

دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر

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

أسم الطالب

محمد فهد الغانم

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - ٢٠٢٤

جدول المحتويات

المحتويات

٢	جدول المحتويات
٢	المحتويات
٣	المقدمة
٥	مشكلة البحث
٦	أهمية البحث
٦	أهمية نظرية:
٦	أهمية عملية
٧	أسئلة البحث
٧	اهداف البحث
٨	فرضيات البحث
٨	نموذج البحث
٩	منهجية البحث
١٠	الدراسة الميدانية
١٠	هيكل البحث المقترح
١١	المراجع

المقدمة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2- مشكلة البحث

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

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

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

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

أهمية البحث

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

أهمية نظرية:

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

أهمية عملية:

من خلال أهمية البحث العملية

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

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

أسئلة البحث:

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

اهداف البحث:

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

فرضيات البحث

H1 الفرضية الرئيسية:

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

Ha الفرضية الفرعية الأولى:

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

Hb الفرضية الفرعية الثانية:

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

Hc الفرضية الفرعية الثالثة:

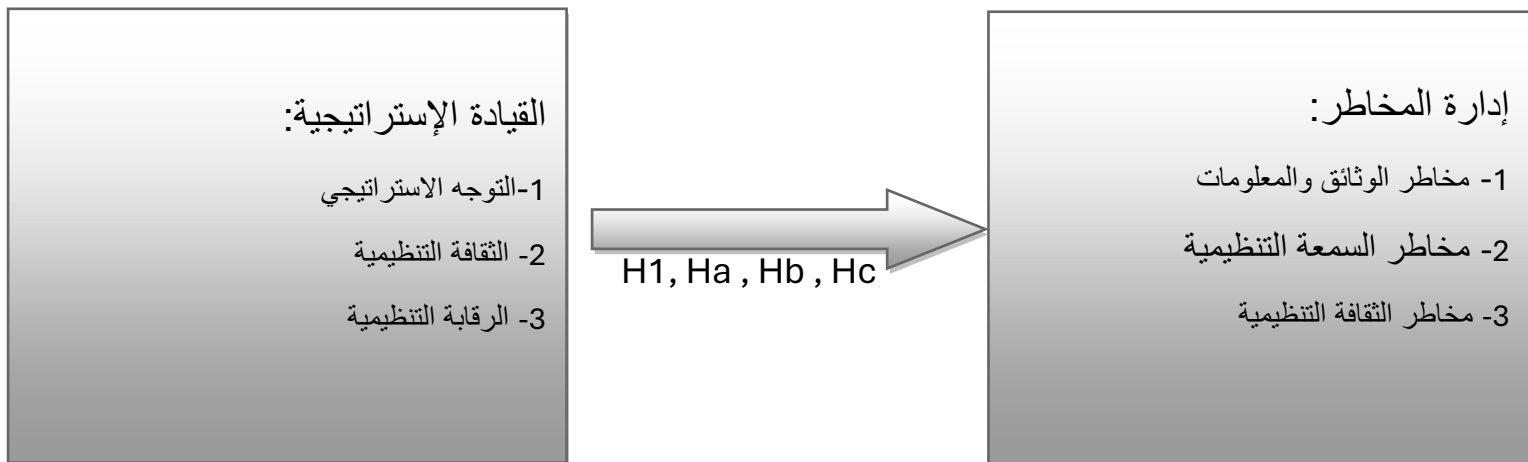
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية وإدارة المخاطر.

نموذج البحث:

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

المتغير المستقل

المتغير التابع



تم تصميمها بواسطة الباحث

منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

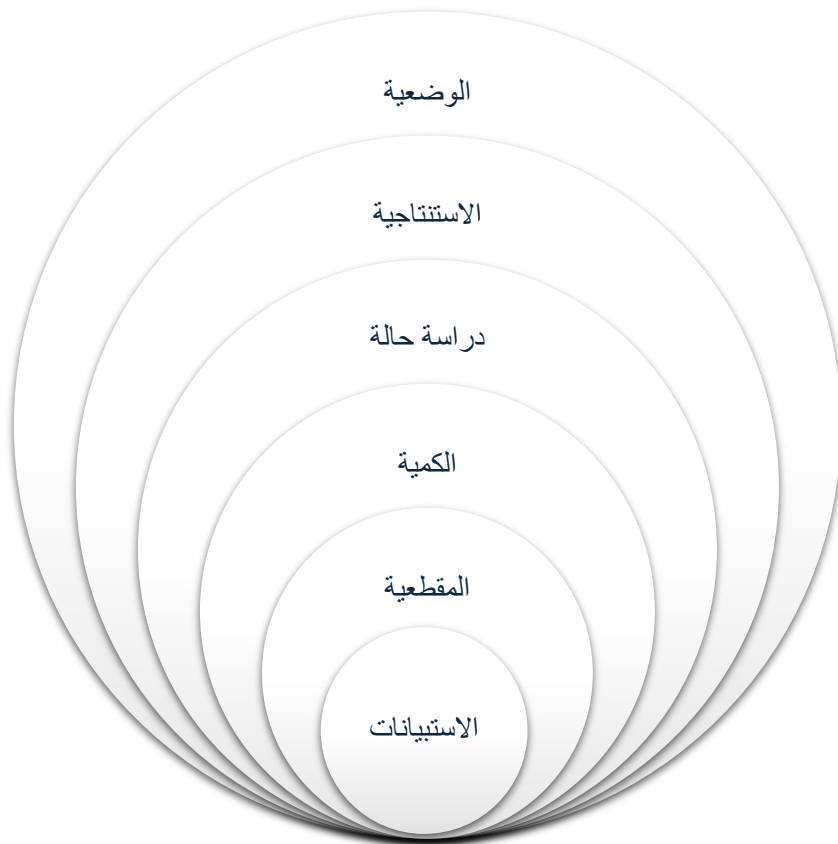
منهج البحث: الاستنتاجية

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: الكمية

الأفق الزمني: المقطعية

التقنيات وجمع المعلومات: الاستبيانات



تم تصميمها بواسطة الباحث

الدراسة الميدانية:

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

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

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

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

هيكل البحث المقترح:

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

	المقدمة
	الإطار البحثي
	منهجية البحث
	التحليل الإحصائي
	مناقشة النتائج والخاتمة

المراجع

JOHN J. SOSIK et all: 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>

عصفور، محمد. (٢٠٠٣). تقيي العوامئ المؤثرة في مخاطر تدقيق الحسابات في الأردن،

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

المحاسبين القانونيين الأردنيين) ٩، عمان، الأردن

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

: عبد المنعم، عاطف والكاشف، محمد وكاسب، سيد. (٢٠٠٨). تقييم وإدارة المخاطر، القاهرة

مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث بكلية الهندسة، جامعة القاهرة

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

.جاد الله، محمود جاد الله (٢٠١١)، "إدارة 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 وإدارة الأزمات في المنظمة السياحية تطبيقات

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

<http://iefpedia.com>