

أثر إدارة المخاطر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة "هيكل للحديد والصلب"
*The impact of risk management on decision-making in the
institution "Structure of Iron and Steel "*

د.رشام كهينة

العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة البويرة- الجزائر

Rechamkahina@gmail.com

أ.د.جميل احمد

العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة البويرة- الجزائر

djemilahmed@yahoo.fr

د.بوبكر مصطفى

العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة البويرة- الجزائر

boubakeurmustapha2@gmail.com

تاريخ النشر: 2019-03-15

تاريخ القبول: 2019-01-29

تاريخ الإرسال: 2018-12-27

ملخص:

لقد أدت التغيرات التي طرأت على البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتنظيمية خلال الخمسة عشر عاماً الماضية إلى زيادة كبيرة في مستوى عدم التأكد والتعقيد اللذين يؤثران على صانعي القرار في الشركات، في حين زاد انتشار الفضائح مثل "شركة انرون" ما أدى إلى ضرورات التنظيم والتحكم. وقد أدت هذه الأحداث إلى رفع مستوى إدارة المخاطر إلى مستوى أعلى في الشركات حيث تم تنظيم هذه الوظيفة إلى حد كبير حول إدارة المخاطر والتحكم والجودة ومواقع رئيس إدارة المخاطر.
الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، القرارات الإستراتيجية، البيئة الخارجية

Abstract:

The changes in the economic, social, technological and regulatory environment of the past fifteen years have greatly increased the level of uncertainty and complexity that weigh on corporate decision-makers, while the proliferation of scandals such as Enron and Worldcom has accentuated imperatives of regulation and governance. These events have raised risk management to a higher level in companies where this function has largely been structured around risk management, control and quality departments, and Chief Risk Officer positions.
Risk Manager.

Key words: Risk Manager, strategic decision, environment

مقدمة:

تلازم المؤسسة الاقتصادية مخاطر عديدة عند ممارسة نشاطاتها، نظرا لخطورة المتغيرات البيئية التي تواجهها وقد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة وعلى تحقيق أهدافها، ارتبطت المؤسسة بشدة مع محيطها غير المستقر بطبيعته حيث ازدادت حدة المنافسة كما زادت التقلبات الاقتصادية والاجتماعية مما سمح بتعاظم الأخطار وتعددها وتنوعها واستمرارها وتجددها، إضافة إلى ذلك فانعدم استقرار المحيط واحتمام المنافسة في محيط يتسم بحالة عدم التأكد جعل من الصعب إجراء تقديرات دقيقة أو التحكم في تسييرها، هذا ما يفسر لنا اتجاه المسيرين نحو تسيير الأخطار واستباقها لضمان مكانة لائقة وسط منافسيها، مما سبق يتضح لنا ضرورة تحديد مفهوم واضح لإدارة المخاطر لإيجاد طريقة فعالة هدفها إدارة هذه المخاطر ومحاولة تحديد إستراتيجية مستقبلية للمؤسسة تمكنها من تجنب واستباق المخاطر.

إن التحدي الأساسي الذي يواجه المؤسسة هو تحديد مقدار عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع من خلاله بلوغ أهدافها الإستراتيجية المسطرة مسبقا، فعدم التأكد بالأساس يشمل الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة باحتمالية تؤدي إما لنجاح المؤسسة أو فشلها كما أن نجاح إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة سينعكس إيجابيا على أدائها، ثم سينعكس إيجابيا على أداء الاقتصاد ككل. فمهمة إدارة المخاطر تعتبر عملية مستمرة ودائمة التطور، وهي على علاقة وثيقة بإستراتيجية، ويجب أن تتعامل بطريقة منهجية مع جميع الأخطار التي تحيط بأنشطة المؤسسة في الماضي والحاضر وفي المستقبل علي وجه الخصوص كما يجب أيضا أن تندمج إدارة المخاطر مع القرارات الإستراتيجية للمؤسسة عن طريق سياسة فعالة وبرنامج يتم إدارته بواسطة أكثر المدراء خبرة وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة لكل مدير وموظف مسئول عن إدارة المخاطر.

لقد أصبحت إدارة المخاطر أداة قياسية لكل مدير مؤسسة أو كل مسؤول واعي بحيث يؤثر هذا المفهوم على مدى فعالية القرارات الإستراتيجية المتخذة من قبل القيادات الإدارية للمؤسسة، لذلك على المؤسسات التي ترغب بالبقاء في دنيا الأعمال والتنافس بكفاءة في السوق أن تبحث عن وسائل تمكنها من البقاء، وأن اعتماد المدخل الاستراتيجي لإدارة المخاطر يمثل أحد الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المؤسسات لمثل هذه المخاطر.

1- إشكالية الدراسة:

يتميز الاقتصاد الحالي بكثرة المتغيرات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة ومنها تعقيدات التكنولوجيا، المنافسة، النمو المتسارع.... الخ، وأصبحت هذه المؤسسات تواجه الكثير من المخاطر الاقتصادية التي تهدد استمراريته، الأمر الذي استوجب ضرورة البحث عن بدائل عدة وتطبيق استراتيجيات كفيلة بإدارة هذه المخاطر بغرض التقليل من حدة أزمائها والقرارات الإستراتيجية التي تنجم عنها، فعندما تحكم في هذه المخاطر سيؤدي حتما إلى عدم تحقيق أهدافها وغاياتها والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات لا تسعى إلى التكيف مع المتغيرات الخطرة وعدم التأكد لضمان بقائها فقط، بل إلى السيطرة والتحكم في السوق الذي تنشط فيه بواسطة القرارات الإستراتيجية الفعالة في ظل بيئة تتسم بحدة التغير خاصة فيما يتعلق بالمخاطر وعدم تأكد الفرص؛ واستنادا إلى التقدم الذي سبق يمكن صياغة الإشكالية كما يلي:

ما هو أثر إدارة المخاطر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية؟

2- فرضيات الدراسة: نفترض أن:

الفرضية الأساسية: هناك أثر قوي لإدارة المخاطر على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مؤسسة 'هيكل للحديد والصلب'؛

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر قوي لالتزام الإدارة العليا ودعمها في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر قوي ثقافة المؤسسة بإدارة المخاطر في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر قوي للاتصالات في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك أثر قوي للهيكل التنظيمي في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك أثر قوي لتدريب العاملين في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

الفرضية الفرعية السادسة: هناك أثر قوي لتكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

3- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في حاجة مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب" لإدارة المخاطر نظرا للتعقيدات البيئية التي تشهدها البيئة المحيطة وخاصة المنافسة الشديدة، وبالتالي تزايد تعرضها لمخاطر متعددة، تتطلب إيجاد طريقة مناسبة وذات تأثير فعال، تمكنها من تخطي مختلف العقبات التي فرضتها هذه المخاطر، واستحداث وظيفة خاصة بإدارة المخاطر التي تسهم في تهيئة المناخ الملائم وانتقاء البدائل الممكنة لكل موقف مما يكسب الإستراتيجية مرونة أكبر التعامل مع الأخطار المتوقع حدوثها في المستقبل والقرارات الإستراتيجية التي تنجم عنها، وذلك من خلال التعرف على الأخطار ثم اختيار الوسيلة المناسبة للتحكم فيها.

4- أهداف الدراسة: تهم الدراسة على تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

✓ تسليط الضوء على أهمية إدارة المخاطر و أثرها على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

✓ تقييم مساهمة أبعاد إدارة المخاطر في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

✓ تقييم واقع إدارة المخاطر وتحديد الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

✓ تقديم جملة من التوصيات لمتخذي القرارات والتي قد تساهم في تحسين مستوى إدارة المخاطر وتنمية مدركاتهم لانعكاساتها الإيجابية وأهميتها في تعزيز القرارات الإستراتيجية.

5- عينة الدراسة:

تمثلت العينة محل الدراسة في إدارات والإطارات السامي لمؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب" لولاية البويرة، وقد بلغ عددهم 126 ما بين إطار سامي وإطار عادي وذلك نظرا لأن تسيير المخاطر وكيفية معالجتها يتم على أعلى المستويات وبالتالي لا يستطيع العامل العادي أدراك الوسائل والخطوات التي تستعمل في إدارة الخطر وكيفية التعامل معها، لكنه قد يساهم في التحكم فيه بطريقة غير مباشرة، ولأن اتخاذ القرارات الإستراتيجية السنوية للمؤسسة هي من صلاحيات المدير العام بناء على ما قدم له من تقارير من طرف رؤساء المديرات والأقسام.

6- منهج الدراسة: من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة.

7- أداة الدراسة: سيتم إعداد مقياس الدراسة استنادا إلى مقاييس توصلت إليها الدراسات السابقة، قام الباحثان بتصميم وتطوير استبانة لقياس مساهمة إدارة المخاطر في تعزيز اتخاذ القرارات الإستراتيجية، واختبار فرضيات الدراسة قمنا بـ (تحليل الانحدار المتعدد) وغيرها من الأساليب الإحصائية، باستخدام برنامج (SPSS).

8- ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) استخدم الباحثين معامل (Alpha Cronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(1).

الجدول رقم (01): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	إدارة المخاطر	فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية	الاستبانة ككل
معامل الثبات (كروناخ ألفا)	0.837	0.925	0.848

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من 0.60 حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة (0.82) وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق.

المحور الأول: الجانب النظري للدراسة

1- إدارة المخاطر: تعد إدارة المخاطر ذات أهمية بالغة في الوقت الحاضر، وتشكل توجهها جديدا في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، فقد شهدت جميع الصناعات تسارعا وتغيرات كبيرة في السنوات الأخيرة، ما استلزم توفر مثل هذا النوع من الإدارات.

1-1- مفهوم إدارة المخاطر: قبل التعرف على مفهوم إدارة المخاطر، يمكن القول الإشارة أن كل حدث مستقبلي يهدد إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها خطرا، تنجر عنه لا ربحية للأصول المستثمرة، فالأصول المعنوية من موارد بشرية (كأعضاء لجنة، متطوعون، مستخدمون) تزيد تكلفتها بالإضافة إلى احتمال نقص كفاءتها في أداء مهامها، دون أن ننسى تأثير سمعة المؤسسة جراء آثار هذا الخطر. أما فيما يتعلق بالأصول المادية فقد يؤدي الخطر إلى فقدان المؤسسة لمليتها على العمارات والوسائل، والأجهزة والموا و حقوق الطبع والعلامات التجارية، مما يؤثر سلبا على دخل المؤسسة الناتج عن: المبيعات والمنح والمساهمات.

كما تجدر الإشارة إلى أن **المخاطرة** مصطلح مرتبط بالخطر، فهو يعبر عن ذلك المقياس لدرجة الخطورة والذي تحكمه مجموعة من البديهيات، يمكن حصرها فيما يلي¹:

- لا توجد أنشطة بدون مخاطرة، فالخطر مصاحب لحياة الإنسان؛
- المخاطرة جزء لا يتجزأ من عملية صنع القرار؛
- بعض المخاطر قد تحبو، ولكن ما تلبث أن تظهر مخاطر أخرى؛

إذن وفقا لهذه البديهيات، المخاطرة مسئولية الجميع في المؤسسة لأن الخطر لا يفرق بين أي جهة فيهه وبما أن الخطر مصادره عديدة، فإن له عدة حلول من بينها حل أمثل قد يكون خفيا، فالمطلوب من إدارة المؤسسة البحث عنه وتفعيله.

ولقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى، بحيث تعرف على أنها عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد، تحليل الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج إيجابية وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة²، أو تمثل Hamilton,C.R على أنها نشاط يمارس بشكل يومي سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات؛ لأن أي قرار ترتبط نتائجه

بالمستقبل، وطالما أن المستقبل غير مؤكد فلا بد من الاعتماد بشكل ما على مبادئ إدارة المخاطر³، كما تعرف على أنها منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل لإمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى⁴، أو يمكن اعتبارها بأنها ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرائق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المؤسسة⁵، وهي عملية مقترنة مع مبدأ استمرارية العمل، وهي عملية قياس وتقييم للمخاطر، وتطوير إستراتيجيات لإدارتها. وهذه الاستراتيجيات تتضمن نقل المخاطر إلى جهة أخرى، وتجنبها، وتقليل آثارها السلبية، وقبول بعض أو كل تبعاتها، ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص ما يلي:

- إدارة المخاطر لا يقصد به فقط تجنب المخاطر، فنشاطاتها ينبغي أن تتضمن أصول المساهمين وحماية عوائدهم؛
- المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات في حالة الطوارئ أو في حالة خسارة مواردها؛
- إدارة المخاطر عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل وتقييم وقياس المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في الحاضر والمستقبل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.

1-2- أصناف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية: تواجه المؤسسة الاقتصادية أنواع حمة من المخاطر تهدد بقاءها واستمراريتها ويوضح الجدول التالي ذلك كما يلي:

الجدول رقم 01: أصناف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية

أصناف المخاطر	المفهوم
المالية	وهذا الصنف يتضمن تدفق النقد، متطلبات الميزانية، التزامات الضريبة، إدارة الدائن والمدين، اهتمام إدارة المحاسبة الأخرى.
التنظيمية	المتطلبات الداخلية للأعمال وتحسين الهيكل الثقافي وقضايا الأفراد وربطها بالعمليات الفاعل للعمل.
القانونية	يتضمن هذا الصنف التزاماً بالمتطلبات القانونية مثل التشريع، التعليمات، المعايير، متطلبات التعاقد. ويمتد هذا الصنف إلى السياسات والإجراءات والتوقعات التي توضع من قبل البيئة الاجتماعية، الزبائن والمتعاقد.
العمليات	وتشمل أنشطة العمليات، الموارد، متطلبات الدعم ضمن عمليات الأعمال التي تنتج في التطوير الناجح وتسليم المنتجات والخدمات.
التجارية	ويتضمن هذا الصنف الأعمال التي ترتبط بالسوق، نمو الأعمال، التنوع والنجاح التجاري، قابلية نجاح المنتجات والخدمات، المدى الذي تستطيع به النمو على أساس القاعدة الزبائن.
الأمان	ويتضمن هذا الصنف تحقيق الأمان لكل شخص يرتبط بالعمل. وتشمل سلامة الأفراد، سلامة مكان العمل، السلامة العامة، وأمان المنتجات والخدمات المقدمة.
الإستراتيجية	ويتضمن التخطيط الموارد المطلوبة لتأسيس نمو وتوسع الأعمال.
المعدات	ويشمل هذا الصنف الاستفادة من المعدات في العمليات ويتضمن العمليات العامة للمعدات، الصيانة، الملائمة، الاندثار، التحديث
الأمن	ويتضمن الأمن العام للعمل، الموجودات الأفراد ويمتد إلى أمن المعلومات حقوق الملكية الفكرية. التكنولوجية.
السمعة	أن التهديد الذي تتعرض له السمعة هو تهديد للمنظمة ككل وهو يتوقف على سلوك المنظمة ككل. ويمتد إلى قابلية المنتجات والخدمات، سلوك المستخدمين والأفراد الآخرين المرتبطين بالعمل.
تسليم الخدمات	ويتضمن هذا الصنف جودة مقدم الخدمة، الطريقة التي تقدم بها الخدمة، التفاعل بعد تقديم الخدمة.
إدارة أصحاب المصالح	ويتضمن تحديد تأسيس المحافظة على علاقات ملائمة مع كل من أصحاب المصالح الخارجيين الداخليين.
التكنولوجيا	وتتضمن تطبيق وإدارة وصيانة وتحديث التكنولوجيا.

المصدر: زكريا مطلق الدوري، إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع جامعة الزيتونة الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2007، ص6.

يبين الجدول رقم (01) أصناف المخاطر التي تواجه المؤسسة الاقتصادية، بحيث قد ترتبط هذه المخاطر بمعدات وأمن المؤسسة، أو قد تكون مالية، تنظيمية، قانونية.. الخ، فتوجب على المؤسسة دراستها وتحليلها ليسهل تجنبها أو القضاء عليها.

1-3-1- عوامل النجاح لإدارة المخاطر: تمثل إدارة المخاطر عملية مستمرة من خلالها تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تطبيق ممارسات وتقنيات جديدة تساهم في مواجهة مختلف المخاطر التي قد تتعرض لها، وتمثل عوامل نجاحها فيما يلي⁶:

1-3-1- التزام الإدارة العليا ودعمها: يرتبط دعم الإدارة العليا باتخاذ القرارات الفاعلة لإدارة المخاطر والتفويض للأخذ بالتغيرات في عمليات الأعمال، وتكمن الفوائد المرتبطة بتحسين عملية اتخاذ القرار لإدارة المخاطر باستجابة الإدارة العليا لعمليات الأعمال والالتزام بتقليل المخاطر.

1-3-2- ثقافة المؤسسة بإدارة المخاطر: تؤثر ثقافة المؤسسة على نجاح الإدارة، ومواجهة المخاطر من خلال دعمها لفرق العمل والتعاون والتنبؤ بالمخاطر ومعالجتها وتطوير التعاون والعمل الجماعي من خلال تقاسم المعرفة، إذ تتطلب إدارة المخاطر دمج العديد من الثقافات التي تجعل النظام متماسكاً في الافتراضات والقيم التي تتبناها جميعاً لمنظمات المرتبطة بسلسلة القيمة.

1-3-3- الاتصالات: إن الاتصالات تجعل من التنافس في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في أوضح صورة متخذ القرار، وهي القادرة على وصف ونقل رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى العاملين بدقة⁷؛

1-3-4- الهيكل التنظيمي: ترتبط إدارة المخاطر بمرونة ورشاقة الهياكل التنظيمية، إذ إن الاستجابة بسرعة وبأساليب مختلفة في مواجهة الظروف المتغيرة يتم من خلال إتباع منهج مرن⁸؛

1-3-5- تدريب العاملين: تؤدي عملية التدريب والتطوير إلى زيادة في مخزون المهارات والمعرفة، التي تؤدي إلى تطوير قابليات العاملين، مما تساهم في زيادة الإنتاجية وتخفيض الكلف و تقليل المخاطر، مما يؤدي إلى تحقيق القيمة المضافة في المؤسسة.

1-3-6- تكنولوجيا المعلومات: تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال جانباً من جوانب الموقف الاستراتيجي الذي تواجه به المؤسسة المخاطر ومن خلالها تقوم بإدارة المخاطر التي تواجهها كما تشير إلى استعداد المؤسسة وقدرتها على تخصيص المزيد من الموارد لنتائج مشاريعها التي يصعب التنبؤ بها⁹.

2- اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

تعد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من أكثر مجالات البحوث الإدارية نشاطاً والعديد من الكتاب يشعرون أن المعرفة المتاحة عن عملية صنع القرار الاستراتيجي ما زالت محدودة بالإضافة إلى ذلك فإن البحوث التي قامت بفحص هذا المجال الهام قد نتج عنها نتائج متعارضة وربما يرجع ذلك إلى استخدام نماذج بسيطة للغاية في دراسة ظاهرة معقدة.

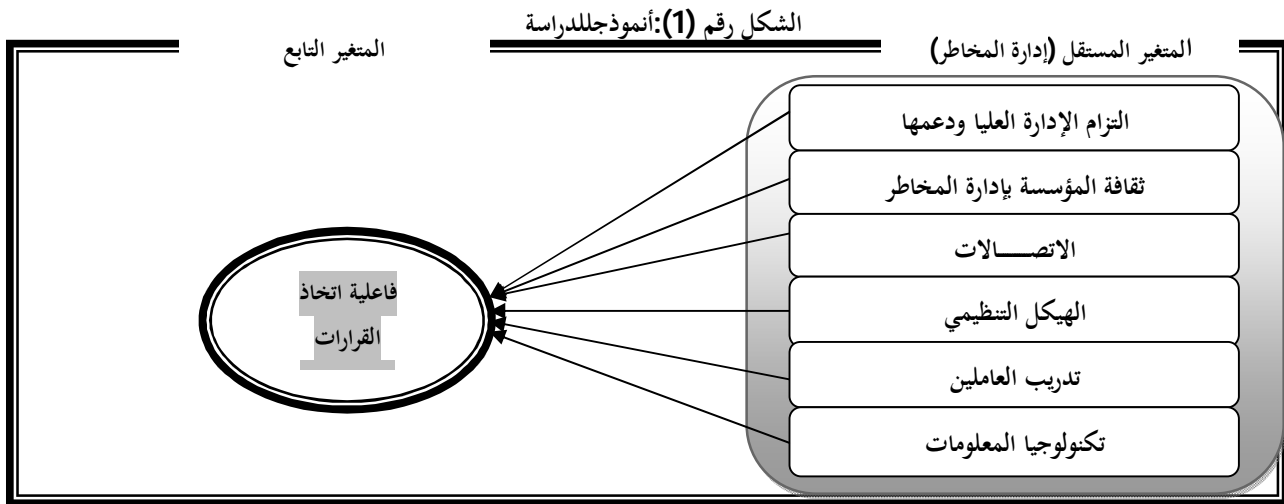
2-1- مفهوم اتخاذ القرارات الإستراتيجية: يعرف القرار على أنه الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين¹⁰، ويشكل القرار الإستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح المؤسسات، إذا ان كفاءة المؤسسة وفعاليتها تعتمد على كفاءة قراراتها الإستراتيجية¹¹، وقد أشار كل من "Jauch&Glueck" على أن مفهوم اتخاذ القرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المؤسسة، ويعرف "Johnson&Others" القرارات الإستراتيجية بأنها "تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة"، فيما يرى غراب بأن القرار الاستراتيجي "هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعاً خاصاً لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التأكيد¹²، أما Daft فقد أشار أنها عبارة عن قرارات التي يتم صنعها في المؤسسة بمشاركة جميع مدراء الوحدات التنظيمية في المؤسسة، ضمن إطار المساهمة في تحديد المشكلة وتقديم الحلول، وبالتالي تتجاوز نطاق المدير الواحد¹³، كذلك أكد Rusjar

القرارات الإستراتيجية هي القرارات التي يكون لها تأثير مباشر على نتائج الأسبقيات التنافسية للمؤسسة، ويحتل القرار موقعا في هيكل القرارات في المؤسسة أشبه بمهمة القائد ودوره بين أفراد التنظيم¹⁴.

وبالتالي يمكن القول أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية يمثل عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار الأمثل للبدائل المتعددة على المدى الطويل، وفقا للمواصفات التي تتلاءم مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.

2-2- أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية: تعتبر اتخاذ القرارات الإستراتيجية محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه رؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا ما تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها¹⁵، فاتخاذ القرارات الإستراتيجية تبرز أهميتها من كونها تتعامل مع اللاتيقين وعدم التأكد في بيئة المؤسسة خاصة البيئة الخارجية لما تخللها من تغيرات سريعة تتطلب أن تتكيف لها المؤسسة وذلك من خلال قراراتها بعيدة المدى، ومثل هذه القرارات تتطلب قدرات متميزة ونظرة شمولية لواقع المؤسسة الحالي وأهم التحديات التي تواجهها، فالغزى من القرارات الإستراتيجية توجيه الموارد النادرة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية¹⁶.

3- نموذج الدراسة: يوضح الشكل التالي المخطط الافتراضي للدراسة:



-- المخاطر يشمل الأبعاد التالية: التزام الإدارة العليا ودعمها، ثقافة المؤسسة بإدارة المخاطر، الاتصالات، الهيكل التنظيمي، تدريب العاملين، تكنولوجيا المعلومات.

- إن حركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر لكل متغير من متغيرات إدارة المخاطر في متغير فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وذلك الذي تشير إليه الأسهم في المخطط أعلاه.

المحور الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

1- النتائج المتعلقة بتصورات الباحثين لأبعاد إدارة المخاطر:

1-1- نتائج تحليل التزام الإدارة العليا ودعمها: يبين الجدول التالي نتائج تحليل بعد التزام الإدارة العليا ودعمها كما يلي:
الجدول رقم (02): استجابات أفراد الدراسة لعبارة محور (التزام الإدارة العليا ودعمها) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تلتزم الإدارة العليا بإدارة المخاطر وتخصص الموارد اللازمة	3.54	0.63	2	متوسط
02	تدعم الإدارة خطط تطوير إدارة المخاطر في المؤسسة	3.66	0.39	1	متوسط
	التزام الإدارة العليا ودعمها	3.6	0.51	-	متوسط

يعرض الجدول رقم (02) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد إدارة المخاطر وهو بعد التزام الإدارة العليا ودعمها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.6) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة، جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.39)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.63).

1-2- نتائج تحليل ثقافة المؤسسة بإدارة المخاطر: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل بعد ثقافة المؤسسة بإدارة المخاطر كما يلي:

الجدول رقم (03): استجابات أفراد الدراسة لعبارة محور (ثقافة المؤسسة بإدارة المخاطر) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
03	تتبنى إدارة المؤسسة قيما تساهم في تدعيم إدارة المخاطر	3.37	0.66	2	متوسط
04	تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي لمواجهة مختلف المخاطر التي تتعرض لها	3.73	0.82	1	متوسط
	ثقافة المؤسسة بإدارة المخاطر	3.55	0.74	-	متوسط

يعرض الجدول رقم (03) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد إدارة المخاطر وهو بعد ثقافة المؤسسة بإدارة المخاطر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.55) وبدرجة موافقة (متوسطة)، وهذه إشارة إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تعمل على غرس قيم ونشر ثقافة إدارة المخاطر، حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.74)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.66).

1-3- نتائج تحليل الاتصالات: يبين الجدول التالي نتائج تحليل بعد الاتصالات كما يلي:

الجدول رقم (04): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (الاتصالات) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
05	تقوم إدارة المؤسسة بتوفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب	3.22	0.75	1	متوسط
06	يسمح نظام الاتصالات في المؤسسة بتطوير الفهم وتحقيق التواصل بين الإدارة والعاملين	3.10	0.83	2	متوسط
	الاتصالات	3.16	0.79	-	متوسط

يبين الجدول رقم (04) نتائج تحليل البعد الأخير من أبعاد إدارة المخاطر وهو بعد الاتصالات، وقد كانت درجة الموافقة عليه متوسطة، وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأن نظام الاتصالات في المؤسسة غير فعال كما يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أن الفقرة جاءت رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.75)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (06) بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.83).

1-4- نتائج تحليل الهيكل التنظيمي: يشير الجدول التالي إلى نتائج تحليل بعد الهيكل التنظيمي كما يلي:

الجدول رقم (05): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (الهيكل التنظيمي) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
07	تقوم إدارة المؤسسة بتحديد واضح للسلطات والمسؤوليات	2.44	0.52	1	متوسط
08	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة عند مواجهة المخاطر التي تواجه المؤسسة.	2.12	0.72	2	منخفض
	الهيكل التنظيمي	2.28	0.62	-	منخفض

يبين الجدول رقم (05) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد إدارة المخاطر وهو بعد الهيكل التنظيمي، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.28) وانحراف معياري قدر (0.39) وبدرجة موافقة (منخفضة)، وتعزى هذه النتيجة على أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتسم بالجمود وعدم المرونة في التكيف مع الظروف والأحداث المتجددة.

1-5- نتائج تحليل تدريب العاملين: يبين الجدول التالي نتائج تحليل بعد تدريب العاملين كما يلي:

الجدول رقم (06): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (تدريب العاملين) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
09	تقوم إدارة المؤسسة بعقد دورات تدريبية حول إدارة المخاطر	4.34	0.79	1	مرتفع
10	تساهم الدورات التدريبية بدور فعال في التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة	4.12	0.81	2	مرتفع
	تدريب العاملين	4.22	0.80	1	مرتفع

يعرض الجدول رقم (06) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد تدريب العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.22) وبدرجة موافقة (متوسطة)، وتعزى النتيجة إلى أن إدارة المؤسسة تهتم بعقد البرامج التدريبية في مجال

إدارة المخاطر، حيث جاءت الفقرة رقم (09) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.79)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة (متوسطة) الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.81).

1-6- نتائج تحليل تكنولوجيا المعلومات: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل بعد تكنولوجيا المعلومات كما يلي:

الجدول رقم (07): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (تكنولوجيا المعلومات) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
11	تتوفر المؤسسة على وسائل متطورة لمواجهة المخاطر المختلفة	3.36	0.62	1	متوسطة
12	تساعد تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة على توفير المعلومات في الوقت المناسب	3.24	0.70	2	متوسطة
	تكنولوجيا المعلومات	3.30	0.66	2	متوسطة

يعرض الجدول رقم (07) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد تكنولوجيا المعلومات، والذي كانت عدد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.30)، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (11) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.62)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (12) بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.70).

2- النتائج المتعلقة بتصورات الباحثين لبعدها القرارات الإستراتيجية

الجدول رقم (08): استجابات أفراد الدراسة لعبارات فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

رقم الفقرة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
13	تقوم إدارة المؤسسة باتخاذ قرارات مبنية وفق أسس ومعايير محددة	3.42	0.92	3	متوسط
14	أتملك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة	4.17	0.58	2	مرتفع
15	يتم اختيار البديل الأمثل للتطبيق العملي عند اتخاذ القرارات بالمخاطر التي تهدد المؤسسة	3.10	0.36	5	متوسط
16	تساعد القرارات الإستراتيجية الفعالة المتعلقة بإدارة المخاطر على مواجهة المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة.	4.29	0.781	1	مرتفع
17	يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب	3.46	0.92	4	متوسط
18	تقوم إدارة المؤسسة بدراسات دقيقة وشاملة عند القيام باتخاذ القرارات الإستراتيجية.	3.02	0.56	7	متوسط
19	تتبنى إدارة المؤسسة آراء واقتراحات العاملين عندما تتعرض إلى مخاطر صعبة ومعقدة	2.221	0.365	8	منخفض
20	يساهم نجاح القرارات المتخذة أثناء حدوث المخاطر على زيادة حالات الإبداع وتعزيز الثقة بالنفس.	3.14	0.52	6	متوسط

متوسط	-	0.62	3.26	اتخاذ القرارات الإستراتيجية
-------	---	------	------	-----------------------------

لقد بينت ردود أفراد الدراسة على الأسئلة الواردة في جدول رقم (08) على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب" بدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وبانحراف معياري (0.781)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (19) بمتوسط حسابي (2.221) وانحراف معياري (0.365).

3- تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة: يمكن توضيح تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة من خلال الجدول التالي:
الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى دلالة t
التزام الإدارة العليا ودعمها	0.332	0.126	0.339	2.630	1.989	0.120
ثقافة المؤسسة بإدارة المخاطر	0.056	0.81	0.088	0.695	1.989	0.363
الاتصالات	0.203	0.62	0.125	1.285	1.989	0.0354
الهيكل التنظيمي	0.327	0.120	0.054	2.123	1.989	0.895
تدريب العاملين	0.324	0.125	0.342	2.41	1.989	0.001
تكنولوجيا المعلومات	0.322	0.268	0.339	2.235	1.989	0.247
اتخاذ القرارات الإستراتيجية	0.345	0.138	0.415	2.289	1.989	*0.091

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر قوي لإدارة المخاطر على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب" بولاية البويرة؛ تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (9) إلى وجود أثر قوي للمتغير المستقل (إدارة المخاطر) في المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (2.289) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.091) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقتضي تأكيد الفرضية والتي تنص على أنه هناك أثر قوي لإدارة المخاطر في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لالتزام الإدارة العليا في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

تبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) أنه يوجد أثر لالتزام الإدارة العليا في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (0.332) وهي أقل من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.120) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقتضي تأكيد

الفرضية والتي تنص على أنه هناك أثر قويا للالتزام الإدارة العليا في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر قوي لثقافة المؤسسة بإدارة المخاطر في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) أنه هناك أثر ضعيف لثقافة المؤسسة بإدارة المخاطر في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (0.695) وهي أقل من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.363) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض الفرضية التي تنص على أنه هناك أثر قوي لثقافة المؤسسة بإدارة المخاطر في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر قوي للاتصالات في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (09) إلى وجود أثر ضعيف للاتصالات في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (1.285) وهي أقل من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.0354) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض الفرضية التي تنص على أنه لا هناك أثر قويا للاتصالات في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: هناك أثر قويا للهيكل التنظيمي في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) أنه هناك أثر قوي للهيكل التنظيمي في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (2.123) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.895) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول الفرضية التي تنص على أنه هناك أثر قوي للهيكل التنظيمي في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: هناك أثر قويا لتدريب العاملين في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) أنه هناك أثر قوي لتدريب العاملين في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (2.41) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) كما أن مستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول الفرضية التي تنص على أنه هناك أثر قوي لتدريب العاملين في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة: هناك أثر قوي لتكنولوجيا المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (09) إلى وجود أثر قوي لتكنولوجيا المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (2.235) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) كما أن مستوى

المعنوية (Sig= 0.247) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية والتي تنص على أنه هناك أثر لتكنولوجيا المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"؛

نتائج الدراسة: يمكن تحديد النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة فيما يلي:

- تبين أن إدارة المخاطر أصبحت مؤثرا أساسيا وفعالاً في إدارة وتسيير المؤسسات الاقتصادية؛

- تبين قوة الوعي بأهمية إدارة المخاطر لدى مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"

- بينت نتائج الدراسة عن وجود أثر لكل من أبعاد إدارة المخاطر (التزام الإدارة العليا ودعمها، تدريب العاملين.... الخ) في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"، ويعزو الباحثين هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا بمؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب" تقوم بدعم عملية اتخاذ القرارات الفاعلة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال استجابتها لأنشطة وإجراءات العمل والالتزام بتقليل المخاطر، كما تقوم بتكثيف الدورات التدريبية من أجل زيادة مخزون المهارات والمعرفة ما يؤدي إلى تطوير قابليات العاملين على مواجهة وتقليل المخاطر الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

- تبين من نتائج اختبار الفرضيات ضعف أثر ثقافة المؤسسة بإدارة المخاطر، والاتصالات، في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب"، ويعزو الباحثين هذه النتيجة إلى عدم وجود ثقافة في مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب" تدعم إدارة المخاطر، إضافة إلى اتسام مؤسسة "هيكل لصناعات الحديد والصلب" بمبكل تقليدي جامد وإحكام التعليمات والقواعد الصارمة والاتصالات الرسمية يقضي على روح الإبداع ويكرس التبعية والميل إلى النمطية، ما يؤثر سلباً على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.

المراجع:

- 1- Bleeker ,I, The influence of Entrepreneurial Orientation on the Innovation Process: An Empirical Research on Manufacturing SMEs, Master thesis Business Administration, specialization track Innovation & Entrepreneurship , University of Twente, 2012.
- 2- C. Arthur Williams, Risk management and Insurance, New York McGraw- Hill , 7th Edition ,1995.
- 3- Collective :project –risk management hand book, office of project management process improvement ,first edition ,June 26,2003.
- 4- Daft, R,L, & Murphy Jonathan, Willmot Huch ,(2010), "Organizational Theory & Desigh" , South – Western , Seng Lee Press , Singapore , 2010.
- 5- Hamilton, C.R., New trends in Risk Management ,Information Systems Security, 1998, Vol. 7, No.1.
- 6- Harrison. Monique & Pelletier, Foundation of Strategic Decision Effectiveness, Management Decision. Vol36. No.3. 1998.
- 7- Hitt M. A. & Ireland R. D. & Hoskisson R. E, Strategic Management & Globalization, 4th Ed. , South-Western College Pub, 2001.
- 8- http://fayoum.pathways.cu.edu/le2_B6.doc , le 05/02/ 2018.
- 9- <http://rachelcenter.ps/news.php?action=view&id=5635> le 05/02/ 2018.
- 10- <https://sqarra.wordpress.com/mang01/> le 05/02/ 2018.
- 11- Pernille Monstad Roberg., Unveiling barriers and enablers of risk management in interoperability efforts; A Thesis of degree Master of Economic and Social sciences Department of information System, University of Agder, 2013.
- 12- Pr apawadee Na Ranong., (). "Critical success factor for effective risk managment procedures in financial industries, Master Thesis in Thailand, Umea Universty.9, 2009.
- 13- Rusjan. Borat, "Model of Manufacturing Strategic Decision Making International Journal of Operation & Production Management Vol(25). 8 , 2005.

- 14- Siira, K, Organizational Communication and Conflict Management Systems A Social Complexity Approach, Nordicom ReviewJournal, Vol. 3, No.1 , 2010.
- 15- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 16- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر، الأردن، 2003..