

(دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر)

دراسة حالة في مجموعة العبيكان الاستثمارية - منطقة الرياض
المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

محمد فهد الغانم

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - ٢٠٢٤

جدول المحتويات

المحتويات

٢	الفصل الاول: الإطار العام
٢	جدول المحتويات
٢	المحتويات
٣	المقدمة
٥	مشكلة البحث
٦	أهمية البحث
٦	أهمية نظرية:
٦	أهمية عملية
٧	أسئلة البحث
٧	اهداف البحث
٨	فرضيات البحث
٨	نموذج البحث
٩	منهجية البحث
١٠	الدراسة الميدانية
١٠	هيكل البحث المقترح
١١	2 الفصل الثاني: الاطار النظري
١٢	المقدمة
١٧	القيادة الاستراتيجية
٢٠	إدارة المخاطر
٢٥	العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر
٢٨	الخاتمة
٣٠	المراجع

المقدمة

يعتبر مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم التي ازداد الاهتمام بها مؤخراً، نظراً لما يدعمه هذا المفهوم من التنفيذ الفعال لاستراتيجية الأعمال في المؤسسات، ولما تواجهه هذه المؤسسات من تغيرات سريعة في بيئة العمل، وكذلك التعقيد والمنافسة الشديدة.

وبدون قيادة صحيحة تبقى الاستراتيجيات التنظيمية حبرا على ورق. كما أن خلق القيادة الملائمة لتطبيق استراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واع وجهود متضافرة، وأحيانا يحتاج إلى استثمار متواصل، هذا ما يجعل البحث في مجال القيادة الاستراتيجية واسعا ويحتاج إلى الاهتمام به أكثر، وسيتم تناول أهم جوانب هذا الموضوع في هذا الفصل.

" عرفت القيادة الإستراتيجية بأنها سلسلة من العمليات التي تحدد درجة فعالية المؤسسات في إقامة روابط سليمة بشكل أساسي بين الأفراد والتكنولوجيا وعمليات العمل وفرص العمل بهدف إضافة رأس المال الاقتصادي والاجتماعي والفكري للمساهمين والمجتمع والموظفين (JOHN J. SOSIK et al, 2005)

" كما أوضح كل من (فريدمان & تريجو، ٢٠٠٩) ان القيادة الاستراتيجية تعبر عن حالة مختلطة بين الفن من حيث التفكير الإبداعي الحر الذي يتسم بالانطلاق، بالإضافة إلى العقلانية والتحليل وبين المنهج الذي هو أساسي في عمليات التفكير التي تدخل في الاستراتيجية وتنفيذها.

" وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة التأثير على الآخرين لاتخاذ القرارات التي تحست فاعلية المنظمة للنجاح في الأمد البعيد .

" كما تعرف بأنها عملية تتطلب اتخاذ قرارات استنادا الى الثقافات والشخصيات والرغبات التي تتطلب وضع الخطط الملائمة والمقبولة من قبل المنظمة .

" وتشير القيادة الاستراتيجية الى قدرة كبار المديرين على اتخاذ قرارات استراتيجية تمكن من قيادة المنظمة نحو النجاح.

" ويعرفها (بسابياء & جون، ٢٠٠٩) بأنها القدرة على صناعة قرارات منطقيا حول الغايات، والأفعال، والتكتيكات في بيئات الغموض او عدم التأكد.

"وقدرة القائد على توقع، تصور، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي حسب الضرورة.

" كما يشار إليها على أنها القدرة على إدارة عمليات المنشأة بفاعلية والحفاظ على مستوى أداء عال بشكل متواصل.

اما بالنسبة لإدارة المخاطر كانت ظهورها في بداية القرن التاسع عشر، كإدارة لمخاطر المشروعات الصناعية، وكانت وظيفتها كما يذكر عبد المنعم واخرون (٢٠٠٨)، عبارة عن توفير الأمن لأصول وموجودات وعاملين المنظمة ، ومع التقدم والندرة في الموارد البشرية الماهرة تزايد الاهتمام بها، مع العلم أن أغلب وظائف إدارة المخاطر الحديثة كما أوضح الورد (٢٠٠٦)، كانت متوافرة في العمليات الإدارية المختلفة بشكل متفرق، والجديد الذي قامت به إدارة المخاطر الحديثة هو انها قامت بتأليف هذه الوظائف المختلفة في نسق واحد يسمى إدارة المخاطر .

اما بالنسبة وقد بدأ استخدام مصطلح "إدارة المخاطر" وتداوله بشكل محدود في بداية الستينيات من القرن العشرين، وتم تعريف إدارة المخاطر في نطاق ضيق، ليشمل فقط الحوادث التي تؤدي إلى الخسارة وتم التأكد من أن المنظمة تتمتع بالحماية الكافية في حالة وقوع كارثة"

واستمر هذا المفهوم في التطور بشكل مذهل، حيث عرف عصفور (٢٠٠٣: ص ١٦) ، وتعرف إدارة المخاطر بأنها "عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها، وتتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها، ويمكن تعريف إدارة المخاطر حسب تعريف شبر (٢٠٠٧: ص ٦) ، بأنها "العمليات التي تتضمن على أسلوب للتحكم بالمخاطر بعد تحليلها وتحديد ما سواء كانت مخاطر من داخل أو من خارج المنظمة ومهما كان نوعها، مخاطر بيئية أو مخاطر سياسية أو حتى اقتصادية أو اجتماعية أو مخاطر مالية تواجه الأفراد والمؤسسات والدولة عموماً، ومحاولة إدارتها، ومعالجتها، وتجاوز الخسارة المترتبة على حدوث المخاطر في ادنى حدودها، والاستفادة من الإيجابيات في الأمد البعيد ، كما ان التعامل مع الخطر بتوازن من حيث إنه تهديد يؤثر على تحقيق الأهداف، وكذلك فرصة لتحقيق فوائد أكثر من النتائج المرجوة ، كما نجد أن إدارة المخاطر تشير إلى مجموعة منسقة من الأنشطة والأساليب المستخدمة لتوجيه المنظمة والتحكم في العديد من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على قدرتها في تحقيق الأهداف. كما يشير مصطلح إدارة المخاطر أيضاً إلى البرنامج المستخدم لإدارة المخاطر. ويتضمن مبادئ إدارة المخاطر وإطار عمل إدارة المخاطر وعمليات إدارة المخاطر.

من خلال البحث والدراسة تعتبر القيادة الاستراتيجية هي عنصر أساسي في إدارة المخاطر. من خلال التنبؤ بالمخاطر والتخطيط لإدارتها وتنفيذ الخطط وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر، يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تساعد المنظمات على تجنب المخاطر أو تقليل تأثيرها

وعلى القيادة الإستراتيجية زيادة إدراك مهارات التعامل مع المخاطر المرتبطة في الشركات التابعة لمجموعة العبيكان والقيادة الإستراتيجية تحتاج لقائد تتوافر فيه المواصفات التي توهمه للوقوف امام مخاطر بيئة الشركات لان طبيعة الدور تحتم عليهم التحلي بمهارات وخصائص لرفع مستوى الأداء، وإدارة التحديات الكبيرة والمخاطر التي تواجه شركاتهم.

والنظرة إلى عملية إدارة المخاطر تعتمد فقط على وضع الخطط والاستراتيجيات واستخدام الطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة والتي أصبحت تعتمد أساسا على كفاءة العنصر البشري الذي يمثل أهم عنصر قوة وفعالية في إدارة أية مخاطر، لاسيما أن عملية الإقناع التأثير والتخطيط تحتاج إلى كفاءة بشرية تمتلك المؤهلات العلمية، الخبرات التجارب في مجال إدارة المخاطر تعتمد كثيرا على التوظيف الواسع لقائد ذو شخصية متميزة، وقيادة رشيدة وهنا تبرز أهمية القادة المشرفين على إدارة المخاطر من حيث التركيز على اختيار الأسلوب المناسب للقيادة والاعتماد على إجراءات وقائية ثم اختيار الأسلوب البديل والأنسب لمواجهة المخاطر التي قد تعترض المؤسسة، حتى تضمن بقائها والتكيف مع التغيرات المفاجئة والمخاطر غير المتوقعة، وعليه فالقيادة فاعل أساسي ومهم في إدارة المخاطر قبل وبعد وأثناء حدوثها. وهذا ما دفعنا إلى القيام بهذه الدراسة بغية معرفة الدور.

ان اهميه هذا البحث تتعلق بقدرته في التركيز على فهم القيادة وتأثيرها على المخاطر الحاصلة بالشركات بحيث يكون فيه رقابة من إدارة المخاطر من خلال تحليل وتقييم ولا بد من تدابير رقابة فعالة وإنشاء نظام مؤسسي لمنع الاخطار الجديدة.

ويعتبر الخطر هو احتمال حدوث ضرر وأضرار قد تؤثر على الموظفين ومكان العمل، الموجودة في مكان العمل أو من الخارج، والمخاطر هي احتمال الخسارة أو الإصابة أو غيرها من العواقب الضارة الناشئة عن الخطر.

التنبؤ بالمخاطر وتحديد البيئة المتغيرة وهي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركات لتحديد المخاطر المحتملة، والمسح البيئي ورصد التغيرات في السوق والتقنيات التي تؤثر على الشركات، وتقييم احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها على إدارة الشركات، أيضا تخطيط ووضع استراتيجية للإدارة وتحديد اهداف للإدارة ووضع خطة لتحقيقها، وتحديد الأدوات للإدارة واختيار أفضل الأنواع من الأدوات للتعامل مع المخاطر داخل المصنع ومن الضروري تكون موجودة داخل الأقسام وعند أبواب الطوارئ، أيضا يكون فيه شرح كل فترة لكيفية استخدام هذه الأدوات لتفادي الإصابة أو التقليل من الخسائر الناتجة عن حدوث مشكله او حريق.

والغرض من هذا البحث هو دراسة دور القيادة الاستراتيجية كإدارة على المخاطر بشكل عام بكل مصانع شركات مجموعة العبيكان الاستثمارية ومدى فاعلية القيادة داخل الإدارة.

2- مشكلة البحث

وتكمن مشكلة البحث في صعوبة تحديد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر بشكل دقيق، حيث تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بينهما، بينما تشير دراسات أخرى إلى وجود علاقة ضعيفة أو غير موجودة، يصعب قياس تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة المخاطر بدقة بسبب عدم وجود مقياس موحد لقياس كل من هذين المفهومين،

من ناحية **الفجوات النظرية** اغلب ما تعاني منه بيئة الشركات هي صعوبة فهم تأثير دور القيادة، ذلك لان استمرارية المخاطر ونموها وتجدها كل فترة كانت ولا تزال بمثابة التهديد بالنسبة لإدارة الشركات، مما يستدعي التأمل في الكيفية التي يمكن بها الحيلولة دون وقوع مشكلة ودرء مخاطرهما ومواجهتهما، غير ان هذه التدابير ظلت في إطار القيادة الاستراتيجية التي تنتظر الحدث ثم تتعامل معه،

ولم تستفد من قدرة القيادة الاستراتيجية التي تستبق الحدث من خلال التفكير الإستراتيجي وتستطيع الاستعداد المنظم لمواجهة التحديات والمخاطر الداخلية والخارجية التي تهدد كيانات ذلك المجتمع والشركات , ولما تعانيه مجموعة العبيكان في اغلب شركاتها من ضعف القيادة الاستراتيجية في مواجهة المخاطر ومنع حدوثها , مما أدى الى تراجع مستوى تلك الشركات والتقليل من ارباحها وأصبحت شركات خاسرة بعد ان شركات ناجحة , بالنسبة **للفجوات العملية** عدم وجود وضوح في الأدوار والمسؤوليات وتوزيعها من خلال عمل اجتماع لتوضيح حجم المخاطر او احتمالية حدوثها , أيضا عدم وجود تواصل فعال بين الإدارة والموظفين كل فترة معينة , عدم وجود مهارات كافية وقد لا تمتلك القيادة الاستراتيجية أو موظفو إدارة المخاطر المهارات اللازمة لإدارة المخاطر بشكل فعال ومن خلال الاحداث السابقة تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي كتالي :

: ما هو تأثير دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر في شركات مجموعة العبيكان الاستثمارية؟

أهمية البحث

من أهمية هذا البحث هو إيجاد حلول وسد فجوات القائمة والحد من حدوث المخاطر من خلال دور القيادة الاستراتيجية في الشركات أيضا من خلال استكشاف الفجوات النظرية والتجريبية التي تم تحديدها، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

أهمية نظرية:

تقديم عرض نظري لإدارة المخاطر والاستراتيجية المعتمدة لمواجهة الخطر من قبل القيادة الاستراتيجية ونوع وشدة واسباب حصولها، محاولة تجنب المخاطر أو التخفيف من حدتها من خلال القيادة الاستراتيجية الكفؤة والمبدعة والقادرة على اكتشاف المخاطر قبل وقوعها وتذليل مختلف من الصعوبات وإزالة الحواجز والعقبات فهي مهمة داخل أي منظمة لما لها من أدوار محورية في نجاحها أو فشلها، من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها متمثلة بالحفاظ على بقاء المنظمة واستمرار عملها.

أهمية عملية:

من خلال أهمية البحث العملية

- 1- تحسين فعالية إدارة المخاطر: من خلال فهم أفضل لكيفية تأثير القيادة الاستراتيجية وفهم دور القيادة في تحديد وتقييم الإدارة وفهم تأثير ممارسات القيادة على فعالية إدارة المخاطر، أيضا تطوير أدوات وممارسات أفضل لإدارة المخاطر بناء على فهم أفضل لدور القيادة في الإدارة.
- 2- تقليل احتمالية حدوث المخاطر: توقع للمخاطر بشكل أفضل من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة واتخاذ خطوات استباقية لمنع حدوث المخاطر بناء على فهم أفضل للمخاطر المحتملة.
- 3- تحسين الأداء: وهي زيادة الإنتاجية والكفاءة من خلال تقليل احتمالية حدوث المخاطر وتخفيف تأثيرها، أيضا تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال إدارة المخاطر بشكل فعال.

سؤال البحث الرئيسي: ما هو تأثير دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر في شركات مجموعة العبيكان الاستثمارية؟

أسئلة البحث:

- ما هي ممارسات القيادة التي تُعزز تحديد المخاطر بشكل فعال؟
- كيف تحسن القيادة من دقة تقييم المخاطر من خلال استخدام الأدوات المناسبة؟
- ما هي أفضل الممارسات للقيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر؟
- ما هي أنواع محددة من المخاطر التي تتأثر بالقيادة الاستراتيجية؟
- كيف تُساعد القيادة الاستراتيجية في تحديد المخاطر وتقييمها؟

اهداف البحث:

- تحديد أثر نمط دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر في مكان لدى تطبيق البحث
- فهم تأثير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر بشكل أفضل
- تقديم توصيات لتحسين فعالية القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر
- مقارنة تأثير القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر في قطاعات مختلفة

فرضيات البحث

H1 الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر.

Ha الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر.

Hb الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المخاطر.

Hc الفرضية الفرعية الثالثة:

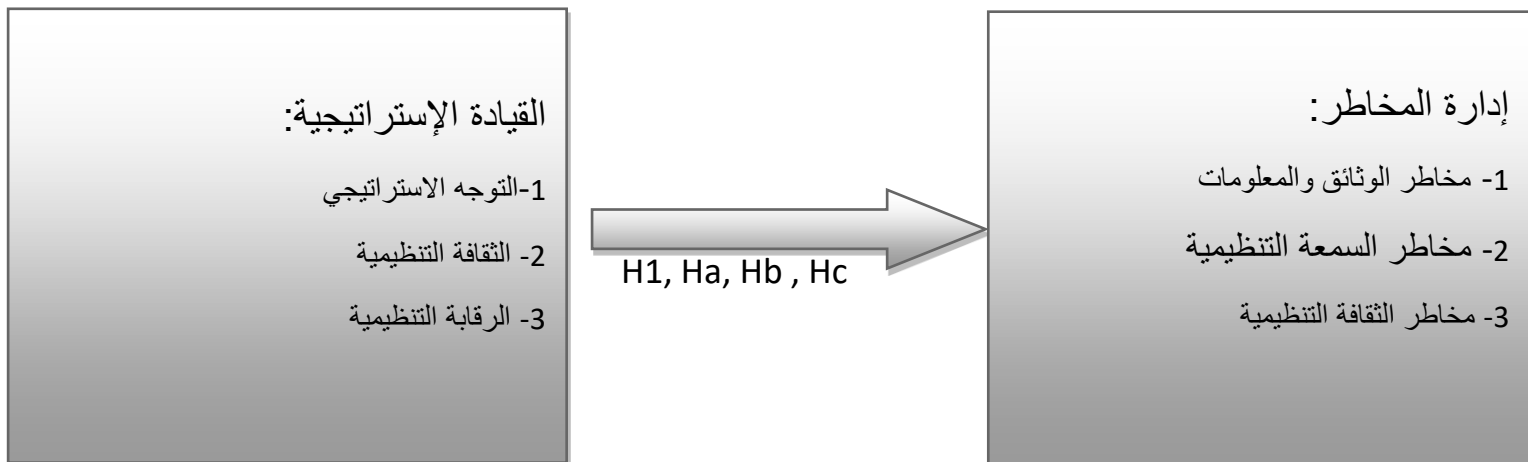
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية وإدارة المخاطر.

نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:

المتغير المستقل

المتغير التابع



الشكل (1) تم تصميمها بواسطة الباحث

منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

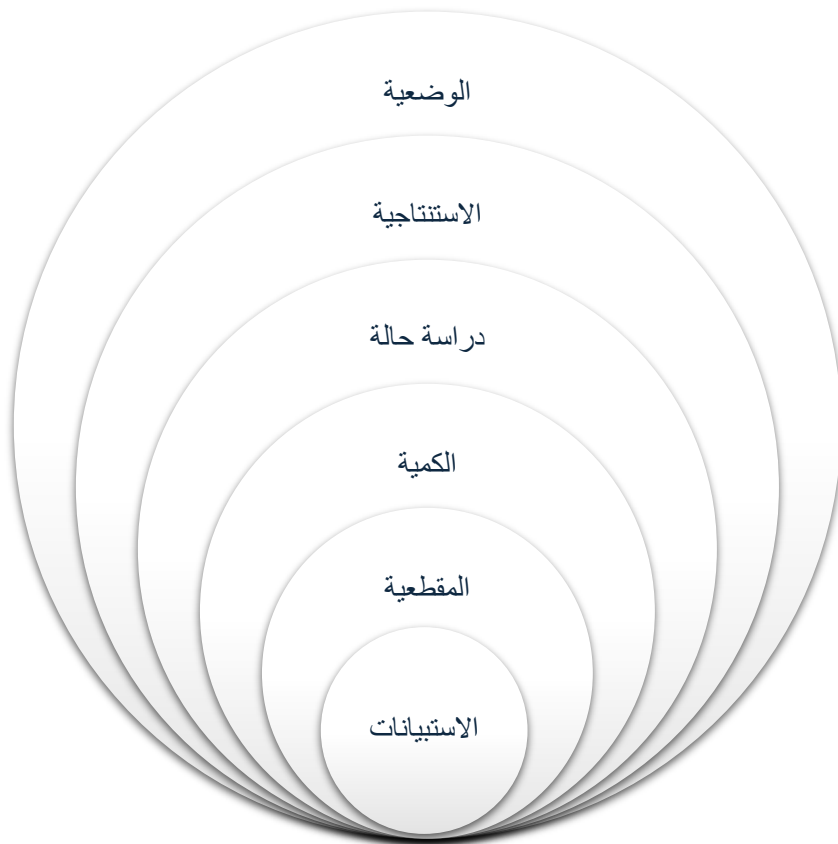
منهج البحث: الاستنتاجية

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: الكمية

الأفق الزمني: المقطعية

التقنيات وجمع المعلومات: الاستبيانات



الشكل (2) تم تصميمها بواسطة الباحث

الدراسة الميدانية:

هي دراسة حالة في مجموعة العبيكان الاستثمارية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

بدأت قصة نجاح العبيكان في عام ١٩٨٢ من خلال مطبعة تجارية واحدة ونمت العبيكان من مجرد مطبعة واحدة لتصبح شركة رائدة متعددة الجنسيات في التعبئة والتغليف والتعليم. نحن من أكبر ١٠٠ شركة في المملكة العربية السعودية، ويعمل لدينا أكثر من ٣٠٠٠ موظف في ١٦ دولة. نمتلك خطوط أعمال متنوعة، لكن يجمعها كلها مبدأ واحد وهو: الإيمان الراسخ بأن الابتكار المستمر والسعي لتحقيق التميز هو هدف لا يتزعزع ولا نحدد عنه.

تسرع التكنولوجيا وتيرة تغيير العالم، ونحن نسعى بقوة للاستفادة منها بشكل مستمر لتحسين الإنتاجية والوصول لأعلى مستويات الدقة وتعزيز الاستجابة في كل ما نقوم به. لقد أصبح التحول الرقمي الآن في عملياتنا عنصراً هاماً لا غنى عنه في جميع قطاعات أعمالنا.

بعد ما يقرب من ٤٠ عاماً، لا تزال العبيكان تكتب فصلاً جديدة في قصة نجاحها، من خلال كونها مركزاً للابتكار. نحن متحمسون لتقديم الحلول الرقمية التي أضافت قيمة كبيرة لعمليات التصنيع لدينا، والتي يمكن أن تساعد عملائنا، وشركائنا، والشركات الأخرى لتزدهر كذلك.

هيكل البحث المقترح:

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

المقدمة	
الإطار البحثي	
منهجية البحث	
التحليل الإحصائي	
مناقشة النتائج والخاتمة	

الشكل (3) تم تصميمها بواسطة الباحث

ينقسم فصل الدراسات السابقة الى:

- المقدمة
- المتغير الأول
- المتغير الثاني
- العلاقة بين متغيرات البحث
- الخاتمة

المقدمة

في عالم اليوم المُعقد والمتغير، تُواجه المنظمات مخاطر متعددة ومتنوعة تُهدد استقرارها ومسارها نحو تحقيق أهدافها ولذا، تلعب القيادة الاستراتيجية دورًا حاسمًا في إدارة هذه المخاطر بفعالية من خلال التأثير على مختلف أبعادها، وتوفير التوجيه والإرشاد اللازم لضمان سلامة واستدامة المنظمة.

أبعاد دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر

تتعدد أبعاد دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر،

وتشمل أهمها ما يلي:

1- التخطيط الاستراتيجي:

تحديد الرؤية والرسالة والقيم الأساسية للمنظمة

تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

تحديد المخاطر التي قد تُعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية

وضع خطة شاملة لإدارة المخاطر تتضمن :

"تحديد المخاطر وتصنيفها

"تقييم احتمالية حدوث كل خطر وتأثيره على المنظمة

"وضع خطط للوقاية من المخاطر أو التخفيف من حدتها

"تخصيص الموارد اللازمة لإدارة المخاطر

"مراقبة وتقييم فعالية خطة إدارة المخاطر

2- التواصل الفعال

تواصل القائد بوضوح وفعالية مع أعضاء الفريق
تشجيع التواصل المفتوح والصادق بين أعضاء الفريق
توفير المعلومات اللازمة لأعضاء الفريق لاتخاذ القرارات
خلق ثقافة إيجابية تُشجع على الإبلاغ عن المخاطر
مشاركة المعلومات حول المخاطر مع أصحاب المصلحة الآخرين

3- تحفيز الموظفين

تحفيز أعضاء الفريق للعمل بجد وتحقيق أهداف إدارة المخاطر
خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة تُشجع على التعلم من الأخطاء
مكافأة أعضاء الفريق على السلوكيات الإيجابية في إدارة المخاطر
تعزيز مهارات أعضاء الفريق في مجال إدارة المخاطر

4- التعلم من الأخطاء

تشجيع أعضاء الفريق على التعلم من الأخطاء
خلق بيئة آمنة للتعلم والتجريب
تحليل الأخطاء وتحديد أسبابها
وضع خطط لمنع تكرار الأخطاء
استخدام الأخطاء كفرصة للتحسين

5- التكيف مع التغيير

قدرة القائد على التكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة
قدرة القائد على تغيير خطته واستراتيجياته لإدارة المخاطر حسب الحاجة
مساعدة أعضاء الفريق على التكيف مع التغييرات في بيئة المخاطر

6- بناء العلاقات

بناء علاقات قوية مع أعضاء الفريق
بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة الآخرين
خلق بيئة عمل تعاونية تُساعد على تبادل المعلومات والخبرات في مجال إدارة المخاطر

7- المسؤولية الاجتماعية:

التزام القائد بالمسؤولية الاجتماعية
اتخاذ قرارات أخلاقية تُراعي تأثير المخاطر على المجتمع
المساهمة في تطوير ممارسات إدارة المخاطر المستدامة

8- الإبداع والابتكار :

تشجيع الإبداع والابتكار في مجال إدارة المخاطر
دعم الأفكار الجديدة والمبتكرة للتعامل مع المخاطر
خلق بيئة عمل تُحفز على التفكير الإبداعي في مجال إدارة المخاطر

9- إدارة الوقت:

قدرة القائد على إدارة وقته بفعالية
تحديد الأولويات في مجال إدارة المخاطر
تفويض المهام المتعلقة بإدارة المخاطر إلى أعضاء الفريق

10- حل المشكلات:

قدرة القائد على حل مشكلات إدارة المخاطر بفعالية
تحليل مشكلات إدارة المخاطر
تحديد حلول إبداعية لمشكلات إدارة المخاطر
تنفيذ حلول إدارة المخاطر بشكل فعال

أهمية القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر:

تُعَد القيادة الاستراتيجية عنصرًا أساسيًا في إدارة المخاطر بفعالية، وتلعب دورًا محوريًا في ضمان سلامة واستدامة المنظمة على المدى الطويل وذلك من خلال التأثير على مختلف أبعاد إدارة المخاطر، وتوفير التوجيه والإرشاد اللازم لضمان اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب

وفيما يلي بعض النقاط التي تُوضح أهمية القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر:

1- تحديد المخاطر وتقييمها:

تُساعد القيادة الاستراتيجية على تحديد المخاطر الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة، وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها على مختلف جوانب المنظمة
تُمكن المنظمة من اتخاذ خطوات استباقية لمنع حدوث المخاطر أو التخفيف من حدتها.

2- وضع خطط فعالة لإدارة المخاطر:

تُساهم القيادة الاستراتيجية في وضع خطط شاملة لإدارة المخاطر تتضمن خططًا للوقاية من المخاطر، والتخفيف من حدتها، والاستعداد لمواجهتها في حال حدوثها
تُساعد هذه الخطط على ضمان أن تكون المنظمة مُستعدة لمواجهة أي مخاطر قد تواجهها

3- خلق ثقافة إيجابية لإدارة المخاطر

تُعزز القيادة الاستراتيجية ثقافة إيجابية داخل المنظمة تُشجع على الإبلاغ عن المخاطر ومناقشتها بشكل مفتوح وصريح، وتُحفز على التعلم من الأخطاء وتحسين ممارسات إدارة المخاطر
تُساعد هذه الثقافة على خلق بيئة عمل آمنة وداعمة تُمكن الموظفين من المشاركة بفعالية في إدارة المخاطر

نظرة عامة عن القيادة الاستراتيجية في ادارة المخاطر:

القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر تعتبر أساسية لضمان استدامة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال. إليك نظرة عامة عن القيادة الاستراتيجية في هذا السياق:

رؤية استراتيجية واضحة: يجب على القادة الاستراتيجيين تحديد رؤية واضحة للمؤسسة فيما يتعلق بإدارة المخاطر، مع تحديد الأهداف والتوجهات الاستراتيجية المرتبطة بهذا الجانب.

تحليل المخاطر: يعتمد القادة الاستراتيجيون على تحليل مخاطر شامل للمؤسسة، بما في ذلك تحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أهداف العمل وسير العمليات.

اتخاذ القرارات الاستراتيجية: يقوم القادة الاستراتيجيون باتخاذ القرارات الحاسمة بناءً على تحليل المخاطر والمعرفة الاستراتيجية، وذلك لضمان تخطيط وتنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة وتقليل المخاطر.

تطوير السياسات والإجراءات: يقوم القادة بوضع السياسات والإجراءات اللازمة لإدارة المخاطر بشكل فعال، بما في ذلك تحديد المسؤوليات والإجراءات الواجب اتخاذها للتعامل مع المخاطر المحتملة.

تعزيز الثقافة الاستراتيجية للمخاطر: يعمل القادة على تعزيز ثقافة داخل المؤسسة تعترف بأهمية إدارة المخاطر وتشجع على المشاركة الفعالة في هذا الجانب من قبل جميع أفراد المؤسسة.

مراقبة وتقييم الأداء: يتبع القادة الاستراتيجيون أداء إدارة المخاطر ويقومون بتقييمه بانتظام، مع اتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين العملية وضمان الامتثال للسياسات والإجراءات.

باختصار، تتطلب القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر القدرة على تحليل الوضع بشكل شامل، وتحديد الأولويات، واتخاذ القرارات الحاسمة، وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل فعال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

القيادة الاستراتيجية

- مفهوم القيادة الاستراتيجية:

1- مفهوم القيادة:

تعرف القيادة عموماً بقدرة القائد على التأثير على المرؤوسين فيما يتعلق بامتلاكهم للقيم والمهارات والقدرات. الشخصية التي تساعد في تحفيز المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة (الموسوي وعبود، 2020). ويرى (الشميلي، 2017: 156-157) بأنها القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة. وهذا تعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعرفة والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

2- مفهوم الاستراتيجية:

اشتقت كلمة الاستراتيجية strategy من الكلمة اليونانية ستراتيجوس strategos ، يقصد به فن القيادة او فن الحرب ، ومن ثم فهو يشير إلى المهمات العسكرية المنوطة بمفهوم الإستراتيجية .
لقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى انها شملت العديد من العلوم والميادين، ولم يعد استخدامها مقصوراً على القضايا العسكرية بل نجده قد امتد اليوم الى جميع العلوم الاجتماعية مثل العلوم (الاقتصاد، السياسة، علم الاجتماع، الادارة الخ) (عواد وآخرون 2016: 19)).
عرف (عواد، 2012) (202) بأنها تصور رؤية المنظمة المستقبلية، وتحديد مهمة المنظمة، وتحديد غايتها طويلة المدى، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بين المنظمة والبيئة للمساعدة في تحديد الفرص، حول المخاطر ونقاط القوة والضعف، بهدف صياغة القرارات الإستراتيجية طويلة الأجل التي تؤثر وتتخذ القرارات الإستراتيجية ومراجعتها وتقويمها.

3- مفهوم القيادة الاستراتيجية

نظراً للتغيرات السريعة والتغيرات المضطربة في بيئة الأعمال، فإن هذا يتطلب من مؤسسات اليوم مواجهة وتحدي المنافسة القائمة بينها من أجل البقاء والنمو والتكيف مع هذه الظروف. هكذا عرف العلماء القيادة الإستراتيجية بأنها تحديد اتجاه المنظمة وكيفية تحقيق هذا الهدف. يهتم بشكل خاص بمشاركة القادة في التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، كان ينظر إليها على أنها العملية التي تخص الإدارة العليا حصرياً عندما يشارك القادة في عمليات الإدارة والتحليل والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم (Quong & Walker 2010: 22-31) .

القيادة هي عملية يقوم بها شخص للتأثير في الآخرين لتحقيق هدف محدد ويوجه المنظمة في طريق يجعلها أكثر تماسكا.

والقيادة هي عملية يقوم بها فرد للتأثير في مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف عامة.(Sharma and Jain, 2013:309-318) . وكانت بداية ظهور مفهوم القيادة الاستراتيجية كان على يد كلا من Kotler وهي عام 1982، و Mintzberg عام 1984، إشارة الى المدير التنفيذي او رئيس الشركة، وهناك فرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية فالأولى موجودة بأي مستوى في المنظمة، اما الثانية فهي موجودة في قمة المنظمة . أما الثانية فهي موجودة في قمة المنظمة. وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي، كما يضيف إليها البعض التفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغيرات التي من شأنها خلق مستقبل حيوي للمنظمة (سلمى، 2012: 251).

وتعتبر القيادة الاستراتيجية عنصرا فعالا في تطوير المنظمات، وتركز نشاطها في خمسة محاور وهي تحديد الاتجاه. ووضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وتمكين الموظفين، وتحديد العناصر الفعالة، وتطوير الاستراتيجية (Davies and Davies, 2006:121-139) والقيادة الاستراتيجية هي عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتوصيلها للموظفين وتشجيعهم والعمل على إثارة دافعيتهم نحو تنفيذ الاستراتيجية، وتركز القيادة الاستراتيجية على تبني استراتيجية الابداع في القرن الحادي والعشرين لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها (Reland and Hitt, 1999:43-57). وتعرف بأنها القدرة على التوقع والتصور والمرونة والتفكير بمنهجية استراتيجية والعمل مع الآخرين بهدف إحداث تغيير يعمل على بناء مستقبل يحقق النمو والازدهار للمنظمة (Lee and Chen, 2007:1028).

القائد الاستراتيجي:

يرى Joh Pisapia ان جوهر أنشطة القائد الاستراتيجي هو التركيز على وضع الاستراتيجية وتطويرها والتواصل وتكوين شبكات العمل والتنفيذ، ويحدد اتجاه المؤسسة بنفسه او متعاوناً مع الآخرين ثم يحرك الموظفين ويوفر الموارد ويبني ثقافة تعلم ملائمة للتحرك في اتجاه المؤسسة . وجوهر صفات وخصائص القادة الاستراتيجيين هي امتلاك العقلية الاستراتيجية، والقدرة على التعلم والقدرة على التغيير والحكمة.

- العقلية الاستراتيجية هي عقلية منفتحة تركز على طرح أسئلة ماذا وملاذا وبعد ذلك كيف ومتى.

- تتطلب المزيد من المعلومات المتخصصة وتتضمن القدرة على إدراك المعلومات الجديدة وتقييمها وتحليلها والحكم عليها وفي النهاية تطبيقها. والقائد الاستراتيجي يتعلم من خبرته الشخصية ومن خبرات الآخرين.

- القدرة على التغيير تحتاج إلى معلومات كثيرة ومتخصصة تمكن القادة من رؤية الصورة الكبيرة للنظام الذين هم جزء منه، وتمكنهم من الانفتاح على الأفكار الجديدة والتفكير الشمولي، أيضاً الحاجة إلى معرفة جيدة بالسلوك حتى يمكنهم من بناء تفاهم مشترك ورؤية واضحة مع الآخرين.

- الحكمة فهي تتضمن القدرة على الشعور والإدراك وفهم الاختلافات البيئية والفطنة في فهم الآخرين وعلاقاتهم مع الفاعلين والمؤثرين في المجتمع واتخاذ التصرف الصحيح في الوقت المناسب.

والقادة الاستراتيجيون يستخدمون مهاراتهم بشكل بارع، فهو يتحركون ذهاباً وإياباً من خلال التوقع القائم على التحليل باستخدام المعلومات والابتكار القائم على التوليف والتكامل في توليد المعلومات غير الموجودة او التي لا يمكن الوصول إليها من خلال المحادثات او المناقشات، او الملاحظة او من خلال نماذج التفكير والتنفيذ الارشادية.

يرى (سمر الدين والقرشي 2020: 65) أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تظهر من خلال الآتية :

- 1- التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation) يعتبر مفهوم التوجه الاستراتيجي أحد مفاهيم الإدارة الحديثة التي تعنى بتحديد مستقبل المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. كما أنه يتفهم البيئة الداخلية للمؤسسة، ويعرف نقاط القوة والضعف فيها، ويفهم البيئة الخارجية ويعرف الفرص والمخاطر المحيطة بها، وصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي توجه المنظمة لتحقيق أهدافها .
- 2- رأس المال البشري (Human capital) يشير إلى معرفة وخبرة ومهارات العاملين التي تخلق صفات قيادية والقدرة على حل المشكلات واتخاذ قرارات عقلانية والتعامل مع المخاطر ، وتعكس وفقا لذلك فعالية المنظمة في إدارة موادها وليس موادها المهمة للحصول على الخبرة والثقافة المطلوبة .
- 3- الثقافة التنظيمية (Organizational culture) نظام معاني ومعتقدات وطقوس وممارسات تتطور وتستقر بمرور الوقت وتصبح نوعية معينة من المنظمة لخلق فهم عام بين أعضاء المنظمة حول خصائص المنظمة التنظيم والسلوك المتوقع من أعضائها.
- 4- الرقابة التنظيمية (control Organizational) عملية مستمرة ومتجددة المراجعة الأداء مقابل الأهداف والمعايير الموضوعية من خلال قياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير لغرض التقييم والتصحيح.

إدارة المخاطر:

هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها. تتضمن (Risk Management) إدارة المخاطر أو إدارة المجازفة أو إدارة الخطر هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها. كما يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه الشركة أو المؤسسة.

مبادئ:

المخاطرة (Risk) وحسب تعريف (ISO/IEC Guide 73) هو عبارة عن ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه.

إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية (مثال: الكوارث الطبيعية أو الحرائق، الحوادث، الموت والدعاوى القضائية) ومن جهة أخرى فإن إدارة المخاطر المالية تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية. بغض النظر عن نوع إدارة المخاطر، فإن جميع الشركات الكبرى وكذلك المجموعات والشركات الصغرى لديها فريق مختص بإدارة المخاطر.

في حالة إدارة المخاطر المثالية، تتبع عملية إعطاء الأولويات، بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة واحتمالية حدوث عالية تعالج أولاً بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد. عملياً قد تكون هذه العملية صعبة جداً، كما أن الموازنة ما بين المخاطر ذات الاحتمالية العالية والخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة والخسائر العالية قد يتم توليها بشكل سيئ. إدارة المخاطر غير الملموسة تعرف نوع جديد من المخاطر وهي تلك التي تكون احتمالية حدوثها ١٠٠٪ ولكن يتم تجاهلها من قبل المؤسسة وذلك بسبب الافتقار لمقدرة التعرف عليها. ومثال على ذلك، مخاطر المعرفة والتي تحدث عند تطبيق معرفة ناقصة. وكذلك مخاطر العلاقات وتحدث عند وجود تعاون غير فعال. إن هذه المخاطر جميعها تقلل بشكل مباشر إنتاجية العاملين في المعرفة وتقلل فعالية الإنفاق والربح والخدمة والنوعية والسمعة ونوعية المكاسب. كذلك تواجه إدارة المخاطر صعوبات في تخصيص وتوزيع المصادر وهذا يوضح فكرة تكلفة الفرصة حيث أن بعض المصادر التي تتفق على إدارة المخاطر كان من الممكن أن تستغل في نشاطات أكثر ربحاً. ومرة أخرى فإن عملية إدارة المخاطر المثالية تقلل الإنفاق في الوقت الذي تقلل فيه النتائج السلبية للمخاطر إلى أقصى حد ممكن. إن إدارة المخاطر يجب أن تتكامل مع ثقافة المؤسسة ومع السياسة والبرامج الفعالة للإدارة العليا. يجب أن تترجم إدارة المخاطر الإستراتيجيات إلى أهداف عملية وتكتيكية وأن تحدد المسؤوليات خلال المؤسسة لكل مدير وموظف مسؤول عن إدارة المخاطر كجزء من وصفه الوظيفي

خطوات عملية إدارة المخاطر:

التحضير:

ويتضمن التخطيط للعملية ورسم خريطة نطاق العمل والأساس الذي سيعتمد في تقييم المخاطر وكذلك تعريف إطار للعملية وأجندة للتحليل كما هو مبين في الشكل أدناه.

تحديد المخاطر:

في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية. المخاطر هي عبارة عن أحداث عند حصولها تؤدي إلى مشاكل وعليه يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها. عندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها.

التعرف على المخاطر:

ويتم ذلك عن طريق:

- التحديد المعتمد على الأهداف: إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأي حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة.

- التحديد المعتمد على السيناريو: في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة.

- التحديد المعتمد على التصنيف: وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.

- مراجعة المخاطر الشائعة: في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

التقييم:

بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجرى عملية تقييم لها من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها. أحياناً يكون من السهل قياس هذه الكميات وأحياناً أخرى يتعذر قياسها. صعوبة تقييم المخاطر تكمن في تحديد معدل حدوثها حيث أن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست دائماً متوفرة. وكذلك فإن تقييم شدة النتائج عادة ما يكون صعب في حالة الموجودات غير المادية.

كيفية التعامل مع المخاطر:

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسية:

1) التجنب: وتعني إيقاف النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على ذلك القيام بإيقاف منتج، أو نشاط ذو مخاطر فعلية كبيرة، مثال لو كان هناك أحد البنوك وله فرع يتم السطو عليه يومياً فيتم العمل على إغلاق الفرع، ويتم اللجوء إلى هذه التقنية عندما تكون الخسائر المتأتية من المنتج أعلى من العائد.

2) النقل: حيث يتم في هذه الحالة العمل على نقل أثر المخاطرة إلى جهة أو طرف آخر ومثال عليها التأمين أو نقل المهمة لطرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة، ويتم اللجوء إلى هذه الوسيلة في حال كان الأثر في حال وقوع الحادث مرتفع جداً ولكن الاحتمالية منخفضة كثيراً مثال اللجوء إلى التأمين ضد أخطار الحريق ويكون ذلك في حال أن احتمالية حدوث حريق قليلة جداً «لم يسبق أن حدثت» أو وقوع زلزال لكن في حال تحقق هذا الخطر فستكون الآثار عالية جداً.

3) التقليل: ويقصد في هذه الحالة العمل على إدارة الخطر بوضع إجراءات رقابية تضمن العمل على خفض كل من احتمالية الحدوث ونتيجة الخطر في حال وقوعه.

4) القبول: أي قبول المخاطرة كما هي من دون وضع أي إجراء وذلك يكون في حال وقوع المخاطرة فإن الأثر منخفض جداً واحتمالية الحدوث منخفضة.

وضع الخطة:

وتتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرق التي ستتبع للتعامل مع المخاطر، وكل قرار يجب أن يسجل ويوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب. على الخطة أن تقترح وسائل تحكم أمنية تكون منطقية وقابلة للتطبيق من أجل إدارة المخاطر. وكمثال على ذلك يمكن تخفيف مخاطر الفيروسات التي تتعرض لها الكمبيوترات من خلال استخدام برامج مضادة للفيروسات.

التنفيذ:

ويتم في هذه المرحلة إتباع الطرق المخطط ان تستخدم في التخفيف من أثار المخاطر. يجب استخدام التأمين في حالة المخاطر التي يمكن نقلها إلى شركة تأمين. وكذلك يتم تجنب المخاطر التي يمكن تجنبها دون التضحية بأهداف السلطة كما ويتم التقليل من المخاطر الأخرى والباقي يتم الاحتفاظ به.

مراجعة وتقييم الخطة:

تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة فمن خلال الممارسة والخبرة والחסائر التي تظهر على أرض الواقع تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط واستخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة. يجب تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر وكذلك خطط إدارتها بشكل دوري، وذلك يعود للأسباب التالية:

- 1- من أجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقا إذا ما زالت قابلة للتطبيق وفعالة.
- 2- من أجل تقييم مستوى التغييرات المحتملة للمخاطر في بيئة العمل، فمثلا تعتبر المخاطر المعلوماتية مثالا جيدا على بيئة عمل سريعة التغيير.

المحددات (المعوقات):

إذا تم تقييم المخاطر أو ترتيبها حسب الأولوية بشكل غير مناسب فإن ذلك قد يؤدي إلى تضييع الوقت في التعامل مع المخاطر.

مجالات تطبيق إدارة المخاطر:

عندما تطبق إدارة المخاطر في الأمور المالية للسلطة فإنها تعتبر تقنية لقياس ومراقبة والتحكم في المخاطر المالية والتشغيلية كما تظهر في إعداد موازنة السلطة.

إدارة المخاطر على المستوى المؤسسي:

تعرف إدارة المخاطر في هذا المجال على أنها حدث أو ظرف محتمل يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على المؤسسة المعنية من حيث وجودها، مصادرها (سواء موظفين أو رأس مال)، المنتجات أو الخدمات، أو زبائن السلطة، كما وقد يكون هناك تأثير على المجتمع والبيئة المحيطة. وكذلك لكل خطر محتمل يمكن أن يكون هناك خطة مصاغة مسبقا للتعامل مع نتائجه الممكنة (وذلك لتأكيد حالة الطوارئ في حال أصبح الخطر مسؤولية قانونية).

نشاطات إدارة المخاطر كما تطبق على إدارة المشاريع: في حالة إدارة المشاريع، فإن إدارة المخاطر تتضمن النشاطات التالية:

- التخطيط لكيفية استخدام إدارة المخاطر في المشروع المعني. يجب أن تتضمن الخطة المهمات والمسؤوليات والنشاطات وكذلك الميزانية.
 - تعيين مدير المخاطر – وهو شخص يختلف عن مدير المشروع مهمته التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع – أهم صفاته يجب أن تكون الشكوكية الصحية.
 - الاحتفاظ بقاعدة بيانات للمخاطر التي يواجهها المشروع أول بأول. وهذه البيانات تشمل: تاريخ البداية، العنوان، وصف مختصر، الاحتمالية وأخيرا الأهمية.
 - إيجاد قناة لإرسال التقارير يمكن من خلالها لأعضاء الفريق العاملين في إدارة المخاطر إرسال تقارير تتضمن تنبؤاتهم بأي مخاطر محتملة.
 - إعداد خطط للتخفيف من حدة المخاطر التي اختيرت لتعالج بهذه الطريقة. الهدف من هذه الخطط هو وصف كيفية التعامل مع هذه المخاطر وتحديد ماذا ومتى وبمن وكيف سيتم تجنب أو تقليص نتائجها في حال أصبحت مسؤولية قانونية.
 - إعداد ملخص عن المخاطر التي تمت مواجهتها وتلك المخطط لمواجهتها وفعالية نشاطات التخفيف والجهد المبذول في إدارة المخاطر.
- إدارة المخاطر واستمرارية العمل:

إن إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة أو المؤسسة. كل المخاطر لا يمكن تجنبها أو تقليص حدتها بشكل كامل وذلك ببساطة يعود لوجود عوائق عملية ومالية. لذلك على كل المؤسسات أن تتقبل مستوى معين من الخسائر (مخاطر متبقية). بينما تستخدم إدارة المخاطر لتفادي الخسائر قدر الإمكان فإن التخطيط للاستمرارية العمل وجدت لتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر. وتكمن أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن تحدث قد تحدث فعلا إن كان هناك وقت كاف لحدوثها. إن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضيهما ولا يجوز فصليهما. فعملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل مثل: (الموجودات، تقييم الأثر، التكلفة المقدرة... الخ) وعليه فإن إدارة المخاطر تغطي مساحات واسعة مهمة لعملية التخطيط لاستمرارية العمل والتي تذهب في معالجتها للمخاطر أبعد من عملية إدارة المخاطر. إدارة المخاطر هي ذلك الفرع من علوم الاقتصاد الذي يتعلق بالآتي:

- 1) المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين، والدائنين والمستثمرين.
- 2) إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط أصولها بها كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.
- 3) تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها، وتقوم إدارة المنشأة، والعمليات التي تقوم بها يوما بيوم.
- 4) العمل على الحد من الخسائر وتعليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية إذا ما انتهت إلى ذلك إدارة المنشأة، ومدير إدارة المخاطر.
- 5) تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر.
- 6) إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع محاولة تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر.
- 7) حماية صورة المنشأة بتوفير الثقة المناسبة لدى المودعين، والدائنين، والمستثمرين، بحماية قدراتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة والتي قد تؤدي إلى تقلص الأرباح أو عدم تحقيقها.

أساليب التعامل مع المخاطر:

إذا عرفنا بوجود المخاطر، وتوفرت لدينا طرق دقيقة لقياسها أمكننا عندئذ أن نتعامل معها بالطريقة المناسبة، ان كل نوع وكل مستوى من المخاطر يقابله طرق للعلاج والتعامل مع تلك المخاطر. هناك أربع أساليب:

- 1- تجنب المخاطر.
- 2- تقليل المخاطر.
- 3- نقل المخاطر إلى جهة أخرى.
- 4- قبولها بكل أثارها وتبعاتها.

تجنب المخاطر:

يتم تجنب المخاطر إذا كان تفضيلات المستثمر تتجه إلى ذلك وهو ممن يفضل الأمان منها، ومن ذلك الإقبال عليها إذا كان للمستثمر «شهية» للخطر. تجنب البنوك مخاطر الائتمان بالامتناع عن منح القروض مرتفعة المخاطر. تجنب مخاطر أسعار الفائدة بعد الاستثمار في أوراق مالية طويلة الأجل.

تقليل المخاطر:

ومن طرق التعامل مع الخطر، تقليله وذلك بتخفيض حجم الاستثمارات التي تواجه خطراً بعينه لا يجب للمستثمر تحمله مثل تقليل حجم استثماراته طويلة الأجل أو بعملة معينة، كما يمكن التعامل مع المخاطر بالاشتراك مع الآخرين في تحملها. وهذا هو أحد البواعث على استثمار الناس في صناديق الاستثمار لأنها تمكن من تفتيت المخاطر وإتاحة الفرصة للفرد ليشترك مع عدد كبير من أمثاله وهم المساهمون في الصندوق في تحمل المخاطر فيكون نصيب كل واحد منهم من المكروه إذا وقع قليلاً غير مؤثر.

تقوم البنوك بتقليل المخاطر من خلال الاتي:

- 1- رصد سلوك القروض من أجل استبانة علامات التحذير لمشاكل التوقف عن الدفع مبكراً.
- 2- تقوم أيضاً بتقليل مخاطر أسعار الفائدة باستخدام سياسة إدارة الأصول والخصوم والتي يجري تصميمها لذلك الغرض.

نقل المخاطر:

ويتم نقل المخاطر إلى آخرين (إذا كان المستثمر من النوع الأول وهناك مستثمر من النوع الثاني مستعد لتحمل المخاطرة) وذلك بالاحتماء منها بمقابل مالي. ويقع في الحالات التي يرغب المستثمر في تحمل أنواع المخاطر المألوفة عنده والتي يرى أن له فيها خبرة مفيدة ويريد الاحتماء من المخاطر الأخرى. فشركة التقسيط مستعدة في مجال نشاطها لتحمل المخاطر الانتمانية للمدينين لأن هذا صلب عملها الذي تتميز فيه على الآخرين بالخبرة، وهي لا تريد تعريض عملها مثلاً لمخاطر تغير أسعار الصرف فتحتمي من هذا الخطر بالتنازل من جزء من دخلها إلى جهة أخرى تتوافر على الخبرة في هذا المجال وتكون مستعدة لتحمله.

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر

القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر تمثل القدرة على تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتوجيه الجهود نحو تحقيقها بشكل متكامل، مع مراعاة العوامل المحيطة والمتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على تحقيق هذه الأهداف. يمكن أن تكون العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر كالتالي:

- تحديد الاتجاهات والأولويات: يقوم القادة الاستراتيجيون بتحديد الاتجاهات الرئيسية التي يجب على المؤسسة اتباعها لتحقيق أهدافها. وفي هذا السياق، يجب أيضًا تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه هذه الاتجاهات ووضع استراتيجيات للتعامل معها.
- تخطيط الاستجابة للمخاطر: يشمل دور القيادة الاستراتيجية تطوير خطط استجابة شاملة لمجموعة متنوعة من المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما في ذلك المخاطر المالية، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر البيئية، وغيرها.
- تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر: يعتبر تطوير ثقافة تفهم وتقدير للمخاطر في جميع أنحاء المؤسسة من مهام القيادة الاستراتيجية. يجب على القادة أن يشجعوا على تبني منهجية منظمة لتحليل وتقييم المخاطر واتخاذ الإجراءات الواجبة للتعامل معها.
- توجيه الثقافة التنظيمية: يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تلعب دورًا هامًا في توجيه الثقافة التنظيمية نحو التفكير بشكل استراتيجي حول المخاطر والفرص، وتشجيع التعاون والتواصل المستمر بين مختلف الأقسام والمستويات داخل المؤسسة لضمان فهم شامل للمخاطر وتبادل المعرفة والخبرات في التعامل معها.
- باختصار، القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر تسعى لتحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية وإدارة المخاطر بفعالية، وتضع الإطار اللازم لتحقيق هذا التوازن من خلال توجيه الثقافة التنظيمية وتحديد الاتجاهات والتخطيط للمخاطر بشكل شامل.

في علاقة القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر، يمكن أن تظهر بعض الفجوات التي يجب توجيه الاهتمام لملئها. إليك بعض الفجوات المحتملة:

التفاهم الضعيف للمخاطر: قد يكون هناك عجز في فهم القيادة الاستراتيجية للمخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسة. هذا يمكن أن يؤدي إلى عدم اتخاذ القرارات الصحيحة في تخصيص الموارد وتحديد الأولويات.

نقص التواصل: إذا لم يتم تعزيز التواصل بين القادة وفرق إدارة المخاطر، فقد يفتقر القادة إلى البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التخطيط والاستجابة للمخاطر.

تباين الأهداف: إذا لم يكن هناك توافق بين أهداف القيادة الاستراتيجية وأهداف إدارة المخاطر، فقد يحدث تضارب في القرارات والتنفيذ، مما يؤثر على فعالية استجابة المؤسسة للمخاطر.

نقص التدريب والتطوير: قد يفتقر القادة وفرق الإدارة العليا إلى المهارات والمعرفة اللازمة لفهم وتقييم المخاطر بشكل فعال، مما يؤثر على قدرتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

عدم الالتزام بالعملية: إذا لم يكن هناك التزام قوي من القيادة العليا بعملية إدارة المخاطر، فقد يتم تجاهل تحليل المخاطر وتنفيذ استراتيجيات الحد من المخاطر بشكل غير ملائم.

لتحسين هذه الفجوات، يجب على القادة الاستراتيجيين أن يتبنوا نهجاً شاملاً لإدارة المخاطر، يشمل التواصل الفعال، وتوجيهات واضحة، وتوجيه الموارد بشكل صحيح، بالإضافة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية التي تعزز أهمية إدارة المخاطر في جميع مستويات المؤسسة.

الصراعات بين القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر قد تنشأ من عدة عوامل، ومن بينها:

تباين الأولويات: قد يواجه القادة الاستراتيجيون تبايناً في تحديد الأولويات بين مختلف جوانب إدارة المخاطر. على سبيل المثال، قد يركز بعضهم على تحقيق الأرباح بينما يولي البعض الآخر الأولوية للمخاطر البيئية أو الاجتماعية.

التنافس على الموارد: قد يتنافس القادة الاستراتيجيون على تخصيص الموارد بين مختلف المبادرات والمشاريع، مما يؤدي إلى صراعات بشأن كيفية استخدام الموارد في مجال إدارة المخاطر.

الاختلاف في التقييمات: قد يختلف القادة في تقدير الخطورة والتأثيرات المحتملة للمخاطر، مما يؤدي إلى صراعات حول الإجراءات التي يجب اتخاذها للتعامل معها.

الثقافة التنظيمية: قد تؤدي الفروق في الثقافة التنظيمية وأساليب الإدارة إلى صراعات بين القيادات الاستراتيجية فيما يتعلق بكيفية التعامل مع المخاطر واتخاذ القرارات المتعلقة بها.

نقص التواصل: قد يؤدي نقص التواصل بين القادة الاستراتيجيين إلى انعدام الفهم المشترك حول أهمية إدارة المخاطر وكيفية التعامل معها، مما يزيد من احتمال حدوث الصراعات.

للتغلب على هذه الصراعات، يجب على القادة الاستراتيجيين تبني ثقافة من التعاون والتواصل المستمرين، بالإضافة إلى وضع إطار عمل واضح يحدد الأهداف والمسؤوليات في مجال إدارة المخاطر. كما يجب تعزيز الوعي والتدريب لتطوير مهارات التفاوض وحل النزاعات بشكل بناء ومبني على المصالح المشتركة.

في سياق إدارة المخاطر، يمكن تصنيف الأنماط العلاقية بين القيادة الاستراتيجية على النحو التالي:

العلاقة الرئيسية: (Dominant Leadership) في هذا النمط، يكون القائد الاستراتيجي المركزي في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات والإجراءات لإدارة المخاطر. يتولى القائد الاستراتيجي مسؤولية تحديد استراتيجيات المخاطر وتخصيص الموارد بشكل حاسم.

علاقة الشراكة: (Participative Leadership) في هذا النمط، يشارك القائد الاستراتيجي العديد من الفاعلين المعنيين بإدارة المخاطر، بما في ذلك الموظفين والمديرين وخبراء المخاطر، في عملية اتخاذ القرارات. يشجع هذا النمط على التواصل المستمر والتعاون لتحديد وتقييم المخاطر بشكل فعال.

العلاقة الديمقراطية: (Democratic Leadership) في هذا النمط، يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر بعد استشارة جميع أعضاء الفريق أو المجموعة. يتم تشجيع الحوار المفتوح والمشاركة الفعالة لضمان تضمين وجهات نظر متعددة في عملية اتخاذ القرار.

العلاقة الرمزية: (Charismatic Leadership) في هذا النمط، يقود القائد الاستراتيجي عملية إدارة المخاطر بقوة شخصيته وقدرته على الإلهام والتأثير على الآخرين. يمكن للقائد الاستراتيجي أن يكون نموذجًا يحتذى به في التعامل مع المخاطر وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف المحددة.

علاقة اللامركزية: (Laissez-Faire Leadership) في هذا النمط، يترك القائد الاستراتيجي المساحة للموظفين والفرق لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر بشكل مستقل، مع تقديم الدعم والموجهات عند الحاجة. يتميز هذا النمط بالثقة في قدرة الفرق على التعامل مع التحديات وتحقيق النتائج.

توجد أنماط أخرى أيضًا قد تتعلق بمزيج من هذه الأساليب أو توجهات فريدة تتناسب مع طبيعة وظروف المؤسسة. تحديد النمط المناسب يعتمد على عوامل مثل ثقافة المؤسسة، والمهام المحددة، والتحديات التي تواجهها المنظمة في مجال إدارة المخاطر.

الخاتمة

في الأخير يمكننا القول أن إدارة المخاطر هو علم حديث نسبياً، أصبح من أولى الاهتمامات لدى الباحثين وعلماء الإدارة، لما له من دور فعال في تسيير المنظمات وهذا لتزايد نسبة المخاطر بها، الأمر الذي فرض عليها إتباع الطرق الأنجح للتصدي لها من خلال السير على نهج ودرب أهداف إدارة المخاطر ، وهنا يبرز الدور المحوري للقيادة في إدارة المخاطر داخل المؤسسات ، خاصة إذا امتلكت تلك القيادة ما يؤهلها للوقوف في وجه المخاطر وتبعاتها، حيث يرى العديد من الباحثين والمختصين أن نجاح المؤسسة من نجاح قيادتها وفشلها من فشلهم .

وعلى هذا انطلقت دراستنا من هدف يتمحور حول معرفة دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر لمجموعة العبيكان الاستثمارية وشركاته، وقد خلصت دراستنا إلى وجود علاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وإدارة المخاطر من خلال الدور الذي تقوم به القيادة عن طريق الأسلوب القيادي المتبع كذلك مساهمة الإجراءات الوقائية في عملية التنبؤ وتجنب المخاطر بشكل كبير.

يمكن أن تشمل مناقشة آثار البحث المستقبلية في مجال القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر عدة نقاط مهمة، منها:

تطور التكنولوجيا: استخدام التكنولوجيا في إدارة المخاطر يتطور باستمرار، مما يفتح أبواباً لتطوير حلول جديدة وأدوات تقنية تساهم في تحسين إدارة المخاطر. يمكن مناقشة كيف يمكن استخدام التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة لتعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية في مواجهة المخاطر المعقدة.

التغيرات الاقتصادية والاجتماعية: مناقشة كيف يمكن للتغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية أن تؤثر على المخاطر التي تواجهها المنظمات، وكيف يمكن للقيادة الاستراتيجية التكيف مع هذه التغيرات وتحديد الفرص والتهديدات الجديدة.

التحديات البيئية والمستدامة: مناقشة كيف يمكن لتغيرات المناخ والتحديات البيئية أن تؤثر على المخاطر البيئية والاستدامة، ودور القيادة الاستراتيجية في تطوير استراتيجيات مستدامة للحد من هذه المخاطر وتحقيق التنمية المستدامة.

الابتكار وريادة الأعمال: يمكن مناقشة كيف يمكن للابتكار وريادة الأعمال أن تلعب دوراً حاسماً في تحسين قدرة المنظمات على التعامل مع المخاطر، ودور القيادة الاستراتيجية في تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة داخل المنظمة.

العلاقات الدولية والجيوسياسية: مناقشة كيف يمكن للتحويلات السياسية والاقتصادية على الصعيد الدولي أن تؤثر على المخاطر الجيوسياسية التي تواجهها المنظمات، ودور القيادة الاستراتيجية في تحليل هذه المخاطر وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها. في النهاية، يمكن تلخيص المساهمات الاجمالية للقيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر بعدة نقاط رئيسية:

فهم المخاطر: تعزيز فهم عميق للمخاطر المحتملة التي تواجه المنظمة، بما في ذلك تحليل الأسباب والتأثيرات المحتملة لهذه المخاطر.

تحديد الأولويات: تحديد الأولويات بشكل واضح للمخاطر المحتملة وتحديد تلك التي تشكل تهديدًا أو فرصة حقيقية للمنظمة.

تطوير الاستراتيجيات: وضع استراتيجيات فعالة للتعامل مع المخاطر المحددة، بما في ذلك وضع سياسات وإجراءات واضحة للتعامل معها.

تخصيص الموارد: تخصيص الموارد اللازمة، سواء كانت مالية أو بشرية أو تكنولوجية، لتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بفعالية.

التواصل والتوجيه: التواصل بشكل فعال مع جميع أعضاء المنظمة بشأن المخاطر المحتملة والاستراتيجيات المعتمدة للتعامل معها، وتوجيه العمليات واتخاذ القرارات المناسبة.

الرصد والتقييم: متابعة تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وتقييم فعاليتها بانتظام، وإجراء التعديلات اللازمة إذا لزم الأمر بناءً على التقييمات الناتجة.

باختصار، تعتبر المساهمات الاجمالية للقيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر أساسية لضمان استمرارية العمليات والنجاح الدائم للمنظمة في بيئة متغيرة ومعقدة.

توجد العديد من الجوانب التي يمكن مناقشتها في مجال القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر، ويمكن للأبحاث المستقبلية توسيع نطاق فهمنا لكيفية تطور هذا المجال وكيفية تحسين قدرة المنظمات على التعامل مع التحديات والمخاطر في بيئة متغيرة.

في الختام، يمكن القول إن القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر لها دور حاسم في تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمراريته ونجاحها في بيئة متغيرة ومعقدة. من خلال التحليل الاستراتيجي وتطوير السياسات والإجراءات المناسبة، وتخصيص الموارد بشكل فعال، والتواصل الفعال، والرصد المستمر والتقييم، يمكن للقادة تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات والمخاطر المحتملة والحفاظ على استدامة عملياتها ونجاحها في المدى الطويل.

جدول المحتويات والاشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نموذج العلاقة بين القيادة وإدارة المخاطر (شمشون , 2019)	1
9	منهجيات البحث الصادرة من الشركات الاستثمارية (عبد اللطيف , 2015)	2
10	هيكل البحث الصادر من جامعة طنطا (2018)	3

المراجع

- JOHN J. SOSIK et al: The Strategic Leadership of Top Executives in High-Tech Organizations, Organizational Dynamics, Vol. 34, No. 1, 2005 pp. 47–61
- Pisapia, John: The Strategic Leader - New Tactics for a Globalizing World, Information Age . Publishing, USA, 2009 , p 7
- Chapman R.J. (2006), Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management, John Wiley & .Sons, Chichester, UK
- International Organization for Standardization (2018). ISO 31000 - 2018 Risk management. Retrieved from: <http://v.ht/QxQF>
- Quong, Terry& Walker, Allan., 2010. Seven Principles of Strategic Leadership, ISEAñ Volume 38, Number1
- Sharma, Manoj Kumar and Shilpa Jain.)2013(. “Leadership Management: Principles, Models and Theories”, Global Journal of Management and Business Studies, Vol. 3, No. 3 , P. 310. pp. 309-318.
- Davies, Barbara J. and Brent Davies.)2006(. “Developing a Model for Strategic Leadership in Schools”, Educational Management Administration Leadership, Jan, No., 3 .)121-139.
- Reland, R. D. and M. A. Hitt.)1999(. “Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21 sit Century: The Role of Strategic Leadership”, Academy of Management Executive, 13 (1): 3–57.

Lee, Yuan-Dune and Shih-Hao Chen.)2007(. "A Study of Correlations Mosel between Strategic Leadership And Business Execution: An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan Proceeding of the 13 the Asian Pacific Management Conference, Melbourne, Australia

- _ الشميلي , عائشة يوسف , (2017) , الإدارة الاستراتيجية الحديثة : التخطيط الاستراتيجي _ البناء التنظيمي , القيادة الإبداعية الرقابة والحوكمة , دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة , ط1
- _ الموسوي , ميمونة مهدي , عبود , انوار هاشم , (2020) , تأثير القيادة الملهمة في ولاء التنظيمي _ دراسة التطبيقية على كليات الاهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل , كربلاء , النجف) , جامعة الفرات الأوسط \ المعهد التقني النجف , مجلة الإدارة والاقتصاد , (المجلد 9 العدد 35) .
- _ عواد , فتحي , (2012) , إدارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة , دار صفاء للنشر , عمان .
- _ عصفور , محمد . (٢٠٠٣) . تقيي العوامل المؤثرة في مخاطر تدقيق الحسابات في الأردن , من وجه نظر المدقق , المؤتمر العلمي الميني الخامس , لجمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين (٩٩) , عمان , الأردن .
- _ بخيت المدرع & سفر . (٢٠١٩) . تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر (ISO 31000: 2018): دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية . مجلة كلية التربية (أسيوط) , ٣٥ (٥) , ١٠٣-٥٢ .
- _ عبد المنعم , عاطف والكاشف , محمد وكاسب , سيد . (٢٠٠٨) . تقييم وإدارة المخاطر , القاهرة : مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث بكلية الهندسة , جامعة القاهرة
- _ سمر الدين , رشاد القرشي , سوزان محمد (2020) , اثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي : دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة

ساجد ناصر حسين، & أ. م. شفاء محمد علي. (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة الازمات التنظيمية – بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن. *Journal of Administration and Economics*, (126), 87-104.

جاد الله، محمود جاد الله (٢٠١٥)، "ادارة الازمات"، عمان: دار اسامه للنشر.

الذهبي، جاسم محمد، والعبيدي، نماء جواد، (٢٠٠٤)، "الاستراتيجيات المقترحة لإدارة الأزمات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد العاشر، العدد الثالث والثلاثون، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد

شبر، إليا خضير. (٢٠٠٧). إدارة المخاطر وادارة الأزمات في المنظمة السياحية تطبيقات ومقترحات على المستوى العربي، ت الاطلاع بتاريخ ٠٢ يناير ٢٠١٩،

<http://iefpedia.com>