

العلاقة بين ازدواجية القيادة وخصائص حوكمة الشركات

دراسة تحليلية في مجموعة من المصارف الخاصة في العراق

ا.م.د. حاتم علي عبدالله، م.م. ايسر حسين خلف

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، تكريت، العراق.

المستخلص

قصديّة حسب معادلة (Green,1990) لتمثل بـ(114) فرداً، وزعت عليهم الاستبانة وتم استرجاع (105) استبانة (97) منها كانت صالحة للتحليل.

توصلت الدراسة الى ان شغل المدير التنفيذي لمنصب رئيس مجلس الادارة سوف يزيد من خصائص حوكمة الشركات من ناحية الافصاح والشفافية والمساءلة والفاعلية والعدالة، وقد يرجع السبب في ذلك الى طبيعة المصارف الاهلية العاملة في العراق من حيث انها شركات عائلية بالأساس، وبالتالي فإن ممارسة الدورين لازدواجية القيادة(ثنائية القيادة) سوف ينعكس على حوكمة الشركات وتحديداً خصائصها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص ازدواجية القيادة و حوكمة الشركات، ولتحقيق هدف الدراسة فقد التجأ الباحثان إلى استعمال المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات عبر الاستبانة وهي الأداة الرئيسة للدراسة، فضلاً عن تحليل هذه البيانات عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية (SPSS24) و(SMART-PLS3). وقد طُبقت الدراسة في ميدان المصارف الأهلية العاملة في العراق، مدينة بغداد تحديداً واختيرت منها (6) مصارف هي (مصرف التنمية الدولي، مصرف بابل، مصرف الخليج التجاري، مصرف عبر العراق، المصرف العراقي للتجارة، مصرف الاتحاد العراقي)، في حين تمثل مجتمع الدراسة بـ(مدير قسم، معاون مدير، مدير شعبة، مدير وحدة) والبالغ عددهم (160)، سحبت منهم عينة

كلمات مفتاحية: ازدواجية القيادة، الحوكمة، المصارف الاهلية في العراق.

المقدمة

الشخصية على حساب مستقبل المنظمة ومصالح أصحابها (مجلس الإدارة)، وأثر ذلك على عدم تطبيق الممارسات العلمية الصحيحة نتيجة التخبط في المسؤوليات والتضارب في الصلاحيات، وهذا يقود إلى ضعف في الأداء نتيجة فقدان الثقة بالقيادة، إذ أصبحت ثقة الموظفين في القيادات واحداً من أكثر العوامل المحورية في الإدارة مما له من أثر على موقف الموظفين والنتائج السلوكية ومنها أدائهم وعدم رغبة الموظفين في أن يكونوا عرضة لهذه السلوكيات المزدوجة.

إن العديد من المنظمات أصبحت اليوم عاجزة عن التطوير والتنمية، وتعاني من تراجع في أداءها مقارنة بمنافسيها، ومن أسباب تدني مستوى أداء تلك المنظمات هي مشكلة الوكالة الناجمة عن (ازدواجية القيادة) وما ينتج عنها من مشكلات تؤثر سلباً على أداء الأعمال وعلى جودة الخدمات المقدمة وكسب ثقة الموظفين وأصحاب المصالح، وترجع أسباب ذلك التراجع إلى أصل المشكلة والمتمثلة بوجود ازدواجية في مهام المدير التنفيذي في سبيل تحقيق مصالحه

وأضحى تطبيق الحوكمة من المتطلبات الضرورية الحتمية في الآونة الأخيرة لضمان تنظيم واستمرارية العمل في منظمات الأعمال، وللتخلص من مشكلة الوكالة (ازدواجية القيادة) ووضع قواعد وقوانين ملزمة ومبادئ لإدارة تلك المنظمات والرقابة عليها والعمل على تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة فيها، وبما إن الحوكمة هي النشاط الذي تقوم به الإدارة بما يتعلق بالقرارات ومنح الصلاحيات والسلطة والرقابة والتحقق من الأداء فهي تستعمل السبل الكفيلة بالتطبيق الفعال بصورة تضمن استمرارية الأعمال والقدرة على المنافسة وعدم انهيار المنظمات أمام الأزمات والتغيرات وبشكل يضمن حقوق أصحاب المصالح (المساهمون، الدائنون، المستهلكون، الموردون، القوى العاملة بكافة المناصب العليا والدنيا).

وهذه الازدواجية لها انعكاسات سلبية أو قد تكون ايجابية على المنظمة في ضوء الميول الشخصية والانتهازية الإدارية والثقة المفرطة والأنا وغيرها من الممارسات السلبية التي تصبح جزءاً من شخصية المدير التنفيذي المزدوج المهام، مما يضعف قدرة تلك المنظمات على التنمية بمختلف مستوياتها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، مما دفع الكثير من المنظمات إلى تبني (الحوكمة) بعدّها نظاماً يعمل على تنظيم العلاقات بين الأطراف الأساسية داخل تلك المنظمات (الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة، والمساهمين)، بهدف تحديد مسؤوليات كل طرف وحقوقه بالوقت نفسه، وذلك من أجل تحقيق الشفافية والعدالة والمشاركة ومكافحة الفساد والتأكد من أن المنظمة تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (على المدى الطويل).

المبحث الاول الإطار المنهجي للدراسة

3. محاولة تقديم الأداة المناسبة التي تساعد المنظمات المبحوثة على اكتشاف أخطاءها وتشخيص مشكلاتها، في ضوء التركيز على وضع آليات لتطبيق مبادئ الحوكمة للاستفادة من نتائجها والتي تنعكس ايجاباً على النهوض بواقع المنظمة والمجتمعات بصورة عامة وخاصة في ظل الظروف الحالية والأزمات التي تعيشها المنظمات مثل (أزمة كورونا) والتي تنعكس سلباً على المنظمات وآلية عملها.

ثالثاً. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق العديد من الأهداف وهي:

1. تحديد الكيفية التي يمكن في ضوءها أن تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية.

2. تشخيص طبيعة العلاقة بين وأبعاد ازدواجية القيادة وخصائص الحوكمة

رابعاً. مخطط الدراسة

يُعبّر مخطط الدراسة عن طبيعة العلاقة السائدة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وتبرز هذه الدراسة أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة بأبعاد ازدواجية القيادة (الانتهازية الإدارية، الثقة المفرطة، الأنا) على المتغير التابع بخصائص الحوكمة والمتمثلة ب(الشفافية، المساءلة، الفاعلية، العدالة)

يتناول الإطار المنهجي للدراسة عرض مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، فضلاً عن مخطط الدراسة الفرضي وفرضياته ومنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينيتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً. مشكلة الدراسة

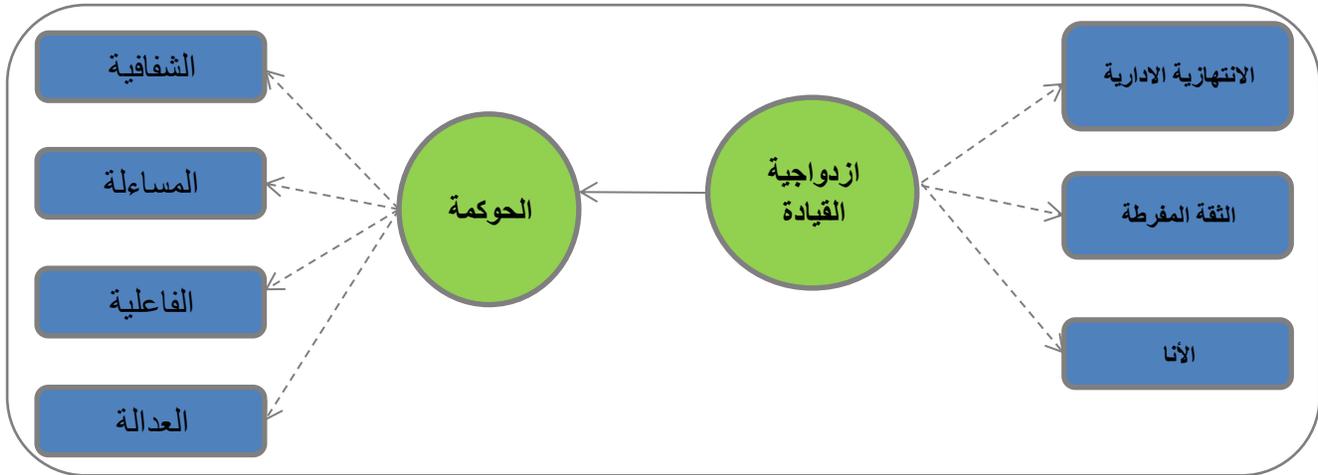
تتأسس المنظمات وفق رؤى بنائية ومنهجية علمية ويكون في بداية الأمر اختيار المدير التنفيذي أو المدير العام، ومع استمرار الأعمال تقتضي الحاجة إلى إنشاء مجلس إدارة من قبل أصحاب المصالح (المالكين) لمراقبة أعمال المدير التنفيذي ومدى اهتمامه بالمنظمة، إلا أنه وفي أغلب الأحيان تحدث مشكلة اطلق عليها مشكلة الوكالة الناجمة عن ازدواجية القيادة (المدير التنفيذي) في سبيل تحقيق مصالحه الشخصية على حساب المنظمة ومصالح أصحابها (مجلس الإدارة)، ومن ثم فإن ذلك سوف يؤدي إلى تدهور المنظمة إذا استمرت بهذا الحال ويتحقق تصوراً لدى الباحث بمشكلة رئيسة ناتجة عن ازدواجية القيادة، ويتحقق التساؤل "بما هي علاقة ازدواجية القيادة بخصائص حوكمة المصارف الاهلية العراقية".

ثانياً: أهمية الدراسة

تأخذ الدراسة أهميتها في ضوء:

1. تناولها لموضوع (ازدواجية القيادة) وذلك من خلال تمتع المدير التنفيذي بالدور التنفيذي والاشرفي في آن واحد، وتأثير ذلك على قرارات مجلس الإدارة بهدف جلب المصلحة الخاصة على حساب مصلحة المنظمة وأصحاب المصالح فيها.

2. تناولها لموضوع (حكومة الشركات) نظراً لازدياد اهتمام المنظمات في القطاعين الخاص والعام بالحوكمة الذي يتجلى عملها على وضع مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والقرارات التي تهدف الى ضبط ومراقبة أعمال المنظمات.



الشكل (1)
المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث

سعيًا لحل المشكلات التي تناولها البحث، فقد تم تبني الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الأولى:

ترتبط ازدواجية القيادة بالحوكمة معنوياً ولكل بُعد (خاصية) من أبعادها (خصائصها).

5. الفرضية الثانية:

تتأثر خصائص الحوكمة بازدواجية القيادة ويتفرع منها (تباين ابعاد ازدواجية القيادة في تأثيرها بخصائص حوكمة المصارف الأهلية).

سادساً. منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive & analytical Approach) للكشف عن علاقة الارتباط والأثر بين ازدواجية القيادة وخصائص الحوكمة، كما يُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استعمالاً وخصوصاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية لأنه ملبي لموضوع الدراسة، إذ يُمكن في ضوئه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومقارنتها (Kothari, 2004:3).

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية بالموظفين العاملين في المصارف الأهلية العاملة في القطاع المصرفي العراقي، إذ ركزت الدراسة على فئات محددة من الموظفين العاملين في تلك المصارف الأهلية في محافظة بغداد، وقد تمثل العدد الكلي لمجتمع الدراسة بـ(160) فرداً موزعين على المصارف المبحوثة (مصرف عبر العراق،

مصرف بابل، مصرف الاتحاد العراقي، مصرف الخليج التجاري، المصرف العراقي للتجارة، مصرف التنمية الدولي).

وتمثل عينة الدراسة دوراً مهماً في الوصول إلى نتائج الدراسة المخطط لها، إذ تُعد جزءاً رئيساً من المجتمع وتتمتع بذات المزايا التي يتمتع بها المجتمع (Adams, et. al., 2007:87).

وتمثلت عينة الدراسة بمجموع العاملين من مديري الأقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب والوحدات سحبت منهم عينة بواسطة معادلة (Green, 1990) لتشمل (114) فرداً والذين تم توزيع الاستبانة عليهم، لما يمثلونه كأصحاب المصلحة والقرار والإدارة التي تحقق مستقبل أفضل لمصارفهم، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (105) استبانة كانت (97) استبانة منها صالحة للتحليل. وتنص المعادلة على: (Natarajan, 2006:43)

$$(P) \geq 50 + 8 \dots \dots \dots (1)$$

إذ إن:

P = عدد المتغيرات المستقلة.

n = العينة.

ثامناً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الاستبانة المصدر الأساس في الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب العملي، أما المقياس الذي استخدم في دراستنا فهو مقياس (Likert) الخماسي وذلك لتناسبه مع طبيعة الأسئلة المطروحة في الاستبانة، ويظهر الجدول (1) تركيبة الاستبانة على وفق متغيراتها الرئيسية والفرعية، ومصادر الحصول على التساؤلات، إذ تم اعتماد معظم فقرات الاستبانة على المقاييس الجاهزة مع تعديل بعض الفقرات التي تناسب موضوع الدراسة.

الجدول (1)
مقياس الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
1	ازدواجية القيادة Dual of Leadership	الانتهازية الإدارية	5	(Wijethilake & Ekanayake,2019)
		الثقة المفرطة	5	
		الأنا	5	
	مجموع أسئلة المتغير المستقل		15	
3	الحوكمة Governance	الشفافية	8	(الجابري، 2020) (Burak,et.al.,2017)
		المساءلة	6	
		الفاعلية	5	
		العدالة	6	
	مجموع أسئلة المتغير التابع		25	
	المجموع الكلي		40	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى المصادر المشار إليها في متن الجدول. تم استعمال معامل الفا كرونباخ ومعامل الارتباط ومعامل القيمة المستخرجة بين (0-1)، ويشترط لاعتماد ثبات التصحيح ومعامل التجزئة النصفية لقياس ثبات فقرات الاستبانة المقياس أن يبلغ (0.70) أو أعلى.

الجدول (2)
اختبار ثبات أداة المقياس

مقياس الدراسة	كرو نباخ الفا Cronbach Alpha	معامل الارتباط Pearson	معامل التصحيح Spearman brown	معامل التجزئة النصفية Guttman
الإجمالي	0.903	0.919	0.958	0.952

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS:24).

يتضح من الجدول (2) إن أداة القياس لأزدواجية القيادة والحوكمة قد تمتعت بدلالة إحصائية عالية جداً، إذ بلغت وفقاً لمعامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) (0.903)، في حين عززت قيمة الارتباط (Pearson) المرتفعة وجود علاقة ارتباط قوية بين جميع أبعاد المتغيرات، إذ بلغت نسبة (0.919)، أما ما يتعلق بمعامل التصحيح (Spearman brown) والبالغ (0.958) فهو يدل على أنه مؤشر إحصائي مرتفع جداً، والحال ذاته بالنسبة لمعامل التجزئة النصفية (Guttman) والبالغة نسبته (0.952) والدال على قوة المؤشرات الإحصائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، الأمر الذي يعني تمتع الاستبانة الموزعة على المستجيبين بالثبات العالي التي أعطت للباحثان الحق لإعتماد نتائجها المستخرجة من التحليل الإحصائي وتعميمها على مجتمع الدراسة.

المبحث الثاني الاطار النظري

تشغيلي وإشرافي مشترك مع السلطة الكاملة للتصرف باسم المنظمة أثناء رئاسة مجلس الإدارة، ومن المتوقع أن يتولى المدير التنفيذي دور ومسؤوليات المدير غير التنفيذي. ويشير (Kim,et.al.,2009:1173) بأن مفهوم ازدواجية القيادة تعني ممارسة شخص واحد يعمل كرئيس تنفيذي ورئيس مجلس الإدارة،

أولاً. ازدواجية القيادة المفهوم

أكد (Broye,et.al.,2017:3) بأن ازدواجية المدير التنفيذي هي الحالة التي يحمل فيها شخص ألقاب كل من المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، وضمن هذا الهيكل فأن المدير التنفيذي لديه دور

الأطر النظرية والفكرية للباحثين (Toscano,et.al.,2018)،
(Huo,et.al., 2019)، (Grezo,2020) وموضحة كالتالي:

أ. الانتهازية الادارية (Administrative Opportunism):

الانتهازية من الفعل (نهز)، وانتهاز الفرصة يعني اغتنامها وبادر إليها، لكن الانتهازية لا تحمل معنى الفعل الإيجابي، فالانتهازيون أشخاص نالوا من الفشل نصيبهم، فالتجأوا إلى الآخرين كسلم يصعدونه، وهم أشخاص يقومون بتحقيق مصالحهم على حساب مصلحة الآخر أو المصلحة العامة دون الأخذ بعين الاعتبار القيم والمبادئ الأخلاقية، فالانتهازية تشير إلى الافتقار للصراحة والوضوح أو الصدق في المعاملات، لتشمل السعي وراء المصلحة الذاتية على حساب المصلحة العامة (مصلحة المنظمة والمساهمين) (Brown,et.al.,2000:52). وكذلك عرفت الانتهازية على أنها جهود محسوبة لتضليل أو تشويه أو تشويش الشركاء داخل بيئة العمل، وعُدَّت الانتهازية موقفاً وسلوكاً قائماً بدون عوامل تمكين وأن عدم اليقين قد يجلب الانتهازية (Huo,et.al.,2019:9).

في ضوء ما تم طرحه من مفاهيم للانتهازية، نجد أن الانتهازية الادارية أو السلوك الانتهازي هي السياسة أو الممارسة التي يستعملها بعض المديرين داخل بيئة العمل وتأخذ أشكال عدم الوضوح والتضليل واللامبالاة، وهي أفعال نفعية تحركها بشكل أساسي دوافع المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة.

ب. الثقة المفرطة (Overconfidence):

وصفت الثقة المفرطة بأنها ثقة مفرطة بالنفس أو تقييم ذاتي شخصي إداري يتسبب في معتقدات مفرطة في التفاؤل بشأن أحكام الفرد أو قراراته أو تنبؤاته، إذ تؤثر هذه المعتقدات غير الدقيقة بشأن الذات على مختلف القرارات، كما أنها (الثقة المفرطة) منهجية الميل إلى المبالغة في تقدير قدرة الفرد على إصدار أحكام احتمالية دقيقة، أو المبالغة في تقدير أداء الفرد ومعرفته وقدراته مقارنة بأدائه الفعلي أو معرفة الآخرين وقدراتهم (Grežo,2020:5-6). فالثقة المفرطة كما أشار (Lin,et.al., 2020:3) إلى أنها ظاهرة نفسية شائعة نسبياً في مجال علم النفس الاجتماعي، ويتجلى كتأثير فوق المتوسط، وهي تعني أن الأفراد يميلون إلى التصرف بإيمان مبالغ فيه بشأن حكمهم عند تقييم قدرتهم بالنسبة إلى المستوى المتوسط للآخرين.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول أن المديرين التنفيذيين المفرطين في الثقة يؤثرون سلباً وبشكل واضح وكبير على سياسات المنظمة، بما في ذلك القرارات المتعلقة بالخطط الاستراتيجية، وقرارات الاندماج والاستحواذ، والابتكار، وإدارة الأرباح، وسياسات توزيع الأرباح، وتنوع الشركات، والنفقات الرأسمالية.

ج. الأنا (Self):

أظهرت الدراسات أن الأنا هي أحد الأسباب الرئيسة لانحراف القادة وفشلهم، وهي نقيضاً للتواضع، وإن الوعي بكيفية تأثير المستويات المختلفة لغطرسة المدير التنفيذي على ديناميكيات وعمليات صنع القرار سيمكنهم من تسليح أنفسهم ضد الآثار الضارة للأنا، إذ تعرّف الأنا على أنها مجموعة من السلوكيات التي تنقل إحساس الشخص المبالغ فيه بالتفوق والذي غالباً ما يكون مصحوباً باستخفاف الآخرين أو التقليل من شأنهم، ويبالغ السلوك المتعجرف

وأن هؤلاء الرؤساء يملكون سلطة هرمية مفرطة في جزء كبير من إدارة المنظمة؛ فضلاً عن تخليهم عن هيكل القيادة المشترك

وفي ضوء ما تقدم، يتبين إن ازدواجية القيادة هي الدور المزدوج الذي يؤديه المدير التنفيذي في ضوء شغل منصبين مهمين في آن واحد (المدير التنفيذي في المنظمة ورئيس مجلس الإدارة)، إذ يضيف عليه طابع استغلال السلطة في ضوء التأثير في المرؤوسين وفي قرارات المجلس لكسب مصالح ذاتية على حساب مصلحة المنظمة والمساهمين، فضلاً عن أن المدير التنفيذي عندما يشغل منصب رئيس مجلس الإدارة سيفوض سلطة اتخاذ القرار والتي في ضوءها سيسعى دائماً إلى تعظيم ثروته على حساب قيمة المساهمين، مما يدفع بالمنظمة متمثلة بأعضاء مجلس الإدارة إلى تكبد تكاليف إضافية لمراقبة قرارات رئيس مجلس الإدارة لضمان تقليل تضارب المصالح بين الجانبين، وكل هذا سوف سينعكس سلباً على أداء المنظمة في تحسين مستقبلها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. فلسفة الازدواجية

يشير تعبير مزدوج إلى هيكل قيادة مجلس الإدارة، إذ يرتدي المدير التنفيذي قبعتين، الأولى كرئيس تنفيذي للمنظمة، والأخرى كرئيس لمجلس الإدارة، يجادل المراقبون بأن الاختيار بين ثنائية المدير التنفيذي مقابل قيادة مجلس الإدارة المستقلة سيؤثر على الأداء التنظيمي، كما يرى أنصار هيكل الإدارة المستقل إن هيكل ازدواجية المدير التنفيذي يقلل بشكل منهجي قدرة مجلس الإدارة على أداء وظيفة الحوكمة الخاصة به، علاوة على ذلك قد تشكل هذه الازدواجية تضارباً واضحاً في المصالح، بالنظر إلى أن إحدى الوظائف المركزية لمجلس الإدارة هي مراقبة أداء الادارة العليا متمثلةً بالمدير التنفيذي (Rechner & Dalton,1991:156). فضلاً عن أن هيمنة المدير التنفيذي تكون موجودة على الأرجح عندما يكون المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة هو نفس الشخص (ازدواجية المدير التنفيذي)، وبالتالي إن وجود الازدواجية تقلل من فاعلية مجلس الإدارة في الإشراف على القرارات والأنشطة الإدارية.

عندما يشغل الرؤساء التنفيذيون ذوو التعيينات المزدوجة المزيد من المناصب يكون لديهم المزيد من فرص السيطرة على المجالس، وبالتالي تقلص وظيفة المجالس فضلاً عن أن ضغط المدراء التنفيذيين على قرارات مجلس الإدارة المستقلة يكون ضاراً للمنظمة. كما أن المدراء التنفيذيين غالباً ما يكون لديهم إمكانية الوصول إلى مصادر القوة التي تسمح لهم بالتلاعب بأجورهم على حساب المساهمين (الآخرين) وهي حالة طبيعية عندما يشغل المدير التنفيذي المزيد من المناصب في اللجان الفرعية لمجلس الإدارة (Wijethilake & Ekanayake,2019:28).

3. أبعاد ازدواجية القيادة

أصبحت ازدواجية القيادة قضية مثيرة للقلق بعد الإخفاقات الأخيرة للمنظمة، وتتمثل ازدواجية القيادة بثلاثة أبعاد (الانتهازية الإدارية، الثقة المفرطة، الأنا)، وقد تم اختيار هذه الأبعاد من خلال

مبدأ العدالة والمساواة والشفافية والمشاركة والإفصاح الذي يشجع على إقامة علاقات ترابطية بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

2. فوائد الحوكمة

1. التثمين الدقيق لاتجاه المنظمة، استراتيجيتها، ومنهجها في الأعمال.
2. تقييم وزن مهارات القيادة الاستراتيجية لكبار المديرين التنفيذيين
3. تأسيس خطة للتعويضات لكبار المديرين التنفيذيين التي تكافئهم مقابل الإجراءات والنتائج التي تخدم مصالح واهتمامات أصحاب المصالح.
4. الإشراف على ممارسات المحاسبة المالية والإبلاغ المالي.

وتشير (الجابري، 2020: 32) إلى الفوائد التي توفرها حوكمة المنظمات (الإدارة الممتازة للمنظمة، الشفافية العالية، فوائد أصحاب المصلحة، السمعة والتقدير، الحد من الهدر والضياعات، تقليل المخاطر وسوء الإدارة والفساد، المنفعة الاقتصادية)

رابعاً. أبعاد الحوكمة

ذهب (Mohamad,2014:6) في دراسته للحوكمة بتحديد أبعادها إلى (الانصاف، الشفافية، المساءلة، المسؤولية)، في حين انطلق (Burak,et.al.,2017:16) إلى وجهة نظر أكثر شمولية في تحديد أبعاد الحوكمة إلى (الشفافية، المساءلة، المسؤولية، الانصاف، الوعي الاجتماعي، الاستقلال، الانضباط)، في حين أشارت (الجابري، 2020: 33-34) إلى أن أبعاد الحوكمة هي (مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، أصحاب المصالح، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، التقييم والمساءلة، الانصاف والعدالة). وبالتالي فإن الدراسة الحالية ومن مراجعة الباحثان للأطر النظرية والدراسات الميدانية تجعله يتفق مع بعض ما جاءت به الدراسات مثل دراسة (Mohamad,2014:6) في اختيار بعض الأبعاد وذلك لانسجامها مع الميدان المبحوث إلا أنه يختلف في نواحي أخرى مع دراسة (Burak,et.al.,2017:16) لتكرار الأبعاد، فمثلاً الشفافية ترتبط بجزئياتها مع الوعي الاجتماعي وتعني توفير المعلومات لكل أطراف المصلحة مع المنظمة، في حين إن الحوكمة أساساً هي جاءت لتفادي مشكلة الاستقلالية التي لم تكن موجودة، فضلاً عن الانضباط، كما تختلف مع الدراسة (الجابري، 2020: 33-34) في اختيارها للأبعاد من وجهة نظر الأطراف المشاركة فيها (مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي)، فضلاً عن ذلك فإن الدراسة تتفق أساساً مع ما طرحه البنك الدولي بحسب (Naciri,2009:8) المذكور أعلاه في المفهوم، وعليه فقد تم اختيار الأبعاد الآتية دون غيرها حسب ما يتلاءم مع بيئة العمل، فضلاً عن اتجاهات البحث، وكما موضح في أدناه:

1. الشفافية (Transparency):

لقد أدرك المنظّمون وصانعو السياسات الحاجة إلى ضوابط داخلية فعالة تعزز شفافية الإفصاح في أعقاب إخفاقات المنظمات وفضائح المحاسبة مثل (Mahindra Satyam و Enron)

في تصور الذات على أنها لا تقهر وقادرة على كل شيء (Toscano,et.al.,2018:2).

الأنا التي تصبح جزء من شخصية المدير التنفيذي نتيجة الازدواجية يكون لها عواقب ضارة على كيفية تفكير الموظفين وتصرفهم في مكان العمل، إذ يشعر الموظفون بأنهم ضحية للقيادة غير الفعالة والمتغترسة، فإن مخزون مواردهم ينخفض ويصبحون منشغلين بشدة بمستقبلهم التنظيمي (DeClercq,et.al., 2020:2).

ثانياً: الحوكمة (Governance)

تُرَكِّزُ هذه الفقرة على الدور المحوري للحوكمة، لضمان أن الإدارة تفي بالغرض الأساسي المتمثل في زيادة قيمة المساهمين على المدى الطويل وكالاتي:

1. مفهوم الحوكمة

يُعد لفظ «الحوكمة» مستحدثاً في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من لفظ الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة، والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معان، وتأتي بأسماء عديدة منها (الحاكمية الرشيدة، الإدارة الرشيدة، الحوكمة المؤسسية، القيادة الرشيدة، الحاكمية الجيدة) (Sarah, 2017:271). إذ يُنظر إلى الحوكمة على أنها مجموعة من آليات الرقابة التي تتبناها المنظمة، وفي ضوئها تمنع وتثني المديرين ممن هم من أصحاب المصالح الذاتية عن المشاركة في الأنشطة التي تضر برفاهية المساهمين وأصحاب المصالح (لاركر وتيان، 2017: 24). وفي هذا الصدد، أُشير إلى الحوكمة على أنها عملية جديدة للحكم تشمل التنظيم الذاتي، والشبكات بين المنظمات التي تتميز بالاعتماد المتبادل، وتبادل الموارد (Boadu,2013:29).

فالحوكمة بشمولها هي فلسفة إدارية تهدف إلى حماية حقوق أصحاب المصلحة المرتبطين بشكل مباشر أو غير مباشر بالأنشطة التي تقوم بها المنظمة بما في ذلك المساهمين والكشف عن التزامات إدارة الأعمال في أي منظمة أخرى (Council,2007:3). وفي ضوء آلياتها تُعرّف الحوكمة أنها مجموعة الآليات التي تم تطويرها لمواءمة تضارب المصالح الذي قد تنشأ بين جميع قطاعات أصحاب المصلحة، والغرض الأساسي من الحوكمة هو التأكد من أن البيانات الكاملة والدقيقة بشأن الوضع المالي الفعلي للشركة يتم إجراؤها في الوقت المناسب وأن الإدارة تعمل على الاهتمام بمصالح المساهمين على وجه الخصوص (Burak,et.al.,2017:9). وبذات المجال لكن بمنظور استراتيجي معتمدةً على هيكل الملكية، فقد عرّفت الحوكمة بأنها مجموعة من الآليات المترابطة التي لها أوجه تكامل استراتيجية أو منظمية لمواءمة تضارب المصالح بين المدراء والمالكين (مجلس الإدارة)، وهذا يعتمد على مجموعات معينة، بما في ذلك هيكل الملكية (AlQadasi & Abidin,2018:3).

وفي ضوء ما تقدم، يرى الباحث أن حوكمة المنظمات هي الطريقة التي يمكن بسببها خلق التوازن بين إدارة المنظمة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح، وتطبيق القوانين والقرارات والقواعد والأنظمة التي من شأنها أن تفضي إلى اتخاذ القرارات السليمة وسبل تنفيذها، وبالتالي تحقيق الجودة والتميز في الأداء، فضلاً عن تبني

أيضاً استعمال المعرفة والمهارات التي يتم الاحتفاظ بها في المنظمة لقياس الفاعلية التنظيمية، نظراً لأن المعرفة والمهارات تعد أهم الموجودات غير الملموسة التي تحدد فاعلية المنظمة في اقتصاد المعرفة اليوم (Lee,2017: 428).

ويمكن وصف الفاعلية إلى مدى تحقيق منظمة ما لأهدافها، إذا ما أعطيت الموارد والوسائل المطلوبة دون إعاقة وسائلها ومواردها ودون فرض ضغوط لا داعي لها على أعضائها، وبالرغم من أن الأهداف قد تختلف من منظمة إلى أخرى مما يؤدي إلى معايير تشغيل متنوعة للفاعلية، فإن فكرة الهدف نفسها قابلة للتطبيق على جميع المنظمات (Lowe & Soo,1980:6). وأنها قدرة العملية على تلبية المتطلبات والأهداف والأولويات المتعلقة بالزبائن وفي المقام الأول أصحاب المنظمة، وتركز الفاعلية على كيفية مساهمة عملية البناء في زيادة القيمة للمالكين والمستخدمين، إذ تقيس الفاعلية تحقيق غرض المنظمة على المدى الطويل (Zidane & Olsson,2017:4).

4. الانصاف (العدالة) (Justice):

يشير مبدأ الإنصاف إلى حقيقة أن حوكمة المنظمات تعامل المساهمين وأصحاب المصلحة على قدم المساواة في جميع أنشطتها ومنع تضارب المصالح العكسي والمحتمل الذي قد ينشأ بهذه الطريقة، كما يسمح هذا المبدأ لمديري الأعمال بأن يكونوا على مسافة متساوية من جميع القطاعات للتأثر بالقرارات التي سيتم اتخاذها وحماية ليس فقط حقوق قطاع معين ولكن أيضاً حقوق جميع الأطراف اللازمة لبقاء المنظمة (Burak,et.al.,2017:10). إن تحقيق العدالة في أي منظمة من المبادئ الأساسية للعاملين فيها، وأن الوصول إلى نظام العدالة يتأثر بعدة عوامل مثل التكاليف، الزمن، والجوانب القانونية، والتكنولوجية، والثقافية، والإدارية، وأن إحدى طرق قياس نجاح نظام العدالة في منظمة ما هي عن طريق القناعة والجوانب الملموسة منها: (Ngoepe & Makhubela,2015:288)

وبالتالي، هناك مجموعة متنوعة من الإجراءات واللوائح التي يتم تنفيذها لتشجيع المنظمات على الالتزام بالشفافية والإفصاح (Fang & Zhou,2012:11-12). ووصف (Lejarraga,et.al.,2013:106) الشفافية على أنها ما يميز الحكومات والمنظمات والأفراد عن الانفتاح في الكشف الواضح عن قواعد المعلومات والخطط والعمليات والإجراءات، ومبدأ يتيح للمتضررين من القرارات الإدارية أو المعاملات التجارية أو العمل الخيري معرفة ليس فقط الحقائق والأرقام الأساسية ولكن أيضاً الآليات والعمليات، كما وصفها أيضاً بسهولة الحصول على معلومات بشأن التغييرات والسياسات واللوائح التي تؤثر على الأنشطة الاقتصادية للمنظمات.

2. المساءلة (Accountability):

أكد (Dragomir,2019:177-178) على أن المساءلة هي وسيلة لترسيخ العلاقات بين المنظمات، وتحديد المسؤوليات، والسيطرة على السلطة، وتعزيز الشرعية، وتعزيز الديمقراطية في نهاية المطاف، والهدف من وضع المساءلة هو خلق الثقة في مؤسسات الحكم (Baudot,et.al.,2020:2). وتتضمن المساءلة ثلاثة عناصر أشار إليها (Lenssen,2008:362) التي ينبغي أن تتوافر:

- المعايير التي من المتوقع أن يفي بها أولئك الذين يخضعون للمساءلة.
- المعلومات المتاحة لأصحاب المساءلة، الذين يمكنهم بعد ذلك تطبيق المعايير المعنية على أداء أولئك الذين يخضعون للمساءلة.
- قدرة أصحاب المساءلة هؤلاء على فرض العقوبات و ربط التكاليف بالفشل في تلبية المعايير.

3. الفاعلية (Effectiveness):

يُعد عنصر الفاعلية عنصراً مهماً بشكل خاص في المنظمات التي يمكن قياس أهدافها والتوافق عليها، وعلى المستوى الكلي، يمكن

المبحث الثالث الاطار العملي

1. اختبار الفرضية الأولى: التي تنص على (ترتبط ازدواجية القيادة بالحوكمة معنوياً ولكل بُعد من أبعادها).

يتطرق هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة ذات علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فضلاً عن اختبار أثر كل من أبعاد ازدواجية القيادة المتعلقة بالمستقل على أبعاد المتغير التابع المتعلقة بخصائص الحوكمة، وكالاتي:

الجدول (1)
علاقة الارتباط بين الازدواجية والحوكمة

الحوكمة					الأبعاد
اجمالي الحوكمة	العدالة	الفاعلية	المساءلة	الشفافية	
0.591**	0.471**	0.587**	0.513**	0.590**	ازدواجية القيادة
0.748**	0.764**	0.732**	0.551**	0.685**	الانتهازية الادارية
0.786**	0.632**	0.814**	0.620**	0.802**	الثقة المفرطة
0.806**	0.707**	0.809**	0.633**	0.785**	الأنا
97					إجمالي ازدواجية القيادة
0.00					n العينة
					Sig مستوى المعنوية

** مستوى معنوية (0.01)، * مستوى معنوية (0.05).
المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS:24).

المتغيرين، فضلاً عن ذلك إن هذا الارتباط الطردي بين متغيرات الدراسة سوف يضعنا في الطريق الصحيح للتطرق لاختبار علاقات التأثير لهذه المتغيرات أو الأبعاد، ويمكن للباحث قبول فرضية الدراسة الرابعة.

1. اختبار فرضية الدراسة الثانية: التي تنص (تؤثر ازدواجية القيادة في خصائص الحوكمة) وبالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي المستخرجة وتم الوصول إلى النتائج المبينة في الجدول (2) التي تشير إلى أن خصائص الحوكمة تتأثر بازدواجية القيادة.

يتضح من الجدول (1) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات وأبعاد الدراسة، وتبين إن الازدواجية ترتبط ايجابياً مع الحوكمة على المستوى الفرعي والإجمالي وبنسبة (0.806**), وهذا يعني إن المصارف الأهلية في العراق متمثلة بإدارتها كلما طبقت الازدواجية بدرجة كبيرة سوف يزيد من دور مجلس الإدارة (الحوكمة)، والسبب إن هذه المصارف بطبيعة الحال مصارف متواضعة وترجع إدارتها إلى ملكية عائلية، وبالتالي فإن المدير التنفيذي يسعى تلقائياً إلى تحقيق أهداف المصرف، وهو بذات الحال قد يكون رئيساً أو عضواً في مجلس الإدارة. أما الارتباط على المستوى الفرعي قوي بين جميع أبعاد

الجدول (2)
اختبار تأثير ازدواجية القيادة في خصائص الحوكمة
n = 97

قرار الباحث	T		معامل الميل B	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغيرات
	مستوى المعنوية Sig	المحسوبة					
			0.578				الثابت
قبول الفرضية	0.000	13.267	0.836	176.015	0.649	0.806	ازدواجية القيادة
						97	n
						96	d.f

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS:24).

وهو تأثير معنوي حسب قيمة (T) المحسوبة والبالغة (13.267) وعند مستوى معنوية (0.000)، ما يبرر لنا قبول فرضية الدراسة الثانية تبعاً للمؤشرات الإحصائية ولكي يتأكد الباحثان من أي من أبعاد الازدواجية أكثر تأثيراً على خصائص الحوكمة، فقد التجأ الباحثان إلى اختبار الفرضية بطريقة الانحدار المتعدد (Stepwis)، وبعد القيام بالتحليل ظهرت النتائج التي يعكسها الجدول (3).

يتضح من الجدول (2) إن معامل التحديد (R²) بلغ (0.649) وهو ما يدل على أن ازدواجية القيادة تفسر ما نسبته (65%) تقريباً من التغير الحاصل في الحوكمة، أما النسبة المتبقية والبالغة (35%) فهي ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وإن النموذج بشكله الإجمالي معنوي حسب قيمة (F) المحسوبة والبالغة (176.015) وبمستوى معنوية (0.000)، فضلاً عن ذلك فإن معامل الميل (β) كان (0.836) الذي يدل على أنه زيادة الازدواجية بمقدار وحدة واحدة فإن الحوكمة في المصارف الأهلية سترتفع بمقدار (0.836)

الجدول (3)
أثر أبعاد ازدواجية القيادة في خصائص الحوكمة
n = 97

قرار الباحث	T		معامل الميل B	F المحسوبة	معامل التحديد المصحح R ² Adj	الأبعاد
	المحسوبة	مستوى المعنوية Sig				
	0.000	5.431	0.723			الثابت
قبول الفرضية	0.000	5.947	0.452	99.845	0.673	الأنا
قبول الفرضية	0.000	4.246	0.304			الثقة المفرطة
					95	n
					94	d.f

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS:24).

بالاستناد إلى مخرجات الجدول (3) وباستعمال طريقة التحليل المتدرج التي تظهر بأن الأنا والثقة المفرطة تفسر (0.673) من التغير الحاصل لازدواجية القيادة في الحوكمة والسبب للاعتماد على معامل التحديد المصحح (Adjusted) لأن استعماله يقترن مع التحليل المتدرج، فضلاً عن قيمة (F) البالغة (99.845) التي تُظهر معنوية النموذج بشكله الإجمالي وقد بلغ معامل الميل (0.452) (0.304) ما يشير إلى أنه بزيادة الأنا وحدة واحدة تزداد بمقدار (45%) وبزيادة الثقة المفرطة وحدة واحدة تزداد الازدواجية بمقدار (30%) وهو تأثير معنوي حسب قيمة (T) المحسوبة.

وقد تبين للباحث من رؤية مضامين الجدول (3) إن الانتهازية الإدارية لم تكن ذات أهمية، إذ تم استبعادها من التحليل، ولتبقى لدينا البعدين الأساسيين المؤثرين للذين لهما الأثر الأكبر في خصائص الحوكمة، وهما الأنا والثقة المفرطة، واللذان يعكسان أن المصارف الأهلية ممثلة بإدارتها لا تنتهج الانتهازية الإدارية بشكل مفرط، وهذا يعني إن أسلوب الانحدار قام باختيار الأبعاد الأكثر تأثيراً في المتغير التابع وبشكل تنازلي بدءاً من الأبعاد الأكثر تأثيراً وصولاً إلى الأبعاد التي لا تؤثر والتي تم استبعادها.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

لا تولي المصارف الأهلية اهتماماً واضحاً بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، نتيجة ضعف مشاركتها بالمجتمع لتحسين صورتها لدى أصحاب المصلحة.

لمجلس إدارة المصارف الخاصة دور ضعيف في تحسين مستقبلها، وهذا يشير إلى عدم إدراك المصارف متمثلة بمجلس الإدارة وقيادته ورؤيته لدور الحوكمة الضروري في تحسين مستقبلها.

إن التجديد والابتكار لا يلقي تشجيعاً من إدارة المصارف وهي غير قادرة على دعم الأفكار الجديدة للعاملين في مجال القطاع المصرفي الخاص بها.

عدم تركيز عمل المصرف على تقديم أفضل خدمة للمستفيدين من جانب وإن البيئية المادية للمصرف لا تعبر عن جودة الخدمات المقدمة.

ثانياً: التوصيات والمقترحات

بعد استعراض الدراسة للاستنتاجات التي توصلت إليها في ضوء تحليل نتائج الدراسة، لا بد من وضع مجموعة توصيات للمصارف:

يستعرض هذا المبحث الاستنتاجات التي توصلت إليها 4. الدراسة في ضوء تحليل الجانب التطبيقي، فضلاً عن التوصيات التي توصي بها الدراسة بخصوص متغيرات الدراسة.

أولاً: الاستنتاجات

1. غياب الدور الرقابي لمجلس الإدارة (الحوكمة) في المصارف المبحوثة، لأن دور مجلس الإدارة يبقى مرتبطاً بتوجيهات المستثمر أو العائلة المالكة (المدير التنفيذي).
2. تمتلك المصارف المبحوثة تصوراً واضحاً عن أهمية دور الإفصاح والشفافية في تحسين مستقبلها، إذ أن عدم الإفصاح يؤدي إلى تقليل فرص الاستثمار وغيرها.
3. لتقييم الحوكمة تأثير معنوي في عدم تحسين مستقبل المصارف، وهذا يشير إلى عدم اهتمام المصارف بالاجتماعات الدورية التي تراجع بها الأنظمة والتعليمات وتوضح الواجبات والصلاحيات والمسؤوليات المناطة للعاملين.

1. على المصارف الأهلية التخلص من مشكلة الازدواجية على مستوى القيادة، وذلك عن طريق تكليف قيادة المجلس إلى مديرين خارجيين أو داخليين على شريطة ألا يكون هو نفس الشخص المدير التنفيذي في المصرف.
2. على المصارف الأهلية التحلي بالوضوح والصدق في المعاملات، وتقديم المصلحة العامة ومصالح المساهمين على المصالح الذاتية، الذي بدوره يزيد من قدرة العاملين لتحقيق الأهداف العامة.
3. تفعيل الدور الرقابي لمجلس الإدارة والعمل على استقلالية المجلس للقيام بواجباته الرقابية لتحسين مستقبل المصارف المبحوثة.
4. إيلاء المزيد من الاهتمام بتحقيق العدالة والمساءلة والاهتمام بتوضيح الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات للعاملين، فضلاً عن أهمية دور الإفصاح والشفافية في تحسين مستقبل المصارف المبحوثة.
5. على المصارف عينة الدراسة الاهتمام بإعداد برامج إدارية وتدريبية عالية المستوى للوصول إلى الكفاءة المطلوبة.

المصادر

1. الجابري، فرح قاسم، (2020)، إسهام حوكمة الشركات في تحسين سمعة المنظمة: بحث مقارنة في شركة الاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. ديفيد لاركر، بريان تيان، (2017)، مسائل حوكمة الشركات: نظرة فاحصة على الخيارات التنظيمية، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
3. Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R. & White, D. I., (2007), Research methods for graduate business and social science students. SAGE publications India.
4. AlQadasi, A. & Abidin, S., (2018), The effectiveness of internal corporate governance and audit quality: the role of ownership concentration—Malaysian evidence, Corporate Governance: The International Journal of Emeraled.Business in Society.
5. Baudot, L., Dillard, J. & Pende, N., (2020), Hybrid organizations and an ethic of accountability: the role of accountability systems in constructing responsible hybridity, Accounting, Auditing & Emeraled.Accountability Journal.
6. Boadu, M., (2013), Ethical Dimensions of Corporate Governance Practice in Ghana: Building a Theoretical Perspective.
7. Brown, J. R., Dev, C. S. & Lee, D. J., (2000), Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms, Journal of Marketing, 64(2), 51-65.
8. Broye, G., François, A. & Moulin, Y. (2017), The cost of CEO duality: Evidence from French leadership compensation, European Management Journal, 35(3), 336-350. ELSEVIER.
9. Burak, E., Erdil, O. & Altindag, E., (2017), Effect of corporate governance principles on business performance. Australian Journal of Business and Management Research, 5(7), 8-21.
10. Burak, E., Erdil, O. & Altindag, E., (2017), Effect of corporate governance principles on business performance. Australian Journal of Business and Management Research, 5(7), 8-21.
11. Caniels, M. C. & Gelderman, C. J., (2010), The safeguarding effect of governance mechanisms in inter-firm exchange: the decisive role of mutual opportunism". British Journal of Management, 21(1), 239-254.
12. Dragomir, V. D., (2019), Accountability in the Name of Global Corporate Governance. A Historical Perspective, The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania) www. aseu.gr/files/ RomaniaProceedings/20. pdf, accessed, 7.
13. Fang, F. A. N. G. & Zhou, H., (2012), Institutional ownership, internal control, and disclosure transparency". Transparency and governance in a global world, edited by CHOI, Jay J.-SAMI, Emeraled.Heibatollah, 11-38.
14. Gamble, John E., Pateraf, Margaret A. & Thompson, Arthur A., (2019), Essentials of strategic Managment, 6th ed., McGraw Hill, New York.

- Mohamad, S., (2014), The importance of effective corporate governance, Available at SSRN 617101. .23
- Naciri, A., (2009), Internal and external aspects of corporate governance. Routledge. .24
- Natarajan, V. S., (2006), Viewing new product development through the real options lens: An empirical investigation of market reaction and the role of contextual factors. The University of Texas at Arlington. .25
- Ngoepe, M. & Makhubela, S., (2015), Justice delayed is justice denied, Records Management Emeraled.Journal. .26
- Rechner, P. L. & Dalton, D. R., (1991), CEO duality and organizational performance: A longitudinal analysis, Strategic management journal, 12(2), 155-160. .27
- Sarah, R. M., (2017), The benefits of good corporate governance to small and medium enterprises (SMEs) in South Africa: A view on top 20 and bottom 20 JSE listed companies. .28
- Toscano, R., Price, G. & Scheepers, C., (2018), The impact of CEO arrogance on top management team attitudes, European Business Review. Emerald. .29
- Wijethilake, C. & Ekanayake, A., (2019), CEO duality and firm performance: the moderating roles of CEO informal power and board involvements. Social Responsibility Journal. Emerald. .30
- Zidane, Y. J. T. & Olsson, N. O., (2017), Defining project efficiency, effectiveness and efficacy, International Journal of Managing Projects in EmeraledBusiness. .31
- Grežo, M., (2020), Overconfidence and financial decision-making:a meta-analysis, Review of Emerald.Behavioral Finance. .15
- Huo, B., Tian, M., Tian, Y. & Zhang, Q., (2019), The dilemma of inter-organizational relationships. International Journal of Operations & Production Management, Emerald. .16
- Kim, K. H., Al-Shammari, H. A., Kim, B. & Lee, S. H., (2009), CEO duality leadership and corporate diversification behavior, Journal of Business ELSEVIER.Research, 62(11), 1173-1180. .17
- Lee, H. W., (2017), Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on organizational effectiveness1, International Journal of Organization Theory and Behavior. Emeraled. .18
- Lejárraga, I., Shepherd, B. & van Tongeren, F., (2013), 4 Transparency in Nontariff Measures: Effects on Agricultural Trade. In Nontariff Measures with Market Imperfections: Trade and Welfare Implications. Emerald Group Publishing Emeraled.Limited. .19
- Lenssen, G., Arenas, D., Lacy, P., Pickard, S. & Keohane, R. O., (2008), Complex accountability and power in global governance: Issues for global business, Corporate Governance: The international journal of business in society. Emeraled. .20
- Lin, R., Li, F. & Olawoyin, A., (2020), CEO overconfidence and firm internationalization: the moderating role of experience and managerial discretion, Nankai Business Review International. Emerald. .21
- Lowe, E. A. & Soo, W. F., (1980), Organisational Effectiveness-A Critique and Proposal, Emeraled.Managerial Finance. .22