

القيادات الادارية الناجحة وعلاقتها بإدارة المخاطر

"دراسة تحليلية على الادارات الوسطى والدنيا بمصنع أسمنت لبد- الخمس – ليبيا"

successful administrative leaders and their relation to risk management

"An Analytical Study on the Central and Lower Administrations of Lambda-Al-Khamis Cement Factory - Libya"

Dirigeants de direction performants et leur relation avec la gestion des risques

1. دأمين علي بوحنيك ، كلية الاقتصاد والتجارة الخمس ليبيا ، Aminbuhneik81@gmail.com

2. دفتحة خليل اطحيشات ، كلية الاقتصاد والتجارة الخمس ليبيا ، fathia.sha@gmail.com

تاريخ النشر: 30 / 06 / 2019

تاريخ الارسال: 02 / 01 / 2019

ملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادات الإدارية الناجحة في إدارة المخاطر من خلال التركيز على عينة من الإدارة الوسطى والدنيا بمصنع إسمنت لبد وذلك من خلال خصائص القيادة الناجحة والمتمثلة في (المرونة والتكيف والثقة بالنفس والقدرة على التصرف والمبادرة والشجاعة وتشجيع الذات) ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع الدراسة يتكون من (65) مسؤولاً وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (56) مفردة وتم الحصول على (49) استمارة صالحة للتحليل وقد تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية (SPSS). وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط بين خصائص القيادة الإدارية الناجحة في ادارة المخاطر بالمصنع قيد الدراسة .
- عدم تجاوز المواقف الصعبة التي يتعرض لها المصنع من خلال توافر المستلزمات البشرية والمادية وعدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب بشأنه .

كلمات مفتاحية: القيادة الادارية . المرونة والتكيف. الثقة بالنفس، القدرة على التصرف والمبادرة . الشجاعة. تشجيع الذات . ادارة المخاطر .

Abstract:

The study aimed at identifying the role of successful management leaders in risk management. It focused on a sample of the middle and lower management of Lebda Cement

Factory through the characteristics of successful leadership represented in (flexibility, adaptation, self-confidence, ability to act, initiative, courage and self-promotion). The study population consisted of (65) officials and a simple random sample (56) was selected. 49 questionnaires of the sample were obtained for analysis in which The Statistical Package Program (SPSS) was used. The study concluded with a number of results:

-
- There is a relationship between the characteristics of successful management leadership in the factory which is under study
- Do not exceed the difficult positions that are exposed to the factory through the availability of human and material requirements and the disability to make the appropriate decision about it.

Keywords: (administrative leadership, flexibility and adaptation, self-confidence, ability to act and initiative, courage, self-promotion, risk management.

Le résumé :

Cette étude a pour but d'Identifier le rôle des leaders en management performants dans la gestion des risques en se concentrant sur un échantillon de cadres moyens intermédiaires dans une cimenterie à travers les caractéristiques d'un leadership réussi en flexibilité, adaptation, confiance en soi, capacité à agir, initiative, courage et autopromotion. L'étude s'est appuyée sur une méthodologie analytique descriptive à savoir 65 fonctionnaires, un échantillon aléatoire simple de 56 articles et 49 formulaires valides obtenus Le programme de statistiques a été utilisé et l'étude s'est terminée par un ensemble de résultats: -Relation entre les caractéristiques d'un leadership efficace en matière de gestion des risques dans l'usine étudiée -Ne pas dépasser les situations difficiles auxquelles l'usine est confrontée en raison de la disponibilité d'exigences humaines et matérielles et de l'incapacité de prendre les décisions qui s'imposent.

Mots clés : (leadership administratif, souplesse et adaptation, confiance en soi, capacité d'agir et d'initiative, courage, promotion personnelle, gestion des risques)

مقدمة:

لقد خلق الله سبحانه وتعالى الانسان وميزه على سائر المخلوقات الاخرى بأن وهب له القدرة على التفكير والتدبير والتأمل فيسعى لعمل وفعل الخير ويتجنب دوافع الشر ويحذر من كل من شأنه أن يسبب له ضررا او يحدث له خسارة ولكن بالرغم من ذلك كله فقد تحدث خسائر وتقع أضرار والسبب في ذلك هو جهل الانسان بالجوانب المحيطة بقراراته لذلك فهو دائم التفكير وكثير التأمل والنظر في أن يبتكر من الوسائل والأساليب التي تساعد على تجنب المخاطر والحد منها والعمل على تجنبها وتفاديها إن أمكن(1).

1. الاشكالية :

تنشط أغلب المؤسسات الصناعية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز اهدافها ، وعلى الرغم من التباين الواضح في مواجهة الخطر من قبل القيادات الادارية وذلك نتيجة الاختلافات في المهارات والقدرات والتي تحتاج بدورها الى التركيز على العملية الادارية والتي تعمل على مواجهة التحديات ، ومن خلال م اتقدم تحاول الدراسة ، الاجابة على التساؤلات الرئيسية التالية :

- أ- ما مستوى تأثير مهارات وقابليات وخصائص القيادات الادارية العليا في التعامل مع الخطر ؟ .
- ب- ما مستوى سرعة الاستجابة من قبل القيادات الادارية العليا للمخاطر وكيف يمكن التعامل معها؟.

- ت- ما نوع العلاقة والتأثير بين متغير القيادة الادارية الناجحة ومتغير إدارة المخاطر ؟ .

2. فرضية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على فرضيتين هما :

- الفرضية الاولى :- " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير القيادات الادارية الناجحة وخصائصها (المرونة والتكيف ، الثقة بالنفس ، القدرة على التصرف ، المبادرة ، الشجاعة ، تشجيع الذات ، ومتغير ادارة المخاطر) " .
- الفرضية الثانية :- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير القيادات الادارية الناجحة وخصائصها (المرونة والتكيف ، الثقة بالنفس ، القدرة على التصرف ، المبادرة ، الشجاعة ، تشجيع الذات ، ومتغير ادارة المخاطر) " .

3. أهداف الدراسة :

- محاولة لفت القيادات الادارية العليا بأهمية وجدوى إدارة المخاطر .
- التعرف على مفهوم ادارة المخاطر وانواع الخطر وكيفية التعامل مع الخطر .
- التعرف على العلاقة بين ابعاد القيادة الادارية الناجحة في المنظمة قيد الدراسة.
- زيادة التعريف بإدارة المخاطر لعينة الدراسة بما يضمن السبيل الامثل في اتخاذ قراراتهم الادارية الرشيدة والتي من شأنها أن تعمل على التقليل من وقوع الخطر .
- تسليط الضوء على مفهوم إدارة المخاطر للقيادات الادارية العليا باعتباره من أهم وأحدث الادارات والتي من شأنها حماية المؤسسة وتفادي الأخطار فيها .
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات والتي من شأنها مساعدة المؤسسة قيد الدراسة .

4. أهمية الدراسة :

- محاولة ضبط إطار العمل لإدارة المخاطر في المؤسسة قيد الدراسة بحيث يلي كافة المتطلبات التنظيمية ويتماشى مع أفضل الممارسات فيها .
- العمل على رفع كفاءة الادارة الوسطى والدنيا للحد من الخسائر المتوقعة والنتائج من هذه المخاطر المتوقعة مع الحفاظ على التغطية الكافية لنقاط الضعف .
- محاولة توعية وتثقيف مدراء الادارات الوسطى والدنيا ومن ثم العاملين بالمصنع بمفهوم إدارة المخاطر .
- العمل على تفادي المخاطر داخل المصنع وتقليل الخسائر الناتجة عن هذه المخاطر والتي من شأنها أن تؤثر سلبا على المؤسسة .

5. تحديد مفاهيم الدراسة :

- القيادة الإدارية الناجحة: وهي المتمثلة في الإدارة العليا للمؤسسة والمعنية بالقرارات الاستراتيجية وتحديد هويتها التنظيمية .
- الخطر هو وقوع خسارة إما مادية أو معنوية بينما عرفها آخرون على أنها الخسارة المادية المحتملة نتيجة لوقوع حادث معين (2).
- إدارة المخاطر: هي عملية اتخاذ القرار الموجه لأي خطر من الأخطار التي تتعرض لها منشآت الاعمال أو الأفراد ويتم ذلك عن طريق التعرف على مصادر الخطر المختلفة (3).

- التعريف الاجرائي: وهي القرارات التي يتخذها مسؤولي القيادات العليا للمؤسسة قيد الدراسة لأي خطر يتعرض له المصنع والعاملين فيه .
- المعنى الاقتصادي للمخاطرة: تعرف كلمة مخاطرة بأنها إمكانية حدوث شيء خطر أو غير مرغوب فيه وهي في نفس الوقت تعني الشيء الذي يمكن ان يسبب الخطر نفسه وهي الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل الى نتيجة متوقعة أو مأمولة (4) .
- الخطر من منظور رقابي: من وجهة النظر الرقابية تعتبر المخاطرة بأنها تمثل الآثار غير المواتية الناشئة عن أحداث مستقبلية متوقعة أو غير متوقعة وتؤثر على ربحية المؤسسة ورأس ماله (5) .

6. الدراسات السابقة :

أولا: الدراسات التي تتعلق بمتغير ادارة المخاطر:

- أ. الدراسة الأولى :من اعداد بوزيدي لمجيد ، إدارة المخاطر في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة شركة (Doodah) حريف ، 2009 ، جامعة محمد بوقرة ، بو مرداس ، الجزائر (6):
- هدفت هذه الدراسة الى محاولة الكشف عن مشكلة الأخطار التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحيط بها وكيفية التعامل مع ادارة المخاطر وتجنب الخطر مستقبلا، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :
- تعتبر ادارة المخاطر علم متطور شأنه في ذلك العلوم الأخرى اذ يتماشى والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية .
- ندرة وقلة المعلومات حول الأخطار التي يحتمل أن تهدد المؤسسات الاقتصادية سواء من بيئتها الداخلية أو الخارجية .
- عدم تطور ثقافة تسير الخطر داخل المؤسسة الجزائرية وخاصة الأخطار وطبيعة حدوثها .
- ب. الدراسة الثانية :من اعداد رائد فؤاد عبدالعال ، إدارة الازمات والخطر لدى مديري المدارس الحكومية ، ربيع ، 2009م، غزة ، فلسطين (7).
- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أساليب الازمات والخطر لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي ، كما هدفت الى الكشف عن كل من (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المرحلة التعليمية ، المنطقة التعليمية) حيث توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

- 1- يمارس مديرو المدارس أسلوب التعاون في إدارة الخطر بوزن نسبي 85.48%.
- 2- يمارس مديرو المدارس أسلوب الاحتواء في إدارة الخطر بوزن نسبي 85.99%.
- 3- يمارس مديرو المدارس أسلوب المواجهة في إدارة الخطر بوزن نسبي 82.87%.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لدى ممارستهم لأساليب ادارة الخطر تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

ت. الدراسة الثالثة: من اعداد عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات

الاقتصادية، خريف 2012م، جامعة ابي بكر القايد، تلمسان الجزائر(8):

تناولت هذه الدراسة دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية حيث اقتصت بالدراسة حالة مؤسسة الاسمنت بمدينة سعيدة وأجرت دراسة تطبيقية ومدى تبنيها لمفهوم غدارة المخاطر وكيف يمكن لإدارة المخاطر التقليل من الاخطار التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- 1- غياب فلسفة إدارة المخاطر لدى غالبية موظفي الشركة.
- 2- يدرك العاملون بالشركة الاخطار المهنية فقط والتي يمكن أن يتعرض لها العمال خلال مناطق الانتاج .
- 3- لا تتعامل المؤسسة مع المخاطر التي تتعرض لها بطريقة علمية ومنهجية تعتمد على أسس رياضية واحصائية بل على اسلوب تقليدي يعتمد على الخبرة في التعامل مع هذا النوع من الأخطار.

❖ أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن الدراسة الحالية تتشابه معها في الحدود الموضوعية وهي إدارة المخاطر، الا أنها تختلف من حيث الاهداف والحدود البشرية ومجتمع وعينة وبيئة الدراسة بالإضافة الى أساليب القياس حيث أن الدراسة الحالية ركزت على المنظور الاداري وهو البعدين التدريبي وقياس الأداء ومعدل دوران العمل إلا أن الدراسات السابقة عالجت الأخطار من المنظور الفني.

ثانيا: دراسات تتعلق بمتغير القيادة الادارية :

أ. الدراسة الاولى : من اعداد أبوخريص عمران (أنماط السلوك القيادي وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على مصرف الوحدة الإدارة العامة وفروعه، أكاديمية الدراسات العليا، 2011م(9).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أنماط السلوك القيادي بمصرف الوحدة وفروعه بالإضافة الى تأثير هذه الأنماط على مستوى الرضا الوظيفي وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن النمط القيادي الفعال هو أكثر الأنماط القيادية السائدة بنسبة تصل الى 36% واقلها النمط الفوضوي بنسبة 10%.

ب. الدراسة الثانية: من اعداد أوهايو (الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد، دراسة ميدانية على مجموعة من الباحثين في مجالات علم النفس والاجتماع والاقتصاد في جامعة اوهايو الولايات المتحدة الأمريكية 1997م (10).

هدفت الدراسة الى تقسيم عينة الدراسة الى مجموعتين في وظائف اعمال القيادة وهي مجموعة تصميم وتنظيم العمل، مجموعة الحساسية للآخرين وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- النمط المهتم بحاجات الأفراد وعلاقاتهم يرتبط إيجابيا مع رضى العاملين.
- النمط المهتم بالأهداف كانت نتائجه غير ثابتة بالنسبة للرضى عن العمل.

7. القيادة المفهوم والأهمية:

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات، في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها، وتشعب أعمالها وتعقد وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها بالبيئة الخارجية.

ولا شك بأن القيادة ليست مجرد علاقة شخص بأخر او بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها الى النظم الاجتماعية الموجودة في المنشأة إلا أن العمل اليومي يتأثر بسلوك الجماعة بحساسية شديدة (11).

• مفهوم القيادة:

عرفها KOONTZ على أنها القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف محدد.

❖ أهمية القيادة:

تعد القيادة من بين المعايير التي يتحدد على ضوءها نجاح أي تنظيم اداري فهي تعمل كأداة محركة لتحقيق أهداف المنظمة، لأنها تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين، ويقومون بتنفيذ رغباتهم لتحقيق الاهداف المنشودة المعدة مسبقا.
اتفق أغلب الكتاب والباحثين على مجموعة من المهارات القيادية والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

- 1- المهارات الفنية: والمقصود بها استخدام المعرفة المتخصصة في فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص.
- 2- المهارات الإنسانية: ضرورة المام القائد بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين وتمثل قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وينسق جهودهم ويتفهم مشاعرهم وتكون عنده الثقة فيهم وخلق الاحساس لديهم والسمات المرتبطة بهذه المهارات وتكامل الشخصية.
- 3- التأثير: يعتبر التأثير هو لب القيادة و عملية يقوم بها القائد تجاه الأفراد والجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين والتأثير عملية هادفة ومقصودة يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول، تنمية قدرات أفراد الجماعة وتقوية ثقتهم بأنفسهم.

❖ سمات القيادة الادارية:

توجد الكثير من السمات التي تتحلّى بها القيادة الإدارية الناجحة والتي يمكن ملاحظتها من خلال تصرفات وأفعال القادة ومنها (الثقة بالنفس، والقدرة على التصرف، والصدق والنزاهة، والقدرة العالية على تحمل ضغوط العمل، والشجاعة في اتخاذ القرارات، والمرونة والتكيف، وتشجيع الذات، الحزم، والاستقرار العاطفي، الحماس (تشوري، عبد الرحمن (2005) اندرج - دوبيدين: مترجم (2011:84)، (احمد، (2009:156) (السكرانة، 2010:177) وسوف نتبنى في هذا البحث من هذه السمات التي قد يتفق الكثير ما هو قيد الدراسة بضرورة توافرها في القيادات الإدارية الناجحة وهي: أ-المرونة والتكيف: القائد هو الشخص الذي سهل عملية التغيير ومن هنا يتعين على القائد ان يكون مرنا وأحسن التكيف لكي يواكب التغيير، وقد اعتبر الباحثين منذ عهد بعيد المرونة أو القدرة على التكيف مع مختلف المواقف خاصية هامة جدا من خصائص القادة الناجحين، فالذين يتصفون بهذه الخاصية قادرون على حسن التصرف بما يتلائم مع مطالب كل موقف على حده.

ب- الثقة بالنفس والقدرة على التصرف: يتحلّى القائد الناجح بقدر كبير من الثقة بنفسه وعلى نحو واقعي فالقائد الواثق من نفسه دون غرور، أو مغالاة يكسب ثقة أعضاء الفريق مما يؤهله على القدرة على ادارة المنظمة بشكل صحيح، وهذه السمة هي من أولى السمات القيادية التي أكد عليها، الباحثون في أبحاثهم الحديثة التي أجريت على قادة في مواقف عديدة، ولا يكفي أن يتمتع القائد بميزة الثقة. بالنفس والقدرة على التعرف بل عليه، أن يبرز هذه السمات أمام الجماعة، وهو يستطيع ان يفعل ذلك في أغلب الاحيان باستخدامه، عبارات واضحة لا لبس فيها، واتخاذ الوضع الجيد الثابت وقيامه بالتصرف السليم في المواقف المختلفة.

ج-المبادرة:يستجيب القادة الناجحون للوقائع والأحداث، فأنهم يصنعون خياراتهم وينفذون العمل الذي يفضي الى التغيير، هذا يعني أن زمام المبادرة أو العمل، أن يقوم المرء بالعمل تلقائيا ودون دعم أو تحفيز من الآخرين فالمبادرة تعد الجانب الحيوي، والنشط في القيادة، والشخص الذي يضع نصب عينيه منصبها قياديا يجب أن يدرك، أن من بين السمات القيادية القدرة على اتخاذ، زمام المبادرة التي لها علاقة بالمقدرة على معرفة المشاكل والأزمات قبل وقوعها.

د-الشجاعة: يحتاج القادة الى الشجاعة ليواجهوا تحديات المجازفات الاحترافية، واتخاذ زمام المبادرة عموماً، وينبغي عليهم أيضا أن يكونوا على قدر المسؤولية، الملقاة على عاتقهم، والقائد بحاجة الى الشجاعة من أجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، والسرعة المناسبة لمواصلة أي من المواقف الطارئة.

هـ-تشجيع الذات: يجب أن تتوافر في القائد الاداري الناجح صفة الاتزان، اذ أن العاملين غالبا ما يسلطون الضوء على سلوكه، ويقع دائما تحت وطأة الانتقاد، وقد يقاس اتزانه ونزاهته كذلك بقدر رغبته للحصول على المنافع الشخصية بشكل سريع، من دون الاكتراث بالدور القيادي الذي يمارسه والذي ينبغي أن يتضمن تشجيع الذات، والتحكم بالانفعالات وهذه القدرة تسمح للقائد من التوازن والتوجه نحو الأداء المتميز في أي مجال، وما يميز هؤلاء القادة الانتاجية، العالية والكفاءة في أي عمل يقومون به، ويمكن تشجيع الذات من خلال تحمل مسؤولية أكبر وقدرة أكبر على التركيز والانتباه للمهمة، المطروحة واندفاع اقل وتحكم اكبر بالذات (12).

8. المخاطر وكيفية مواجهتها :

تواجه مختلف المنظمات مخاطر عديدة عند ممارسة، أعمالها مما يؤدي الى تعرض هذه الأعمال الى العديد من الأزمات والمخاطر، لأنها تمثل عموما في حالة عدم التأكد ولعل التحدي الأساسي الذي يواجه الادارة هو عدم التأكد، الذي تقبل عليه لتستطيع بلوغ اهدافها الإستراتيجية أن عدم التأكد بالأساس يمثل حالتين هما الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة التي تحيط بالمؤسسة. احتمالية تؤدي اما الى نجاح أو فشلها، أن عملية قياس مقدار عدم التأكد وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة هو دور ما يسمى بإدارة المخاطر حيث تسهم هذه الاخيرة في تمكين الادارة في التعامل مع ما يمكن أن تتعرض له المؤسسة، من مخاطر وصعوبات في المستقبل يمكن ان تعرقل مسارها (13).

❖ مفهوم إدارة المخاطر:

هي عبارة عن تنظيم متكامل يهدف الى مجابهة المخاطر ، بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه ، وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار ، أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب (14).

❖ أهداف إدارة المخاطر:

وتتجلى فيما يلي :

- ❖ مراقبة المؤسسة لتحديد المخاطر.
- ❖ تفهم وتقليل أثار مخاطر المؤسسة على التكلفة والجوانب الاخرى.
- ❖ تركيز انتباه الادارة على المخاطر ذات الاولوية القصوى.
- ❖ ضمان اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر على المستوى الملائم من السلطة.
- ❖ الاتصال مع فريق المؤسسة وأصحاب المصلحة بوضوح فيما يتعلق بالمخاطر.
- ❖ الاحتفاظ بسجل واضح ودقيق للمخاطر خلال دورة حياة المنشأة.

❖ كيفية ادارة المخاطر:

يمكن ادارة المخاطر من خلال الخطوات التالية:

- 1- تحديد الهدف: ان أول خطوة في عملية ادارة المخاطر هي تحديد الأهداف ،وتقرير احتياجات المنشأة من برنامج ادارة المخاطر ، حيث تحتاج المنشأة الى خطة معينة للحصول ،على أقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج الخطر ،وتعتبر هذه الخطوة كذلك وسيلة لتقييم الأداء.
- 2- تحديد واكتشاف الخطر: ويتم ذلك من خلال وجود ادارة داخل المنشأة ،أو المؤسسة (ادارة المخاطر) وتقوم هذه الادارة بدراسة أوجه النشاط المختلفة ،للمؤسسة من انتاج وتخزين وشراء وبيع وتمويل واختيار العاملين، وتدريبهم بهدف اكتشاف الأخطاء التي تتعرض لها المؤسسة.
- 3- تقييم الخطر على ادارة المخاطر: تقييم هذه الأخطار التي تم اكتشافها ،وتحديد ما يقصد بتقييم الخطر قياس احتمال وقوع خسارة معينة ،ويتطلب هذا التقييم اعطاء أولويات للأخطار ذات الأثر الجسيم حيث يتم تبويب الأخطار ، في مجموعات مثل (أخطار جسيمة ، أخطار متوسطة ، أخطار قليلة) ،أو مجموعات مثل (أخطار مهمة جدا ، أخطار مهمة ، أخطار غير مهمة).
- 4- تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر (اتخاذ القرار): بعد تحديد الأخطار وقياسها يأتي اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدة.

5- وهناك مدخلان اساسيان للتعامل مع الاخطار التي تواجه الفرد والمؤسسة هما:

(أ) مدخل التحكم في الخطر (الوقاية والمنع).

(ب) مدخل تحويل الخطر.

من البديهي أن يتم تحديد المخاطر أولا حتى يتسنى لنا التصدي، لها ومن ثمة نتحدث على طرق تحديد المخاطر، فهناك الكثير من الاستراتيجيات، المتبعة لتحديد المخاطر، وهي تختلف من مؤسسة الى أخرى ومن شخص الى آخر، وفيما يلي:

سنوجز بعض الاساليب الممكن استخدامها لتحديد المخاطر:

1- العصف الذهني: من أهم الطرق المستخدمة لتحديد المخاطر، هو الاجتماعات الدورية بشكل

أسبوعي أو نصف شهري، وفي كل اجتماع يجب أن يخصص وقت للعصف الذهني يشارك فيه كل الحضور لتحديد، أي مخاطر محتمل حدوثها لسبب من الأسباب.

2- تحليل السلامة الوظيفية (JSA): واحدة من أقدم الطرق المستخدمة لتحديد المخاطر، حيث

يتم تقسيم المشروع أو المرحلة الى عدة أنشطة ثم يتم دراسة كل نشاط على حدته بهدف

استخراج المخاطر منه قدر الامكان ودراستها.

3- سيناريو تحقيق الهدف: يمكن معرفته من الهدف، حيث يتم دراسة السيناريو المتبع لتحقيق

هذا الهدف واستنباط كافة المخاطر التي قد تحول دون تحقيقه، كذلك استنباط الفرص التي تساعد على تحقيق الهدف في كل وقت وبتكلفة أقل.

4- قائمة المخاطر السابقة: ان جميع المؤسسات تواجه العديد من المخاطر، ويمكن التعرف على

هذه المخاطر من خلال استجواب أشخاص مروا بمخاطر سابقة كبيرة.

5- الجولات الميدانية: قد تكون الجولات الميدانية أمرا صائبا اذ ستلاحظ كثيرا من الأخطاء التي

سوف تساعدك على استنباط المخاطر بشكل سريع.

6- مشاركات فريق العمل: يساهم فريق العمل بالإعلام عن المخاطر المحتملة، حين شعورهم

باستخدام آلية تبليغ منظمة و متاحة للجميع، ففريق العمل يمارس فعليا العمل المطلوب و

بالتالي من المؤكد أنه سوف يكشف مخاطر، لا يمكن لك كمالك او مدير مؤسسة معرفتها

بسهولة.

7- سؤال الخبراء: نقصد هنا بالخبراء غير العاملين مع الفريق، من الذين لديهم خبرة في هذا المجال

وبالتأكيد بحجم خبرة هؤلاء سوف يضيفون الكثير، من المخاطر التي لم يفكر بها اطلاقا.

- 8- تحليل وتقويم المخاطر: بإمكاننا تقييم المخاطر عن طريق وصفها طبقا لعاملين، هما احتمالية حدوث المخاطرة ومدى تأثيرها في حالة حدوثها، وكل عامل من العاملين يمكن اضافة 5 اختيارات أسفله وهم (عالي جدا وعالي ومتوسط ومنخفض ومنخفض جدا) من الممكن اختزال الخمسة عناصر الى ثلاثة فقط وهم (عالي، متوسط، منخفض).
9. الاجراءات المنهجية والميدانية للدراسة :

يتناول هذا المحور الحدود المكانية والبشرية للدراسة و وصفاً لمنهج الدراسة وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المحور وصفا للإجراءات التي قام بها الباحثان في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحثان عليها في تحليل الدراسة، وفي هذا المبحث سيتم تناول إجراءات الدراسة وذلك على النحو التالي:

❖ حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : مصنع أسمنت في لبدة ليبيا .
- الحدود الزمنية : اجريت هذه الدراسة خلال شهري سبتمبر و اكتوبر 2018 م .
- الحدود البشرية : مدراء الادارات والمكاتب ورؤساء الاقسام .

❖ منهج الدراسة:

خضعت الدراسة لأسلوب المنهج الوصفي في وصف الواقع الراهن لإدارة المصنع والمنهج التحليلي يتمثل في تحليل البيانات والمعلومات التي سيتم تجميعها من خلال استمارة الاستبيان

❖ عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الإدارات الوسطى والدنيا بالمصنع قيد الدراسة والبالغ عددهم (65) مسؤولا ، أما عينة الدراسة فقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة قوامها (56) مفردة و بعد توزيع الاستمارات وفرزها تم الاحتفاظ على (49) استمارة صالحة للتحليل.

❖ أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة في الدراسة الميدانية وذلك لما لها من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها حيث تم تصميم الأسئلة بحيث تؤدي إلى سهولة وسرعة الإجابة عليها من قبل المبحوثين، أيضا وسهولة تحليلها، وقام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال استخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

كما استعمل (الباحثان) مقياس ليكرت الخماسي، لتحديد درجة لكل عبارة، ولقد تم استخدام صيغة واحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة فقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

• جدول رقم (1) يوضح درجة كل عبارة:

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

❖ الأساليب الإحصائية:

إنجاز الجانب الميداني للدراسة استخدمنا التحليل الإحصائي SPSS لتفريغ البيانات وتحليل اختبار الفروض، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة .
- اختبار SPSS.
- اختبار الفرضيات
- سيبرمان براون

ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرو نباخ.(معامل ألفا كرو نباخ مؤشر للثبات، يقيس الاتساق الداخلي لبنود الاستمارة ولا يتم حسابه بالتطبيق وإعادة التطبيق كما أشرنا في بداية الفقرة) .

• جدول رقم (2) يوضح معامل ألفا كرو نباخ:

البيان	معامل ألفا كرو نباخ
--------	---------------------

0.961	الاستبانة ككل
0.604	المحور الأول
0.703	المحور الثاني
0.868	المحور الثالث
0.737	المحور الرابع
0.907	المحور الخامس
0.882	المحور السادس

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغ 0.961 ، وهي قيمة مرتفعة وممتازة من الناحية الاحصائية ، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

- جدول رقم (3) يبين معاملات الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ, وسيرمان براون للمقياسين المستخدمين في الدراسة:

اسم المتغير	ألفا كرونباخ المعدل	سيرمان براون
القيادات الادارية العليا الناجحة	0.89	0.83
استبانة ادارة المخاطر	0.73	0.48

يتبين من الجدول رقم(3) السابق أن معاملات ثبات استبيانه القيادات الادارية الناجحة في هذه الدراسة مرتفع (ألفا كرونباخ = 0.89, وسيرمان براون = 0.83) وكذلك استبيانه ادارة المخاطر (ألفا كرونباخ = 0.73, وسيرمان براون = 0.48) مما يطمئن ويشجع الباحثان على استخدامها في هذه الدراسة.

- جدول رقم (4) يوضح الاستثمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة المسترد والفاقد منها

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المفقودة	نسبة الاستثمارات المفقودة	عدد الاستثمارات غير	نسبة الاستثمارات الغير	عدد الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستثمارات الصالحة

		صاحبة	صاحبة			
56	7	%12.5	0	%0	49	%87.5

لمواصفات العينة أهمية كبرى في تعميم النتائج وضبط صدق إجراءات الدراسة، وعليه قام الباحثان بوصف العينة قيد الدراسة حسب النتائج الآتية:

• جدول رقم (5) يوضح مواصفات العينة (العمر، سنوات الخبرة، والجنس):

العمر	التكرار	النسبة	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة	الجنس	التكرار	النسبة
أقل من 30	1	1.8	من 5 إلى 10	32	65.30	ذكر	46	93.88
ما بين 30 و 40	20	41	من 11 إلى 15	17	34.7	أنثى	3	6.12
أكبر من 40	28	57.14						
المجموع	49	100		49	100		49	100

يتضح من الجدول (5) أن معدل العمر يقع بين اقل من 30 سنة إلى 40 سنة، وسنوات الخبرة تقع بين 5 سنوات إلى 10 سنوات، والجنس 46 ذكور 3 إناث.

يتضمن هذا المبحث وصف وتشخيص متغيرات البحث من أجل التعرف على الاختلافات في آراء العينة وقياس علاقات الارتباط بين متغيرات.

و من أجل التوصل الى تحليل الاجابات و آراء عينة البحث تم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات والوسائل الإحصائية وهي الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاتفاق ونسبة المتونة .. وغيرها من الأساليب الإحصائية وقد اعتمد الوسط الفرضي البالغ (3) وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معيارا لقياس درجة المتغيرات. المتغير المستقل /القيادات الإدارية الناجحة، وخصائصها:

يهدف قياس مدى امتلاك العينة المبحوثة لخصائص القيادة الإدارية الناجحة تم تقسيم خصائصها الى خمسة خصائص هي) المرونة والتكيف، والثقة بالنفس، والقدرة على التصرف، والمبادرة، والشجاعة، وتشجيع الذات) .

• جدول رقم (6) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسبة المتوية لخاصية (المرونة والتكيف):

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
1	مراجعة الخطط السابقة ومقارنة المستهدف بالمتحقق	4.26	0.61	85.2	14.31	85.2%
2	مراجعة القرارات المتخذة ومحاولة تصحيحها	4.03	0.72	80.6	17.87	80.6%
3	تغيير البرامج والاجراءات في ضوء الظروف والمتغيرات	3.89	0.74	77.8	19.02	77.8%
4	التكيف مع المواقف الطارئة	3.69	0.75	73.8	10.32	73.8%
	المعدل العام	4.02	0.72	80.4	17.91	80.4%

من خلال الجدول أعلاه تضح ان فقرة رقم (1) مراجعة الخطط السابقة ومقارنة المستهدف بالمتحقق، احتلت الترتيب الاول، إذا بلغ وسطها الحسابي (4.26) وبانحراف معياري (0.61) عامل اختلاف واحتلت الفقرة (4) التكيف مع المواقف الطارئة، أخيرا اذ بلغ الوسط الحسابي (3.69) وبانحراف معياري (0.75) ومعامل اختلاف (10.32) اما الفقرة (3) احتلت الترتيب ثالثا بوسط حسابي (3.89) والفقرة (2) ثانيا حيث بلغ والوسط الحسابي لها (4.03).

- جدول رقم (7) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية لخاصية (الثقة بالنفس والقدرة على التصرف):

ت	الفقرات	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
5	القدرة على ادارة المنظمة وتجاوز المواقف الصعبة	3.89	0.92	77.8	23.6	77.8%
6	لا تزعجني الافكار التي تتعارض مع قناعاتي	3.21	1.33	64.2	41.4	64.2%
7	القدرة على اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب	3.70	1.21	70.4	32.7	70.4%
8	اشعر بان الظروف التي تواجهها المنظمة يمكن ان تتجاوزها	4.03	0.72	80.6	17.87	80.6%
	المعدل العام	3.70	1.04	74.15	28.89	74.15%

بصورة عامة فقد بلغت قيمة الوسيط الحسابي العام الثقة بالنفس والقدرة على التصرف (3.70)

وبانحراف معياري (1.04) اما الفقرة الاكثر مساهمة في بناء الثقة بالنفس والقدرة على التصرف هي الفقرة (8) بلغ الوسيط الحسابي لها (4.03) وبانحراف معياري (0.72) اما الفقرة (6) فقد احتلت في المرتبة الأخيرة وبلغ وسطها الحسابي (3.21) وبانحراف معياري (1.33) في حيث بلغ الوسيط الحسابي للمشروعين (3،2) على التوالي (3-21)،(3-70)

• جدول رقم (8) يوضح الوسيط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الاختلافات والنسب المئوية لخاصية (المبادرة):

ت	الفقرات	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
---	---------	----------------	-------------------	--------------	----------------	----------------

9	اعطي اهتماما كبير بوضع الخطط المستقبلية	4.11	86.0	82.2	20.92	82.2%
10	استشراف المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي	3.81	1.06	76.2	27.82	76.2%
11	الظروف الصعبة تحفزني على اتخاذ القرارات المهمة	4.12	0.86	82.4	20.87	82.4%
12	تشجيع المرؤوسين على اليه تحقيق النجاح الذي يسعون إليه	3.52	1.16	70.4	25.64	70.4%
	المعدل العام	3.89	0.98	8-77	25.64	77.8%

ونلاحظ من خلال جدول رقم (8) اعلاه ان الفقرة (11) الظروف الصعبة تحفزني على اتخاذ القرارات المهمة (بلغ وسطها الحسابي (4.12) وهي بلغت أكبر من قيمة الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.86) اما الفقرة (12) فقد احتلت الترتيب الاخير اذا بلغ وسطها الحسابي (3.52) وبانحراف معياري (1.16) اما الفقرة (9) فقد احتلت ثانيا بوسط حسابي (4.11) اما الفقرة (10) فقد بلغ وسطها الحسابي (3.81) وبذلك احتلت الترتيب الاخير. جدول رقم (9) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الاختلافات والنسب المئوية لخاصية (الشجاعة):

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
13	تحمل المسؤولية الكاملة عند اصدار الاوامر	4.48	0.58	89.6	12.94	% 89.6
14	استخدام الصلاحيات	4.50	0.60	95	13.33	95%

الممنوحة لي بشكل كامل						
15	أجد نفسي جزءاً من السبب في تلكؤ اداء المنظمة	4.23	0.75	84.6	17.73	% 84.6
16	القدرة على مواجهة المواقف الحرجة	3.56	0.80	71.2	22.47	% 71.2
	المعدل العام	4.19	68.2	83.8	16.61	% 83.8

يتضح من الجدول (9) أن الوسط الحسابي الأعلى بلغ (4.50) للفقرة (14) وبانحراف معياري (0.60) في حيث احتلت الفقرة (16) أخيراً اذا بلغ الوسط الحسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.80) اما الفقرتين (12) و(13) بلغ وسطها الحسابي على التوالي: (4.48)، (33،4).

- جدول رقم (10) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الاختلافات والنسب المئوية لخاصية (تشجيع الذات):

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
17	القدرة على التوجه نحو الاداء العالي	3.32	0.77	66. 4	23.83	66.4%
18	تشجيع فرق العمل المدارة ذاتيا	4.48	0.62	89. 6	13.83	89.6%
19	الاعتماد على قدراتي ومهاراتي في التأثير على الاخرين	4.30	0.64	86	14.88	86%

20	الاهتمام بالعلاقات الداخلية والخارجية بدرجة كبيرة من أجل تحقيق امداف المصنع	3.38	0.88	67. 6	26.03	67.6%
	المعدل العام	3.87	0.72	77. 4	19.64	77.4%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفقرة (18) احتلت الترتيب الاول إذا بلغ وسطها الحسابي (4.48) وبانحراف معياري (0.62). اما الفقرة (7) احتلت الترتيب الأخير اذا بلغ الوسط الحسابي لها (3.32) وبانحراف معياري (0.77) في حيث الفقرتين (20.19) بلغت اوسطها الحسابية على التوالي (4.30)، (3.38) ولغرض امتلاك صورة أكثر وضوحا عن الخصائص (السمات) للقيادات الادارية الناجحة والجدول الموالي يوضح مستوى هذه الخصائص وترتيبها من حيث الأهمية بالاعتماد على الوسط الحسابي ومعامل الاختلاف.

• جدول رقم (11) يوضح مستوى أهمية الخصائص السمات (للقادات الادارية الناجحة).

ت	خصائص القيادات الادارية الناجحة	الوسط الحسابي	معدل الاختلاف	الترتيب
1	المرونة والتكيف	4.02	17.91	الثاني
2	الثقة بالنفس والقدرة على التصرف	3.70	28.89	الخامس
3	المبادرة	3.89	25.69	الرابع
4	الشجاعة	4.19	16.61	الاول
5	تشجيع الذات	3.87	19.64	الثالث

يلاحظ من الجدول (11) أن خاصية (الشجاعة) تحتل المرتبة الاولى من حيث الأهمية، اذا بلغ الوسط الحسابي (4-19)، يليه في المرتبة الثانية (02-4) والتي تمثل خاصية (المرونة والتكيف)، اما في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية احتلت خاصية (المبادرة) (اذ بلغ الوسط الحسابي (3-89) اما أقل أهمية فقد سجلت الخاصية (الثقة بالنفس والقدرة على التصرف). ومن خلال ما تقدم فقد تمت الإجابة عن السؤال في المشكلة (أ) ما مستوى تأثير المهارات والقابليات والخصائص للقيادات الادارية في التعامل مع المخاطر. - لغرض تحليل آراء عينة البحث لمتغير (ادارة المخاطر) ومعرفة قدرة القيادات الادارية في المصنع في التصدي للمخاطر ومواجهتها اذا تم تقسيم هذا المتغير الى أحد عشرة فقرة تعبر عن مراحل ادارة المخاطر وسبل مواجهة الخطر في كل مرحلة من مراحل. تشير نتائج الجدول (11) ان ادارة المخاطر بمؤشرات الاجمالية المعدل العام ذات نسبة مئوية عالية مما يشير الى اهتمام عينة البحث بمراحل ادارة المخاطر ومتطلباتها حيث بلغت (74-79) وبوسط حسابي عام بلغ (98-3) وهو اعلى من الوسط الحسابي وبانحراف معياري عام (66-0) ومعامل اختلاف (04-17) وهذا يدل على ان الاسلوب المعتمد لتصدي للمخاطر كان اسلوبا علميا صحيحا، وقد احتلت الفقرة (25) المرتبة الاولى بوسط حسابي (38-4.3) وبانحراف معياري (49-0) هذا يعني ضرورة الاهتمام بالمواد المادية والبشرية من أجل احتواء المخاطر والسيطرة عليها اما الفقرة (21) فقد احتلت المرتبة الاخيرة بوسط حسابي (44-3) وبانحراف معياري (87-0) وهذا يدل على ضعف الخطط والبرامج المتوفرة في ادارة المصنع لمعالجة المخاطر، في حين تراوحت الفقرات الأخرى بين الفقرتين أعلاه ونلاحظ من خلال الجدول رقم (12) الموالي أنه لم يسجل أي نسبة مئوية ضعيفة، فقد تراوحت النسب بين (86.8%-87.6%) مما يدل على إستعداد والتهنيؤ من قبل ادارة المصنع لمواجهة المخاطر ومعالجتها.

• جدول رقم (12) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الاختلاف ونسبة

الاتفاق والنسبة (المئوية/ادارة المخاطر):

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
21	تضع الادارة الخطط والبرامج المناسبة الكفيلة بمعالجة المخاطر	3.44	0.87	68.6	25.29	68.8%

22	المرؤسين لتوضيح كيفية التعامل مع عقد لقاءات واجتماعات دورية مع المخاطر	4.01	0.89	80.2	22.25	80.2%
23	تركز الادارة بالاهتمام بعامل السرعة (الوقت) والدقة في التعامل مع الخطر	4.15	0.83	83	19.96	83%
24	يتم توزيع المهام وتفويض الصلاحيات لمواجهة المخاطر حال وقوعها	3.84	0.75	76.8	19.66	76.8%
25	تقوم الادارة بتسخير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لاحتواء الخطر	4.38	0.49	87.6	11.14	87.6%
26	يتم تحديد المطلوب للمواقع التي تضررت بالخطر وتقوم الادارة بتوفير الدعم اللازم للاستعادة النشاط الاعتيادي	3.99	0.49	79.8	12.30	79.8%
27	تخصص الادارة غرفة عمليات لإدارة المخاطر مجهزة بالكامل لمعالجة اسباب المخاطر والاضرار المرتبة على حدوثها	4.30	0.50	86	11.62	86%

28	تستعين الادارة بالخبرات والقدرات المتوفرة بالمنظمات الاخرى لصنع الحلول المناسبة	4.13	0.33	82.6	8.07	82.6%
29	تستخلص الادارة العبر والدروس بالمخاطر التي واجهتها للتعامل مع المخاطر المتشابهة في المستقبل بالشكل السليم	3.73	0.78	74.6	20.88	74.6%
30	تقوم الادارة بتقييم موضوعي للمخاطر ومقارنتها بالمخاطر المماثلة في مؤسسات اخرى	4.03	0.70	80.6	17.41	80.6%
31	تعمل الادارة بحكمة في ظل غياب المعلومات والاتصالات والخروج عن الوضع المألوف	3.86	0.73	77.2	18.87	77.2%
	المعدل العام	3.98	0.66	79.74	17.04	79.74%

ثانيا: اختبار الفرضيات:

تركز هذه الفقرة على اختبار فرضية الانحدار والارتباط بين متغيرات البحث اذ جرى استخدام لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات واستخدام النموذج الانحدار (t) معامل ارتباط وكذلك اختبار الخطي البسيط في محاولة لبيان تأثير العلاقة بين القيادات الادارية الناجحة وادارة المخاطر وكانت النتائج كما يأتي:

1. الفرضية الاولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادات الادارية ومراحل ادارة المخاطر)

- جدول رقم (13) يوضح علاقة الارتباط بين خصائص القيادات الادارية الناجحة وإدارة المخاطر

المتغير المستقل	r	-t	الدلالة
-----------------	---	----	---------

	test		
المرونة والتكيف	0.68	7.60	دال
الثقة بالنفس القدرة على التصرف	0.53	6.01	دال
المبادرة	0.42	4.94	دال
الشجاعة	0.43	5.09	دال
تشجيع الذات	0.55	6.20	دال

قيمة (t) الجدولية عن مستوى دلالة 1.80= (0.05)

قيمة (t) الجدولية عن مستوى دلالة 2.76= (0.01)

أ. بلغت قيمة معامل الارتباط بين المرونة والتكيف وإدارة الازمة (0.68) وهي قيمة موجبة ودالة اذا المحسوبة (7.60) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) وبالغة (t) بلغت قيمة (7.60) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المرونة والتكيف وإدارة المخاطر.

ب. بلغت قيمة معامل الارتباط بين (الثقة بالنفس والقدرة على التصرف وإدارة المخاطر) 0.53) وهي قيمة موجبة ودالة اذا بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.01) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى دلالة (0.01) وبالغة (2.36) وهذا يعني ان هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين الثقة بالنفس والقدرة (على التصرف وإدارة المخاطر).

ج- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (المبادرة، وإدارة الازمة) (0.42) وهي قيمة موجبة ودالة اذا بلغت المحسوبة (4.94) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى دلالة (0.01) وبالغة (t) قيمة (2.36) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين (المبادرة وإدارة المخاطر).

د- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (الشجاعة، وإدارة الازمة) (0.43) وهي قيمة موجبة ودالة اذا بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.09) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى دلالة (0.01) وبالغة (2.36) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين (الشجاعة،

وإدارة المخاطر).

هـ- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (تشجيع الذات ، وإدارة الازمة) (0.55) وهي قيمة موجبة ودالة اذا بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.20) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى دلالة (0.01) وبالبالغة (2.36) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين (تشجيع الذات، وإدارة المخاطر).

افادت الفرضيه الثانية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة الادارية الناجحة وإدارة المخاطر.

• جدول رقم (14) يوضح نتائج تحليل اثر العلاقات بين خصائص القيادات الادارية الناجحة وإدارة المخاطر:

المتغير المستقبلي	المتغير المعتمد		قيمة معامل التحديد %	قيمة (f) المحسوبة	الدلالة
المرونة والتكيف	إدارة المخاطر	2.30	0.46	24.28	وجود تأثير
الثقة بالنفس		2.18	0.40	23.24	وجود تأثير
المبادرة		1.70	0.68	30.32	وجود تأثير
الشجاعة		2.55	0.32	25.20	وجود تأثير
تشجيع الذات		2.05	0.93	21.35	وجود تأثير

قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة 3.66 = (0.05)

قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة 7.20 = (0.01).

1. هناك تأثير ايجابي (للمرونة والتكيف في إدارة المخاطر) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 24.28() وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) وبالبالغة (7.20) ، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.18) وهذا يعني ان تغير وحدة واحدة في (المرونة والتكيف سوف يفسر بمقدار (0.18) من إدارة المخاطر وقد بلغت قيمة معامل (0.46) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في (المرونة والتكيف) سوف يكون هناك زيادة بمقدار

(0.46 في ادارة المخاطر.

2. هناك تأثير ايجابي (لثقه بالنفس، القدرة على التصرف في ادارة المخاطر) حيث قيمة(F)

المحسوبة (23.24) وهي اكبر من قيمتها الجدولية اعلاه، وبلغت قيمة معامل التحديد (

0.20) وهذا يعني ان تغير وحده واحدة في الثقة بالنفس والقدرة على التعرف سوف يفسر

بمقدار (0.20) في ادارة المخاطر وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.40) وهي قيمة موجبه

وهذا يعني عند تغير وحده واحدة في الثقة بالنفس والقدرة على التعرف سوف يكون هناك

زيادة بمقدار (0.40) في ادارة المخاطر.

3. هناك تأثير ايجابي (للمبادرة في ادارة المخاطر) حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة

(30.32) وهي اكبر من قيمتها الجدولية اعلاه، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.30) وهذا يعني ان تغير

وحدة واحدة في المبادرة(سوف يفسر بمقدار (0.30) في ادارة المخاطر وقد بلغت قيمة بيتا (0.68) وهي

قيمة موجبة وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في المبادرة) سوف يكون هناك زيادة بمقدار (0.68) في

ادارة المخاطر.

4. هناك تأثير ايجابي للشجاعة، تشجع الذات في ادارة المخاطر حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة لكل منها

على التوالي 25.20، (21.35) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وبلغت قيمة معامل التحديد لهما(0.16) وهذا

يعني ان تغير وحدة واحدة في الشجاعة سوف يفسر بمقدار (25.20) في ادارة المخاطر اما (تشجيع الذات

(اي تغير في وحدة واحدة سوف يفسر بمقدار (21.35) في ادارة المخاطر، وقد بلغت قيمة معامل بيتا

(لشجاعة)(0.32) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في الشجاعة سوف يكون هناك

زيادة بمقدار (0.32) في ادارة المخاطر في حيث بلغت قيمة معامل بيتا(لتشجيع الذات)(0.39) وهي

قيمة موجبة وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة فيها سوف يكون هناك زيادة بمقدار (0.39) في ادارة

المخاط

❖ النتائج والتوصيات:

أولا/ النتائج:

1- القدرة على تجاوز المواقف الصعبة من خلال توافر المستلزمات البشرية، المادية و المالية، واتخاذ

القرارات الصائبة في المواقف الصعبة وبالوقت المناسب.

2- وجود علاقة ارتباط وتأثير بين خصائص القيادات الادارية الناجحة المرونة والتكيف، الثقة بالنفس

والقدرة على التعرف، المبادرة، الشجاعة، تشجيع الذات وأدارة المخاطر.

- 3- إدارة الخطر ومعالجته من خلال وضع الخطط ومراجعتها والعمل على تصحيحها والقدرة على التكيف مع المواقف الطارئة، والتعامل مع الخطر يستدعي تجاوز الطرائق المعتادة في الحل الى اخرى مبدعة.
 - 4- ضرورة توزيع المهام وتحديد الصلاحيات لمواجهة المخاطر حال وقوعها، وامكانية الاستعانة بالذات بالمنظمات الأخرى لوضع الحلول المناسبة لإدارة المخاطر ومعالجتها.
 - 5 - اوضح التحليل الإحصائي عدم وجود نسبة مئوية ضعيفه فقد تراوحت ما بين 68.8% - 78.6% مما يدل على الاستعداد والتهيؤ من قبل إدارة المصنع لمواجهة الخطر ومعالجتها.
 - 6- ترافق المخاطر عدد من الاخطار الاخرى الإعلامية والإدارية والفنية.
- ثانيا/ التوصيات:

- 1 - التصدي للمخاطر بأسلوب علمي صحيح مخطط بعيد عن الاراء والاجتهادات الشخصية.
- 2 - الاهتمام بالموارد البشرية الكفؤة وتشكيل غرفة عمليات في إدارة المصنع .
وتولي مسؤوليتها بمراقبة الخطط والبرامج باستمرار من اجل الوقاية من الاخطار قبل وقوعها والاستعداد لها .
- 3 - عقد الندوات والمحاضرات بهدف توعية العاملين بأهمية وتحديد المشاكل ورفع المواقف عنها من أجل معالجتها ووضع الحلول لها .
- 4 – العمل على استحداث ادارة خاصة بالمخاطر تختص بوضع اطر عامة لمواجهة الخطر في المصنع .
- 5 - العمل على معرفة وكشف العوامل والأسباب الرئيسية التي تؤدي الى ظهور الخطر من أجل تجنبها في المستقبل .

❖ قائمة الهوامش :

- (1) شقيري نوري موسى وآخرون ، إدارة المخاطر والازمات ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2012، ص12.
- (2) خالد وهيب الراوي ، إدارة المخاطر والازمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2009، ص13

- (3) حربي عريقات وسعيد عاقل ، التأمين وإدارة المخاطر ، دار وائل للنشر ، عمان الاردن ، 2014، ص25
- (4) طارق حماد عبدالعال ، إدارة الخطر ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الاسكندرية جمهورية مصر العربية ، 2010 ، ص22.
- (5) عيد أحمد ابوبكر ، وليد السيفو ، إدارة المخاطر والتأمين ، دار وائل للنشر عمان الاردن ، 2009، ص36.
- (6) بوزيدي لمجيد ، إدارة المخاطر في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة شركة (Doodah) ، جامعة محمد بوقرة ، بو مرداس ، الجزائر، 2009.
- (7) رائد فؤاد عبدالعال ، إدارة الازمات والخطر لدى مديري المدراس الحكومية، غزة ، فلسطين، 2009 .
- (8) عبدلي لطيفة ، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة ابي بكر بالقايد ، تلمسان الجزائر، 2012.
- (9) حسين ابوشكيوات ، القيادة الإدارية بين الإدارة العامة وإدارة الاعمال ، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس ليبيا ، 2004.
- (10) أوهايو (الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد، دراسة ميدانية على مجموعة من الباحثين في مجالات علم النفس والاجتماع والاقتصاد في جامعة اوهايو الولايات المتحدة الأمريكية 1997م.
- (11) بلال السكارنة ، القيادة الادارية في المنظمات المعاصرة ، دار الامل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن،، 2010
- (12) محمود الساعدي ، القيادة الادارية ، دار الوفاء للنشر، عمان الاردن ، 2011، ص46.
- (13) شقيري نوري موسى ، مرجع سابق، ص36.
- (14) أسامة عزمي، إدارة المخاطر والتأمين دار حامد للنشر والتوزيع، عمان: الاردن، 2007، ص55.

