

القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر

دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي

Strategic leadership and its role in risk management Case study of a group of agencies affiliated to the Foreign Bank of Algeria

رانية تناح^{1*}

جامعة الجزائر 3، 3، rania.tennah@univ-alger3.dz

مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية (LERDR)

تاريخ الاستلام: 2023/04/10 تاريخ القبول: 2023/06/01 تاريخ النشر: 2023/06/10

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر في مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل التعرف على سمات وخصائص القيادة الاستراتيجية ومدى مساعدتها في احتواء المخاطر ومحاولة التقليل منها، ولقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وعملية إدارة المخاطر في الوكالات محل الدراسة، كما أثبتت الدراسة أن عنصر استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، التعلم المستمر من ممارسات القيادة الاستراتيجية تؤثر تأثيرا ذا دلالة إحصائية على عملية إدارة المخاطر في الوكالات محل الدراسة. **الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، إدارة المخاطر، البنوك.

ترميز JEL: G21, G32, L26

Abstract:

This study aims to identify the role of strategic leadership in risk management in a group of agencies affiliated with the Foreign Bank of Algeria, and to come up with recommendations that increase interest in this aspect, in order to identify the features and characteristics of strategic leadership and the extent to which it helps in containing risks and trying to reduce them. Using the questionnaire to survey the opinions of the study sample, The study showed that there is a statistically significant relationship between the strategic leadership practices and the risk management process in the agencies under study. Statistics on the risk management process in the agencies under study.

Keywords : Strategic leadership, risk management, banking.

JEL Classification Codes: G21,G32

1. مقدمة:

يعتبر الخطر من أهم المشاكل التي تؤثر على المؤسسات تأثيرا كبيرا، لذا لابد من تحديد وقياس ومتابعة هذه المخاطر، أي إدارتها وبالتالي الحد أو التقليل منها، كل ذلك يلقي بظلاله على القادة والإدارة العليا على مستوى المؤسسات، وذلك لأن التعامل مع هذه المخاطر يحتاج إلى قيادة ذات فعالية وكفاءة عالية، وبالتالي يحتاج إلى قادة استراتيجيين متميزين وقادرين على تحمل المخاطر وإدارتها.

فقيادة المخاطر عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد لمهام القيادة الإدارية، وهذا يحتاج إلى التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها بشكل أكبر، كما يتطلب التحاور والتنسيق بين الأطراف المتعددة، الأمر الذي يستدعي الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية. ومما سبق يمكن صياغة إشكالية هذا البحث على النحو التالي:

فيما يتمثل دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية؟

وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وعملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة؟

✓ ما أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على عملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة؟
بناء على هذه التساؤلات تم وضع الفرضيات التالية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وعملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة.

✓ تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيرا ذا دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha=0.05$ على عملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة.

انطلاقا مما سبق يمكن تحديد أهداف البحث فيما يلي:

✓ توضيح أهم المفاهيم المرتبطة بكل من القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر؛
✓ التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وعملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة؛

✓ إبراز أثر ودور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة.

2. الجانب النظري للدراسة:

1.2. القيادة الاستراتيجية:

1.1.2. مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تعرف القيادة الإستراتيجية على أنها القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة أو جزء من المنظمة وكذلك القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم كي يؤمنوا بهذه الرؤية ويفهمونها. (Hill & Jones, 2008, p. 15)
تعرف كذلك على أنها القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي متى ما اقتضى الأمر ذلك، إنها تعني الإدارة من خلال الآخرين، إدارة المنظمة ككل بدلاً من إدارة

الوحدات الوظيفية الفرعية، وتعني التعامل مع التغير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2001, p. 489)

هناك من نظر إلى القيادة الإستراتيجية بوصفها مجموعة من القدرات للتعامل مع الأوضاع المختلفة، وآخر عدها نتاج عملية الإدارة الإستراتيجية وليست بديلة عنها وأنها تتعلق به، ونظر إليها آخر بأنها أداة تحفيزية تعمل على دفع الآخرين لكي يؤمنوا بها. (نعمة عباس و عادل عباس، 2001، صفحة 167)

2.1.2 أدوار القيادة الاستراتيجية

1.2.1.2 الشخصية الإستراتيجية: تتميز بما يلي: (Daft & Noe, 2001, p. 243)

- تؤمن بالتعامل مع المستقبل أخطاراً وفرصاً وغموضاً وفجائية ومرونة التفكير الإستراتيجي وعمقه وتعدد مناحيه وسبله؛
 - اعتماد النظرة والتصور متعدد الأبعاد حاضراً ومستقبلاً؛
 - تعتمد الذكاء الاستراتيجي وتمثيل ومعالجة المعلومات الإستراتيجية؛
 - تصمم الخيارات الإستراتيجية في ضوء مازجة الحقائق مع نتائج الحدس والخيال والإبداع الإستراتيجي؛
 - تبحث عن البقاء والنجاح وتحقق مستويات أداء استراتيجي متميز؛
 - تستعمل موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة لبلوغ موقع استراتيجي قيادي؛
 - تستمد قوة الإستراتيجي من مصادرها الذاتية والمنظمية والبيئة المعلنة المختبئة وتؤمن بتحقيق الوعي الإستراتيجي مسترشدة بثقافة المنظمة ومنافسيها؛
 - تستفيد من معطيات ثقافة المعلومات وإدارة المعرفة ونظم المعلومات الإستراتيجية للقيام بالتحليل والرقابة؛
 - ترصد التوجيه والمسار الإستراتيجي للمنظمات الريادية فلسفة وأهدافاً ومجالاً وفعلاً منظماً وإستراتيجياً.
- ### 2.2.1.2 المعلومات الاستراتيجية: وهي الطريقة الحديثة المستعملة في تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي يساعد المنظمة على سهولة إرسال المعلومات واستقبالها بالسرعة المطلوبة وبما تمتلك من قدرات تحويلية داخلية خارجية من وإلى المنظمة. (Hunger & Wheelen, 2000, p. 18)

3.2.1.2 القرارات الاستراتيجية: تعتبر مهمة القائد الإستراتيجي أكثر صعوبة في مجال صناعة القرارات فالقرار الإستراتيجي يتعامل مع المستقبل طويل الأمد للمنظمة وذو ثلاثة مميزات هي: (فلاح حسن، 2000، صفحة 159)

- قرار نادر، فالقرارات الإستراتيجية ليست عادية بل قرارات نموذجية؛
 - متتابع/ مهم، يستلزم القرار الإستراتيجي موارد أساسية تتطلب قدراً كبيراً من الالتزام من الأفراد في المستويات كافة؛
 - توجيهي، للقرارات الإستراتيجية تبقى قرارات غير مسبقة بالنسبة للقرارات الأدنى من خلال تأثيرها في عمل المنظمة ومستقبلها.
- تعد عملية صناعة القرارات الإستراتيجية عملية معقدة للأسباب الآتية: (Hill & Jones, 2008, pp. 15-17)
- النطاق غير المحدد للمشكلات الإستراتيجية؛

القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي

- الاعتماد المكثف على التقدير الشخصي والبيانات الكيفية؛
 - الخبرة والمعرفة الموزعة بين مجموعة من الأفراد؛
 - مراعاة الافتراضات والقيود التنظيمية والبيئة في وضع الإستراتيجية؛
 - الطبيعة التطورية لنماذج التخطيط الإستراتيجي؛
 - تدخل الاعتبارات المبنية على التفاوض في وضع الإستراتيجية.
- 4.2.1.2 الرؤية الاستراتيجية:** هي نقطة موجهة ترشد المنظمات باتجاه الأهداف الصحيحة وتعطي القوة والثقة التي غالبا ما تتجح في إقناع الآخرين وحثهم على العمل وكذلك تميز القائد الناجح عن سائر القادة الآخرين في مدى توجههم نحو مستقبل المنظمة.
- 5.2.1.2 التفكير الاستراتيجي:** هو الاكتشاف الجديد لتنمية الفكر ورسم صورة متكاملة لمستقبل المنظمة في الجوانب كافة.

- 2.1.3 الصفات الاستراتيجية:** أورد الكتاب والباحثون مجموعة صفات تميز القائد الإستراتيجي الناجح عن الآخر، نذكر منها: (صوار، 2008، صفحة 65)
- الرؤية، البلاغة أو الفصاحة والاستقامة أو الثبات؛
 - الولاء: إن القائد القوي هو القائد الذي يبرهن ولائه لرؤيته لأن ذلك من شأنه أن يعطي اندفاعا للمرؤوسين؛
 - اللارسمية: القائد الناجح الذي يطور شبكتي عمل رسمية ولا رسمية؛
 - الرغبة في التفويض: إن القادة الجيدين يمتلكون مهارات جيدة فإنهم يصبحون منغمرين تماماً في كم هائل من المسؤوليات؛
 - الذكاء الحسي: يقصد به الثقة بالنفس ومعرفتها، والتوجيه، الذاتي، والمهارات الاجتماعية.

2.2 إدارة المخاطر

1.2.2 مفهوم إدارة المخاطر

عرف معهد إدارة المخاطر أن إدارة المخاطر عملية تقوم المنظمة بموجبها معالجة المخاطر المترتبة على أنشطتها بشكل منهجي بهدف تحقيق الاستفادة المستدامة من كل نشاط وعبر محافظة من كل الأنشطة. (Institute of Risk Management, 2002, p. 10)

كما تعرف إدارة المخاطر على أنها عملية تحديد وتقويم المخاطر، واختيار وإدارة التقنيات للتكيف مع المخاطر التي يمكن التعرض لها. (سمير عبد الحميد، 2005، صفحة 309)

فإدارة المخاطر تختص بتحديد المخاطر وقياسها، وصولاً إلى تقييمها ومن ثم تطوير أساليب واستراتيجيات لإدارة هذه المخاطر، أي السيطرة عليها والوصول إلى علاج نوعي لكل نوع من المخاطر، وبالتالي التقليل من الخسائر أو الحد منها.

2.2.2 أهداف إدارة المخاطر

- يمكن إيجازها فيما يلي: (Denis-Clair, 1996, p. 36)
- الحد من آثار تحقق المخاطر، وهذا بوضع سياسة مثلى تهدف إلى مواجهة الخسائر المتوقعة أو الحد منها بأقل تكلفة ممكنة، وفي حدود إمكانيات المؤسسة؛

رانية تناح

- تسمح عملية إدارة المخاطر للمؤسسة بالتعرف على المخاطر التي قد تتعرض لها بحكم نشاطها، وكذا ضمان بقاء المؤسسة حتى بعد وقوع الخطر عن طريق التقليل من حجم الخسائر الناتجة عن ذلك، من خلال إتباع المؤسسة تقنيات فعالة لإدارة المخاطر؛
- تسمح إدارة المخاطر بتسيير أفضل للأعمال، وتحقيق أفضل النتائج والأهداف بتقادي الحالات غير المتوقعة، واتخاذ تدابير التخفيف واستغلال الفرص عن طريق تحسين توزيع الموارد و الأخطار بين مختلف الأطراف بما في ذلك مؤسسات التأمين ومؤسسات إعادة التأمين.

3.2.2 أهمية إدارة المخاطر

تتمثل أهمية إدارة المخاطر في: (بلعزوز، 2009، صفحة 335)

- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها؛
- العمل على الحد من الخسائر وتدنيها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية؛
- تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر؛
- إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع حدوثها، أو تكرارها؛
- حماية صورة المؤسسة بتوفير الثقة المناسبة لدى المتعاملين بحماية قدراتها الدائمة على توليد الأرباح رغم المخاطر التي تتعرض لها والتي قد تؤدي إلى تقلص الأرباح أو عدم تحقيقها.

3. الجانب التطبيقي

1.3 منهجية الدراسة

1.1.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في مدراء ورؤساء أقسام بنك الجزائر الخارجي، لكن هذه الدراسة لم تمس جميع الوكالات التابعة لهذا البنك بل تم اخذ عينة تمثلت في الوكالات التالية: وكالة سطيف 53، وكالة سطيف 36، وكالة العلمة 87، وكالة برج بوعريرج 58، وكالة البويرة 37، وكالة بجاية 40، وكالة بجاية 41. تم توزيع 60 استمارة صممت لأغراض هذه الدراسة على مدراء ورؤساء الأقسام الذين يمثلون عينة الدراسة حيث استعيد منها 52 استمارة أي بنسبة استرجاع قدرها 86.67 % وكان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هو: 45 استمارة.

2.1.3 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول " القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر - دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي -"، وتتكون استبانة الدراسة من قسمين: (بالاعتماد على: طارق مفلح جمعة أبو حجر، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات - دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية

القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي الفلسطينية-، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2014).

القسم الأول: يعبر عن البيانات الشخصية والوظيفية للمستجيب (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).

القسم الثاني: يتكون من 54 فقرة تعبر عن القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر ، مقسم إلى جزئين:

الجزء الأول: يعبر عن مجال القيادة الاستراتيجية ، يتكون من 36 فقرة موزعة على 6 مجالات:

المجال الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي، يتكون من 6 فقرات؛

المجال الثاني: استثمار القدرات الاستراتيجية، يتكون من 6 فقرات؛

المجال الثالث: تنمية وتطوير رأس المال البشري، يتكون من 6 فقرات؛

المجال الرابع: تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، يتكون من 6 فقرات؛

المجال الخامس: تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، يتكون من 6 فقرات؛

المجال السادس: التعلم المستمر، يتكون من 6 فقرات.

الجزء الثاني: يعبر عن مجال إدارة المخاطر، يتكون من 20 فقرة موزعة على 3 مجالات:

المجال الأول: مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر، يتكون من 6 فقرات؛

المجال الثاني: مرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر، يتكون من 6 فقرات؛

المجال الثالث: مرحلة تقييم ومراجعة المخاطر، يتكون من 6 فقرات.

3.1.3 الأدوات الإحصائية المستعملة

اعتمد في معالجة بيانات هذه الدراسة على الأدوات الإحصائية التالية: اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K- kolmogorov-Smirnov S) لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها، اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات الاستبانة؛ معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط، يستخدم هذا الاختبار لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات، معامل الانحدار المتعدد بطريقة لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، مقياس " ليكرت" الذي يحتوي على خمس درجات، والذي يعتبر من المقاييس المناسبة لقياس الإدراك والاتجاه، حيث طلب من المدراء ورؤساء الأقسام ببنك الجزائر الخارجي إعطاء درجة موافقتهم على العبارات الخاصة بكل واحدة منهما وفق سلم ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب كما يلي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

تم الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 21 في تحليل البيانات إحصائيا.

4.1.3 التحليل الإحصائي للبيانات:

- اختبار التوزيع الطبيعي

رانية نتاح

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف **kolmogorov-Smirnov Test (K-S)** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، أي:

H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

اتضح لنا من نتائج الاختبار أن القيمة الاحتمالية (**Sig**) لجميع عبارات الاستبيان كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بذلك فإن البيانات لهذه العبارات تتبع التوزيع الطبيعي.

- **صدق المقياس**: ذلك من خلال الاعتماد على الاتساق الداخلي، الصدق البنائي.

✓ **الاتساق الداخلي**: يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لمجال "القيادة الاستراتيجية"

الجدول رقم (02) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحديد التوجه الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (02): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحديد التوجه الاستراتيجي" والدرجة

الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.001	0.474	نقوم بتطوير رؤية إستراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا المتوقع.
*0.002	0.440	لدينا خطة إستراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة.
*0.000	0.559	تستخدم الرؤية كدليل عمل للعديد من جوانب المؤسسة.
*0.001	0.475	لدينا تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية.
*0.006	0.407	نمتلك الإرادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة.
*0.000	0.657	هناك استمرارية للمحاورة الإستراتيجية مع محيط المنظمة (التعامل مع المتغيرات الخارجية).

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي
يوضح الجدول رقم (03) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استثمار القدرات الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (03): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "استثمار القدرات الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.003	0.435	للمؤسسة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج أعمال جديدة...)
*0.000	0.765	نعمل على أن نكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة.
*0.000	0.795	لدى المؤسسة اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.
*0.000	0.667	تولي الإدارة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين.
*0.000	0.647	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.
*0.000	0.583	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المؤسسة.

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (04) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تنمية وتطوير رأس المال البشري" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (04): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تنمية وتطوير رأس المال البشري" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.511	تساعد المؤسسة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.
*0.000	0.678	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة.
*0.000	0.560	نكافئ الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي.
*0.000	0.623	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم (تمكين العاملين)
*0.000	0.536	نهتم بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.

تهتم المؤسسة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين.	0.753	*0.000
--	-------	--------

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (05) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (05): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.548	تسعى المؤسسة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.
*0.000	0.618	يوجد لدينا دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي الذي تلتزم به.
*0.000	0.646	يتم التأكيد على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل.
*0.000	0.638	تقوم المؤسسة بمكافئة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل.
*0.000	0.621	يمثل الرئيس قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساته الأخلاقية.
*0.000	0.555	يمارس الرئيس نمط القيادة الخادمة للمرؤوسين بدلا من القيادة المخدومة.

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (06) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (06): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.681	يتم التأكد من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية.
*0.000	0.660	يوجد نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحبا للنظام الرقابي المالي.
*0.000	0.559	يوجد توجه للتصحيح بالاعتماد على أنظمة الرقابة المتبعة.

القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي

0.760	*0.000	يتم الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل.
0.655	*0.000	يمارس الرئيس نمط القيادة القائمة على النتائج بدلا من القيادة القائمة على الضبط.
0.820	*0.000	هناك مراجعة إستراتيجية سنوية.

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (07) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التعلم المستمر" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التعلم المستمر" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.808	نعمل على الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها في المستقبل
*0.000	0.833	تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات الأخرى في تطوير التصور المستقبلي.
*0.000	0.537	يتم الاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية.
*0.000	0.673	نميل إلى التحسين المستمر على حساب الإجراءات والقواعد الثابتة.
*0.000	0.775	نقوم بالتغييرات اللازمة من إعادة هيكلة وإعادة تصميم للأعمال بناء على الأحداث الماضية.
*0.000	0.523	يملك القادة إرادة لتجاوز الأخطاء وإلغاء توجيهات ثبت أنها عديمة الجدوى.

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- نتائج الاتساق الداخلي لمجال "إدارة المخاطر"

يوضح الجدول رقم (08) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (08): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر"

والدرجة الكلية للمجال

رانية نتاح

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.716	يتم إتباع الأساليب العلمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة.
*0.000	0.782	نقوم بتنظيم ورش عمل لاستكشاف المخاطر المحتملة.
*0.000	0.587	يتم تحديد نسبة احتمالية حدوث المخاطر ودرجة الخطورة.
*0.000	0.628	نقوم بدراسات وإجراءات تمكننا من تشخيص المخاطر المحتملة.
*0.000	0.681	نعمل على توقع نواتج المخاطر إن حدثت وحجم الخسارة.
*0.000	0.787	يتم إعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها للجهات المعنية.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (09) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.767	يتم العمل على تحليل وتوصيف دقيق للمخاطر.
*0.000	0.804	نقوم باستكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة.
*0.000	0.678	نعمل على وضع إستراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر.
*0.000	0.628	يتم دراسة بدائل مواجهة المخاطر (تحملها، تنويعها، تجنبها، تحويلها)
*0.000	0.671	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر.
*0.000	0.588	يحدث تعاون بين كافة المستويات في المؤسسة في مواجهة المخاطر.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مرحلة تقييم ومراجعة المخاطر" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي
الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مرحلة تقييم ومراجعة المخاطر" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.796	نقوم بالتأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.
*0.000	0.711	يتم صياغة تقارير توضح خطر الانحرافات المتبقية.
*0.000	0.562	نقوم بعملية تقييم ومراجعة لخطوات إدارة المخاطر.
*0.000	0.660	يتم تحديد الدروس المستفادة لفحص إدارة المخاطر مستقبلا.
*0.000	0.567	نعمل على التطوير المعرفي للمساعدة على قرارات أفضل لمواجهة المخاطر.
*0.000	0.694	نقوم بإطلاع الأطراف ذات العلاقة على التقارير النهائية.

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

✓ **الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.
يبين الجدول رقم (11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.418	*0.003
استثمار القدرات الاستراتيجية	0.547	*0.000
تنمية وتطوير رأس المال البشري	0.516	*0.000
تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية	0.554	*0.000
تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	0.495	*0.001
التعلم المستمر	0.585	*0.000
مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر	0.343	*0.021
مرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر	0.448	*0.002
مرحلة تقييم ومراجعة المخاطر	0.459	*0.002

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- ثبات الاستبانة: يقصد بها أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (12).

الجدول رقم (12): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تحديد التوجه الاستراتيجي	6	0.739
استثمار القدرات الاستراتيجية	6	0.830
تنمية وتطوير رأس المال البشري	6	0.731
تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية	6	0.710
تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	6	0.855
التعلم المستمر	6	0.833
مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر	6	0.843
مرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر	6	0.830
مرحلة تقييم ومراجعة المخاطر	6	0.735
جميع المجالات السابقة	54	0.780

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.710 - 0.855) لكل مجال من مجالات الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.780)، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (02) قابلة للتوزيع، وبذلك نشأت صدق الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج.

2.3 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجتمعة من استبانة الدراسة.

1.2.3 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

✓ توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس: بين الجدول رقم (13) توزيع المجتمع حسب الجنس.

الجدول رقم (13): توزيع المجتمع حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	35	77.8
أنثى	10	22.2
المجموع	45	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن ما نسبته 77.8 % من مجتمع الدراسة هم من ذكور، بينما الباقي 22.2 % هم إناث، ويرجع ذلك إلى طبيعة وثقافة المجتمع التي تلعب دورا كبيرا، حيث إن أغلب الإناث يفضلن العمل في مجال التربية والتعليم، كما أن معظمهن ليس لديهن الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي والوصول إلى مراكز قيادية بسبب الانشغال والاهتمام بالأسرة.

✓ توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر: يبين الجدول رقم (14) توزيع المجتمع حسب العمر.

الجدول رقم (14): توزيع المجتمع حسب العمر

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	8	17.8
من 30 سنة إلى أقل من 45 سنة	15	33.3
أكثر من 45 سنة	22	48.9
المجموع	45	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (14) أن ما نسبته 17.8 % من مجتمع الدراسة أعمارهم تقل عن 30 سنة، 33.3 % تتراوح من 30 سنة إلى أقل من 45 سنة، بينما 48.9 % أعمارهم أكثر من 45 سنة، ويتضح من النتائج أن الفئة العمرية الأكثر هي الأكثر من 45 سنة، ويفسر ذلك إلى أن الوصول إلى مناصب إدارية عليا يتطلب عدد سنوات خدمة معينة وقيل من الناس من يجتاز هذه المستويات بعدد سنوات خدمة منخفض نسبيا، بحيث يصبح لديهم دراية أكثر بالمؤسسة ومتطلبات المراكز القيادية، كما أن هذه المرحلة تسمى مرحلة النضج والوعي المتكامل.

✓ توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة: يبين الجدول رقم (15) توزيع المجتمع حسب المستوى.

الجدول رقم (15): توزيع المجتمع حسب المستوى

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
مهني	6	13.3
ثانوي	16	35.6
جامعي	14	31.1

رانية نتاح

دراسات عليا	9	20.0
المجموع	45	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (15) يلاحظ أن ما نسبته 13.3 % من مجتمع الدراسة حملة درجة مهني، 35.6 % من حملة درجة ثانوي، 31.1 % من حملة درجة جامعي، 20.0 % من حملة درجة دراسات عليا، ومنه فإن غالبية المدراء في البنك محل الدراسة يحملون درجة الثانوي، كما أن هناك نسبة لا بأس بها من حملة درجة الجامعي، وهذا يدل على حرص بنك الجزائر الخارجي على أن يتمتع بمؤهلات علمية معينة حسب متطلبات المنصب، إذ أن اختيار المدير المناسب في المكان المناسب يوفر للمنظمة فرص نجاح أكبر واستثمار للفرص، كما أن مستوى التعليم الذي يتلقاه المدير يزيد من قدرته على التنبؤ بالمستقبل، ويؤثر على اتخاذ القرارات والاستجابة للمؤثرات الخارجية.

✓ توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة: يبين الجدول رقم (16) توزيع المجتمع حسب الوظيفة.

الجدول رقم (16): توزيع المجتمع حسب الوظيفة

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	1	2.2
أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	7	15.6
أكثر من 10 سنوات وأقل 15 سنة	13	28.9
أكثر من 15 سنة	14	31.1
المجموع	45	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن ما نسبته 2.2 % تقل خبرتهم عن 5 سنوات، 15.6 % خبرتهم تتراوح ما بين 5 سنوات و 10 سنوات، 28.9 % خبرتهم تتراوح ما بين 10 و 15 سنة، 31.1 % خبرتهم تفوق 15 سنة، ويتضح من النتائج أن أعلى نسبة كانت لسنوات خبرة تزيد عن 15 سنة، مما يساعد المدراء على أن يكونوا مؤثرين ويتحكمون بزماد العمل وقادرين على مواجهة التحديات التي تواجههم، وتزيد من قدرتهم على التعامل مع المستجدات واتخاذ قرارات تتوافق وأخلاقيات العمل.

2.2.3 اختبار فرضيات الدراسة

✓ اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة: تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط.

القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي
الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وبين عملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد للتوجه الاستراتيجي وبين عملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة.

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين ممارسة القائد للتوجه الاستراتيجي وبين عملية إدارة

المخاطر

الفرضية	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
الفرضية الفرعية الأولى	0.380	*0.009

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (17) أن معامل الارتباط يساوي 0.380، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.009 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد للتوجه الاستراتيجي وبين عملية إدارة المخاطر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، ويفسر ذلك بأن بنك الجزائر الخارجي يهتم قاداته بممارسة التوجه الاستراتيجي من خلال التفكير الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعمل على استشراف المستقبل وما قد يحمل من مخاطر.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القائد للقدرات الاستراتيجية وبين عملية إدارة المخاطر للمدراء ورؤساء الأقسام في الوكالات محل الدراسة.

الجدول رقم (18): معامل الارتباط بين استثمار القائد للقدرات الاستراتيجية وبين عملية إدارة

المخاطر

الفرضية	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
الفرضية الفرعية الثانية	0.650	*0.000

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (18) أن معامل الارتباط يساوي 0.650، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القائد للقدرات الاستراتيجية وبين عملية إدارة المخاطر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، ويفسر ذلك بأن قادة بنك الجزائر الخارجي يهتمون بتوفير البيئة الإبداعية والابتكارية التي تساعد على خلق مناخ جيد للتعامل مع المخاطر، كما أن للاتصالات دور هام في الحد من تفاقم مشكلات سببها معلومات غير مؤكدة لم يتم التحقق منها.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد لتنمية وتطوير رأس المال البشري وبين عملية إدارة المخاطر للمدراء ورؤساء الأقسام في الوكالات محل الدراسة.

الجدول رقم (19): معامل الارتباط بين ممارسة القائد لتنمية وتطوير رأس المال البشري وبين عملية إدارة المخاطر

الفرضية	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
الفرضية الفرعية الثالثة	0.432	*0.002

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (19) أن معامل الارتباط يساوي 0.432، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد لتنمية وتطوير رأس المال البشري وبين عملية إدارة المخاطر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، ويفسر ذلك بأن قادة بنك الجزائر الخارجي يهتمون بتنمية وتطوير رأس المال البشري وذلك من أجل الوصول إلى معارف ومهارات قوة العمل داخل المنظمة، حيث تمثل أداة تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح، وهذا من خلال تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل، وتهيئة وإعداد قادة المستقبل.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز القائد للثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية وبين عملية إدارة المخاطر للمدراء ورؤساء الأقسام في الوكالات محل الدراسة.

الجدول رقم (20): معامل الارتباط بين تعزيز القائد للثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية وبين

عملية إدارة المخاطر

الفرضية	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
الفرضية الفرعية الرابعة	0.304	*0.010

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (20) أن معامل الارتباط يساوي 0.304، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.010 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز القائد للثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية وبين عملية إدارة المخاطر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، ويفسر ذلك بأن قادة بنك الجزائر الخارجي يسعون إلى تبني دستور أخلاقي للمؤسسة والتشجيع على الالتزام به، كما أن التعامل مع كافة الأطراف بهذه الخاصية يهيئ ظروفًا أفضل لاحتواء المخاطر والتقليل منها.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القائد لرقابة تنظيمية متوازنة وبين عملية إدارة المخاطر للمدراء ورؤساء الأقسام في الوكالات محل الدراسة.

الجدول رقم (21): معامل الارتباط بين تطبيق القائد لرقابة تنظيمية متوازنة وبين عملية إدارة

المخاطر

الفرضية	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
---------	------------------------	-----------------------

الفرضية الفرعية الخامسة	0.531	*0.000
-------------------------	-------	--------

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (21) أن معامل الارتباط يساوي 0.531، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القائد لرقابة تنظيمية متوازنة وبين عملية إدارة المخاطر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، ويفسر ذلك بأن قادة بنك الجزائر الخارجي يهتمون بتطبيق رقابة على الأداء ورقابة مالية وهذا يعمل على التقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر وبين عملية إدارة المخاطر للمدراء ورؤساء الأقسام في الوكالات محل الدراسة.

الجدول رقم (22): معامل الارتباط بين ممارسة القائد التعلم المستمر وبين عملية إدارة المخاطر

الفرضية	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
الفرضية الفرعية السادسة	0.404	*0.003

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (22) أن معامل الارتباط يساوي 0.404، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر وبين عملية إدارة المخاطر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، ويفسر ذلك بأن قادة بنك الجزائر الخارجي يهتمون بعملية التعلم المستمر ذلك لأن هذه الأخيرة تكسب البنك الخبرة في التعامل مع المخاطر من خلال الاستفادة من التجارب الداخلية أو الخارجية.

الفرضية الثانية: تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيرا ذا دلالة إحصائية على عملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stwisp لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وهذا مايبينه الجدول التالي (أنظر الملحق رقم 01):

الجدول رقم (23): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة المؤثرة

المتغيرات المستقلة المؤثرة	معاملات الانحدار غير القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار القياسية	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية
المقدار الثابت	2.587	0.798		3.243	0.002
استثمار القدرات الاستراتيجية	0.303	0.153	0.364	1.976	0.005

رانية نتاح

0.009	1.412	0.219	0.088	0.125	تنمية وتطوير رأس المال البشري
0.008	1.478	0.267	0.096	0.141	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة
0.042	1.091	0.174	0.087	0.095	التعلم المستمر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (23) تبين ما يلي: أن القيمة الاحتمالية لاستثمار القدرات الاستراتيجية تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وبالتالي فإن استثمار القدرات الاستراتيجية يؤثر في عملية إدارة المخاطر، والقيمة الاحتمالية لتنمية وتطوير رأس المال البشري تساوي 0.009، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وبالتالي فإن تنمية وتطوير رأس المال البشري تؤثر في عملية إدارة المخاطر، والقيمة الاحتمالية لتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة تساوي 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وبالتالي فإن تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة يؤثر في عملية إدارة المخاطر، والقيمة الاحتمالية للتعلم المستمر تساوي 0.042، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وبالتالي فإن التعلم المستمر يؤثر في عملية إدارة المخاطر، كما يتضح من الجدول أن ترتيب المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير عملية إدارة المخاطر حسب قيمة اختبار T كما يلي:

- استثمار القدرات الاستراتيجية؛
- تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة؛
- تنمية وتطوير رأس المال البشري؛
- التعلم المستمر.

المعادلة:

$$\text{إدارة المخاطر} = 2.587 + 0.303 * \text{استثمار القدرات الاستراتيجية} + 0.125 * \text{تنمية وتطوير رأس المال البشري} + 0.141 * \text{تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة} + 0.095 * \text{التعلم المستمر}$$

تعني هذه المعادلة أن كل بعد من هذه الأبعاد يفسر التغير الذي يحدث في المتغير التابع بالنسبة المقابلة له، أي أن استثمار القدرات الاستراتيجية يفسر 30.3 % من التغير في إدارة المخاطر، بينما تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة يفسر 12.5 % من التغير في إدارة المخاطر، تنمية وأن تطوير رأس المال البشري يفسر 14.1 % من التغير في إدارة المخاطر، أما التعلم المستمر يفسر 9.5 % من التغير في إدارة المخاطر.

ويفسر ذلك بأن قادة بنك الجزائر الخارجي وفي سبيل إدارة المخاطر يسعون إلى استثمار ما لدى المنظمة من قدرات بشرية تبدع وتبتكر فتسهم في وضع الحلول في كافة المراحل بدء بالتنبؤ بالمخاطر ورصد مؤشراتها مروراً بوضع الخطط الملائمة التي قد تحتاج لمهارات إبداعية وانتهاء بالتطوير المعرفي الذي يساعد على اتخاذ

القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي

قرارات مستقبلية أفضل، كما أن القادة الاستراتيجيين في هذا البنك يسعون إلى تدعيم رأس المال البشري من خلال تمكين العاملين وتشكيل فرق العمل وتهيئة وإعداد القادة المستقبليين وكل ذلك يساهم في إدارة أفضل للمخاطر، فتمكين العاملين يساهم في الاستفادة أكثر من مهاراتهم وخبراتهم كما يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة وتحل الكثير من المشكلات على المستوى التشغيلي، كما يعتمد هؤلاء القادة على فرق العمل التي تتضافر جهودها فتنجح قرارات أفضل وإدارة المخاطر بحاجة لفريق من جميع التخصصات ويفضل أن يأخذ صبغة الديمومة فيكون ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوفر له كافة الإمكانيات ليقوم بدوره في كافة مراحل إدارة المخاطر، كما أن محاولة تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة يساعد أكثر في تقييم المخاطر والتعامل معها، من جهة أخرى يحاول هؤلاء القادة تطبيق التعلم المستمر، إذ لا يقف فقط على الاستفادة من التجارب الخاصة بل يجب أن يشمل تجارب الآخرين من خلال الاطلاع عليها واستخلاص العبر منها.

4. خاتمة:

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

➤ هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وعملية إدارة المخاطر، وذلك كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الاستراتيجي كأحد ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين عملية إدارة المخاطر في الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، وهذا من خلال التفكير، الرؤية، والقرارات الاستراتيجية التي تساهم في توقع واستشراف المخاطر قبل حدوثها، وبالتالي الاستعداد لها أو اتخاذ القرارات الجوهرية اللازمة حال حدوثها لتخفيف آثارها ومحاولة احتوائها.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القدرات الاستراتيجية كأحد ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين عملية إدارة المخاطر في الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، وهذا يدل على أن القادة يحاولون استثمار ما لدى المنظمة من قدرات بشرية تبذل وتبتكر فتسهم في وضع الحلول في كافة مراحل عملية إدارة المخاطر.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير رأس المال البشري كأحد ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين عملية إدارة المخاطر في الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، وهذا يؤكد على أن قادة هذا البنك يعملون على تمكين العاملين وتشكيل فرق العمل وتهيئة وإعداد القادة المستقبليين، وكل هذا يساهم في إدارة أفضل للمخاطر.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية كأحد ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين عملية إدارة المخاطر في الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، وهذا يدل على أنه من سمات قادة هذا البنك أنهم قادة أخلاقيين وبالتالي يغرسون هذه الصفة في أتباعهم كونهم يمثلون قدوة لهم، فالممارسة الأخلاقية تعتبر عاملا وقائيا هاما، والتعامل بهذه الخاصية يهيئ ظروفًا أفضل لتخطي المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة كأحد ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين عملية إدارة المخاطر في الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، وهذا يدل على أن قادة هذا البنك يهتمون بالرقابة على الأداء إلى جانب الرقابة المالية، وهذا الأمر يساعد أكثر على تقييم المخاطر وتشخيصها.

رانية تناح

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم المستمر كأحد ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين عملية إدارة المخاطر في الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، وهذا يدل على أن قادة هذا البنك يعملون على الاستفادة من التجارب الخاصة وكذا تجارب الآخرين من خلال الاطلاع عليها واستخلاص العبر منها، وهذا يساهم في تقليص المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك.

➤ استثمار القدرات الاستراتيجية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، تنمية وتطوير رأس المال البشري، التعلم المستمر من ممارسات القيادة الاستراتيجية يؤثرون تأثيرا ذا دلالة إحصائية على عملية إدارة المخاطر في الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، وهذا يدل على أهمية هذه الممارسات ودورها في دعم عملية إدارة المخاطر.

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها نوصي بما يلي:

- تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى القادة في البنوك التجارية الجزائرية من خلال عقد ندوات ومؤتمرات متخصصة وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيق ممارساتها المختلفة عبر الدورات التدريبية؛

- التركيز على تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية التي بينت الدراسة أنها الأكثر ارتباطا وتأثيرا في إدارة المخاطر، والمتمثلة في استثمار القدرات الاستراتيجية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، تنمية وتطوير رأس المال البشري، والتعلم المستمر؛

- إتباع الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر.

5.المراجع:

الكتب:

- فلاح حسن، الحسيني، 2000 ، الإدارة الاستراتيجية -مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر.
- سمير عبد الحميد، رضوان، 2005، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها - دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية -، مصر، دار النشر للجامعات المصرية.

- Daft. Richard, Noe. Raymond, 2001, Organizational Behavior, U.S.A, Harcourt collage publishers.
- Hill. Chareles, Jons. Gareth, 2008, Strategic Management Theory, U.S.A, Houghton Mifflin Company.
- Hitt. Michael, Ireland. Duane, Hoskisson. Robert, 2001, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South Western College Pub.
- Hunger. David, Wheelen Thomas, 2000, Strategic Management and Business Policy, U.S.A, Prentice Hall Inc.
- Institute of Risk Management [IRM]. 2002, A Risk Management Standard. United Kingdom, Airmic Publishing.
- Denis-clair. Lambert, 1996, Economie des Assurances, Armand Colin, France.

الرسائل والأطروحات:

القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي

- صوار يوسف، 2008، تقدير خطر عدم تسديد القرض التقني والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
المقالات:

- بلعزوز بن علي، 2009، استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، الجزائر، 331-344.

- نعمة عباس الخفاجي، عادل عباس البغدادي، 2001، ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء - منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 37.

6.الملاحق:

الملحق رقم (01)

نتائج تحليل نموذج الانحدار المتعدد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,587	,798		3,243	,002
y1	-,237	,115	-,390	-2,062	,046
y2	,303	,153	,364	1,976	50,0
y3	,125	,088	,219	1,412	009,
y4	442,-	,127	551,-	,346-1	310,
y5	,141	,096	,267	1,478	800,
y6	,095	,087	,174	1,091	042,

a. Variable dépendante : x