

The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance: Evidence from Institutions Affiliated with the Iraqi Ministry of Higher Education

Fatemeh. Qaid Swady Almashhadi¹, Mohammad. Faryabi^{2*}, Sajjad. Naghdi³, Seyed Samad. Hosseini⁴

¹ PhD Student of Strategic Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

² Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

³ Assistant Professor, Department of Accounting, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

⁴ Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

* Corresponding author email address: faryabi@tabrizu.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Qaid Swady Almashhadi, F., Faryabi, M., Naghdi, S., & Hosseini, S. S. (IN PRESS). The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance: Evidence from Institutions Affiliated with the Iraqi Ministry of Higher Education. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*.



© 2024 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

This study aims to investigate the effect of strategic leadership on organizational performance in institutions affiliated with Iraq's Ministry of Higher Education, emphasizing its role in complex and competitive environments. The research employed an applied, descriptive-correlational design using a field survey method. The statistical population consisted of 2,200 employees from institutions under the Iraqi Ministry of Higher Education. Based on Morgan's table, 350 questionnaires were randomly distributed using standard tools: Lear et al.'s (2012) Strategic Leadership Questionnaire and Adam et al.'s (2022) Organizational Performance Questionnaire. Data were analyzed using SPSS and SmartPLS software through descriptive statistics, Cronbach's alpha, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling. The structural equation modeling revealed a significant positive direct effect of strategic leadership on organizational performance ($\beta = 0.605$, $p < 0.001$). The GOF index value was 0.626, indicating a good model fit. Additional fit indices such as CFI (0.946) and RMSEA (0.0198) confirmed the model's adequacy. Pearson's correlation also showed a strong positive relationship between strategic leadership and organizational performance ($r = 0.802$). Confidence intervals excluded zero, affirming the robustness of the estimated effect. Strategic leadership significantly enhances organizational performance within Iraqi higher education institutions. These findings underscore the need for leadership models that prioritize vision, ethical values, human capital development, and adaptability in dynamic educational environments.

Keywords: Strategic Leadership, Organizational Performance, Organizational Change, External Environment, Structural Equation Modeling, Ministry of Higher Education Iraq

Introduction

In the face of mounting complexity and environmental turbulence, higher education institutions, particularly in developing countries, are under increasing pressure to enhance organizational performance. The rapidly shifting educational landscape—driven by globalization, digitalization, and evolving societal expectations—necessitates a leadership paradigm that is both adaptive and strategic. Strategic leadership, characterized by its forward-looking orientation, ability to navigate uncertainty, and capacity to align internal capabilities with external opportunities, has emerged as a critical driver of sustainable performance in such volatile contexts (Samimi et al., 2022; Swarnalatha et al., 2025). Within the Iraqi Ministry of Higher Education, a sector marked by bureaucratic rigidity, limited resources, and intense local and international competition, strategic leadership is particularly vital to overcome inertia and drive innovation (Baharuddin, 2024; Khairullah, 2025).

Strategic leadership is conceptualized as a constellation of capabilities including strategic vision, ethical value systems, organizational learning, human resource development, and environmental adaptability (Abdeen et al., 2025; Asif, 2020). Research underscores its role in fostering innovation, building dynamic capabilities, and achieving long-term competitive advantage (Gholami et al., 2024; Zhang & Chen, 2024). In public organizations and universities, strategic leadership is positively correlated with institutional agility, knowledge management, and responsiveness to policy and technology trends (Ho et al., 2023; Suriyankietkaew & Kungwanpongpan, 2021). While several empirical studies have explored this relationship in corporate or Western educational contexts, there remains a dearth of research focused on Arab higher education systems, particularly in Iraq where sociopolitical instability further complicates institutional governance.

Recent literature also highlights the mediating and moderating mechanisms through which strategic leadership impacts performance. For example, organizational learning and innovation ambidexterity serve as mediators, while strategic flexibility and institutional complexity may moderate the strength of the relationship (Poursadeq & Qaraei-Ashtiani, 2023; Saleh & Al-Hakimi, 2024). As noted by (Putra et al., 2021) and (Ellinger & Ellinger, 2021), effective strategic leaders not only chart organizational direction but also catalyze internal change processes by empowering employees and aligning structures with vision. In contexts like Iraq, where higher education institutions face both performance stagnation and environmental disruption, strategic leadership offers a promising avenue to realign mission with practice and ensure educational resilience.

This study aims to investigate the direct effect of strategic leadership on organizational performance in institutions affiliated with the Iraqi Ministry of Higher Education. Drawing on frameworks proposed by (Samimi et al., 2022) and operationalized by (Khairullah, 2025; Torabi-Kalateh Ghazi et al., 2023), this research not only quantifies the strength of the relationship but also tests the robustness of measurement tools in a developing-country context. It seeks to address a critical gap in regional literature and provide policy-relevant insights for institutional transformation through strategic leadership.

Methods and Materials

This study employed a quantitative, descriptive-correlational design and was conducted using a field survey approach. The target population included all employees working in institutions under the supervision of the Iraqi Ministry of Higher Education, totaling 2,200 individuals. Based on Morgan's sampling table, 327 participants were selected through simple random sampling, and 350 questionnaires

were distributed to ensure an adequate response rate. Data collection tools included two standard instruments: the Strategic Leadership Questionnaire by Lear et al. (2012), which assesses five dimensions of leadership (strategic direction, core competencies, HR development, ethical values, and organizational culture), and the Organizational Performance Questionnaire developed by Adam et al. (2022), which measures performance across financial, internal process, customer, and employee satisfaction dimensions.

Data analysis was conducted using SPSS version 27 and SmartPLS version 3. Validity and reliability were established through confirmatory factor analysis, Cronbach's alpha, composite reliability, and Average Variance Extracted (AVE). The structural model was tested using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), and model fit was assessed using indices such as GOF, CFI, RMSEA, TLI, and GFI.

Findings

Descriptive statistics showed satisfactory mean and standard deviation values across all variables. Reliability indices indicated strong internal consistency with Cronbach's alpha of 0.914 for strategic leadership and 0.852 for organizational performance. All AVE values exceeded the 0.5 threshold, confirming convergent validity. The model's Goodness-of-Fit (GOF) index was 0.626, suggesting an excellent fit between the hypothesized model and the data.

In the structural model, the path coefficient from strategic leadership to organizational performance was $\beta = 0.605$ with a p-value < 0.001 , indicating a strong, positive, and statistically significant relationship. The t-value associated with this path was 4.904, exceeding the critical value of 1.96, and the confidence interval (CI = 0.369 to 0.839) did not include zero, further confirming the robustness of the relationship. These results affirm that higher levels of strategic leadership correspond with improvements in organizational performance metrics. Additionally, all model fit indices (CFI = 0.946, TLI = 0.945, RMSEA = 0.0198, GFI = 0.914, AGFI = 0.862) were within acceptable ranges, supporting the structural validity of the model.

Discussion and Conclusion

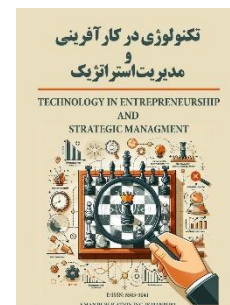
The results of this study provide compelling empirical support for the theoretical proposition that strategic leadership plays a pivotal role in enhancing organizational performance within the Iraqi higher education sector. The observed path coefficient signifies that strategic leadership behaviors—such as defining clear strategic direction, fostering an ethical organizational culture, and investing in human capital—directly contribute to improved organizational outcomes. This finding aligns with a growing body of international literature that underscores the transformative power of strategic leadership in education, healthcare, and public administration.

Moreover, the confirmation of the model's reliability and validity highlights the applicability of existing Western-developed leadership constructs in Middle Eastern educational settings, albeit with cultural adaptation. The success of strategic leadership in improving organizational performance in the Iraqi context—despite political instability and institutional inertia—suggests that leadership development programs tailored to strategic imperatives could serve as a powerful lever for systemic change. These findings extend the work of scholars such as (Asif, 2020) and (Abdeen et al., 2025), who emphasize the necessity of integrating dynamic capabilities and innovation into leadership practice.

This study also confirms that strategic leadership is not merely a top-down managerial function but a multidimensional process requiring relational, cognitive, and ethical competencies. Effective

strategic leaders in the Ministry of Higher Education institutions likely enabled performance improvements by aligning stakeholder interests, enhancing institutional adaptability, and promoting cross-departmental coordination. The alignment between leadership style and organizational goals facilitated a climate conducive to continuous improvement and responsiveness to change.

Overall, the results validate strategic leadership as a central determinant of performance in public higher education institutions, especially those operating under conditions of uncertainty and limited resources. In doing so, this research adds regional empirical depth to the strategic leadership literature and provides actionable insights for academic policymakers and administrators in Iraq and similar contexts. By embedding strategic thinking and foresight into institutional leadership culture, organizations can better navigate complexity, foster innovation, and achieve sustainable educational outcomes.



تأثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی: شواهدی از مؤسسات تابعه وزارت علوم عراق

فاطمه قائد سوادى المشهدى^۱، محمد فاریابی^{۲*}، سجاد نقدی^۳، سید صمد حسینی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

۳. دانشیار گروه حسابداری، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: faryabi@tabrizu.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

قائد سوادى المشهدى، فاطمه، فاریابی، محمد، نقدی، سجاد، و حسینی، سید صمد. (در دست چاپ). شناسایی الگوهای ذهنی خلاقیت در کارآفرینان موفق: مطالعه‌ای پدیدارشناختی. *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت/استراتژیک*.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی در مؤسسات تابعه وزارت علوم کشور عراق است، با تمرکز بر نقش تعیین کننده آن در محیط‌های پیچیده و رقابتی. این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-همبستگی است که به صورت میدانی اجرا شده است. جامعه آماری شامل ۲۲۰۰ نفر از کارکنان مؤسسات وزارت علوم عراق بود که با استفاده از جدول مورگان، ۳۵۰ پرسشنامه استاندارد (پرسشنامه رهبری استراتژیک لیر و همکاران، و عملکرد سازمانی ادام و همکاران) به صورت تصادفی ساده توزیع گردید. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS استفاده شد و شاخص‌هایی مانند پایایی ترکیبی، روایی همگرا، تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که رهبری استراتژیک اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد ($\beta = 0.605$, $p < 0.001$). مقدار GOF مدل برابر ۰.۶۲۶ و سایر شاخص‌های برازش از جمله CFI (۰.۹۴۶) و RMSEA (۰.۰۱۹۸) نشان‌دهنده برازش مناسب مدل بودند. همچنین، ضریب همبستگی پیرسون بین رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی مثبت و قوی گزارش شد ($r = 0.802$). بر اساس یافته‌ها، رهبری استراتژیک یکی از عوامل کلیدی ارتقاء عملکرد سازمانی در نهادهای دولتی است. این پژوهش اهمیت توسعه سبک‌های رهبری مبتنی بر آینده‌نگری، ارزش‌محوری و شایسته‌سالاری را در پاسخ به پیچیدگی محیط‌های آموزش عالی عراق برجسته می‌سازد.

کلیدواژگان: رهبری استراتژیک، عملکرد سازمانی، تغییر سازمانی، محیط خارجی، مدل معادلات ساختاری، وزارت علوم عراق

مقدمه

در عصر کنونی که سازمان‌ها با محیطی پویا، پیچیده و مملو از عدم قطعیت مواجه‌اند، توانایی هدایت مؤثر منابع انسانی، فکری و فناورانه به‌سوی اهداف بلندمدت، ضرورتی انکارناپذیر تلقی می‌شود. رهبری استراتژیک به‌عنوان عاملی کلیدی در خلق مزیت رقابتی پایدار، تسهیل‌گر فرایندهای یادگیری سازمانی، افزایش نوآوری و ارتقای عملکرد شناخته می‌شود (Samimi et al., 2022; Swarnalatha et al., 2025). اهمیت این نوع از رهبری به‌ویژه در سازمان‌هایی همچون نهادهای آموزش عالی عراق که با چالش‌هایی نظیر فشارهای محیطی، ساختار بوروکراتیک، عدم تخصیص منابع کافی، و نیاز روزافزون به تحول مواجه‌اند، دوچندان می‌شود (Khairullah, 2025; Torabi-Kalateh, 2023). بر این اساس، مسئله اساسی پژوهش حاضر، بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی در مؤسسات تابعه وزارت علوم عراق است، به‌ویژه با تأکید بر نقش میانجی عوامل زمینه‌ای همچون نوآوری، مزیت رقابتی، و ویژگی‌های محیطی.

در ادبیات موجود، تعاریف متعددی از رهبری استراتژیک ارائه شده‌اند که گرچه در ساختارهای مفهومی متنوعی جای گرفته‌اند، اما همگی بر یک نکته اشتراک دارند: رهبری استراتژیک به توانایی پیش‌بینی آینده، ایجاد چشم‌انداز مشترک، حفظ انعطاف‌پذیری، و توانمندسازی منابع انسانی برای سازگاری با تغییرات سریع محیطی دلالت دارد (Abdeen et al., 2025; Zhang & Chen, 2024). این رهیافت، مرزهای سنتی مدیریت را شکسته و سازمان را به‌سوی یادگیری مستمر، بهبود فرایندهای داخلی، و پایداری در رقابت هدایت می‌کند (Asif, 2020; Ellinger & Ellinger, 2021). از سوی دیگر، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری فاقد جهت‌گیری استراتژیک، عمدتاً موجب افت اثربخشی، کاهش بهره‌وری و تضعیف تعهد سازمانی می‌شوند (Putra et al., 2021; Shirini, 2021). به همین دلیل، بسیاری از پژوهشگران رهبری استراتژیک را نه‌تنها به‌عنوان یک سبک مدیریت بلکه به‌عنوان یک ظرفیت سیستماتیک برای تحول سازمانی در نظر می‌گیرند (Kianfar, 2023; Dorris, 2021; Poursadeq & Qaraei-Ashtiani, 2023).

مسئله عملکرد سازمانی، یکی از مفاهیم بنیادی و چندبعدی در مدیریت است که به شاخص‌هایی چون بهره‌وری، کیفیت خدمات، رضایت ذی‌نفعان، یادگیری سازمانی، نوآوری، و توسعه سرمایه انسانی وابسته است (Gu, 2023; Saleh & Al-Hakimi, 2024). عملکرد مطلوب در نهادهای آموزش عالی، نه‌تنها به میزان تحقق اهداف آموزشی و پژوهشی بستگی دارد، بلکه نحوه تعامل با محیط، پاسخگویی به تغییرات و میزان نوآوری نیز در آن تأثیرگذار است (Baharuddin, 2024; Suriyankietkaew & Kungwanpongpun, 2021). در همین راستا، پژوهش‌های متعددی اثبات کرده‌اند که رهبری استراتژیک، از طریق جهت‌دهی به منابع انسانی، افزایش تعهد سازمانی، بهبود ارتباطات درون‌سازمانی و مدیریت تغییرات، می‌تواند زمینه‌ساز بهبود عملکرد در سطوح مختلف شود (Deylami-Moazi & Mokhtari-Baie, 2022; Kolaie, 2022; Nurcahyo, 2024).

در ساختار بوروکراتیک نهادهای دولتی ازجمله وزارت علوم عراق، اغلب شاهد ضعف در چابکی سازمانی، عدم تطابق ساختار با استراتژی، و محدودیت در جذب و توسعه سرمایه انسانی کارآمد هستیم (Seyed Naqavi et al., 2023; Torabi-Kalateh Ghazi et al., 2023). با توجه به این چالش‌ها، پیاده‌سازی الگوهای رهبری استراتژیک می‌تواند به‌عنوان راهبردی مؤثر در جهت تحول سازمانی عمل کند. به‌ویژه در محیط‌های پرچالش و متحول، رهبران استراتژیک می‌توانند با ایجاد چشم‌انداز بلندمدت، تقویت ارزش‌های سازمانی، و شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی یادگیرنده، نقش مهمی در ارتقای عملکرد ایفا نمایند (Gholami et al., 2024; Ho et al., 2023). از این‌رو، بررسی تأثیر رهبری استراتژیک در چنین ساختارهایی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ چراکه نه‌تنها به غنای نظری حوزه مدیریت استراتژیک می‌افزاید، بلکه از منظر کاربردی نیز برای سیاست‌گذاران و مدیران ارشد حائز اهمیت است.

مطالعات نظری و تجربی اخیر نیز تأکید دارند که رهبری استراتژیک در صورتی می‌تواند به نتایج عملکردی منجر شود که به همراه عوامل تسهیل‌گر نظیر مزیت رقابتی، یادگیری سازمانی، یا نوآوری سازمانی به‌کار گرفته شود (Abdeen et al., 2025; Asif, 2020). بر این اساس، برخی مدل‌های مفهومی از نقش میانجی نوآوری دوسویه (اکتشافی و بهره‌بردار) در رابطه میان رهبری استراتژیک و عملکرد دفاع کرده‌اند (Poursadeq & Qaraei-Ashtiani, 2023). همچنین، دیگر نظریه‌ها بر نقش تعدیل‌کننده متغیرهایی همچون انعطاف‌پذیری راهبردی (Saleh & Al-Hakimi, 2024)، سرمایه فکری (Asif, 2020) و توانمندسازی کارکنان در تحقق تأثیرگذاری رهبری استراتژیک بر عملکرد تأکید می‌ورزند (Ellinger & Ellinger, 2021). در همین راستا، ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که در سازمان‌هایی که از رهبری استراتژیک مسئولانه و متعهدانه بهره می‌برند، سطوح بالاتری از رضایت کارکنان، حفظ نیروهای کلیدی، و ارتقاء خلاقیت گزارش شده است (Gu, 2023; Khairullah, 2025).

با این حال، اگرچه رابطه رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی در بسیاری از مطالعات تأیید شده، اما در زمینه نهادهای آموزش عالی به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه همچون عراق، هنوز پژوهش‌های میدانی اندکی انجام شده‌اند (Baharuddin, 2024; Metz, 2020). عدم وجود مدل‌های بومی شده، ضعف در پیاده‌سازی فناوری‌های نوین، و خلأ در نهادینه‌سازی ارزش‌های استراتژیک از مهم‌ترین موانع توسعه در این حوزه هستند (Samimi et al., 2022; Swarnalatha et al., 2025). پژوهش حاضر درصدد پر کردن این شکاف علمی با بررسی تجربی تأثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی در مؤسسات آموزش عالی عراق می‌باشد، به‌ویژه با در نظر گرفتن بستر فرهنگی، سیاسی و سازمانی خاص این کشور.

درنهایت، هدف از این تحقیق نه‌تنها سنجش رابطه میان رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی است، بلکه کشف این مسئله است که آیا رهبری استراتژیک می‌تواند به‌عنوان اهرمی برای تحریک تغییرات مثبت در عملکرد مؤسسات آموزش عالی عراق ایفای نقش کند یا خیر.

روش پژوهش

روش تحقیق این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع توصیفی – همبستگی می‌باشد که به شیوه میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمام کارکنان موسسات تابعه وزارت علوم کشور عراق هستند که بر اساس گزارش استعلام از این وزارت خانه تعداد آنها برابر ۲۲۰۰ نفر است با توجه به جدول مورگان، حجم نمونه تعداد ۳۲۷ نفر می‌باشد که برای اطمینان از برگشت پرسشنامه، تعداد ۳۵۰ پرسشنامه به صورت تصادفی ساده بین کارکنان توزیع شده است. جمع آوری داده‌ها در این تحقیق ترکیبی از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی است. در این تحقیق نیز محقق برای جمع آوری ادبیات و سوابق موضوع از منابع فارسی و لاتین کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اینترنت استفاده و نتایج مطالعات خود را در ابزار مناسب اعم از فیش، جدول و فرم، ثبت و نگهداری کرده و در پایان کار نسبت به طبقه‌بندی و بهره‌برداری از آن‌ها اقدام نموده است. در پرسشنامه طراحی شده از آنجا که سوالات از مقیاس‌های نسبی بهره‌مند بودند مبادرت به استفاده از طیف لیکرت شد و بدین ترتیب اطلاعات کیفی و ناپارامتریک با مقادیر کمی و عددی تعبیر شدند و در محاسبه ملاک عمل قرار گرفت.

برای متغیر عملکرد سازمانی از پرسشنامه استاندارد عملکرد سازمانی ادام و همکاران (۲۰۲۲) استفاده می‌شود. این پرسشنامه عملکرد سازمانی سازمان را در ۵ بعد اندازه‌گیری می‌نماید. این پرسشنامه به بررسی عملکرد سازمان هم از نظر داخلی و هم از نظر مشتری و هم از نظر مالی می‌پردازد.

اقدامات رهبری استراتژیک با پرسشنامه لیر و همکاران (۲۰۱۲) سنجیده می‌شود. این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت پنج درجه‌ای و دارای ۵ بعد (تعیین مسیر استراتژیک، کشف و حفظ شایستگی‌های اصلی، توسعه منابع انسانی، تأکید بر ارزش‌های اخلاقی، حفظ فرهنگ با همکاری مؤثر، مسیر استراتژیک) است.

آلفای کرونباخ، معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنجه‌ای مناسب برای ارزیابی پایداری درونی محسوب می‌گردد. یکی از مواردی که برای سنجش پایایی در روش مدل‌سازی ساختاری به کار می‌رود، پایداری درونی مدل‌های اندازه‌گیری است. پایداری درونی نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. جدول (۱) ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق مذکور را نشان می‌دهد.

جدول ۱

نتایج بررسی آلفای کرونباخ

ضریب آلفای کرونباخ	متغیر
۰/۹۱۴	رهبری استراتژیک
۰/۸۵۲	عملکرد سازمانی

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش ابتدا داده‌های پرسشنامه وارد نرم افزار Spss می‌شود. سپس تحلیل‌های توصیفی برای توصیف نمونه و متغیرهای تحقیق انجام می‌شود و جدول‌ها و نمودارهای لازم رسم و شاخص‌های توصیفی گرایش مرکزی و نیز شاخص‌های پراکندگی محاسبه خواهد شد. از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چند متغیره برای تحلیل فرضیه‌های تحقیق استفاده خواهد شد. و برای اثر متغیر میانجی از روش معادلات ساختاری با نرم افزار PLS استفاده شد.

یافته‌ها

بررسی برازش مدل مفهومی در سه بخش، برازش مدل‌های اندازه‌گیری و برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام می‌شود. مدل اندازه‌گیری مربوط به بخشی از مدل کلی می‌شود که در برگزیده یک متغیر به همراه سوالات مربوط به آن است. مطابق با الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش PLS، برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود. در جدول (۱) نتایج پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا ابزار سنجش به صورت کامل آورده شده است.

جدول ۲

نتایج سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا ابزار سنجش

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>۰.۷)	ضریب پایایی ترکیبی (Alpha>۰.۷)	میانگین واریانس ترکیبی (AVE>۰.۵)	نتیجه
چشم انداز درباره آینده	۰/۷۳۸	۰/۷۶۴	۰/۶۲۱	مورد تایید
ساختار و فرایند سازمانی	۰/۸۱۲	۰/۸۶۴	۰/۵۲۰	مورد تایید
سرمایه انسانی	۰/۸۴۷	۰/۸۷۹	۰/۷۳۹	مورد تایید
ارزش‌های اخلاقی	۰/۹۲۱	۰/۸۲۳	۰/۶۳۱	مورد تایید
شایستگی	۰/۸۲۳	۰/۸۶۳	۰/۷۳۱	مورد تایید
فرهنگ سازمانی	۰/۸۵۶	۰/۸۸۱	۰/۶۴۰	مورد تایید
مشتری	۰/۷۸۸	۰/۸۱۵	۰/۵۲۱	مورد تایید
کارکنان	۰/۷۷۵	۰/۷۹۵	۰/۵۶۵	مورد تایید
فناوری	۰/۷۳۵	۰/۷۹۱	۰/۵۵۹	مورد تایید
کیفیت	۰/۸۸۸	۰/۹۰۸	۰/۶۲۵	مورد تایید
مالی	۰/۶۵۰	۰/۵۲۱	۰/۴۲۰	مورد تایید

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷۰، برای پایایی ترکیبی ۰/۷۰ و برای AVE ۰.۵ است و مطابق با نتایج حاصل از خروجی‌های نرم‌افزار SMART-PLS در جدول (۱۰) تمامی این معیارها در مورد متغیرهای پژوهش مقدار مناسبی اتخاذ نموده‌اند و می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی پژوهش را تایید نمود. در نتیجه ابزار تحقیق از روایی (محتوا، همگرا) و پایایی (بارعاملی، ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ) مناسبی برخوردار است.

برای تحلیل رابطه خطی بین متغیرهای مدیریت استراتژیک، رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی، از ماتریس همبستگی استفاده می‌کنیم. در این تحلیل، ضریب همبستگی پیرسون برای هر جفت متغیر محاسبه شده است.

جدول ۳

بررسی رابطه خطی بین متغیرها

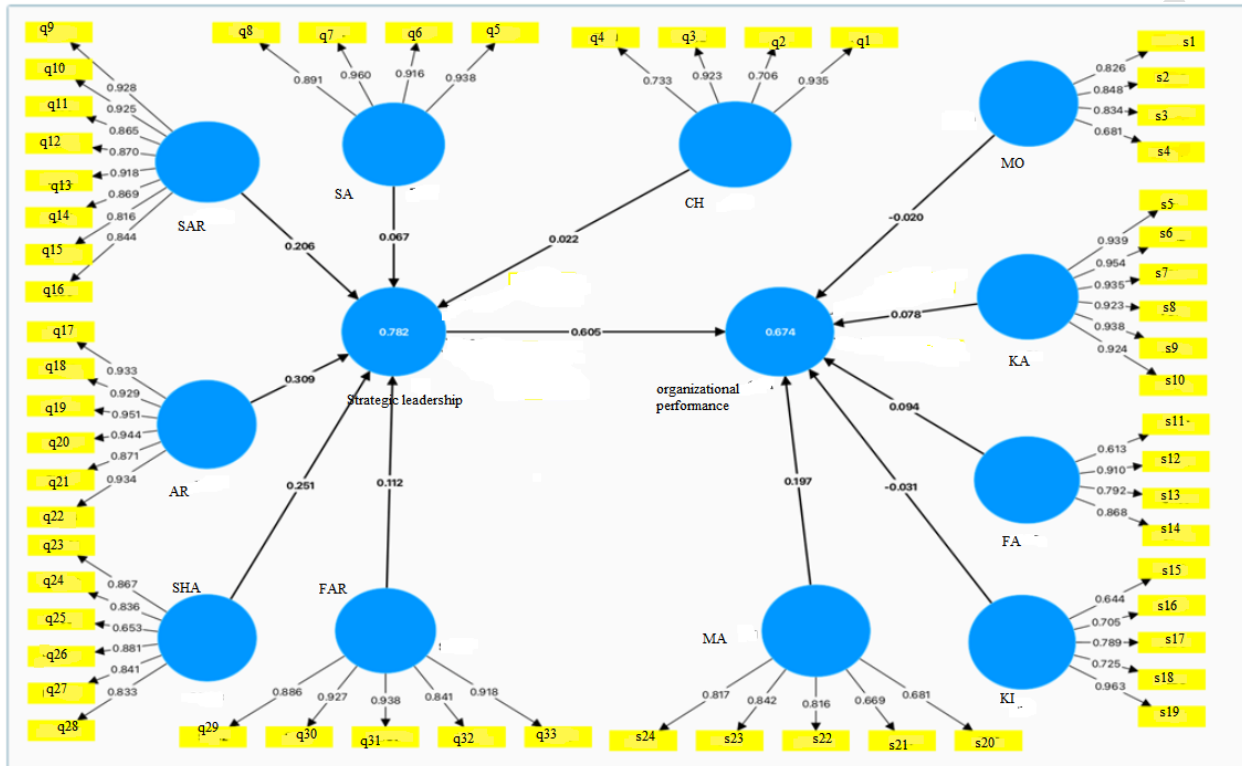
متغیرها	۱	۲
رهبری استراتژیک	۰/۸۰۲۵۱	
عملکرد سازمانی	۰/۴۷۱۲۵	۰/۶۴۰۱۵

شاخص نیکویی برازش مدل (GOF) این شاخص سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد. بالا بودن شاخص مقدار GOF از ۰/۵ برازش مدل را نشان می‌دهد برای این مدل مقدار شاخص برازش مدل برابر ۰/۶۲۶ شده است و نشان از

برازش مناسب مدل دارد به بیان ساده تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

شکل ۱

آزمون مدل مفهومی تحقیق در حالت معناداری



در مدل معادلات ساختاری (SEM)، ضرایب مسیر قدرت و جهت روابط بین متغیرها را اندازه‌گیری می‌کنند و به‌طور مشابه به ضرایب β در تحلیل رگرسیون عمل می‌کنند. روابط شناسایی‌شده در این مطالعه توسط ضرایب مسیر بین رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی ضبط شده است که بینش‌هایی در مورد ماهیت این روابط در سازمانهای وزارت علوم عراق ارائه می‌دهد (ضریب مسیر تخمینی از رهبری استراتژیک به عملکرد سازمانی برابر با ۰.۶۰۵ است که نشان‌دهنده یک رابطه مثبت است؛ به این معنا که یک افزایش یک‌واحدی در رهبری استراتژیک منجر به افزایش ۰.۶۰۵ واحدی در عملکرد سازمانی می‌شود، به‌شرطی که سایر عوامل ثابت باقی بمانند. این رابطه مثبت معنادار فرضیه‌ای را که می‌گوید رهبری استراتژیک مؤثر به‌طور مثبت به ارتقا عملکرد سازمانی سازمانهای وزارت علوم عراق کمک می‌کند، تأیید می‌کند. این یافته‌ها با چارچوب نظری و تحقیقات پیشین در مورد اهمیت رهبری استراتژیک بر ارتقا عملکرد سازمانی هم‌خوانی دارند.

معناداری آماری هر مسیر در مدل با استفاده از مقادیر p ارزیابی شد که احتمال به‌دست آوردن یک مقدار Z به اندازه مقدار مشاهده‌شده را نشان می‌دهد، با فرض اینکه فرضیه صفر (هیچ اثری وجود ندارد) درست باشد. برای مسیر از رهبری استراتژیک به عملکرد سازمانی، مقدار p به‌طور قابل‌توجهی کوچک بود ($p < 0.001$)، که نشان‌دهنده سطح معناداری بسیار پایین‌تر از آستانه مرسوم ۵٪ است، مشابه مطالعات پیشین در مورد رهبری استراتژیک به عملکرد سازمانی. این نتیجه شواهد قوی از یک رابطه مثبت معنادار آماری بین رهبری

استراتژیک و عملکرد سازمانی ارائه می‌دهد، به این معنا که این رابطه احتمالاً ناشی از تغییرات تصادفی نیست. ضریب بتای مثبت این رابطه را کمی‌سازی کرده و نشان می‌دهد که بهبودهای رهبری استراتژیک با افزایش‌های همزمان در عملکرد سازمانی مرتبط است. این یافته‌ها اهمیت حیاتی رهبری استراتژیک در تقویت رقابت‌پذیری و پایداری در بخش وزارت علوم را برجسته می‌کند و به ادبیات گسترده‌تر در مورد رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی ارزش می‌افزاید.

خطای استاندارد مسیر رهبری استراتژیک به عملکرد سازمانی برابر با ۰.۱۲۳ محاسبه شد که نشان‌دهنده سطح متوسطی از تغییرپذیری در ضریب تخمینی است. برای ارزیابی اهمیت عملی رابطه بین رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی مقدار Z نیز تحلیل شد که نشان‌دهنده تعداد انحرافات استاندارد است که ضریب تخمینی از صفر متفاوت است. در این مطالعه در مورد وزارت علوم عراق، مقدار Z برابر با ۴.۹۰۴ مشاهده شد که از مقدار بحرانی ۱.۹۶ در سطح اطمینان ۹۵٪ بیشتر بود. این مقدار Z نسبتاً بزرگ معناداری آماری رابطه مثبت بین رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی را تأکید می‌کند. علاوه بر این، مقدار مطلق Z شواهد قوی برای رد فرضیه صفر مبنی بر عدم تأثیر فراهم می‌آورد و اهمیت پیش‌بینی‌کننده ارتباط مشاهده‌شده بین رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی را برجسته می‌کند.

فاصله اطمینان (CI) معیاری حیاتی برای دامن‌های است که در آن احتمالاً پارامتر جمعیتی واقعی قرار دارد و بینش‌های اضافی در مورد دقت اثر تخمینی ارائه می‌دهد. فاصله اطمینان که شامل صفر نباشد نشان‌دهنده معناداری آماری است و قابلیت اعتماد اثر مشاهده‌شده را تقویت می‌کند. در این مطالعه، فاصله اطمینان ۹۵٪ برای مسیر رهبری استراتژیک و به عملکرد سازمانی (۰.۳۶۹، ۰.۸۳۹) دامن‌های را تعریف می‌کند که در آن تأثیر واقعی رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی می‌تواند به‌طور معقولی استنباط شود. حدود پایینی ۰.۳۶۹ که بزرگ‌تر از صفر است، اثر مثبت شناسایی‌شده در مدل ساختاری را بیشتر تأیید می‌کند. این نتایج به‌طور جمعی تأیید می‌کنند که رهبری استراتژیک تأثیر مثبت و معنادار آماری بر عملکرد سازمانی در وزارت علوم دارد.

جدول ۴

نتایج سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا ابزار سنجش

نتیجه	Acceptable Fit	Value	Index
تأیید شده	$0.90 < CFI < 1$	۰.۹۴۶	CFI
تأیید شده	$0.90 < TLI < 1$	۰.۹۴۵	TLI
تأیید شده	$0.90 < GFI < 1$	۰.۹۱۴	GFI
تأیید شده	$0.80 < AGFI < 0.90$	۰.۸۶۲	AGFI
تأیید شده	$RMSEA \leq 0.08$	۰.۰۱۹۸	RMSEA

ارزیابی تطابق مدل ساختاری برای SL و SCA با استفاده از شاخص‌های تناسب مدل این مطالعه تطابق مدل را با استفاده از چندین شاخص تناسب که در متون علمی توصیه شده است، ارزیابی کرد، از جمله شاخص تناسب مقایسه‌ای (CFI)، شاخص تاکر-لوییس (TLI)، خطای مربعی ریشه‌ای تقریب (RMSEA)، باقی‌مانده مربعی ریشه‌ای استاندارد شده (SRMR)، شاخص تناسب مدل (GFI) و شاخص تنظیم شده تناسب مدل (AGFI). این شاخص‌ها به دلیل توانایی خود در ارزیابی جنبه‌های مختلف تطابق مدل انتخاب شدند. به‌عنوان مثال،

CFI و RMSEA نسبت به اندازه نمونه و عدم نرمال بودن حساسیت کمتری دارند، در حالی که سایر شاخص‌ها در شناسایی مشخصه‌سازی نادرست مدل مؤثرتر هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از تحلیل معادلات ساختاری در این پژوهش حاکی از آن است که رهبری استراتژیک تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی در مؤسسات تابعه وزارت علوم کشور عراق دارد. ضریب مسیر بین این دو متغیر (۰.۶۰۵) و مقدار معناداری ($p < 0.001$) نشان داد که تغییرات ایجاد شده در سبک رهبری استراتژیک می‌تواند به‌صورت چشمگیری عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. این نتایج نشان می‌دهند که رهبران استراتژیک با ارائه چشم‌انداز روشن، تقویت فرهنگ سازمانی، به‌کارگیری ارزش‌های اخلاقی، و توسعه منابع انسانی، می‌توانند به‌صورت مؤثری بر بهبود عملکرد سازمان تأثیرگذار باشند. این یافته‌ها با نظریه‌های پیشین درباره نقش راهبردی مدیران ارشد در تسهیل تغییرات سازمانی و ارتقای شاخص‌های عملکردی مطابقت دارد (Abdeen et al., 2025; Samimi et al., 2022).

در مقایسه با پژوهش‌های گذشته، یافته‌های این مطالعه هم‌راستا با نتایج (Asif, 2020) است که رهبری استراتژیک را زمینه‌ساز یادگیری دوسویه و توسعه قابلیت‌های پویای سازمان دانسته‌اند. به همین صورت، پژوهش (Poursadeq & Qaraei-Ashtiani, 2023) نیز نشان داد که رهبری استراتژیک با تسهیل نوآوری دوسویه، نقش واسطه‌ای در ارتقای عملکرد ایفا می‌کند. در پژوهش حاضر نیز می‌توان نتیجه گرفت که رهبری استراتژیک با ایجاد بستر مناسب برای خلاقیت، یادگیری و تحول، می‌تواند به عملکرد بهتر منجر شود. از سوی دیگر، پژوهش (Ellinger & Ellinger, 2021) با تمرکز بر نقش مربی‌گری مدیران در یادگیری سازمانی، از نتایجی مشابه حمایت می‌کند. همچنین، یافته‌های (Khairullah, 2025) تأکید دارند که رهبری استراتژیک مسئولانه در نهادهای آموزش عالی، مسیر بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی را هموار ساخته و از طریق نوآوری، اثربخشی عملکردی را افزایش می‌دهد؛ نتیجه‌ای که با بافت پژوهش حاضر هم‌راستا است.

افزون بر این، یافته‌های مطالعه با دیدگاه (Zhang & Chen, 2024) که رهبری استراتژیک را به‌عنوان عامل کلیدی در تقویت مزیت رقابتی و نوآوری سازمانی معرفی کرده، مطابقت دارد. پژوهش (Gu, 2023) نیز تأیید می‌کند که سبک رهبری استراتژیک منجر به حفظ کارکنان و افزایش خلاقیت در دانشگاه‌های چین شده است؛ موضوعی که در پژوهش حاضر نیز مصداق یافته است. به‌طور خاص، رهبران مؤسسات آموزش عالی عراق که توانسته‌اند رفتارهای استراتژیک نظیر چشم‌اندازسازی، توسعه سرمایه انسانی، و ایجاد فرهنگ همکاری را در سازمان نهادینه سازند، به‌طور ملموس‌تری ارتقاء عملکرد را تجربه کرده‌اند. نتایج این پژوهش همچنین با یافته‌های (Nurcahyo, 2024) در صنعت معدن که نشان‌دهنده نقش واسطه‌ای مزیت رقابتی در رابطه بین رهبری و عملکرد است، هم‌راستا بوده و نشان می‌دهد که این الگو در نهادهای آموزشی نیز قابل تعمیم است.

از سوی دیگر، برخی از پژوهش‌ها مانند (Metz, 2020) نیز هشدار داده‌اند که در شرایط ناپایداری محیطی، تأثیر رهبری استراتژیک ممکن است دستخوش تغییر گردد؛ با این حال یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که حتی در ساختارهای دولتی با چالش‌های محیطی و سیاسی پیچیده نیز رهبری استراتژیک می‌تواند نقشی حیاتی ایفا کند. این موضوع با نظریه‌های (Ho et al., 2023) درباره تاب‌آوری سازمانی در برابر ناپایداری محیطی هماهنگ است. پژوهش‌های (Suriyankietkaew & Kungwanpongpan, 2021) و (Baharuddin, 2024) نیز در سازمان‌های خدماتی و آموزشی، نقش رهبری استراتژیک را در ارتقای پایداری و تطبیق با تغییرات محیطی به اثبات رسانده‌اند.

به علاوه، یافته‌های پژوهش حاضر از منظر درونی سازمان نیز قابل تحلیل‌اند. بررسی آماری شاخص‌های مدل، از جمله CFI، GOF، RMSEA و نشان داد که مدل مفهومی از برازش مناسبی برخوردار است. به عبارت دیگر، داده‌ها مؤید آن بودند که رفتارهای رهبری استراتژیک نظیر حفظ فرهنگ سازمانی، تأکید بر ارزش‌های اخلاقی، و تقویت شایستگی‌های منابع انسانی، با شاخص‌های عملکرد سازمانی از جمله رضایت کارکنان، کیفیت خدمات و اثربخشی عملیاتی در ارتباط مثبت قرار دارند. این تحلیل با یافته‌های (Shirini, 2021) درباره شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی تطابق داشته و از دیدگاه (Deylami-Moazi & Mokhtari-Baie-Kolaie, 2022) درباره بانک‌های کشاورزی نیز پشتیبانی می‌کند. هر دو پژوهش به این نتیجه رسیدند که سازمان‌هایی با رهبران استراتژیک فعال، بهره‌وری بیشتری را تجربه می‌کنند.

از جنبه دیگر، مطالعه حاضر در چارچوب نظریه‌های متعددی همچون قابلیت‌های پویا، رهبری تحول‌گرا و نظریه‌های نئوراهبردی قرار می‌گیرد. نظریه (Saleh & Al-Hakimi, 2024) درباره نقش تعدیل‌کننده انعطاف‌پذیری راهبردی، تأکید می‌کند که رهبران استراتژیک باید در محیط‌های ناپایدار قادر باشند جهت‌گیری‌های خود را به‌طور مستمر تطبیق دهند. همین نکته در پژوهش حاضر نیز قابل مشاهده است؛ زیرا مدیرانی که به‌واسطه رهبری استراتژیک، سازمان خود را در برابر تغییرات محیطی انطباق داده‌اند، در بهبود عملکرد سازمانی موفق‌تر بوده‌اند. از سوی دیگر، پژوهش (Kianfar & Dorris, 2021) نیز نشان داده است که تعاملات انسانی و سبک مشارکتی در رهبری، از عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان و بهبود عملکرد هستند؛ یافته‌ای که در متن تحلیلی این تحقیق نیز انعکاس یافته است.

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، محدود بودن دامنه آن به مؤسسات تابعه وزارت علوم کشور عراق است که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را به سایر نهادهای آموزشی یا جغرافیای متفاوت تحت‌الشعاع قرار دهد. همچنین، داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده‌اند و به دلیل ماهیت خودگزارشی ابزار، امکان بروز سوگیری‌های پاسخ‌دهی وجود دارد. افزون بر این، متغیرهای واسطه‌ای یا تعدیل‌گر نظیر فرهنگ ملی، ساختار سیاسی و ویژگی‌های فردی مدیران مورد بررسی قرار نگرفته‌اند که می‌توانستند در رابطه رهبری و عملکرد نقش مهمی ایفا کنند. عدم تحلیل طولی و تکیه بر طرح مقطعی نیز ارزیابی علی را با محدودیت‌هایی مواجه ساخته است.

پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، اثرات غیرمستقیم رهبری استراتژیک از طریق متغیرهایی چون نوآوری سازمانی، یادگیری سازمانی، تعهد کارکنان و انگیزش درونی بررسی گردد. انجام مطالعات تطبیقی در محیط‌های آموزشی کشورهای دیگر، به‌ویژه در منطقه خاورمیانه، می‌تواند به تعمیق درک مفهومی از متغیرهای پژوهش کمک کند. همچنین، بهره‌گیری از داده‌های ترکیبی (کمی و کیفی) و استفاده از تحلیل‌های طولی، امکان بررسی پویایی اثرات رهبری را در طول زمان فراهم خواهد کرد. در نهایت، تحلیل نقش سبک‌های مختلف رهبری و مقایسه رهبری استراتژیک با سایر سبک‌ها نظیر تحول‌گرا، خدمت‌محور یا دیدگاهی می‌تواند زوایای تازه‌ای به ادبیات بیفزاید.

به مدیران ارشد نهادهای آموزشی توصیه می‌شود که برنامه‌های توسعه رهبری استراتژیک را به‌صورت نظام‌مند و با بهره‌گیری از ظرفیت‌های بومی طراحی کنند. ایجاد ساختارهایی برای تقویت چشم‌انداز مشترک، تسهیل ارتباطات بین‌بخشی، و ارتقاء انگیزش کارکنان باید در اولویت قرار گیرد. همچنین، پایش مستمر شاخص‌های عملکرد و بازبینی سیاست‌های مدیریتی بر اساس بازخورد محیطی، به افزایش انعطاف‌پذیری سازمان کمک خواهد کرد. نهایتاً، اتخاذ رویکرد یادگیری‌محور در رهبری و توجه ویژه به توانمندسازی کارکنان می‌تواند مسیر توسعه پایدار را هموار سازد.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازین اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Abdeen, H., De-Pablos-Heredero, C., Martínez, C. C., & Botella, J. L. M. (2025). Strategic Leadership and Its Impact on Dynamic Capabilities and Sustainable Competitive Advantages. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/md-07-2024-1682>
- Asif, M. (2020). Strategic leadership and ambidextrous learning: Exploring the role of dynamic capabilities and intellectual capital. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(1), 1-14. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2019-0034>
- Baharuddin, B. (2024). Strategic Leadership in Education: Navigating Change in Digital Learning Environments. *International Journal of Educational Narratives*, 2(6), 494-504. <https://doi.org/10.70177/ijen.v2i6.1744>
- Deylami-Moazi, O., & Mokhtari-Baie-Kolaie, M. (2022). Analyzing Strategic Leadership for Organizational Transformation and Employee Engagement (Case Study: Agricultural Banks in Tehran). [Journal Name Not Provided], 4(14), 54-65. <https://patjournal.smtc.ac.ir/article-1-300-fa.html>
- Ellinger, A. D., & Ellinger, A. E. (2021). Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations. *The Learning Organization*, 28(4), 337-351. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0070>
- Gholami, H., Au - Saman, M., Sharif, S., & Zakuan, N. (2024). A CRM strategic leadership towards sustainable development in student relationship management: SD in higher education. <https://doi.org/10.1080/08841241.2021.1975185>
- Gu, S. (2023). The Effect of Strategic Leadership on Retention and Creativity of Employee in Chinese Universities: Career Aspiration as a Mediator. *International Journal of Education and Humanities*, 9(2), 214-220. <https://doi.org/10.54097/ijeh.v9i2.9936>
- Ho, G. K. S., Lam, C., & Law, R. (2023). Conceptual framework of strategic leadership and organizational resilience for the hospitality and tourism industry for coping with environmental uncertainty. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 835-852. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0242>
- Khairullah, S. A. (2025). Implementing Artificial Intelligence in Academic and Administrative Processes Through Responsible Strategic Leadership in the Higher Education Institutions. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1548104>
- Kianfar, F., & Dorris, J. (2021). Analyzing Strategic Leadership for Organizational Transformation and Employee Engagement (Participation-Interaction). *Journal of Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 5(16), 172-183. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/667>
- Metz, S. (2020). The Future of Strategic Leadership. *The US Army War College Quarterly: Parameters*, 50(2), 9. <https://doi.org/10.55540/0031-1723.1020>

- Nurchahyo, A. (2024). The Effect of Strategic Leadership and Environmental Management on Firm Performance Mediated by Competitive Advantage in the Mining Industry. *Dinasti International Journal of Economics Finance & Accounting*, 5(3), 1828-1838. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i3.3182>
- Poursadeq, N., & Qaraei-Ashtiani, M. R. (2023). The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance with the Mediating Role of Innovation Ambidexterity (Case Study: A Defense Organization of the Armed Forces). *Interdisciplinary Studies in Strategic Knowledge*, 13(52), 25-45. https://smsnds.sndu.ac.ir/article_2484.html?lang=en
- Putra, R. A., Mukhlis, & Musnadi, S. (2021). The Influence of Strategic Leadership Style and Cognitive Behavior on Work Motivation and Its Impact on Organizational Performance in the Pidie Education Office. *International Journal of Scientific and Management Research*, 04(05), 214-224. <https://doi.org/10.37502/ijsmr.2021.4514>
- Saleh, M. H., & Al-Hakimi, M. A. (2024). Linking strategic intelligence, strategic leadership, strategic planning, and strategic thinking and business performance: The moderating effect of strategic flexibility. *Future Business Journal*, 10, 31. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00670->
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is Strategic Leadership? Developing a Framework for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
- Seyed Naqavi, M., Torabi Kalateh Qazi, A., Rezaei Mirqaed, M., Hosseinpour, D., & Ghorbanizadeh, V. (2023). Strategic Leadership Capabilities of Public Sector Managers Holding Political Positions.
- Shirini, N. (2021). Examining the Impact of Strategic Leadership on Organizational Effectiveness in Iranian Knowledge-Based Companies. *Journal of Applied Educational Leadership*, 2(4), 65-78. https://ael.uma.ac.ir/article_1617.html
- Suriyankietkaew, S., & Kungwanpongpan, P. (2021). Strategic Leadership and Management Factors Driving Sustainability in Health-Care Organizations in Thailand. *Journal of Health Organization and Management*, 36(4), 448-468. <https://doi.org/10.1108/jhom-05-2021-0165>
- Swarnalatha, M., Mukherjee, S., Mahabub, M. M., Sen, P. C., & Agrawal, P. N. (2025). The Role of Exponential Technologies to Propel Disruptive Innovation Under the Mediating Influence of Strategic Leadership. 407-436. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7175-6.ch017>
- Torabi-Kalateh Ghazi, A., Seyed Naghavi, M., Rezaei-Mirghaed, M., Hosseinpour, D., & Ghorbanizadeh, V. (2023). Strategic Leadership Capabilities of Public Managers in Political Positions. *Human Resource Management Research*, 15(1), 185-228. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_207953.html?lang=en
- Zhang, X., & Chen, T. (2024). Strategic Leadership: Driving Innovation and Competitive Advantage. *Strat. Manag. Insights*, 1(6), 14-19. <https://doi.org/10.70088/cypfcw62>