



جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية
دراسة استطلاعية لعينة من القادة الاستراتيجيين في مركز وزارة التخطيط
العراقية

علي بدر احمد المشهداني

الدبلوم العالي التخصصي
في إدارة الأعمال

بإشراف

المدرس الدكتورة

رغد محمد يحيى خروفة

دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية
دراسة اسطلاحية لعينة من القادة الاستراتيجيين في مركز وزارة التخطيط
العراقية

رسالة تقدم بها
علي بدر احمد المشهداني

إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي
التخصصي في إدارة الأعمال

بإشراف
المدرس الدكتور
رغد محمد يحيى خروفة

قرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة التقييم والمناقشة قد اطلعنا على هذه الرسالة الموسومة بـ (دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية دراسة استطلاعية لعينة من القادة الاستراتيجيين في مركز وزارة التخطيط العراقية) وناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما لها علاقة بها بتاريخ ٥ / ٩ / ٢٠١٩ وإنها جديرة لنيل شهادة الدبلوم العالي في اختصاص إدارة الأعمال.

استاذ مساعد الدكتور
عامر إسماعيل حديد
عضو لجنة المناقشة
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الموصل
رئيساً

مدرس الدكتور
شيماء محمد صالح حسن
عضو لجنة المناقشة
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الموصل
عضواً

مدرس الدكتور
رغد محمد يحيى خروقة
عضو لجنة المناقشة ومشرفاً

قرار لجنة المناقشة

اجتمع مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل بجلسته المنعقدة
في وقرر

التوقيع :
عميد الكلية
الأستاذ المساعد الدكتور:
التاريخ : / / ٢٠١٩

التوقيع :
مقرر مجلس الكلية
الاستاذ المساعد الدكتور:
التاريخ : / / ٢٠١٩

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد حمداً لا ينفد أوله ولا ينقطع آخره، اللهم لك الحمد فأنت أهل أن تحمد وتعبد وتشكر، فالحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ملء نور وجهه الكريم، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة. اللهم صل على محمد وعلى آل محمد كما صليت على إبراهيم وعلى آل إبراهيم وبارك على محمد وعلى آل محمد كما باركت على إبراهيم وعلى آل إبراهيم إنك حميد مجيد.

صعبة هي كلمات الشكر عند انتقائها والأصعب من ذلك اختزالها في سطور، إذ إنها لا تؤتي حق من صيغت بحقها، ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتورة الفاضلة رغد محمد يحيى خروفة التي أشرفت على هذه الدراسة، فكانت خير ناصحة وموجهة ومرشدة فلها مني كل الاحترام والتقدير.

كما وأتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة، الدكتور عامر إسماعيل حديد (رئيساً)، الدكتورة شيماء محمد صالح (عضواً)، الدكتورة رغد محمد يحيى (عضواً مشرفاً)، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة، وإبداء ملاحظاتهم القيمة التي سيكون لها بالغ الأثر في إثراء هذه الدراسة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

ويطيب لي أن أتقدم بفائق التقدير والاحترام إلى أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد الأفاضل وأخص بالذكر قسم إدارة الأعمال برئاسة الدكتور علاء عبدالسلام اليماني والهيئة التدريسية كلا باسمه ولقبه والكوادر الإدارية والعاملين.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساندني بدعواته الصادقة وتمنياته المخلصة
فيا رب لك الحمد ولك الشكر على ما أنعمت علينا.

علي بدر أحمد المشهداني

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى تشخيص العلاقة ما بين القيادة الاستراتيجية والمخاطر التنظيمية لعينة من القيادات الاستراتيجية في مركز وزارة التخطيط مجتمع الدراسة وعينة اختبار فرضيات الدراسة، تم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اذ وزعت (١٢٠) استمارة كان منها (٨٧) استمارة صالحة وزعت على المديرين (وكلاء الوزارة، المدراء العاميين، رؤساء الاقسام، مديري الشعب) وبلاستعانة بالأساليب الاحصائية اللازمة لاختبار علاقة الارتباط والتأثير (معامل بيرسون) لإظهار مدى الارتباط بين متغيري البحث، واستنتجت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير عكسية بين ما تمتلكه القيادات الاستراتيجية من ممارسات في الوزارة المبحوثة والحد من المخاطر التنظيمية التي من الممكن ان تواجهها بسبب معطيات البيئة الخارجية وتقلباتها، وتوصلت الدراسة الى جملة من المقترحات التي اوصت بها. منها ضرورة الاهتمام الكافي بممارسات القيادة الاستراتيجية من قبل قيادات المنظمة للوصول الى نتائج مرضية من حيث استيعاب ومواجهة المخاطر التنظيمية.

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الشكر والامتنان
ت	إقرار المشرف
ت	إقرار المقوم اللغوي
ث	إقرار لجنة المناقشة
ج	مستخلص البحث
خ	قائمة المحتويات
ذ	قائمة الجداول وصفاتها
ر	قائمة الاشكال وصفاتها
ر	قائمة الملاحق وصفاتها
١	المقدمة
٢	الفصل الاول : الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة ثم وصف لمجتمع العينة
٢	المبحث الأول الدراسات السابقة
٢	أولاً: الدراسات السابقة للقيادة الاستراتيجية
٧	ثانياً: الدراسات السابقة للمخاطر التنظيمية
١٠	ثالثاً: تقييم الجهود المعرفية السابقة
١١	رابعاً: مجالات الافادة من الدراسات السابقة
١٢	المبحث الثاني منهجية الدراسة
١٢	أولاً: مشكلة الدراسة
١٢	ثانياً: اهمية الدراسة
١٣	ثالثاً: أهداف الدراسة
١٣	رابعاً: أنموذج البحث الفرضي
١٤	خامساً: فرضيات الدراسة
١٤	سادساً: حدود الدراسة
١٤	سابعاً: عينة الدراسة
١٥	ثامناً: أدوات جمع البيانات
١٥	تاسعاً: الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
١٦	عاشراً: وصف استمارة الاستبانة
١٨	المبحث الثالث وصف مجتمع الدراسة
١٨	أولاً: نبذة عن مجتمع الدراسة
١٩	ثانياً: مهام مجتمع الدراسة
٢١	ثالثاً: السمات الشخصية لعينة البحث

٢٥	الفصل الثاني الاطار النظري لمتغيرات البحث
٢٥	المبحث الاول: القيادة الاستراتيجية
٢٥	أولاً: مفهوم القيادة
٢٦	ثانياً: نحو القيادة الاستراتيجية
٢٨	ثالثاً: تعريف القيادة الاستراتيجية
٣٠	رابعاً: أهمية القيادة الاستراتيجية
٣٢	خامساً: أدوار القائد الاستراتيجي
٣٤	سادساً: خصائص القيادة الاستراتيجية
٣٦	سابعاً: ممارسات القيادة الاستراتيجية
٣٩	١. تحديد التوجه الاستراتيجي
٣٩	٢. اكتشاف الكفاءات والحفاظ عليها
٤٠	٣. تطوير رأس المال البشري
٤٠	٤. الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة
٤١	٥. التأكيد على الممارسات الاخلاقية
٤٢	المبحث الثاني المخاطر التنظيمية
٤٢	أولاً: مفهوم الخطر
٤٤	ثانياً: المخاطر التنظيمية
٤٥	ثالثاً: إدارة المخاطر التنظيمية
٥٢	رابعاً: أهمية إدارة المخاطر التنظيمية
٥٤	خامساً: أبعاد المخاطر التنظيمية
٥٤	١. الاضطراب البيئي
٥٦	٢. التسلسل في العمل
٥٨	٣. الاختلافات السلوكية
٦٠	٤. التنظيمات غير رسمية
٦٢	الفصل الثالث الجانب العملي
٦٢	المبحث الاول عرض و تحليل النتائج في ضوء إجابات العينة عرض واقع دور القيادة الإستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية
٦٢	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الاولى
٧٩	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية
٧٤	المبحث الثاني تحليل علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة
٧٧	المبحث الثالث اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات الدراسة
٨٦	الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات
٨٦	المبحث الاول الاستنتاجات
٨٧	المبحث الثاني التوصيات

ثبت الجداول وصفحاتها

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣	جدول الدراسات السابقة للقيادة الاستراتيجية	(١-١)
٧	جدول الدراسات السابقة للمخاطر التنظيمية	(٢-١)
١٦	جدول توضيحي لوصف استمارة الاستبانة	(٣-١)
٢١	جدول يبين توزيع أفراد العينة بحسب الجنس	(٤-١)
٢٢	جدول يبين توزيع أفراد العينة بحسب العمر	(٥-١)
٢٣	جدول يبين توزيع أفراد العينة بحسب المستوى العلمي	(٦-١)
٢٤	جدول يبين توزيع أفراد العينة بحسب المنصب الوظيفي	(٧-١)
٢٥	جدول يبين توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخدمة	(٨-١)
٢٩	جدول يبين مفهوم القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين والمفكرين	(١-٢)
٣٤	جدول يبين نطاق أدوار DDI بالمقارنة مع أدوار مماثلة محددة في نماذج القيادة الاستراتيجية الأخرى	(٢-٢)
٣٩	جدول يبين ممارسات القيادة الاستراتيجية وفق نظرة الكتاب والباحثين	(٣-٢)
٥٧	جدول يبين خصائص التصنيف البيئي	(٤-٢)
٥٩	جدول خصائص الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة الميكانيكية والهيكل التنظيمي ذو الطبيعة العضوية	(٥-٢)
٦٣	جدول انموذج اجابات العينة	(١-٣)
٩٤	جدول التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية لل فقرات الخاصة ببعد تحديد التوجه الاستراتيجي	(٢-٣)
٦٦	جدول التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية لل فقرات الخاصة ببعد توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها	(٣-٣)
٦٧	جدول التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية لل فقرات الخاصة ببعد تطوير رأس مال بشري	(٤-٣)
٦٨	جدول التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية لل فقرات الخاصة ببعد تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة	(٥-٣)
٧٠	جدول التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية لل فقرات الخاصة ببعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية	(٦-٣)
٧١	جدول التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية لل فقرات الخاصة ببعد الاضطراب البيئي	(٧-٣)
٧٢	جدول التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية لل فقرات الخاصة ببعد التسلط في العمل	(٨-٣)

٧٣	جدول التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية للفقرات الخاصة ببعد الاختلافات السلوكية	(٩-٣)
٧٤	جدول التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية للفقرات الخاصة ببعد التنظيمات الغير رسمية	(١٠-٣)
٧٧	جدول يبين الارتباطات بين أبعاد دور القيادة الإستراتيجية و المخاطر التنظيمية	(١١-٣)
٨٣	جدول تحليل ابعاد دور القيادة الإستراتيجية في المخاطر التنظيمية	(١٢-٣)
٨٤	جدول نتائج تأثير بين لابعاد دور القيادة الإستراتيجية في المخاطر التنظيمية باستعمال الانحدار الخطي المتعدد	(١٣-٣)

ثبت الاشكال وصفحاتها

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٣	انموذج البحث الفرضي	(١-١)
٣٥	شكل يبين أنموذج الخصائص للقيادة الاستراتيجية	(١-٢)
٣٨	شكل يبين أنموذج لممارسات القيادة الاستراتيجية المعتمدة في الدراسة	(٢-٢)
٤٧	شكل يبين تصنيف المخاطر وتحديد المخاطر التنظيمية وفق التصنيف	(٣-٢)
٤٨	شكل يبين العلاقة بين مكونات الاطار الادارة المخاطر	(٤-٢)
٥٩	شكل توضيحي لعملية ادارة المخاطر	(٥-٢)
٥٥	شكل توضيحي للتشكيلات الممكنة للأجزاء الفرعية للاضطراب البيئي	(٦-٢)

ثبت الملاحق وصفحاتها

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
I	استمارة الاستبيان	١
IV	قائمة بأسماء السادة محكمي استمارة الاستبيان	٢

المقدمة

تواجه المنظمات الحكومية اليوم العديد من التغيرات والتحديات والتي تفرضها البيئة العامة والخاصة. حيث كان مطلع الالفية الثالثة مليئة بالأحداث والتحويلات منها التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحويلات من النظام الاشتراكي الى النظام الرأسمالي والخصخصة والاستثمار. والتغيرات في الأنظمة والقوانين. وما رافقه من حل بعض المنظمات ودمجها بمنظمات أخرى . وتحديث للهياكل التنظيمية. ومن ثم الانتقال الى أزمة التمويل التي تواجهها المنظمات اليوم فضلا عن الاختلاف في الثقافات العامة كل تلك الاحداث تحمل في ثناياها حالات الاتأكد التي تلقي بظلالها اليوم على البيئة التنظيمية للمنظمات. التي لا تخلو من مخاطر التنظيمية اذ اصبحت المخاطر واقعا حتمياً تواجهه المنظمات وسط هذه التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة مثلت حالة حرجة قد تقف تهديداً يؤدي في الحد الأدنى الى اعاقه المنظمة عن تحقيق أهدافها واحداث الخسائر المادية وقد تصل الى مستوى تهديد لاهداف ومستقبل المنظمات. لذلك اظهرت الحاجة الى قيادات تتجاوز الوصف الوظيفي للقيادات الادارية في تعاملها مع هذه الاحداث والمخاطر قيادات ذات كفاءات عالية متميزين استراتيجيين يمتلكون القدرات في التعامل مع تلك المخاطر التنظيمية. مما سبق ذكره يحاول الباحث ومن خلال هذه الدراسة بألقاء الضوء على القيادات الاستراتيجية وبرز ممارساتها والتي تناولتها الادبيات والدراسات السابقة. و يظهر اهتماماتها ودورها في الحد من المخاطر التنظيمية للمنظمة. استناداً الى ما تقدم تضمنت الدراسة أربعة فصول خصص الاول منها لمنهجية الدراسة المتضمنة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ومخطط الدراسة الفرضية وحدودها وكذلك اساليب جمع البيانات وافرد الثاني لدراسة الاطار النظري بشقيه القيادة الاستراتيجية والمخاطر التنظيمية وتطرق الثالث الى تحليل البيانات واختتمت الدراسة بالفصل الرابع والمتضمن أهم الاستنتاجات النظرية والعملية التي عرض على ضوءها مجموعة من التوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

ثم وصف لمجتمع العينة

من ضرورات التدرج العلمي والمنهجي للدراسة سيتم التطرق الى الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغيرات الرئيسة للدراسة وأبعادها والتي تتمثل في الدراسة الحالية، في ضوء مستوى الاختلاف والاتفاق عن الدراسة الحالية. ثم ننتقل الى تفصيل منهجية الدراسة لبيان معالمها الاساسية. واخيرا نختتم الفصل بوصف موجز توضيحي عن مجتمع الدراسة.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: وصف مجتمع الدراسة

المبحث الأول

الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث الى استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجالي القيادة الاستراتيجية والمخاطر التنظيمية للاستفادة منها في هذه الدراسة، إذ وجد الباحث وفرة في الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية وندرة في الدراسات التي تناولت موضوع المخاطر التنظيمية. وهذه الدراسات تناولت الموضوعين من جوانب مختلفة، إذ تختلف بحسب البيئة وموضوعها.

أولاً. الدراسات السابقة للقيادة الاستراتيجية:

نستعرض الدراسات السابقة والخاصة بالقيادة الاستراتيجية وفق الجدول رقم (١-١) من حيث اسم الباحث وعنوان الدراسة والهدف من الدراسة ومنهج الدراسة وأداتها وموقع الدراسة وعينتها، ثم أهم نتائج الدراسة.

الجدول (1-1)

دراسات سابقة للقيادة الاستراتيجية

دراسة ١	احمد نزار جمل (٢٠١٠)
عنوان الدراسة	تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين
هدف الدراسة	- إيجاد تشكيلة الانماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا. - قياس وتشخيص الأنماط السائدة لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين في العراق. - قياس علاقات التأثير بين مختلف متغيرات الدراسة واختبارها.
منهج الدراسة وأداتها	- المنهج التطبيقي التجريبي لاختبار علاقات الدراسة ومتغيراته. - المنهج التاريخي بقصد ترصين المفاهيم التي تم تناولها. - استخدمت الاستبانة إداة رئيسة لجمع البيانات.
موقع الدراسة وعينتها	اشتملت عينة الدراسة على (٩٠) فرداً، شكلوا القيادات العليا لمكاتب المفتشين العموميين، وتمثلوا (بالمفتشين العموميين، ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في تلك المكاتب).

أهم نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - وجود توافق عالٍ نسبياً بين الأنماط المعرفية الادارية والانماط المعرفية الشخصية. - يعد التنوع في الأنماط بمختلف أنواعها ضمن فريق الادارة العليا من العوامل المهمة التي تسهم في فاعلية فريق الادارة العليا.
دراسة ٢	المعاضدي و الطائي (٢٠١١)
عنوان الدراسة	إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى
هدف الدراسة	قياس وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية.
منهج الدراسة وأداتها	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات. - اعتمد الاساليب الاحصائية.
موقع الدراسة وعينتها	<ul style="list-style-type: none"> - المدة من كانون الاول ٢٠٠٩ الى أيار ٢٠١٠ بوصفها حدود زمنية. - الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى بوصفها حدود مكانية ٣١ من أعضاء مجلس الادارة رؤساء الاقسام وتخصصات أخرى تمثل عناصر قيادية في الشركة.
أهم نتائج الدراسة	وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية.
دراسة ٣	عدي عبدالامير غياض (٢٠١٤)
عنوان الدراسة	تأثير المتطلبات التدريبية في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية في بعض كليات جامعة بغداد
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - لمعرفة الاثر الذي يمكن أن يحدثه التدريب على ممارسات القيادة الاستراتيجية. - ومدى قدرة وإمكانيات تحمل المسؤولية ومواجهة التحديات والتغيرات.
منهج الدراسة وأداتها	<ul style="list-style-type: none"> - اعتمد الاسلوب الاستطلاعي الاختباري والمنهج التحليلي للبيانات والتي تم جمعها من خلال الاستبانة والمقابلات الشخصية. - اعتمد أساليب الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي.
موقع الدراسة وعينتها	كليات دخلت في برامج تدريبية (كلية التمريض، كلية ابن الهيثم، كلية الطب البيطري) كليات لم تدخل البرنامج (كلية الصيدلة، كلية ابن رشد، كلية الطب).
أهم نتائج الدراسة	خلصت الدراسة إلى أن جميع علاقات الارتباط والتأثير للمتطلبات التدريبية في ممارسات القيادة الاستراتيجية كانت قوية وذات دلالات معنوية. مما يشير الى دور التدريب ومتطلباته في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية.

دراسة ٤	زياد علي عباس (٢٠١٦)
عنوان الدراسة	القيادات الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الاسكان والاعمار
هدف الدراسة	اختبار علاقة وتأثير القيادات الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً في السمعة التنظيمية بوصفها متغيراً مستجيباً بوجود الشفافية متغيراً وسيطاً.
منهج الدراسة وأداتها	- اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز البحث. - اعتماد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.
موقع الدراسة وعينتها	بعض دوائر وزارة الاسكان والاعمار الممولة مركزيا في محافظة بغداد. مجالس الأداة والمتمثلة بـ (٩٢) مستجيبا يمثلون مجتمع البحث بشكل حصري. وشمل (المدراء العامين، معاوني المدراء العامين، رؤساء الاقسام).
أهم نتائج الدراسة	اظهرت صحة الفرضية والتي تجسدت في تأثير القيادات الاستراتيجية بشكل مباشر في السمعة التنظيمية وتزداد قيمتها عبر الثقافة.
دراسة ٥	Joseph Ochien'g Witts (2016)
عنوان الدراسة	The Role of Strategic Leadership in Bankin Profitability دور القيادة الإستراتيجية في الربحية المصرفية
هدف الدراسة	هو استكشاف دور القيادة الاستراتيجية في الربحية المصرفية
منهج الدراسة وإداتها	جمع البيانات المقابلات الشخصية مع دراسة الحالة لاستكشافية واستخدام الاسئلة المفتوحة وتوثيق الاجابات عبر تسجيل الاشرطة لتحسين سلامة البيانات والتدوين. الاختبار الميداني إجراء الملاحظة والحوار. تقنية تنظيم البيانات استخدم Microsoft Word في إنشاء الملفات وبرامج VAN KAAM لتخزين وتنظيم البيانات. تحليل البيانات استخدم NVIVO لتحليل البيانات النوعي.
موقع الدراسة وعينتها	مقابلات شخصية ومعمقة مع ١٢ من كبار مسؤولي البنوك المختارين، وأعضاء مجالس الإدارة.
أهم نتائج الدراسة	تظهر نتائج الدراسة أن القيادة الاستراتيجية لتكون عنصرا أساسيا في ربحية المنظمات وقدرتها التنافسية واستدامتها عليها عن طريق استخدام قائمة الموارد RBV لتعزيز اداء المنظمة.
دراسة ٦	Godfrey Mwiinga (2011)

Role of CEO personality in strategic leadership دور شخصية الرئيس التنفيذي في القيادة الاستراتيجية	عنوان الدراسة
الهدف البحثي الأول: دراسة ممارسات القيادة الإستراتيجية للمنظمات المختارة من منظور الرئيس التنفيذي الحالي و/ أو المدير العام. الثاني: التحقيق في شخصيات الرؤساء التنفيذيين و/ أو MDs للمنظمات التي تم فحصها في هدف البحث الأول الهدف البحثي الثالث: دراسة دور الرئيس التنفيذي و/ أو شخصية MD في القيادة الإستراتيجية للمنظمات التي تم فحصها في سؤال البحث رقم واحد.	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - ركز البحث على دراسة ممارسات القيادة الإستراتيجية من المقابلات مع الرؤساء التنفيذيين و/ أو الأعضاء المؤسسين للمنظمات المختارة. - يقتصر البحث على دراسة دور شخصية القائد الإستراتيجي الحالي، الذي هو الرئيس التنفيذي (CEO) و/أو المدير العام (MD)، في القيادة الإستراتيجية لمنظمات مختارة ، دون النظر إلى أداء المنظمة. - قام البحث بتقييم شخصيات من هؤلاء المدراء التنفيذيين و/ أو MDs من المقابلات وأداة تقييم شخصية واحدة فقط على أساس نموذج عامل خمسة (FFM) للشخصية. - جزء من البحث لدراسة الدور الذي تؤديه شخصية الرئيس التنفيذي في القيادة الإستراتيجية. <p>تصمم البحوث وجمع البيانات كانت بمرحلتين:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إجراء مقابلات شبه منظمة مع الرؤساء التنفيذيين الحاليين لجمع معلومات نوعية حول ممارسات القيادة الاستراتيجية و للحصول على انطباعات عامة عن خصائص شخصية. - تم استخدام التحليل الكمي لتحديد بيانات الشخصية باستخدام سمات الشخصية الرئيسية الخمسة (FFM) والذي يحتوي على خمسة ابعاد. <p>تحليل البيانات عبر مرحلتين:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نسخ البيانات وتم عمل بعض الملاحظات أثناء المقابلات. - النتائج العددية لاختبارات تقييم الشخصية التي تم الحصول عليها من المشاركين الذين أكملوا اختبارات تقييم الشخصية. 	منهج الدراسة وأداتها
كان إطار أخذ العينات هو قائمة من المديرين التنفيذيين أو المديرين الإداريين باعتبارهم قادة استراتيجيين لأي منظمات تابعة للقطاع الخاص و وكالات حكومية مستقلة، إذ تكونت العينة من ١٣ مديراً تنفيذياً في جنوب أفريقيا.	موقع الدراسة وعينتها
<ul style="list-style-type: none"> - في مجال القيادة الاستراتيجية: البعد البارز هو النظر في المستقبل، التصور. - من حيث شخصية الرئيس التنفيذي كانت نتائج اختبارات الشخصية هي أن الرئيس التنفيذي المركب كان يتميز بشكل أساسي 	أهم نتائج الدراسة

<p>كمستكشف، وهي سمة شخصية تشمل تفسيرها أيضًا التفكير في المستقبل، التصور. تتوافق هذه النتيجة مع وظيفة توجيه المنظمة بشكل أساسي إلى المستقبل ، وهي من خصائص مسؤوليات المدير التنفيذي.</p> <p>- من حيث دور شخصية الرئيس التنفيذي فالتصور في القيادة الإستراتيجية التي حققت أكبر مساهمة هي "تنفيذ الإستراتيجية"، التي تم اتباعها عن كثب "التمكين"، وكلاهما أكثر تركيزًا داخليًا.</p>	
---	--

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى الدراسات السابقة

ثانياً: الدراسات السابقة للمخاطر التنظيمية

نستعرض الدراسات السابقة والخاصة بالمخاطر التنظيمية وفق الجدول رقم (٢-١) من حيث اسم الباحث وعنوان الدراسة والهدف من الدراسة ومنهج الدراسة وأداتها وموقع الدراسة وعينتها ثم اهم نتائج الدراسة.

الجدول (٢-١)

دراسات سابقة للمخاطر التنظيمية

دراسة ١	Stephan M. Wagner & Christoph Bode (2008)
عنوان الدراسة	AN EMPIRICAL EXAMINATION OF SUPPLY CHAIN PERFORMANCE ALONG SEVERAL DIMENSIONS OF RISK الفحص التجريبي للأداء لسلسلة التوريد على طول أبعاد متعددة من المخاطر
هدف الدراسة	هدف هذا البحث ذو شقين: - توفر تفصيلاً مستخلصاً وتجريبياً لمصادر مخاطر سلسلة التوريد. - دراسة العلاقة بين مصادر مخاطر سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد.
منهج الدراسة وأداتها	تعتمد الدراسة في اختبار فرضياتها على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال دراسة التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة كافة واستخدمت الدراسة الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات لشركات مختلفة في الحجم والتنوع، مما أسفر عن عينة غير متجانسة. المخاطر بوصفها متغيراً مستقلاً تمثلت (مخاطر جانب الطلب، مخاطر جانب العرض، المخاطر التنظيمية والقانونية والبيروقراطية، مخاطر البنية التحتية، المخاطر الكارثية).

اما فيما يتعلق بقياس المتغير التابع أداء سلسلة التوريد ارتبطت ببند الاداء الاربعة (موثوقية التسليم، سعة ملء الطلب، سرعة التسليم، رضا العملاء).	
تم جمع البيانات من خلال دراسة استقصائية مستعرضة تدار في ألمانيا لعينة من ٤٩٤٦ من كبار المديرين التنفيذيين في الإدارة اللوجيستية وإدارة سلسلة التوريد. وشملت العينة شركات صناعية (٧١.٧٪ من العينة) والخدمات (١٩.٥٪) والتجارة (٨.٨٪).	موقع الدراسة وعينتها
تكشف البيانات عن تأثير كبير، ولكنه منخفض، لمخاطر سلسلة التوريد التي تواجهها الشركات العاملة في ألمانيا على أداء سلسلة التوريد.	أهم نتائج الدراسة
Luiz Carlos Di Serio & Luciel Henrique de Oliveira & Luiz Marcelo Siegert Schuch (2011)	دراسة ٢
Organizational Risk Management – A Case Study in Companies that have won the Brazilian Quality Award Prize إدارة المخاطر التنظيمية – دراسة حالة في الشركات التي فازت بجائزة الجودة الوطنية البرازيلية	عنوان الدراسة
إيجاد طرائق للحد من الفجوة في التطبيق العملي لنظم إدارة المخاطر في المنظمات. عبر تفسير الاجابة عن سؤالين بحثيين: - كيف يمكن للشركات التي تعد نماذج للإدارة ذات المستوى العالمي التعامل مع مخاطرها التنظيمية؟ - كيف تؤثر إدارة المخاطر في ثقافة ونتائج هذه المنظمات؟	هدف الدراسة
اعتمدت الدراسة في نموذج دراسة الحالة المتعددة عبر وصف كل حالة بالتفصيل واستخدمت الدراسة المقابلات كأداة رئيسة لجمع البيانات مع استبيان معد للمساعدة الخاصة بالدراسة فضلاً عن مراجعة التقارير السنوية والوثائق. تم استخدام المقترحات الاتية في توجيه البحث: - تتنظر المنظمات في إدارة المخاطر كمبادرة مهمة لتنفيذ استراتيجياتها والحصول على نتائج مستدامة. - تشمل المنظمات تحليلات المخاطر الرسمية في عمليات صنع القرار الخاصة بها. - تحديد المخاطر المالية وتحليلها ومعالجتها أكثر تطوراً من حالة المخاطر التشغيلية. - اعتماد نظام هيكلي منظم لإدارة المخاطر له أثر إيجابي على الأداء.	منهج الدراسة وأداتها
ثلاث شركات برازيلية - الشركة الصناعية البرازيلية. - شركة قابضة تعمل من خلال شركات تابعة في قطاعات الانتاج	موقع الدراسة وعينتها

<p>والتوزيع والتجارة.</p> <p>- شركة صناعية متنوعة توفر المنتجات والخدمات للعملاء في جميع انحاء العالم.</p>	
<p>ووفقا للأدلة التجريبية:</p> <p>- هنالك دعم جزئي للمقترح وهنالك تحسينات بالنتائج إلا أن طلب التنفيذ يرجع الى الادارة العليا للحالات الثلاث.</p> <p>- ثبت أن هذا الاقتراح صحيح جزئيا و أن الحالة الراهنة لتنفيذ إدارة المخاطر في الشركات غير كافية ليكون لها تأثير كبير على عملية صنع القرار .</p> <p>- لُحظ في جميع الشركات الثلاث. في الواقع، أن إدارة مخاطر التشغيل في مرحلة تطوير أقل من المخاطر المالية. إلا أن الشركة C كانت اعلى في مراحل التطور من خلال تضمين مخاطر سلسلة التوريد مخاطر تشغيلية.</p> <p>- اعتبرت الشركات أن نتائجها التشغيلية قد تحسنت ، فليس هناك دليل موضوعي على هذا الأمر .</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>Sigriour Gisela Stefansdottir (2017)</p>	<p>دراسة ٣</p>
<p>Risks in human resources and their relation to organizational risk management</p> <p>Mitigating the HR risk of knowledge-loss, using knowledge management systems</p> <p>المخاطر في الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المخاطر التنظيمية</p> <p>تخفيف مخاطر الموارد البشرية لفقدان المعرفة ، باستخدام نظم إدارة المعرفة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>لفهم كيفية إدراك المؤسسات للمخاطر فيما يتعلق بمواردها البشرية .أي الاستفسار عن الوضع داخل المنظمة القائمة على المعرفة ومعرفة ما إذا كان مديرو الموارد البشرية في هذه الشركات على دراية بمفاهيم "مخاطر الموارد البشرية" و "إدارة المعرفة"، وهل يستخدمون تلك المفاهيم في عملهم اليومي. والإجابة إذا ما تم النظر إلى مخاطر الموارد البشرية للمؤسسات كجزء من أنظمة إدارة المخاطر الخاصة بها أم لا، أو إذا اعتبر مدراء الموارد البشرية أن مثل هذه الممارسة يجب أن تتم بشكل دائم لمراقبة مخاطر الموارد البشرية في الداخل.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>الطريقة الرئيسية المستخدمة في هذه الدراسة هي البحث النوعي. حيث تم جمع البيانات النوعية عن طريق إجراء مقابلات شبه منظمة مع الأشخاص الذين يتم اختيارهم من عينة ملائمة، في محاولة لفهم ما يدور في عقول مدراء الموارد</p>	<p>منهج الدراسة وأداتها</p>

<p>البشرية ومن أجل الحصول على فكرة حول منظورهم للمخاطر. وبالتالي تم جمع البيانات النوعية لاكتساب المعرفة حول الأشياء التي لا يمكن ملاحظتها مباشرة أو قياسها. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.</p> <p>كان تحليل البيانات النوعية قد اعتمد على مراجعة ومقارنة مستمرة لمراجعة الأدبيات والبيانات النوعية التي تم جمعها، والاساليب الاستقرائية، كما استخدم المنهج التأويلي.</p>	
<p>تسعة من مديري الموارد البشرية من منظمات المعرفة الأيسلندية المتوسطة الحجم والكبيرة.</p> <p>تتكون من شركتين تعملان في مجال تكنولوجيا المعلومات وثلاث شركات في مجال التمويل والاربع الأخرى تعمل في المجال الهندسي.</p>	<p>موقع الدراسة وعينتها</p>
<p>كان أغلبية مدراء الموارد البشرية في المنظمات التي تمت مقابلتهم على دراية بأن الموارد البشرية يمكن أن تؤدي إلى مخاطر.</p> <p>و غالبية من أجريت معهم المقابلات كانوا على دراية بالمخاطر في الموارد البشرية. حتى لو لم يستخدموا المصطلح "مخاطر الموارد البشرية" في عملهم اليومي ، فإنهم جميعا لديهم فهم معين لما قد تنطوي عليه هذه المخاطر.</p> <p>يتفق مديرو الموارد البشرية على أنه من أجل التخفيف من أثر فقدان المعرفة الهامة، سيكون استخدام نظام إدارة المعرفة جيداً، فضلاً عن الموافقة على أن استخدام هذا النظام قد يحسن إنتاجية مؤسساتهم، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحسين الخدمة.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى الدراسات السابقة

ثالثاً: تقييم للجهود المعرفية السابقة

استناداً الى ما تم عرضه من ملخصات الجهود البحثية التي قدمها الباحثون في دراسة القيادة الاستراتيجية والمخاطر التنظيمية وتنوعها في تحليلها وغزارة المعرفة التي أفاضت بها وقدمتها افادة في بناء الاطار الفكري للدراسة. ويمكن عرض عدد من المؤشرات لتقييمها في مجال بحثنا كما في ادناه.

١. امتازت بحدائها وهذا ما اعطى مؤشراً على حداثة المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة.
٢. ان نجاح الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة لجمع البيانات كان حافزاً لنا لاستخدامها في دراستنا الحالية كأداة لجمع البيانات.
٣. تعدد في استخدام التحليل الاحصائي مكننا من الحصول على مساحات عريضة وواسعة في مجال التحليل الاحصائي والحصول على نتائج مرضيه.

٤. التنوع في طبيعة عمل المنظمات التي تناولتها الدراسات السابقة قدم أهمية بالغة للقيادة الاستراتيجية من حيث علاقتها التنظيمية للمنظمات وأهمية تلك العلاقة.
٥. من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة يرى الباحث أن هنالك قلة وندرة في البحوث التي تناولت موضوع المخاطر التنظيمية على الرغم من أنها من المواضيع المهمة وذات الأثر القيم في إثراء الجانب العلمي والتطبيقي كونها ملازمة لحياة المنظمة.

رابعاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

١. أثراء الجانب النظري: أسهمت الدراسات السابقة وبشكل كبير في إغناء الجانب النظري بطريقتين الأولى (المباشرة) عبر الاقتباس من هذه الدراسات والإفادة من التأطير النظري الخاص بها. الثانية (الغير مباشرة) عبر الاستدلال على مصادر جديدة.
٢. تطوير منهجية الدراسة: افاد الاطلاع على الدراسات السابقة الباحث بشكل كبير، في فهم المناهج العالمية المتبعة في الدراسات المشابهة للدراسة الحالية، وهذا ما أسهم وبشكل كبير في بناء وإعداد منهجية الدراسة الحالية، من حيث الصياغة الفكرية والأدوات المستخدمة.
٣. بناء أداة الدراسة: أسهمت الدراسات السابقة بشكل مباشر في بناء أداة الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات المشابهة، واعتماد البعض منها في الدراسة الحالية. بعد التأكد من مدى انسجامها مع توجهات الدراسة الحالية.
٤. اختيار عينة الدراسة: الافادة من تجارب الدراسات السابقة والمجالات التي طبقت فيها تلك الدراسات سواء كان منها مشابه للقطاع الخاص بالدراسة الحالية او مغايراً لها.
٥. الوسائل الاحصائية والتحليل العلمي: أسهمت الدراسات السابقة وبعد الاطلاع عليها في أسلوب تحليل البيانات والطرائق والأساليب الإحصائية المتبعة.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

على ضوء ما تم تحديده في خطة الدراسة الحالية سيتم التطرق الى منهجية الدراسة وفق الفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة الدراسة

تشكل ممارسات القيادة الاستراتيجية الأهم لضمان النجاح طويل الأجل لمختلف أنواع المنظمات لاسيما في ظل التغيرات المستمرة في هيكل المنافسة ومتضمناتها، وتعد احتياجات الزبائن وتنوعها وقصر دورة حياة المنتجات وتسارع ظهور التقانات كل ذلك غير من أسس المنافسة وقواعدها وعزز الإدراك بأن الاعتماد على ممارسات القيادة الاستراتيجية يعد بمثابة الأداة التنافسية اللازمة للوصول الى الأهداف المرسومة. وفي السعي للوصول الى هذا الهدف برز مفهوم المخاطر التنظيمية والذي يعد من أبرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه المنظمات المختلفة، وذلك لآثارها السلبية من الناحية النفسية والفسولوجية والسلوكية وانعكاسه على قدرة الأفراد على الانجاز والإبداع، إذ يعد الفرد أحد المفاتيح المهمة للأداء المنظمي وبالتالي فان أنظمة الإدارة هي المسؤولة عن تسخير مواهبهم وقابلياتهم، وتبنى النماذج الجديدة التي تعدّ بمثابة أرضية جيدة في فهم طبيعة عمل منظمات.

تأسيساً على ما سبق تتجسد مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

١. هل لدى المنظمة المبحوثة تصور واضح عن القيادة الاستراتيجية وممارساتها؟
٢. ما أبعاد المخاطر التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟
٣. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و المخاطر التنظيمية؟

ثانياً: أهمية الدراسة

١. الأهمية الأكاديمية : تتجلى بما ستفصح عنه إجابات تساؤلات مشكلة الدراسة بوصفها ستوفر إطاراً نظرياً يعد مساهمة متواضعة تضاف الى المعرفة بخصوص متغيري البحث.
٢. الأهمية الميدانية: للوقوف عند أهم تشخيص للمخاطر التنظيمية التي تواجدت في ميدان الدراسة، والعمل على تحديد اسباب تلك المخاطر وأساليب وأستراتيجيات المعالجة لها.

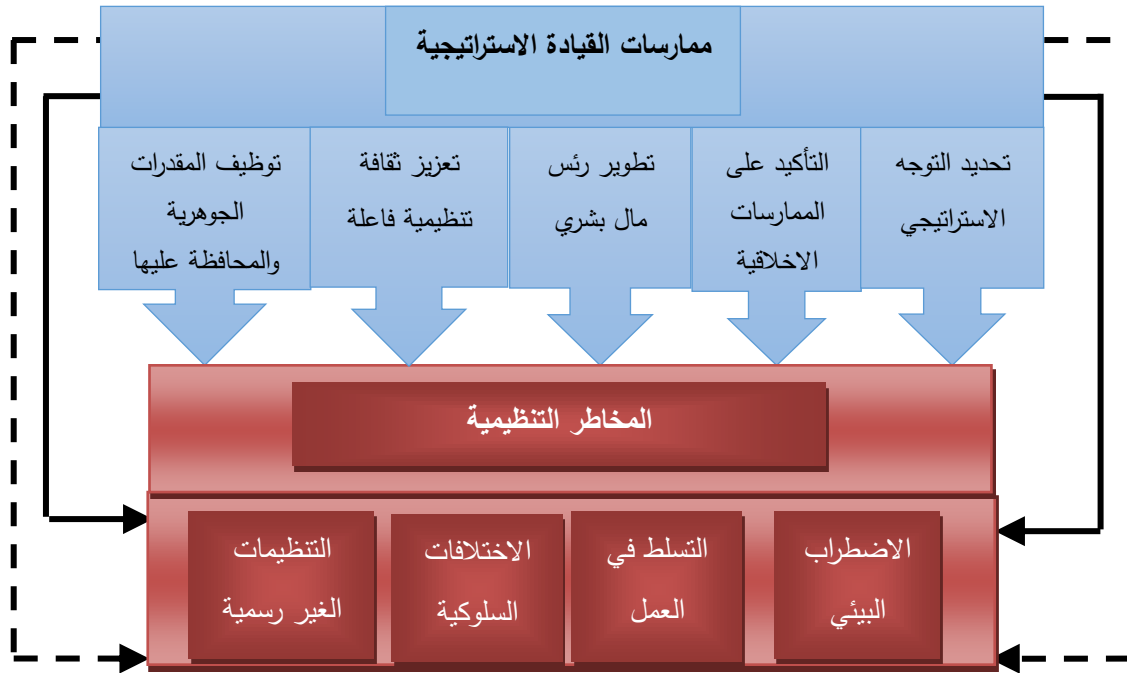
ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق مجموعة من الاهداف أهمها:

١. عرض ومناقشة الأطر المفاهيمية والمعرفية للقيادة الاستراتيجية والمخاطر التنظيمية.
٢. وصف وتشخيص تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية والمخاطر التنظيمية في المنظمة المبحوثة .
٣. اختبار علاقة الاثر والارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و المخاطر التنظيمية.

رابعاً: أنموذج البحث الفرضي للدراسة

يبين الشكل (١-١) الأنموذج الفرضي للبحث الذي يقدم تفسيراً لأبعاد البحث، ويسمح بتحقيق أهدافه، وعليه فإنه يوضح حركة العلاقات بين متغيراتها التفسيرية والمستجيبة:



الشكل (١-١)

أنموذج البحث الفرضي

* ————— علاقة الارتباط
* - - - - - علاقة التأثير

المصدر: إعداد الباحث يوضح العلاقات المفترضة بين ابعاد الدراسة الكلية والمتغيرات الفرعية لكل بعد

خامساً: فرضيات الدراسة

يحاول البحث اثبات صحة الفرضيات الآتية:

١. الفرضية الرئيسة الاولى: تتوافر في المنظمة المبحوثة ممارسات القيادة الاستراتيجية.
٢. الفرضية الرئيسة الثانية: تتوافر في المنظمة المبحوثة أبعاد المخاطر التنظيمية.
٣. الفرضية الرئيسة الثالثة: ترتبط ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعاد المخاطر التنظيمية في المنظمة المبحوثة بعلاقة عكسية معنوية ذات دلالة احصائية على المستوى الكلي (وعلى مستوى أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية) في المنظمة المبحوثة.
٤. الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد علاقة تأثير معنوية سالبة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد المخاطر التنظيمية (على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية) في المنظمة المبحوثة.

سادساً: حدود الدراسة

١. الحدود المكانية: لغرض اختيار فرضيات البحث اختيرت دوائر مركز وزارة التخطيط للبحث عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمخاطر التنظيمية. فضلاً عن ممارساتها في الحد من تلك المخاطر.
٢. الحدود الزمانية: استغرق العمل الميداني للمدة من ٢٠١٨/١/١ ولغاية ٢٠١٨/١/٢٩.
٣. الحدود البشرية: القيادات الادارية والمتمثلة بكل من (السادة الوكلاء، المدراء العامين، مدراء الأقسام، رؤساء الشعب).

سابعاً: عينة الدراسة

لما كان توجه الدراسة هو معرفة أدوار القيادات العليا والوسطى والتنفيذية على وفق مقاييس واثرها في الحد من المخاطر التنظيمية لذلك جرى اختيار عينة البحث من القيادات العليا والوسطى والتنفيذية المسؤولة عن تنظيم وتعظيم موارد التنظيم والحد من المخاطر التي تواجهها. والمتمثلة بالسادة الوكلاء والمدراء العامين ومدراء الاقسام ورؤساء الشعب، وبلغ عدد أفراد العينة (٨٧) فرداً.

- ١- كونهم لهم الحق في اصدار القرارات الاستراتيجية او المشاركة في اتخاذها.
- ٢- لانهم يمتلكون الصلاحيات في اتخاذ القرارات الادارية أو المشاركة في اتخاذها إن تطلب الأمر قرارات إدارية أو وزارية أو رئاسية لأنهم تنظيم يرتبط بالسلطة التنفيذية للحكومة.

ثامناً: أدوات جمع البيانات والمعلومات تمثلت بالاتي

١. ما تيسر من الكتب والبحوث في مجال متغيرات البحث لا غناء الجانب النظري.

٢. الاستبانة المصدر الرئيس للبيانات والتي تمد الباحث بالبيانات والمعلومات الميدانية اللازمة وتصميم الاستبانة وتوزيعها للحصول على البيانات من أفراد مجتمع البحث. فقد تتطلب إعداد الاستبانة تخصيص جزئها الأول للمعلومات الشخصية (الجنس ، العمر، المستوى العلمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) أما الجزء الثاني فقد ضم ٢٠ فقرة عن خمس ممارسات للقيادة الاستراتيجية. أما الجزء الثالث فقد ضم ٤٢ سؤالاً عن أربعة أبعاد للمخاطر التنظيمية. وقد اعتمدت الاجابة على فقرات الاستبانة بمقياس (ليكرت الثلاثي) ضمن الاوزان (١,٢,٣) بعبارات (أتفق، محايد، لا أتفق) لغرض الإجابة على فقرات الاستبانة بمتغيرات البحث.

صدق الاستبانة: الصدق يشير الى خاصية الأداة في قياس ما تهدف لقياسه، ويعد من أهم الشروط، وبعد تصميم الاستبانة تم عرضها على عدد من الاساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص في قسم إدارة الاعمال في كلية الادارة والاقتصاد بجامعة الموصل والذين أسهموا مشكورين في تحكيم الاستبانة وبحسب الملحق رقم (٢).

تاسعاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استعمال البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS v.23) في إدخال بيانات الدراسة وتحليلها، ومن الأدوات الاحصائية التي تم استعمالها في الجانب العملي لهذا البحث هي:

١. التكرارات والنسب المئوية.
٢. الوسط الحسابي: ويستعمل لتحديد مستوى الاجابة لكل فقرة وبعد ومحور.
٣. الانحراف المعياري: يستعمل لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة عن الوسط الحسابي، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين.
٤. معامل الاختلاف: ويستعمل لمعرفة مستوى تشتت الاجابات والمفاضلة بين الفقرات والابعاد والمحاور، إذ كلما كان الرقم صغير دل ذلك على أن العينة أكثر توافقاً واقل تشتتاً حول الفقرة أو البعد أو المحور، ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي.
٥. معامل الارتباط بيرسون: لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابة.
٦. معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

٧. معامل الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار تأثير المتغيرات المستقل في المتغير التابع بصورة إجمالية، ثم اختبار الأنموذج باستخدام Stepwise وحذف المتغيرات غير المعنوية.

عاشراً: وصف لاستمارة الاستبانة

من خلال عرض لمنهجية البحث نعرض وصفاً موجزاً عن استمارة الاستبانة والتي تم من خلالها جمع البيانات عن عينة مجتمع المنظمة المبحوثة والتي تضمنت ثلاثة محاور مفصلة كما في الجدول التوضيحي رقم (٣-١) في أدناه.

الجدول (٣-١)

جدول توضيحي لاستمارة الاستبانة

المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المصادر المتعددة
المعلومات الشخصية	الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، عدد سنوات الخدمة	٥		
القيادة الاستراتيجية	تحديد التوجه الاستراتيجي	٤	٤-١	▪ Ireland & Hitt,1999,43-57
	توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها	٤	٨-٥	▪ Hitt et al., 2001 ,p500
	تطوير رأس مال بشري	٤	١٢-٩	▪ Willcoxson ,2003
	تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة	٤	١٦-١٣	▪ Hitt.M.A,et.al,2007,P384
	التأكيد على الممارسات الاخلاقية	٤	٢٠-١٧	▪ Kitonga,et.al,2016,17-27
المخاطر التنظيمية	الاضطراب البيئي	٥	٥-١	▪ Julia whitty, 2007, 135
	التسلط في العمل	٤	٩-٦	▪ Miller, O., 1992, 24-25

<ul style="list-style-type: none"> Greenberg and Baron, 2009,458-498 Day,w,1976,524-545 	١٣-١٠	٤	الاختلافات السلوكية	
<ul style="list-style-type: none"> Bies, R.J. & Shapiro, D.L., 1988, 676-685 Robbins.P, S.P., 1998, 241 	١٧-١٤	٤	التنظيمات غير الرسمية	

المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الثالث

وصف مجتمع الدراسة

أولاً: نبذة عن مجتمع الدراسة

تتمتع وزارة التخطيط بموجب المادة رقم (١) من قانون وزارة التخطيط رقم (١٩) لسنة ٢٠٠٩ بالشخصية المعنوية، ويمثلها وزير التخطيط أو من يخوله. حددت المادة (٢) من هذا القانون هدف الوزارة بتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات والامكانيات المادية والبشرية، وتطوير مسيرة التنمية الإدارية بما يرفع أداء الجهاز الحكومي.

تتكون الوزارة من تشكيلين هما مركز الوزارة والتشكيلات المرتبطة بالوزارة. فيما يخص تشكيل مركز الوزارة والذي يمثل مجتمع العينة يتكون من (١٢٢٩) موظفاً يعملون في مجالات مختلفة ضمن عدد من التشكيلات والدوائر وعددها (١٢) مقسمة بحسب طبيعة عملها ونطاقها كما يأتي:

١. مكتب السيد الوزير
٢. مكتب السيد الوكيل الفني
٣. مكتب السيد الوكيل الاداري
٤. دائرة السياسات الاقتصادية
٥. دائرة التنمية البشرية
٦. دائرة التنمية الاقليمية والمحلية
٧. دائرة تخطيط القطاعات
٨. دائرة البرامج الاستثمارية الحكومية
٩. دائرة التعاون الدولي
١٠. الدائرة القانونية
١١. دائرة العقود الحكومية العامة
١٢. الدائرة الادارية والمالية

إدارة مركز الوزارة بشكل كلي من قبل وزير التخطيط ووكيلين الوكيل الفني يهتم بالأمر الفني لمهام ونشاطات الوزارة و الوكيل الاداري يهتم بالشؤون الادارية والمالية والقانونية للوزارة.

اما المدراء العامون فهم يهتمون بشؤون دوائهم وإدارة أعمالها والاشرف على إنجاز مهامها المكلفة بإنجازها، وأخيرا فإن مديري الأقسام ورؤساء الشعب. هم من يهتم ويدير وينظم عمل موظفيهم ضمن قانون ولوائح تنظيمية وتعليمات.

هذه الدوائر والمكاتب وبحسب النظام الداخلي ولتسهيل اجراءات العمل تنقسم الى (٤٢) قسم و (١٥) مديرية بمستوى قسم، وهذه الاقسام تتكون من شعب بلغ عددها (١٢٨) شعبة تعمل جميعها في مبنى واحد عدا الخمس عشرة مديرية بشعبها، فهي تعمل خارج البناية كون طبيعة عملها تستوجب أن تنتشر في محافظات العراق عدا إقليم كردستان، وترتبط مديريات التخطيط هذه بدائرة التنمية الاقليمية والمحلية.

أما من حيث الهيكل التنظيمي فهو من النوع الهرمي، وتستخدم نظم الاتصال العمودية والافقية التنسيقية.

ثانياً: مهام مجتمع الدراسة

١. إجراء البحوث والدراسات ووضع الخطط والتصورات التي تحقق التنمية الاقتصادية والبشرية في العراق بالتعاون مع الجهات الرسمية والخاصة.

٢. إعداد الاستراتيجية السنوية والخمسية لتخطيط التنمية الشاملة وتنفيذها ومتابعتها.

٣. الاشراف ومتابعة ملف التعاون الدولي فيما يتعلق بالمنح والمساعدات الفنية.

٤. العمل على توفير مستلزمات قيام المجتمع المعلوماتي في العراق والافادة القصوى من ثورة المعلومات ونشر ثقافتها وتعزيز ممارستها في دوائر الدولة وعموم المجتمع وصولاً الى أهداف الحكومة الالكترونية.

٥. رعاية القطاع الخاص العراقي ودعمه، ودراسة واقع هذا القطاع وتذليل المصاعب والمعوقات التي تواجهها.

٦. وضع إطار تفصيلي واقتراح المشاريع الاستراتيجية التي تحتاج الى رؤوس أموال ضخمة ومدة زمنية أطول لتنفيذها بالتعاون مع باقي أجهزة الدولة.

٧. تقويم نشاط التعاقدات الحكومية ومتابعتها في مجال الاستثمار.

٨. دراسة الاحتياجات التنموية البشرية الاسهام في توفير فرص العمل والتشغيل والخدمات الاجتماعية للسكان.

٩. إعداد استراتيجيات للتخفيف من الفقر والبطالة وتنفيذها.

١٠. إعداد واقتراح خطط وبرامج عمل تسهم في بناء القدرات المؤسسية وتطوير العنصر البشري كونه أداة ومحور تحقيق التنمية.

١١. متابعة تقويم أداء تنفيذ المشاريع الاستثمارية ورفع كفاءة التنفيذ.

١٢. تطوير السياسات الاقتصادية والاجتماعية.

١٣. تقويم التشريعات ذات العلاقة بعملية التنمية الشاملة.

١٤. إعداد استراتيجية قطاعية ومكانية ريفية وحضرية ومحلية تحقق الكفاءة الاقتصادية واستغلال المزايا النسبية وتحقيق العدالة الاجتماعية.

ومن حيث التحصيل العلمي العام لمجتمع الدراسة فإن مجتمع مركز الوزارة مكون من عدد من الموظفين ذوي مستويات مختلفة من التعليم هذه هي طبيعة أي مجتمع، حيث كان عدد الحاصلين على شهادة الدكتوراه (١٧) والحاصلين على شهادة الماجستير (١٢٩) والحاصلين على شهادة الدبلوم العالي (٣٤) والحاصلين على شهادة البكالوريوس (٧٥٥) والحاصلين على شهادة الدبلوم (١٠١). أما الأعداد الباقية فهم حاصلون على شهادة الإعدادية وصولاً إلى يقرأ ويكتب.

* وثيقة قانون وزارة التخطيط رقم (١٩) لسنة ٢٠٠٩.

* وثيقة مكتوبة في اروقة الوزارة لقسم الاعلام.

* شعبة البيانات والاضابير الشخصية.

ثالثاً: السمات الشخصية لعينة البحث

١- بحسب الجنس:

الجدول (١-٤)

يبين توزيع أفراد العينة بحسب الجنس

النسبة	التكرار	النوع الاجتماعي
58.6	51	ذكر
41.4	36	انثى
100.0	87	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول (١-٤) بأن العينة المبحوثة في الدراسة التي تم اختيارها بحسب النوع الاجتماعي كانت النسبة الأعلى للذكور، إذ بلغت (٥٨.٦%) أما الإناث فكانت نسبتهن (٤١.٤%) وهي نسبة أفضل مقارنةً بنسبة الذكور إلى الإناث من حيث مجتمع المنظمة المبحوثة إذ بلغت نسبتهن (٣٦.١) من المجموع الكلي للمنظمة أما الذكور فكانت نسبتهن (٦٣.٩) بحسب بيانات نظم المعلومات في مركز الوزارة وهذا يدل على ارتفاع نسبة القيادات الاستراتيجية المشغولة من قبل الإناث عن نسبة القيادات الاستراتيجية المشغولة من قبل الذكور ما يؤكد دورهن الاستراتيجي في قيادة المنظمة ومساواتها للرجل.

٢- بحسب العمر:

الجدول (١-٥)

يبين توزيع أفراد العينة بحسب العمر

النسبة	التكرار	حسب العمر
20.7	18	سنة (27- 34)
27.6	24	سنة (35 - 43)
34.5	30	سنة (44 - 52)
12.6	11	سنة (53 - 60)
4.6	4	61 سنة فأكثر
100.0	87	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول (٥-١) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة البحث بحسب العمر كانت عند الفئة العمرية (٤٤ - ٥٢ سنة) بنسبة (٣٤.٥%)، ثم تليها الفئة العمرية (٣٥-٤٣ سنة) بنسبة (٢٧.٦%)، ثم الفئة العمرية (٢٧ - ٣٤) بنسبة (٢٠.٧%). وأخيراً فإن أقل نسبة كانت عند الفئة العمرية (٦١ سنة فأكثر) بنسبة (٤.٦%)، وتعطي النسبة الأكبر للفئة العمرية للقيادة الاستراتيجية صورة عن كونهم يمتلكون الخبرة المتراكمة في قيادة المنظمة استراتيجياً.

٣- بحسب المستوى التعليمي:

الجدول (٦-١)

يبين توزيع أفراد العينة بحسب المستوى العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
8.0	7	دكتوراه
16.1	14	ماجستير
12.6	11	دبلوم عالٍ
57.5	50	بكالوريوس
5.7	5	دبلوم
100.0	87	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول (٦-١) بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب المستوى العلمي كانت من حملة شهادة بكالوريوس بنسبة (٥٧.٥%)، ثم تليها حملة شهادة ماجستير بنسبة (١٦.١%)، ثم حملة شهادة الدبلوم العالي بنسبة (١٢.٦%)، ثم حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (٨.٠%)، وأخيراً فإن النسبة الأقل كانت عند حملة شهادة الدبلوم بنسبة (٥.٧%) وهذا ما يدل على أن النسبة الأعظم تمتلك خلفيات علمية أكاديمية تمكنها من قيادة المنظمة استراتيجياً بمعرفة ودراية.

٤ - بحسب المنصب الوظيفي:

الجدول (٧-١)

يبين توزيع أفراد العينة بحسب المنصب الوظيفي

النسبة	التكرار	المنصب الوظيفي
2.3	2	وكيل وزير ومن بدرجة
8.0	7	مدير عام
50.6	44	مدير قسم
39.1	34	رئيس شعبة
100.0	87	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول (٧-١) تبين بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب المنصب الوظيفي عند (مدير قسم) ونسبة (٥٠.٦%)، ثم رئيس شعبة بنسبة (٣٩.١%)، ثم مدير عام بنسبة (٨.٠%)، وأخيرا فإن اقل نسبة كانت عند المنصب الوظيفي (وكيل وزير ومن بدرجة) بنسبة (٢.٣%) وهذا ما يميز الدور الاستراتيجي لرؤساء الاقسام كونهم حلقة الوصل بين القيادات العليا والتنفيذيين والاكثر معرفة بمجريات الامور داخل الاقسام التي يرؤسونها.

٥ - بحسب عدد سنوات الخدمة:

الجدول (٨-١)

يبين توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	حسب سنوات الخدمة
6.9	6	اقل من 5 سنوات
28.7	25	(5 - 14) سنة
37.9	33	(15- 24) سنة
17.2	15	(25 - 34) سنة
9.2	8	(35) سنة فأكثر
100.0	87	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول (٨-١) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة البحث بحسب سنوات الخدمة كانت عند فئة (١٥ - ٢٤ سنة) ونسبة (٣٧.٩%)، ثم تليها الفئة (٥-١٤ سنة) بنسبة (٢٨.٧%)، ثم الفئة (٢٥-٣٤ سنة) بنسبة (١٧.٢%)، ثم الفئة (٣٥ سنة فأكثر) بنسبة (٩.٢%)، وأخيرا فإن أقل فئة كانت عند (أقل من ٥ سنوات) ونسبة (٧.٦%). وتمثل النسبة الأكبر ممن لديهم خبرة وممارسة في العمل.

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الاول: القيادة الاستراتيجية

اولاً. مفهوم القيادة:

بات واضحاً من خلال الدراسات والبحوث التي تطرقت للقيادة أهميتها والدور الحيوي لها في المنظمات وانعكاساتها على المجتمع بشتى مجالاته. إذ حظي هذا الموضوع باهتمام العلماء من مختلف العلوم الانسانية والاجتماعية والادارية وبذل المختصون جهوداً حثيثة ليصلوا الى فهم علمي لظاهرة القيادة والسلوك الاجتماعي للقائد (العتوم وكوفي، ٢٠١١، ١٣). حتى أصبح التطرق لها مدخلاً لدراساتها كتوجهات مستقبلية لا بد من أخذها بنظر الاعتبار لتزايد الحاجة اليها ولمواكبة التغيرات البيئية والتطورات العلمية وتقلبات الأحوال والتي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من بيئة المنظمات، وما تتعرض له من مواقف طارئة وأزمات مكونة شتى الضغوط والمخاطر. ولكونها توجه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة فهي متأثرة ومؤثرة في البيئة وبذلك تعد القيادة جوهر العملية الادارية وقلبها النابض، وتعد القيادة الكفوءة إحدى المميزات الرئيسية والتي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة (ابوالعلا، ٢٠١٣، ٧١). وكون القيادة مؤثرة قيمياً داخل المنظمة إلا أن القيم أقوى من الخطط أو الاجراءات أو النظام، كونها هي التي تحدد شخص القائد وكل تابعيه وتشكل مقياس النجاح الشخصي ومقبولية تصرفات الآخرين، وفي غياب القيم تصبح المنظمة مجرد حشد من الناس (Fairholm.M & Fairholm. G,2009,3).

وعرفت القيادة بعدة تعاريف، عرفها (العتوم وكوفي، ٢٠١١، ٢١) بأنها مركز ومكانة خاصة داخل الجماعات يؤديه قائد الجماعة بغرض توجيه سلوك الاعضاء والمحافظة على سلوكهم وعلى تماسك الجماعة وحل مشكلات المجموعة. وعرفها (سالم وآخرون، ١٩٩٥، ١٨٩) بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. كما وقد عرفت بأنها تلك العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم الابداعية وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب (الحلالمه والمدادحة، ٢٠١٠، ١٥٨). وبحسب ما قدمه (Bertocci.D.I,2009,5) فإن معهد القيادة الامريكي (Stogdils) وهو مصدر موثوق لنظرية القيادة بأن القيادة تفاعل بين الاعضاء أو المجموعة، والقادة هم وكلاء التغيير والاشخاص الذين تؤثر افعالهم في الآخرين أكثر من غيرهم، إذ تحدث القيادة عندما يقوم أحد أعضاء المجموعة بتعديل دوافع أو كفاءات الآخرين في المجموعة. يتضح من التعاريف بان القيادة كل من مجموعة أجزاء أبرزها (القائد، المرؤوسون،

هدف، موقف) وبحسب (Stogdils) قد تتطوي على استخدام العلاقات غير الرسمية وان القيادة عامل تغير قادر على التأثير بسلوك اتباعه وأدائهم (Bertocci.D.I,2009,9).

ثانياً. نحو القيادة الاستراتيجية:

لعل من أهم المميزات التي يمتلكها علم الإدارة هي حيوية وديناميكية هذا العلم الذي لا يمر يوم دون أن تضاف الى ابعاده المفاهيمية والتطبيقية مفاهيم جديدة، تتسجم مع حاجات منظمات الاعمال المتغيرة باستمرار بتغير قواعد العمل والمنافسة. ولعل أبرز تطور شهده علم الإدارة في العقود الثلاثة الماضية هو التحول من المداخل التقليدية الى المدخل الاستراتيجي، وما ترتب على ذلك من ضرورة تحول السلوك القيادي من السلوك التقليدي الى السلوك الاستراتيجي (جميل، ٢٠١٠، ١٢٣). وإن بدايات التغير التحولي للقيادة كان عام ١٩٨٠، إذ خضعت دراسة القيادة لبحوث ودراسات من قبل الكتاب والباحثين لتفسير ما هو مدى البعد الذي ستكون عليه القيادة الجديدة عن دراسة القيادة الإشرافية. وقبل منتصف ١٩٨٠ كان التحول في الفكر القيادي بعيداً عن دراسة القيادة الإشرافية نحو دراسة القيادة الاستراتيجية مواكباً للتطورات والتحديات (Boal & Hoijberg,2000,515 - 549).

ومن ضرورات هذا التغير التحولي من القيادة الإشرافية نحو القيادة الاستراتيجية. هو إن المنظمات واجهت تغيرات غير مسبقة اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، سياسية، أخلاقية في بحر من التغيرات المضطربة، وكان هناك حاجة إلى نظريات جديدة، وتطبيقات جديدة وتفكير جديد حول مفهوم القيادة (Luthans & Slocum,2004,227-328). ومن خلال تنبؤات مستقبل أعمال المنظمات فان المنافسة في الاقتصاد العالمي للقرن الحادي والعشرين ستكون معقدة، ومليئة بالتحديات، ومليئة بالفرص والتهديدات التنافسية، بالتالي هناك حاجة إلى استراتيجية فعالة في ممارسات القيادة تساعد المنظمات على تحسين الأداء أثناء المنافسة في البيئات المضطربة (Ireland & Hitt ,2005, 63-77).

وأن الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية ظهر في إطار منظمات الاعمال، إذ يبدو العمل أكثر صعوبة، فهو يحتاج الى التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها بشكل أكبر، مما يتطلب التفاوض والتنسيق بين أطرافه المتعددة وكل ذلك بفعل العديد من العوامل منها (سرعة التغير، اتساع حالة عدم التأكد، الغموض والتعقيد المتزايد) الأمر الذي يستدعي ظهور الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية، وتعد القيادة الاستراتيجية الفئة القادرة على التفكير بشكل استراتيجي في تعاملاتها مع التغيرات السريعة والبيئية ذات المخاطر العالية، كما إنها هي التي تتمكن من تصور المستقبل المرغوب للمنظمات، ثم توجه التدفق الداخلي لمسارات الأعمال وتأثيرات الأحداث

الخارجية باتجاه الهدف والرؤية المقصودة (المعاضيدي والطائي، ٢٠١١، ١١١-١٤٠). لذا فإن القيادة الاستراتيجية هي مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، فالقيادة الاستراتيجية هي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي، والذي يكون قادراً على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وآثارها المتنوعة والمعقدة (جادالرب، ٢٠١٢، ٤٧).

ولتقديم نموذج متقدم للقيادة الاستراتيجية ومن خلال تحديد فجوتين (الفجوة الأولى) تتمثل في أنه لم يتم ابداء الاهتمام الكافي للعمليات التنظيمية (التكاملية)، و ينبغي الاستعاضة عن المنظور الذي يصف القيادة بعدة مميزات وخصائص وابداء اهتمام بالممارسات التي تقوم بها القيادة وعمليات تأثيرها على مستوى المجموعة والتنظيم، وهذا ما ولد (فجوة ثانية) تتمحور حول بيئة العمل او البيئة التنظيمية الداخلية على النقيض من البيئة العامة وفق البيئات الديناميكية، نحو قيادة تقود من داخل وبين المستويات (قيادة الذات، قيادة الآخرين، قيادة التنظيم) (Crossan. et . al, 2008, 569 - 581).

ثالثاً. تعريف القيادة الاستراتيجية:

لقد أبدعوا الكتاب والباحثين في الاعلان عن ولادة فكرة حديثة بل معاصرة تحمل بذور الماضي، وتمتد للمستقبل آفاق وتوجهات ألا وهي القيادة الاستراتيجية. وان مفهوم القيادة بصفته الاستراتيجية هو مصطلحاً ضبابياً لدرجة كبيرة وواسعة وتخضع لتفسيرات مختلفة وكثيرة وذلك لكثرة الكتاب والباحثون الذين اشاروا الى مصطلح القيادة الاستراتيجية او القادة الاستراتيجيين (العيسوي وآخرون، ٢٠١٢، ٥٨٥). وفيما يأتي نورد بعض تعاريف للقيادة الاستراتيجية وفي الجدول رقم (١-٢) وبحسب ما عبر عنها الكتاب والباحثون في هذا المجال:

الجدول (١-٢)

يبين مفهوم القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين والمفكرين

ت	الباحث أو الكاتب	التعريف للقيادة الاستراتيجية	المصدر
١	(Gortner, Mahler & Nicholson, 1987)	تهيئة البيئة الداخلية التي من شأنها دعم تحقيق الأهداف التنظيمية ومراقبة البيئة الخارجية للاستفادة من الفرص والدفاع ضد التهديدات.	(Mungonge, 2007, 5)
٢	Mintzberg, et) (at, 1998	مجموعة القدرات المعتمدة في التعامل مع الازواج المختلفة التي يمكن ان تواجهها المنظمة الان وفي المستقبل.	(العيسوي وآخرون، ٢٠١٢، ٥٨٦)
٣	Hill & Jones, 2001) (القدرة على توضيح الرؤى الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام أو جزء من أجزائها، فضلاً عن القدرة في تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها.	(Hill & Jones, 2001, 17)
٤	(Guillot, 2003)	وهي القيادة القادرة على لإنشاء وتنفيذ الخطط ويتخذ في نفس الوقت قرارات استباقية في بيئة استراتيجية متقلبة وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة.	(Guillot, W.M, 2003, 67-75)
٥	(Boal, 2004)	هي سلسلة من القرارات والأنشطة، ذات طبيعة عملية وذات طابع موضوعي، يمكن من خلالها، بمرور الوقت، أن يتجمع الماضي والحاضر ومستقبل المؤسسة. من	(Boal, 2004, 17-19)

	خلال إعادة التأكيد على القيم والهوية الأساسية لضمان الاستمرارية والنزاهة، حيث تكافح المنظمة مع الحقائق والإمكانيات المعروفة وغير المعروفة. وتقوم القيادة الإستراتيجية بتطوير، وتركيز، وتمكين رأس المال الهيكلي والبشري والاجتماعي للمؤسسة من القدرة على اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات الحقيقية. وتوفر رؤية وخريطة طريق تسمح للمنظمة بالتطور والابتكار.		
(Ireland & Hitt,2005, 63-77)	قدرة الشخص على توقع وامكانية التصور والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء تغيرات من شأنها ان تخلق مستقبلا صالحا للمنظمة.	(Irland & Hit,2005, 63-77)	٦
(Emiroglu.C & Caylan.D 2014,5-16)	القيادة الاستراتيجية متعددة الوظائف، وتشمل الادارة من خلال الآخرين، وتساعد المنظمات على التكيف مع التغيير الذي يبدو أنه يتزايد بشكل مطرد في بيئة الاعمال العالمية اليوم.	(Jooste & Fourie, 2009)	٧
(عزمي، ٢٠١٠، ٥٦)	بانها القيادة القادرة على توقع جميع الاحداث المحتملة في البيئة الخارجية والعمل على تحقيق الاستجابة في البيئة الداخلية والقدرة على التطوير الحيوي الذي يحقق البقاء والنمو من خلال القدرة على خلق الطاقة والبيئة الداخلية وتطوير متغيراتها.	(عزمي، ٢٠١٠، ٥٦)	٨
(Emiroglu.C & Caylan.D 2014,5-16)	قدرات الحكمة والرؤية في تخطيط وتنفيذ الخطط في بيئة استراتيجية غير مستقرة ومعقدة وغير مؤكدة يجب ان يتمتع بها قائد متمرس.	(Aslan, et al,2011)	٩
(جاد الرب، ٢٠١٢، ٤٩)	هي القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وايضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة.	(جاد الرب، ٢٠١٢)	١٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة.

ومن خلال دراسة التعريفات المذكورة أعلاه يمكن استنباط ما يأتي:

١. تعد القيادة الاستراتيجية أداة لتهيئة البيئة الداخلية ومراقبة البيئة الخارجية.
٢. القيادة الاستراتيجية لها القدرة على استباق الفرص والتهديدات ومكامن القوة والضعف والتي تمثل بدايات التغيير الاستراتيجي.
٣. لدى القيادة الاستراتيجية مجموعة من القدرات تمكنها من التعامل مع الاوضاع المختلفة التي تواجهها المنظمة.
٤. تتميز القيادة الاستراتيجية بامتلاكها القدرات والمهارات تمكنها من توضيح الرؤية وتوجيه سلوكيات العاملين.
٥. للقيادة الاستراتيجية قدرة على فرض الواقع بطريقة طوعية.
٦. للقيادة الاستراتيجية القدرة على سبق الاحداث عبر استشراف المستقبل.
٧. توفر القيادة الإستراتيجية بعض الخصائص الأساسية في بيئة غير مؤكدة.
٨. له القدرة على ادارة ما هو متوقع ومن الممكن ان يحدث الذي يفرضه التغيير السريع.

رابعاً. أهمية القيادة الاستراتيجية:

تسعى كل منظمة على اختلاف حجمها ونشاطها واهدافها وطبيعة عملها الى البقاء والاستمرار والنمو وهذا لا يتحقق بمعزل عن وجود قيادة استراتيجية تتميز بالرؤية المستقبلية قادرة على قراءة الاحداث والمستجدات بما يكفل استمرار المنظمة (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٧). وكون أن القيادة الإستراتيجية لها القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة والتنبؤ والتعامل مع التغيرات الهامة في البيئة الخارجية والداخلية، فان هذا النوع من القيادة يعني بالتعديلات المستمرة وإعادة التوجيه والتحسين التنظيمي، وإن جوهر القيادة الاستراتيجية هو إجراء تغييرات، بدءاً من اتجاه عمليات المنظمة إلى تطوير رؤية للمستقبل وتحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ هذه الرؤية (Grzesik.k,2011,89-95). وإن جميع القادة الاستراتيجيين يواجهون مخاطر كبيرة، ولكن يمكنهم احداث فرق كبير في كيفية أداء المنظمة، إذا كانت القيادة الاستراتيجية قادرة على خلق رؤية استراتيجية للمنظمة باستخدام التفكير إلى الأمام، ولها القدرة على تنشيط رأس المال البشري وتحقيق النتائج الإيجابية (Hitt. M.A, et al,2007, 374).

ومن بين أمور أخرى، ففي العقود الأخيرة غيّرت الاتجاهات الاقتصادية الجديدة الرئيسة بيئة الأعمال في العديد من المؤسسات التي شكلت منظراً تنافسياً جديداً لم يسبق له مثيل، وعولمة السوق التي أصبحت ممكنة بفضل الثورة التكنولوجية على الإنترنت حيث غيرت بشكل كبير طبيعة المنافسة، وفي الواقع تتميز هذه البيئة أكثر فأكثر بعدم الاستقرار وظهور الازمات باستمرار ودون توقف، والتي تسهم بشكل كبير في زيادة مستوى المخاطر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، علاوة على ذلك، تتميز البيئة الاقتصادية الحالية بمستوى عال من الغموض في حدود الصناعة وبين الحدود التنظيمية، مما يتطلب هذا المستوى العالي من الغموض القدرة على مواجهة أهداف متباينة مثل التعقيد، وفي هذا السياق يتمثل دور القادة الاستراتيجيين في دعم تطوير القدرات العملية للتفسير والعمل من أجل امتصاص ضغوط البيئة الخارجية (Musca.et.al,2009,1-14).

ويشير (العيسوي وآخرون، ٢٠١٢، ٥٨٥) الى أن من يحقق التفوق والتميز الاستراتيجي هي القيادة الاستراتيجية فهي تجسد التعقل الإداري والحكمة والابداع وتسترشد بقواعد التفكير الاحتمالي في تقدير احتمالات مستقبل اعمال المنظمة في قطاعها العالمي والدولي والاقليمي والمحلي لذلك فهي رأس مال بشري واجتماعي ومعرفي وعقلي لمنظمات الاعمال تحمل ثقافة النخبة عمقا وافقا ونضجا ووعيا وإرادة وقيما ومنطقا ورمزا، وإن القيادة الاستراتيجية بطبيعتها متعددة الوظائف، وتتضمن تحقيق اهداف المنظمة من خلال الآخرين وإدارة المشروع الكلي بدلاً من إدارة الوحدات الفرعية والتكيف مع المتغيرات المستمرة في الاطار التنافسي الذي يتسم به القرن الحادي والعشرين، وينبغي على القادة الاستراتيجيين بسبب الطبيعة المعقدة والعالمية لبيئة المنافسة ان يتعلموا كيفية التأثير في السلوك الانساني وبصورة فاعلة ضمن بيئة معينة، لهذا يستطيع القادة الاستراتيجيون الفاعلون ومن خلال قدراتهم في تصور المستقبل والتأثير في سلوكيات من يعملون معهم والتأثير في أفكارهم ومشاعرهم أيضا. ومن خلال حرصها على استقطاب الكفاءات الادارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بما يتيح للمنظمات القدرة على تحديد اهدافها المستقبلية، ومجالات نموها وانتشارها (المربع، ٢٠٠٨، ١٧).

وهذا ما يعطي أهمية كبيرة للقيادة الاستراتيجية. ولما كان للقيادة الاستراتيجية الاهمية في تفوق المنظمات، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يتطلع الى الافق الرحب ويمتلك فيه القائد الرؤية كصفة مميزة، فالقيادة الاستراتيجية تفهم

مغزى الاحداث دون التأثير بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة من دون أن يمنعهم الخطر المتوقع (الركابي، ٢٠٠٤، ٣٩).

خامساً. أدوار القائد الاستراتيجي:

أشار كل من (Appelbaum & Paese, 2001, 1-9) الى أن هنالك تسعة أدوار تميز القيادة الاستراتيجية، والتي تعكس أهم الوظائف الحيوية للقادة الناجحين اليوم، وأن القادة الاستراتيجيين لا يشاركون عادة في جميع الأدوار التسعة في كل الاوقات، فإنهم غالباً ما يشاركون في حالات تتعلق بأكثر من دور واحد وفي أي وقت من الاوقات، وتتوقف الأهمية النسبية لكل دور على حالة الأعمال التي يشارك فيها القائد. وهكذا، في إحدى الحالات، قد يركز أحد القادة الاستراتيجيين في البداية على تطوير مسار عمل طويل المدى أو مجموعة من الاهداف بما يتماشى مع رؤية المنظمة (الدور الاستراتيجي) وقد ينتقل التركيز بعد ذلك إلى بناء الشغف والالتزام تجاه تلك الأهداف بين الأشخاص الذين يحتاجون إلى تولي الاستراتيجية أو الرؤية (دور الكابتن). وتتمتع الأدوار التسعة بالتطابق العام في جميع المناصب القيادية العليا، وهي ليست فريدة من نوعها لأي وظيفة معينة. ومع ذلك فإن التركيز الخاص على أي دور معين في وقت معين سيتم تحديده من قبل القضايا الأساسية التي يجري تناولها في ذلك الوقت. وهي وبحسب شركة DDI (Appelbaum & Paese, 2001, 1-9) تتمثل بالأدوار الآتية:

١. الملاح NAVIGATOR: يعمل بوضوح وبسرعة من خلال تعقيد القضايا والمشاكل والفرص الرئيسة للتأثير على الإجراءات، على سبيل المثال الاستفادة من الفرص وحل القضايا.
٢. استراتيجي STRATEGIST: يطور مساراً طويل المدى من العمل أو مجموعة من الأهداف لمواءمة مع رؤية المنظمة.
٣. رائد الأعمال ENTREPRENEUR: يحدد ويستغل الفرص الجديدة والخدمات والأسواق .
٤. تعبوي MOBILIZER: بناء استباقي ومواءمة أصحاب المصلحة والقدرات والموارد اللازمة لإنجاز الأمور بسرعة وتحقيق الأهداف المعقدة.
٥. حامى المواهب TALENT ADVOCATE: يجذب ويطور ويحافظ على المواهب لضمان الأشخاص ذوي المهارات والدوافع المناسبة وذلك لتلبية احتياجات العمل في المكان المناسب في الوقت المناسب.
٦. جاذبية ساحرة CAPTIVATOR: يبني العاطفة والالتزام نحو هدف مشترك.

٧. مفكر العالمي GLOBAL THINKER: يدمج المعلومات من جميع المصادر لتطوير منظور مستتير ومتنوع يمكن استخدامه لتحسين الأداء التنظيمي.

٨. يقود التغيير CHANGE DRIVER: يخلق بيئة تحتضن التغيير، يجعل التغيير يحدث حتى لو كان التغيير جذرياً، ويساعد الآخرين على قبول أفكار جديدة.

٩. حامي المشاريع ENTERPRISE GUARDIAN: يضمن قيمة المساهمين من خلال اتخاذ القرارات الشجاعة التي تدعم المصالح على مستوى المؤسسة أو الوحدة.

ويمكن توضيح هذه الأدوار من خلال المقارنة بالأدوار المشابهة والمحددة في النماذج الأخرى كما في الجدول رقم (٢-٢) الآتي:

الجدول (٢-٢)

نطاق أدوار DDI بالمقارنة مع أدوار مماثلة محددة في نماذج القيادة الاستراتيجية الأخرى

DDI ROLES	Covey1	Bebin2	Gallup3	Mintzberg4
الملاح			بصوغ	مراقب ومتابع
الاستراتيجي	الاستطلاعي		التفكير الاستراتيجي	
الريادي		يغرس	مبدع	الريادي
التعبوي	يمكن	منجز متكامل للأعمال	منشط	على اتصال
حامي المواهب	مفوض	محقق الموارد		قائد
جاذبية ساحرة	يمنح السلطة		محفز للأفكار	متحدث رسمي
المفكر		الصانع		
قائد التغيير		الصانع		
حامي المشروع		المقيم		معالج للاضطراب

1-Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (Eds.). (1996). The leader of the future: New visions, strategies, and practices for the next era. San Francisco: Jossey-Bass. P152-153

2-Belbin. R. M. (1981). Management teams: Why they succeed or fail. New York: Wiley.

3-Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). First break all the rules: What the world's greatest managers do differently. New York: Simon & Schuster.

Source: Appelbaum. L, & Paese. M, (2001), What senior leaders do: the nine roles of strategic leadership, White Paper, p4.

نلاحظ أن هذه الأدوار تساعد القادة على فهم ما يجب على القائد القيام به ليكون استراتيجياً. وهي تتصدى للتحديات الأوسع التي يواجهها القادة، وهم ينتقلون من إدارة أكثر ضيقاً

الى اتخاذ قرارات في ظل تحديات كبيرة ومخاطر متنوعة. وتشمل هذه التحديات عوامل مثل فقدان السيطرة التكتيكية، وعواقب الفشل الأوسع نطاقاً، ونطاق الأعمال التي تعالجها، ورؤيتها الخاصة، وتنوع أكبر في أصحاب المصلحة الذين يحتاجون إلى إرضائهم. وستحدد عدة عوامل نجاح القائد أو إخفاقه في مواجهة هذه التحديات، مثل مهاراته الأساسية أو كفاءاته القيادية، ومعارفه، وخبرته، ومسؤوليته عن العمل.

سادساً. خصائص القيادة الاستراتيجية:

يؤكد (المعاضدي والطائي، ٢٠١١، ١١١-١٤٠) ان القائد الاستراتيجي هو من يمتلك القدرة على توقع المستقبل والاستعداد له والنظر الى ما وراء الحال الراهنة والموقف الحالي ومواقع النجاح في المستقبل، لذي فهو بحاجة الى قدرات لتعبئة الموارد والطاقات والتغيرات والتي تحقق التميز على الآخرين، والى فهم الشروط التنظيمية والبيئية والاتجاهات الجديدة وضبط آلية التعامل معها وبموجب ذلك قد تؤدي القيادة الاستراتيجية الفاعلة الى الابداع لتصبح الطريق الى الحياة الافضل للمنظمة. وأشار (Davies & Davies, 2004, 29-38) ان التطوير يمثل مفتاح التركيز الاستراتيجي في تحديد نوعية القيادة الاستراتيجية. فلدعم وتعزيز وتنمية القيادة الاستراتيجية نحن بحاجة إلى أن نكون قادرين على بناء إطار لفهم ما يمكن أن تشملته القيادة الاستراتيجية، من القدرات التنظيمية والخصائص الفردية التي من الممكن أن تترافق مع القيادة الاستراتيجية (Davies, 2003, 295-312). ويجدر القول انه ليس من السهل دائماً التمييز بين خصائص القيادة الجيدة ضمن القيادة الاستراتيجية، والصعوبة الثانية هي أن ندرك انه قد يكون هناك عدد كبير من الأفراد في منظمة يبدون منظوراً استراتيجياً أو لديهم القدرة، لذلك فإننا نأخذ وجهة نظر القيادة الموزعة والتي تنطوي على العديد من الأفراد داخل المنظمة والتي تشارك في الاستراتيجية، لذلك يمكن اسخلاص العناصر المميزة للقيادة الاستراتيجية من خلال الآتي (Davies & Davies, 2004, 29-38):

❖ القادة الاستراتيجيين لديهم الخصائص والقدرات التنظيمية:

١. القادة الاستراتيجيون لديهم القدرة على التوجه نحو استراتيجية.
٢. القادة الاستراتيجيين لديهم القدرة على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل.
٣. القادة الاستراتيجيين لديهم القدرة على المواءمة بين المورد البشري والمنظمات.
٤. القادة الاستراتيجيين لديهم القدرة على تحديد نقاط التدخل الفعالة.
٥. القادة الاستراتيجيين لديهم القدرة على تطوير القدرات الاستراتيجية.

❖ الخصائص الشخصية:

١. القادة الاستراتيجيون لديهم عدم اليقين من الحاضر.
 ٢. القادة الاستراتيجيون لديهم القدرة الاستيعابية.
 ٣. القادة الاستراتيجيون لديهم القدرة على التكيف.
 ٤. القادة الاستراتيجيون لديهم حكمة القيادة.
- الخصائص الشخصية وخصائص وقدرات تنظيمية للقائد الاستراتيجي كما موضحة في الشكل رقم (١-٢):



الشكل (١-٢)

أنموذج الخصائص للقيادة الاستراتيجية

School Leadership ، Strategic Leadership، Source: Barbara J Davies & Brent Davies
p 36، 2004، N°1، Vol 24، and Management
إن استخدام الكفاءات الأساسية واستدامتها وتحويلها إلى مقاييس للأداء يتطلب من قادة المنظمات الاستراتيجيون في عالم اليوم المتغير أن يكونوا أكثر انخراطاً في تطوير رأس المال

البشري. كما أن قدرات القوى العاملة ومعرفتها من شأنه أن يؤدي إلى تطوير طريقة الموظفين الأكثر تقدماً في القيادة والتحفيز بشكل طبيعي. وبالتالي، يمكن النظر إلى القيادة الاستراتيجية هي السبيل لسد هذه الفجوة في المنظمات الحديثة، محدداً ست قدرات متميزة للقادة الاستراتيجيين، وهذه القدرات هي كما يأتي: (Schoemaker & Krupp, 2015, 23 – 32).

١. القدرة على التنبؤ: تشير هذه القدرة إلى تقييم الإشارات من بيئة عمل المؤسسة والتصدي لها من أجل مواجهة المنافسين.

٢. القدرة على التحدي: هذه القدرة تشير إلى التفكير بشكل خلاق وإيجاد حلول مبتكرة لحل المشكلات.

٣. تفسير القدرة: هذه القدرة تشير إلى وضع فرضيات حول الظروف البيئية الدينامية.

٤. تقرير القدرة: هذه القدرة تشير إلى توليد وتقييم الخيارات الزائدة لتشكيل استراتيجيات المنظمة وتصميم مستقبلها.

٥. محاذاة القدرة: هذه القدرة تشير إلى تحفيز الموظفين حول الرؤية والقيم الاستراتيجية.

٦. القدرة على التعلم: هذه القدرة تشير إلى اكتساب المعرفة من الخارج بدلاً من البيئة الداخلية.

سابعاً. ممارسات القيادة الاستراتيجية:

هناك حكمة تقليدية تقول إنه من الصعب جداً التنبؤ بالمستقبل بدرجة عالية من الدقة، وهذا رأي لبعض العلماء أمثال (Drucker et al, 1997, 18-32) إذ يؤكد أنه من العبث محاولة التنبؤ بالمستقبل في الشؤون الإنسانية (السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو التجارية)، لكن من الممكن والمثمر على حد سواء أن تحدد وتستعد للمستقبل، وعلى الرغم من أنه من الصعب على المنظمات أن تتنبأ بمستقبلها بدقة، فإن فحص الأحداث التي تحدث بالفعل يسمح لها بمعرفة كيفية التحضير للجهد المتأثر بالحاضر. وحذر (Ireland & Hitt, 1999, 43-54) من أن المنافسة في القرن الحادي والعشرين الاقتصاد العالمي سيكون فيها التحدي معقداً ، وملئ بالمنافسة والفرص والتهديدات. ومع ذلك، أوصى إيرلندا وهيت (١٩٩٩) أن ممارسات القيادة الاستراتيجية الفعالة من شأنها أن تساعد المنظمات لتعزيز أدائهم في بيئة مضطربة وغير متوقعة بأحداثها. إذا كانت توصية إيرلندا وهيت هي أن تكون المنظمات التي اعتمدت على القيادات الاستراتيجية في تحقيق عائد أعلى من المتوسط، فمن المهم فهم ما هو الجوهر وقدرات القيادة الاستراتيجية.

لقد تنوعت طروحات الباحثين والمفكرين في تقديمهم لممارسات القيادة الاستراتيجية إذ قدموا العديد من النماذج والمقترحات بغية فهمها وتشخيصها.

اقترح كل من (Ireland & Hitt,1999,43-57) عدداً من الممارسات التي تساعد على التفاعل بين القيادة الاستراتيجية وأعضاء المنظمة تلبيةً لاحتياجات المنظمة المرتبطة بست ممارسات قيادية استراتيجية فاعلة، على الرغم من اعتبارها بشكل فردي، إلا أنها ومن خلال تكوين جميع الأنشطة الستة، يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تكون أكثر فاعلية في منظمة القرن الحادي والعشرين (تحديد هدف المنظمة ورؤيتها، استغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها، تنمية رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إنشاء ضوابط تنظيمية متوازنة). وبعد مرور عامين فقد قدم (Hitt et al,2001, 500) أنموذجاً آخر متضمناً (التوجه الاستراتيجي، استكشاف الكفاءات، تطوير رأس مال بشري، الحفاظ على ثقافة مؤثرة، تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة). أما Willcoxson فقد قدم أنموذجاً فيه قليل من الاختلاف في الممارسات للقيادة الاستراتيجية وكانت على النحو الآتي (التوجه الاستراتيجي، تطوير المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الاستعمال الفاعل للتكنولوجيا، تطوير هياكل تنظيمية وثقافية) (جلاب، ٢٠١٦، ٥٠٥).

هذا وقد قدم (Hitt.M.A,et.al,2007, 384) أنموذجاً للقيادة الاستراتيجية والتي تضم ستة من الأنشطة للقيادة الاستراتيجية الفاعلة والمساهمة في أداء المنظمة، وهذه الأنشطة هي بالضرورة متداخلة ومتراصة أكثر من الأنشطة المستقلة المعزولة وهي على النحو الآتي (تحديد التوجه الاستراتيجي، إنشاء ضوابط تنظيمية متوازنة، الادارة الفاعلة لمحفظة الموارد، الحفاظ على ثقافة تنظيمية، التأكيد على الممارسات الاخلاقية). أما (Kitonga,et.al,2016,17-27) فقدما اربعة ممارسات للقيادة الاستراتيجية في بحثهم، كانت تتضمن الآتي (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس مال بشري، التأكيد على الممارسات الاخلاقية، تأسيس نظم رقابة تنظيمية متوازنة). هذا أنماذج لما قدمه بعض الكتاب والباحثين عن الممارسات للقيادة الاستراتيجية، نلخصها بالجدول رقم (٢-٣) لتحديد الأنموذج الذي سوف نعتمده في دراستنا.

الجدول (٢-٣)

ممارسات القيادة الاستراتيجية وفق أبحاث ودراسات الكتاب والباحثين

ن	ابعاد القيادة اسم الكاتب او الباحث مع المصدر	التوجه الاستراتيجي* والحفاظ عليها*	استكشاف الكفاءات الجوهرية و الحفاظ عليها*	تطوير رأس المال البشري*	الحفاظ على ثقافة تنظيمية مؤثرة*	ادارة محفظة موارد المنظمة	التأكيد على الممارسات الاخلاقية*	تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة جديدة	الاستعمال الفاعل لتكنولوجيا حديثة	تطوير هياكل تنظيمية	وضع ضوابط تنظيمية متوازنة
١	(Ireland & Hitt,1999,43-57)	*	*	*	*		*				*
٢	(Hitt et al., 2001 ,p500)	*	*	*	*		*	*			
٣	(Willcoxson ,2003) (جلا ب، ٢٠١٦: ٥٠٥)	*	*	*					*	*	
٤	(Hitt.M.A,et.al,2007,P384)	*			*	*	*				*
٥	(Kitonga,et.al,2016,17-27)	*		*			*	*			
مج		٥	٣	٤	٣	١	٤	٢	١	١	٢

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

نلاحظ ومن خلال الجدول أعلاه بأن ممارسات القيادة الاستراتيجية الأساسية في بحثنا الموسوم تتحدد بخمسة ممارسات للقيادة الاستراتيجية ذات الدرجات العالية والتي نمثلها بالشكل رقم (٢-٢).



الشكل (٢-٢)

أنموذج لممارسات القيادة الاستراتيجية المعتمدة في الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (٢-٣).

١. تحديد التوجه الاستراتيجي :Determining Strategic Direction

ما يعنيه التوجه الاستراتيجي للقيادة هو تطوير رؤية استراتيجية بعيدة المدى للقصد الاستراتيجي (Hitt et al, 2001, 497). وهذه الرؤية بدورها تعكس الصورة الذهنية والمثالية التي تسعى المنظمة الى بنائها مستقبلاً (جادالرب، ٢٠١٢، ٧٣). فالتوجه الاستراتيجي يتأطر بظروف بيئية داخلية وخارجية عامة وخاصة متمثلة بالفرص والتهديدات والتي يتوقعها القادة الاستراتيجيون (العيسوي وآخرون، ٢٠١٢، ٦٠١). فيما أوضح (Hitt et al, 2007, 384) بأن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يحدد الصورة الشخصية التي تسعى المنظمة إلى تطويرها بمرور الوقت، إذ يتم وضع الإطار الاستراتيجي ضمن إطار الظروف (مثل الفرص والتهديدات) والتي يتوقع القادة الاستراتيجيون أن توجه المنظمة في غضون خمس أو عشر سنوات أو أكثر، وإن الاتجاه الاستراتيجي المثالي على المدى الطويل يتكون من جزئين الأول أيديولوجي أساسي والثاني مستقبل متصور، ففي حين إن الأيديولوجية الأساسية تحفز الموظفين من خلال تراث المنظمة، فإن المستقبل المتصور يشجع الموظفين على تجاوز توقعاتهم بالإنجاز، ويتطلب تغييراً كبيراً وتقدماً حتى يتحقق، وبعد المستقبل المتصور دليلاً للعديد من جوانب استراتيجية المنظمة.

٢. اكتشاف الكفاءات والحفاظ عليها :Explore the competencies and preserve

تعرف الكفاءات بالموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة، وتكون مصدراً للميزة التنافسية (Hitt et al, 2001, 929). وإن القدرات التنافسية تعكس المهارات الوظيفية التنظيمية مثل مهارات التصنيع، التمويل، التسويق، البحوث، التطوير وغيرها من القدرات، والمنظمة تستخدم هذه المهارات بطرائق متعددة وفي مجالات متنوعة لتنفيذ استراتيجيتها (جادالرب، ٢٠١٢، ٧٧). وهناك منظمات مثل شركة انتل لها قدرات جوهرية من الذكاء التنافسي (القدرة على العمل بعدة طرائق تنافسية) السرعة التنافسية (القدرة على العمل بسرعة عندما تواجه ضغوطاً بيئية وتنافسية) (العيسوي وآخرون، ٢٠١٢، ٦٠٣). إذن يجب على القادة الاستراتيجيين التحقق من أن كفاءات المنظمة لكي يتم التأكيد عليها عند تنفيذ الاستراتيجيات (Hitt et al, 2007, 385). وأشار (Redmond, 2015, 1-9) إلى أنه على الإدارة العليا وضع ضوابط عمل بناءة للمنظمة لتحسين الأداء باستمرار ومن خلال عدة طرائق منها، رعاية مناخ عمل موجه نحو تحقيق النتائج المستهدفة، تعزيز ثقافة تمكينية، تحديد الأهداف والتوقعات، تشجيع استخدام أدوات قياس الأداء وإعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة. والقدرات التنافسية لا يمكن وضعها أو استغلالها بكفاءة من دون رأس مال بشري متميز، لذا تستخدم المنظمات طرائق متنوعة لتحريك وتحفيز العاملين كالتمكين والأجور وغيرها (جادالرب، ٢٠١٢، ٧٧).

٣. تطوير رأس المال البشري :Developing Human Capita

يعبر عن رأس المال البشري بمجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعارف والقابليات والتي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال، واتساقاً مع هذه الوجهة فإن الأفراد العاملين في منظمات الأعمال اليوم كافة يمثلون مورداً أساسياً ورأسالياً يحتاج إلى استثمار قدراته (Hitt et al.,2001,501). وفي سياق تنمية رأس المال البشري، يعد الموظفون مورداً رأسالياً، يتطلب استثمارات كبيرة في البيئة التنافسية المعولمة والديناميكية وربما يكون العاملون حقا مصدرا مستدام للميزة التنافسية (Redmond,2015,1-9). كما إن وضع برامج تطوير للقادة الاستراتيجيين يسهم في بناء مهارات وقيم أساسية ونظرة نظامية أو منهجية للمنظمة، إذ إن برامج التطوير تؤهل وتعطي انطباعاً عاماً لتحديد القيم الأصيلة والتي تدعم الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والتماسك التنظيمي (جدارب، ٢٠١٢، ٨١). وهذه البرامج تساعد المديرين في النجاح والتحول إلى قادة استراتيجيين، وتزداد أهمية هذه البرامج كلما كانت المعرفة أساسية في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمنظمة، وبعض هذه البرامج تبني المعرفة والمهارات كمجموعة من القيم الجوهرية والتي تفصح عن نظرة نظامية للمنظمة، وهذا ما يحفز رؤية المنظمة والتماسك التنظيمي للمنظمة، وتسهم أيضاً في تطوير القدرات الجوهرية لذلك فهي تساعد القائد الاستراتيجي على تحسين المهارات الأساسية لاستكمال باقي الوظائف كتحديد التوجه الاستراتيجي وصيانة القدرات الجوهرية وتطوير الثقافة التنظيمية التي تدعم الاجراءات الاخلاقية، لذا فان بناء رأس مال بشري، يعد من الامور المهمة في تفعيل دور القيادة الاستراتيجية (العيسوي وآخرون، ٢٠١٢، ١٠٤).

٤. الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة Sustaining an Effective Organizational

:Culture

تعني الثقافة التنظيمية طبيعة مناخ العمل والشخصية الداخلية للمنظمة وعلى النحو الذي تشكله قيمها الأساسية والمعتقدات ومبادئ الأعمال والتقاليد والسلوكيات المتأصلة وممارسات العمل وأساليب التشغيل (Redmond,2015,1-9). إذ تتكون الثقافة التنظيمية من خليط معقد من الايديولوجيات والأنماط والقيم الأصيلة والمشاركة والمؤثرة في الطريقة التي تعمل بها المنظمة (جدارب، ٢٠١٢، ٨٤). فالثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر على طريقة أداء المنظمة لأعمالها وتساعد على تنظيم سلوك العاملين والرقابة عليهم، فمن الممكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية لذلك فتشكل البيئة التي تتم فيها صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات تعد من أهم وظائف القادة الاستراتيجيين (العيسوي وآخرون، ٢٠١٢، ٦٠٦). وتغيير الثقافة التنظيمية وإعادة الهيكلة أصعب من الحفاظ عليها، لكن القادة الاستراتيجيين الفاعلين يدركون متى يلزم التغيير، وتستخدم

التغييرات التدريجية في ثقافة المنظمة عادة لتنفيذ الاستراتيجيات، ويتم استخدام تغييرات أكثر أهمية وأحياناً حتى في الثقافة التنظيمية لدعم اختيار الاستراتيجيات التي تختلف عن تلك التي طبقتها المنظمات تاريخياً، بغض النظر عن أسباب التغيير، لذلك فإن تشكيل ثقافة جديدة وتعزيزها يتطلب التواصل وحل المشكلات، إلى جانب اختيار الأشخاص المناسبين (أولئك الذين لديهم القيم المطلوبة للمنظمة)، وتقييم الأداء الفعال (تحديد الأهداف وقياس الأداء الفردي نحو الأهداف التي تتلاءم مع القيم الأساسية الجديدة)، وأنظمة المكافآت المناسبة (مكافأة السلوكيات المرغوبة التي تعكس القيم الأساسية الجديدة) إذ تشير الأدلة إلى أن التغييرات الثقافية تنجح فقط عندما يكون الرئيس التنفيذي للمنظمة وأعضاء فريق الإدارة العليا الرئيسيين الآخرين، والمدراء من المستوى المتوسط يدعمون وينشطون الثقافة التنظيمية (Hitt et al, 2007,390).

٥. التأكيد على الممارسات الأخلاقية: **Emphasizing Ethical Practices**

إن فاعلية تنفيذ استراتيجيات المنظمة يمكن أن تحدث بشكل أفضل عندما تقوم المنظمة على أخلاقيات قوية، وتعتمد على ثقافة تعزز السلوكيات الأخلاقية. ففي غياب الثقافة الأخلاقية قد تتصرف الإدارة بشكل انتهازي، للاستفادة من موقف معين (Redmond,2015,1-9). بالتالي فإن كفاءة تنفيذ العملية الاستراتيجية تزداد عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية، والمنظمات الأخلاقية تشجع وتمكن الأفراد في كل المستويات التنظيمية من ممارسة القواعد الأخلاقية، وعلى هذه الممارسات الأخلاقية أن تشكل إطار عمليات اتخاذ القرارات، وتكون جزءاً مكملاً للثقافة التنظيمية، كما وتعمل الممارسات الأخلاقية كمصفاة لتقنية الأفعال والممارسات وتقييمها (جادالرب، ٢٠١٢، ١٩). إذ ينبغي أن تستخدم المنظمات قادة استراتيجيين أخلاقيين قادة مثقلين بالممارسات الأخلاقية كجزء من توجههم الاستراتيجي للمنظمة، والذين يرغبون في فعل الشيء الصحيح، والذي يعتبر الصدق والثقة والنزاهة مهماً لعرضها امام الموظفين لأنها تعمل مع الآخرين لتطويرهم ودعمهم، فهي ثقافة تنظيمية تكون فيها الممارسات الأخلاقية هي المعايير السلوكية المتوقعة (Hitt et al, 2007,393). ويفضل ان يكون هنالك برنامج رسمية للإدارة الاخلاق تساعد على نشر القيم الاخلاقية، وفي حال نجاح هذه الجهود تصبح الممارسات المرتبطة بالثقافة الاخلاقية جزءاً من هيكل المنظمة، أي تصبح مجموعة من الالتزامات السلوكية والنشاطات المقبولة من قبل العاملين في المنظمة (العيساوي وآخرون، ٢٠١٢، ٦١٠).

المبحث الثاني

المخاطر التنظيمية

أولاً. مفهوم الخطر:

من سمات بيئة الاعمال اليوم هو شدة التغير والتطور في سابقة لم يشهدها التاريخ من قبل، تزدحم فيها الأفكار والمتغيرات المبنية على مبدأ الحركية المتسارعة في الأحداث والوقائع المدفوعة من طرف قوى جديدة تمخضت عن مجريات الحياة المعاصرة، وما واكبها من تعقيد وتشابك في المهام والأدوار، ما جعل منها تتميز بالغموض الذي يكتنف حيثيات مستقبلها ومجريات تكوينها، من هذه الظروف اخترقت عدة مفاهيم جديدة ميادين حياتنا باعتبارها مفاهيم ولدة من رحم بيئة يوحى تقلبها وتسارعها بسلسلة من التأثيرات التي أصبحت تمس كافة مناحي حياتنا الخاصة هذه البيئة التي أصبح يشار إليها على أنها بيئة مليئة بالمخاطر وعنصر عدم التأكد (بوزيدي، ٢٠٠٩، ٨٠).

إذ تواجه المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها، عوامل وتأثيرات داخلية وخارجية تجعلها في حاله عدم التأكد من تحقيق أهدافها أو متى تحققها، بفعل عدم اليقين هذا على أهداف المنظمة وهو ما يعرف بالخطر (ISO,31000,2009,1). وأن مصطلح الخطر شائع الاستخدام وعلى كافة المستويات بدءاً من المستوى الشخصي والاعمال الى المستوى العالمي، لذا فان وجود الخطر يعد امراً معترفاً به (Spikin,2013,89-126).

ويعرف الخطر بعدة تعاريف نذكرها وبحسب المنظور البحثي. حيث يعرف علماء النفس الخطر بتصورات الأشخاص الذين يُتوقع منهم خسارة محتملة ويستخدمون إجراءات قياس نفسية لقياس الخطر (Slovic,1987,280-285). أما في مجال السياسة فيعرف الخطر بأنه ذلك الخطر الناتج عن التغيير السياسي لبيئة الاعمال والتي لها القدرة على التأثير بشكل كبير على الارباح أو الاهداف لمنظمة معينة (Robock,1971,6-20). ويعرف الاقتصاديون الخطر على أنه عدم يقين بشأن المكاسب والخسائر الاقتصادية. ويستخدمون نماذج احتمالية احصائية لقياس عدم اليقين هذا. ويوسع المحللون الماليون هذا المفهوم الاقتصادي للمخاطر ليشمل مخاطر تستند إلى مصادر مختلفة لعدم اليقين على سبيل المثال مخاطر السوق، مخاطر التضخم، مخاطر السيولة، مخاطر الائتمان، مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر العملة، المخاطر الهيكلية، مخاطر إعادة الاستثمار، ومخاطر الدفع المسبق (Bernstein,1992,45). أما من وجهة نظر البيئة والمسؤولية الاجتماعية للمخاطر عبر الانتقال من حقبة الصناعة الى ما بعد الصناعة

فعرّف الخطر بالأزمات البيئية التي تتبع من الأنشطة الصناعية للمنظمات ومحدودية نظرة الإدارة التقليدية لمتطلبات المجتمع والتي يجب التصدي لها باقتراح أنموذج يصور وجود المنظمات ضمن نظام الايكولوجية الصناعية المستدامة بيئياً للحد من التأثير البيئي من خلال رؤية المنظمة لمداخلتها ونواتجها (Shrivastava,1995,118-137).

واعتبر تعريف (Beck,1992,21) للخطر أكثر ملاءمة إذ عرفه بأنه طريقة نظامية للتعامل مع المخاطر وانعدام الأمن المستحث والناشئ عن التحديث نفسه. وعرفة (Fornara,2012,1) بأنه أي مصدر للعشوائية والتي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على شخص أو منظمة، مما يقوض قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة وتنفيذها للاستراتيجيات. اما المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس والمطورة للمعايير الدولية (ISO,31000,2009,3) فتعرف الخطر بأنه تأثير عدم اليقين على تحقيق الأهداف، وهذا التأثير يعد انحرافاً، إيجابياً أو سلبياً، مقارنة بالتوقع. وقد تكون للأهداف جوانب مختلفة (مثل الأهداف المالية أو الصحة أو السلامة أو الأهداف البيئية) وقد ترتبط بمستويات مختلفة (المستوى الاستراتيجي أو مستوى المشروع أو المنتج أو العملية أو كائن بأكمله). وغالباً ما تتميز المخاطر بالرجوع إلى الأحداث المحتملة كحدوث أو تغير مجموعة معينة من الظروف، وقد يكون الحدث فريداً أو يحدث مرة أخرى وقد يكون له عدة أسباب.

من خلال ما تم عرضه من تعاريف ووجهات النظر يمكن استنتاج العديد من السمات أو العناصر التي يتصف بها الخطر أو يتكون منها:

١. احتمالية حدوث الخطر.
٢. حالة من عدم اليقين وعدم التأكد.
٣. ترتبط بأحداث مستقبلية.
٤. ترتبط بالانحرافات السلبية والايجابية عن المتوقع، وفي مجال السلامة يلاحظ عامة أنه يتم الأخذ في الاعتبار النتائج السلبية فقط، مما أدى الى تركيز على منع وتقليل الضرر.

ثانياً. المخاطر التنظيمية:

لفهم سلامة المناخ التنظيمي في المنظمات، يجب علينا البدء بفهم أوسع للمخاطر التنظيمية وعدم اليقين الذي تطرحه المخاطر المعروفة وغير المعروفة. وتركز معظم المنظمات في نشاطاتها على تحديد المخاطر التي تواجهها وتحاول القضاء عليها وغالباً ما تكون المخاطر التنظيمية فريدة من نوعها بالنسبة للبيئة التنظيمية، لذا علينا أولاً إن نتعرف عن ماهية المخاطر التنظيمية.

يقول (Holton,2004,19-25) إنه من أجل وجود الخطر، لابد أن يكون هناك عنصران أولهما التعرض والثاني عدم اليقين. حيث يحدث التعرض إذا كان هناك مصلحة شخصية للحصول على نتيجة مرغوبة، ولكن يوجد عدم يقين إذا كان هناك احتمال ألا يتم تأمين النتيجة المرغوبة. ومن أجل فهم أفضل للمخاطر التنظيمية. أعد أنموذج التميز المؤسسي الذي قدمته مؤسسة الجودة الوطنية البرازيلية (FNQ, 2010) لتحديد المخاطر التنظيمية حيث تم تحديد المخاطر كمزيج بين احتمال حدوثها ونتائج الاحداث غير المرغوب فيها. كما يمكن ان تحدد المخاطر التي تواجهها المنظمات باعتبارها خطراً على تحقيق أهداف المنظمة في ضوء عدم اليقين في السوق، ومنطقة عمل المنظمة ، وسيناريو الاقتصاد الكلي وعمليات المنظمة نفسها. وهذا يتفق مع ما جاء به كل من (Burkholder.et.al,2007, 50) بقولهم بأنه يمكن التفكير في المخاطر على أنها احتمال حدوث شيء ما والذي سيكون له تأثير مباشر على أهداف العمل التنظيمي. وفي السياق نفسه سبق وأن قدم (Mcname,1998,79) تعريفاً للمخاطر التنظيمية بأنها تعبير عن حالة التأكد والتي من الممكن أن تحدث تأثيراً مادياً على المنظمة ونشاطها.

أن المنظمات تواجه مخاطر عبر نشاطاتها، ويجب أن تفكر في جميع السبل لمواجهة هذه المخاطر اذ يمكن للمخاطر البيئية والمخاطر التنظيمية والتي تتمثل بالبنية التنظيمية والسلوكية والثقافية والمناخية ان تشكل مخاطر على المنظمة. فالعناصر التي توجد خارج حدود المنظمة والتي قد تؤثر على الإنتاج تعد عوامل بيئية، قد تشمل هذه العوامل الاقتصاد والحكومة والموردين والمعملاء والجغرافيا على سبيل المثال لا الحصر، وعندما تتغير العوامل البيئية، يمكن أن تضغط على المنظمة للتكيف، ما يؤدي الى انخفاض الرضا، والتشتت، والقلق، والاضطرابات، وجميع العوامل التي يمكن أن تؤثر على السلوك البشري وصنع القرار والتي من المحتمل أن تكون خطرة، حيث تعمل المنظمات في بيئات ديناميكية تتسم بوفرة من العوامل

البيئية المحفوفة بالمخاطر المحتملة، بالتالي يمكن للهيكل التنظيمي أن يؤوي المخاطر المخفية على أساس السياسات الضعيفة والتوجيه الضعيف (Adamshick,2007,91).

ثالثاً. إدارة المخاطر التنظيمية:

تواجه المنظمات العديد من العوامل والتأثيرات الداخلية والخارجية التي تجعلها غير مؤكدة فيما إذا كانت ستحقق أهدافها أم لا، ومدى تحقيقها. وان تأثير عدم اليقين هذا على أهداف المنظمة يتمثل بالمخاطر التنظيمية. وبحسب شركة (CareersinAudit,2013) وهي شركة رائدة عالمياً في مجال التوظيف والموارد المهنية لمهنتي التدقيق، والمخاطر، والامتثال، والأمن الإلكتروني. فانه يمكن أن تأتي المخاطر من مصادر داخلية وخارجية على حد سواء، فالمخاطر الخارجية هي تلك التي ليس للإدارة سيطرة مباشرة عليها، وتشمل هذه القضايا السياسية والقانونية والاجتماعية والمناخية وكل ما من شأنه التأثير على عمل المنظمة ونشاطاتها وانعكاساتها على بيئة المنظمة، وبالتالي على أهدافها، إذ تقع مثل تلك المخاطر في البيئة الخارجية العامة وبيئة الصناعة. ومن ناحية أخرى، تشمل المخاطر الداخلية عدم الامتثال أو خروقات المعلومات أو الجوانب السلوكية أو التنظيمية، ولأجل الاستمرار في عمل ونشاطات المنظمة لابد من إدارة هذه المخاطر بطرق علمية ووفق تصاميم مدروسة.

وإدارة المخاطر التنظيمية هي الزام المستخدم بمساعدة المنظمة على العمل بمستوى المخاطر والتي تسمح لها بتعظيم خلق القيمة، كما وتعرف لجنة المنظمات الداعمة (COSO) إدارة المخاطر التنظيمية بأنها عملية مصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على كيان المنظمة ولتكون ضمن مدى تحمل المخاطر وذلك لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة (Clarke,1,2017). أما (البنك المركزي المصري، ٢٠١٢، ١) فقد عرف إدارة المخاطر التنظيمية بأنها العملية التي تهدف الى التعرف على الاحداث المحتملة والتي قد تؤثر على المنظمة، وإدارتها بالطريقة المناسبة لسياسات إدارات المخاطر بالمنظمة وبما يضمن تحقيق المنظمة لأهدافها.

وعلى الرغم من وجود أدبيات غنية في مجال إدارة المخاطر، الا ان هناك القليل المكتوب حول ممارسات إدارة المخاطر فيما يتعلق بالمخاطر التنظيمية، اذ اختلف الكتاب والباحثون والمنظمات والمتخصصة في مجال إدارة المخاطر التنظيمية حول تحديدها وتحدي مراحل إدارتها، فمنهم من خصها في إدارة مستقلة للمخاطر التنظيمية، ومنهم من عدها ضمن مفاهيم إدارة الخطر بالشكل العام ومنهم من عدها ضمن مخاطر أخرى.

ففي مقالة لكل من (Scofield.S&Martinz,2011,2) لخصا إدارة المخاطر التنظيمية في ثلاث خطوات رئيسية:

١. تحديد: عوامل المخاطر التنظيمية مسبقا والتي تشمل عوامل الخطر الرئيسية للمخاطر التنظيمية وهي (مخاطر السوق، مخاطر مالية، مخاطر تشغيلية، مخاطر قانونية، مخاطر استراتيجية، مخاطر تكنولوجية، مخاطر بشرية). إذ يجب تقييم عوامل الخطر هذه في كل عملية من العمليات المحددة كأهميتها داخل المنظمة، من حيث تأثير كل عامل من عوامل الخطر على عامل آخر كتأثير مخاطر السمعة على إيرادات المنظمة مقابل تأثيره على الموارد البشرية للمنظمة.

٢. تحديد الأولويات والتنفيذ: تتم مقارنة عوامل الخطر ومقارنتها عبر المنظمة ومن خلال نظام تصنيف المخاطر المعمول به لتسهيل تحديد أولويات المخاطر المحددة، وان للمناقشات أهمية كبيرة في تحديد الأولويات وتوفير المعلومات المهمة في اتخاذ القرارات المركزة ذات قيمة مضافة للموارد المتاحة.

٣. التقرير: يقدم نظرة عامة عن المخاطر التنظيمية والتي تواجهها المنظمة وتعطي أولويات عن المخاطر لصانعي القرار، مما يؤدي الى تخصيص مناسب للموارد.

ومن ميزات هذا النهج الشامل أنه يمنح زيادة بالوعي والتوافق في آراء صانعي القرار الرئيسيين وخاصة فيما يتعلق بالمخاطر الحرجة، ووضع معايير قياس موحدة لتتبع المخاطر التاريخية بفاعلية، وزيادة كفاءة وفعالية استخدام الموارد التنظيمية.

اما (Pickett,P.K.,2005,82) حدد خطوات لإدارة المخاطر العامة للأعمال وإدارة المخاطر التنظيمية والتي تتلخص (تعريف المخاطر، تحليل البيانات، مخططات السيطرة، سجلات الخطر).

أظهر (Bekefi.et.al,2008,1-38) أن القياس المتزايد لمجموعة أكبر من المخاطر أمر ضروري، وذلك لتلبية المتطلبات التنظيمية الأخيرة وتحسين الأداء الإداري وثقة الجهات المعنية. حيث قدما نموذجًا لتقييم الخطوات، والذي يوضح إدارة مخاطر المنظمات COSO 2004 ضمن اطار متكامل:

١. تحديد الحدث

٢. تقييم المخاطر

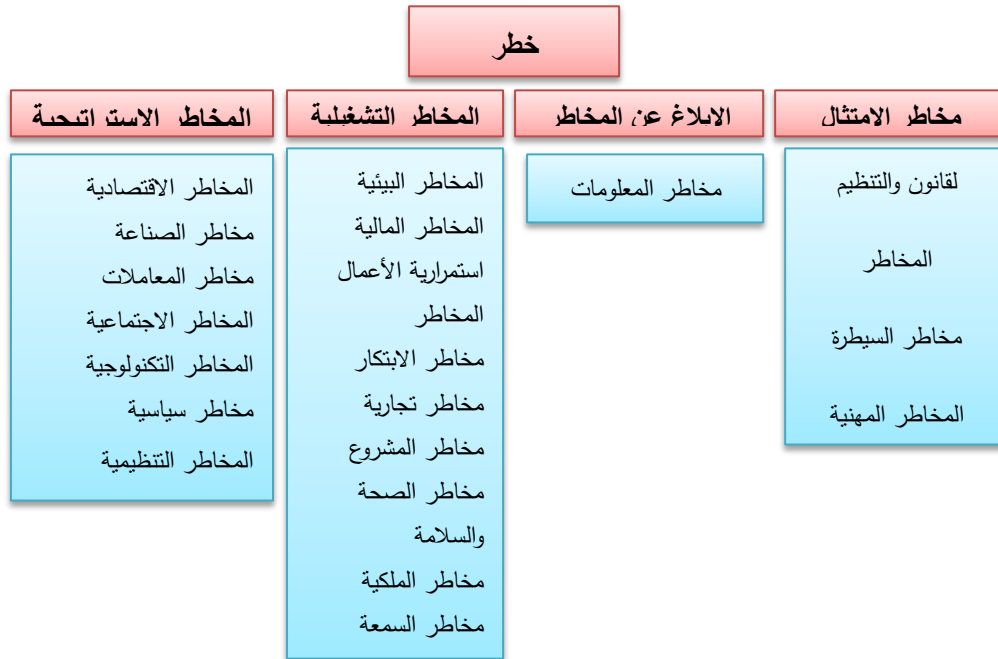
٣. استجابة المخاطر

٤. أنشطة التحكم

٥. المعلومات والاتصالات

٦. الرصد

يستند هذا المبدأ التوجيهي على المبادئ التوجيهية السابقة حول المخاطر. وبحسب تصنيفها للمخاطر التي تتعرض لها المنظمات، فقد ضمت المخاطر التنظيمية في ادارتها للمخاطر ضمن المخاطر الاستراتيجية. وكما موضح بالشكل (٢-٣):

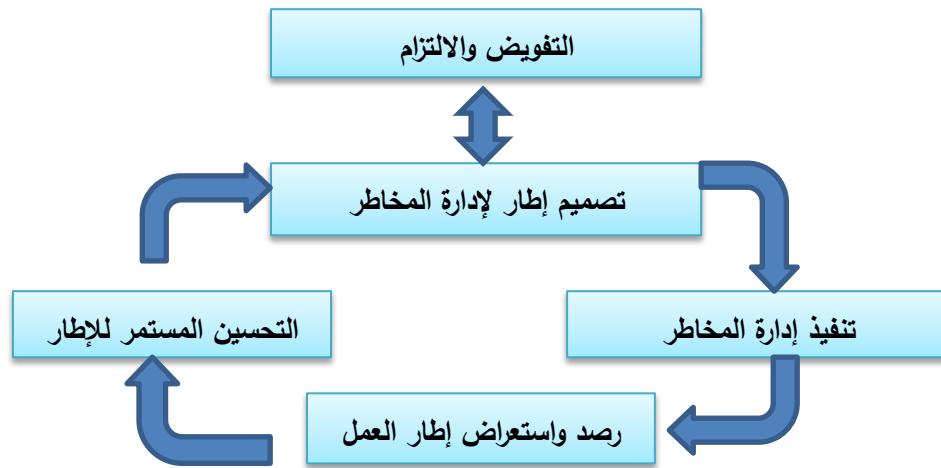


الشكل (٢-٣)

تصنيف المخاطر وتحديد المخاطر التنظيمية وفق التصنيف

Source: Epstein & Rejc Buhovac, The Reporting of Organizational Risks for Internal and External Decision-Making, Copyright by the Society of Management Accountants of Canada (CMA-Canada), <http://www.cimaglobal.com> , 2006,P8.

ويعتمد نجاح إدارة المخاطر على فعالية إطار الإدارة الذي يوفر الأسس والترتيبات التي ستضمنه في جميع أنحاء المنظمة وعلى جميع المستويات، ومساعدة المنظمة في دمج إدارة المخاطر في نظام الإدارة الشامل الخاص بها. ويعتبر هذا الإطار مجموعة من المكونات التي توفر الأسس والترتيبات التنظيمية لتصميم وتنفيذ ومراقبة ومراجعة وتحسين إدارة المخاطر باستمرار في جميع أنحاء المنظمة (المصري، ٢٠١٤، ٢٠-٢١). وبحسب ما قدمته منظمة التوحيد القياسي (ISO 31000,2009,9) لاطار متكامل لإدارة المخاطر والعلاقة بينهما موضح في الشكل رقم (٢ - ٤).



الشكل (٢ - ٤)

العلاقة بين مكونات الإطار لإدارة المخاطر

Source: AS/NZS ISO 31000,2009,p9

- **التفويض والالتزام:** يقوم رئيس المنظمة والإدارة العليا بتحديد سياسة إدارة المخاطر وإقرارها، والتأكد من أن سياسات المنظمة لإدارة المخاطر والمخاطر متقاربة، وتحديد مؤشرات أداء إدارة المخاطر والتي يجب ان تتوافق مع مؤشرات أداء المنظمة، ومواءمة أهداف إدارة المخاطر مع أهداف واستراتيجيات المنظمة، لضمان الامتثال القانوني والتنظيمي، تعيين المسؤوليات والمسؤوليات على المستويات المناسبة داخل المنظمة، التأكد من تخصيص الموارد اللازمة لإدارة المخاطر، التأكد من أن إطار إدارة المخاطر لا يزال مناسباً.

- **تصميم الإطار لإدارة المخاطر:** تصميم إطار عمل مخصص لتوفير هيكل لضمان استخدام عملية إدارة المخاطر المتناسقة حيثما تتخذ القرارات في المنظمة وعبر.

• فهم المنظمة وسياقها الداخلي (البيئة الداخلية) والخارجي (البيئة الخارجية).

• وضع سياسة إدارة المخاطر والتي تنص وبوضوح على اهداف المنظمة والالتزام بإدارة المخاطر.

• الاندماج في العملية التنظيمية في المنظمة.

• تخصيص الموارد اللازمة لإدارة المخاطر.

• إنشاء آلية الاتصال والابلاغ الداخلية للدعم والاسناد.

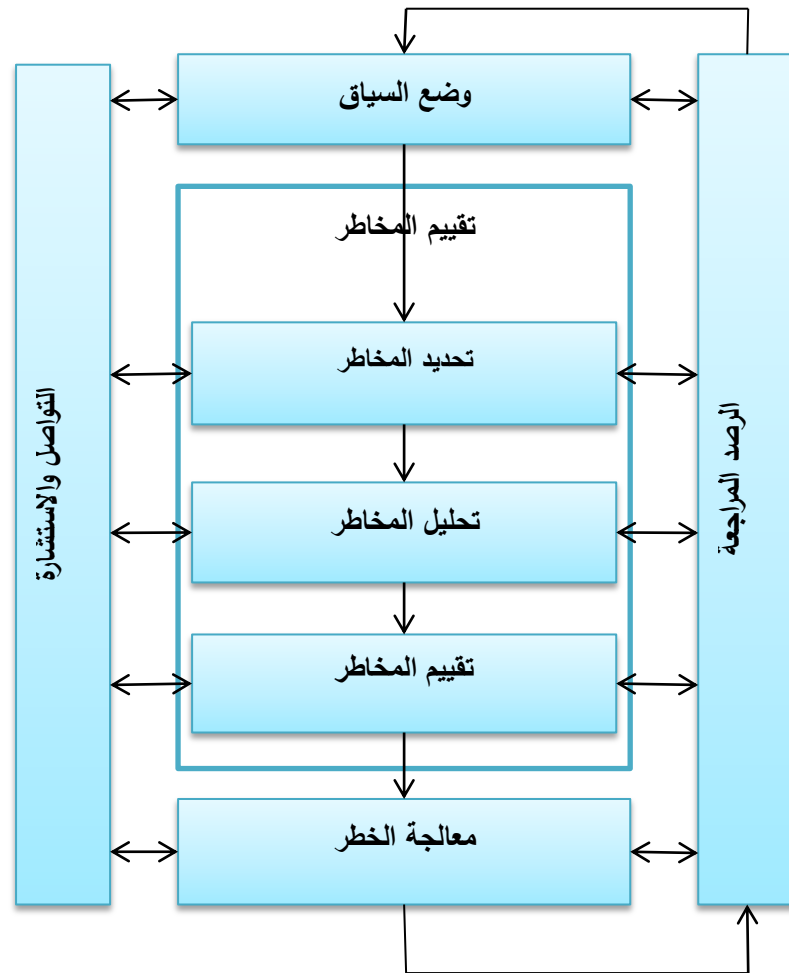
• إنشاء آليات الاتصال وإعداد التقارير الخارجية.

- **تنفيذ إدارة المخاطر:** يتم تطوير وتنفيذ خطة إدارة المخاطر لتنفيذ إطار وسياسة إدارة المخاطر وتنفيذها.

- **رصد واستعراض الإطار:** يتم رصد ومراقبة إطار إدارة المخاطر للتأكد من أنها مناسبة للغرض وتبقى متسقة مع أهداف المنظمة.

- **التحسين المستمر للإطار:** يتم تعزيز الإطار باستمرار لدعم المنظمة والانتقال إلى مستوى أعلى من النضج في إدارة المخاطر.

اقترح (ISO 31000, 2009, 14) الأنشطة التالية كجزء من عملية إدارة المخاطر (Ariff.et.al,2014,422-432) موضحة بالشكل رقم (٢-٥):



الشكل (٢ - ٥)

عملية ادارة المخاطر

Source: AS/NZS ISO 31000,2009,p14.

١. التواصل والتشاور:

يجب أن يتم الاتصال والتشاور مع الجهات المعنية الخارجية والداخلية خلال جميع مراحل عملية إدارة المخاطر، وتطوير خطط التواصل والتشاور في مرحلة مبكرة، وينبغي أن تتناول القضايا المتعلقة بالمخاطر نفسها وأسبابها وعواقبها (إذا كانت معروفة) والتدابير المتخذة لمعالجتها، ولضمان أن يفهم المسؤولون عن تنفيذ عملية إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة الأساس الذي يتم على أساسه اتخاذ القرارات، وإصدار أحكام حول المخاطر بناءً على تصوراتهم للمخاطر.

قد تختلف هذه التصورات بسبب الاختلافات في القيم والاحتياجات والافتراضات والمفاهيم والاهتمامات لدى أصحاب المصلحة، بما أن وجهات نظرهم يمكن أن يكون لها تأثير كبير على القرارات التي يتم اتخاذها، فإنه يجب تحديد تصورات أصحاب المصلحة وتسجيلها وأخذها في الاعتبار في عملية اتخاذ القرار، وهذا التواصل والتشاور يسهل تبادل المعلومات بطريقة صحيحة وذات صلة ودقيقة ومفهومة، مع مراعاة الجوانب السرية والنزاهة الشخصية.

٢. إنشاء السياق:

من خلال تحديد السياق، تحدد المنظمة أهدافها وتحدد المعايير الخارجية والداخلية التي يجب أخذها في الاعتبار عند إدارة المخاطر، وتحدد نطاق المخاطر والمعايير العملية المتبقية.

• ينبغي تحديد أهداف واستراتيجيات ونطاق ومعلومات أنشطة المنظمة أو أجزاء المنظمة التي يتم فيها تطبيق عملية إدارة المخاطر.

• يجب أن تحدد المنظمة معايير لاستخدامها لتقييم أهمية المخاطر، وأن يتم تحديدها في بداية أي عملية لإدارة المخاطر وأن تراجع بشكل مستمر.

٣. تقييم المخاطر:

العملية الشاملة لتحديد المخاطر وتحليل المخاطر وتقييم المخاطر.

أ- تحديد المخاطر: يجب أن تحدد المنظمة مصادر المخاطر، مناطق التأثيرات، الأحداث (بما في ذلك التغيرات في الظروف) وأسبابها وعواقبها المحتملة.

ب- تحليل المخاطر: ينطوي على تطوير فهم للمخاطر. يوفر تحليل المخاطر مدخلاً لتقييم المخاطر وقرارات حول ما إذا ما كانت المخاطر بحاجة إلى المعالجة، وما هي أساليب وطرق معالجة المخاطر ملائمة. كما يمكن لتحليل المخاطر أن يوفر مدخلاً في اتخاذ القرارات حيث يجب إجراء الخيارات وأن تشمل الخيارات على أنواع ومستويات مختلفة من

المخاطر. يتضمن تحليل المخاطر النظر في أسباب ومصادر المخاطر ، وعواقبها الإيجابية والسلبية ، واحتمال حدوث تلك العواقب. كما ينبغي تحديد العوامل التي تؤثر على العواقب والاحتمال.

ت- تقييم المخاطر: الغرض من تقييم المخاطر هو المساعدة في اتخاذ القرارات، استناداً إلى نتائج تحليل المخاطر، حول المخاطر التي تحتاج إلى علاج والأولوية لتنفيذ العلاج.

٤. معالجة المخاطر:

تتضمن معالجة المخاطر اختيار خيار أو أكثر لتعديل المخاطر وتنفيذ تلك الخيارات. بمجرد التنفيذ، لا تكون خيارات معالجة المخاطر بالضرورة خاصة بالتبادل أو مناسبة في جميع الظروف. يمكن أن تتضمن الخيارات (تجنب المخاطر عن طريق اتخاذ قرار بعدم البدء أو الاستمرار في النشاط الذي ينشأ عنه المخاطر، إزالة مصدر الخطر، تغيير الاحتمالية، تغيير العواقب، تقاسم المخاطر مع طرف آخر أو أطراف أخرى، الاحتفاظ بالمخاطر عن طريق قرار مستنير)

أن اختيار أنسب خيار لمعالجة المخاطر ينطوي على موازنة التكاليف وجهود التنفيذ مقابل المنافع الناشئة، فيما يتعلق بالمتطلبات القانونية والتنظيمية وغيرها من المتطلبات مثل المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة الطبيعية.

٥. الرصد والمراجعة:

يجب أن يكون كل من الرصد والمراجعة جزءاً مخططاً من عملية إدارة المخاطر ويتضمن التحقق أو المراقبة المنتظمة لجميع جوانب عملية إدارة المخاطر.

يستخدم إطار وعملية (ISO 31000, 2009, 14) أسهم اتجاهية متعددة. يستنتج أن هذه الأسهم متعددة الاتجاهات توضح بشكل بياني أن أنشطة عملية إدارة المخاطر تتدفق في دورة ، ولكن أيضاً في كلا الاتجاهين بين خطوات الاتصال والاستشارات والمراقبة والاستعراض. وبهذا يتم إبرام هاتين الخطوتين لتكون مترابطة وليس في تسلسل خطي.

بعد مراجعة العديد من المصادر، يمكن التوصل إلى نتيجة مفادها أن عملية إدارة المخاطر ISO 31000 مقبولة على نطاق واسع كمبدأ توجيهي لعملية إدارة المخاطر من قبل العديد من المنظمات، قبلت عدة منظمات وطبقت إطار وإجراءات ISO 31000 على منظماتهم دون أي تعديلات (Walt,2017,49).

من الملاحظ انه عند تطبيق مقترحات التصميم السابق لإدارة المخاطر، فان ذلك سوف يترتب بمفهوم المساواة في تنفيذ الابتكارات في المنظمات، وهذا يعني أن المسارات أو الطرائق المختلفة قد تعطي النتيجة النهائية نفسها، لذلك قد تؤدي عمليات تنفيذ إدارة المخاطر المصممة بشكل مختلف إلى درجة تنفيذ إدارة المخاطر التنظيمية نفسها. علاوة على ذلك، ففي المنظمات المختلفة قد يؤدي وجود الشروط الرئيسية والتدخلات الرئيسة بدرجات مختلفة إلى درجات مماثلة من تنفيذ إدارة المخاطر، لذلك ينبغي النظر في أي اقتراح لعملية تصميم لتنفيذ إدارة المخاطر داخل منظمة باهتمام (Staveren.M,2009, 322).

رابعاً. أهمية إدارة المخاطر التنظيمية:

تحمي إدارة المخاطر وتضيف قيمة للمنظمة وأصحاب المصلحة من خلال دعم أهداف المنظمة من خلال (IRM,2002,P4):

١. توفير إطار عمل لمنظمة تمكن النشاط المستقبلي من أن يتم بطريقة متسقة ومحكمة.
٢. تحسين صنع القرار والتخطيط وتحديد الأولويات من خلال فهم شامل ومنظم للأعمال النشاط والتقلب (فرصة ، التهديد).
٣. المساهمة في زيادة كفاءة استخدام رأس المال والموارد داخل المنظمة.
٤. تقليل التقلبات في المجالات غير الأساسية في العمل.
٥. حماية وتعزيز الأصول وصورة المنظمة.
٦. تطوير ودعم العاملين وقاعدة المعرفة بالمنظمة.
٧. تحسين الكفاءة التشغيلية.

والمنظمات الأكثر كفاءة في إدارة المخاطر هي المنظمات التي لديها القدرة الأكبر على استمرارية نجاحها و نموها وتحقيق أهدافها والتميز بميزة تنافسية. وبالتالي، فأهمية إدارة المخاطر بالنسبة للمنظمات كما يأتي (المصري، ٢٠١٤، ٢٠-٢١):

١. ان دراسة وتقنين المخاطر بشكل مسبق وشمولي بشكل يدعم التنسيق ما بين الجهات المختلفة في المؤسسة للوصول الى الأهداف الاستراتيجية.
٢. تسمح للإدارة بالتركيز على العوامل الجذرية والعوائق التي تقع في طريق تحقيق الأهداف.

٣. يسمح للإدارة بفهم معمق للمسألة وتمكين الجهات المعنية بإدارات الموارد البشرية والمالية وتقنية المعلومات الخ... من التنسيق والعمل كفريق واحد لإيجاد وتطبيق حل مشترك.

كما تقوم ادارة المخاطر بحماية وإضافة قيمة للمنظمة ولمختلف الأطراف واصحاب المصالح، من خلال دعم أهداف المنظمة، كما وتحقيق الجودة المؤسسية وتفعيلها في المنظمة، كما تمثل النقاط التالية اهمية إدارة المخاطر (بغو، ٧٤، ٢٠١٣).

١. تقدم إطار عمل للمنظمة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيه لتجنب المخاطر.

٢. تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المنظمة.

٣. تحقق الكفاءة في الاستخدام الأمثل لرأس المال والموارد المتاحة للمنظمة.

٤. تخفيض التقلبات في مجالات الأنشطة الغير اساسية.

٥. حماية وتطوير أصول وسمعة المنظمة.

٦. تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات التنظيمية.

٧. تعظيم الكفاءة التشغيلية.

٨. المساعدة في تشكيل رؤية واضحة يتم على اساسها تحديد خطة وسياسة العمل.

٩. تنمية وتطوير ميزة تنافسية للمنظمة عن طريق التحكم في التكاليف المالية والمستقبلية التي تؤثر على الربحية.

خامساً. ابعاد المخاطر التنظيمية:

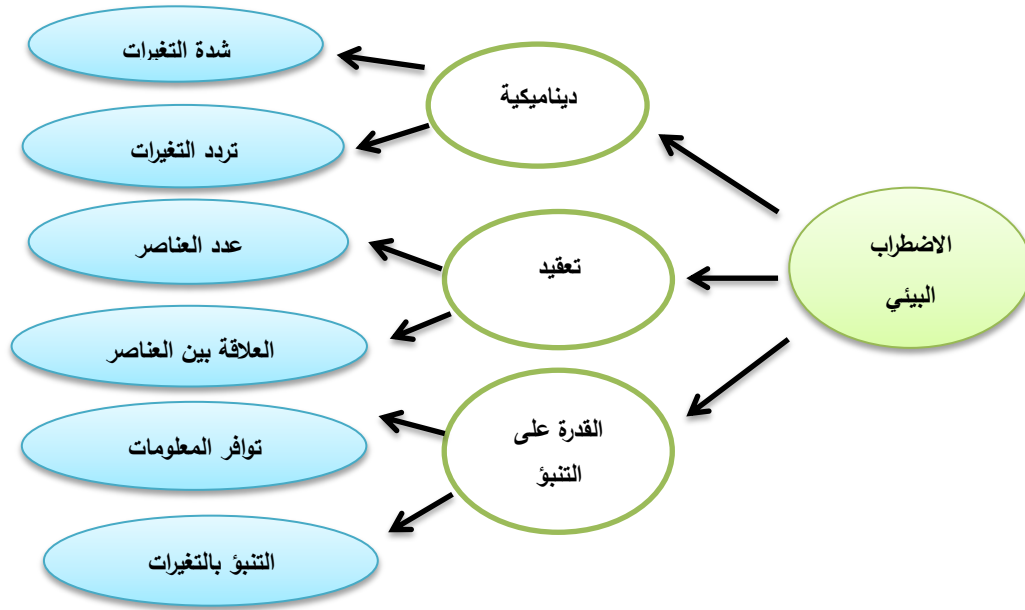
تواجه المنظمات في الوقت الحاضر العديد من المخاطر في ظل بيئة ديناميكية معقدة مثقلة بالمنافسة ويمكن تحديد المخاطر التنظيمية بالاتي:

١. الاضطراب البيئي:

تتنوع البيئات المحيطة بالمنظمات وتتفاوت هذه البيئات من حيث درجة الاستقرار والوضوح أو الغموض وعدم اليقين. فمنها ما يتميز بالاستقرار من حيث التأثير على عمليات المنظمة ونشاطها، وهذا أمر مثالي وصعب بحسب نظريات النظم المفتوحة، إذ تمتاز البيئة المعاصرة بانها ديناميكية تزخر بالتغيرات السريعة كالمنافسة وعدد المنافسين، وتأمين المواد الأولية ، ودرجة التفاوت بالحصة السوقية، ومدة حياة المنتج، أضف الى ذلك التشريعات من حيث تعديلها واستحداث الجديد منهاالخ من متغيرات (القريوتي، ٢٠٠٨، ٣٢٣). ولازال مفهوم الاضطراب البيئي غامضاً، فهناك نقص كبير في الوضوح، ولم يكن هنالك أي اتفاق تقريباً على المعنى الدقيق له، إذ يعكس عدم الاتفاق تنوع التوجهات في دراسة البيئات التنظيمية والمناهج المتباينة التي تم تطويرها لقياسه (Volberda & Bruggen, 1997, 137-145).

ويعرف (Khandwalla, 1977, 333) الاضطراب البيئي بأنها البيئة الديناميكية التي لا يمكن التنبؤ بها (التوسع، التقلب) فهي بيئة تتميز مكوناتها بالتغير. وقد عرف الاضطراب البيئي ضمن ادبيات نظرية المنظمة والادارة الاستراتيجية عبر اتجاهين، الاول يبين أن الاضطراب البيئي يمثل وظيفة التعقيد في البيئة بصورة الحركية واللاتأكد البيئي، أما الآخر فيركز على البعد الحركي للبيئة متضمناً السرعة والتغيرات غير متوقعة (العملاء، التشريعات الحكومية، التكنولوجيا، المنتجات الجديدة) في بيئة المنظمة العامة والخاصة (Mason, 2007, 10-28). ويعبر (Calantone, et.al, 2003, 90-103) عن كونها حالة عدم اليقين الكامنة في البيئة والمخاطر التي من الممكن ان تواجهها منظمات الاعمال.

ومن حيث مكونات الاضطراب البيئي الموضحة بالشكل رقم (٢-٦) لجميع التشكيلات الممكنة للأجزاء الفرعية للاضطراب البيئي، ومن المتوقع ان تؤثر هذه العوامل الفرعية الثلاثة على الاضطراب البيئي في وقت واحد (Volberda&Bruggen, 1997, 137-145)



الشكل (٢-٦)

التشكيلات الممكنة للأجزاء الفرعية للاضطراب البيئي

Source: Volberda, H.W & Van Bruggen, G.H, (1997), Environmental turbulence: A Look into its dimensionality, NOBO-onderzoekdag: 137-145.

حيث تدل الحركية على صعوبة التنبؤ بتغيير عوامل البيئة وعدم القدرة على التنبؤ بحركة المنافسين والعملاء في بيئة المنظمة . كون بيئة المنظمة اليوم تنمو بشكل متزايد وتواجه المنظمات الكثير من التحولات المفاجئة في الاسواق وهذه التحولات المفاجئة عادة ما تكون مشابهة للتنظيم الذاتي الحرج حيث تستمر بهيكل النظام حتى تصل الى مرحلة حرجية يمكن ان يتسبب عندها اي فعل صغير الى انهيار او اضطراب النظام (Gül, 2011, 685). اما التعقيد يعني عدم التجانس والتركيز على العوامل البيئة بمعنى التنوع الكبير في المتغيرات البيئية لكافة جوانبها (Robbins & Judge, 2013,533).

أما الاستجابة، تمثل ملاحقة التغير واتخاذ المعالجات المناسبة لها اذ يتطلب (تحديد الحاجة للتغير، تشخيص العوائق التي تعترض التغير، فضلاً عن تحديد استراتيجيات التغير)، وعليه يمكن القول إن البيئة شديدة الاضطراب تنعكس بتأثيرات استراتيجية على هيكل المنظمة ومواردها وتتطلب الاستجابة لها تغييراً جذرياً في هيكل المنظمة وطرائق استخدامها للموارد وهذا يعني إعادة هيكلة الموارد البشرية والموارد المالية والقدرات التكنولوجية والإمكانات التنظيمية، وتشخيص للمعوقات الأساسية لعمل المنظمة (منهل وعيسى، ٢٠٠٧، ١٦٥-١٩٣).

ويصف (Daft,2001,197) بتصنيفه للبيئة بأربع خصائص تمثل (عدم تأكد منخفض، عدم تأكد منخفض الى متوسط، عدم تأكد متوسط الى عالٍ، عدم تأكد مرتفع) وبنية التصنيف على أساس العلاقة بين بعدين التغير البيئي والتعقيد البيئي كما في الجدول (٢-٤) الآتي.

الجدول (٢-٤)

خصائص التصنيف البيئي

ت	عدم تأكد منخفض	عدم تأكد منخفض الى متوسط
١	هيكل ميكانيكي يتسم بال رسمية والمركزية	هيكل ميكانيكي يتسم بال رسمية والمركزية
٢	أقسام وظيفية قليلة	أقسام وظيفية متعددة بعضها نقاط استطلاع على الحدود البيئية
٣	لا توجد ادوار متكاملة	القليل من الأدوار المتكاملة
٤	التوجه بالعمليات الحالية	شيء من التخطيط
ت	عدم تأكد من متوسط إلى عالٍ	عدم تأكد عالي
١	هيكل عضوي، فريق عمل، المشاركة، اللامركزية	هيكل عضوي، فريق عمل، المشاركة، اللامركزية
٢	اقسام وظيفية قليلة اكثرها نقاط استطلاع على حدود البيئة	اختلاف كثير بين الاقسام الوظيفية ونقاط استطلاع على حدود البيئة بشكل مكثف
٣	القليل من التكامل في الادوار	الكثير من التكامل في الادوار
٤	التوجه بالتخطيط	تنبؤ وتخطيط مكثف

Source : Daft Richard L,(2001),organization Theory and Design , south western Thomson learning , Australia.

ويتضح من الجدول (٢-٤) أعلاه أن حركية البيئة تنتج عن العلاقة بين بعدين رئيسيين هما التغير البيئي والتعقيد البيئي، إذ تتجه البيئة نحو الحركية والاضطراب وصعوبة التنبؤ بأحداثها كلما تسارع دخول الأحداث وخروجها من جانب، ومن جانب آخر ومن حيث التوسع في حجم المنظمات وتعددتها، وما يترتب عليه من تشابك معقد في علاقاتها مما يجعل من الصعوبة التنبؤ بالأحداث وتأثيراتها الخطة المتبادلة مع المنظمة.

٢. التسلط في العمل:

تتعدد التسميات والصفات للتسلط في العمل منها الاستبدادية والتعسفية والدكتاتورية ولآمره بالعمل، فمهما كانت التسميات وتعددت الصفات فان هذه الصفة للإدارة تتميز بان المدير يأمر وأن أمره يستند الى حكم المنصب والسلطة الادارية. وتقوم فلسفة هذه الادارة على

اساس تركيز السلطات والصلاحيات بيده وانه يتولى كل شيء بنفسه، أي اتباع اسلوب المركزية المطلقة.

ومن أوجه التسلط في العمل هو تسلط المدير أو الرئيس على مرؤوسيه، إذ يعد التسلط طريقة التحكم بالآخرين والتي يحدد بها المدير أو الرئيس الاعلى المهام والاجراءات ويحكم على النتائج من غير ان يسمح للآخرين في المشاركة في اتخاذ القرارات. كما وهناك عدة خصائص توضح مفهوم التسلط منها، الالتزام الصارم بالمعايير والقيم التقليدية، والخضوع الغير محدود للسلطة، واتخاذ موقف من الاوائل الذين يخالفون القواعد والتعليمات (Vanhil,et,al,2007,150). وان الادارة التسلطية تشير الى التفاعل المبني على الاستغلال والقسرية بين المدير والعاملون ومركزية القرار واستخدام اساليب العقاب والاستبداد بالرأي والتقييد بالأوامر الادارية والتعليمات (الصمادي آخرون، ٣٣، ٢٠٠٩، ٦١). ومن حيث علاقة الرئيس بالمرؤوسين فيوجد داخل المنظمة الإدارية أنواع مختلفة من العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، أو العلاقة بين المرؤوسين فيما بينهم فإذا كانت العلاقة بين الرئيس والتابعين له يغلب عليها التسلط أو انعدام التفاهم فذلك يؤدي إلى زيادة الضغوط لدى الأفراد، وإلى ظهور الصراعات داخل المنظمة (الشنواني، ١٩٧٢، ٢٢٦).

نرى ان المنظمة التي تتخذ ادارتها نمط التسلطية في العمل، سترتب عليها تبعات منها، لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى، ونتائج سلبية، بحيث تنخفض الروح المعنوية للعاملين وتفقد الثقة بالنفس ويقل الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي، وتشكل عائقاً امام الابتكار واقتراح الافكار جديدة والاجتهاد في امور معينة تخص العمل، مما يجعل من المناخ التنظيمي مهدداً بمخاطر التنظيمية.

ويمكن ان يرجع ذلك حسب اتفاق اغلب الكتاب والباحثين امثال (Staker & Burns) و (Srist & Emery) و (Lawrence & Lorsh) الى اسباب عديدة من ضمنها الهياكل التنظيمية اذ يعد الهيكل التنظيمي نظام رسمي لعلاقات السلطة والعمل والتي تسيطر على كيفية التنسيق لفعاليات الافراد واستخدام الموارد لتحقيق الاهداف التنظيمية (حريم، ٢٠٠٩، ١٠٤). حيث اكد (Janicijevic, 2013,35-60) ومن خلال تحليل الاثر بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، ان الهيكل التنظيمي هو الاكثر شمولية للجوانب الرئيسية من حيث توزيع الاعمال والسلطات بين الافراد، وتحديد العلاقات وتبعية كل شخص، فضلا عن تطبيق نطاق الاشراف،

وتفويض السلطات، وتصميم إجراءات المراقبة، وتأثيره في سلوك العاملين من خلال القيود الرسمية التي حددها تقسيم العمل ، وتجميع الوحدات ، والتنسيق.

ويتضح ذلك من خلال نموذجين للهيكل التنظيمي نموذج ذو الطبيعة الميكانيكية ونموذج ذو الطبيعة العضوية كما في الجدول (٢-٥) (Robbins,1990,211).

الجدول (٢-٥)

خصائص الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة الميكانيكية والهيكل التنظيمي ذو الطبيعة العضوية

ت	الخصائص	الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة الميكانيكية	الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة العضوية
١	تعريف المهمة	دقيق	مرن
٢	الاتصالات	عمودية	افقية
٣	الرسمية	عالية	متدنية
٤	التأثير	عن طريق السلطة	عن طريق الخبرة
٥	الرقابة	مركزية	متنوعة

Source: Robbins, S.P.,1990, Organization Theory: Structure Design and Applications, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA,p 211

يتضح من خلال أنموذج الهيكل التنظيمي الميكانيكي الذي لا يخلو من عامل الخطر، المتمثل بأن الهدف بالنسبة للفرد هو مجرد اتباع القواعد واستخدام أقل للمعرفة والكفاءة، مما يسبب قلة الدافعية وعدم الرضا عن العمل. اما النموذج العضوي من صفاته المساواة والتمكين والعلاقات الافقية وبناء توافق في الآراء، مما يساعد على استخدام الخبرة الشخصية والابداع والابتكار (علاوي، ١٥٧، ٢٠١٧، ١٨٤).

واخيرا يمكن القول ان هناك علاقة سببية بين البيئة والهيكل التنظيمي، حيث ان المنظمات التي تمتاز بالأداء المتميز اختارت هيكلا تنظيميا يتوافق مع متطلبات البيئة التي تعمل فيها، في حين ان المنظمات ذات الاداء المنخفض طبقت هيكلا تنظيميا لا يتلاءم مع بيئتها، فكل بيئة نموذج يتلاءم معها حيث هناك نموذج عضوي ونموذج آلي مستند الى طبيعة البيئة من حيث الاضطراب وعدم التأكد ودرجة الاستقرار لتحقيق التوافقية بين البيئة الداخلية والخارجية.

٣. الاختلافات السلوكية:

على الرغم من أن المرؤوسين هم مصدر الابتكار ومفتاح التنمية المستدامة للمنظمة، إلا أنهم يحملون أكبر المخاطر في نفس الوقت (Iwu & Benedict, 2013, 404-418). ولتفسير

المخاطر السلوكية يقول كل من (Głowacki D, Olton I , 2014,126-132) انه لا يوجد بحث معمق في مجال إدارة المخاطر للعامل البشري في العمليات التنظيمية (ولا سيما العمليات التشغيلية) دون شك مسألة هامة في إدارة المخاطر الفعالة ، خاصة في الوحدات المدارة بالبنية التحتية الحيوية. إن غياب الحلول النظامية ، والنماذج ، والخوارزميات للتنبؤ بالسلوك المحفوف بالمخاطر لدى الموظفين يتسبب في جهل الإدارة ، وعدم الاعتراف بالمشاكل ، والافتقار إلى النظرة التطلعية ، والتركيز يتمحور حول القضايا الحالية للمنظمة. إذ يتم التعامل مع المخاطر الموصوفة في الأدبيات إما كظاهرة عامة تحدث في إدارة الأعمال أو تشير إلى مخاطر محددة، أي فئة معينة، على سبيل المثال. مخاطر تنظيمية ، مخاطر عمالات ، مخاطر تدريب ، إلخ. القليل نسبياً مكتوب حول المخاطر بشكل عام ، مع الأخذ بعين الاعتبار أيضاً العامل البشري في المنظمة.

وقد اشار كل من (Rotundo & Sackett ,2002,66-80) بان السلوك الوظيفي والذي يمارس من قبل العاملين بشكل عام ينقسم الى ثلاثة فئات هي:

١. سلوك المهمة: تعني بالسلوكيات التي تساهم في نشاطات الصيانة والتحويل الجوهري في المنظمة مثل تسليم الخدمات واتباع المدراء وجدولة الاعمال وغيرها.
٢. سلوك المواطنة التنظيمية: اي السلوكيات الايجابية التطوعية الغير مفروضة بقانون والتي يقوم بها العامل بهدف تحقيق مصلحة المنظمة العامة.
٣. سلوك العمل المنحرف: مجموعة تصرفات قصديه او ارادية تصدر عن الموظف القادر على ايذاء المنظمة او افرادها او كليهما.

ويرى (Bennett & Robinson , 2000,349-360) بان السلوك المنحرف سلوك طوعي ينتهك معايير تنظيمية هامة وبذلك يهدد سلامة المنظمة او اعضائها او كلاهما.

ويحدد كل من (الغزالي،الخزاعي،٢٠١٦،١٠٧-١٢٠) مجموعة من الخصائص لسلوك العمل المنحرف، من ابرزها:

١. انها سلوكيات مقصودة ومتعمدة.
٢. تكون متماثلة في انتهاكها للمعايير التنظيمية الهامة والقوانين.
٣. تعكس السلوك الذي ينتهك الاعراف والقيم السائدة في المنظمة.
٤. تصدر من داخل المنظمة اي من اعضاء المنظمة.

٤. التنظيمات الغير رسمية:

كشفت الدراسات الادارية ان سلوك الافراد وتصرفاتهم داخل أي جماعة تتأثر بعوامل اخرى غير تلك التي يقررها المديرون واتضح ان هنالك تنظيمات تنشأ داخل الجماعات يرتبط بها عدد من الاعضاء فكريا وعاطفيا فيتحركون وفقا للاتجاهات التي تمليها تلك التنظيمات وما تتضمن من علاقات في كل منظمة رسمية توجد اكثر من منظمة غير رسمية تتكون تلقائيا بناءا على ما يربط بين اعضاء التنظيم من علاقات شخصية ليست بالضرورة ان تنشأ بسبب العمل بل لأنه في بعض الحالات يسبق التنظيم الغير رسمي التنظيم الرسمي (المغربي، ٢٠١٦، ٨٩).

وتعرف التنظيمات الغير رسمية بعدة تعاريف، عرفها (الدوري وآخرون، ٢٠١٢، ١٠٨) بانها عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية والتي تنشأ بين الافراد نتيجة تجمعهم في مكان العمل والتنظيم الرسمي هو السبب في وجود التنظيم الغير الرسمي. وعرفها (Mullin,2010,303) بانها عبارة عن أعمال لشبكة اجتماعية قوية جداً تم انشائها استجابة لرغبات اعضائها ومن خلالها.

ويرى (Nkala & Barbara,2014,106-112) بان معظم المديرين لديهم فهم ضئيل لكيفية تفاعل موظفيهم في الواقع وقد تخفق المنظمات في الكشف عن الشبكات الاجتماعية المخفية في الكثير من الاحيان والتي تدفع او تعيق اداء الفرد في انجازه لمهامه. ويرى (الدوري وآخرون، ٢٠١٢، ١٠) أن من أهم المخاطر التنظيمية للتنظيمات الغير رسمية:

- مقاومتها للتغيير.
 - تعارض دورها مع اهداف المنظمة احيانا.
 - ونشر الاشاعات.
 - محاكاة سلوك الجماعات غير الرسمية للسلوك الرسمي.
- اما (Waldstrom,2001,30) يرى ان معظم الآثار السلبية للتنظيمات الغير رسمية لها علاقة بمسألة السلوك المضاد:
- الشائعات الكاذبة:** على الرغم من أن الشائعات دقيقة في معظم الأوقات، الا انها في اوقات لا تكون كذلك، فقد تتسبب في:

١. يستغرق نشر الإشاعة ومناقشتها وقتاً بعيداً عن المهام الأكثر إنتاجية.
٢. سيتصرف الأشخاص الذين يتصرفون بهذه الشائعة الخاطئة بشكل خاطئ.
٣. كل شائعة تبين أنها كاذبة تدمر مصداقية الاتصال داخل المنظمة.

الولاءات المتضاربة: بما أن علاقات القوة في الشبكات غير الرسمية غالباً ما تكون مستقلة عن الهيكل التنظيمي الرسمي، فإن المواقف ذات الولاءات المتضاربة يمكن أن تحدث بسهولة. **التفكير الجماعي:** يمكن لمجموعة من الأفراد بسهولة تطوير مجموعة من القواعد الخاصة بهم. والتي يمكن أن تتطور إلى حالة من لهم تجاه المجموعات الأخرى. على وجه التحديد في الحالات التي يكون فيها التعاون مطلوباً بين المجموعتين، يمكن أن يكون للتفكير الجماعي تأثيراً سلبياً على الإنتاجية وعلى المعنويات التنظيمية العامة.

مقاومة الإدارة والتغيير التنظيمي: يمكن أن تؤدي العوامل ذاتها التي يقوم عليها التفكير الجماعي إلى مقاومة جماعية للإدارة بشكل عام وعلى وجه التحديد أية محاولات لتغيير ظروف العمل. غالباً ما تكون معايير المجموعة قوية جداً رغم طبيعتها الضمنية أو بسببها تحديداً.

الفصل الثالث: الجانب العملي

المبحث الاول: عرض النتائج وتحليلها في ضوء إجابات العينة

عرض واقع دور القيادة الإستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية

يسعى هذا المبحث للتعرف على واقع (دور القيادة الإستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية) في مركز الوزارة المبحوثة وفق استجابة العينة، و سوف يتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث و النسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات. و قد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الثلاثي في إجابات العينة للأستبانة كما في الجدول رقم (٣-١).

الجدول (٣-١)

انموذج اجابات عينة الاستبانة وفق مقياس (Likert) الثلاثي

درجات المقياس	جيد	متوسط	ضعيف
قيمة المتوسطات	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المرجع الاحصائي

$$\text{الوسط الفرضي} = (\text{مجموع الأوزان} \div \text{عدد البدائل}) = 2 = 3 \div 1+2+3$$

اولاً. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (مدى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية):

١. بعد تحديد التوجه الاستراتيجي:

وفقاً لأنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد متغيرات الدراسة الخاص بمحور دور القيادة الاستراتيجية، حيث أظهر الجدول (٣-٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وعامل الاختلاف والاهمية النسبية لتلك الإجابات، اذ اوضحت النتائج المتعلقة أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة (X4) والتي نصها (تستخدم الرؤية بوصفها دليل عمل للعديد من الجوانب الإستراتيجية للوزارة) بوسط حسابي (2.61) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.598) حيث جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاول من حيث الأهمية النسبية وهذا يدل على أن الوزارة تمتلك رؤية واضحة ومفهومة لدى الجميع اذ اشتركت جميع المستويات الإدارية المكلفة في الوزارة بعملية وضعها إضافة الى ان الوزارة تعمل بتطوير هذه الرؤية وحسب

المستجدات الداخلية والخارجية التي تحيط بالوزارة وطبيعة عملها لإستخدامها كموجه استراتيجي. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (X3) التي نصها (تجسد رؤية الوزارة تراثها ومستقبلها المتوقع) وبوسط حسابي (2.46) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (0.712) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الرابع من حيث الاهمية النسبية، وهذا يدل على تجسيد الرؤية لطموح الوزارة وتطلعاتها المستقبلية اقل من مستوى الطموح. اما اجمالاً فقد حقق بعد تحديد التوجه الاستراتيجي وسط حسابي (2.54) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على ان الوزارة محددة في التوجه الاستراتيجي وتعمل على تطبيق الخطط الموضوعة، فضلاً عن رسم توجهات الوزارة وخطتها طويلة وقصيرة الأمد والمجسدة في رسالة الوزارة الواضحة لدى جميع منتسبي الوزارة من خلال الافصاح عنها عبر نشرها في أروقة الوزارة مكتوبة بعبارة (تخطيط متميز لتنمية مستدامة) كل هذا يأتي ضمن التوجهات الاستراتيجية للوزارة.

الجدول (٢-٣)

التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية لل فقرات الخاصة ببعيد تحديد التوجه الاستراتيجي

مستوى الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		الفقرات الخاصة ببعيد تحديد التوجه الاستراتيجي
				%	ن	%	ن	%	ن	
2	25.60	٠.645	2.52	8.0	7	32.2	28	59.8	52	X1 تعمل الوزارة في الغالب على تطوير رؤية إستراتيجية تستند على عملية فحص دقيق للبيئة الداخلية والخارجية .
3	26.45	٠.677	2.56	10.3	9	23.0	20	66.7	58	X2 تشترك المستويات الإدارية المكلفة في الوزارة بعملية وضع الرؤية الإستراتيجية .
4	28.94	٠.712	2.46	12.6	11	28.7	25	58.6	51	X3 تجسد رؤية الوزارة تراثها ومستقبلها المتوقع .
1	22.91	٠.598	2.61	5.7	5	27.6	24	66.7	58	X4 تستخدم الرؤية بوصفها دليل عمل للعديد من الجوانب الإستراتيجية للوزارة .
		0.66	2.54							الوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

٢. بعد توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها:

أوضحت النتائج المتعلقة ببعد توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها وبحسب الجدول رقم (٣-٣) أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة (X2) والتي نصها (لدى الوزارة كادر وظيفي ذو مؤهلات علمية وفنية جيدة) بوسط حسابي (2.76) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.457) حيث جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاول من حيث الأهمية النسبية وهذا يدل على أن الوزارة تمتلك كادراً وظيفياً يتمتع بالمهارات والمهنية والخبرة المتنوعة، إذ يتجلى ذلك من خلال نتائج وصف مجتمع العينة بامتلاك الوزارة نسبة عالية من الاكاديميين ذات مؤهلات علمية تمكنها من أداء وظائفها التخصصية والمتنوعة، أما أدنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (X3) والتي نصها (تركز الوزارة على الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العالية في نشاطاتها الوظيفية الرئيسية) وبوسط حسابي (2.37) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (0.733) إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الرابع من حيث الأهمية النسبية وهذا يدل على ان تركيز الوزارة على الموظفين ذو المؤهلات العلمية العالية في نشاطاتها الوظيفية الرئيسية كان بمستوى اقل من الطموح. اما اجمالاً فقد حقق بعد توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها وسط حسابي (2.56) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.61) وهذا يدل على امتلاك الوزارة المقدرات الجوهرية والمتمثلة بموظفين متميزين ذو خبرات متنوعة قادرة على اداء وظائفها بكفاءة.

الجدول (٣-٣)

التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية للفقرات الخاصة ببعد توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها

مستوى الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		الفقرات الخاصة ببعد توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها
				%	ن	%	ن	%	ن	
2	19.07	٠.513	2.69	2.3	2	26.4	23	71.3	62	X1 تمتلك الوزارة موظفين يتمتعون بالخبرات والمقدرات العالية .
1	16.56	٠.457	2.76	1.1	1	21.8	19	77.0	67	X2 لدى الوزارة كادر وظيفي ذو مؤهلات علمية وفنية جيدة .
4	30.93	٠.733	2.37	14.9	13	33.3	29	51.7	45	X3 تركز الوزارة على الموظفين ذو المؤهلات العلمية العالية في نشاطاتها الوظيفية الرئيسية
3	30.49	٠.741	2.43	14.9	13	27.6	24	57.5	50	X4 تعمل الوزارة على توفير مناخ تنظيمي ملائم لموظفيها .
		0.61	2.56							الوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

٣. بعد تطوير رأس المال البشري:

بينت النتائج المتعلقة ببعد تطوير رأس مال بشري وبحسب الجدول رقم (٣-٤) ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (X3) والتي نصها (تلتزم الوزارة اغلب الموظفين للاشتراك في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وخبراتهم) بوسط حسابي (2.82) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.445)، حيث جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية وهذا يدل على اهتمام ديوان الوزارة بالتدريب كعنصر اساسي ومهم لتحسين مهاراتهم وخبراتهم ويتجلى ذلك بوضوح، ومن خلال منح الموظفين فرص تدريبية وتطويرية لاكتساب المعرفة في المجالات المختلفة. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (X2) والتي نصها (تعقد الوزارة مؤتمرات وندوات متعددة لمناقشة أفكار الموظفين وتطوير مهاراتهم) وبوسط حسابي (2.39) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (0.721) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الرابع من حيث الاهمية النسبية اي بمستوى اقل من مستوى الطموح. اما اجمالا فقد حقق بعد تطوير رأس مال البشري عليها وسطاً حسابياً (2.59) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.59) وهذا يدل على اهتمام الوزارة

بالموظفين العاملين لديها والعمل على اكسابهم المهارات المعارف الجديدة من خلال اشراكهم بدورات تدريبية فضلاً عن إعداد ندوات وورش تخص عمل الوزارة.

الجدول (٣-٤)

التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية
للفقرات الخاصة ببعد تطوير رأس مال بشري

مستوى الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		الفقرات الخاصة ببعد تطوير رأس مال بشري
				%	ن	%	ن	%	ن	
2	19.70	٠.524	2.66	2.3	2	29.9	26	67.8	59	X1 تساعد الوزارة موظفيها على تطوير مهاراتهم على نحو مستمر .
4	30.17	٠.721	2.39	13.8	12	33.3	29	52.9	46	X2 تعقد الوزارة مؤتمرات وندوات متعددة لمناقشة أفكار الموظفين وتطوير مهاراتهم .
1	15.78	٠.445	2.82	2.3	2	13.8	12	83.9	73	X3 تلزم الوزارة اغلب الموظفين للاشتراك في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وخبراتهم .
3	26.80	٠.662	2.47	9.2	8	34.5	30	56.3	49	X4 تكافئ الوزارة الموظفين الحاصلين على تقديرات عالية في تقويم الأداء السنوي .
		0.59	2.59							الوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

٤. بعد تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة:

بينت النتائج المتعلقة ببعد تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة وبحسب الجدول رقم (٣-٥) ان أعلى قيمة كانت عند الفقرة (X4) والتي نصها (تدعم ثقافة الوزارة المبادرات التي تحقق التفوق في مستويات الانجاز) بوسط حسابي (2.49) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (0.645)، حيث جاءت هذه الفقرة بالمستوى الثاني من حيث الاهمية النسبية، ويدل على اهتمام الوزارة بالمبادرات التي تحقق التفوق في مستويات الانجاز، اذ يتجلى هذا الأمر بوضوح من خلال الجوائز التي تمنحها الوزارة للموظفين المتميزين سنويا تحت شعار (الموظف المثالي)، فضلاً عن مبادرة الشباب المبدع التي تطلقها الوزارة في يوم الشباب. أما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (X3) التي نصها (تشجع ثقافة الوزارة على تحمل المخاطر المحسوبة أثناء متابعة الفرص الريادية) وبوسط حسابي (2.14) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (0.533)، اذ

جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية وهذا يدل على أن ثقافة الوزارة تشجع على تحمل المخاطر المحسوبة أثناء متابعة الفرص الريادية، لكن هذا التشجيع لا يرقى الى المستوى المطلوب، إذ يصطدم هذا التشجيع برتابة الاجراءات وسلسلة من المراجع والقوانين والتعليمات النافذة والتي تحد من متابعة الفرص المتاحة للوزارة. أما اجمالاً فقد حقق بعد تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة على وسط حسابي (2,30) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.64) وهذا يدل على امتلاك الوزارة ثقافة تنظيمية فاعلة والمتضمنة المبادرات التي تطلقها الوزارة من أجل النهوض بالواقع الثقافي والتوعوي للموظفين من خلال إقامة الورش والفعاليات المختلفة بالتعاون مع الوزارات الأخرى.

الجدول (٣-٥)

التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية لل فقرات الخاصة ببعد تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة

مستوى الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		الفقرات الخالصة ببعد تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة
				%	ن	%	ن	%	ن	
4	30.36	٠.677	2.23	13.8	12	49.4	43	36.8	32	X1 تشجع ثقافة الوزارة على التصرف بحرية واستقلالية .
3	29.01	٠.676	2.33	11.5	10	43.7	38	44.8	39	X2 تدعم ثقافة الوزارة الأفكار الجديدة غير مألوقة .
1	25.84	٠.553	2.14	9.2	8	67.8	59	23.0	20	X3 تشجع ثقافة الوزارة على تحمل المخاطر المحسوبة إنشاء متابعة الفرص الريادية .
2	25.90	٠.645	2.49	8.0	7	34.5	30	57.5	50	X4 تدعم ثقافة الوزارة المبادرات التي تحقق التفوق في مستويات الانجاز .
		0.64	2.30							الوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

٥. بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

بينت النتائج المتعلقة ببعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية ومن خلال الجدول رقم (٦-٣) أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة (X3) والتي نصها (تحت الوزارة العاملين على التصرف وفقاً للائحة السلوك الوظيفي) بوسط حسابي (2.89) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.321)، حيث جاءت هذه الفقرة بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية وهذا يدل على حث الوزارة العاملين على التصرف وفقاً للائحة السلوك الوظيفي وذلك من خلال إشراكهم بدورات في هذا المجال مثل (قانون انضباط موظفي الدولة)، (النزاهة والشفافية في العمل الإداري) (اخلاقيات العمل الإداري) والكثير من هذه الدورات، إذ تهدف الوزارة من خلال هذه الدورات الى تعريف الموظف بالقوانين والتعليمات التي تخص العمل الوظيفي، فضلاً عن اكسابهم المهارات في التعامل مع الإدارات المختلفة واحترام سلسلة المراجع. أما أدنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (X4) والتي نصها (تقوم الوزارة بتطوير نظام مكافأة يعزز الالتزام بالسلوك الأخلاقي) وبوسط حسابي (2.44) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (0.758) إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الرابع من حيث الأهمية النسبية، وهذا يدل على أن إسهام المكافأة ليس بالمستوى المطلوب من حيث تحفيز العاملين والتحكم بسلوكياتهم، وذلك بسبب ندرة منح المكافأة الا في الحالات النادرة ولأسباب تتعلق بسياسات تقشفية على مستوى الدولة، مما سيؤثر بالسلب على عمل الوزارة. أما اجمالاً فقد حقق بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية على وسط حسابي (2.67) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.53).

بناءً على ما تقدم استنتجت الدراسة توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في مركز وزارة التخطيط وبنسب متفاوتة فقد كان بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية الأكثر توافراً ثم يليه تطوير رأس مال بشري ثم توظيف المقدرات الجوهريّة والمحافظة عليها ثم تحديد التوجه الاستراتيجي وأخيراً والأقل توافراً تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة.

الجدول (٦-٣)

التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية للفقرات الخاصة ببعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية

مستوى الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		الفقرات الخاصة ببعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية
				%	ن	%	ن	%	ن	
2	18.58	٠.511	2.75	3.4	3	18.4	16	78.2	68	X1 تؤكد أهداف الوزارة على تبني المعايير الأخلاقية أثناء انجاز العمل.
3	20.54	٠.536	2.61	2.3	2	34.5	30	63.2	55	X2 تعمل الوزارة على تنقيح وتحديث معايير السلوك الأخلاقي استناداً إلى المدخلات التي تحصل عليها من أصحاب المصالح
1	11.11	٠.321	2.89	--	--	11.5	10	88.5	77	X3 تحت الوزارة العاملين على التصرف وفقاً لللائحة السلوك الوظيفي.
4	31.07	٠.758	2.44	16.1	14	24.1	21	59.8	52	X4 تقوم الوزارة بتطوير نظام مكافأة يعزز الالتزام بالسلوك الأخلاقي.
		0.53	2.67							الوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ثانياً. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (مدى توافر ابعاد المخاطر التنظيمية):

١. بعد الاضطراب البيئي:

وفقاً لأنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد الاضطراب البيئي كأحد أبعاد متغيرات الدراسة الخاص بمحور المخاطر التنظيمية، إذ يظهر الجدول (٧-٣) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري وعامل الاختلاف والاهمية النسبية لتلك الإجابات، إذ اوضحت النتائج المتعلقة ببعد الاضطراب البيئي أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة (y3) والتي نصها (يتعذر على الوزارة مسايرة المتغيرات البيئية المتسارعة) بوسط حسابي (2.02) وبمستوى مقبول وبانحراف معياري (0.777)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الثالث من حيث الاهمية النسبية، وهذا يعني بأن البيئة التي تعمل بها الوزارة غير مستقرة فضلاً عن ان القوانين في بعض الاحيان والتي تصدر من الجهات العليا تكبل من عمل الوزارة ناهيك عن الوضع الاقتصادي الذي يمر به البلد في الوقت الراهن، كل هذه الأمور تؤدي الى تعذر الوزارة من مسايرة المتغيرات البيئية

المتسارعة، أما أدنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (Y1) والتي نصها (تتسم البيئة التي تعمل فيها الوزارة بالاضطراب) وبوسط حسابي (1.80) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (0.679) إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الثاني من حيث الأهمية النسبية، وهذا يعني بأن ديوان الوزارة يعمل ضمن بيئة مضطربة ومتسارعة نوعا ما. أما إجمالاً فقد حقق بعد الاضطراب البيئي وسط حسابي (1.99) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (0.76)

الجدول (٣-٧)

التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الأهمية للفقرات الخاصة ببعد الاضطراب البيئي

مستوى الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		الفقرات الخاصة ببعد الاضطراب البيئي
				%	ن	%	ن	%	ن	
2	37.72	٠.679	1.80	34.5	30	50.6	44	14.9	13	Y1 تتسم البيئة التي تعمل فيها الوزارة بالاضطراب.
1	32.63	٠.731	2.24	17.2	15	41.4	36	41.4	36	Y2 تشهد البيئة المحيطة بالوزارة تغيرات خاطفة يتعذر التحكم بها.
3	38.47	٠.777	2.02	28.7	25	40.2	35	31.0	27	Y3 يتعذر على الوزارة مسايرة المتغيرات البيئية المتسارعة.
5	41.48	٠.784	1.89	36.8	32	37.9	33	25.3	22	Y4 تتعرض الوزارة لإحداث بيئية تفوق قدراتها وإمكانياتها على الاستجابة للتكيف معها.
4	41.34	٠.835	2.02	33.3	29	31.0	27	35.6	31	Y5 يصعب على الوزارة التحكم بمجريات الأحداث البيئية.
		0.76	1.99							الوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

٢. بعد التسلط في العمل:

بينت النتائج المتعلقة ببعد التسلط في العمل وبحسب الجدول رقم (٣-٨) أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة (Y2) والتي نصها (تنساب الأوامر في الوزارة على وفق هرمية الهيكل التنظيمي) بوسط حسابي (2.61) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.671)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاول من حيث الأهمية النسبية، وهذا يدل على انسيابية الأوامر في الوزارة على

وفق هرمية الهيكل التنظيمي والالتزام بالقوانين والتعليمات النافذة الى احترام سلسلة المراجع في عمل المخاطبات الرسمية أما أدنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (y4) والتي نصها (يصعب على الوزارة التحكم بمجريات العمل) وبوسط حسابي (1.55) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (0.695) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الرابع من حيث الاهمية النسبية وهذا يدل على أن هنالك نوعاً ما من القيود تحول عن التحكم بالعمل ومجرياته. أما إجمالاً فقد حقق بعد التسلط في العمل وسطاً حسابياً (2.06) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.72).

الجدول (٣-٨)

التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية لل فقرات الخاصة ببعد التسلط في العمل

مستوى الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		الفقرات الخاصة ببعد التسلط في العمل
				%	ن	%	ن	%	ن	
2	36.77	٠.739	2.01	26.4	23	46.0	40	27.6	24	Y1 تشعر بقدر من التسلط في الوزارة.
1	25.71	٠.671	2.61	10.3	9	18.4	16	71.3	62	Y2 تنساب الأوامر في الوزارة على وفق هرمية الهيكل التنظيمي.
3	38.01	٠.783	2.06	27.6	24	39.1	34	33.3	29	Y3 يتم الرجوع إلى المشرفين عند أدائك المهام الموكلة إليك على نحو قسري.
4	44.84	٠.695	1.55	56.3	49	32.2	28	11.5	10	Y4 يصعب على الوزارة التحكم بمجريات العمل.
		0.72	2.06							الوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

٣. بعد الاختلافات السلوكية:

بينت النتائج المتعلقة ببعد الاختلافات السلوكية وبحسب الجدول رقم (٣-٩) أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة (y4) والتي نصها (يقضي بعض الموظفين أوقاتهم بأمر بعيدة عن مقتضيات العمل) بوسط حسابي (2.09) وبمستوى مقبول وبانحراف معياري (0.772)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية، هذا يعني بأن هنالك نوع من الهدر في اوقات العمل والطاقات. أما أدنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (y2) والتي نصها (يستخدم

بعض الأفراد موارد الوزارة لا نجاز مصالحهم الشخصية) وبوسط حسابي (1.69) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (0.720) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الثاني من حيث الاهمية النسبية، هذا يدل على ان مشكلة استغلال الافراد لموارد الوزارة نادرة. اما اجمالاً فقد حقق بعد الاختلافات السلوكية وسطاً حسابياً (1.84) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (0.77).

الجدول (٣-٩)

التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية لل فقرات الخاصة ببعد الاختلافات السلوكية

مستوى الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		الفقرات الخاصة ببعد الاختلافات السلوكية
				%	ن	%	ن	%	ن	
4	45.50	٠.819	1.80	44.8	39	29.9	26	25.3	22	Y1 يتم تجاوز الإجراءات الرسمية في بعض الأحيان لتمشية المصالح الشخصية.
2	42.60	٠.720	1.69	46.0	40	39.1	34	14.9	13	Y2 يستخدم بعض الأفراد موارد الوزارة لانجاز مصالحهم الشخصية.
3	43.67	٠.773	1.77	43.7	38	35.6	31	20.7	18	Y3 يتم تغليب المصلحة الشخصية على مصلحة العمل في الوزارة .
1	36.94	٠.772	2.09	25.3	22	40.2	35	34.5	30	Y4 يقضي بعض الموظفين أوقاتهم بأمور بعيدة عن مقتضيات العمل.
		0.77	1.84							الوسط العام

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

٤. بعد التنظيمات غير الرسمية:

بينت النتائج المتعلقة ببعد التنظيمات غير رسمية وبحسب الجدول رقم (٣-١٠) أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة (y4) والتي نصها (وجود حالة من الجدل في الوزارة بشأن العمل ومتطلباته) بوسط حسابي (2.01) وبمستوى مقبول وبانحراف معياري (0.800)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية، ويدل ذلك على وجود حالات من هذا القبيل يتداول بين الموظفين ومجاميع العمل. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (y1) والتي نصها (تسود حركة التنظيمات غير الرسمية في الوزارة) وبوسط حسابي (1.33) وبمستوى

ضعيف وبانحراف معياري(0.584) اذ جاءت هه الفقرة بالمستوى الثاني من حيث الالهمية النسبية، وهذا يدل على عدم وجود اي دور سائد للتنظيمات الغير رسمية. أما إجمالاً فقد حقق بعد التنظيمات غير رسمية وسط حسابي (1.54) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري(0.66).

الجدول (٣-١٠)

التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الالهمية للفقرات الخاصة ببعد التنظيمات الغير رسمية

مستوى الالهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		الفقرات الخاصة ببعد التنظيمات غير رسمية
				%	ن	%	ن	%	ن	
2	43.91	٠.584	1.33	72.4	63	21.8	19	5.7	5	Y1 تسود حركة التنظيمات غير الرسمية في الوزارة .
4	46.06	٠.631	1.37	71.3	62	20.7	18	8.0	7	Y2 تمارس التنظيمات غير الرسمية ادوار سلبية في الوزارة .
3	44.76	٠.640	1.43	65.5	57	26.4	23	8.0	7	Y3 هناك مجموعات غير الرسمية تؤثر في صنع القرارات الإدارية .
1	39.80	٠.800	2.01	31.0	27	36.8	32	32.2	28	Y4 وجود حالة من الجدل في الوزارة بشأن العمل ومتطلباته .
		0.66	1.54							الوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

وبناءً على ما تقدم على ما تقدم وضمن الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها (تتوافر في المنظمة المبحوثة ابعاد المخاطر التنظيمية) ومن خلال رصد لأبعاد المخاطر التنظيمية والتي حقق فيها بعد التسلط في العمل اعلى خطورة من بين الابعاد والذي حقق وسط حسابي (2.06) في حين سجل البعد الاقل درجة خطورة بعد التنظيمات الغير رسمية بوسط حسابي (1.54).

المبحث الثاني

تحليل علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة

(القيادة الاستراتيجية بممارساتها و المخاطر التنظيمية)

اختبار علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة

يتضح من خلال معطيات الجدول (٣-١١) نتائج قيم معامل الارتباط (بيرسون) بين دور القيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال بشري، تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة ، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) والمخاطر التنظيمية إذ جاءت نتائج تحليل علاقات الارتباط كما يأتي:

١. اختبار فرضية البحث الرئيسة الثالثة والتي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين دور القيادة الإستراتيجية و الحد من المخاطر التنظيمية) بلغ معامل الارتباط بين دور القيادة الإستراتيجية و الحد من المخاطر التنظيمية (-0.543**) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط عكسية و بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية مما يدل على انه كلما زاد وجود القيادة الإستراتيجية ادى ذلك الى الحد من المخاطر التنظيمية في مركز الوزارة المبحوثة.
٢. اختبار الفرضية الفرعية الاولى و التي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد تحديد التوجه الاستراتيجي و الحد من المخاطر التنظيمية) بلغ معامل الارتباط بين بعد تحديد التوجه الاستراتيجي و الحد من المخاطر التنظيمية (-0.463**) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط عكسية و بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية بين بعد تحديد التوجه الاستراتيجي والحد من المخاطر التنظيمية، أي كلما كان هناك توجه الاستراتيجي للوزارة المبحوثة حد ذلك من المخاطر التنظيمية.
٣. اختبار الفرضية الفرعية الثانية و التي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها و الحد من المخاطر التنظيمية) وبلغ معامل الارتباط بين بعد توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها والحد من المخاطر التنظيمية (-0.453**) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط عكسية و بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية، مما يدل على ان توظيف المقدرات الجوهرية سيحد من المخاطر التنظيمية.

٤. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة و التي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد تطوير رأس المال البشري و الحد من المخاطر التنظيمية) بلغ معامل الارتباط بين بعد تطوير رأس المال البشري والحد من المخاطر التنظيمية (-0.312 **) عند مستوى دلالة (0.003)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى مقبول وذو دلالة معنوية مما يدل على ان تفعيل دور الموارد البشرية يحد من المخاطر التنظيمية.

٥. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة و الحد من المخاطر التنظيمية) بلغ معامل الارتباط بين بعد تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة والحد من المخاطر التنظيمية (-0.442 **) عند مستوى دلالة (0.003)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد وذو دلالة معنوية مما يدل على ان تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة تحد من المخاطر التنظيمية.

٦. اختبار فرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية والحد من المخاطر التنظيمية) بلغ معامل الارتباط بين بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية والحد من المخاطر التنظيمية (-0.370 **) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى مقبول وذو دلالة معنوية، مما يدل على ان التأكيد على الممارسات الأخلاقية يحد من المخاطر التنظيمية.

من خلال نتائج تحليل اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة افضت النتائج الى وجود علاقة ارتباط عكسية بين القيادة الاستراتيجية والمخاطر التنظيمية. اما على مستوى الفرضيات الفرعية فقد كانت النتائج متفاوتة في درجات الارتباط بين ابعاد او ممارسات للقيادة الاستراتيجية والمخاطر التنظيمية نذكرها بدء من اكثر ارتباط الى ادنى ارتباط (تحديد التوجه الاستراتيجي، توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الاخلاقية، تطوير رأس مال بشري)

الجدول (٣-١١)

يبين الارتباطات بين أبعاد دور القيادة الإستراتيجية و المخاطر التنظيمية

المخاطر التنظيمية	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	ابعاد دور القيادة الإستراتيجية
**0.463 -	الارتباط	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.000	Sig	
** 0.453-	الارتباط	توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها
0.000	Sig	
** 0.312-	الارتباط	تطوير رأس المال البشري
0.003	Sig	
** 0.442-	الارتباط	تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة
0.000	Sig	
**0.370-	الارتباط	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.000	Sig	
**0.543-	الارتباط	دور القيادة الإستراتيجية
0.000	Sig	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الثالث

اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث. لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. إذ كانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأثر أبعاد دور القيادة الإستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية). إذ سيتم التحري عنها وفقا لمعادلة الانحدار الخطي البسيط . كالآتي:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + e_i$$

وتمثل Constant (a) مقدار الثابت، و هذه العلاقة تعني المخاطر التنظيمية (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد دور القيادة الإستراتيجية (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5) أما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (٨٧) لموظفي ديوان الوزارة المبحوثة، و سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي: أستخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (٣-١٢) لإظهار النتائج

أولاً. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

انصب الاهتمام على اختبار الفرضية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين دور القيادة الإستراتيجية و الحد من المخاطر التنظيمية). والجدول (٣-١٢) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط. لغرض تقدير اثر ابعاد القيادة الاستراتيجية (Y). وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

ولأختبار الفرضية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين دور القيادة الإستراتيجية و الحد من المخاطر التنظيمية) إذ سيتم التحليل وفق أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 3.555 - 0.671 (X)$$

أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة بين دور القيادة الإستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية (٣٥.٥٦٢) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لدور القيادة الإستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.295) يتضح بأن دور القيادة الإستراتيجية يفسر مانسبته (30%) من المتغيرات التي تحد من المخاطر التنظيمية، أما النسبة الباقية والبالغة (70%) تابعة لمتغيرات أخرى غير داخلة في انموذج البحث.

ج. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (-0.671) بأن التغير في دور القيادة الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد من المخاطر التنظيمية المحيطة بالوزارة بنسبة (67.1%).

د. بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (3.555)، بمعنى عندما يكون دور القيادة الإستراتيجية مساوياً للصفر فإن المخاطر التنظيمية لن تقل عن هذه القيمة.

١. اختبار الفرضية الفرعية الاولى

ولأختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد تحديد التوجه الاستراتيجي في الحد من المخاطر التنظيمية) سيتم التحليل وفق أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 2.859 - 0.395 (X)$$

أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد تحديد التوجه الاستراتيجي في الحد من المخاطر التنظيمية (23.154). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية وهذا يعني انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي في الحد من المخاطر التنظيمية عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.214) يتضح بأن بعد تحديد التوجه الاستراتيجي يفسر مانسبته (21%) من المتغيرات التي تحد من المخاطر التنظيمية، أما النسبة الباقية والبالغة (79%) فتابعة لمتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

ت. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (-0.395) بأن التغير في بعد تحديد التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد من المخاطر التنظيمية بنسبة (39.5%).

ث. بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (2.859)، بمعنى عندما يكون بعد تحديد التوجه الاستراتيجي مساوياً للصفر فإن المخاطر التنظيمية لن تقل عن هذه القيمة.

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

ولاختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها في الحد من المخاطر التنظيمية) اذ سيتم التحليل وفق أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 2.940 - 0.423 (X)$$

أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها في الحد من المخاطر التنظيمية (21.978). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها في الحد من المخاطر التنظيمية عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.205) يتضح بان بعد توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها يفسر مانسبته (21%) من المتغيرات التي تحد من المخاطر التنظيمية أما النسبة الباقية والبالغة (٧٩%) فتابعة لمتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

ج. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (-0.423) بان التغير في بعد توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد من المخاطر التنظيمية بنسبة (42.3%).

ح. بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (2.940)، بمعنى عندما يكون بعد توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها مساوياً للصفر فان المخاطر التنظيمية لن تقل عن هذه القيمة.

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

ولاختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تطوير رأس مال بشري في الحد من المخاطر التنظيمية) إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 2.699 - 0.326 (X)$$

- أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد تطوير رأس المال البشري في الحد من المخاطر التنظيمية (9.163) . وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تطوير رأس المال البشري في الحد من المخاطر التنظيمية عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
- ب. و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.097) يتضح بأن بعد تطوير رأس المال البشري يفسر مانسبته (10%) من المتغيرات التي تحد من المخاطر التنظيمية اما النسبة الباقية والبالغة (90%) فتابعة لمتغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.
- ج. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (-0.326) بان التغير في بعد تطوير رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد من المخاطر التنظيمية بنسبة (32.6%) .
- د. بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (2.699)، بمعنى عندما يكون بعد تطوير رأس المال البشري مساوياً للصفر فان المخاطر التنظيمية لن تقل عن هذه القيمة.

٤. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

ولاختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة في الحد من المخاطر التنظيمية) إذ سيتم التحليل وفق أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 2.699 - 0.366 (X)$$

- أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة في الحد من المخاطر التنظيمية (20.612) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة

(0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة في الحد من المخاطر التنظيمية عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.195) يتضح بأن بعد تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة جاء بمانسبته (20%) من المتغيرات التي تحد من المخاطر التنظيمية أما النسبة الباقية والبالغة (80%) فتابعة لمتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

ج. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (-0.366) بأن التغير في بعد تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد من المخاطر التنظيمية بنسبة (36.6%).

د. بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (2.699)، بمعنى عندما يكون بعد تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة مساوياً للصفر فإن المخاطر التنظيمية لن تقل عن هذه القيمة.

٥. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

ولاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية في الحد من المخاطر التنظيمية) إذ سيتم التحليل وفق أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 2.938 - 0.405 (X)$$

أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية في الحد من المخاطر التنظيمية (13.478). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية في الحد من المخاطر التنظيمية عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.137) يتضح بأن بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية يفسر مانسبته (14%) من المتغيرات التي تحد من المخاطر التنظيمية أما النسبة الباقية والبالغة (86%) فتابعة لمتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

ج. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (-0.405) بأن التغير في بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية الفاعلة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد من المخاطر التنظيمية بنسبة (40.5%).

د. بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (2.938)، بمعنى عندما يكون بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية مساوياً للصفر فإن المخاطر التنظيمية لن تقل عن هذه القيمة.

الجدول (٣-١٢)

تحليل ابعاد دور القيادة الإستراتيجية في المخاطر التنظيمية

إبعاد دور القيادة الإستراتيجية	المتغير المعتمد	(R ²) معامل التحديد	قيمة معامل الميل الثابت (a)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة (F) المحسوبة	Sig	الدلالة
تحديد التوجه الاستراتيجي	المخاطر التنظيمية	0.214	2.859	-0.395	23.154	0.000	معنوي
توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها		0.205	2.940	-0.423	21.978	0.000	معنوي
تطوير رأس مال بشري		0.097	2.699	-0.326	9.163	0.003	معنوي
تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة		0.195	2.699	-0.366	20.612	0.000	معنوي
التأكيد على الممارسات الأخلاقية		0.137	2.938	-0.405	13.478	0.000	معنوي
دور القيادة الإستراتيجية		0.295	3.555	-0.671	35.562	0.000	معنوي

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

اختبار وتحليل تأثير أبعاد دور القيادة الإستراتيجية مجتمعة في الحد من المخاطر التنظيمية

يختص هذا الجانب باختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث. لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. إذ كانت فرضية التأثير الرئيسية الخامسة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد دور القيادة الإستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية) إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد. وعلى النحو الآتي:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

و تمثل (a) Constant مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني أن المخاطر التنظيمية (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد دور القيادة الإستراتيجية (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5) وتقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (87) فرداً و سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات وعلى النحو الآتي:

$$Y =$$

$$3.432 - 0.187X_1 - 0.179X_2 - 0.046X_3 - 0.153X_4 - 0.065X_5$$

الجدول (٣-١٣)

نتائج تأثير بين لأبعاد دور القيادة الإستراتيجية في المخاطر التنظيمية باستعمال الانحدار الخطي المتعدد

المتغيرات التوضيحية	قيمة الثابت	بعد تحديد التوجه الاستراتيجي B ₁ قيمة	توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها B ₂ قيمة بعد	تطوير رأس مال بشري B ₃ قيمة بعد	تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة B ₄ قيمة بعد	التأكيد على الممارسات الأخلاقية B ₅ قيمة بعد	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	Sig	مستوى الدلالة عند (٠.٠٥)
النموذج كاملاً لأبعاد دور القيادة الاستراتيجية في المخاطر التنظيمية	3.432	-0.187	-0.179	-0.046	-0.153	-0.065	0.305	7.118	0.000	يوجد تأثير
النموذج النهائي باستعمال Stepwise	3.084	-0.274	--	--	-0.231	--	0.272	15.677	0.000	يوجد تأثير

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المعادلات الإحصائية

المتغيرات المعنوية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة)

المتغيرات غير معنوية (توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس مال بشري، التأكيد على الممارسات الأخلاقية)

ويتضح من الجدول (٣-١٣) ما يأتي:

أ. أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدرة بلغت (7.118). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.31) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية، وهذا يعني انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ما بين لابعاد دور القيادة الإستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.305) يتضح بأن أبعاد دور القيادة الإستراتيجية معا قادرة على تفسير مانسبته (31%) من التغيرات التي تحد من المتغير الاستجابي (المخاطر التنظيمية) اما النسبة الباقية (69%) فتابعة لمتغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ت. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعء تحديد التوجه الاستراتيجي (β_1) البالغ (-0.187). بأن زيادة بعد تحديد التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد من (المخاطر التنظيمية) بنسبة (19%) ، ويتبين من خلال معامل الميل الحدي لبعء توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها (β_2) البالغ (-0.179) بان زيادة بعد توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى الحد من (المخاطر التنظيمية) بنسبة (18%)، ويتبين من خلال معامل الميل الحدي لبعء تطوير رأس المال البشري (β_3) البالغ (-0.046) بأن زيادة بعد تطوير رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى الحد من (المخاطر التنظيمية) بنسبة (5%). ويتبين من خلال معامل الميل الحدي لبعء تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة (β_4) البالغ (-0.153) بان زيادة بعد تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى الحد من (المخاطر التنظيمية) بنسبة (15%). ويتبين من خلال معامل الميل الحدي لبعء التأكيد على الممارسات الأخلاقية (β_5) البالغ (-0.065) بأن زيادة بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى الحد من (المخاطر التنظيمية) بنسبة (7%).

ج. باستعمال طريقة (Stepwise) الخاصة باختبار المتغيرات و بعد حذف المتغيرات غير المعنوية يتضح بأن الأنموذج بصورته النهائية يعتمد على بعدين بالدرجة الرئيسة معا، أي (تحديد التوجه الاستراتيجي، تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة)، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج الجديد (15.677) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى

دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) ويمكن التعبير عن الانموذج بالصورة النهائية بالشكل الآتي:

$$Y = 3.084 - 0.274 X_1 - 0.231X_4 \quad \text{ب.}$$

و. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.272) يتضح بأن بعد تحديد التوجه الاستراتيجي وبعد تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة معا قدرة على تفسير مانسبته (27%) من التغيرات التي تحد من (المخاطر التنظيمية) اما النسبة الباقية (69%) فتابعة لمتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

ي. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعء تحديد التوجه الاستراتيجي (β_1) البالغ (-0.274). بأن زيادة بعد تحديد التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد من (المخاطر التنظيمية) بنسبة (27%)، ويتبين من خلال معامل الميل الحدي لبعء تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة (β_4) البالغ (-0.231) بأن زيادة بعد تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد من (المخاطر التنظيمية) بنسبة (23%).

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول: الاستنتاجات

توصلت هذه الدراسة الى جملة من الاستنتاجات والتي يمكن اجمالها وعرضها على النحو التالي:

١. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية وبنسب متفاوتة اذ حقق (التأكيد على الممارسات الاخلاقية) اعلى وجود يليه (تطوير رأس مال بشري) ثم (توظيف المقدرات الجوهرية والحفاظ عليها) يليه (تحديد التوجه الاستراتيجي) ثم والافل توافراً كان عند (تعزيز ثقافة تنظيمية فاعله).
٢. تشير نتائج الدراسة بان المستوى العام لممارسات القيادة الاستراتيجية في مركز وزارة التخطيط كان بمستوى جيد اما من حيث التفصيل الجزئي كان متفاوت المستوى.
٣. اشارت نتائج التحليل الاحصائي وضمن ما تم الاخذ به من ابعاد للمخاطر التنظيمية في دراستنا ان هنالك مخاطر تنظيمية في بيئة المنظمة ابرزها واكثرها تهديداً (التسلط في العمل) ثم (الاضطراب البيئي للمنظمة) ويليه خطر(الاختلافات السلوكية) واخيراً كان خطر(التنظيمات الغير رسمية) الاقل في بيئة المنظمة المبحوثة.
٤. اظهرت نتائج الدراسة الى تفاوت في درجات التأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية نذكرها وبحسب درجات التأثير (توظيف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها) تليها (التأكيد على الممارسات الاخلاقية) ثم (تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة) تليها(تحديد التوجه الاستراتيجي) واخيراً (تطوير رأس مال بشري).
٥. تشير نتائج الدراسة الى ان دور ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تم تحليلها احصائياً تحد وبنسبة معينة من المخاطر التنظيمية اما باقي المخاطر فتعزى الى متغيرات اخرى غير داخلة في الدراسة.

المبحث الثاني: التوصيات

يتضمن هذا المبحث عدد من التوصيات المتعلقة بالبحث وابداء الرأي والمقترحات للبحوث والدراسات المستقبلية لهذا المجال:

التوصيات

١. تبني المنظمة المبحوثة إنشاء ما وحدة لإدارة ومواجهة المخاطر التنظيمية وبشكل استباقي وتجهيزها بكافة الوسائل والتقانات الحديثة والتي تساعد على مجابهة التحديات والمخاطر التنظيمية الحالية والمستقبلية. ويفضل تكوين اطار متكامل لمواجهة كافة المخاطر التي تتعرض لها المنظمة.
٢. أستخلاص الدروس والاستفادة من تجارب المنظمات المحلية والاقليمية والدولية في ادارتها للمخاطر التنظيمية ، والعمل على تفسيرها وتحليلها وبناء قاعدة بيانات تستند تلك البيانات والنتائج لتكون مرجعاً لوحدة ادارة ومواجهة المخاطر التنظيمية.
٣. ايلاء ممارسات القيادة الاستراتيجية الاهتمام الكافي من قبل قيادات المنظمة المبحوثة من اجل الوصول الى ارقى النتائج في استيعاب ومواجهة المخاطر التنظيمية.
٤. ضرورة الزام القيادات الاستراتيجية بتبني ثقافة الحوار المتبادل مع العاملين وتحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية فضلاً عن تبني هيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية ويطور المهارات.
٥. اجراء المزيد من الدراسات العلمية لمعرفة ابعاد اخرى للمخاطر التنظيمية التي تواجهها منظماتنا من اجل الحد من تلك المخاطر والحيلولة دون تفاقمها.
٦. الاهتمام التزايد بالنواحي السلوكية والاجتماعية للأفراد العاملين فسلوكيات هؤلاء الافراد قد تتعرض لتغيرات سريعة كنتيجة حتمية للتغيرات في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة المبحوثة.
٧. ضرورة توظيف لخصائص القيادة الاستراتيجية لصالح افرازات العمل والبيئة المحيطة وعلى نحو يجعلها ذات مهنية عالية في احتواء اية مخاطر تنظيمية في ميدان مساحة الاستعداد وعمق الرؤية الثاقبة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الوثائق والنشرات الرسمية

1. البنك المركزي المصري، المعهد المصرفي المصري، ادارة المخاطر المؤسسية، العدد الخامس والعشرون، (2012)، <http://publications.ebi.gov.eg>.
2. المصري، غالب، 2014، تطبيق ادارة المخاطر في القطاع الحكومي، المدقق الداخلي _ الشرق الاوسط، العدد(1)، جمعية المدققين الداخليين الامارات العربية. <http://www.internalauditor.me>

ثالثاً: الرسائل والاطاريح

1. بغو، ألفة، (2013)، دور ادارة المخاطر في تحقيق جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية علي بوسحابية بولاية خنشلة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي.
2. بوزيدي، لمجد، (2009)، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة _ دراسة حالة الشركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة والتجارة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة مخاطر، جامعة بومرداس.
3. جميل، احمد نزار، (2010)، تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العلي: دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العمومي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
4. عباس، زياد علي، (2016)، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية: بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان والإعمار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
5. عزمي، احمد، (2010)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال الدولية بجمهورية مصر العربية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

6. غياض، عدي عبدالامير،(2014)، تأثير المتطلبات التدريبية في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في بعض كليات رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

7. المربع، صالح بن سعد، (2008)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية.

رابعاً: الدوريات

1. الصمادي، محارب علي محمد، حامد محمد علي دعوم، عمار عبدالله فريحات، (2009)، واقع ممارسة المعلمين لحفظ النظام وادارة الصفوف من وجهة نظر المعلمين انفسهم، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 23، جامعة البلقاء التطبيقية.

2. علاوي، جهان سلمان،(2017)، اثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والخمسون.

3. الغزالي، فاضل راضي، الخزاعي، صدام كاظم،(2016)، التمايز السلوكي لدى القادة ودوره في التماثل التنظيمي للحد من سلوك العمل المنحرف: دراسة تحليلية في الكلية الاسلامية الجامعة ، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية ،جامعة المثنى كلية الادارة والاقتصاد، المجلد (6) العدد(1) 8-23.

4. المعاضيدي، معن وعد الله، ايمن جاسم محمد الطائي، (2011)، اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال، تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 33، العدد 105، الموصل.

5. منهل، محمد حسين، عيسى، خليل ابراهيم، (2007)، طبيعة استجابة المنظمات للمتغيرات البيئية: دراسة تحليلية في جامعة البصرة، مجلة الادارة والاقتصاد ، جامعة البصرة، العدد 67.

خامساً: الكتب

1. ابو العلا، ليلى محمد، (2013)، مفاهيم ورؤى في الادارة والقيادة التربوية: بين الاصاله والحدائثه ، الطبعة الاولى ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن _ عمان.

2. جادالرب، السيد محمد، (2012)، مراجع ادارة الاعمال: القيادة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة.

3. جلاب، احسان دهش،(2016)، ادارة السلوك الانساني في المنظمات ، طبعة اولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن ،عمان.
4. حريم، حسين محمد،(2009)، ادارة المنظمات : منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
5. الحلالمة، محمد عزات ، احمد نافع المدادحة ،(2010)، المفاهيم الحديثة في علم الادارة ، طبعة اولى ، اثراء للنشر والتوزيع ، الاردن _ عمان.
6. الدوري، زكريا، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر، محمد عبدالقادر،2012، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع،الاردن.
7. الدوري، زكريا مطلق، (2005)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
8. الركابي، كاظم نزار، (2004)، الاداء الاستراتيجي: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
9. سالم، فؤاد الشيخ، زياد رمضان، أميمة الدهان، محسن مخامرة، (1995)، المفاهيم الادارية الحديثة، طبعة خامسة، شركة الشرق الاوسط للطباعة، الاردن.
10. الشنواني، صلاح (1972): مفاهيم أساسية في إدارة الافراد: دراسة تحليلية من خلال الأهداف، جامعة بيروت العربية، بيروت.
11. العتوم ، عدنان يوسف ، قاسم محمد محمود كوفحي،(2011)، القيادة والتغيير : الطريق نحو النجاح ، الطبعة الاولى ، اثراء للنشر والتوزيع ، الاردن _ عمان .
12. العيساوي، محمد حسين، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي،(2012)، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة ، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن.
13. القريوتي، محمد قاسم، (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن _ عمان .
14. المغربي، محمد الفاتح ،(2016)، اصول الادارة والتنظيم، الطبعة الاولى ، دار الجنان للنشر والتوزيع ،الاردن ،عمان.

Foreign References

المراجع الاجنبية

A-Official Publication:

1. Bekefi.T, Epstein.M, Yuthas.K,(2008), Managing Opportunities and Risks, Published by The Society of Management Accountants of Canada, the American.
2. Careersin Audit,(2013), The Importance of Risk Management In An Organisation , 12 Hammersmith Grove, London, W6 7AP, United Kingdom, United Kingdom, <https://www.careersinaudit.com>.
3. Clarke.I,(2017), Can You Assess & Manage Your Organizational Risk?. <https://linfordco.com>.
4. FNQ. National Quality Foundation. Excellence Criteria (2010). Available in. <http://www.fnq.org.br>.
5. International Organization for Standardization, ISO GUIDE 73,(2009), Geneva, Switzerland.
6. IRM, (2002), A Risk Management Standard, London. <https://www.theirm.org>.
7. Scofield.L, Martinez.E,(2011), Assessing Firm Organizational Risk. <https://www.aicpastore.com>.

B- Dissertations & Thesis:

1. Adamshick.M.H,(2007), Leadership and Safety Climate in High-Risk M military Organizations , Dissertation Doctor of Philosophy, Unpublished, **University of Maryland** .
2. Fornara, 2012, Risk Management in Italian SMEs: from the current scenario to an empirical model, Master Thesis Unpublished, **Polytechnic University of Milan**.
3. Mungonge, Goliath, (2007) , A case study of strategic Leadership in the creation and development of a privately owned newspaper in Zambia, a dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements of the degree of master of business administration of Rhodes investec business school, **Rhodes University**.
4. Mwiinga, Godfrey,(2011), Role of CEO personality in strategic leadership , Unpublished Master Thesis, Gordon Institute of Business Science, **University of Pretoria**.
5. Staveren, MartinusTheodorus van,(2009), RISK, INNOVATION & CHANGE: Design Propositions for Implementing Risk Management in Organizations, PhD thesis Unpublished, **Universiteit of Twente**, Holland. City of Official.
6. Stefánsdóttir, Sigríður Gisela,(2017), Risks in human resources and their relation to organizational risk management Mitigating the HR

- risk of knowledge-loss, using knowledge management systems, Unpublished Master Thesis, **Reykjavík University** .
7. Walt, Viljoen van der , 2017, An integrated approach to risk and risk management for public universities in South Africa, Dissertation unpublished, Faculty of Economic and Administrative Sciences, **University of Stellenbosch**
 8. Witts, Joseph Ochien'g ,(2016) , The Role of Strategic Leadership in Banking Profitability, Unpublished Master Thesis, College of Management and Technology , **Walden University**.

C- Journals:

1. Ariff, M. S. M., Zakuan, N., Tajudin, M. N. M., Ahmad, A., Ishak, N., and Ismail, K. (2014). A framework for risk management practices and organizational performance in higher education. Review of Integrative Business and Economic Research, **Society of Interdisciplinary Business Research**, 3(3):422-432.
2. Bennett, R. J. , Robinson, S. L., (2000), Development of a Measure of Workplace Deviance, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 85, No. 3, 349-360.
3. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on, **The Leadership Quarterly**, Vol., 11, No. 4, 515–549, USA.
4. Calantone, Roger; Garcia, Rosanna & Dröge, Cornelia, (2003), "The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning", **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 20, No. 2: 90-103.
5. Crossan, Mary, Vera, Dusya, and Nanjad, Len, (2008), Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environment, **The Leadership Quarterly**, vol. 19, PP 569–581
6. Davies, B. (2003) Rethinking strategy and strategic leadership in schools, **Education Management & Administration**, 31, 295–312.
7. Davies, Barbara J , Brent Davies, 2004, Strategic Leadership, **School Leadership & Management**, Vol 24, N°1, PP 29-38.
8. Drucker, P. F., Dyson, C., Handy, C. Saffo, P., and Senge, P. M, 1997, Looking Ahead: Implications of the Present, **Harvard Business Review**, Vol. 75, No. 5, USA.
9. Emiroglu, C. ve Ozer-Caylan, D. (2014). The Importance of Strategic Leadership for Port Management: A. Delphi Research on Top Managers of Turkish Private Ports, **Journal of Global Strategic Management**, Vo. 8, No (2), Turkey Istanbul.
10. Głowacki D., Olton I., 2014, The risk associated with employees errors in enterprises with critical infrastructure defined in

- executives terms, **Polish Journal of Management Studies**, Faculty of Management of Czestochowa University of Technology, Vol. 10,NO.2,126-132.
- 11.Grzesik K. (2011), The influence of strategic leadership on the durability and development of the enterprise, [in:] J. Skalik (ed. Of science), Change the condition of success. Overcoming barriers to business development and growth, **Publishing House of University of Economics in Wroclaw**, Wroclaw.No,219 (89-95).
 - 12.Guillot, W.M. (2003). Strategic Leadership: Defining the Challenge, **Air & Space Power Journal; Maxwell**, Vol.17,No.4, USA.
 - 13.Holton. Glyn A,(2004), Defining Risk, **Financial Analysts Journal** , Vol. 60, No. 6:19-25, USA.
 - 14.Ireland R. D., and Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st cen-tury: The role of strategic leadership, **The Academy of Management Executive** , Vol. 13, No. 1, New York campus of Pace University.
 - 15.Ireland, R. D., &Hitt, M. A, (2005), Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership, **Academy of Management Perspectives** ,Vol.19,No.4, United States.
 - 16.Janicijevic, N,(2013), Mutual Impact of Organizational Culture and Organizational Structure, **Economic Journal**, Vol. 8, No. 198, University of Belgrade, Faculty of Economics, Serbia. 35-60
 - 17.Kitonga. Daniel Mwendwa, Walter OkiboBichanga, Benjamin KyaloMuema,(2016), Strategic Leadership And Organizational Performance In Not-For-Profit Organizations In Nairobi County In Kenya, **International Journal of Scientific & Technology Research**, Vol. 5 , Issue 5. www.ijstr.org.
 - 18.Luthans, F., & Slocum. J, (2004), New Leadership for a New Time, **Organizational Dynamics** ,Vol.33, No.3, United Kingdom.
 - 19.Iwu, C.G. , Benedict, H. (2013). Economic recession and investment on human resource information systems (HRIS): perspectives on some South African firms. **Journal of Management Development**, Vol. 32, No. 4, pp. 404-418.
 - 20.Mason. Roger B,(2007), The external environment's effect on management and strategy - A complexity theory approach, **Management Decision**, vol.45,No.1, www.emeraldinsight.com .
 - 21.Musca, G., M. Perez, L. Rouleau, Y. Giordano,(2009), A Practice View of Strategic Leadership in a Highly Risky and Ambiguous Environment: The Darwin Expedition in Patagonia, **Esade Business School , Barcelona, Spain**, Vol. 3, No. 1, issn: 1917-6228.

22. Nkala, P., Barbara, M., (2014), An Assessment of the effects of informal groups on employee performance: A case of High Schools in Bulawayo Province, **IOSR Journal Of Humanities And Social Science**, Vol.19, No.7
23. Rotundo, M., & Sackett, P. R., (2002), The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach, **Journal of Applied Psychology**, 87, 66–80.
24. Schoemaker, P. J. H., Krupp, S. (2015), Overcoming barriers to integrating strategy and leadership, **Strategy & Leadership**, Vol. 43, No: 2, USA 23 – 32.
25. Serio, Luiz Carlos Di, Luciel Henrique de Oliveira, Luiz Marcelo Siegert Schuch, (2011), Organizational Risk Management – A Case Study in Companies that have won the Brazilian Quality Award Prize, **Journal of Technology Management & Innovation**, Vol.6, No2, Universidad Alberto Hurtado.
26. Shrivastava, P., (1995), Ecocentric Management for a Risk Society, **The Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 1, USA.
27. Slovic, P., (1987), Perception of Risk, **American Association for the Advancement of Science**, Vol. 236, NO. 4799.
28. Spikin, I. C., 2013, Risk Management theory: the integrated perspective and its application in the public sector, **Estado. Gobierno. Gestión, Pública**, NO. 21, Universidad de Chile.
29. Robock, Stefan. H., 1971, Political Risk: Identification and Assessment, **Columbia Journal of World Business**, (July-August 1971) : 6-20.
30. Vanhiel, A., Cornelis, Ilse, Roets, Arne, De Clercq, Barbara (2007) A Comparison of Various Authoritarianism Scales in Belgian Flanders, **European Journal of Personality**, vol. 21, 149–168. Ghent University, Belgium.
31. Wagner, Stephan M., Christoph Bode, (2008), An Empirical Examination of Supply Chain Performance Along Several Dimensions of Risk, **Journal of Business Logistics**, Vol. 29, No. 1, Country United.

D- Researches:

1. Appelbaum, L., & Paese, M., (2001), What senior leaders do: the nine roles of strategic leadership, White Paper, **Development Dimensions International**, pp.1–9. <https://www.ddiworld.com>.
2. Redmond, James, (2015), Strategy and The Importance of Strategic Leadership, **Chartered accountants**, (1-9), <https://www.cpaireland.ie>.
3. Volberda, H. W. & Van Bruggen, G. H., (1997), Environmental turbulence: A Look into its dimensionality, NOBO-onderzoekdag,

FaculteitBedrijfskunde Erasmus Universiteit Rotterdam: 137-145.

4. Waldstrom.C ,2001, Informal Networks in Organizations – A literature review, **THE Aarhus school of business, DDL Working Paper** ,No. 2. <https://pure.au.dk/ws/files>

E- Conferences and symposia:

1. Boal, K.B, (2004), Strategic leadership, organizational learning and network ties, Paper presented at Strategic Leadership on both Sides of the Atlantic Conference, Lausanne: Switzerland.

F- Books:

1. Beck.U, (1992), **Society of Risks: Towards a New Modernity**,First English Edition, SAGE Publications Ltd,London.
2. Bernstein,Peter.L,(1992), **Capital ideas : the improbable origins of modern Wall Street** ,First Edition , The Free Press A Division of Simon& Schuster Inc.1230 Avenue of th New York.
3. Bertocci, D. I. (2009). **Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers**, New York: University Press of America, INC,United States of America, <https://www.academia.edu> .
4. Burkholder, N. C., Golas, S., & Shapiro, J. P.,(2007), **Ultimate Performance: Measuring Human Resources at Work**, John Wiley & Sons, Inc, Printed in the United States of America.
5. Daft Richard L,(2001),**organization Theory and Design** ,south .western Thomson learning , Australia.
6. Fairholm, M. &Fairholm, G. (2009). **Understanding Leadership Perspective: Theoretical and Practical Approaches**, NY: Springer
file:///C:/Users/INFINITY/Downloads/epdf.tips_understanding-leadership-perspectives-theoretical-.pdf.
7. Hill.CWL, Jones.GR, (2001), **Strategic Management Theory**, 5thedn Houghton Mifflin Company, Boston.
8. Hitt Michael A, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson,(2007), **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**, Seventh Edition, Press of Thomson Corporation, in the United States of America.
9. Hitt, M.A. Ireland, R.D. And Hoskisson, R.E,(2001), **Strategic Management: Completitiveness And Globalization**, Fourth Edition, South-Wetern College Publishing, Portland. ME. U.S.A.
- 10.Khandwalla, p. (1977), **The design of organizations**, Harcourt Brace Jovanovich, New York .

11. McNamee, David, (1998), **Business Risk Assessment**, First Edition, Altamonte Springs, Fla. : Institute of Internal Auditors, Florida.
12. Mullins L.J (2010), **Management and Organisational Behaviour: Financial Times**, Ninth Edition, Prentice Hall
13. Pickett, K. H. Spencer, (2005), **The Essential Handbook of Internal Auditing**, Published. by John Wiley & Sons Ltd, England.
14. Robbins, S.P., (1990), **Organization Theory: Structure Design and Applications**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA.
15. Robbins, Stephen & Judge, Timothy, (2013), **Organizational Behavior**, 5th ed., Pearson Education Inc., England.

ملحق رقم (1) استمارة الاستبانة

جامعة الموصل
كلية الادارة و الاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسات العليا

م/ أنموذج استبيان آراء الخبراء في قياس صدق الاستبانة

السيدات و السادة المحترمين
نضع بين ايديكم استبانة الدراسة الموسومة : (دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية) دراسة مسحية لآراء عينة من المدراء العاملين و رؤساء الاقسام و الشعب في وزارة التخطيط و هي اداة بحثية لرسالة الدبلوم العالي في ادارة الاعمال- كلية الادارة و الاقتصاد .
تسهم هذه الدراسة الوقوف ميدانياً على ما تسهم به القيادة الاستراتيجية في المنظمات العامة من دور في التقليل و الحد من المخاطر التنظيمية . لذا يود الباحث إسهامكم الكريم في انجاز هذه الدراسة خدمة للصالح العام و ذلا من خلال الاجابة على جميع فقرات الاستبانة من خلال وضع علامة (✓) امام الإجابة التي تعتقد انها تفسر المتغير افضل تفسير.

كما يود الباحث بيان ما يلي :

1. لا حاجة لذكر الاسم إذ يجب التعامل مع البيانات بسرية تامة و ان البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
2. أن نجاح هذه الرسالة يتوقف على صحة الإجابة و دقتها لذا يرجى التريث و الموضوعية في تحديد الرأي لغرض تحقيق الأهداف التي ترموها الجامعة
3. أن الباحث مستعد للإجابة عن اي تساؤلات او اشكالات تواجهكم

.... مع خالص الشكر و التقدير

طالب الدبلوم العالي
علي بدر احمد

المشرف العلمي
د . رغد محمد يحيى خروفة

❖ المعلومات الشخصية:

1. الجنس :- ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر :- (34-27) سنة ☐ (43-35) سنة ☐

(52-44) سنة ☐ (60-53) سنة ☐

(61- فأكثر) سنة ☐

3. المستوى العلمي :- دكتوراه ☐ ماجستير ☐

دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐

دبلوم ☐

4. المنصب الوظيفي :- وكيل وزير و من بدرجته ☐ مدير عام ☐

مدير قسم ☐ رئيس شعبة ☐

5. عدد سنوات الخدمة :-

(اقل من خمسة سنوات) ☐ (5-14) سنة ☐

(15-24) سنة ☐ (25-34) سنة ☐

(35 سنة فأكثر) ☐

❖ ممارسات القيادة الاستراتيجية

أولاً	تحديد التوجه الاستراتيجي	اتفق	محايد	لا اتفق
X1	تعمل الوزارة في الغالب على تطوير رؤية استراتيجية تستند على عملية فحص دقيقة للبيئة الداخلية و الخارجية.			
X2	تشارك المستويات الادارية المكلفة في الوزارة بعملية وضع الرؤية الاستراتيجية.			
X3	تجسد رؤية الوزارة تراثها و مستقبلها المتوقع.			
X4	تستخدم الرؤية بوصفها دليل عمل للعديد من الجوانب الاستراتيجية للوزارة.			
ثانياً	توظيف المقدرات الجوهرية و المحافظ عليها	اتفق	محايد	لا اتفق
X5	تمتلك الوزارة موظفين يتمتعون بالخبرات و المقدرات العالية.			
X6	لدى الوزارة كادر وظيفي ذو مؤهلات علمية و فنية جيدة.			
X7	تركز الوزارة على الموظفين ذو المؤهلات العلمية العالية في نشاطاتها الوظيفية الرئيسية.			
X8	تعمل الوزارة على توفير مناخ تنظيمي ملائم لموظفيها.			
ثالثاً	تطوير رأس مال بشري	اتفق	محايد	لا اتفق
X9	تساعد الوزارة موظفيها على تطوير مهاراتهم على نحو مستمر .			
X10	تعقد الوزارة مؤتمرات و ندوات متعددة لمناقشة افكار الموظفين و تطوير مهاراتهم.			
X11	تلتزم الوزارة اغلب الموظفين للاشتراك في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم و خبراتهم.			
X12	تكافئ الوزارة الموظفين الحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الاداء السنوي.			
رابعاً	تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة	اتفق	محايد	لا اتفق
X13	تشجع ثقافة الوزارة على التصرف بحرية و استقلالية.			
X14	تدعم ثقافة الوزارة الافكار الجديدة غير المألوفة.			
X15	تشجع ثقافة الوزارة على تحمل المخاطر المحسوبة اثناء متابعة الفرص الريادية.			
X16	تدعم ثقافة الوزارة المبادرات التي تحقق التفوق في مستويات الانجاز .			
خامساً	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	اتفق	محايد	لا اتفق
X17	تؤكد اهداف الوزارة على تبني المعايير الأخلاقية اثناء انجاز العمل.			
X18	تعمل الوزارة على تنقيح و تحديث معايير السلوك الاخلاقي استناداً الى المدخلات التي تحصل عليها من اصحاب المصالح.			
X19	تحث الوزارة العاملين على التصرف وفقاً للائحة السلوك الوظيفي.			
X20	تقوم الوزارة بتطوير نظام مكافأة يعزز الالتزام بالسلوك الأخلاقي.			

❖ المخاطر التنظيمية

اولاً	الاضطراب البيئي	اتفق	محايد	لا اتفق
X21	تتسم البيئة التي تعمل فيها الوزارة بالاضطراب.			
X22	تشهد البيئة المحيطة بالوزارة تغيرات خاطفة يتعذر التحكم بها.			
X23	يتعذر على الوزارة مسايرة المتغيرات البيئية المتسارعة.			
X24	تتعرض الوزارة لأحداث بيئية تفوق قدرتها و امكانياتها على الاستجابة للتكيف معها.			
X25	يصعب على الوزارة التحكم بمجريات الاحداث البيئية .			
ثانياً	التسلط في العمل	اتفق	محايد	لا اتفق
X26	تشعر بقدر من التسلط في الوزارة.			
X27	تنسب الأوامر في الوزارة على وفق هرمية الهيكل التنظيمي.			
X28	يتم الرجوع الى المشرفين عند ادائك المهمات الموكلة اليك على نحو قسري.			
X29	يصعب على الوزارة التحكم بمجريات العمل.			
ثالثاً	الاختلافات السلوكية	اتفق	محايد	لا اتفق
X30	يتم تجاوز الإجراءات الرسمية في بعض الاحيان لتمشية المصالح الشخصية.			
X31	يستخدم بعض الافراد موارد الوزارة لإنجاز مصالحهم الشخصية.			
X32	يتم تغليب المصلحة الشخصية على مصلحة العمل في الوزارة.			
X33	يقضي بعض الموظفين اوقانتهم بعيدة عن مقتضيات العمل.			
رابعاً	التنظيمات غير الرسمية	اتفق	محايد	لا اتفق
X34	تسود حركة التنظيمات غير الرسمية في الوزارة.			
X35	تمارس التنظيمات غير الرسمية ادوار سلبية في الوزارة.			
X36	هناك مجموعات غير الرسمية تؤثر في صنع القرارات الإدارية.			
X37	وجود حالة من الجدل في الوزارة بشأن العمل و متطلباته .			

الملحق رقم (٢)

قائمة باسماء السادة محكمي استمارة الاستبيان

ت	الاسم	اللقب العلمي	التخصص الدقيق
١	د. اكرم احمد رضا الطويل	أستاذ مساعد	انتاج وعمليات
٢	د. ليث سعدالله حسين	استاذ مساعد	نظم معلومات ادارية
٣	د. معن وعدالله جارالله	استاذ مساعد	ادارة استراتيجية
٤	د. علاء عبدالسلام اليماني	استاذ مساعد	ادارة تسويق
٥	د. ميسون عبدالله احمد	استاذ مساعد	ادارة موارد بشرية
٦	د. حسان ثابت جاسم	مدرس	ادارة منظمة
٧	د. صفاء ادريس عبودي	مدرس	نظرية المنظمة
٨	د. احمد يونس محمد	مدرس	نظم معلومات ادارية
٩	د. الاء عبدالموجود عبدالجبار	مدرس	نظرية المنظمة

Abstract

The current study aimed at diagnosing the relationship between the strategic leadership and the organizational risks for a sample of strategic leaderships in the center of the Ministry of Planning the study population and the sample of testing the study hypotheses. A questionnaire form was adopted as an instrument of collecting the data, as (120) forms were distributed, (87) valid forms were distributed to the managers (the ministry deputies, general managers, heads of departments, section managers) by utilizing the statistical methods necessary to test the correlation and effect (Pearson coefficient) to show the extent of correlation between the two variables of the research. The study concluded the existence of an inverse correlation and effect between the practices possessed by the strategic leaderships in the researched ministry and the reduction of organizational risks that it might face due to the data of external environment and its fluctuations. The study arrived at a set of suggestions that it recommended, including the necessity to give the adequate interest to the practices of the strategic leadership by the organization leaderships so as to come to satisfactory results and findings in term of understanding and confronting the organizational risks.

**Role of Strategic Leadership in Reducing
Organizational Risks**

**A Reconnaissance Study to a Sample of The
Strategic Leaders in the Center of The Iraqi
Ministry of Planning**

**A Thesis Submitted By
Ali Badr Ahmed AL Mashhadani**

**To
The Council of College of Administration and Economics
Mosul University**

**In
Partial Fulfillment of the Requirements for The degree
Of Higher Diploma In Business Administration**

**Supervised By
Dr. Ragad Mohammed Yhya Kharrofa**

Mosul University

College of Administration & Economics



**Role of Strategic Leadership in Reducing
Organizational Risks
A Reconnaissance Study to a Sample of The
Strategic Leaders in the Center of The Iraqi
Ministry of Planning**

Ali Badr Ahmed AL Mashhadani

**Higher Diploma
In Business Administration**

**Supervised By
Dr. Ragad Mohammed Yhya Kharrofa**