



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور بشير - البيض

معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

دور القائد الاستراتيجي في ادارة المخاطر  
(دراسة حالة في مديرية اتصالات الجوائر -ش)

بن دهيئة اماني فاطمة الزهرة - د. امير صفية

شعبي ايمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: //2023

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
حشروف فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر قسم ب	المركز الجامعي نور البشير -البيض	رئيسا
أمير صفية	أستاذ محاضر قسم ب	المركز الجامعي نور البشير -البيض	مشرفا
نوارى خيرة	أستاذ محاضر قسم ب	المركز الجامعي نور البشير -البيض	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2023





# الاهداء

أهدي هذه المذكرة التخرج الى أغلى الناس في حياتي الى ابي، امي الكريمين الذين  
اعطوني الحياة وعلموني كيف اتعلم، اصنع نجاحي، فلولا دعمهما، وتشجيعهما لما وطلعت الى هذه  
المرحلة السامة في حياتي

كما اهدي هذه المذكرة، لزوجي العزيز "محمد الأمين" الذي كان سندي الأکید في رحلتي  
الدراسية، دعموني وشجعني في كل خطوة أخذتها نحو تحقيق أهدافي وكذلك أهدي هذه  
المذكرة الى اخوتي، واخواتي الاعزاء: ايوب، ادريس، آية، أشواق ابتهاج، ولا يمكنني نسيان  
أساتذتي الكرام الذين بذلوا جهودا جبارة في تعليمي وتوجيهي نحو النجاح وأهدي هذه  
مذكرة، لزميلتي ايمان شعبي التي كانت جزء لا يتجزأ من رحلتي الدراسية والى حبيبتي زهرة  
والبشير

بن دھينة أماني



# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

" و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

صدق الله العظيم

أهدي هذا العمل المتواضع لإلى كل من والدي اللذان رافقاني في هذه الرحلة

والحمد لله دائما و أبدا.

أهدي عملي هذا إلى من كلفه الله بالصيبة و الوفاق إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من

أحمل اسمه بكل افتخار....والدي العزيز.

و إلى إخوتي مندي في هذه الحياة " أمين " " سارة " و " ماجدة " " يوسف " " مصطفى " "

نسمة "

و إلى كل من قام بدعمي من قريب أو من بعيد.

" وها توفيتني إلا بالله "

شعبي إيمان

# شكر و عرفان

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك،

لك الحمد حتى الرضى ولك الحمد إذا رضى ولك الحمد بعد الرضى الحمد لله الذي من علينا  
بإتمام دراستنا وإنجاز هذا العمل وصل اللهم وسلم على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله  
وصحبه.

نتقدم بالشكر والعرفان الى الأستاذة الفاضلة " حفية أمير "

كما نتقدم بالشكر والتقدير الى كل الأساتذة معمد العلوم الاقتصادية المحترمين

كما نشكر كل من ساعدنا وكان له يد في إتمام هذا العمل

كما نسجل شكرنا الى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة جعلها الله في ميزان حسناتهم.

## ملخص:

يهدف هذا البحث الى دراسة الصفات اللازمة للقائد الاستراتيجي ودورها في إدارة المخاطر في المؤسسات واستخدامنا في ذلك أسلوب و أدوات المنهج الوصفي التحليلي الملائم لمثل هذه البحوث و لاختبار فرضيات الدراسة وعلاقتها بالمتغيرات المستقلة (التفكير الاستراتيجي وتخطيط واخلاقيات العمل ونقل المعرفة) والمتغير التابع (إدارة المخاطر) تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات وتم توزيعه على 34 عينة على مستوى مديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية باستخدام برنامج spss 25 وتوصلت الدراسة الى أنه:

- ينبغي للقائد الاستراتيجي ربط إدارة المخاطر بروح المبادرة والابتكار والتنظيم والتخطيط
- مهام القادة الاستراتيجيون هي إدارة المخاطر بكافة مراحلها عن طريق التفكير الاستراتيجي
- إدارة المخاطر يعتبر القادة الاستراتيجيون اهم عوامل لامتلاكهم مهارات لازمة تجعلهم أكثر فعالية لتجاوز المخاطر داخل مؤسسات.

**الكلمات المفتاحية:** قائد الاستراتيجي قيادة الاستراتيجية تخطيط نقل معرفة مخاطر إدارة مخاطر

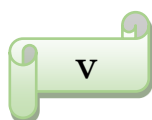
استراتيجية

### **Abstract:**

The researeauch is to study the necessary skills for the strategic leader and its role in manging the risks using the descriptive and analytical approach appropriate for such research so that in order to test the hypotheses study and define the relationship between the independent variable (strategic thinking work ethics transfer knowledge)and the dependent variable (the risk management).the questionnaire was relied upon to collect data .(34)questionnaires were distributed in group of employees using the the (spss v25) program and using statistic methods.the study concluded the following :

- The strategic leader should link risk management with initiative, innovation, organization and planning.
- The tasks of the strategic leaders are to manage risks in all its stages through strategic thinking.
- Strategic leaders consider the Risk Management is the most important factors for having the necessary skills that make them more effective in overcoming risks within organizations.

**Keywords:** strategic leader, strategic leadership, planning, transfer knowledge.



## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I -II	الإهداء
III	شكر وعرفان
IV	ملخص الدراسة
V-VII	قائمة المحتويات
VII-IX	قائمة الجداول والأشكال
أ-ح	المقدمة
22-01	الفصل الأول: مفاهيم عامة القائد الاستراتيجي
02	تمهيد
13-03	المبحث الأول: القيادة الاستراتيجي
07-03	المطلب الأول: مفهوم القائد الإستراتيجي
10-07	المطلب الثاني: خصائص القيادة الاستراتيجية وسماته
13-11	المطلب الثالث: مهارات القائد الإستراتيجي
18-14	المبحث الثاني: الكفاءات الأساسية للقائد الاستراتيجي
14	المطلب الأول: الكفاءات الأساسية للقائد الاستراتيجي
17-14	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات اللازمة للقائد الاستراتيجي
18-17	المطلب الثالث: مراحل إعداد القائد الاستراتيجي
22-19	المبحث الثالث: استراتيجية القائد الإستراتيجي
19	المطلب الأول: مداخل القادة الاستراتيجيين
20	المطلب الثاني: أهمية القيادة الاستراتيجية في المؤسسات
22-21	المطلب الثالث: إستراتيجيات القائد
23	خلاصة الفصل
51-24	الفصل الثاني: إدارة المخاطر
25	تمهيد

33-26	المبحث الأول: مفاهيم عامة لإدارة المخاطر الإذاعية
26	المطلب الأول: مفاهيم أولية المخاطر
29-27	المطلب الثاني: تصنيفات المخاطر
33-30	المطلب الثالث: إدارة المخاطر
41-34	المبحث الثاني: هيكل ادارة المخاطر
37-34	المطلب الأول: خطوات ادارة المخاطر
39-38	المطلب الثاني: سيناريوهات في إدارة المخاطر
41-39	المطلب الثالث: أنواع المخاطر
51-42	المبحث الثالث: مهارات القائد الاستراتيجي في إدارة المخاطر
45-42	المطلب الأول: الفكر الإستراتيجي
47-45	المطلب الثاني: اخل 6 اقيات القائد الاستراتيجي
51-48	المطلب الثالث: نقل المعرفة
52	خلاصة الفصل
57-53	الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية
54	تمهيد
57-55	المبحث الأول: نظرة عامة لمديرية البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية
55	المطلب الأول: مفهوم المديرية البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية
56	المطلب الثاني: تكوين ومهام مديريةية
57-56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
68-58	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
62-58	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
63-62	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
63	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
68-64	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

77-69	المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة
69	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
76-70	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
77-76	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
78	خلاصة الفصل
81-79	الخاتمة
89-82	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول
49	الجدول رقم (2 - 1): الفرق بين المعرفة الصريحة والضمنية
59	الجدول رقم (3 - 1): توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس
60	الجدول رقم (3 - 2): توزيع مفردات الدراسة حسب السن
61	الجدول رقم (3 - 3): توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي
62	الجدول رقم (3 - 4): توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة
65-66	الجدول رقم (3 - 5): معامل الارتباط بين كل العبارات من عبارات المحور - مهارات القائد الإستراتيجي والدرجة الكلية للمحور
66	الجدول رقم (3 - 6): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور إدارة المخاطر والدرجة الكلية للمحور
67	الجدول رقم (3 - 7): معامل الارتباط بين درجة المحوري - الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة
68	الجدول رقم (3 - 8): نتائج قياس معامل ألفا كرونباخ
69	الجدول رقم (3 - 9): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
70	الجدول رقم (3 - 10): تحديد الاتجاه حسب قيم متوسط المرشح
71-74	الجدول رقم (3 - 11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات المحور - مهارات القائد الإستراتيجي
75	الجدول رقم (3 - 12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور إدارات المخاطر
76	الجدول رقم (3 - 13): نتائج التحليل - نتائج اختبارات للعينة الواحدة
77	الجدول رقم (3 - 14): نتائج التحليل - نتائج اختبارات للعينة الواحدة
77	الجدول رقم (3 - 15): نتائج التحليل - نتائج اختبارات للعينة الواحدة

# قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال
04	الشكل رقم (1 - 1): الإدارة الإستراتيجية
13	الشكل رقم (2 - 1): مهارات القائد الاستراتيجي
28	الشكل رقم (1-2): سلوكيات القادة الاستراتيجيون في تفضيل المخاطر
30	الشكل رقم (2-2): أنواع المخاطر حسب درجة المخاطر
33	الشكل رقم (3-2): نموذج إدارة المخاطر والفرص
43	الشكل رقم (4-2): العناصر الخمسة للتفكير الاستراتيجي
47	الشكل رقم (5 - 2): السلوك الإداري والأخلاقي
51	الشكل رقم (2 - 6): نموذج نقل المعرفة
57	الشكل رقم (3 - 1): هيكل تنظيمي لمؤسسة البريد والاتصالات السلوكية واللاسلكية لولاية البيض
59	الشكل رقم (3 - 2): خصائص مفردات حسب الجنس
60	الشكل رقم (3 - 3): خصائص مفردات حسب السن
61	الشكل رقم (3 - 4): خصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي
62	الشكل رقم (3 - 5): خصائص مفردات الدراسة حسب الخبرة

# المقدمة

في ظل العولمة أصبحت مسألة الانفتاح على العالم و ممارسة حتمية لا مفر منها ، وخاصة مع ظهور مصطلح مجتمع التنافسية ، الذي أصبحت تفرضه متغيرات البيئة على مؤسسات ، مما نتج عنها المخاطر أصبحت تهدد كيانها وتواجدها الحالي والمستقبلي، بحيث أصبحت بيئة هذه المؤسسات تكتنفها المخاطر تتصف بالتعقيد والتنوع، ساهم في تعزيزها وتقويتها التعدد في مصادرها ومسبباتها، وكذا الدرجة العالية من حالات عدم التأكد والغموض الذي يلفها، الأمر الذي جعل تحقيق التميز يتطلب الاعداد الجيد ، وباعتبار تغيرات البيئة تشكل تحدي صعب وكبير يستوجب التحدي له ومحاولة التقليل من تأثيراته، هذه التحديات تستلزم وجود قيادة قادرة على إدارة المخاطر .

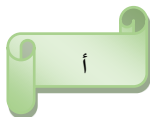
إن إدارة المخاطر ما هي إلى ممارسات لعمليات اختيار فعالة لعدة بدائل وطرق قصد التقليل من أثر التهديدات التي تواجه مؤسسات، وهي عنصر أساسي من عناصر الإدارة الإستراتيجية، فهي أسلوب منهجي يطبق على نطاق المؤسسة، الأمر الذي يدعم تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية من خلال تطبيق نهج استباقي في تحديد المخاطر وسيرها وتقييمها وتحديد الأولويات المتعلقة بها ومراقبتها في المؤسسة بأكملها، وبما أنها تساعد المؤسسة في الاستعداد الأفضل للمستقبل والتعامل مع حالات عدم التيقن فلا يمكن فصلها عن آليات تحديد الأولويات. يتوقف التعامل مع هذه المخاطر على قدرة القيادة في إدارتها المخاطر التي تواجه نشاطات بدء بمحاولة التنبؤ بما، مروراً على احتوائها وتقليل آثارها وانتهاء معالجة نتائجها والاستفادة منها، معتمدة في ذلك على مهارات إستراتيجية ديناميكية في تحديد مستقبل المؤسسة.

ولذا أصبح من سروري إيجاد قيادات وعلى القادة الاستراتيجيون زيادة إدراك مهارات التعامل مع المخاطر المرتبطة بالإدارة بشكل عام والقيادة الإستراتيجية بشكل خاص فهي تحتاج لقائد تتوافر فيه المواصفات التي تؤهله للوقوف أمام المخاطر ، لأن طبيعة الدور تحتم عليهم التحلي بمهارات وخصائص لرفع مستوى الأداء، وإدارة التحديات الكبيرة والمخاطر التي تواجه مؤسساتهم،

إن القائد الإستراتيجي بحاجة إلى مجموعة جديدة من المهارات الفريدة، والتي عند الاستفادة منها ستمكنهم من مواجهة التحديات بشكل فعال، وإدارة المخاطر بأسلوب علمي يمكنه من التقليل من حالات مع عدم التأكد والغموض الذي يميز بيئة النشاط.

لدراسة ومعرفة المخاطر المحتملة الحدوث والمشكلات الناجمة على العمليات. والواضح أن القادة الإستراتيجيين يحتاجون إلى مجموعة من المهارات اللازمة للتعامل مع كافة مراحل إدارة المخاطر التي تفرضها التحديات هي: التفكير الإستراتيجي، الذكاء والتخطيط، نقل المعرفة.

اشكالية الدراسة:



يمكن صياغة السؤال الرئيسي وفقا لمناقشة إشكالية الدراسة أعلاه كالاتي:

ما هو دور القائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات؟

ويندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية والتي تصاغ كما يلي:

1- ما هي مهام الإستراتيجيات التي يعتمدها القادة في المؤسسات؟

2- ما هي عوامل التي لازم لدارة المخاطر في المؤسسات ؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والأسئلة الفرعية تمت صياغة مجموعة من الفرضيات، كقاعدة ينطلق منها

مناقشة موضوع الدراسة، قمنا باقتراح الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

ينبغي للقائد الاستراتيجي ربط الإدارة المخاطر بروح المبادرة وابتكار وتنظيم وتخطيط

### الفرضية الفرعية الأولى:

مهام القادة الاستراتيجيون هي إدارة المخاطر بكافة مراحلها عن طريق التفكير الاستراتيجي

### الفرضية الفرعية الثانية:

في الإدارة المخاطر يعتبر القادة الاستراتيجيون اهم عوامل لامتلاكهم مهارات لازمة تجعلهم أكثر فعالية

لتجاوز المخاطر داخل مؤسسات.

### 3. أهمية الدراسة:

• الأهمية التي يكتسيها الموضوع خاصة في ظل التطورات المستمرة في إدارة المخاطر إذ يعتبر

البحث من أحدث البحوث التي تناولت القيادة الإستراتيجية.

• يعد الاهتمام بالقادة من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة المخاطر، بالنظر الذي يلعبه القائد

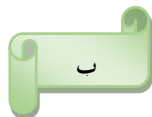
في مواجهة المخاطر.

• أهمية القيادة الإستراتيجية والتعرف على انماطها ومهاراتها وأساليبها وأبرز التحديات التي تواجهها

في المؤسسات.

• التعرف على أهم المخاطر التي تعترض القادة في صياغة الإستراتيجية.

### 4. أهداف الدراسة:



إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على أهمية وصفات القائد الإستراتيجي في إدارة المخاطر

مؤسسات كما تهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف:

- التعرف على ممارسات وظائف الإدارة وتكيف الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات.
- تحديد المهارات والخصائص لدى القادة الاستراتيجيين وكذا أبرز التحديات التي تواجه نشاطات الإدارة المخاطر

- التعرف على الاستراتيجيات التي يعتمدها قادة المؤسسات العمومية.
- تسليط الضوء على إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات.
- التعرف على العلاقة بين مهارات القائد الإستراتيجي وإدارة المخاطر في المؤسسات
- تحديد أثر مهارات القادة الإستراتيجيين على إدارة المخاطر في المؤسسات.

## 5. منهجية للدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على أدوات المنهج الوصفي والتحليلي حيث:

(أ) الجانب الوصفي: من خلال الاعتماد على مراجعة الكتب ومقالات مذكرات والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بالقائد الإستراتيجي وإدارة المخاطر مؤسسات.

ب) المنهج التحليلي: لجأنا إلى أدوات المنهج التحليلي كأسلوب لدراسة المتغيرات في الجانب التطبيقي، وقمنا بتدعيم الدراسة بتحليل بيانات استبانة خصص لدراسة دور القائد الإستراتيجي في إدارة المخاطر مؤسسات

## 6. حدود الدراسة:

المجال المكاني: مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ولاية البيض.

## 7. عرض وتحليل الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة (beat bajcar et al 2015) <sup>1</sup>بعنوان: عندما يصبح القادة الاستراتيجيين نظرة عن محددات الأساليب القيادة من خلال علاقتهم مع التفكير الاستراتيجي.

<sup>1</sup>Beata Bajcar , Jolanta Babiak , Czeslaw .Beat Bajcar , Jolanta Babiak,Czeslaws Nosal,When leaders straregists a new look at determinants of leadership styles through .their relationship with strategic thinking, Procedia Manufacturing ,3,(3669-3676),2015

تطرقه الدراسة الى دور التفكير الاستراتيجي في تحديد أساليب القيادة من خلال تحديد الارتباط بين التفكير الاستراتيجي وأنماط القيادة حيث طبقة على 296 مديرا مختلف من المؤسسات الاقتصادية بولندا ووزعت استبانات لتقييم وقياس 51 عنصر من مؤشرات التفكير الاستراتيجي و110 عنصرا من مؤشرات أساليب القيادة.

توصلت هذه الدراسة الى ان عمليات التفكير الاستراتيجي للقادة تلعب دورا تنظيم امهم في ممارسات والعلاقات لمختلف القيادات كما ان التفكير الاستراتيجي يفعل المرونة والابتكار والفعالية لدى القادة الاستراتيجيين.

**الدراسة الثانية: دراسة (Ihsan Eken, Anette Osman Ozturgut 2014): بعنوان أنماط القيادة والذكاء الثقافي leadership styles intelligence**

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على التكيف للقيادة في البيئات المتعددة الثقافات وفهم العلاقة بين أنماط القيادة الذكاء الثقافي باستخدام الاستبيان الالكتروني كأداة لجمع البيانات 29 فرد من عمداء و رؤساء من جامعة خاصة في جنوب تكساس قام الباحثون بالمقارنة بين ثلاث ابعاد لأنماط القيادة الديمقراطي والاستبدادي و الفوضوي بأربعة ابعاد للذكاء الثقافي (الدافعي المعرفي الاستراتيجي السلوكي) لتحديد العلاقة بين أنماط القيادة و الذكاء الثقافي.

**الدراسة الثالثة: دراسة (المصري، 2015)، بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم ب(177موظفا) في وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية - الشق المدني والبالغ عددهم (177) وقد صمم الباحث أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبيان مكون من (65) فقرة توزعت على خمسة محاور، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي، والعمل على تهيئة قاد. مستقبلين واعدادهم والعمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق.

المدني بقطاع غزة وتطوير قدرات الجهات المعنية في الوزارة على تنظيم المعرفة المكتسبة، وتعزيز فرصة الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ.<sup>1</sup>

الدراسة الرابعة: دراسة (أبو حجير، 2014)، بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، أما مجال التطبيق، فتمثل في القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني العديد من المخطر والأزمات وبلغ حجم المجتمع (2682) موظفا بينما بلغ حجم العينة (391) مفردة وكانت عينة طبقية عشوائية، كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) كرمزة إحصائية لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وكمنت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: "هل يوجد دور وتأثير لممارسات القائد الاستراتيجي في إدارة المخاطر والأزمات؟"<sup>2</sup>

حيث قام الباحث باختبار مجموعة من الممارسات المتوافرة لدى القائد الاستراتيجي، وتتمثل في (تحديد التوجه الاستراتيجي- استثمار القدرات الاستراتيجية- تنمية وتطوير رأس المال البشري- تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية- تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة - التعلم المستمر) وذلك في التعامل مع المخاطر والأزمات في مراحلها كافة. العمل على تطوير متغيرات البيئة التنظيمية المختلفة، بدءا من التنظيمية ثم الموارد المنتظمة وأخيرا الثقافة المنتظمة؛ كي تمثل نقاط قوة ترتكز عليها المؤسسة في مواجهة

<sup>1</sup> محمد قاسم عطا القيسي، " دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية "، رسالة ماجستير، 2015- 2016، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، برنامج الدراسات المشترك مع جامعة الأقصى، ص71- 73.

<sup>2</sup> محمد قاسم عطا القيسي، " دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية "، رسالة ماجستير، 2015- 2016، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، برنامج الدراسات المشترك مع جامعة الأقصى، ص 68.

المنظمة، الثقافة التنظيمية للأمن أن تكون نقاط ضعف ومصدرا ازمام التنظيمية؛ التهديدات الخارجية بدلا تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، من خلال عقد ندوات ومؤتمرات متخصصة، وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيق ممارساتها المختلفة عبر الدورات التدريبية و التركيز على تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية التي بينت الدراسة أنها الأقل تطبيقا و تأثيرا في إدارة المخاطر وهي: التعليم المستمر، تنمية وتطوير رأس المال في إدارة المخاطر والأكثر ارتباطا البشري، تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة.

**الدراسة الخامسة: دراسة ناصر بن مصارع 2015 بعنوان إدارة المخاطر ودورها في استراتيجيات المؤسسات التعليم العالي للحد من الازمام والكوارث.**

تتصر مشكلة الدراسة في التعرف على مخاطر التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وتهدد سلامتها وبالتالي تؤثر على فعاليتها حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في جامعة الملك سعود وجامعة محمد ابن سعود وجامعة الأمير سلطان بالرياض وعينة الدراسة بلغة عددها 189 قيادي.

كما أوصلت الدراسة بضرورة تبني القيادات الإدارية العليا بمؤسسات التعليم العالي ودرجة توفير الإمكانيات إدارة المخاطر وان وجود إدارة مخاطر في مؤسسات التعليم العالي تساعد في مواجهة التحديات.<sup>1</sup>

## 8. بيان الاستفادة:

لقد كانت الدراسات السابقة مرتعا خصبا انهلت منه الدراسات الحالية بحث شكلت رافدا أساسيا لها للوصول للإشكالية المطروحة والفرضيات الرئيسة، كما لاحظنا بعض منها ركزوا على القيادة الاستراتيجية في مؤسسات الحكومية او قيادة المحلية، اما البعض الاخر وخاصة البحوث الأجنبية قد تناولت القائد الاستراتيجي بدراسات الميدانية والتطبيقية توصلت الى النتائج تعكس واقع القائد واهم الخصائص التي يجب ان يكون عليها القائد مثل: التفكير الاستراتيجي والتخطيط و التنظيم.

<sup>1</sup> ناصر بن مصارع رشيد العنزي، إدارة المخاطر ودورها في إستراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات والكوارث، رسالة دكتوراه، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، 2015.

اختلفت الدراسة الحالية عن دراسات السبقة في كثير من الجوانب والمجالات بحث ركزوا على الدراسات السابقة اما على القيادة الاستراتيجية او إدارة المخاطر، اما الدراسات الحالية تناولت متغيرات مجمعة مبرزة في ذلك دور القائد الاستراتيجي في إدارة المخاطر.

## 9. هيكله الدراسة وخطتها البحثية:

تتضمن هيكله الدراسة وخطتها البحثية نموذج الدراسة الافتراضي، والمحاور الأساسية في خطتها البحثية. وذلك كما يلي:

مقدمة: تعتبر من الجانب المنهجي العام للدراسة والذي يبني عليه تصميم الفصول الأخرى وهي تتضمن

تقديم للإشكالية، المعالجة المنهجية للدراسة عرض الدراسات السابقة وأخيراً هيكله الدراسة وخطتها البحثية.

الفصل الأول: تطرقنا في هذا الفصل الى القيادة الاستراتيجية في مؤسسات مبرزين مفهوم القائد الاستراتيجي

واهم خصائص ومهارات وسمات اللازمة للقيادة الاستراتيجيون لمواكبة تحديات لإدارة

الفصل الثاني: تطرقنا الى مفاهيم عامة لإدارة المخاطر كما قمنا بشرح المخاطر وأنواعها بإضافة الر

تصنيفات إدارة المخاطر وهيكل إدارة المخاطر كما سلطنا الأضواء على مهارات القائد الاستراتيجي والفكر

الاستراتيجي واخلاقياته.

الفصل الثالث: قمنا بدراسة علاقة وتأثير القائد الاستراتيجي في إدارة المخاطر في مديرية البريد ومواصلات

السلكية ولاسلكية.

الخاتمة: تدرج فيها النتائج الدراسة وتطبيقاتها واقتراحاتها وآفاقها.

**الفصل الأول:**

**مفاهيم عامة للقائد الإستراتيجي**

**تمهيد:**

في ظل تنامي وتطور الدول يلعب القائد الاستراتيجي دورا محوريا في مساهمة في ذلك النمو حيث يعتبر المحرك الأساسي لضمان سيرورة المؤسسة تقديم خدماتها ولذلك تعتبر مهارات القائد الاستراتيجي وقدراته و كفاءاته رأسمال بشري مهم لمؤسسة فقد قمنا في هذا الفصل بدراسة نظرية عن كل ما يخص صفات القائد الاستراتيجي.

- **المبحث الأول: قيادة الاستراتيجية**
- **المبحث الثاني: كفاءات القائد**
- **المبحث الثالث: استراتيجية القائد**



## المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وتحفل اليوم بتراث كبير من التعريفات والنظريات والمدارس والمداخل في تفسير هذه الظاهرة وما زالت تحظى بالاهتمام ومحاولات التطوير .

### المطلب الأول: مفهوم القائد الإستراتيجي

تلعب القيادة الاستراتيجية دورا فعالا وجوهريا لتطوير عمل المؤسسات لذا فعلى القادة الاستراتيجيون للمؤسسة ان يدركوا مفهومها

#### – القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية:

يرى سعد ياسين أن الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات الهامة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

1

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية تتنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد وهو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية. أما الإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيعا لنطاقه وإغناء لأبعاده، لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا.

ووفقا لدراسة هيت وايرلندا<sup>2</sup>، Hitt & Ireland, 2002 فإن القيادة الاستراتيجية تمثل جوهر الإدارة الاستراتيجية، فعلى قدر وجود قيادة استراتيجية فعالة في قمة التنظيم بخاصة وبجميع مستوياته على العموم، على قدر نجاح الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها. وحتى تؤدي المداخل الاستراتيجية دورها بكفاءة فإنها بحاجة لقادة قادرين على إدارة التغيير المتداخل والمستمر واحداث التوازن بطريقة إبداعية بين مقتضيات البيئة الخارجية من ناحية، والقيم والأغراض والأولويات التنظيمية من ناحية أخرى لذلك تأتي القيادة الاستراتيجية لتمثل النمط القيادي الأكثر ملاءمة لتحقيق نجاح المداخل الاستراتيجية في العمل التنظيمي.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار اليازوري، ط4992، 4م.

<sup>2</sup> Hitt, Michael A. & Ireland, R. Duane (2002), The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 9, No. 1. P142.

يمكن استعراض مراحل الادارة الاستراتيجية الأربع وربطها بالقيادة الاستراتيجية<sup>1</sup> في الشكل 1 هي:

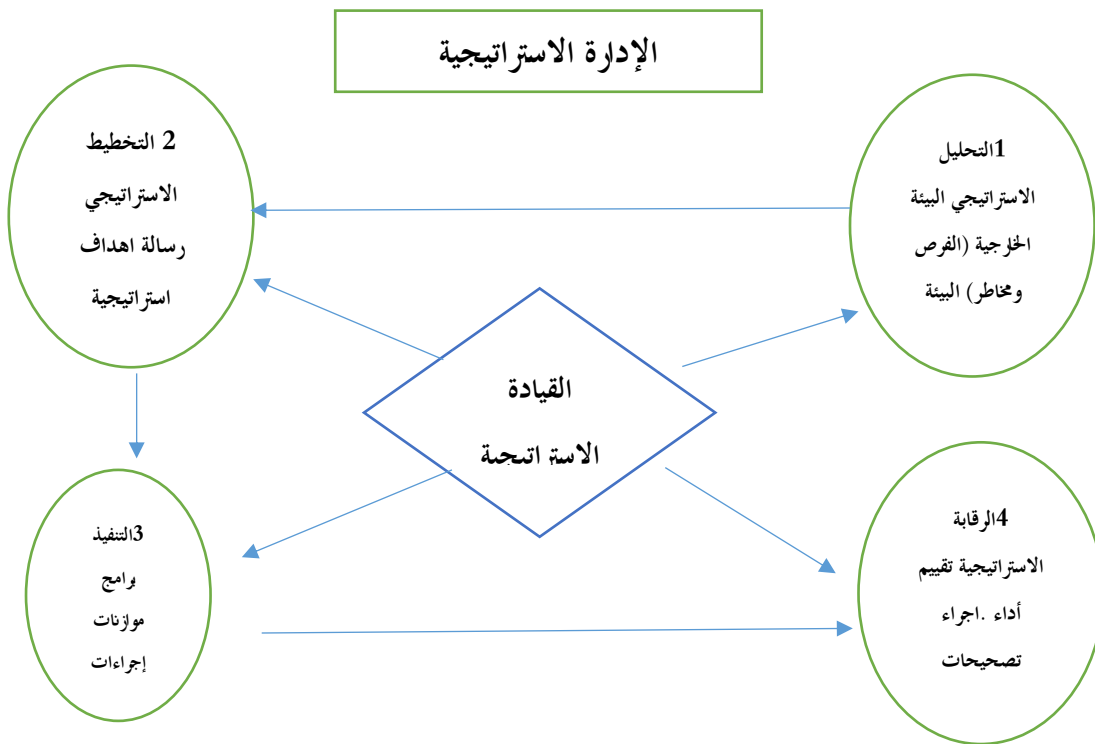
مرحلة التحليل الاستراتيجي

مرحلة التخطيط الاستراتيجي

مرحلة التنفيذ

مرحلة الرقابة الاستراتيجية

### الشكل (1.1) الإدارة الاستراتيجية



المصدر: طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات "دراسة تطبيقية على

المؤسسات الحكومية الفلسطينية"

– مفهوم القيادة الاستراتيجية:

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، أحمد عطالله القطامين، "الإدارة الاستراتيجية"، عمان، منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2،

لقد برع كتاب هذا العلم في الإعلان عن ولادة فكرة حديثة بدل معاصرة تحمل بذور الماضي وتمدد للمستقبل آفاق وتوجهات ألا وهي (القيادة الاستراتيجية)، إنها تصنع التفوق والتميز الاستراتيجي فهدي تجسد التعقل الإداري والحكمة والإبداع<sup>1</sup>

إن القيادة الاستراتيجية هي أحد الموارد الملموسة الأساسية للشركة إنها القدوة المحركة الأساسية لما ستكون على الشركة على مستوى صياغة الاستراتيجية ومن ثم ضبط ملاءة عملية التنفيذ للاستراتيجية حسب ظروف الشركة والسوق الذي تعدل فيه إنها تشير إلى تلك الأنشطة التي تحدد مسار الشركة وتساعد على بقائها في خدمة رسالتها. إنها القيادة المسؤولة عن تحديد الغرض من وجود الشركة وتجديد ذلك مع تغيير البيئة والسوق من خلال رؤية التغيير<sup>2</sup>

#### – مفاهيم أساسية للقيادة الإستراتيجية:

القادة الاستراتيجيون هم أفراد يحدثون تغييراً إيجابياً هاماً في المؤسسة من خلال تحديد الرؤى وصياغة إستراتيجيات تشمل أهداف طويلة المدى وترتيب الهياكل التنظيمية والعمليات، والتكيف في ثقافات متعددة تحت ظروف التعقيد الزمني والجغرافي والثقافي وقبل التطرق للقادة الإستراتيجيين، سوف نقوم بتقديم مفاهيم أساسية للإستراتيجية وللقيادة الإستراتيجية بصفة عامة.

#### – الإستراتيجية:

يعود مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية Strategies والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها الجنرال، ثم انتقل هذا المفهوم من الاستخدام العسكري إلى الاستخدام المدني في إطار إدارة الأعمال لكي يشير إلى تخصيص كل طاقات المؤسسة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها<sup>3</sup>.

عرفها دراكر P. Drucker بأنها "عملية مستمرة لتنظيم الموارد و القرارات الحالية وتوفير المعلومات و الجهود الكفيلة لتنفيذها و تقييم النتائج بواسطة منظومة معلوماتية متكاملة و فعالة"<sup>4</sup>، ولقد تم تعريف الإستراتيجية من قبل شاندر A.Chandler بأنها "تحديد المؤسسة لأهدافها و غاياتها على المدى البعيد و

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 8002، ص 4.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 8044.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 45.

<sup>4</sup> أكرم العنابي، "الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون: مفاهيم نظرية ومداخل علمية دراسة حالة"، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2017، ص 27.

تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف و الغايات<sup>1</sup>، ويعرفها ماستنبرغ H.Mintzberg بأنها "الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدفاً ما و هي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا وهي الأسلوب والمكان أو الموقع و هي المنظور<sup>2</sup> ،

كما أطلق عليها "العناصر الخمس للإستراتيجية ps5" وهي على التوالي:<sup>3</sup>

**خطة:** سلسلة من الأفعال المقصودة، وينظر إليها كنشاط مقصود للتعامل مع المواقف المتباينة، وتنقسم الخطة إلى القسم الأول يعد قبل الأنشطة اللازمة والقسم الثاني يعد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها.

- **مناوره:** مجموعة من الحيل والخدع تستخدم لخداع الخصم أو المنافس، لمواجهة تهديدات معينة.
- **أنموذج:** أسلوب في عملية تدفق الأفعال والأنشطة المختلفة خلال عمليات التنفيذ.
- **مركز:** وسائل لتحديد وضعها القائم في بيئاتها التنافسية، وما تكتسبه من مركز يعكس عملياتها ومنتجاتها وخدماتها.
- **منظور:** أغراض المؤسسة وتصوراتها وتوجهاتها المرتبطة برسالتها وقيمها، ومشاركة جميع مستوياتها.

وتعرف الإستراتيجية بأنها الاتجاه بعيد المدى للمؤسسة وبمعنى أشمل هي الاتجاه أو المجال الذي تتبناه المؤسسة على المدى الطويل الذي يحقق لها المزايا من خلال ترتيب مواردها في ظل بيئة متغيرة بغرض تحقيق أهدافها.<sup>4</sup>

#### – القائد الإستراتيجي:

هو شخص موجود في أجزاء مختلفة من المؤسسة يستخدم عمليات الإدارة الإستراتيجية لمساعدة المؤسسة الوصول إلى رؤيتها و رسالتها<sup>5</sup>، وهو الذي يقوم بعمليات الإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لها و يطبق القرارات الإستراتيجية ثم يقوم ويراقب النتائج ، وهو الشخص الذي يقوم بعملية الإدارة الإستراتيجية كما أنه المسؤول بالدرجة الأولى على إدارة المؤسسة و نجاحها وفشلها<sup>6</sup>، والقائد

<sup>1</sup> عائشة الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الإستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الابداعية - الرقابة والحوكمة، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2017، ص: 22-23.

<sup>2</sup> محمود الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 18.

<sup>3</sup> أكرم العنابي، مرجع سابق، ص 26-27.

<sup>4</sup> منصور العريفي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2011، ص 27.

<sup>5</sup> عبد الرحمان سيف، وظائف المدير الناجح دار المعزز عمان، الأردن، 2017، ص 24.

<sup>6</sup> عبد الرحمان سيف، مرجع سابق، ص 24

الإستراتيجي هو المسؤول عن تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة التي تصل في بعض الأحيان إلى التناقض<sup>1</sup>

القائد الإستراتيجي يقوم بتجميع المعلومات عن حاضر المؤسسة ومستقبلها والمرحلة الانتقالية بينهما، ولديه القدرة على استيعاب المعرفة الشمولية بما يدور حوله ويعمل على توزيع المعرفة ونشرها بين التابعين لديه فيعلمهم ويزيد قوتهم ونفوذهم. وعند الحديث عن القائد الإستراتيجي فهو القائد الذي يجب أن تجتمع فيه كل صفات القائد العادي وكونه إستراتيجي فهذا يعني أنه لديه رؤية واضحة لأهداف المؤسسة وكما لديه المام بمتغيرات البيئة يتأثر بها وتأثر فيه.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خصائص القيادة الاستراتيجية وسماته

تأثر شخصية القائد الاستراتيجي على اتخاذ القرار فسمات القائد الاستراتيجي جزء مهم من خصائصه

#### – خصائص القائد الاستراتيجي:

حسب (يونس 2012) فإن الخصائص التي تميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة تتمثل في العناصر التالية<sup>3</sup>:

- قدرته على حياة المواد النادرة أو اقتنائها: يُعد المال عماد الأعمال ويمثل وسيلة مهمة يضيف إلى القائد قدرة تأثيرية في الوسط الذي يعيشه. وليس الأمر موقوفاً على المال فحسب، وإنما على حيازته المعرفية والخبرة التي تؤثر بمستواها على كل ما هو موجود في الوسط التنظيمي، حيث تصفح هذه العناصر القائد تحوز على المدى البعيد. كما تمثل المعلومات وحيازتها أو الدخول إليها من قبل القائد قوة مضافة إلى ما سبق.

- المركز الوظيفي: لا شك أن المركز الوظيفي الذي يتحدد في موقع القمة يضع القائد في دائرة القيادة الاستراتيجية، حيث تنفرد المواقع العليا بسلطات وقدرة مرتبطة بالموقع الوظيفي، فضلاً عن تعامل هذا الموقع مع القرارات الاستراتيجية التي تحتل موقعاً بين هيكل القرارات المنظمة أشبه بمهمة القائد ودور أفراد التنظيم. مساهمته المباشرة في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة وتظهر هذه المساهمة من خلال القرارات

<sup>1</sup> نعيم الجهيني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 42.

<sup>2</sup> نعيم الجهيني وآخرون، مرجع نفسه، ص 4.

<sup>3</sup> طارق شريف يونس، مرجع سبق ذكره، ص 21.

التي يتخذها وعلى وجه التحديد تلك القرارات التي تسمى الأنشطة الرئيسية التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية والتصميم التنظيمي.

• **مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير على الغير:** تشهر القدرة هنا إلى مشروعية التأثير المكتسبة ناتجها وليس على أساس ما يملكه من سلطة بشكل قانوني، فإن فعل القدرة الذاتية يجعل طواعية الانقياد من قبل المرؤوسين خيارا استراتيجيا للجماعة المقادة وليس تنفيذا لأوامر وتعليمات أو قوانين، ويحصل هذا الأمر عند حصول قناعه المجتمع التنظيمي بسداد رأي القائد ونزاهته.

إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير: سواء كان ذلك من داخل المنظمة أم من خارجها، بما يخدم تطلعات المنظمة وخياراتها المستقبلية التي تحدث بدورها شبكة من العلاقات يسمي من خلالها الاستراتيجي إلى دعم وحماية الأطراف التي تسعى لإقامتها.

• **الخريطة العقلية المعرفية:** يمثل الإدراك لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتفسيرها وتنوعها. ويشير إلى أن البدائل التي تجتاز مراحل عملية صناعة القرار الاستراتيجي ستؤول بالنتيجة إلى شعور متخذ القرار في الإدارة العليا بأهمية البديل دون غيره،

لوصف خصائص القائد الاستراتيجي هو ما قدمه (2002.Poetenbaum) في نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية، وفي هذا النموذج الذي ينطلق من مفهوم العظمة (Granmass) التي تجدها القيادة الاستراتيجية فيه أربع خصائص ومكونات هي<sup>1</sup>:

✓ **الرؤية:** أن يكون القائد ذا رؤية ويرى دائما الصورة والمنظور الأكبر والمدى الزمني الأبعد والأكثر حدة

✓ **الحقيقة الواقعية: (Reality)** أن يكون القائد والدها ويستجيب للوقائع ويتجنب الأرقام التي تبنى على الأمانى وليس الواقع.

✓ **الأخلاقيات: (Ethics)** أن يكون القائد أخلاقيا ويقسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية.

✓ **الشجاعة:** أن يكون القائد شجاعا يبادر ويتحمل المسؤولية ويدعم في مرؤوسيه روح المبادرة في العمل. إن جميع هذه الخصائص والمكونات للطلب القيام بإجراءات مساندة على أربعة مستويات: المستوى المبني، المستوى الاجتماعي، النفسي، (التمثل بالإدارة الحرة والطاقة والمسؤولية .....).

وفي هذا السياق يمكن عرض خصائص القيادة الاستراتيجية من خلال مدخل أسير (EASTER) الذي طرحه (Hassay 1998p50-51) التسمية مأخوذة من الأحرف الأولى الأسماء مراحل المدخل الست:

- وضع الرؤية: (Emitioning)
- القيام بالنشاط: (Activity)
- الدعم: (Supporting)
- الإنشاء أو التكوين: (Installing)
- الضمان
- التمييز: (Recognizing)

– خصائص وصفات القادة الإستراتيجيين:

لا يوجد اتفاق كامل حول خصائص وصفات القائد بين الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أنه ومن خلال مراجعة الأدبيات يمكن إجمال هذه الخصائص بما يلي<sup>1</sup>:

❖ القدرة على التكيف مع الفروقات الثقافية.

❖ الاستقلالية والاعتماد على النفس: وهذه الصفة عامة للمدير الدولي نظراً لقلة الكادر الموثوق الذي تحيط به ويعينه بالمقارنة مع الشركة في البلد الأم التي تملك إطارات كبرى من المستشارين الفنيين الذين يزودون المديرين بالعون والنصيحة.

❖ الصحة الجسدية والعاطفية: التي تمكن المدير من مواجهة تحديات البيئة الطبيعية السابق ذكرها. الموازنة بين العمر من جهة، والخبرة والتأهيل من جهة أخرى، إذ أن الواقع أثبت أن المديرين الأصغر عمراً هم أكثر تلهفاً للوظائف، وأكثر قدرة على التكيفات الثقافية، ولكنهم بالمقابل أقل خبرة من المديرين الأكبر، وللحصول على التوازن المطلوب تقوم الشركات بإرسال فرق عمل مكونة من أفراد من أعمار مختلفة.

❖ المهارات اللغوية.

– سمات القائد الاستراتيجي:

<sup>1</sup>Hodgetts Richard, Fred Luthans, International Management: culture -strategy and behaviour, 4th, McGraw Hill school education, New York, USA, 2000.

امتلاك القدرة عل كما قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع إحدى عشرة صفة يجب توفرها

في القائد، اختزلها العديد من الكتاب إلى سبع صفات هي القدرة على<sup>1</sup>:

1-التطوير واستخدام مهارات استراتيجية عالية.

2 -إدارة التغيير والتحول.

3 -إدارة التنوع الثقافي.

4 -تصميم هياكل تنظيمية مرنة والعمل ضمنها.

5 -القدرة على العمل ضمن مجموعات وفرق.

6 -الاتصال.

7التعلم ونقل المعرفة في المنظمات.

### المطلب الثالث: مهارات القائد الإستراتيجي

تحتاج المؤسسات إلى قادة قادرين على قيادة المؤسسة على نطاق واسع، ويحتاج هؤلاء القادة إلى مهارات تمكنه من إدارة المسؤوليات والتحديات، وقبل التطرق لأهم مهارات القادة الدوليون نعرض على مفهوم المهارات.

- مفهوم المهارات:

عرف Jean G المهارة بأنها القدرة على إبراز المعارف والممارسات والخصائص الفردية المعبئة والمتناسقة والمتكيفة مع الإدراكات المهنية<sup>2</sup>، كما عرفها Jean M على أنها " معارف وسلوكيات متحركة أو قابلة للتحويل بغية القيام بمهمة محددة<sup>3</sup>، وأن المهارة هي القدرة على إنجاز الأداء واستخلاص النتائج وحل المشاكل ومواجهة المواقف بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Jean Gy Millet, La compétence, édition d'organisation, Paris, 2006, p283.

<sup>2</sup> Jean Gy Millet, La compétence, édition d'organisation, Paris, 2006, p283.

<sup>3</sup>Jean Mric Pertty, dictionnaire des ressources humaines, Edition Tuibert, Pari,1998, p08.

<sup>4</sup>وائل إدريس، خالد بن حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2019،

ويجب الأخذ بعين الاعتبار الفرق بين المهارة والمهارات حيث إن المهارات تلك الموارد التي يمتلكها الفرد لأداء مهامه، بينما المهارة هي. معرفة واختيار مزج وتعبئة الأفراد، كما أن الحديث عن المهارات يكون بصيغة الجمع لأن الفرد يمتلك مجموعة من المهارات وليس مهارة واحدة فقط<sup>1</sup>.

#### – أنواع المهارات:

تختلف المهارات باختلاف نوع وطبيعة العمل وهي على النحو التالي<sup>2</sup>:

##### ▪ التخصص

- ✓ مهارات متخصصة: تتفرد في مجال واحد.
- ✓ مهارات عامة وهي تلك المهارات التي تخص أكثر من عمال ويمتلكها عامة أفراد المؤسسة.

##### ▪ التسيير:

- ✓ مهارات تقنية: موجهة لممارسة نشاط روتيني متكرر أين يكون الهدف من النشاط محدد مسبقاً.
- ✓ مهارات تكتيكية: تظهر عند تحديد الأهداف أثناء القيام بالعمل.
- ✓ مهارات إستراتيجية: وهي الخاصة بالمزايا التنافسية لأنها نادرة وصعبة التقليد ومخفية للمنافسين.

##### ▪ التنظيمية :

- ✓ المهارات الفنية: مجموع المهارات المطلوب توافرها لدى قادة المؤسسات.
- ✓ المهارات السلوكية: مرتبطة بالمستوى الأعلى، حيث إنها تتميز بالقدرة على التواصل مع الآخرين.
- ✓ المهارات الفكرية: مرتبطة بمستوى الإدارة العليا، وهي المهارات المرتبطة بالرؤيا الشاملة والحكمة.

كما صنفت المهارات من حيث الشكل إلى:

- ✓ مهارات ظاهرة: وهي التي يعرف بها الفرد وتظهر أثناء ممارسة عمله.
- ✓ مهارات باطنة: لا تظهر إلا في حالة نادرة وهي صعبة النقل والتقسيم.
- ✓ مهارات القادة عبر الحدود.

ومن خلال نظرة فاحصة للمهارات الواردة، فإننا نرى أن هناك تقارباً كبيراً في توصيف المهارات القائد والتي كانت معظمها تركز على مهارات الحالة الشخصية)، ومهارات المهمة الوظيفية)، كما ركزوا الباحثين

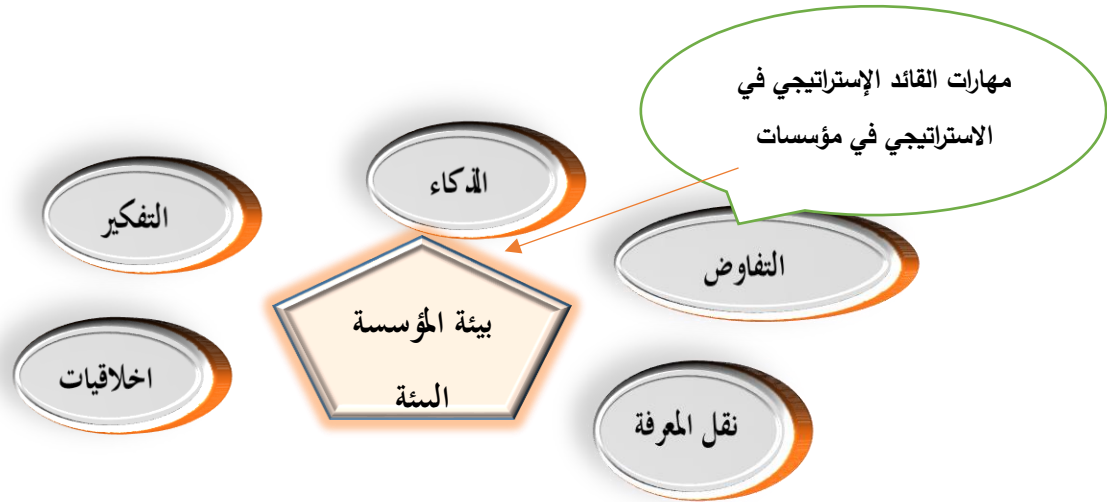
<sup>1</sup>أفلمون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي 2018، ص 24-25.

<sup>2</sup>حجازي إسماعيل، سعاد معالم تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى دار، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص94.

على قدرة القادة على التفكير الإستراتيجي والاتصال بين الثقافات والنزاهة في الأعمال بالإضافة إلى قدرة حل المشاكل التي تعترض مهام الإدارة.

ومن خلال تفحص الأدبيات السابقة، سيتم التطرق في الدراسة الحالية على المهارات التالية للقائد الإستراتيجي التي تناولتها كل من دراسة أحمد علي صالح<sup>1</sup>، 2012، وأمنة بواشري بنت ميرة 2006، وClawson 2014 وHsin Ching Ko 2015، والتي تعتبر الأشمل والأنسب تمهيداً لاستخدامها في الجانب التطبيقي للبحث وقياس دورها في إدارة المخاطر. ولأننا بصدد دراسة القائد الإستراتيجي في مؤسسات فإن أول مهارة يتميز بها القادة هي التفكير الإستراتيجي ومن ثم الذكاء الثقافي، أخلاقيات العمل الدولي، التفاوض، نقل المعرفة، وسيتم استعراض هذه المهارات تفصيلاً في الفصل الثالث والتي يمكن إبرازها من خلال الشكل:

### (2.1) مهارات القائد الاستراتيجي



المصدر: طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأخطار والأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية"

<sup>1</sup> نوازي خيرة، دور القائد الإستراتيجي في إدارة المخاطر، مؤسسات الأعمال الدولية (دراسة حالة) ، ص 66.

## المبحث الثاني: الكفاءات الأساسية للقائد الاستراتيجي:

تعتبر الكفاءات أعمدة للقائدة الاستراتيجية ولهذا نتطرق في هذا المبحث على كيفية تعزيز الكفاءات وانواعها ومراحلها

### المطلب الأول: الكفاءات الأساسية للقائد الاستراتيجي

لتحقيق النجاح في المجالات الاستراتيجية والتنافسية، يتطلب الأمر وجود قائد قادر على الإشراف على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه وتحديد الرؤية للمؤسسة أو الفريق العامل به.

#### – كفاءات الأساسية للقائد الاستراتيجي:

يتميز القائد الاستراتيجي بمجموعة من الكفاءات الأساسية التي تمكنه من تحقيق الأهداف المنشودة، وهي:

- **القدرة على التخطيط:** تشمل القدرة على وضع الأهداف والاستراتيجيات الواضحة وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيقها، والتنبؤ بالتغيرات المحتملة ووضع خطط الاستجابة المناسبة<sup>1</sup>
- **القدرة على التنظيم:** تشمل القدرة على تنظيم الموارد المتاحة وتحديد كيفية استخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف، وتوزيع المهام بين أعضاء الفريق بطريقة مناسبة وفعالة.
- **القدرة على التوجيه:** تشمل القدرة على قيادة وتحفيز الفريق وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة، وتقديم المشورة والإرشادات اللازمة للأعضاء الفريق لتحسين أدائهم وتحقيق النجاح<sup>2</sup>.
- **الرؤية:** تشمل القدرة على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وإيجاد طريقة لتحقيقه، وتوحيد رؤية الفريق وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المحددة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع الكفاءات اللازمة للقائد الاستراتيجي:

تعتبر الكفاءات الأساسية للقائد الاستراتيجي من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات والأعمال.

#### – أنواع الكفاءات إلى أربعة أنواع رئيسية:

<sup>1</sup> David J. Snowden and Mary E. Boone, "A Leader's Framework for Decision Making," Harvard Business Review).

<sup>1</sup> Daniel Goleman, "Leadership That Gets Results," Harvard Business Review.

<sup>2</sup> Jim Collins and Jerry I. Porras, "Building Your Company's Vision," Harvard Business Review).

- ✓ **الكفاءة المعرفية:** تشمل القدرة على التحليل والتفكير الاستراتيجي، والتنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتعرف على الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة. يمكن تنمية هذه الكفاءة من خلال الاطلاع على الدراسات، والتقارير الاستراتيجية، والاقتصادية، والاجتماعية.<sup>1</sup>
- ✓ **الكفاءة الإدارية:** تشمل القدرة على إدارة الموارد المتاحة بشكل فعال، وتنظيم العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، وتطوير السياسات والإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يمكن تحسين هذه الكفاءة من خلال التدريب على الإدارة والحصول على الخبرة العملية في هذا المجال.<sup>2</sup>
- ✓ **الكفاءة الاجتماعية:** تشمل القدرة على التواصل بفعالية مع أعضاء الفريق والتفاعل معهم بشكل إيجابي، وتشجيع العمل الجماعي وإدارة الصراعات والمشكلات الداخلية.<sup>3</sup>
- ✓ **الكفاءة النفسية:** تشمل القدرة على التحمل العاطفي والتعامل مع الضغوط والتحديات بطريقة بناءة وإيجابية، وتحفيز الفريق وتقديم الدعم النفسي والمعنوي اللازم للأعضاء في الفريق.<sup>4</sup>
- ✓ **الكفاءة الأخلاقية:** تشمل القدرة على التفكير خارج الصندوق وتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة والقدرة على تحويل هذه الأفكار إلى تطبيقات عملية وتحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.<sup>5</sup>
- إن امتلاك القائد الاستراتيجي لهذه الكفاءات الأساسية يساعد في تحقيق النجاح والتميز في المؤسسة. ويمكن تنمية هذه الكفاءات من خلال التدريب والتعلم والتطوير المستمر للذات.<sup>6</sup>
- **تنمية كفاءات القائد الاستراتيجي:**

الخطوات اللازمة لتطوير المهارات المطلوبة يعد القائد الاستراتيجي الشخص الذي يتولى توجيه وإدارة المؤسسات والمنظمات نحو تحقيق أهدافها وتحقيق النجاح في السوق، ولتحقيق هذا الهدف يجب أن يمتلك القائد الاستراتيجي العديد من الكفاءات والمهارات اللازمة. ولذلك، فإن تنمية تلك المهارات والكفاءات يعد أمراً حاسماً في تطوير القادة الاستراتيجيين المؤهلين.

تنمية كفاءات القائد الاستراتيجي.

1 Peter F. Drucker the Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management+0b

1 Managing, Henry Mintzberg،

3 Stephen M.R. Covey, "The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything.

4 Daniel Goleman, "What Makes a Leader?", Harvard Business Review.

5 Teresa M. Amabile and Mukti Khaire, "Creativity and the Role of the Leader," Harvard Business Review.

6 Marcus Buckingham and Ashley Goodall, "Reinventing Performance Management," Harvard Business Review.

– الخطوات اللازمة لتطوير المهارات المطلوبة:

✓ تعزيز الكفاءة المعرفية:

يجب على القائد الاستراتيجي أن يمتلك قدرات معرفية واسعة لتمكينه من اتخاذ القرارات الصحيحة والمتوازنة. يمكن الحصول على تلك المعرفة من خلال القراءة والتعليم والتدريب والدورات التدريبية<sup>1</sup>.

✓ تعزيز الكفاءة الإدارية:

يجب على القائد الاستراتيجي أن يمتلك المهارات الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن بين تلك المهارات الإدارية القدرة على التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والمراقبة، والتقييم. يمكن تطوير هذه المهارات من خلال العمل الفعلي والتدريب العملي والدورات التدريبية<sup>2</sup>.

✓ تعزيز الكفاءة التكنولوجية:

يجب على القائد الاستراتيجي أن يكون على دراية بالتكنولوجيا الحديثة وكيفية استخدامها لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف المطلوبة. يمكن تطوير هذه المهارات من خلال الدورات التدريبية المتخصصة والتدريب العملي والتعاون مع خبراء التكنولوجيا

✓ تعزيز الكفاءة الاتصالية: يجب على القائد الاستراتيجي أن يتمتع بمهارات اتصال قوية لتوجيه فريق العمل وتحقيق الأهداف بشكل فعال. يمكن تحسين هذه المهارات من خلال التدريب العملي والدورات التدريبية والاستماع إلى تعليقات الآخرين وتحليل النتائج<sup>3</sup>.

✓ تعزيز الكفاءة القيادية:

يجب على القائد الاستراتيجي أن يتمتع بالصفات القيادية المطلوبة مثل الرؤية والشجاعة، والحكمة، والعدالة، والتواضع. يمكن تنمية تلك الصفات من خلال التدريب العملي والدورات التدريبية والمشاركة في فعاليات القيادة<sup>4</sup>.

– لجوانب التي يجب على القائد الاستراتيجي تعزيزها: ومن بينها:

▪ تعزيز الكفاءة في القيادة والإلهام: وهذا يشمل القدرة على إلهام الفريق وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

<sup>1</sup> Developing Strategic Leaders for the 21st Century Army.

<sup>2</sup> Developing Strategic Leaders for the 21st Century Army.

<sup>3</sup> Strategic Communication: The Essential Skills ، Amanda J. Martinez.

<sup>4</sup> Leadership in War and Peace: A Guide to Strategic Leadership Andrew R. Hoehn و Sarah E. Kinoshian.

- **تعزيز الكفاءة في العمل الجماعي:** وهذا يتطلب القدرة على العمل مع الفريق وإدارة الصراعات بطريقة فعالة وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف.
- **تعزيز الكفاءة في التفكير الاستراتيجي:** وهذا يتضمن القدرة على تحليل البيانات والمعلومات المتاحة واستخلاص الأفكار والتوجهات الاستراتيجية الجديدة.
- **تعزيز الكفاءة في التعامل مع التغيير:** وهذا يتطلب القدرة على التعامل مع التحديات والمخاطر وتحديد الفرص المتاحة وتحقيق النتائج المرجوة.
- **تعزيز الكفاءة في الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:** وهذا يتطلب القدرة على تحديد التدابير المستدامة والمسؤولية الاجتماعية وتطبيقها في العمل.

### المطلب الثالث: مراحل إعداد القائد الاستراتيجي

لإعداد القائد الاستراتيجي يجب ان يمر بعدة مراحل حتى تصقل مهارته وكفاءته  
- **مراحل إعداد القائد الاستراتيجي:**

يتطلب اعداد القائد الاستراتيجي جهوداً ومجهوداً كبيراً لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية وتطوير القدرات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة في بيئة الأعمال المتغيرة. ومن بين هذه المراحل:

- 1- **التعلم والتدريب:** يجب على القائد الاستراتيجي أن يكتسب مهارات ومعرفة واسعة لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب. يمكن تحقيق ذلك من خلال الحصول على التعليم والتدريب في المؤسسات التعليمية والتدريبية<sup>1</sup>.
- 2- **الخبرة:** يجب على القائد الاستراتيجي العمل في الميدان والحصول على الخبرة اللازمة في مجال العمل لتطوير مهاراته وتعزيز قدراته<sup>2</sup>.
- 3- **التطوير الذاتي:** يجب على القائد الاستراتيجي السعي باستمرار لتحسين مهاراته وقدراته من خلال القراءة والدراسة والتدريب والاستشارة بالخبراء<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Developing Strategic Leaders for the 21st Century Army.

<sup>2</sup> Developing Strategic Leaders for the 21st Century Army.

<sup>3</sup> Strategic Leadership: The Essential Skills Paul J. H. Schoemake Steven Krupp وSamantha Howland.

4-المراقبة والتقييم: يجب على القائد الاستراتيجي مراقبة وتقييم أدائه بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أدائه<sup>1</sup>.  
هذه هي المراحل الرئيسية لإعداد القائد الاستراتيجي، والتي يجب على كل قائد استراتيجي تحقيقها لتحسين أدائه وتطوير قدراته.

---

<sup>1</sup> Strategic Leadership: The Essential Skills Paul J. H. Schoemaker Steven Krupp  
وSamantha Howland.

### المبحث الثالث: استراتيجية القائد الإستراتيجي.

يتوقف نجاح المؤسسات ا على وجود قيادة فعالة، وإن أكبر ميزة تنافسية للمؤسسات (العالمية) هي قدرتها على أن يكون لديها قادة يمتلكون مهارات إستراتيجية ورؤية مستقبلية واضحة نحو تحقيق غايات وأهداف مؤسساتهم، واقتناص الفرص ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال.

#### المطلب الاول: مداخل القادة الاستراتيجيين

يعتبر القائد من العوامل الأساسية في تحقيق النجاح لأي منظمة، فهو المسؤول عن تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وإيجاد الطرق الأمثل لتحقيقها. وبالتالي، فإن استراتيجية القائد تعد جزءاً أساسياً من الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتشير إلى الطريقة التي يتبعها القائد لتحقيق الأهداف المحددة.

#### – مفهوم القيادة:

مما شك فيه أن مصطلح القيادة ينظر إليه من زوايا متعددة تعكس اختلاف وجهات النظر للكتاب الذين شكلوا أدبيات القيادة، حيث يُشير P. Crosby بأن القيادة هي أن القائد يختار الأفراد بعناية ثم يقوم بتوجيههم<sup>1</sup>. ويُعرفها W. Prentice بأنها "إنجاز الهدف من خلال توجيه الأفراد"<sup>2</sup>، ووصف J. Rost القيادة بأنها "علاقة قوية قيمة بين القادة والأتباع الذين يقومون بتغييرات تبرز أهدافهم وغاياتهم المشتركة"<sup>3</sup>. وعلى غرار القيادة التقليدية، هناك عدة مفاهيم وتعريفات للقيادة سوف نذكر منها:

تعريف C. Smith الذي اعتبرها بأنها "العملية الاجتماعية التي تتجاوز الحدود الثقافية والتأثير على الأفراد والإستراتيجيات والمهام والمجموعات والثقافية التنظيمية من خلال استيعاب معايير وقيم ثقافية متنوعة"<sup>4</sup>.

#### المطلب الثاني: أهمية القيادة الاستراتيجية في المؤسسات

تعتبر القيادة الاستراتيجية أحد العوامل الرئيسية لتحقيق النجاح في الأعمال والمؤسسات. فهي تشكل الأساس الذي يستند إليه أي مؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الطموحة التي تمكنها من النمو والازدهار والبقاء في سوق الأعمال المنافسة.

<sup>1</sup> Crosby P. B, The absolutes of leadership, Jossey-bass, San Francisco, 1997, p2.

<sup>2</sup> 2 Prentice W.C.H, understanding leadership, Harvard business: review the mind of the leader, Boston HBS, 2005, p 151.

<sup>3</sup> Rost J. C, Leadership for the twenty-first Century, Westport, CT: Praeger, 1993, p102.

<sup>4</sup> Teresa Witt, leadership charaterstiesc ontribating to outstanding global leadership in the pharmaceutical industry, these doctorat of education organizational leadership, 2012, p43.

### – أهمية القائد الاستراتيجي:

وتتمثل أهمية القيادة الاستراتيجية في القدرة على تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتحديد الخطوات العملية التي يجب اتخاذها لتحقيق هذه الأهداف. وبالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من التكيف مع التغييرات في السوق والمنافسة، وتحديد أفضل الاستراتيجيات والخطط لمواجهة التحديات وتحقيق النجاح. للقيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة، وهي تتلخص في الآتي<sup>1</sup>:

- مهمة جدا في أخذ أي قرار عند وجود المعلومات الكافية للجهات محددة .
- تعد أمر جيد في توجيه وترشيد الموارد البشرية وتوزيع الطاقات لتحقيق الهدف المطلوب بشكل سريع.
- تعمل القيادة الاستراتيجية عن طريق الجمع بين التفكير والتخطيط من أجل تحقيق الأهداف والعمل على ذلك بكل الأشكال الممكنة .
- تعمل القيادة الاستراتيجية على استغلال الطاقات وترشيدها في تحقيق الهدف.
- تسعى القيادة الاستراتيجية ببيان الأمور الصحيحة من الخاطئة بل الأصح في اتخاذ القرارات المختلفة وبيان ذلك لموظفيها .
- يمكن كما ذكرنا مسبقا الكشف عن نقاط القوة والضعف للأهداف والمشاريع المختلفة.
- كما ذكرنا أيضا فمن أهميات ومزايا القيادة الاستراتيجية الناجحة هي توقع الأزمات قبل حدوثها والعمل على إيجاد الحلول التي تقي من أي آثار قد تحدث بالمؤسسة وتقليل الخسائر .
- دائما ما تكمن أهمية القيادة في تحديد الهدف وعمل نظام ثابت واضح لتنفيذه.
- القيادة الاستراتيجية تفيد الموظفين في التعرف على أوجه مختلفة للاستفادة بالأوضاع والمشكلات المحيطة.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات القائد

استراتيجيات القيادة هي أساس يجب الإلمام به في حالة كان الشخص يحتل منصب قيادي أو إداري لهذا سنتطرق لذلك في هذا المطلب.

<sup>1</sup> <https://www.dal4you.com> القيادة الاستراتيجية/ 10

حيث أصبحت الشركات وقطاع الأعمال في الوقت الحالي هو أمر يجب إعداد العدة له مهما كان كيان صغير؛ وذلك لإمكانية المنافسة والنجاح في أسواق حيتان الأعمال، ومن ثم للعوامل والمهارات الشخصية والسمات القيادية نصيب كبير في نجاح أي مؤسسة، لهذا فاستراتيجيات القيادة هي: أفضل الشخصيات القيادية هي التي تكون قادرة على صنع تحول جذري تجعل منها قيادة ناجحة ومؤثرة أفضل ممن يتبع الطرق التقليدية، فالشخصية القيادية الناجحة تتبع نهج من سبقها من الناجحين، وتكتشف نقاط القوة وتكون هذه النقاط محورية في حياة القائد مما يخلق توازن فعلي في حياته، وسنسرده استراتيجيات القيادة في نقاط مفصلة كالتالي:

### – تحديد الهدف:

فتحديد الهدف بشكل واضح ومحدد هو من أهم السمات التي يتصف بها القائد الناجح، فهي من أول النقاط التي تفصل بين القائد الناجح والقائد متوسط النجاح، فتحديد الهدف هو بذرة يجب تنميتها، ويجب أن نعلم أيضًا أنه توجد من السمات التي يجب اتباعها أيضًا كي تكون قائد ناجح بعض التفرعات المتعلقة بتحديد الهدف ألا وهي:

- تحديد الهدف بشفافية ووضوح.
- مراعاة الأخلاق والمبادئ عند وضع هذه الأهداف.
- وضع رؤية مستقبلية وعدم الحياد عنها.
- يجب أن يتعرف القائد الناجح على السلوك القيادي الذي يتبعه
- قوة المنصب

❖ القائد الناجح هو من ينجح في أن يجعل جماعته أو مرؤوسيه ملتقون حوله دائمًا، ويجب أن يعلم القائد الناجح أنه لن يحقق أي تقدم دون جماعته، ولكن يجب أن يعلم أنه هو المسئول عنهم وعن رفع كفاءتهم، ومعالجة أي شعور سلبي لديهم مع تعزيز ثقتهم به وبأنفسهم.

❖ يجب أن نعلم أنه يوجد فرق كبير بين القائد والمدير، فالمدير يستمد قوته من سلطته وقدرته على جعل مرؤوسيه ينفذون التعليمات بكل صرامة، أما القائد فيستمد قوته من جماعته، وسلطته عليهم تأتي من ثقتهم به، فكلما كان أكثر إقناعًا لهم وشعروا أنه يهتم بهم وبمصالحهم وأمور حياتهم كانوا أكثر انصياعًا له، ولتنفيذ التعليمات والمهام التي يكلفهم به.

❖ من هنا أنت من سيحدد هل أنت مدير أي أنك تقوم بتنفيذ التعليمات فقط، أم أنك قائد يستفيد من مرؤوسيه ويتفاعل معهم ويساهم في تطوير بيئة العمل من حوله، فالقيادة الناجحة هي من تقوم بفتح كافة الأبواب الموصدة أمامها وتخلق فيمن يعملون معها روحًا من الإبداع والابتكار مع التركيز على أن يكون قائد وليس مدير.

#### – تحمل المسؤولية وتنمية وعي القيادة الناجحة:

✓ القيادة الناجحة هي من تكون على وعي دائم بما يدور حولها من تفاصيل وتغيرات، وكل ما يتعلق بشخصه أو ببيئة العمل أو المنظمة التي يعمل بها، فالقيادة الناجحة تتواصل جيدًا مع من حولها.

✓ من صفات الشخص القائد سرعة البديهة، والتعلم أكثر من مجرد إعطاء الأوامر ونصح غيره، وعلى القائد الناجح تجنب الوقوع في الفخاخ والتي من الممكن أن يتعرض لها كثير من القادة ويقع فيها عديم الخبرة، فلا يجب أن تعيش القيادة الناجحة داخل هالة أو إطار صنعوه من أفكار وآراء يتبنونها دون البحث عما هو جديد، فيجب أن يتسم القائد الناجح بالتحدي وروح المغامرة وتحمله الشدة على المسؤولية.

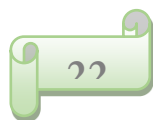
#### – العلاقة بين القائد ومرؤوسيه:

يجب على القائد الناجح أن تكون علاقته بمرؤوسيه بسيطة وتخلو من التعقيد، فالشخصية الأوتوقراطية طريقها للنجاح صعب وتتقدم ببطيء وتتطور بصعوبة، والشخصيات الصعبة عادة ما تكون غير مبدعة، فكلما كانت العلاقة جيدة بين القائد ومرؤوسيه كان هذا مصدر قوة للقائد، ومفيد للمنظمة من تنفيذ كل تخطط له من خلال اتباع المرؤوسين لتعليمات قائدهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <https://www.almaal.org/leadership-strategies>.

## خلاصة الفصل:

القائد الاستراتيجي له دور فعال في تطوير المؤسسة تو تحقيق أهدافها ومنحها تطور ونمو اللازم لضمان استمراريتها، هذا الفصل كان عن القائد الاستراتيجي حيث ذكرنا خصائص القائد الاستراتيجي وسماته ومهاراته فهي مكونات الأساسية للقيادة و، كخلاصة لهذا الفصل قمنا بتغطية كل جوانب القائد الاستراتيجي واهميتها في القيادة الاستراتيجية.



**الفصل الثاني :**

**إدارة المخاطر في المؤسسات**

**تمهيد:**

لما كانت إدارة المخاطر عنصراً رئيسياً في الإدارة الإستراتيجية، ومع أن جميع الموظفين مسؤولون على إدارة المخاطر ، فالمسؤولية النهائية تقع على عاتق القيادة العليا للمؤسسة ، وأن تطوير إستراتيجيات الأعمال في معظم الأحيان ينطلق من خلال المخاطر التي تعترض أهداف المؤسسة ، يأتي من التهديدات والفرص التي تبرز في بيئة الأعمال ، بالإضافة إلى قوة تأثير للمنافسين، وأن المهارات الأساسية للقيادة تتمثل في قدرتهم على تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة و تحويلها إلى الواقع من خلال وضع الخطط والتواصل مع العاملين و اقتناص الفرص ومواجهة المخاطر، ولذلك خصص هذا الفصل لتحديد مفهوم الإدارة المخاطر وإستراتيجية إدارة المخاطر على مستوى الدولي، والتطرق إلى أهم المهارات اللازمة للقيادة الإستراتيجيون لإدارة المخاطر في جميع مراحلها من خلال

**المباحث التالية:**

- مفاهيم أساسية لإدارة المخاطر وتصنيفاتها على المستوى الدولي.
- هيكل إدارة المخاطر .
- مهارات القائد الإستراتيجي في إدارة المخاطر .

## المبحث الأول: مفاهيم عامة لإدارة المخاطر

من الضروري التأكد على فهم القيادة العليا لأي مؤسسة الأهمية إدارة المخاطر، والعمل على تولي منهج ثقافة إدارة الخطر الذي يعتبر الأساس للذين التدليل الصعاب وتمايز التحديات التي تعترض عمليات وفعالية إدارية المخاطر في المؤسسة ودعم وتقدير ممارسة التعامل مع الخطر جزء لا يتجزأ من نشاطات العاملين.

## المطلب الأول: مفاهيم أولية المخاطر

سنتناول في هذا المطلب مفاهيم أولية للمخاطر ومعرفة تعاريفها واخذ فكرة عامة عنها.

### – مفهوم المخاطر:

عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (ITA) المخاطر بأنها احتمال حدوث أي أحداث سيكون لها تاكو على تحقيق الأهداف وتقاس المخاطر تأكديها واحتمالات وقوعها<sup>1</sup> أما تعريف (COSO) للخطر فهو احتمال حدث ما سيحدث يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف والتي قد تقع إنشاء القيمة أو تضعف القيمة الموجودة<sup>2</sup>، ويعرف دليل REC 150 الخاطر على أنها مزيج من احتمال ووقوع حدث وتبعاته، والحدث يكون سلميا أو إجابها، فرصة أو تحديد ويقاس الخطر بشدة تأثيره واحتمال وقوعه<sup>3</sup>.

وصرف المختصون المخاطر بأنها مزيج من التأثير والاحتمال حيث المخاطر - التأثير X الاحتمال، وفي حالة يوجد فيها التشتت قابل للقياس الكمي في النتائج المحتملة لأي نشاط يمكن تصديقه بعدة طرق، يمكن تعريفها بالأحداث المستقبلية غير المؤكدة التي يمكن أن تؤثر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية والمالية المؤسسة. تعرف المخاطر على أنها عدم اليقين في النتائج سواء كانت فرصة إيجابية أو تحديد سلبي للأفعال والأحداث<sup>4</sup>.

## المطلب الثاني: تصنيفات المخاطر

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors (MA), International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, hued, October 2008, Revised, October 2010, p37.

<sup>2</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Enterprise Risk Management, Integrated Framework Application Techniques, September 2004p4.

<sup>3</sup> The International Organization for Standardization (ISO) & International Electrotechnical Commission (EC), International Standard 31010, Risk Management Risk assessment technique, Switzerland, 2009, 73.

<sup>4</sup> The Orange Book, Management of Risk: Principles and Concepts, HM Treasury, 2004.

تصنيفات المخاطر هي اهم جزء لتجاوز المخاطر وموجهتها وسنتطرق في هذا المطلب عليها.

### – الخطر والمخاطر:

هناك خلط لغوي وإداري بين الخطر والمخاطر، المخاطر هي المجازفة وأعمال وقرارات إدارية يقوم بها الفرد بينما يعتبر الخطر تمديدات خارجية تواجه الفرد أو المؤسسة<sup>1</sup>، أي أنه مع انعدام لأي فائدة للخطر تجد أن المخاطر معمرة ومريحة، وبالتالي المخاطر واجهه على قائد المؤسسة القيام بها من أجل تحقيق عائد متوقع يمكن التخطيط لما قبيل حدوثها في حين تملأ المخاطر عن طريق فعل خارجي مفاجئ وتخرج عن السيطرة والمخاطر مصطلح مرتبط بالخطر وتحكمه مجموعة من البديهييات يمكن حصره في:

✓ لا توجد أنشطة يدون المخاطرة فالخطر مصاحب في كل الظروف.

✓ الخاطرة جزء لا يهجرأ من عمليات صنع القرار.

✓ يوجد علاقة عكسية بين المخاطر والقائد

### – حالات اتخاذ القرار في ظل المخاطر:

وتتقسم حالات المخاطر إلى ثلاث حالات:

- **حالة التأكد:** وهي الحالة يؤدي فيها اتخاذ القرار إلى للهجة والحدة ومعروفة وأن صاحب القرار يعرف النتيجة التي ينتمي إليها قراره ويكون بدراية كاملة عن جميع المعلومات في المستقبل<sup>2</sup>.
- **حالة عدم التأكد:** هي حالة يؤدي فيها اتخاذ القرار إلى مجموعة من الفائج الممكنة ولا يعلم مقدما ما تحدث من ظروف عند اختيار البديل، ولا توجد الاحتمالات الممكنة الصياغة القرارات ما يجعل القرار في هذه الحالة من أصعب المواقف<sup>3</sup>.
- **حالة المخاطر:** هي حالة يؤدي فيها اتخاذ القرار إلى واحدة من مجموعة الفائج ممكنة ويكون صاحب القرار بدراية كاملة باحتمالات وقوع هذه النتائج وتعد هذه الحالة معرفة جزئيا بالمستقبل<sup>4</sup>

### – سلوكيات القادة الاستراتيجيين في الفضيل المخاطر:

<sup>1</sup>دان بورج، إدارة المخاطر المالية في الاستثمارات والمشروعات، كتب المدير ورجل الأعمال السنة العاشرة، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 22 القاهرة، 2002، ص 2.

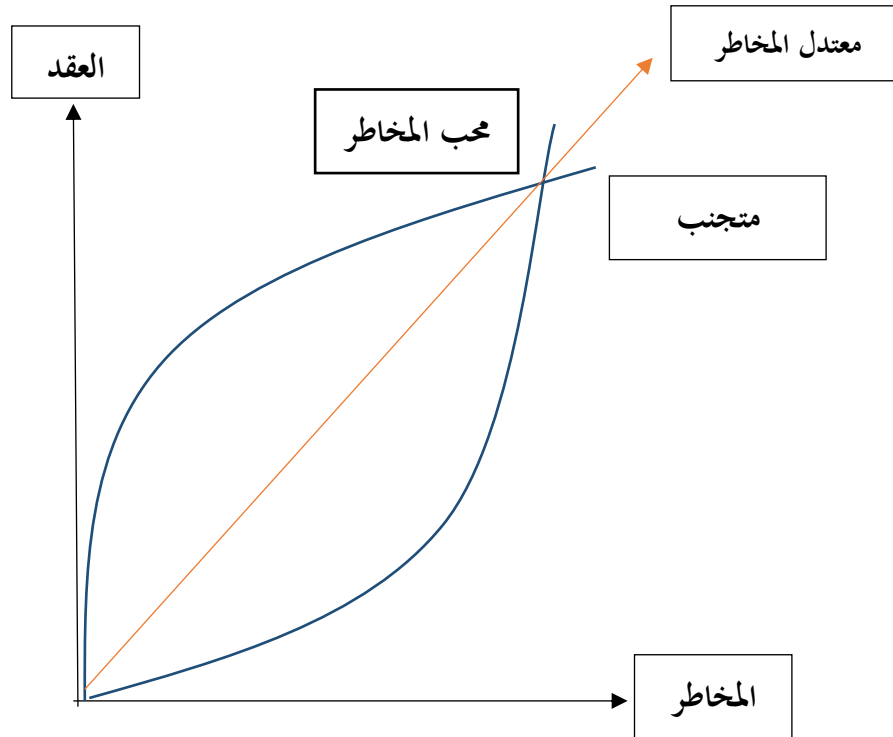
<sup>2</sup>فراس الزبيدي، العلاقة بين العائد والمخاطرة وأكثرها في القيمة السوقية للأسهم دراسة عملية من شركات القطاع المصرفي سوق العراق الأوراق المالية عملية القادسية للعلوم الإدارية والالتصاني، المجلد 16 عدد 2 231-243، 2014 من 236.

<sup>3</sup> Bobouti.blogpot.com/2015/05/blog-post-769.html, consulté le 02/01/2020.

<sup>4</sup>فراس الزبيدي، مرجع سابق ص 237.

تختلف القادة والمستثمرون بالتحام بهم في تفضيل المخاطر، وذلك في تحديد ثلاث سلوكيات أساسية للفضول المخاطر وهذا ما سوف يوضحه الشكل التالي: الشكل رقم (1):

### الشكل (1.2): سلوكيات القادة الاستراتيجيون في تفضيل المخاطر



المصدر: زكريا الدوري، أحمد صالح، إدارة الأعمال ١، مرجع سابق، ص 137.

يوضح الشكل ثلاث حالات في تفضيل المخاطر وهي<sup>1</sup>:

✓ **المتجنب المخاطرة:** وهذا السلوك ينطبق على القادة الإستراتيجيين الذين يرغبون بعائد متوقع أكبر لتعويض المخاطر المحصلة، لذا فان قانون تناقص المنفعة المحمدية ينطبق على هذا السلوك، أي تحقيق منفعة حدية متناقصة كلما زاد العائد على الاستثمار، أما العلاقة بين العائد ودرجة المخاطر بالنسبة لهذا النوع فهي علاقة عكسية بمعنى أن المستمر يبدي اهتمام متناقصا تجاه عنصر المخاطر كلما توقع عائقا أعلى على الاستثمار.

✓ **محب المخاطرة:** سلوك القائد منا يوصف بالمغامر، الذي تحقق منفعة حدية مناقصة من العائد كلما زاد دخله المحقق من الاستثمار. أما بالنسبة لعنصر المخاطر فإن هذا النوع يكون متحفظا، لدرجة أن قبوله

<sup>1</sup> هزاع مفلح، إدارة الاستثمار والحافظ الاستثمارية، كلية الاقتصاد جامعة عام 2018، ص 18.

بالمزيد منها مرهون بتوقعاته في الحصول على عائد أعلى، ولكن مع مراعاة أن حساسية تجاه عنصر المخاطر

✓ **معتدل المخاطر:** قانون ثبات المنفعة الحدية للاستثمار بمعنى أن العلاقة بين العائد على الاستثمار والمنفعة الحدية المحققة منه تكون بالنسبة لهذا النوع ثابتة، ويقسم سلوك هذا النوع من القادة الإستراتيجيين تحاد عنصر المخاطر بالجمود أي أن مستوى المخاطر التي يكون مستعداً لتحملها لا يغير أياً كان معدل العائد على الاستثمار الذي يتوقعه، مما يجعل هذا النوع عليها تحاد عنصر المخاطر

– أنواع المخاطر:

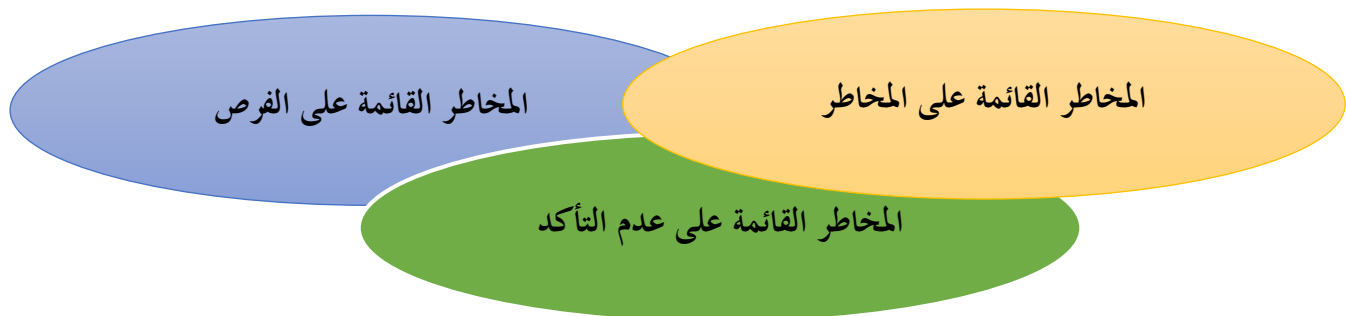
✓ **أنواع المخاطر حسب درجة المخاطر:** هنالك ثلاثة أنواع من المخاطر القائمة على الفرص المخاطر القائمة على عدم اليقين المخاطر

القائمة على المخاطر وهذا ما يوضحه الشكل الموالي: أنواع المخاطر حسب درجة المخاطر

✓ **المخاطر القائمة على الفرصة:** هناك جانبان أساسيان: المخاطر المرتبطة بعدم إختام الفرصة (الفرصة الضائعة) وجالب المخاطر المرتبطة بالفرصة وهذا القرار يتم بقبول المخاطر المرتبطة بالفرصة تم تنفيذ عمليات التقليل من أثارها السلبية والعظيم العوائد والمكاسب<sup>1</sup>.

✓ **المخاطر القائمة على حالة عدم التأكد:** وهو الخطر القائم على عدم اليقين وهو الخطر المرتبط بأحداث غير معروفة وغير متوقعة وتتسم بندرة البيانات وتكون نتائجه مهمة ويصعب تحديدها كماً أو تنبأ بها.<sup>2</sup>

الشكل (2.2): أنواع المخاطر حسب درجة المخاطر.



<sup>1</sup>Risk management guide for small business, NSW Department of State, Regional Department, and Global Risk Alliance, 2005, p10.

<sup>2</sup> Risk management guide for small business, Ibid, p10.

**Source: Risk management guide for small business, NSW Department of State, Regional Department, and Global Risk Alliance, 2005, p10.**

### المطلب الثالث: إدارة المخاطر

تعتبر إدارة مخاطر من اهم اقسام المؤسسة التي تحافظ على سيورة المؤسسة وضمان نشاطها

#### – مفهوم إدارة المخاطر:

العملية التي يتم من خلالها التأكد بأن الأحداث غير المرغوبة والمتعلقة بالأمر والتي يترتب عليها خسائر لا تحدث<sup>1</sup>، وهي: هي عملية مستمرة من اتخاذ وتنفيذ القرارات التي من شأنها تقليل إلى حد مقبول من تأثير أو حالة عدم التأكد المتعلقة بالتعرض إلى المخاطر التي لها تأثير على المؤسسة، بمعنى آخر هي الميل الطبيعي للمؤسسة باتجاه الموازنة بين الفرص والتهديدات<sup>2</sup> وتعرف بأنها العمليات التي تحدد بواسطتها المؤسسات لمخاطرها.

ومن ثم تتخذ أي أفعال مطلوبة لمراقبة الانحرافات عن المخاطر الحقيقية و التعرض لهذه المخاطر<sup>3</sup>، كما تعتبر وظيفة مستقلة مسؤولة عن تخطيط، التوجيه وتنظيم مقياس لتخفيض وتسكين و السيطرة على التأثيرات المحتملة على المؤسسة من المخاطر التي تنشأ جراء عملياتها<sup>4</sup>، عرفها معهد إدارة الخطر (IRM) على أنها جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسة بشكل منتظم لمواجهة المخاطر الصافية لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومحفظه كل نشاط<sup>5</sup>، كما عرفها Williams و Heinz بأنها تقليل الآثار السلبية المخاطر إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها و السيطرة عليها<sup>6</sup>، وتتميز عمليات إدارة المخاطر من خلال توجهاتها الإستراتيجية و التكتيكية، فمن حيث التوجه الإستراتيجي في إدارة المخاطر فتعني كيف يمكن أن

<sup>1</sup> محمد الحي، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2014، سوريا، ص14.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص14.

<sup>3</sup> صادق الشمري، استراتيجية إدارة المخاطر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016، ص 34.

<sup>4</sup> David Campbell, Risk management Guid for small business, Global risk alliance, py 4 LTD Jointly with NSW departement of state and regional developent, 2005, p7.

<sup>5</sup> The Insititute of Risk Management, A Risk Management Standards, London, Airmic Puplishing ,2002, p02.

<sup>6</sup> طارق حماد، إدارة المخاطر: أفراد شركات مصارف)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 146.

تضيف إدارة المخاطر قيمة للمؤسسات إما من وجهة النظر التكتيكية فهي تعني كيف تعمل إدارة المخاطر بشكل حقيقي في أداء مهامه.<sup>1</sup>

وهي تحديد و تقييم وترتيب أولويات المخاطر ثم تقييمها ، تنسيق وتطبيق اقتصادي للموارد من أجل تقليل احتمال حدوثها و أخيرا مراقبتها والتحكم فيها ، كما تعتبر تأثير للأحداث غير المرغوب فيها مقابل لتعظيم و تحقيق الفرص<sup>2</sup>، إدارة المخاطر عملية تنفذ من طرف جميع أفراد المؤسسة و في جميع المستويات التنظيمية ، تؤخذ في الاعتبار عند تطوير الإستراتيجية ، موجهة نحو تحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup> ، وقد تم تعريفها كذلك بأنها التوصل إلى وسائل متجددة للتحكم في الخطر و الحد من تكرار تحقق حوادثه و التقليل من حجم الخسائر و تحقيق درجة الخطر ومن ثن التحكم فيها هي وظيفة مستقلة مسؤولة عن تخطيط، توجيه، وتنظيم مقياس لتخفيض وتسكين والسيطرة على التأثيرات المحتملة على المؤسسة من المخاطر التي تنشأ جراء عملياتها.<sup>4</sup>

ومن خلال ما سبق قمنا بتعريف إدارة المخاطر بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات تتم في مراحل متتابع من أجل تحديد وتعريف ومراقبة المخاطر التي تهدد أهداف المؤسسة.

#### – إدارة المخاطر والفرص:

تم تسمية المؤسسات التي تستغل بنجاح وتحمي الفرص الحالية وتستكشف الابتكارات المستقبلية، وكل ذلك أثناء إدارة المخاطر، "المؤسسات البارعة"، هذه المؤسسات قادرة على الاهتمام بنجاح منتجاتها وعملياتها السابقة مع اقتناص الفرص التي ستحدد المستقبل. إنشاء مؤسسات تدير المخاطر السلبية وتركز على خلق القيمة من خلال الاستفادة من الفرص ويتطلب نظام لتحديد وإدارة وقياس ومراقبة كل من المخاطر والفرص داخل هيكل الإدارة القائمة مثل هذا النظام يشمل:

✓ لتحديد الفعال المخاطر والفرص، بما في ذلك مصادر الخطر، مصادر الفرصة.

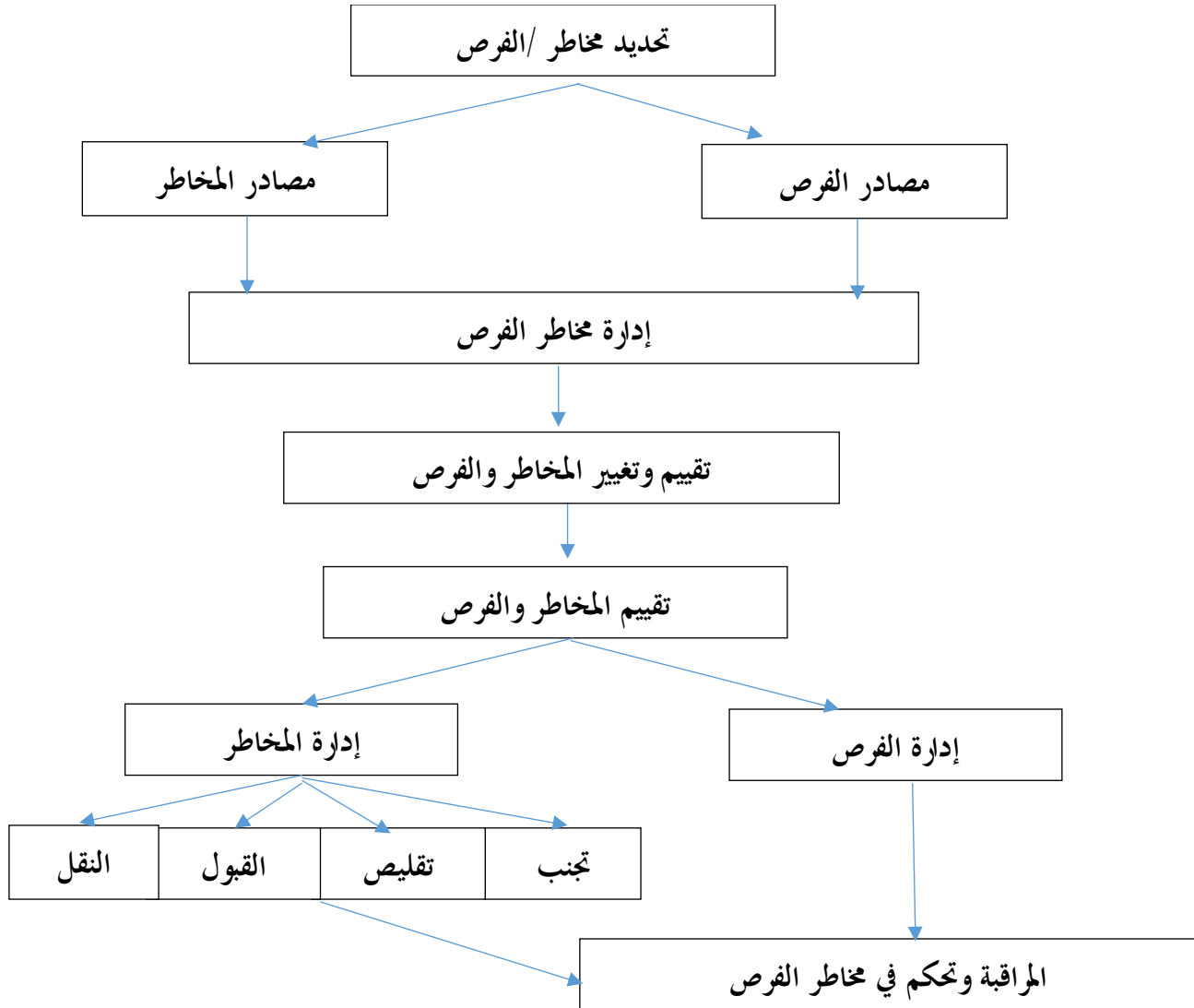
<sup>1</sup>صادق الشمري، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> <https://an.wikipedia.org/wiki/risk-management>, consulté le 05/04/2020.

<sup>3</sup> Philippe Christelle, Serge Villepelet, Le management des risques de l'entreprise, Iinstitut de l'audit interne, editions d'organisation, 2005, p5.

<sup>4</sup> David Campbell, Op cit, p9.

✓ الإدارة الفعالة المخاطر والفرص، بما في ذلك تقييم وتغيير الرغبة في المخاطر، تقييم المخاطر والفرص، إدارة المخاطر وإدارة الفرص مراقبة ونظام مراقبة الإدارة لمراجعة الإستراتيجية والتكاليف والفوائد، والهيكل، والنظم، والرغبة في (3.2) نموذج ادارة المخاطر والفرص.



Source: Tamara Bekefi et al, Managing Opportunities and Risks, the Society of Management Accountants, Canada, 2008, p8

## المبحث الثاني: هيكل ادارة المخاطر

مهما كانت قدرات القادة الدوليون في التنبؤ بالمخاطر والتهديدات، إلا أنهم يصادفون مخاطر متعددة وغير محتملة، والتعامل مع هذه المخاطر يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل إستراتيجية واتخاذ القرار المناسب بين مجموعة من التصرفات والخيارات المطروحة وهذا ما يعرف باسم إستراتيجية إدارة المخاطر.

### المطلب الأول: خطوات ادارة المخاطر

تحديد المخاطر المحتمل حتى يكون لها تأثير على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها حيث تتضمن كلا من الوقاية من المخاطر المحتملة والاكتشاف المبكر المخاطر ومن خلال هذا المطلب سنتطرق لخطوات إدارة المخاطر.

#### – خطوات إدارة إستراتيجية إدارة المخاطر:

كما تقترح الباحثة واستنادا للدراسات السابقة يمكن حصر الخطوات الأساسية لإستراتيجية إدارة المخاطر إلى ثلاث مراحل وهذا ما يبينه الشكل التالي:

قبل الشروع في الخطوات الأساسية لإدارة المخاطر يجب على القادة الإستراتيجيون رسم الأهداف الإستراتيجية التي يستطيعون النية بالأحداث المحصلة التي قد تؤثر على تحقيقها، ثم تليها عملية تحليل شاملة لبيئة وجمع المخاطر والتهديدات من خلال التمييز بين المخاطر والفرص، ثم تبدأ عمليات وخطوات إدارة إستراتيجية المخاطر على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### المرحلة الأولى: الحدي و تقييم المخاطر المحتملة.

**1.1 تحديد المخاطر:** بعد تحليل وتقييم لبيئة الأعمال يتم تحديد المخاطر التي تؤثر على عمليات وأنشطة المؤسسة يتم تصنيفها من حيث الأهمية والأولوية ودرجة التأثير، كما تقوم على إعداد السيناريوهات والتخطيط للتعامل مع المخاطر قبل وقوعها يوجد الكثير من الأساليب المحققة في تحديد المخاطر أهمها<sup>2</sup>:

✓ **العصف الذهني:** الاجتماعات الدينية بالمؤسسات خصص فيها وقت للعصف الذهني يشارك فيه الحاضرين في تحديد المخاطر المحتمل حديثها في كل مرحلة من مراحل العمل وتعتبر هذه الإستراتيجية من الطرق الفعالة في تحديد المخاطر.

✓ **تحليل السلامة:** الوظيفية وترتكز هذه الإستراتيجية على تقسيم الأعمال إلى عدة أنشطة ويتم دراسة كل نشاط على حدا لتحديد المخاطر ودراستها والتحكم بها في المستقبل.

<sup>1</sup> <http://ar.alkhuzam.com> le 07/01/2020, consulté le 14/03/2020.

<sup>2</sup> <http://ar.alkhuzam.com> le 07/01/2020, consulté le 14/03/2020.

✓ **سيناريو لتحقيق الهدف:** تضع المؤسسات سيناريوهات مختلفة لتحقيق الأهداف فيتم تحليلها ودراستها والتعرف على كل المخاطر التي قد تعرقل تحقيق هذه الأهداف بالاستفادة من الفرص المتاحة في تحقيقها.

✓ **قائمة المخاطر الشائعة أو المسيلة:** في العديد من الكيانات يوجد قوائم كبيرة من المخاطر المحتملة الفاتحة من العمل على مشروع تماثل من قبل أو التحليل المخاطر المنافسين في السوق كما يولد هذه القائمة.

✓ **رأي الخبراء:** تقصد هنا بالخبراء غير العاملين مع المؤسسات من الذين لديهم باعا في مثل هذه الأعمال، وبالتأكيد سوف يضيفون الكثير من المخاطر المستقبلية غير المتوقعة وأيضا المتخصصين في مجال الاستشارات المالية والاقتصادية الذين يستخدمون كم كبير من المعلومات المسبقة التحليلات الحالية للسوق في تحديد المخاطر للمؤسسات، ويتم التعرف على المخاطر عن طريق<sup>1</sup>:

- **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 المخاطر.
- **مراجعة المخاطر الشائعة:** في العديد من المنظمات هناك قوائم بالمخاطر.

## 1-2- تقييم المخاطر:

بعد عملية تحديد المخاطر سيتوفر لدينا قائمة كبيرة منها وتزداد الصعوبة في التعامل مع كل هذه المخاطر دفعة واحدة لذلك يجب تصنيفها درجات من حيث الأشد أثر وخطورة للتعامل معها بالسرعة المطلوبة إلى الأقل.

المرحلة الثانية: مواجهة المخاطر

<sup>1</sup> 2Shefa El Saga, Risk Management, 12/06/2011, P 19.

مخطط المواجهة مع الخطر تتجسد في عملية إيجاد الخيارات المختلفة واستنتاج الأفعال الكفيلة بتعظيم الفرص وتقليل التهديدات التي يمكن أن تعترض طريق تحقيق الأهداف، وتتضمن تحديد مسؤوليات الأفراد والجماعات فيما يتعلق بالتجاوب مع الخطر.

## 1.2 الاستجابة المخاطر:

وبعد عملي التحليل والتقييم المخاطر فتقوم المؤسسة بتصنيف الانحرافات المفيدة بالفرص والانحرافات الضارة بالمخاطر، وتسعى المؤسسات من خلال الاستعداد للعواقب ومعرفة كيفية الاستجابة لأنواع المخاطر المختلفة

### • لاستجابة المخاطر السلبية والتهديدات:

تتم الاستجابة المخاطر السلبية باستخدام مجموعة من التقنيات تقع ضمن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسية:

✓ **تجنب المخاطر:** إذ أن تجنب المخاطر يعني الابتعاد عنها نهائياً، تعني إيقاف النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما.

✓ **نقل المخاطر لطرف ثالث:** قد تكون هذه الطريقة هي الحل العملي الأمثل إذا كانت المخاطر مرتفعة جداً سوف بأن تنقل المخاطر إلى طرف ثالث ونقل أثر المخاطر ومثال عليها التأمين أو نقل المهمة لطرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة.

✓ **التقليل من حدة المخاطر:** ويقصد في هذه الحالة العمل على إدارة الخطر بوضع إجراءات رقابية تضمن العمل على خفض كل من الاحتمالية الحدوث ونتيجة الخطر في حال وقوعه<sup>1</sup>.

✓ **القبول بالمخاطر:** أي قبول المخاطر كما هي من دون وضع أي إجراء وذلك يكون في حال وقوع المخاطر فإن الأثر منخفض جداً واحتمالية الحدوث منخفضة.

### • الاستجابة المخاطر الإيجابية (الفرص):

وبعد التعرف على الفرص المرتبطة بالمخاطر يتم التحسين عن طريق<sup>2</sup>:

✓ **الاستغلال:** أي تحقيق الفرصة والاستفادة منها من خلال تخفيض الوقت وتخفيض التكلفة.

✓ **المشاركة:** أي الإشراك طرف آخر لاغتنام الفرصة.

<sup>1</sup> <https://ar.alikhuzam.com.consulté le 07/01/2020>.

<sup>2</sup> سلوى علي، نعم نعمة، تحليل أخطار المشروعات وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية: دراسة حالة شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد، 96، المجلد 29 (10182) 2017، ص 90.

✓ **التحسين:** زيادة احتمالية الفرصة كزيادة الموارد. القبول: الاستعداد للاستفادة من الفرصة في حالة ظهورها.

✓ **القبول:** الاستعداد للاستفادة من الفرص في حالة ظهورها.

**المرحلة الثالثة: التحكم ومراقبة المخاطر.**

### 1.3 التحكم في المخاطر:

تتطلب إدارة إستراتيجية المخاطر الفعالة نظام لتقديم التقارير والمراجعة لتأكد من التحديد الفعال للمخاطر وطرق معالجتها وإن إجراءات التحكم والسيطرة في المخاطر ملائمة وتمشي وفق لما خطط له، ويجب إجراء المراجعة المستمرة للإستراتيجيات والبدائل المطروحة، كما تقوم على مراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير، وتقديم سجلات بقائمة المخاطر وطرق معالجتها وتحديد الدروس المستفادة لتقييم ومعالجة المخاطر مستقبلاً.

### 2.3 التواصل داخل :

كل العاملين والذين لهم علاقة بالنظام يجب أن يكون لديهم إدراك ووعي من خلال اطلاعهم على خطط إدارة المخاطر وفهم أهم الخطوات التي من خلالها تطبيق هذه الخطط حتى يتسنى لهم المشاركة الفعالة من خلال تواصلهم فيما يخص: عمليات إستراتيجية إدارة المخاطر.

### المطلب الثاني: سيناريوهات في إدارة المخاطر:

تحتاج إدارة المخاطر إلى ما يعرف بالتفكير عن طريق بناء السيناريوهات فافتراض المستقبل والتنبؤ بمعطيات البيئة الخارجية للمؤسسة، وكيف تؤثر سلبي أو إيجاباً على أهداف المؤسسة والكفيلة بإيجاد الطرق والحلول لها.

#### - مفهوم السيناريوهات:

برزت الحالة إلى بناء السيناريوهات كأحد الأساليب النوعية في التفكير الإستراتيجي بسبب الأخطار والتحديات التي تواجهها المؤسسات وخاصة في بيئة الأعمال الدولية التي تتسم بحالات عدم التأكد من جهة وصعوبة التكيف معها بالأساليب التقليدية و التنبؤية قصيرة المدى من جهة أخرى<sup>1</sup> ، يعتبر السيناريو

<sup>1</sup> زكرياء دوري، احمد صالح الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال، مرجع السابق، ص33 .

أحد الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية الأكثر شيوعاً ، وتأتي كلمة سيناريو scenario من الفنون المسرحية و السينمائية ، حيث ينظم التسلسل في الأحداث والشخصيات ، والسيناريو أداة للتنبؤ بالمستقبل ، بغض النظر عن الوصول إلى هدف معين ، ويرى آخرون أن السيناريو وسيلة لصنع المستقبل ، وأداة للتخطيط ودعم اتخاذ القرارات في المستقبل المبني على الظروف البيئية الممكنة " ، وهو أحد أهم الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية إذ تبحث الكثير من المؤسسات عن ممارسات جديدة من أجل البقاء في البيئة التنافسية للأعمال ، وعرف السيناريو على أنه مرحلة سابقة على مرحلة التخطيط الإستراتيجي لأنه يرمي إلى تصور ملامح البيئات المحتملة مستقبلياً وعلى ضوء كل شكل من أشكال هذه البيئات المستقبلية ، ويعتبر تدريب ذهني للمسؤولين عن التوجه قبل شروعهم في التخطيط لأنها تعمل على زيادة وعيهم بأهمية البيئة الخارجية .

#### – أنواع السيناريوهات<sup>1</sup>:

- ✓ سيناريوهات استطلاعية: وهي تستطلع الوضع المستقبلي كما هو دون توجهات استهدافية وتتطلق من الحاضر إلى المستقبل وأنواعها:
- ✓ السيناريو المرجعي: وهو سيناريو استمرار الوضع القائم.
- ✓ السيناريو المتفائل: وافترض حدوث تحسن في الوضع الراهن نتيجة للإصلاحات الجدية.
- ✓ السيناريو المتشائم: وهو يمثل عجز النظام على الاستمرار وفقدان القدرة على النمو والوصول للوضع الكارثي.
- ✓ سيناريوهات استهدافية: وهي تصور وضع مستقبلي معين إلى الوصول إليه وهي تتطلق من المستقبل إلى الحاضر.

### 1.3. خطوات بناء السيناريوهات في مراحل الخطر:

(1) اختيار فريق بناء السيناريوهات وفق الخصائص التالية:

- حسن ذاتي عالي وإدراك متميز
- النقاط نقاط الضعف بمهارة عبر ضوضاء البيئة.

<sup>1</sup> محمد قاسم عطا القيسي، " دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية "، رسالة ماجستير، 2015-2016، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، برنامج الدراسات المشترك مع جامعة الأقصى،

- خبرة في النظرة إلى المصالح الأوسع.
- السماح بالغموض.

(2) تأسيس غرفة عمليات لبناء السيناريوهات وفق المواصفات التالية:

- توافر قواعد بيانات واسعة

- توافر نظم دعم القرار والنظم الخبيرة.

(3) تحديد المخاطر المحتمل وقوعها: وضع الافتراضات.

(4) إجراء الترابطات باعتماد الخيالية والتصور إعداد أشكال السيناريوهات بشكل تختلف معطيات إحداهم على الآخر لتنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها في المستقبل.

(5) كتابة النص القصصي للسيناريوهات لشرح تسلسل الأحداث التي أدت على التغير في شكل البيئة.

(6) إطلاق التفكير لمناقشة السيناريوهات المقترحة وتحليل وتشخيص المخاطر الإستراتيجية المختلفة التي ينتجها كل سيناريو وفحص صحة الافتراضات<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع المخاطر

تتطلب مواجهة إدارة المخاطر الى تحديد نوعها ولهذا سوف نتطرق الى أنواعها.

#### – أهم أنواع المخاطر:

تصف المخاطر الغير منتظمة حدث يمكن أن يؤدي إلى انهيار كبير في صناعة معينة أو في الاقتصاد بشكل أوسع ، في حين أن المخاطر المنتظمة هي مخاطر السوق المنتشرة بعيدة المدى والدائمة والتي تعكس مجموعة متنوعة من العوامل المقلقة ، وغالبًا ما تكون المخاطر الغير منتظمة صدمة كاملة وخارجية للنظام ، أما المخاطر المنتظمة هي المخاطر الشاملة اليومية المستمرة التي يمكن أن تسببها مجموعة من العوامل بما في ذلك الاقتصاد وأسعار الفائدة ، والخلاصة أنه من الصعب تحديد المخاطر منتظمة ويصعب التنبؤ بها في حين أن المخاطر غير منتظمة قابلة للقياس الكمي بشكل<sup>2</sup>:

#### – المخاطر الغير منتظمة:

تمثل المخاطر الغير منتظمة المخاطر المرتبطة بالفشل الكامل لقطاع الأعمال أو القطاع أو الصناعة أو مؤسسة مالية أو الاقتصاد الكلي، كما يمكن استخدام هذا المصطلح أيضًا لوصف المشكلات الصغيرة

<sup>1</sup> نوري خيرة، دور القائد الإستراتيجي في إدارة المخاطر، مؤسسات الأعمال الدولية (دراسة حالة)، ص 153 – 154.

<sup>2</sup> <https://www.almrsl.com/post/918092>.

والمحددة مثل العيوب الأمنية للحساب المصرفي أو معلومات مستخدم موقع الويب، وتشمل القضايا الأكبر والأوسع نطاقاً أزمة اقتصادية واسعة أثارها انهيار النظام المالي.

تُستخدم كلمة الغير نظامية في حد ذاتها بشكل أساسي لوصف مشكلة صحية محددة تؤثر على جسم الشخص بالكامل، ثم تم استعارة هذا الوصف لشرح الطريقة التي يمكن أن تؤثر بها القضايا المالية الأصغر بشكل خطير على الاقتصاد أو النظام المالي، وبالتالي فإن الخطر الغير المنتظم هو خطر ناجم عن حدث على المستوى المحلي أو مستوى الشركة يكون جوهرياً بما يكفي للتأثير على النظام المالي الأوسع.

### – المخاطر المنتظمة:

في حين أن المخاطر الغير المنتظمة غير متبلورة قليلاً ، إلا أن المخاطر المنتظمة لها معنى أكثر شيوعاً ، وغالباً ما يُستخدم هذا المصطلح بالتبادل مع مخاطر السوق ويعني الخطر الذي يتم اختراقه في السوق بشكل عام والذي لا يمكن حله من خلال تنويع محفظتك أو حيازتك ، ويمكن أن تتجم مخاطر السوق الواسعة عن فترات الركود الاقتصادي أو فترات الضعف الاقتصادي أو الحروب أو ارتفاع أو ركود أسعار الفائدة أو تقلبات أسعار العملات أو السلع ، في حين أن المخاطر المنتظمة لا يمكن التغلب عليها باستراتيجية توزيع الأصول المختلفة إلا أنه يمكن إدارتها. تسمى مخاطر السوق الثابتة أو الخاصة بالصناعة والتي يمكن إصلاحها بالمخاطر المنتظمة، ومع المخاطر المنتظمة تكون المخاطر أوسع بكثير من قطاع أو شركة واحدة .

يعتبر الركود الكبير في أواخر العقد الأول من القرن الحادي والعشرين هو مثال على المخاطر المنتظمة، وأي شخص تم استثماره في السوق في عام 2008 رأى أن قيم استثماراته تتغير بشكل كبير عن هذا الحدث الاقتصادي، وأثر هذا الركود على فئات الأصول بطرق مختلفة حيث تم بيع الأوراق المالية ذات المخاطر العالية بكميات كبيرة، في حين زادت الأصول الأبسط مثل سندات الخزنة الأمريكية في قيمتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://www.almrsl.com/post/918092>.

### المبحث الثالث: مهارات القائد الاستراتيجي في إدارة المخاطر

بالاعتماد على الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت المهارات الأساسية للقادة الإستراتيجيين في الإدارة، فقد تطرقنا بشكل عام في الفصل الأول لهذه المهارات والتي سوف نستخدمها في الدراسة الحالية.

#### المطلب الأول: الفكر الإستراتيجي:

اقترن استخدام التفكير الإستراتيجي في إطار الإدارة الإستراتيجية بعملية صنع القرار الإستراتيجي وضع السيناريوهات للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات كما ترتبط برامج التفكير الإستراتيجي بتحليل عناصر بيئة الأعمال والتنبؤ بأثرها المستقبلي على المؤسسة.

#### – مفهوم التفكير الإستراتيجي:

وفقا H. Mintzberg و في سنة 1994 الذي وضع مفهوم التفكير الإستراتيجي في إطار أكاديمي واضح وحدد غاياته و أبعاده و وضع حدوده مع المصطلحات الأخرى ، فعرفه على أنه طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة ، ينجم عنه منظور متكامل للمؤسسة من خلال عمليات تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس و الإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية<sup>1</sup> ، و يعرف التفكير الإستراتيجي "بأنه الطريق الابتكار للتفكير في كيفية الرؤيا المستقبلية للقضايا المتوقعة و التنبؤ بالفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة"<sup>2</sup>، كما عرف على "أنه تفكير يستشرف المستقبل و يحدد اتجاه المنظمة لاستثمار الفرص و المتغيرات المستقبلية ويقودها نحو وضع الخطوات المناسبة التي تنقل رؤيتها إلى الواقع"<sup>3</sup>، ويشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات و المهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية و ممارسة الإدارة الإستراتيجية<sup>4</sup>، وعرف على أنه " ينطلق من التأمل العميق لاستشرف المستقبل و تحديد الاتجاه الذي يقود المؤسسة للاستفادة من الفرص و مواجهة التحديات و المتغيرات المستقبلية"<sup>5</sup>.

#### – عناصر التفكير الإستراتيجي:

<sup>1</sup>حسين الجبوري، التفكير الإستراتيجي: منهج متكامل للمستقبل مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2017، ص 127.

<sup>2</sup>حسنهلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار الكتب، مصر، 2008، ص 31.

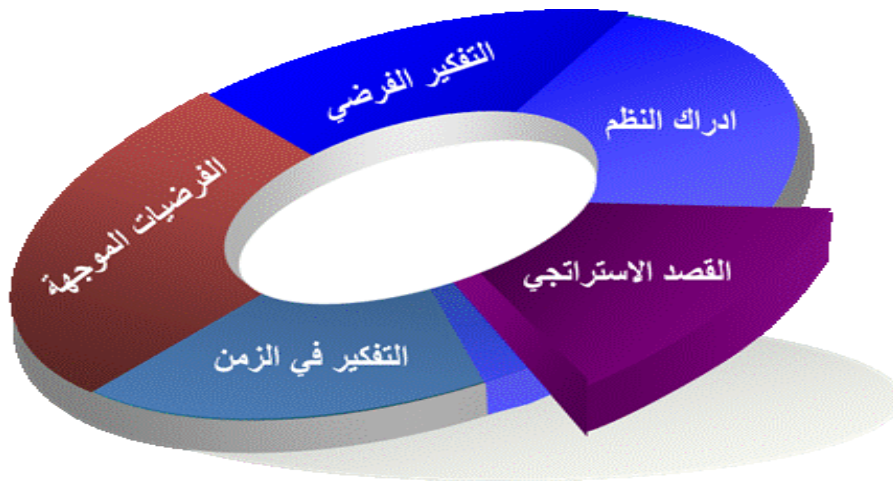
<sup>3</sup>مجيد الكرخي، مقدمة في التفكير الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015، ص 22.

<sup>4</sup>عبد الحميد الغربي، مرجع سابق، ص 45.

<sup>5</sup>حسين الجبوري، مرجع سابق، ص 158.

بالاعتماد على آراء H. Mintzberg طورت الباحثة Liedtea في سنة 1998 نموذج للتفكير الإستراتيجي يتضمن خمسة أبعاد وهي (القصد الإستراتيجي، إدراك النظم، التفكير الفرص، الفرضيات الموجهة، التفكير في الوقت) وسيتم عرض هذه الأبعاد في الشكل الموالي:

الشكل(4.2) : عناصر الخمسة للتفكير الاستراتيجي



المصدر: حسين الجبوري، التفكير الإستراتيجي - منهج متكامل للمستقبل مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية، الطبعة الأولى دار، صفاء عمان، الأردن، 2017، ص 206.

يمكن عرض هذه الأبعاد بإنجاز كمايلي:

**(1) القصد الإستراتيجي :** يتمحور القصد الإستراتيجي في توجه الإدارة العليا في بلوغ أهدافها الإستراتيجية المستقبلية بتقليد المنافس بقصد المبادرة.

**(2) إدراك النظم :** أوضح هذا البعد شمولية التفكير الإستراتيجي و أن توسيع عملية التفكير الإستراتيجي لتشمل متغيرات خارج حدود المؤسسة، ليفتح باب للإبداع والابتكار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>احسين الجبوري، مرجع سابق، ص 205.

(3) **التفكير القرصي** : لا بد من الاعتراف بفرص جديدة كما يجب استيعاب الإستراتيجيات، فإن قدرة

المفكرين الإستراتيجيين تتجلى في انتهاز فرص جديدة كبيرة على الفور والإجابة عليها عند ظهورها<sup>1</sup>.

(4) **الفرضيات الموجهة** : ويعرف باسم عنصر (التوجه نحو الفرضيات حيث أن التفكير الإستراتيجي

يتضمن التفكير والعمل ضمن عدة افتراضات وبدائل غير أكيدة تقود إلى فرضيات وبدائل جديدة تكون أكثر

ملائمة مقارنة مع سابقتها<sup>2</sup>

(5) **التفكير في الوقت** : الاعتراف بأن المستقبل يرتبط بالماضي، لأن الماضي له قيمة تنبؤية للمستقبل<sup>3</sup>.

– **التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي:**

إن التفكير الإستراتيجي هو مصطلح شامل. وهو يعني تحليل واستكشاف وفهم وتحديد الوضع المعقد

ومن ثم وضع الخطة التي من شأنها رسم الإجراءات ذات التأثير الإيجابي الأكبر قدر ممكن من أجل

تحقيق هدف محدد مسبقاً. فالتفكير الإستراتيجي يمتد تأثيره إلى صياغة وتنفيذ إستراتيجيات الأعمال وأداء

المؤسسة الإجمالي. ويشمل أيضاً التحليل الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والتنظيم والرقابة وحتى

إستراتيجية القيادة لذلك فإن التفكير الإستراتيجي يغطي أساساً جميع الجوانب التي يمكن وصفها بأنها

"إستراتيجية"<sup>4</sup>.

– **القائد والتفكير الإستراتيجي:**

نظراً لديناميكية وصعوبة العمل على المستوى الدولي الذي يعتبر تحدياً كبيراً لكافة المؤسسات، الأمر

الذي يتطلب من قادتها التميز بالتفكير الإستراتيجي والذي يتطلب ما يلي:<sup>5</sup>

1 – إدارة التغيير في مجالات العمل.

2- الابتعاد عن أساليب العمل النمطية وبيروقراطية الإدارة وتحديث أساليب جديدة.

3 – إدارة الابتكار.

4 – استشراف المستقبل عن طريق التأمل والتفكير في الأوضاع المستقبلية للمؤسسة.

<sup>1</sup>صابرينة ترغني دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القرارات الإبداعية للمؤسسة: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة

دكتوراه علوم التسيير، جامعة

بسكرة، 2015، ص 109.

<sup>2</sup>صابرينة ترغني المرجع نفسه، ص 109.

<sup>3</sup>صابرينة ترغني المرجع نفسه، ص 109.

<sup>4</sup>مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مرجع سابق، ص 60.

<sup>5</sup>مجيد الكرخي، مقدمة في التفكير الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 51.

5- تحليل الموقف البيئي ورصد الفرص وتجنب التهديدات.

5. أنماط تفكير القادة الإستراتيجيين في إدارة المخاطر: وقد أشار Mason إلى الأنماط الرئيسية للتفكير القادة الإستراتيجيين الذي أسس أربعة أنماط وهي<sup>1</sup>

(1) **نمط التفكير الشمولي**: يقع ضمن إطار التفكير التركيبي، يهتم القائد الإستراتيجي بوضع إطار عام للمشكلات الخطر موضع القرار معتمداً على خبرته المتراكمة وسرعة تنفيذ الإستراتيجية الملائمة.

(2) **نمط التفكير التجريبي**: يعد أحد اصناف التفكير التركيبي، إذ يهتم القائد الإستراتيجي بحصر العوامل العامة المخاطر، ويقوم بتعميمها بشكل انتقائي لإبراز عناصرها وأسسها.

(3) **نمط التفكير التشخيصي**: النمط التشخيصي ينظر إلى واقع الأمور وملاحها التفصيلية وصولاً إلى مؤشرات العملية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً من الخطر، كما يسهل اختيار البديل المناسب ومعالجة المشاكل والمخاطر.

(4) **نمط التفكير التخطيطي**: يتطلب هذا النمط تركيزاً أقل على توافر الأسباب الكامنة وراء المشكل أو الخط وتتفق أنماط التفكير التخطيطي مع العمليات والموضوعات التي تخضع للغة الأرقام والبيانات من خلال ربط النتائج بالأسباب.

### المطلب الثاني: أخلاقيات القائد الاستراتيجي

سنهتم في هذا المطلب على أخلاقيات القائد التي تعتبر جوهر مهم في شخصية القائد

#### – تعريف أخلاقيات العمل:

تعرف أخلاقيات العمل بأنها مجموعة من المبادئ تدور حول أربعة عناصر أساسية هي: القيام بالعمال الهادفة، وعدم إلحاق الضرر بالآخرين، وعدم الخداع في أي تعاملات وعدم التحيز في القيام بأي ممارسات لصالح طرف دون الآخر<sup>2</sup>، أما الأخلاقيات الإدارية فإنها تشير إلى معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم.

#### – العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي:

<sup>1</sup>أكرم سالم العنابي، مرجع سابق، ص 104.

<sup>2</sup>عظا الله النونية، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جلد 43 العدد 1، (115-138) 2016، ص 119.

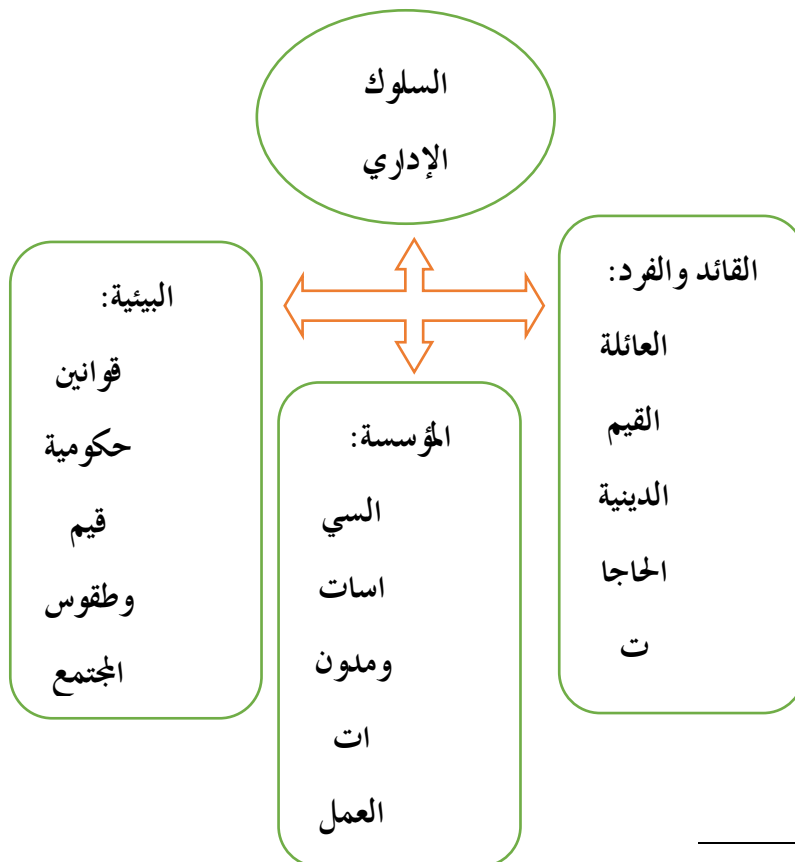
يستمد الأفراد سلوكهم الأخلاقي متأثرين بثلاث عناصر أساسية من بذاته، والمؤسسة التي يعمل فيها والبيئة التي ينشط فيها<sup>1</sup>:

(1) القائد أو الفرد: يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل مرتبطة تكوينه العائلي والشخصي، فالقادة الذين يستندون بقاعدة قوية من الأخلاق المكتسبة سواء من عائلته ودينه وقيمه وغيرها فإن ثقتهم بأنفسهم تكون قوية وتكون قراراتهم رشيدة ومتجانسة، فالقيم الأخلاقية تجعل القادة أكثر صوابا حتى في الظروف الغامضة والمعقدة والضغوطات الكبيرة.

(2) المؤسسة: إن للمؤسسة تأثيرا واضحا في أخلاقيات العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة بالإضافة إلى قواعد العمل، والإجراءات، وأنظمة الحوافز، وغيرها.

(3) البيئة: تعمل مؤسسات في بيئة تتأثر بالقوانين الحكومية والتشريعات وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة، بحيث تعطي هذه القوانين والتشريعات تصورا عن طبيعة المناخ السائد في الصناعة، وهذه تؤثر بدورها في سلوكيات قادة هذه المؤسسات والشكل ويوضح ما قد سبق.

## (5.2) السلوك الإداري والأخلاقي.



<sup>1</sup>زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012، ص ص: 290-291.

المصدر: زكريا الدوري وآخرون مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012، ص 291

أساسيات تبني منهج الأخلاقيات في الإدارة: من خلال مراجعة الأدبيات ومصادر المتخصصة تبين وجود جانبين دفعا لتبني الأخلاقيات في العمل الدولي أولهما متعلق بما يفرزه الواقع الحالي، والثاني متعلق بما يتطلبه المستقبل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: نقل المعرفة

إذا استخدمنا المعرفة في المهام التي تعرف كيف ننجزها بشكل واضح فنحن نطلق عليها الإنتاجية، وإذا استخدمنا المعرفة في المهام التي تعتبر جديدة ومختلفة فإننا نطلق عليها الابتكار.

#### – مفهوم نقل المعرفة وأهميتها وأنواعها:

**(1) مفهوم المعرفة :** تعددت الاتجاهات التي تناولت مفهوم المعرفة حيث بعضها اهتم بالجانب التاريخي إذ تطرق إلى نشأتها وتطورها لإبراز العمق التاريخي لها، أما الجانب الآخر فتطرق إلى الجوانب اللغوية كضرورة للمعرفة ومن أبرز هذه المعرفة هي نتيجة لمعالجة البيانات التي تخرج بمعلومات و التي يؤدي فهمها و استيعابها إلى معرفة "<sup>2</sup> وعرفت بأنها معتقدات فردية تزيد من قدرة الفرد لاتخاذ إجراءات فعالة، حيث يقصد بالإجراءات الفعالة بمجموع المهارات والأنشطة الذهنية تلزم القيام بالفعل.

#### **(2) أهميتها:** تكمن أهمية المعرفة فيما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ تحفز الإبداع المتواصل لأفراد المؤسسة وجماعاتها.
- ✓ تحول المعرفة المؤسسات إلى مجتمعات معرفية.
- ✓ بناء وتشديد عقول بشرية عالية التميز.
- ✓ تظهر كفاءات إدارة المعرفة في إدارة المخاطر وحل المشكلات.
- ✓ الحفاظ على التميز التنافسي للمؤسسات.
- ✓ تخفيض التكاليف ورفع الموجودات الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

<sup>1</sup>زكريا الدوري، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 437.

<sup>2</sup>داود المحمدي، نقل المعرفة التنظيمية وأثرها في أداء منظمات الأعمال (حالة شركة القطاع العام الصناعي في سوريا)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2013، ص 23.

<sup>3</sup>داود المحمدي، مرجع نفسه، ص 24

### (3) أنواع المعرفة:

- قدم الفيلسوف مايكل بولاني (Polana Michael) سنة 1966 تصنيفين للمعرفة وهما من أشهر التصنيفات استخداما حيث ميز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة:<sup>1</sup>
- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة التي يمكن تدوينها وتنفيذها من خلال اللغات الرسمية والمنهجية في الكتب وقواعد البيانات والمكتبات.
  - المعرفة الضمنية ترتبط بشكل وثيق بالأفراد لأنها تعتمد على الحدس والقيم ووجهات النظر التي تم تطويرهما خلال الخبرة. والجدول رقم (1) يحدد الفرق بين المعرفة الصريحة والضمنية.
- الجدول

#### (1.2): الفرق بين المعرفة الصريحة والضمنية.

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة (الواضحة)
معرفة الخبرة	المعرفة العقلانية
القدرة مع التكيف مع الظروف الاستثنائية	القدرة على الإنتاج
القدرة على التعاون المشترك الرؤية	القدرة على التنظيم الرؤيا الى الرسالة ثم الى مبادئ تشغيلية
المعرفة المتزامنة (هنا - وهناك)	المعرفة المتسلسلة
المعرفة التماثلية	المعرفة الرقمية (النظرية)
نقل المعرفة من شخص الى اخر	نقل المعرفة من خلال السلع والخدمات

المصدر: عامر عبد الرزاق، عبد المحسن ناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار البيازوري، الأردن، عمان 28، ص 2015.

كما قدم ميشال زاك M.Zack تصنيفاً آخر للمعرفة في مؤسسات وقسمها إلى<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Ryan K. Lahti, Micheal M. Beyerlein, Knowledge transfer and management consulting: A look at the firm, business horizpas, (65-74), 2000, p6.

<sup>2</sup> محمود جمعة، حيدر نوري دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة ديالى، بغداد، 2015، ص 21.

- **المعرفة الجوهرية:** وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة والتي تقوم بدورها كسمة للدخول إلى الصناعة، وتشير إلى الحد الأدنى من المعرفة المطلوبة.
  - **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية تنافسية، وتشير إلى الحد المقبول من المعرفة التي تضمن للمؤسسة بقاءها في التنافس.
  - **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم خلال الإبداع والتغيير
- **نقل المعرفة:**

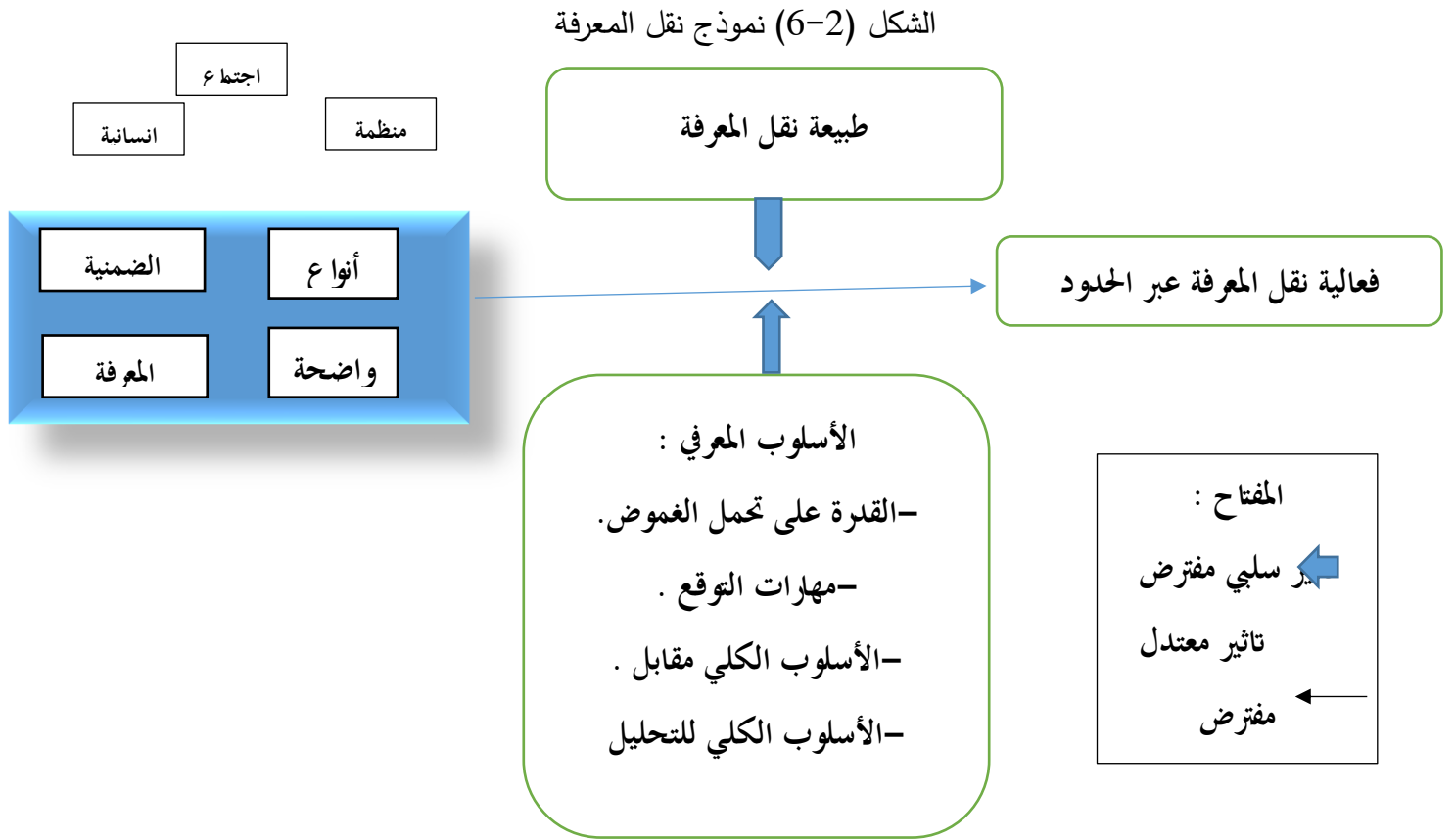
هي العملية التي تتأثر من خلالها وحدة واحدة مؤسسات مجموعات، إدارات، أقسام) بتجربة وحدة أخرى<sup>1</sup> كما ينظر إلى المعرفة على أنها عملية تقوم فيها المؤسسة بإعادة إنشاء مجموعة معقدة من العمليات والتقنيات والمحافظة عليها في بيئة عمل جديدة. وتعتبر نقل المعرفة داخل المؤسسة بمثابة العملية التي توفر المؤسسة المعرفة لأفرادها، فتقوم من خلال ذلك بتوسيع قواعد المعرفة والاستفادة من المهارات الفريدة بطريقة فعالة.

التمييز ما بين نقل المعرفة الخارجية ونقل المعرفة الداخلية حيث تشير عملية نقل المعرفة الخارجية إلى عملية تبادل المعلومات والتقنيات والخبرات مع مجموعات خارج التنظيم، وتشير عملية نقل المعرفة الداخلية إلى تبادل المعلومات بين الوحدات والفروع التي تنتمي للمؤسسة.

#### – نقل المعرفة عبر الحدود:

نقل المعرفة عبر الحدود في العمليات تشمل نقل المعرفة الضمنية ، التي تقع في مسؤولية الفرد ، والمعرفة الصريحة ، والتي يتم تسجيلها بوضوح في التقارير والوثائق ، والتي يتم توضيحها والتقاطها بين الموظفين في المقر الرئيسي والفروع التابعة عبر الحدود ، سيكون الموظفون أكثر استعدادا لتبادل المعرفة ونقلها عبر الحدود إذا تمت معاملتهم على قدم المساواة من قبل القادة وإذا كانت هناك علاقة قوية وثقة بين بعضهم البعض، يمكن للقائد الإستراتيجي استغلال معرفته في تكوين مجتمعات العمل والفرق متعددة الوظائف بعد عمليات نقل أنشطتهم عبر الحدود لتعزيز التزام الموظف وتقليل الغموض في التعاون عبر الحدود بين الموظفين من مختلف البلدان والأعراف ، ويمكن توضيح فعالية نقل المعرفة عبر الحدود من خلال الشكل التالي :

<sup>1</sup>Argote.L, Ingram.P. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms, Organizational behavior, and human decision processes (82:1), 2000, pp. 150-169.



المصدر: احمد صالح، إدارة الاعمال الدولية المدخل المنهج المتكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2012، ص 210.

## خلاصة الفصل:

تتبع المؤسسات إدارة المخاطر كإجراء لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها ، وإدارتها بشكل جيد و التعرف على المخاطر ومعالجتها، وفي الأخير تقييمها ، إضافة فإن إدارة المخاطر تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة ، فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفيض كلا من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، لذلك يحتاج القادة الإستراتيجيين أن يتحلوا بمهارات لازمة تسمح لهم بإدارة المخاطر بفعالية ، في ضوء مجمل المعطيات السابقة نستنتج أن على القادة أن يعتمدوا في بناء الإستراتيجيات في تأسيس الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ورسالتها وقيمها وأهدافها ، من خلال اعتماد التفكير الإستراتيجي منها و الذكاء الثقافي ، وممارسة تحفيز على تشارك في نقل المعرفة.

## الفصل الثالث:

حراسة حالة في مديرية البريد و  
الاتصالات السلكية و اللاسلكية

## تمهيد:

نظرا لأهمية مهارات القادة الاستراتيجيون على مستوى المؤسسات ، ارتأينا دراسة الموضوع من الناحية الميدانية في مستوى مديرية الاتصالات السلوكية ولاسلكية ، وذلك لمعرفة طبيعة مهارات القادة الاستراتيجيون و أهم المخاطر التي تواجه القادة الاستراتيجيون في منظمات ، من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المؤسسة ، وسنتناول هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ووصفا لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها ،كذلك أدوات المستخدمة ومن ثم عرض البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسرها.

ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث:

-المبحث الأول: نظرة عامة لمديرية الاتصالات السلوكية ولاسلكية

-المبحث الثاني: منهجية الدراسة

## المبحث الأول: نظرة عامة لمديرية البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية لها صيغة تجارية تتمثل في مهمتها في تطوير شبكة اتصالات الجزائر

## المطلب الأول: مفهوم مديرية البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية

مؤسسة الاتصالات السلكية ولا سلكية هي مؤسسة التي قمنا بها بدراسة حالة وسنتطرق في هذا المطلب تعرفها

### – تعريف المؤسسة<sup>1</sup>:

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في التكنولوجيا و الاعلام و الاتصال بأشركات الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد جسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد في للقطاع في شهر اوت 2000م بحث جاء القانون لإنهاء الاحتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين النشاط التنظيم و استغلال و تسير الشبكات و تطبيق لهذا المبدأ تم انشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين احدهما يتكفل بنشاطات بريدية و الخدمات البريدية متمثلة في البريد الجزائر وثانيتهما ممثلة في اتصالات الجزائر .

### – اتصالات الجزائر:

هي شركة ذات أسهم برأس مال عمومي، تنشط في سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، أنشئت تطبيقا لأحكام المادة 12 من القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

### – بريد الجزائر:

هي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تحكمها القوانين والتنظيمات السارية، لاسيما القانون 18-04 المؤرخ في 10 ماي 2018 المحدد القواعد العامة للبريد والاتصالات الالكترونية، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المؤرخ في 14 جانفي 2002، المتضمن إنشاء "بريد الجزائر".

وتمنح النشاطات الخاضعة لنظام الحصرية للمتعامل "بريد الجزائر" بموجب أحكام القانون 18-04 سالف الذكر.

<sup>1</sup> المديرية العامة للبريد والاتصالات السلكية ولا سلكية

### المطلب الثاني: تكوين ومهام المديرية

تحوز وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية تحت وصايتها على مدرستين (02) وطنيتين عليتين، تشكلان قطبي تكوين لإطارات وكفاءات في مجال البريد والاتصالات الالكترونية والتكنولوجيات الحديثة في الجزائر، ويتعلق الأمر<sup>1</sup> ب:

• المدرسة الوطنية العليا لتكنولوجيات الإعلام والاتصال

• المدرسة الوطنية العليا للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال - عبد الحفيظ بوصوف.

#### – مهام مديرية:

تعتبر مهام هذه المديرية من مهام وزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية يمارس وزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية صلاحياته على جميع النشاطات المتصلة بالقطاع. وبهذه الصفة، وبالتشاور مع الدوائر الوزارية المعنية، يكلف على الخصوص بما يأتي:

• في مجال البريد:

✓ إعداد السياسة العامة للبريد والخدمات المالية البريدية

✓ اقتراح التدابير الضرورية لتطويرها وعصرنتها ورقمتها، لا سيما عبر تعميم أنظمة الإعلام .

• في مجال المواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال:

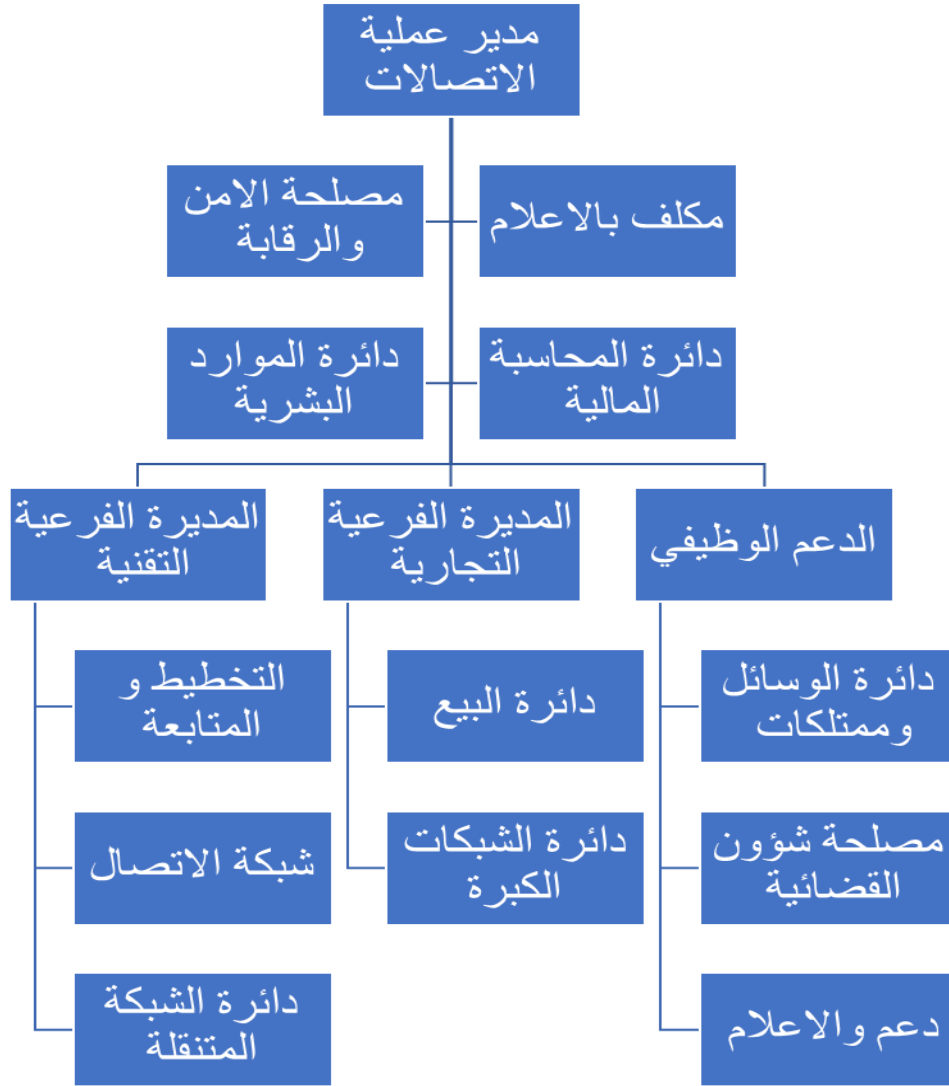
- السهر على تطوير وحسن سير وديمومة الشبكات العمومية وخدمات المواصلات السلكية واللاسلكية والمنشآت القاعدية للتخزين وتشارك البيانات
- في مجال العصرنة وتشبيد ومجتمع المعلومات
- اقتراح جميع الأعمال المساهمة في الارتقاء بالجزائر إلى مجتمع المعلومات ويتولى التنسيق مع مجموع الأطراف الفاعلة

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

ان مديرية البريد والاتصال السلكية ولاسلكية تضم على رئيسها مدير عملية الاتصال كما هو مبين في الذي حولت له مهمة كما هو ممثل في الشكل التالي:

<sup>1</sup> نفس المصدر السابق.

شكل (1.3) هيكل تنظيمي لمؤسسة البريد والاتصال السلوكية واللاسلكية لولاية البيض



مصدر : المديرية العامة للبريد والاتصالات السلوكية ولا سلكية

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يوضح هذا المبحث مجتمع الدراسة وعينتها، كما يتطرق الى بناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، ويبين أيضا كيفية تطبيق الدراسة الميدانية، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة والاجابة على تساؤلاتها.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى كل من مجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة الى مبررات اختيارها، وأيضا تطرقنا فيه على الوصف الاحصائي لعينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

#### أولاً: مجتمع الدراسة

تحديد مجتمع الدراسة شيء جد مهم وصعب في نفس الوقت، اذ يجب اختياره بدقة للإلمام بجميع الخصائص المطلوب دراستها حسب الموضوع المختار للدراسة، واستجابة لطبيعة الموضوع وقع اختيارنا على عمال مديرية الاتصالات السلكية ولاسلكية كمجتمع الدراسة.

#### ثانياً: مبررات اختيار مجتمع الدراسة

تم اختيار مديرية الاتصالات السلكية ولاسلكية لتطبيق الدراسة ميدانيا نظرا للأسباب التالية: التسهيلات التي تقدمها المؤسسة لطلبة الجامعة لأجراء دراساتهم الميدانية. قرب المؤسسة من مكان الإقامة الخاص بنا، مما يسهل عملية متابعة توزيع الاستبيان وجمعه.

#### ثالثاً: عينة الدراسة:

تم استخدام طريقة الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها 32 مفردة، حيث تم توزيع 34 استمارة على موظفي المؤسسة، عبر العديد من الزيارات الميدانية، ولقد تم استرجاع 32 استمارة، رابعاً: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة: فيما يلي الجداول التالية تبين الصفات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات:

الجنس:

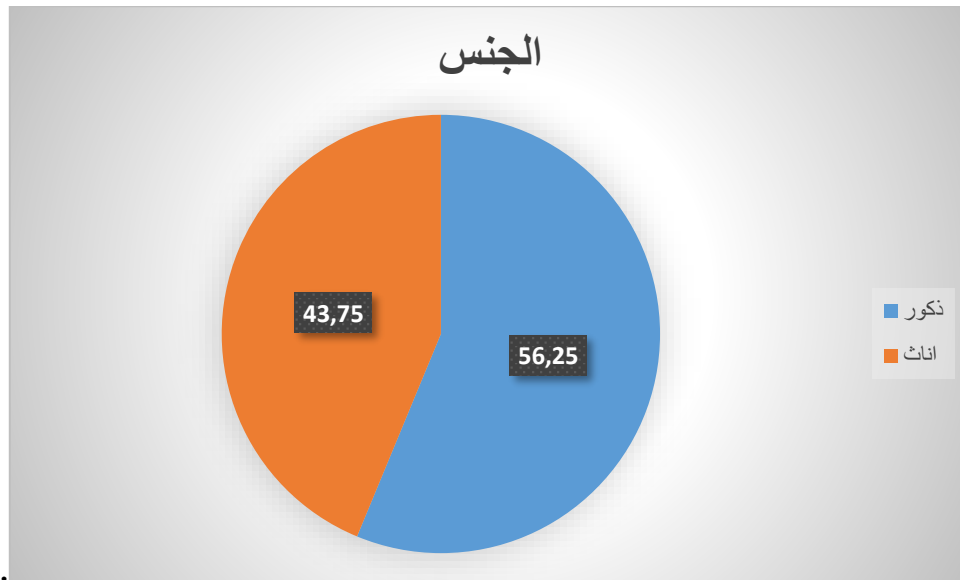
(1.3): توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	18	56.25
إناث	14	43.75
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Exel

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الجنس.

الشكل (3.2): خصائص مفردات حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Exel

من خلال الشكل نلاحظ ان النسب المئوية بحيث بلغت نسبة الذكور 56.25% ونسبة الذكور 43.75%.

السن:

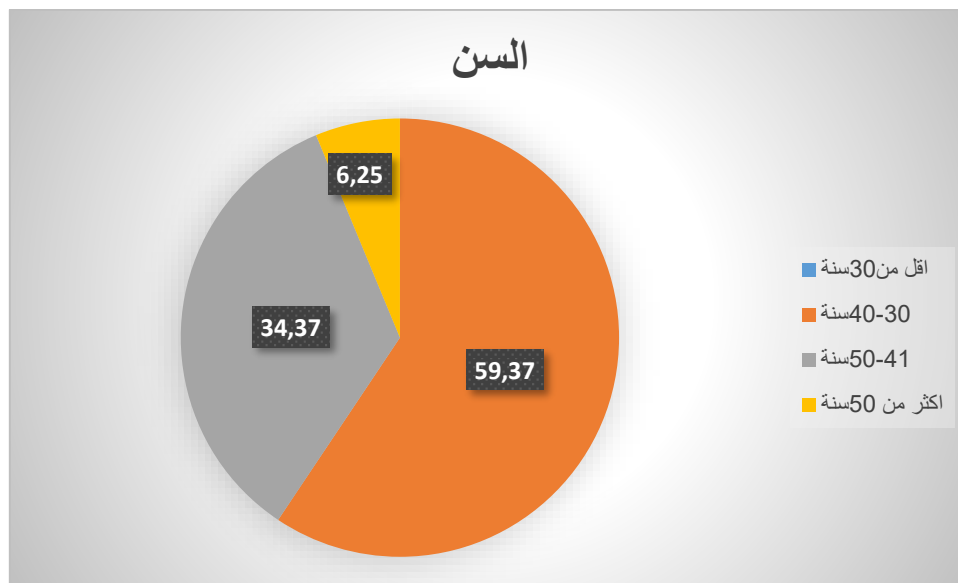
(2.3) توزيع مفردات الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	% النسبة
أقل من 30 سنة	0	0
من 30-40 سنة	19	59.37
من 41-50 سنة	11	34.37
أكثر من 50 سنة	2	6.25
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Excel

من الجدول السابق وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث السن

الشكل (3.3) : خصائص مفردات الدراسة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Excel

من خلال الشكل نلاحظ أن النسبة الأكبر للعاملين تتراوح أعمارهم من 30-40 سنة بنسبة 59.37% تليها الفئة العمرية من 41-50 سنة بنسبة 34.37% ثم الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 6.25%

## المؤهل العلمي:

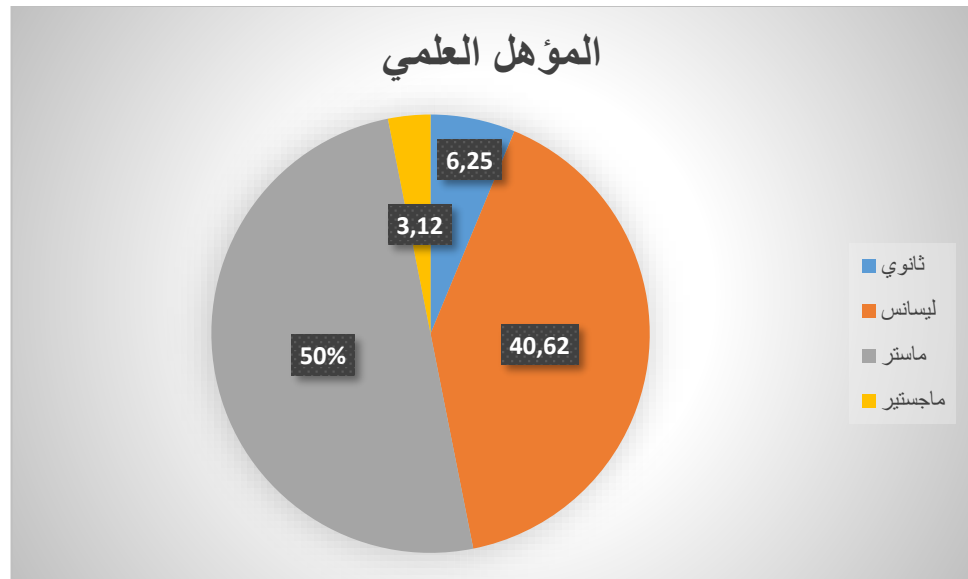
(3.3): توزيع المفردات حسب المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
6.25	2	ثانوي
40.62	13	ليسانس
50	16	ماستر
3.12	1	ماجستير
100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Exel

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المؤهل العلمي

## (4.3) خصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Exel

من خلال الشكل نلاحظ أن الأغلبية العظمى للعاملين لديهم مؤهل علمي ماستر بنسبة تقدر ب 50% ويليه ليسانس بنسبة قدرت ب 40.62% في حين تشكل نسبة مستوى ثانوي 6.25%. اما ماجستير بنسبة 3.12%.

الخبرة:

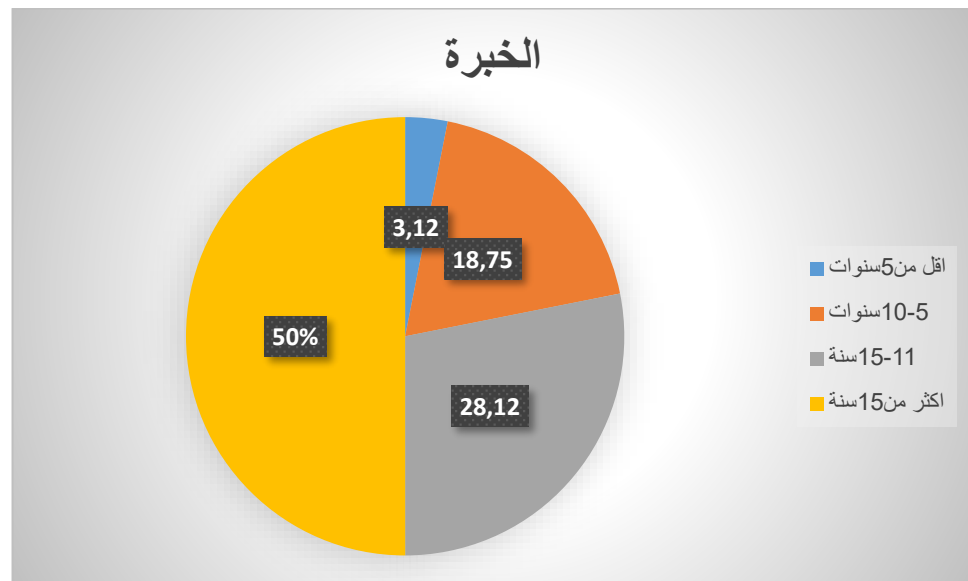
(4.3): توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	1	3.12
من 5-10 سنوات	6	18.75
من 11-15 سنة	9	28.12
أكثر من 15 سنة	16	50
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Exel

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الخبرة.

(3.5): خصائص مفردات الدراسة حسب الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Exel

نلاحظ من الشكل أن حوالي 50% خبرتهم أكثر من 50 سنة في حين 28.12% تتراوح خبرتهم بين 11-15 سنة، بينما نسبة العاملين الذين تتراوح خبرتهم 5-10 سنوات بنسبة قدرت ب 18.75%. أما 3.12% تمثل من لهم خبرة اقل من 5 سنوات.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف التعرف على مهارات القائد الاستراتيجي وإدارة المخاطر

ومن اجل الامام بنواحي الموضوع النظرية وكذا التطبيقية تم استخدام الأدوات التالية:  
**المصادر الأولية:** نظرا لطبيعة الموضوع فقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات الموجه الى عينة الدراسة من موظفين في مؤسسة، وقد تضمن قسمين رئيسيين وهما:  
**القسم الأول:** يضم البيانات الشخصية المتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي الخبرة).  
**القسم الثاني:** ويشمل محوري الدراسة التي من خلالهما يتم استطلاع آراء مجتمع الدراسة وتضمنت 36 عبارة وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:  
**المحور الأول:** خصص المحور الأول لقياس مهارات القائد الاستراتيجي وتضمن 25 عبارة ووزعت على أربعة ابعاد.

**المحور الثاني:** خصص المحور الثاني لقياس إدارة المخاطر وتضمن 11 عبارة  
**3- وثائق المؤسسة:** تعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات المهمة التي تتيح للباحث إمكانية الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة، ولقد قمنا بالبحث وبالاطلاع على وثائق المؤسسة محل الدراسة، في حدود ما يسمح به قانون المؤسسة.

**4- الملاحظة:** الهدف من الملاحظة المباشرة هو مراقبة سلوكيات الافراد فيما بينهم، الطريقة التي يؤدون بها مهامهم، مسؤولياتهم والتزاماتهم. وكذا تلافي أي قصور قد يكون في إجابات افراد العينة حول الاستبيان.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تناسب متغيرات الدراسة المختلفة على النحو التالي:

**معامل الارتباط (بيرسون):** وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي بين كل الابعاد والدرجة الكلية.  
**معامل الثبات (الفا كرونباخ):** من اجل اختبار ثبات الدراسة وإمكانية الحصول على نتائج مقارنة فيما لو تم اجراء الدراسة مرة ثانية باستخدام نفس الأداة في ظروف مشابهة للدراسة الأولى.  
**الوسط الحسابي والانحراف المعياري:** للتعرف على مدى تركيز او تشتت إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعناصر مهارات القائد الاستراتيجي وإدارة المخاطر.  
**معامل الالتواء (Skewness):** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.  
**معامل التفلطح (Kurtosis):** للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.  
**اختبارات لعينة واحدة**

**المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة**

يهتم هذا المطلب بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضاً الاتساق الداخلي والصدق البنائي كمشقين فرعيين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الاستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

#### – صدق أداة الدراسة

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، ولاختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة حيث اعتمدت على قسم منها هي:

#### الصدق الظاهري: صدق المحكمين.

يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الاختبار أو واضعه التأكد منها، وصدق المقياس هو مقدرته على قياس ما وضع من أجله، وقد طلبت من المحكمين أبداء آرائهم في أداة الدراسة من حيث:

- كون العبارة صالحة أو غير صالحة.
- تحديد مدى ارتباط العبارة بالمجال الذي وضعت فيه.
- إجراء أي تغيير يرونه مناسباً.
- صدق المقياس.

#### الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

(5.3): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "مهارات القائد الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	تبنى خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة	0.937	0.000
2	لدى القيادة رؤية ورسالة تعمل على تحقيقها	0.910	0.000
3	تحديد الخيارات الاستراتيجية وفق للمتغيرات البيئة الخارجية	0.953	0.000
4	تطوير إستراتيجيات المؤسسة بشكل يتوافق مع متطلبات التغيير المستقبلي	0.950	0.000
5	مشاركة جميع المستويات في وضع الخطط الاستراتيجية	0.965	0.000
6	وضع خطط لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين	0.924	0.000
7	تهيئة مناخ ملائم للتفاوض	0.950	0.000
8	اتقان جميع الأدوات والأساليب والحيل التي تحقق التفاوض الناجح	0.951	0.000
9	تقديم مقترحات وتنازلات في موضوع التفاوض	0.930	0.000
10	تتميز المفاوضات الدولية بعدم اليقين	0.904	0.000
11	تُهدد الاختلافات الثقافية نجاح التفاوض	0.837	0.000
12	تنمية القيم الأخلاقية في المؤسسة	0.934	0.000
13	مكافأة الإداريين ذوي السلوك الأخلاقي	0.968	0.000
14	وضع دستور أخلاقي	0.917	0.000
15	تحجيم ومكافحة السلوكيات غير الأخلاقية	0.934	0.000
16	النزاهة في معاملات الأعمال الدولية	0.955	0.000
17	آليات لتشجيع الافصاح عن الجوانب غير الأخلاقية	0.960	0.000
18	أخلاقيات الإدارة الدولية تساهم في صياغة رسالة المؤسسة	0.916	0.000
19	تعظيم الأرباح مع الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية والمعنوية	0.962	0.000
20	للمؤسسة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية، تكنولوجيا، أعمال جيدة	0.973	0.000
21	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المؤسسة	0.935	0.000
22	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد على اتخاذ القرار	0.938	0.000
23	تولي الإدارة أهمية للأعمال الابداعية والابتكارية لدى الموظفين	0.853	0.000

0.000	0.933	تزويد المؤسسة بالمعارف الجديدة والمبتكرة	24
0.000	0.918	الاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية	25

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20 يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور مهارات القائد الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

(6.3): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "إدارة المخاطر" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	يتم استخدام الأساليب العلمية بالتنبؤ بالمخاطر	0.955	0.000
2	وضع فريق مختص لتعريف تحديد المخاطر	0.932	0.000
3	تصنيف المخاطر المحتملة حسب مستوى الاحتمال ومستوى الأثر	0.849	0.000
4	تصنيف المخاطر حسب درجة التأثير والخطر	0.910	0.000
5	يتم تحليل كمي ونوعي للأخطار	0.924	0.000
6	استخدام أساليب علمية لتحليل الخطر	0.970	0.000
7	تنفيذ إستراتيجيات سلبية للخطر (التفادي -التحويل -التخفيف-القبول)	0.897	0.000
8	اعتماد إستراتيجيات إيجابية للخطر (الاستغلال -المشاركة -التحسين)	0.951	0.000
9	يتم الاتصال مع كافة الاطراف ذات العلاقة بالخطر	0.948	0.000
10	التعاون مع كافة مستويات الادارة لمواجهة الخطر	0.917	0.000
11	اتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر	0.841	0.000

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :25 يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور إدارة المخاطر والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.  
الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل من محوري الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستمارة.  
(7.3): يتضمن معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
1	مهارات القائد الاستراتيجي	0.999	0.000
2	إدارة المخاطر	0.995	0.000

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20  
يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في محوري الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ )، وبذلك نعتبر محوري الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.  
الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بالثبات الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.  
تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما مبينة في الجداول التالية بالنسبة لكل دراسة حالة على حدي.

(8.3): نتائج قياس معامل الفا كرونباخ:

الرقم	البعء	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
1	مهارات القائد الاستراتيجي	25	0.992

0.979	11	إدارة المخاطر	2
0.994	36	مجموع	

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20 يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوحت بين (0.979-0.992)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة للاستمارة ككل، حيث بلغت قيمته 0.994.

#### المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة.

يهدف هذا المبحث لاستعراض جملة من النقاط أهمها: اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال استخدام الاختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات

مفردات الدراسة على محوري الدراسة باعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

تم استخدام كلاً من معامل الالتواء Skewness ومعامل التقلطح Kurtosis لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أنّ "معامل الالتواء" يجب أن يكون محصور بين 3 و-3، و"معامل التقلطح" يجب أن يكون محصور بين 7 و-7، إضافة إلى ذلك أنّ أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعملية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدولين المولين.

### (9.3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الرقم	البعاد	معامل الالتواء Skewness	معامل التقلطح kurtosis
1	مهارات القائد الاستراتيجي	-0,667	-0,017
2	إدارة المخاطر	-0,659	-0,273

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20. من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أنّ جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

### المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

في هذا الجزء سيتم تحليل متغيرات الدراسة حسب إجابات مفردات العينة، حيث تمّ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5)، وقد تمّ اعتماد القيم التالية للمتوسط الحسابي كأساس للتقييم: المتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة عن كل عبارة من (1-1.80) دالاً على مستوى غير موافق تماماً، ومن (1.81-2.60) دالاً على مستوى "غير

<sup>1</sup>- Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, No : 23, 2005, P : 542.

موافق، ومن (2.61-3.40) دالاً على مستوى "محايد. ومن (3.41-4.20) دالا على مستوى موافق، وممن (4.21-5) دالا على مستوى موافق تماما. من المعلوم أن كل دراسة لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان : فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات ل مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1)=4 وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة =  $0.8=5/4$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا :  $1.80=0.8+1$  فنحصل على مجال [1 - 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

## (10.3): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	المستوى
من 01 إلى 1.80 درجة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	درجة مرتفعة
من 4.21 إلى 5 درجة	درجة مرتفعة جدا

## (11.3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور "مهارات

## القائد الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	التعليق

	النسبة				
مرتفع	2	,7820	4,031	تبنى خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة	1
		24	3		
مرتفع	1	,7590	4,062	لدى القيادة رؤية ورسالة تعمل على تحقيقها	2
		35	5		
مرتفع	5	,8320	3,875	تحديد الخيارات الاستراتيجية وفق للمتغيرات البيئة الخارجية	3
		80	0		
مرتفع	4	,8400	3,937	تطوير إستراتيجيات المؤسسة بشكل يتوافق مع متطلبات التغيير المستقبلي	4
		03	5		
متوسط	6	1,184	3,375	مشاركة جميع المستويات في وضع الخطط الاستراتيجية	5
ط		58	0		
مرتفع	3	,6940	3,968	وضع خطط لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين	6
		88	8		
مرتفع	2	,8090	3,875	التخطيط الاستراتيجي	
		89	0		
مرتفع	1	1,090	3,687	تهيئة مناخ ملائم للتفاوض	1
		65	5		
مرتفع	2	1,065	3,656	اتقان جميع الأدوات والأساليب والحيل التي تحقق التفاوض الناجح	2
		87	3		
مرتفع	3	1,077	3,531	تقديم مقترحات وتنازلات في موضوع التفاوض	3
		16	3		
متوسط	4	,9830	3,250	تتميز المفاوضات الدولية بعدم اليقين	4
ط		74	0		

متوسط	5	1,019	3,156	تُهدد الاختلافات الثقافية نجاح التفاوض	5
ط		47	3		
مرتفع	4	1,006	3,456	التفاوض	
		09	3		
مرتفع	4	1,173	3,906	تنمية القيم الأخلاقية في المؤسسة	1
		89	3		
مرتفع	7	1,095	3,656	مكافأة الإداريين ذوي السلوك الأخلاقي	2
		72	3		
مرتفع	6	,9650	3,687	وضع دستور أخلاقي	3
		12	5		
مرتفع	1	1,107	4,000	تحجيم ومكافحة السلوكيات غير الأخلاقية	4
		16	0		
مرتفع	3	1,117	3,906	النزاهة في معاملات الأعمال الدولية	5
		58	3		
مرتفع	5	1,080	3,843	آليات لتشجيع الإفصاح عن الجوانب غير الأخلاقية	6
		90	8		
مرتفع	8	,9100	3,593	أخلاقيات الإدارة الدولية تساهم في صياغة رسالة المؤسسة	7
		84	8		
مرتفع	2	,9130	3,937	تعظيم الأرباح مع الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية والمعنوية	8
		61	5		
مرتفع	1	,8940	3,899	اخلاقيات العمل	
		09	2		
مرتفع	5	1,135	3,750	للمؤسسة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية، تكنولوجيا، أعمال جيدة	1
		92	0		

مرتفع	4	,7510	3,875	2	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المؤسسة
		34	0		
مرتفع	2	,7180	4,000	3	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد على اتخاذ القرار
		42	0		
متوسط	6	1,113	3,281	4	تولي الإدارة أهمية للأعمال الابداعية والابتكارية لدى الموظفين
ط		97	3		
مرتفع	1	,8170	4,093	5	تزويد المؤسسة بالمعارف الجديدة والمبتكرة
		52	8		
مرتفع	3	,7390	3,968	6	الاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية
		85	8		
مرتفع	3	,8170	3,828		نقل المعرفة
		03	1		
مرتفع	/	,8940	3,761		نتيجة المحور الأول.
		51	3		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

**1/ مهارات القائد الاستراتيجي:** أبدأ أفراد العينة، آراءهم حول محور "مهارات القائد الاستراتيجي"، الذي خصصت لقياسه 25 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على 4 أبعاد جسدتها قيم المتوسط الحسابي 3.761 وانحراف معياري 0.894 وهذا ما يشير إلى أنّ مهارات القائد الاستراتيجي هي بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدي حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة.

**2/ أخلاقيات العمل:** من خلال مجمل إجابات أفراد العينة على العبارات 8 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح ان بعد اخلاقيات العمل جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (3,8992)، وانحراف معياري قدره (0.894)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً.

**1-2 التخطيط الاستراتيجي:** من خلال مجمل إجابات افراد العينة- على العبارات 6 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، إذ سجل وسط حسابي قدره (3,8750)، وانحراف معياري قدره (0.809)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ التخطيط الاستراتيجي هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً.

**1-3 نقل المعرفة:** من خلال مجمل إجابات افراد العينة- على العبارات (6) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، إذ سجل وسط حسابي قدره (3,8281)، وانحراف معياري قدره (0.817)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً.

**1-4 التفاوض:** من خلال مجمل إجابات افراد العينة- على العبارات (5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، إذ سجل وسط حسابي قدره (3,4563)، وانحراف معياري قدره (1.006)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً.

**(12.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات افراد العينة على عبارات محور "إدارة المخاطر".**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	يتم استخدام الأساليب العلمية بالتنبؤ بالمخاطر	3,9375	,877590	5	مرتفع
2	وضع فريق مختص لتعريف تحديد المخاطر	3,7500	,879880	11	مرتفع
3	تصنيف المخاطر المحتملة حسب مستوى الاحتمال ومستوى الأثر	3,9375	,877590	6	مرتفع
4	تصنيف المخاطر حسب درجة التأثير والخطر	3,8125	1,30600	10	مرتفع
5	يتم تحليل كمي ونوعي للأخطار	4,0625	,877590	4	مرتفع
6	استخدام أساليب علمية لتحليل الخطر	3,8750	,941860	7	مرتفع

مرتفع	9	,895780	3,8125	تنفيذ إستراتيجيات سلبية للخطر (التفادي - التحويل - التخفيف - القبول)	7
مرتفع	8	,859010	3,8125	اعتماد إستراتيجيات إيجابية للخطر (الاستغلال - المشاركة - التحسين)	8
مرتفع	2	,975510	4,1250	يتم الاتصال مع كافة الاطراف ذات العلاقة بالخطر	9
مرتفع	3	,842420	4,0000	التعاون مع كافة مستويات الادارة لمواجهة الخطر	10
مرتفع	1	,901950	4,3438	اتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر	11
جدا					
مرتفع	/	,853740	3,9517	نتيجة المحور الثاني.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20. إدارة المخاطر: أبداً فراد العينة-، أراءهم حول محور " إدارة المخاطر"، الذي خصصت لقياسه 11 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدها قيم المتوسط الحسابي يقدر ب 3.951 بانحراف معياري 0.853 وهذا ما يشير إلى أنّ ادارة المخاطر هي بمستوى مرتفع.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

يسعى هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه " ينبغي للقائد الاستراتيجي ربط الإدارة المخاطر بروح المبادرة وابتكار وتنظيم وتخطيط

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت للعينة واحدة، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

### (3.13): نتائج تحليل نتائج اختبار ت للعينة واحدة

المتغير			
المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	قيمة اختبار ت	مستوى الدلالة
3.819	3	5.266	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20. نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.819 وهي قيمة أكبر من متوسط الفرضي الذي يساوي 3 كما نلاحظ أن قيمة اختبارات قد رتب 5.266 عند مستوى 0.000 وهي قيمة دالة

احصائيا عند 0.05. وهذا يشير الى ان القائد الاستراتيجي ينبغي ربط الإدارة المخاطر بروح المبادرة وابتكار وتنظيم وتخطيط.

**الفرضية الفرعية الأولى:** تنص الفرضية الفرعية الأولى على أن مهام القادة الاستراتيجيون هي إدارة المخاطر بكافة مراحلها عن طريق التفكير الاستراتيجي  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت للعينة واحدة، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

#### (3.14): نتائج تحليل نتائج اختبار ت للعينة واحدة

المتغير			
المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	قيمة اختبارات	مستوى الدلالة
3.761	3	4.814	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.761 وهي قيمة أكبر متوسط الفرضي الذي يساوي 3 كما نلاحظ أن قيمة اختبارات قد رتب 4.814 عند مستوى 0.000 وهي قيمة دالة احصائيا عند 0.05. وهذا يدل على أن مهام القادة الاستراتيجيون هي إدارة المخاطر بكافة مراحلها عن طريق التفكير الاستراتيجي.

**الفرضية الفرعية الثانية:** تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن في الإدارة المخاطر يعتبر القادة الاستراتيجيون اهم عوامل لامتلاكهم مهارات لازمة تجعلهم أكثر فعالية لتجاوز المخاطر داخل مؤسسات. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت للعينة واحدة، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

#### (3.15): نتائج تحليل نتائج اختبار ت للعينة واحدة

المتغير			
المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	قيمة اختبارات	مستوى الدلالة
3.951	3	6.306	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.951 وهي قيمة أكبر متوسط الفرضي الذي يساوي 3 كما نلاحظ أن قيمة اختبارات قدرتب6.306 عند مستوى 0.000 وهي قيمة دالة احصائيا عند 0.05. وهذا يدل على أن في الإدارة المخاطر يعتبر القادة الاستراتيجيون اهم عوامل لامتلاكهم مهارات لازمة تجعلهم أكثر فعالية لتجاوز المخاطر داخل مؤسسات.

**خلاصة الفصل:**

ينبغي للقائد الاستراتيجي ربط الإدارة المخاطر بروح المبادرة وابتكار وتنظيم وتخطيط، مهام القادة الاستراتيجيون هي إدارة المخاطر بكافة مراحلها عن طريق التفكير الاستراتيجي، في الإدارة المخاطر يعتبر القادة الاستراتيجيون اهم عوامل لامتلاكهم مهارات لازمة تجعلهم أكثر فعالية لتجاوز المخاطر داخل مؤسسات.

# الخاتمة

لقد كان هدفنا من هذا البحث وصول الى الصفات المناسبة للقائد الاستراتيجي لإدارة المخاطر وربط بين صفاته (التفكير والتخطيط والذكاء ونقل المعرفة) بتأثيرها على إدارة المخاطر، حيث تتمثل إدارة المخاطر من اهم مهام القائد لضمان سير المؤسسة تمديد عمرها والتقليل من المخاطر التي قد توجهها في ضوء تحليل بيانات الدراسة النظرية والميدانية واختيار صحة الفرضيات، توصلت الباحثين الى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية، وكما قمنا بصياغة مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

النتائج النظرية للدراسة ينبغي للقائد الاستراتيجي ربط الإدارة المخاطر بروح المبادرة وابتكار وتنظيم وتخطيط مهام القادة الاستراتيجيون هي إدارة المخاطر بكافة مراحلها عن طريق التفكير الاستراتيجي الإدارة المخاطر يعتبر القادة الاستراتيجيون اهم عوامل لامتلاكهم مهارات لازمة تجعلهم أكثر فعالية لتجاوز المخاطر داخل مؤسسات.

#### – نتائج اختيار الفروض:

النتيجة	الفرضيات
يوجد علاقة	الفرضية الرئيسية:ينبغي للقائد الاستراتيجي ربط الإدارة المخاطر بروح المبادرة وابتكار وتنظيم وتخطيط
يوجد علاقة	الفرضية الفرعية الأولى: مهام القادة الاستراتيجيون هي إدارة المخاطر بكافة مراحلها عن طريق التفكير الاستراتيجي.
يوجد علاقة	الفرضية الفرعية الثانية: في الإدارة المخاطر يعتبر القادة الاستراتيجيون اهم عوامل لامتلاكهم مهارات لازمة تجعلهم أكثر فعالية لتجاوز المخاطر داخل مؤسسات.

### – التوصيات والمقترحات:

- ✓ على القائد الاستراتيجي الاطلاع على أحدث الاستراتيجيات الحديث
- ✓ زيادة استعداد القائد الاستراتيجيين الى فهم ديناميكية الإدارة مخاطر المؤسسات
- ✓ اعداد سناريوهات من اجل تقليل المخاطر
- ✓ جعل إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من تحقيق اهداف مؤسسات
- ✓ تحسين التخطيط والبرمجة واتخاذ القرارات وتطوير أساليب نقل معرفة
- ✓ تدريب وتكوين وتطوير القادة الاستراتيجيين لإدارة المخاطر

## قائمة المصادر و المراجع

▪ الكتب:

- ✓ أحمد جلال، إدارة الأزمات المالية، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2016.
- ✓ أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001.
- ✓ أكرم العنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون: مفاهيم نظرية ومداخل علمية دراسة حالة، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع.
- ✓ حجازي إسماعيل، سعاد معالم تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- ✓ حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار الكتب، مصر، 2008.
- ✓ حسين الجبوري، التفكير الإستراتيجي: منهج متكامل للمستقبل مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2017.
- ✓ دان بورج، إدارة المخاطر المالية في الاستثمارات والمشروعات، كتب المدير ورجل الأعمال السنة العاشرة، الشركة العربية للإعلام العلمي العدد 22 القاهرة، 2002.
- ✓ زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012.
- ✓ صادق الشمري، استراتيجية إدارة المخاطر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016.
- ✓ صالح رشيد، إحسان جلاب الإدارة الاستراتيجية: وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- ✓ طارق حماد إدارة المخاطر: أفراد شركات مصارف)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ✓ طارق شريف يونس، مرجع سبق ذكره. الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم الأهمية والتحديات جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009.
- ✓ عائشة الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الإستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الابداعية - الرقابة والحوكمة، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2017.

- ✓ عائشة شتاتمة، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2019.
- ✓ عبد الرحمان سيف، وظائف المدير الناجح دار المعزز عمان، الأردن، 2017.
- ✓ عبد السلام أبو قحف أساسيات الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- ✓ فلمون مراد القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكادتي 2018.
- ✓ مجيد الكرخي، مقدمة في التفكير الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015.
- ✓ محمد الفاتح المغربي، التمويل والاستثمارات في الإسلام دار الجنان للنشر والتي، عمان، الأريات من 17.
- ✓ محمود الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- ✓ منصور العريفي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2011.
- ✓ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ✓ نعمة عباس الخفاجي، الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ✓ نعيم الجهيني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، الطبعة الأولى مكتبة القانون والاقتصاد الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018.
- ✓ هاني العمري، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال العالمية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008.
- ✓ هاني حامد الضمور، أحمد عطالله القطامين، " الإدارة الاستراتيجية"، عمان، منشورات جامعة القدس المفتوحة،
- ✓ هزاع مفلح، إدارة الاستعمار والحافظ الاستثمارية، كلية الاقتصاد، جامعة سوريا عام 2018.
- ✓ هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016.
- ✓ وائل إدريس، خالد بن حمدان الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2019.
- الرسائل الجامعية:

- ✓ نوري خيرة ، دور القائد الإستراتيجي في إدارة المخاطر ، مؤسسات الأعمال الدولية ( دراسة حالة ).
- ✓ ورده العياشي، إدارة المخاطر والإستراتيجيات المستقبلية: دراسة حاله شركة المعادن بالمملكة العربية السعودية، دراسات قانونية، الحجم 11 العدد بسكرة، 2015.
- ✓ داود المحمدي، نقل المعرفة التنظيمية وأثرها في أداء منظمات الأعمال (حالة شركة القطاع العام الصناعي في (سوريا)، أطروحة دكتوراه في إدارة. الأعمال، جامعة حلب ،2013.
- ✓ صابرينة ترغني دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القرارات الإبداعية للمؤسسة: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة صاحب الجنابي، إستراتيجيات القيادة والاشراف دار اليازوري، عمان، الأردن، 2019
- ✓ محمد الحي، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2014، سوريا.
- المقالات والملتقيات الوطنية والدولية والدوريات:
- ✓ تقرير المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات لسنة 2019
- ✓ خالد مرخان، وآخرون، تحليل دور التوافق الإستراتيجي الإستراتيجيات الأعمال وفق نموذج (mile and Snow) في الذكاء التنافسي (دراسة مقارنة بين شركة سي لصناعة المشروبات وشركة حياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة اربيل) مجلة زانكو للعلوم الانسانية، العدد 6، الحجم 21، 2017.
- ✓ عبد الحميد يرحومات علكة بريائي، عاطر مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الموازنة دراسة تحليلية مؤشرات خطر البلد للكثرة 2000 م - 2012، جملة العلوم الاقتصادية والسيد والطور الثمانية، المدة 100، 2280-2013243.
- ✓ عطالله النوبنة، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جلد 43 العدد 1، (115-138) 2016.
- ✓ فراس الزبيدي، العلاقة بين العائد والمخاطرة وأكثرها في القيمة السوقية للأسهم دراسة عمينه من شركات القطاع المصرفي سوق العراق الأوراق المالية عملية القادسية للعلوم الإدارية والالتصاني، المجلد 16 عدد 2 231-243، 2014 من 236.

- ✓ قرينو الحسين، مهارات التفكير الابتكاري الإستراتيجي لدى القائد لتدعيم تنافسية المؤسسات على المدى البعيد، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 6 (149-186)، 2012.
- ✓ ماجد الفتلاوي، محمد الكرعوي، استخدام أنماط التفكير السيناريو لدعم إستراتيجيات متخذي القرار: دراسة تحليلية من كلي ات جامعة الكوفة مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 97، العدد 22، (2844)، 2017.
- ✓ مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- ✓ 8محمد عبد العظيم، استخدام أسلوب السيناريو في الدراسات المستقبلية في التخطيط التربوي، دراسات اجتماعية المعهد المصري للدراسات 2018.
- ✓ لمهدي فاطمة الزهراء، ترسيخ أخلاقيات العمال كألية لتفعيل عملية صنع القرار بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية مجموعة بن حمادي بولاية برج بوعرييج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، (245-270) 2017.
- ✓ وفاء سلطان، زينب مكار، مصادر اللات أكد البيئي وإستراتيجيات مجابهتها: دراسة تطبيقية لشركة كهرباء العامة محافظة البصرة، مجلة دراسات البصرة، السنة الثامنة، العدد 16، 2013.
- ✓ ياسر محمد خليل، القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 18، (123-144) 2017.

▪ المراجع الأجنبية:

- ✓ April Xuemei Hou Risk Management in International Business Society of Actuaries, issue 27,2013,23.
- ✓ Arabinda Bhandari, international business stratégie, January 2018, document disponible en ligne <https://www.researchgate.net/publication/322789850>, p563, consulté le 15/07/2019.
- ✓ Argote.L, Ingram.P. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms, Organizational Behavior, and human decision processes (82:1), 2000, pp. 150-169.
- ✓ Behaviour, 4th, McGraw Hill school education, New York, USA, 2000
- ✓ Bobouti.blogpot.com/2015/05/blog-post-769.html, consulté le 02/01/2020.
- ✓ Charles Duhigg, "What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team," The New York Times. Magazine.

- ✓ Charles W Hill, Careth R. Jone, Strategic management:an integrated approach.
- ✓ Charles W. L. Hill, International Business, Competing in the global marketplace, 9th Ed, McGraw-Hill Companies, Inc, New York.
- ✓ commerce-international-comment-gerer/index.jsp. Consulté le 18/12/2019.
- ✓ Crosby P. B, The absolutes of leadership, Jossey-bass, San Francisco, 1997.
- ✓ D1n7iqs60b2ad.cloudfront.net/document .PDF/5385d9397dccf, consulté le 17/12/2019.
- ✓ D1n7iqs60b2ad.could.front.net/document pdf /5385d9397dccf.pdf, consulté le 17/02/2019 .
- ✓ Daniel Goleman, "Leadership That Gets Results," Harvard Business Review.
- ✓ Daniel Goleman, "What Makes a Leader?", Harvard Business Review.
- ✓ David Campbell, Risk management Guid for small business, Global risk alliance, py LTD Jointly with NSW departement of state and regional developent, 2005.
- ✓ David J. Snowden and Mary E. Boone, "A Leader's Framework for Decision Making," Harvard Business Review.(
- ✓ Developing Strategic Leaders for the 21st Century Army.
- ✓ Editions. Southwestern, USA, 2010.
- ✓ Erik Magner, A Quantitative Correlative Analysis: Attributional Relationship between Servant Leadership and Global Leadership, Doctor of Philosophy in Global Leadership Indiana Institute of Technology, Indiana Tech, 2012.
- ✓ Fred R. David, Strategic management: concept, case, 13thed, Pearson education, London, 2011.
- ✓ Hitt, Michael A.& Ireland, R. Duane (2002), The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital, Journal of Leadership &Organizational Studies, Vo9.
- ✓ Hodgetts Richard, Fred Luthans, International Management: culture -strategy and
- ✓ <http://ar.alkhuzam.com> le 07/01/2020, consulté le 14/03/2020.
- ✓ <https://an.wikipedia.org/wiki/risk-management>, consulté le 05/04/2020.
- ✓ <https://ar.alikhuzam.com>.consulté le 07/01/2020.
- ✓ <https://ites.google.com/site/ibwvietnam/4-risks-in-intematio>,consulté le 02/04/2020.
- ✓ 'https://www.desjardin.com/coopmoi/entreprise:/fiche:-conseil:/quels-riesques-lies-

- ✓ <https://www.lemoci.com/actualites/pays-marche:/2-les-specificites-des-risques-a->
- ✓ <https://bites.google.com/bitefibwvietnam/4-risks-in-internatio>, consulter le 18/12/2019
- ✓ International/, consulté le 18/12/2019.
- ✓ Jean Gy Millet, La compétence, édition d'organisation, Paris, 2006.
- ✓ Jean Mric Pertty, dictionnaire des ressources humaines, Edition Tuibert, Pari,1998.
- ✓ Jim Collins and Jerry I. Porras, "Building Your Company's Vision," Harvard Business Review.(
- ✓ Kostenbaum, P. (2002) Leadership Inner Side of Greames, Jossey-Bass, San Francisco.
- ✓ Leadership in War and Peace : A Guide to Strategic Leadership Andrew R. Hoehn و Sarah E. Kinosian.
- ✓ Managing, Henry Mintzberg،
- ✓ Marcus Buckingham and Ashley Goodall, "Reinventing Performance Management," Harvard Business Review.
- ✓ Michael AHitt et al, Strategic Management Compétitiveness and globalisation.
- ✓ Peter F. Drucker the Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management+0b
- ✓ Philippe Christelle, Serge Villepelet, Le management des risques de l'entreprise, l'institut de l'audit interne, editions d'organisation, 2005.
- ✓ Prentice W.C.H, understanding leadership, Harvard business: review the mind of the leader, Boston HBS, 2005.
- ✓ Risk management guide for small business, Ibid.
- ✓ Risk management guide for small business, NSW Department of State, Regional Department, and Global Risk Aliance, 2005.
- ✓ Rost J. C, Leadership for the twenty-first Century, Westport, CT: Praeger, 1993.
- ✓ Ryan K. Lahti, Micheal M. Beyerlein, Knowledge transfer and management consulting: A look at the firm, business horizpas, (65–74), 2000.
- ✓ Shefa El Saga, Risk Management, 12/06/2011.
- ✓ Source : Urs F, Stefan H, Bermo L, Thomas D, PE Gestion des risques, Institut suisse pour les petites et innoy omnes entreprises, N918, mai 2017.
- ✓ Source. <http://sites.google.com/site/ibwvietnam/4-risks-in-imtematieronalter> le 02/04/2018.

- ✓ Stephen M.R. Covey, "The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything.
- ✓ Strategic Communication : The Essential Skills" ،Amanda J. Martinez.
- ✓ Strategic Leadership : The Essential Skills Paul J. H. Schoemake Steven Krupp و Samantha Howland.
- ✓ Teresa M. Amabile and Mukti Khaire, "Creativity and the Role of the Leader," Harvard Business Review.
- ✓ Teresa Witt, leadership charaterstiesc ontribating to outstanding global leadership in the pharmaceutical industry, these doctorat of education organizational leadership, 2012.
- ✓ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Enterprise Risk Management, Integrated Framework Application Techniques, September 2004p4.
- ✓ The Insititude of Risk Management, A Risk Management Standards, London, Airmic Puplishing ,2002.
- ✓ The Institute of Internal Auditors (MA), International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, hued, October 2008, Revised, October 2010.
- ✓ The International Organization for Standardization (ISO) & International Electrotechnical Commission (EC), Intonational Sunded 31010, Risk Management Risk assessment technique, Switzerland,2009.
- ✓ The Orange Book, Management of Risk: Principles andConcepts, HM Treasury, 2004.
- ✓ the South Westem college publishing. USA.2001.
- ✓ Veronica B et al, Leading with world in mind, Asia society, Harvard graduate school of education, 2016.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

### 1.1. اشكالية الدراسة :

يمكن صياغة السؤال الرئيسي وفقا لمناقشة إشكالية الدراسة أعلاه كالآتي: ما هي صفات للقائد الإستراتيجي في إدارة أخطار مؤسسات؟ ويندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية والتي تصاغ كما يلي:

- 1- ما هو مفهوم الإدارة والقيادة لاستراتيجية؟
  - 2- ما هي أهم مهارات القادة الاستراتيجيون على مستوى المؤسسات؟
  - 3- ما هي أهم الإستراتيجيات التي يعتمدها القادة في مؤسسات؟
  - 4- هي أهم المخاطر التي تواجه القادة الاستراتيجيون في منظمات؟
- العينة توزيع الاستبيان كان على مستوى مديرية الاتصالات السلكية ولاسلكية وزع الاستبيان على موظفين المديرية تم توزيع 34 عينة واسترجع 32.

القسم الأول: المعلومات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر.....

أنثى.....

2- السن:

أقل من 30 سنة.....

من 30 إلى 40 سنة.....

من 41 إلى 50 سنة.....

أكثر من 51 سنة.....

3- المؤهل العلمي

ثانوي.....

ليسانس.....

ماجستير.....

ماجستير.....

4- سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات.....

من 5 إلى 10 سنوات.....

من 11 إلى 15 سنوات.....

أكثر من 15 سنوات.....

● مهارات القائد الاستراتيجي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التخطيط الاستراتيجي	أولاً
					تبنى خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة	01
					لدى القيادة رؤية ورسالة تعمل على تحقيقها	02
					تحديد الخيارات الاستراتيجية وفق للمتغيرات البيئة الخارجية	03
					تطوير إستراتيجيات المؤسسة بشكل يتوافق مع متطلبات التغيير المستقبلي	04
					مشاركة جميع المستويات في وضع الخطط الاستراتيجية	05
					وضع خطط لاقتناص الفرص و مواجهة تهديدات المنافسين	06

الملاحق

التفاوض					ثالثا
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01
					02
					03
					06
					07
أخلاقيات العمل					رابعا
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01
					02
					03
					04
					05
					06
					07

الملاحق

					تعظيم الأرباح مع الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية والمعنوية	08
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	نقل المعرفة	
					للمؤسسة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية، تكنولوجيا، أعمال جيدة	01
					يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المؤسسة	02
					يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد على اتخاذ القرار	03
					تولي الإدارة أهمية للأعمال الابداعية والابتكارية لدى الموظفين	04
					تزويد المؤسسة بالمعارف الجديدة والمبتكرة	05
					الاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية	07

• إدارة المخاطر:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يتم استخدام الأساليب العلمية بالتنبؤ بالمخاطر	01
					وضع فريق مختص لتعريف وتحديد المخاطر	02
					تصنيف المخاطر المحتملة حسب مستوى الاحتمال ومستوى الأثر	03
					تصنيف المخاطر حسب درجة التأثير والخطر	04
					يتم تحليل كمي ونوعي للأخطار	05
					استخدام أساليب علمية لتحليل الخطر	06
					تنفيذ إستراتيجيات سلبية للخطر (التفادي -التحويل -التخفيف-القبول)	07
					اعتماد إستراتيجيات إيجابية للخطر (الاستغلال -المشاركة -التحسين)	08
					يتم الاتصال مع كافة الاطراف ذات العلاقة بالخطر	09
					التعاون مع كافة مستويات الادارة لمواجهة الخطر	10
					اتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر	11

## Corrélations

Corrélations		X
	Corrélation de Pearson	,937
VAR00001	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,910
VAR00002	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,953
VAR00003	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,950
VAR00004	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,965
VAR00005	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,924
VAR00006	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,950
VAR00007	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,951
VAR00008	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,930
VAR00009	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,904
VAR00010	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,837
VAR00011	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,934
VAR00012	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32

Corrélations

		X
	Corrélation de Pearson	,968
VAR00013	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,917
VAR00014	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,934
VAR00015	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,955
VAR00016	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,960
VAR00017	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,916
VAR00018	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,962
VAR00019	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,973
VAR00020	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,935
VAR00021	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,938
VAR00022	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,853
VAR00023	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,933
VAR00024	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32

Corrélations

		X
	Corrélation de Pearson	,918
VAR00025	Sig. (bilatérale)	,000

	N	32
X	Corrélacion de Pearson	1
	N	32

### Corrélations

Corrélations		Y
	Corrélacion de Pearson	,955
VAR00026	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélacion de Pearson	,932
VAR00027	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélacion de Pearson	,849
VAR00028	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélacion de Pearson	,910
VAR00029	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélacion de Pearson	,924
VAR00030	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélacion de Pearson	,970
VAR00031	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélacion de Pearson	,897
VAR00032	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélacion de Pearson	,951
VAR00033	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélacion de Pearson	,948
VAR00034	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélacion de Pearson	,917
VAR00035	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélacion de Pearson	,841
VAR00036	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
Y	Corrélacion de Pearson	1

N	32
---	----

## Corrélations

		X	Y	TOTAL
X	Corrélation de Pearson	1	,990**	,999**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	32	32	32
Y	Corrélation de Pearson	,990**	1	,995**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	32	32	32
TOTAL	Corrélation de Pearson	,999**	,995**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	32	32	32

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,992	25

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,994	36

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
X	32	-,667	,414	-,017	,809
Y	32	-,659	,414	-,273	,809
N valide (listwise)	32				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00001	32	4,0313	,78224
VAR00002	32	4,0625	,75935
VAR00003	32	3,8750	,83280
VAR00004	32	3,9375	,84003
VAR00005	32	3,3750	1,18458
VAR00006	32	3,9688	,69488
X1	32	3,8750	,80989
VAR00007	32	3,6875	1,09065
VAR00008	32	3,6563	1,06587
VAR00009	32	3,5313	1,07716
VAR00010	32	3,2500	,98374
VAR00011	32	3,1563	1,01947
X2	32	3,4563	1,00609
VAR00012	32	3,9063	1,17389
VAR00013	32	3,6563	1,09572
VAR00014	32	3,6875	,96512
VAR00015	32	4,0000	1,10716
VAR00016	32	3,9063	1,11758
VAR00017	32	3,8438	1,08090
VAR00018	32	3,5938	,91084
VAR00019	32	3,9375	,91361
X3	31	3,8992	,89409
VAR00020	32	3,7500	1,13592
VAR00021	32	3,8750	,75134
VAR00022	32	4,0000	,71842
VAR00023	32	3,2813	1,11397
VAR00024	32	4,0938	,81752
VAR00025	32	3,9688	,73985

X4	32	3,8281	,81703
X	32	3,7613	,89451
N valide (listwise)	31		

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00026	32	3,9375	,87759
VAR00027	32	3,7500	,87988
VAR00028	32	3,9375	,87759
VAR00029	32	3,8125	1,30600
VAR00030	32	4,0625	,87759
VAR00031	32	3,8750	,94186
VAR00032	32	3,8125	,89578
VAR00033	32	3,8125	,85901
VAR00034	32	4,1250	,97551
VAR00035	32	4,0000	,84242
VAR00036	32	4,3438	,90195
Y	32	3,9517	,85374
N valide (listwise)	32		

## Test-t

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TOTAL	32	3,8194	,88022	,15560

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
TOTAL	5,266	31	,000	,81944	,5021	1,1368

**Test-t**

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X	32	3,7613	,89451	,15813

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
X	4,814	31	,000	,76125	,4387	1,0838

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y	32	3,9517	,85374	,15092

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Y	6,306	31	,000	,95170	,6439	1,2595