

عنوان المشروع

أسم الطالب

محمد فهد الغانم

2021202960

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي الثاني 2024

الشكر والتقدير

بعد حمد الله تعالى وشكره على إنهائي لهذا البحث أتقدم بخالص الشكر وعظيم كل الشكر والتقدير على المجهودات العظيمة التي تم بذلها من أجل إخراج بحث التخرج بهذا الشكل المتألق العظيم.

أشكر الجميع على الوقوف بجواري في فترة العمل على مشروع تخرجي حيث كان هذا الأمر من أصعب الأمور التي حدثت لي ولكنها مرت بسلام. اليوم أود أن أشكر عائلتي وأشكر جميع من ساندني ووقف بجواري لإخراج بحث التخرج بهذا الشكل.

الإهداء

الى أصدقائي بالمرحلة الدراسية:

اتوجه بأعماق الشكر والامتنان إليكم، أصدقائي الذين رافقوني في هذه الرحلة الدراسية.

لقد كانت تلك سنوات مليئة بالإنجازات والتحديات، ولكنكم كنتم دائما إشعاعًا إيجابيًا في المرحلة الدراسية شكرًا لكل لحظة من التحفيز والدعم،

ولكل جلسة دراسية ومناقشة. كنتم رفاقًا حقيقيين، وكل إنجاز في هذا البحث يحمل بصمتكم. أنا ممتن لكم على الصداقة الرائعة والتعاون الذي جعل هذه الرحلة أكثر إشراقًا. اتطلع إلى المزيد من التعاون والنجاحات في المستقبل. بكم أصبحت هذه التجربة لا تنسى

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

الشكر والتقدير.....	١
الإهداء.....	٢
مستخلص الدراسة.....	٣
١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	٧
١,١. المقدمة:.....	٨
١,٢. مشكلة الدراسة.....	١٠
١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....	١٠
١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....	١٠
١,٣. أهمية الدراسة.....	١٠
١,٣,١. على المستوى النظري:.....	١٠
١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....	١٠
١,٤. أسئلة الدراسة.....	١١
١,٥. أهداف الدراسة.....	١١
١,٦. فرضيات الدراسة.....	١١
١,٧. نموذج الدراسة.....	١١
١,٨. الدراسة الميدانية.....	١٢
١,٩. مخطط المشروع.....	١٢
٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	١٣
٢,١. المقدمة:.....	١٣
٢,٢. المتغير المستقل.....	١٣
٢,٣. المتغير التابع.....	١٦
٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	٢١
٢,٥. الخاتمة.....	٢٥
٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	٢٧
٣,١. المقدمة.....	٢٨
٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....	٢٨
٣,٣. تصميم البحث.....	٢٩

٣٠	٣,٤.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
٣١	٣,٥.طريقة جمع البيانات
٣٣	٣,٦.أنواع البيانات
٣٤	٣,٧.إجراءات التحليل الإحصائي
٣٥	٣,٨.الخاتمة
٣٦	٤.الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٣٧	4.1.المقدمة
٣٧	4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٤١	4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
	4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	٤,٦.الخاتمة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٤٩	٥.الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٥٠	٥,١.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
٥٠	٥,٢.توصيات الدراسة:
٥٠	٥,٣.الخاتمة:
٥١	قائمة المراجع.....
٥٤	الملاحق.....

جدول الأشكال

جدول الجداول

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

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

وبدون قيادة صحيحة تبقى الاستراتيجيات التنظيمية حبرا على ورق. كما أن خلق القيادة الملائمة لتطبيق استراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واسع وجهود متضافرة، وأحيانا يحتاج إلى استثمار متواصل، هذا ما يجعل البحث في مجال القيادة الاستراتيجية واسعاً ويحتاج إلى الاهتمام به أكثر، وسيتم تناول أهم جوانب هذا الموضوع في هذا الفصل. " عرفت القيادة الإستراتيجية بأنها سلسلة من العمليات التي تحدد درجة فعالية المؤسسات في إقامة روابط سليمة بشكل أساسي بين الأفراد والتكنولوجيا وعمليات العمل وفرص العمل بهدف إضافة رأس المال الاقتصادي والاجتماعي والفكري للمساهمين (JOHN J. SOSIK et all, 2005) والمجتمع والموظفين

" كما أوضح كل من (فريدمان & تريجو, ٢٠٠٩) ان القيادة الاستراتيجية تعبر عن حالة مختلطة بين الفن من حيث التفكير الإبداعي الحر الذي يتسم بالانطلاق، بالإضافة إلى العقلانية والتحليل وبين المنهج الذي هو أساسي في عمليات التفكير التي تدخل في الاستراتيجية وتنفيذها " وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة التأثير على الآخرين لاتخاذ القرارات التي تحست فاعلية المنظمة للنجاح في الأمد البعيد .

" كما تعرف بأنها عملية تتطلب اتخاذ قرارات استنادا الى الثقافات والشخصيات والرغبات التي تتطلب وضع الخطط الملائمة والمقبولة من قبل المنظمة . " وتشير القيادة الاستراتيجية الى قدرة كبار المديرين على اتخاذ قرارات استراتيجية تمكن من قيادة المنظمة نحو النجاح.

" ويعرفها (بساياء & جون, ٢٠٠٩) بأنها القدرة على صناعة قرارات منطقيا حول الغايات، والأفعال، والتكتيكات في بيئات الغموض او عدم التأكد. "وقدرة القائد على توقع، تصور، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي حسب الضرورة. " كما يشار إليها على أنها القدرة على إدارة عمليات المنشأة بفاعلية والحفاظ على مستوى أداء عال بشكل متواصل.

اما بالنسبة لإدارة المخاطر كانت ظهورها في بداية القرن التاسع عشر، كإدارة لمخاطر المشروعات الصناعية، وكانت وظيفتها كما يذكر عبدالمنعم وآخرون (٢٠٠٨)، عبارة عن توفير الأمن لأصول وموجودات وعاملين المنظمة ، ومع التقدم والندرة في الموارد البشرية الماهرة تزايد الاهتمام بها، مع العلم أن أغلب وظائف إدارة المخاطر الحديثة كما أوضح

الوردي (٢٠٠٦)، كانت متوافرة في العمليات الإدارية المختلفة بشكل متفرق، والجديد الذي قامت به إدارة المخاطر الحديثة هو انها قامت بتأليف هذه الوظائف المختلفة في نسق واحد يسمى إدارة المخاطر .

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

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

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

وعلى القيادة الإستراتيجية زيادة إدراك مهارات التعامل مع المخاطر المرتبطة في الشركات التابعة لمجموعة العبيكان والقيادة الإستراتيجية تحتاج لقائد تتوافر فيه المواصفات التي تؤهله للوقوف امام مخاطر بيئة الشركات لان طبيعة الدور تحتم عليهم التحلي بمهارات وخصائص لرفع مستوى الأداء، وإدارة التحديات الكبيرة والمخاطر التي تواجه شركاتهم. التنبؤ بالمخاطر وتحديد البيئة المتغيرة وهي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركات لتحديد المخاطر المحتملة، والمسح البيئي ورصد التغيرات في السوق والتقنيات التي تؤثر على الشركات، وتقييم احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها على إدارة الشركات، أيضا تخطيط ووضع استراتيجية للإدارة

وتحديد اهداف للإدارة ووضع خطة لتحقيقها، وتحديد الأدوات للإدارة واختيار أفضل الأنواع من الأدوات للتعامل مع المخاطر داخل المصنع ومن الضروري تكون موجودة داخل الأقسام وعند أبواب الطوارئ، أيضا يكون فيه شرح كل فترة لكيفية استخدام هذه الأدوات لتفادي الإصابة او التقليل من الخسائر الناتجة عن حدوث مشكله او حريق.

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

١,٢. مشكلة الدراسة

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

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

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

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

عدم وجود وضوح في الأدوار والمسؤوليات وتوزيعها من خلال عمل اجتماع لتوضيح حجم المخاطر او احتمالية حدوثها , أيضا عدم وجود تواصل فعال بين الإدارة والموظفين كل فترة معينة , عدم وجود مهارات كافية وقد لا تمتلك القيادة الاستراتيجية أو موظفو إدارة المخاطر المهارات اللازمة لإدارة المخاطر بشكل فعال ومن خلال الاحداث السابقة تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي كتالي :

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

١,٣. أهمية الدراسة

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

١,٣,١. على المستوى النظري:

تقديم عرض نظري لإدارة المخاطر والاستراتيجية المعتمدة لمواجهة الخطر من قبل القيادة الاستراتيجية ونوع وشدة واسباب حصولها، محاولة تجنب المخاطر او التخفيف من حدتها من خلال القيادة الاستراتيجية الكفوة والمبدعة والقادرة على اكتشاف المخاطر قبل وقوعها وتذليل مختلف من الصعوبات

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

١-تحسين فعالية إدارة المخاطر: من خلال فهم أفضل لكيفية تأثير القيادة الاستراتيجية وفهم دور القيادة في تحديد وتقييم الإدارة وفهم تأثير ممارسات القيادة على فعالية إدارة المخاطر، أيضا تطوير أدوات وممارسات أفضل لإدارة المخاطر بناء على فهم أفضل لدور القيادة في الإدارة.

٢- تقليل احتمالية حدوث المخاطر: توقع للمخاطر بشكل أفضل من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة واتخاذ خطوات استباقية لمنع حدوث المخاطر بناء على فهم أفضل للمخاطر المحتملة.

١,٤ . أسئلة الدراسة

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

١,٥ . أهداف الدراسة

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

١,٦ . فرضيات الدراسة

H1 الفرضية الديالريسية:

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

Ha الفرضية الفرعية الأولى:

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

Hb الفرضية الفرعية الثانية:

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

H الفرضية الفرعية الثالثة:

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

١,٧ . نموذج الدراسة

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

القيادة الإستراتيجية:

- 1-التوجه الاستراتيجي
- 2- الثقافة التنظيمية
- 3- الرقابة التنظيمية

إدارة المخاطر:

- 1- مخاطر الوثائق والمعلومات
- 2- مخاطر السمعة التنظيمية
- 3- مخاطر الثقافة التنظيمية

١,٨ . الدراسة الميدانية

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

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

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

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

١,٩ . مخطط المشروع

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

	المقدمة
	الإطار البحثي
	منهجية البحث
	التحليل الإحصائي
	مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة:

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

أبعاد دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر

تتعدد أبعاد دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر،

وتشمل أهمها ما يلي:

١٠,١. المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية

- مفهوم القيادة الاستراتيجية:

1- مفهوم القيادة:

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

2- مفهوم الاستراتيجية:

اشتقت كلمة الاستراتيجية strategy من الكلمة اليونانية ستراتيجوس strategos , يقصد به فن القيادة او فن الحرب , ومن ثم فهو يشير إلى المهمات العسكرية المنوطة بمفهوم الإستراتيجية .

لقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى انها شملت العديد من العلوم والميادين، ولم يعد استخدامها مقصورا على القضايا العسكرية بل نجده قد امتد اليوم الى جميع العلوم الاجتماعية مثل العلوم (الاقتصاد، السياسة، علم الاجتماع، الادارة الخ) (عواد وآخرون 2016: 19) .

عرف (عواد، 2012) (202) بأنها تصور رؤية المنظمة المستقبلية، وتحديد مهمة المنظمة، وتحديد غايتها طويلة المدى، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بين المنظمة والبيئة للمساعدة في تحديد الفرص، حول المخاطر ونقاط القوة والضعف، بهدف صياغة القرارات الإستراتيجية طويلة الأجل التي تؤثر وتتخذ القرارات الإستراتيجية ومراجعتها وتقويمها.

3- مفهوم القيادة الاستراتيجية

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

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

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

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

القائد الاستراتيجي:

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

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

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

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

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

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

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

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

1- التوجه الاستراتيجي: (Strategic Orientation) يعتبر مفهوم التوجه الاستراتيجي أحد مفاهيم الإدارة الحديثة التي تعنى بتحديد مستقبل المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. كما أنه يفهم البيئة الداخلية للمؤسسة، ويعرف نقاط القوة والضعف فيها، ويفهم البيئة الخارجية ويعرف الفرص والمخاطر المحيطة بها، وصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي توجه المنظمة لتحقيق أهدافها .

2- رأس المال البشري: (Human capital) يشير إلى معرفة وخبرة ومهارات العاملين التي تخلق صفات قيادية والقدرة على حل المشكلات واتخاذ قرارات عقلانية والتعامل مع المخاطر ، وتعكس وفقاً لذلك فعالية المنظمة في إدارة مواردها وليس مواردها المهمة للحصول على الخبرة والثقافة المطلوبة .

3- الثقافة التنظيمية (Organizational culture) نظام معاني ومعتقدات وطقوس وممارسات تتطور وتستقر بمرور الوقت وتصبح نوعية معينة من المنظمة لخلق فهم عام بين أعضاء المنظمة حول خصائص المنظمة التنظيم والسلوك المتوقع من أعضائها.

4- الرقابة التنظيمية (control Organizational) عملية مستمرة ومتجددة المراجعة الأداء مقابل الأهداف والمعايير الموضوعية من خلال قياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير لغرض التقييم والتصحيح.

١١.١. المتغير التابع إدارة المخاطر

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

مبادئ:

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

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

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

خطوات عملية إدارة المخاطر:

التحضير:

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

تحديد المخاطر:

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

التعرف على المخاطر:

ويتم ذلك عن طريق:

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

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

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

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

التقييم:

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

كيفية التعامل مع المخاطر:

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

- 1) التجنب: وتعني إيقاف النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على ذلك القيام بإيقاف منتج، أو نشاط ذو مخاطر فعلية كبيرة، مثال لو كان هناك أحد البنوك وله فرع يتم السطو عليه يومياً فيتم العمل على إغلاق الفرع، ويتم اللجوء إلى هذه التقنية عندما تكون الخسائر المتأتية من المنتج أعلى من العائد.
- 2) النقل: حيث يتم في هذه الحالة العمل على نقل أثر المخاطرة إلى جهة أو طرف آخر ومثال عليها التأمين أو نقل المهمة لطرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة، ويتم اللجوء إلى هذه الوسيلة في حال كان الأثر في حال وقوع الحادث مرتفع جداً ولكن الاحتمالية منخفضة كثيراً مثال اللجوء إلى التأمين ضد أخطار الحريق ويكون ذلك في حال أن احتمالية حدوث حريق قليلة جداً «لم يسبق أن حدثت» أو وقوع زلزال لكن في حال تحقق هذا الخطر فستكون الآثار عالية جداً.
- 3) التقليل: ويقصد في هذه الحالة العمل على إدارة الخطر بوضع إجراءات رقابية تضمن العمل على خفض كل من احتمالية الحدوث ونتيجة الخطر في حال وقوعه.
- 4) القبول: أي قبول المخاطرة كما هي من دون وضع أي إجراء وذلك يكون في حال وقوع المخاطرة فإن الأثر منخفض جداً واحتمالية الحدوث منخفضة.

وضع الخطة:

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

التنفيذ:

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

مراجعة وتقييم الخطة:

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

- 1- من أجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقاً إذا ما زالت قابلة للتطبيق وفعالة.
- 2- من أجل تقييم مستوى التغيرات المحتملة للمخاطر في بيئة العمل، فمثلاً تعتبر المخاطر المعلوماتية مثلاً جيداً على بيئة عمل سريعة التغيير.

المحددات (المعوقات):

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

مجالات تطبيق إدارة المخاطر:

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

إدارة المخاطر على المستوى المؤسسي:

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

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

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

إدارة المخاطر واستمرارية العمل:

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

مساحات واسعة مهمة لعملية التخطيط لاستمرارية العمل والتي تذهب في معالجتها للمخاطر أبعد من عملية إدارة المخاطر. إدارة المخاطر هي ذلك الفرع من علوم الاقتصاد الذي يتعلق بالآتي:

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

أساليب التعامل مع المخاطر:

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

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

تجنب المخاطر:

يتم تجنب المخاطر إذا كان تفضيلات المستثمر تتجه إلى ذلك وهو ممن يفضل الأمان منها، ومن ذلك الإقبال عليها إذا كان للمستثمر «شهية» للخطر.

تجنب البنوك مخاطر الائتمان بالامتناع عن منح القروض مرتفعة المخاطر.

تجنب مخاطر أسعار الفائدة بعد الاستثمار في أوراق مالية طويلة الأجل.

تقليل المخاطر:

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

تقوم البنوك بتقليل المخاطر من خلال الاتي:

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

نقل المخاطر:

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

١٢,١. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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

- تحديد الاتجاهات والأولويات: يقوم القادة الاستراتيجيون بتحديد الاتجاهات الرئيسية التي يجب على المؤسسة اتباعها لتحقيق أهدافها. وفي هذا السياق، يجب أيضاً تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه هذه الاتجاهات ووضع استراتيجيات للتعامل معها.
- تخطيط الاستجابة للمخاطر: يشمل دور القيادة الاستراتيجية تطوير خطط استجابة شاملة لمجموعة متنوعة من المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما في ذلك المخاطر المالية، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر البيئية، وغيرها.
- تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر: يعتبر تطوير ثقافة تفهم وتقدير للمخاطر في جميع أنحاء المؤسسة من مهام القيادة الاستراتيجية. يجب على القادة أن يشجعوا على تبني منهجية منظمة لتحليل وتقييم المخاطر واتخاذ الإجراءات الواجبة للتعامل معها.

- توجيه الثقافة التنظيمية: يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تلعب دورًا هامًا في توجيه الثقافة التنظيمية نحو التفكير بشكل استراتيجي حول المخاطر والفرص، وتشجيع التعاون والتواصل المستمر بين مختلف الأقسام والمستويات داخل المؤسسة لضمان فهم شامل للمخاطر وتبادل المعرفة والخبرات في التعامل معها.

- باختصار، القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر تسعى لتحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية وإدارة المخاطر بفعالية، وتضع الإطار اللازم لتحقيق هذا التوازن من خلال توجيه الثقافة التنظيمية وتحديد الاتجاهات والتخطيط للمخاطر بشكل شامل

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

أهمية القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر:

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

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

1- تحديد المخاطر وتقييمها:

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

2- وضع خطط فعالة لإدارة المخاطر:

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

3- خلق ثقافة إيجابية لإدارة المخاطر

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

نظرة عامة عن القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر:

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

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

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

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

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

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

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

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

١,١٣. الخاتمة

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

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

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

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

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

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

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

العلاقات الدولية والجيوسياسية: مناقشة كيف يمكن للتحويلات السياسية والاقتصادية على الصعيد الدولي أن تؤثر على المخاطر الجيوسياسية التي تواجهها المنظمات، ودور القيادة الاستراتيجية في تحليل هذه المخاطر وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها.

في النهاية، يمكن تلخيص المساهمات الاجمالية للقيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر بعدة نقاط رئيسية:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

٢. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٢,١. المقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق (دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر لدراسة حالة في مجموعة العبيكان الاستثمارية) وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق تقنيات اخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

٢,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الاجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الاجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به. ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

٢,٢,١ القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل)

التعريف الاجرائي: يمكن للقيادة الاستراتيجية عملياً التأثير لتحقيق رؤية ورساله محددة للمجموعة وشركاتها على المدى الطويل.

٢,٢,٢ إدارة المخاطر (المتغير التابع)

التعريف الاجرائي: يمكن تحديد وتقييم والتحكم في الخطر من خلال إدارة المخاطر في الشركات ومصانعها

٢,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

فلسفة البحث: الوضعية

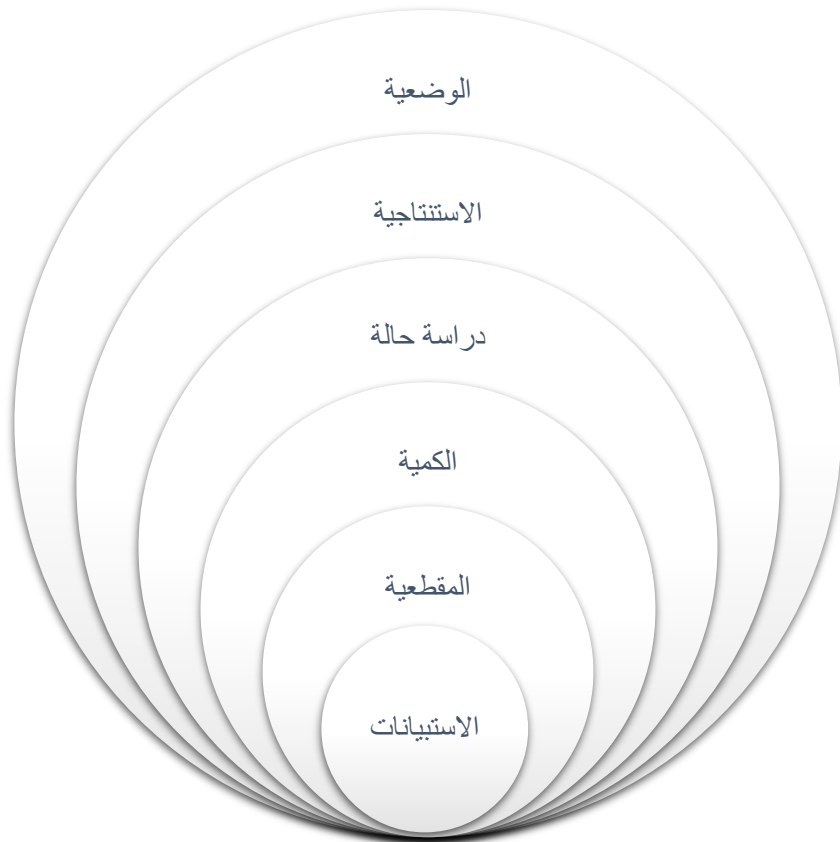
منهج البحث: الاستنتاجية

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: الكمية

الأفق الزمني: المقطعية

التقنيات وجمع المعلومات: الاستبيانات



الشكل (2) تم تصميمها بواسطة الباحث

٢,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث

جدول رقم (1) مجتمع البحث

القطاع او اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
مجموعة العبيكان الاستثمارية	الإدارة العليا	18
	الموظفين	3000

عينه البحث

جدول رقم (2) عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في مجموعة العبيكان الاستثمارية	31

٢,٥ . طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة. سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (إدارة المخاطر) في (مجموعة العبيكان الاستثمارية).

٢,٥,١ المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)

اعتمد الباحث على استبانة حجير (٢٠١٤). من أجل قياس المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري مع إجمالي ١٢ عناصر للمتغير بأكمله. حيث أن البعد تحديد التوجه الاستراتيجي يتكون من ٤ عناصر، البعد استغلال واستثمار القدرات الجوهرية يتكون من ٤ عناصر، البعد رأس المال البشري يتكون من ٤ عناصر. نوع الأداة ليكرت

موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

جدول رقم (٣) المتغير المستقل

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
القيادة الاستراتيجية	تحديد التوجه الاستراتيجي	4	حجير (٢٠١٤)
	استغلال واستثمار القدرات الجوهرية	4	
	تطوير رأس المال البشري	4	
	المجموع	12	

٢,٥,٢ المتغير التابع (إدارة المخاطر)

اعتمد الباحث على استبانة ثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠٠٥). من أجل قياس المتغير المستقل (إدارة المخاطر)، وذلك من حيث ثلاثة ابعاد وهي: المخاطر المالية، المخاطر الاستراتيجية، المخاطر التشغيلية (العملياتية) مع إجمالي ١٠ عناصر للمتغير بأكمله. حيث ان المخاطر المالية يتكون من ٤ عناصر، البعد المخاطر الاستراتيجية يتكون من ٣ عناصر، المخاطر التشغيلية (العملياتية) يتكون من ٣ عناصر. نوع الأداة ليكرت

موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

جدول رقم (٤) المتغير التابع

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
	المخاطر المالية	4	

ثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠٠٥)	3	المخاطر الاستراتيجية	إدارة المخاطر
	3	المخاطر التشغيلية (العملياتية)	
	10	المجموع	

٢,٦. أنواع البيانات

يحتوي هذا القسم على عنوانين فرعيين وهي:

البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عالٍ.

- تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة. تم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

البيانات الثانوية:

تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.

تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة/المؤسسة محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث - تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

٢,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف الى قياسه, بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

٢,٨. الخاتمة

في ختام هذا القسم استنتج الباحث التعريفات الاجرائية التي اعتمد عليها في المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية انه يمكن للقادة الاستراتيجيين عملية التأثير لتحقيق رؤية ورسالة محددة للمجموعة وشركاتها على المدى الطويل.

منهجية الدراسة مسحية اعتماداً على قطاع خاص لمجموعة العبيكان الاستثمارية في الرياض (المملكة العربية السعودية) وهو ما تم اعتباره مجتمع البحث وقد كان حجم عينة البحث يتراوح بين ٣٠-٣٢ وطريقة أخذ العينات هي الاحتمالية أما التقنيات فهي العينات العشوائية البسيطة.

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها احصائياً من خلال تحديد البيانات وتحليلها وتحويلها الى معلومات مفيدة وذلك لكشف العلاقات الاساسية بين المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع إدارة المخاطر في مجموعة العبيكان الاستثمارية.

اعتمد الباحث من اجل قياس المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية على ثلاثة ابعاد وهي تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، أما من اجل المتغير التابع إدارة المخاطر فقد اعتمد الباحث على ثلاثة ابعاد وهي المخاطر المالية، المخاطر الاستراتيجية، المخاطر التشغيلية (العملياتية)

وذلك باستخدام اداة ليكرت لقياس هذه البيانات

تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة وتم جمع البيانات الثانوية عن طريق البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

بعد جمع البيانات تم تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى متصل بموضوع البحث.

٣. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٣,١. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية الإصدار ٢٨ الفصل الحالي SPSS

الإصدار ٢٨ اختبار SPSS للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار SPSS فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر ٢٨

٣,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - طبيعة العمل والمستوى التعليمي.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

- ١- الجنس يشمل (ذكر، أنثى).

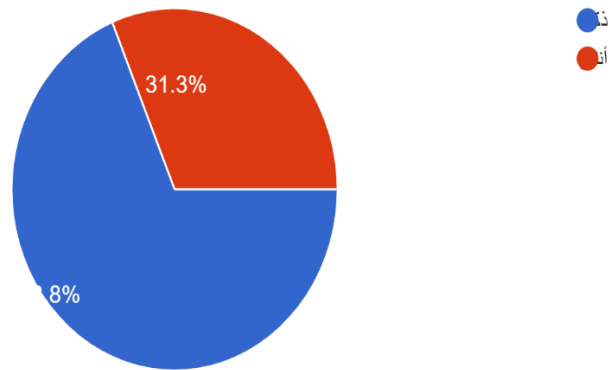
- ٢- الفئة العمرية تشمل (١٨-٢٥ سنة، من ٢٥ إلى ٣٥ سنة، من ٣٥ إلى ٦٠ سنة، أكثر من ٦٠ سنة).

- ٣- عدد سنوات الخبرة تشمل (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، من ١١ إلى ٢٠ سنة، من ٢١ سنة فأكثر).

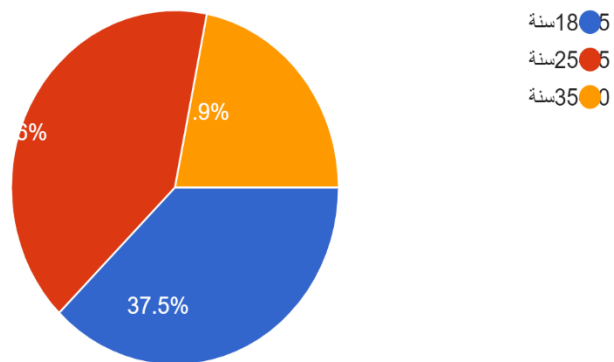
- ٤- المستوى التعليمي يشمل (بكالوريوس / دبلوم / ماجستير)

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الاجمالية
الجنس	ذكر	10	31.3%
	أنثى	22	68.8%
	الإجمالي	32	100
الفئة العمرية	18-25 سنة	12	37.5%
	من 35 إلى 25 سنة	13	40.6
	من 60 إلى 35 سنة	7	21.9%
	أكثر من 60 سنة	0	0
	الإجمالي	32	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	71%
	من 5 إلى 10 سنوات	4	12.9%
	من 11 إلى 20 سنة	4	12.9%
	من 21 سنة فأكثر	1	3.2%
	الإجمالي	31	100

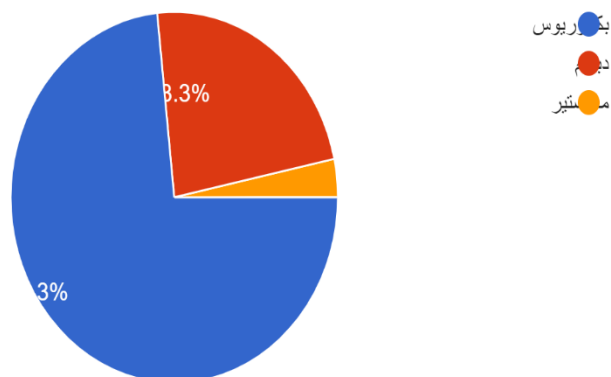
الجنس
ر 32



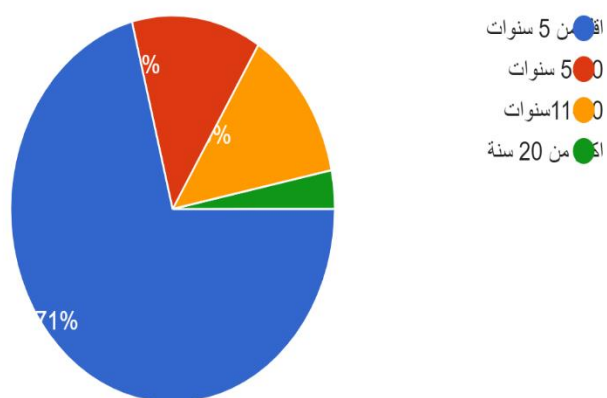
العمر
ر 32



المسئ
30 رة



الخبر
31 رة



٣,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربية عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج AVE (Average Variance Extracted). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha , من خلال نموذج المعادلة البنائية (Structural equation modeling) SEM, باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28. الفقرات والجدول التالية توضح ذلك.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة

الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج، AVE التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقا ل (Hair et al 2006) .

الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة، P VALUE بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 28 , كما يلي:

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P Values	التباين المستخرج	متوسط
القيادة الاستراتيجية	البعد الأول	A1	697	885	87067	0.00	0.36	0.52
		A2		780	85607	0.00		
		A3		748	76662	0.00		
		A4		638	96668	0.00		
	البعد الثاني	B1		827	85901	0.00	0.36	
		B2		853	69270	0.00		
		B3		819	1.00803	0.00		
		B4		771	84003	0.00		
	البعد الثالث	C1		809	1.16224	0.00	0.27	
		C2		918	76200	0.00		
		C3		483	73780	0.00		
	إدارة المخاطر	البعد الأول		D1	681	504	1.41386	
D2			889	1.25563		0.00		
D3			772	1.32554		0.00		
D4			882	1.33803		0.00		
البعد الثاني		E1	848	1.31024		0.00	0.3	
		E2	905	1.29359		0.00		
		E3	808	1.39122		0.00		
البعد الثالث		F1	611	73780		0.00	0.3	
		F2	803	96250		0.00		
		F3	861	94826		0.00		

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (المتغير وأبعاده), عند قيم أكبر من ٠,٧, بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١. وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة, AVE يتضح ان قيمته لمتغير (المتغير المستقل) هو $0.52 > 0.5$ وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس (المتغير وأبعاده) قيمتها أكبر من ٠,٧, بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠٠١ وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثلاث. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير (المتغير التابع ككل الذي يساوي ٠,٧٣٦, كذلك قيم متوسط التباين المستخرج (لأبعاد المتغير) هي: 0.47 على الترتيب. وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار ٢٨.

وفقاً ل (Hair et al (٢٠١٠), يجب ان تكون القيمة أكبر من ٠,٧ حتى يتحقق الثبات للمقياس.

المتغير		عدد العبارات	Cronbach's alpha	
المتغير الأول	البعد الأول	4	.3277	901
	البعد الثاني	4	.2418	
	البعد الثالث	3	.2573	
المتغير الثاني	البعد الأول	4	.3556	844
	البعد الثاني	3	.3570	
	البعد الثالث	3	.1781	

يتم تلخيص البيانات، كما فيما المثل التالي:

(المتغير الأول القيادة الاستراتيجية والأبعاد): أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (885، 827 ، 809,819 ، 780 ، 918 ، 853 ، 771 ، 748 ، 638 ، 483)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7 ، ووفقا ل (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

(المتغير الثاني والأبعاد): أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (889 ، 882 ، 848 ، 848 ، 772 ، 504 ، 861 ، 803 ، 611) (مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ، ووفقا ل (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

نبدأ بذكر إجابات الاستبيان مثلاً، إذا كانت المقاييس خماسية أو ثلاثية، كم هو بالمثل:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
----------------	-----------	-------	-------	------------

ثم يتم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $(100 \div 5)$ حيث أن 5 هي المقياس الخماسي، وإنشاء جدول لتوضيح دلالة المتوسطات الحسابية.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من ١ الى أقل من ١,٨٠	غير موافق بشدة	من ٢٠ الى أقل من ٣٦ %	منخفض جداً
من ١,٨٠ الى ٢,٦٠	غير موافق	من ٣٦ الى أقل من ٥٢ %	منخفض
من ٢,٦٠ الى أقل من ٣,٤٠	محايد	من ٥٢ الى أقل من ٦٨ %	متوسط
من ٣,٤٠ الى أقل من ٥	موافق	من ٦٨ الى أقل من ٨٤ %	مرتفع
من ٤,٢٠ الى أقل من ٥	موافق بشدة	من ٨٤ الى أقل من ١٠٠ %	مرتفع جداً

٨يبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة
بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات
المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الاهمية	
المتغير الأول	البعد الأول	0.36	0.52	885 780 748 638	116.47	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	البعد الثاني	0.36		827 853 819 771		موافق		مرتفع	
	البعد الثالث	0.27		809 918 483		موافق		مرتفع	
المتغير الثاني	البعد الأول	0.4	0.47	504 889 772 882	124.31	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	البعد الثاني	0.3		848 905 808		موافق		مرتفع	
	البعد الثالث	0.3		611 803 861		موافق		مرتفع	

نكتب في الجدول الابعاد المستخدمة في فرضيات البحث فقط

المتغير		البعد الأول للمتغير الأول	البعد الثاني للمتغير الأول	البعد الأول للمتغير الثاني	البعد الثاني للمتغير الثاني
البعد الأول للمتغير الأول	Pearson correlation	1	847	1	807
	Sig. (2-talid)		000		000
	N	32	32	32	32
البعد الثاني للمتغير الأول	Pearson correlation	847	1	807	1
	Sig. (2-talid)	000		000	
	N	32	32	32	32
البعد الأول للمتغير الثاني	Pearson correlation	1	807	1	847
	Sig. (2-talid)		000		000
	N	32	32	32	32
البعد الثاني للمتغير الثاني	Pearson correlation	807	1	847	1
	Sig. (2-talid)	000		000	
	N	32	32	32	32

(توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر)

٣,٤. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.347 ^a	.120	.091	.74836

a. Predictors: (Constant), mean1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.297	1	2.297	4.102	.052 ^b
	Residual	16.801	30	.560		
	Total	19.099	31			

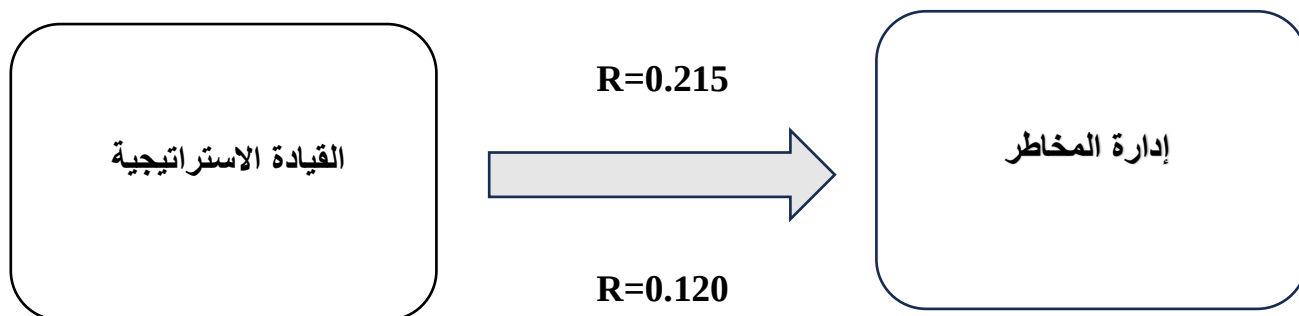
a. Dependent Variable: mean2

b. Predictors: (Constant), mean1

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.940	.900		2.154	.039
	mean1	.435	.215	.347	2.025	.052

a. Dependent Variable: mean2



١,١. الخاتمة

- من خلال نتائج الاحصائيات السابقة يتضح أن:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر

٤. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٤,١ . حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٤,٢ . توصيات الدراسة:

٤,٣ . الخاتمة:

قائمة المراجع

JOHN J. SOSIK et al: The Strategic Leadership of Top Executives in High-Tech Organizations, Organizational Dynamics, Vol. 34, No. 1, 2005 pp. 47–61

Pisapia, John: The Strategic Leader - New Tactics for a Globalizing World, . Information Age Publishing, USA, 2009 , p 7

Chapman R.J. (2006), Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk .Management, John Wiley & Sons, Chichester, UK

International Organization for Standardization (2018). ISO 31000 - 2018 Risk management. Retrieved from: <http://v.ht/QxQF>

Quong, Terry& Walker, Allan., 2010. Seven Principles of Strategic Leadership, ISEAñ Volume 38, Number1

Sharma, Manoj Kumar and Shilpa Jain.)2013(. “Leadership Management: Principles, Models and

Theories”, Global Journal of Management and Business Studies, Vol. 3, No. 3 , P. 310. pp. 309-

318.

Davies, Barbara J. and Brent Davies.)2006(. “Developing a Model for Strategic Leadership in

Schools”, Educational Management Administration Leadership, Jan, No., 3 .)121-139

Reland, R. D. and M. A. Hitt.)1999(. “Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the

21 sit Century: The Role of Strategic Leadership”, Academy of Management Executive, 13 (1)

Lee, Yuan-Dune and Shih-Hao Chen.)2007(. “A Study of Correlations Mosel between Strategic

Leadership And Business Execution: An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium

Enterprises in Taiwan Proceeding of the 13 the Asian Pacific Management Conference, Mel-

borne, Australia

_الشميلي , عائشة يوسف , (2017) , الإدارة الاستراتيجية الحديثة : التخطيط الاستراتيجي _ البناء التنظيمي, القيادة الإبداعية الرقابة والحوكمة , دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة , ط1

_الموسوي، ميمونة مهدي، عبود، انوار هاشم، (2020)، تأثير القيادة الملهمة في ولاء التنظيمي _دراسة التطبيقية عبي كليات الاهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف) , جامعة الفرات الأوسط \ المعهد التقني النجف , مجلة الإدارة والاقتصاد , (المجلد 9 العدد 35) .

_عواد، فتحي، (2012) , إدارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة , دار صفاء للنشر , عمان .

_عصفور، محمد. (٢٠٠٣). تقيي العوامل المؤثرة في مخاطر تدقيق الحسابات في الأردن،

من وجه نظر المدقق،) المؤتمر العلمي الميني الخامس، لجمعية

المحاسبين القانونيين الأردنيين (٩، عمان، الأردن.

_بخيت المدرع & سفر. (٢٠١٩). تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر (ISO (31000: 2018): دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية. مجلة كليه التربية (أسيوط), ٣٥(٥) , ١٠٣-٥٢.

_عبد المنعم، عاطف والكاشف، محمد وكاسب، سيد. (٢٠٠٨). تقييم وادارة المخاطر، القاهرة:

مركز تطوير الدارسات العليا والبحوث بكلية الهندسة، جامعة القاهرة

_سمر الدين، رشاد القرشي، سوزان محمد (2020)، إثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة

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

جاد الله، محمود جاد الله (٢١٥١)، "ادارة الازمات"، عمان: دار اسامه للنشر.

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

شبر، إليا خضير. (٢٠٠٧). إدارة المخاطر وادارة الأزمات في المنظمة السياحية تطبيقات

ومقترحات على المستوى العربي، ت الاطلاع بتاريخ ٠٢ يناير ٢٠١٩،

<http://iefpedia.com>

الملاحق

استمارة استبيان

يشرفني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف إتمام أطروحة بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر لدراسة حالة في مجموعة العبيكان الاستثمارية" وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة البكالوريوس تخصص إدارة المشاريع لذا الرجاء منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفقة ببناء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبيان بما ترونه مناسباً، شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون.

البيانات الشخصية:

- ١- الجنس: ذكر: _____ انثى: _____
٢- العمر: _____
٣- المستوى التعليمي: جامعي: _____ ثانوي: _____ متوسط: _____

- ٤- الخبرة: اقل من ٥ سنوات : _____ ٥-١٤ : _____ ١٥-٢٠ : _____
اكتر من ٢٠ : _____
٥- المناصب: _____
٦- لكلية / المعهد.....

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية: يحتل موضوع القيادة الاستراتيجية على جانب كبير من الأهمية في كثير من المؤسسات، نظراً لدورها الأساسي في صياغة الرؤية المستقبلية، ورسالة للمؤسسات، وإدخال التغيرات الجذرية استجابة لتغير توقعات المجتمع وهذا يتطلب تعاون جميع أصحاب المصلحة مع هذه التغيرات من أجل نجاح المؤسسات.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-	البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي					
2	تقوم المؤسسة بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا المتوقع					
3	تستخدم المؤسسة الرؤية كدليل عمل للعديد من الجوانب الاستراتيجية المؤسسة					

					تمتلك المؤسسة رؤية طويلة الاجل تستند الى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية	4
					تمتلك المؤسسة الإرادة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة	5
					البعد الثاني: استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية	-
					تعمل المؤسسة على ان تكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة	6
					لدى المؤسسة اهتمام بالأفراد ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة	7
					لدى المؤسسة أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات	8
					يتم في المؤسسة الاستفادة من المعرفة المتراكمة في اعمال المؤسسة	9
					البعد الثالث: تطوير راس المال البشري	-
					تساعد المؤسسة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر	10
					كافئ المؤسسة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي	11
					تمنح المؤسسة الموظفين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم واثبات قدراتهم	12
					تدعم المؤسسة العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل	13

المحور الثاني: إدارة المخاطر: هي عملية تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومراقبة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المنظمة.

-	البعد الأول: المخاطر المالية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
2	تواجه مؤسساتكم مخاطر السيولة عن عدم القدرة على تسديد التزاماتها عند استحقاقها نتيجة عدم توفر السيولة اللازمة في وقت معين					
3	تواجه مؤسساتكم مخاطر تنويع مصادر التمويل وعدم قدرة المؤسسة على ابتكار مصادر للتدفقات النقدية المستقبلية					
4	تتأثر مؤسساتكم بزيادة مخاطر التضخم التي تؤدي بتدني القيمة الحقيقية للأموال					
5	تتعرض مؤسساتكم لمخاطر تقلب أسعار الصرف بتسجيل خسائر الاستثمارات بالعملات الصعبة					
-	البعد الثاني: المخاطر الاستراتيجية					
6	تواجه مؤسساتكم مخاطر الاستثمار (مخاطر الاستثمار في الأوراق المالية، مخاطر الاستثمار في العقار ...) لأموالها المتركمة لتغطية الاضرار،					
7	تواجه المؤسسة مخاطر الزبائن، أي فقدان ثقة الزبائن في المنتج أو الخدمات، وفي قدرتهم على التفاوض في السعر والتنوعية والخدمات.					
8	تواجه مؤسساتكم مخاطر التركيز على شريحة عملاء واحدة في السوق (يقصد بالشرريحة أفراد أو شركات أو مؤسسات صغيرة أو حكومة).					

					البعد الثالث: المخاطر التشغيلية (العملياتية)	-
					تعمل مؤسساتكم على امتلاك أنظمة معلومات متطورة تضمن سلامة العمليات التشغيلية	9
					تقوم مؤسساتكم بدورات تدريبية وتأهيلية للمورد البشري للرفع من كفاءته بالمؤسسة	10
					تشغل مؤسساتكم أفراد مؤهلين لديهم معرفة ومهام متخصصة بإدارة المخاطر	11

جدول أدوات البحث

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة الاستراتيجية	تحديد التوجه الاستراتيجي	4	حجير (٢٠١٤)
	استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية	4	
	تطوير راس المال البشري	4	

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
إدارة المخاطر	المخاطر المالية	4	ثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠٠٥)
	المخاطر الاستراتيجية	3	
	المخاطر التشغيلية (العملياتية)	3	

رابط الاستبيان

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScSGmqD_Izab0G1fpT6deriMoOQ-6BK_NRSmX8ZzmFZZ6Q8RA/viewform