

## دور القيادة البارعة في تجنب المخاطر الاستراتيجية

دراسة تحليلية لآراء عينة من للقوات الأمنية في هيئة الحشد الشعبي التابعة لوزارة الدفاع

م.م. عدنان رحيم حمود

جامعة الكوفة/ المكتبة المركزية

م.م. محمد حسن صاحب

جامعة الكوفة/ قسم التصاريح الأمنية

### المقدمة:

ان ما شهدته بيئة الأعمال الدولية من صراعات أمنية واقتصادية فضلا عن التحديات الصحية في بداية الألفية الثالثة وما نتج عنها من مخاطر استراتيجية على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية تختلف عن الأنواع المألوفة من المخاطر، كالمخاطر المالية والاقتصادية والأسهم وتقلبات الأسعار... الخ، اذ يشهد العالم اليوم مخاطر غير مألوفة مثل المخاطر الصحية كجائحة كورونا وما تسببت به من تحديات على المستويات كافة ، ومخاطر اخرى على الصعيد الأمني بصورة عامة وما تعرض له العراق على وجه الخصوص في عام ٢٠١٤ من سقوط عدد من المحافظات على يد عصابات داعش الاجرامية، الأمر الذي تطلب البحث عن نمط قيادي جديد لديه القدرة على المزج بين سلوكيات متنوعة تلائم الوضع الحالي، وهذا ما تميزت به القيادة البارعة في مساعده المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية الضارة لأجل تجنب المخاطر التي تواجهها في المستقبل عن طريق وضع حلول مثلى تمكنها من التغلب على تلك التحديات في الوقت المناسب.

بناءً على هذا التأسيس ولغرض الإحاطة بالدراسة تم تقسيمها على أربعة محاور: اختص المحور الأول بمنهجية الدراسة، وتمثل محورها الثاني بالإطار النظري للمتغيرين القيادة البارعة والمتغير التابع المخاطر

الاستراتيجية، أما محورها الثالث اختص بالجانب التطبيقي للدراسة والمحور الرابع عرض الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة:

تضمن المبحث استعراض للمنهجية الخاصة بالبحث، وفي ادناه اهم الفقرات التي تناولها المبحث الأول للبحث وكما يأتي:

أولاً: . مشكلة الدراسة:

عصفت بيئة الاعمال انواع عديدة من المخاطر الاستراتيجية على المستوى الامني ولاقتصادي والمالي و الصحي، منذ بداية القرن ٢١ مما دفع متخذي القرار البحث عن وسيلة تساعد في تجنب تلك المخاطر، ومما لشك فيه ان القيادة لها الدور الأساسي لأداء هذا الدور لاسيما دور القيادة البارعة البارز والكبير في حياة المنظمات كافة على اختلاف أحجامها أو طبيعة أنشطتها، فتعد السبيل الأمثل لمواجهة المخاطر على أنواعها كافة ، عن طريق تمكينها من الحصول على معلومات استباقية لاتخاذ قرارات حيوية، وكذلك تساعد متخذي القرار على فهم وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتعرف على سيناريواتها مبكرا وترجمتها لصالح المنظمة. مما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية:

١. هل يدرك لواء ٢١ - عينة البحث - دور القيادة البارعة في المخاطر الاستراتيجية؟

٢. ما مستوى اهتمام عمليات الموصل لواء ٢١ بالقيادة البارعة؟

٣. هل للقيادة البارعة دور في تجنب المخاطر الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: . أهداف الدراسة

يهدف البحث إلى تحديد دور القيادة البارعة في العينة المبحوثة، ممثلة باللواء الحادي والعشرين في الحشد الشعبي لمجتمع البحث فضلا عن تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مدى اهتمام وإدراك المنظمة المبحوثة بمفهوم القيادة البارعة والمخاطر الاستراتيجية.

٢. قياس مدى التزام المنظمة المبحوثة بالقيادة البارعة والمخاطر الاستراتيجية.
٣. التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة البارعة والمخاطر الاستراتيجية على مستوى المنظمة المبحوثة.
٤. تقديم التوصيات التي ستساعد صانعي القرار في المنظمة المبحوثة باتخاذ الاسلوب المناسب للقيادة البارعة، والذي يساعد في زيادة مستويات الجاهزية لمواجهة للمخاطر الاستراتيجية في المنظمة المعنية.

ثالثا: . أهمية الدراسة

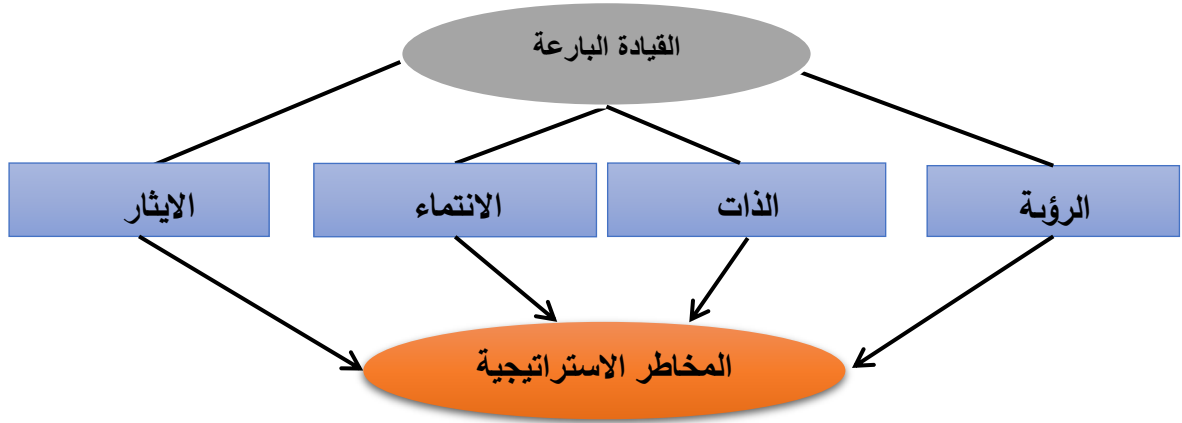
تكمن أهمية الدراسة في دراسة وتحليل القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر أساس لمواجهة المخاطر الاستراتيجية، وذلك بالاعتماد على القيادة البارعة يضيف للمنظمة المبحوثة المعرفة المطلوبة لقيادة اللواء لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوجيهها في مواجهة المخاطر، اضافة الى:

١. التعرف على اهم المقاييس لقياس القيادة البارعة للمنظمة المبحوثة.
٢. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، والنتائج والحقائق التي تتوصل لها، والتي تعود بالفائدة العلمية والعملية على قوى الأمن في الحشد الشعبي.
٣. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها ، والنتائج والحقائق التي تتوصل لها ، والتي تعود بالفائدة العلمية والعملية على قوى الأمن في الحشد الشعبي.

رابعا: . المخطط الفرضي للدراسة

يمثل الشكل الاتي المخطط الفرضي للدراسة، والذي عبر عن طبيعة ترابط العلاقات بين متغيري الدراسة، متمثلة بالقيادة البارعة والمخاطر الاستراتيجية واعتمد مقياس ( Wibawa; 2014; Khani at al.,2015) مقياساً للمتغير المستقل القيادة البارعة بأبعادها (الرؤية، الذات، الانتماء، الايثار). ومقياس احادي البعد للمتغير المخاطر الاستراتيجية بالاعتماد على ( McGee, 2005: 45 ; Flood et al., )

2007



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثين

خامسا: . فرضيات الدراسة

بينت الدراسة القائمة جملة من الفروض جسدت اهداف الدراسة التي نسعى الى تحقيقها ويمكن ايجاز الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية بما يأتي:  
الفرضية الرئيسية: ان الفرضية الرئيسية التي وضعها الباحثان تشير الى وجود علاقة تأثير معنوية سالبة بين القيادة البارعة والمخاطر الاستراتيجية.  
وتفرع منها أربع فرضيات فرعية تمثل العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل القيادة البارعة والمتغير التابع المخاطر الاستراتيجية وكما يأتي:

١. توجد علاقة تأثير معنوية عكسية لبعده الرؤية في المخاطر الاستراتيجية.

٢. توجد علاقة تأثير معنوية عكسية لبعده الانتماء بالمخاطر الاستراتيجية.

٣. توجد علاقة تأثير معنوية عكسية لبعد الذات بالمخاطر الاستراتيجية.

٤. توجد علاقة تأثير معنوي عكسي لبعد الايثار بالمخاطر الاستراتيجية.

المبحث الثاني: الجانب النظري للدراسة:

أولاً: القيادة البارعة

١. مفهوم القيادة البارعة.

تعد القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في موضوع إدارة الأعمال، كونها تشكل حجر الزاوية الذي من خلاله تتفاعل المنظمة داخليا لتكوين ثمار ناضجة تقدم إلى المستفيدين بأبها صورة، يتفق الكتاب والباحثون والسادة المعنويون، بهذا الصدد على أن القيادة هي قوة تأثير الفرد - القائد - بالمجموعة أو التابعين (Nanjad et al., 2008: 570)، أن موضوع القيادة أخذ حيزاً كبيراً في الأدب الإداري وكان هنالك نقاش حول تعريف القائد وماهي تلك القوة الخاصة بهم ليكونوا أفراداً مؤثرين (Mukerji, 2017: 433)، وعلى هذا التأسيس تم تصنيف أنواعاً للقيادة وأنماطاً عدّ لها فجاءت القيادة الكاريزمية، والتحويلية، ولتسيبيه، والاستبدادية، وأنماط أخرى كثيرة (Ozerogly & kocyigit, 2020: 4).

في معرض تلك التصنيفات للقيادة يناقش المتخصصون في جزئية يعتقدون أنها محور القيادة - اتجاه قوة التأثير- أي من هو المستهدف بالتأثير تابعين داخل المنظمة؟ أفراد خارج المنظمة؟ أو تأثير بذات القائد قبل الآخرين؟ بدءاً من هذه النقطة أهتم الباحثون بتحديد أنموذج قيادة يمزج بين تلك المستويات الثلاثة (Gardineir, 2006: 427)، ومن جانبه أكد (Nanjad et al., 2008: 569) على أن المنافسة في القرن الحادي والعشرين ستكون معقدة وشرسة ومليئة بالفرص والتهديدات مما يتطلب قيادة استراتيجية تحاكي هذا الواقع غير المؤلف.

التصاقاً مع ما تقدم يؤشر الأدب ذات العلاقة إلى التركيز على القيادة البارعة بوصفها منطلقاً جيداً في فن القيادة والتأثير على أكثر من مستوى في آن واحد، ويعد الفيلسوف الألماني Immanuel Kant أول

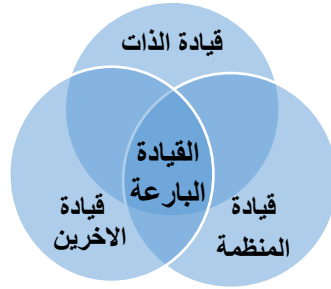
من تطرق إلى مفهوم البراعة في الحقبة ( ١٧١٢ - ١٨٠٤ ) عندما حاول تفسيرها من منطلق الحضارة الهندية، ليأتي بعده الفيلسوف Ralph Waldo ليأخذ البراعة من تصورات الحضارة الشرقية والإسلامية على وجه التحديد (Mukerji, 2017: 431). ان البراعة ترجع الى كلمة لاتينية (Tive) وتعني الذهاب إلى ابعد من ذلك (Dane & Pratt, 2007: 45). وجاءت بدلالات متعددة عبر مراحل التاريخ، وتم الاتفاق على معنا واحد لها هو تجاوز الذات وتحرر البشر في تفكيره والارتقاء به (Gardineir & Walkerm 2009: 252). وعلى صعيد الأبحاث الاكاديمية ظهرت القيادة البراعة في كتابات كلا من (Gardiner & walker) في عام ١٩٦٩ من خلال دراستهم لتطوير المهاجرة وكيفية تعاملها مع بعضها البعض بمودة ورحمة مشكلة بذلك حائط صد لكل معتدي، لذا فان القائد البارع يعمل مع افراد منظمته ليكون رؤية شاملة قادرة على تشكل رأس مال تنظيمي فعال (Nair, 2016: 665). أما Robert Greenleaf أكد في عام ١٩٧٧ أن أي قائد يجاهد نفسه فهو بارع (Gardineir, 2006: 463). وتعد Diane Larkin أول من أطلق كلمة قائد بارع في عام ١٩٩٥ عندما كانت تشرف على أطروحة دكتوراه ولاحظت في الجانب التطبيقي من تلك الدراسة وجود قائد يتجاوزون حدود الذات (Leica & Junealon, 2004: 20).

عرفت القيادة البراعة بأنها قيادة شمولية تستند الى أسس علمية تنطلق من مبدأ الثقة وتبادل المعلومات بين الرئيس والتابعين للسعي فــــي إنجاز قرار متقن (Gardineir, 2006: 72). ويرى (Nair, 2016: 665) بأنها القدرة في توليد ثقة مشتركة لتحريك الجمود التنظيمي من خلال مشاركة الجميع لتحقيق مصلحة المنظمة، ومنهم من عرف القيادة البراعة على اعتباره قائد استراتيجي يقود بين المستويات الداخلية والخارجية ولا يغفل قيادة ذاته (Nanjad et al., 2008: 571). ويعتقد اخرون انه القائد الذي يمتلك القدرة على تحديد الأولويات وإرساء أسس الابتكار لدى المرؤوسين (Tehuijuluw, 2014: 512). وضمن السياق نفسه، يعرف الباحثان القيادة البراعة على انها القيادة التي تعمل على

تمكين الافراد من عرض مواهبهم والتعامل على أساس الثقة والقيم الإنسانية لخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار.

يتفق كلا من (Nanjad et al., 2008: 570) و (Gardineir, 2006: 427). على أن القيادة البارعة تعمل ضمن ثلاث مستويات يظهرها الشكل (٢) ادناه ، إذ انها بالوقت الذي تعمل على التأثير بالتابعين فان القائد يراقب ذاته ويعمل على تشذيبها فضلا عن قيادة المنظمة، ويعتقد (Bettis & Hitt, 1995: 15) أن القيادة البارعة تعد ثلاثية الاتجاه وذلك بسبب العولمة وتنامي العامل المعرفي الثقافي للفئات المرؤوسة، ويضيف إلى ذلك (Lrelaud & Hitt, 2005: 17) التعقيد غير المبرر في البيئة الخارجية الذي حتم على القائد أن يكون مؤثراً في الآخرين من خارج حدود المنظمة، ومن جانبه يقول (Hambrick, 2018, 77) إن ميزة البحث عن التنافسية هو من جعل القيادة البارعة تتحرك ضمن المستويات المشار اليها في أعلاه، ويأتي (Gardineir, 2006: 418) ليوجه البوصلة نحو منطلق اخر متمثل بالإرهاب وما جرى بعد عام ٢٠٠٠ الذي شكل منعطفا تاريخي في الية عمل منظمات الاعمال.

يمكن وصف القيادة البارعة بأنها تجاوز المؤلف من خلال التفكير المستتير والتأمل في القرار، إذ كما يقول Albert Einstein إن المشاكل لا يمكن حلها انيا (Gardineir & Walkerm 2009: 245) وأن القائد البارع هو من يركز على القرارات الاستراتيجية العليا (Grossan & Mazutis, 2008: 134). وذكر (Gardineir & Walkerm 2009: 248) أن تأثير القيادة البارعة يتجه للأعلى والى الجذور بالتوقيت ذاته، وهو بمثابة زراعة شجرة في الظلام وعندما تنمو تتجه الى النور. ويعرف الباحثان القيادة البارعة على انها قدرة القائد في تكوين رؤية حاملة ينكر بها ذاته ويعمل بإيثار انطلاقا من انتمائه التنظيمي.



شكل (٢) يوضح مستويات القيادة البارعة  
المصدر: (Gardineir, 2006: 427)

## ٢. أهمية القيادة البارعة

إن أهمية القيادة البارعة تكمن في تعزيزها لفن القيادة الاستراتيجية انطلاقاً من المثل القائل أتركوهم فأنهم في النهاية يعلمون جيداً المكانة الذي ستصل إليه المنظمة (Nanjad et al., 2008: 771)، فأين المشكلة إذا كان تفكير القائد البارع خيالياً أكثر من اللازم ألم يتوصل الانسان إلى خالقه من خلال الخيال (Gardineir & Walkerm 2009: 248). ويؤشر (Fry & Grossan & Mazutis, 2008: 147)

; 176: 2014, Benefiel, 2007 ; Matherly, 2007) أربع نقاط لأهمية القيادة البارعة هي:

- مساعدة الأفراد في المنظمة على استخراج مهاراتهم وتحفيزهم للعمل على التحسين المستمر.
- تعزيز تحقق الأهداف المستقبلية والنظر إلى ابعدها من الأهداف ومزج الخيار مع الواقع.
- الاهتمام بالموارد البشرية، وخلق ثقافة تنظيمية تسودها المحبة والإيثار الذاتي.
- تشجيع الاستماع الجيد للقائد البارع الى تابعيه والحرص على الاخذ بالأفكار المطروحة.

## ٣. أبعاد القيادة البارعة.



ان للقيادة البارعة أربعة ابعاد يتفق عليها أغلب الباحثين (الرؤية، والذات، والايثار، والانتماء) ولتحقيق متطلبات الجانب العملي من الدراسة الحالية سيعتمد الباحثان تلك الأبعاد بالاستناد إلى مقياس كلا من (Khani, et al., 2015; Wibawa, 2014) وفي ادناه شيء من الإيجاز لتلك الأبعاد:

• الرؤية: هي فكرة وتصور مستقبلي للمنظمة انطلاقة من الوضع القائم وماذا ستكون عليه في المستقبل على المديين المتوسط والبعيد الأمد، إن القائد البارع يسعى لمزج خياله مع تطلعات الأفراد ليذيب الخوف فيهم ويمكنهم من إطلاق الرؤى الفردية لتكون فكرة موحدة.

• الذات: يعني الرغبة في تحقيق الرفعة والتميز بين الافراد، والاستيعاب بشكل ذاتي (Mukerji, 2017: 432)، ويرى (Gardineir & Walkerm 2009: 252) أن تحقيق الذات شجاعة لمواجهة

الضعف، وعلى الرغم من أن الذات هي ثقة مفرطة لكن القائد البارع لا يسعى للسيطرة على الآخرين.

• الإيثار: هي سمات شخصية بموجبها يكون الفرد يقدم خدمة أكثر مما يعطي ومن دون مقابل، إذ ان الايثار يجعل من القائد الرائد يشعر بمسؤوليات تتجاوز المهام الواجبة عليه مثل السعي المفرط للاهتمام بالآخرين (Mukerji, 2017: 433).

• الانتماء: يعني الانتماء بانه إحساس يتولد لدى الأفراد العاملين بأن العمل الذي يؤدونه مهم وذو قيمة للآخرين (Aydin & Ceylan: 2009:186). والعضوية وتعني حب الفرد وتعلقه بالمنظمة التي يعمل وتعزيز الولاء التنظيمي.

ثانيا: المخاطر الاستراتيجية

١. مفهوم المخاطر الاستراتيجية

إن المخاطر الاستراتيجية تقع ضمن المخاطر التنظيمية للمنظمة وتعد جزءاً منها، وأصبح موضع المخاطر الاستراتيجية محل جدل ونقاش واسع بين السادة الباحثين والمهتمين بهذا الشأن للفرقة بينها وبين المخاطر الأخرى، إن لدراسة المخاطر الاستراتيجية على وجه التحديد بالغة الأهمية لكونها تعمل

على تحسين القرارات المستقبلية (Cooper, 2012: 53). بدأ التداول في هذا المصطلح في الأبحاث العلمية في حقبة الثمانينيات من القرن المنصرم وتم الاعتراف رسمياً بالمخاطر الاستراتيجية وتمييزها عن المخاطر الأخرى كونها تؤثر على مركز المنظمة في المستقبل مرتكزة بذلك على الاخطار في الأمد البعيد (Figenbaum & Thomas, 1986: 19)، ويعتقد آخرون أن هذا المصطلح أزهق في تسعينات القرن الماضي في الأدب المالي والذي كانت المخاطر الاستراتيجية هي سمة العصر آنذاك (Rawls & Smithson, 1990: 44).

على الرغم من قدم مصطلح المخاطر الاستراتيجية لكنه لم يجد اهتماماً كافياً في الأدب الإداري وبقي كذلك حتى مطلع القرن الحادي والعشرين، بعد أن تم تشخيص تلك المخاطر بمحورين هما: الأول يتمثل بكافة المخاطر التي تكون خارج إرادة المنظمة وتؤثر فيها بصورة مباشرة، والمحور الثاني قد يقع داخليا بسبب فشل اختيار الاستراتيجية أو سوء تنفيذها (Bromiley et al., 2016: 2)، ويؤثر المختصون في هذا المجال الاخطار الداخلية في المنظمة غالباً لا يتم عدها مخاطر استراتيجية الا في حالات محددة - مثل الفشل في انتاج دواء وتصديره للمستفيد - كونها تقع ضمن حدود سيطرة الإدارة وبالإمكان معالجتها.

تعرف المخاطر الاستراتيجية على أنها أخطار خارجية تلقي بظلالها على التشكيل التنظيمي ككل وتؤثر على تطوير استراتيجية المنظمة وتنفيذها (Roberts & Clure, 2003: 20)، ويرى آخرون أنها مخاطر ناجمة عن اعتماد استراتيجية فاشلة أو تطبيق فاشل لاستراتيجية ناجحة (Lam, 2003: 229). ويتفق مع ذلك (Chapman, 2006: 225) عند ربط المخاطر الاستراتيجية بسوء اختيار الاستراتيجية المناسبة او التنفيذ غير السليم لها مما يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف العامة لأي منظمة، ومنهم من يختصر تعريفها بـعدها فشلاً استراتيجياً غير منظور (Jonsson et al., 2006: 389).

ويرى (Slywotzky & Drzik, 2005: 80) أنها مجموعة الأحداث والاتجاهات الخارجية التي تدمر المنظمة أو تحد من نموها على المدى البعيد.

إن المخاطر الاستراتيجية لا تقع بالصدفة أو نادرة الحدوث لكنها تشكل مرآة تعكس التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتي يجب عليها أن تعي المخاطر المستقبلية والعمل الاستباقي لتفاديها من خلال اتباع خطط بديلة معدة مسبقاً (Mikes, 2011: 356). ويتفق مجموعة من الباحثين على أن المخاطر الاستراتيجية في المنظمات العامة تكون دائماً داخلية وعلى العكس من ذلك في المنظمات الخاصة (Anthers, 2010: 152).

في ضوء ما تقدم يعرف الباحثان المخاطر الاستراتيجية بما يخدم متطلبات الدراسة الحالية على انها مخاطر حالية أو مستقبلية، تأتي من داخل المنظمة او خارجية وتؤثر بوضع المنظمة في المستقبل.

## ٢. أهمية المخاطر الاستراتيجية

إن أهمية المخاطر الاستراتيجية تكمن في كونها السبب الرئيس لتكوين إدارة المخاطر التي تكتسب بعد استراتيجي ذو أهمية بالغة لأي منظمة والتي ركزت الأبحاث على دراستها وبعناية فائقة (Zwikael & Ahn, 2011: 23). وهناك مجموعة من النقاط تبين أهمية المخاطر الاستراتيجية على مستوى المنظمة هي (Cooper, 2012: 53):

- ضمان تحسين أداء المنظمة على المدى البعيد.
- تعزيز الاختيار الاستراتيجي لمواجهة الأخطار المرتقبة.
- الإسهام في معالجة الانحراف الاستراتيجي.

## ٣. أنواع المخاطر الاستراتيجية

تصنف المخاطر على نوعين: مخاطر إدارية والتي غالباً ما ترتبط بالجانب التشغيلي ومخاطر استراتيجية والذي يمتد خطرها على المنظمة ككل (Nutt & Wilson, 2010: 524). ويعمل المتخصصون على

تصنيف المخاطر على فئات محددة وفقاً لطبيعتها ليسهل عملية إيجاد البديل الاستراتيجي في حال حدوث الخطر (Protiviti, 2014: 87). إن المخاطر الاستراتيجية تنشأ من التغييرات في البيئة الاقتصادية، والسياسية والتنافس التنظيمي بصورة عامة، ويكمن الخطر على المنظمة عندما تصطف تلك المسببات في مصفوفة واحدة مكون بذلك حدثاً واحداً قادراً على تدمير المنظمة (Bromiley et al., 2016: 5) و (Cooper, 2012: 357-360). هنالك من يحدد ثلاثة أنواع للمخاطر الاستراتيجية هي (Chatterjee & Lyon, 1999: 36):

- مخاطر تكتيكية وهي ناتجة عن عدم تناسق بيئة العمل.
  - مخاطر معيارية وهي مجموعة عوامل خارجية تهدد عمل المنظمة.
  - مخاطر استراتيجية تتعلق بالاختيار والتنفيذ الاستراتيجي.
- ويتفق كلا من (McGee, 2005: 45 ; Flood et al., 2007) على أن عامل الإرهاب وأحداث الحادي عشر من سبتمبر وما تلاها من مخاطر شكلت منعطفاً خطيراً للأخطار الاستراتيجية والذي تطلب من الجميع إعادة النظر في هذا الخطر الناعم الذي بات يدق ناقوس الخطر على كافة البلدان والمنظمات العاملة بها على حد سواء.

للمخاطر الاستراتيجية ثلاثة خصائص اتفق عليها عدد من الباحثين، وهي (١) تحليل الوضع الحالي و(٢) تحليل وتقييم المخاطر و(٣) توفير البديل المناسب (Cooper, 2012: 363). وعمل الباحثان على دراسة متغير المخاطر الاستراتيجية من وجه نظر المخاطر الأمنية والإرهاب على وجه التحديد بما يخدم متطلبات الدراسة القائمة وحسب المقياس (McGee, 2005: 45 ; Flood et al., 2007).

**المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة:**

أولاً: الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

إن الوصف الاحصائي - لأبعاد متغيرات الدراسة - يظهر مدى استجابة العينة التي اختيرت للدراسة لفقرات الاستبانة التي قد توزعت عليهم، أي تشخيص الإدراك المعرفي - للأبعاد التي قد درست - من قبل العينة المبحوثة. ويتم ذلك من خلال مؤشرات إحصائية عدّ أهمها هو الوسط الحسابي الذي يُوْشر الاستجابة في حال كانت قيمته (٣) باعتبار ان المقياس المعتمد هو (Likert) خماسي الرتب فانه عند القيمة الرياضية (٣) يكون أكبر أو يساوي الوسط الفرضي وعليه تقبل القيم. أما المؤشر الثاني فهو الانحراف المعياري والذي يصور للباحث مدى الانحراف الحاصل للقيم عن وسطها الحسابي، وكما يبينها الجدول (١).

جدول (١) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لفقرات وابعاد البحث

ت	الفقرات	الانحراف الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب	المتغير المستقل القيادة البارعة البعد الأول - الرؤية -
١	قيادة اللواء ٢١ لديها تصور مستقبلي واضح وتحشد المقاتلين لتحقيقها بتحفيز عالٍ	٣,٩٩	٠,٧٥٦	٠,٧٩	٢	
٢	قيادة اللواء ٢١ تعمل على خلق رؤية ملهمة ونقلها الى المقاتلين بطرق مبتكرة لضمان التحسين المستمر في السيطرة على الأراضي ضمن قاطع الموصل	٤,٠٣١	٠,٦٧٨	٠,٨٠	١	
٣	قيادة اللواء لديها الرؤية السليمة في تجنب المخاطر الاستراتيجية	٣,٧٣	٠,٩٠٤	٠,٧٥	٣	
المعدل العام لبعد الرؤية						
		٣,٩١٧	٠,٧٧٩	٠,٧٨	٢	
ت	الفقرات	الانحراف الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب	

دور القيادة البارعة في تجنب المخاطر الاستراتيجية

الاهمية				المتغير المستقل القيادة البارعة البعد الثاني - الذات -	
١	٠,٧٨	٠,٨٩١	٣,٩٠٨	قائدي في اللواء ٢١ يهتم بالمقاتل أولاً قبل ذاته	١
٣	٠,٧٦	٠,٨٧٤	٣,٨٠٣	قائدي في اللواء ٢١ يترك في المقاتل الانطباع الايجابي	٢
٢	٠,٧٧	٠,٧٥٨	٣,٨٨	قائدي لديه شبكة واسعة من العلاقات الاجتماعية يسخرها لخدمة عمل اللواء	٣
٣	٠,٧٧	٠,٨٤١	٣,٨٦٣	المعدل العام لبعد الذات	
الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
				المتغير المستقل القيادة البارعة البعد الثالث - الايثار -	
٣	٠,٧٦	٠,٨٠١	٣,٨٣٣	قيادة اللواء تقدم الدعم المستمر للمقاتلين اثناء وبعد الواجب	١
٢	٠,٧٧	٠,٨٢٢	٣,٨٥	قائدي في الميدان يكون بديل عني في حالات الطوارئ	٢
١	٠,٨٠	٠,٨٧١	٤,٠٠١	قيادة العمليات تعمل مساعدة المقاتلين في أداء مهامهم لاسيما الملتحقين حديثا	٣
٤	٠,٧٧	٠,٨٣١	٣,٨٩٤	المعدل العام لبعد الايثار	
الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
				المتغير المستقل القيادة البارعة البعد الرابع - الانتماء -	
١	٠,٨٥	٠,٨٥	٤,٢٣	قيادة اللواء تبذل جهود كبيرة في رفع حس الانتماء	١

دور القيادة البارعة في تجنب المخاطر الاستراتيجية

				الوطني لمقاتليها	
٢	٠,٨٢	٠,٨١	٤,١٢٣	قيادة اللواء تركز على المساهمة في المناسبات الخاصة ضمن محيطها الاجتماعي باعتبارها جزء لا يتجزأ منه	٢
٣	٠,٨٠	٠,٩٩	٣,٩٩	قيادة اللواء تعمل بتواضع وتبذل جهود خارج نطاق مهامهم	٣
٤	٠,٧٩	٠,٨٠٦	٣,٩٨	قيادة اللواء تشجع المقاتلين وتذكرهم دائما بواجبهم بحفظ الأرض والعرض	٤
١	٠,٨١	٠,٨٩	٤,٠٨٠	المعدل العام لبعد الانتماء	
الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
				المنغير التابع المخاطر الاستراتيجية	
١	0.48	0.788	٢,٤	قيادة اللواء ٢١ تتبنى استراتيجية بديلة تمكنها من تجنب المخاطر الاستراتيجية المحتملة والعمل على التضحية باقل الخسائر	١
5	0.37	0.784	١,٨٧	قيادة اللواء ٢١ تعمل على تقليل التعرض للمخاطر من خلال رسم خطط عسكرية محكمة	٢
٢	٠,٤٦	0.891	٢,٣١	قيادة اللواء ٢١ تعتمد على مصادر موثوقة لاستسقاء المعلومات لتجنب الوصول مرحلة المخاطر الاستراتيجية	٣
6	0.20	0.855	١,٠٣	قيادة اللواء تؤخذ المخاطر الاستراتيجية بعين الاعتبار	٤

## دور القيادة البارعة في تجنب المخاطر الاستراتيجية

				اثناء صياغة الخطط المستقبلية	
٣	0.44	0.797	٢,٢	قيادة اللواء ٢١ تعطي أهمية بالغة للمخاطر في كافة القطاعات	٥
٤	0.38	0.852	١,٨٩٨	تعمل قيادة اللواء ٢١ على تعزيز نظام إدارة المخاطر في اللواء	6
	٠,٣٩	٠,٨٢٧	١,٩٥١	المعدل العام للمتغير التابع للمخاطر الاستراتيجية	

التصاقا مع مخرجات البرنامج الاحصائي التي بينها الجدول في اعلاه والذي تضمن مؤشرات الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية على مستوى الابعاد والفقرات الفرعية يقدم الباحثان ايضا للقيم وارادة الذكر وكما يأتي:

### أ. المتغير المستقل القيادة البارعة

ان المتغير المستقل للدراسة المتمثل بالقيادة البارعة تم دراسته من خلال أربعة ابعاد هي (الرؤية، والذات، والايثار، والانتماء) ويستتبق البرنامج الاحصائي بيانته ويقدم بعد الانتماء اولا ويليه بعد الرؤية بالمركز الثاني، ليكن بعدها بعد الذات ثالثا ويأتي بالتسلسل الرابع بعد الايثار. ونستعرض ادناه شرحا موجزا للبيانات الإحصائية على مستوى كل بعد وفقراته وكما يأتي:

١. بعد الرؤية: ان الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومستوى الأهمية لبعده الرؤية بصورة عام جاء بالتسلسل الثاني على مستوى المتغير المستقل القيادة البارعة. اذ تشير قيمة الوسط الحسابي البالغة (٣,٩١٧) انها أكبر من قيمة الوسط الفرض (٣) مما يستدل على ان الاستجابة من قبل العينة المستهدفة كان جيدا، بالإضافة الى الانحراف المعياري الذي كانت قيمته (٠,٧٧٩) والاهمية التي شكلت (٧٨%).



وعلى صعيد الفقرات التي من خلالها تم قياس بعد الرؤية فكانت جميعها ضمن القيم المقبولة وحققت الفقرة (قيادة اللواء ٢١ تعمل على خلق رؤية ملهمة ونقلها الى المقاتلين بطرق مبتكرة لضمان التحسين المستمر في السيطرة على الأراضي ضمن قاطع الموصل) المركز الأول بوسط حسابي (٤,٠٣١) واهمية نسبية شكلت (٨٠%)، فيما جاءت الفقرة (قيادة اللواء لديها الرؤية السليمة في تجنب المخاطر الاستراتيجية) بالتسلسل الأخير وذلك لكونها حققت وسط حسابي (٣,٧٣) واهميتها على مستوى الفقرات هي (٧٥%).

٢. الذات: ان القيم التي استخرجها البرنامج الاحصائي على وفق البيانات التي تم تحليلها تؤشر ان بعد الذات جاء ثالثا بعد ان حقق قيمة وسط حسابي بلغت (٣,٨٦٣) ويعد مؤشر جيد للاستجابة من قبل العينة لفقرات المقياس كونها أكبر من الوسط الفرض (٣)، كما ان قيمة الانحراف المعياري شكلت (٠,٨٤١) والاهمية على مستوى المتغير كانت (٧٧%). اما فيما يتعلق بالفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فكانت جميعها ضمن القيم المطلوبة وحققت فقرة (قائدي في اللواء ٢١ يهتم بالمقاتل أولا قبل ذاته) اعلى استجابة من بين الفقرات الأخرى بوسط حسابي (٣,٩٠٨) واهمية شكلت (٧٨%). والعكس من ذلك جاءت الفقرة (قائدي في اللواء ٢١ يترك في المقاتل الانطباع الإيجابي) استجابة مرضية لكن في التسلسل الأخير بوسط حسابي (٣,٨٠٣) واهمية نسبية (٠,٧٦%).

٣. الإيثار: تظهر الدلائل الإحصائية الوصفية فيما يتعلق ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعد الإيثار إنه حقق استجابة كبيرة وبوسط حسابي مقداره (٣,٨٩٤) وبهذا فهي اعلى من الوسط الفرضي مما يدل عينة البحث مستجيبة بصورة جيدة لفقرات بعد الإيثار، وقد بلغ الانحراف المعياري ونسبة الأهمية (٠,٨٣١ و ٠,٧٧%) على التوالي فيما حققت كافة الفقرات استجابة على مستوى البعد، وكانت الفقرة الأعلى بين فقرات مقياس البعد هي فقرة (قيادة العمليات تعمل مساعدة المقاتلين في أداء مهامهم وبالخصوص الملحقين حديثا) بوسط حسابي (٤,٠٠١) وانحراف معياري ونسبة أهمية (

٠,٨٧١ ، ٠,٨٠) على التوالي. وبعد ذلك فقرة (قيادة اللواء تقدم الدعم المستمر للمقاتلين اثناء وبعد الواجب) بالمركز الأخير بوسط حسابي جيد بلغ (٣,٨٣٣) وانحراف معياري (٠,٨٠١) واهمية على مستوى البعد بلغت (٠,٧٦).

٤. الانتماء: كانت المؤشرات الإحصائية الوصفية الممثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) للبعد الرابع من القيادة البارعة قد حصل على التسلسل الأول من ضمن الابعاد الأربعة الأخرى بوسط حسابي قدره (٤,٠٨٠) وانحراف معياري (٠,٨٩) وذات أهمية كبيرة شكلت (٠,٨١)، وهذا دليل على ان استجابة العينة لمقاس القيادة البارعة المتعلق ببعد الانتماء كان عالٍ. وبالنسبة لل فقرات فان الأولى منها كانت من نصيب السؤال (قيادة اللواء تبذل جهود كبيرة في رفع حس الانتماء الوطني لمقاتليها) بوسط حسابي بلغ (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٨٥) واهمية سجلت (٠,٨٥)، فيما جاء بالتسلسل الأخير فقرة (قيادة اللواء تشجع المقاتلين وتذكرهم دائماً بواجبهم بحفظ الأرض والعرض) بوسط حسابي وانحراف معياري ونسبة أهمية (٣,٩٨ ، ٠,٨٠٦ ، ٠,٧٩) على التوالي.

#### ب: المتغير التابع المخاطر الاستراتيجية

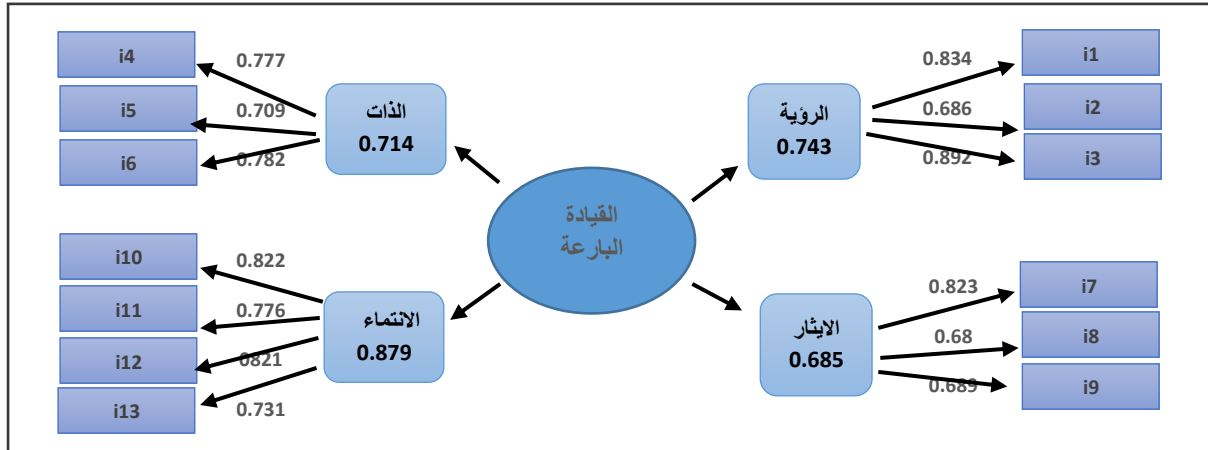
تظهر نتائج التحليل الاحصاء الوصفي لمتغير المخاطر الاستراتيجية والذي تم دراسته - من قبل الباحثين بصورة شاملة وذلك لتحقيق متطلبات الدراسة واخذ تلك المخاطر الاستراتيجية من منطلق الإرهاب الذي عصف بالعراق - الى استجابة ضعيفة من قبل العينة المستهدفة، وذلك كونها حققت وسطا حسابي بلغ (١,٩٥١) وهو اقل من الوسط الفرضي بالإضافة الى قيمة الانحراف المعياري البالغة (٠,٨٢٧) ونسبة الأهمية (٠,٣٩) وبطبيعة الحال فإنه يشكل تشخيصا ومؤشرا لعدم تجانس الآراء بين افراد العينة المستهدفة والذي ينعكس على حجم المشكلة في المؤسسة المبحوثة مما يسجل تراجع في الحد من المخاطر الاستراتيجية والتي يسعى البحث لإيجاد الحلول الناجعة للحد منها.

ثانيا: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث

من أجل التحقق من تناسق المقياس الذي أعد من قبل الباحثين لمتغيرات الدراسة استخدم البرنامج الإحصائي (SMART PLS)، لحساب نسب التشبع على مستوى الفقرات والتي تشخص تناسق الإجابات، فضلا عن احتساب نسبة المعنوية والتي تقبل على أساسها الفقرة في حال تحقيقها نسبة أقل من (٥ ٪)، على أن يحقق معامل كرونباخ ألفا قيمة أعلى من (٦٨ ٪) والتي في حال تحققها يوصف المقياس بالثبات. وعلى هذا التأسيس سيتم التحليل العاملي للمتغير المستقل القيادة البارعة والمتغير التابع المخاطر الاستراتيجية وكما يأتي:

### ١. التحليل العاملي التوكيد لمتغير القيادة البارعة

ان معطيات البرنامج الإحصائي الخاصة بتحليل العامل التوكيدي للقيادة البارعة التي يصورها الشكل (٣) تبين أن نسب التشبع لكافة الفقرات والبالغ عددها (١٣) والتي توزعت - ضمن أربعة أبعاد- هي ضمن القيم المقبولة والتي حققت نسب أعلى من (٦٨ ٪) بالنسبة لمعامل كرونباخ الفا وعليه فأن المقياس يتصف بالثبات، فضلا تحقيق نسبة المعنوية اقل من (٥ ٪) ولكافة الأبعاد وعليه يمكن اعتماد المقياس في حال إجراء اختباره في بحوث أخرى أي أنه سيعطي النتائج ذاتها في حال اعتماده مجددا.

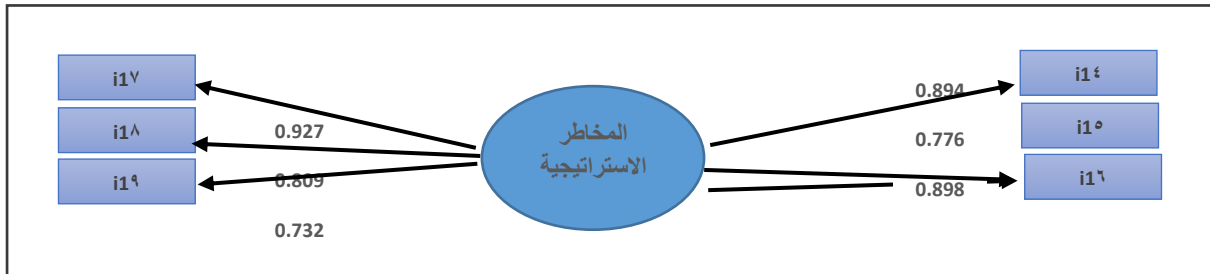


شكل (٣) نموذج القياس لمتغير القيادة البارعة

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشعبات في حين الأرقام في الدوائر تمثل الثبات المركب  
٢. التحليل العاملي التوكيد لمتغير المخاطر الاستراتيجية

أن المتغير التابع المخاطر الاستراتيجية تم قياسه من خلال ست فقرات، ومن خلال إجراء التحليل العاملي التوكيدي ظهرت النتائج كما يصورها الشكل (٤) والتي بينت ان التشعبات كلها كانت ضمن القيم المطلوبة وذلك لتحقيقها نسبة معنوية أقل من (٥%) مما يدل على تناسق الإجابات من قبل العينة المستهدفة وصواب الباحثين في اختيار العينة المستهدفة، وبما أن اختبار الثبات المتمثل بـ كرونباخ ألفا قد حقق قيمة اعلى من (٦٨%) فان المقياس المعتمد يتصف بالثبات في حال إعادة توزيع فقرات المقياس مرة أخرى سنستحصل النتائج ذاتها.



شكل (٤) نموذج القياس لمتغير القيادة البارعة

ثالثاً: - اختبار الفرضيات

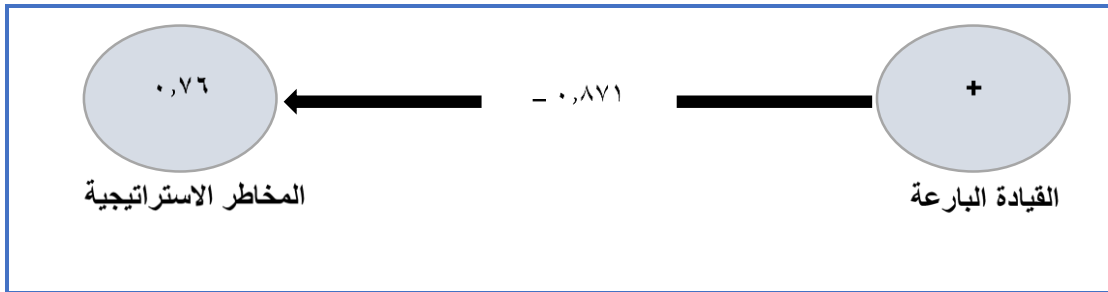
ان المرحلة الأخيرة من مراحل اجراء العمليات الإحصائية الخاصة بالبحث والحري عن العلاقة بين متغيرات الدراسة هي مرحلة اختبارات الفرضيات الرياضية التي وضعها الباحثان والمتمثلة بالفرضية الرئيسية والفروض الفرعية الأربعة. وتأتي هذه المرحلة بعد ان تأكدت جودة المقياس واختبار الثبات في

الخطوات السابقة في أعلاه، إذ سيتم احتساب علاقة التأثير من المتغير المستقل القيادة البارعة والمتغير التابع المخاطر الاستراتيجية.

سنعمل على إجراء تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة المباشرة بين المتغيرين، كذلك إجراء تحليل الانحدار المتعدد على مستوى أبعاد القيادة البارعة والمخاطر الاستراتيجية باستخدام البرنامج التطبيقي Smart-PLS وكما يأتي:

١. الفرضية الرئيسية

إن الفرضية الرئيسية تنص على "ان القيادة البارعة لها تأثير معنوي إيجابي ذات دلالة إحصائية سالبة في المخاطر الاستراتيجية " وعلى أساس تلك الفرضية، تم بناء النموذج الهيكلي التالي في الشكل (٥) ونتأجه في الجدول (٢). وأن الباحثين بهذه الفرضية يعتقدان ان أي تغيير إيجابي بالقيادة البارعة ينعكس في الحد من المخاطر الاستراتيجية وكما يأتي:



شكل (٥) الانموذج الخاص باختبار للفرضية الرئيسية

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ملاحظة: الرقم في السهم يشير الى قيمة معامل المسار، والرقم في الدائرة فترمز الى معامل التحديد.

جدول (٢) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية

الفرضية	Original Sample (O)	R2	Standard Deviation	T Statistics	P Values
H1	- ٠,٨٧١	٠,٧٦	٠,٠٢٥	٣,٨٧١	٠,٠٠١

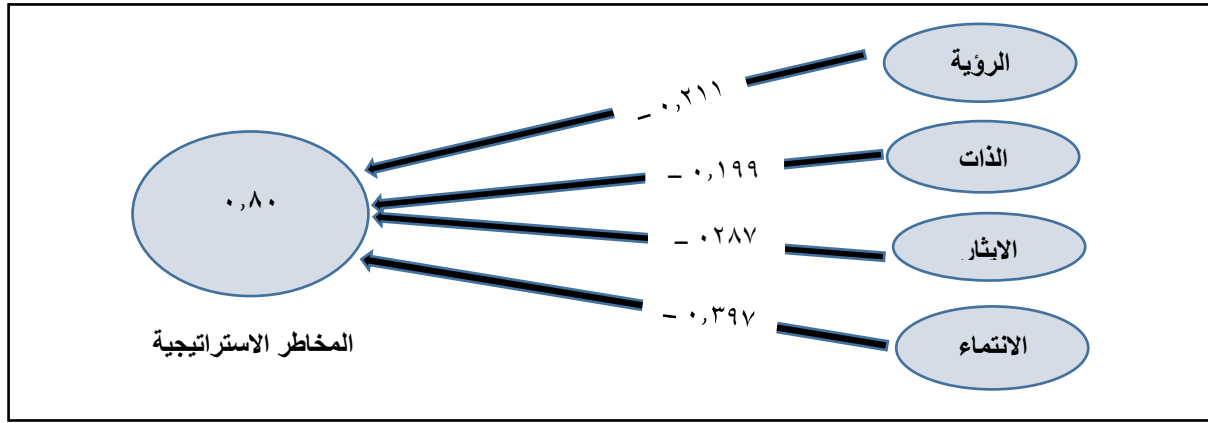
إن الجدول أعلاه والذي وردت فيه نتائج التحليل الإحصائي الخاص بتحليل المسار بين متغيرات الدراسة توشر إلى قبول الفرضية الرئيسة، وذلك لوجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية سالبة بين القيادة البارعة والمخاطر الاستراتيجية لأن النتائج الظاهرة فيه ضمن القيم المقبولة إذ ان معامل المسار - علاقة التأثير- بلغت (٠,٨٧١) وان العلاقة التفسيرية قيمة R2 سجلت (٠,٧٦) أي ان القيادة البارعة فسرت ٧٦% من الحد من المخاطر الاستراتيجية وأن قيمة (t و p) ضمن القيم المقبولة، فضلا عن تحقق نسبة المعنوية التي فرضها الباحثان أقل من ٥%.

## ٢. الفرضيات الفرعية

أن الفرضيات الفرعية بين أبعاد القيادة البارعة والبالغ عددها أربعة مع المتغير التابع المخاطر الاستراتيجية تفرض وجود علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية سالبة بينهما، أي في حال أي زيادة في قيمة بعد محدد ينعكس في الحد من المخاطر الاستراتيجية بالمقدار نفسه ، وهذا ما اوشر في الجدول (٣) والشكل (٦) واللذان بينا قبول كافة الفرضيات الفرعية لتحقيقها المعايير الإحصائية المطلوبة من حيث قيمة التأثير تحقيق نسبة تفسير اجمالية بلغت ٨٠% فضلا عن نتائج قيمة (t و p) التي أظهرت انها ضمن القيم المطلوبة وعليه تقبل كافة الفرضيات الفرعية كونها بالإضافة الى ذلك حققت نسبة معنوية اقل من ٥%.

جدول (٣) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية

الفرضية	Original Sample (O)	R2	Standard Deviation	T Statistics	P Values
h1	- ٠,٢١١	0.80	٠,٠٦٩	٣,٠٥٧	٠,٠١١
h٢	- ٠,١٩٩		٠,٠٦٨	٢,٩٠٨	٠,٠٠٨
h٣	- ٠,٢٨٧		٠,٠٨٨	٣,٠٢١	٠,٠٠٠
h4	- ٠,٣٩٧		٠,٠٧٩	٥,٣١٨	٠,٠٢١



شكل (٦) الانموذج الخاص باختبار الفرضيات الفرعية

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: . الاستنتاجات:

١. أشرت النتائج الإحصائية أن بينات متغيرات الدراسة - القيادة البارعة، والمخاطر الاستراتيجية- مدركة بصورة جيدة لدى العينة التي استهدفها الباحثان وذلك من خلال مؤشر التوزيع الطبيعي لهما.

٢. أن العمليات الإحصائية التي اعتمدها الباحثان توّشر بوجود علاقة معنوية عكسية إيجابية بين متغير القيادة البارعة والمخاطر الاستراتيجية في قيادة اللواء ٢١ في الحشد الشعبي.

٣. أن قيادة اللواء ٢١ في الحشد الشعبي لها خطوات جادة في الاعتماد على منهج القيادة البارعة للحد من المخاطر الأمنية الاستراتيجية التي قد تتعرض لها، وذلك من خلال قبول الفرضيات الفرعية المتعلقة بوضوح الرؤية، والذات، والايثار، والانتماء وتأثرهما العكسي الإيجابي في الحد من المخاطر الاستراتيجية.

ثانياً: . التوصيات:

١. الاهتمام بصورة أكثر بالقيادة البارعة وعدها مفتاح للحد من المخاطر الاستراتيجية وتعزيز تطبيق ابعادها.
٢. العمل على إيضاح أهمية الحد من المخاطر المستقبلية لأفراد القوات الأمنية كافة والحشد الشعبي على وجه التحديد لتقليلها حجم الخسائر الناجمة في حال حدوث تلك الأخطار.
٣. فسح المجال أمام السادة الباحثين والمهتمين بالشأن الأمني لإعادة اختبار متغيرات الدراسة في قطاعات أمنية أخرى نظر لأهمية الحد من المخاطر الاستراتيجية.
٤. على قيادة الحشد التعامل بأسلوب أكثر مرونة مع الاخطار الاستراتيجية التي تحدث بصورة لا تؤثر على مستقبلها ومعالجتها بأسلوب القيادة الابوية عن طريق لإرشاد والاحتواء وأجراء ورش تعليمية عن كيفية التعامل إزاء المواقف الجديدة.
٥. العمل على استثمار الإمكانيات المتوفرة لدى قيادة الحشد من قبل وزارة الدفاع بما يسهم في التأثير في القوات الامنية، وتعزيز الأنشطة الإبداعية لمواجهة الاخطار والازمات المختلفة.



المراجع:

1. Tehubijuluw, F. K. (2014). "The Role of Transcendental Leadership to Increase Organization Performance through Workers Job Satisfaction". International Journal of Trade, Economics and Finance, 5(6), 511.
2. Nanjad, , M., Vera, D.,& Crossan & L. (2008). "Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments". The leadership quarterly, 19(5), 569–581
3. Nair, A. (2016). "Transcendent Leadership for a Virtuous Organization: An Indian Approach. International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences", 1(1), 663–672.
4. Crossan, M., & Mazutis, D. (2008). "Transcendent leadership. Business Horizons", 51(2), 131–139.
5. Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995, Summer). "The new competitiven landscape. Strategic Management Journal", 16(special issue), 7–19.
6. Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership". Academy of Management Executive, 19(4), 63–77.
7. Hambrick, D. C. (1988). "Navigating change. Boston: Harvard Business School Press".
8. Gardiner, J. J. (2006). "Transactional, transformational, and transcendent leadership: Metaphors mapping the evolution of the theory and practice of governance". Leadership Review, 6(2), 62–76.
9. Gardiner, J. J. Z., & Walker, E. L. (2009). "Transcendent leadership: Theory and practice of an emergent metaphor". The International Journal of Servant–Leadership, 5(1), 243–267.

10. Mukerji, D. (2017). "Transcendent Leadership for Sustainable Construction Project Management in China and India. The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia", 417–444.
11. Dane, R., & Pratt, M. G. (2007). "Exploring intuition and its role in management decision making. Academy of Management Review", 32(1): 33–54.
12. Fry, L & Matherly, L, (2007). "Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study". Tarleton State University – Central Texas.
13. Benefiel, M.; Fry, L. (2014). " Spirituality and Religion in the Workplace: History, Theory, and Research, Psychology of Religion and Spirituality", Vol. 6, No. 3, pp. 175–187.
14. Khani, Amir; Darvish, H.; Miandari, k., & Arani, (2013). "The role of spiritual leadership on empowering employees". Management science letters Vol. 3.No. 3, pp. 1013–1018.
15. Wibawa, A.; Troena, E.; Armann, N. (2014). "The Role of Organizational Culture on Spiritual Leadership, Human Capital and Employee Loyalty", European Journal of Business and Management. Vol 6, No 21, pp. 144–153.
16. Bromiley, P., Rau, D., & McShane, M. K. (2016). "Can strategic risk management contribute to enterprise risk management?" A strategic management perspective. A Strategic Management Perspective (October 20, 2014). Forthcoming: Bromiley, P., Rau, D., and Mcshane, M, 140–156.
17. Figenbaum, A. & Thomas, H. 1986. "Dynamic and risk measurement perspectives on Bowman's risk–return paradox for strategic management: An empirical study". Strategic Management Journal, 7(5): 395–407
18. Rawls, S. W., & Smithson, C. W. 1990. "Strategic risk management. Journal of Applied Corporate Finance" 2.4: 6–18.

19. Roberts, A., Wallace, W., & McClure, N. 2003. "Strategic Risk Management. Edinburgh Business School, Edinburgh, United Kingdom". Accessed at on 9-11-2014
20. Lam, J. 2003. "Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. Hoboken", New Jersey. John Wiley & Sons
21. Chapman, R. J. 2006. "Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management". West Sussex, England: John Wiley & Sons.
22. Slywotzky, A. J., & Drzik, J. 2005." Countering the biggest risk of all. Harvard Business Review", 83(4):78-88.
23. Aydin, R. S., & celan, A. 2009. "Managing risks: A new framework". Harvard Business Review, 90(6): 48-60.
24. Nutt, P. C., & Wilson, D. C. 2010. "Crucial trends and issues in strategic decision making". Handbook of decision making, 3-29.
25. Protiviti. 2014. "10 Lessons in Integrating Risk Management with Strategy". The Bulletin, Volume 5, Issue 7. Accessed on 8-14-2014
26. Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Lyon, E. M., & Schulze, W. S. 1999. "Toward a strategic theory of risk premium: Moving beyond CAPM". Academy of Management Review, 24(3): 556-567.
27. leica, M., Galai, D., & Junealon, R. 2004." The Essentials of Risk Management. New York, NY". The McGraw-Hill Companies, Inc.
28. Cooper Thomas, (2012),"Exploring strategic risk in communities: evidence from a Canadian province." Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy", Vol. 6 Iss 4 pp. 350 - 368.

29. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2006), "Exploring Corporate Strategy", FTPrentice–Hall, London.
30. 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.
31. Ozeroglu, E., & Kocyigit, Y. (2020). Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çeviklik: Vizyoner Liderliğin Rolü. Research Journal of Business and Management, 7(1), 13–22.
32. Mikes, A. (2011). Risk management and calculative cultures. Management Accounting Research, 20(1), 18–40.
33. Anthers, S. C. (2020). In vitro production of embryos from anthers of Datura. Nature, 204(4957), 497–497.
34. Told, min, Z. H. A. O., & Xiao–yan, W. U. (2007). Changes in Detection Values of Some Test Indicators and Related Factors in Patients after Massive Tlood Rransfusion Treatment in Tibetan Plateau. JOURNAL OF CLINICAL TRANSFUSION AND LABORATORY MEDICINE, 21(5), 474.
35. McGee, M. (2005). Self–help, Inc.: Makeover culture in American life. Oxford University Press on Demand.