



---

## **The interrelationship between risk management and total quality management in administrative decision-making: an analytical study of the opinions of a sample of employees at the al janoob islamic bank**

### **Haider Mohammed Jasim**

**Al-Muthanna University / College of Administration and Economics / Department of Business**

#### **ABSTRACT**

The aim of this research to shed light on the importance of risk management and total quality management in making organizational administrative decisions in light of the intense competition between Iraqi Islamic banks, as well as clarifying the relationship between the application of preventive methods in light of total quality management to achieve customer satisfaction by providing service to the customer with less risks and the highest quality in light of the availability of expertise and skills by workers in Iraqi Islamic banks.

To achieve the objectives of the study, the researchers used the descriptive analytical method by preparing a list of the survey (questionnaire form) prepared scientifically, where this form was distributed to the employees (accountants, auditors, department managers, assistant managers as well as consultants) in Al Janoob Islamic Bank registered in the Central Bank of Iraq , (55) questionnaires were distributed and (50) questionnaires were retrieved from them, i.e. an average of 90%, and the necessary statistical analyzes were carried out to achieve the hypotheses of the study.

The study reached a set of results, the most important of which is that the Al-Janoob Islamic Bank, which is registered with the Central Bank of Iraq, is interested in developing its activity through continuous improvement of its operations and service activities through follow-up by the administrative boards, as well as investors, shareholders and lenders in order to provide high-quality services to the customer, as well The study showed that customer satisfaction is affected by the extent to which risk management and total quality management are used.

Therefore, the study introduced several recommendations, the most important of which are: the necessity for banks registered with the Central Bank of Iraq to study the market and the internal and external factors affecting the customer's behavior before offering the service, as well as the need for the board of directors to hold specialized training courses and workshops in the banking sector and to hold scientific conferences and seminars to define the extent and importance of using risk management in light of Total Quality Management.

**Keywords:** Risk Management, Total Quality Management, Organizational Management Decisions, Al Janoob Islamic Bank.

---

Received:14/11/2022

Accepted:7/2/2023

Published:31/3/2023

---

\*Corresponding Author: [haider.mohammed@mu.edu.iq](mailto:haider.mohammed@mu.edu.iq)

## العلاقة الترابطية بين ادارة المخاطر و ادارة الجودة الشاملة في اتخاذ القرارات الادارية : بحث تحليلي لاراء عينة من العاملين في بنك الجنوب الاسلامي

حيدر محمد جاسم

جامعة المثنى / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

### المستخلص

هدف هذا البحث بشكل رئيسي الى تسليط الضوء على أهمية إدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة في اتخاذ القرارات الإدارية التنظيمية في ظل المنافسة الشديدة بين المصارف الإسلامية العراقية ، كذلك بيان العلاقة بين تطبيق الطرق الوقائية في ظل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رضا الزبون من خلال تقديم الخدمة للزبون بأقل المخاطر وأعلى جودة في ظل توفر الخبرات والمهارات من قبل العاملين في المصارف الإسلامية العراقية .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد قائمة الاستقصاء (استمارة الاستبيان) معدة إعداداً علمياً، حيث وزعت هذه الاستمارة على العاملين (محاسبين ، مدققين ، مدراء الأقسام ، معاونين المدراء وكذلك المستشارين) في مصرف الجنوب الإسلامي المسجلة في البنك المركزي العراقي ، تم توزيع (55) استمارة واسترجع منها (50) استمارة أي بمعدل 90% ، وقد تم إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحقيق فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ان مصرف الجنوب الإسلامي المسجلة لدى البنك المركزي العراقي يهتم في تطوير نشاطه من خلال إجراء التحسين المستمر لعملياته وأنشطته الخدمية من خلال المتابعة من قبل المجالس الإدارية، فضلاً عن المستثمرين والمساهمين والمقرضين وذلك لتقديم الخدمات ذات الجودة العالية إلى الزبون، كذلك أظهرت الدراسة ان رضا الزبون يتأثر بمدى استخدام ادارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة.

لذا توصي الدراسة بضرورة قيام المصارف المسجلة في البنك المركزي العراقي بدراسة السوق والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في سلوك الزبون قبل طرح الخدمة ، وكذلك ضرورة قيام مجلس الادارة بإقامة دورات تدريبية متخصصة وورش العمل في القطاع المصرفي وإقامة المؤتمرات والندوات العلمية للتعريف بمدى وأهمية استخدام إدارة المخاطر في ظل إدارة الجودة الشاملة.

**الكلمات المفتاحية :** إدارة المخاطر ، إدارة الجودة الشاملة ، القرارات الادارية المنظمة ، بنك الجنوب الاسلامي.

## المقدمة

تتجه الاتجاهات الحديثة في سوق المنافسة للقطاعات المصرفية نحو معالم موضوع جديد يهتم بإدارة المخاطر وتأثيره على جودة الخدمة المصرفية ، لأن الإضافة والتعظيم في الموقع التنافسي للمصارف لا يأتي بفعل توافر الموجودات النقدية وراس المال المالي فقط ولكن يلعب الشعور بالأمان للزبائن عامل مهم في نجاح المصارف.

ويمثل راس المال البشري المدرك الى اهمية ادارة المخاطر للمنظمة والمتمثل بمجموعة من الافراد الذين يمتلكون مجموعة من المهارات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم تمكنهم هذه المهارات من خلق الأفكار الجديدة أو تحسين و تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية من خلال تحسين نوعية منتجاتها وتخفيض تكاليفها، والعمل على استغلال نقاط قوتها مما يضعها في موقع يمكنها من اقتناص الفرصة المناسبة.

وهنا تبرز المشكلة الرئيسية الى البحث وهي ادراك الموارد البشرية العاملة في القطاع المصرفي الى اهمية ادارة المخاطر وما لها من دور في تحسين الخدمة المصرفية في ظل تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة . فلقد سعى البحث الى التعرف على دور ادارة المخاطر وتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة وما لها من تأثير على القرارات المنظمة .

ولقد تمثل البحث بالجانب النظري الذي سعى للتعرف على مفهوم متغيرات الدراسة . بالإضافة الجانب العملي المختص بالتحليلات الاحصائية الى متغيرات الدراسة . أن المستهلكين يرغبون بالحصول على الخدمات ذات الجودة العالية وبأقل مخاطر مما يجعل المصارف تفكر جدياً في كيفية تحقيق أعلى درجات الجودة بأقل مخاطر ومنافسة، الأمر الذي استدعى القطاع المصرفي للسعي لتقليل المخاطر بالرغم من انها تسعى إلى تحسين الجودة في نفس الوقت. وهذا ما دعى هو الآخر ادارة المخاطر إلى توظيف العديد من تقنيات إدارة المخاطر كمستجدات حديثة لتقليل المخاطر في ظل إدارة الجودة الشاملة. ولذلك جاءت هذه الدراسة لاستعراض ثلاثة متغيرات تتمثل في ادارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة والقرارات الادارية للربط والتأثير فيما بينها بغية الوصول إلى نتائج نظرية وعملية نابعة من الواقع. لذلك يتضمن البحث أربع مباحث، يتطرق المبحث الأول إلى منهجية البحث والمبحث الثاني يتناول إدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة وعملية اتخاذ القرارات الادارية ، أما المبحث الثالث فيتضمن الجانب العملي للدراسة ، وبالنهاية المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

يؤخذ على غالبية المصارف في العراق بانها لم تكثرث لإدارة المخاطر فيها لما لها الدور الفاعل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن ثم الوصول الى هدف اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة التي تمثل احد أهداف القطاع المصرفي في تحقيق العائد المطلوب . وفي ضوء ذلك يمكن صياغة المشكلة بالأسئلة الآتية :-

- هل تفكر المصارف في العراق في تفعيل دور إدارة المخاطر ؟
- هل المصارف لديها معرفة مسبقة عن إدارة المخاطر من حيث المفهوم والخصائص والمكونات والأدوار التي تلعبها في أنشطتها؟
- هل تقوم المصارف بالربط بين إدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة ؟
- هل هناك علاقة تأثير بين إدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة في اتخاذ القرارات الادارية ؟

## 2- أهداف الدراسة

1. وضع اطار نظري للادارة المخاطر من حيث المفهوم والخصائص والمكونات والأدوار .
2. استعراض إدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم والأهمية والفوائد والمعوقات ومتطلبات تطبيقها.
3. البحث في عملية اتخاذ القرارات الادارية حيث تشكل هدفا جوهريا من أهداف إدارة المصارف لتحقيق الربحية .
4. قياس العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة وتأثير هذه العلاقة على اتخاذ القرارات الادارية .

## 3- أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية البحث من خلال التطرق الى النقاط التالية :

- 1- بيان دور ادارة المخاطر في ظل تطبيق ادارة الجودة الشاملة وما لها من تأثير في اتخاذ القرارات الادارية في القطاع المصرفي وما ينعكس على ذلك في زيادة كفاءة القطاع المصرفي .
- 2- ارتباط اهمية الدراسة بتطور وزيادة كفاءة القطاع المصرفي وما لهذا القطاع من تأثير في النهوض الاقتصادي للبلد .
- 3- تقديم اطار نظري للتعرف على مصطلحات الدراسة ( ادارة المخاطر ، ادارة الجودة الشاملة ، اتخاذ القرارات الادارية) حيث يساعد الباحثين في الدراسات المستقبلية .

## 4- فرضيات البحث

- يستند البحث إلى فرضيتين رئيسيتين هما:-
- الفرضية الرئيسية الأولى تتمثل في الآتي:-**
- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ادارة المخاطر واتخاذ القرارات الادارية .

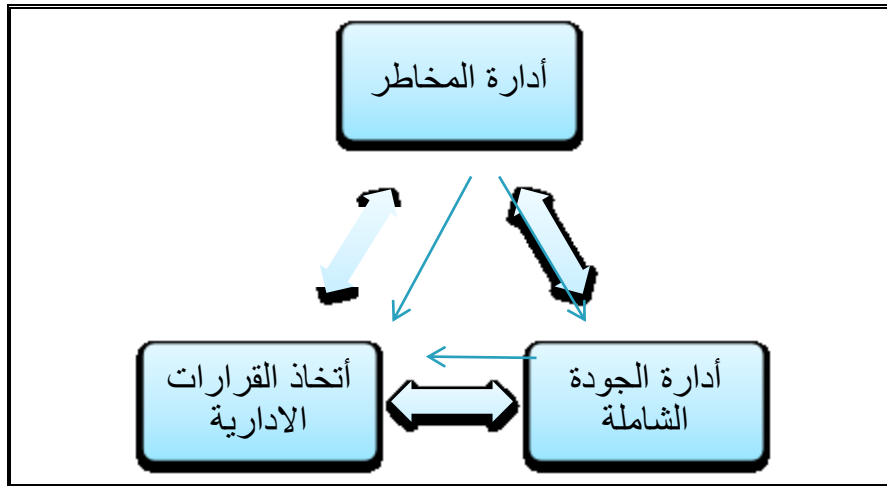
## المبحث الأول منهجية الدراسة 1- مشكلة الدراسة

ب. تؤثر إدارة المخاطر في اتخاذ القرارات الادارية .  
H0: لا يوجد اثر للمحور الأول إدارة المخاطر على المحور الثالث (القرارات الادارية).  
مقابل الفرضية البديلة التالية:  
H1: يوجد اثر للمحور الأول (إدارة المخاطر) على المحور الثالث (القرارات الادارية).  
ج. تؤثر إدارة الجودة الشاملة في اتخاذ القرارات الادارية.  
H0: لا يوجد اثر للمحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة) على المحور الثالث (القرارات الادارية).  
مقابل الفرضية البديلة التالية:  
H1: يوجد اثر للمحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة) على المحور الثالث (القرارات الادارية).  
د. تؤثر إدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة مجتمعة في اتخاذ القرارات الادارية.  
H0: لا يوجد اثر للمحور الاول و المحور الثاني على المحور الثالث.  
مقابل الفرضية البديلة التالية:  
H1: يوجد اثر للمحور الاول و المحور الثاني على المحور الثالث.

ويمكن توضيح متغيرات البحث من خلال المخطط الفرضي للدراسة وكما يأتي :  
1- المتغير الاول : والذي يتمثل بالمتغير ( إدارة المخاطر ) .  
2- المتغير الثاني : والذي يتمثل بالمتغير ( إدارة الجودة الشاملة ) .  
3- المتغير الثالث : والذي يتمثل بالمتغير ( اتخاذ القرارات الادارية ) .

H0: لا توجد علاقة ارتباط بين المحور الاول إدارة المخاطر والمحور الثالث القرارات الادارية .  
مقابل الفرضية البديلة التالية  
H1: توجد علاقة ارتباط بين المحور الأول إدارة المخاطر والمحور الثالث القرارات الادارية .  
ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة واتخاذ القرارات الادارية  
H0: لا توجد علاقة ارتباط بين المحور الثاني ادارة الجودة الشاملة والمحور الثالث القرارات الادارية .  
مقابل الفرضية البديلة التالية  
H1: توجد علاقة ارتباط بين المحور الثاني ادارة الجودة الشاملة والمحور الثالث القرارات الادارية .  
ج. توجد علاقة ارتباط مشتركة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة.  
H0: لا توجد علاقة ارتباط بين المحور الأول إدارة المخاطر والمحور الثاني ادارة الجودة الشاملة.  
مقابل الفرضية البديلة التالية  
H1: توجد علاقة ارتباط بين المحور الأول إدارة المخاطر والمحور الثاني ادارة الجودة الشاملة.  
• الفرضية الرئيسية الثانية وتتمثل في الاتي:  
أ. تؤثر إدارة المخاطر في إدارة الجودة الشاملة.  
H0: لا يوجد اثر للمحور الاول إدارة المخاطر على المحور الثاني ادارة الجودة الشاملة.  
مقابل الفرضية البديلة التالية:  
H1: يوجد اثر للمحور الأول إدارة المخاطر على المحور الثاني ادارة الجودة الشاملة.

شكل رقم (1) المخطط الفرضي



تأثير مباشر :  
علاقة ارتباط : ←

## 5- حدود البحث:

ومناقسة في البيئة الخارجية ، لذلك عليها اتباع اسلوب يتكيف مع مختلف الازواضع . لذلك نسعى من خلال هذا البحث التعرف على مفهوم ادارة المخاطر..

حيث تعد ادارة المخاطر طريقة أو منهجاً علمياً للتعامل مع الاخطار من خلال التنبأ بالخسائر المستقبلية المتوقع حدوثها واتخاذ التدابير والاجراءات لتقليل احتمالية حدوثها و تقليل الخسائر أو التأثير المالي للمنظمة ( Linda, Adam ، 2003 ) .

كما تعرف بأنها جميع الإجراءات التي تهدف إلى التعامل مع الاخطار بأفضل الوسائل وبأقل التكاليف من خلال الكشف والتحليل والقياس للأخطار المستقبلية من أجل الوصول الى أنسب الحلول لتحقيق الهدف المنشود. ( اسامة وشقيري ، 2007: 41 ) .

علاوة على ذلك ، فإن إدارة المخاطر هي عملية تخطيط و تحديد وتحليل وتقييم جميع المخاطر المرتبطة بأي مشروع واتخاذ الاجراءات واستخدام الادوات والتفتيات لمساعدة المدراء باتخاذ القرارات التي تهدف إلى تعظيم احتمالية تحقيق نتائج إيجابية وتقليل احتمالية الخسائر المستقبلية.. (إدوارد ب.بورودزيكيس ، 2008 ) .

كما يعرف Hamilton, إدارة المخاطر بأنها أي نشاط يتم إجراؤه على أساس يومي ، سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي ، لأن أي قرار له عواقب على المستقبل، وبما أن المستقبل غير مؤكد ، لذا فإن بعض الاعتماد على مبادئ إدارة المخاطر ضروري للنجاح المنظمي. ( Hamilton، 1198 ) .

ويمكن القول ان ادارة المخاطر هي عملية قياس وتقييم الاخطار المستقبلية والعمل على صياغة استراتيجية من شأنها ايجاد الحلول لتلك الاخطار والعمل على تخفيض اضرارها . ( طارق عبد العال، 2003: 51 ) .

مما تقدم يرى الباحثون ان ادارة المخاطر تمثل عملية مستمرة تتضمن الوقاية من المخاطر من جهه والاكتشاف المسبق الى الاخطار المستقبلية من جهه اخرى والعمل على ايجاد استراتيجية ممكن من خلالها التعامل مع الاخطار وتجنبها أو تقليل اثارها على المنظمة .

تتمثل بأربعة حدود رئيسة وهي:

1. الحدود المكانية: تم تطبيق الجانب العملي من البحث في مصرف الجنوب الاسلامي و المسجل لدى البنك المركزي العراقي.
2. الحدود البشرية: ضمت عينة البحث الأفراد في الإدارة العليا والوسطى متمثلة (بالمدير العام، معاون المدير العام، وبعضاً من أعضاء مجلس الإدارة، مديري الأقسام، ومسؤولي الشعب) وبلغ حجم العينة ككل (50) موظفاً.
3. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للبحث للمدة الواقعة من 2022/3/1 ولغاية 2022 /10 /1، والتي بدأت من تحديد المشكلة وانتهاءً بالتحليل الاحصائي واستخراج النتائج كما تخللتها فترة اتصالات هاتفية مع بعض المديرين عينة البحث للحصول على الموافقات الرسمية لإنجاز البحث.
4. الحدود البحثية : تتمثل الحدود البحثية في الدراسة حول مصطلحات البحث ( إدارة المخاطر ، إدارة الجودة الشاملة ، اتخاذ القرارات الادارية ) .

## 6- أسلوب البحث

أعتمد الباحثون في أعداد هذه الدراسة على ما يلي :

1. الأسلوب الاستنباطي القائم على أدوات القياس الإحصائية لمتغيرات البحث من خلال أعداد استبانة لمعرفة مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في القطاع المصرفي، وقد تم توزيع (55) استبانة استبيان على مجتمع الدراسة وبالفعل تم استرجاع (50) استبانة منها لأجراء التحليل الإحصائي و الوصول الى النتائج الإحصائية.
2. المراجع العلمية والدراسات الميدانية المختلفة ذات العلاقة بموضوع إدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على عملية اتخاذ القرارات الادارية ودورها في تقييم واستخلاص عمل الوحدات الاقتصادية و تقديمها للخدمات المصرفية بكل شفافية وموضوعية.

## المبحث الثاني

### الاطار المفاهيمي ل إدارة المخاطر

#### أولاً:- مفهوم وتعريف إدارة المخاطر

نظرا الى ما تمر به المؤسسات الاقتصادية بصورة عامه والمصارف بصورة خاصة من تقلبات اقتصادية

4- مراقبة التهديدات الخارجية ومحاولة تكيف المنظمة لمواجهتها .

5- تثقيف الكوادر الوظيفية بأهمية ادارة المخاطر وماتلعبه من دور كبير في الحيلولة دون تعرض المنظمات الى الخسائر المستقبلية .

كما ويرى الباحثون ان من مهام ادارة المخاطر هو رسم الاستراتيجيات التي تحقق اهداف المنظمة وتجنب الوقوع في الخسائر المستقبلية والعمل على تحقيق اهداف المنظمة .

### ثالثاً:- خطوات تنفيذ إدارة المخاطر

أُتفق رأي أغلب الكتاب والباحثين في تحديد خطوات تنفيذ إدارة المخاطر والتي يمكن تلخيصها بالتالي :  
(السيفو، عيد احمد، 2009: 127 ) ، ( عاطف عبد المنعم ، محمد محمود، 2008: 6 ) .

1. **تحديد الخسائر المحتملة** : ويقصد به جميع الأنشطة التي تهدف الى دراسة الخسائر المستقبلية المحتملة وتصنيفها من حيث كونها خسائر ممتلكات، دخل، موارد بشرية وذلك من خلال جمع المعلومات حول الاخطار وتحليلها.

2. **تقييم الخسائر المحتملة** : وتتضمن تقدير حجم الخسائر المحتملة في حالة حدوثها وتحديد المدة الزمنية لحدوثها ومقدار اثارها على المنظمات الاقتصادية .

3. **اختيار الأسلوب الأفضل لمعالجة المخاطر**: تتمثل هذا المرحلة في دراسة مجموعة من الأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر و العمل على تحليلها من اجل اختيار الأسلوب الأمثل من بين هذه الأساليب حسب نوع الخطر ودرجة تأثيره .

4. **تنفيذ الاسلوب (الخطة) الافضل** : تبدأ هذه الخطوة من خلال وضع الخطوات وترتيبها من اجل تنفيذ الحلول التي تتناسب مع سياسة إدارة المخاطر وعملية التعاون مع باقي الأقسام في المؤسسة من اجل تحقيق اهدافها.

وبما ان موضوع الدراسة يختص في القطاع المصرفي فيجب على المصارف العمل على اتباع ادارة مخاطر يمكن لها التعامل مع حجم الاخطار المستقبلية والعمل على ابقاء الاخطار عند مستوى معين يمكن للمصارف التعامل معها وبالتالي مساعدة الادارة على اتخاذ القرارات التي تحقق اهدافها المستقبلية .

### ثانياً:- مهام وأهداف إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر من الاساليب الادارية المعاصر لما لها من دور كبير في تجنب الخسائر المستقبلية للمنظمات الاقتصادية على الصعيد الداخلي والخارجي ، وتتمثل بعض اهدافا ومهامها بالتالي :

أ- **أهدافها** : ( ماجدة احمد شلبي ، 2009: 13 ) ، ( نصر عبد الكريم ، مصطفى ابو صلاح، 2007: 10 ) .

1- قياس المخاطر والتحكم بها من أجل تقليل اخطارها .

2- تساعد ادارة المخاطر على تحديد الاستراتيجية المستقبلية وتنمية الميزة التنافسية للمنظمات الاقتصادية من خلال التعرف على المخاطر المستقبلية .

3- العمل على تقديم تقارير الى مجلس الادارة والمدراء التنفيذيين عن حجم المخاطر المستقبلية والتي تساعد على اتخاذ القرارات الادارية .

4- الحيلولة دون وقوع الخسائر المحتملة .

5- استخدام ادارة المخاطر كسلاح من اجل تحقيق التميز المؤسسي .

ويرى الباحثون أن من أهمية إدارة المخاطر بأنها تقدم للمنظمات الاقتصادية التقارير التي تحدد مصدر الخطر وقياس احتمالية وقوع الخطر وتحديد مقدار التأثير على الإيرادات المستقبلية وتخطيط ما يجب القيام به في سبيل تجنب الاخطار أو تقليل أثارها المستقبلية .

ب- **المهام** : (جدي طارق ، 2008: 19 )، (بوزيدي، 2009: 110) .

1- تحديد الاخطار التي من المحتمل ان تواجه المنظمة

2- تحليل الاخطار من اجل ايجاد الحلول المناسبة .

3- العمل على انشاء سياسة ادارية قادرة على مواجهة الاخطار والتكيف معها .

الإدارة ، والتفكير ، والسلوك ، وأسلوب القيادة ، وأنظمة العمل والإجراءات وأنظمة التقييم والمراقبة على مستوى يفي باحتياجات ومتطلبات المجتمع وعملية التحسين مستمرة. (الصرابرة، 2008: 10).

مما تقدم يرى الباحثون ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعطي مفهوم متفق عليه ومن هذه العوامل المشتركة هي:-

- أ. انها تستخدم كافة البيانات والمعلومات الكافية في عملية اتخاذ القرار الإداري.
- ب. يشترك جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة الاقتصادية في إدارة الجودة الشاملة من اجل رفع مستواها وموقعها التنافسي.
- ج. تتطلب إدارة الجودة الشاملة بضرورة إجراء التحسينات المستمرة والمتطورة والحديثة للأفراد العاملين والمعلومات في داخل المنظمة الاقتصادية لضمان موقعها مع المنظمات الاقتصادية الأخرى في ظل وجود المنافسة .
- د. التركيز من قبل المنظمة الاقتصادية على تلبية احتياجات جودة العمل وتوقعاته المستقبلية من خلال استعمال الأساليب الإحصائية لقياس الجودة.

## 2-اهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن تحديد أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط الأتية:

(حمزات، 2016: 55)، (Ronald P., 1998) .

- أ- التركيز على احتياجات العملاء ، والاستماع إليهم والعمل على تزويدهم بمنتجات ذات جودة عالية توفر أعلى مستوى من الرضا ، و تنظم ولائهم لها بشكل مستمر واقتصادي وتجذب عملاء جدد للمنظمة.
- ب- تقليل شكاوي الزبائن والعملاء وترسيخ صورة المنظمة الاقتصادية في أذهان العملاء وبناء سمعتها الأمر الذي يساعدها في الحصول على الإيرادات المالية ويؤدي الى جذب موظفين جدد ذو خبرة.
- ت- الفحص المستمر لجميع العمليات داخل المنظمة الاقتصادية والعمل على استبعاد الأنشطة الثانوية عديمة الفائدة في عملية الإنتاج.

مما طرح اعلاه يرى الباحثون ان عملية تنفيذ ادارة المخاطر تبدأ من خلال تحديد مصادر الاخطار والتعرف على مدى تأثيرها على المنظمة والعمل على تحليلها من اجل الوصول الى الحل الافضل لمواجهتها وتقليل اثارها والمحاولة لسيطرة عليها والعمل على انشاء سياسة استراتيجية تمكن المنظمة من التكيف مع تلك الاخطار بما يحقق اهدافها .

## المبحث الثالث

### إدارة الجودة الشاملة والقرارات الادارية المنظمة

أولاً:- إدارة الجودة الشاملة(مفهومها وتعريفها واهميتها وفوائدها )

#### 1-مفهوم وتعريف ادارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعني التحسين المستمر من خلال مراجعة وتحليل العمليات الإدارية ، والقضاء على المهام والوظائف غير الضرورية بهدف رفع مستوى الأداء وتقصير الوقت المطلوب لإكمالها ، بمعنى البحث عن الطرق والأساليب التي تستهدف تحقيق رضا العميل في جميع مراحل التحسين من أجل تقليل التكاليف وزيادة مستوى الجودة (عبد العظيم، 2014: 81).

لقد عرف (حمزات) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل جميع أنشطة المنظمة الاقتصادية التي تخلق ثقافة أداء منفصلة ، حيث تسعى جهود جميع الموظفين على جميع المستويات وفي جميع الوحدات والإدارات للقيام بالمهمة بالشكل الصحيح. بالاعتماد على تقييم العميل لمعرفة مدى تحسن الأداء لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتوقعات العملاء والمجتمع ، ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة (حمزات، 2016: 51).

وعرف (الترتوري) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج إداري شامل أو نظام قائم على تغييرات إيجابية جذرية لتحقيق أعلى مستويات الجودة في إنتاجها أو سلعها أو خدماتها بأقل تكلفة. سعياً منها لتلبية احتياجات ورغبات عملائها وضمان تحقيق رضاهم (الترتوري، 2009: 38).

كذلك عرف (الصرابرة) إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تسعى إلى التكامل في ميزات المنتج وتخلق تغييرات إيجابية داخل المنظمة الاقتصادية لتشمل مجموعة من القيم والمعتقدات التنظيمية ، ومفاهيم



استفادة من خلال تقليل وقت التوقف في الإنتاج وبالتالي تقليل التكلفة.

### ثانياً:- القرارات الادارية المنظمية (مفهومها وتعريفها واهميتها وخطواتها)

#### 1- مفهوم وتعريف القرارات الادارية:

أن عملية اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية وإن النجاح الذي تحققه إي منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة ، وتعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية ، وتمثل عملية اتخاذ القرارات الادارية هو ترابط سلسلة من الاجراءات المتكاملة والتي تهدف الى تحقيق هدف محدد .

حيث تعد عملية اتخاذ القرارات عملية تخطيطية مرسومة الخطوات من أجل تحقيق هدف معين . (الصحن وآخرون، 2000: 42) .

كما تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار البديل الأمثل من بين عدة بدائل والذي يحقق اعلى فائدة ويوفر امثل حل للمشكلات أن وجدت . (الفرا وآخرون، 2003: 22).

وأشار (جمعه وآخرون ، 2007: 41) إن لفظ "عملية اتخاذ" يشير إلى سلسلة من الخطوات أو الأنشطة المترابطة أو المتتالية التي يمكن أن تؤدي إلى نتيجة مخططة مسبقاً أو تحقيق هدف محدد.

ويتم تعريف عملية صنع القرار أيضاً على أنها سلسلة من الخطوات التي يجب اتباعها لتسهيل اتخاذ قرار معين ، مما يؤثر بشكل كبير على نجاح الشركة ويساعد أيضاً على استمراريتها في الأسواق.. (Chieh, 2013) .

علاوة على ذلك ، يتم تعريف عملية صنع القرار على أنها سلسلة منظمة من الأنشطة من نقطة اكتشاف المشكلة إلى الوصول إلى حل (Daft ، 2001) .

ومما سبق يرى الباحثون أن عملية اتخاذ القرارات الادارية المنظمية هي نتاج عملية ادارية تسلسليه تبدأ من مرحلة التخطيط وتنتهي بالتنفيذ والرقابة حيث تتضمن دراسة عدد من البدائل وتحليلها والحصول على كافة المعلومات التي توهم الادارة العليا اتخاذ القرارات التي

ث- خلق بيئة من التعاون والاعتماد المتبادل ، واعتماد أسلوب العمل الجماعي ، وضمان المشاركة الفعالة لجميع الأشخاص الذين يعملون في المنظمة الاقتصادية وتطوير عمليات الاتصال لتنفيذ المهام بنجاح.

ج- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة الاقتصادية وتعزيز تقومها من خلال الاستمرار في عملية التحسين والتطوير للمنتجات.

ح- تمكين الموظفين وتشجيعهم على الابتكار ، مما يساعد على رفع الرضا الوظيفي لديهم ، ورفع معنوياتهم.

خ- المساهمة في خلق ثقافة عمل ملائمة داخل المنظمة الاقتصادية وزيادة كفاءة وفعالية أداء الأفراد والعمليات والإدارات.

د- زيادة حجم المبيعات نتيجة وعي العملاء بجودة المنتجات المعروضة .

### 3 فوائد ادارة الجودة الشاملة

تحقق المنظمات الاقتصادية التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة واسعة من المكاسب او الفوائد والتي يمكن تحديدها من خلال ما يأتي(السامرائي، 2008: 33)(الترتوري، 2009: 38):-

أ- تقوية مركزها التنافسي من خلال الانتظام في جودة المنتج والخدمة والاستمرار في تحسينها مما يؤدي بدوره إلى زيادة الثقة بها.

ب- قدرة المنظمات الاقتصادية على مواكبة المتغيرات التي تحيط بها.

ت- تحقيق الكفاءة العالية من خلال التخلص من الهدر و إدارة المنظمات الاقتصادية بالشكل الامثل من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وأساليب حل المشكلات وطرق تقييم الأداء وإدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية.

ث- زيادة ثقة العميل في الشركة وانتظام المعاملات معه..

ج- زيادة عوائد وأرباح المساهمين في هيكل المؤسسات الاقتصادية.

ح- التوجه نحو فتح فروع وأقسام إنتاجية جديدة نتيجة للأرباح والعوائد التي حققتها المنظمة الاقتصادية.

خ- توفير فرص لاكتشاف الأخطاء ومنعها من أجل تجنب تكبد تكاليف إضافية وتحقيق أقصى



المنظمة تعتمد على اتخاذ القرار فيما يتعلق بإدارة مختلف جوانب وظائف المنظمة.

ويرى الباحثون ان اهمية اتخاذ القرارات الادارية تتمحور باعتبارها مركز القرار في المنظمة والذي يخلق سياستها وثقافتها.

### 3- خطوات اتخاذ القرارات الادارية:

ويمكن تلخيصها كالتالي : ( الشامي ونيو، 2001: 170). ( احمد ماهر ، 2013: 148).

1. التعريف على المشكلة: وهي تهدف إلى الكشف عن وجود مشاكل في النظام تواجهها المنظمة مما يسمح لصانع القرار بتحديد وفحص وتحليل المشكلة.

2. تحديد البدائل: هو البحث عن الحلول الممكنة التي يمكن أن تحل هذه المشكلة في ضوء المعلومات المتاحة ، مما يمهد الطريق أمام صانع القرار لإجراء المقارنات.

3. تقييم البدائل: هو تصنيف البدائل وترتيبها وفحصها وتحليلها للوصول إلى البديل الأمثل الذي يحقق أهداف المنظمة.

4. اختيار البديل الأفضل (اتخاذ القرار): وهي المرحلة الأخيرة من اتخاذ القرار ، والتي تتكون من اختيار حل من مجموعة من البدائل التي تحقق الهدف.

تساهم في تحقيق اهداف المنظمة الاقتصادية وتلبي توجهاتها وتناسب مع ثقافتها التنظيمية .

### 2- أهمية القرارات الادارية:

عملية صنع القرار هي أساس عمل الأقسام ، والتي من خلالها يمكن تنفيذ جميع أنشطة المنظمة وسياستها المستقبلية. ويمكن للقرارات أن تحدد من سينفذ الأنشطة ومتى وأين ومع من وبأي تكلفة. لذلك يمكن ان نلخص أهمية القرارات الادارية بالتالي: ( احمد ماهر ، 2013: 18)، (الهزاني واخرون، 2015: 80) .

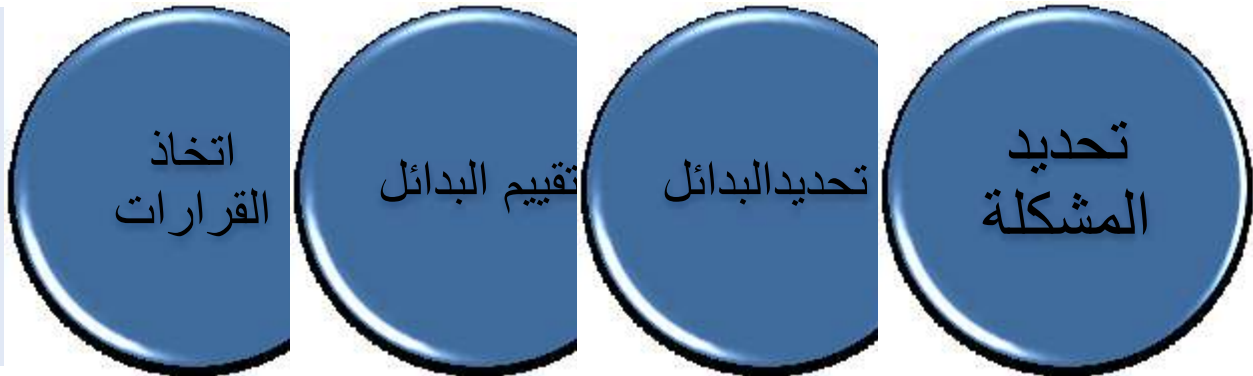
1- بما أن المنظمات ليست أكثر من قرارات إدارية مستمرة ومتنوعة في مجالات مختلفة مثل العمل والإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد ، فإن أهمية اتخاذ القرار تعتبر نقطة محورية للاستمرار في المنظمات.

2- تعتبر من أدوات الإدارة العليا التي يمكن من خلالها تطبيق الأمور الإدارية لأنها تقرر ماذا تفعل؟ ومن يفعل؟ ومتى يتم ذلك؟ وأين يتم ذلك؟

3- تحدد القرارات الإستراتيجية مستقبل المنظمة ولها تأثير كبير على نجاح أو فشل المنظمة..

4-اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية وبالتالي يساعد في صياغة سياستها المستقبلية.

5- عملية صنع القرار هي أساس جميع وظائف الإدارة وكذلك وظائف المنظمة ، حيث أن إدارة وظائف



المصدر : ( الشامي ونيو، 2001).

اجل الحصول على افضل النتائج والتي تخدم اهداف المنظمة .

4- اتخاذ القرارات الادارية في ظل ادارة المخاطر وادارة الجودة الشاملة :

ويرى الباحثون عند ممارسة عملية اتخاذ القرار يجب مراعاة الحرص في تحديد المشكلة وتقييم البدائل وان خطوة اختيار البديل الافضل يجب ان تتمتع بالمشاركة والاستماع الى اراء المشاركين في العملية الادارية من

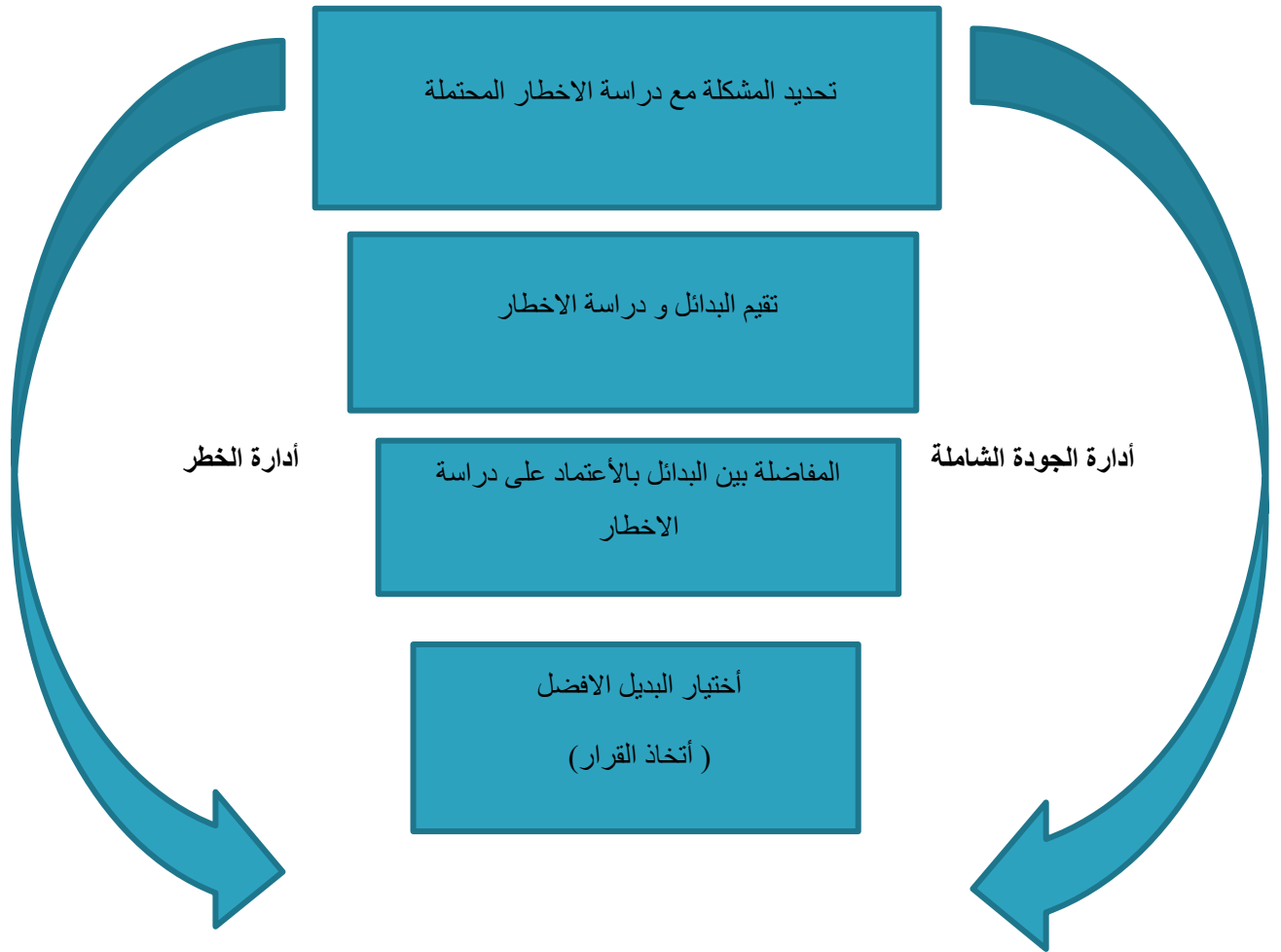
3. المفاضلة بين الحلول ( بدائل ) المختلفة بالأعتماد على إدارة الخطر والتي يمكن من خلالها تجنب الاخطار أو تقليل الخسائر المتوقعة في حال حدوثها، بمعنى آخر محاولة السيطرة على الاخطار التي تواجه تقليل معدلات الخسائر التي سوف تحدث أو تقليل حجمها في حالة الحدوث.

4. وفي ضوء عملية المفاضلة بين بدائل يجب على الادارة العيا وضع الحلول واتخاذ القرارات والتي تجنب المنظمة الاخطار المستقبلية .

يمكننا تلخيص الخطوات الاساسية لأخذ القرارات الادارية في ظل تطبيق ادارة الجودة الشاملة وادارة الخطر بالتالي : ( ابو قحف، 2003 : 52 ) ، ( نجار، 2008 : 37).

1. تحديد سلسلة من الخطوات وقنوات الاتصال وتوفير المعلومات من خلال التنظيم والتي تساعد على إجراء مسح كامل للأخطار المحتملة، والتي يمكن أن تنشأ بسبب أنشطة العمل والبيئة الخارجية.

2. القياس الدقيق للخسائر المحتملة ويتم ذلك من خلال وضع مقاييس دقيقة للخسائر وقياس مدى تأثيرها على المنظمة



الشكل (1) أخذ القرارات الادارية في ظل ادارة المخاطر وادارة الجودة الشاملة

المصدر: أعداد الباحث

**(الجانب العملي)**

ويرى الباحثون ان عملية اتخاذ القرار يجب أن لا تقتصر على دراسة الاخطار وإنما يجب مراعاة إجراءات ومقومات إدارة الجودة الشاملة فكلما سعت الإدارة الى تطبيق مقومات إدارة الجودة الشاملة والتي تتصف بالترشيد والسعي للحصول على أعلى مستويات المثالية بالتالي هي تشمل في طياتها تطبيق مقومات إدارة الخطر والتي تسعى الى تجنب الخسائر المستقلة للمنظمة .

**1- الإحصاءات العامة****أ- المحور الأول ( إدارة المخاطر ) PART1**

لقد اوجد الباحثون القيم المتعلقة بالإحصاءات العامة وهي التكرارات ونسبها والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية (نسبة الى قرب الاجابة من الاتفاق بشدة) ولكل فقرة من فقرات المحور الأول وكما مبينة في الجدول ادناه:

**المبحث الرابع****تحليل الارتباط والتأثير بين إدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة واتخاذ القرارات الادارية التنظيمية****جدول(4)**

أهمية نسبية	عامل الاختلاف	الانحرافات المعيارية	الأوساط الحسابية	وافق بشدة	وافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة		
85	15	.653	4.2 2	17	29	2	1	1	التكرارات	س1
				34	58	6	2	2	النسبة	
86	15	.662	4.25	18	24	6	1	1	التكرارات	س2
				36	48	12	2	2	النسبة	
80	20	.841	4.04	14	30	4	1	1	التكرارات	س3
				28	60	8	2	2	النسبة	
86	10	.477	4.33	16	32	1	0	1	التكرارات	س4
				32	64	2	0	2	النسبة	
86	14	.619	4.30	20	25	4	0	1	التكرارات	س5
				40	50	8	0	2	النسبة	
88	15	.596	4.33	20	24	4	1	1	التكرارات	س6
				40	48	8	2	2	النسبة	
86	15	.691	4.32	22	24	2	1	1	التكرارات	س7
				44	48	4	2	2	النسبة	
86	13	.515	4.22	16	30	2	1	1	التكرارات	س8
				32	66	4	2	2	النسبة	
85	16	.698	4.18	17	23	7	2	1	التكرارات	س9
				34	46	14	4	2	النسبة	
82	18	.780	4.12	17	23	8	1	1	التكرارات	س10
				34	46	16	2	2	النسبة	
81	20	.851	4.05	14	27	5	2	2	التكرارات	س11
				28	54	10	4	4	النسبة	
81	25	1.02	3.96	17	18	10	2	3	التكرارات	س12
				34	36	20	4	6	النسبة	
83	13	.580	4.20	13	32	2	2	1	التكرارات	س13
				26	64	4	4	2	النسبة	
87	16	.644	4.28	19	24	5	1	1	التكرارات	س14
				38	48	10	2	2	النسبة	
84	15	.690	4.24	18	27	3	1	1	التكرارات	س15
				36	54	6	2	2	النسبة	
82	16	.697	4.12	14	27	6	2	1	التكرارات	س16
				28	54	12	4	2	النسبة	
85	8	.30020	4.2000	272	419	71	19	19	التكرارات	PART1
				33.7	52.3	8.9	2.3	2.2	النسبة	

قيم التكرارات ونسبها والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، اما قيم الأهمية النسبية فتبين لنا ان الفقرة السادسة(تعمل ادارتكم على استقطاب

يتضح من خلال الجدول (4) ان هناك تقارباً في إجابات العينة على فقرات هذا المحور اذ تتجه الإجابات نحو الاتفاق على فقرات المحور وهذا ما نستنتجه من خلال

The interrelationship between risk management and total quality management in administrative decision-making:  
an analytical study of the opinions of a sample of employees at the al janoob islamic bank

ضعف الدعم من قبل الادارة حيث ان من الضروري اعتماد الادارة العليا سياسة داعمة الى تفعيل ادارة المخاطر من خلال توفير الدعم بمختلف اشكاله .

**ب- المحور الثاني (ادارة الجودة الشاملة) PART2**

لقد اوجد الباحثون القيم المتعلقة بالإحصاءات العامة وهي التكرارات ونسبها والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية (نسبة الى قرب الإجابة من الاتفاق بشدة) ولكل فقرة من فقرات المحور الأول وكما مبينة في الجدول أدناه:

العناصر البشرية الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات الكافية في مجال ادارة المخاطر وتمنحهم الصلاحيات في العمل) والسابعة(تهتم ادارتكم بأراء الزبائن والمستشارين ومقترحاتهم في سبيل تطوير واجراء التحسينات في مجال ادارة المخاطر) كانت صاحبة اعلى ترتيب في الأهمية.ويرى الباحث الى ان ذلك يعود الى رغبة الادارة العليا في تبني منهج ادارة المخاطر في سبيل تفادي الاخطار المستقبلية. بينما الفقرة الثانية عشر (تحرص ادارتكم على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بتطبيق ادارة المخاطر و اللازمة لأداء العمل) كانت الأقل . ومن خلال الاجابات يلاحظ

جدول(5)

اهمية نسبية	عامل الاختلاف	الانحرافات المعيارية	الوساط الحسابية	وافق بشدة	وافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة		
85	14	.589	4.22	16	30	4	0	0	التكرارات	س1
				32	60	8	0	0	النسبة	
84	12	.505	4.20	13	35	2	0	0	التكرارات	س2
				26	70	4	0	0	النسبة	
86	17	.728	4.26	19	28	2	0	1	التكرارات	س3
				38	56	4	0	2	النسبة	
85	17	.720	4.24	20	24	5	1	0	التكرارات	س4
				40	48	10	2	0	النسبة	
86	14	.605	4.26	18	28	4	0	0	التكرارات	س5
				36	56	8	0	0	النسبة	
88	15	.633	4.36	23	23	4	0	0	التكرارات	س6
				46	46	8	0	0	النسبة	
84	15	.636	4.18	16	28	6	0	0	التكرارات	س7
				32	56	12	0	0	النسبة	
85	15	.630	4.24	18	27	5	0	0	التكرارات	س8
				36	54	10	0	0	النسبة	
83	18	.754	4.12	16	27	5	2	0	التكرارات	س9
				32	54	10	4	0	النسبة	
80	22	.867	4.0	15	24	9	1	1	التكرارات	س10
				30	48	18	2	2	النسبة	
85	16	.692	4.24	20	23	7	0	0	التكرارات	س11
				40	46	14	0	0	النسبة	
85	7	.30586	4.2102	194	297	53	4	2	التكرارات	PART2
				35.3	54.0	9.6	0.7	0.4	النسبة	

صاحبة اعلى ترتيب في الأهمية.وذلك يدل الى سعي الادارة من اجل خلق روح الفريق الواحد وبالتالي نجاح المنظمة ككل. بينما الفقرة العاشرة (تشجع الادارة على توفير الفرص المناسبة للأبداع والتفكير المبتكر للموظفين) كانت الأقل.لذلك على الادارة العمل على تنمية سياسة العصف الذهني وتشجيع الابتكار و التفكير الجماعي .

يتضح من خلال الجدول ان هناك تقاربا في اجابات العينة على فقرات هذا المحور اذ تتجه الإجابات نحو الاتفاق على فقرات المحور وهذا ما نستنتجه من خلال قيم التكرارات ونسبها والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ، اما قيم الأهمية النسبية فتبين لنا ان الفقرة السادسة (تهتم الادارة بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين التقسيمات الادارية التابعة لها) كانت

## ج-المحور الثالث(اتخاذ القرارات الادارية التنظيمية

## PART3(

والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية ولكل فقرة من فقرات المحور الثالث وكما مبينة في الجدول أدناه:

لقد أوجد الباحثون القيم المتعلقة بالإحصاءات العامة وهي التكرارات ونسبها والأوساط الحسابية

## جدول(6)

اهمية نسبية	عامل الاختلاف	الانحرافات المعيارية	الايوساط الحسابية	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة		
82	15	.650	4.14	13	30	3	2	2	التكرارات	س1
				26	60	6	4	4	النسبة	
86	15	.626	4.33	20	24	4	1	1	التكرارات	س2
				40	48	8	2	2	النسبة	
85	15	.587	4.30	18	27	2	1	2	التكرارات	س3
				36	54	4	2	4	النسبة	
83	15	.670	4.18	16	25	6	2	1	التكرارات	س4
				32	50	12	4	2	النسبة	
81	13	.580	4.08	10	32	6	1	1	التكرارات	س5
				20	64	12	2	2	النسبة	
81	18	.778	4.06	15	22	11	2	0	التكرارات	س6
				30	44	22	4	0	النسبة	
80	18	.728	3.98	13	23	12	1	1	التكرارات	س7
				26	46	24	2	2	النسبة	
86	18	.728	4.18	18	25	6	1	0	التكرارات	س8
				36	50	12	2	0	النسبة	
88	17	.678	4.28	20	25	2	2	1	التكرارات	س9
				40	50	4	4	2	النسبة	
84	8	.3499	4.1682	143	233	52	13	9	التكرارات	PART3
				31.7	51.7	11.5	2.8	2	النسبة	

المعمدة من قبل المنظمة .) كانت الأقل .من ذلك نستنتج ان على الادارة العليا تدعيم سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية في سبيل نجاح المنظمة .

## 2- صدق وثبات الاستبيان

تم هنا إيجاد قيم معاملات الفا كرونباخ الذي يقيس صدق وثبات الاستبيان المستخدم من قبل الباحثون وتتراوح قيمة هذا المعامل بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما ارتفع قيمته عن 0.50 مقترية من الواحد الصحيح ازدادت مصداقية وثبات استمارة الاستبيان والجدول التالي يوضح قيم معامل الفا كرونباخ لكل محور من محاور البحث إضافة الى الاستبانة ككل:

يتضح من خلال الجدول ان هناك تقارباً في إجابات العينة على فقرات هذا المحور إذ تتجه الإجابات نحو الاتفاق على فقرات المحور وهذا ما نستنتجه من خلال قيم التكرارات ونسبها والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ، اما قيم الأهمية النسبية فتبين لنا ان الفقرة الثانية(تهدف عملية اتخاذ القرارات الى اجراء التحسين المستمر للمنتوج من اجل تحقيق اعلى جودة واقل تكلفة ممكنة) كانت صاحبة اعلى ترتيب في الأهمية. ويلاحظ من ذلك سياسة ادارية ناجحة تهدف الى زيادة المبيعات من خلال تطوير المنتج. بينما الفقرة السابعة (تعد الحرية في اتخاذ القرارات الادارية من قبل المدراء هي السياسة

## جدول(7)

المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
أدارة الخطر	16	0.70
ادارة الجودة الشاملة	11	0.62

The interrelationship between risk management and total quality management in administrative decision-making:  
an analytical study of the opinions of a sample of employees at the al janoob islamic bank

0.66	9	القرارات الادارية
0.77	36	الكلية

❖ تحليل علاقات الارتباط

بغية تحديد معنوية علاقات الارتباط بين محاور البحث تم إيجاد قيم الارتباطات من خلال البرنامج الاحصائي SPSS vr.20 وضمنت في الجدول التالي:

يلاحظ من خلال الجدول ان هناك مصداقية وثبات للاستبيان يمكن الاعتماد عليها والتي تعطي الحق للباحثين لتعميم النتائج التي حصلنا عليها من العينة الى المجتمع.

جدول(8)

Correlations				
PART3	PART2	PART1		
.287*	.568**	1	Pearson Correlation	ادارة
.042	.000		Sig. (2-tailed)	المخاطر
50	50	50	N	PART1
.427**	1	.570**	Pearson Correlation	ادارة
.002		.000	Sig. (2-tailed)	الجودة
50	50	50	N	الشاملة
				PART2
1	.427**	.289*	Pearson Correlation	القرارات
	.002	.042	Sig. (2-tailed)	الادارية
50	50	50	N	PART3
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

H1: توجد علاقة ارتباط بين المحور الأول إدارة المخاطر والمحور الثالث القرارات الادارية .  
أولاً: الارتباط بين ادارة الجودة الشاملة والقرارات الادارية

H0: لا توجد علاقة ارتباط بين المحور الثاني ادارة الجودة الشاملة والمحور الثالث القرارات الادارية .  
مقابل الفرضية البديلة التالية

H1: توجد علاقة ارتباط بين المحور الثاني ادارة الجودة الشاملة والمحور الثالث القرارات الادارية .  
من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح ان جميع قيم الارتباطات كانت طردية معنوية ولكنها كانت متفاوتة من ناحية القوة وهذا يعني رفض الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة اذ بلغت قيمة الارتباط بين المحور الاول(ادارة المخاطر)والمحور الثاني(ادارة الجودة الشاملة) 0.55 بينما بلغت قيمة الارتباط بين

ان الفرضية الإحصائية الصفرية المتعلقة بالارتباطات والتي سيتم اختبارها صيغت بالتالي وحسب علاقات الارتباط بين المحاور:

أولاً: الارتباط إدارة المخاطر وادارة الجودة الشاملة  
H0: لا توجد علاقة ارتباط بين المحور الأول إدارة المخاطر والمحور الثاني ادارة الجودة الشاملة.  
مقابل الفرضية البديلة التالية

H1: توجد علاقة ارتباط بين المحور الأول إدارة المخاطر والمحور الثاني ادارة الجودة الشاملة.

ثانياً: الارتباط بين إدارة المخاطر و اتخاذ القرارات الادارية

H0: لا توجد علاقة ارتباط بين المحور الاول ادارة المخاطر والمحور الثالث القرارات الادارية .  
مقابل الفرضية البديلة التالية



• **اثر المحور الاول (أدارة المخاطر) على**

**المحور الثاني (ادارة الجودة الشاملة)**

استخرج الباحثون النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الصفرية لأثر المحور الأول على المحور الثاني التالية:  
H0: لا يوجد اثر للمحور الاول ادارة المخاطر على المحور الثاني ادارة الجودة الشاملة.  
مقابل الفرضية البديلة التالية:  
H1: يوجد اثر للمحور الأول ادارة المخاطر على المحور الثاني ادارة الجودة الشاملة.  
ولخصت النتائج بالتالي:

المحور الأول (أدارة المخاطر) والمحور الثالث (القرارات الادارية) وقيمة الارتباط بين المحور الثاني (ادارة الجودة الشاملة) والمحور الثالث (القرارات الادارية) 0.407 . ومن ذلك نستنتج ان اقوى ارتباط كان بين المحور الاول (أدارة المخاطر) والثاني (ادارة الجودة الشاملة)، بينما اضعف ارتباط كان بين المحور الأول (أدارة المخاطر) والثالث (القرارات الادارية). وبذلك تم اثبات الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على ( وجود علاقة ارتباط بين محاور البحث (أدارة المخاطر، أدارة الجودة الشاملة، القرارات الادارية)).

❖ **تحليل الاثر**

وسيتم هنا تحديد معنوية علاقة الأثر بين المحاور المستخدمة في هذا البحث:

جدول(9)

المستقل	المعتمد	$R^2$	اختبار F	معلمة الاثر	اختبار t	المعنوية
أدارة المخاطر	ادارة الجودة الشاملة	0.33	23.105	0.55	4.806	الاثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى 5%

استخرج الباحثون النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الصفرية لأثر المحور الأول (أدارة المخاطر) على المحور الثالث (القرارات الادارية) التالية:  
H0: لا يوجد اثر للمحور الأول ادارة المخاطر على المحور الثالث (القرارات الادارية).  
مقابل الفرضية البديلة التالية:  
H1: يوجد اثر للمحور الأول (أدارة المخاطر) على المحور الثالث (القرارات الادارية).  
ولخصت النتائج بالتالي:

يتضح من خلال النتائج ان معامل التحديد بلغ 0.33 وهو ما يدل على ان نموذج الانحدار المستخدم شرح ما مقداره 33% من الاختلافات الكلية والمتبقي يتم شرحه من خلال متغيرات اخرى غير مضمنة في هذا البحث. وبلغت قيمة اختبار F 23.105 بينما كانت معامل اثر أدارة المخاطر في ادارة الجودة الشاملة 0.55 بقيمة اختبار t مساوية الى 4.806 وهو اثر طردي معنوي ويشير الى ان ازدياد قيمة أدارة المخاطر بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ازدياد قيمة ادارة الجودة الشاملة بمقدار 0.55. وهذا يثبت الفرضية الرئيسية الثانية الفقرة الاولى.

• **اثر المحور الاول (أدارة المخاطر) على**

**المحور الثالث (القرارات الادارية)**

جدول(10)

المستقل	المعتمد	$R^2$	اختبار F	معلمة الاثر	اختبار t	المعنوية
أدارة المخاطر	القرارات الادارية	0.08	4.367	0.27	2.074	الاثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى 5%

• **اثر المحور الثاني (ادارة الجودة الشاملة) على المحور الثالث (القرارات الادارية)**

استخرج الباحثون النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الصفرية لأثر المحور الثاني على المحور الثالث التالية:  
H0: لا يوجد اثر للمحور الثاني (ادارة الجودة الشاملة) على المحور الثالث (القرارات الادارية).  
مقابل الفرضية البديلة التالية:  
H1: يوجد اثر للمحور الثاني (ادارة الجودة الشاملة) على المحور الثالث (القرارات الادارية).  
ولخصت النتائج بالتالي:

يتضح من خلال النتائج ان معامل التحديد بلغ 0.08 وهو ما يدل على ان نموذج الانحدار المستخدم شرح ما مقداره 8% من الاختلافات الكلية والمتبقي يتم شرحه من خلال متغيرات اخرى غير مضمنة في هذا البحث. وبلغت قيمة اختبار F 4.367 بينما كانت معامل اثر المحور الأول (أدارة المخاطر) في المحور الثالث (القرارات الادارية) بقيمة اختبار t مساوية الى 2.074 وهو اثر طردي معنوي ويشير الى ان ازدياد قيمة المحور الأول (أدارة المخاطر) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ازدياد قيمة المحور الثالث (القرارات الادارية) بمقدار 0.27. وبهذا تم اثبات الفرضية الرئيسية الثانية الفقرة الثانية .

جدول(11)

المستقل	المعتمد	$R^2$	اختبار F	معلمة الأثر	اختبار t	المعنوية
ادارة الجودة الشاملة	القرارات الادارية	0.18	10.709	0.41	3.256	الاثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى 5%

• **اثر المحور الاول (أدارة المخاطر) والثاني (ادارة الجودة الشاملة) على المحور الثالث (القرارات الادارية)**

استخرج الباحثون النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الصفرية لأثر المحور الاول والمحور الثاني على المحور الثالث التالية:  
H0: لا يوجد اثر للمحور الاول و المحور الثاني على المحور الثالث.  
مقابل الفرضية البديلة التالية:  
H1: يوجد اثر للمحور الاول و المحور الثاني على المحور الثالث. ولخصت النتائج بالتالي:

يتضح من خلال النتائج ان معامل التحديد بلغ 0.18 وهو ما يدل على ان نموذج الانحدار المستخدم شرح ما مقداره 18% من الاختلافات الكلية والمتبقي يتم شرحه من خلال متغيرات أخرى غير مضمنة في هذا البحث. وبلغت قيمة اختبار F 10.709 بينما كانت معلمة اثر المحور الثاني في المحور الثالث 0.41 بقيمة اختبار t مساوية الى 3.256 وهو اثر طردي معنوي ويشير الى ان ازدياد قيمة المحور الثاني بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ازدياد قيمة المحور الثالث بمقدار 0.41. وبهذا تم اثبات الفرضية الرئيسية الثانية الفقرة الثالثة .

جدول(12)

المستقل	المعتمد	$R^2$	اختبار F	معلمة الأثر	اختبار t	المعنوية
أدارة المخاطر	القرارات الادارية	0.18	5.362	0.068	0.423	الاثر ليس ذو دلالة معنوية تحت مستوى 5%
ادارة الجودة الشاملة	القرارات الادارية			0.39	2.427	الاثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى 5%

مقداره 18% من الاختلافات الكلية والمتبقي يتم شرحه من خلال متغيرات أخرى غير مضمنة في هذا البحث.

يتضح من خلال النتائج ان معامل التحديد بلغ 0.18 وهو ما يدل على ان نموذج الانحدار المستخدم شرح ما

بتطبيق ادارة المخاطر و اللازمة لأداء العمل)  
كانت الأقل وكما كانت الأقل في المحور  
الأول.

6. ان الفقرة السادسة (تهتم الادارة بتشكيل فرق  
العمل وزيادة التنسيق والتعاون والعمل بروح  
الفريق الواحد بين التقسيمات الادارية التابعة  
لها) كانت صاحبة اعلى ترتيب في الأهمية  
بينما الفقرة العاشرة (تشجع الادارة على توفير  
الفرص المناسبة للأبداع والتفكير المبتكر  
للموظفين) كانت الأقل وكما كانت الأقل في  
المحور الثاني.

7. ان الفقرة الثانية (تهدف عملية اتخاذ القرارات  
الى اجراء التحسين المستمر للمنتوج من اجل  
تحقيق اعلى جودة و اقل تكلفة ممكنة) كانت  
صاحبة اعلى ترتيب في الأهمية بينما الفقرة  
السابعة (تعد الحرية في اتخاذ القرارات  
الادارية من قبل المدراء هي السياسة  
المعتمدة من قبل المنظمة.) كانت الأقل  
بالنسبة الى المحور الثالث .

8- ان هناك مصداقية وثبات للاستبيان يمكن الاعتماد  
عليها والتي تعطي الحق للباحث لتعميم النتائج من العينة  
إلى المجتمع.

#### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة الاهتمام بأدارة المخاطر من قبل  
المصارف وذلك من خلال ادخال الموظفين في  
الدورات والورش التعليمية والندوات الخاصة  
بالتعريف عن المخاطر والاليات المتبعة من  
قبل ادارة المخاطر .
2. يتعين على المصارف الاستفادة من  
الاستشارات والتعليمات التي يقدمها  
المستشارون في مجال ادارة المخاطر، وذلك  
من خلال ادخال المستشارين في مجلس ادارة  
المصارف والاستفادة من الاستشارات لتجنب  
الخسائر المستقبلية.
3. يتعين على المصارف ان توظف العلاقة  
الوثيقة بين ادارة المخاطر وإدارة الجودة  
الشاملة لجذب اكبر عدد من الزبائن وتوسيع  
حصتها السوقية ، وذلك من خلال تطبيق  
معايرة ادارة الجودة الشاملة على العمليات  
المصرفية عن طريق الاستغلال الامثل للوقت  
والجهد للأنجاز .
4. يتعين على المصارف ان تخصص ضمن  
هيكلها التنظيمية أقسام او وحدات تعنى  
بتبسيط اجراءات تطبيق ادارة المخاطر

وبلغت قيمة اختبار F 5.362 بينما كانت معامل اثر  
المحور الأول (أدارة المخاطر) في المحور  
الثالث(القرارات الادارية ) بوجود المحور الثاني (ادارة  
الجودة الشاملة) كمحور تفاعلي 0.068 بقيمة اختبار t  
مساوية الى 0.423 وهو اثر طردي غير معنوي. بينما  
كانت معامل اثر المحور الثاني (ادارة الجودة الشاملة)  
في المحور الثالث(القرارات الادارية ) بوجود المحور  
الأول أدارة المخاطر 0.39 بقيمة اختبار t مساوية الى  
2.427 وهو اثر طردي معنوي ويشير الى ان ازدياد  
قيمة المحور الثاني ادارة الجودة الشاملة بمقدار وحدة  
واحدة يؤدي الى ازدياد قيمة المحور الثالث القرارات  
الادارية بمقدار 0.39 بوجود المحور الأول أدارة  
المخاطر . وبهذا تم اثبات الفرضية الرئيسية الثانية  
الفقرة الرابعة .

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات النظرية والعملية

1. يوفر تطبيق معايير أدارة الخطر القدرة العالية  
من الأمان الى المستثمرين والمساهمين في  
المصارف ، حيث تساهم في زيادة جذب رؤس  
الاموال وبالتالي توسع من نشاطات المصارف  
وهذا يعكس على تعزيز مركزها التنافسي في  
الاسواق .
2. تتطلب إدارة الجودة الشاملة إجراء التحسينات  
المستمرة والمتطورة والحديثة للأفراد العاملين  
والمعلومات في داخل المصارف وبالتالي  
ضمان موقعها مع المصارف الأخرى في ظل  
وجود المنافسة .
3. كذلك أظهرت الدراسة ان اتخاذ القرارات  
الادارية يتأثر بمدى استخدام معايير أدارة  
المخاطر وإدارة الجودة الشاملة.
4. تنتج الإجابات نحو الاتفاق على فقرات محور  
أدارة المخاطر ومحور إدارة الجودة الشاملة  
ومحور اتخاذ القرارات الادارية .
5. ان الفقرة السادسة (تعمل ادارتكم على  
استقطاب العناصر البشرية الذين يتمتعون  
بالمهارات والخبرات الكافية في مجال ادارة  
المخاطر وتمنحهم الصلاحيات في العمل)  
كانت صاحبة اعلى ترتيب في الأهمية بينما  
الفقرة الثانية عشر (تحرص ادارتكم على  
تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة

- وإدارة الجودة الشاملة أختصارا الى الوقت والجهد والكلفة .
5. ضرورة قيام المصارف المسجلة في البنك المركزي بدراسة السوق والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في سلوك الزبون قبل طرح أي خدمة ، ويتم ذلك من خلال القيام بالبحوث السوقية من قبل المختصين للتعرف على الفرص الاستثمارية .
- 6- ضرورة قيام البنك المركزي ونقابة المحاسبين وجمعية المحاسبين والمدققين بإقامة دورات تدريبية متخصصة وورش العمل في القطاع الصناعي وإقامة المؤتمرات والندوات العلمية للتعريف بمدى وأهمية استخدام إدارة المخاطر في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ **المصادر**
- **المصادر العربية**
1. الهزاني، ندى، العريفي، حصة، (2015) " معوقات اتخاذ القرار لدى وكيلات أقسام الكليات الانسانية في جامعة المالك سعود"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة. مج (4)، ع (12)، ص 80-100. عمان: الاردن.
2. السامرائي مهدي (2007)، (ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي)، دار جرير للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى -عمان، ص33 .
3. السيفو وليد إسماعيل، عيدأحمدأوبكر، (2009 )، (إدارة الخطر والتأمين) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن عمان، ص127 .
4. الشامي لبنان هاتف، نينو ماركو (2001 )، (الادارة : المبادئ الأساسية )، المركز القومي للنشر ، اربد :الاردن، ص170 .
5. الصحن محمد وآخرون، (2000)، "مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ص42 .
6. الصرايرة، خالد امين، العساف، ليلي (2008 )، (ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد1، ص 10 .
7. الفراء، ماجد وآخرون، (2003) ، "الإدارة المفاهيم والممارسات"، الطبعة الأولى، غزة ، ص22 .
8. إدوارد ب بورودزيكيس، ترجمة د.أحمد المغربي، (2008 )، (إدارة المخاطر والأزمات و الأمن) ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص7.
9. أبو قحف عبد السلام، (2003)، (أساسيات التنظيم والإدارة) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص52 .
10. احمد ماهر ، (2013 ) ، " مبادئ الادارة بين العلم والمهارة " ، الدار الجامعية - الإسكندرية ، ص 18.
11. الشامي لبنان، نينو ماکو ، (2001)، "الإدارة: المبادئ الأساسية"، الطبعة الأولى، المركز القومي للنشر، عمان، ص170 .
12. أسامة عزمي سلام ، د.شقيري نوري موسى، (2007)، (إدارة المخاطر والتأمين )، دار حامد للنشر والتوزيع (ط، 1) عمان ،الأردن، ص41 .
13. الترتوري، محمد عوض، جويحان ، اغادير عرفات، (2009 )، (ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمراكز المعلوماتية )، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثانية ، عمان ، ص38، ص29 .
14. بوزيدي لمجد ، (2009)، (إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) ،مذكرة ماجستير ،جامعة بومرداس ، ص110 .
15. جدي طارق ، (2008 )، (استخدام نماذج المحاكاة في تحليل وإدارة المخاطر) ، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف ، 26-25 نوفمبر . ص19.
16. جمعة احمد حممي وآخرون ، (2007)، "نظم المعلومات المحاسبية" مدخل تطبيقي معاصر، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان ، ص41 .
17. حمزات. سناء مصلح، (2016 )، (اثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في ادارة التكاليف في المنشآت المستخدمة لمدخل الكلفة المستهدفة)، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد/قسم المحاسبة، سوريا، ص55، ص51 .
18. طارق عبد العال حماد ، (2003 )، ادارة المخاطر (افراد، شركات، بنوك) ، الدار الجامعية القاهرة، ص 51 .
19. عابدي ، عبد العظيم ، (2014 )، (تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر -بسكرة ، قسم العلوم السياسية ، الجزائر، ص81 .

20. عبد المنعم واخرون، (2008)، "، تقييم وإدارة المخاطر"، كلية التجارة، الطبعة الأولى، ص6.
21. ماجدة احمد شلبي (2009)، (الرقابة المصرفية في ظل التحولات العالمية الاقتصادية ومقررات لجنة بازل)، كلية التجارة، مصر، ص 13.
22. نجار، فايز. الحوري فالح (2008)، (المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية) – دراسة ميدانية في شركات
- صناعة الأدوية الأردنية" مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العملية جامعة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 32 العدد 2، ص 37.
23. نصر عبد الكريم، مصطفى ابو صلاح (2007)، ورقة عمل (المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل II - دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين) بحث مقدم إلى: المؤتمر العلمي الخامس، عمان – الأردن، 4-5 / يوليو / 2007م، ص 10.

• المصادر الأجنبية

1. Chieh, Y; Chuan, S; Hao, Y (2013). *Decision quality by the loss cost of Type I and Type II errors.* The TQM Journal. Vol. 25 No. 2, pp. 212-221
2. Daft , Richard L .(2001)، Organization Theory and Design, 7th Edition , USA.
3. -Hamilton, C.R.,( 1998) " New trends in Risk Management "
4. Linda sedding, Adam rose(2003):project –risk management hand book, office of project management process improvement ,first edition ,June 26, p 22.
5. Ronald P. Anjard (1998) "Total quality management: key concepts", Work Study, Issue 47, Page 3.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الى السادة والسيدات المحترمين

م/استمارة استبانة

تحية طيبة....

أضع بين أيديكم استمارة الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم (أهمية ادارة المخاطر في ظل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في القرارات الادارية المنظمة)

نأمل تعاونكم معنا في الاجابة على الفقرات من واقع خبرتكم العلمية ،ونأمل منكم قراءة فقرات هذه الاستبانة قراءة دقيقة والاجابة عليها بكل دقة وموضوعية.

علماً ان المعلومات التي سنحصل عليها نستخدم لأغراض البحث حصراً.

ولكم منا فائق الحب والتقدير

الباحثون

المعلومات الخاصة:-

- 1- الجنس : ذكر  انثى
- 2- المؤهل العلمي:-  
إعدادية  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه
- 3- التخصص:-  
محاسبة  إدارة  علوم مالية ومصرفية  اقتصاد   
قانون  تخصصات اخرى تذكر
- 4- العنوان والمنصب الوظيفي :-
- 5- عدد سنوات الخدمة:-
- 6- مكان العمل:-
- 7- المصالحات

- أدراة المخاطر حيث تعد إدارة المخاطر هي عبارة عن أسلوب أو مدخل علمي للتعامل مع الاخطار عن طريق توقع الخسائر المستقبلية المحتملة وتخطيط و تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى .
  - ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة ادارية حديثة تأخذ شكل نهج او نظام اداري شامل قائم على اساس احداث تغيرات ايجابية جذرية للوصول الى اعلى جودة في مخرجاتها سلعاً او خدمات بأقل تكلفة بهدف تحقيق اعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال اشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه.
  - اتخاذ القرارات الادارية عملية اتخاذ القرار بأنها سلسلة من الخطوات التي يجب إتباعها بما يسهل اتخاذ قرار معين ، أصبح له الأثر الكبير في نجاح الشركة وايضا يساعد على استمرارها في الاسواق .
- المحور الاول:- ادارة المخاطر**

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تؤمن ادارة المنظمة ان تطبيق ادارة المخاطر هو افضل وسيلة لاكتساب الارباح المستقبلية					



2	قيادة المنظمة الاقتصادية مؤهلة وقادرة على فهم مبادئ ادارة المخاطر بكفاءة عالية			
3	تثق الادارة بقدرة موظفيها على فهم مبادئ ادارة المخاطر لذلك تمنحهم الصلاحيات اللازمة لاداء عملهم على اكمل وجه			
4	تشجع ادارة المنظمة على نقل مفاهيم ادارة المخاطر بين الموظفين في المنظمة			
5	يتوفر لدى المنظمة الاقتصادية العديد من التعليمات والمعلومات المكتوبة والموثوقة في شكل مقروء ومسموع ومرئي حول ادارة المخاطر			
6	تعمل ادارتكم على استقطاب العناصر البشرية الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات الكافية في مجال ادارة المخاطر وتمنحهم الصلاحيات في العمل			
7	تهتم ادارتكم بأراء الزبائن والمستشارين ومقترحاتهم في سبيل تطوير واجراء التحسينات في مجال ادارة المخاطر			
8	تمتلك ادارتكم نظام المعلومات والذي يتضمن قسم ادارة المخاطر وتمتاز بالدقة والحدائة وسرعة التنفيذ			
9	تشجع ادارتكم على اقامة الحلقات النقاشية وورش العمل بين الموظفين لتعريف بادارة المخاطر ومبادئها			
10	تؤمن ادارتكم بأن البيئة الخارجية تفرز انواعاً مختلفة من الاخطار بسبب قوة المنافسة			
11	تهتم ادارتكم على بناء علاقات جيدة مع المستشارين في ادارة المخاطر وتحرص على تطبيق توصياتهم			
12	تحرص ادارتكم على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بتطبيق ادارة المخاطر و اللازمة لأداء العمل			
13	تمتلك ادارتكم نظام معلومات متطور يقلص الفجوة بين ادارتكم وقسم ادارة المخاطر ويوثق المعلومات الخاصة به			
14	تسعى ادارتكم الى بناء برامج تهتم بالحفاظ وتطوير جميع المكونات المادية والبشرية بما فيها ادارة المخاطر			
15	يملك الافراد العاملين حرية تطبيق التعليمات المتعلقة بادارة المخاطر بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات			
16	تكون طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمروسين محددة بشكل واضح وفق التدرج الهيكل التنظيمي للوحدات الاقتصادية			

### المحور الثاني :-ادارة الجودة الشاملة

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يوجد لدى الادارات التي تعمل بها اليات لتحقيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة					
2	يعمل المدراء في دوائركم على دعم العاملين ليتبنوا سياسات التطوير الفكري والابداعي					
3	تقوم الادارة العليا في دائرتكم على التدريب والتطوير للعاملين القدامى والجدد في مجال تحسين الجودة وتنمية مهاراتهم					
4	تطبيق الادارة في دوائركم الادوات والتقنيات الاحصائية لمتابعة ومراقبة الانحرافات في العمل وتقييم الوضع العام					
5	تشجع الادارة الاتصالات الفعالة وتحسين مهارات الاتصال بين الافراد العاملين في مختلف اقسامها					
6	تهتم الادارة بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين التقسيمات الادارية التابعة لها					
7	تحدد الادارة اهدافاً تتعلق بجودة المنتج وليس بحجم كمية الانتاج					
8	يتم ترجمة رؤية ورسالة الادارة الى ادوات وخطط تساعد على تحقيق الاهداف العامة					

The interrelationship between risk management and total quality management in administrative decision-making:  
an analytical study of the opinions of a sample of employees at the al janoob islamic bank

					9	تعمل الإدارة العليا على تقليص العوامل التي تؤثر سلباً على اعتراز العاملين بعملهم ورضاهم عنهم
					10	تشجع الإدارة على توفير الفرص المناسبة للأبداع والتفكير المبتكر للموظفين
					11	يتمتع العاملين في الإدارة بوعي واضح لإدارة الجودة الشاملة

المحور الثالث:- اتخاذ القرارات الادارية

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يقصد باتخاذ القرارات سير العملية الانتاجية والتخلص من الاهدار والضياع والاسراف في عناصر الانتاج					
2	تهدف عملية اتخاذ القرارات الى اجراء التحسين المستمر للمنتوج من اجل تحقيق اعلى جودة و اقل تكلفة ممكنة					
3	تسعى المنظمة نت خلال اتخاذ القرارات رفع الروح المعنوية لدي العاملين داخل المنظمة مما يؤثر على مستوى الانتاجية					
4	تبدأ عملية اتخاذ القرارات من مرحلة التخطيط والتصميم وليس من بعد عملية الانتاج					
5	تهتم الإدارة عند اتخاذ القرارات الادارية مراعاة جودة المنتوج والمحافظة على جودته للحفاظ على سياسة البيع والارباح					
6	تعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية الناجحة من الخطوات المهمة في نجاح المنظمة					
7	تعد الحرية في اتخاذ القرارات الادارية من قبل المدراء هي السياسة المعتمدة من قبل المنظمة .					
8	السرعة في اتخاذ القرارات الادارية تسمح للمنظمة الاقتصادية في المحافظة على موقعها بين المنظمات في سوق العمل					
9	يقوم نظام التطوير المستمر بعمل تغييرات جذرية للمنتوج من خلال تطوير السياسات الانتاجية للمنظمة					