ISSN E.3006-1024 ،ISSN P.1817-5880 Vol. 41 issue 65 Sep. 2025

https:// tge.uobasrah.edu.iq
Journal the gulf economist
مجلة الاقتصادي الخليجي

The role of the organization's strategic orientation in achieving social responsibility through the interactive role of strategic leadership (A survey study in Dhi Qar Oil Company)

دور إدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في شركة نفط البصرة

Researcher: Hayder Gburi Shamkhi
الباحث: جبوري شمخي الغـراوي

College of Administration and Economics,
Department of Business Administration,

University of Basra

جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة اعمال.

Email: haY73JAB@GMAIL.COM

A.M. Dr Nada Abd El,Qader Abd El Sattar

أ.م. د ندى عبد القادر عبد الستار

College of Administration and Economics,
Department of Business Administration,

University of Basra

جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة اعمال.

Email: nada.abdulsataar@uobasrah .edu.iq

ORCID: https://orcid.org/0009-0003-6563-7352

ABSTRACT

This study aims to demonstrate the effectiveness of risk management in achieving total quality. Its scientific importance originates from two perspectives. First, risk management and total quality management constitute two basic pillars organizations rely on to achieve their goals and enhance their position in a highly competitive market. The second perspective comes from the importance of the community in which the study was conducted (Basra Oil Company) and its economic importance at local and global levels. The study began with a series of surveys and interviews conducted by the researcher with several officials in the community in which the study was conducted to develop a vision to explain the problem in preparation for the study in its theoretical and practical aspects. This paper is divided into four chapters. In the first chapter, the scientific methodology for the research is prepared, and some studies are reviewed, including theses, dissertations, and scientific research. It was conducted in the fields of quality and risk management, which benefitted greatly from a theoretical perspective. This was the share of the second chapter, which dealt with the most important concepts, principles, and scientific foundations that could contribute to enabling organizations to manage all risks that stand in the way of achieving their goals and achieving comprehensive quality. As for the practical aspect, it was the share of the third chapter, where the validity and consistency of the data were verified, and descriptive analyses were conducted, ending with testing the hypotheses. Several software programs prepared for this purpose were used, including SPSS V.26, JASP V.19, AMOS V.24, and Excel. Two main hypotheses were developed, each of which was divided into four sub-hypotheses. An exploratory approach is used in this study. Considering this approach, a sample was intentionally taken from the population to investigate the relationships between the variables. The results of the analyses revealed significant correlations between the variables under study, confirming the initial assumptions made in the hypotheses. Finally, employees working in bodies and departments obtained ISO certificates by distributing 400 questionnaires. The number of returned forms was 346, of which 12 were invalid forms and 334 were valid forms for which data were processed. The fourth chapter is the fruit-picking stage of this study, as its purpose was achieved, which is to prove the effective role played by risk management in achieving comprehensive quality, in addition to presenting some conclusions that resulted from the theoretical side and several proposals, which the researcher believes contribute to achieving institutional goals and adding cognitive value to existing knowledge

Keywords:
:risk management ،risk ،total quality management ،quality, Basra Oil Co

الكلمات المفتاحية:
إدارة المخاطر، المخاطر، الجودة الشاملة، الجودة، شركة نفط البصرة .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الفاعل الذي تؤديه إدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة، وتأتي أهميتها العلمية من منظورين. الأول باعتبار أن إدارة المخاطر والجود شاملة يشكلان ركيزتين أساسيتين تستند إليها المنظمات من أجل تحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها في سوق شديد المنافسة. أما المنظور الثاني فيأتي من أهمية المجتمع الذي جريت فيه الدراسة (شركة نفط البصرة)، وما لها من أهمية اقتصادية على المستويين المحلي والعالمي. حيث بدأت الدراسة بجملة من الاستطلاعات والمقابلات أجراه باحث مع عدد من المسؤولين في المجتمع الذي أجريت فيه الدراسة بغرض وضع تصور لبيان المشكلة تمهيدًا للدراسة بجانبيها النظري والعملي. وقد تم تقسيم الدراسة إلى أربعة صول. في الفصل الأول، تم إعداد المنهجية العلمية للبحث واستعراض بعض الدراسات من أطاريح ورسائل وبحوث علمية أجريت في مجالي الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التي تمت الاستفادة منها بشكل كبير في الجانب النظري الذي كان من نصيب الفصل الثاني. وقد تناول أهم المفاهيم والمبادئ والأسس العلمية التي من الممكن أن تساهم تمكين المنظمات من إدارة جميع المخاطر التي تقف عائقًا في بلوغ أهدافها وتحقيق الجودة الشاملة. أما الجانب العملي فكان من نصيب الفصل الثالث، حيث تم فيه التأكد من صدق واتساق البيانات وإجراء التحليلات الوصفية انتهاء باختبار الفرضيات. وقد تمت الاستعانة بعدد من البرامجيات معدة لهذا الغرض وهي (SPSS V.26, JASP V.19, AMOS V.24, Excel) تم تطوير فرضيتين رئيسيتين تفرعت كل منهما إلى أربع فرضيات فرعية، وقد استخدم النهج الاستطلاعي. وفي ضوء هذا النهج، أخذت عينة بشكل قصدي متمثلة بالموظفين العاملين في الهيئات والأقسام الحاصلة على شهادة (ISO) عن طريق توزيع (400) استمارة، بلغ عدد المرجعات (346) استمارة، منها 12) استمارة غير صالحة و(334) استمارة صالحة تم معالجة بياناتها. أما الفصل الرابع فكان بمثابة مرحلة قطف الثمار لهذه الدراسة، حيث تحقق الغرض منها، ألا وهو إثبات دور الفاعل الذي تؤديه إدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة، بالإضافة إلى عرض عدد من الاستنتاجات تمخضت عن الجانب النظري وعدد من المقترحات التي يرى باحث أنها تساهم في بلوغ الأهداف المؤسسية وتضيف قيمة معرفية للمعرفة الموجودة.

مقدمة:

تُعَدّ الجودة واحدةً من أهم الأولويات التنافسية التي يسعى المديرون المعاصرون اليوم إلى تحقيقها في منظماتهم، سواء أكانت هذه المنظمات خدمية أو إنتاجية. وهي أداة حاسمة وسلاح تنافسي ثمين تستخدمه المنظمات لاستقطاب العملاء وتأسيس الريادة والتمايز في سوق الأعمال.

في عالمنا المتسارع، أصبحت الجودة مطلبًا أساسيًا لا يمكن التنازل عنه، حيث تتجلى أهميتها في كل جانب من جوانب حياتنا. فهي فلسفة ترتكز على تحقيق الكمال في كل ما نقوم به، من المنتج إلى الخدمة، ومن الفرد إلى المنظمة. وليست مجرد مفهوم نظري، بل هي أساس تقدم الأمم وازدهارها، وهي رحلة مستمرة نحو التميز تسعى لتحقيق رضا العملاء وتحسين الأداء بشكل مستمر. إنها ليست مجرد هدف، بل هي ثقافة يجب ترسيخها في جميع أركان المنظمة، وهي مفتاح النجاح في عالم الأعمال. فالجودة تعني الالتزام بتقديم أفضل ما لدينا، وتحسين منتجاتنا وخدماتنا باستمرار.

وبما أن أغلبية المنظمات اليوم، إن لم تكن جميعها، تسعى جاهدةً لتبني مبادئ الجودة الشاملة، فلا بد لهذه المنظمات من أخذ جميع الجوانب التي قد تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بعين الاعتبار. وبما أن إدارة المخاطر الفعالة تُعَدّ شرطًا أساسيًا لتحقيق الجودة المستدامة، وبناءً على ما أقرّته المواصفة(ISO 9001:2015) ، فقد نصّت هذه المواصفة في البند (1-عام) بشكل صريح على أن "اعتماد نظام إدارة الجودة يجب أن يكون قرارًا استراتيجيًا للمنظمة من أجل تحسين أدائها الإجمالي ويشكل جزءًا لا يتجزأ من مبادرات التنمية المستدامة". كما أوضحت المواصفة المذكورة أعلاه في تعريفات البند ما يأتي: "تستخدم هذه المواصفة الدولية منهجية العمليات والتفكير المبني على المخاطر". لذلك، سعت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة.

1- الإطار العام للدراسة منهجية البحث والدراسات السابقة:

1-1 منهجية الدراسة:

1-1-1 مشكلة الدراسة:

تُعَدّ الجودة الشاملة هدفًا تسعى إليه كل منظمة تطمح إلى التميز والنجاح في سوق تنافسي متزايد التعقيد. وعلى الرغم من أهمية الجودة الشاملة في تحقيق التميز التنافسي للمنظمات، فإن العديد منها لا يزال يواجه تحديات في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة. ومن أبرز هذه التحديات المخاطر التي يمكن أن تقف عائقًا أمام تحقيق الأهداف التي من أجلها تم تبنّي نظام إدارة الجودة الشاملة، مما قد يحول دون تحقيق هذه الأهداف. وبما أن شركة نفط البصرة تُعَدّ العمود الفقري

للاقتصاد العراقي، كونها تأدى دورًا مهمًا ومحوريًا في استخراج وإنتاج النفط الخام، الأمر الذي جعلها شريكًا استراتيجيًا للحكومة العراقية في تنظيم وإدارة هذه الثروات النفطية، أصبح من الضروري الاهتمام بهذه الشركة الحيوية وتهيئة الوسائل الكفيلة بديمومتها وتقدّمها. لذا، يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة المخاطر في معالجة هذه التحديات، من خلال التحقق من العلاقة بين تطبيق أنظمة إدارة المخاطر والجودة الشاملة في شركة نفط البصرة. ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، والتي سيتم تناولها لاحقًا، تبين لنا أن الجودة الشاملة وإدارة المخاطر قد نالتا اهتمام العديد من الباحثين والممارسين في هذين المجالين المهمين. إلا أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على تأثير الجودة الشاملة في تقليل المخاطر. وبما أن التفكير القائم على المخاطر أصبح جزءًا مهمًا من إدارة الجودة كما نصّت عليه بنود المواصفة الدولية، (ISO 9001:2015) لذا سعت دراستنا إلى قلب المعادلة التي اعتمدت عليها الدراسات والبحوث السابقة لاستكشاف الأثر العكسي، أي كيف تساهم إدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة؟ سبب اختيارنا للموضوع قيد الدراسة.

1-1-2 تساؤلات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة التي تم استعراضها في أعلاه وفي ضوء ما تقدم يمكن بيان إشكالية هذه الدراسة وذلك من خلال التساؤلات التالية:

- ماهي العلاقة بين إدارة المخاطر والجودة الشاملة؟
- كيف يمكن أن يتكامل هذان المفهومان من أجل تحقيق أداء متميز؟
- كيف يمكن تطبيق أدوات وأساليب إدارة المخاطر لتحسين جودة المنتجات /الخدمات؟
- ما هي أبرز المعوقات التي تواجه شركة نفط البصرة في دمج إدارة المخاطر ضمن نظام إدارة الجود الشاملة؟

1-1-3 أهداف الدراسة:

بناءً على تساؤلات الدراسة، يمكن أن نصل إلى مجموعة من الأهداف يمكن توضيحها كما يأتي:

الهدف العام من هذه الدراسة:

هو إظهار مدى فعالية إدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة في شركة نفط البصرة.

من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة المخاطر والوصول إلى معايير عالية من الجودة في جميع عمليات الإنتاج أو الخدمات التي من الممكن تقديمها وقد انبثقت من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- بيان إمكانية تكامل هذين المفهومين من أجل تحقيق الأداء المتميز.
- بيان كيفية تطبيق أدوات وأساليب إدارة المخاطر لتحسين جودة المنتجات /الخدمات.

- بيان أهم العقبات والتحديات التي تعيق الشركة مجتمع الدراسة من دمج إدارة المخاطر ضمن نظام إدارة الجودة
- بيان النتائج الإيجابية التي تتحقق من التطبيق الفعال لإدارة المخاطر على أداء الشركة على الأمد البعيد.

1-1-4 أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من متغيراتها ومن أهمية ومكانة شركة نفط البصرة، التي أُجريت هذه الدراسة عليها. تكتسب شركة نفط البصرة أهميتها من كونها المحرّك الاقتصادي الرئيسي في البلاد، فهي شريان العراق النابض وعصبه، إذ تعتمد الدولة في اقتصادها على أكثر من 80% من عوائد النفط المستخرج من قِبَل هذه الشركة، ما يجعلها تؤثر بشكل مباشر على حياة الناس ومستقبل البلاد، مما منحها أهمية بالغة تتجاوز الأبعاد الاقتصادية التقليدية.

بناءً على ذلك، يمكن توضيح أهمية هذه الدراسة لبعض المجالات على النحو التالي: (أهمية اجتماعية،أهمية اقتصادية ،أهمية سياسية،أهمية علمية ،الأهمية الميدانية (التطبيقية) وسنكتفي هنا بتوضيح الأهمية العلمية والتطبيقية الميدانية كونهما محور الدراسة، مع ترك توضيح الأهميات الثلاث الأخرى.

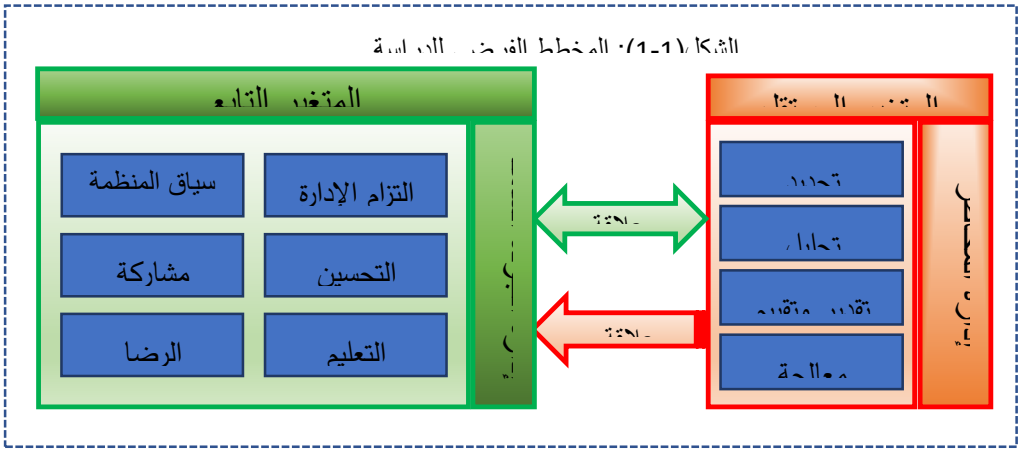
1-1-4-1 الأهمية العلمية للدراسة:

- يمكن تساهم هذه الدراسة في توسيع نطاق المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين مفهومين أساسيين في إدارة الأعمال هما إدارة المخاطر والجودة.
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة في تطوير نظريات جديدة تصف بشكل أكثر دقة العلاقة بين إدارة المخاطر والجودة الشاملة.
- يمكن أن تساعد في الإجابة عن بعض الأسئلة الجوهرية حول العلاقة بين إدارة المخاطر والجودة الشاملة وكيفية تفاعلهما في بيئات العمل.
- يمكن لهذه الدراسة أن تعطي الحافز للباحثين لإجراء دراسات مشابهة ومتعمقة في هذا المجال.

1-1-4-2 **الأهمية التطبيقية الميدانية للدراسة:** يمكن بيان الأهمية التطبيقية الميدانية من خلال الاتي:
(تعزيز الأداء التنظيمي/ تحسين عملية صنع القرار/ زيادة القدرة التنافسية/ الحد من الخسائر/ زيادة سمعة المنظمة)

1-1-5 تطوير فرضيات الدراسة:

1-1-5-1 المخطط الفرضي:



الشكل (1-1): المخطط الفرضي للدراسة

الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على فرضيات الدراسة

الشكل أعلاه يوضح المخطط الفرضي للدراسة والذي يبين العلاقة بين المتغير المستقل إدارة المخاطر والمتغير التابع الجودة الشاملة حيث تم تحديد أبعاد المتغير المستقل إدارة المخاطر وفقاً للمواصفة الدولية ISO (31000:2018) وتشتمل على (تحديد المخاطر – تحليل المخاطر – تقييم المخاطر – معالجة المخاطر والسيطرة عليها). بينما تم تحديد أبعاد المتغير التابع الجودة الشاملة وفقاً للمواصفة الدوليــة (ISO 9001:2015) وتشتمل على (التزام الإدارة والقيادة – سياق المنظمة _ التحسين المستمر – التدريب والتعليم _مشاركة العاملين _ الرضا الوظيفي).

2-5-1-1 فرضيات الدراسة:

اعتماداً على المخطط الفرضي المبين في أعلاه سيتم في هذه الفقرة تطوير الفرضيات لهذه الدراسة والذي يبين أبعاد كل من المتغير المستقل إدارة المخاطر والمتغير التابع الجودة الشاملة حيث تم تقسيم الفرضيات إلى فرضيتين رئيستين هما فرضية الارتباط وفرضية التأثير، وكل فرضية من هاتين الفرضيتين تحتوي على أربع فرضيات فرعية وكما يأتي:

1- فرضية الارتباط هي الفرضية الرئيسة الأولى(H1) وفرضياتها الفرعية:

تتضمن الفرضية الرئيسة الأولى وصف العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر) وأبعاده والمتغير التابع (الجودة الشاملة) وأبعاده وقد نصّت الفرضية الرئيسة الأولى(H1) على التالي:

(يوجَد علاقة ارتباط ذات مدلول إحصائي بين إدارة المخاطر والجَودة الشاملة). ومن الممكن أن يتم قبول أو رفض الفرضية الرئيسة الأولى اعتماداً على قبول او رفض الفرضيات الفرعية التابعة لها والفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسة الأولى هي:

أ-الفرضية ($H1_A$): توجد علاقة ارتباط ذي مدلول إحصائي بين بعد تحديد المخاطر ومتغير الجودة الشاملة.

ب-الفرضية ($H1_B$): توجد علاقة ارتباط ذي مدلول إحصائي بين بعد تحليل المخاطر ومتغير الجودة الشاملة.

ت-الفرضية ($H1_C$): توجد علاقة ارتباط ذي مدلول إحصائي بين بعد تقييم المخاطر ومتغير الجودة الشاملة.

ث-الفرضية ($H1_D$): توجد علاقة ارتباط ذي مدلول إحصائي بين بعد معالجة المخاطر ومتغير الجودة الشاملة.

2- فرضية التأثير وهي الفرضية الرئيسة الثانية (H2) وفرضياتها الفرعية:

تتضمن الفرضية الرئيسة الثانية بيان تأثير المتغير المستقل (إدارة المخاطر) وأبعاده في المتغير التابع (الجودة الشاملة) وأبعاده وقد نصّت الفرضية الرئيسة الثانية(**H2**) على التالي:

(توجد علاقة تأثير ذي مدلول إحصائي بين إدارة المخاطر الجودة الشاملة). حيث إن من الممكن قبول أو رفض الفرضية الرئيسة الثانية اعتماداً على قبول أو رفض الفرضيات الفرعية التابعة لها والفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسة الثانية هي:

أ-لفرضية ($H1_A$): توجد علاقة تأثير ذي مدلول إحصائي بين بعد تحديد المخاطر ومتغير الجودة الشاملة.

ب-لفرضية ($H1_B$): توجد علاقة تأثير ذي مدلول إحصائي بين بعد تحليل المخاطر ومتغير الجودة الشاملة.

ت-لفرضية ($H1_C$): توجد علاقة تأثير ذي مدلول إحصائي بين بعد تقييم المخاطر ومتغير الجودة الشاملة.

ث-لفرضية ($H1_D$): توجد علاقة تأثير ذي مدلول إحصائي بين بعد معالجة المخاطر ومتغير الجودة الشاملة.

1-1-6 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بالهيآت والأقسام الحاصلة على شهادة (ISO) التابعة إلى شركة نفط البصرة وهم كل من (هيأة العمليات-هيأة العقود والمشتريات - قسم إدارة الجودة وتقييم الأداء المؤسسي - قسم الرقابة والتدقيق الداخلي- قسم قياسات نقل الملكية - قسم الفحص الهندسي - قسم المختبرات والسيطرة النوعية)، إذ تم اختيار عينة قصدية تتمثل بالموظفين العاملين في هذه الهيئات والأقسام وقد تم توزيع (400) استمارة استبانة وكان عدد المرتجعات (346) استمارة حيث بلغ عدد الاستمارات غير الصالحة (12) استمارة وعدد الاستمارات الصالحة (334) استمارة صالحة تم معالجة بياناتها في برنامج (spss) وبالاعتماد على جدول (Krejcie.R&Morgan,D.(1970).Determining Sample Size) (Sekaran) يكون حجم العينة مناسب جدا.

1-1-7 طرق جمع البينات:

من أجل تحقيق هدف الدراسة. تم استخدام عدد من الأدوات لجمع بعض البَيانات والمَعلومات وكالتالي:

1- **الجانب النظري:** في هذا الجانب تم الاعتماد على المعلومات الواردة في الدراسات السابقة مثل الأبحاث والمطبوعات والرسائل والمقالات والكتب العلمية العربية والعالمية التي تناولت موضوعي الجَودة الشاملة وإدارة المخاطر.

2- **الجانب التطبيقي:** تم استخدام عدة أساليب أساسية لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب منها ما يأتي:

أ- **المقابلات الشخصية:** أجرى الباحث عددا من المقابلات الشخصية مع عدد مـن مسؤولي الشعـب ومدراء الأقسام الحاصلة على شهادة (ISO) في شركة نفط البصرة. للاستفادة من ملاحظاتهم في تحديد المشكلة وبيانها.

ب- **استمارات الاستبانة:** وهي عبارة عن أسئلة بخمس إجابات متدرجة على سلم (Likert scale). وتتكون الاستبانة من جزئين رئيسين هما:

الجزء الأول: يتكون من (5) أسئلة تتعلق بالمعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة وتمثلت بالجنس – العمر – التحصيل العلمي – المنصب – الخبرة.

الجزء الثاني: يتكون من (51) سؤال وتتضمن محورين، تمثل المحور الأول في أبعاد إدارة المخاطر وقد احتوى على (21) سؤال، أما المحور الثاني تمثل في أبعاد الجودة الشاملة وقد احتوى على (30) سؤالا.

1-2 الدراسات السابقة:

تناول هذا المبحث بعض الدراسات السابقة في مجال الجودة الشاملة (المتغير التابع) ومجال إدارة المخاطر (المتغير المستقل). كما تم تناول أهم الأهداف لهذه الدراسات والعوامل التي تساهم بشكل كبير في إدارة المتغيرين موضوع البحث، إلى جانب ملخص لأهم النتائج وبيان ما تم اكتشافه، وما تم التوصل إليه من قبل هؤلاء الباحثين من نتائج واستنتاجات في هذا الجانب والذي من الممكن الاستعانة بها في مجال دراستنا الحالية؛ ولذلك سيتم عرض بعض الأبحاث السابقة لأنه ليس من الممكن سرد كل دراسة تمت كتابتها في هذا المجال. بل سنكتفي بنماذج مختلفة من الأبحاث العربية والأجنبية، وكما مبين في الجداول أدناه:

الجدول (1-1) بعض الدراسات السابقة

الدراسة الأولى	دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاعات التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية
اسم الباحث والسنة	Al- Zoabi: 2013
مشكلة الدراسة	يمكن بيان المشكلة لهذه الدراسة من خلال عدد من التساؤلات وكما يأتي: ▪ إلى أي مدى ممكن أن تستفيد أنظمة التعليم العالي في الأردن من تطبيق أساليب وسياسات نظام إدارة الجودة؟ ▪ ما هو حجم إدارة المخاطر التي يتعين على إدارة قطاع التعليم العالي الأردني التعامل معها؟ ▪ ما هي العلاقة الموجودة بين إدارة المخاطر وسياسات وأساليب إدارة الجودة الشاملة؟
أهداف الدراسة	▪ معالجة مجال إدارة الجودة في التعليم العالي في المملكة الأردنية في ظل التأزم الاقتصادي العالمي. ▪ تحديد وتقدير المخاطر التي قد تواجه المؤسسات الجامعية الأردنية نتيجةً لارتفاع أعداد المخاطر بشكل ملفت للنظر. ▪ بناء أسس علمية متينة تمكن من تطبيق وتنفيذ متطلبات نظام الجودة في جميع الإدارات الجامعية بشكل الصحيح.
الاستنتاجات	▪ بينت النتائج أنه لم يتم تحقيق الحد من المخاطر نظراً لعدم تطبيق أساليب الإدارة الناجحة للجودة وبالشكل المطلوب. ▪ توصل تحليل البحث الإحصائي إلى نتائج أثبتت وجود علاقات إيجابية وذي مدلول إحصائي بين إدارة المخاطر وقطاع التعليم العالي الأردني مما أبرز أهمية العلاقة بين هذين المتغيرين.
الدراسة الثانية	دور إدارة المخاطر في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية
اسم الباحث والسنة	Olfa Bago :2013
مشكلة الدراسة	▪ تنبثق مشكلة البحث من التساؤل الآتي: ▪ كيف تتعامل المؤسسة الصحية مع المخاطر التي تنشأ عن تقديم خدمات ذات جودة عالية في المؤسسة الاستشفائية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس أسئلة فرعية: ▪ ما الذي يسبب حدوث المخاطر وكيف يمكن السيطرة عليها؟
أهداف الدراسة	▪ محاولة فهم العوامل المؤدية للخطر وكيفية السيطرة عليها. ▪ تسليط الضوء على الكيفية التي تساهم بها إدارة المخاطر على تحقيق جودة الخدمة وتحسينها.
الاستنتاجات	كشفت مقابلة مع المدير العام للمؤسسة قيد الدراسة عن بعض النتائج أهمها: ▪ لا توجد مؤسسة استشفائية واحدة في الجزائر تمتلك شهادة الجودة ISO ▪ ترتكز الإجراءات المتخذة لمواجهة التهديدات والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة قيد الدراسة عن

	إنشاء لجان متخصصة في كل مديرية أو إدارة أو فرع وتوكيل وتفويض كل لجنة من هذه اللجان بمهمة معالجة المخاطر المتعلقة بها وهذا يدل على أنه لا توجد إدارة محددة لذلك.
الدراسة الثالثة	ENTERPRISE RISK MANAGEMENT PRACTICE AND PERFORMANCE OF SELECTED COMMERCIAL STATE CORPORATIONS IN KENYA ممارسات إدارة المخاطر في المنظمات وأداء الشركات التجارية والحكومية في كينيا
اسم الباحث والسنة	Gachanja: 2017
مشكلة الدراسة	تواجه المؤسسات الحكومية في كينيا جملة من المخاطر التي تؤدي بدورها إلى ضعف الأداء كما ورد في المسح الاقتصادي لكينيا 2000 – 2013، ومن هنا جاءت الحاجة إلى إطار إدارة المخاطر المؤسسية (IRMPF). حيث أطلقت الحكومة الوطنية إطار سياسة إدارة المخاطر المؤسسية (IRMPF) ولكن بعد مرور خمس سنوات، لم يتم الشعور بفعالية تنفيذ هذا إطار IRMPF
أهداف الدراسة	▪ تحديد تأثير التقييم الذاتي للتحكم في المخاطر في أداء الشركات التجارية الحكومية في كينيا. ▪ تحديد تأثير مؤشرات الخطر في أداء الشركات التجارية الحكومية في كينيا. ▪ دراسة تأثير إدارة الحوادث في أداء الشركات التجارية الحكومية في كينيا.
الاستنتاجات	وجدت الدراسة أن عددًا كبيرًا من الشركات التجارية الخاصة لا تزال في مراحل التخطيط حيث لا تعد إدارة المخاطر المؤسسية متطلبًا تنظيميًا. وقد يتعرض أدائها للتهديد بسبب ضعف نظام إدارة المخاطر المؤسسية. كان لإدارة المخاطر التشغيلية وإدارة المخاطر الاستراتيجية وإدارة المخاطر المالية وممارسات إدارة مخاطر الحوكمة آثار إيجابية كبيرة على الأداء المالي للشركات التجارية في كينيا.
الدراسة الرابعة	"Operational Risk Management in SME's based in Kya Sands Industrial Area" إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغيرة والمتوسطة ومقرها في منطقة كيا ساندز الصناعية.
اسم الباحث والسنة	Allen, Benjamin Phillipus: 2017
مشكلة الدراسة	يتضح من الإحصائيات أن هناك نسبة عالية من الفشل في السنوات الخمس الأولى من التشغيل. ونتيجة لذلك، تم تحديد الفجوة والمشكلة حيث لم يكن من الممكن الحصول على أي بحث فيما يتعلق بإدارة ORM في الشركات الصغيرة والمتوسطة على مستوى العالم وكذلك في جنوب أفريقيا. وبالتالي فإن هذا البحث سوف يبحث في دور ORM في نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة وما إذا كان له تأثير على معدل بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة.
أهداف الدراسة	▪ تحديد ما إذا كان ORM أدى دورًا لنجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة. ▪ لتحديد ما إذا كانت الشركات الصغيرة والمتوسطة لديها استراتيجية ORM مطبقة. ▪ لتحديد ما إذا كان ORM يخفف من أي خسائر محتملة ويحسن فرص العمل.

الاستنتاجات	قد توصلت الدراسة إلى أن ORM يمكن أن يكون عاملا حاسما لنجاح أي شركة مهما كان حجمها (صغيرة او متوسطة) في جنوب أفريقيا، ومع ذلك، فإن التنفيذ الفعلي لذلك يحتاج إلى الاهتمام.
الدراسة الخامسة	العلاقة الترابطية فيما بين إدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة في اتخاذ القرارات الادارية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملي في بنك الجنوب الإسلامي.
اسم الباحث والسنة	Haider Mohammed: 2022
مشكلة الدراسة	▪ إن غالبية البنوك في العراق متهمة بتجاهل إدارة المخاطر. وبناءً على ذلك، يمكن استخدام الاستعلامات التالية لتحديد المشكلة: ▪ هل تعرف البنوك بالفعل الفكرة والسمات والعناصر والوظائف الأساسة لإدارة المخاطر من تجاربها السابقة؟ ▪ هل تربط البنوك بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الخطر؟ ▪ هل هنالك تأثيرات محتملة لإدارة الخطر وإدارة الجود الشاملة على بعضهما البعض عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات الإدارية؟
أهداف الدراسة	▪ توفير إطار نظري يوضح مفهوم وسمات وعناصر ومهام إدارة المخاطر. ▪ دراسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث إن تحقيق الربحية هو الهدف الأساس لإدارة البنك. ▪ قياس أثر الارتباط بين إدارة الخطر وإدارة الجودة الشاملة على عملية اتخاذ القرار في الإدارة.
الاستنتاجات	▪ إن تطبيق معايير إدارة المخاطر يوفر للمستثمرين والمساهمين درجة عالية من الأمان، وهو ما ينعكس في تدعيم المكانة في سوق المنافسة المصرفية للبنوك. ▪ إدارة الجودة الشاملة في الصناعات المصرفية تتطلب إجراء تغييرات مستمرة ومتطورة ومعاصرة على الموظفين العاملين والمعلومات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن اتخاذ القرارات الإدارية يتأثر بمدى استخدام معايير إدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة.

مناقشة الدراسات السابقة:

اتضح من خلال الاستقصاء والمراجعة لعدد من الأبحاث والدراسات في مجالي إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر وجود تنوّع كبير في المنهجيات المتبعة، ووجود اختلاف جوهري بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة. إذ إن معظم الدراسات والأبحاث السابقة التي تطرقنا إليها تركز على الدور الذي تؤديه كلٌّ من إدارة الجودة وإدارة المخاطر على الأداء المؤسسي بشكل عام، وعلى الدور الذي تؤديه الجودة الشاملة في تقليل المخاطر بشكل خاص. أما دراستنا الحالية فتتناول هذا الموضوع من زاوية عكسية، حيث تركز على دور إدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة، سعيًا لاستكشاف بُعد جديد يُركز فيه على دور إدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة. إن هذا التحول في وجهة النظر يفتح لنا آفاقًا جديدة للبحث.

من خلال البحث والاستقصاء في المكتبات والمواقع الإلكترونية المجانية والمدفوعة، لم نعثر على دراسات سابقة – عربية أو أجنبية – تناولت تحديدًا الدور الذي تؤديه إدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة، سوى

دراسة واحدة لطالب عراقي بعنوان "العلاقة الترابطية بين إدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة في اتخاذ القرارات الإدارية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في بنك الجنوب الإسلامي"، ودراسة ثانية لطالبة جزائرية بعنوان "دور إدارة المخاطر في تحقيق جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة". بالإضافة إلى بعض الأوراق البحثية البسيطة ووقائع مؤتمرات ومقالات منشورة. لا يعني هذا أننا ننفي وجود مثل هذه الدراسات لمجرد أننا لم نجدها في المكتبات ومحركات البحث، ولكن عدم الترويج لهذه الدراسات قد يعطي احتمالًا لعدم وجودها أو مؤشرًا لعدم الاهتمام بها.

وتختلف الدراستان المشار إليهما أعلاه عن دراستنا في عدة جوانب. فالدراسة الأولى تشير إلى الأثر الترابطي بين إدارة الجودة وإدارة المخاطر في اتخاذ القرارات الإدارية، أي أن كلًّا من إدارة المخاطر وإدارة الجودة يؤثران معًا في اتخاذ القرارات الإدارية، مما يعني وجود علاقة ترابطية بين الإدارتين، لكن الدراسة لم تركز على تأثير إدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة. أما الدراسة الثانية فقد ركزت بشكل خاص على تأثير إدارة المخاطر في تحقيق جودة الخدمة الصحية في المؤسسات الاستشفائية، ولم تركز على تأثيرها على إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري شامل.

تركز دراستنا الحالية بشكل أساسي على الدور الذي تؤديه إدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة، باعتبار أن الجزء (إدارة المخاطر) يؤثر على الكل (الجودة الشاملة)، وليس العكس كما تبنّته بعض الدراسات السابقة. وقد أيدت المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) ما تبنته دراستنا الحالية من خلال مفهوم التفكير القائم على المخاطر كمعيار رئيسي في بنودها، إذ ورد التركيز على المخاطر في عدة بنود، منها البند (4-4-1) نظام إدارة الجودة وعملياته، والبند (5-1-1) القيادة والالتزام، والبند (5-1-2) التركيز على الزبون، والبند (6-1) أفعال معالجة المخاطر والفرص، والبند (9-1-3) التحليل والتقييم.

إن ما يميز هذه الدراسة عن الأبحاث والدراسات السابقة هو الاختلاف الجوهري الكبير بين السبب والنتيجة (الأثر والمؤثر)، مما قد يضيف قيمة علمية في هذا الجانب. وعلى الرغم من هذا الاختلاف الرئيسي، توجد العديد من النقاط المشتركة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة، إذ هناك إجماع على أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات والشركات وكافة الأعمال، وكذلك أهمية ودور الجودة الشاملة. يمكن أن يوفر هذا التشابه أساسًا نظريًا متينًا لبحثنا الحالي، ويساعدنا في التعمق قدر الإمكان في هذه الأفكار وتقديم إسهامات جديدة، من خلالها يمكن توضيح العلاقات الترابطية والتأثيرية بين إدارة المخاطر وإدارة الجودة، مما يمكننا من مقارنة الاستنتاجات التي توصلنا إليها مع نتائج واستنتاجات الدراسات السابقة. لذلك، نسعى من خلال دراستنا الحالية إلى سد هذه الفجوات، ونأمل بكل ثقة أن تضع نتائج هذه الدراسة أسسًا متينة للدراسات والبحوث المستقبلية.

2-الإطار النظري للدراسة:

2-1-1 إدارة المخاطر:

تمهيد:

الحياة عبارة عن رحلة مليئة بالمخاطر؛ ففي كل منعطف من منعطفاتها نواجه مجموعة من القرارات المصيرية التي تحمل في طياتها قدرًا كبيرًا من الغموض. وقد أشارت المواصفة الدولية الاسترشادية (ISO 31000:2018) إلى الخطر بأنه حالة من الغموض أو عدم التأكد، كما سنوضح في مفهوم الخطر. إذ قد تتراوح هذه المخاطر من بسيطة، كاختيار الطريق الذي نسلكه إلى العمل، إلى مخاطر شديدة التعقيد، كاختيار شريك الحياة أو المسار المهني. فالمخاطر جزء لا يتجزأ من الوجود الإنساني، فهي سيف ذو حدين؛ إذ يمكن أن تكون المحرك الأساسي للتقدم والتطور، كما يمكن أن تكون مصدرًا للفشل والخسارة أو الدمار، إذا لم تُدار بنجاح وفعالية.

ومن أجل إدارة المخاطر بنجاح، يتعين علينا التعرف عليها وتقييمها بدقة ووضع خطط للتعامل معها. ومن هنا، يجب الاطلاع على بعض المفاهيم التي توضح معنى الخطر، وأهم الأسباب المؤدية إليه، وتصنيفاته، والأسس التي يمكن تصنيف المخاطر على أساسها، والعوامل الأساسية التي تزيد من احتمالية وقوع الأخطار، بالإضافة إلى الأدوات والأساليب التي يمكن من خلالها إدارة المخاطر ومعالجتها، وماهية الأبعاد الرئيسية لإدارة المخاطر.

2-1-2 مفهوم المخاطر:

عند إصدار الأحكام على أمور تتعلق بحياته اليومية، لا بد للإنسان من أن يضع في اعتباره المخاطر، وهي حالة أخلاقية ونفسية قد تسبب له القلق والتوتر بشأن نتائج القرارات .(Al-Taai et al., 2020: 18) لطالما ناقش علماء الإدارة والإحصائيون والاقتصاديون ومنظرو القرارات المفاهيم الأساسية للخطر وعدم اليقين، إلا أنه حتى الآن لم يظهر مفهوم واحد يمكن استخدامه في جميع المجالات. وهذا يعني عدم توصل الباحثين وأصحاب النظريات إلى اتفاق على مفهوم عام للخطر قابل للتطبيق في كافة المجالات ويغطي كل الجوانب. فقد يكون مفهوم المخاطر الذي يناسب القانوني أو خبير التأمين عديم الفائدة بالنسبة للإحصائي أو الاقتصادي، ورغم أن الجميع يستخدمون هذا المصطلح، إلا أن كلًا منهم قد يفسره بطريقة مختلفة تمامًا .(Tarek Abdel Al-al, 2007:15) ومن أجل تجنب هذا الغموض والارتباك، ولأن ما يهمنا في دراستنا هو مفهوم الخطر الذي تتعرض له المنظمات، مما قد يحول دون تحقيق أهدافها أو يعرقل سعيها لتحقيق هذه الأهداف، سنكتفي بتوضيح مفهوم الخطر لغويًا واصطلاحًا، ثم سرد بعض التعريفات لمفهوم الخطر من وجهات نظر عربية وأجنبية، قبل الانتقال إلى التصنيفات العامة للخطر ومسبباته، وأخيرًا التطرق إلى المخاطر المؤسسية وإدارتها.

2-1-2-1 التعريف اللغوي للخطـر:

الخطر في اللغة العربية يعني الإشراف على الهلاك، وخاطر بنفسه أي أوردها على خطر (Al-Dabbagh, 1998: 38). وفي الأنكليزية فان الكلمة (Risk) والتي تعني خطر مستوحاة من المصطلح (Riscass) وهو لاتيني الاصل والتي تعني حدوث انحراف او تغييرات عما هو متوقع(Sawar Youssef, 2008, 23).

2-1-2-2 التعريف الاصطلاحي للخطر:

يمكن تعريف الخطر اصطلاحا على أنه: احتمالية حدوث خسائر قصيرة أو طويلة الأجل في الموارد البشرية أو المالية التي تحدث بسبب ظروف لم يتم توقعها. (Mubarak Bouacha, 2007: 228) أو هو حالة حيث يكون لنتائجها تأثير أو انحراف سلبي او معاكس عن النتائج المقصودة أو المتوقعة أو المرجوة.
(Tarek Abdel Al-al Hamada, 26:2003). ويبن لنا الجدول أدناه بعض مفاهيم الخطر من وجهة نظر مختلفة لباحثين عرب وأجانب.

الجدول (2-1): تعريف الخطر من وجهة نظر باحثين عرب واجانب

تعريف الخطر من وجهات نظر مختلفة لبعض الباحثين		
ت	اسم الباحث والسنة	تعريف الخطر
1	AL-Hashemi, 1990: 14	إن حالة عدم اليقين التي يمكن قياسها تسمى بالخطر.
2	Al-Sabawi, 1998: 21	إن حالة الشك، أو عدم اليقين أو القلق المحيطة بظاهرة أو حالة أو سيناريو معين تنبع من الآثار السلبية المحتملة التي قد تحدثها على الوضع المادي والمالي والاقتصادي للإنسان.
3	Salam & Shuqairi,2010:22	هي الخسائر المعنوية والمادية والعرضية المتوقعة التي من الممكن قياسها والناتجة عن الحوادث مع الأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي ساهمت في وقوع الخسائر.
4	Board, T., 2001: 22	المخاطر هي حالة عدم اليقين التي تحيط بالأحداث المستقبلية ويتم تعريفها بأنها احتمالية ونتيجة لحادث يمكن يؤثر في تحقيق الأهداف.
5	Aven, 2009:13	النتائج المحتملة لنشاط معين بالإضافة إلى الاحتمالية أو الغموض حول تلك النتائج.
6	Kanchu& Kumar, 013:32	إمكانية التهديد بالضرر، أو الإصابة أو الخسارة أو المسؤولية أو النتائج غير المواتية الأخرى الناتجة عن عيوب في النظام والتي يمكن معالجتها من خلال اتخاذ التدابير.
7	Renn, 2017:98	المخاطر هي احتمالية حدوث حالة غير مواتية للأمور (آثار ضارة) نتيجة لنشاط بشري أو أحداث طبيعية.
8	Khan et al., 2020:2	احتمالية الإصابة الناتجة عن عمل معين أو فرصة وقوع حادث من شأنه أن يعرض حياة الأشخاص أو ممتلك أو البيئة للخطر أو يؤدي إلى إثارة قضايا قانونية أو تجارية.

الجدول من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة

وبناءً على ما سبق يعرف الباحث الخطر بشكل عام من وجهة نظره: بأنه أي حدث أو حالة أو ظاهرة محتملة، سواء أكانت طبيعية أو من صنع الإنسان، تحمل في طياتها احتمال حدوث خسائر أو أضرار. هذه الخسائر يمكن أن تكون مادية، مثل تدمير الممتلكات، أو بشرية، مثل الإصابات والوفيات، أو حتى اجتماعية واقتصادية، مثل فقدان الوظائف أو اضطراب المجتمع.

أما فيما يخص الخطر المؤسسي فهو من وجهة نظر الباحث: أي حدث أو حالة أو ظاهرة محتملة، سواء أكانت داخلية أو خارجية، قد تؤثر سلبًا على تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية. بعبارة أخرى، هو أي تهديد يواجه المؤسسة ويحمل معه احتمال حدوث خسائر مالية أو سمعية أو تشغيلية أو حتى تهديد لوجودها.

2-1-3 تصنيفات المخاطر:

دائما هنالك احتمال أن تكون المنظمة معرضة للخطر والذي يجعلها تتكبد الخسارة وتفشل في الوصول إلى أهدافها. ويرجع هذا إلى عدد من العوامل الأساسة المختلفة. وتشكل لاختلافات في هذه العوامل ومدى التأثير الذي تحدثه الأساس الذي يمكن من خلاله تصنيف المخاطر. (C. Marmuse et X. Montaigne,1989:45-56)

حيث يمكن تصنيف المخاطر بناءً على طبيعتها إلى عدد من الفئات وكما يأتي:

2-1-3-1 تصنيف المخاطر بناءً على اثارها:

وفقا لهذا التصنيف هنالك ضرورة للتأكد من النتائج والعواقب المترتبة على حدوث المخاطر. وبناءً على ذلك يمكن تقسيم المخاطر إلى فئتين:

1- المخاطر الاقتصادية (مالية):

أي نشاط او إجراء أو حدث يؤدي إلى خسارة اقتصادية أو مالية يشير إلى المخاطر الاقتصادية (AL-Desouki,2019: 11) ومن الأمثلة عليها: (أخطار الحروب والكوارث وغيرها من الحوادث. / خطر وفاة رب العائلة الذي يؤدي إلى خسارة الدخل. / خطر الحرائق الذي يؤدي إلى تلف أو خسارة الممتلكات. / خطر القرصنة الذي يؤدي إلى خسارة شحنة السفينة أو الاثنين معاً. / خطر الكساد المرتبط بالبطالة.)

2- المخاطر غير الاقتصادية (غير مالية):

وتتمثل المخاطر غير الاقتصادية (غير مالية) او ما يطلق عليها احياناً بالمخاطر المعنوية حيث متى ما تحققت هذه المخاطر سببت خسارة نفسية او معنوية ليس لها أي صلة بالأمور المادية وتظهر الأخطار الغير اقتصادية واضحة في الحالات الآتية:

- خطر وفاة أحد الوالدين أو الاقرباء او صديق عزيز أو مصلح اجتماعي أو فقيه ديني.
- خطر الطلاق وما يترتب علية من آثار نفسية لدى الأطفال. (AL-Desouki,2019: 11)

2-1-3-2 تصنيف المخاطر بناءً على سبب حدوثها:

وفقا لهذا التصنيف يمكن تقسيم المخاطر الاقتصادية إلى فئتين هما:

1- مخاطر الحركة (المخاطر الديناميكية):

يقصد بمخاطر الحركة أو ما تعرف في كثير من الأحيان بالمخاطر الديناميكية بأنها المخاطر الناجمة عن التغيرات في الاقتصاد ويمكن أن تنشأ هذه المخاطر من خلال عاملين رئيسين. يتمثل العامل الأول في بيئة المنظمة الخارجية (اقتصاد، مستهلكين، الصناعة والمنافسين) ولا يمكن السيطرة على التغيرات التي تؤثر في هذه العوامل، ولكن يمكن أن تتسبب في خسائر مالية للمنظمة. والعامل الآخر الذي يمكن أن يؤدي إلى خسائر تشكل أساس مخاطر الحركة هو قرارات الإدارة داخل المنظمة. (Abdali Latifa,2012:30)

2- مخاطر السكون (المخاطر الاستاتيكية):

ويقصد بالمخاطر الاستاتيكية أو ما تعرف بمخاطر السكون هي المخاطر المرتبطة بالتغيرات المفاجئة وغير المنتظمة في سلوك القوى الطبيعية كالسيول والأعاصير والزلازل والبراكين أو نتيجة تغيرات أو انحرافات مفاجئة في سلوك الأفراد والجماعات كالتمرد والعصيان والثورات وهذه الأحداث لها دائماً تأثير سلبي على جزء كبير من المجتمع أو المجتمع ككل، وهي تؤدي دائماً إلى الخسارة. (Salam & Shuqairi,2010:38)وتقع هذه الأنواع من المخاطر في مجال المخاطر البحتة. (AL-Desouki,2019: 12)

3-3-1-2 تصنيف المخاطر حسب طبيعتها:

ووفقا (Ahmed, 2010: 13) و (AL-Desouki,2019: 12) وبناءً على هذا التصنيف يتم تقسيم المخاطر الاقتصادية بناء على طبيعة تكوينها إلى فئتين هما:

1- المخاطر الطبيعية أو المخاطر البحتة(الصرفة):

تعرف المخاطر البحتة أو ما يسميها البعض بالمخاطر الصرفة بأنها تلك المخاطر التي تؤدي إلى خسارة مالية مؤكدة وتنشأ عن أحداث أو ظواهر طبيعية أو عامة لا يستطيع الانسان التحكم فيها ولا يمكنه تجنبها وهي خارجة عن إرادته. ومن الأمثلة على ذلك ظاهرة الحريق الذي يؤدي إلى تدمير الممتلكات وظاهرة الزلازل وانهيار المنازل أو اندلاع الحرائق، وحوادث العمل والإصابات (meiryani, 2018:106)

2- مخاطر المضاربة:

مخاطر المضاربة هي المخاطر التي تنشأ عندما ينخرط الأفراد أو المنظمات في استثمارات محفوفة بالمخاطر مع احتمال تحقيق مكاسب كبيرة أو خسائر كبيرة. وبعبارة أخرى، هي المخاطر المرتبطة

بتقلبات أسعار الأصول المالية مثل الأسهم والسندات والعملات الناتجة عن عوامل اقتصادية وسياسية ونفسية. (Kasidi, 2010: 71)

4-3-1-2 تصنيف المخاطر بناءً على حجمها:

وفقا لـ(Greene, 2006:49) و (AL-Desouki,2019: 12) يمكن تقسيم المخاطر الاقتصادية البحتة بناءً على هذا التصنيف إلى فئتين هما:

1- **المخاطر العامة:** وهي المخاطر التي تؤثر على عدد كبير من الأفراد عندما تحدث. وتؤثر على الاقتصاد بأكمله وهي ليست مخاطر فردية، بل مخاطر جماعية. وتنشأ هذه الأحداث المؤثرة بشكل جماعي، عن ظوهر وأحداث أو قوى اقتصادية او سياسية أو اجتماعية ومن امثلتها مخاطر التمردات و مخاطر الحروب و مخاطر البطالة مخاطر التضخم المفاجئ مخاطر الكوارث الطبيعية كالفيضانات والبراكين والأعاصير والزلازل.

2- **المخاطر الخاصة:** تختلف هذه المخاطر عن سابقتها بأنها مخاطر شخصية وليست جماعية تؤثر في الأفراد أو على عدد محدود من الناس ولا تؤثر في المجتمع ولا تترك أي أثر اجتماعي لأنها تؤثر فقط على الأشخاص المعنيين وممتلكاتهم وخسائرهم تقع ضمن حدود المسؤولية الشخصية. ومن أمثلتها (حرائق المساكن، سرقة السيارات، إصابات العمل، المرض، الموت المبكر).

5-3-1-2 تصنيف المخاطر بناءً على الشيء الذي يقع عليه الخطر:

وفقا لـ(Ahmed,2010: 15) يمكن تصنيف المخاطر الاقتصادية بناءً على الشيء الذي يقع عليه الخطر إلى ثلاث أصناف هي: (المخاطر الشخصية. / مخاطر الممتلكات. / مخاطر المسؤولية المدنية.) بينما يرى (AL-Desouki,2019: 14) إن الأصناف أعلاه هي الأنواع الرئيسة للمخاطر البحتة الخاصة.

1- المخاطر الشخصية: وتشمل هذه المخاطر خسارة الأصول أو الدخل نتيجة لفقدان الفرد قدرته على كسب المال. (Abu Bakr & Sifo, 2009: 42) وهي مخاطر تؤثر بشكل مباشر على الفرد في دخله أو بدنه مما تؤدي به إلى خسارة مالية وهذه الأصناف من المخاطر يمكن التنبؤ بها لذا فهي قابلة للتأمين وهنالك أربع مصادر رئيسية لهذه المخاطر (AL-Desouki,2019: 14-16)هي:

أ- خطر الموت المبكر: من الناحية الاقتصادية، يُعرَّف الموت المبكر بأنه وفاة رب الأسرة الذي لم يسدد ديونه، وليس وفاة طفل في سن العاشرة على سبيل المثال. إن قيمة حياة رب الأسرة، أو حصة الأسرة الحالية من الأرباح المالية المتوقعة للعائل المتوفى، تُفقَد بشكل دائم عندما يتوفى رب الأسرة قبل الأوان.

ب- خطر قلة الدخل بعد الإحالة على التقاعد: قلة المال عند التقاعد يتمثل الخطر الأساس المصاحب لمرحلة الشيخوخة. حيث يفقد الفرد أمواله المكتسبة عند تقاعده. وبالتالي سوف يعاني من انعدام الأمن المالي عند التقاعد إذا لم يكن لديه أصول كافية او مدخرات للسحب منها أو لديه مصادر دخل بديلة يفي بتأمين احتياجاته.

ت- خطر المرض: إن المرض يشكل خطراً مهما. فتكاليف الفواتير الطبية، والجراحة، والعلاج، وإعادة التأهيل، وتكلفة توظيف شخص لرعاية شخص معوق، كلها من ضمن مخاطر المرض أو سوء الصحة.

ث- خطر فقدان الوظيفة: قد يفقد الشخص وظيفته لأسباب عديدة. ولا نعني بذلك النوع من البطالة الدورية التي تؤثر في قطاعات ضخمة من المجتمع، بل نعني البطالة الفردية الناجمة، على سبيل المثال، عن ظروف خاصة بأصحاب العمل، أو تغيرات بنيوية وتكنولوجية في الاقتصاد، أو اختلافات موسمية، أو عيوب في سوق العمل.

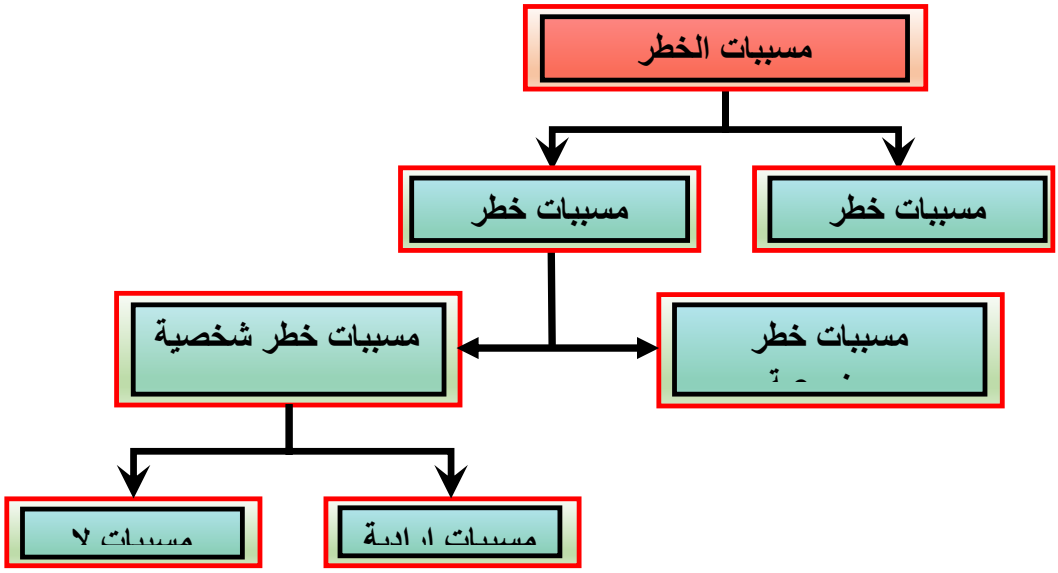
2- مخاطر الممتلكات: كل ما يمكن أن يمتلكه الشخص يُشار إليه بالممتلكات. هذه الممتلكات معرضة للعديد من المخاطر، بما في ذلك السرقة والتلف.

3- مخاطر المسؤولية المدنية: تشير مخاطر المسؤولية إلى أن الفرد يتحمل المسؤولية القانونية أو الأخلاقية والدينية في حالة تسببت أفعاله بإصابة شخص آخر بأذى جسدي أو إحداث أي ضرر في ممتلكاته. مما يستلزم عليه دفع تعويض للطرف المتضرر ومن الأمثلة على هذه المخاطر هي تلك المخاطر الناجمة عن مزاولة العمل كالأخطاء التي يرتكبها الأطباء والمحامون والمحاسبون والكيميائيون والمهندسون وسائقو المركبات وغيرهم.

2-1-4 مسببات المخاطر:

إنها مجموعة من العوامل الطبيعية والعامة والداعمة والتي من الممكن ان تزيد من احتمالية حدوث خطر ما، أو خسارة مادية متوقعة، أو تكرار ظاهرة طبيعية نتيجة لعامل أو أكثر من عوامل الخطر. (Salam& AL-Shuqairi, 2010: 31) وحسب (Abu Bakr & Sifo, 2009: 34) أسباب المخاطر هي مجموعة من المتغيرات التي تزيد من احتمالية حدوث خسارة، أو معدل تكرار الخطر، أو شدة الخسارة المادية الناتجة عن الخطر، أو كليهما في الوقت نفسه. ويشير هذا إلى أن تأثير عوامل الخطر أو أسبابها قد يقتصر على احتمالية وقوع خسارة، أو قد يقتصر على حجم الخسارة أو خطورتها. وقد يكون لهذه العوامل تأثير متزامن على شدة الخسارة واحتمال وقوعها. ووفقا لـ (AL-Desouki,2019:17) و(Borge. D, 2002: 7)

و (Doval, 2019: 100) يمكن تقسيم اسباب المخاطر وكما في الشكل (2-1) الموضح في أدناه إلى :



المخطط من إعداد الباحث اعتماداً على (الدسوقي،17:2019)

2-1-5 إدارة المخاطر:

2-1-5-1 مفهوم إدارة المخاطر:

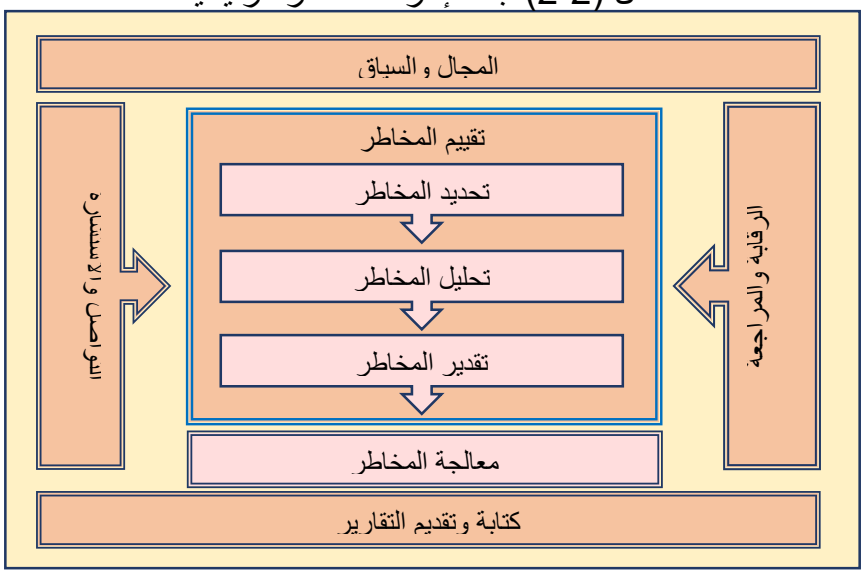
إدارة المخاطر هي نهج علمي للتعامل مع المخاطر المحضة من خلال توقع الخسائر الطارئة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات لتقليل احتمالية وقوع الخسائر والأثر المالي للخسائر في حال وقوعها (Tarek Abdel Al-al, 2003: 50). ووفقًا لـ(Salam & Al-Shuqairi, 2010: 55)، تعد إدارة المخاطر نظامًا متكاملًا يسعى إلى معالجة المخاطر باستخدام أكثر الأساليب فعالية وأقل تكلفة من خلال تحديد المخاطر، وتقييمها، وقياسها، ومعرفة كيفية معالجتها، واختيار الطريقة التي تحقق النتيجة المرجوة على أفضل وجه. بما أن مفهوم المخاطر يكتسي طابعًا نسبيًا، فهو يتغير بتغير السياق والمنظور؛ فما يعتبر خطرًا جسيمًا في مجال معين قد يكون أمرًا عاديًا في مجال آخر. هذا التنوع في مفهوم المخاطر يعود إلى طبيعة التباين في المجالات التي يُطبق فيها هذا المفهوم. فمثلًا، يرى مهندس البناء الخطر في احتمالية انهيار المبنى، بينما يراه الطبيب في احتمالية انتشار مرض معين. وبالتالي، يبقى التعريف الشامل للخطر، القابل للتطبيق على جميع المجالات، أمرًا صعب المنال. هذا التباين في مفهوم الخطر ينعكس بالضرورة على مفهوم إدارة المخاطر؛ إذ يتطلب كل مجال استراتيجيات وأدوات خاصة لإدارة المخاطر التي يواجهها. فإدارة المخاطر المالية تختلف عن إدارة المخاطر البيئية، ومن هذا المنطلق يتضح أن إدارة

المخاطر تختلف حسب نوع الخطر. نظرًا لأن مصطلح "إدارة المخاطر" يتكون من كلمتين: "الإدارة" و"المخاطر"، نجد من خلال الدراسات الأكاديمية والبحوث أن هناك اتفاقًا بين الباحثين والمختصين في علم الإدارة على أن الإدارة تتألف من أربع وظائف أو مهام رئيسية هي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والمراقبة، ويضيف بعضهم وظيفة خامسة هي التوظيف. وعلى الرغم من وجود بعض الاختلاف في التسميات، إلا أن جميع هذه الكلمات تؤدي إلى المعنى والمضمون نفسه.. وبناءً على كل ما سبق ومن وجه نظر الباحث يمكن بيان مفهوم إدارة المخاطر من خلال التعريف التالي: إدارة المخاطر هي إجراء مخطط ومنظم يتم توظيفه ودعمه ومراقبته من قبل أصحاب القرار او الادارات العليا في المنظمات او من يخولنه الصلاحية في ذلك حيث يستخدمه كل من الأفراد والمنظمات للتعرف على الأحداث المحتملة وتقييمها والتعامل معها والتي قد يكون لها تأثير سلبي على تحقيق الأهداف. يمكن أن تتنوع هذه الأحداث، التي يشار إليها أيضاً بالمخاطر، وتشمل المخاطر القانونية والتشغيلية والمالية والاستراتيجية. الهدف الأساس لإدارة المخاطر هو تقليل الآثار السلبية لهذه الأحداث، وتعزيز القدرة على التعامل معها، وبالتالي ضمان ديمومة الاعمال واحراز الأهداف والغايات التي تسعى اليها المنظمات.

2-1-5-2 أبعاد إدارة المخاطر:

يبين لنا الشكل أدناه أبعاد إدارة المخاطر حسب ما نصّت عليه المواصفة الاسترشادية لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018)

الشكل (2-2) ابعاد إدارة المخاطر الرئيسية



الشكل اعتمادا على (ISO 31000: 2018)

يتبن لنا من خلال الشكل أدناه أن المواصفة الارشادية لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018) قد ركزت بشكل أساس على ستة أبعاد يمكن من خلالها إدارة المخاطر وينبغي على المنظمات عند تعاملها مع المخاطر تضمين على كل بعد من هذه الأبعاد ولكن في هذه الدراسة تم التركيز فقط على أربعة أبعاد أساسية لإدارة المخاطر لسببين الأول المواصفة (ISO 31000) عبارة عن دليل استرشادي لإدارة المخاطر والمنظمات ليست ملزمة بتطبيقها حرفيا حيث تعد بمثابة خارطة طريق شاملة لإدارة المخاطر، إلا أن تطبيقاتها تختلف من منظمة لأخرى والسبب الثاني أن الأبعاد الأربعة التي ركزت عليها الدراسة الحالية هي الأبعاد التقنية (العملية) التي يتم التركيز عليها في المواصفة بشكل رئيس ولا تخلو دراسة من هذه الأبعاد بينما أغلب الدراسات لم تركز على الأبعاد الأخرى والتي تعتبر أبعادا لوجستية داعمة موجودة ضمن إجراءات أي منظمة حتى ولو لم تكن مطبقة لمنهجية إدارة المخاطر. ويكن توضيح الأبعاد التي ركزت عليها الدراسة الحالية وكما يأتي:

1- **بعد تحديد المخاطر:** هي عملية البحث عن أسباب المخاطر والتهديدات والفشل المحتمل والأحداث غير المرغوب فيها المرتبطة بالنظام أو النشاط، والتعرف عليها ووصفها (ISO 31000:2018). تعتبر هذه المرحلة بالغة الأهمية لإدارة المخاطر لأنها تكتشف وتحدد المخاطر الكبيرة المحتملة وكذلك الأحداث الأكثر تكرارًا. ويتم التأكد من المخاطر من خلال مراجعة تصرفات المنظمة ومحاولة إضافة أحداث جديدة قد تنشأ في المستقبل نتيجة التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة الداخلية والبيئة المحيطة. (Prapawadee,2009:9)

2- **بعد تحليل المخاطر:** يهدف تحليل المخاطر إلى إعطاء فهم لطبيعة وخصائص المخاطر، بما في ذلك تحديد مستويات المخاطر. ويشمل تحليل المخاطر فحصًا شاملاً لحالات عدم اليقين ومصادر المخاطر والنتائج والاحتمالات والأحداث والسيناريوهات والظواهر. قد يؤثر الحدث على عدة أهداف ويكون له عدة أسباب وتأثيرات. (Wiradarma & Sasmita,2019:20).

3- **بعد تقدير وتقييم المخاطر:** تقييم المخاطر تعني تحديد احتمالية حدوث المخاطر وتحديد الخسارة (Lomothey,2018:4) ومن خلال مقارنة معايير

مستوى المخاطر التي تم تحديدها خلال العملية التحليأتية مع المعايير المستخدمة لتحديد السياق، تسعى هذه المرحلة إلى تحديد المخاطر المهمة وتحديد درجة المخاطر ذات الأولوية. (Alhassan & Mehmood, 2012:18)ووفقا لـ (Lomothey,2018:7) و(Ahmed, 2010: 124) و(Bodicha, 2015: 24) يمكن تقييم المخاطر من خلال: (احتماليات حدوث المخاطر/ مقدار التأثير الذي يحدثه الخطر/ مصفوفة المخاطر).

4- **بعد معالجة المخاطر:** ويتضمن ذلك تحديد أفضل السبل لمعالجة المخاطر بعد التعرف عليها وفحصها وتقييمها، ثم اتخاذ القرار بشأن النهج والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لمعالجة المخاطر. حيث لا يوجد أسلوب أو نهج معين يمكن استخدامه في جميع المنظمات، إذ تعتمد الطريقة المناسبة لمواجهة الخطر على درجة الخطورة والآثار المترتبة عليها وقدرة المنظمة المالية(Tatarusanu, 2009: 392) .

وبشكل عام هنالك اتفاق على أربعة أساليب يمكن من خلالها التعامل مع المخاطر (Pernille, 2013: 54) هي:

أ- **منهجية تجنب المخاطر:** إنها السياسة الأولى التي تخطر على الذهن عندما يكون هنالك خطر، وهي تعني أحد الأمرين: إما تجنب المجالات او المناطق التي تنطوي على مستوى معين من الخطر، أو التخلي والابتعاد عن الأنشطة والعمليات التي تؤدي إلى مخاطر عالية والتي لا يمكن معالجتها باستخدام أساليب وتقنيات أخرى.(Nguyen, 2007: 34)

ب- **منهجية الاحتفاظ بالخطر:** وفقًا لهذه المنهجية يمكن للمنظمات أن تعتمد على مواردها الخاصة لتغطية أي خسائر محتملة ناجمة عن وقوع الخطر، حيث يفترض مدير المخاطر وقوع المخاطر ويتقبل نتائجها وأية تداعيات وخسائر مرتبطة بها. (AL-Desouki, 2019:100)

ت- **منهجية نقل الخطر:** تتضمن هذه التقنية التحوطية نقل المخاطر أو تحميلها أو تقاسمها مع طرف ثالث، مثل شركات التأمين، وهي واحدة من أكثر تكتيكات نقل المخاطر شهرة. ووفقا لـ(Hobbs, 2015: 43) منهجية نقل المخاطر تعني التعاقد مع طرف آخر غير الطرف الذي يتحمل أو تقع عليه المخاطر حيث يلتزم الطرف المتعاقد معه بتحمل الخسائر الناتجة عن حوادث معينة مقابل قيام صانع القرار بدفع أجرة أو تكلفة المخاطر للطرف الآخر. وهذا يعني ان منهجية نقل المخاطر تؤدي إلى نقل عبء المخاطر، أي الخسارة الناتجة عن وقوعها، إلى طرف آخر (Abdali,2012: 21)

ث- **منهجية الوقاية من الخطر ومنعه:** يشير إلى تلك الأساليب التي تهدف إلى اتخاذ التدابير والوسائل المكونة من التركيبات والاحتياطات والتعليمات التي تؤدي إلى منع الخسائر أو تقليل حجم الخسائر المتوقعة، مثل أجهزة إطفاء الحرائق والإنذار المبكر في حالة حدوث خطر حريق وبناء السدود والخزانات لتقليل خطر الفيضانات. وتتطلب هذه المنهجية أن يكون لدى المنظمة وفرة مالية تمكنها من شراء بعض التركيبات والأدوات والمعدات. (AL-Desouki, 2019: 104).

2-2 إدارة الجودة:

في السنوات الأخيرة سيطر على الفكر الإداري الحديث منهج إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من الفلسفات الحديثة في علم الإدارة مقارنة بالمناهج الأخرى، حيث ظهر أولاً في البلدان المتقدمة ثم بدأ ينتشر في بقية أنحاء العالم، ولم يعد يقتصر على المنظمات الصناعية فحسب، بل شمل كافة الأنشطة الخدمية والإنتاجية داخل المنظمات. والجودة هي عامل مهم في تحقيق النجاح والتميز، الأمر الذي دفع (Joseph Juran) إلى أن يقول: بقدر ما كان القرن العشرين قرن الإنتاجية، فإن القرن الحادي والعشرين سيكون قرن الجودة. (L-Habib, 2019: 5) ومن هنا لابد لنا معرفة هذا المفهوم أي مفهوم الجودة.

2-2-1 مفهوم الجودة من الناحية اللغوية:

كلمة جودة في اللغة العربية هي مفرد لكلمة (جَوْدات) لغير المصدر ومصدرها من الفعل الثلاثي (جادَ). والذي يعني سلامة التكوين واتقان الصنعة ونورد في أدناه بعض المفردات لأصل كلمة جودة ومعناها حسب بعض المعاجم.

2-2-2 المفهوم الاصطلاحي للجودة:

نستعرض في أدناه بض المفاهيم الاصلاحية من عدة زوايا مختلفة حول مفهوم الجودة وماهي إدارة الجودة. إذ يمكننا تلخيص الجودة في أنها خلق منتج يرضي العميل مع الالتزام بمعايير التصميم ومتطلبات العملاء وتفضيلاتهم، وبأقل تكلفة ممكنة مع تقليل العيوب والأخطاء. قدم (Joseph Juran) تعريفين للجودة: الأول هو الخصائص التي تلبي احتياجات المستهلك، والثاني هو التغلب على العقبات لإقامة اتصال بين الجودة العالية والجودة (Karima, 2018:282) ووفقا لـ (Al-Taai & Al-Abadi, 2005: 15) الجودة تعني التكامل في سمات وميزات وخصائص المنتج أو الخدمة بطريقة تلبي المطالب المحددة المعنية والضمنية وكما هو معروف. بشكل عام، إن مصطلح "الجودة" يشير إلى العديد من الدلالات وقد يتغير بعضها حسب من يستخدمه وتختلف الطبيعة الذاتية للجودة بناءً على الطرف أو الفرد الذي يستخدمها. على الرغم من أن الصناعي قد يكون مدركًا تمامًا أن المدخلات التي تدخل عملية الإنتاج من المواد الخام والإمدادات تؤثر بشكل كبير في الجودة النهائية للمخرجات، فقد يستند بائع التجزئة في تقييمه للجودة إلى العلامة التجارية أو المظهر الخارجي للمنتج. وبالتالي، قد يعتمد على هيئة فنية للتحقق من كمية وجودة المشتريات. في هذه الحالة، يمكن أن يستند التحليل إلى اختيار معيار معين أو مراحل معينة من تصنيع المنتج التي تبرز الجودة والتي تم جمعها تشكل أساس التحليل وقد جمع (Garvin,1988) كل المفاهيم المرتبطة بالجودة بغرض الوصول إلى مفهوم. وقد حددها بخمسة مداخل. (Alwan, 2013:20)ويمكن تناولها كما يأتي:

1- **المنهج المتفوق أو المتسامي:** يعتبر هذا النهج الجودة سمة جوهري للمنتج أو الخدمة، ومتأصلة فيهما والتي تتجاوز المواصفات والمعايير المحددة. الجودة هنا هي شيء يشعر به المستهلك ولا يمكن قياسه بدقة. مما يعني ان المنتج او الخدمة يتمتعان بسمات معينة تجعلهما يتميزان عن غيرهما، حتى لو لم نتمكن من تحديد هذه السمات بدقة. وبالتالي تحقق رضا المستهلك وتلبية رغباته.

2- **النهج القائم على المنتج:** تحدد هذه الطريقة الجودة على أنها القدرة على تقييم المكونات أو السمات الضرورية للمنتج بدقة من أجل تلبية احتياجات العميل.

3- **النهج القائم على المستخدم:** وفقاً لهذا المنهج فإن الجودة تشير إلى مدى ملاءمة المنتج للاستخدام، أو قدرته على الأداء وفقاً للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وجودة أدق تلبي رغبات المستهلك.

4- **النهج القائم على التصنيع:** يحدد هذا الأسلوب الجودة على أنها إنتاج سلع خالية من العيوب تلبي معايير التصميم المحددة. وهذا يتفق مع المثل العليا للجودة اليابانية مثل "القيام بالأمر بشكل صحيح من المرة الأولى" ونهج (Crosby) القائم على مفهوم التلف الصفري.

5- **النهج القائم على القيمة:** تسعى هذه التقنية إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد جوانب التسعير، أي الدرجة التي يقيم بها المستهلك قيمة المنتجات / خدمات الذي يرغب في الحصول عليها من خلال مقارنة سمات المنتج وملاءمته لاحتياجاته بسعر الشراء.

2-2-3 نشأت الجودة ومراحل تطورها التاريخي:

إن المكانة الاستراتيجية المتقدمة التي تحتلها الجودة في المنظمات الحديثة، فضلاً عن المفاهيم والفلسفات التي صاحبتها، ليست ابتكاراً او ابداعاً من ابتكارات او ابداعات عصرنا الحالي، بل إنها ذات جذور قديمة. اذ ان حضارة بلاد ما بين النهرين المعروفة بالحضارة البابلية هي اول من أرسى مبدأ الجودة واتقان العمل منذ أكثر من (5000) عام. عندما وضع حمورابي الملك البابلي أول التشريعات القانونية التي تؤكد على اتقان العمل وجودته حيث تضمنت مسلته الشهيرة. على مادة قانونية تنص على أن "من بنى بيتاً ثم سقط على سكانه وقتلهم، فإن البنّاء الذي بنى البيت يعاقب بالموت. (Al-Azzawi, 2005:3) ثم جاء الدين الاسلامي الحنيف منذ بزوغ فجره على البشرية ليؤكد على قيمة العمل وضرورة اتقانه، وعلى الرغم من ان الحضارة البابلية هي اقدم من الإسلام بحولي الفين عام إلى انه يعتبر الاسلام الرائد الأول والأعظم في وضع وبناء الأسس والمعايير الصحيحة والسليمة لقيمة وجودة العمل وضرورة اتقانه لان شريعة حمورابي بنيت على مبدأ القصاص بينما بنيت شريعة الإسلام على مبدأ الجزاء والثواب وتكريس ثقافة الجودة والاتقان في النفوس من أجل بناء مجتمعات واعية، فبينما نجد ان حمورابي

يقول (اذا بني أحدا بيت فسقط سوف يعدم البناء) في المقابل نجد ان الله عزوجل يقول على لسان نبيه الاكرم (صلى الله عليه واله وسلم) ("إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه") (Al-Reishri, 1997: 2132, hadith no. [2955]) وفي حديث طويل عن الشيخ الصدوق في كتابه (Al-Amali, Part I , p. 468) ان النبي (صلى الله واله وسلم) كان حاضرا جنازه احد المسلمين فاهتم "بدفنه وسوى اللبن عليه وجعل يقول: ناولوني حجرا، ناولوني ترابا رطبا، يسد به ما بين اللبن، فلما فرغ وحثا التراب عليه وسوى قبره، قال رسول الله (صلى الله عليه واله): إني لأعلم أنه سيبلى ويصل البلى إليه، ولكن الله يحب عبدا إذا عمل عملا فأحكمه".

حيث أكد القرآن الكريم هذا المبدأ فقال تعالى : ("وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَ") (التوبة 105)

وقال عز من قال :(" إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ") (الكهف 30).

2-2-4 نشأتها فيما يعرف بعصر الثورة الصناعية:

في بريطانيا العظمى خلال منتصف الخمسينيات من القرن الثامن عشر تم اتباع نظام المصانع مع التركيز على فحص المنتجات وفي مرحلة الثورة الصناعية التي تلت ذلك في أوائل القرن التاسع عشر. وخلال أوائل القرن العشرين بدأ المصنعون في إدخال عمليات الجودة في الصناعات كجزء من ممارسات الجودة للتحكم في جودة المنتجات. وبعد ذلك وخلال الحرب العالمية الثانية عالجت الولايات المتحدة مراقبة الجودة على أنها عنصر أساسي في تصنيع الرصاص حيث كان من الضروري أن تعمل الرصاصات المصنعة في ولاية واحدة في البندقية المصنعة في ولاية أخرى. بعد الحرب العالمية الثانية دعا اليابانيون خبراء الجودة الأمريكيين مثل (Joseph Juran, Edward Deming) وبدأوا في تطبيق مدخلاتهم في مجال مراقبة الجودة. خلال السبعينيات كانت القطاعات الصناعية اليابانية مثل السيارات والإلكترونيات تمتلك حصة رئيسية في العالم مما أصبح تحديًا للصناعات الأمريكية. نتيجة لذلك ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بحلول بداية القرن العشرين على الرغم من أن TQM وصلت إلى مرحلة التشبع إلا أن استخدامها استمر في الولايات المتحدة. وفي وقت لاحق تـم تطوير أنظمة جـودة جديدة بناءً علـى مبادئ جوران وديمنك والممارسـات الجـودة المبكرة فـي اليابان.

(R. PANNEERSELVAM,2014:7)

2-2-5 إدارة الجودة الشاملة:

رغم المحاولات العديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتحديد متطلباتها ومبادئها الأساسة إلا أننا لم نجد لها تعريفاً محدداً وشاملاً، ومن هنا تعددت التعريفات التي شكلت في مجملها الإطار والمفهوم والفلسفة المميزة لإدارة الجودة الشاملة في الفكر الإداري الحديث. حيث يعرفها (Feigenbaum,1991:11). على انها عملية رئيسة لابد منها

تهدف إلى تنسيق الأنشطة والعمليات المتنوعة لكل من العاملين والآلات والأجهزة والمعلومات التي تسعى لتحقيق أهداف المنظمة. بينما يعرفها (Jablonski,1991:30) إنها نهج تعاوني لإنجاز المهام والاعمال يعتمد على الجهود المشتركة لكل من الإدارة والعاملين ويهدف إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبصورة مستمرة. وفقًا للمعهد الفيدرالي الأمريكي للجودة هي نظام إدارة استراتيجية متكاملة لتحقيق رضا العملاء. ويشمل النظام المديرين وأصحاب الأعمال ويستخدم أساليب كمية لضمان عملية التحسين المستمر للأنشطة المختلفة داخل المنظمة. (AL-Samurai, 2007: 33)

من خلال التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف الجودة الشاملة من وجهة نظره على انها فلسفة إدارية شاملة ونهج مؤسسي يهدف إلى تحقيق التميز المستمر في كل جانب من جوانب العمل. وهي ليست مجرد إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية، بل تتضمن ثقافة مؤسسية راسخة ومتجذرة وقيم مشتركة تسعى إلى إرضاء العميل واشباع رغباته وتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية والمادية. حيث تعتبر منظومة إدارية متكاملة تعمل بشكل متسلسل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف مشتركة بين المنظمة وعملائها وموظفيها، وهي عملية مستمرة لا تتوقف عند حد فهي رؤية طويلة الأمد تهدف إلى بناء منظمة متميزة قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق.

2-2-6 أبعاد الجودة الشاملة:

1- **التزام الإدارة والقيادة:** الإدارة العليا هي أعلى إدارة في الشركات وتشمل كبار الموظفين الذين يتحملون أكبر قدر من المسؤولية، ويختلف الموظفون الذين يصنفون ضمن الإدارة العليا ومنهم مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيون دليل مصطلحات هارفاد بزنس ريفو (hbrarabic.com) اما القيادة هي علاقة تأثير بين القادة والأتباع الذين يعتزمون إجراء تغييرات حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة ويتم تعريف القائد على أنه أي شخص يؤثر على الأفراد والجماعات داخل المنظمة، ويساعدهم في تحديد الأهداف ويرشدهم نحو تحقيقها (Shriberg et al.,2005:8) ووفقاً لـ (ISO 9000 :2015,3.3.3) تُعرف القيادة بأنها عملية تحديد حاله مستقبلية لم يتم الوصول اليها بعد. وتعرفُ الإدارة هي الأنشطة المنسقة لتوجيه ومراقبة المنظمة. كما يرى (Adward Deming) ان الجودة تبدأ عند مستوى الإدارة العليا والذي يتمثل فيه النشاط الاستراتيجي. وان الجودة مسؤولية الإدارة العليا وليس العامل وعلى الإدارة ان تدعم العاملين لاكتشاف مشكلات الجودة وحلها. وأن الإدارة العليا هي المسؤولة في الغالب عن معظم مشكلات الجودة، وخاصة عندما يتعلق الأمر بالإدارة التي تفشل في تحقيق أنظمة الجودة داخل المنظمة أو تفشل في توفير البرامج التدريبية الكافية للعاملين فيها. (Al-Khatib, 2008:84)

2- **سياق المنظمة:** تتألف أي منظمة من مجموعة من الكيانات داخلية وخارجية مختلفة (وظائف أو أنظمة) التي تتواصل وتتفاعل وتتبادل المعلومات والمواد مع فيما بينها. وان سياق المنظمة يمثل الخطوط العريضة لتفاعلات هذه الكيانات وتكاملها. (Abuhav, 2017:7) وحسب ما إشارة الية المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) إن الغرض الرئيسي من فهم السياق التنظيمي هو تحديد القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة بأهداف المنظمة. وان هذه القضايا هي عبارة عن عوامل أو ظروف أو مؤثرات أو أحداث مهمة تؤثر على نظام إدارة الجودة وتؤثر على أهداف المنظمة وقدرتها على تحقيق النتائج المرجوة.

3- **مشاركه العاملين:** وحسب (Davis) يتم تعريف مشاركة الموظفين على أنها الارتباط العاطفي والنفسي بين الموظفين وعملهم وزملائهم ومنظمتهم. فهو يتجاوز مجرد الرضا الوظيفي ويشتمل على مستوى الالتزام والحماس والتفاني الذي يجلبه الموظفون في وظائفهم. عادة ما يكون الموظفون المشاركون أكثر تحفيزًا وإنتاجية ورضا عن عملهم، مما قد يؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء الوظيفي والنجاح التنظيمي (Maghar, 2018:36)ووفقا لـ (Al-Qazzaz, 2009:15) يعد هذا المبدأ من أهم المبادئ. وذلك لأنه بدون العمال، لا يمكن للمنظمة البقاء على قيد الحياة. فالمهم ليس اعتماد التكنولوجيا المتقدمة بل الأفراد الذين يعملون عليها.

4- **التحسين المستمر:** التحسين المستمر هو استراتيجية تنافسية تستند عليها المنظمة، على الأجل البعيد وان دمج خطط التحسين مع التخطيط الاستراتيجي يجعل الجودة تحتل مكاناً استراتيجيا في المنظمة. ويتم تحقيق ذلك عن طريق دمج الجودة مع الثقافة التنظيمية، فضلاً عن خلق ثقافة تنظيمية مكرسة لتعزيز الجودة وإعطائها الأولوية في أهدافها المختلفة. (Raghunathan et al,1997:192).

5- **التعليم والتدريب:** تلخص مجموعة الأبحاث عمومًا إلى أن التدريب يزيد من الأداء التنظيمي من خلال إنتاج قوة عاملة تتمتع بمجموعة واسعة من المعرفة. (Kraiger,2003:186) ويستند هذا الافتراض إلى فرضية مفادها أن المعرفة التنظيمية ورأس المال البشري وهما عنصران رئيسيان في تحقيق المكانة التنافسية للشركة ويمكن تعزيزهما بالتدريب والتعليم. (Aragon- Sanchez et al,2003:80). ووفقاً لـ (Allam, 2009:194) فالتدريب هو تنمية وتعزيز القدرات والكفاءات والمهارات الكامنة لدى العاملين وزملاء العمل لضمان أداء عمل أكثر فعالية.

6- **الرضا الوظيفي:** لقد حظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين في مجالي الإدارة وعلم النفس الوظيفي منذ بداية الثلاثينيات من القرن الماضي، باعتباره يتعلق بأهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، والتي تأدي دوراً كبيراً في نجاح عملها واستمراريته، ونتيجة لذلك تسعى المنظمات إلى تلبية احتياجاته سعياً إلى تحسين الإنتاج

وخفض معدلات الغياب والحوادث المرتبطة بالعمل. (Al-Miloud,2017:45) وبما أن الوظيفة هي المصدر الرئيسي الذي يستطيع الموظف من خلاله إشباع رغباته الحيوية، فقد يصاب باليأس إذا لم يتمكن من إشباع احتياجاته لأنه ينظر إلى وظيفته على أنها المصدر الأساس لإشباع هذه الاحتياجات. ونتيجة لذلك، أصبح الرضا الوظيفي الآن قضية حاسمة لا يمكن تجاهلها. (Saad,2018:11) ويعرف (Aziri,2011:77) الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من العوامل النفسية التي تمكن الشخص من التصريح بصدق انه راضي عن عمله او هو موقف الفرد تجاه عمله والجوانب المختلفة لعمله.

2-3 العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة تساهم بشكل فاعل بتحقيق أهداف المنظمة عن طريق مستوى ثابت من الجودة في المنتجات والخدمات، بينما تهدف إدارة المخاطر إلى تحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق هذه الجودة والعمل على الحد منها. وبالتالي، فإن هاتين الإدارتين تعملان بشكل متكامل ومترابط، اذ أن إدارة المخاطر الفعالة هي شرط أساسي لتحقيق الجودة المستدامة. وذلك بناء على ما اقرته المواصفة (ISO 9001:2015) فقد نصّت هذه المواصفة في البند (1-عام) بشكل صريح على (ان اعتماد نظام إدارة الجودة يجب أن يكون قرارا استراتيجيا للمنظمة من أجل تحسين أدائها الإجمالي. ويشكل جزءا لا يتجزأ من مبادرات التنمية المستدامة). ولقد أوضحت المواصفة أعلاه بشكل صريح في تعريفات البند أعلاه ما يأتي:(تستخدم هذه المواصفة الدولية منهجية العمليات والتي تتضمن (خطط- نفذ - افحص - اتخذ القرار) والتفكير المبنى على المخاطر.

حيث ان دورة (خطط- نفذ - افحص - اتخذ القرار) تساعد المنظمة في التأكد من تخصيص وتأمين الموارد والمستلزمات الكافية لجميع الأنشطة والعمليات ويتم ادارتها بصورة جيد وتحديد الفرص التي تساهم في تحسين عملياتها ومن ثم تنفيذها.

اما التفكير المبنى على المخاطر: يساعد المنظمات بشكل فاعل من تحديد أهم العوامل التي من الممكن إن تؤدى إلى مجموعة من الانحرافات في عملياتها عن النتائج المخطط لها وذلك لاتخاذ الاجراءات الوقائية التي من شأنها تقليل الآثار السلبية والعمل على تعظيم استخدام الفرص المتاحة. ان ما نصّت عليه المواصفة من انها تستخدم منهجية العمليات المبنية على التفكير القائم على المخاطر بمثابة إقرار خطي صريح بأن هنالك علاقة متينة بين الادارتين إدارة الجودة وإدارة المخاطر ومن بين البنود الأخرى في المواصفة التي بينت هذه العلاقة ما يأتي:

البند (3) منهجية العمليات اشارت في الفقرة (3-2) يعد التفكير القائم على المخاطر أساس لبناء نظام فعال لإدارة الجودة (ان التعامل مع المخاطر والفرص يؤسس قاعدة من شأنها منع الآثار السلبية وتحقيق أفضل نتائج مما يؤدي إلى تحقيق نظام لإدارة الجودة ذات فاعلية).

البند (4) سياق المنظمة الفقرة (4 -4-1 نظام إدارة الجودة وعملياته) حيث أشار النقطة (و) من هذه الفقرة على ما يأتي:(يجب معالجة المخاطر والفرص التي تم تحديدها في البند 6-1).

البند (5) القيادة: الفقرة (5-1-1 القيادة والالتزام) حيث أشار النقطة (د) وفي بعض الطبعات النقطة (هـ) من هذه الفقرة على ما يأتي:(يجب على الإدارة العليا ان تبرهن قيادتها والتزامها تجاه نظام إدارة الجودة من خلال: تشجيع استخدام منهجية العمليات والتفكير المبنى على المخاطر)

البند (5) القيادة الفقرة (5 -1-2 التركيز على الزبون) حيث أشار النقطة (ب) من البند أعلاه على ما يأتي:(يجب على الإدارة العليا ان تظهر التزامها من خلال التأكد من أن المخاطر والفرص التي يمكن أن تؤثر على مطابقة المنتجات والخدمات وأن القدرة على تعزيز رضا العملاء قد تم تحديدها والتعامل معها.)

البند (6) التخطيط الفقرة (6-1-1 أفعال معالجة المخاطر والفرص) (يجب ان تأخذ المنظمة في الاعتبار عند التخطيط لنظام إدارة الجودة القضايا المشار اليها في (4-1) و(4-2) وتحديد المخاطر والفرص.)

الفقرة (6-1-2) من نفس البند يجب ان تخطط المنظمة إلى ما يأتي النقطة (أ) (أفعال معالجة المخاطر والفرص)

وقد أوضح في الدليل الاسترشادي (ISO 9000:2015) انه يمكن ان تشمل خيارات التعامل مع المخاطر والفرص تجنب المخاطر او تحمل المخاطر من أجل الحصول على الفرص او القضاء على مصدر الخطر او تغيير الاحتمالات او العواقب او تقاسم المخاطر او تحمل المخاطر بقرار مدروس وهذا ما نصّت علية المواصفة الاسترشادية الخاصة بإدارة المخاطر(ISO 31000:2018) والذي تم تناوله في المبحث الأول من هذا الفصل (إدارة المخاطر)

البند (9) تقييم الأداء الفقرة (9-٣-2) مدخلات المراجعة الإدارية النقطة (هـ) (يجب التخطيط للمراجعة الإدارة وتنفيذها مع الاخذ بالاعتبار فعالية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص).

البند (10) التحسين الفقرة (10-2-1) عدم المطابقة والفعل التصحيحي النقطة (هـ) (يجب على المنظمة عند حدوث عدم مطابقة تحديث المخاطر والفرص المحددة في عملية التخطيط عند الضرورة).

3-الإطار العملي للدراسة:

3-1 التحليل الاولي للبيانات:

3-1-1 اختبار التوزيع الطبيعي:

فـــي هذه الدراسة تم استخدام كل من اختبار(Kolmogorov–Smirnov) واختبار (Shapiro–Wilk) لاختبار الفرضية التـــي تنص على (بيانات العينة تم سحبها من مجتمع يتوزع توزيع طبيعي او ان بيانات المجتمع تتصف بالاعتدالية) وسيتم قبول الفرضية في حالة (sig>0.05)

جدول (3–1) نتائج اختبار (Kolmogorov–Smirnov) واختبار (Shapiro–Wilk) لاختبار فرضية التوزيع الطبيعي لمتغير إدارة المخاطر وأبعاده

البعـــد	Kolmogorov–Smirnov[a]			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
تحديد المخاطر	.118	333	.200	.970	333	.200
تحليل المخاطر	.141	333	.200	.956	333	.200
بعد تقدير وتقييم المخاطر	.121	333	.200	.960	333	.200
بعد معالجة المخاطر والسيطرة عليها	.148	333	.200	.949	333	.200
إدارة المخاطر	.110	333	.200	.961	333	.200

الجدول من إعداد الباحث استناد إلى برنامج SPSS V.26

من نتائج الجدول (3–1) نلاحظ أن قيمة (sig) لمتغير إدارة المخاطر وأبعاده أكبر من مستوى المعنوية (0.05) أي أن بيانات متغير إدارة المخاطر وأبعاده تحقق فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات حسب اختبار (Kolmogorov–Smirnov) و (Shapiro–Wilk).

جدول (3–2): نتائج اختبار (Kolmogorov–Smirnov) و (Shapiro–Wilk) لاختبار فرضية التوزيع الطبيعي لمتغير إدارة الجودة الشاملة وأبعاده

البعـــد	Kolmogorov–Smirnova	Shapiro–Wilk

	Statistic	df	Sig.	Sta	d	Sig.
بعد سياق المنظمة	0.130	333	0.20	0.9	3	0.2
بعد مشاركة العاملين	0.090	333	0.20	0.9	3	0.2
بعد التزام الإدارة العليا	0.118	333	0.20	0.9	3	0.2
بعد التحسين المستمر	0.106	333	0.20	0.9	3	0.2
بعد التدريب والتعليم	0.104	333	0.20	0.9	3	0.2
بعد الرضا الوظيفي	0.109	333	0.20	0.9	3	0.2
إدارة الجودة الشاملة	0.074	333	0.20	0.9	3	0.2

الجدول من إعداد الباحث استناد إلى برنامج SPSS V.26

من نتائج الجدول (3-2) نلاحظ ان قيمة sig لمتغير إدارة الجودة الشاملة وأبعاده أكبر من مستوى المعنوية (0.05) أي أن بيانات متغير إدارة الجودة الشاملة وأبعاده تحقق فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات حسب اختبار (Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk).

3-1-2 الاتساق الداخلي والثبات لمتغيرات الدراسة:

تم حساب معامل الفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي والثبات لمتغيرات الدراسة.

جدول (3-3): نتائج قيم معامل الفاكورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لأبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع

نتائج قيم معامل الفاكورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لأبعاد المتغير المستقل إدارة المخاطر			
البعد	Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha
تحديد المخاطر	0.421 – 0 .648	0.505 – 0.629	0.726 – 0.776
تحليل المخاطر	0.671 – 0.817	0.508 – 0.730	0.834 – 0.866
تقييم المخاطر	0.433 – 0.700	0.213 – 0.639	0.744 – 0.819
معالجة المخاطر	0.546 – 0.738	0.348 – 0.606	0.791– 0.847

نتائج قيم معامل الفاكورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لأبعاد المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة			
التزام الإدارة العليا والقيادة	0.677 – 0.748	0.564 – 0.584	0.845 – 0.862
سياق المنظمة	0.463 – 0.630	0.216 – 0.452	0.716 – 0.791
مشاركة العاملين	0.530 – 0.720	0.380 – 0.590	0.781 – 0.832
التحسين المستمر	0.633 – 0.789	0.562 – 0.707	0.840 – 0.875
التدريب والتعليم	0.479 – 0.691	0.301 – 0.618	0.750 – 0.812
الرضا الوظيفي	0.472 – 0.751	0.306 – 0.642	0.764 – 0.840

الجدول من إعداد الباحث استناد إلى برنامج SPSS V.26

تبين نتائج الجدول (3-3) أن نتائج علاقة الارتباط لفقرات أبعاد المتغير المستقل إدارة المخاطر تراوحت بين (0.421-0.817) وهي أكبر من الحد الأدنى المسموح به والبالغ (0.40) وحسب الباحث (Hair et.al) نستنتج وجود ارتباط مقبول بين فقرات أبعاد المتغير المستقل إدارة المخاطر وهذا يعني أن فقرات هذا المتغير تحقق المقدار المقبول من الصدق والاتساق الداخلي ، كما تبين تراوحت قيم معامل الفا كرونباخ بين (0.726-0.866) وهي أكبر من الحد المسموح به والبالغ (0.70) وهذا يدل على وجود ثبات لأداة القياس بالنسبة لأبعاد المتغير إدارة المخاطر.

وكذلك تبين نتائج الجدول أن نتائج علاقة الارتباط لفقرات أبعاد المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة تراوحت بين (0.463-0.789) وهي أكبر من الحد الأدنى المسموح به والبالغ (0.40) وحسب الباحث (Hair et.al) نستنتج وجود ارتباط مقبول بين فقرات أبعاد المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة وهذا يعني أن فقرات هذا المتغير تحقق المقدار المقبول من الصدق والاتساق الداخلي ، كما تبين تراوحت قيم معامل الفا كرونباخ بين (0.716-0.875) وهي أكبر من الحد المسموح به والبالغ (0.70) وهذا يدل على وجود ثبات لأداة القياس بالنسبة لأبعاد المتغير إدارة الجودة الشاملة.

3-2-1 الاحصاءات الوصفية:

تم حساب المؤشرات الإحصائية الوصفية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، شدة الإجابة) لأبعاد المتغير المستقل إدارة المخاطر وكذلك أبعاد المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة وكما مبين أدناه:

جدول (3-4):نتائج الإحصاءات الوصفية لأبعاد المتغير المستقل إدارة المخاطر والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة

الإحصاءات الوصفية لأبعاد المتغير المستقل إدارة المخاطر					
البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة	مستوى الإجابة
بعد تحديد المخاطر	**3.58**	**0.82**	**23%**	**77%**	**اتفق**

تحليل المخاطر	3.64	0.80	22%	82%	اتفق
بعد تقدير وتقييم المخاطر	3.63	0.86	24%	81%	اتفق
بعد معالجة المخاطر والسيطرة عليها	3.53	0.92	26%	77%	اتفق
الإحصاءات الوصفية لأبعاد المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة					
بعد التزام الإدارة العليا والقيادة	3.58	0.85	24%	78%	اتفق
بعد سياق المنظمة	3.54	0.77	22%	74%	اتفق
بعد مشاركة العاملين	3.73	0.82	22%	84%	اتفق
بعد التحسين المستمر	3.54	0.92	27%	76%	اتفق
بعد التدريب والتعليم	3.59	0.78	22%	81%	اتفق
بعد الرضا الوظيفي	3.64	0.75	21%	75%	اتفق

الجدول من إعداد الباحث استناد إلى نتائج Excel

تبين نتائج الجدول أن إجابات أفراد العينة تتفق مع فقرات أبعاد المتغير إدارة المخاطر إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي بيـن (3.53-3.64) ، كما تبين النتائج أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (0.80-0.92) وهي قيم صغيرة نسبيا وهذا يـدل على التجانس في اختيارات أفراد العينة لإجاباتهم وهذا النتيجة تأكدها قيم معاملات معامل الاختلاف إذ بلغت أكبر قيمة (26%) وهذا يعني ان (74%) من أفراد العينة متفقون في إجاباتهم وتراوحت قيم معامل شدة الإجابة بين (77%-82%) وهذا يعني هنالك تفاعل لدى أفراد عينة البحث للإجابة عن فقرات أبعاد المتغير إدارة المخاطر.

كما تبين نتائج الجدول ان اجابات أفراد العينة تتفق مع فقرات أبعاد المتغير إدارة الجودة الشاملة إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي بيـن (3.54-3.73) ، كما تبين النتائج أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (0.75-0.92) وهي قيم صغيرة نسبيا وهذا يـدل على التجانس في اختيارات أفراد العينة لإجاباتهم وهذا النتيجة تأكدها قيم معاملات معامل الاختلاف، إذ بلغت أكبر قيمة (27%) وهذا يعني أن (73%) من أفراد العينة متفقين في إجاباتهم وتراوحت قيم معامل شدة الإجابة بين (75%-84%) وهذا يعني هنالك تفاعلا لدى أفراد عينة البحث للإجابة عن فقرات أبعاد المتغير إدارة الجودة الشاملة.

3-3 تحليل واختبار الفرضيات:

3-3-1 تحليل واختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية:

تتضمن الفرضية (الارتباط) الفرضية الرئيسة الأولى (H1) وفرضياتها الفرعية ($H1_A;H1_B;H1_C;H1_D$) إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين متغير إدارة المخاطر وأبعادها مع متغير إدارة الجودة الشاملة وأبعادها وسيتم استخدام تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وكما مبين في الجدول (3-5).

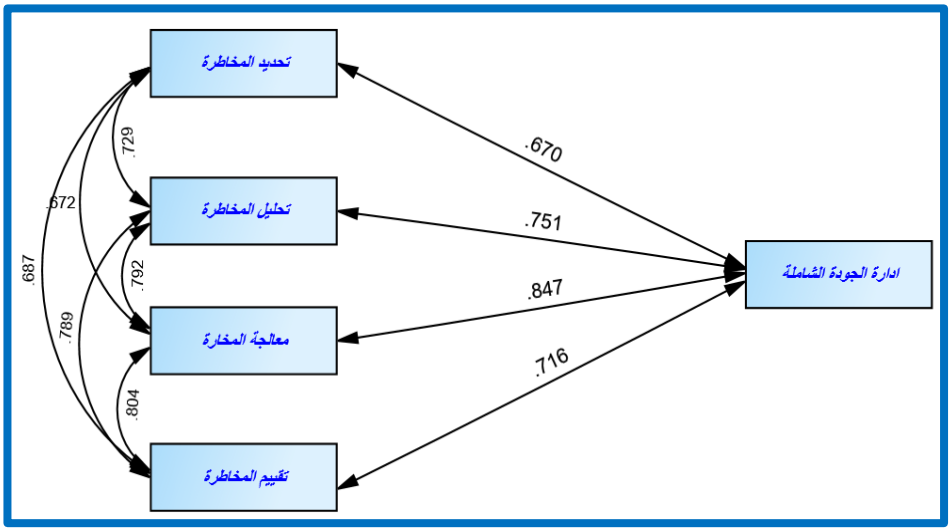
جدول (3-5): نتائج تحليل الارتباط لتحليل واختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H1) وفرضياتها الفرعية ($H1_A;H1_B;H1_C;H1_D$)

الفقرة	تحديد المخاطر	تحليل المخاطر	تقييم المخاطر	معالجة المخاطر	إدارة المخاطر
Pearson's r	0.670	0.751	0.716	0.847	0.834
p-value	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
الوصف	علاقة طردية وقوية	علاقة طردية وقوية	علاقة طردية وقوية	علاقة طردية وقوية	علاقة طردية وقوية
الترتيب	4	2	3	1	
القرار	قبول الفرضية $H1_A$	قبول الفرضية $H1_B$	قبول الفرضية $H1_C$	قبول الفرضية $H1_D$	قبول الفرضية H1

الجدول من اعداد الباحث استناد إلى نتائج JASP V.19

تبين نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط قوية وطردية (r=0.670) وذات دلالة إحصائية (p<0.01) بين بعد تحديد المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى ($H1_A$) والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين بعد تحديد المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة) ، كما يبين الجدول (3-5) وجود علاقة ارتباط قوية وطردية (0.751) وذات دلالة إحصائية (p=<0.01) بين بعد تحليل المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية ($H1_B$) والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين متغير بعد تحليل المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة) ، وتبين النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين بعد تقييم المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة (0.716) وذات دلالة إحصائية (p=<0.01) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة ($H1_C$) والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين متغير بعد تقييم المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة) ، كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية وطردية (0.847) وذات دلالة إحصائية بين بعد معالجة المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة ($H1_D$) والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين متغير معالجة المخاطر ومتغير وإدارة الجودة الشاملة) ، وتشير النتائج بوجود علاقة ارتباط قوية وطردية (0.834) وذات دلالة إحصائية بين (إدارة المخاطر) ومتغير إدارة الجودة الشاملة وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسة الأولى (H1) (اجمالي) والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائيا بين متغير إدارة

المخاطر و متغير ادرة الجودة الشاملة) ، ويبين الشكل (3-3) علاقات الارتباط بين أبعاد متغير إدارة المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة.



الشكل (3-1): علاقات الارتباط بين أبعاد متغير إدارة المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة.

3-3-2 تحليل واختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية:

تتضمن فرضية (التأثير) الفرضية الرئيسة الثانية (H2) وفرضياتها الفرعية ($H2_A;H2_B;H2_C;H2_D$) إلى وجود علاقة تأثير بين متغير إدارة المخاطر وأبعادها مع متغير إدارة الجودة الشاملة وأبعادها وسيتم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لتحليل علاقة التأثير وكما مبين في الجدول (3-31)

جدول (3-6): نتائج تحليل علاقة التأثير وتحليل واختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H2) وفرضياتها الفرعية ($H2_A;H2_B;H2_C;H2_D$)

الفقرة	تحديد المخاطر		تحليل المخاطر		تقييم المخاطر		معالجة المخاطر		إدارة المخاطر	
β	0.720	0.820	1.146	0.115	1.057	0.748	0.887	0.726	0.404	0.880
t	4.256	16.39	9.992	20.66	17.81	41.899	9.757	29.02	3.569	27.45
p	<0.01	< .00	< .001	< .00	< .00	<0.01	<0.01	<0.01	<0.001	<0.01
Adjust	0.448		0.563		0.543		0.717		0.694	
F	268.905		427.078		237.658		842.282		753.958	
p	< .001		< .001		<0.01		<0.01		<0.01	
H	H2		$H2_A$		$H2_B$		$H2_C$		$H2_D$	

الجدول من اعداد الباحث استناد إلى نتائج JASP V.19

تبين نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة تأثير (0.820) وذات دلالة إحصائية (p<0.01) بين بعد تحديد المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة وأن المتغير تحديد المخاطر فسر (45%) من الانحرافات في متغير إدارة الجودة الشاملة وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى ($H2_A$) والتي تنص على (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائيا بين متغير تحديد المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة).

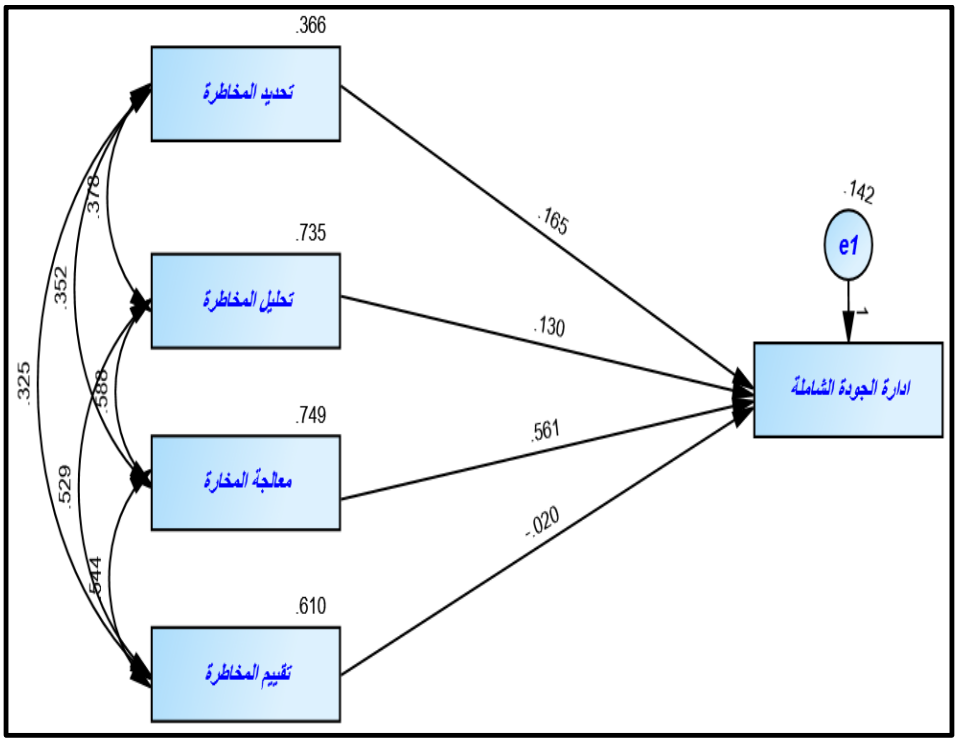
كما تبين النتائج وجود علاقة تأثير (0.115) وذات دلالة إحصائية (p=<0.01) بين بعد تحليل المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة وأن المتغير تحليل المخاطر فسر (56%) من الانحرافات في متغير إدارة الجودة الشاملة وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية ($H2_B$) والتي تنص على (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائيا بين متغير تحليل المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة). وتبين النتائج وجود علاقة تأثير بين بعد تقييم المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة (0.748) وذات دلالة إحصائية (p=<0.01) ومتغير إدارة الجودة الشاملة وان المتغير تقييم المخاطر فسر (54%) من الانحرافات في متغير إدارة الجودة الشاملة وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة ($H3_B$) والتي تنص على (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائيا بين متغير بعد تقييم المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة). كما نلاحظ وجود علاقة تأثير (0.726) وذات دلالة إحصائية بين متغير معالجة المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة وان البعد معالجة المخاطر فسر (71%) من الانحرافات في متغير إدارة الجودة الشاملة وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة ($H1_D$) والتي تنص على (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائيا بين متغير معالجة المخاطر ومتغير وإدارة الجودة الشاملة). وتشير النتائج بوجود علاقة تأثير (0.880) وذات دلالة إحصائيا بين متغير إدارة المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة وان المتغير إدارة المخاطر فسر (70%) من الانحرافات في متغير إدارة الجودة الشاملة وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسة الثانية (اجمالي) (H2) والتي تنص على (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائيا بين متغير إدارة المخاطر ومتغير ادرة الجودة الشاملة)، ويبين الشكل (3-4) علاقات التأثير بين أبعاد متغير إدارة المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة. وتم اجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتمثل بـ (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) ويبين الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (3-7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H2)

البعـــــــــد			Estimate	S.E.	C.R.	P	R^2_{adj}
إدارة الجودة الشاملة	< ---	تحليل المخاطر	.130	.046	4.809	***	0.743
إدارة الجودة الشاملة	< ---	معالجة المخاطر	.561	.045	12.514	***	
إدارة الجودة الشاملة	< ---	تقييم المخاطر	0.020	.050	4.407	***	
إدارة الجودة الشاملة	< ---	تحديد المخاطر	.165	.052	4.170	***	

الجدول من اعداد الباحث بناء على نتائج AMOS V.24

يبين الجدول (3-7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H2) وفي هذه الحالة يتم اعادة صياغة الفرضية لتكون بالشكل الاتي (توجد علاقة تأثير بين المتغيرات المستقلة (تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر ، تقييم المخاطر ، معالجة المخاطر) على المتغير إدارة الجودة الشاملة) ومن النتائج يتبين لزيادة إدارة الجودة الشاملة يجب أن تزداد متغير تحديد المخاطر (16%) وزيادة تحليل المخاطر (13%) وزيادة تقييم المخاطر (2%%) وزيادة معالجة المخاطر (56%) ومن قيمة (CR) ومستوى الاحتمالية (p) نلاحظ معنوية تأثير المتغيرات المستقلة ودلالتها الإحصائية كما يبين الجدول أن المتغيرات المستقلة مجتمعة فسر (74%) من الانحراف في متغير إدارة الجودة الشاملة وعلى هذا الأساس سيتم قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة تأثير بين المتغيرات المستقلة (تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر ، تقييم المخاطر ، معالجة المخاطر) على المتغير إدارة الجودة الشاملة) ويبين الشكل (3-2) تحليل الانحدار المتعدد بين (تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر ، تقييم المخاطر ، معالجة المخاطر) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).



الشكل (3-2) تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد متغير إدارة المخاطر ومتغير إدارة الجودة الشاملة

4-1 الاستنتاجات:

4-1-1 الاستنتاجات النظرية:

باستخدام البحث الرصدي والتحليل النظري والمقابلات، مع عدد من مديري الأقسام ومسؤولي الشعبة المتمثلة بعينة الدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من كمية المعرفة التي تم الحصول عليها من خلال تناول بعض الدراسات والبحوث السابقة في مجالي إدارة الجودة وإدارة المخاطر والتي تم التطرق إليها في الفصل الأول من هذه الدراسة. فقد توصل الباحث إلى مجموعة متنوعة من النتائج. والتي بنى في ضوئها استنتاجاته وكانت الأبرز من بينها هذه الاستنتاجات ما يأتي:

1- إن إدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة هما وجهان لعملة واحدة يشتركان في وحدة الهدف ومساهمان رئيسان في منع المخاطر التشغيلية أو تقليل أثرها في حال وقوعها إذا ما تم توظيفهما بالشكل الصحيح من خلال الاستجابة المبكرة للخطر.

2- يعتبر العمل جنبا إلى جنب بين كل من إدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة من أهم الاستراتيجيات المستخدمة في الإدارة لحديثة والذي يروم المديرون المعاصرون من تطبيقها حيث تساهم بشكل رئيس وفاعل في بلوغ المنضمات أهدافها. وتحقيق الميزة التنافسية وهذا ما نصّت عليه المواصفة المعيارية (ISO 90001:2015) عن طريق اعتماد التفكير القائم على المخاطر بوصفه خطوة ضرورية وحاسمة للمنظمات التي تسعى إلى إنشاء نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل قوي وفعال.

3- وجود ضعف بالوعي للدور الاستراتيجي الذي من الممكن أن تؤديه إدارة المخاطر في حماية المنظمات والأفراد.

4- لم يحظ مفهوم إدارة المخاطر وتأثيره في إدارة الجودة الشاملة باهتمام كافٍ من قبل الباحثين والمراكز العلمية الخاصة بالبحوث. والذي تبين من خلال عدم وجود ما يكفي من البحوث والدراسات في هذا المجال على حد علم الباحث.

5- الافتقار إلى الممارسات العملية الكفيلة بتطبيق وتنفيذ مبادئ إدارة المخاطر والاعتماد على المعالجة بدلا من الوقاية بشكل أكبر وغياب الجوانب التطبيقية والاقتصار على الجوانب النظرية في الدورات وورش العمل.

4-1-2 الاستنتاجات الميدانية (العملية):

في جانبها العملي وبناءَ على نتائج التي أظهرتها التحليلات الإحصائية واختبار علاقات الارتباط والتأثير لفرضيات الدراسة لقد حققت هذه الدراسة غرضها من خلال دعمها القوي للمخطط الفرضي الذي بنيت عليه حيث إن النتائج للعمليات الإحصائية الخاصة باختبار علاقات الارتباط والتأثير أظهرت وجود علاقات ارتباط طردية وقوية وذي مدلول معنوي إحصائي بين المتغير المستقل إدارة المخاطر والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة. اعتماداً على قبول الفرضيات الفرعية ($H1_A,H1_B,H1_C,H1_D$) والذي دلت على وجود علاقات ارتباطية طردية مباشرة وقوية وذي مدلول معنوي إحصائي بين أبعاد المتغير المستقل إدارة المخاطر والمتغير التابع إدارة الجودة. والذي كان واضحاَ من خلال ما أظهرته نتائج تحليلات الارتباط (Correlation Analysis) وكذلك أظهرت النتائج للعمليات الإحصائية بوجود علاقات تأثير قوية وذي مدلول معنوي إحصائي بين المتغير المستقل إدارة المخاطر والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة. اعتماداً على قبول الفرضيات الفرعية ($H2_A,H2_B,H2_C,H2_D$) والتي دلت على وجود تأثير مباشر وقوي وذي مدلول معنوي إحصائياً بين أبعاد المتغير المستقل إدارة المخاطر والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة. والذي كان واضحاَ من خلال ما اظهرته تحليلات الانحدارات المتعددة.

وعلى هذا الأساس توصلت الدراسة إلى الاستنتاج التالي :(يوجد دور قوي وفاعل لا داره المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة) اعتمادا على النتائج التي تم بيانها في أعلاه.

4-2 التوصيات المقترحة:

1- ضرورة استغلال العلاقة التي أثبتتها فرضيات الدراسة وتوظيفها بين إدارة المخاطر وإدارة الجودة من خلال دمج وتفعيل تشكيلات إدارة المخاطر مع إدارة الجودة بغرض تكامل النظامين ومنعا للروتين الحاصل نتيجة المخاطبات الإدارية والذي من شأنه إعاقة تحقيق هذا التكامل.

2- وفقا لما أظهرته النتائج الإحصائية أن الأواسط الحسابية لاتجاهات آراء أفراد العينة لجميع الأبعاد هي (اتفق) وهذا يضعها بمستوى جيد وبدوره يضع هذه الأبعاد بمستوى عالٍ من الأهمية لذا من الضروري زيادة مستوى الالتزام والدعم الذي يجب أن تقدمة الإدارات العليا في المنظمات وتأمين الموارد الكافية على الرغم من أن هنالك مستوى جيدا في تقديم الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا في الشركة (مجتمع الدراسة) وهذا ما تبين

من خلال الملاحظات والبعض من المقبلات التي أجراها الباحث ومع ذلك فإن أهمية هذه الأبعاد لا تتوقف عند حد معين من الدعم والالتزام.

3- زيادة فرص التدريب والتطوير لجميع العاملين في مجالي إدارة المخاطر وإدارة الجودة وتغليب الجانب العملي في المناهج التدريبية. واعتماد بعض الممارسات العملية.

4- ضرورة رفع مستوى الأدراك لدى الإدارات والعاملين بأهمية إدارة المخاطر وما تؤديه من دور فعال في تجنب المخاطر والوقاية منها من خلال نشر اللوائح والإرشادات وجعلها جزءا أساسيا من الثقافة التنظيمية.

5- ضرورة تقديم الإسناد والدعم للمراكز البحثية والمراكز التعليمة المستمرة والعمل على زيادة عدد البعثات العلمية للجامعات والكليات والمؤسسات الأخرى التي من شأنها توفير الدراسات والمراجع في مجالي إدارة الجودة وإدارة المخاطر.

6- وعلى الصعيد المحلي وقف الاعتماد على ما يعرف بخلية الأزمة التي يتم تشكيلها بعد وقوع الأزمات (المخاطر) واستحداث تشكيلات مختصة بإدارة المخاطر ودمجها مع تشكيلات إدارة الجودة لأهميتها البالغة.

References

First: The Books

1- Abu Bakr Eid Ahmed & Sifo Walid Ismail. (2009). Risk Management and Insurance Jordan, Amman: Dar Al-Yazuri Scientific Publishing and Distribution.

2- Abuhav, I. (2017). ISO 9001:2015 : a complete guide to quality management systems. Taylor & Francis Group. http://www.crcnetbase.com/isbn/9781498733335

3- Ahmed Mukhtar Omar. (2008). Dictionary of the Contemporary Arabic Language. (Part: 1 first edition). World of Books for Publishing.

4- Ahmed, Mamdouh Hamza. (2010). Risk management. Riyadh, Saudi Arabia: Saudi Arabian Monetary Agency.

5- Alain gauvin, la nouvelle gestion durisque financier ,edition intégrale,paris,fevrier2000,p 10-11.

6- Al-Azzawi Muhammad Abdul Wahab. (2005). Total Quality Management. Amman, Jordan: Dar Al-Yazuri for Publishing and Distribution.

7- AL-Desouki Tariq Nabil Mohamed. (2019). Risk and crisis management. (First edition). Cairo: Taiba Foundation for Publishing and Distribution.

8- Al-Hashemi Muhammad. (1990) Introduction to Insurance Principles. Algeria: De and that University Press.

9- Alhassan, I. B., & Mehmood, T. (2012). INTEGRATED MODEL FOR PROJECT RISK & UNCERTAINTY MANAGEMENT.

10- Ali bin Mukhtar. (1998). Arabic Alphabetical Dictionary, Simplified Small. House of knowledge. p: 260.

11- Al-Khatib Samir Kamel. (2008). Quality Management and ISO Contemporary Approach. (First edition) Baghdad: Dar Al-Murtada Publishing.

12- Allam Mohammed Yousry. (2009). Human resource management between theory and practice. (First edition). Abu Dhabi, UAE: Dar Thaqafa for Publishing and Distribution.

13- AL-Moroccan Ahmed. (2008). Risk and Crisis Management. Cairo: Dar Al-Fagr for Publishing.

14- Al-Qazzaz Ismail Ibrahim et al. (2009). Six SiCMA and Modern Methods in Total Quality Management. Jordan: Dar Al-Masira.

15- Al-Reishri Muhammad. (1997). Mizan al-Hikma. (Part 3, First Edition) Holy Qom: Dar Al-Hadith Foundation.

16- Al-Sabawi Muhammad. (1998). Risk Management Quantitative Methods (First Edition). Cairo: National Press.

17- AL-Samurai Mahdi Saleh. (2007) Total Quality Management in the Productive and Service Sectors (First Edition). Jordan: Dar Jarir.

18- Al-Taai Yusuf et al. (2020) Risk Management and Insurance. Second edition), Amman, Jordan: Dar Al-Yazuri for Publishing and Distribution.

19- Al-Taai Yusuf Hujim Sultan, Al-Abadi Hashem Fawzia (2005). University Education from an Administrative Perspective, Readings and Research in Jordan: Dar Al-Yazuri for Publishing and Distribution.

20- Alwan Qasim Nayef. (2013). Total Quality Management and ISO Requirements (Third Edition). Amman, Jordan: Dar Al Thaqafa for Publishing and Distribution.

21- Ashkenas, R., & Manville, B. (2018). Harvard Business Review leader's handbook: make an impact, inspire your organization, and get to the next level. Harvard Business Press.

22- Borge, D. (2002). The book of risk. John Wiley & Sons.

23- Crystal, D. (2018). The Cambridge encyclopedia of the English language. Cambridge university press.

24- Feigenbaum, A. (1991). Defining the total quality system. AV Feigenbaum, Total Quality Control. McGraw-Hill.

25- Greene, M. (2006). Risk and Insurance, 8th ed, USA, South Western publishing company.

26- Hobbs, P. (2015). Project management. London, Dorling Kindersley Ltd.

27- Ibn Manzur al-Ansari. (1414 AH) Lisan al-Arab. (Part 3, Third Edition) Beirut: Dar Sader. p. 135.

28- Jablonski, J., Implementing Total Quality Management, U.S.A. 1991.

29- Kasidi. 2010. Risk Management. Jakarta: Ghalia Indonesia

30- L-Habib BIEH. (2019). Total Quality Management, Concept - Basics - Application Conditions. Cairo, Egypt: Modern Academy for University Books.

31- Marmuse, C., & Montaigne, X. (1989). Management du risque.

32- Merna, T., & Al-Thani, F. F. (2008). Corporate risk management. John Wiley & Sons.

33- Prapawadee, N. R. (2009). Critical success factors for effective risk management procedures in financial industries: A study from the perspectives of the financial institutions in Thailand. In.

34- R. PANNEERSELVAM, P. SIVASANKARAN QUALITY MANAGEMENT, PHI Learning, 2014

35- Renn, O. (2017). Risk governance: coping with uncertainty in a complex world. Routledge.

36- Salam & AL-Shuqairi Nouri Musa. (2010). Risk management and insurance. Amman, Jordan: Dar Al-Hamid for Publishing

37- Sheikh Al-Sadduq Muhammad bin Babawayh Al-Qummi (1417 AH). Al-Amali (Part 1). Holy Qom , Iran: Mission Foundation.

38- Shriberg, A., Shriberg, D., & Kumari, R. (2005). Practicing leadership : principles and applications (3rd ed.). J. Wiley & Sons.

39- Simpson, J. A., Weiner, E. S., & Proffitt, M. (1993). Oxford English dictionary: additions series (Vol. 3). Oxford [England]: Clarendon Press; New York: Oxford University Press.

40- Tarek Abdel Al-al Hamada (2007) Risk Management. Alexandria: University Publishing House.

41- Tariq Abdel Al-al Hamada. (2003 Risk management. Egypt: University House for Publishing and Distribution.

42- Zain al-Din al-Razi (1999). Mukhtar Al-Sahih. (Fifth edition). Sidon, PeruT: Modern Library, Model House. P93.

Secondly:Journal&Periodicals

1- Al- Zoabi Ali Falah Mufleh. (2013). The role of total quality management in reducing risk in the Jordanian higher education sector in light of the global economic crisis Arab Journal for Quality Assurance of University Education. (Folder 6, No. 11).

2- Aragon-Sánchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results1. The International Journal of Human Resource Management, 14(6), 956-980 .

3- Aven, T. (2009). Risikostyring i industriselskaper. Praktisk økonomi & finans, 24(4), 45-54 .

4- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. Management research & practice, 3 .(4)

5- Board, T. (2001). Integrated risk management framework. journal Government of Canada .

6- Bodicha, H. H. (2015). How to measure the effect of project risk management process on the success of construction projects: A critical literature review. The International Journal of Business & Management, 3(12), 99 .

7- DOVAL, E. (2019). RISK MANAGEMENT PROCESS IN PROJECTS. Review of general management, 29 .

8- Haider Mohammed Jassim. (2022). The Correlation between Risk Management and Total Quality Management in Management Decision Making: An Analytical Research Not Behind a Sample of Workers in Al-Joob Islamic Bank. Al-Muthanna Journal for Administrative and Economic Sciences. (Skin 13, No. 1). pp. 156-177.

9- Kanchu, T., & Kumar, M. M. (2013). Risk management in banking sector–an empirical study. International journal of marketing, financial services & management research, 2(2), 145-153 .

10- Karima Sultan. (2018). The role of applying the principles of total quality management in improving the performance of the institution A case study of the hydrocarbon pole in Skikda. Journal of Human Sciences. (Vol. BP, No. 50).

11- Khan, S. A. R., Zhang, Y., Kumar, A., Zavadskas, E., & Streimikiene, D. (2020). Measuring the impact of renewable energy, public health expenditure, logistics, and environmental performance on sustainable economic growth. Sustainable development, 28(4), 833-843 .

12- Kraiger, K. (2003). Perspectives on training and development. Handbook of psychology, 12, 171-192 .

13- Krejcie, R. (1970). Determining sample size for research activities. Educational Psychol Meas .

14- Massingham, P. (2010). Knowledge risk management: a framework. Journal of knowledge management, 14(3), 464-485 .

15- Meiryani, A. (2018). The importance of risk management in an organization. International Journal of Scientific and Technology Research, 7 .

16- Mubarak Bouacha. (2007). Banking Risk Management National Forum Journal of Humanities. (Vol. 2007, No. 27). pp. 227-244.

17- Tataruşanu, M. (2009). Human resource management risks in tourism. Analele Ştiinţifice ale Universităţii» Alexandru Ioan Cuza «din Iaşi. Ştiinţe economice, 56(1), 388-394 .

18- Wiradarma, A. A. B. A., & Sasmita, G. M. A. (2019). IT Risk Management Based on ISO 31000 and OWASP Framework using OSINT at the Information Gathering Stage (Case Study: X Company). International Journal of Computer Network and Information Security, 10(12), 17 .

Thirdly:Dissertations & Thesis

1- Abdali Latifa (2012) The role and place of risk in economic institutions. Study: The case of the Cement and its derivatives SCIS. Master's thesis submitted to the Faculty of Economic Sciences, Abu Bakr Belkaid, Tlemcen, AlgeriaR.

2- AL-Dabbagh, Ghanem. (1998). Characteristics of managers and their attitudes towards risk and their impact on the strategic choice of the organization. Study: Comparative field between Iraqi insurance companies. Thesis submitted to the Council of the College of Administration and Economics, University of Baghdad.

3- Allen, B. P. (2017). Operational Risk Management in SME's based in Kya Sands Industrial Area Masters Dissertation].

4- Al-Miloud bin Muwaffaq, Abdul Karim bin Safi. (2017). Job satisfaction and impact on teacher performance. Study: Comparison between the teacher in the public school and the teacher in the private school. Master's thesis in Sociology. Introduction to the Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Zayan Ashour AL-jelfa.

5- Gachanja, C. C. (2017). Enterprise risk Management practice and performance of selected commercial state corporations in Kenya

6- Lomothey, R. (2018). Risk Management: The Project Manager's Perspective Master thesis, Karlstad business school, Karlstad University.

7- Maghar Nasira Malak Abdel Wahab. (2018). Organizational similarity and its relationship to psychological comfort among civil protection agents. Master's thesis submitted to the Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Bou Sayyaf University, Algeria.

8- Nguyen, N. C. (2007). Risk management strategies and decision support tools for dryland farmers in southwest Queensland, Australia

9- Olfa Bago. (2013). The role of risk management in achieving quality of services in hospital institutions. Study: The case of the public hospital institution. Master's thesis submitted to Larbi Ben M'hidi University, Oum El Bouaghi, Algeria.

10- Pernille M. R. (2013). 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

11- Raghunathan, T., Subba Rao, S., & Solis, L. E. (1997). A comparative study of quality practices: USA, China and India (Publication Number 5)

12- Saad Bakai. (2018). Job satisfaction and its relationship to the creative abilities of the employees of the directorates of youth and sports. Study: Field directorates of youth and sports. PhD thesis submitted to Mohamed Boudiaf University.

13- Sawar Youssef (2008) Estimating the risk of non-payment of a point loan and artificial neurotechnology in Algerian banks. PhD thesis submitted to the University of Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, AlgeriaR.