

## المخاطر التنظيمية والسلوك القيادي

دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل

### Organizational Risks and Leadership Behavior

An Opinion Study of Sampling Managerial Leadership In Mosul University

أ.م.د. سلطان احمد خليف

Assis. Prof Dr. Sultan Ahmed Kleaf

المعهد التقني / الموصل

### المستخلص

تعد المخاطر التنظيمية احد المؤشرات الدالة على وجود العقبات مما يدفع المنظومات خطوات تجاه تخفيف حدتها والتقليل من أثارها السلبية في إطار ما يسمى بالسلوكيات الإيجابية لقادتها على اعتبار أن هذه السلوكيات تمثل انسب المداخل للتعامل مع أية تهديدات، من هنا تبلورت لدى الباحث فكرة دراسة هذا الموضوع ضمن منهجية انطلقت من تساؤل مفاده:

هل تترك المخاطر التنظيمية وقعها في سلوكيات القيادات الإدارية وعلى نحو يجعل من هذه المخاطر دالة لتقرير أنواع السلوكيات.

وقد هدفت الدراسة الى تحديد الارتباط والاثر الذي تتركه المخاطر التنظيمية في السلوك القيادي في المنظومة عينة الدراسة وقد كانت جامعة الموصل مجتمعا للدراسة اما عينتها فقد تحددت في القيادات الادارية في عدد من الكليات ( التربية , تربية للبنات , الزراعة , الاداب , الادارة والاقتصاد ) وعلى نحو عشوائي وعدت الاستبانة الاداة الرئيسة في جمع البيانات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة , كما استعان الباحث بعدد من الاساليب الاحصائية ( التكرارات , النسب المئوية , الاوساط الحسابية , الانحرافات المعيارية , الارتباط , تحليل التباين ) بقصد اختبار فرضية الدراسة وبيان مدى تحقق اهدافها وقد توصلت الدراسة الى استنتاج مفاده : ان المخاطر التنظيمية تترك وقعها في السلوك القيادي من خلال المؤشرات الدالة عليها .

### Abstract

Organizational Risks one of measures that's meaning of finding Barriers, which motive systematic many steps toward reducing of marginal and slowing of negative effects for framework of positive behavior of our leadership that consider of behavior represented fitting a proach of dealing with any threats that seen of researcher Idea of studing this subject involve of methodology represent of question.

Do organizational risks effect of managerial leadership behaviorism that's risk function of decided type of behaviorism ?.

Then the objectives of this study determine of correlation and effects of organizational risk on behavior leadership in organization research . Mosul University that society of study and sampling are many colleges (Education , Daughters education , Agriculture, Arts, Economic and administration that's selected is randomly. This study focused of questionnaire are as a main tool of data collection that concerned with phenomena that motive researchers recruitment statistic methods(Frequency,Percentage,Meduim,Derivations,Correlation, Variance analysis ) in

order to testing hypothesis of studing and declaring of achieving objectives this study was reading a main conclusion:  
organizational risks leaving impact of leadership behavior through measurement of it.

## المقدمة

تحف المنظومات المعاصرة مخاطر تتطلب شد ازرها والسعي لاقتحام أية تحديات تعترضها في فضاءات عملها ، إلا إن واقع الحال قد لا يفصح عن إمكانية الاقتحام تحت وطأة بعض الظروف، مما يندر تلك المنظومات بدرجة من التوترات وإعادة النظر في الحسابات على شتى المستويات بقصد المسايرة واعتماد سلوكيات تجسد المحاولة لاحتواء تلك المخاطر، الأمر الذي يفسر لنا أن احتمالية تبني القيادات لأكثر من بعد سلوكي تماشيا واستجابة لتلك المحذقات التي تتم اشكاليات تلك التي تحدو بالمنظومات الى المراجعة في اطار فحواه ان المخاطر قائمة مثلما هي واقعة أي انها امر لامناص منه ، الامر الذي يفصح عن اهمية تكريس الرؤية الصائبة تجاهها ومن ثم عدها مسلمة في مجال عمل القيادات الادارية .

وبناء على ما تقدم فقد عمد الباحث إلى اعتماد الآتي:

## اولا: منهجية الدراسة:

### 1-مشكلة الدراسة:

لم تكن المنظومات المعاصرة بمنأى عن المخاطر التنظيمية التي تعترض حركتها وحتى رسم السبيل لاداء انشطتها، مما يعني انها تدور ضمن فلكيات بينتها وفي ذلك اشارة وتفسير لطبيعة المسارات التي تسلكها، ولما كانت الابعاد السلوكية التي تنتهجها القيادات احد السبل الفاعلة في توجيه مسار تلك المخاطر، عليه اقتضى الامر ان تفكر تلك القيادات مليا في حركة بينتها، اذ قد تكون الحركة سريعة مثلما عشوائية إلى درجة غياب الاستقرار مما يعكس حالة من الاضطراب وفي ذلك منحى انذار لسيادة المخاطر في ميدان عملها إلى درجة تعثر الحركة لتلك المنظومات بكافة انشطتها وافرادها، حتى حدا الامر بتلك القيادات ان تعتمد ابعاد سلوكية متنوعة، وهنا اشارة إلى أهمية تبني البعد السلوكي القادر على الاحاطة والالمام ومن ثم القدرة على المواجهة لتلك المخاطر، الأ ان ذلك قد يكون متعذرا في كثير من المواقف، لذا يجب اخذه في الحسبان لدى تلك القيادات ومن ثم عده المدخل الممهد للمعالجة، وهذا يدفعنا إلى القول بأن المخاطر التنظيمية قد ينبثق عنها وبسببها ابعاد سلوكية لدى تلك القيادات بهدف الاحتواء.

هل نجعل من المخاطر التنظيمية التي تواجه القيادات الإدارية مبررا لانتهاجها ابعاد متباينة من السلوكيات أم نجعل من الابعاد السلوكية التي تمارسها القيادات سبيلا لاحتواء أية مخاطر وتهديدات؟

### 2-أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة من خلال سعيها الجاد لتأشير اثر المخاطر التنظيمية التي تلازم الانشطة والفعاليات المنظمة ومن ثم تحديد موقف القيادات منها الادارية في ظل الانماط السلوكية التي تنتهجها وعلى نحو يؤشر أهمية ودور النمط السلوكي في مواجهة المخاطر التنظيمية بحيث تبدو المخاطر كمترجم لطبيعة السلوك القيادي، فضلا عما تقدم فقد تمثل هذه الدراسة نقطة انطلاق وبداية فاعلة لاحتمالية القيام بدراسات مستقبلية وعلى نحو يؤمن اغناء المكتبة العربية.

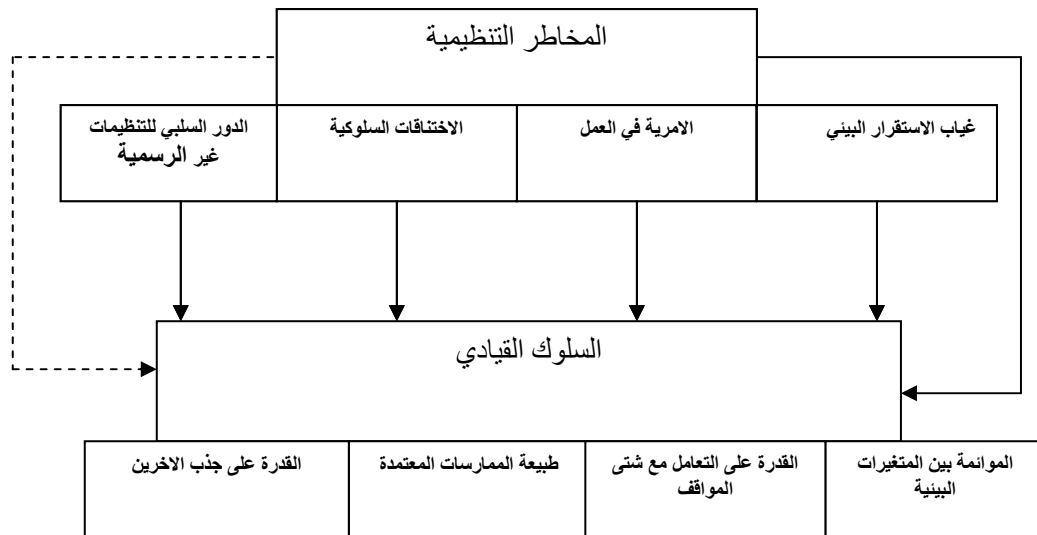
### 3-اهداف الدراسة:

- تحددت اهداف الدراسة في سعيها لتحقيق الاتي:
- أ- بيان الخلفية الفكرية لمتغيري الظاهرة قيد الدراسة (المخاطر التنظيمية والسلوك القيادي) ومن ثم الخروج بمفهوم اجرائي لهما.
- ب- تأشير المخاطر التنظيمية والابعاد السلوكية القيادية السائدة في المنظومة عينة الدراسة.
- ج- الكشف عن درجة الارتباط بين مؤشرات المخاطر التنظيمية كلا على انفراد وبين السلوك القيادي في المنظومة عينة الدراسة .
- د- تحديد الاثر الذي تتركه مؤشرات المخاطرة التنظيمية في السلوك القيادي في المنظومة موقع الدراسة.

### 4-انموذج الدراسة:

تبنت الدراسة انموذجاً افتراضياً وكما مؤشر ادناه:

#### الشكل (1) انموذج الدراسة



\* اعداد الباحث

### 5: فرضيات الدراسة:

تبنت الدراسة الحالية الفرضيات الاتية:

- أ. هناك علاقة ارتباط بين المخاطر التنظيمية التي تواجه المنظومة عينة الدراسة وبين الاسلوب القيادي السائد فيها .
- ب . هناك اثر ذو دلالة احصائية للمخاطر التنظيمية في السلوك القيادي في المنظومة المبحوثة .

### 6: المعايير المستخدمة في الدراسة

تمهيدا لقياس الظاهرة قيد الدراسة فقد عمد الباحث إلى تحديد المتغيرات الرئيس لها ومن ثم بيان المعايير المقيسة لتلك المتغيرات وعلى وفق السياق الاتي:

أ- المخاطر التنظيمية (متغيرا مستقلا) وتم تقييسه بـ (غياب الاستقرار البيئي ، الامرية في العمل، الاختناقات السلوكية، الدور السلبي للتنظيمات غير الرسمية).

ب- السلوك القيادي (متغير معتمدا) وقد تم تأشيريه من خلال (القدرة على الموائمة بين المتغيرات المحدقة ببيئة العمل، التعامل مع شتى المواقف، طبيعة الممارسات المعتمدة، القدرة على جذب الاخرين).

وقد اعتمد الباحث في تحديد هذه المعايير على ما مؤشر في الجدول (1) وكما موضح ادناه:

الجدول (1) مصطلحات الدراسة

التعريفات الاجرائية	المصادر المعتمدة	اولا: ما يخص المخاطر التنظيمية
المخاطر التنظيمية : سلسلة من التحديات تواجهها المنظومة سواء متعلق الامر بأضطراب بيئتها او ماتمثل في سيادة الامرية في العمل وعلى نحو اسهم في طفو بعض الاختناقات السلوكية المغلفة ببعض الفعاليات السلبية للتنظيمات غير الرسمية .	Julia whitty, 2007, 135	1- غياب الاستقرار البيئي
	Miller, O., 1992, 24-25	2- الامرية في العمل.
	جرينبرج و بارون، 2009، 458-498 Day, W., 1976, 524-545.	3- الاختناقات السلوكية.
	Bies, R.J. & Shapiro, D.L., 1988, 676-685 P. Robbins, S.P., 1998, 241.	4- الدور السلبي للتنظيمات غير الرسمية.
		<b>ثانيا: ما يتعلق بالسلوك القيادي</b>
السلوك القيادي : حصيلة الممارسات الفعلية للقيادات الادارية في شتى المواقف وعلى نحو يؤكد القدرة على الموائمة بين المتغيرات وبذات الحال يعكس القدرة على جذب الاخرين في ميدان العمل .	عبودي، 2010، 79.	1- القدرة على الموائمة بين المتغيرات.
	H. G. Hicks & C.R. Gullett, 1990, 25 يونس، 2002، 72-73.	2- التعامل مع شتى المواقف.
	القريوتي، 2003، 165.	3- طبيعة الممارسات المعتمدة.
	الزعبي، الكردي، و عبيدات، 2010، 239.	4- القدرة على جذب الاخرين.

\*اعداد الباحث في ظل المصادر المعتمدة

### 7: عينة الدراسة واساليب جمع البيانات

تحددت عينة الدراسة بعدد من كليات جامعة الموصل (كلية التربية، كلية التربية للبنات، كلية الزراعة، كلية الاداب، كلية الادارة والاقتصاد) وقد تم اختيار عينة عشوائية (33) فرداً من القيادات الادارية فيها، علما ان الاستبانة كانت الاداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة، وقد تم تعديلها في ضوء ملاحظات المحكمين (\*) ثم خضعت لاختباري الصدق والثبات. وقد كانت النتائج تتماشى مع ما مقبول في الدراسات الانسانية مما مهد السبيل للباحث لاجراء دراسته.

اما عن اسباب اختيار تلك الكليات فهذا مرده الاتي :

- لم تحظى الكليات المشار لها بدراسة مماثلة حسب اطلاع الباحث .
- اهمية الدور الذي تضطلع به تلك الكليات في خدمة المجتمع مما يفصح عن ضرورة تحديد المخاطر التنظيمية التي تواجهها بمنظر واقعي .

(\*) د. نوال يونس، د. احمد الجرجري، د. نبال يونس، د.محمد عبدالوهاب.

ج . حالات الدعم التي ابدتها المبحوثين للباحث في مجال دراسته .

#### 8. الادوات الاحصائية:

استعان الباحث بعدد من الاساليب الاحصائية لمعالجة البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة، وقد تمثلت بـ ( التكرارات، النسب ال مئوية، الاوساط الحسابية، الانحراف المعياري، الارتباط، تحليل التباين )

#### ثانيا: الدراسات السابقة

1- دراسة Kinney, Jr., 2003

#### Auditing Risk Assessment Management Process

أكدت هذه الدراسة على عملية التقييم الذاتي للمخاطر وعدها الأساس في إضافة قيمة للمنظمة فضلا عن أهمية وجود فريق من العاملين يركز على هذه العملية في إطار الوعي التام بها وبما يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة مع الانتباه إلى مسألة مهمة تتمثل بضرورة تأشير مستوى تلك المخاطر ومن ثم تحديد الرقابة الملائمة لها مدعمة بالخبرة.

2- دراسة Page & Spire, 2006

#### Risk Management The Reinvention of Internal Control and Changing Role of Internal Audit

استعرضت هذه الدراسة التطورات في متطلبات تقارير التحكم المؤسسي الذي يوفر افضل الفرص لتحديد المخاطر مع التركيز على اسلوب التنظيم الذاتي للاجراءات و عدة جزءا فاعلا ومصدرا مهما من مصادر الرقابة لمواجهة تلك المخاطر.

3- دراسة جاسم، 2006

#### السلوك القيادي وعلاقته بالرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مدينة الموصل

ركزت هذه الدراسة على السلوك القيادي وعلاقته بالرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مدينة الموصل وقد افترض الباحث عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي وبين الرضا الوظيفي وكما استعان الباحث بالمنهج الوصفي وتمخضت نتائج دراسته عن وجود علاقة بين متغيرات الظاهرة المدروسة وبدلالة معنوية.

4- دراسة الفهيد، 2009

أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري ادارات التربية والتعليم بمحافظة تعز / اليمن وعلاقتها بالمناخ التنظيمي .

اجريت هذه الدراسة في محافظة تعز / اليمن على مديري ادارات التربية والتعليم وقد توصلت الدراسة إلى وجود عدد من الانماط السلوكية (الديمقراطي، الاوتوقراطي، الحر). كما اشترت الدراسة وجود علاقة سلبية بين النمط الاوتوقراطي والمناخ التنظيمي وبالمقابل عدم وجود علاقة بين النمطين الديمقراطي والحر وبين المناخ التنظيمي .

وتتسم هذه الدراسة بمحاولة جادة من قبل الباحث لبيان العلاقة والاثار الذي تتركه المخاطر التنظيمية من خلال مؤشراتاتها في السلوك القيادي ضمن نطاق البيئة العراقية وبالتحديد في المنظومة التعليمية كما انها تختلف عن الدراسات المشار لها في اعتمادها لمتغير المخاطر التنظيمية الذي يمثل البعد الفاعل في كافة اوجهه العمل لذا فان دراسته تشكل عامل هام في دعم الدراسة الحالية حسب رأي الباحث .  
ولاجل اختبار فرضية الدراسة والسعي لتحقيق اهدافها فقد اهتمت الباحثة إلى اعتماد اطارين في هذا الصدد وعلى وفق السياق الاتي:

### أولاً: الاطار النظري

#### 1- الخلفية الفكرية لمتغيري الظاهرة قيد الدراسة:

أ-المخاطرة التنظيمية (المفهوم والاهمية):

تعرض عملية اداء المهمات التنظيمية ومواكبة اية مستجدات في ميدان العمل لسلسلة من الصعوبات، الامر الذي ينذر بسيادة المخاطر وتقسي التداعيات انطلاقاً من ان المخاطرة التنظيمية مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة اللاتأكد المتعلقة بالاحداث والنتائج المتوقعة والتي يمكن ان تؤثر بشكل ملموس على اداء المنظمة وتعيقها عن تحقيق اهدافها. (Messier, W., 2003, 106).

وفي السياق ذاته اشار (Mcname, N. P., 1998, 79) إلى ان المخاطرة التنظيمية تستخدم للتعبير عن حالة اللاتأكد التي من الممكن ان تحدث تأثيراً مادياً ملموساً على المنظمة وفي ذلك دعوة للقول بان المخاطرة التنظيمية تتمثل بمجموعة القيود والمحددات التي تعيق الممارسات التنظيمية. (عبودي، 2010، 63).  
وتكمن قوة القيود وازدياد فعلها عند اشغالها حيزاً واسعاً في الفضاء المنظمي بحيث تتردد القيادات الادارية في اتخاذ القرارات ومن ثم صعوبة التمسك بالفرص المتاحة وغياب التفكير القسدي وفي ذلك اشارة إلى القول بان المخاطرة التنظيمية تعكس حالة المغامرة في الاشياء تلك المصحوبة بغياب المعرفة عنها أي انحسار احتمالات النجاح وما تقدم يفرضي بنا إلى الافادة من طروحات (مبارك، 2010، 210) بشأن التمييز بين المخاطرة والمغامرة، اذ ان المخاطرة تقوم على العمل الشاق والجهد العضلي وانتهاز الفرصة السانحة وتكون محسوبة بشكل كبير على حين انجد ان المغامرة تقوم على الحظ والصدفة، ثم يذهب (مبارك) قائلاً ان المخاطرة هي القدرة على حساب المخاطر الممكن حدوثها والمواجهة النفسية والاقتصادية ومن ثم اتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها.

وبالمقابل فقد وصفها (Robert & Meier, 1988, 3) بالاحتمالية في الحصول على مكافأة أو تحقيق عوائد مجزية في حالة نجاح خطة المشروع المقترحة وعلى نحو يفوق احتمالية الفشل.  
وبناء على ما تقدم فقد اتضح لنا ان المخاطرة التنظيمية تحمل وجهات نظر متباينة كادت ان تعكس التوجهات الفكرية للباحثين، فهناك من اقرنها بالمغامرة وآخر ميزها عنها وثالث جسدها بالاحتمالية في الحصول على المكافأة ورابع عدها بالمحددات، مما حدا بالباحث إلى عرض المفهوم الاجرائي للمخاطرة التنظيمية بالحالة التي تساور المنظومة من جراء اضطراب بيئتها وانحسار التودية بين الاوساط العاملة فيها إلى درجة بروز الانحرافات السلوكية فيها ومن ثم تجلي الأدوار السلبية للتنظيمات غير الرسمية وبما يفصح عن احتمالية الوقوع في فخ الهفوات ومن ثم الخضوع والانقياد للمعضلات التنظيمية.

اما عن اهمية دراسة المخاطرة التنظيمية فهي تتبع من تعدد وتنوع العوامل المعبرة عنها تلك التي غطت مجموعة من الابعاء الكمية والنوعية في العمل سواء تعلق الامر بضياح الجهود الذهنية أو ما تعلق بصراع الأدوار وبروز حالات الغموض والابهام إلى حد غياب المشاركة في صنع القرار وانعدام جدولة الاعمال فضلا عن تدهور العلاقات على شتى المستويات مما ينذر بصعوبة التقدم وبروز المخاطرة التنظيمية لذا تعتمد المنظومات إلى انتهاز سبل واليات بقصد التقليل من حدة المخاطرة وامتصاص زخمها، ولعل التحالفات التنظيمية من انجع السبل في هذا المجال، سواء اكان ذلك بهدف تلافي الاثار السلبية أو ما تمثل بتأشير التهديدات التنظيمية وحتى البيئية وهذا ما جاء متماشيا مع ما طرحه (Thechatakerng, 2003, 38) بقوله ان المشاركة في المخاطرة التنظيمية هي احد الدوافع لاقامة التحالفات الاستراتيجية علما ان هذه التحالفات تمثل مدخلا فاعلا لخفض التكاليف وتقاسم المعرفة، وفي السياق ذاته اكد (القيوتي، 2003، 403) على ارتباط الابداع والابتكار بالفرص المتاحة للتجربة والمخاطرة، لذا يجب على منظومات المستقبل ان توفر مثل هذه الفرص مثلما تؤمن بوجود المخاطرة وحتمية الوقوع في الاخطاء مع الاعتراف والقبول بانها ثمن لا بد من دفعه، اذ ان من شأن اقتناص الفرص الاخذ بالمخاطرة.

وما تقدم يمثل مدخلا للقول بأن المنظومات المعاصرة تعتمد إلى تعزيز مركزها التنافسي من خلال الاخذ بالمخاطرة وتقليل حالات اللاتأكد التي لها امتدادات في عملية اتخاذ القرارات والريادة وفي ذلك اشارة وتأكيد لما قاله (جون كيندي) ان أي برنامج عمل ينطوي على كثير من المخاطرة والتكاليف لكنها اقل بكثير من المخاطرة التي سوف تنجم من الاعمال المريحة السهلة. (الفقي، 2008، 49).

#### ب- انواع المخاطرة التنظيمية وكيفية ادارتها:

تلوح في الافق التنظيمي مخاطر متنوعة ناجمة عن طبيعة الأنشطة والفعاليات المنظمة فضلا عن اتساع نطاق العلاقات مع البيئة الامر الذي يفسر لنا ان عملية تصنيف المخاطرة التنظيمية تلازمه درجة من الصعوبة ومع ذلك فقد اشار (Gregory G. Dess, et al., 2007, 247) إلى ان المخاطرة التنظيمية تتضمن:

-مخاطرة الاعمال - مخاطرة شخصية - مخاطرة مالية.

وبالمقابل حدد (جواد، 2010، 209) المخاطر التي من المحتمل ان تواجهها المنظمات تتمثل بـ: (المنافسة، الضغوط، الرقابة، التواصل إلى تفاهم، الصراع) اذ ان هذه المخاطر تؤثر بشكل وآخر على رسالة وخطط المنظمة واهدافها واستراتيجياتها.

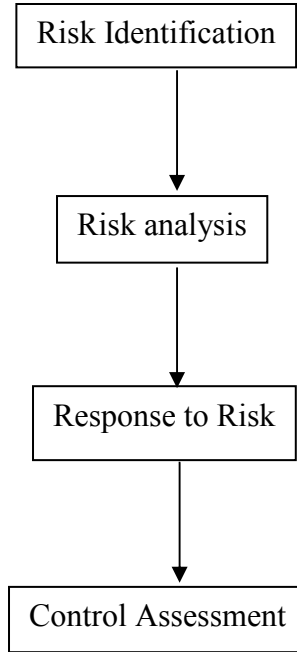
اما (Dey, 2009) فقد صنف المخاطرة التنظيمية إلى (مخاطر الاعمال، مخاطر العملية، مخاطر الجماعة). وفي ما يخص ادارة المخاطرة التنظيمية فقد ارتأى احد الباحثين توظيف مصطلح ادارة اليوم الاخير (Doom Management) أي من الضروري ادخال التغييرات المقترحة عن طريق اشعار العاملين بأن هناك مخاطر في الطريق. (Camp, J.V. & Obkowitz, M., D., 2010, 65).

وفي ذلك ضرورة لتأشير مجموعة من المبادئ التي تشكل جوهر ادارة المخاطر التنظيمية والتي يمكن تأشيرها من خلال الاتي:

خلق قيمة - تأشير حالات اللاتأكد، الاعتماد على ادق المعلومات، دينامية البدائل والاستجابة للتغيير، استمرارية التخمين، القدرة على التحسين، ممارسة الوظيفة.

وتماشيا مع ما تقدم فقد نظر (Spencer,p.k.2005) إلى ادارة المخاطر التنظيمية من خلال ( التعريف بالمخاطر التنظيمية وتحليلها والاستجابة لها في اطار الضبط والتقدير ) والشكل ادناه يوضح ذلك :

### الشكل (2) ادارة المخاطر التنظيمية



كما اضاف ذات الكاتب ( Spencer,P.K.,2005 ) مجموعة من المعايير يجب الافتداء بها عند ادارة

المخاطر التنظيمية وقد تمثلت بـ :

- 1- مرونة اكثر في العمل.
- 2- تنفيذ الانشطة في الوقت المحدد.
- 3- تأكيد اكبر في الوصول إلى الاهداف.
- 4- الاستعداد العالي لاستغلال جميع الفرص.
- 5- تحسين رقابة الخسائر.
- 6- تحسين الرقابة على البرامج وتكاليف الاعمال.
- 7- تقليل التكاليف المفاجئة.

### ج-السلوك القيادي:

تقتضي العملية القيادية ممارسات سلوكية تمثل نوع من الاجابة للواقع وبذات الوقت تعد معيارا للتقييم من قبل الجهات الراصدة، مما يعني ان السلوكيات التي يمارسها القائد تمثل محط انظار من قبل العديد من الحلقات التنظيمية وغير التنظيمية المحيطة به، لذا يتطلب منه التحسب لاية تصرف ينتهجه في ميدان العمل وحتى خارجة وفي ذلك اشارة بل دعوة لاهتمام الباحثين في هذا الجانب، من هنا بدأت الدراسات تتواكب بهذا الاتجاه وهذا ما نجده في دراسات جامعة (اوهايو، 1940) والتي اعتمدت نوعين من السلوكيات الأول يؤشر الاهتمام



بالعمل في ظل تحديد المطلوب انجازه وتوزيع مسؤولية المهمات فضلا عن حالات الحفز ومتابعة النتائج اما الثاني فيعكس الاهتمام بالعاملين من خلال التأكيد على العلاقات واحترام المشاعر والحساسية تجاه الحاجات في اطار الثقة المتبادلة.

وجاءت دراسات (جامعة مشيكان) والتي تقدمتها دراسة (Likert) التي اكدت على ان القادة المهتمون بالعمل يركزون على الاجراءات فضلا عن الاشراف اللصيق (Close Supervision) على حين ان القادة المعنيون بالموظفين يسعون إلى ايجاد بيئة تتسم بالدعم والمؤازرة من خلال استخدام مزيدا من السلطة (Likert, R., 1961, 5-25) وفي السياق ذاته طرح (Bowers & Seashor, 1996, 55-69) نظرية العوامل الاربعة في ظل التأكيد على المؤازرة، تسهيل العمل، تسهيل التفاعل، الاهتمام بالهدف. وتأتي دراسة (Blake & Mouton) لتطرح نموذجا يطلق عليه الشبكة الادارية التي اتخذت شكل مصفوفو ذات بعدين الاول يركز على افراد والثاني يركز على الانتاج كما قامت على مجموعة من الافتراضات ابرزها ان الاداء يعتمد على طبيعة الابعاد السلوكية الواجب على القيادات الادارية اعتمادها . ، كما كان لدراسة (House, R.J., 1971, 1973). دور في التأكيد على عدم وجود طريقة مثالية للقيادة، أي ان القيادة الناجحة في ظل موقف معين قد لا تكون ناجحة في موقف اخر، لذا تبرز اهمية التوافق بين البعدالقيادي المستخدم وطبيعة الموقف (House, R.J., 1971, 321-338) وتأتي طروحات (Yuki, G.A.,1981) لتشير إلى جملة من سلوكيات القادة منها (الاهتمام بالمرؤوسين، التمرکز على الاداء، الاستقلالية، المشاركة التدريب، نشر المعلومات، حل المشكلات، اقرار التفاعل، حل النزاعات، اعتماد مبدأ النقد).

ويطرح (Disk,1957) نظريته في السلوك القيادي منطلقا من القول بأن القائد الفعال يجب ان ينطلق من ثلاثة امور ممثلة بـ (الوقت، الجودة، التكلفة) في ظل السعي لتشكيل فريق متنوع، وقد غطت هذه النظرية مجموعة من الابعاد (المسيطر، المؤثر، المستقر، المحافظ) ولكل بعد مجموعة من السمات السلوكية التي تميزه عن الآخر. (http://forumillafrain.co.uk./t5448).

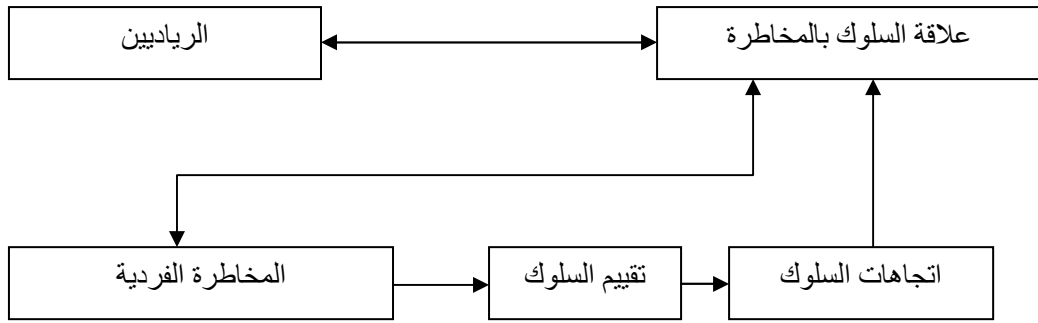
ورغم اختلاف الدراسات عن بعضها في جمع المعلومات الا انها انتهت إلى:

- وجود بعدان متميزان للسلوك القيادي.
- عدم التوصل إلى نتائج قاطعة بشأن العلاقة بين الابعاد السلوكية القيادية وبين الانتاجية والرضا.
- تعذر الربط بين الابعاد السلوكية القيادية وفعالية القيادة.

#### د-المخاطرة التنظيمية والسلوك القيادي

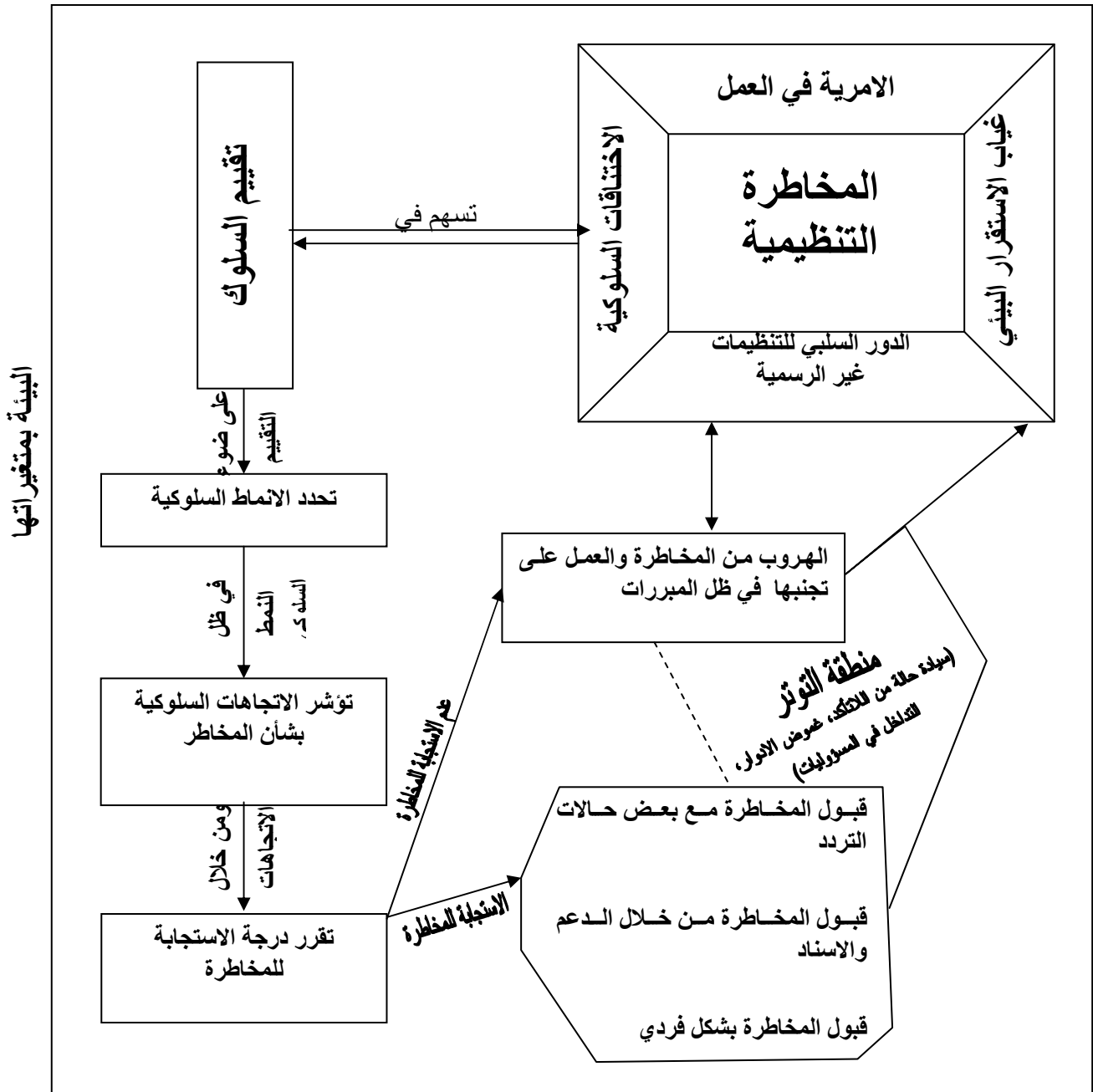
مما لا ريب فيه ان السلوكيات التي ينتهجها القادة الاداريين في ميدان العمل، قد تتباين تبعا لطبيعة المخاطر التي تعترضهم وحجم التحديات المنبثقة عنها، مما يندر تلك القيادة باهمية رصد المخاطر ومعرفة طبيعتها والاثار الناجمة عنها وهذا ما جاء متماشيا مع ما أشرته الأدبيات في هذا الصدد اذ اشار (Bostjan, A., 2003,7) إلى وجود علاقة بين السلوك والمخاطرة وذلك من خلال القول بان المخاطرة الفردية تؤثر نوع وطبيعة السلوك إلى حد تقييمه ومن ثم تحديد اتجاهاته بشأنها وفي ذلك اشارة للعلاقة بين السلوك والمخاطرة وبناء على ذلك فان المخاطرة تعد احد المؤشرات الدالة ليس على السلوك القيادي فحسب، بل الريادي وهذا ما يمكن تأشيريه من خلال الشكل الاتي(\*):

الشكل (3) نموذج المخاطرة والسلوك



وفي السياق ذاته فقد اهتمدى الباحث الى عرض مخططا يؤشر العلاقة بين المخاطر التنظيمية وبين السلوك القيادي وكما مؤشر ادناه :

الشكل (4) المخاطر التنظيمية والسلوك القيادي



## ثانيا: الإطار الميداني:

بغية الاحاطة بالاطار النظري للدراسة فقد عمد الباحث إلى انتهاج السياق الآتي:

### 1- وصف وتشخيص المخاطر التنظيمية في المنظمة عينة الدراسة:

أظهرت معطيات الجدول (2) ان (63.6) من المبحوثين اتفقوا على ان البيئة التي تعمل فيها منظماتهم تتسم بدرجة من الاضطراب وعلى نحو يؤشر طبيعة التغييرات الخاطفة والسريعة مما قد يصل الحال بهم إلى صعوبة المسابرة هذا ما عبرت عنه اجابات (54.6) منهم وبوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.796) مما يوفر انطبعا وحسب اراء المبحوثين ان منظماتهم تواجه احداث بيئية قد تفوق قدراتها أي صعوبة التحكم بها. والاثار الناجمة عنها وفي ذلك سببا لاحتمالية بروز حالة من الامرية في العمل هذا ما افصحت عنه اجابات (69.7) من المبحوثين وبوسط حسابي (3.757) وانحراف معياري (1.199) وهنا منحي للقول بان الاوامر تتساب على وفق هرمية تشعر المشرف باهميته مثلما تنذر العاملين بضرورة الرجوع اليه واستشارته أي ان الاجراءات الرسمية تأخذ سبيلها الفاعل في كافة التفاصيل إلى حد الملل هذا ما أتفق عليه (57.5) من المبحوثين وبوسط حسابي (2.909) وانحراف معياري (0.879) مما يفصح لنا ان اراء المبحوثين اشرت حالة من الامرية في العمل.

وفيما يخص مؤشر الاختناقات السلوكية فقد اتفق (57.5) من المبحوثين على وجود حالة من الهدر في الموارد المنظمة فضلا عن تغليب جانبنا من المصلحة الشخصية وعلى نحو اسهم في ضياع الوقت في امور بعيدة عن مقتضيات العمل هذا ما عبرت عنه اجابات (96.7) وبوسط حسابي (3.636) وانحراف معياري (0.859) مما يعني ان التلاعب بمتطلبات العمل قد تجري على وفق اهواء واجتهادات وفي ذلك منعطف صعب وبذات الوقت تأكيد على ان المخاطر في ميدان الاعمال قائمة وبغض النظر عن نوعها ومدياتها.

اما عن حركة التنظيمات غير الرسمية فقد كشفت اجابات المبحوثين انها شكلت واقعا اذ اتفق (63.6) من المبحوثين على ان هذه التنظيمات تمارس ادوار ينبثق عنها أفعالا إلى حد انها كانت مبعثا لشبوع حالات القال والقليل هذا ما اقرته اجابات (51.5) من المبحوثين وبوسط حسابي (3.303) وانحراف معياري (1.015) وبناء على ما تقدم فقد تبين من خلال معطيات الدراسة الميدانية بشأن المخاطر التنظيمية انها قائمة وفعالها محسوس لدى المبحوثين إلى حد وقوعهم تحت وطأتها ويكاد ان يكون ذلك متفقا مع ما اشار اليه (عبود، 2012، 321) بقوله ان المخاطر هي من طبيعة الاعمال وان عالم الاعمال مشبع بالمخاطر الداخلية والخارجية ولا يمكن ان نجد نمطا من الاعمال بدون مخاطرة لان أي أنشطة تنظيمية مثلما تهدف إلى الربح فقد تلازمها مخاطر، الامر الذي يفسر لنا ان المخاطر قائمة واجابات المبحوثين جاءت لتعبر عن حالة واقعية دون النظر إلى اليها كمنعطف سلبي لان ما يتمشى مع توجهات العاملين ومتطلبات العمل قد تعترضه البيئة بتغييراتها مما يجعل من عملية السيطرة على المخاطر امرا اقرب إلى الصعوبة ومن ثم الظهور، مما يدفع المبحوثين الى الاعتراف بوجود المخاطر وعدها امر واقعا وطبيعيا لحد ان المنظومات تعدها مسألة من طبيعة العمل وليس حالة استثنائية.

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية والايوساط الحسابية بمؤشرات المخاطر التنظيمية في المنظمة عينة الدراسة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات										مؤشرات المخاطر	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة			مؤشرات المخاطر
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.753	3.545	-	-	12.1	4	24.2	8	60.6	20	3	1	X1	
0.603	3.636	-	-	6.1	2	24.2	8	69.7	23	-	-	X2	
1.796	3.333	27.3	9	15.2	5	3	1	6.1	2	48.5	16	X3	
1.199	3.575	6.1	2	15.2	5	18.2	6	36.4	12	24.2	8	X4	
4.337	3.522												
1.031	4.242	3.0	1	6.1	2	6.1	2	33.3	11	51.5	17	X5	الامرية في العمل
1.199	3.757	6.1	2	12.1	4	12.1	4	39.4	13	30.3	10	X6	
1.473	2.878	24.2	8	24.2	8	6.1	2	30.3	10	15.2	5	X7	
1.044	3.181	-	-	42.4	14	-	-	54.5	18	3	1	X8	
1.187	3.514												
0.879	2.909	-	-	39.4	13	33.3	11	4.2	8	3	1	X9	الاختناقات السلوكية
0.951	3.303	-	-	30.3	10	12.1	4	54.5	18	3	1	X10	
1.434	3.060	9.1	3	45.5	15	-	-	21.2	7	24.2	8	X11	
0.859	3.636	-	-	15.2	5	15.2	5	60.6	20	9.1	3	X12	
1.030	3.227												
0.902	3.424	3	1	15.2	5	21.2	7	57.6	19	3	1	X13	دور التنظيمات غير الرسمية
1.173	3.575	6.1	2	15.2	5	15.2	5	42.2	14	21.2	7	X14	
1.000	3.757	-	-	15.2	5	18.2	6	42.2	14	24.2	8	X15	
0.708	3.575	-	-	12.1	4	18.2	6	69.7	23	-	-	X16	
1.015	3.303	-	-	30.1	10	18.2	6	42.4	14	9.1	3	X17	
0.909	3.526												

## 2- وصف وتشخيص السلوك القيادي في المنظومة عينة الدراسة:

أشرت معطيات الجدول (3) ان الموائمة بين المتغيرات كأحد ابعاد السلوك القيادي في الدراسة الحالية قد تجلت في قدرة القيادات الادارية عينة الدراسة على تشخيص المتغيرات ذالت الصلة بعملها وكان ذلك باتفاق ( 60.6 ) منهم وبوسط حسابي (3.545) وانحراف معياري (1.063) مما مهد السبيل لهم لقراءة تلك المتغيرات وفحصها في اطار الشمولية هذا ما عكسته اجابات (66.7) وبوسط حسابي (3.818) وانحراف معياري (0.982) كما اقترن ماتقدم بسيادة النظرة الايجابية للقيادات الادارية تجاه المتغيرات وعدها حلقات في سلسلة التغيير . اما عن القدرة على التعامل مع شتى المواقف فقد تبين ان (57.6) اتفقوا على فكرة مفادها لكل حادث حديث عند اداء العمل يدعم ذلك الوسط الحسابي (3.424) وبانحراف معياري (1.061) واقترن ذلك بانشداهم الى المواقف والتحسب تجاه بيئة العمل وما ينبثق عنها من مواقف الى حد اجادة فنون التعامل مع الازمات عند احتدامها في بيئة العمل او ما يحيطها هذا ما عبرت عنه اجابات (3.636) وبانحراف معياري (0.742) .

وفيما يخص الممارسات السائدة في ميدان العمل فقد تجلت في اجابات المبحوثين عن الفقرات المعبرة عنه كما تبين انة هناك اهتماما جديا بالعاملين الى حد النظر الى اسهاماتهم ومن ثم منحهم درجة من الاسبقية في ميدان عملهم هذا ما فسرتة اتفاقات (78.8) وبوسط حسابي (3.939) وانحراف معياري (0.788) مما يعني ان العاملين ونتائج اعمالهم كانت لها الصدارة في المنظومة المبحوثة . وفيما يتعلق ببعد القدرة على جذب الاخرين فقد كشفت اجابات المبحوثين ان هناك اتفاقا من قبلهم بشأن الفقرات المعبرة عنه وقد تجلت اعلى نسبه (72.4) وبوسط حسابي (3.673) وانحراف معياري (1.033) الامر الذي يؤشر لنا ان ابعاد السلوك القيادي في المنظومة عينة الدراسة قد تجلت بوجهها الايجابي وعلى نحو ينم عن سيادة سلوكيات ايجابية في ميدان العمل .

جدول (3) التكرارات والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد السلوك القيادي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات										ابعاد السلوك	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.063	3.545	-	-	24.2	8	15.2	5	42.4	14	18.2	16	X18	القيادة المتغيرات المؤاتمة بين
0.667	3.484	-	-	6.1	2	42.2	14	48.5	16	6.1	1	X19	
0.982	3.818	-	-	12.1	4	21.2	7	39.4	13	27.3	9	X20	
0.699	4.363	-	-	3.0	1	3	1	48.5	16	45.5	15	X21	
0.852	3.902												
1.061	3.424	9.1	3	6.1	2	27.3	9	48.5	16	9.1	3	X22	القدرة على التعامل مع شئى المواقع
0.927	3.787	-	-	9.1	3	27.3	9	39.4	13	24.2	8	X23	
0.711	3.454	-	-	3	1	38.2	13	48.5	16	9.1	3	X24	
0.742	3.636	-	-	9.1	3	24.2	8	60.6	20	6.1	2	X25	
0.860	3.825												
0.751	3.575	-	-	9.1	3	30.3	10	54.5	18	6.1	2	X26	الممارسات في ميدان العمل
0.962	3.636	-	-	3	1	42.4	14	30.3	10	21.2	7	X27	
0.788	3.939	-	-	6.1	2	15.2	5	57.6	19	21.2	7	X28	
0.938	3.454	3	1	12.1	4	30.3	10	45.5	15	9.1	3	X29	
0.859	3.651												
1.158	3.969	3	1	12.1	4	12.1	4	30.3	10	42.4	14	X30	القدرة على جذب الاخرين
0.699	3.606	-	-	18.2	6	18.2	6	48.5	16	15.2	5	X31	
1.002	3.545	3	1	15.2	5	18.2	6	51.5	17	12.1	4	X32	
1.275	3.575	15.2	5	3	1	9.1	3	54.5	18	18.2	4	X33	
1.033	3.673												

3-علاقات الارتباط والاثربين مؤشرات المخاطرة التنظيمية والسلوك القيادي في المنظومة عينة الدراسة. أشرت معطيات الجدول (4) ان مؤشرات المخاطرة التنظيمية ترتبط بالسلوك القيادي وعلى نحو يظهر دورها الفاعل في توجيه المسار السلوكي للقيادات في المنظومة عينة الدراسة فقد تبين ان العلاقة بين السلوك القيادي وغياب الاستقرار البيئي مثلت ما نسبته (0.71) على حين نجد ان العلاقة كانت اقلها بين الاختناقات السلوكية والسلوك القيادي أي انها كانت بحدود (0.52) عند مستوى معنوية (0.05) الامر الذي يوفر لنا انطباعا بأن المخاطرة التنظيمية تمارس فعلا في تحديد طبيعة السلوك الذي ينتهجه القادة، أي انها احد المحددات الفاعلة بل المقيدة له فضلا عن ذلك فأن المتفحص لمعطيات الجدول (4) يجد ان غياب الاستقرار كمؤشر من مؤشرات المخاطر التنظيمية قد عزز الدور السلبي للتنظيمات غير الرسمية في اطار علاقتها بالسلوك ومن ثم امتد اثره الى بروز ما يسمى بفكرة الامرية في العمل، مما نجم عنه حالة من الانحرافات السلوكية وهنا اشارة الى ان البيئة المضطربة تترك اثارها التي قد تطيل كافة المفاصل التنظيمية.

جدول (4) علاقات الارتباط بين مؤشرات المخاطر التنظيمية وبين السلوك القيادي في المنظمة عينة الدراسة.

المخاطر التنظيمية السلوك القيادي	غياب الاستقرار البيئي	الامرية في العمل	الاختناقات السلوكية	الدور السلبي للتنظيمات غير الرسمية	المستوى الكلي
السلوك القيادي	0.71	0.62	0.52	0.67	0.72

مستوى معنوية (0.05)

اما عن الاثر الذي تختطه مؤشرات المخاطر التنظيمية في ابعاد السلوك القيادي على المستوى الكلي فقد اظهرت نتائج تحليل التباين في الجدول (5) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية في المنظومة عينة الدراسة من حيث مؤشرات المخاطرة التنظيمية (غياب الاستقرار البيئي، الامرية في العمل، الاختناقات السلوكية، الدور السلبي للتنظيمات غير الرسمية) في ابعاد السلوك القيادي (الموائمة بين المتغيرات المحيطة ببيئة العمل، القدرة على التعامل مع شتى المواقف، الممارسات في ميدان العمل، القدرة على جذب الاخرين) وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (34.956) وهي اكبر من الجدولة (4.132) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1, 31). يدعم ذلك قيم معامل التحديد بشأن تفسير المتغيرات المدروسة اذ اسهمت مؤشرات المخاطر التنظيمية في تفسير (0.53) من المتغيرات الحاصلة في السلوك القيادي في المنظومة عينة الدراسة، اما ما تبقى من النسب فيعود ذلك الى مجموعة من العوامل التي لم تؤخذ في الحسبان عند القيام بالدراسة الحالية، وخلاصة القول ان مؤشرات المخاطر التنظيمية ترتبط بالسلوك القيادي مثلما تؤثر فيه، وتكاد هذه النتيجة متماشية مع ما أشار اليه (Schein, Edgar H., 2004, 125) فضلا عن انها تؤكد تحقق فرضيات الدراسة الحالية .

جدول (5) تحليل التباين بين مؤشرات المخاطر التنظيمية وبين إبعاد السلوك القيادي على المستوى الكلي

الفقرة	المصادر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	F المجدولة
مؤشرات المخاطر التنظيمية وإبعاد السلوك القيادي	الانحدار الخطأ الكلي	1 31 32	6.626 5.876 12.503	6.626 0.190	34.956	4.132

مستوى معنوية (0.05)

معامل التحديد قيمته (0.53)

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

بناء على ما ورد من نتائج فقد خرجت الدراسة بعدة استنتاجات أبرزها:

1. وجود درجة من المخاطر في المنظمة عينة الدراسة ممثلة بشعور الباحثين بسرعة المتغيرات دون إمكانية مسايرتها فضلاً عن الآخرين في العمل وعلى نحو الذي يسهم في بروز الأدوار السلبية للنتائج غير الرسمية، رغم ما يلزم ذلك من إخفاقات سلوكية، وتكاد هذه المخاطر تمثل إشارات دالة إلى أنها واقع في حياة المنظمات رغم وجود درجة من النسبية في إقرارها من قبل القيادات الإدارية وحتى العاملين. وهذا يحدو بنا إلى القول بأن عالم الأعمال يعد ساكناً بلا مخاطر فالمخاطر منظم فاعل لتنشيط واستحضار كافة القدرات رغم ما يلزمها من مخاوف وتهديدات أي أنها امر لا بد منه.
2. سيادة البعد السلوكي القيادي الإيجابي في المنظمة عينة الدراسة سواء ما تعلق الأمر بإمكانية القيادة في الموائمة بين المتغيرات وحتى التعامل مع شتى المواقف في إطار سلسلة من الممارسات الداعية إلى استقطاب العاملين ودهم المحور الرئيس في العمل.
3. ارتبطت مؤشرات المخاطر التنظيمية بالسلوك القيادي في المنظومة المبحوثة حيث بلغت اعلاها مع غياب الاستقرار البيئي مما يعني ان حدة التغيرات البيئية لها وقتعها في سلوك القيادات الإدارية .
4. تترك المخاطر التنظيمية في المنظمة عينة الدراسة أثارا في البعد السلوكي القيادي السائد فيها وعلى النحو الذي يجعل منها متغيراً فاعلاً في تحديد نوع وطبيعة السلوك وهذا يتطلب من القيادات ان تستحضر كل ما لديها بقصد احتواء المخاطر التي تقترفها دون اهتزاز أو تردد وهذا ما كان قائماً في ميدان الدراسة، إذ اتضح سيادة نمط سلوكي إيجابي رغم اتفاق المبحوثين بشأن المخاطر التي تعترضهم في ميدان العمل مما يوفر لنا انطباعاً بأن القيادات الإدارية ميدان الدراسة تمتلك افقا فكرياً وروية تؤهلها لتهديب سلوكياتها مثلما تنشد إلى احتواء كل ما يواجهها من مصاعب وأشكاليات وهذا ما جاء متماشياً مع ظروف (البريدي، 2007، 100-85) التي اشرت ان البعد القيادي يؤثر بشكل مباشر على بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية بجوانبها الإيجابية والسلبية، مما ينذر المنظمات بدورها الفاعل ليس في بناء النسيج الثقافي بل يمتد الحال إلى احتواء المخاطر وتأثير عوامل النجاح الحرجة



في ظل استحضر البدائل التي تعزز من فرص واحتمالات وقدرات المنظمة على الاستمرار والنمو والريادة إلى حد تلافي المخاطر التي تعترض مسيرة المنظمة.

#### ثانيا: التوصيات

بناء على ما ورد من استنتاجات فقد خلصت الدراسة إلى جملة توصيات أبرزها:

- 1- اعتماد ثقافة المخاطر في المنظمة عينة الدراسة وعلى نحو يجعل من المخاطر امرا مألوفا لدى القيادات الادارية والعاملين على السواء وعدها حالة واقعية وثمرتها مدفوع مقدما تجسيدا لفكرة ان الصيد الثمين يتطلب معلومات ثمينة، فالتقدم والتطور ونيل المرامي يتطلب تحمل مخاطر واعتماد استراتيجيات تخفف من وطأتها.
- 2- العمل على اقرار سلوكيات محببة لدى اطراف العملية التنظيمية تجاه المخاطرة وعدها ضربا من ضروب التفاؤل دون الخوف والتردد، لان سيادة السلوكيات الايجابية تعني انتفاء التجسس ومن ثم الحركة خطوات تجاه عملية الاحتواء وهذه الحركة بحد ذاتها تمثل تكتيكا يمكن انتهاجه وتلمس اثاره في ميدان العمل.
- 3- اشعار القيادات الادارية والعاملين في المنظمة عينة الدراسة بأن المخاطر التي تلازم العمل هي احد مقتضيات تنفيذه، مما يبرر ضرورة احتوائها والحد من سلبياتها في اطار المتجه السلوكي الايجابي دون النفور وايجاد الفواصل إلى حد امكانية تلك القيادات والعاملين من ترسيخ فكرة لاعمل بلا مخاطر ولا مكاسب دون مجهودات.
- 4- ضرورة اثاره انتباه القيادات الادارية والعاملين إلى مسألة الافادة من تجارب الشركات العالمية في مجال المخاطر وكيفية مجابتهها ووضع الاليات السلوكية المنظمة بل الضابطة لها وفي حدود الامكانيات والقدرات دون الانشغال بالانفعالات وحتى الاحتمالات من منطلق مفاده ان كل خطوة في ميدان العمل تلازمها مخاطر بغض النظر عن نوعها والنتائج المترتبة عليها، وهذا يدفعنا إلى الفكرة اليابانية التي تؤكد على ان الفشل والوقوع لخمس مرات يستلزم النهوض بحدود سبع مرات مما يعني عدم الاستكانة والاستسلام للمخاطر بقدر ما يعني الامر الانشداد لها والتفاعل مع اية تداعيات ناجمة عنها.

### المصادر:

- 1- عبودي، منير زيد، 2010، الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الأردن.
- 2- يونس، طارق شريف، 2002، الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- 3 - القريوتي، محمد قاسم، 2003، السلوك التنظيمي، دار الشروق، الأردن.
- 4 - الزعبي، طلال عبدالاله، الكردي، موسى محمد و عبيدات، هاني ، 2009، مهارات الحياة، مؤسسة الفخراوي، البحرين .
- 5- جاسم، تقي حمزة، 2006، السلوك القيادي وعلاقته بالرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.
- 6- الفهيد، عبدالله عبدة، 2009، انماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري ادارة التربية لمحافظة تعز في اليمن وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الاقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.
- 7- مبارك، مجدي عوض، 2009، الريادة في الاعمال، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- 8- الفقي، ابراهيم، 2008، سحر القيادة ، كيف تصبح قائدا فعالا، دار اليقين، مصر.
- 9- جواد ، شوقي ناجي، 2010، المرجع المتكامل في ادارة الاستراتيجية ، دار الحامد، الأردن.
- 10- بدره ، محمد ابراهيم (2007) المدربون المحترفون <http://forumillafrain.co.uk/t544>
- 11- البريدي ، عبد الله (2007) الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي ، مدخل وصفي تحليلي لدراسة الاشكالية الثقافية ، المجلة العربية للإدارة ، مجلة (27) ، ع (2) .
12. Julia Whitty, 2007, Speed of Climate change An unseen danger, Vol. 6, No.52.
13. Miller, D., 1992, The Icarus paradox : How Exceptional companies bring about their own downfall, Business Horizons, January- February
14. Day, W., 1976, The case for Behaviorism in M. Marx and F. Goodson (eds) Theories in contemporary psychology, Macmillan, NewYork.
15. Bies, R. J. & Shapiro, D. L., 1988, Voice and justification their influence on procedural fairness judgment, Academy of management Journal, 31.
16. Robbins, S. P., 1998, Organizational Behavior, 8<sup>th</sup>. Ed., prentice-Hall international Inc., NewJersy.
17. H.G. Hicks & C.R. Gullett, 1990, Organization theory & Behavior, McGraw – Hill Book Co, NewYork

18. Kinney, Jr., W.R. 2003, Auditing Risk Assessment and Risk Management, the Institute of International Auditor's research foundation copyright by IIA.
19. Spiral & Page, 2006, Risk Management the Reinvention of Internal Control and Changing Role of Internal Audit Accounting, Auditing Accounting journal, vol.16, N.4.
20. Messier, W., 2003, Auditing and Assurance Services Asystematic approach, 3<sup>rd</sup>. ed, Mc- Graw-Hill, Inc., Irwin, Boston.
21. Mcname, N. D., 1998, Business risk assessment. IIA., U.S.A.
22. Robert, M. & Meier, R., 1988, Sex differences and Risk taking propensity of Entrepreneurs, journal of small Business management, vol. (26) N(1).
23. Thechatakerng, S., 2003, the implementation strategic Alliance by Thai firms, un publishing, pH. D thesis university Autonoma de, Barcelona.
24. Gregory G. Dess, et.al., 2007, strategic management, Mc-Graw ,Hill, Irwin, New York.
25. Camp ,J.V., & Obkowitz, M, D., 2010, Identifying Risk and Scenarios threating of Organization an Enterprise, University of Vanderbit.
26. Spencer , P.K. 2005, The Essential Hand book of Internal Audting , John wiley & Sons , Ltd . from the world wide web,  
<http://www.clir.org/pubs/reports/pub90/appendixI.html>.
27. Likert, R., 1961, New Patterns of Management, Mc Graw-Hill, Inc., NewYourk.
28. Bower, D.G. & S.E. Seashore, 1966, Prediciting Organizational Effectiveness with a Four-factor Theory of Leadership, Administrative Science Quarterly.
29. House, R.J., 1971, A path Goal Theory of Leadership Effectiveness, Administrative Science Quarterly, vol. 16.
30. Yuki, G.A., 1981, Leadership in Organization, Englew Cliffs, Prentice-Hall, Inc., Newjersy.
31. Bostjan, A., 2003, Risk Taking in Interpreneuship Translating the Individual level Risk aversion in to Organization Risk Taking, journal of Entexpyising culture, vol. I., No. I.
32. Schein, Edgar H., 2004, Organizational Culture and Leadership, Jossy-Bass, San Francisco.

## الملحق

## المخاطر التنظيمية والسلوك القيادي:

نضع بين أيديكم الاستبيان الخاص بالبحث الموسوم (المخاطر التنظيمية والسلوك القيادي) نأمل الاجابة على التساؤلات الواردة فيها لاغراض الدراسة.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تتسم البيئة التي تعمل فيها منظمك بالاضطراب.					
2	تشهد البيئة المحدقة بمنظمك تغيرات خاطفة يتعذر التحكم بها.					
3	يتعذر على منظمك مسايرة الحركة البيئية.					
4	تتعرض منظمك لاحداث بيئية تفوق قدرتها.					
5	يصعب على منظمك التحكم بمجريات الاحداث البيئية.					
6	تشعر بقدر من الامرية في منظمك.					
7	تنساب الاوامر في منظمك على وفق هرمية الهيكل التنظيمي.					
8	يتم الرجوع الى المشرفين عند أداءك المهمات الموكلة اليك على نحو قسري.					
9	تعتمد الاجراءات الرسمية بكافة تفاصيلها في ميدان العمل الى حد الملل.					
10	تشعر بوجود حالة من الهدر في الموارد التنظيمية.					
11	يتم تغليب المصلحة الشخصية على مصلحة العمل في منظمك.					
12	يتم ضياع الوقت في منظمك بسبب امور بعيدة عن مقتضيات العمل.					
13	يتم التلاعب بمتطلبات العمل حسب الاهواء الشخصية.					
14	تسود حركة التنظيمات غير الرسمية في منظمك.					
15	تمارس التنظيمات غير الرسمية ادوارا سلبية في منظمك.					

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
16	هناك مجموعات غير رسمية تؤثر فيصنع القرارات الادارية.					
17	وجود حالة من القيل والقال في منظمك بشأن العمل ومتطلباته.					
18	تعتمد الى تشخيص المتغيرات ذات الصلة بعملك.					
19	تمهد كافة السبل لقراءة المتغيرات عبر زملاءك في العمل.					
20	تركز على عملية فحص المتغيرات بمنظور شمولي في اطار بيئة عملك.					
21	تنظر الى المتغيرات المحيطة بمنظمك على انها مجموعة حلقات في سلسلة التغيير.					
22	تعتمد فكرة مفادها لكل حادث حديث عند اداءك العمل في منظمك.					
23	تتشد الى المواقف اكثر من انشدادك للنتائج الناجمة عنها.					
24	تنظر الى بيئة عملك وتتوخى المواقف المنبثقة عنها.					
25	تجيد فنون التعامل عند احتدام الازمات المحيطة بمنظمك.					
26	تبدي اهتماما جديا بالعاملين في منظمك.					
27	تعمل على المزوجة بين العاملين كافراد وبين اسهاماتهم في ميدان العمل.					
28	تمنح العاملين قدرا فاعلا من الاسبقية في ميدان العمل.					
29	تركز على نتائج الاعمال في منظمك.					
30	تعتمد شتى الصيغ لجذب العاملين في منظمك.					
31	تبذل قصارى جهودك من اجل توطيد العلاقات مع العاملين					
32	تركز على السلوكيات التي تطرب نفوس العاملين في منظمك.					
33	ترى في العاملين مدخلا فاعلا لتحقيق اهداف منظمك.					