



المحادثة الاستراتيجية دورها في تحقيق الأداء الاقتصادي المستدام.

(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة)

أ.م.د. عامر عبد كريم الذبحاوي

علي مظهر عبد المهدي

المستخلص

يسعى البحث الحالي الى إختبار علاقة ما بين المحادثة الاستراتيجية والأداء المستدام في شركة التأمين العراقية العامة، والتي تم اختيارها كميدان للبحث ، إذ تبنى البحث في إطاره النظري المحادثة الاستراتيجية كمتغير مستقل، اما المتغير المعتمد تمثل بأداء الاقتصادي المستدام ، وقد تم قياس متغيري البحث بالاعتماد على بيانات الشركة المعدة لهذا الغرض، وتجسدت مشكلة البحث اذ تبرز مشكلة تبرز مشكلة البحث بسؤال جوهري مفاده هل بالإمكان للمنظمة وادارتها ان تحافظ على أدائها الاقتصادي بواسطة المحادثة الاستراتيجية لما يعكسه على الرضا الوظيفي لديهم ؟ ، وتنبثق أهمية البحث من خلال تركيزها على قطاع التأمين في العراق الذي يؤدي دوراً متقدماً ومهماً في نشاطه الاقتصادي.

ومن هنا سعى الباحثان الى تحقيق مجموعة من الاهداف أهمها:

1- التحقق من طبيعة تأثير المحادثة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الاقتصادي المستدام في الشركة المبحوثة .

2- تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل اليها من خلال الجانب العملي .

اما اهم استنتاجات يعتبر القطاع التأمين حالياً قطاعاً رائداً في الاقتصاد الحديث ، ويعتبر أحد أهم المحركات الرئيسية للاقتصاد، وذلك بسبب دور المهم الذي ينتج عنه تعبئة المدخرات ومساهمتها في تمويل الاستثمارات التي تشكل جوهر النشاط الاقتصادي للبلد، وتمثلت اهم التوصيات البحث "على إدارة الشركة زيارة الاهتمام بالمحادثات المشتركة بين العاملين وحثهم على التحدث عن قضايا المهمة التي تسهم في نجاح الشركة، وخلق فرص جديدة لغرض المحافظة على أدائها الاقتصادي".

Abstract



The current research seeks to test the relationship between the strategic conversation and sustainable performance in the Iraqi General Insurance Company, which was chosen as a field for research, as the research adopted in its theoretical framework the strategic conversation as an independent variable. The company's data prepared for this purpose, and the research problem was embodied, as a problem emerged that highlights the research problem with a fundamental question that is it possible for the organization and its management to maintain its economic performance through strategic conversation, as it reflects on their job satisfaction? The importance of the research stems from its focus on the insurance sector in Iraq, which plays an advanced and important role in its economic activity.

Hence, the researchers sought to achieve a set of goals, the most important of which are:

- 1- Verifying the nature of the impact of the strategic conversation on achieving sustainable economic performance in the company under study according.
- 2- Presenting recommendations and proposals in light of the results that will be reached through the practical side.

As for the most important conclusions, the insurance sector is currently considered a leading sector in the modern economy, and it is considered one of the most important main drivers of the economy, due to the important role that results in the mobilization of savings and its contribution to the financing of investments that constitute the core of the economic activity of the country. Through joint conversations between employees and urging them to talk about important issues that contribute to the success of the company, and creating new opportunities for the purpose of maintaining its economic performance”.

المقدمة

تتضمن المحادثة بشكل اساس شخصين على الأقل، ويختلف محتوى محادثتهم من مجموعة من الأشخاص إلى مجموعة أخرى اعتمادًا على السياق، فعلى سبيل المثال من المتوقع أن يكون سياق المحادثة للمشتري والبائع هو تبادل السلع والخدمات مقابل قيمة معينة تقليديًا ،



ومن المتوقع أن تظل المحادثة ضمن السياق المحدد حيث من المتوقع أن يزيد هذان الشخصان من عوائد بعضهما البعض في وقت معين. لذلك يُفترض أنهم يتحدثون عن الأعمال، ويضمنون أن القرارات محتملة بما يكفي لتحقيق أفضل النتائج. (Murthy, and Paul, 2014:754).

وتركز على محادثات المورد البشري العامل لديها من خلال توفير له كافة الإمكانيات و الوسائل الذي يمكنه من الإبداع و التطور ، وانطلاقاً من حقيقة إن أي نجاح لا يمكن تحقيقه من دون الاهتمام بالموارد البشرية الفعالة كونها تمتلك قدرات ومؤهلات كبيرة غير ملموسة يصعب ملاحظتها وقياسها لذلك ظهر من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع المحادثة الاستراتيجية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة، إذ تسعى الشركات العراقية ومنها شركة التأمين العراقية الى أحداث ثورة من تغييرات في ادائها من اجل النهوض بواقعها التسويقي وتحسين نموها و استشراف مستقبلها من اجل تحقيق التفوق على منافسيها ، لذلك يجب على شركات التأمين ان تكون سريعة الاستجابة استراتيجيا ومرنة لكي تكون لديها قدرة على التكيف مع الحالات الطارئة والتغيرات المفاجئة التي يحدثها المنافسين للسيطرة على الاسواق، وان تمتلك الاستباقية في التوقع للأحداث المستقبلية وسرعة في الاستجابة لهذه الاحداث.

أن من أهم وسائل تحقيق الأداء الاقتصادي المستدام الناجح في منظمات الأعمال الحديثة، هو القدرة على المحافظة على الراس المال فيها، وإدارتها بأسلوب كفؤ وفعال في عملياتها المختلفة، بهدف تقليل التكاليف، وادخار الجهد والوقت، وتحسين جودة مخرجاتها، وأن الكفاءة تحتل أهمية خاصة بالنسبة للشركات ، لانها مطالبة بتقديم خدمات ذات جودة عالية، علماً بأن شركات التأمين تتميز بتعدد وتنوع التركيبة البشرية العاملة فيها .

من خلال ماتم أستعراضه تنعكس أهمية البحث ومتغيراته ، وعليه فقد تكونت هيكلية البحث من أربعة مباحث، تتناول المبحث الأول منهجية البحث ، في حين اختص المبحث الثاني بالإطار النظري للبحث من خلال ثلاث مطالب، المطلب الأول يتناول المحادثة الاستراتيجية ، واختص المطلب الثاني الأداء الاقتصادي المستدام ، في حين تضمن المبحث الثالث الإطار العملي للبحث ، وأخيراً تضمن المبحث الرابع الإستنتاجات والتوصيات .



المبحث الاول - منهجية البحث :

تمثل منهجية البحث خارطة الطريق أو العمود الفقري لأي بحث لأنها تحدد للباحث المسار الذي يجب أن يسير فيه البحث وتتيح منهجية البحث للمعنيين بالإمام بالكيفية التي سيتم من خلالها تنفيذ إجراءاته، إذ يقدم هذا البحث عرضاً لمنهجية البحث المتضمنة:

اولاً-مشكلة البحث:

لا أحد يستطيع أن ينكر حقيقة أن الخدمات التأمينية تتطور الآن في العراق يوماً بعد يوم ، مع وجود كثير من شركات التأمين العامة والخاصة الآن في العراق، على الرغم من أن هذا رقم صغير عند مقارنته بالدول المتقدمة الأخرى ، إلا أنه يخلق سوقاً تنافسي بين الشركات ، وبالتالي سيكون توسيع حصص السوق تحدياً صعباً ولكنه سيعيد العديد من المزايا التنافسية في نطاق الخدمات التأمينية.

تبرز مشكلة البحث بسؤال جوهري مفاده هل بالإمكان للمنظمة وإدارتها ان تحافظ على أدائها الاقتصادي المستدام بواسطة المحادثة الاستراتيجية لما يعكسه على الرضا الوظيفي لديهم وتحقيق الأداء الافضل لدى العاملين في المنظمة المبحوثة؟، وفي ضوء ما سبق يمكن بيان مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:-

- 1- ما تصور قيادات المنظمة المبحوثة عن نتائج الأداء الاقتصادي المستدام؟
- 2- ما هو دور المحادثة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الاقتصادي المستدام ؟
- 3- هل هناك علاقة بين المحادثة الاستراتيجية و الأداء الاقتصادي المستدام ؟

ثانياً -أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات قيد الدراسة التي تؤدي كل منها دوراً متميزاً في تحقيق النجاح لمختلف الشركات وعلى وجه التحديد الشركة المبحوثة. إذ ان شركة التأمين العراقية تحتل المركز الأول في سوق التأمين العراقي، وذلك لتحقيقها أعلى إيرادات خلال السنوات الأخيرة مقارنة مع الشركات المنافسة، وتتجلى أهمية الدراسة في الآتي :



- 1- تتبثق أهمية البحث من خلال تركيزها على قطاع التأمين في العراق الذي يؤدي دوراً متقدماً ومهماً في نشاطه الاقتصادي.
- 2- من اجل تلبية مفهوم الاداء الاقتصادي المستدام يجب دراسة افضل استخدام ممكن لجميع الموارد الاقتصادية المتاحة لدى الشركة من اجل تقديم افضل الخدمات التي يحتاجها المجتمع ، ذات مساس مباشر برغبات المجتمع وتطلعاته، وتحقيق اهداف التنمية الاقتصادية.
- 3- تؤدي شركة التأمين العراقية هيئة دوراً كبيراً في عملية تنمية الاقتصادية على المستوى المحلي للبلد، وبالتالي يتطلب ذلك الاهتمام المكثف من قبل الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة رفع مساهمتها في تحقيق الأداء الاقتصادي المستدام.
- 4- توضيح دور المحادثة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الاقتصادي المستدام.

ثالثاً -اهداف البحث:

- 1- بناء اطار مفاهيمي متكامل لمتغري الدراسة (المحادثة الاستراتيجية و الاداء الاقتصادي المستدام) .
- 2- قياس دور المحادثة الاستراتيجية في الشركة عينة البحث .
- 3- التحقق من طبيعة تأثير المحادثة الاستراتيجية في تحقيق الاداء الاقتصادي المستدام في الشركة المبحوثة على وفق آراء عينة البحث.
- 4- فهم دور المحادثة الاستراتيجية في تحقيق الاداء الاقتصادي المستدام الذي يسهم في بناء رؤية مستقبلية مستندة للحكمة والتوازن في الشركة.
- 5- تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل اليها من خلال الجانب العملي .

رابعاً: فرضية البحث:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين المحادثة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي المستدام.



خامساً : حدود البحث - تتمثل حدود البحث بما يأتي:-

- 1- **الحدود المكانية للبحث** : شملت البحث الحالي شركة التأمين العراقية العامة في وزارة المالية العراقية
 - 2- **الحدود الزمانية للبحث** : وتتمثل بمدة إعداد البحث الميدانية في المديرية المبحوثة، والتي امتدت للفترة ما بين 20 / 1 / 2022 ولغاية 22 / 6 / 2022 . تضمنت هذه الفترة قيام الباحثان بالزيارات إلى الشركة المبحوثة لجمع المعلومات عن مجتمع البحث.
 - 3- **الحدود العلمية** : يعبر عنها بمتغيري الدراسة (المحادثة الاستراتيجية و الأداء المستدام) في المنظمة المبحوثة.
- سادساً- منهج البحث:**

المنهج المعتمد في البحث هو المنهج الوصفي الاستطلاعي التحليلي من خلال تعرفه على واقع الحال في الشركة المبحوثة، فضلاً عن الاطلاع على التقارير السنوية والاحصائيات السنوية، ووثائق التأمين، وكشوف القوى العاملة في الشركة للأعوام الخمسة الاخيرة والمصادقة من ديوان الرقابة المالية ، زيادة على ذلك معايشة الباحث، ومقابلة الإدارات العليا في مستويات مختلفة في أقسام الشركة وفروعها .

سابعاً- مجتمع البحث:

تم إختيار (شركة التأمين العراقية) التابعة الى وزارة المالية كميدان للدراسة بسبب ما لهذا الشركة من أهمية كبيرة في قطاع صناعة التأمين في العراق وفي التنمية الاقتصادية للبلد، إذ اعتمد الباحثون على تقارير السنوية والاحصائية لشركة التأمين العراقية العامة عينة البحث.

المبحث الثاني : الاطار النظري : متغيري البحث

المطلب الاول - المحادثة الاستراتيجية (SC) "Strategic conversation" :

أولاً - مفهوم المحادثة الاستراتيجية :

يرى (Laljani) أن المحادثة في المؤسسات تعني : المشاركة في الأحداث المتطورة عندما يكون هناك القليل من التبصر الواضح، ولم يكن الإدراك المتأخر متاحاً بعد(55 : Laljani,2007). بينما يرى برميو (Bermeo,2011) أن المحادثة تخلق الفهم، وتسمح بتنسيق الإجراءات بين الأفراد العاملين في المنظمة، فإن التحدي الذي يواجه القائد من حيث الاتصال التنظيمي هو إنشاء السياقات المناسبة



بحيث تكون المحادثات ذات الصلة بالمنظمة يمكن أن تحدث لا سيما تلك التي تتماشى مع رؤية مشتركة للأهداف المشتركة (Bermeo, 2011: 3)، ويشير الكتاب الجديد للباحثة الإعلامية شيري توركل (2016) Reclaiming Conversation Sherry Turkle's إلى أن التحدث مع بعضنا البعض يمكن أن يحسن العلاقات والانتاجية والإبداع ، وبالتالي يعزز القيمة التي يضعها أصحاب العمل على المهارات الاجتماعية (Knight, 2016: 267).

كما وردت عدة تعريفات أخرى للمحادثة الاستراتيجية وحسب جدول (1) :

جدول (1) مفاهيم المحادثة الاستراتيجية بحسب رأي بعض الباحثين

ت	اسم الباحث والصفحة	السنة	المفهوم
1	Mngxaso, 12-13	2010	يعرف (Bleed, 1999) المحادثة الإستراتيجية بأنها: اجتماع الأشخاص التنظيميون معاً لمشاركة وتحليل المعلومات والأفكار والنماذج التي لها أهمية إستراتيجية لمنظمة".
2	(Laljani : 55)	2007	يعرف مانينغ Manning, 2002 المحادثة الإستراتيجية بأنها: "حدث مستمر ومنتج على حد سواء ، يحدث غالباً بشكل ضمني وليس صريحاً ، وهو الأداة التنفيذية المركزية الأكثر أهمية".
3	Miles et al: 196	2006	تعرف المحادثة الاستراتيجية بأنها: آليات اتصال متعددة الاتجاهات، ومتعددة الأبعاد من أجل تشكيل وتكامل أفضل للهدف الاستراتيجي للإدارة العليا مع كل من قدرات الشركة والحقائق التنافسية التي تواجهها المنظمة.
4	Merwe et al: 215	2007	المحادثة الاستراتيجية: هي الظاهرة التي تم وصفها بالمحادثات البسيطة والتفاعلات والحوارات التي تحدث بين أعضاء المنظمة في المواقف الرسمية وغير الرسمية اليومية.

بناء على ما تقدم يرى الباحثين ان المحادثة الاستراتيجية هو عملية تبادل المعلومات الشفوية المثيرة التي تحدث بين المشاركين في الاجتماعات في المنظمة ، من خلالها يتم طرح المواضيع والافكار التي تتعلق بعمل الشركة في المستقبل وايجاد افضل الطرق لتحقيق مكانة متميزة للمنظمة .



ثانياً - أهمية المحادثة الاستراتيجية:

أحد المجالات المهمة للبحث يتعلق بالديناميات العاطفية التي يولدها أعضاء الفريق المتعددون في حلقات أطول من وضع الاستراتيجيات حول مجموعة متنوعة من القضايا، إذ تعالج هذه الفجوة من خلال دراسة المشاعر في المحادثة الاستراتيجية التي تعتمد على البيانات التي تم جمعها في اجتماعات للإدارة العليا في منظمات (Liu and Maitlis, 2012 : 203) وتبرز أهميتها بالآتي:

- 1- تدرك الإدارة الاستراتيجية الفعالة أن المحادثة الإستراتيجية تؤدي دوراً بارزاً في جعل تطوير الاستراتيجية عملية واعية.
- 2- لأن كبار المديرين هم أنفسهم جزء من المحادثة الاستراتيجية المستمرة ، كونهم يصبحون جزءاً من "الجهاز العصبي المركزي" الذي تتدفق من خلاله الإشارات ، فهم في وضع يسمح لهم بالتدخل وممارسة تأثير على عملية الاستراتيجية التطورية. (Heijden, 2010: 27).
- 3- سلط كل من (Groombridge and Kulski, 2002) الضوء على أن "المحادثة الاستراتيجية مفيدة في معالجة الأمور المعقدة والصعبة في المنظمات".
- 4- إن الابتكار يميل إلى الازدهار عندما يكون نتاجاً لمحادثة استراتيجية بين مجموعة متنوعة من الأصوات المنبثقة من أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل. (Kao, 2011: 1)
- 5- تجعل المحادثة الاستراتيجية عمليات بناء المعنى والقوة أكثر قابلية للملاحظة ، وبالتالي توفر فرصاً لكشف التفاعلات المعقدة للإدراك الإداري والعمل الذي يشكل عمل الاستراتيجية.

ثالثاً أهداف المحادثة الاستراتيجية "Strategic conversation goals" :

لكي تكون المحادثة الاستراتيجية فعالة في صنع استراتيجية المنظمة ، يجب أن تتضمن الاتصالات صراحة الحديث والاستماع الانعكاسي من جميع المشاركين ، وعادة ما يتم استخدام المحادثة الاستراتيجية لإنشاء قنوات مفتوحة للمعلومات غير المصفاة بين كبار المديرين



والتسويق على مستوى الأرض، والتكنولوجيا، وموظفي المبيعات الذين يمتدون عبر الحدود، وتساعد هذه المحادثات الشركات على فهم الهدف الاستراتيجي للإدارة العليا مع تمكين المديرين التنفيذيين في الوقت نفسه من اكتساب فهم أكثر ثراءً وصدقاً لكل من المستقبل المحتمل الذي تواجهه الشركة، وقدرة الشركة على مواءمة نفسها مع المستقبل المنشود. (Miles et al, 2006:195). وأشار كل من (Lima et al, 2013) إلى أن تطوير الأفكار داخل المنظمة هو هدف المحادثة الاستراتيجية التي تهدف إلى تطوير لغة مشتركة في محادثة الأفكار ، مع فرصة للنقد والانتقاد بطريقة بناءة. وبعد كل شيء ، لا توجد حقيقة مطلقة فقد يكون للمدير رأي وفهم لشيء لم يدركه المدير الآخر ، حيث أن كل واحد منهم ينتمي إلى مجال عمل ومهارات مختلفة ، وتساعد فرصة التعليقات البناءة المديرين على الوصول إلى اتفاق حول الموضوع المعني، ويجب أن يكون الاستمتاع بالمحادثة سمة مهمة للقادة أو المديرين ، بحيث تحدث محادثاتهم الاستراتيجية وتحقق نتائجهم بناءً على التوجيه الاستراتيجي (المهمة، والرؤية، والأهداف) نحو إدارة الأعمال (Roses, 2015: 128-129).

يوضح كل من Czarniawska & Fineman (1996) , Fineman and Gabriel (1996) , and Forman (2013) , كيفية استخدام المنظمات للمحادثة الاستراتيجية لرسم خرائط لخبرات كبار المديرين والهدف منه هو تحديد وتصميم خرائط العمليات وسلاسل القيمة الاستراتيجية في عمليات المنظمة ، وعادة ما يكون لهذا الاستخدام للمحادثات نتائج إيجابية ذات تأثير مستدام ومهم على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وأنماط بقائها بشكل عام. (Waldt, 2019: 62)

خامساً- خصائص المحادثة الاستراتيجية "Characteristics of a strategic conversation"

يرى كل من (Kyprianou et al, 2015: 2-3) أن خصائص المحادثة الاستراتيجية تتكون من مجموعتين هما :



1- المحادثة الاستراتيجية غير المكتوبة التي تحدث بشكل طبيعي وسلس، وثبت أن بيانات المحادثة ذات قيمة في فهم تكوين المعنى والعمليات الادارية الأخرى في السياقات الاستراتيجية.

2- تتضمن بيانات المحادثة أصواتاً ووجهات نظر متعددة، وتحدث المحادثات عندما يتواصل اثنان أو أكثر من المشاركين (باستثناء الباحث) ويلتقون ويتجادلون ويتناقشون ويتواصلون من خلال اجتماعات طبيعتها التفاعلية والمتعددة الأصوات ولديها القدرة على الكشف عن كيفية تأثير الهياكل الاجتماعية على العمليات الاستراتيجية.

وأشار (Brummell , 2011:2) إلى أن للمحادثة الاستراتيجية أربع خصائص أساسية هي:

- 1- تركز على القرارات الاستراتيجية التي لها نتائج طويلة المدى.
- 2- تكون موجهة نحو المستقبل ، وتسكشف كيف يمكن أن يتكشف المستقبل بشكل مختلف ويؤثر في نتائج القرارات الحالية.
- 3- تؤكد أهمية التعلم وبناء الفهم المشترك.
- 4- تكون مفتوحة وغير رسمية ومركزة ، وتشجع أيضاً على التفكير.

المطلب الثاني الأداء الاقتصادي المستدام " sustainable economic performance ":

الاقتصاد أو "الربح": يتعلق بحسابات التكلفة والانتاجية، ويجب على المنظمة استخدام مواردها حتى تتمكن من تحقيق ربح تشغيلي باستمرار ، والحفاظ على أنشطتها. (Salvador, 2017: 777) ، ويتمثل الأداء الاقتصادي في تحقيق الربحية التي تريدها الشركات مع حجم الأعمال وحصّة السوق التي حافظت على استدامة أنشطتها (Bouloiz, 2020: 1) ، ويشير الأداء الاقتصادي إلى قدرة المؤسسة على تعظيم أرباحها وتحقيق أهدافها المالية مع استخدام الحد الأدنى من المواد الخام، وتقليل تكاليف الإنتاج (elzek et al, 2021:16). ويتعلق البعد الاقتصادي كذلك بتأثيرات المنظمة على الظروف الاقتصادية لأصحاب المصلحة فيها وعلى النظم الاقتصادية على المستويات المحلية والوطنية والعالمية ، وتوضح الفئة الاقتصادية تدفق رأس المال بين مختلف أصحاب المصلحة والتأثيرات الاقتصادية الرئيسة للمنظمة على المجتمع ككل، ويركز هذا البعد على استدامة البناء الاقتصادي من خلال الإدارة الفعالة لرأس المال والاستخدام الفعال للموارد ، وتأمين الاحتياجات والمتطلبات الأساسية للفرد وتحسين مستوى المعيشة من خلال تعظيم العوائد ، وهذا يعني أنه من الضروري أن تعمل الشركة بشكل صحيح، وتتبنى مبادئ في



Tawfik et al, 2021:) مجالات السلامة المهنية وصحة الموظفين، والموارد البشرية والبيئة (: 1124).

ويعد الأداء الاقتصادي المستدام (Dey, et al, 2019: 8) أحد ركائز الأداء المستدام ومكافئاً لأداء الأعمال الذي يتم قياسه من خلال الانتاجية ، وخفض التكاليف، والإيرادات ، والأرباح، والتدفقات النقدية ، ونمو الأعمال. ويُعرّف الأداء الاقتصادي المستدام بأنه: "تحسينات في الأداء المالي والتسويقي نتيجة لاستخدام مبادئ إدارة سلسلة التوريد الخضراء (GSCM) التي تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للشركة مقارنة بمتوسط الصناعة (Khan & Pasha, 2021: 486).، وعرف الاداء الاقتصادي المستدام : "انشطة الشركة الموجهة لتوفير الإمكانيات اللازمة لتحسين منتجاتها وتخفيض كلفها ، وبناء ميزة تنافسية لا تملكها الشركات المنافسة ، بما يعزز من حصتها السوقية ، ويلبي رغبات الزبائن". (علي ، 2021: 120)

ولما كان الأداء الاقتصادي المستدام للشركات يحتاج إلى التحليل والتقييم فقد تم تطوير عدد كبير من التقنيات المختلفة لهذا الغرض، وكذلك لتعزيز الأداء الاقتصادي للشركات من خلال طرق سريعة وبسيطة منها الرغبة الرئيسة للمستثمرين وأصحاب الشركات على حد سواء ، من وجهة نظرهم .

ومن المهم تحديد ما إذا كانت المؤسسة قادرة على زيادة قيمتها وبالتالي منحهم عائداً مناسباً على استثماراتهم ، ويعد تعظيم وزيادة القيمة السوقية على المدى الطويل الأهداف الأساسية من غالبية الأعمال. (Kocmanová, Dočekalová, 2011: 204). ويشمل قياس الأداء الاقتصادي (Matic, 2012; Maletic et al., 2015). الجوانب المالية وغير المالية، ويتضمن خمسة عناصر تتمثل ب: الإيرادات ، والانتاجية (تكاليف منخفضة) ، والجودة (المتانة ، والموثوقية ، والاجتهاد) ، والعائد على الاستثمار ، وعدد المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تم تنفيذها بنجاح (Ziemak, and Jankowska, 2020: 165).، ويتم قياس الأداء الاقتصادي، المعروف أيضًا باسم الأداء المالي، للشركة من خلال هامش الربح وحجم المبيعات والعائد على الاستثمار (ROI) ، والعائد على الأصول (ROA)، وحصصة السوق. (Rahman & Kabir, 2021: 96).

تتضمن المعايير الاقتصادية صافي المبيعات، وهامش التشغيل، وصافي الربح، ونفقات الاستثمار، ودرجة تقييم حوكمة الشركات، والقيمة السوقية في نهاية العام كمعايير فرعية (Sofyalioğlu and Sürücü, 2018: 467)، ويتم تقييم مؤشرات الأداء الاقتصادي للشركات من ثلاثة جوانب هي: الأداء المالي ، والملاءة المالية، ونمو الشركة ، ويقدم الأداء



المالي معلومات حول عودة أموال الشركات ، و تتضمن الملاءة المالية سلامة أصول الشركات ، ونمو الشركة هو مصدر التنمية المستدامة (Ma et al , 2021: 3). وهناك حاجة ملحة لتحليل وإدارة المخاطر المرتبطة بالمؤسسات المالية مثل شركة التأمين بشكل صحيح، لتعزيز استدامة شركة التأمين في المجتمع ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التحليل الاقتصادي لتجنب التحديات الخطيرة التي تؤثر في شركة التأمين التي هي ذات الصلة برأس المال.

وتبرز أهمية الاداء الاقتصادي (بلبال، 2014) للمنظمة في مساعدتها على تحقيق اهدافها الحالية والمستقبلية ، والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب ، والكشف عن مدى ملائمة الخطط والسياسات التي تتبناها من اجل تحقيق اهدافها ، ومنحها القدرة على إعادة النظر في علاقتها مع زبائنها بما يلبي احتياجاتهم ، فضلاً اظهار قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام والواجبات المناطة بهم بطريقة صحيحة (علي، 2021: 119) .

ويتعلق البعد الاقتصادي بتأثيرات المنظمة على الظروف الاقتصادية لأصحاب المصلحة فيها وعلى النظم الاقتصادية على المستويات المحلية والوطنية والعالمية ، وتوضح الفئة الاقتصادية تدفق رأس المال بين مختلف أصحاب المصلحة والتأثيرات الاقتصادية الرئيسية المنظمة في المجتمع ككل ، يعتبر البعد الاقتصادي أحد الأبعاد الأولى لكل من التنمية التقليدية والتنمية المستدامة ، ويركز هذا البعد على استدامة البناء الاقتصادي من خلال الإدارة الفعالة لرأس المال والاستخدام الفعال للموارد ، وتأمين الاحتياجات والمتطلبات الأساسية للفرد وتحسين مستوى المعيشة من خلال تعظيم العوائد ، وهذا يعني أنه من الضروري أن تعمل الشركة بشكل صحيح وتتبنى مبادئ في مجالات السلامة المهنية وصحة الموظفين والموارد البشرية والبيئة ، "الاستدامة" التي تتبعها "الاستدامة الاقتصادية" هي "استدامة" ر هو النظام الاقتصادي نفسه ، ويعني نظام الإنتاج الذي يلبي مستويات الاستهلاك الحالية دون المساس بالاحتياجات المستقبلية. (Tawfik, et al, 2021:1124).

تظهر المؤسسات كعامل مهم يؤثر على الأداء الاقتصادي من خلال قناتين:

- 1- انخفاض التكاليف لكل معاملة ، مما يعني تحقيق مكاسب في الكفاءة .
- 2- حجم أكبر من المعاملات بحيث يتم تنفيذ عدد أكبر من الأنشطة الاقتصادية ذات المنفعة المتبادلة. ويؤدي الجمع بين الاثنتين إلى تحسين الأداء الاقتصادي على المدى الطويل (Ugur, 2010: 4).



بناء على ما تقدم يرى الباحث الاداء الاقتصادي : مجموعة الممارسات والسياسات الاقتصادية التي تمارسها الشركة، والتي تهدف من خلالها تحقيق الارباح والاهداف المالية ، وتحقيق استقرار الاقتصادي للشركة لما يعكسه بشكل ايجابي على انتاجهم وتحقيق ملاءة مالية مهمة الى الشركة.

المبحث الثالث - الاطار العملي

المطلب الاول : تحليل بيانات الشركة

أولاً- تأسيس الشركة Profile & History

تأسست الشركة في 10/14 / 1959 استنادا إلى قانون الشركات التجارية رقم (31) لسنة 1957 في بغداد كشركة أهلية باسم (شركة التأمين العراقية) تمارس جميع أنواع التأمين وإعادة التأمين، وفي عام 1964 تم تأميمها بموجب قرارات تأميم الشركات وتخصصت بأعمال التأمين على الحياة ونقلت إليها محافظ جميع الشركات الأجنبية والعربية العاملة في السوق العراقية في حينه، وفي عام 1988 صدر القرار رقم (392) الخاص بالغاء التخصص والسماح للشركة مجدداً بمزاولة جميع أنواع التأمين وباشرت بالاككتاب بأعمال تأمين السيارات التكميلي والبحري والبضائع والحريق والحوادث المتنوعة والهندسي، وفي عام 1997 صدر قانون الشركات العامة الذي فتح للشركة أبواباً واسعة من أجل المنافسة والتطوير، كما صدر في عام 2005 القانون رقم (10) الخاص بتنظيم أعمال التأمين الذي بموجبه تم تنظيم عمل شركات التأمين في ظل الاقتصاد الحر والمنافسة، وتهدف الشركة إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال نشر الوعي التأميني بين أفراد المجتمع وما يحققه من نمو في وثائق التأمين المسوقة والإيرادات المتحققة منها.

ثانياً- رأس مال الشركة "Capital"

يبلغ رأسمال الشركة الاسمي والمدفوع ملياري دينار هذا إضافة إلى إجمالي أصول تزيد عن (94) مليار دينار حسب القيمة الدفترية، واستناداً إلى التعليمات رقم (15) لسنة 2012 الخاصة بالحد الأدنى لرأس المال والمنشورة في الوقائع العراقية العدد 4239 في 2012/5/21، حصلت مصادقة وزارة المالية / دائرة المحاسبة / لجنة تحديد رؤوس الأموال على زيارة رأس مال الشركة إلى (75000000000) دينار (سبعة مليارات وخمسمائة مليون دينار) بانتظار مصادقة الامانة العامة لمجلس الوزراء .



ثالثاً - القوى العاملة "Manpower" :

القوى هي أئمن الأصول غير الملموسة للشركة التي تساعد الأعمال التجارية على التميز ، وقدرة ومؤهلات الموظفين ، ومزاجهم وحماسهم ، والرضا الذي يحصلون عليه من عملهم ، والشعور بالمعاملة العادلة ومشاركتهم في تحقيق أهداف الشركة وتشكيل إنتاجية الشركة والتأثير فيها ، وسمعتها وصورتها ومستوى خدمة العملاء وأخيراً بقاءها (Ragazou,2021: 37)

جدول رقم (2)

القوى العاملة الإجمالية والفعلية

السنة	عدد الموظفين الإجمالي	عدد الموظفين خارج قوة العمل	عدد الموظفين الفعلي
2016	401	13	388
2017	396	18	378
2018	398	18	380
2019	380	32	348
2020	381	12	369

المصدر : التقرير السنوي لشركة التأمين العراقية 2020

نلاحظ من جدول رقم (2) أن عدد الموظفين الاجمالي في عام 2016 بلغ (401) موظفاً ، وفي عام 2017 بلغ (396) موظفاً، وفي عام 2018 بلغ عدد الموظفين الاجمالي (398) موظفاً ، وبلغ عدد الموظفين (380) موظفاً في عام 2019 ، واخيراً بلغ عدد الموظفين عام 2020 (381) موظفاً موزعين على الأقسام الإدارية والفنية للشركة.

رابعاً- أقساط التأمين : "Insurance premiums"

الإيرادات التي تحققها الشركة من خلال بيع وثائق التأمين المختلفة ، وتزاول شركة التأمين العراقية جميع وثائق التأمين، والجدول التالي يبين تطور أقساط التأمين المخططة والمتحققة ونسب التنفيذ للأعوام الخمسة الأخيرة .



جدول رقم (3)

أقساط التأمين الإجمالية المخططة والمتحققة (بالدينار)

السنة	الإقساط المخططة	الإقساط المتحققة	نسبة التنفيذ %
2016	60000000000	53178322000	89%
2017	60000000000	49459329000	82%
2018	52000000000	81146644000	156%
2019	62000000000	71339704000	115%
2020	64000000000	62711428000	98%

المصدر : التقرير السنوي لشركة التأمين العراقية 2020

نلاحظ من الجدول رقم (3) أن الشركة حققت إيرادات متحققة خلال عام 2016 بلغ مقدارها (53178322000) دينار، وبلغت إيرادات الشركة في عام 2017 (49459329000) دينار، كما بلغت الأقساط المتحققة عام 2018 (81146644000) دينار، أما في عام 2019 فقد بلغت الأقساط المتحققة للشركة (71339704000) دينار، وفي عام 2020 بلغت الأقساط المتحققة (62711428000) دينار، ونلاحظ من خلال جدول رقم (3) ان افضل نسبة حققتها الشركة كانت في عام 2018، حيث شهدت نمو كبير خلال هذا المدة الزمنية في أقساط التأمين مما يدل على اتباع الشركة عينة الدراسة خطوات وأساليب ناجحة مما انعكس على زيادة في أقساطها ، أما في 2017 فقد سجلت أدنى نسبة حققتها الشركة .

خامساً- إيرادات الاستثمار "Investment Revenues":

والجدول التالي يبين تطور إيرادات الاستثمار المخططة والمتحققة ونسب التنفيذ للسنوات الخمس الأخيرة .

جدول رقم (4)

إيرادات الاستثمار المخططة والمتحققة (بالدينار)

السنة	إيرادات الاستثمار المخططة	إيرادات الاستثمار المتحققة	نسبة التنفيذ %
2016	2725000000	2796636000	103%
2017	2725000000	2923242000	107%
2018	2795000000	2993785000	107%
2019	3000000000	3320460000	111%
2020	3480000000	3403298000	98%

المصدر : التقرير السنوي لشركة التأمين العراقية 2020



نلاحظ من الجدول رقم (4) ، أن الإيرادات التي حققتها الشركة عام 2016 بلغت (2796636000) دينار ، وفي عام 2017 بلغت إيرادات الاستثمار (2923242000) دينار، أما في عام 2018 حققت الشركة إيرادات بلغت (2993785000) دينار، وحققت الشركة عام 2019 إيرادات بلغت (3320460000) دينار، وحققت الشركة عام 2020 (3403298000) دينار ، إن افضل نسبة حققتها الشركة كانت في عام 2020 من حيث نسبة إيرادات المتحققة، وأقل نسبة سجلتها الشركة كانت في عام 2016 من حيث إيرادات الاستثمار.

سادسا- الاحتياطات الفنية : Technical Reserves

هي المبالغ التي يجب على شركة التأمين العراقية اقتطاعها، والاحتفاظ بها لمواجهة التزامات الشركة المترتبة عليها لحملة الوثائق والمستفيدين من اصحاب المصلحة.

جدول رقم (5)

تطور الاحتياطات الفنية للاعوام 2016 - 2020 (بالدينار) .

السنة	مبلغ الاحتياطات المخطط	الاحتياطات المحتجزة	نسبة المحتجزة الى المخططة
2017	42000000000	31321205000	%75
2018	45000000000	41404960000	%92
2019	51000000000	44407298000	%87
2020	52000000000	46672829000	%90

المصدر : التقرير السنوي لشركة التأمين العراقية 2020

ونلاحظ من الجدول أن مبلغ الاحتياطات المحتجزة لعام 2017 بلغ (31321205000) دينار، وكما بلغت الاحتياطات المحتجزة لعام 2018 مبلغ مقداره (41404960000) دينار، وفي عام 2019 بلغت الاحتياطات المحتجزة (44407298000) دينار، أما في عام 2020 بلغت الاحتياطات (46672829000) دينار ، وبلغت خلال عام 2021 احتياطات الشركة (60874155000) دينار ، أن افضل نسبة للاحتياطات الشركة في عام 2021 ، واقل نسبة الى احتياطات الشركة في عام 2017.

مما يدل على ان الشركة تتبع سياسة اختيار الاخطار وفحصها للمشاريع المؤمنة لديها وفق الاسس العلمية السليمة، حتى لا يعرض مركز الشركة المالية للاخطار، والخسائر التي تواجه شركة التأمين



سابعا-التعويضات: Claims:

وصف فرانسيس وبتلر (Francis and Butler, 2010) التعويضات بأنها: لحظة حاسمة في العلاقة مابين شركة التأمين، وعملائها ، والتي من خلالها تلتزم الشركة بتعويض عن الخسائر التي تغطيها بوليصة (وثيقة) التأمين لحملة الوثيقة(Yusuf, et al, 2017:72)، ويبين الجدول رقم (6) التعويضات المدفوعة و المخططة وكذلك نسبة التعويضات المدفوعة إلى التعويضات المخططة للسنوات الخمس الأخيرة.

جدول رقم (6)

التعويضات المتوقعة والمدفوعة (بالدينار)

السنة	التعويضات المخططة	التعويضات المدفوعة	نسبة المدفوعة الى المخططة %
2016	32000000000	30684224000	96%
2017	32000000000	26526525000	83%
2018	32000000000	34242735000	107%
2019	35000000000	37030649000	106%
2020	36000000000	33877714000	94%

المصدر : التقرير السنوي لشركة التأمين العراقية 2020

نلاحظ من خلال جدول رقم (6) ، بلغت تعويضات التأمين المدفوعة لحاملة الوثائق المؤمنيين لديها في عام 2016 (30684224000) دينار، وفي عام 2017 دفعت الشركة تعويضات إلى المؤمنيين لديها مبلغ قدره (26526525000) دينار، وبلغت التعويضات المدفوعة خلال عام 2018 مبلغاً مقداره (34242735000) دينار، وفي عام 2019 دفعت الشركة تعويضات الى الجمهور المؤمن لديها بلغت (37030649000) دينار، ودفعت الشركة تعويضات في عام 2020(33877714000) دينار ، نلاحظ من الجدول رقم (6) أن أعلى نسبة دفعتها الشركة كانت في عام 2019 وأدنى نسبة دفعتها الشركة للتعويضات كانت في عام 2017 مما يدل على مصداقية الشركة أمام عملائها .



المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

تضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث من واقع شركة التأمين العراقية ، وما تبلور عنها من توصيات تدعم عمل الشركة المبحوثة، لذا فقد تم تقسيم المبحث الى مطلبين وكالاتي:

المطلب الأول / الاستنتاجات

- 1- تعتبر المحادثة الاستراتيجية من الانشطة الأساسية والرئيسية التي تمارسها شركة التأمين العراقية من خلال عمليات المحادثة التي تحدث بين ادراتها والعاملين لتحقيق أداء افضل، وأيماناً منها بأهمية في ديمومة وأستدامة عمل الشركة .
- 2- يعتبر القطاع التأمين حالياً قطاعاً رائداً في الاقتصاد الحديث ، ويعتبر أحد أهم المحركات الرئيسة للاقتصاد، وذلك بسبب دور المهم الذي ينتج عنه تعبئة المدخرات ومساهمتها في تمويل الاستثمارات التي تشكل جوهر النشاط الاقتصادي للبلد.
- 3- من ايرادات الاجمالية المتحققة للشركة يتبين سعي الشركة الى تحقيق حصة سوقية أفضل من خلال تبني ألنية لتقليل المخاطر بأقتناء غطاء المشاريع المؤمنة لديها أيماناً بأهميته الكبيرة في الحفاظ على مواردهم المالية وديمومتها ، ووفق سياسة مدروسة، وتحسين مستوى انتاجية الشركة.
- 4- يتبين من خلال مراجعة بيانات الشركة الاستثمارية بأن هنالك أهتمام متزايد من ادارة الشركة لزيادة الاستثمارات في المشاريع الاقتصادية من اجل تحقيق معدلات نمو اعلى في ايراداتها.
- 5- يتبين من خلال بيانات الشركة الخاصة بالتعويضات بأن شركة التأمين العراقية على لديها القدرة على الايفاء في التزاماتها تجاه زبائنها(المؤمن) وهو الاسلوب الرئيسي في تعاملات الشركة الخاصة، وتقديم افضل الخدمات الى اصحاب المصلحة المتعاملين مع الشركة بأفضل وجه .
- 6- من الملاحظ استخدام الشركة اساليب شفافة وذات مصداقية في جميع تعاملاتها الاقتصادية.



المطلب الثاني: التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في المطلب السابق يعرض المطلب الحالي جملة من التوصيات الضرورية للشركة.

1- على إدارة الشركة زيارة الاهتمام بالمحادثات المشتركة بين العاملين وحثهم على التحدث عن قضايا المهمة التي تسهم في نجاح الشركة، وخلق فرص جديدة لغرض المحافظة على أدائها الاقتصادي.

2- على إدارة الشركة فتح قنوات استثمارية جديدة للشركة ، وزيادة الاستثمار في القطاع الخاص وبالشكل الذي يضع الشركة في المسار الصحيح للتنافس مع بقية الشركات الأخرى وتحقيق التفوق.

3- على إدارة الشركة العمل على تقارب الأفكار بين العاملين ليتمكنوا، وأختيار افضل العاملين لديها للعمل في تسويق، والبيع وثنائق التأمين بشكل جيد ومتميز تمكن الشركة من تحقيق حصة سوقية كبيرة ومكانة متميزة بين المنافسين .

4- ينبغي على ادارة الشركة العمل اجراء البحوث والدراسات التي من شأنها أن تطور وتحسن وثنائق التأمين من خلال المحادثات الاستراتيجية، وزيادة أدائها الاقتصادي، والتي تستطيع شركات التأمين من خلالها تقديم خدمات التأمين بصورة متميزة والتي من خلالها تستطيع جذب اكبر قدر ممكن من الزبائن .

5- على ادارة الشركة الاهتمام بالجانب التعويضات من خلال إجراء إستبيان خاص ودوري للزبائن للحصول على آرائهم حول الخدمات المقدمة لهم، مع دراسة هذه تلك الآراء والأخذ بيها لغرض تطوير عمل الشركة ومعالجة جانب القصور فيها وفق آرائهم.

6- على ادارة الشركة تفعيل ونشر الثقافة، والوعي التأمين واستعراض منافعه وتعريف الجمهور بالخدمات المقدمة من الشركة.



المصادر

أولاً:- المصادر العربية الكتب

1- علي، فراس مهدي ، 2021 ، تأثير الزخم المعرفي في الأداء المستدام بتوسيط السلوك الاستباقي : بحث تحليلي في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن ،رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم الادارة العامة.

- 2- TAWFIK, Omar Ikbal , KAMAR, Saifaldin Hashim 2AND ,BILAL, Zaroug Osman, The Effect of Sustainable Dimensions on the Financial Performance of Commercial Banks: A Comparative Study in Emerging Markets , Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 3 (2021) 1121–1133.
- 3- Bowman, Gary, 2011, An Empirical Analysis Of A Scenario-Informed Strategic Planning Process: A Public Sector Case, A Thesis Submitted For The Degree Of Phd At The University Of St Andrews.
- 4- Mngxaso, Monwabisi H. , 2010 , Understanding Strategic Conversation As A Tool For Learning And Change In Organisations: A Public Sector Perspective, A Dissertation Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Commerce In Strategy And Organisational Dynamics ,Leadership Centre, Faculty Of Management Studies, University Of Kwazulu-Natal.
- 5- Bouloiz, hafida, sustainable performance management using resilience engineering, international journal of engineering business management, volume 12: 1–12, 2020.
- 6- Dey, Prasanta Kumar¹, Malesios, Chrisovalantis², Debashree De³, Chowdhury, Soumyadeb ⁴ and Abdelaziz, Fouad Ben⁵, 2020, The impact of lean management practices and sustainable oriented innovation on sustainability performance of small and medium sized enterprises: Empirical evidence from the UK.



- 7- Elzek, yehia¹, gaafar, hebatallah², and abdelSAMIE, hamida³, the impact of green innovation on sustainability performance in travel agencies and hotels: the moderating role of environmental commitment, international journal of hospitality & tourism systems, volume 14 issue 2 december 2021.
- 8- Kyprianou, C. Graebner, M.E., Rindova, V. 2016. "Strategic Conversations: Methods For Data Collection And Analysis." In Elsbach, K. And Kramer, R. (Ed.). The Handbook Of Qualitative Organizational Research, Routledge, P. 272-285
- 9- Knight, Melinda, The Importance Of Conversation, Business And Professional Communication Quarterly 2016, Vol. 79(3) 267–269
- 10- Liu, Feng And Maitlis, Sally, 2012 , Emotional Dynamics And Strategizing Processes: A Study Of Strategic Conversations In Top Team Meetings, Journal Of Management Studies , John Wiley & Sons Ltd And Society For The Advancement Of Management Studies.
- 11- Miles, Morgan ¹, Monell, Linda ² And Darroch, Jenny, The Role Of Strategic Conversations With Stakeholders In Shaping Corporate Social Responsibility Strategy, Journal Of Business Ethics (2006) 69: 195-205, Springer 2006.
- 12- Murthy, Venkatesha, and Paul, Bino, Conversations and Gestures Of Small Business Owners With Their Suppliers: Exploring Social Content In A Pure Business Relation, Symbiosis Institute Of Management Studies Annual Research Conference (Simsarc13), Procedia Economics And Finance 11 (2014) 753 – 766.
- 13- Merwe, Louis Van Der, J. Chermack, Thomas, Kulikowich, Jonn and Yang, Baiyin, 2007, Strategic Conversation Quality and Engagement: Assessment Of A New Measure, International Journal Of Training And Development.
- 14- Roses, Luís Kalb¹ , Brito, Jean Carlos Borges² And Lucena Filho, Gentil José De³, Conversational Competences Model For Information Technology And Business Strategic Alignment, Journal Of Information Systems And Technology Management, Vol. 12, No. 1, Jan/Apr., 2015 Pp. 125-144



- 15- Salvadó, Laura laguna¹, Lauras, matthieu², and, comes, Tina, sustainable performance measurement for humanitarian supply chain operations, proceedings of the 14th isgram conference – albi, France, may 2017.
- 16- TAWFIK, Omar Ikb¹, KAMAR, Saifaldin Hashim ² and BILAL, Zaroug Osman ³, The Effect of Sustainable Dimensions on the Financial Performance of Commercial Banks: A Comparative Study in Emerging Markets, Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 3 (2021) 1121–1133.
- 17- Khan, Samina, & Pasha, Urooj, GSCM, GHRM and Sustainable Performance: Does External Pressures matter? , Indian Journal of Economics and Business, Vol. 20 No. 1 (January-June, 2021).
- 18– Laljani, narendra, the dimensions, development, and deployment of strategic leader capability, Cranfield University, school of management, dba thesis, and academic year 2006–2007.
- 19- Waldt g, van der, 2019. Framing strategic conversations in government: towards a conceptual model for analysis. *Administratio publica*, 27(1):57-77]
- 20- Mehmet Ugur, Institutions and economic performance: A review of the theory and evidence, Reader in Political Economy, University of Greenwich Business School, Department of International, Business and Economics.
- 21– Ragazou, Konstantina ,2021, Business Strategies in HR in Times of Crisis: The Case of Agri–Food Industry in Central Greece, Basel, Switzerland.