

Strategic sovereignty and its role in reducing strategic risks: Exploratory and analytical research in a sample of private Iraqi banks

Azhar Z. Ali^{1*}, Luma m. Hameed²

¹ Ministry of higher education and scientific research, Baghdad, Iraq

² Department of investment and business management economics, College of business economics, Al-Nahrain university, Baghdad, Iraq

azhar_delpak@yahoo.com , lumamajid@nahrainuniv.edu.iq

Article information:

Received: 14-09- 2024

Revised: 20-09- 2024

Accepted: 26-09- 2024

Published: 25-04- 2025

***Corresponding author:**

Azhar Z. Ali

azhar_delpak@yahoo.com



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:

The research aimed to determine the impact of strategic sovereignty in reducing strategic risks in light of the current conditions that require the correct construction of organizations in order to confront environmental variables in modern times. To achieve this goal, the researchers reached, through theoretical thought and related studies, to build a hypothetical diagram that explains the relationship between the studied variables. The research relied on studying strategic sovereignty as an independent variable distributed into three dimensions: (area of influence, competitive formation, competitive pressure), in addition to three dimensions representing the dependent variable strategic risks (document and information risks, organizational reputation risks, human resources risks). The sample consisted of (100) managers from senior administrative leadership in a sample of private Iraqi banks: (United Bank, National Bank of Iraq, Gulf Commercial Bank, Ashur International Bank, Abra Iraq Bank). The research reached several results represented in the contribution of strategic sovereignty in reducing strategic risks through the results of the impact relationship, which supports the statistical formulation of the research hypothesis.

Keywords: Strategic sovereignty, strategic risks.

Conclusions:

One of the most important results reached by the research is the existence of a significant influence relationship of the strategic sovereignty of banks (United Bank, National Bank of Iraq, Gulf Commercial Bank, Ashur International Bank, Abra Iraq Bank) in reducing strategic risks. This indicates that the more there is an area of influence, competitive formation and good dealing with competitive pressures, the greater the ability of these banks to reduce strategic risks.

السيادة الاستراتيجية ودورها في الحد من المخاطر الاستراتيجية: بحث استطلاعي تحليلي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

ازهار زين العابدين علي^{1*}، لمى ماجد حميد²

¹ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، العراق

² قسم اقتصاديات ادارة الاستثمار والأعمال، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهرين، بغداد، العراق

azhar_delpak@yahoo.com , lumamajid@nahrainuniv.edu.iq

المستخلص:

هدف البحث إلى تحديد تأثير السيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر الاستراتيجية في ضوء الاوضاع الراهنة التي تستدعي البناء الصحيح للمنظمات من اجل مواجهة المتغيرات البيئية في الزمن الحديث، ولتحقيق هذا الهدف توصلت الباحثان من خلال الفكر النظري والدراسات ذات العلاقة إلى بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة، إذ اعتمد البحث على دراسة السيادة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً موزعاً إلى ثلاثة ابعاد هي (منطقة النفوذ، التكوين التنافسي، الضغط التنافسي) فضلاً عن ثلاثة ابعاد تمثل المتغير المعتمد المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ولقد تكونت العينة من (100) مدير من القابات الإدارية العليا في عينة من المصارف العراقية الخاصة وهي (المصرف المتحد، المصرف الأهلي العراقي، مصرف الخليج التجاري، مصرف اشور الدولي، مصرف عبر العراق) توصل البحث إلى نتائج عدة تمثلت في اسهام السيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر الاستراتيجية وذلك من خلال نتائج علاقة التأثير وهذا ما يدعم الصياغة الإحصائية لفرضية البحث.

الكلمات المفتاحية: السيادة الاستراتيجية، المخاطر الاستراتيجية.

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2024-09-14
- تاريخ ارسال التعديلات: 2024-09-20
- تاريخ قبول النشر: 2024-09-26
- تاريخ النشر: 2025-04-25

*المؤلف المراسل:

ازهار زين العابدين علي

azhar_delpak@yahoo.com



هذا العمل مرخص بموجب
المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي
(CC BY 4.0)

المقدمة:

في ظل بيئة متغيرة وغير مستقرة كان لابد لمنظمات الاعمال من تبني نهج يمكنها من المحافظة على مكانتها ومواردها ومراقبة منافسيها والحد من الاخطار التي تتعرض لها خصوصاً الاستراتيجية منها وهذا النهج هو السيادة الاستراتيجية، إذ أصبحت منظمات الاعمال تنظر الى السيادة الاستراتيجية على انها نوع خاص من القوة يتخطى الحجم، النطاق، والبقاء فهو ليس ما تملك بقدر ما هو كيفية استخدام ما تملك، وبما ان المخاطر تشكل عائقاً امام تقدم المنظمات وتطورها كان لابد من الحد منها والسيطرة عليها وهو من مهام الإدارة العليا، ونظراً لمحدودية اعتماد هكذا مواضيع وتطبيقها في المنظمات العراقية بالرغم من أهميتها وخوفاً من أضاعه فرص الإفادة من معطياتها لذا أصبح من الضروري إجراء البحث فيما يخص دور السيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر الاستراتيجية واستخلاص أهم المؤشرات من أجل قياسها وتطبيقها للوصول الى النتائج وتحديد السبل الكفيلة لأجراء المعالجات الضرورية والاعتماد عليها وتطبيقها في منظمات الاعمال وأجراء التحسين المستمر في مستوى أدائها بما ينعكس ايجابيا على سيادتها والمخاطر الاستراتيجية التي تتعرض لها.

ومن هنا جاء البحث ليسلط الضوء على الاطر الفكرية لمتغيري البحث، إذ جرى تقسيم البحث الى عدة مباحث تناول المبحث الاول المنهجية العلمية للبحث وفيما تناول المبحث الثاني الجانب النظري للبحث واختص المبحث الثالث بتحليل واختبار فرضية البحث، اما المبحث الرابع فقد تضمن عرض للاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث بالاعتماد على نتائج الجانب العملي للبحث.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

لا يمكن للمصارف ان تحد من المخاطر الاستراتيجية التي تتعرض لها مالم تمتلك سيادة استراتيجية لمواجهة التحديات البيئية ومواكبة التطورات فأن هذه المتغيرات قد فرضت تحديات على المنظمات بشأن كيفية الانسجام والتكيف مع تلك العوامل من اجل التفكير بصورة استباقية لما هو قادم من اجل الوصول الى النجاح وتجنب الفشل، لذا تدور المشكلة الاساسية للبحث حول تحديد القصور المرتبط بالسيادة الاستراتيجية ومدى ادراك المدراء لأبعاد السيادة الاستراتيجية في مجال اعمالها ومدى قدرة المصارف في الحد من المخاطر الاستراتيجية وبناءً عليه يمكن اظهار مشكلة البحث من خلال اثاره عدد من التساؤلات وكما يلي:

1. ما مدى توافر ابعاد السيادة الاستراتيجية في المصارف (المصرف المتحد، المصرف الأهلي العراقي، مصرف الخليج التجاري، مصرف اشور الدولي، مصرف عبر العراق)؟
2. ما مدى أدراك القيادات الإدارية في المصارف (المصرف المتحد، المصرف الأهلي العراقي، مصرف الخليج التجاري، مصرف اشور الدولي، مصرف عبر العراق) لأبعاد المخاطر الاستراتيجية؟
3. ما مستوى تأثير السيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر الاستراتيجية في المصارف (المصرف المتحد، المصرف الأهلي العراقي، مصرف الخليج التجاري، مصرف اشور الدولي، مصرف عبر العراق)؟

ثانياً: أهمية البحث

يبرز أهمية البحث كونه يسלט الضوء على احدى اهم المواضيع التي تلعب دوراً في مجال الادارة الاستراتيجية، وكونه موضوع يرتبط بشكل وثيق في الحد من المخاطر الاستراتيجية من خلال اعتماد منهج حديث ومهم للمنظمات وخصوصاً في المصارف الا وهو السيادة الاستراتيجية، والذي بات اليوم واحد من اهم الاهداف الرئيسية التي تسعى المنظمات من خلالها الحد من المخاطر الاستراتيجية، وعليه تتجلى أهمية البحث بالآتي:

1. اعطاء صورة ومفهوم واسع للمصارف عن كيفية بناء سيادة استراتيجية للمساهمة في الارتقاء بإدائها واعمالها وتعزيز منطقة نفوذها.
2. السعي في أدراك القادة والمهتمين بالمواضيع الاستراتيجية، واشعارهم بمدى أهمية السيادة الاستراتيجية وتأثيرها في مواكبة التطورات الحديثة والمستمرة والمتجددة للحد من المخاطر التي تتعرض لها منظمات الاعمال وخصوصاً الاستراتيجية منها.
3. تتجلى الأهمية العلمية للبحث في معرفة مدى امتلاك القيادات الإدارية العاملة في المصارف (المصرف المتحد، المصرف الأهلي العراقي، مصرف الخليج التجاري، مصرف اشور الدولي، مصرف عبر العراق) لأبعاد السيادة الاستراتيجية الكفيلة بمواجهة الظروف البيئية الخارجية المتغيرة والتي قد تتعرض لها مستقبلاً وتؤثر على جودة اعمالها وبالتالي على المخاطر التي تتعرض لها.
4. تبرز أهمية البحث الميدانية في اختيار المصارف العراقية الخاصة مجتمعاً البحث كونها تعد من القطاعات المهمة في مجال السيادة الاستراتيجية.

ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف والتي يمكن توضيحها بالنقاط الآتية:

1. التعرف على مفاهيم السيادة الاستراتيجية والمخاطر الاستراتيجية في المصارف المبحوثة.
2. التحقق من مستوى تأثير ابعاد السيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر الاستراتيجية والاستفادة من نتائج البحث وتوظيفها في المصارف المبحوثة.
3. حث المصارف على زيادة اهتمامها بأبعاد السيادة الاستراتيجية للقيادات الادارية والمتضمنة منطقة النفوذ، والتكوين التنافسي، والضغوط التنافسية، كونها تُعد الركيزة الاساسية في الارتقاء بقدرتها على مواجهة المخاطر الاستراتيجية.
4. توفير المعلومات التي تساعد القيادات الادارية في المصارف لتعزيز جوانب القوة ومعالجة نواحي القصور أو الخلل الموضحة في نتائج البحث.
5. تقديم نموذج فرضي للبحث يساعد المصارف المبحوثة على تشخيص علاقات التأثير بين متغيري البحث وكيفية تفعيل دور تلك المتغيرات فيها.

رابعاً: فرضيات البحث

استناداً لمشكلة البحث واهدافها تصاغ فرضيات البحث الى فرضيات رئيسة بالشكل الآتي:

الفرضية الرئيسية الاولى

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد السيادة الاستراتيجية في المخاطر الاستراتيجية.

وتنبثق منها الفرضيات التالية

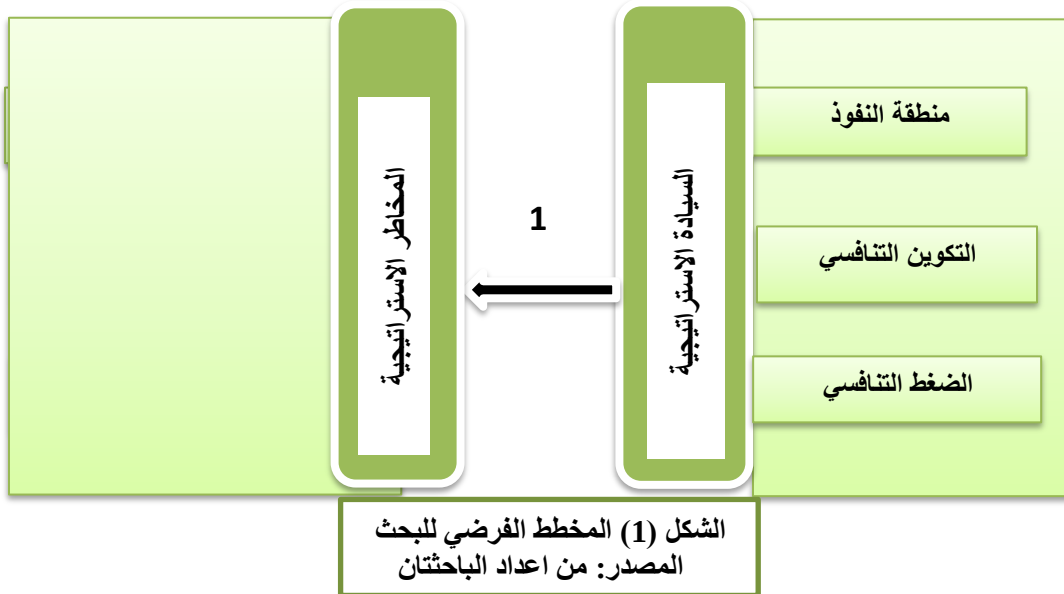
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد منطقة النفوذ في المخاطر الاستراتيجية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التكوين التنافسي في المخاطر الاستراتيجية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الضغط التنافسي في المخاطر الاستراتيجية.

خامساً: الوسائل الاحصائية المستخدمة في البحث

تعد الأدوات الإحصائية الوسيلة الرئيسية التي تمكنا من خلال معطياتها التأكد من صحة المقاييس المستخدمة في البحث، فضلاً عن اختبار وتحليل الفرضيات والبيانات التي تم استحصاها من عينة البحث، إذ أعتمد على البرنامج الاحصائي (SPSS v.25) و (AMOS v.25) في تحليل البيانات وتتضمن ما يأتي :

1. الوسط الحسابي: لمعرفة واقع متغيري البحث من خلال إجابات عينة البحث على الاسئلة المطروحة في الاستبانة والتعرف على مستوى المتغيرات من الناحية الميدانية وأجراء المقارنة مع الوسط المرجح.

2. الانحراف المعياري: وهو من أفضل المقاييس المستخدمة لقياس مدى تناغم البيانات التي تم جمعها على وفق إجابات عينة البحث مع متوسطها الحسابي، إذ يتم احتساب الانحراف المعياري من خلال إدخال جميع البيانات واحتسابها، ومن هنا تكمن دقته عن باقي مقاييس التشتت.
 3. معامل الاختلاف: يستخدم لقياس درجة التجانس في إجابات عينة البحث.
 4. مؤشر الأهمية النسبية: لتحديد مستوى الإجابات ومدى أهميتها من الناحية الميدانية.
 5. اختبار فرضيات التأثير: لقياس درجة تأثير المتغير "المستقل" وابعاده في المتغير "التابع"
- سادساً: نموذج البحث الفرضي
- يعد المخطط الفرضي للبحث من أهم خطوات منهجية البحث، لما له من دور في تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيري البحث، إذ تضمن نموذج البحث الفرضي المتغير المستقل السيادة الاستراتيجية بأبعادها (منطقة النفوذ، التكوين التنافسي، الضغط التنافسي) والمتغير المعتمد المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية)، والشكل التالي يوضح نموذج البحث الفرضي:



توازن القوى هي الشيء الوحيد الذي سيأتي بالاستمرارية والابتكار والكفاءة على مستوى المنظمة والقطاع والصناعة ومن ثم المجتمع (Strikwerda, 2002:11). ويرى (Hao & Chen, 2010:1) بأنها لعبة القوى الكبرى لتحدي النظام العالمي الجديد عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة. إن السيادة الاستراتيجية تعبر عن مكانة المنظمة وهيمنها على قطاع الأعمال الذي يتحقق من خلال صياغة الاستراتيجيات الدالة على القوة والنفوذ التي تمكن المنظمة من اختيار جمال المنافسة ووضع قواعدها مما يسمح لها بالتحكم وثقة عالية ببيئة الأعمال التنافسية (Bashqali, 2019:127). من خلال ما تقدم يمكن تعريف السيادة الاستراتيجية بأنها الواقع الذي يميز المنظمة ويمنحها التفوق والريادة في مجال عملها ويمكنها من مواجهة مخاطر بيئتها بكفاءة والحد منها.

ثانياً: أهمية السيادة الاستراتيجية The importance of strategic sovereignty

تأتي أهمية السيادة الاستراتيجية من كونها تمكن منظمات الأعمال من العمل بفاعلية في البيئات الديناميكية غير المستقرة والتكيف والاستجابة السريعة مع تغيراتها وذلك من خلال امتلاك مهارات التحليل البيئي التي توفر باستمرار البدائل الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع التغيرات البيئية (Ansoff et al, 2019:42)

المبحث الثاني: التأثير النظري للبحث المحور الاول/السيادة الاستراتيجية Strategic sovereignty اولاً: مفهوم السيادة الاستراتيجية The concept of strategic sovereignty

بسبب تغير بيئة منظمات الأعمال من بيئة مستقرة الى بيئة سريعة التغير أصبح من الضروري تبني مدخل استراتيجي يوائم هذا التغير خصوصاً بعد ما تضمنته هذه البيئة المتغيرة من منافسة عالية وظروف بيئية تنسم بالا تأكيد العالي لذلك تزايد اهتمام منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة بمفهوم السيادة الاستراتيجية (D Aveni, 2004:371). يعد Richard D Aveni اول من استخدم مفهوم السيادة الاستراتيجية ويرى انها تتطلب نوع من القوة التي تعطي القدرة على تحديد مجال المنافسة كوسيلة للتغلب على الفوضى والنماذج العالمية الملائمة. وعرف (Al-Kenany & Al-Najjar, 2021: 57) السيادة الاستراتيجية، بأنها قوة المنظمة وهيمنتها على المناطق التنافسية وقدرتها على السيطرة على الموضوعات التي تؤثر على المنافسين الآخرين في بيئة العمل. ويتمثل جوهر السيادة الاستراتيجية في ان تكون المنظمة ناجحة ومؤثرة على المدى البعيد وهذا يتطلب منها استراتيجية للقوة (النفوذ) وان

المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها (Emblemsvag & Kjolstad,2002:846)، وان درجة المخاطر الاستراتيجية تختلف من قرار لآخر ومن حالة لأخرى (Al-Fatlawi & Al-Shammari,2022:12)، وتصنف المخاطر الاستراتيجية على انها اخطار خارجية يتعرض لها التشكيل التنظيمي وتؤثر على تطوير استراتيجية المنظمة وتنفيذها (Roberts & Clure,2003:20)، وهناك نظرة أخرى الى المخاطر الاستراتيجية تفيد بأن الاستراتيجية هي التي تسبب المخاطر للمنظمة اذا كانت استراتيجية فاشلة او تطبيق فاشل لاستراتيجية ناجحة (Lam,2003,229). ان المخاطر الاستراتيجية تتميز عن المخاطر الأخرى كونها تؤثر على مركز المنظمة في المستقبل مرتكزة بذلك على الاخطار في الأمد البعيد (Hamoud & Sahib,2022:466).

ثانياً: أهمية المخاطر الاستراتيجية Strategic risk concept

يرى (Zwikael & Ahn,2011:23) ان المخاطر الاستراتيجية تكتسب أهميتها كونها تؤثر على المنظمة في الأمد البعيد وترتبط بقراراتها وادائها بشكل مباشر، ويمكن ان نحدد أهمية المخاطر الاستراتيجية من خلال الاتي (Kunreuther et al,2001).

1. التنفيذ الصحيح لاستراتيجية المنظمة.
 2. تحسين أداء المنظمة على المدى البعيد.
 3. إتاحة البدائل الاستراتيجية لمواجهة الاخطار المستقبلية.
- ### ثالثاً: ابعاد المخاطر الاستراتيجية Strategic risk dimensions

بالاعتماد على (Al-Qahtani & Hassan,2022:9) حددت المخاطر الاستراتيجية في هذا البحث بأربعة ابعاد هي:

1. مخاطر الوثائق والمعلومات: تتمثل بأخطار دقة المعلومات والبيانات وتكاملها ومخاطر وقوع أخطاء تقنية (تكنولوجية) ومخاطر الاختراق الفيروسي والدخول غير المصرح به واستعمال النسخ المقلدة وغيرها. كما يعد الامن السيبراني من العلوم الحديثة والمتخصصة بتوفير الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والبيانات التي يتم تداولها عبر الشبكات العنكبوتية.
2. مخاطر السمعة التنظيمية: عبارة عن قيمة حالية تؤثر على القيمة المستقبلية للمنظمة، وهي الخسارة او الربح المحتمل بسبب الدعاية المتعلقة بالممارسات التنظيمية، وان الإدارة غير الجيدة للمخاطر الاستراتيجية من المحتمل ان تؤدي الى اضرار جسيمة بسمعة المنظمة واستمرارية الاعمال.
3. مخاطر الموارد البشرية : هنالك علاقة تربط بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وهذه العلاقة تحدد ما يمكن توفيره للمورد البشري ، أي ان الادارتان تشتركان في عملية صياغة وتنفيذ برامج الأمان للمنظمة وتقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف المورد البشري بحسب قدرات كل موظف فأن الاعتماد على رأس المال البشري في المنظمة سيسمح للعاملين استئجار

ويمكن القول ان السيادة الاستراتيجية تأتي من خلال تمكين المنظمة من امتلاك (Zee & Strikwerda,2003:15):

1. قوة الادراك: تعني تكوين واقع اجتماعي مشترك بين المنافسين ضمن المجال التنافسي.
 2. قوة الاستيلاء على قلوب وعقول الزبائن الاساسين: تعني السيطرة على السوق من خلال الجودة والخدمة والاسعار التي تضع المعيار الأساسي في السوق فيما يتعلق بتوقعات وتقدير الزبون.
 3. القدرة على تصميم بيئة اعمال ملائمة خاصة بهم باستخدام تركيبات وانماط مختلفة عن المنافسين والتعاون: وتعني توازن القوى للمنافسين الرئيسيين في السوق واحترام الحدود واتخاذ المنافسة للابتكار والكفاءة وتحقيق الاستقرار الديناميكي.
- وترتكز أهمية السيادة الاستراتيجية في امتلاك المنظمة قدرة تحقيق التفوق في أدائها على منافسيها عن طريق خلق التميز المستدام وتطوير حالة استراتيجية مميزة من خلال انجاز أنشطة مختلفة عن تلك التي يقوم بها المنافسين (kotze,2003:104)

ثالثاً: ابعاد السيادة الاستراتيجية Dimensions of strategic sovereignty

اعتمد البحث الحالي ثلاث ابعاد للسيادة الاستراتيجية والتي اتفق عليها اغلب الكتاب والباحثين في هذا المجال ومنهم و (Abadi & Al-Mousawi,2014:156) و (Sharifi,2017:146)

- و (Mohammed & Mohammed,2021) و (DAveni,2001) و (Robert,2001) وهذه الابعاد هي:
1. منطقة النفوذ: عبارة عن محفظة المنظمة من سلع وخدمات واثارها على الاستراتيجية التنافسية وتمثل حقيقة جغرافية لها القدرة على التأثير في سوق المنافسة وهو مفهوم مستعار من الجغرافية السياسية.
 2. الضغط التنافسي: عبارة عن حركة تنافسية موجهة نحو المنافسين واضحة ومحددة وقابلة للملاحظة تستخدمها منظمات الاعمال لتعزيز مكانتها التنافسية.
 3. التكوين التنافسي: عبارة عن تحالفات من القوى التي تقلل من التعقيد التنافسي، ويتضمن مخاطرة عالية فينبغي على المنظمات دمج وبناء وإعادة تكوين مواردها وكفاءتها لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة. وهو ايضاً يهدف الى تطوير المورد البشري لضمان التعاون مع الزبائن للحفاظ عليهم (Hsich et al,2002:1).

المحور الثاني: المخاطر الاستراتيجية Strategic risks

أولاً: مفهوم المخاطر الاستراتيجية

لإعطاء مفهوم للمخاطر الاستراتيجية ينبغي علينا تحديد مفهوم للاستراتيجية ومفهوم للمخاطر ، اذ عرفت الاستراتيجية في منظمات الاعمال بأنها الوسيلة التي تحقق بها المنظمة أهدافها (Magretta,2002:88) ، اما الخطر فهو حالة عدم التأكد او الشك او الخوف من تحقيق ظاهرة معينة او موقف معين وما يترتب على ذلك من نتائج سلبية وبذلك يعرف الخطر بأنه احتمال الخسارة او الفقدان او التدمير او التخريب (Rigidah,2006:5) ، ومن خلال ربط الخطر بالاستراتيجية يمكن تعريف المخاطر الاستراتيجية بأنها احتمال الخسارة او الفقدان الذي تتعرض له

لغرض تحليل بيانات البحث واختبار فرضياته، تم الاستعانة بمجموعة برامج الجاهزة وهي برامج (SPSS v.25, AMOS v.25) وكانت النتائج كالآتي:

أولاً: عينة البحث

لضمان تحقق متطلبات البحث عمدة الباحثان الى توزيع (117) استبانة لعينة من القيادات الإدارية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد، تم استرجاع (100) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، كما موضح في الجدول (1)

الفرص والتهديدات والاستجابة لها على النحو المطلوب وبالتالي ومع تقدم الموظفين خلال حياتهم المهنية ، سيستطيعون إعادة تشكيل رأس مالهم البشري مما يبين لهم أسس مختلفة للخبرة ، ويساعد على اتخاذ قرارات إدارية فريدة تعكس ذلك على الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

المبحث الثالث : عرض نتائج الجانب العملي للبحث

جدول (1) معدل الاستجابة

الحالة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات غير المسترجعة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
العدد	117	17	100
النسبة المئوية	100	24	76

المصدر: من اعداد الباحثان

ويوضح الجدول (2) عدد الاستثمارات الموزعة في كل مصرف

جدول (2) عدد الاستثمارات الموزعة في كل مصرف

ت	اسم المصرف	القيادات الادارية	حجم العينة	عدد الاستثمارات المسترجعة	تاريخ التأسيس	الموقع الجغرافي
1	المصرف المتحد	23	16	15	1994	الكرادة /ساحة الواثق
2	المصرف الاهلي العراقي	31	22	19	1995	بغداد/شارع السعدون
3	مصرف الخليج التجاري	21	15	14	2000	بغداد/شارع السعدون
4	مصرف اشور الدولي	56	39	31	2005	بغداد/ الكرادة/ساحة عقبة بن نافع
5	مصرف عبر العراق	37	26	21	2006	الكرادة /مقابل بدالة العلوية
	المجموع الكلي	168	117	100		

المصدر: من اعداد الباحثان

ثانياً: الثبات لأداة قياس البحث

يُشير مصطلح "الثبات" إلى استقرار مقياس البحث والاستمرارية في الحصول على نتائج متسقة عبر فترات زمنية مختلفة. ويُقِيم الثبات البنائي لأداة القياس من خلال استخدام اختبار ألفا كرونباخ. تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، إذ يُظهر الجدول (3) أن قيم معامل ألفا

جدول (3) معاملات الثبات لأداة قياس البحث

متغيرات البحث	الرمز	ألفا كرونباخ
منطقة النفوذ	SP	0.850
التكوين التنافسي	CC	0.807
الضغط التنافسي	CP	0.900
السيادة الاستراتيجية	SS	0.897
مخاطر الوثائق والمعلومات	DAIR	0.880
مخاطر السمعة التنظيمية	ORR	0.816
مخاطر الموارد البشرية	HRR	0.875
المخاطر الاستراتيجية	SR	0.901

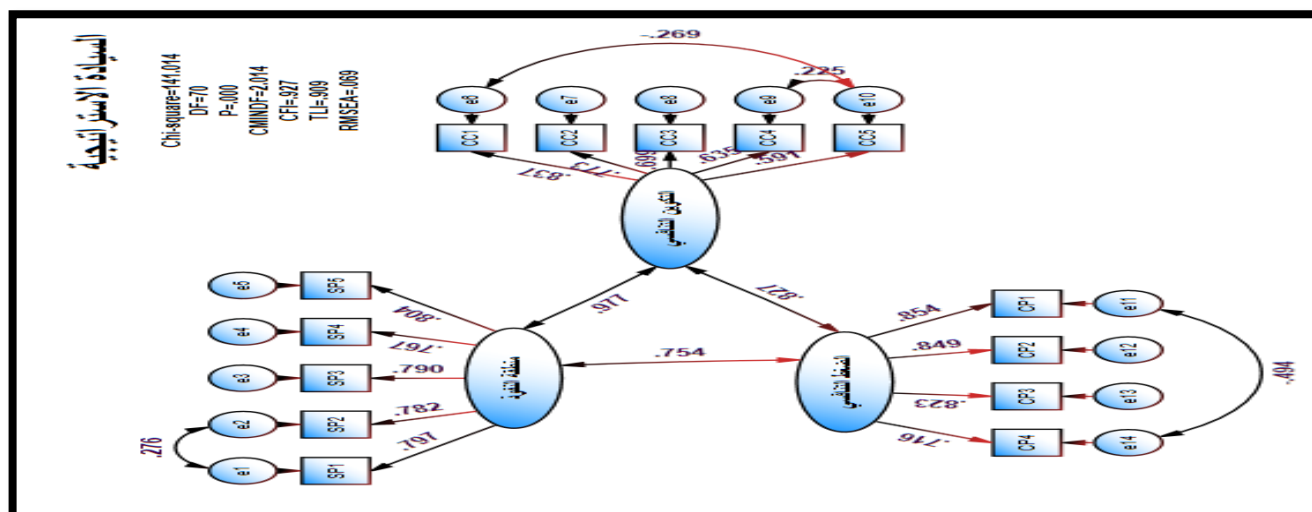
المصدر: برنامج SPSS V.28

يبين شكل (1) نموذج السيادة الاستراتيجية، والذي يتألف من ثلاث أبعاد أساسية، متمثلة بـ (14) سؤال. ويتضح من

ثالثاً: الصدق البنائي التوكيدي
1. السيادة الاستراتيجية

أن المؤشر هو جيد وكافٍ لإجراء التحليلات المعنوية اللاحقة.

الشكل أن جميع المؤشرات كانت ضمن المعايير، مما يشير إلى



شكل (1) نموذج السيادة الاستراتيجية
المصدر: برنامج AMOS V.26

بين (5.732 - 10.31) وهي اكبر من القيمة الحرجة (CR) البالغة (1.96)، وهذا يدل على صدق الاسئلة وهو مؤشر جيد.

اذ يتضح من الجدول (4)، قيم التقديرات لجميع اسئلة متغير السيادة الاستراتيجية تراوحت بين (-0.854 - 0.591)، كما يتبين انها معنوية، وذلك من خلال قيم (CR) التي تراوحت

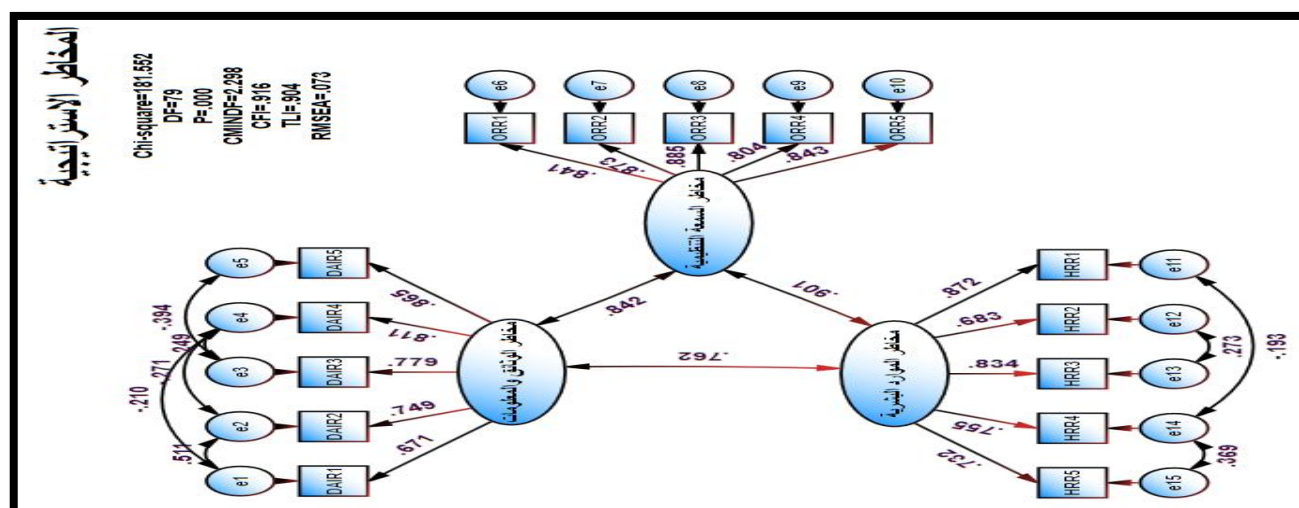
جدول (4) التقديرات لأبعاد متغير السيادة الاستراتيجية

الاسئلة	المسار	الابعاد	التقديرات	C.R.	P
SP1	<---	منطقة النفوذ	.797		
SP2	<---		.782	10.130	0.000
SP3	<---		.790	8.680	0.000
SP4	<---		.767	8.354	0.000
SP5	<---		.804	8.871	0.000
CC1	<---	التكوين التنافسي	.837		
CC2	<---		.773	9.071	0.000
CC3	<---		.699	7.865	0.000
CC4	<---		.635	6.917	0.000
CC5	<---		.591	5.732	0.000
CP1	<---	الضغط التنافسي	.854		
CP2	<---		.849	10.310	0.000
CP3	<---		.823	9.852	0.000
CP4	<---		.716	6.686	0.000

المصدر: برنامج AMOS V.26

الشكل أن جميع المؤشرات كانت ضمن المعايير، مما يشير إلى أن المؤشر هو جيد وكافٍ لإجراء الاختبارات اللاحقة.

2. المخاطر الاستراتيجية
يظهر الشكل (2) نموذج المخاطر الاستراتيجية، الذي يتألف من ثلاث ابعاد اساسية، اذ يتألف من (15) سؤال. يتبين من



شكل (2) نموذج المخاطر الاستراتيجية
المصدر: برنامج AMOS V.26

من قيمتها الدرجة المعيارية (CR) المعتمدة والتي تبلغ (1.96). يشير ذلك إلى معنوية الأسئلة وصدقها، مما يجعلها مؤشراً جيداً.

يُظهر الجدول (5) قيم التقديرات لجميع أسئلة متغير المخاطر الاستراتيجية، حيث تتراوح بين (0.683-0.885)، كما بلغت القيم الدرجة (CR) لها بين (6.425-11.512)، وهي أعلى

جدول (5) التقديرات لأبعاد متغير المخاطر الاستراتيجية

P	C.R.	التقديرات	الأبعاد	المسار	الاسئلة
		.671	مخاطر الوثائق والمعلومات	<---	DAIR1
0.000	9.445	.749		<---	DAIR2
0.000	6.473	.779		<---	DAIR3
0.000	6.425	.811		<---	DAIR4
0.000	7.319	.865		<---	DAIR5
		.841	مخاطر السمعة التنظيمية	<---	ORR1
0.000	11.246	.873		<---	ORR2
0.000	11.512	.885		<---	ORR3
0.000	9.811	.804		<---	ORR4
0.000	10.581	.843		<---	ORR5
		.872	مخاطر الموارد البشرية	<---	HRR1
0.000	7.634	.683		<---	HRR2
0.000	10.419	.834		<---	HRR3
0.000	8.198	.755		<---	HRR4
0.000	8.498	.732		<---	HRR5

المصدر: برنامج AMOS V.26

اختلاف (24.30) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الأهمية النسبية، أما بعد التكوين التنافسي فقد بلغ الوسط الحسابي له (3.568) وبمستوى جيد إذ بلغ الانحراف المعياري له (0.733) بينما بلغ معامل اختلاف له ما قيمته (20.56) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية، أما بصورة إجمالية فقد حقق متغير السيادة الاستراتيجية وسطاً حسابياً بلغ (3.597) بمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.721) إذ بلغ معامل الاختلاف

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث
1. السيادة الاستراتيجية

يتضح من الجدول (6) أن أعلى وسط حسابي عام بلغ عند بعد الضغط التنافسي، إذ بلغ (3.700) وبمستوى جيد إذ بلغ الانحراف المعياري له (0.782) ومعامل اختلاف (21.13) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الأهمية النسبية، أما أقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد منطقة النفوذ إذ بلغ (3.524) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.856) ومعامل

وانحراف معياري (0.921) ومعامل اختلاف (25.70) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الاهمية النسبية، اما بعد مخاطر الوثائق والمعلومات فقد بلغ الوسط الحسابي له (3.674) وبمستوى جيد اذ بلغ الانحراف المعياري له (0.797) بينما بلغ معامل اختلاف له ما قيمته (21.70) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية اما بصورة اجمالية فقد حقق متغير المخاطر الاستراتيجية وسطا حسابيا بلغ (3.645) بمستوى جيد و بانحراف معياري بلغ (0.782) اذ بلغ معامل الاختلاف (21.46) حيث جاء بالتسلسل الثاني من حيث الاهمية النسبية .

(20.05) حيث جاء بالتسلسل الاول من حيث الاهمية النسبية، وهذا يعني ان المصارف المبحوثة تولي اهتمام جيد للسيادة الاستراتيجية.

2. المخاطر الاستراتيجية

يتضح من الجدول (6) ان اعلى وسط حسابي عام بلغ عند بعد مخاطر السمعة التنظيمية، اذ بلغ (3.680) وبمستوى متوسط اذ بلغ الانحراف المعياري له (0.847) ومعامل اختلاف (23.01) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الاهمية النسبية، اما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد مخاطر الموارد البشرية اذ بلغ (3.582) وبمستوى جيدة

جدول (6) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات وابعاد البحث

الترتيب	CV	S	M	ابعاد متغيرات البحث
3	24.30	0.856	3.524	منطقة النفوذ
1	20.56	0.733	3.568	التكوين التنافسي
2	21.13	0.782	3.700	الضغط التنافسي
الاول	20.05	0.721	3.597	السيادة الاستراتيجية
1	21.70	0.797	3.674	مخاطر الوثائق والمعلومات
2	23.01	0.847	3.680	مخاطر السمعة التنظيمية
3	25.70	0.921	3.582	مخاطر الموارد البشرية
الثاني	21.46	0.782	3.645	المخاطر الاستراتيجية

المصدر: برنامج SPSS V.28

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للسيادة الاستراتيجية في المخاطر الاستراتيجية، اذ استطاعت السيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (76%) من المتغيرات التي تطرأ على المخاطر الاستراتيجية. كما وسجلت قيمة (t) المستخرجة لمتغير السيادة الاستراتيجية (17.815). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند قيمة الدلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية (β) لمتغير السيادة الاستراتيجية اذ يتضح من خلال قيمة (β) زيادة السيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المخاطر الاستراتيجية بنسبة (94%).

خامساً: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسة

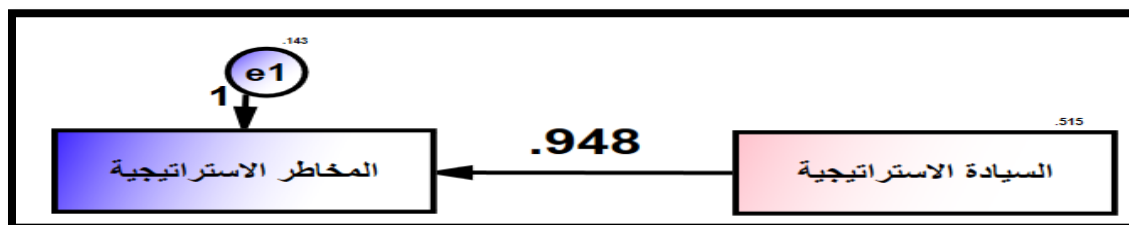
التي تفيد بان: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية السيادة الاستراتيجية في المخاطر الاستراتيجية)

يتبين من الجدول (7) والشكل (3) قيمة (F) المستخرجة بين السيادة الاستراتيجية في المخاطر الاستراتيجية اذ سجلت (317.388). وهي (أكبر) من (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية والتي تفيد بان (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية السيادة الاستراتيجية في المخاطر الاستراتيجية) وهذا مما يدل على

جدول (7) تحليل التأثير بين السيادة الاستراتيجية في المخاطر الاستراتيجية

المتغير المستقل	R	(R ²)	Adj(R ²)	(F)	(t)	Sig	المتغير التابع
السيادة الاستراتيجية	0.874	0.764	0.762	317.388	17.815	0.000	المخاطر الاستراتيجية

المصدر: برنامج SPSS V.28



شكل (3) تحليل الاثر بين السيادة الاستراتيجية في المخاطر الاستراتيجية
المصدر: برنامج AMOS V.26

144.931, 269.851) على التوالي. وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً يكون القرار كما هم موضح في الجدول (9)

2- اختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد السيادة الاستراتيجية في المخاطر الاستراتيجية، إذ يتبين من الجدول (8) ما يأتي:

- حققت قيمة (F) ألمستخرجة بين ابعاد السيادة الاستراتيجية في المخاطر الاستراتيجية (138.432, 1.183, 0.765, 0.699, 0.772, 0.824, 0.857, 0.475)

جدول (8) تحليل التأثير لأبعاد السيادة الاستراتيجية في المخاطر الاستراتيجية

sig	t	F	Adj (R2)	R2	R	B	α	ابعاد السيادة الاستراتيجية
0.000	11.766	138.432	0.581	0.586	0.765	0.699	1.183	منطقة النفوذ
0.000	12.039	144.931	0.592	0.597	0.772	0.824	0.707	التكوين التنافسي
0.000	16.427	269.851	0.731	0.734	0.856	0.857	0.475	الضغط التنافسي

المصدر: برنامج SPSS V.28

- بلغت قيمة (t) ألمستخرجة لمعامل الميل الحدي بين ابعاد السيادة الاستراتيجية في المخاطر الاستراتيجية (11.766, 12.039, 16.427) على التوالي، وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لأبعاد السيادة الاستراتيجية والمتمثلة بـ(منطقة النفوذ، التكوين التنافسي، الضغط التنافسي).
- يتضح من قيمة (β) للأبعاد كافة والبالغة (0.699, 0.824, 0.857) على التوالي إذ تشير الى ان هنالك تباين في القوة تأثيرية لأبعاد السيادة الاستراتيجية في متغير المخاطر الاستراتيجية إذ يتبين ان اعلى قوة تأثيره كانت عند بعد (الضغط التنافسي) إذ ان زيادة هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة متغير المخاطر الاستراتيجية بنسبة (85%)، كما يتضح ان اقل قوة تأثيرية كانت عند بعد (منطقة النفوذ) إذ ان زيادة هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة متغير المخاطر الاستراتيجية بنسبة (69%).

- سجلت قيمة معامل الارتباط (R) ما قيمته (0.765, 0.772, 0.856) وهذا يشير الى ان هنالك تباين في قيمة الارتباط بين ابعاد السيادة الاستراتيجية في متغير المخاطر الاستراتيجية، إذ يتبين ان اعلى قيمة ارتباط كانت عند بعد (الضغط التنافسي) إذ بلغت (0.856)، كما بينت النتائج ان اقل قيمة ارتباط كانت عند بعد (منطقة النفوذ) إذ بلغت (0.765)
- حققت قيمة معامل التحديد المصحح Adj (R^2) ما قيمته (0.581, 0.592, 0.731) وهذا يشير الى ان هنالك تباين في تفسير ابعاد السيادة الاستراتيجية لمتغير المخاطر الاستراتيجية إذ يتبين ان اعلى نسبة تفسيرية كانت عند بعد (الضغط التنافسي) إذ فسرة ما نسبة (73%) من المتغيرات التي تطرأ على متغير المخاطر الاستراتيجية، اما اقل نسبة تفسيرية كانت عند بعد (منطقة النفوذ) إذ فسرة ما نسبة (58%) من المتغيرات التي تطرأ على متغير المخاطر الاستراتيجية.

جدول (9) الفرضيات الفرعية للتأثير بين ابعاد السيادة الاستراتيجية في المخاطر الاستراتيجية

رمز الفرضية	الفرضية	القرار
H11	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد منطقة النفوذ في المخاطر الاستراتيجية	قبول الفرضية
H12	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التكوين التنافسي في المخاطر الاستراتيجية	قبول الفرضية
H13	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الضغط التنافسي في المخاطر الاستراتيجية	قبول الفرضية
0	عدد فرضيات العدم (الصفرية) المقبولة	
3	عدد الفرضيات المقبولة	

المصدر: من اعداد الباحثان

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يستعرض هذا المحور عدد من الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثان استنادا الى نتائج تحليل الجانب الميداني في حقل الثقافة التنظيمية، وامكانيات الاستعداد لإدارة الأزمة، إذ يقع المحور في جانبين يغطي الاول الاستنتاجات فيما انصرف الجانب الثاني الى تقديم مجموعة من التوصيات.

اولاً: الاستنتاجات

1. حقق بعد التكوين التنافسي اعلى مستوى أهمية نسبية من بين ابعاد السيادة الاستراتيجية وهذا يعني التزام المصارف المبحوثة ببناء قدرات تنافسية جديدة وبناء

2. القوى المهيمنة على المنافسين والدخول في تحالفات تعاونية وتحقيق الموازنة في القطاع المصرفي.
2. تولي المصارف المبحوثة أهمية للضغوط التنافسية من خلال معرفة نوع الضغط التنافسي في منطقة نفوذها وتطوير استراتيجيات ابتكارية للمحافظة على مكانتها التنافسية وسعيها لبناء حواجز يعيب على المنافسين تجاوزها.
3. اظهرت النتائج تراجع اهتمام المصارف المبحوثة ببعد منطقة النفوذ من حيث الأهمية النسبية وهذا يعني ضعف في امتلاكها لمنطقة تأثير متماسكة وتبنيها لاستراتيجية

تضارب المصالح:

يعلم المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي أي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد أو ذكر أي شخص آخر

References:

1. Al-Abadi, Ali, and Al-Mousawi, Hashem, (2014), "Diagnosing Indicators of Strategic Intelligence to Ensure Strategic Sovereignty Through Strategic Agility: An Analytical Study in Korek Telecommunication Company in Iraq", Al-Ghari Journal for Economic and Administrative Sciences, 8(31), 143-167.
2. Al-Fatlawi, Hussein Bashir, and Al-Shammari, Ahmad Abdullah Amanah, (2022), "The Impact of Adopting Proactive Work Behaviors in Achieving Strategic Leadership", Journal of Leadership in Finance and Business, Volume 3, Issue 2.
3. Al-Kenany, H. & Al-Najjar, S., (2022), "The role of disclosure in achieving strategic supremacy for business organizations", Al-Kut University College Journal for the Humanitarian Science, pp. 53-68.
4. Al-Qahtani, Atheer Mansour, and Hassan, Fatima Muhammad Mahdi, (2022), "Dimensions of Strategic Risk Management (Document and Information Risks, Organizational Reputation Risks, Organizational Culture Risks, Human Resource Risks) and Their Role in Achieving Sustainable Development", Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences, Volume 6, Issue 26.
5. Al-Sharifi, Ali Kazem Hussein Mahall, (2017), "Strategic Renewal and Its Reflections on Enhancing Strategic Sovereignty Through Organizational Support - An Analytical Study of the Opinions of Managers in the Southern

- خاصة لكل منطقة نفوذ جغرافية وبالإضافة الى وجود ضعف في تعزيز علامتها التجارية.
4. حقق بعد مخاطر الوثائق والمعلومات اعلى مستوى أهمية نسبية من بين ابعاد المخاطر الاستراتيجية وهذا يعني حرص المصارف المبحوثة على تدقيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة لديها وتأخذ بإجراءات امن شبكة معلوماتها.
 5. تولي المصارف المبحوثة أهمية للسمعة التنظيمية من خلال وضع خطة واضحة للمحافظة على صورتها الذهنية لدى زبائنها والمامها بإدارة العلاقات العامة للتواصل مع المستفيدين.
 6. أظهرت النتائج تراجع اهتمام المصارف المبحوثة بعيد مخاطر الموارد البشرية من حيث الأهمية النسبية وهذا يعني ضعف في تحديد احتياجاتها الوظيفية وغياب سياسة واضحة ومعلنة للتعيين والترشح للمناصب القيادية وجذب الكفاءات.
 7. أسفرت نتائج التحليل العملي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للسيادة الاستراتيجية للمصارف (المصرف المتحد، المصرف الأهلي العراقي، مصرف الخليج التجاري، مصرف اشور الدولي، مصرف عبر العراق) في الحد من المخاطر الاستراتيجية وهذا يدل على انه كلما كان هنالك منطقة للنمو وتكوين تنافسي وتعامل جيد مع الضغوط التنافسية كلما زادت قدرة هذه المصارف في الحد من المخاطر الاستراتيجية.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة قيام المصارف وضع رؤية واضحة ومحددة لأهدافها الاستراتيجية والخطط اللازمة لتحقيقها. هذا يساعد في توجيه جهود المصرف نحو تحقيق السيادة الاستراتيجية.
2. ضرورة توجه المصارف الى تعزيز قدرات موظفيها على التخطيط والتفكير الاستراتيجي والتكيف مع المتغيرات المستقبلية، هذا يساعدها في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية.
3. الاستثمار في تطوير أنظمة معلومات متطورة وأدوات تحليل البيانات لدعم عملية صنع القرارات الاستراتيجية.
4. مواكبة التطورات التكنولوجية وتبني الحلول الابتكارية في الخدمات المصرفية لتعزيز القدرة التنافسية للمصارف المبحوثة.
5. تعزيز منطقة النفوذ الاستراتيجي من خلال قيام المصارف المبحوثة بتحليل البيئة التنافسية وتحديد مناطق النفوذ الاستراتيجي التي يمكن ان يستحوذ عليها ووضع الخطط لتوسيع وتعزيز هذه المناطق.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

13. Hamoud, Adnan Raheem, and Sahib, Muhammad Hassan, (2022), "The Role of Effective Leadership in Avoiding Strategic Risks - An Analytical Study of the Opinions of a Sample from the Security Forces in the Popular Mobilization Authority Under the Ministry of Defense", Al-Kufa Journal, Issue 66.
14. Hao, cHen , (2006), "supremacy The Game of the superpowers challenge of the New world order Rules of play", 8th century A.D. Version 3.
15. Hsieh Ming –Hung, Tsai Kuen –Hung, & Halting, (2006), " The Relationships between Resource configurations and launch strategies in Taiwan's InDesign industry ": Journal of Product Innovation Management, Vol. 23, No. 3, P: 259–273.
16. Kotzé, J. G., (2003), "Strategic Supremacy in the Hypercompetitive 21st Century", SAJEMS NS, Vol. 6, No. 1, pp. 99-117.
17. Kunreuther, H., Novemsky, N. and Kahneman, D., (2001), "Making low probabilities useful", The Journal of Risk and Uncertainty, Vol. 23 No. 2, pp. 20 -103.
18. Lam, J., (2003), "Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls", Hoboken , New Jersey. John Wiley & Sons.
19. Magretta, J. (2002), "Why business models matter", Harvard Business Review, Vol. 80 No. 5, pp. 86-92.
20. Mohammed, Dheyaa Talib and Mohammed, Nisreen Jasim, (2021), "The relationship between Ambidextrous Leadership Behaviors and strategic supremacy Research analysis in the Ministry of Construction", Housing, Municipalities and Public Works, Turkish Journal of Computer and Mathematics, Vol. 12, No.
21. Rigidah, Jourd, (2006), "Principles of Risk Management and Insurance", Al-Mareekh Publishing House, Alexandria, p. 5.
22. Robert, M., (2001), "Strategic Supremacy Pure and Simple: Don't change the rules, Cement Industry Company", Ph.D. Dissertation, College of Administration and Economics, Karbala University.
6. AL-Zu'bi, H., (2017), "Diagnosis of Perception Strategic Planning to Ensure Strategic Supremacy ,", International Business Management, 11 (6), 1240 – 1245.
7. Ansoff, H. Igor, & Kipley, Daniel, & Lewis, A. O., Stevens, Roxanne Helm, (2019), "Implanting Strategic Management", third Edition, Cham Springer International Publishing .
8. Bashqali, Mahmoud Muhammad Amin, (2019), "The Role of Strategic Improvisation in Strategic Sovereignty Through Strategic Cooperation and the Adoption of Knowledge Management Maturity - An Analytical Study of the Opinions of Administrative Leaders in a Sample of Private Universities in the Kurdistan Region of Iraq", Ph.D. Dissertation in Business Administration, Duhok University, College of Administration and Economics, Department of Business Administration, Kurdistan, Iraq.
9. D'Aveni, R; Ravenscraft, D and Anderson, P, (2004), "From corporate strategy to business -level advantage: Relatedness as resource congruence", Managerial and Decision Economics, 25 (6/7), 365-381.
10. D'Aveni, R., (2001), "Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth, and Power Through Spheres of Influence", Free Press: A Division of Simon & Schuster, In.
11. Emblemsvag, Jan & Kjolstad, Lars Endre, (2002), "Strategic risk analysis – a field version", journal of management decision, 40/9, 842-852.
12. Falkheimer, J. & Sandberg, G., (2008), "The art of strategic improvisation: A professional concept contemporary communication managers", Journal of communication management. Vol. 22, issue:2, pp.253-258.

25. Zee, Han van der & Strikwerda, Hans, (2003)‘ ” How to Think and Act Strategically in Times of Economic Uncertainty”‘ Copyright Nolan, Norton & Co, www.nolannorton.com.
26. Zwikael, O. and Ahn, M.‘ (2011), “The effectiveness of risk management: an analysis of project risk planning across industries and countries”, Risk Analysis, Vol. 31, pp. 25-37.
- change the game”‘ Poutray, Pekar, Stella, Inc.
23. Roberts, A., Wallace, W., & McClure, N., (2003)‘ “Strategic Risk Management” ‘ Edinburgh Business School, Edinburgh, United Kingdom.
24. Strikwerda‘ Hans‘ (2002)‘ “Strategic Supremacy Operational Excellence is Not Sufficient; Your Firm Needs a Power Strategy”‘ Nolan, Norton & Co.