

عنوان البحث

تأثير إدارة المخاطر على إدارة الجودة الشاملة في المنظمات

إعداد الطالبة

ديمه فهد راشد العرفج

الرقم الجامعي :

٢٤١٠٠٢٠٢٤

إشراف: د. أسماء أبو عنزه

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

في المنظومة التجارية الديناميكية والمتنافسة اليوم، تسعى المؤسسات إلى ضمان تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بينما تدير الاختلافات بفعالية. ظهرت إدارة الجودة الشاملة (TQM) كنهج شامل لتحقيق التميز في الأداء التنظيمي ورضا العملاء والتحسين المستمر. يعتبر الاعتراف بأن الجودة لا تقتصر على سمات المنتج أو الخدمة وحدها، بل تشمل النظام التنظيمي بأسره جوهرًا لإدارة الجودة الشاملة (منير، 2017).

أحد الجوانب الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على TQM هو إدارة المخاطر. تشمل إدارة المخاطر تحديد وتقييم وتخفيف المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أهداف المؤسسة وجودة عملياتها ومخرجاتها. يمكن لدمج مبادئ إدارة المخاطر داخل إطار TQM أن يمكن المؤسسات من تحديد ومعالجة المخاطر بشكل استباقي التي قد تعوق أداء الجودة. من خلال ذلك، يمكن للمؤسسات ضمان تقليل المخاطر المتعلقة بالجودة وتعزيز كفاءة TQM بشكل عام (الضمري وآخرون، 2024).

يمكن ملاحظة تأثير إدارة المخاطر على TQM عبر عدة أبعاد. أولاً، تساعد إدارة المخاطر المؤسسات على تحديد وفهم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الجودة. من خلال تحليل المخاطر بنظام، يمكن للمؤسسات تحديد المجالات التي من المحتمل أن تظهر فيها مشاكل الجودة، مما يسمح لهم بتنفيذ تدابير وضوابط وقائية للتخفيف أو القضاء على تلك المخاطر. ثانياً، تسهل إدارة المخاطر إنشاء ثقافة للتحسين المستمر داخل المؤسسة. من خلال تشجيع التقييم النظامي للمخاطر، يمكن للمؤسسات تحديد فرص الابتكار وتحسين العمليات وتعزيز الأداء. ممارسات إدارة المخاطر مثل التفكير المستند إلى المخاطر وتحليل أسباب الجذور يمكن أن تساعد في تحديد المشاكل الكامنة التي تؤثر على الجودة وتمكين المؤسسات من تنفيذ إجراءات تصحيحية، مما يؤدي إلى تحسينات مستمرة في أداء الجودة (مهدي، 2017).

علاوة على ذلك، تعزز إدارة المخاطر الفعالة كفاءة وفعالية تنفيذ TQM بشكل عام. من خلال تحديد ومعالجة المخاطر، يمكن للمؤسسات تبسيط عملياتها، وتقليل النفقات، وتحسين توزيع الموارد. ممارسات إدارة المخاطر مثل تحديد أولويات المخاطر وتخطيط التخفيف تمكن المؤسسات من تخصيص مواردها بفعالية، مما يضمن أن تتلقى المخاطر المتعلقة بالجودة الاهتمام والموارد المناسبة. هذا التركيز على إدارة المخاطر يساهم في نجاح مبادرات TQM بشكل عام ويساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها في مجال الجودة بشكل أكثر كفاءة (بيداء، 2018).

ومن المهم أن نلاحظ أن دمج إدارة المخاطر في TQM يتطلب تخطيطاً وتنفيذاً ومراقبةً دقيقة. يجب على المؤسسات إنشاء إطارات قوية لإدارة المخاطر، وجذب الموظفين على جميع المستويات، وتخصيص الموارد المناسبة لضمان التعرف على المخاطر والتخفيف منها بشكل فعال. علاوة على ذلك، يعد تعزيز ثقافة التوعية بالمخاطر التي تشجع على التواصل المفتوح، والتعلم من الأخطاء، والتحسين المستمر أمراً أساسياً لدمج ناجح لإدارة المخاطر وTQM.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من الأهمية المعترف بها لإدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات، إلا أن هناك نقصاً في الفهم الشامل بشأن تأثير إدارة المخاطر على تنفيذ TQM وتأثيرها على الأداء التنظيمي ونتائج الجودة. غالباً ما تعاني المؤسسات من صعوبة في دمج مبادئ إدارة المخاطر بفعالية داخل إطاراتها L TQM ، مما يؤدي إلى ثغرات محتملة في تحديد وتخفيف المخاطر المتعلقة بالجودة. يعوق هذا النقص من قدرة المؤسسات على تحقيق أداء جودة مثلى، وتلبية توقعات العملاء، والحفاظ على التنافسية في السوق. بالإضافة إلى ذلك، غياب التوجيهات الواضحة وأفضل الممارسات لدمج إدارة المخاطر و TQM يحد من قدرة المؤسسات على تطوير استراتيجيات إدارة مخاطر قوية وتعزيز ثقافة التوعية بالمخاطر. لذا، هناك حاجة للبحث الذي يستكشف العلاقة بين إدارة المخاطر وTQM، ويحدد ممارسات الدمج الفعالة، ويوفر التوجيهات للمؤسسات لتعزيز عمليات إدارة الجودة والنتائج الناتجة عنها. من خلال معالجة هذا النقص، يمكن للمؤسسات تحسين ممارسات إدارة المخاطر، وتحسين تنفيذ TQM ، وتحقيق مستويات أعلى من أداء الجودة ورضا العملاء.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

1. يساهم هذا البحث في الجسم المعرفي الحالي من خلال تعميق فهمنا للعلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة (TQM). يستكشف البحث الأسس النظرية لكيفية أن مبادئ إدارة المخاطر يمكن أن تعزز تنفيذ TQM وتحسين النتائج الجودية في المؤسسات.

2. يجسد البحث جسراً بين نظريات إدارة المخاطر وTQM، مجمعاً اثنين من المجالات الحرجة في إدارة المؤسسات. يوفر إطاراً نظرياً يدمج مبادئ إدارة المخاطر داخل سياق TQM، مما يخلق نهجاً شاملاً لإدارة الجودة.

3. يسهم البحث في تطوير المفاهيم لإدارة المخاطر وTQM من خلال تحديد الآليات التي تؤثر بها ممارسات إدارة المخاطر على فعالية TQM. يساعد في تنقيح النماذج والأطر النظرية الحالية من خلال إدراج إدارة المخاطر كعامل أساسي في تحقيق التميز في الجودة.

الأهمية العملية:

1. توفر نتائج البحث رؤى عملية للمؤسسات لتحسين أدائها في الجودة من خلال دمج إدارة المخاطر بفعالية ضمن استراتيجياتها لـ TQM. تقدم إرشادات لتحديد ومعالجة المخاطر المتعلقة بالجودة بشكل استباقي، مما يؤدي إلى تقليل حوادث الجودة، وتعزيز موثوقية المنتجات/الخدمات، وتحسين رضا العملاء.

2. يساعد البحث المؤسسات على فهم أهمية إدارة المخاطر في منع الفشل والحوادث ذات الصلة بالجودة. يقدم توصيات عملية لتنفيذ تقنيات تقييم المخاطر، وتحديد أولويات المخاطر، وتخطيط التخفيف لتقليل حدوث مشاكل ذات صلة بالجودة.

3. من خلال دمج إدارة المخاطر وTQM، يمكن للمؤسسات تحسين تخصيص الموارد لمبادرات تحسين الجودة. يوفر البحث إرشادات عملية بشأن استراتيجيات توزيع الموارد استناداً إلى تقييم المخاطر، مما يمكن المؤسسات من تحديد الأولويات بشكل فعال وتوجيه الجهود نحو المجالات الأكثر أهمية لأداء الجودة.

4. يؤكد البحث على تطوير ثقافة الوعي بالمخاطر داخل المؤسسات. من خلال دمج إدارة المخاطر وTQM، يمكن للمؤسسات تعزيز مرونتها من خلال التعرف بسرعة على المخاطر الناشئة التي قد تؤثر على أداء الجودة. يقدم البحث توصيات عملية لتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر، والتواصل المفتوح، والتحسين المستمر.

5. يمكن أن يمنح دمج إدارة المخاطر بنجاح مع TQM للمؤسسات ميزة تنافسية في السوق. من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة باستمرار، يمكن للمؤسسات بناء سمعة إيجابية،

وكسب ثقة العملاء، والتميز عن المنافسين. يقدم البحث رؤى عملية لمساعدة المؤسسات على الاستفادة من ممارسات إدارة المخاطر لتحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على

1. التعرف على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات
2. التعرف على مستوى تطبيق ادارة المخاطر علي إدارة الجودة الشاملة في المنظمات
3. التعرف على تأثير إدارة المخاطر على ادارة الجودة الشاملة في المنظمات

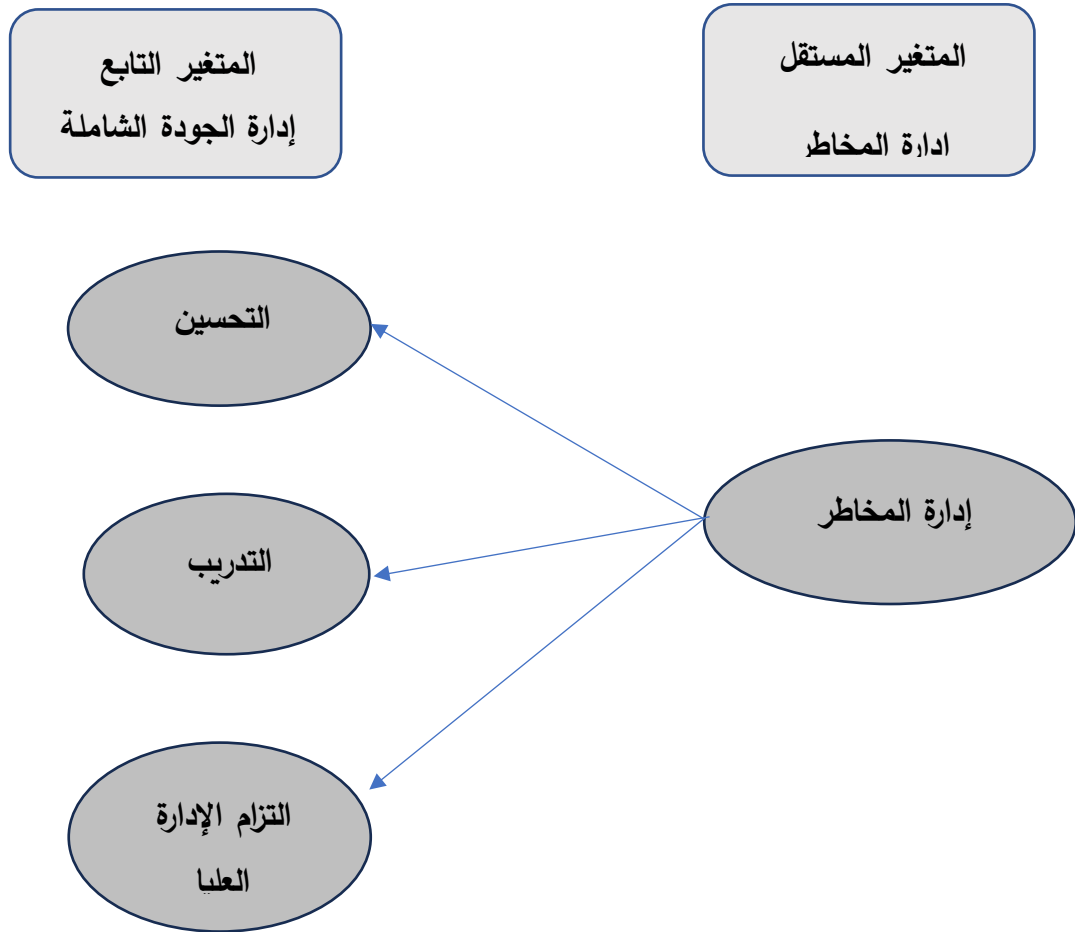
تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة وابعادها (التحسين ، التدريب، التزام الإدارة العليا) في المنظمات ؟
2. ما مستوى تطبيق ادارة المخاطر علي إدارة الجودة الشاملة وابعادها (التحسين ، التدريب، التزام الإدارة العليا) في المنظمات ؟
3. ما تأثير إدارة المخاطر على ادارة الجودة الشاملة وابعادها (التحسين ، التدريب، التزام الإدارة العليا) في المنظمات؟

فروض الدراسة:

المتغيرات في تأثير إدارة المخاطر على ادارة الجودة الشاملة في المنظمات هي

- المتغير المستقل : إدارة المخاطر
- المتغير التابع : إدارة الجودة الشاملة وابعادها (التحسين ، التدريب، التزام الإدارة العليا)



الدراسات السابقة:

1. دراسة (بن لخضر، 2021). بعنوان "أثر ضغوط العمل على جودة الخدمات في المؤسسة الصحية". هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ضغوط العمل على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الصحية. تناولت الدراسة كيف تؤثر ضغوط العمل على أداء الموظفين وبالتالي على مستوى الخدمات الصحية التي يحصل عليها المرضى. استخدمت الدراسة منهجية ميدانية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موزعة على موظفي القطاع الصحي. تم تحليل البيانات لتحديد العلاقة بين مستويات ضغوط العمل وجودة الخدمات المقدمة. أظهرت النتائج أن ضغوط العمل تؤثر سلباً على جودة الخدمات الصحية، حيث أشار الموظفون إلى أن الضغوط المرتبطة بالعمل تؤدي إلى تراجع مستوى التركيز والإنتاجية. كما تبين أن الضغوط النفسية تؤثر على القدرة على التواصل الفعال مع المرضى، مما قد ينعكس على رضاهم. خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، منها ضرورة تحسين بيئة العمل وتقليل ضغوط العمل.

من خلال تقديم الدعم النفسي والتدريب للموظفين. كما يُوصى بإنشاء برامج للتخفيف من الضغوط وزيادة المرونة في العمل لتحسين جودة الخدمات الصحية. تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية إدارة ضغوط العمل كعامل مؤثر في تحسين جودة الخدمات الصحية، مما يستدعي اهتمامًا خاصًا من الإدارات الصحية لضمان تقديم رعاية صحية متميزة.

2. دراسة (صمادي واخرون، 2021). بعنوان "أثر طرق إدارة المخاطر على جودة الخدمات في شركات التأمين".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق مختلف أساليب إدارة المخاطر على تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل شركات التأمين، وذلك بهدف تحديد العلاقة بين إدارة المخاطر والجودة في قطاع التأمين. استخدمت الدراسة منهجية شاملة لجمع وتحليل البيانات. استخدمت الدراسة مزيجاً من التحليل الكمي والكيفي لتحليل البيانات، مما أتاح تقديم فهم عميق وشامل لتأثير إدارة المخاطر على جودة الخدمات. أظهرت النتائج أن تطبيق أساليب متقدمة في إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات في شركات التأمين. تبين أن الشركات التي تعتمد على تقنيات حديثة لإدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على تقديم خدمات عالية الجودة، وذلك بسبب تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة في العمليات. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين فعالية إدارة المخاطر ورضا العملاء. خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات الهامة لشركات التأمين، منها ضرورة تبني أساليب متقدمة في إدارة المخاطر كجزء أساسي من استراتيجياتها لتحسين جودة الخدمات، وتوفير تدريب مستمر للموظفين على أحدث تقنيات إدارة المخاطر. كما يوصى بإجراء دراسات دورية لتقييم فعالية أساليب إدارة المخاطر وتحديثها بما يتناسب مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

3. دراسة (أثير واخرون، 2022). بعنوان "أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها".

هدفت دراسة صمادي، دليّة، وخلفي (2021) بعنوان "أثر طرق إدارة المخاطر على جودة الخدمات في شركات التأمين" إلى تحليل تأثير تطبيق مختلف أساليب إدارة المخاطر على تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل شركات التأمين، وذلك بهدف تحديد العلاقة بين إدارة المخاطر والجودة في قطاع التأمين. استخدمت الدراسة منهجية شاملة لجمع وتحليل البيانات. استخدمت الدراسة مزيجاً من

التحليل الكمي والكيفي لتحليل البيانات، مما أتاح تقديم فهم عميق وشامل لتأثير إدارة المخاطر على جودة الخدمات. أظهرت النتائج أن تطبيق أساليب متقدمة في إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات في شركات التأمين. تبين أن الشركات التي تعتمد على تقنيات حديثة لإدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على تقديم خدمات عالية الجودة، وذلك بسبب تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة في العمليات. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين فعالية إدارة المخاطر ورضا العملاء. خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات الهامة لشركات التأمين، منها ضرورة تبني أساليب متقدمة في إدارة المخاطر كجزء أساسي من استراتيجياتها لتحسين جودة الخدمات، وتوفير تدريب مستمر للموظفين على أحدث تقنيات إدارة المخاطر. كما يوصى بإجراء دراسات دورية لتقييم فعالية أساليب إدارة المخاطر وتحديثها بما يتناسب مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال. توضح هذه الدراسة الأهمية البالغة لتطبيق أساليب متقدمة في إدارة المخاطر لتحسين جودة الخدمات في شركات التأمين، مشددة على ضرورة التكيف المستمر مع التغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال. من خلال تبني هذه التوصيات، يمكن لشركات التأمين تحسين أدائها وزيادة رضا العملاء.

4. دراسة (شريف & فتحي، 2022). بعنوان "طرق وأساليب إدارة المخاطر المالية في شركات التأمين-دراسة حالة شركة TRUST للتأمين-وكالة قصر الشلالة".

تهدف الدراسة إلى استكشاف الأساليب والتقنيات المستخدمة في إدارة المخاطر المالية داخل شركة TRUST للتأمين وتقييم فعاليتها. استخدمت الدراسة منهجية شاملة لجمع وتحليل البيانات، حيث تم إجراء استبيانات ومقابلات مع موظفين ومديري المخاطر في شركة TRUST. شملت عينة الدراسة مجموعة من الإدارات المختلفة في الشركة. تم توزيع 60 استبانة، استرجعت 50 منها، وكانت 45 استبانة قابلة للتحليل. اعتمدت الدراسة على التحليل الكمي والنوعي لتقديم نتائج دقيقة حول إدارة المخاطر. أظهرت النتائج أن شركة TRUST تعتمد على مجموعة متنوعة من الطرق والأساليب لإدارة المخاطر المالية، مثل التحليل الكمي للمخاطر، وتنوع محفظة التأمين، واستخدام تقنيات التأمين المسبق. كما تبين أن هناك تركيزاً على التدريب المستمر للموظفين لزيادة وعيهم بأهمية إدارة المخاطر. خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، منها ضرورة تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر لتتناسب مع التغيرات المستمرة في السوق، وتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة لتحسين فعالية إدارة المخاطر. كما يوصى بتطبيق تقنيات حديثة في إدارة المخاطر لتعزيز القدرة التنافسية للشركة. توضح هذه الدراسة الأهمية

الكبيرة لتبني طرق وأساليب فعالة في إدارة المخاطر المالية داخل شركات التأمين، مشددة على ضرورة التكيف مع التغيرات الديناميكية في السوق. من خلال تبني هذه التوصيات، يمكن لشركة TRUST تحسين أدائها وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات المالية.

5. دراسة (منير، 2017) بعنوان : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية

تتميز إدارة الجودة الشاملة في قطاع خدمات النقل الجوي بأهميتها الكبيرة، نظرًا لكونها أحدث وسائل النقل وأسرعها بالنسبة للعملاء. لذلك، تركز المنظمات الحكومية الخدمية، مثل شركات الطيران، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال خدمات النقل الجوي بهدف توسيع حصتها السوقية وزيادة عدد مبيعاتها، وذلك من خلال المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد. تتمثل المشكلة في انخفاض مستوى الأداء وجودة الخدمة وانخفاض رضا العميل. أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في التحليل والفهم العميق للعلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة للخدمات ومستوى أداء خدمات قطاع الخدمات أهداف عرض الإطار الفكري والفلسفي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها إحدى المداخل الإدارية الحديثة في مجال المنظمات الحكومية الخدمية. التعرف على أهم الأبعاد التي تشكل جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء وضع المقترحات والتوصيات التي قد تساهم في زيادة فاعلية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات

6. دراسة (نزيهة زمورة & أحمد باي، 2022). بعنوان: القيادة التحويلية كآلية لتعزيز إدارة الجودة الشاملة في المنظم

القيادة التحويلية هي موضوع ذو أهمية كبيرة، حيث انتشرت شهرتها في الأوساط الأكاديمية بفضل دورها الرائد في الشركات، خاصة في ظل المنافسة العالمية. فهي تُعتبر أداة أساسية وحيوية في نجاح العديد من المناهج والأساليب الإدارية المعاصرة، مثل الجودة الشاملة. لذا، تدور المشكلة حول مدى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإدارية. من أهم النتائج التي توصلت إليها هو أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب قيادة تحويلية قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات المختلفة مثل الاستخدام الأمثل للموارد، والتأقلم مع العولمة والمنافسة العالمية. يتم ذلك من خلال مجموعة من الأبعاد مثل التمكين، وتحفيز الفرق، وتعزيز التغيير، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساهم في تعزيز الإبداع والتفكير الابتكاري في المؤسسة.

المحور الأول : إدارة المخاطر

أولاً: تعريف إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية منظمة ومنهجية لتحديد وتحليل وتقييم وتعامل مع المخاطر التي قد تواجه أي منظمة أو مؤسسة. تهدف إدارة المخاطر إلى تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال التعرف على المخاطر المحتملة والتخطيط للتعامل معها بشكل فعال. من المفاهيم الأساسية في إدارة المخاطر مفهوم المخاطرة، والذي يشير إلى احتمالية حدوث حدث أو ظرف معين له تأثير سلبي على تحقيق أهداف المؤسسة. وتتضمن إدارة المخاطر عمليات مثل تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييم تأثيرها المحتمل، ووضع الخطط اللازمة للتخفيف من آثارها أو تجنبها. كما أن إدارة المخاطر تتضمن وضع استراتيجيات واضحة للتعامل مع المخاطر، بما في ذلك تقبل المخاطر المقبولة، أو تجنبها، أو نقلها إلى أطراف أخرى، أو تخفيف آثارها. ويتطلب ذلك إنشاء هياكل تنظيمية وإجراءات وأنظمة رقابية فعالة للمساعدة على إدارة المخاطر بشكل مستمر. وتُعد إدارة المخاطر عملية متكاملة تشمل جميع مستويات المؤسسة، من الإدارة العليا إلى الموظفين في الخطوط الأمامية. كما أنها تتطلب تطوير ثقافة تنظيمية داعمة تشجع على الشفافية والمساءلة في التعامل مع المخاطر. إن تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال يساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة التشغيلية. وتعتبر إدارة المخاطر ركيزة أساسية في إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الاستدامة الطويلة الأجل للمؤسسات. (عبدالله، وآخرون، 2020).

في العصور القديمة، كان التعامل مع المخاطر يتم بشكل غريزي وعشوائي، حيث كان الناس يحاولون التخفيف من آثار الكوارث الطبيعية والأحداث غير المتوقعة من خلال الاعتماد على الخرافات والطقوس الدينية. وكان هذا النهج يركز على الاستجابة للمخاطر بعد وقوعها بدلاً من التخطيط المسبق لها.

في العصر الوسيط، ظهرت مفاهيم التأمين كوسيلة للتعامل مع المخاطر المالية. حيث قام التجار والحرفيون بتطوير أنظمة تعاونية للمساعدة في حماية أنفسهم من المخاطر المرتبطة بالتجارة والملاحة البحرية.

في القرن الثامن عشر، برز مفهوم الإحصاء والاحتمالات كأداة لتقييم المخاطر والتنبؤ بها. وأدى ذلك إلى ظهور تطبيقات التأمين الحديثة وبداية تطوير النماذج الرياضية لإدارة المخاطر. في القرن العشرين، تطورت مفاهيم إدارة المخاطر بشكل كبير، حيث انتقلت من التركيز على المخاطر المالية والتشغيلية إلى مجموعة أوسع من المخاطر، مثل المخاطر الاستراتيجية، والتنظيمية، والقانونية، والتكنولوجية. وظهرت أساليب منهجية لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة ككل (عبد الله & أسماء، 2018).

في الوقت الحالي، تُعتبر إدارة المخاطر ممارسة إدارية متكاملة تتضمن الحوكمة والاستراتيجية والثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى الأدوات والتقنيات المتطورة لتحديد ورصد وتقييم وإدارة مختلف أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات.

ثانياً: أهداف إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي العملية المنظمة والمنهجية لتحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، والتخطيط للتعامل معها، وتنفيذ الخطط اللازمة لمواجهتها. تهدف إدارة المخاطر إلى تقليل الآثار السلبية المحتملة للمخاطر على المنظمة وزيادة احتمالية تحقيق أهدافها.

أحد أهم أهداف إدارة المخاطر هو حماية المنظمة من الخسائر المالية الكبيرة والتي قد تؤدي إلى إفلاسها أو توقفها عن العمل. من خلال تحديد المخاطر المالية المحتملة وتطبيق إستراتيجيات التخفيف منها، تستطيع المنظمة المحافظة على استقرارها المالي وضمان استمرارية عملياتها.

إضافة إلى ذلك، تهدف إدارة المخاطر إلى الحفاظ على سمعة المنظمة وحماية صورتها أمام عملائها وشركائها. فالمخاطر التي قد تؤدي إلى أضرار بسمعة المنظمة كالفضائح أو الانتهاكات القانونية يمكن التعامل معها بشكل استباقي من خلال إجراءات الوقاية والتخفيف (صمادي & خليف، 2021).

من الأهداف الرئيسية لإدارة المخاطر أيضاً ضمان استمرارية أعمال المنظمة وقدرتها على التكيف والتعافي من الأزمات والكوارث التي قد تواجهها. من خلال التخطيط للطوارئ وتطبيق خطط استمرارية الأعمال، تستطيع المنظمة مواجهة المخاطر المفاجئة والحفاظ على قدرتها التشغيلية.

بالإضافة إلى ذلك، تهدف إدارة المخاطر إلى تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة من خلال إدارة المخاطر بفعالية. فبتحديد المخاطر وتقييمها بشكل دقيق، تستطيع المنظمة اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل وتحقيق ميزة تنافسية في السوق (شريف & فتحي، 2022).

كما تلعب إدارة المخاطر دوراً مهماً في تحسين عمليات صنع القرار داخل المنظمة. فمن خلال توفير معلومات موثوقة عن المخاطر المحتملة وتحليل آثارها، يتمكن متخذو القرار من تقييم الخيارات المتاحة بشكل أفضل واتخاذ قرارات أكثر فعالية.

أخيراً، تهدف إدارة المخاطر إلى زيادة الوعي والثقافة المؤسسية تجاه المخاطر. من خلال تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز الشفافية والتواصل حول المخاطر، يمكن للمنظمة بناء ثقافة تقوم على الوعي والاستعداد لمواجهة التحديات المحتملة (علاء، 2018). إن تحقيق هذه الأهداف المتعددة لإدارة المخاطر يساعد المنظمات على تعزيز قدرتها على البقاء والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة والمليئة بالتحديات.

ثالثاً: طرق إدارة المخاطر:

- تحديد المخاطر: وهي الخطوة الأولى حيث يتم تحديد وتصنيف المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أهداف المؤسسة أو المشروع.
- تقييم المخاطر: بعد تحديد المخاطر، يتم تقييم احتمالية حدوثها وتقدير درجة تأثيرها. ويساعد ذلك على التركيز على المخاطر الأكثر أهمية.
- التخطيط لمعالجة المخاطر: بناءً على تقييم المخاطر، يتم وضع خطة لكيفية التعامل مع كل مخاطر، مثل تجنب المخاطر، أو تقليل آثارها، أو نقل المخاطر إلى أطراف أخرى.
- معالجة المخاطر: تنفيذ الخطة المحددة سابقاً لمعالجة المخاطر، مثل اتخاذ إجراءات وقائية أو تطوير خطط طوارئ.
- مراقبة وتقييم المخاطر: متابعة المخاطر بشكل مستمر وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة لمعالجتها، والقيام بالتعديلات اللازمة عند الحاجة.
- التواصل والتشاور: إشراك الأطراف المعنية في عملية إدارة المخاطر والتواصل معهم بشكل فعال.

إن اتباع هذه الخطوات بشكل منهجي يساعد المؤسسات على التعرف على المخاطر والتخطيط والتعامل معها بشكل فعال، مما يحد من الآثار السلبية للمخاطر ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

رابعاً: خصائص إدارة المخاطر

- ✓ التخطيط والتوقع: تتطلب إدارة المخاطر عملية تخطيطية تهدف إلى التوقع المسبق للمخاطر المحتملة وتحديد الأساليب المناسبة للتعامل معها. يتضمن ذلك تحليل السيناريوهات المحتملة ووضع خطط استباقية لتقليل تأثيرها السلبي على المنظمة (Al-Adilat et al., 2019).
- ✓ الشمولية والتكامل: يجب أن تكون إدارة المخاطر شاملة وتتكامل مع جميع جوانب العمل في المنظمة. هذا يعني أن كل قسم وفريق يجب أن يكون جزءاً من عملية إدارة المخاطر لضمان عدم وجود ثغرات قد تؤدي إلى مشاكل غير متوقعة.
- ✓ التحليل والتقييم: تتضمن إدارة المخاطر تحليل وتقييم المخاطر بشكل دقيق لتحديد مستوى الخطورة وأولويات المعالجة. يعتمد ذلك على استخدام أدوات تحليلية وتقنيات تقييم متقدمة لتحديد مدى تأثير المخاطر المحتملة ودرجة احتمالية وقوعها.
- ✓ المرونة والاستجابة: تعد المرونة والاستجابة السريعة من الخصائص الأساسية لإدارة المخاطر الفعالة. يجب أن تكون المنظمة قادرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة والاستجابة بفعالية للأحداث غير المتوقعة لتقليل الأضرار المحتملة.
- ✓ المشاركة والتواصل: تعتمد إدارة المخاطر على مشاركة جميع الأطراف المعنية داخل المنظمة وخارجها. يتطلب ذلك وجود قنوات تواصل فعالة لضمان تبادل المعلومات والتنسيق بين الفرق المختلفة، مما يعزز من فعالية عملية إدارة المخاطر.
- ✓ التحسين المستمر: إدارة المخاطر هي عملية ديناميكية تتطلب التحسين المستمر. يجب على المنظمة أن تراجع وتحديث سياساتها وإجراءاتها بانتظام بناءً على النتائج المستخلصة من الأحداث السابقة والتغيرات في البيئة المحيطة.
- ✓ التكامل مع الحوكمة: يجب أن تتكامل إدارة المخاطر مع نظام الحوكمة في المنظمة لضمان الالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير الأخلاقية. يعزز هذا التكامل من مصداقية المنظمة وثقة الأطراف المعنية.

✓ المنهجية المنظمة: تعتمد إدارة المخاطر على منهجية منظمة تتضمن خطوات محددة وواضحة. يساعد هذا النظام المنهجي في توحيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق أهداف إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية (Abeer. 2017)

✓ التوثيق والشفافية: يتطلب إدارة المخاطر توثيق جميع العمليات والإجراءات والمعلومات المتعلقة بالمخاطر بشكل شفاف. يساعد التوثيق الجيد في تتبع الأحداث وتحليلها والتعلم منها لتحسين الأداء المستقبلي.

✓ المراقبة والمراجعة المستمرة: تشمل إدارة المخاطر عملية مراقبة ومراجعة مستمرة لضمان فعالية السياسات والإجراءات المتبعة. يتم ذلك من خلال تقييم دوري للأداء وإجراء التحسينات اللازمة لمواكبة التغيرات والتحديات الجديدة.

خامسا: مصادر إدارة المخاطر

إدارة المخاطر تعتبر أحد الأعمدة الرئيسية التي تضمن استمرارية الأعمال واستقرارها. تعتمد المؤسسات على مجموعة متنوعة من المصادر والأدوات لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر بفعالية. هذه الأدوات والمصادر تلعب دوراً حيوياً في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المختلفة. في هذا المقال، سنتناول بالتفصيل مصادر وأدوات إدارة المخاطر التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق هذا الهدف (Omari et al., 2019).

- التقارير الداخلية والخارجية

التقارير الداخلية والخارجية تعد من أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسات في إدارة المخاطر. على سبيل المثال، التقارير المالية تقدم معلومات شاملة عن الوضع المالي للمؤسسة، مما يساعد في التعرف على المخاطر المالية المحتملة. كذلك، تقارير التدقيق الداخلي تلقي الضوء على كفاءة العمليات الداخلية ونظم الرقابة، مما يمكن من تحديد نقاط الضعف والمخاطر المحتملة. بالإضافة إلى ذلك، تقارير الصناعة والمحللين توفر معلومات قيمة عن التوجهات والمخاطر المشتركة في القطاع، مما يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات مستنيرة (عبد الحميد & العابد 2023).

- البيانات التاريخية

التحليل التاريخي للأحداث السابقة يلعب دوراً مهماً في إدارة المخاطر. من خلال دراسة البيانات التاريخية، يمكن للمؤسسات التعرف على الأنماط والتوجهات التي قد تشير إلى مخاطر مستقبلية. استخدام

البيانات التاريخية يساعد أيضًا في تطوير سيناريوهات محتملة وتقييم تأثيراتها، مما يعزز من القدرة على الاستعداد للمخاطر المستقبلية.

- الاستشارات والخبرات الخارجية

الاعتماد على خبراء إدارة المخاطر والمستشارين الخارجيين يوفر رؤية متخصصة ومعلومات قيمة. التعاون مع مؤسسات استشارية يساعد في تحليل المخاطر وتطوير استراتيجيات التخفيف المناسبة. الاستفادة من الخبرات الخارجية يمكن أن يعزز من فعالية إدارة المخاطر ويضمن التعامل مع التحديات بطريقة مدروسة ومحترفة.

- اللوائح والتشريعات

الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية يشكل إطارًا مهمًا لإدارة المخاطر. مراجعة التغييرات في القوانين واللوائح بانتظام يساعد في ضمان الامتثال وتحديد المخاطر الناشئة. الالتزام باللوائح والتشريعات يساهم في تقليل المخاطر القانونية والمالية التي قد تواجهها المؤسسة (عبدالله، 2020).

سابعا: أدوات إدارة المخاطر

➤ تحليل سوات (SWOT)

تحليل سوات هو أداة تحليل استراتيجي تستخدم لتحديد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات. هذه الأداة تساعد في التعرف على المخاطر الداخلية والخارجية وتطوير استراتيجيات التخفيف المناسبة. من خلال هذا التحليل، يمكن للمؤسسات وضع خطط فعالة للتعامل مع التحديات المحتملة وتعزيز نقاط القوة لتحقيق الأهداف.

➤ تحليل بيستل (PESTEL)

تحليل بيستل يركز على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية التي تؤثر على المؤسسة. هذا التحليل يوفر رؤية شاملة عن البيئة الخارجية والمخاطر المحتملة. يساعد تحليل بيستل في التعرف على التغيرات في البيئة الخارجية وتقييم تأثيرها على المؤسسة، مما يمكن من وضع استراتيجيات فعالة للتكيف مع هذه التغيرات (عبدالله، 2020).

➤ تحليل السيناريوهات

استخدام السيناريوهات لتقييم تأثير الأحداث المحتملة هو أداة فعالة في إدارة المخاطر. تحليل السيناريوهات يساعد في تطوير خطط طوارئ للتعامل مع السيناريوهات المختلفة. من خلال هذا التحليل، يمكن للمؤسسات الاستعداد للأزمات المحتملة وتحسين قدرتها على الاستجابة السريعة والفعالة عند حدوث الأزمات.

➤ مصفوفة تقييم المخاطر

مصفوفة تقييم المخاطر هي أداة تصنيف المخاطر بناءً على احتمال حدوثها وتأثيرها. هذه الأداة تساعد في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال لإدارة المخاطر. من خلال استخدام هذه المصفوفة، يمكن للمؤسسات التركيز على المخاطر الأكثر أهمية واتخاذ التدابير اللازمة للتخفيف من تأثيرها.

➤ التكنولوجيا وأنظمة إدارة المخاطر

استخدام برامج وأنظمة متخصصة في إدارة المخاطر يوفر أدوات متقدمة لجمع البيانات وتحليلها. نظم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) توفر منصة شاملة لتحديد وتقييم ومراقبة المخاطر. هذه الأنظمة تساعد في تحسين الكفاءة وتوفير رؤية شاملة عن المخاطر التي تواجهها المؤسسة.

➤ التأمين

التأمين يعد وسيلة فعالة لنقل المخاطر المالية إلى شركة تأمين. من خلال التأمين، يمكن للمؤسسات حماية نفسها من الخسائر المالية الناتجة عن المخاطر المحتملة. استخدام التأمين كأداة لإدارة المخاطر يساعد في تخفيف تأثير المخاطر المالية ويضمن استقرار المؤسسة.

➤ خطط الطوارئ والتعافي من الكوارث

تطوير خطط طوارئ للتعامل مع الأزمات والكوارث المحتملة يعد جزءاً أساسياً من إدارة المخاطر. خطط التعافي من الكوارث تضمن استمرارية الأعمال واستعادة العمليات بسرعة بعد وقوع الحوادث. هذه الخطط تساعد في تقليل تأثير الكوارث وتحسين قدرة المؤسسة على الصمود والاستمرارية (مستور & حياة، 2015).

تتنوع مصادر وأدوات إدارة المخاطر بشكل كبير، وكل منها يلعب دوراً حيوياً في تعزيز قدرة المؤسسات على التعرف على المخاطر وتقييمها وإدارتها بفعالية. من خلال استخدام مجموعة متكاملة

من هذه الأدوات والمصادر، يمكن للمؤسسات تحسين قدرتها على التعامل مع المخاطر المحتملة وضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. الاستثمار في تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر واستخدام الأدوات المناسبة يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز استدامة الأعمال وزيادة القدرة التنافسية (شريف & فتحي، 2022).

المحور الثاني : إدارة الجودة الشاملة

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

يتم تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة الإدارة الشاملة التي تمكن كل عضو في المنظمة من السعي للتحسين المستمر في جميع وظائف المنظمة لتوفير قيمة متفوقة للعملاء وتلبية احتياجات العملاء من حيث الجودة والابتكار

تعريفات إدارة الجودة الشاملة كثيرة. ومع ذلك، فإن التعريف الأكثر استخداماً هو تعريف أوكلاند (2014)، الذي وصف إدارة الجودة الشاملة بأنها "منهج شامل لتحسين القدرة التنافسية والمرونة من خلال تخطيط وتنظيم وفهم كل نشاط، وإشراك الجميع على كل مستوى". فهو يسمح للسلطة التنفيذية بتنفيذ مخطط استراتيجي للجودة ويؤكد على الوقاية بدلاً من التفتيش. بالإضافة إلى ذلك، فإن الفشل في التركيز على التخطيط الاستراتيجي وعدم الالتزام من قبل الإدارة يؤدي أيضاً إلى الفشل.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة (TQM) أيضاً بأنها مجموعة من الآراء والأفكار لتحسين جودة المنتجات أو الخدمات، والتي يطلق عليها على نطاق واسع "فلسفة الإدارة". أهدافها الرئيسية هي إرضاء العملاء والبقاء في السوق.

يمكن أيضاً تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة المنظمة، وأداة أو طريقة للقيام بالأعمال التجارية من خلال التطوير المستمر لكل شيء مرتبط بتحقيق التميز التجاري في خدماتها وعملياتها وموظفيها (جميع المستويات) والبيئات.

يمكن أيضاً تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها نهج يركز على العملاء ويسعى إلى التحسين المستمر لعمليات الشركة. ويؤكد أن جميع المهام المرتبطة (خاصة عمل الموظفين) موجهة نحو الهدف المشترك المتمثل في زيادة جودة المنتج أو الخدمة، وكذلك تحسين عملية التصنيع أو تقديم الخدمة. ومع ذلك، ينصب التركيز على اتخاذ القرارات القائمة على الحقائق، مع استخدام مؤشرات الأداء لتتبع التقدم.

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها استراتيجية إدارية تهدف إلى تحقيق نجاح طويل المدى من خلال توفير رضا العملاء الاستثنائي من خلال تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات عالية الجودة باستمرار. ولتنفيذ إجراءات إدارة الجودة الشاملة بنجاح، يجب على المنظمة بأكملها أن تعمل كوحدة موحدة سعياً لتحقيق التميز،

ومن وجهة نظري فإن التعريف الأكثر ملاءمة وشمولاً لإدارة الجودة الشاملة هو تعريف أوكلاند لعام 2014، والذي عرف أوكلاند إدارة الجودة الشاملة بأنها النهج الشامل لتطوير المرونة والقدرة التنافسية من خلال التنظيم والتخطيط وفهم كل نشاط.

ثانياً: إدارة الجودة الإستراتيجية

للجودة تأثير على الاستراتيجية التنافسية، حيث تعتبر الجودة عنصراً أساسياً في نجاح أي منظمة. منتج يجب على المنشأة إنتاجه من أجل بيعه والحصول على أكبر حصة محتملة من السوق. يعد التخطيط الاستراتيجي جزءاً مهماً من تنظيم التميز فهو الطريقة المخططة والمنهجية لتحقيق رؤية الإدارة ورسالتها وأهدافها. تتضمن هذه العملية، التي تسمى الإعداد الاستراتيجي أو الإدارة التكتيكية، إعداد خطة تكتيكية تمزج بين التميز كعنصر أساسي.

إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما

هناك العديد من أوجه التشابه بين ستة سيجما وإدارة الجودة الشاملة:

- يتم استخدام كلا الاستراتيجيتين لتقييم جودة المخرجات.
- كلاهما يسعى إلى تقليل كمية العيوب والأخطاء.
- التأكيد على أهمية إشراك الجميع في الشركة.
- كلاهما موجه نحو العملية.

ومن ناحية أخرى، هناك اختلافات ملحوظة بين التقنيتين:

- تركز إدارة الجودة الشاملة على تحسين العمليات، بينما تركز Six Sigma على تقليل التباين مع الأخذ في الاعتبار أن كلاهما يهدف إلى نتيجة مماثلة، وهي تحسين الإنتاج.

- تتطلب ستة سيجما تدريباً واختباراً مكثفًا. هناك عدة مستويات: الحزام الأخضر، الحزام الأسود، الحزام الأسود الرئيسي، وهكذا. في حين أن إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج عمومًا إلى شهادة. ومع ذلك، يجب تدريب جميع الموظفين.
- ستة سيجما: الخطأ المركز يبحث عن مصادر الأخطاء ويغير الإجراءات عند الضرورة. الاعتماد هو السائد.
- فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، فإن الإجراء هو الملك. وهو يسعى إلى تحسين العمليات، ويتوقع أن تؤدي الإجراءات المحسنة إلى أخطاء أقل. يتم إعطاء الأولوية لتدريب الموظفين.

ثالثًا: أهمية وفوائد إدارة الجودة الشاملة والتكلفة

➤ أهمية إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الاستراتيجيات التي تتنافس بها المؤسسات وتظهر قوتها وتميزها من أجل جذب أكبر عدد ممكن من العملاء والمستهلكين، واكتشاف وسائل ناجحة لتزويدهم بخدمات وبيع عالية الجودة، مثل:

1. زيادة الحصة السوقية والإيرادات: ولأن إدارة الجودة الشاملة تمكن المنظمة من إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة متميزة، فقد تحقق الشركة زيادة في الطلب، مما يؤدي إلى نمو الإيرادات والحصة السوقية.
2. تقليل التكاليف: تم إجراء دراسات حول تأثير الجودة على التكاليف. فإذا كان المنتج عالي الجودة، يتم تقليل النفقات، وتساعد إدارة الجودة الشاملة على تقليل حدوث عدم تطابق معايير المنتج، مما يؤدي إلى زيادة أرباح الشركة.
3. زيادة رضا العملاء والمستهلكين: الهدف الأسمى لإدارة الجودة الشاملة هو إسعاد العميل وتقديم ما يلبي احتياجاته وتوقعاته. عندما يحصل المستهلك على الجودة، ينمو إيمانه بالمنظمة، وتكتسب الشركة ولاء العملاء، مما يسمح للمنظمة بالنجاح في الترويج لبضائعها، والاحتفاظ بالعملاء، واكتساب عملاء جدد.
4. التحسين المستمر: تحاول إدارة الجودة الشاملة إرضاء وجذب العملاء والمستهلكين إلى المنظمة، مما يستلزم أن تكون المنظمة أكثر كفاءة واستجابة. إن بحث المنظمة المستمر عن الأفضل في

سلعها يدفع المنظمة إلى الأمام في عملها، ويفتح لها فرص البحث والتطوير، ويشجع الابتكار، ويميز نفسها عن المنافسين.

فوائد إدارة الجودة الشاملة

- موقع متواضع معتمد.
- المرونة في التعامل مع ظروف السوق المتغيرة أو النامية والقواعد البيئية وغيرها من القواعد الإدارية.
- ارتفاع الناتج.
- تحسين صورة السوق.
- فعالية أعلى.
- زيادة السلامة الوظيفية.
- تحسين قيمة المساهمين والمستثمرين.

رابعاً: تكاليف إدارة الجودة الشاملة

تعتبر تكلفة إدارة الجودة الشاملة هي النفقات المرتبطة بتجنب إنشاء العناصر المعيبة أو اكتشاف العيوب ومحاولة تصحيحها إن وجدت. ويتم تكبد كل هذه النفقات لمراقبة الجودة وضمانها. كما أن النفقات المدفوعة بسبب الخسارة التي حدثت عندما لم يتم استيفاء الجودة المطلوبة. هناك أنواع عديدة لتكاليف الجودة، وتنقسم إلى:

- 1- **تكاليف الفشل الداخلي:** نظراً لأن المنتج لا يلتزم بالمتطلبات والمعايير التي تم وضعها، فهي كلها تكاليف مرتبطة باتخاذ الإجراءات اللازمة لإصلاح عدم المطابقة. وهي أخطاء يمكن اكتشافها قبل تسليم المنتج للعميل، في أي مرحلة من مراحل التصنيع. ومن هذه النفقات:
 - **خرقة:** جميع النفقات التي تدفعها المنظمة من عمالة أو مواد أولية لجميع العناصر التي لا يمكن إصلاحها أو تعديلها ولا يمكن بيعها يشار إليها بالخرقة.
 - **إعادة التفتيش:** تشمل النفقات الوقت والعمالة واستخدام الآلات طوال عملية الفحص بحثاً عن العناصر المعيبة.

- **إعادة العمل:** يشير إلى النفقات والنفقات المرتبطة بإصلاح العناصر التي تحتوي على عيوب أو عيوب، بما في ذلك المواد الخام والعمالة.
- **تحليل الفشل:** النفقات التي يتم إنفاقها لتحديد أسباب الخطأ الداخلي الذي حدث حتى تتمكن المنظمة من تجنب الخطأ وتصحيحه في المستقبل.
- 2- **تكاليف الفشل الخارجي:** هذه هي التكاليف التي تتكبدها الشركة بعد استخراج المنتج وتقديمه للعملاء. وتشمل هذه النفقات ما يلي:
 - **سمعة:** عندما تبيع شركة ما منتجاً معيباً للمستهلك، فإنها تفقد سمعتها الجيدة. وحتى لو قامت بتصحيح الخطأ والعيوب وإرجاع البضاعة إلى العميل، فإن الخسارة تكون غير ملموسة لأن الشركة تفقد مصداقيتها لدى عملائها.
 - **الشكاوى:** هي التكاليف المرتبطة بتلقي شكاوى العملاء والاستماع إلى تعليقاتهم. التحقق من الشكاوى المقدمة بسبب سوء الجودة.
 - **ضمان:** النفقات التي تدفعها المؤسسة في استبدال وإصلاح العناصر التي اشتراها المستهلك طوال فترة الضمان.
 - **المبالغ المستردة:** العناصر التي تم إرجاعها من قبل العميل. ويبين نفقات المنظمة للتعامل مع الأخطاء سواء في تصميم المنتج أو تشغيله.
- 3- **تكاليف التقييم:** هي الرسوم المرتبطة بمراجعة المنتج والتحقق من مطابقته لطلبات العميل. وهذه بعض الأمثلة على التكاليف:
 - **فحص المواد الواردة:** هذه هي النفقات المرتبطة بجميع مدخلات عملية التصنيع. ويمثل سعر فحص المعدات المشتراة واللوازم الخام. والغرض من هذا التقييم هو التأكد من استيفائها للمتطلبات والمعايير المناسبة.
 - **فحص المنتج:** التكاليف المتكبدة أثناء إجراء فحص المنتج بعد عملية التصنيع وقبل وصول هذه العناصر إلى العميل؛ لضمان استيفائها للمتطلبات والمعايير المطلوبة.
 - **تفتيش العمليات:** النفقات المتعلقة بمراجعة أنشطة تحويل المواد الخام (المدخلات) إلى منتجات (المخرجات) في جميع مراحل عملية التصنيع.
- 4- **تكاليف الوقاية:** والتي يتم صرفها قبل حدوث المشكلة أو لتصنيع سلع خالية من العيوب ومن هذه النفقات ما يلي:

- **التخطيط للجودة:** النفقات التي تنفقها الشركة على تخطيط الجودة وتطوير المواصفات التي تلبي احتياجات العميل.
- **تمرين:** هذه هي النفقات التي تتكبدها الشركة في إعداد وتدريب الموظفين، فضلاً عن تقنيات تقليل الأخطاء وتعزيز خبراتهم وقدراتهم.
- **تحكم داخلي:** هو مقدار الأموال المستثمرة لضمان تنفيذ نظام الجودة الكامل بشكل صحيح.
- **أدوات التفتيش:** إنها تكلفة شراء وتركيب الآلات التي سيتم فحصها للمدخلات والعمليات والمخرجات.

خامساً: مبدأ إدارة الجودة الشاملة

تاريخياً، ظهرت إدارة الجودة الشاملة لأول مرة من خلال مساهمات معلمي الجودة، مثل ديمنا وجوران في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية. ثم قام كروسبي وفيجناكم ويشيكوا وآخرون بتطوير أسلوب الإدارة القوي هذا لتحسين جودة الأعمال داخل المنظمات. خلال الفترة من الثمانينيات إلى التسعينيات، تم إنشاء العديد من جوائز الجودة الوطنية والدولية (QAS) لتوفير مبادئ توجيهية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بناءً على اقتراحات ونظريات معلمي إدارة الجودة الشاملة

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ، التعرف على مستوى تطبيق إدارة المخاطر على إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، التعرف على تأثير إدارة المخاطر على إدارة الجودة الشاملة في المنظمات

أدوات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم استخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات مفصلة من المشاركين حول آرائهم وتجاربهم المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، ستشمل الدراسة استخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات المستمدة من الاستبيان. من بين هذه الأساليب، سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس موثوقية وثبات الاستبيان، وهو مؤشر مهم لقياس الاتساق الداخلي للأداة المستخدمة. كما سيتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفهم توزيع البيانات وتحديد الاتجاهات العامة في الردود. وأخيراً، سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي لفحص

العلاقات بين المتغيرات المختلفة وتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. ستساعد هذه الأساليب الإحصائية في تقديم فهم أعمق وأكثر دقة للبيانات المجمعة، وبالتالي تعزيز موثوقية وفعالية النتائج المستخلصة من الدراسة.

حدود الدراسة :

- ✓ **الحدود الزمانية :** سوف يتم إجراء هذه الدراسة خلال 2024 م.
- ✓ **الحدود المكانية :** في المنظمات والشركات
- ✓ **الحدود الموضوعية :** يهدف الى التعرف علي مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات ، التعرف على مستوى تطبيق ادارة المخاطر علي إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، التعرف على تأثير إدارة المخاطر على ادارة الجودة الشاملة في المنظمات.
- ✓ **الحدود البشرية :** سوف يتم التطبيق على عدد من العاملين في المنظمات.

المراجع:

1. أثير منصور القحطاني & فاطمة محمد مهدي حسن. (2022). أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 35-1, (26)6 ,
2. بلوناس، عبد الله، & كرغلي، أسماء. (2018). المدخل التقليدي والمدخل الحديث في إدارة مخاطر منظمات الأعمال. *IJE, 1(01), 27-52*.
3. بن حسن بن حلاص القحطاني، ع & .عبدالله. (2020). درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل بالمملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*, (2)2 , 112-134.
4. بيداء ستار لفقة & ,علاء عبد الكريم البلداوي. (2018). تقييم ممارسات ادارة المخاطر وعلاقتها بالسلوك الريادي للمدراء في شركات التأمين: بحث تطبيقي *Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS)*.
5. زان. (2010). *الجودة الشاملة وتطبيقاتها في إدارة المستشفيات* (Doctoral dissertation, جامعة الجزائر).

6. زغب & د. أحمد حسين. (2018). دور القيادة الإدارية في مستشفيات مدينة نابلس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر موظفيها.
7. سويلم النوافعة, س., سلامة, عزات الحلالمة & محمد. (2009). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة. مجلة بحوث التربية النوعية. 92-73, (13) 2009 ,
8. السيد وفاء التميمي & السيد سيد حاج عيسى. (2014). تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية. 70-31, (1) 11 ,
9. شريف & فتحي. (2022). طرق وأساليب إدارة المخاطر المالية في شركات التأمين-دراسة حالة شركة TRUST للتأمين-وكالة قصر الشلالة (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).
10. شريف & فتحي. (2022). طرق وأساليب إدارة المخاطر المالية في شركات التأمين-دراسة حالة شركة TRUST للتأمين-وكالة قصر الشلالة (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).
11. صمادي, دليلة & خليفي. (2021). اثر طرق ادارة المخاطر على جودة الخدمات في شركات التأمين (Doctoral dissertation, جامعة العربي التبسي تبسة).
12. صمادي, دليلة & خليفي. (2021). اثر طرق ادارة المخاطر على جودة الخدمات في شركات التأمين (Doctoral dissertation, جامعة العربي التبسي تبسة).
13. الضمري, أ. ع. م., أيمن عبد الرحمن محمد, الجفري & د. علي عمر. (2024). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كلاً من رضا المستفيدين والولاء التنظيمي للموظفين: دراسة ميدانية للمستشفيات الحكومية بمدينة جدة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية, (1) 16 , 278-306.
14. عبد الحميد, & العابد. (2023). مرتكزات اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على إدارة المخاطر في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE (Doctoral dissertation, جامعة غرداية).

15. عبد القادر لخضر , سلاف , حولية & يحيى . (2021). *إدارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل إدارة*

المخاطر التشغيلية: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط عين تموشنت (Doctoral

dissertation, University of Ain Temouchent).

16. فؤاد أحمد نصار , م & .منير . (2017). *تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات*

الحكومية .مجلة البحوث المالية والتجارية 18 , (العدد الثالث-الجزء الأول), 421-404.

17. مستور , & حياة . (2015). *الأداء المتميز في إدارة المخاطر المالية* (Doctoral dissertation,

جامعة ابن خلدون-تيارت).

18. مهدي , م. , ممدوح , العتيبي & ,شاهر صقر . (2017). *تقييم إثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على*

جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفيات الحكومية السعودية .المجلة العلمية للبحوث والدراسات

التجارية. 501-533, 31(3) ,

19. نزيهة زمورة & , أحمد باي . (2022). *القيادة التحويلية كآلية لتعزيز إدارة الجودة الشاملة في*

المنظمة: دراسة نظرية تحليلية .مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية. 530-551, 9(1) ,

المراجع باللغة الأجنبية

20. Abeer.(2017).Impact of construction projects' risk management on performance, field

study in the General Secretariat of Awqaf- Ministry of Awqaf- Kuwait, PhD thesis,

International Islamic Sciences University.

21. Al-Adilat, Ali, Krasna, Abdel-Fattah. (2019). Impact of knowledge management on

organizational performance in the Jordanian banking sector, master's thesis

(unpublished), Yarmouk University, Irbid.

22. Omari, Ghassan.(2019).Dimensions of learning organizations and its impact on the

organizational performance in Pharmaceutical Industries Companies in Jourdan, Journal

of the Islamic University for Economic and Administrative Studies

