

## بحث بعنوان

دور مهارات القيادة في تحسين مستوى إدارة المخاطر  
بالتطبيق على الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية

إعداد

عبدالباري صالح ضيف الله البلوي

.....

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید محسن

.....

العام الدراسي  
2025م

دور مهارات القيادة في تحسين مستوى إدارة المخاطر  
بالتطبيق على الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية

إعداد

عبدالباري صالح ضيف الله البلوي

.....

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید محسن

.....

العام الدراسي

2025م



## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أُمي الحبيبة... يا من كنتِ للأيام روحًا، ولليالي نجمةً تهديني طريق الأمان، ويا من سَقَيْتَنِي الحنان كما تسقي الغيماتُ أرضَ العطش، وزرعتِ في داخلي الإصرار كما يزرع الفجرُ في الأفق ضياءه... أيتها السند الذي لا يميل، والدعاء الذي لا ينقطع، لكِ مني العمر كله عرفانًا وامتنانًا

إلى روح أبي الغالي، رحمه الله... الذي غاب جسده، وبقيت سيرته نبراسًا يُضيء دروبي. علّمتني يا أبي أن العزة شرف، وأن العلم إرث، وأن من صبر ظفر. وها أنا أقف اليوم على عتبة الحلم، أحمل ثمرة جهدٍ كان لك في بذره النصيب الأكبر، فطُبُّ روحًا في جنان الخلد وإلى وطني العزيز... يا مهد المجد ومنازة العز، يا من تتبض أرضك بتاريخٍ يزهو وحاضرٍ ينهض، يا حضن الطفولة وسند الشباب، وملاذ الطموح وأمان الغد... إليك أنتمي قلبًا وروحًا، ولك أكتب بمداد الإخلاص عهدًا أن أكون لبنَةً في صرحك الشامخ، وبذرة خير في أرضك الطيبة، ما دام في صدري نفس وفي قلبي نبض

إليكم جميعًا... أهدي هذا العمل، عربون وفاء، وميثاق حب، وخاتمة رحلة لا تنتهي.

## الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور الفاضل الذي أشرف على هذا البحث، وذلك على جهوده المخلصة وسعة صدره في مساعدة طلاب العلم، وعلى ما قدمه لي من علم ونصائح قيمة، ولمساعدتي طوال فترة إعداد هذا البحث. أتقدم له بكل الشكر والتقدير والامتنان.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأفراد عائلتي الذين ساندوني طوال الوقت، حتى وصلت إلى إتمام هذه الدراسة بنجاح.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع أصدقائي الذين ساندوني في طلب العلم، وشجعوني على المثابرة في طريقي نحو المعرفة والتعلم.

## فهرس المحتويات

| رقم | الموضوع                                           | رقم الصفحة |
|-----|---------------------------------------------------|------------|
| 1   | الفصل الأول: الإطار العام للبحث.                  | 7          |
| 2   | المقدمة.                                          | 7          |
| 3   | مشكلة الدراسة.                                    | 8          |
| 4   | أهمية الدراسة.                                    | 9          |
| 5   | أهداف الدراسة.                                    | 10         |
| 6   | تساؤلات الدراسة.                                  | 11         |
| 7   | فروض الدراسة.                                     | 12         |
| 8   | الدراسات السابقة.                                 | 12         |
| 9   | المنطلقات النظرية للدراسة.                        | 17         |
| 10  | المنهجية وطريقة البحث.                            | 29         |
| 11  | أدوات الدراسة.                                    | 29         |
| 12  | حدود الدراسة.                                     | 30         |
| 13  | الفصل الثاني: الإطار النظري.                      | 31         |
| 14  | المقدمة.                                          | 31         |
| 15  | أولاً: مهارات القيادة.                            | 31         |
| 16  | ثانياً: إدارة المخاطر.                            | 44         |
| 17  | ثالثاً: الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية. | 48         |
| 18  | الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته.             | 50         |
| 19  | المقدمة.                                          | 50         |
| 20  | منهج البحث.                                       | 50         |
| 21  | مصادر جمع البيانات                                | 50         |
| 22  | أساليب جمع البيانات.                              | 51         |
| 23  | مجتمع البحث.                                      | 51         |

|    |                                           |    |
|----|-------------------------------------------|----|
| 24 | عينة البحث.                               | 52 |
| 25 | أداة جمع بيانات البحث الميدانية.          | 54 |
| 26 | المعالجة الإحصائية.                       | 55 |
| 27 | صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس.       | 56 |
| 28 | صدق أداة البحث.                           | 61 |
| 29 | ثبات أداة البحث.                          | 62 |
| 30 | معامل ألفا كرونباخ.                       | 62 |
| 31 | الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها.    | 65 |
| 32 | تحليل البيانات الأولية.                   | 65 |
| 32 | تحليل محاور الدراسة.                      | 71 |
| 33 | الفصل الخامس: الخاتمة والنتائج والتوصيات. | 82 |
| 34 | الخاتمة.                                  | 82 |
| 35 | النتائج.                                  | 82 |
| 36 | التوصيات.                                 | 83 |
| 37 | الدراسات المستقبلية.                      | 84 |
| 38 | معوقات الدراسة.                           | 84 |
| 39 | المراجع.                                  | 85 |
| 40 | الملاحق.                                  | 89 |

## المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور مهارات القيادة الإدارية في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في المنظمة، وذلك بالتطبيق على الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، ويتم تحقيق هذا الهدف الأساسي من خلال تحقيق عدد من الأهداف الفرعية متمثلة في تحديد دور مهارات التواصل الفعال والتفكير الاستراتيجي والتعلم المستمر والقدرة على اتخاذ القرار في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية. وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، وبلغ إجمالي عدد موظفي الشركة (2534) موظف يمثلون جميعهم مجتمع الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية من بين هؤلاء الموظفين وقدرها (150) مشارك. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافر مهارات القيادة الإدارية (التواصل الفعال والتفكير الاستراتيجي والتعلم المستمر والقدرة على اتخاذ القرار) وبين تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من أهمها أنه يجب على الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية أن تعمل على زيادة تطبيق مهارات التواصل الواضح بين فرق العمل بما يساهم في تقليل المخاطر المحتملة داخل الشركة، نظراً لضعف مستوى استخدام هذه المهارات في الشركة.

**الكلمات المفتاحية:** مهارات القيادة - إدارة المخاطر - التواصل الفعال - التفكير الاستراتيجي - التعلم

المستمر - القدرة على اتخاذ القرار.

## **Abstract:**

This study aims to demonstrate the role of administrative leadership skills in improving the level of risk management performance in the organization, applying it to the Saudi dairy and food products company, this primary objective is achieved through achieving a number of sub-objectives, represented in identifying the role of effective communication skills, strategic thinking, continuous learning and decision-making ability in improving the level of risk management performance in the Saudi dairy and food products company. This study used the descriptive analytical approach, and used the questionnaire as a study tool. The study population consisted of all employees of the Saudi dairy and food products company, with a total of (2534) employees, all of whom represent the study population. A random sample of (150) participants was selected from among these employees. The study reached a number of results, the most important of which is the existence of a statistically significant positive relationship between the availability of administrative leadership skills (effective communication, strategic thinking, continuous learning and decision-making ability) in improving the level of risk management performance in the company. The study recommended a number of recommendations, most notably that the Saudi dairy and food products company should work to increase the application of clear communication skills among its work teams, this will help reduce potential risks within the company, given the weak level of use of these skills within the company.

**Keywords:** Leadership skills – risk management – effective communication – strategic thinking – continuous learning – decision-making ability.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة:

تمثل مهارات القيادة أحد العوامل الهامة التي تساعد على نجاح المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها، ولا يكتمل تحقيق هذه الأهداف في ظل وجود مخاطر يمكن أن تنال من النجاحات التي تحققت، وهذا يؤكد أهمية الدور الذي تقوم به مهارات القيادة في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في المنظمة. وتعمل المنظمات في ظل بيئة معقدة فيها كثير من المتغيرات التي تنتج عنها المشاكل والمخاطر التي تؤثر على أداء المنظمات والمجتمع بصفة عامة، وقد أدى ظهور العديد من المخاطر باختلاف أنواعها الصحية والاقتصادية والمالية والإدارية إلى زيادة الاهتمام بدراسة علم إدارة المخاطر ومعرفة أسسه وأساليبه (توسل، 2021). فلا بد من وجود قيادة إدارية فعالة تقوم بتأثيرها على سلوك العاملين وتوجيههم وإرشادهم وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا الوظيفي وتضمن تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية ووضع الخطط اللازمة للتنبؤ بالمخاطر ومواجهتها للتعامل معها في مراحلها المختلفة (حماد، 2019).

فتواجه المنظمات العديد من التغيرات والتحديات والتي تفرضها البيئة العامة والخاصة، ومن أهم هذه التحديات ما يتعلق بالتطورات التكنولوجية المتسارعة والخصخصة والاستثمار والتغيرات في الأنظمة والقوانين وما رافقه من حل بعض المنظمات ودمجها بمنظمات أخرى، وتحديث الهياكل التنظيمية. ومن ثم الانتقال إلى أزمة التمويل التي تواجهها المنظمات، فضلاً عن الاختلاف في الثقافات العامة كل تلك الأحداث تحمل في ثناياها حلالات التأكد التي تلقي بظلالها اليوم على البيئة التنظيمية للمنظمات (فالح، 2021). التي لا تخلو من المخاطر، حيث أصبحت المخاطر واقعاً حتمياً تواجهه المنظمات وسط هذه التغيرات المتسارعة والتي مثلت حالة حرجة قد تقف تهديداً يؤدي إلى إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها وإحداث الخسائر المادية وقد تصل إلى مستوى تهديد لأهداف ومستقبل المنظمات. لذلك اظهرت الحاجة

إلى قيادات تتجاوز الوصف الوظيفي للقيادات الادارية في تعاملها مع هذه الاحداث والمخاطر، قيادات ذات كفاءات عالية متميزين استراتيجيين يمتلكون القدرات في التعامل مع تلك المخاطر (السلمي، 2022). حيث تعد إدارة المخاطر من أهم العناصر التي تساهم في نجاح المشاريع، حيث تساعد على تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير المشاريع، مما يتطلب إدارة فعالة للمخاطر لضمان نجاح المشاريع ونجاح المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها في ظل قيادة إدارية تتمتع بالمهارات المناسبة (الدوري، 2021).

### مشكلة الدراسة:

مصدر مشكلة هذه الدراسة يتمثل في ندرة الدراسات الأكاديمية الحديثة التي تهتم ببيان دور مهارات القيادة في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في المنظمة، في حين أن إدارة المخاطر تكتسب اهتمام خاص في جميع المنظمات، ونجاح مستوى أداء هذه الإدارة يعد من المرتكزات المحورية للنجاح الكلي للمنظمة، وتعد مهارات القيادة من العوامل الهامة التي تؤدي دوراً جوهرياً في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر.

خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات في إدارة المخاطر التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح مشاريعها، حيث تواجه مخاطر متعددة تشمل التقلبات الاقتصادية، التحديات المالية، المخاطر التشغيلية البيئية والمخاطر المتعلقة بالقوى العاملة، فهذه المخاطر وغيرها، يمكن أن تؤدي إلى تأخير في تنفيذ المشاريع أو تجاوز التكاليف وانخفاض جودة العمل، مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المحددة. فتكمن الفجوة البحثية في نقص الدراسات التي تتناول بشكل شامل ومتكامل تأثير مهارات القيادة على دور إدارة المخاطر في نجاح المشاريع في المنظمات. فمعظم الدراسات السابقة تركز على جوانب محددة من إدارة المشاريع أو إدارة المخاطر في سياقات مختلفة، دون النظر بشكل كاف إلى المهارات الواجب توافرها لدى

قيادة المنظمة. من هنا تبرز الحاجة الملحة لإجراء دراسة شاملة تستهدف تحليل دور مهارات قيادة المنظمة في تحسين مستوى إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، والتي تشمل تحديد المخاطر وتقييم المخاطر والاستجابة للمخاطر ومراقبة المخاطر والسيطرة عليها، مما يؤثر على مستوى نجاح المشاريع في المنظمات.

## أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية قدرة قيادة المنظمة على أداء الأدوار المنوطة بها، ومن من أهمية قدرة إدارة المخاطر على أداء دورها بنجاح. فموضوع الدراسة يدرس العلاقة بين متغيرين هما مهارات وقدرات القيادة الإدارية وإدارة المخاطر حيث تسهم هذه الدراسة في إثراء العملة بمادة علمية ثم تعتبر الدراسة إضافة للرصيد الفكري والمعرفي. وتمثل نتائج وتوصيات الدراسة عامل مساعد لمتخذي القرار في المنظمات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية.

والقيادة الإدارية تتمتع بأهمية خاصة في المنظمات، فبدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، وبدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير، وبدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة. ومن خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في وضع تصور مستقبلي لها ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه. ومن خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة. فتصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي تقوم به إدارة المخاطر، حيث تقوم بوضع الإستراتيجيات والعمليات والمقاييس المخططة التي يتم وضعها موضع التنفيذ لمنع وقوع المخاطر أو للتعامل مع المخاطر

عند وقوعها، وتعمل على احتواء الأزمة تعني محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود. كما تؤدي إدارة المخاطر دوراً محورياً في احتواء أثر الأزمة من الانتشار بشكل أكبر تفريغ الازمة وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث هنالك لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها ومهمة المدير العمل على نجاح المنظمة في تفادي الأزمات والمخاطر التي يمكن أن تؤدي إليها (السلمي، 2022).

وتوفر هذه الدراسة رؤى وتوصيات يمكن أن تكون ذات فائدة كبيرة لقيادة المنظمات وأصحاب القرار فيها، بشأن نجاح إدارة المخاطر في تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها، فهي أدوات أساسية يمكن استخدامها لتحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها. كما تساعد هذه الدراسة المنظمات في تحديد النقاط الحرجة في إدارة المخاطر وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليل المخاطر المحتملة، وتعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، مما ينعكس إيجابياً على خفض التكاليف وتحقيق الأهداف المحددة للمنظمات (توسل، 2021).

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور مهارات القيادة الإدارية في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في المنظمة، وذلك بالتطبيق على الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، ويتم تحقيق هذا الهدف الأساسي من خلال تحقيق عدد من الأهداف الفرعية المتمثلة فيما يلي:

1. بيان دور التواصل الفعال في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.

2. توضيح دور التفكير الاستراتيجي في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.

3. إظهار دور التعلم المستمر في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.

4. بيان دور القدرة على اتخاذ القرار في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.

### تساؤلات الدراسة:

يتمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة فيما يلي:

ما هو دور مهارات القيادة الإدارية في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي أربعة أسئلة فرعية كما يلي:

1. ما هو دور التواصل الفعال في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر؟
2. ما هو دور التفكير الاستراتيجي في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر؟
3. ما هو دور التعلم المستمر في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر؟
4. ما هو دور القدرة على اتخاذ القرار في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر؟

## فروض الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة فيما يلي:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مهارة التواصل الفعال وبين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مهارة التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مهارة التعلم المستمر وبين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.

**الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مهارة القدرة على اتخاذ القرار وبين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.

## الدراسات السابقة:

دراسة منتصر الهادي وآخرون (2019م)، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية في خلق وتكوين إدارة المعرفة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وخلق وتكوين إدارة المعرفة من خلال توليد وتشخيص وتخطيط وتوزيع المعرفة ووضع خطط وتصميم استراتيجيات مستقبلية متعلقة بإدارة المعرفة أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير وسائل المعرفة وتدريب العاملين بصورة مستمرة وقيام الإدارة العليا بشركة السكر

السودانية بالحد من هجرة العقول والكفاءات والخبرات إلى منظمات ومصانع السكر الأخرى وذلك من خلال تحسين الوضع النفسي والمادي لدي العاملين.

دراسة طارق جابر راشد فالح (2020م)، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الانماط الإدارية والقيادية الموجودة بوزارة الداخلية والقاء الضوء على الانماط الإدارية والقيادية السائدة في وزارة الداخلية توصلت الدراسة إلى ان النمط الديمقراطي في إدارة ازمة كورونا متوفر بصورة عالية مع توافر النمط الدكتاتوري بصورة متوسطة مما أثر على اتجاه المرؤوسين نحو إدارة الازمة ورغبتهم في الاشتراك بها وتطبيقها بالصورة المثلى اوصت الدراسة بضرورة اختيار القيادات التي تتمتع بالديمقراطية مع مرؤوسها وتقديم التجهيزات والاستعدادات للقادة والمديرين والمرؤوسين لحسن إدارة الازمة.

دراسة توسل إدريس فضل الله (2020م) وهدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية مرونة المعلومات، مرونة التشغيل في العلاقة بين اساليب إدارة المخاطر بأبعادها احتواء الأزمة، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة والأداء التسويقي بإبعاده الحصة السوقية، التكاليف، الاحتفاظ بالزبائن)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هنالك علاقة إيجابية جزئية بين أساليب إدارة المخاطر والأداء التسويقي بعد الحصة السوقية والتكاليف والاحتفاظ بالزبائن، وهنالك علاقة إيجابية جزئية بين المرونة الاستراتيجية والأداء التسويقي بعد الحصة السوقية والتكاليف والاحتفاظ بالزبائن أوصت الدراسة بالاهتمام بأساليب إدارة المخاطر نسبة على تأثيرها على الحصة السوقية، الاهتمام بوضع الخطط الإستراتيجية التسويقية نسبة على لتأثيرها على أساليب إدارة المخاطر.

دراسة يونس ابراهيم جعفر (2021م) وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من المخاطر التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، والتعرف على التخطيط الاستراتيجي وابعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال. وأظهرت نتائج الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي في

المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وإن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة المخاطر كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات. وأوصت الدراسة بضرورة وجوب اطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية واخذ آرائهم فيها، ويجب على المؤسسات العامة تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة ليس غاية حيث أنه يزيد من وضوح رؤيا العاملين في إدارة المخاطر.

دراسة الرواشدة والشورة (2022)، وهدفت الدراسة التعرف إلى أثر إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والرقابة على المخاطر في مرونة سلسلة التوريد بأبعادها، مرونة المنتج، ومرونة التوريد ومرونة العمليات، ومرونة التسليم، ومرونة المعلومات من خلال المتغير المعدل التمكين في شركة البوتاس العربية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الرئيسة الأولية، وقد تم استخدام المسح الشامل لتعاملها مع مجتمع صغير. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر والاستجابة للمخاطر والرقابة على المخاطر في مرونة سلسلة التوريد في شركة البوتاس العربية وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع لمستوى الأهمية النسبية للمتغير المعدل التمكين في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر عينة الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أبرزها زيادة اهتمام شركة البوتاس العربية بتحديد المخاطر، وذلك بمراجعة المعايير العلمية، والاهتمام بتحديد مصفوفة المخاطر، ومراجعتها بشكل دوري من قبل فريق متخصص، وربطها بالاستراتيجيات المطبقة بالشركة.

دراسة المري وآخرون (2022)، وهدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية ومخاطر الثقافة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي بوجود ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. وتم استخدام المنهج

الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الرئيسية الأولية. وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية ومخاطر الثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، كما يوجد أثر لإدارة المخاطر بأبعادها مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية في ذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. ويوجد أثر لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. ويوجد أثر لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط. أما أبرز التوصيات فتركزت على ما يلي: ضرورة تحديث آليات إدارة المخاطر في البنوك من خلال تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء المحافظة على سمعة البنوك المتعلقة بإجراءات الأمان، تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل، تقليل معدل دوران العمل في البنك، كما توصي الدراسة بضرورة الحرص على تحديث شبكة الإنترنت في البنوك التجارية العاملة في الكويت كما إن على إدارات البنوك الاهتمام برفع مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال القيام بالتحسين المستمر في الأداء المالي، بالإضافة إلى معالجة ملاحظات وشكاوي العملاء من قبل الإدارة، وأن تتميز الخدمات المصرفية المقدمة في البنك عن ما تقدمه البنوك المنافسة من خدمات، وأن تحرص إدارة البنك على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها.

دراسة الحيارى والحياسات (2023)، وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في القيادة والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان، وتم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر إيجابي للسمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان، ويتسم مديرو المشاريع الإنشائية بالتوجيه والتأثير في الأفراد العاملين

في المشروع، ودعمهم مادياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع. وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على دعم فريق العمل مالياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

دراسة العريفي والحرافشة (2023)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها الارتباط الأثر الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، على نجاح المشاريع بأبعاده، الجودة والوقت والتكلفة ورضا الزبائن والمسؤولية الاجتماعية، وذلك في المنظمات الإنشائية الهندسية الأردنية، أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، وقد تم تطوير استبانة مكونة من (52) سؤال لجمع البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها الارتباط، الأثر الكفاءة الفاعلية الاستدامة على نجاح المشاريع بأبعاده، الجودة، الوقت التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الإنشائية الهندسية الأردنية، ومن أبرز التوصيات التي تقدم بها الباحث للمنظمات الإنشائية الهندسية الأردنية على وجه الخصوص وباقي المنظمات الأخرى بشكل عام، بضرورة تعزيز وتبني المعايير الدولية لتقييم المشاريع واستخدامها لتعزيز نجاح المشاريع في هذه المنظمات، لما لها من آثار واضحة على تحقيق نجاح المشاريع في المنظمات، وكذلك بضرورة تدريب الأيدي العاملة لديها بعد إكسابها العلم والمعرفة النظرية والمهنية، وتشجيعهم على التجديد والابتكار في مجال أعمالهم، واستخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في البناء، لزيادة الجودة وتقليل الوقت والتكلفة في المشاريع مما يسهم في تعزيز نجاح المشاريع.

دراسة علي وأبو حسين (2023)، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تكامل سلسلة التوريد بأبعادها العلاقات مع الموردين هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد التخزين وأثرها على نجاح المشاريع الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع في المنظمات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع

في الأردن واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات المجمعة وتصنيفها. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها العلاقات مع الموردين هيكل شبكة التوريد تكامل الإمداد التخزين، علي نجاح المشاريع الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع في المنظمات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع. وبناء على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث عدة توصيات أهمها ضرورة الاستمرار في التشارك والتنسيق والتعاون بين الشركة ومورديها في مجالات اتخاذ القرارات المختلفة، كقرارات تصميم المنتجات، وقرارات تطوير مواصفات المواد وقرارات تحسين طرق الإنتاج.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### مهارات القيادة:

تحتل المهارات القيادية مكانة بارزة في توجيه الفرق والمؤسسات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تشمل القدرة على الإلهام والتحفيز، بالإضافة إلى تطوير الرؤية وتوجيه العمليات وفقاً لها. يميز القادة الفعالون أنفسهم بتبنيهم لأساليب حاسمة في اتخاذ القرارات، وكذلك بقدرتهم على إبداع حلول مبتكرة للتحديات التي تواجههم. كما يعتمدون على النزاهة والمرونة لإدارة التغييرات والتكيف مع المتغيرات المستمرة، مما يعزز من ثقة الفريق ويعمل على بناء علاقات مهنية متينة (رزق، 2020). تكتسب هذه المهارات أهمية مضاعفة في بيئة العمل المعاصرة، حيث يتطلب النجاح قدرة عالية على التوجيه الفعال والتأثير الإيجابي على الآخرين. وتتمثل المهارات القيادية الإدارية في القدرة على تنظيم الموارد والأفراد والعمليات بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة ضمن جداول زمنية معينة. تشتمل هذه المهارات على التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، والتي تتطلب من القائد الإداري استشراف المستقبل والتنبؤ بالتحديات المحتملة قبل وقوعها

(توسل، 2021). يجب على القادة الإداريين أن يتقنوا فن التواصل الفعال وحل المشكلات، بما يضمن تنفيذ المهام بسلاسة وفعالية. فالمرونة في التعامل مع التغييرات والقدرة على توجيه الفرق وتحفيزها نحو الإنجاز تعد من الركائز الأساسية للقيادة الإدارية الناجحة. ومن أهم المبادئ الأساسية التي تساعد القيادة الإدارية على تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر ما يلي (العيسوي، 2022):

### النزاهة:

مبدأ اعمل بنزاهة وتحل بالصراحة والصدق في جميع العلاقات المهنية والخاصة بالأعمال يعد من المبادئ الهامة. ويقصد بالنزاهة الإنصاف في المعاملة والصدق. انا بنفسك عن أمور مثل التقارير أو الإقرارات أو المراسلات الزائفة أو المضللة على نحو ملحوظ أو التي تحجب أو تحذف معلومات تجعلها مضللة. ومن الصواب إدراج النزاهة في المبدأ الأول لأنها تعد الأساس الذي يقوم عليه السلوك المهني، ويجب أن تكون أيضاً هي حجر الأساس الذي يبنى عليه العمل. يجب أن تشمل النزاهة جميع مجالات العمل، حيث سيكون من المهم النظر في مخططك التنظيمي، والتأكد من ممارسة النزاهة في جميع مجالات العمل الرئيسية. على سبيل المثال: ابحث في المجالات الرئيسية للتسويق والعمليات والموارد البشرية والتمويل داخل العمل، ويجب أن تتأكد أن كل مجال يعمل بنزاهة.

### الموضوعية:

يمثل مبدأ التحلي بالموضوعية مبدأ مهم في القيادة، فلا تقدم تنازلات في قراراتك المهنية أو الخاصة بالأعمال بسبب مصلحة شخصية أو تحيز أو ضغط أو مصالح الآخرين. قد تتأثر موضعيتك إذا كنت تؤدي خدمة مهنية يوجد فيها تحيز في العلاقة مما يؤدي إلى تقديمك تنازلات في قراراتك يقصد بالموضوعية عدم التأثر بالمصالح الخارجية، أي أن يتخذ الممارس قراره بنفسه.

## الكفاءة المهنية والعناية الواجبة:

حيث التأكد من تنفيذ جميع الأعمال بالكفاءة المهنية والعناية الواجبة، ويجب أن تكون لديك أنت وموظفك.

## التدابير الوقائية:

يعد تحديد التهديدات خطوة أولى مهمة، ولكن من المهم أيضاً معرفة التدابير الوقائية التي يمكن تطبيقها. فالتدابير الوقائية هي إجراءات من شأنها القضاء على التهديدات أو الحد منها حتى لا تسبب ضغطاً مفرطاً على الممارس والعمل. ربما لا يقضى على التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة تماماً، ولكن يمكن الحد منها إلى المستوى المقبول. وتوجد أنواع مختلفة من التدابير الوقائية، ويمكن للمهنة أو التشريعات أو اللوائح وضع التدابير الوقائية، أو يمكن وضعها ضمن بيئة العمل. وتشمل التدابير الوقائية التي تضعها المهنة أو التشريعات أو اللوائح ما يأتي (الرضيع، 2019):

- متطلبات التعليم والتدريب والخبرة المناسبة للالتحاق بالمهنة.
- متطلبات التطوير المهني المستمر.
- التشريعات المتعلقة بحوكمة المنظمات.
- المعايير والمبادئ التوجيهية المهنية.
- إجراءات المراقبة المهنية أو التنظيمية والإجراءات التأديبية.
- المراجعة الخارجية التي يجريها طرف ثالث للتقارير أو الإقرارات أو المراسلات أو المعلومات التي يصدرها المحاسب المهني.

يمكن أيضاً إبلاغ التدابير الوقائية بصورة واضحة داخل العمل لردع السلوك غير الأخلاقي. وقد يتجلى ذلك في وجود أنظمة شكاوى أو كشف عن المخالفات بشكل فعال، ومبلغة على النحو الواجب، والتي تمكن

الموظفين من توجيه انتباههم إلى السلوك غير المهني أو غير الأخلاقي. قد تكون هناك أوقات تواجهنا فيها معضلة أخلاقية، وفي هذه الحالات قد يتطلب الأمر وجود عملية رسمية لتسوية النزاعات الأخلاقية. وتشمل هذه العملية ما يأتي (عبودي، 2019):

- التأكد من الحصول على جميع الحقائق ذات الصلة.
  - تحديد القضايا الأخلاقية المعنية.
  - تحديد المبادئ الأساسية المهمة بالنسبة إلى الظروف المعنية.
  - وضع إجراءات داخلية لضمان توفير فرصة عادلة لجلسات الاستماع
  - تحديد مسارات العمل البديلة الممكنة، وإيجاد أفضل النتائج المحتملة.
- كما يجب علينا توثيق جميع المعلومات ذات الصلة والأساس المنطقي المتعلق بالوصول إلى تسوية. في حال تعذر تسوية نزاع كبير، يتعين النظر في الحصول على المشورة المهنية من الهيئة المهنية ذات الصلة أو من استشاريين قانونيين. وتشمل التدابير الوقائية لبيئة العمل على مستوى العمل ما يأتي (حماد، 2019):

- القيادة الحازمة التي تؤكد الالتزام وأخلاقيات المهنة.
- سياسات رقابة الجودة والمراجعة المتعلقة بجميع الارتباطات التعاقدية مع العملاء.
- السياسات والإجراءات التي تضمن الكشف عن جميع العلاقات أو المصالح.
- السياسات الموثقة المتعلقة بتحديد التهديدات وتطبيق التدابير الوقائية للقضاء عليها أو الحد منها إلى المستوى المقبول.

- السياسات والإجراءات الداخلية الموثقة التي توجب الالتزام بالمبادئ الأساسية.
- السياسات والإجراءات المتعلقة بمراقبة وإدارة الاعتماد على الإيرادات المسلمة من عميل واحد.
- استخدام فرق وشركاء مختلفين لديهم تسلسلات إدارية منفصلة لتقديم خدمات عدم التأكيد إلى عميل التأكيد.
- السياسات والإجراءات التي ستمنع الموظفين غير الأعضاء في فريق التعاقد من التأثير غير المناسب في نتائج الارتباط التعاقدية.
- إبلاغ سياسات العمل وإجراءاته وأي تغيير فيها في الوقت المناسب لجميع الشركاء والموظفين المهنيين، وتقديم التدريب والتثقيف المناسبين بشأن هذه السياسات والإجراءات.
- إساءة المشورة للشركاء والموظفين المهنيين والكيانات ذات الصلة التي تتطلب الاستقلال.
- وجود آلية تأديبية لتعزيز ودعم الالتزام بالسياسات والإجراءات.
- تشجيع الموظفين وتمكينهم من إبلاغ كبار الموظفين داخل العمل بأي مشكلة أخلاقية تهمهم.

#### القدرة على التواصل الفعال:

من أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها القادة الإداريين، مهارة القدرة على التواصل الفعال، ويمثل التواصل الفعال مهارة عمل أساسية تشمل القراءة والاستماع والتحدث والكتابة. تتضمن الاتصالات الإدارية كتابة المراسلات التجارية مثل المذكرات والإشعارات والتقارير والرسائل والتحدث في الاجتماعات والعروض التقديمية والاستماع إلى جميع مستويات الموظفين وزملاء العمل والرؤساء ليكونوا منتجين وفاعلين في جميع إدارات المنظمة (فالح، 2021). وتوصف عملية التواصل في بيئة العمل بالفعالة عندما يتم تبادل

المعلومات والأفكار بطريقة كفؤة، إذ لا تقتصر هذه العملية على التواصل الجيد ونقل المعلومات فحسب، بل القدرة على شرحها بطريقة تضمن للمتلقي فهمها. ولعل من أهم أهداف التواصل الفعال في العمل، هو شعور الموظفون بأن قيادة المنظمة تستمع إليهم وتهمهم، وهو ما يجعلهم يشعرون بالراحة في التواصل مع المشرفين والمديرين والقادة، وبالتالي لا يتوقف إنتاجهم (عبد القادر، 2016).

### التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي هو الذي يتميز عن التفكير التنفيذي ذي الصبغة الإجرائية وعن التفكير الأكاديمي ذي الطبيعة العلمية وعن التفكير السياسي ذي الميزة المؤسسية، بكونه نمطا من التفكير الشمولي المركب والممنهج والمؤطر، لا يكتسب تلقائيا ولا يمكن النفاذ إليه بالبديهة والحدس وإنما يبرز نتيجة لتراكم معارف وخبرات ومبادئ ونظريات ومناهج عقلانية تدرس على مدى سنين في أكاديميات مختصة وتسمى بعلم الإستراتيجية (أبو العلا، 2020).

فالتفكير الاستراتيجي هو تفكير متعدد الرؤى والزوايا يأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل ويوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاضطراد في فهم المتغيرات المستقلة واستيعاب علاقات الأشياء مع بعضها. فهو بالتالي تفكير تركيبي وبنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصورة البعيدة ورسم معالم المستقبل قبل وقوعه، ويعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة وتطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة وذلك وصولاً لاستشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته وتحولاته بدلاً من الانشغال الكامل بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله التي هي امتداد للماضي. فهو يعتمد التحري والتأمل والاستقراء والتفكير والاستنتاج. التفكير الاستراتيجي هو ذلك المجهود الذهني الشامل والممنهج الهادف إلى استشراف المستقبل وهيكلته الاستباقية انطلاقاً من معطيات تاريخية وجغرافية وعلمية شاملة تشكل رصيдаً

معرفياً واسعاً يمثل عامل إلهام ومرتكز تمثل واستشراف وتنبؤ وافترض يمكن الاتكاء عليهما لتخيل كل الملامح التي قد يتصف بها أو يجب أن يتصف بها المستقبل (الفقيه، 2021).

### القدرة على التعلم المستمر:

التعلم المستمر هو عملية مستمرة لاكتساب المعرفة وتطوير المهارات الشخصية على مدى طويل، وذلك بغرض تحقيق النمو الفكري والمعرفي، ويشمل التعلم المستمر تعلم مفاهيم جديدة وتطوير مهارات عملية واكتساب تجارب وخبرات جديدة، سواء كان ذلك من خلال الدورات التعليمية الرسمية أو الورش العمل أو القراءة الذاتية أو التفاعل مع الآخرين والتعلم من تجاربهم. ويركز التعلم المستمر على تعزيز القدرات الفردية وتطوير الخبرات التي تساعد في التكيف مع التغيرات في البيئة العملية والاجتماعية، ويعزز هذا النوع من التعلم الاستمرارية الاستعداد للتحديات الجديدة، وزيادة فرص النجاح في مختلف المجالات الحياتية (السلمي، 2022).

وقد أصبح التعلم المستمر أحد المفاتيح الأساسية التي تقود إلى النجاح والتطور، ومع هذا التقدم التكنولوجي السريع والتغيرات الكبيرة في سوق العمل، قد يواجه العاملون تحديات جديدة تتطلب منهم مهارات ومعارف جديدة لم يتعلموها في المدرسة، وأهمية التعليم المستمر أنه يساعد التعلم المستمر على مواكبة هذه التغيرات من خلال تعزيز القدرات الشخصية وتطويرها، مما يفتح للشباب آفاقاً جديدة للنمو المهني ويزيد من فرص الحصول على وظائف أكثر رقي في المجتمع. كما يلعب التعلم المستمر دوراً لا يستهان به في التنمية الشخصية، لأنه يتيح للأفراد فرصة استكشاف اهتمامات جديدة وتوسيع آفاقهم الفكرية، وذلك من خلال الانخراط في عملية تعلم مستمرة، ينتج عنها تحسين جودة حياة الكثير من الشباب، وذلك من خلال اكتساب مهارات حياتية جديدة في عالم يتسم بالتطور والسرعة، ويوفر التعلم المستمر الأدوات اللازمة للتكيف مع التحديات العالمية والمساهمة بفعالية في المجتمعات الحديثة (جاد الرب، 2022).

## القدرة اتخاذ القرار في الوقت المناسب:

مهارات صنع القرار هي إحدى مهارات المستقبل التي تتضمن تحليل المعلومات، والنظر في الخيارات، واختيار الخيار الأفضل بناءً على الأهداف المراد تحقيقها. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة على اتخاذ قرارات جيدة، أبرزها المهارات المتوفرة في صانع القرار، ومن أهمها القدرة على حل المشكلات، حيث تعد مهارة القدرة على حل المشكلات من المهارات المطلوبة في عملية صنع القرار، وتتجلى هذه المهارة في اتخاذ صانع القرار قراراته بشكل مدروس نتيجة لاستيعابه مختلف وجهات النظر وفقاً لنوع القرار المتخذ، وأن ينظر بشكل محايد وخالي من العاطفة إلى التحديات والحلول التي تظهر أمامه. وامتلاك مهارات حل المشكلات مفيدة في التركيز على التفاصيل المتعلقة بالمشكلة، إضافة إلى الفاعلية والسرعة في اتخاذ القرارات (جلاب، 2016).

وكذلك تساهم القدرات القيادية في تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف التي يتطلعون إليها، وهو ما يعزز من فكرة العمل الجماعي، لذلك يتعين على القائد بناء علاقات وطيدة مع أفراد فريقه وزملائه في العمل، إذ يساعد ذلك على عمل جميع أعضاء الفريق بصورة قوية، وهو ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات فعالة في النهاية. ويلعب دور مهم في مهارة اتخاذ القرار قدرات الذكاء العاطفي، حيث يعد الذكاء العاطفي من المهارات المطلوبة في القائد حتى يستطيع اتخاذ قرارات صائبة، لأن امتلاكه هذا الذكاء يعني أنه مدركاً لمشاعره، ويمكنه التعبير عنها بأفضل طريقة ممكنة، تشجع الآخرين على ذلك أيضاً (حريم، 2019).

وكذلك يعد التفكير المنطقي من ضمن المهارات الرئيسية اللازمة حتى يصبح القرار المتخذ فعالاً، ويتجلى هذا التفكير في التأكد من مراعاة جميع مزايا وعيوب كل حل ممكن قبل إجراء الاختيار، مع ضرورة الاهتمام بالبيانات المتاحة المتعلقة بالموضوع، حتى يكون لها دوراً هاماً في اتخاذ القرار المناسب. بالإضافة إلى

امتلاك صانع القرار مهارة الإبداع، التي تساعده على خلق العديد من الحلول الفريدة، والمؤدية إلى اتخاذ قرارات صائبة. ويمكن أن يستفيد القائد من إبداعه في المحادثات التي يجريها مع الموظفين خلال الاجتماعات، فيشجع كل فرد على المساهمة بالحل الذي يراه منطقياً من وجهة نظره (الحالمة، 2020).

### تحسين مستوى إدارة المخاطر:

لقد زادت أهمية مسألة المخاطر وإدارتها مع زيادة عدد المطالبات القانونية وحجمها على مدار السنوات. فإدارة المخاطر لها تأثير محدد في العمل، حيث إنها مهمة بالنسبة إلى حماية أصول العمل وموارده المالية وعملياته، والإسهام في تحقيق الالتزام القانوني وحوكمة المنظمات والعناية الواجبة على نحو مقبول. ومن ثم فإن إدارة المخاطر تحمي سمعة العمل ومصداقيته ومكانته. ويحظى موضوع إدارة المخاطر باهتمام واسع من قبل المنظمات، وذلك نتيجة لزيادة حدة المخاطر، والتي تتطلب قدرة المنظمات على صياغة الإستراتيجيات للتقليل من هذه المخاطر عن طريق مراقبتها، والسيطرة والتحكم بها، بالرغم من ذلك يلاحظ أن إدارة المنظمة لا تستطيع تقليل المخاطر أو تجنب المنظمة آثارها كونها تنشأ عن متغيرات ليس بمقدور المنظمة أن تتحكم فيها (العيسوي، 2022).

ويعرف المغربي (2020) إدارة المخاطر على إنها منهج أو أسلوب علمي للتعامل مع المخاطر، من خلال توقع الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة، وتصميم وتنفيذ إجراءات تجنب أو تقلل المنظمة من إمكانية حدوث الخسائر. ويعتقد بلغنامي وبلعيد (2020) بأن مفهوم إدارة المخاطر تستند إلى عدد من الوسائل والأساليب العلمية التي يستعين بها متخذ القرار في المنظمة لمواجهة التهديدات والمخاطر المحيطة ببيئة أعمال المنظمة، وذلك بهدف التصدي لتلك المخاطر ومنع الخسائر أو الحد منها. وتم تعريف إدارة المخاطر على أنها مجموعة من الأنشطة داخل المنظمة التي تؤدي للحصول على الحصيلة أو النتائج

الأكثر ملائمة أو تقليل وتخفيض التقلبات والتغيرات على تلك النتائج. فتعرف إدارة المخاطر بأنها الأساليب والإجراءات التي تقوم بها المنظمة عن طريق فريق إدارة مخاطر يملكون الخبرة والمعرفة للقيام باكتشاف المخاطر المحتملة وتحديدها وقياسها وتقييمها والتخطيط لمواجهتها ومحاولة تجنبها والسيطرة عليها. يعرف عودة (2020) إدارة المخاطر بأنها ممارسة منتظمة تقوم فيها المنظمة باختيار الأساليب الأكثر كفاءة بهدف تقليل آثار المخاطر والتهديدات السلبية المحتملة التي تتعرض لها المنظمة، بحيث تقوم بعدد من الأنشطة والعلميات كالقياس والتقييم وتطوير الاستراتيجيات لإدارتها.

ويشار إلى أهمية إدارة الخطر بأنها تنظيم الإخطارات بشكل منهجي لتحسين أداء المشروع، وذلك عبر التشخيص والتقييم والإدارة المنظمة للمشروع المرتبط بالخطر. تطبيق عملية نظامية ومتكررة لمصادر المشروع، وفقاً لسياسة إدارة خطر المشروع المثبتة، والتي تصف موقف الشركة تجاه الخطورة، وتشمل جميع فعاليات المشروع المتعلقة بالتشخيص والتقييم وتقليل وقبول الخطر. وكذلك تشخيص وتحليل وترتيب وتخفيف وتخطيط ومراقبة وضبط الأحداث التي يمكن أن تتسبب في تغييرات غير مرغوبة. الفن والعلم في تشخيص وتقييم وإدارة خطر المشروع على مدار حياته، وذلك باهتمام خاص بأهدافه، ويجب مراعاة أن الخطورة موجودة في كل مرحلة من دورة حياة المشروع، وبالتالي فإن الإدارة المستمرة للخطر ضرورية لضمان تحقيق النتائج الأمثل لإدارة الخطر. وهناك دائماً احتمال تعرض الأعمال لمخاطر، يمكن أن يكون مكلفة مالياً وجودها وتعرضها لخسائر مالية كبيرة (العنوم، 2022).

وفقاً لـ (العزاوي 2019)، تتمثل أهداف إدارة المخاطر في الحد من تأثير المخاطر الناشئة على أنشطة المنظمة، ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمة اتباع الخطوات التالية:

**تحديد رؤية إدارة المخاطر:** يجب على المنظمة تحديد رؤيتها الخاصة بإدارة المخاطر وطريقة تطبيق أنشطة المخاطر. ويجب أن تحدد هذه الرؤية درجة المخاطر وأنواعها وأهميتها بالنسبة للمنظمة.

**اكتشاف وتحديد المخاطر:** يتطلب ذلك البحث والتحليل المستمر للمخاطر الجديدة وتحديدها ويجب أن توضح المخاطر التي يتم تحديدها الأهمية الكاملة لها، بالإضافة إلى تحديد الموارد والوقت الكافي لتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر.

**إجراء التحليل النوعي للمخاطر:** يتطلب ذلك تقييم احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها وتحديد الأولوية حسب الأهمية أو درجتها. ويساعد هذا التحليل في إعداد مصفوفة الاحتمال والتأثير ويهيئ التخطيط للاستجابة للمخاطر.

**إجراء التحليل الكمي للمخاطر:** يتطلب ذلك تحديد قائمة المخاطر بأهداف الأنشطة وأولوياتها وترتيب المخاطر كمياً لتسهيل عملية قياسها واستنتاجها.

**وضع خطة لمواجهة المخاطر:** يجب على المنظمة وضع خطة للاستجابة للمخاطر تتضمن مجموعة من الخيارات بهدف القيام بتحسين الفرص والتقليل من المخاطر أو الحد منه.

وتؤكد ثقافة إدارة المخاطر، على جميع مستويات العمل أهمية إدارة المخاطر بصفقتها جزءاً من الأنشطة اليومية لكل موظف على جميع مستويات العمل، ويتمثل الهدف من إيجاد ثقافة لإدارة المخاطر في خلق جو عام يبحث فيه الشركاء والموظفون بشكل فطري عن المخاطر، والنظر في آثارها عند اتخاذ قرارات تشغيلية فعالة. ويكمن جوهر ثقافة إدارة المخاطر في أنها لا تعتمد على منطقة جغرافية أو خاصة بأي بلد أو موقع. وأن المبادئ المطبقة في إرساء هذه الثقافة عالمية ووثيقة الصلة بكل منطقة. تتناول فصول هذه الوحدة العناصر المكونة لثقافة إدارة المخاطر، وتناقش الوحدة القضايا الأخلاقية وأثرها في تعريض العمل للمخاطر. كما يرد بحث عملية التعاقد مع العملاء، وكذلك الطرق المثلى لإدارة المخاطر التي تتعرض لها في هذا المجال (الشنواني، 2020).

## استراتيجيات إدارة المخاطر:

ثمة أمثلة عديدة على الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لإدارة المخاطر. ومن بينها ما يلي (الركابي، 2019):

**استراتيجية الطوارئ:** تطبق هذه الاستراتيجية على المخاطر ذات العواقب العالية ولكن احتمالية حدوثها أقل، وتهدف إلى جعل العواقب المحتملة للمخاطر ضمن الحدود المقبولة. ومن الأمثلة البسيطة على استراتيجية السيطرة على المخاطر هذه التأمين، والتعويضات التعاقدية، وخطط استمرارية الأعمال، والتعاقد مع مؤسسة أو شخص آخر على بعض الأنشطة أو كلها.

**الاستراتيجية الوقائية:** تطبق هذه الاستراتيجية عندما لا تكون الآثار المحتملة كبيرة جداً ولكن احتمالية الحدوث عالية، على سبيل المثال شكاوى العملاء. في هذه الحالة، تكون إجراءات ضمان رقابة الجودة والإشراف والتدريب أمثلة على هذه الاستراتيجية.

**استراتيجية المراقبة:** هذه الاستراتيجية مناسبة لحالات التعرض التي تعد فيها احتمالية الخطر ونتائجه صغيرة نسبياً. تهدف هذه الاستراتيجية إلى التأكد من وجود جميع "التدابير الوقائية القياسية"، وأنها مطبقة. كما تتطلب مراجعة المخاطر بصفة دورية. على سبيل المثال عمليات فحص الجودة، وتقديم التقارير الدورية والتدقيق ومراجعات الأداء.

**الاستراتيجية المختلطة:** تتوافق هذه الاستراتيجية مع إدارة بيئة المخاطر، أي إدارة النتائج السلبية المحتملة والنتائج ذات الأثر أو العواقب العالية، التي تتضمن مجموعة من الاستراتيجيات الموضحة أعلاه.

## المنهجية وطريقة البحث:

هذه الدراسة تتبع المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لأنه أنسب مناهج البحث العلمي لإجراء هذه الدراسة، حيث يمكن الباحث من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، وجمع البيانات اللازمة وتحليلها إحصائياً من أجل قياس دور مهارات القيادة في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر، وتتمثل أداة الدراسة في الاستبيان الذي يتم إعداده خصيصاً لهذه الدراسة من أجل جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة من مجتمع الدراسة الذي يتمثل في جميع العاملين في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، ويتم تحديد عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وتحليل البيانات التي يتم جمعها باستخدام برنامج SPSS للحصول على مخرجات التحليل الإحصائي التي تساعد في استخلاص نتائج الدراسة وصياغة التوصيات التي يستفيد منها أصحاب المصلحة.

## أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في استبانة يتم إعدادها خصيصاً لهذه الدراسة، ويتم توزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، وذلك بطريقة إلكترونية من خلال مشاركة الرابط الإلكتروني، وتجميع ردود الاستبانة وحصر هذه الردود في برنامج Excel تمهيداً لتحليلها إحصائياً.

## حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في بيان دور مهارات القيادة في تحسين مستوى إدارة المخاطر.

الحدود المكانية: يقتصر تطبيق هذه الدراسة على الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، في جدة، المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: العام الدراسي: 1447 هـ - 2025 م.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### المقدمة:

يناقش الإطار النظري لهذه الدراسة الجوانب ذات العلاقة بمتغيري الدراسة وبمكان التطبيق، حيث يتم أولاً مناقشة مهارات القيادة وبعدها إدارة المخاطر ووسائل تحسين مستوى هذه الإدارة وأخيراً يتم التطرق لنبذة عن مكان تطبيق الدراسة وهي الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.

#### أولاً: مهارات القيادة:

##### تعريف القيادة الإدارية ومكوناتها:

التعريف اللغوي: جاءت كلمة "القيادة" في اللغة العربية من الفعل "قاد"، أي تقدم القوم وأرشدتهم إلى الطريق، وهي تشير إلى عملية التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو هدف معين (عبودي، 2019).

ثانياً: التعريف الاصطلاحي: تعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم القيادة الإدارية، إلا أنها تتفق جميعاً على أن القيادة الإدارية هي:

"عملية التأثير على سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد" (Robbins & Coulter, 2020).

ويعرفها الكردي (2018) بأنها "القدرة على إلهام العاملين وتحفيزهم وتوجيه جهودهم نحو إنجاز المهام الموكلة إليهم في إطار الأهداف التنظيمية للمؤسسة".

##### مكونات القيادة الإدارية:

تشمل القيادة الإدارية ثلاث مكونات رئيسية (العيساوي، 2022):

- القائد الإداري: الشخص الذي يمتلك المهارات والمعرفة والخبرة لقيادة الآخرين.
- الأتباع: الأفراد الذين يتأثرون بالقائد ويتعاونون معه لتحقيق الأهداف.
- الموقف أو البيئة: السياق الذي تتم فيه عملية القيادة، بما يشمل من تحديات وموارد وثقافة تنظيمية.

### النظريات والمداخل القيادية:

لقد تطورت الدراسات المتعلقة بالقيادة على مدى عقود، وأسفرت عن عدة نظريات ومداخل حاولت تفسير سلوك القائد وفعاليته في بيئات العمل. وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

نظرية السمات (Trait Theory): تعد نظرية السمات من أقدم المداخل في دراسة القيادة، حيث تفترض أن القادة يتمتعون بصفات شخصية وسمات فطرية تميزهم عن غير القادة، مثل الذكاء، الثقة بالنفس، الحزم، القدرة على الإقناع. ويشير Stogdill (1948) إلى أن السمات وحدها لا تكفي لتفسير القيادة، إذ أن الموقف والظروف المحيطة تلعب دوراً مهماً في بروز القائد.

أهم الانتقادات: تجاهلت هذه النظرية تأثير البيئة والعوامل الموقفية، وافترضت أن القيادة موهبة فطرية وليست مهارة يمكن تعلمها.

النظرية السلوكية (Behavioral Theory): تركز هذه النظرية على أفعال القائد وسلوكياته بدلاً من صفاته الشخصية. وتشير إلى أن القيادة الفعالة يمكن اكتسابها وتعلمها من خلال الممارسة والتدريب.

نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership Theory): طورها هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1982)، وتفترض أن القائد الفعال يكيف أسلوبه القيادي بناءً على مستوى نضج وخبرة التابعين، حيث يختار بين أساليب التوجيه، الإقناع، المشاركة، أو التفويض.

أهمية النظرية: وفرت إطاراً عملياً لتطبيق القيادة حسب طبيعة الموقف، مما يجعلها أكثر مرونة مقارنة بالنظريات السابقة.

القيادة التحويلية (Transformational Leadership): قدمها Burns (1978) وطورها لاحقاً Bass (1990)، وتصف القائد الذي يلهم أتباعه برؤية مشتركة، ويحفزهم على تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل الصالح العام للمؤسسة.

#### سمات القائد التحويلي:

- الإلهام والتحفيز.
- الاعتبار الفردي.
- التشجيع الفكري.
- التأثير المثالي (حماد، 2019).

وتشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالابتكار التنظيمي والرضا الوظيفي (Bass & Riggio, 2019).

القيادة التبادلية (Transactional Leadership): تقوم على نظام تبادل المنفعة بين القائد والتابعين، حيث يعتمد القائد على الحوافز المادية والمكافآت أو العقوبات لضمان تحقيق الأداء المطلوب (فالح، 2021).

#### أهم خصائصها:

- الوضوح في تحديد الأدوار.
- الاعتماد على المعايير والإجراءات.

▪ التركيز على النتائج قصيرة المدى.

## مهارات القيادة الإدارية:

تعد مهارات القيادة الإدارية حجر الأساس الذي يحدد مدى قدرة القائد على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتشير Robbins & Coulter (2020) إلى أن القائد الفعال يجمع بين مهارات فنية (Technical Skills)، وإنسانية (Human Skills)، وفكرية (Conceptual Skills)، بالإضافة إلى قدرته على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وفيما يلي عرض لأهم المهارات القيادية الإدارية التي تبرز في الأدبيات المعاصرة (جاد الرب، 2022):

مهارات التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الاستراتيجي هو القدرة على تحديد الأهداف طويلة المدى، ووضع خطط شاملة لتحقيقها مع مراعاة التغيرات البيئية.

أهمية المهارة: تمكن القائد من استشراف المستقبل، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتحديد الأولويات.

يؤكد Bryson (2018) أن المؤسسات ذات القيادة المتميزة في التخطيط الاستراتيجي أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات وتحقيق النمو المستدام.

مهارات التواصل الفعال: تشمل القدرة على إيصال المعلومات والأفكار بوضوح، والاستماع النشط للآخرين، وتوظيف أساليب الإقناع والتأثير.

أهمية المهارة: تعزز الثقة بين القائد والفريق، وتقلل من سوء الفهم والصراعات التنظيمية.

ممارسات تطبيقية: الاجتماعات الدورية، التغذية الراجعة (Feedback)، استخدام التكنولوجيا في التواصل.

وأظهرت دراسة Men (2014) أن القادة الذين يمتلكون مهارات تواصل عالية يحققون مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي بين الموظفين.

مهارات اتخاذ القرار : هي قدرة القائد على تحليل المواقف المعقدة، وتقييم البدائل، واختيار الأنسب في ضوء المعلومات المتاحة.

أهمية المهارة: تضمن استجابة سريعة وفعالة للمشكلات والتحديات.

أنواع القرارات: قرارات مبرمجة (روتينية) وغير مبرمجة (استراتيجية).

يشير Simon (1997) في "نظرية القرار" إلى أن اتخاذ القرار الفعال يتطلب مزيجاً من التحليل المنطقي والحدس الإداري.

مهارات التحفيز : تتمثل في قدرة القائد على إثارة الحماس والدافعية لدى العاملين لتحقيق أفضل أداء ممكن. استراتيجيات التحفيز (الحلالية، 2020):

- التحفيز المادي (المكافآت، الحوافز المالية).

- التحفيز المعنوي (الاعتراف بالإنجاز، الإشادة، منح الفرص).

نظرية ماسلو للحاجات تؤكد على ضرورة فهم احتياجات الموظفين لتوفير بيئة محفزة.

مهارات إدارة فرق العمل : تتضمن القدرة على تكوين فرق متجانسة، وتوزيع الأدوار، وتشجيع التعاون، وإدارة الصراعات.

أهمية المهارة: الفرق الفعالة ترفع من جودة القرارات وتزيد من الابتكار.

أوضحت Wheelan (2016) أن القادة الذين يديرون فرقهم بفعالية يقل لديهم معدل دوران الموظفين وتزداد الإنتاجية.

مهارات إدارة التغيير: هي قدرة القائد على قيادة المؤسسة في أوقات التحول التنظيمي والتكيف مع التغيرات البيئية.

أهمية المهارة: تحمي المؤسسة من الجمود التنظيمي وتساعد على الابتكار.

ويدعم ذلك نموذج كوتر (Kotter, 1996) الذي يوضح خطوات التغيير الفعال، بدءاً من خلق الحاجة للتغيير وحتى ترسيخه في ثقافة المنظمة.

### العوامل المؤثرة في تنمية مهارات القيادة الإدارية:

تتأثر مهارات القيادة الإدارية بمجموعة من العوامل المتداخلة التي تشمل خصائص الفرد القائد، وبيئة العمل، والسياسات التنظيمية، والموارد المتاحة. ويشير Northouse (2021) إلى أن هذه العوامل يمكن تصنيفها إلى عوامل شخصية، ومؤسسية، وخارجية، ولكل منها أثر مباشر أو غير مباشر على فعالية القائد.

### العوامل الشخصية:

تتمثل في السمات الفردية للقائد، مثل القدرات الذهنية، والذكاء العاطفي، والخبرة العملية، والقيم الشخصية. الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence): يعد من أهم المحددات المعاصرة لنجاح القائد، إذ يساعده على فهم مشاعر الآخرين وإدارة العلاقات بفعالية (Goleman, 2013).

الخبرة والتجربة العملية: تتيح للقائد تطوير مهاراته عبر الاحتكاك المباشر بمختلف المواقف الإدارية.

السمات الشخصية: مثل الحزم، المرونة، الثقة بالنفس، الإبداع.

## العوامل المؤسسية:

تشمل الثقافة التنظيمية، والسياسات الداخلية، وهيكل السلطة، وبرامج التدريب والتطوير.

الثقافة التنظيمية: بيئة العمل التي تشجع على الإبداع والمشاركة تسهم في تعزيز مهارات القيادة ( Schein, 2017).

برامج التدريب القيادي: توفر فرصاً لاكتساب مهارات جديدة وتحسين الأداء القيادي.

نظم التحفيز: النظام العادل للمكافآت يعزز دافعية القائد لتطوير نفسه.

## العوامل الخارجية:

تتعلق بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، مثل التطورات التكنولوجية، والتغيرات الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية والسياسية (العتوم، 2022).

التغير التكنولوجي: يتطلب من القائد مواكبة الابتكارات في أدوات الإدارة والتواصل.

الظروف الاقتصادية: الأزمات أو الازدهار الاقتصادي تؤثر على استراتيجيات القيادة.

العوامل الاجتماعية والسياسية: مثل التغيرات في التشريعات أو توجهات المجتمع.

## التكامل بين العوامل:

غالباً ما تتفاعل هذه العوامل معاً، بحيث يمكن أن تقوي أو تحد من قدرات القائد. فعلى سبيل المثال، القائد الذي يمتلك ذكاءً عاطفياً مرتفعاً (عامل شخصي) ويعمل في بيئة تنظيمية داعمة (عامل مؤسسي) يكون أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات الاقتصادية (الفقيه، 2021).

## التواصل الفعال:

مفهوم التواصل الفعال: التواصل الفعال هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين طرفين أو أكثر بطريقة واضحة ومفهومة، تضمن وصول الرسالة كما يقصدها المرسل واستيعابها بشكل صحيح من قبل المستقبل، مع تحقيق الاستجابة أو التفاعل المطلوب (عبودي، 2019).

ويعتمد التواصل الفعال على عناصر أساسية مثل: وضوح الرسالة، استخدام القنوات المناسبة، الإصغاء النشط، التغذية الراجعة، والقدرة على تكييف أسلوب التواصل مع طبيعة الموقف والمخاطبين (حماد، 2019).

ولا يقتصر التواصل الفعال على الجانب اللفظي فقط، بل يشمل الإيماءات، ونبرة الصوت، ولغة الجسد، وحتى الصمت في بعض المواقف، مما يجعله أداة متكاملة للتأثير والإقناع (العيسوي، 2022).

من خلال ما سبق، يتضح أن التواصل الفعال ليس مجرد مهارة تقنية يتقنها القائد الإداري، بل هو جوهر العملية القيادية وركيزة أساسية لنجاحها. فإدراك القائد لمفهوم التواصل الفعال، بما يتضمنه من وضوح الرسالة وحسن اختيار القنوات والقدرة على الإصغاء، يشكل الأساس الذي يبنى عليه التفاعل الإيجابي مع فريق العمل (فالح، 2021).

وعندما يمتلك القائد هذه القدرة، يصبح أكثر قدرة على توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون، فضلاً عن قدرته على إدارة النزاعات واتخاذ القرارات بشكل يحقق المصلحة المشتركة. وبهذا، فإن التواصل الفعال يمثل حلقة الوصل بين الفكر القيادي والرؤية الاستراتيجية من جهة، والتنفيذ العملي وتحقيق النتائج من جهة أخرى (السلي، 2022).

## أهمية أن يتصف القائد الإداري بالقدرة على التواصل الفعال:

تعد القدرة على التواصل الفعال من أهم السمات التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري، لما لها من تأثير مباشر على نجاحه في قيادة فريق العمل وتحقيق أهداف المؤسسة. وتتجلى أهمية هذه المهارة في عدة جوانب (فالح، 2021):

تعزيز وضوح الرؤية والأهداف: من خلال التواصل الفعال، يستطيع القائد إيصال رؤية المؤسسة وخططها الاستراتيجية للموظفين بوضوح، مما يخلق توافقاً وانسجاماً في الجهود المبذولة.

بناء الثقة وتحفيز الفريق: القائد الذي يتواصل بصدق وشفافية مع فريقه يخلق بيئة عمل قائمة على الثقة، وهو ما يعزز الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين.

حل النزاعات واتخاذ القرارات السليمة: التواصل الجيد يساعد القائد على فهم وجهات نظر الأطراف المختلفة، مما يسهل إيجاد حلول توافقية ويحد من النزاعات الداخلية.

تعزيز التعاون والعمل الجماعي: بفضل مهارات التواصل، يتمكن القائد من تنسيق الجهود بين الأفراد والأقسام المختلفة، وضمان الانسجام في العمل لتحقيق أفضل النتائج.

تمكين الموظفين وتطويرهم: القائد الذي يجيد التواصل يمنح موظفيه التوجيه والإرشاد اللازمين، ويوفر لهم تغذية راجعة بناءة تساعد على تطوير أدائهم وتحقيق نموهم المهني.

## التفكير الاستراتيجي:

مفهوم التفكير الاستراتيجي: التفكير الاستراتيجي هو عملية عقلية تحليلية وشمولية تهدف إلى استشراف المستقبل وتحديد الاتجاهات طويلة المدى للمؤسسة، من خلال فهم البيئة الداخلية والخارجية، واستثمار الفرص، والتعامل مع التحديات والمخاطر بأسلوب إبداعي ومنظم (الفقيه، 2021).

ويتميز التفكير الاستراتيجي بتركيزه على الصورة الكلية بدلاً من التفاصيل الجزئية، وبقدرته على الدمج بين التحليل المنطقي والابتكار الإبداعي، مما يساعد القائد على صياغة رؤية مستقبلية واضحة، ووضع خطط مرنة تتكيف مع المتغيرات. ويعد التفكير الاستراتيجي حجر الأساس في القيادة الإدارية المعاصرة، حيث يمثل الإطار العقلي الذي يوجه القائد في رسم ملامح المستقبل المؤسسي وصياغة خطط العمل الملائمة. فإدراك القائد لمفهوم التفكير الاستراتيجي يجعله أكثر قدرة على الربط بين الرؤية طويلة المدى والقرارات اليومية، وعلى التعامل مع التحديات المعقدة بأسلوب يوازن بين الحاضر والمستقبل. ومن ثم، فإن امتلاك هذه القدرة لا يسهم فقط في بقاء المؤسسة، بل في تحقيق تقدمها واستدامة نجاحها في بيئة عمل شديدة التنافسية (أبو العلا، 2020).

#### أهمية أن يمتلك القائد الإداري القدرة على التفكير الاستراتيجي:

تحديد الاتجاه العام للمؤسسة: القائد الذي يتمتع بقدرة على التفكير الاستراتيجي يستطيع صياغة رؤية واضحة تحدد المسار الذي يجب أن تتبعه المؤسسة لتحقيق أهدافها.

التكيف مع التغيرات البيئية: التفكير الاستراتيجي يمكن القائد من التعامل بمرونة مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، مما يضمن استمرارية المؤسسة.

اتخاذ قرارات مستنيرة: بفضل اعتماده على التحليل المتعمق للبيانات والمعلومات، يساعد التفكير الاستراتيجي على اتخاذ قرارات مدروسة تقلل من المخاطر وتزيد فرص النجاح.

تحقيق الميزة التنافسية: عبر استثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، يتمكن القائد من وضع استراتيجيات تمنح المؤسسة موقعاً متميزاً في السوق.

تحفيز الابتكار: التفكير الاستراتيجي يشجع القائد على البحث عن حلول مبتكرة لمشكلات المؤسسة، وتبني مبادرات جديدة تعزز النمو (فالح، 2021).

## التعلم المستمر:

مفهوم التعلم المستمر: التعلم المستمر هو عملية دائمة ومنهجية تهدف إلى اكتساب المعارف والمهارات والخبرات الجديدة على نحو مستمر طوال الحياة المهنية، بما يتيح للفرد التكيف مع المستجدات والتطورات في بيئة العمل والمجتمع (حماد، 2019).

ويعتمد التعلم المستمر على مبدأ أن المعرفة لا تتوقف عند حدود التعليم الأكاديمي، بل هي رحلة متواصلة تشمل التعلم الذاتي، التدريب العملي، المشاركة في ورش العمل، والاطلاع على أحدث التطورات العلمية والتقنية في المجال (الدوري، 2021).

يمثل التعلم المستمر أحد الأعمدة الرئيسية التي تدعم فعالية القيادة الإدارية في العصر الحديث. فإدراك القائد لمفهوم التعلم المستمر يجعله أكثر وعياً بأهمية تجديد معارفه وتطوير مهاراته لمواكبة التغيرات، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة أدائه وعلى قدرة المؤسسة على المنافسة. ومن ثم، فإن التعلم المستمر ليس خياراً ترفيهياً للقائد الإداري، بل هو ضرورة استراتيجية تضمن التطوير الذاتي والمؤسسي في بيئات عمل متسارعة التغير (العتوم، 2022).

## أهمية أن يمتلك القائد الإداري القدرة على التعلم المستمر:

مواكبة التغيرات السريعة: القائد الذي يتبنى التعلم المستمر يستطيع التكيف مع المستجدات في بيئة العمل، مثل التطورات التكنولوجية أو التغيرات في الأنظمة والسياسات.

تحسين الأداء القيادي: من خلال اكتساب مهارات جديدة وتطوير المهارات القائمة، يتمكن القائد من تحسين جودة قراراته وزيادة كفاءته الإدارية.

تعزيز الابتكار والإبداع: التعلم المستمر يفتح آفاقاً جديدة أمام القائد لاستكشاف حلول مبتكرة للمشكلات وتحسين العمليات.

رفع كفاءة الفريق: القائد المتعلم يشجع فريقه على التعلم، مما يخلق ثقافة تنظيمية قائمة على التطوير والنمو.

ضمان استدامة النجاح: الاستمرار في التعلم يمكن القائد من مواجهة التحديات المستقبلية بثقة واستباق المخاطر المحتملة (فالح، 2021).

### القدرة على اتخاذ القرار:

مفهوم القدرة على اتخاذ القرار: القدرة على اتخاذ القرار هي مهارة قيادية وإدارية أساسية تتضمن اختيار أفضل بديل ممكن من بين عدة خيارات، استناداً إلى تحليل منطقي للمعلومات المتاحة، وتقييم المخاطر والفرص المرتبطة بكل خيار (عبودي، 2019).

ولا يقتصر اتخاذ القرار على كونه عملية عقلية بحتة، بل يتضمن أيضاً عوامل عاطفية وخبرات سابقة، إضافة إلى القدرة على التوازن بين السرعة والدقة في الوصول إلى القرار المناسب، بما يحقق أهداف المؤسسة (جاد الرب، 2022).

تمثل القدرة على اتخاذ القرار جوهر العمل القيادي، إذ تعد الأداة التي يترجم من خلالها القائد رؤيته وأفكاره إلى إجراءات عملية تؤثر على واقع المؤسسة ومستقبلها. فإدراك القائد لمفهوم اتخاذ القرار وأبعاده يجعله

أكثر وعياً بأهمية التحليل الدقيق والاختيار الواعي بين البدائل، وهو ما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي واستدامة النجاح. ومن ثم، فإن اتخاذ القرار الفعال هو جسر العبور بين التخطيط والتنفيذ في العمل الإداري (العيسوي، 2022).

#### أهمية امتلاك القائد الإداري القدرة على اتخاذ القرار:

تحقيق الأهداف بكفاءة: القرارات السليمة تسهم في توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف المخطط لها بفعالية.

التعامل مع الأزمات: القائد الذي يمتلك قدرة عالية على اتخاذ القرار يكون أكثر استعداداً للتصرف بسرعة وفعالية في المواقف الطارئة.

تعزيز الثقة داخل المؤسسة: القرارات الواضحة والمتسقة تبني الثقة بين القائد وفريقه، وتعزز الاستقرار التنظيمي.

الاستفادة من الفرص: اتخاذ القرارات في الوقت المناسب يمكن المؤسسة من استثمار الفرص قبل أن تضيع لصالح المنافسين.

تقليل المخاطر: من خلال التقييم الشامل للخيارات، يستطيع القائد تجنب القرارات العشوائية التي قد تؤدي إلى خسائر (فالح، 2021).

## ثانياً: إدارة المخاطر:

### تعريف الخطر والمخاطر:

الخطر هو احتمال وقوع حدث غير مرغوب فيه يؤدي إلى خسائر أو أضرار، أما المخاطر فهي مجموعة الظروف أو الأحداث المحتملة التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف.

### إدارة المخاطر:

تعرف بأنها عملية منظمة تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع خطط لمعالجتها، بما يضمن تقليل آثارها السلبية أو استغلال آثارها الإيجابية المحتملة (حماد، 2019).

### أهداف إدارة المخاطر:

1. حماية أصول المؤسسة ومواردها.
2. ضمان استمرارية الأعمال في الظروف الطارئة.
3. تحسين عملية اتخاذ القرار.
4. زيادة ثقة العملاء والمستثمرين (ابو العلا، 2020).

### أنواع المخاطر:

- المخاطر الاستراتيجية: ترتبط بالقرارات الكبرى، مثل دخول أسواق جديدة أو إطلاق منتجات مبتكرة.
- المخاطر التشغيلية: تشمل الأعطال في العمليات اليومية أو ضعف الكفاءة التشغيلية.
- المخاطر المالية: مثل تقلب أسعار الصرف أو ارتفاع تكاليف التمويل.
- المخاطر التكنولوجية: كاختراق أنظمة المعلومات أو فشل البرمجيات.
- المخاطر القانونية والتنظيمية: مثل تغيير القوانين أو عدم الامتثال للوائح (الفقيه، 2021).

## نماذج وأطر إدارة المخاطر:

نموذج ISO 31000: يقدم إطاراً عاماً لإدارة المخاطر يركز على الدمج بين عملية إدارة المخاطر والنظام الإداري للمؤسسة، مع التأكيد على التحسين المستمر.

إطار COSO ERM: يركز على إدارة المخاطر المؤسسية بشكل شامل، بحيث يتم دمجها في الاستراتيجية والعمليات التشغيلية (الحالمة، 2020).

## مراحل إدارة المخاطر:

1. التعرف على المخاطر.
2. تحليل وتقييم المخاطر.
3. وضع استراتيجيات المعالجة (تجنب، تقليل، تحويل، قبول).
4. مراقبة ومراجعة الإجراءات (الفقيه، 2021).

## أدوات وأساليب إدارة المخاطر:

- تحليل SWOT: لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تحليل السيناريوهات: لمحاكاة أحداث مستقبلية محتملة ووضع خطط بديلة.
- مصفوفة الاحتمالية والتأثير: لتصنيف المخاطر بناءً على خطورتها.
- خطط الطوارئ: لإعداد المؤسسة للتعامل مع الأزمات بشكل منظم (العيساوي، 2022).

## العوامل المؤثرة في فعالية إدارة المخاطر:

- الثقافة المؤسسية: بيئة العمل التي تشجع على الشفافية والإبلاغ عن المخاطر تسهم في نجاح الإدارة.

- الدعم القيادي: التزام الإدارة العليا بتخصيص الموارد اللازمة يعزز فعالية الجهود.
- الموارد والتكنولوجيا: توفر أدوات تكنولوجية حديثة يجعل رصد المخاطر وتحليلها أكثر دقة وسرعة (السلمي، 2022).

### تحسين مستوى إدارة المخاطر:

تحسين مستوى إدارة المخاطر في المؤسسات لا يتوقف على تطبيق إجراءات قياسية فحسب، بل يتطلب تطويراً مستمراً على مستوى السياسات، والأدوات، والثقافة التنظيمية. المؤسسات التي تتعامل مع المخاطر بشكل استباقي تتمتع بقدرة أكبر على الاستجابة للأزمات، والحفاظ على استقرار عملياتها، والاستفادة من الفرص الناشئة. وفيما يلي أبرز الوسائل التي يمكن تبنيها (العنوم، 2022):

### دمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي:

لا ينبغي النظر إلى إدارة المخاطر كإجراء منفصل عن باقي أنشطة المؤسسة، بل يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط.

مثال تطبيقي: عند إطلاق منتج جديد، تدرج فرق التخطيط قائمة بالمخاطر المحتملة (مثل تأخر سلسلة التوريد أو ردود فعل السوق) في الخطة منذ البداية، مع وضع خطط بديلة.

### بناء ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر:

الثقافة التنظيمية التي تشجع الموظفين على الإبلاغ عن المخاطر دون خوف من العقوبات، تعزز القدرة على اكتشاف التهديدات مبكراً.

وسيلة عملية: عقد ورش عمل دورية لتعريف الموظفين بكيفية التعرف على المخاطر وطرق الإبلاغ عنها.

## الاستثمار في أنظمة المراقبة والتحليل:

التقنيات الحديثة، مثل أنظمة تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، تتيح رصد المؤشرات المبكرة للمخاطر. مثال: يمكن لشركة مالية استخدام أدوات تحليل البيانات للتنبؤ بالتقلبات في الأسواق قبل حدوثها، وبالتالي اتخاذ قرارات احترازية.

## تطوير مهارات فرق العمل:

الموظفون المدربون جيداً أكثر قدرة على التعامل مع المواقف الطارئة. خطوات تطبيقية: تنظيم برامج تدريب متخصصة في تقييم المخاطر، إدارة الأزمات، وأساليب الاستجابة السريعة.

## مراجعة وتحديث سياسات إدارة المخاطر بانتظام:

البيئة الاقتصادية والتكنولوجية تتغير بسرعة، مما يستلزم مراجعة السياسات بشكل دوري للتأكد من فعاليتها. مثال: إعادة تقييم خطة الطوارئ كل ستة أشهر لضمان توافقها مع أحدث المستجدات.

## التعاون مع الأطراف الخارجية:

إشراك الموردين، الشركاء، وحتى العملاء في عملية إدارة المخاطر يوسع من نطاق الرصد والوقاية. مثال عملي: شركة تصنيع يمكنها العمل مع مورديها لوضع خطط بديلة في حال تعطل سلسلة التوريد.

## استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) الخاصة بالمخاطر:

قياس أداء إدارة المخاطر عبر مؤشرات كمية ونوعية يساعد في تحديد نقاط الضعف والتحسين.

مثال: نسبة الحوادث التشغيلية التي تم منعها خلال فترة زمنية معينة (العتوم، 2022).

### ثالثاً: الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية:

الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية SADAFFCO تأسست عام 1976 كمشروع مشترك بين رجال أعمال من السعودية، الكويت، وأوروبا، وتوحدت المجهودات بعد اندماج ثلاث شركات لإنتاج الألبان في جدة، المدينة المنورة، والدمام. وبدأت الإنتاج فعلياً في عام 1977 في مصنع جدة. وفي عام 2005، تحولت إلى شركة مساهمة عامة وبدأ تداول أسهمها في سوق الأسهم السعودي (تداول)، ما عزز حضورها المؤسسي (الموقع الإلكتروني للشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية).

### المنتجات والعلامات التجارية:

تشهد محفظة منتجات سدافكو تنوعاً ملحوظاً تحت علامتها التجارية الأولى "السعودية"، التي تشمل: الحليب طويل الأجل (UHT)، الجبن، الزبدة، القشطة، حليب الأطفال المدعم، معجون الطماطم، الكاتشب، الأيس كريم، البطاطس المجمدة، العصائر، وغيرها. توسعت العلامات التجارية لتشمل Baboo و Crispy إلى جانب أخرى مثل Majestic و Jump و Sensation (الموقع الإلكتروني للشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية).

### الحصة السوقية والتميز:

تعد "السعودية" رائدة في السوق المحلي بتميزها، حيث تحصد أكثر من نصف سوق الحليب طويل الأجل، وحوالي ثلث السوق الكلي للحليب، وكذلك تتبوأ الصدارة في فئات معجون الطماطم والأيس كريم. سمعتها القوية تتيح لها تسعيراً أعلى بثبات عن المتوسط المحلي، ما يعكس ثقة المستهلكين في جودة علامتها (الموقع الإلكتروني للشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية).

## الابتكار والتوسع:

الشركة أولت اهتماماً مبكراً للاستدامة من خلال مشاريع الطاقة الشمسية في مركزها الإقليمي بالرياض. كما وسعت حضورها الدولي بالاستحواذ على Mlekoma البولندية في 2018 بنسبة 76%، بقيمة 120 مليون ريال، وساهم ذلك في تعميق قدراتها الإنتاجية العالمية (الموقع الإلكتروني للشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية).

## القيادة والرؤية المستقبلية:

الرئيس التنفيذي الحالي هو باتريك إستلهارت، الذي تولى المنصب في نوفمبر 2021 خلفاً لـ والتروس ماثيوس. تعتمد الشركة على رؤيتها في تقديم منتجات غذائية مبتكرة عالية الجودة مع التزام بالاستدامة (الموقع الإلكتروني للشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية).

## الفصل الثالث

### منهجية البحث وإجراءاته

#### المقدمة:

من خلال هذا الفصل يتم توضيح منهج البحث العلمي المتبع في إعداد هذه الدراسة، ووصف كافة الإجراءات المتبعة في إعداد هذه الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج البحث، وتحديد متغيراته، ووصف مجتمعه، وتحديد عينته، وإعداد أدواته، وبيان إجراءات البحث، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات، وفيما يلي تفصيل ذلك.

#### منهج البحث:

تم استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي والذي من خلاله يتم وصف ظاهرة استخدام مهارات القيادة في تحسين مستوى إدارة المخاطر، وذلك بالتطبيق على الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، وجمع المعلومات بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة على تساؤلاته، ومن ثم القيام بتحليل هذه المعلومات تحليلاً إحصائياً واستخلاص النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### مصادر جمع البيانات:

تمثلت مصادر جمع بيانات هذه الدراسة في نوعين من المصادر، هي المصادر الأولية والمصادر الثانوية كما يلي:

**المصادر الأولية:** اعتمدت هذه الدراسة على جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي شملت عينة عشوائية من الموظفين العاملين في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، حيث يبلغ العدد الإجمالي لموظفي الشركة (2534) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية من بين هؤلاء الموظفين وقدرها (150) موظف، تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة جميعاً وتم استرداد عدد (135) استمارة استبيان، وكان عدد المستوفاة للبيانات ويمكن تحليلها إحصائياً (120) استمارة.

**المصادر الثانوية:** شملت المصادر الثانوية التي اعتمدت عليها هذه الدراسة كافة الكتب والمراجع والأدبيات التي تمت الإشارة إليها في الدراسات السابقة وفي قسم المراجع في هذا البحث.

### **أساليب جمع البيانات:**

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان التي صممت خصيصاً لجمع البيانات الأولية، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضه الخاصة بموضوع (دور مهارات القيادة في تحسين مستوى إدارة المخاطر، بالتطبيق على الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية).

### **مجتمع البحث:**

يعرف المجتمع الأصلي بأنه الجماعة التي يهتم بها الباحث في جمع البيانات، من أجل استخلاص نتائج قابلة للتعميم، وهو المجتمع الذي له خاصية واحدة على الأقل تميزه عن غيره من المجتمعات أو الجماعات، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، البالغ عددهم (2534) موظف.

## عينة البحث:

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية من أجل ضمان تمثيل جميع أفراد مجتمع الدراسة من الطبقات الإدارية العليا والأدنى، وذلك لاتفاقها مع الهدف العام للدراسة حيث تم اختيار عينة عشوائية مقدرها (150) مشارك/ة، من بين الموظفين العاملين في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، البالغ عددهم 2534 موظف. وقد جمعت هذه الدراسة الوصفية معلومات حول دور مهارات القيادة في تحسين مستوى إدارة المخاطر. وقد استخدم هذا البحث الاستبيان كأداة للدراسة، وتم توزيعه على المشاركين في عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج SPSS. وذلك لتحديد دور مهارات القيادة في تحسين مستوى إدارة المخاطر، بالإضافة إلى استخلاص نتائج البحث، وصياغة التوصيات، والإجابة بوضوح على أسئلة هذه الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، البالغ عددهم 2534 موظف، ويتكون حجم العينة من 150 موظف من بين الموظفين العاملين في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية. وبلغ إجمالي الردود الكاملة الواردة من المشاركين 120 رد. حيث تم توزيع وجمع استمارات الاستبيان عبر مشاركة الرابط الإلكتروني، وتم استلام الردود إلكترونياً. وقد تم اختيار هذا الحجم من العينة نظراً للقيود المالية والزمنية واللوجستية، وتم حساب حجم عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية (معادلة ريتشارد جايجر Richard Geiger):

$$n = \frac{Z^2 P(1 - P)}{d^2}$$

حيث  $n$  هي حجم العينة، و  $Z$  هي القيمة الإحصائية المقابلة لمستوى الثقة، و  $P$  هي معدل الانتشار المتوقع، الذي يمكن الحصول عليه من نفس الدراسات التي أجراها الباحثون، و  $d$  هي نسبة الدقة (المقابلة لحجم

التأثير). وقد أوصى معظم الباحثين باختيار نسبة دقة 5% إذا كان معدل الانتشار يتراوح بين 10% و90%. ومع ذلك، عندما يكون معدل الانتشار المفترض صغيراً جداً (سيكون أقل من 10%)، فإن الدقة بنسبة 5% تبدو غير مناسبة.

فعندما تكون  $P = 0.05$ ، وتكون نسبة الدقة المناسبة 0.01 ينتج عنها عدد عينة كبير. وعندما تكون  $P = 0.2$ ، تكون أفضل دقة هي 0.04 فعندما تزيد  $P$  إلى 0.6، يمكن أن تزيد نسبة الدقة حتى 0.1 (أو أكثر)، مما ينتج عنه عينة بعدد محدود. لذلك يجب على الباحثين ملاحظة الدقة المناسبة وفقاً لقيمة  $P$  التي يتم افتراضها. حيث تؤدي نسبة الدقة الخاطئة إلى حجم عينة خاطئ، يكون صغير جداً أو كبير جداً عن حجم العينة المناسب لإجراء البحث (Tipton & Vailas, 2021).

$$n = \frac{95^2 * 0.05(1 - 0.05)}{0.06^2}$$

$$n = \frac{9025 * 0.04975}{0.0036} = 124$$

لذلك، فإن الحد الأدنى لحجم العينة لهذه الدراسة هو 124، وبالتالي، فإن حجم العينة البالغ 150 مناسب لإجراء هذه الدراسة. وتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة وتم الحصول على الردود إلكترونياً، وتم استخدام برنامج Excel، من أجل ترتيب هذه الردود رياضياً، وتم ترميز جميع المتغيرات في استجابات الاستبيان، استعداداً لإجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. وقد تضمن التحليل الإحصائي دراسة ثبات الاستبيان ودراسة التكرارات الإحصائية لكل سؤال من أسئلة الاستبيان وتم إجراء دراسة إحصائية لمحاور الاستبيان وتم استخراج قيم المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الاستبيان.

## أداة جمع بيانات البحث الميدانية:

بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة المختلفة تم تصميم استمارة الاستبيان (استبانة) كأداة سيكومترية رئيسة لجمع البيانات مقسمة إلى جزئين:

- الجزء الأول: تم إعداد (4 فقرات) عبارة عن معلومات عامة حول البيانات الديموغرافية والتي تضمنت الفئة العمرية والمؤهل العلمي ونوع المشاركين وعدد سنوات الخبرة العملية.
- الجزء الثاني: تم إعداد (20 فقرة) مكونة من أربعة محاور كل محور يتناول مجال خاص به وهي كما يلي:

- المحور الأول: (5 عبارات): دور التواصل الفعال في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.
- المحور الثاني: (5 عبارات): دور التفكير الاستراتيجي في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.
- المحور الثالث: (5 عبارات): دور التعلم المستمر في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.
- المحور الرابع: (5 عبارات): دور القدرة على اتخاذ القرار في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.

## المعالجة الإحصائية:

من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS). وتم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والتأكد من دلالاته الإحصائية بالرجوع إلى الجداول الإحصائية الخاصة بذلك.
- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).
- تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين.
- لإيجاد مستوى ثبات أداة الدراسة عن طريق طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest).
- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، واستخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

وتم إعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان ذات الإجابات المغلقة باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس عبارات والتي تعادل خمس أوزان كما يلي:

### جدول رقم (1): أوزان العبارات حسب مقياس ليكرت الخماسي

| درجة الموافقة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة        | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

وتم تحديد المدى لبداية ونهاية كل عبارة حسب مقياس ليكرت والتي قسمت إلى خمس درجات كما في الجدول التالي:

**جدول (2): تحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي**

| المتوسط المرجح | من 1 إلى 1،79  | من 1،80 إلى 2،59 | من 2،60 إلى 3،39 | من 3،40 إلى 4،19 | من 4،20 إلى 5 |
|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|---------------|
| درجة الموافقة  | غير موافق بشدة | غير موافق        | محايد            | أوافق            | أوافق بشدة    |

#### **صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس:**

من خلال هذه الدراسة تم حساب صدق الاتساق الداخلي الذي يسمى أيضاً بالصدق البنائي، وذلك عن طريق حساب قيم معاملات الارتباط لبيرسون بين دور مهارات القيادة في تحسين مستوى إدارة المخاطر، بالتطبيق على الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، وبين جميع فقرات المقياس، وقد كانت معاملات الارتباط كما هو موضح في الجدول التالي والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.001)، وذلك يدل على أن فقرات المقياس مرتبطة فيما بينها ويعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (محور التواصل الفعال):

جدول (3): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

| م                   | معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة |
|---------------------|---------------------------------------|
| 1                   | 0.992                                 |
| 2                   | 0.825                                 |
| 3                   | 0.788                                 |
| 4                   | 0.710                                 |
| 5                   | 0.815                                 |
| الدرجة الكلية 0.820 |                                       |

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول تتراوح بين (0.710) و(0.992)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05). مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (محور التفكير الاستراتيجي):

جدول (4): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

| م                    | معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة |
|----------------------|---------------------------------------|
| 1                    | 0.980                                 |
| 2                    | 0.814                                 |
| 3                    | 0.894                                 |
| 4                    | 0.955                                 |
| 5                    | 0.650                                 |
| الدرجة الكلية: 0.850 |                                       |

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني تتراوح بين

(0.650) و(0.980)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة

(0.01) و(0.05). مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث (محور التعليم المستمر):

جدول (5): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث

| م                   | معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة |
|---------------------|---------------------------------------|
| 1                   | 0.965                                 |
| 2                   | 0.630                                 |
| 3                   | 0.970                                 |
| 4                   | 0.741                                 |
| 5                   | 0.882                                 |
| الدرجة الكلية 0.860 |                                       |

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث تتراوح بين

(0.630) و(0.970)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة

(0.01) و(0.05). مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع (محور القدرة على اتخاذ القرار):

جدول (6): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع

| م                   | معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة |
|---------------------|---------------------------------------|
| 1                   | 0.924                                 |
| 2                   | 0.720                                 |
| 3                   | 0.915                                 |
| 4                   | 0.834                                 |
| 5                   | 0.945                                 |
| الدرجة الكلية 0.830 |                                       |

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع تتراوح بين (0.720) و(0.945)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05). مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع.

## صدق أداة البحث:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، عن طريق حساب معاملات الارتباط لبيرسون على محاور الدراسة الخاصة بالمقياس، وقد كانت معاملات الارتباط كما هو موضح في الجدول التالي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وذلك يدل على أن محاور البحث مرتبطة فيما بينها ويعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (7): معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي

| المحاور       | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|---------------|
| المحور الأول  | 0.820          | 0.001         |
| المحور الثاني | 0.850          | 0.001         |
| المحور الثالث | 0.860          | 0.001         |
| المحور الرابع | 0.830          | 0.001         |

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه داله إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وأن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للمحاور تتراوح ما بين موجب (0.820 و 0.860) أي أن علاقة الارتباط تتراوح ما بين أكبر من الوسط إلى عالية جداً، وبما أن جميع قيم الارتباط موجبه فإن العبارات تسهم إيجابياً في الدرجة الكلية للاستبيان، وإجمالاً نجد أن الفقرات تتمتع بقدر عال من صدق الاتساق الداخلي بما يمكنه من قياس الظاهرة محل البحث بقدر عال من الاستقرار.

- المحور الأول: إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.820) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.
- المحور الثاني: إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.850) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.
- المحور الثالث: إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.860) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.
- المحور الرابع: إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.830) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.

### ثبات أداة البحث:

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة وقد أجري الباحث خطوات الثبات على العينة نفسها باستخدام معامل التجزئة النصفية (بيرسون) ومعامل ألفا كرونباخ.

### معامل ألفا كرونباخ:

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة معامل ألفا كرونباخ، والتي تعتمد على تباينات أسئلة الاختبار الخاصة بموضوع دور مهارات القيادة في تحسين مستوى إدارة المخاطر، بالتطبيق على الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، وتشتط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط والهدف من هذه الخطوة التحقق

بثبات النتائج إذا ما أعيد البحث على عينة أخرى تحت نفس الظروف، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة والتي تتراوح قيمتها بين (صفر، 1)، ولذلك يتم حساب معامل ألفا كرونباخ من خلال حساب معامل الثبات لكل فقرة من فقرات البحث على انفراد، ثم حساب معامل ثبات المقياس الكلي كما هو مبين في الجدول الآتي:

**الجدول (8): معاملات الثبات لإجابات المبحوثين لكل محور من أداة الدراسة**

| المحاور               | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------------|--------------|--------------------|
| المحور الأول:         | 5            | 0.932              |
| المحور الثاني:        | 5            | 0.937              |
| المحور الثالث:        | 5            | 0.938              |
| المحور الرابع:        | 5            | 0.939              |
| المتوسط العام للمقياس | 20           | 0.937              |

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ تتراوح ما بين (0.932- 0.939) بمعدل كلي (0.937) نستنتج مما سبق أن أداة البحث أوفت بالشروط السيكمترية للاختبار الجيد، وأنها تفي بأغراض البحث.

جدول (9): يوضح قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ (ن=20)

| المقياس           | عدد العبارات | معامل الثبات |
|-------------------|--------------|--------------|
| ثبات أداة المقياس | 20           | 0.937        |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمقياس هي قيمة عالية وبلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (0.937). مما يدل على توفر درجة عالية من الثبات للمقياس.

## الفصل الرابع

### تحليل النتائج ومناقشتها

#### المقدمة:

من خلال هذا الفصل تتم مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه بشأن البيانات التي تم جمعها، حيث تتم مناقشة نتائج تحليل البيانات الأولية ومناقشة نتائج تحليل بيانات محاور الاستبيان، من أجل بيان مستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة.

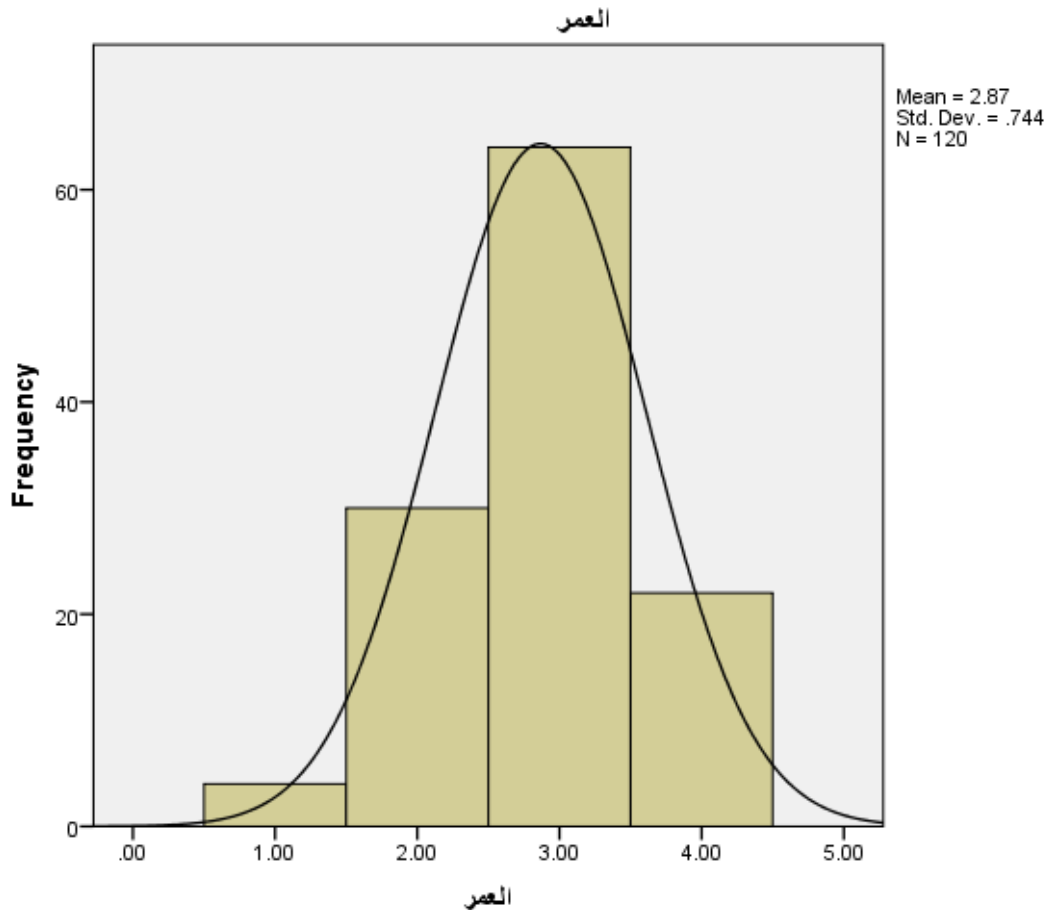
#### تحليل البيانات الأولية:

##### متغير الفئة العمرية:

الجدول رقم (10): متغير العمر

| البيانات        | التكرار | النسبة % |
|-----------------|---------|----------|
| من 20-30 سنة.   | 4       | 3.3%     |
| من 31-40 سنة.   | 30      | 25.0%    |
| من 41-50 سنة.   | 64      | 53.3%    |
| أكبر من 50 سنة. | 22      | 18.3%    |
| المجموع         | 120     | 100%     |

يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر الفئات العمرية المشاركة في الاستبيان هم الذين يبلغون من 41-50 سنة بعدد 64 مشارك ونسبة مئوية 53.3%، في حين أن أقل نسبة مشاركة هم الذين يبلغون من 20-30 سنة بعدد 4 مشاركين ويمثلون نسبة 3.3% من المشاركين.



شكل رقم (1) يوضح الفئة العمرية

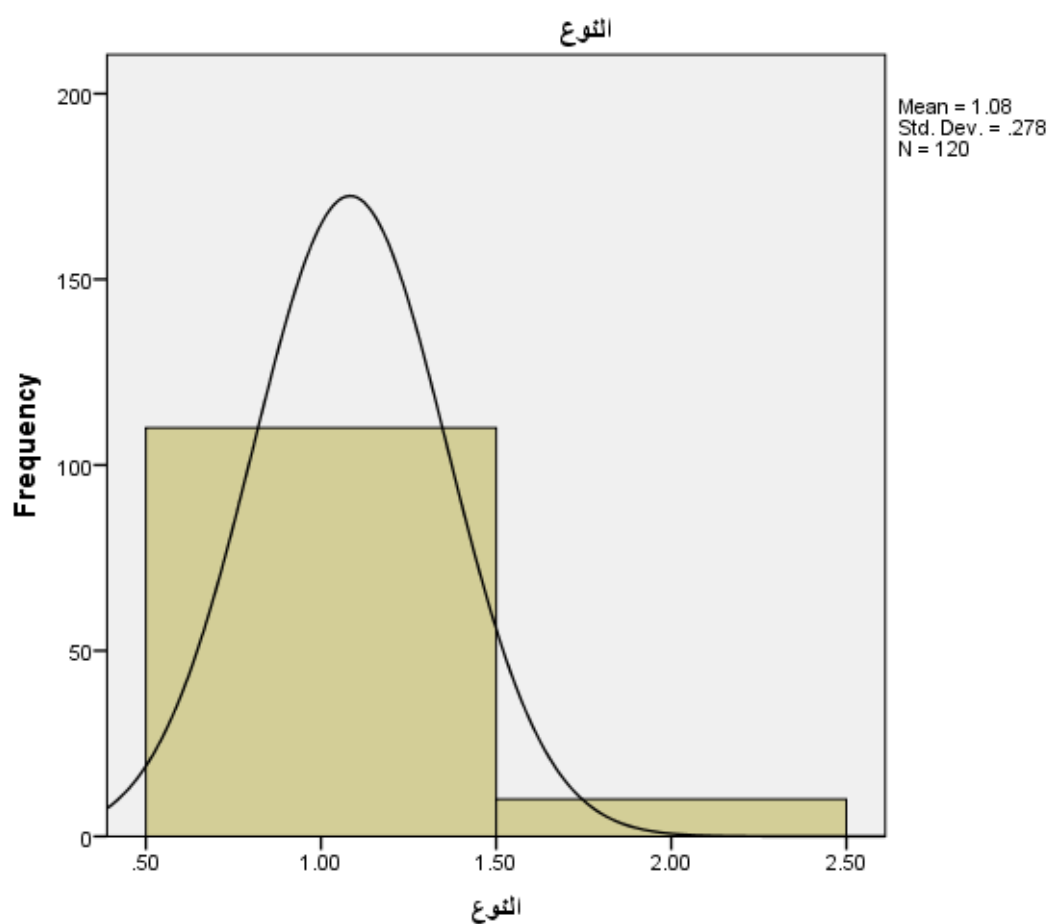
متغير نوع المشاركين:

الجدول رقم (11): نوع المشاركين

| البيانات | التكرار | النسبة % |
|----------|---------|----------|
|----------|---------|----------|

|       |     |         |
|-------|-----|---------|
| 91.7% | 110 | ذكر.    |
| 8.3%  | 10  | أنثى.   |
| 100%  | 120 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نوع المشاركين الذكور هم الأغلبية حيث شارك الذكور بعدد 110 مشارك، ونسبة مئوية قدرها 91.7%. في حين أن الإناث شاركن بعدد 10 مشاركات بنسبة مئوية وقدرها 8.3% فقط.



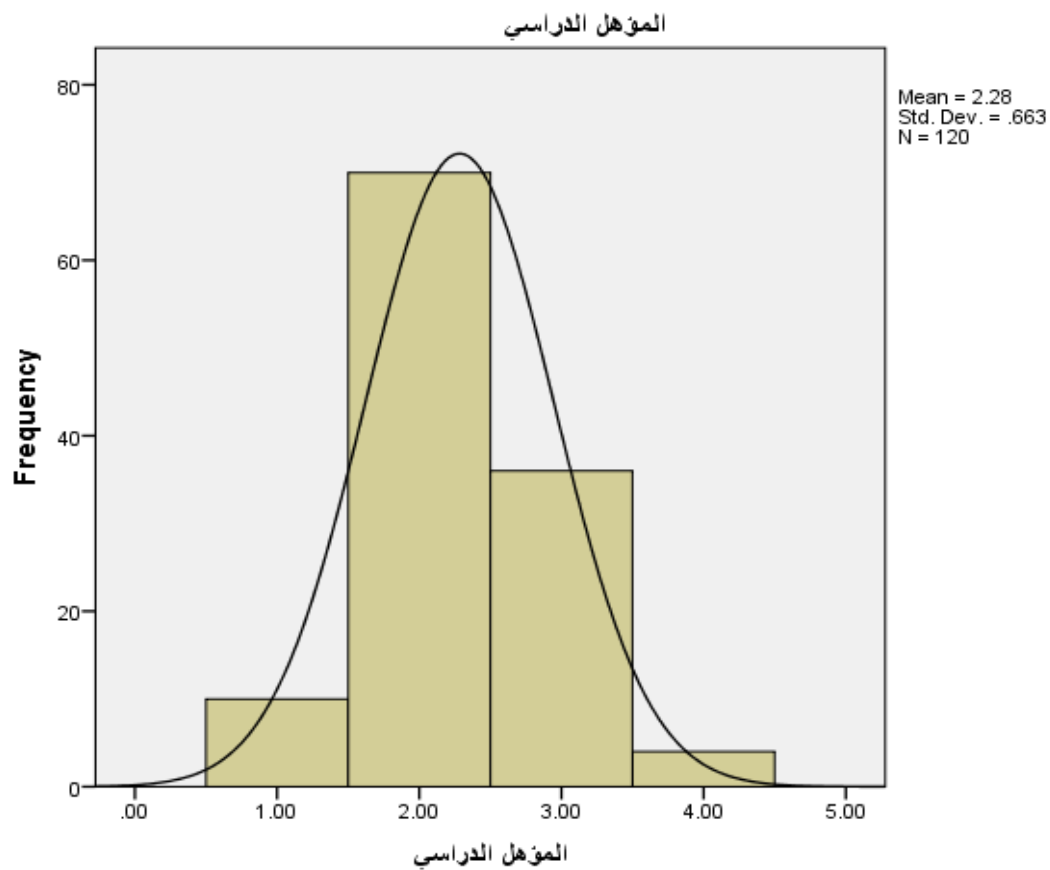
شكل رقم (2) يوضح نوع المشاركين

متغير المؤهل الدراسي:

الجدول رقم (12): المؤهل الدراسي

| البيانات   | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| ثانوي.     | 10      | 8.3%     |
| بكالوريوس. | 70      | 58.3%    |
| ماجستير.   | 36      | 30.0%    |
| دكتوراه.   | 4       | 3.3%     |
| المجموع    | 120     | 100%     |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن حملة البكالوريوس هم أكثر الفئات المشاركة في الاستبيان بعدد 70 مشاركاً بنسبة 58.3%. في حين أن أقل فئة شاركت في الاستبيان هم حملة الدكتوراه بعدد 4 مشاركين وبنسبة مشاركة بلغت 3.3% فقط.



شكل رقم (3) يوضح المؤهل الدراسي

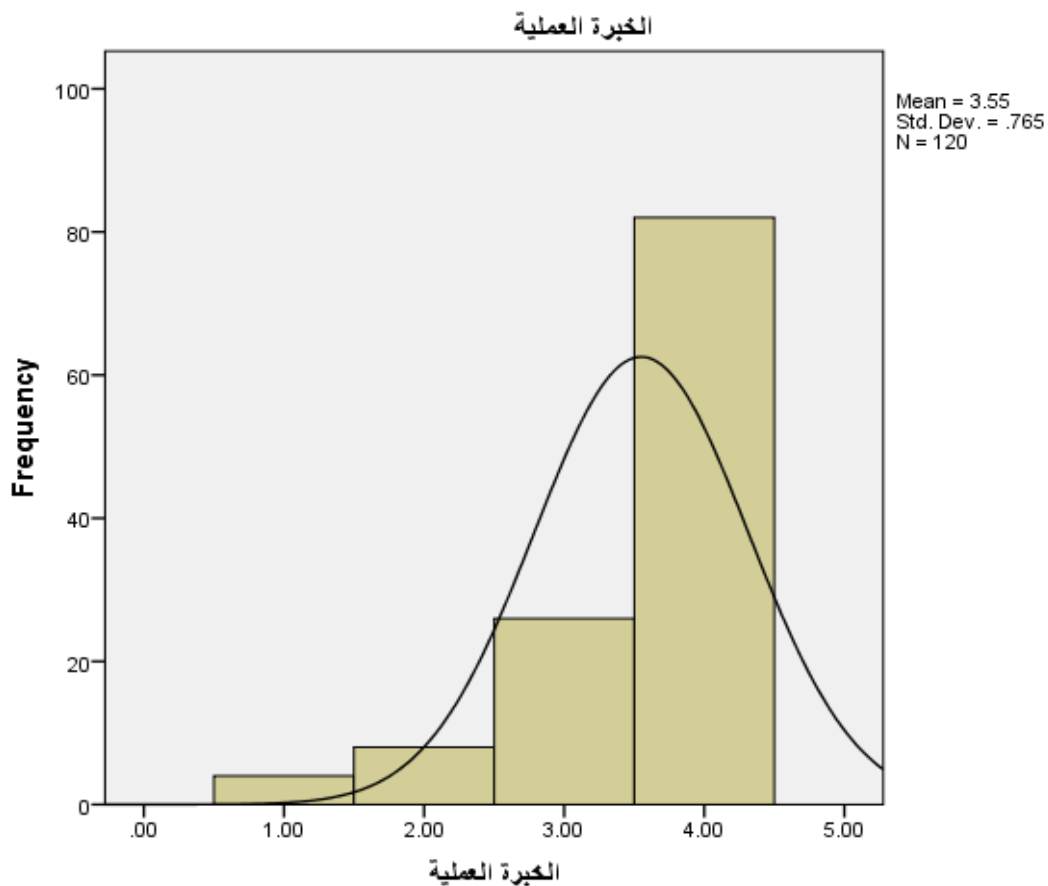
متغير سنوات الخبرة العملية:

الجدول رقم (13): سنوات الخبرة

| النسبة % | التكرار | البيانات       |
|----------|---------|----------------|
| 3.3%     | 4       | من 1-5 سنوات.  |
| 6.7%     | 8       | من 6-10 سنوات. |
| 21.7%    | 26      | من 11-15 سنة.  |

|                 |     |       |
|-----------------|-----|-------|
| أكثر من 15 سنة. | 82  | %68.3 |
| المجموع         | 120 | %100  |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن فئة الموظفين العاملين في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية الذين تبلغ مدة خبرتهم في العمل أكثر من 15 سنة هم الأكثر عدداً بين المشاركين بعدد 82 مشارك، ونسبة مئوية 68.3% في حين أن الفئة ذوي الخبرة لمدة من 1-5 سنوات هم الأقل عدداً بعدد 4 مشاركين ونسبة مشاركة بلغت 3.3% فقط.



شكل رقم (4) يوضح عدد سنوات الخبرة العملية

## تحليل محاور الدراسة:

المحور الأول: محور التواصل الفعال.

الجدول (14) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الأول وذلك كما يلي:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | ترتيب<br>أهمية<br>الفقرة | درجة<br>التقدير |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------------|-----------------|
| 1             | التواصل الواضح بين فرق العمل يسهم في تقليل المخاطر المحتملة داخل الشركة. | 3.9333             | 0.89568              | 3.00                     | مرتفع           |
| 2             | توجد قنوات تواصل فعالة تسهل تبادل المعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر.     | 4.3167             | 0.80943              | 3.00                     | مرتفع           |
| 3             | القادة يشجعون الحوار المفتوح والنقاشات البناءة حول المخاطر داخل الفريق.  | 4.6333             | 0.63422              | 2.00                     | متوسط           |

|       |      |         |        |                                                                         |   |
|-------|------|---------|--------|-------------------------------------------------------------------------|---|
| مرتفع | 3.00 | 0.74398 | 4.5333 | يتم نقل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بسرعة ودقة لجميع المعنيين.          | 4 |
| مرتفع | 4.00 | 0.86821 | 4.4500 | التواصل الفعال يساعد على اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة عند مواجهة المخاطر. | 5 |

يتضح من الجدول رقم (14) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بدور التواصل الفعال في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، وردت بنسب متوسطات تراوحت بين (3.93) إلى (4.63) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت). وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "القادة يشجعون الحوار المفتوح والنقاشات البناءة حول المخاطر داخل الفريق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.63) أي بدرجة مرتفعة، بانحراف معياري (0.63). في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "التواصل الواضح بين فرق العمل يسهم في تقليل المخاطر المحتملة داخل الشركة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.93) بانحراف معياري (0.89). وبذلك نستخلص من هذه النتائج أن متوسطات عبارات محور دور التواصل الفعال في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية جاءت معظمها مرتفعة، وتثبت إيجابية العلاقة بين مستوى امتلاك القيادة مهارات التواصل الفعال وبين مستوى تحسين أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.

المحور الثاني: محور التفكير الاستراتيجي.

الجدول (15) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثاني وذلك كما يلي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                               | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | ترتيب<br>أهمية<br>الفقرة | درجة<br>التقدير |
|---------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------------|-----------------|
| 1             | وجود رؤية استراتيجية واضحة يساعد في التنبؤ بالمخاطر المحتملة.        | 4.4500             | 0.59196              | 2.00                     | متوسط           |
| 2             | تستخدم خطط استراتيجية مدروسة للتعامل مع المخاطر قبل وقوعها.          | 4.5500             | 0.59196              | 2.00                     | متوسط           |
| 3             | يساهم التفكير الاستراتيجي في تخصيص الموارد بشكل فعال لإدارة المخاطر. | 4.3833             | 0.73546              | 2.00                     | متوسط           |
| 4             | يتم تقييم المخاطر بشكل مستمر بناءً على الأهداف الاستراتيجية للشركة.  | 4.4500             | 0.59196              | 2.00                     | متوسط           |

|   |                                                                              |        |         |      |       |
|---|------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|------|-------|
| 5 | القادة في الشركة يتبنون نهجاً<br>استراتيجياً في مواجهة التحديات<br>والمخاطر. | 4.6500 | 0.57468 | 2.00 | متوسط |
|---|------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|------|-------|

يتضح من الجدول رقم (15) أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بدور التفكير الاستراتيجي في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، تراوحت نسبها بين (4.38) إلى (4.65) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت). وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "القادة في الشركة يتبنون نهجاً استراتيجياً في مواجهة التحديات والمخاطر"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.65) أي بدرجة مرتفعة، بانحراف معياري (0.57). في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "يساهم التفكير الاستراتيجي في تخصيص الموارد بشكل فعال لإدارة المخاطر"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.38) بانحراف معياري (0.73). وبناء على ذلك نستخلص من النتائج أن متوسطات عبارات محور دور التفكير الاستراتيجي في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية جاءت جميعها متوسطة، بما يثبت إيجابية العلاقة بين مستوى امتلاك القيادة لمهارات التفكير الاستراتيجي وتحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.

المحور الثالث: محور التعليم المستمر.

الجدول (16) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثالث وذلك كما يلي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                          | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | ترتيب<br>أهمية<br>الفقرة | درجة التقدير |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------------|--------------|
| 1             | توفر الشركة فرص تدريب مستمرة لتعزيز مهارات إدارة المخاطر لدى الموظفين.          | 4.6000             | 0.58554              | 2.00                     | متوسط        |
| 2             | التعلم المستمر يساعد الموظفين على اكتشاف المخاطر الجديدة والتعامل معها بفعالية. | 4.6000             | 0.58554              | 2.00                     | متوسط        |
| 3             | يتم تشجيع تبادل الخبرات والمعرفة بين أعضاء الفريق لتعزيز إدارة المخاطر.         | 4.6833             | 0.56484              | 2.00                     | متوسط        |

|   |                                                                              |        |         |      |       |
|---|------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|------|-------|
| 4 | تحديث السياسات والإجراءات يتم بناءً على المعارف المكتسبة من التدريب والتعلم. | 4.5500 | 0.59196 | 2.00 | متوسط |
| 5 | الموظفون يشعرون بالثقة في مواجهة المخاطر نتيجة برامج التعلم المستمر.         | 4.6000 | 0.58554 | 2.00 | متوسط |

يتضح من الجدول رقم (16) أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بدور التعلم المستمر في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، تراوحت نسبها بين (4.55) إلى (4.68) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت). وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "يتم تشجيع تبادل الخبرات والمعرفة بين أعضاء الفريق لتعزيز إدارة المخاطر"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.68) أي بدرجة مرتفعة، وبانحراف معياري (0.56). في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "تحديث السياسات والإجراءات يتم بناءً على المعارف المكتسبة من التدريب والتعلم"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.55) بانحراف معياري (0.59). فنستنتج من ذلك أن متوسطات عبارات محور دور التعلم المستمر في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، جاءت جميعها متوسطة بما يبرهن على وجود العلاقة الإيجابية بين مستوى امتلاك القيادة لمهارات التعلم المستمر وبين تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.

المحور الرابع: محور القدرة على اتخاذ القرار.

الجدول (17) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الرابع وذلك كما يلي:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                        | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | ترتيب<br>أهمية<br>الفقرة | درجة التقدير |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------------|--------------|
| 1             | القادة يتخذون قرارات سريعة ومدروسة عند مواجهة المخاطر.                        | 4.4500             | 0.69633              | 2.00                     | متوسط        |
| 2             | تستخدم المعلومات المتاحة بشكل فعال لدعم عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالمخاطر. | 4.5833             | 0.58817              | 2.00                     | متوسط        |
| 3             | تشجع بيئة العمل على اتخاذ القرارات الجماعية لتعزيز إدارة المخاطر.             | 4.6000             | 0.58554              | 2.00                     | متوسط        |
| 4             | القدرة على اتخاذ القرار تؤثر إيجابياً في تقليل تأثير المخاطر على العمليات.    | 4.4333             | 0.59030              | 2.00                     | متوسط        |

|       |      |         |        |                                                                        |   |
|-------|------|---------|--------|------------------------------------------------------------------------|---|
| متوسط | 2.00 | 0.58817 | 4.5833 | توجد آليات واضحة لدعم القادة في اتخاذ قرارات فعالة بشأن إدارة المخاطر. | 5 |
|-------|------|---------|--------|------------------------------------------------------------------------|---|

يتضح من الجدول رقم (17) أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بدور القدرة على اتخاذ القرار في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، تراوحت نسبها بين (4.43) إلى (4.60) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت). وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "تشجع بيئة العمل على اتخاذ القرارات الجماعية لتعزيز إدارة المخاطر"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.60) أي بدرجة مرتفعة، وبانحراف معياري (0.58). في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "القدرة على اتخاذ القرار تؤثر إيجابياً في تقليل تأثير المخاطر على العمليات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.43) بانحراف معياري (0.59). فنستنتج من ذلك أن متوسطات عبارات محور دور القدرة على اتخاذ القرار في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، جاءت جميعها متوسطة بما يبرهن على وجود العلاقة الإيجابية بين مستوى توافر مهارات القدرة على اتخاذ القرار وبين تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.

## مناقشة النتائج:

من خلال قراءة النتائج الواردة في الجدول رقم (14) بشأن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بدور التواصل الفعال في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، فقد وردت بنسب متوسطات تراوحت بين (3.93) إلى (4.63) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت). وأكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "القادة يشجعون الحوار المفتوح والنقاشات البناءة حول المخاطر داخل الفريق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.63) أي بدرجة مرتفعة، بانحراف معياري (0.63). في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "التواصل الواضح بين فرق العمل يساهم في تقليل المخاطر المحتملة داخل الشركة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.93) بانحراف معياري (0.89). وبذلك نستخلص من هذه النتائج أن متوسطات عبارات محور دور التواصل الفعال في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية جاءت معظمها مرتفعة، وثبتت إيجابية العلاقة بين مستوى امتلاك القيادة مهارات التواصل الفعال وبين مستوى تحسين أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية. وهذه النتيجة تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من فالح (2021) وعبد القادر (2016) والعنوم (2022).

من خلال قراءة النتائج الواردة في الجدول رقم (15) بشأن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بدور التفكير الاستراتيجي في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، والتي تراوحت نسبها بين (4.38) إلى (4.65) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت). وأكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "القادة في الشركة يتبنون نهجاً استراتيجياً في مواجهة التحديات والمخاطر"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.65) أي بدرجة مرتفعة، بانحراف معياري (0.57). في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "يساهم التفكير الاستراتيجي في

تخصيص الموارد بشكل فعال لإدارة المخاطر"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.38) بانحراف معياري (0.73). وبناء على ذلك نستخلص من النتائج أن متوسطات عبارات محور دور التفكير الاستراتيجي في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية جاءت جميعها متوسطة، بما يثبت إيجابية العلاقة بين مستوى امتلاك القيادة لمهارات التفكير الاستراتيجي وتحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية. وهذه النتيجة تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من السلمي (2022) والعيسوي (2022).

من خلال قراءة النتائج الواردة في الجدول رقم (16) بشأن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بدور التعلم المستمر في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، والتي تراوحت نسبها بين (4.55) إلى (4.68) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت). وأكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "يتم تشجيع تبادل الخبرات والمعرفة بين أعضاء الفريق لتعزيز إدارة المخاطر"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.68) أي بدرجة مرتفعة، وبانحراف معياري (0.56). في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "تحديث السياسات والإجراءات يتم بناءً على المعارف المكتسبة من التدريب والتعلم"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.55) بانحراف معياري (0.59). فنستنتج من ذلك أن متوسطات عبارات محور دور التعلم المستمر في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، جاءت جميعها متوسطة بما يبرهن على وجود العلاقة الإيجابية بين مستوى امتلاك القيادة لمهارات التعلم المستمر وبين تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية. وهذه النتيجة تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من العيسوي (2022) وفالح (2021) والسلمي (2022).

من خلال قراءة النتائج الواردة في الجدول رقم (17) بشأن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بدور القدرة على اتخاذ القرار في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان

والأغذية، والتي تراوحت نسبها بين (4.43) إلى (4.60) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت). وأكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "تشجع بيئة العمل على اتخاذ القرارات الجماعية لتعزيز إدارة المخاطر"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.60) أي بدرجة مرتفعة، وبانحراف معياري (0.58). في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "القدرة على اتخاذ القرار تؤثر إيجابياً في تقليل تأثير المخاطر على العمليات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.43) بانحراف معياري (0.59). فنستنتج من ذلك أن متوسطات عبارات محور دور القدرة على اتخاذ القرار في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، جاءت جميعها متوسطة بما يبرهن على وجود العلاقة الإيجابية بين مستوى توافر مهارات القدرة على اتخاذ القرار وبين تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية. وهذه النتيجة تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من العتوم (2022) والفقيه (2021) والسلمي (2022).

## الفصل الخامس

### الخاتمة والنتائج والتوصيات

#### الخاتمة:

لقد نجحت هذه الدراسة في قياس دور مهارات القيادة في تحسين مستوى إدارة المخاطر، بالتطبيق على الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية، من أجل تحديد الدور الذي تؤديه مهارات القيادة في تحسين مستوى إدارة المخاطر. وقد تناول الفصل الأول بيان الإطار العام للدراسة، ومن خلال الفصل الثاني تمت مناقشة المفاهيم الواردة في الأدبيات السابقة بشأن متغيرات الدراسة، وتم تلخيص الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، ومن خلال الفصل الثالث تم تحديد منهج البحث وتحديد إجراءات الدراسة، فيما تناول الفصل الرابع مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان، ويمكن تلخيص هذه النتائج فيما يلي.

#### النتائج:

يتم تلخيص النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتمت مناقشتها أعلاه، في التالي:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافر مهارات التواصل الفعال وبين تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.
2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافر مهارات التفكير الاستراتيجي وبين تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.
3. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافر مهارات التعلم المستمر وبين تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.

4. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافر مهارات القدرة على اتخاذ القرار وبين تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.

## التوصيات:

من خلال النتائج التي تم الحصول عليها، يمكن صياغة التوصيات كما يلي:

1. يجب أن تعمل الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية على زيادة تطبيق مهارات التواصل الواضح بين فرق العمل بما يسهم في تقليل المخاطر المحتملة داخل الشركة، نظراً لضعف مستوى استخدام هذه المهارات في الوضع الحالي.
2. يجب أن تعمل الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية على زيادة تطبيق ممارسات التفكير الاستراتيجي، لتحقيق مستويات عالية من تخصيص الموارد بشكل فعال لإدارة المخاطر، نظراً لضعف مستويات تطبيق هذه المهارات.
3. يجب أن تعمل الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية على الربط بين تحديث السياسات والإجراءات بناءً على المعارف المكتسبة من التدريب والتعلم، نظراً لأهمية هذا التكامل في تحسين مستوى إدارة المخاطر.
4. يجب أن تعمل الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية على تقليل تأثير المخاطر على العمليات من خلال تحسين مستويات القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، نظراً لأهمية هذه الممارسات والمهارات في تحسين مستوى إدارة المخاطر بالشركة.

## الدراسات المستقبلية:

يمكن للدراسات المستقبلية أن تهتم ببحث ما يلي:

1. دور التواصل الواضح بين فرق العمل في تقليل المخاطر المحتملة داخل المنظمة.
2. أثر ممارسة التفكير الاستراتيجي على مستوى تخصيص الموارد بشكل فعال لإدارة مخاطر المنظمة.
3. أهمية تحديث السياسات والإجراءات بناءً على المعارف المكتسبة من التدريب والتعلم في المنظمات الحكومية والخاصة.
4. دور مهارات اتخاذ القرار في الوقت المناسب في تحسين مستوى إدارة المخاطر بالمنظمة..

## 5-5 معوقات الدراسة:

تتمثل أهم المعوقات التي واجهت هذه الدراسة في تلك التي تتعلق بإجراءات البحث وظروفه والتي تتعلق بالقيود الزمنية لإعداد البحث، والتي تتمثل فيما يلي:

1. معوقات تمت مواجهتها في جمع المعلومات تمثلت في صعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة، فقد واجه الباحث صعوبة في الوصول إلى عينة الدراسة المطلوبة نظراً لصعوبة التواصل مع عدد كبير من الموظفين لاختلاف ظروف البعض منهم عن ظروف زملائهم.
2. معوقات تتعلق بالقيود الزمنية للدراسة، حيث كانت تحتاج هذه الدراسة إلى مزيد من الوقت، فقد واجه الباحث ضيقاً في الوقت المتاح لإجراء البحث.
3. معوقات تتعلق بعدم استجابة بعض أفراد عينة الدراسة لاستكمال إجاباتهم على الاستبيان المستخدم في جمع البيانات.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. رزق، ايهاب صبيح محمد، 2020، الإدارة الأسس والوظائف، دار نهضة مصر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
2. توسل، ادريس فضل الله، 2021، الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين أساليب إدارة المخاطر والاداء التسويقي، دار مدارك للنشر والتوزيع، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة.
3. الرضيع، خالد وليد جمعة، 2019، مدى الجاهزية لإدارة المخاطر والكوارث، دار العاصمة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
4. عبودي، زيد، 2019، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. حماد، سامي إبراهيم، 2019، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات، دار نهضة مصر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
6. فالح، طارق جابر راشد، 2021، أثر الانماط الإدارية والقيادية في إدارة المخاطر، دار العاصمة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
7. عبد القادر، عبد القادر محمد، 2016، فن إدارة المخاطر السعودية، دار المنهاج للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
8. السلمي، علي، 2022، إدارة الموارد البشرية، دار العاصمة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

9. الفقيه، عبد الله محمد، 2021، إدارة المخاطر، دار المؤيد للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
10. مدحت محمد أبو النصر، 2019، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، دار نهضة مصر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
11. ابو العلا، ليلى محمد، 2020، مفاهيم ورؤى في الادارة والقيادة التربوية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. جاد الرب، السيد محمد، 2022، مراجع ادارة الاعمال القيادة الاستراتيجية، دار الناشرين السعوديين للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
13. جلاب، احسان دهش، 2016، ادارة السلوك الانساني في المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. حريم، حسين محمد، 2019، ادارة المنظمات: منظور كلي، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
15. الحلالمة، محمد عزت، 2020، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، دار مدراك للنشر والتوزيع، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة.
16. الدوري، زكريا نجم العزاوي، 2021، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. الدوري، زكريا مطلق، 2015، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. الركابي، كاظم نزار، 2019، الإداء الاستراتيجي العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

19. مخامرة، أميمة الدهان محسن، 2016، المفاهيم الادارية الحديثة، ط 5، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

20. الشنواني، صلاح، 2020، مفاهيم أساسية في إدارة الافراد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

21. العتوم، عدنان يوسف، 2022، القيادة والتغيير: الطريق نحو النجاح، دار العاصمة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

22. العيساوي، محمد حسين، 2022، الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

23. عبد الرحمن، محمد عبدالله (2021). القيادة الإدارية في المنظمات المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي، مصر.

24. الكردي، أمجد خالد (2018). مهارات القيادة الإدارية: الأسس والمفاهيم. عمان: دار اليازوري العلمية، الأردن.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). Transformational Leadership (3rd ed.). New York: Routledge.
2. Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
3. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
4. Goleman, D. (2013). The Focused Leader. Harvard Business Review, 91(12), 50-60.

5. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
6. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
7. Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.
8. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
9. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (15th ed.). New York: Pearson.
10. Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
11. Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior* (4th ed.). New York: The Free Press.
12. Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
13. Wheelan, S. A. (2016). *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

## الملحقات

### الملحق (أ) الاستبيان

الأخ/الأخت: المشارك/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... أما بعد،،،

نظراً لأهمية البحث العلمي فإنني أقوم بمناقشة بحث بعنوان (دور مهارات القيادة في تحسين مستوى إدارة المخاطر، بالتطبيق على الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية) لذلك أقدم لكم هذا الاستبيان من أجل المشاركة في الإجابة عليه، مع العلم بأن هذه المعلومات سوف تكون محاطة بسرية تامة، ولن يتم استخدامها خارج إطار البحث العلمي.

وبالله التوفيق

أولاً: البيانات الديموغرافية:

يرجى وضع علامة أمام الإجابة المناسبة.

1. العمر:

- |              |     |                |     |
|--------------|-----|----------------|-----|
| من 20-30 سنة | ( ) | من 31-40 سنة   | ( ) |
| من 41-50 سنة | ( ) | أكبر من 50 سنة | ( ) |

## 2. النوع:

ذكر ( ) أنثى ( )

## 3. المؤهل الدراسي:

ثانوي ( ) بكالوريوس ( )  
ماجستير ( ) دكتوراه ( )

## 4. الخبرة العملية:

من 1-5 سنوات ( ) من 6-10 سنوات ( )  
من 11-15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )

## ثانياً: محاور الدراسة:

يرجى وضع علامة أمام الإجابة المناسبة.

| العبرة                                                                                                          | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| المحور الأول: دور التواصل الفعال في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية: |            |       |       |          |               |
| التواصل الواضح بين فرق العمل يسهم في تقليل المخاطر المحتملة داخل الشركة.                                        |            |       |       |          |               |
| توجد قنوات تواصل فعالة تسهل تبادل المعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر.                                            |            |       |       |          |               |
| القادة يشجعون الحوار المفتوح والنقاشات البناءة حول المخاطر داخل الفريق.                                         |            |       |       |          |               |
| يتم نقل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بسرعة ودقة لجميع المعنيين.                                                  |            |       |       |          |               |
| التواصل الفعال يساعد على اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة عند مواجهة المخاطر.                                         |            |       |       |          |               |

| العبارة                                                                                                                      | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| <p>المحور الثاني: دور التفكير الاستراتيجي في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية:</p> |            |       |       |          |               |
| وجود رؤية استراتيجية واضحة يساعد في التنبؤ بالمخاطر المحتملة.                                                                |            |       |       |          |               |
| تستخدم خطط استراتيجية مدروسة للتعامل مع المخاطر قبل وقوعها.                                                                  |            |       |       |          |               |
| يساهم التفكير الاستراتيجي في تخصيص الموارد بشكل فعال لإدارة المخاطر.                                                         |            |       |       |          |               |
| يتم تقييم المخاطر بشكل مستمر بناءً على الأهداف الاستراتيجية للشركة.                                                          |            |       |       |          |               |
| القادة في الشركة يتبنون نهجاً استراتيجياً في مواجهة التحديات والمخاطر.                                                       |            |       |       |          |               |
| <p>المحور الثالث: دور التعلم المستمر في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية:</p>      |            |       |       |          |               |

| العبارة                                                                                                                                 | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| توفر الشركة فرص تدريب مستمرة لتعزيز مهارات إدارة المخاطر لدى الموظفين.                                                                  |            |       |       |          |               |
| التعلم المستمر يساعد الموظفين على اكتشاف المخاطر الجديدة والتعامل معها بفعالية.                                                         |            |       |       |          |               |
| يتم تشجيع تبادل الخبرات والمعرفة بين أعضاء الفريق لتعزيز إدارة المخاطر.                                                                 |            |       |       |          |               |
| تحديث السياسات والإجراءات يتم بناءً على المعارف المكتسبة من التدريب والتعلم.                                                            |            |       |       |          |               |
| الموظفون يشعرون بالثقة في مواجهة المخاطر نتيجة برامج التعلم المستمر.                                                                    |            |       |       |          |               |
| <p><b>المحور الرابع: دور القدرة على اتخاذ القرار في تحسين مستوى أداء إدارة المخاطر في الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية.</b></p> |            |       |       |          |               |
| القادة يتخذون قرارات سريعة ومدروسة عند مواجهة المخاطر.                                                                                  |            |       |       |          |               |

| العبارة                                                                       | أوافق<br>بشدة | أوافق | محايد | لا<br>أوافق | لا أوافق<br>بشدة |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------------|------------------|
| تستخدم المعلومات المتاحة بشكل فعال لدعم عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالمخاطر. |               |       |       |             |                  |
| تشجع بيئة العمل على اتخاذ القرارات الجماعية لتعزيز إدارة المخاطر.             |               |       |       |             |                  |
| القدرة على اتخاذ القرار تؤثر إيجابياً في تقليل تأثير المخاطر على العمليات.    |               |       |       |             |                  |
| توجد آليات واضحة لدعم القادة في اتخاذ قرارات فعالة بشأن إدارة المخاطر.        |               |       |       |             |                  |