



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة لوئيسي علي - البليدة 02 -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- الشهيد طالب عبد الرحمان -



قسم علوم: التسيير

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية)

من إعداد :

الدكتورة: قرامطية زهية

السنة الجامعية: 2020/2019

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

1. مقدمة:

تعتبر إدارة المخاطر الاجتماعية من المواضيع الحديثة التي أصبحت تركز عليها منظمات الأعمال نظرا لأهميتها في تحقيق الاستقرار الاجتماعي للمؤسسات، خاصة في ظل التحولات والتغيرات التي تواجهها في العصر الحالي.

من خلال هذه المطبوعة المعنونة ب "محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية" أردنا أن نزود طلبتنا بمرجع في مقياس إدارة المخاطر الاجتماعية وهذا بعد ملاحظتنا لوجود نقص كبير في المراجع فيما يخص هذا الموضوع، أين جاءت محتويات هذه المطبوعة معتمدة على برنامج الوحدة الأساسية للسنة أولى ماستر السداسي الثاني، تخصص إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في مادة إدارة المخاطر الاجتماعية.

ويسعى مقياس إدارة المخاطر الاجتماعية إلى تحقيق أهداف تعليمية من خلال مضمون نستعرضه لاحقا، كما يتطلب اكتساب معارف مسبقة تمكنه من مواصلة التعليم في هذا التخصص.

الأهداف التعليمية: يهدف المقياس إلى التعرف على طبيعة المخاطر الاجتماعية وكيفية إدارتها.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

المعارف السابقة: أسس إدارة الموارد البشرية، تسيير المؤسسة، اقتصاد المؤسسة.

محتوى المطبوعة:

- المخاطر الاجتماعية : أنواعها و أسبابها؛
- اليقظة الاجتماعية و المخاطر التنزاعية؛
- إدارة المخاطر النفسية الاجتماعية؛
- إدارة الفئاض البشري.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

2. الفهرس

الصفحة	العنوان
02	1. مقدمة.....
04	2. الفهرس.....
11	3. المخاطر الاجتماعية.....
11	1.3 مفهوم الخطر.....
12	1.1.3 تعريف الخطر.....
14	2.1.3 مفاهيم مرتبطة بالخطر.....
16	2.3 تعريف المخاطر الاجتماعية.....
18	3.3 أنواع المخاطر الاجتماعية.....
18	1.3.3 مخاطر اجتماعية خارجية.....
19	2.3.3 مخاطر اجتماعية داخلية.....
20	4.3 أسباب المخاطر الاجتماعية.....
21	1.4.3 مسببات الخطر الموضوعية.....

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

22	2.4.3 مسببات الخطر الأخلاقية.....
22	3.4.3 مسببات الخطر الطبيعية.....
22	4.4.3 مسببات الخطر الشخصية.....
23	5.3 مراحل المخاطر الاجتماعية.....
23	1.5.3 المرحلة الأولى: نشأة الخطر.....
25	2.5.3 المرحلة الثانية: بداية الخطر.....
26	3.5.3 المرحلة الثالثة: المفاوضة.....
27	4.5.3 المرحلة الرابعة: بعد الأزمة
28	6.3 الآثار المترتبة على المخاطر الاجتماعية.....
	7.3 مثال تطبيقي حول إثارة الموضوعات الحساسة داخل الفريق.....
29	
32	1.7.3 هو الوعي والإدراك بما يحدث.....
33	2.7.3 الإثارة من عدمها.....
35	3.7.3 كيف تثير موضوعا حساسا
37	4. اليقظة الاجتماعية والمخاطر التنافسية

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

38	1.4 نظام معلومات الموارد البشرية.....
38	1.1.4 تعريف نظام معلومات:.....
39	2.1.4 تعريف نظام معلومات الموارد البشرية.....
40	3.1.4 وظائف نظم المعلومات الموارد البشرية.....
42	4.1.4 أهمية نظم المعلومات الموارد البشرية.....
42	5.1.4 أهداف نظم المعلومات الموارد البشرية.....
	6.1.4 متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية.....
43
46	2.4 محيط أو بيئة المؤسسة.....
46	1.2.4 ماهية محيط المؤسسة أو بيئة المؤسسة.....
48	2.2.4 تحليل محيط المؤسسة.....
50	3.2.4 قيمة المعلومات في ظل المتغيرات البيئية.....
53	3.4 المحيط الاجتماعي.....
53	1.3.4 تعريف المحيط الاجتماعي.....
54	2.3.4 العوامل المؤثرة على المحيط الاجتماعي.....

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

55	4.4 التدقيق الاجتماعي
55	1.4.4 مفهوم التدقيق الاجتماعي.....
55	2.4.4 أهداف التدقيق الاجتماعي.....
58	3.4.4 مبادئ التدقيق الاجتماعي.....
61	4.4.4 خطوات التدقيق الاجتماعي.....
62	5.4.4 مقومات نجاح التدقيق الاجتماعي.....
64	5.4 اليقظة الاستراتيجية.....
64	1.5.4 تعريف اليقظة الإستراتيجية.....
65	2.5.4 خصائص اليقظة الإستراتيجية.....
67	3.5.4 مراحل اليقظة الإستراتيجية.....
69	4.5.4 أنواع اليقظة الإستراتيجية.....
72	5.5.4 مكونات نظام اليقظة الإستراتيجية.....
76	6.5.4 كيفية وضع خلية اليقظة الإستراتيجية
77	6.4 اليقظة الاجتماعية.....

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

77	1.6.4 تعريف اليقظة الاجتماعية.....
77	2.6.4 أهداف اليقظة الاجتماعية.....
78	3.6.4 من المسؤول عن اليقظة الاجتماعية؟.....
79	4.6.4 دور اليقظة الاجتماعية.....
80	5. إدارة المخاطر النفسية الاجتماعية.....
80	1.5 ماهية إدارة المخاطر الاجتماعية.....
80	1.1.5 تعريف إدارة المخاطر.....
81	2.1.5 نشأة إدارة المخاطر الاجتماعية.....
82	3.1.5 تعريف إدارة المخاطر الاجتماعية.....
85	4.1.5 مبادئ إدارة المخاطر الاجتماعية.....
89	5.1.5 خطوات إدارة المخاطر.....
	2.5 البعد الاستراتيجي لإدارة المخاطر الاجتماعية في
90	المؤسسة.....
90	1.2.5 تعريف استراتيجية إدارة المخاطر.....
	2.2.5 الخطوات الأساسية لبناء إستراتيجية لإدارة

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

91	المخاطر.....
93	3.2.5 أساليب التعامل مع المخاطر.....
	4.2.5 المفاتيح الاستراتيجية لإدارة المخاطر
94	الفعالة.....
	3.5 إدارة الصراع في المؤسسة(مع مثال تطبيقي عن كيفية
98	إدارة الصراع بين الزملاء.....
98	1.3.5 ماهية الصراع.....
	2.3.5 مثال تطبيقي حول إدارة الصراع بين
101	الزملاء.....
105	6. إدارة الفئاض البشري.....
	1.6 ماهية تخطيط الاحتياجات من الموارد
105	البشرية.....
	1.1.6 مفهوم تخطيط الموارد البشرية.....
106	
108	2.1.6 تحليل المطلوب من العمالة.....
	3.1.6 تحليل المعروض من العمالة.....
113	
117	2.6 تحليل وتوصيف مناصب العمل.....

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

117	1.2.6 تحليل الوظائف.....
119	2.2.6 توصيف الوظائف.....
	3.6 التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الادماج).....
122	1.3.6 ماهية التوظيف.....
122	2.3.6 مراحل سيرورة التوظيف.....
127	4.6 إدارة الفئات البشري.....
128	1.4.6 كيفية التعامل مع العجز.....
131	2.4.6 كيفية التعامل مع الفئات.....
	3.4.6 التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات كآلية من
137	آليات إدارة الفئات البشري.....
139	7. نماذج مختارة للامتحانات العادية والاستدراكية.....
148	8. الخاتمة.....

3. المخاطر الاجتماعية

قبل أن نتطرق إلى مفهوم المخاطر الاجتماعية أردنا أن نعرض أولاً على مفهوم الخطر، لتناول بعدها مفهوم المخاطر الاجتماعية، أنواعها، أسبابها، مراحلها، والآثار المترتبة عليها، بعدها أردنا إعطاء مثال عن المخاطر الاجتماعية في المؤسسة وذلك عن طريق التطرق إلى إثارة الموضوعات الحساسة داخل الفريق وكيف ينشأ الخطر.

1.3 مفهوم الخطر

إن الخطر بمفهومه الشائع هو ما يمكن أن يتسبب في ضرر أو أذى لحياة الإنسان المادية أو المعنوية كملكاته، والبيئة المحيطة به، وماله، ووقته، وسمعته، وحتى علاقاته الاجتماعية.

فكل حدث مستقبلي يهدد إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها يُعتبر خطراً، تنجر عنه لا ربحية للأصول المستثمرة، والأصول المعنوية من موارد بشرية (كأعضاء لجنة، متطوعون، مستخدمون) تزيد تكلفتها بالإضافة إلى احتمال نقص كفاءتها في أداء مهامها، دون أن ننسى تأثير سمعة المؤسسة جراء آثار هذا الخطر. أما فيما يتعلق بالأصول المادية فقد يؤدي الخطر إلى فقدان المؤسسة لملكيتها على العمارات، والوسائل، والأجهزة، والمواد،

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

وحقوق الطبع، والعلامات التجارية، مما يؤثر سلبا على دخل المؤسسة
الناتج عن: المبيعات، و المنح، و المساهمات.

1.1.3 تعريف الخطر: وعليه فقد تم تعريف الخطر على أنه:

الخطر: "توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع
حدوثه"¹؛

الخطر: " احتمال اختلاف العائد المتحقق عن العائد المتوقع"²؛

الخطر: " احتمالات قابلة للقياس لتحقيق خسائر أو عدم الحصول على
القيمة"³؛

¹ عبد الكريم أحمد قندوز، إدارة المخاطر بالمؤسسات المالية الإسلامية من الحلول الجزئية إلى التأميل،
مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، دبي،
31ماي- 3 جوان 2009، ص 18.

² عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار اليازوري العلمية للنشر
والتوزيع، الأردن، 2009، ص 101.

³ Goohman John Downes & Jordan Elliott, Dictionary of
Finance and Investment Terms, (Barran's Inc. U.S.A. ,1995)
,P491.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

الخطر: " احتمالية أن تكون نتائج التنبؤات خاطئة، فإذا كانت هناك احتمالية عالية في أن تكون التنبؤات خاطئة فعند ذلك ستكون درجة المخاطرة عالية أيضا، أما إذا كانت الاحتمالية منخفضة، فإن درجة المخاطرة ستكون منخفضة أيضا"¹.

مما سبق يمكن القول بأن المخاطر هي حالة عدم التأكد في استرجاع رؤوس الأموال المقرضة أو تحصيل أرباح مستقبلية متوقعة² قد تعرض المؤسسة إلى خسائر غير متوقعة و غير مخطط لها، أو تذبذب الإيراد المتوقع من استثمار أو نشاط معين، بما قد يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة وعلى تنفيذها بنجاح، و قد تؤدي في حال عدم التمكن من السيطرة عليها و على آثارها إلى القضاء على المؤسسة وإفلاسها³.

وعليه فإن المخاطر مسؤولية الجميع في المؤسسة لأن الخطر لا يفرق بين أي جهة فيها، وبما أن الخطر مصادره عديدة، فإن له عدة حلول

¹ علي عبد الله شاهين، إدارة مخاطر التمويل و الاستثمار في المصارف -مع التعرض لواقع المؤسسات المصرفية العاملة في فلسطين- المؤتمر حول: الاستثمار و التمويل في فلسطين بين آفاق التنمية و التحديات المعاصرة، فلسطين، 8-10 ماي 2005، ص3.

²Anne MARIE PERCIE DU SERT, Risque et contrôle de risque, Economica, Paris, 1999, p 25.

³ نوال بن عمارة، إدارة المخاطر في مصارف المشاركة، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009، ص2.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

من بينها حل أمثل قد يكون خفيا، فالمطلوب من إدارة المؤسسة البحث عنه و تفعيله.

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

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

2.1.3 مفاهيم مرتبطة بالخطر: يستخدم مصطلح الخطر في كثير من الأحيان للدلالة على الأزمة أو الواقعة أو الحادثة أو المشكلة أو الكارثة، ومن أجل توضيح الفروق الموجودة بين هذه المفاهيم ومفهوم الخطر سنحاول التطرق إليها بالتفصيل كما يلي:¹

¹ هامل مهدية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة دكتوراه، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2009، ص ص: 33-34.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

1.2.1.3 مفهوم الأزمة: هي المرحلة الأخيرة لتتابعات الخلل الوظيفي الذي يهدد شهرة واستقرار المؤسسة، وبصورة عامة هي حدث أو موقف أو حالة غير متوقعة واسعة أو عميقة التأثير تتعلق بمصير الفرد أو المصير الإداري للمؤسسة وتحدد بقائها واستمرارها تستدعي التدخل لمواجهةها والحد من تأثيرها¹.

2.2.1.3 تعريف الواقعة: هي شيء حدث وانتهى أثره وهي مجرد خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي في نظام أكبر، وعليه فإن الواقعة هي خلل جزئي حدث في الماضي وانتهى دون أن يخلف آثار وخيمة.

3.2.1.3 الحادثة: هي خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله الذي يتوقف إنتاجه أو يجب إيقافه حتى يتم إصلاح الخلل، أي أن الحادثة شيء مفاجئ غير متوقع، تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه ولا تكون له صفة الاستمرارية بعد حدوثه الفجائي العنيف .

¹ حامد الحدراوي، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها-دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجلس

النواب العراقي، مجلة الكوفة، العدد05، ص195.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

4.2.1.3 المشكلة: وهي تنتج عن حالة من عدم الاستقرار في القواعد الأساسية وتتسم المشكلة بالأخذ بالأسباب والأبعاد؛ ولهذا فهي تحتاج لجهود ضخمة لمدة للتعامل معها بشكل فعال وفعلي، لأن المسألة هنا لا تعني حل المشكلة في ذاتها وإنما الجهود تكون موجهة للأسباب التي أدت لوجود هذه المشكلة لاستئصالها من جذورها المسببة لها.

5.2.1.3 تعريف الكارثة: هي حدث يقع لأسباب بشرية أو طبيعية مقصودة أو غير مقصودة، يقتصر على وجود تهديدات تواجه الإنسان أو المنظمة أو المجتمع ككل .

2.3 تعريف المخاطر الاجتماعية

يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وبصفة دائمة لتحقيق أهداف المؤسسة. غير أنه قد ينتج عن هذا التفاعل اتفاق العاملين في مواقف معينة كما قد يتعارضون في مواقف أخرى، وغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف والتعارض إلى حدوث ما يسمى بالمخاطر الاجتماعية ، فالمخاطر الاجتماعية داخل المؤسسة تعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية، تنتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية(التقدير والاحترام...) . و فيما يلي سوف نتناول بعض التعاريف حول المخاطر الاجتماعي كما يلي:

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

المخاطر الاجتماعية: هي التفاعل الاجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر قد يعيق أهدافه مما يخلق لديه شعور بالإحباط يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر وبالتالي إلى القيام بسلوك معين¹.

المخاطر الاجتماعية: تعرف على أنها تعطل أو انهيار في سبل ووسائل صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء².

¹ ابراهيم علي ربابعة، إدارة الصراع والنزاع: على الموقع التالي:

https://www.alukah.net/books/files/book_7038/bookfile/nezaa.pdf

اطلع عليه بتاريخ 01مارس 2019.

² لنا داود محمد طه، العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية محافظات غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2012/2013، ص15.

3.3 أنواع المخاطر الاجتماعية

لقد اختلف الباحثون في وضعهم لتصنيف أنواع المخاطر الاجتماعية إلا ان معظمها يتمحور في عنصرين مخاطر اجتماعية خارجية ومخاطر اجتماعية داخلية وكل نوع ينقسم إلى أنواع أخرى وهي كما يلي:¹

1.3.3 مخاطر اجتماعية خارجية: هي عادة ما تكون خارج سيطرة

المؤسسة، ولكن يجب التعرف عليها والتقليل منها، وهو ما يعرف بمخاطر بيئة النشاط وتضخم المخاطر الناتجة عن المتغيرات الأكثر احتكاكا وتفاعلا مع المؤسسة وتشمل كل المخاطر الناتجة عن كل القوى والعوامل البيئية التي تعمل في ظلها جميع المؤسسات، والتي تؤثر عليها بشكل مباشر وغير مباشر ويمكن توضيح مخاطرها كما يلي: " هي المخاطر التي تقع بسبب ظروف طبيعية وليس للأشخاص دور في وقوعها، غير محددة زمنيا كما أن الخسائر المرتبة عنها لا تخص شخص معين أو فئة معينة لكنها تمس الأشخاص والممتلكات بصفة عامة وبخسارة غير محددة ومن بين الأخطار الخارجية أيضا ما هو مرتبط ببعض الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للبلاد كالتضخم مثلا والاضطرابات التي تخلف خسائر تمس

¹ المرجع السابق، نفس الصفحة.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

المجتمع ككل، وتقع مسؤولية التقليل من وقع هذه المخاطر على عاتق الدولة"¹.

ويمكن تقسيمها إلى مخاطر اجتماعية بمعناها التقليدي كالبطالة، الفقر، تردي الخدمات الاجتماعية، تردي خدمات الاسكان...مما يؤدي إلى تردي جودة الحياة بالإضافة إلى مخاطر اجتماعية حديثة وهي مخاطر ناتجة عن تغيرات اجتماعية واقتصادية والتي يمكن حصرها فيما يلي: خروج المرأة للعمل، زيادة مبار السن، تقلص دور الدولة وتوسع القطاع الخاص في تقديم الخدمات.

2.3.3 مخاطر اجتماعية داخلية: وتتمثل في جملة المخاطر التي تنتج عن المتغيرات والعوامل المرتبطة والمؤثرة تأثيرا مباشرا على المؤسسة وأدائها ، هذه المخاطر يسببها المحيط الاجتماعي للمؤسسة، أو الكيفية التي تعيش فيها أو تلك التي يعملون بها، وتنقسم إلى قسمين هما:

1.2.3.3 مخاطر اجتماعية جماعية: تتضمن المخاطر الأساسية أو الجوهرية خسائر لا شخصية المنشأ والعواقب، إنها مخاطر جماعية تسببت

¹ لطيفة عبدلي، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS - ، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012/2011، ص13.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

فيها ظواهر اقتصادية واجتماعية وسياسية، رغم أنها قد تنشأ من أحداث عادية، وهي تؤثر على شرائح كبيرة من الموظفين.

2.2.3.3 مخاطر اجتماعية فردية: تختلف عن المخاطر الاجتماعية الجماعية في كونها تتضمن خسائر ناشئة عن أحداث فردية و يشعر بها الأفراد و ليس المجموعة ككل، وهي تصيب الأفراد في ذاتهم وفي ممتلكاتهم وخسائرها تقع في حدود المسؤولية الفردية¹.

4.3 أسباب المخاطر الاجتماعية

إن مسببات الخطر هي مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى زيادة معدل تكرار الخطر أو زيادة احتمال حدوث الخسارة ويمكن أن تزيد من شدة الخسارة المادية الناتجة عن تحقق الخطر أو الاثنين معا فمثلا التدخين يعتبر عاملا مساعدا يزيد من احتمال وقوع حادث الوفاة. وتعرف أيضا مسببات الخطر بأنها مجموعة من الظواهر التي تؤدي إلى زيادة أو خفض احتمالات تحقق الخطر أو زيادة أو خفض شدة الخسارة المترتبة على تحققه أو كلاهما معا بمعنى أن مسببات الخطر أو العوامل المساعدة له قد يقتصر تأثيرها على احتمالات أو فرص وقوع الخسارة وقد يقتصر تأثيرها على

¹ لطيفة عبدلي، مرجع سابق، ص14.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

قيمة الخسارة أو شدتها وقد تؤثر هذه المسببات على احتمال حدوث الخسارة وشدتها معا في نفس الوقت، وتنقسم إلى ما يلي:¹

1.4.3 مسببات الخطر الموضوعية: ويقصد بها خصائص الشيء المعرض للخطر والتي تزيد من احتمال وقوع الخطر أو تزيد من شدة الخسارة الناتجة عن تحقق الخطر أو الاثنين معا، وهي تلك المسببات الإضافية التي تزيد من درجة الخطر أو تزيد من فرص وقوع الخسارة وتتميز هذه المسببات بسهولة التعرف عليها وتحديدتها بدقة عن طريق دراسة النواحي الفنية والمادية للشيء المعرض للخطر، ويمكن القول أن درجة التحكم في هذه العوامل الموضوعية محددة لأنها من المكونات الطبيعية للشخص أو الشيء المعرض للخطر. الأمر الذي يصعب معه تفادي نتائجها الضارة.

وتتميز هذه المسببات بسهولة التعرف عليها وتحديدتها بدقة عن طريق دراسة النواحي الفنية والمادية للشيء المعرض للخطر، ويمكن القول أن درجة التحكم في هذه العوامل الموضوعية محددة لأنها من المكونات الطبيعية للشخص أو الشيء المعرض للخطر. الأمر الذي يصعب معه تفادي نتائجها الضارة.

¹ المرجع السابق ، ص ص: 16-17.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

2.4.3 مسببات الخطر الأخلاقية: هي المسببات المتمثلة أساسا في الصفات الأخلاقية التي يتحلى بها الشخص نفسه مثل: التهاون والإهمال أو التلاعب مما سوف يؤدي إلى وقوع خطر المسؤولية المدنية اتجاه الآخرين.

3.4.3 مسببات الخطر الطبيعية: هي العوامل التي تساعد على زيادة احتمال وقوع الخط، وبالتالي الخسارة المادية نتيجة لظواهر طبيعية كالفيضانات والزلازل.

4.4.3 مسببات الخطر الشخصية: يقصد بها مجموعة من المسببات أو العوامل المساعدة التي يكون للعنصر البشري تأثير فيها أو تنتج بسبب تدخله في مجريات الأمور أو تأثيره أو مشاركته سواء كانت هذه المشاركة أو ذلك التأثير سلبا أم إيجابا، ويفترض عادة أن يكون التدخل البشري في الظواهر الطبيعية بقصد الحصول على منفعة، إلا أن تدخله هذا قد يزيد من درجة الخطورة او من فرص وقوعها وبالتالي يكون ناتج تدخله تحقق الخطر ويمكن التفرقة بين نوعين من مسببات الخطر الشخصية وهما:

1.4.4.3 مسببات الخطر الشخصية الإرادية: هي مسببات الخطر التي تكون في صورة عوامل مساعدة تؤدي إلى زيادة درجة الخطورة أو زيادة

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

حجم الخسارة المترتبة على تحقق الخطر نتيجة فعل إرادي متعمد والمقصود منه إحداث الضرر أو زيادة حجمه.

2.4.4.3 مسبات الخطر الشخصية الإرادية: ويقصد بها مجموعة من العوامل المساعدة التي تؤدي بشكل عفوي وبدون قصد إلى زيادة تحقيق الخطر أو زيادة شدة الخسائر الناتجة عن تحقق الخطر.

5.4.3 مسبات تخص التركيبة الاجتماعية للمؤسسة: تتمثل هذه المسبات في الفجوة بين القدامى والجدد من الموظفين، وكذا عدم التوازن الديموغرافي لصالح الكهول أو الشباب في المؤسسة.

5.3 مراحل المخاطر الاجتماعية:

المخاطر الاجتماعية بطبيعتها عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة و نقطة نهاية محددة. ومن الممكن في بعض الحالات ان تمتد المخاطر الاجتماعية الى فترات طويلة و ان تتحول من خطر بسيط مفهوم الابعاد الي نوع من الخطر المعقد غير واضح

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

الأبعاد، و بهدف التعرف على ديناميكية عملية الخطر نتعرض للمراحل التالية للمخاطر الاجتماعية:¹

1.5.3 المرحلة الأولى: نشأة الخطر

وهي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات المخاطر دون حدوثها. ومن أمثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المؤسسة على بعض الموارد المحدودة أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي. وفي كل هذه الحالات لا يطفو الخطر إلى السطح نظرا لانخفاض حدته، وتتميز هذه المرحلة بتعدد الأحداث كارتفاع معدلات الغياب، الشكاوي، سلوكيات لا تعبر عن الالتزام، العدوانية الكامنة... ، فخلال هذه المرحلة على إدارة الموارد البشرية أن تبقى في استماع للأفراد وتنشيط قنوات الاتصال وتحديد دور كل عضو فيها.

¹ ليندة رقام، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية، محاضرات لطلبة السنة الثالثة، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2015، ص 83-84.

2.5.3 المرحلة الثانية: بداية الخطر

هي المرحلة التي يشعر فيها كل الأطراف بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الخطر الفعلي بين الاطراف المختلفة. و بمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الخطر المدرك الى مقدمات للخطر الواقعي او الفعلي. وتتميز هذه المرحلة بغياب العقلانية وتكون شرارة بدايتها قرار عقوبة أو قرار ينظر له أنع غير عادل أو تسريح اقتصادي أو الغاء ميزة من المزايا التي تعود العمال الاستفادة منها وغيرها، هذه الشرارة يرعان ما تعم التنظيم وتترجم في حركة اضراب مبنية حول مطلب واحد. خلال هذه المرحلة من الضروري أن يكون هناك شريك اجتماعي متمثل في نقابة قوية ومنظمة مكونة من أشخاص معروف عنهم الكفاءة والتجربة. هذه المرحلة المتفجرة تتطلب من مسؤول العلاقات الاجتماعية الاستماع دون نقاش يعمق المشكل، كما يحاول أن يخفض من شدة لهجته لأم عليه أن يفكر دائما في ما بعد الخطر(الصراع). تتشكل خلية أزمة تضم وبالخصوص المدير العام للمؤسسة ومديري المصالح المعنية لدراسة الملف الاجتماعي، وتبقى الاتصالات والمشاورات اليومية مع الرؤساء المباشرين.

3.5.3 المرحلة الثالثة: المفاوضة

وهي مرحلة استخدام السلوك في اظهار الافعال و ردود الافعال المترتبة على وجود الخطر، ومن أمثلة ذلك الهجوم او الانسحاب او تقديم التنازلات. و في هذه المرحلة تبدأ اطراف الصراع في التفكير في انهاء أو حل الصراع، وتسمح هذه المرحلة بتعميق الرؤية حول المشاكل المطروحة والتي تنتهي من المفروض باقتراحات حلول وتسوية. فهي تتطلب توفر صفات سياسية ودبلوماسية لدى طرفي الصراع، يمكن توفيق المفاوضة في حالة ظهور مطالب جديدة أو وضعية غير متوقعة.

يقترح خلال المفاوضة فريق الإدارة عدة حلول والتي تناقش مع الممثلين النقابيين. هذا حتى لا تتمسك المعارضة بحل وحيد، ويجب أن تؤدي المفاوضة إلى مرحلة يتحقق فيها التوافق بين المرغوب والممكن، وتتخذ القرارات المتفق حولها. الاتفاق يترجم من خلال العودة للعمل وهو الهدف الأول للإدارة ويحتوي هذا الاتفاق عدد من الاجراءات والتي تحقق إن أمكن رضا الطرفين (إدارة/ عمال) من الضروري برمجة رزنامة للإجراءات المتفق حولها والتي يجب أن تتابع بدقة وإعلام الأفراد بمختلف خطواتها، هذا لتجنب خطورة العودة للصراع من جديد.¹

¹ ليندة رقم، مرجع سابق، ص84.

4.5.3 المرحلة الرابعة: بعد الأزمة

هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتنازعة في مرحلة ما بعد الأزمة. و في كثير من الأحيان يمكن ان تتوصل الأطراف المتنازعة إلى حل دائم وعادل خاصة في الحالات التي تتساوي فيها مصادر قوة الاطراف المتنازعة، وفي أحيان أخرى يصعب التوصل الى مثل هذا الحل الدائم العادل، ويتم بدلا منه التوصل الى حلول مؤقتة. تتطلب هذه المرحلة إعادة الروابط والعلاقات بين العمال ورؤساءهم، والعمال والإدارة وارجاع سيادة جو من الثقة والاحترام المتبادل.

أما فيما يتعلق بالعمال يجب إعادة التعاون بين المضربين. وضرورة الإعلام حول رزمة الاتفاق واحترام بنودها وتنفيذها. فهنا تظهر الحاجة إلى ما يسمى " بالتسويق الاجتماعي " من خلال إعلام العاملين حول الفوائد الاجتماعية جراء هذا الاتفاق.

أما المسير والذي يعتبر أول واجهة للإضراب فإنه يمكن أن يشعر بالعزلة لذا فإن برجة اجتماع بين هؤلاء المسيرين (الرؤساء المباشرين) والإدارة العليا ومسؤول العلاقات الاجتماعية تظهر ضرورة لإعادة بناء علاقات ثقة بين مختلف المستويات الرئاسية دون اهمال خلال هذه المرحلة

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

ضرورة تحليل الخطر لفهم الأسباب الحقيقية التي دفعت إليه والخروج بنتائج يمكن الاستفادة منها مستقبلا¹.

6.3 الآثار المترتبة على المخاطر الاجتماعية

من اللافت للنظر أن هناك كثيرا من المعتقدات الخاطئة عن المخاطر، فمثلا هناك من يتصور أن تجاهل الخطر (عندما تظهر بوادره) سيؤدي إلى إضعافه شيئا فشيئا، ومع أن التجاهل قد يفيد أحيانا إلا أنه قد يؤدي إلى عواقب وخيمة في أحيان أخرى. لذا يجب علينا أن نتفهم أسس الخطر حتى نستطيع توظيف استراتيجيات التعامل معه في الموضوع الصحيح والوقت المناسب. هناك أيضا من يعتقد أن "المواجهة" هي دائما وأبدا عملا غير محبب والأفضل أن لا نعبر عن مشاعر الغضب التي بداخلنا. مع أن المواجهة أو الصراحة إذا تم توظيفها في قالب الصحيح ستكون مفيدة جدا في حل كثير من النزاعات.

وبوجه عام يمكن تلخيص اهم الجوانب السلبية للمخاطر فيما

يلي:

✓ شعور بعض الموظفين بالانهزام و عدم الرضا؛

¹ ليندة رقام، مرجع سابق، ص 84.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- ✓ تباعد المسافات بين الموظفين و الإدارة؛
 - ✓ سيادة روح الشك وعدم الثقة بين الموظفين؛
 - ✓ تركيز الافراد على الانجازات الفردية أكثر من الانجازات الجماعية؛
 - ✓ انخفاض روح الفريق و تدهور الاداء؛
 - ✓ ارتفاع معدل دوران العمل.
- كما يمكن تلخيص اهم النواحي الايجابية للمخاطر فيما يلي:
- ✓ تطوير الافكار؛
 - ✓ الاتجاه نحو البحث عن افكار جديدة؛
 - ✓ اعطاء الفرد فرصة للتعبير عن رأيه؛
 - ✓ دفع عملية الابداع و التطوير؛
 - ✓ تحسين مستوى جودة القرار؛
 - ✓ تحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

7.3 مثال تطبيقي حول إثارة الموضوعات الحساسة داخل الفريق

هناك العديد من الأمور التي يحتمل أن تصبح حساسة في مواقف الفريق، ربما يكون أحد هذه الأمور شيئاً يحدث خارج إدراك أو وعي غالبية أعضاء الفريق، أو شيئاً ينتج عن الفروق و الاختلافات بينهم، قد

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

يساعد ذلك الأمر في تفادي الصراعات أو قد يشمل الاستهزاء بنقاط الضعف الإنسانية، أو السير في تيار مضاد للتوقعات الثقافية، أو يسير عكس العادات السائدة في الفريق وهذا ما سنوضحه في النقاط التالية:¹

- يبدأ التدخل من بداية الوعي بأن شيئا ما يتعلق بوظيفة الفريق على وشك أن يحدث؛

¹ دينس ليندورفر، ترجمة محمد عبد الحفيظ يوسف، إثارة الموضوعات الحساسة داخل الفريق، مؤسسة محمد آل راشد مكتوم، على الموقع:

<file:///C:/Users/ayoub/Downloads/%D9%83%D8%AA%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%B1%D8%A7%D8%B9/%D8%A5%D8%AB%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B6%D9%88%D8%B9%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B3%D8%A7%D8%B3%D8%A9%20%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%8A%D9%82.pdf>

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- يبدأ عضو الفريق بالتركيز على قرب ما يلاحظه، مقيما لطبيعة هذا الشيء وملاحظة تأثيره عليه(عليها) أو على الأعضاء الآخرين بالفريق أو على الفريق ككل؛

- يقوم عضو الفريق في وقت ما بالحكم على ما يحدث كما يلي :

* ليس موضوعا ذا صلة به أو (بها) أو بأعضاء آخرين أو بالفريق ككل؛

* أن ما يحدث يساعده أو (يساعدها) أو يساعد أعضاء آخرين أو وظائف الفريق، ويحتاج هذا الشيء إلى إبرازه والعمل على إصلاحه؛

* يعوقه (أو يعوقها) أو يعوق أفراد آخرين في الفريق أو الوظائف الفريق، ويحتاج إبرازه والعمل على إصلاحه.

- بناء على هذا الحكم، يقرر هذا الشخص عما إذا كان سيعالج هذا الأمر من عدمه.

فيما يلي سوف نتطرق إلى هذه العملية بنوع من التفصيل كما

يلي:¹

¹ دينس ليندورفر ، مرجع سابق ، ص: 14-17-18-19(بتصرف)

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

1.7.3 الوعي والإدراك بما يحدث: فنحن نستخدم وعينا وإدراكنا بالأفكار والمشاعر والسلوكيات أثناء اجتماع الفريق؛ لنراقب سير الأحداث فتقودنا ردود أفعالنا في هذا الصدد إلى أن نخلص إلى أن الأمور تسيير على ما يرام أو أنها غير ذلك، إن إدراكنا بالسلوك، المنطوق وغير المنطوق، لزملائنا من أعضاء الفريق وتكهناتنا عن الأفكار والمشاعر المرتبطة بهذا السلوك تعتبر مصادر للمعلومات، التي نشاهدها، لتقييم وظائف الفريق.

فنحن أيضا نحتفظ ببعض الوعي بخصوص كيفية عمل فرقنا. إن معظم الفرق لديها أهداف، قد تم وضعها ومخرجات حاسمة يراد تحقيقها، ونحن أعضاء الفريق نقوم بالمراجعة من وقت لآخر للتأكد من أننا نمضي قدما نحو تحقيق ذلك، إن أهداف الفريق في المحافظة والتعلم بالإضافة إلى الأهداف ذات التركيز على المهام والتي قامت المؤسسة بوضعها تعتبر مهمة جدا في هذا الصدد. تساعد هذه المعايير والقياسات في أن نقرر عما إذا كان فريقنا يعمل بكفاءة في الوقت الحالي وعلى مدار الوقت.

إن الأطر النظرية القائمة على الخبرة، التي تراكمت لدينا في حياتنا العملية تمدنا ببعض مقاييس الأداء المرجعية، و تقوم بالقياس المقارن لعمل فريقنا. تخلق هذه الأطر توقعات معينة بخصوص كيفية عمل الأشياء عندما نقوم بالعمل معا داخل فريق معين.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

مربط الفرس هنا هو أنه قد يتوافر لدينا في أي فترة من حياة الفريق مصادر متعددة للبيانات ويمكن استخدامها لتحفيزنا على الإدراك والوعي عندما تعمل الأشياء أو عندما تتوقف في العمل.

2.7.3 الإثارة من عدمها: هناك بعض الأوقات التي تستدعي أن يتم ترك الأمر كما هو -أي عدم الإثارة- فعل سبيل المثال: قد تكون متأكد من هذا الأمر ليس مهما للفريق، أو أنه في الطريق إلى الحل، أو أن هناك تغييرا متوقعا في الفريق أو نطاق عمله، ويعتقد أن هذا التغيير سوف يعالج هذا الأمر. فيجب أن تتمهل في إثارة الموضوع إذا كنت بحاجة إلى تجميع المعلومات إضافية. وربما لا تكون متأكد من فهمك لما تريد إثارته، أو أنك لا تعلم ما تراه في الفريق هو شيء جيد أم غير ذلك، أو أنه من غير الواضح: كيف يتعامل الآخرون مع ما يحدث أو حتى مجرد استشعارهم لما يحدث؟ وقد تفكر أنت في أن ما يحدث هو شيء عابر أو مؤقت، ويجب عليه الانتظار؛ لترى ما سوف يحدث.

وهناك أوقات تستدعي أن تسير قدما في إثارة هذا الأمر. فعلى سبيل المثال، أنت مقتنع تماما بأن ما يحدث هو مشكلة واضحة لك ولأعضاء الآخرين، ولكفاءة وفعالية الفريق. أو ربما يكون ما تهتم به لا يبدوا مشكلة الآن وإنما يزداد سوءا فيما بعد. وربما تكون هناك عادات

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

تقدم نمذجة التوجيه والانفتاح، وغالبا ما تؤدي إلى مواقف دفاعية للأعضاء الآخرين في الفريق.

-تجنب استخدام المصطلحات المثيرة أو التعميمات الكبيرة. مثل هذه الكلمات والعبارات تثير غضب الآخرين وتجعل من الصعب أن يتجاوبوا بفاعلية مع تعليقاتك قبل أن تفصح عما بداخلك، عليك باتخاذ القرارات المتعلقة بشأن العوامل الأخرى.

إلا أن أحد أهم العوامل التي يجب أن نغير لها اهتمام هي مستوى التركيز لمداخلتنا، ففي جميع الأوقات وخلال اجتماع الفريق تكون هناك أمور داخل أعضاء الفريق، وبين الأعضاء، وعلى مستوى الفريق، كل ذلك في وقت واحد. وحينما تحدث التفاعلات فإن أعضاء الفريق تكون لديهم أفكارهم الداخلية ومشاعرهم بخصوص هذه التفاعلات، وأن طرق ووسائل الفريق في العمل ربما يتم تشجيعها أو إزالتها.

كما أنه هناك عامل آخر يجب أن نفكر فيه جيدا، وأن نتخذ قرارا بشأنه قبل إثارة موضوع حساس في داخل الفريق، هذا العامل هو: درجة القوة أو الحدة التي تريدها في مداخلتك. القاعدة العامة هنا هي أن: تكون درجة القوة أو الحدة ملائمة، بحيث تشجع أعضاء الفريق على استكشاف ومناقشة هذا الأمر.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

أما العامل الأخير الذي يجب ان تحكم عليه قبل إثارة موضوع للنقاش داخل الفريق هو التوقيت، إن هدفك هو أن تجعل الآخرين يستمعون لمداخلتك ملاحظتك وأخذها بعين الاعتبار، لهذا يجب اختيار أنسب الظروف التي تستطيع خلاله إثارة الموضوع محل اهتمامك.

4. اليقظة الاجتماعية والمخاطر التنافسية:

قبل أن نتطرق إلى اليقظة الاجتماعية أردنا أن نعرض على مجموعة من المفاهيم الأساسية والضرورية التي لها علاقة باليقظة الاجتماعية وأثرها على المخاطر التنافسية في المؤسسة على غرار نظام المعلومات الموارد البشرية الذي يزود الإدارة بالمعلومات الضرورية حول الموظفين بهدف اتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، بيئة (محيط) المؤسسة فالحديث عنها يعني الحديث عن مكان القوة التي تمتلكها والضعف التي قد تعترى عمل المؤسسة وأداءها المستهدف لبلوغ ما تريد تحقيقه، التدقيق الاجتماعي الذي يمد بالمعلومات الخاصة بتحليل، تقييم و التوصيات المتعلقة بنشاطات تسيير الموارد البشرية، ولا يمكننا أن نتكلم عن اليقظة الاجتماعية دون التطرق إلى اليقظة الإستراتيجية، فاليقظة الاجتماعية ما هي إلا نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية.

1.4 نظام معلومات الموارد البشرية

1.1.4 تعريف نظام معلومات: لقد تعددت التعاريف الخاصة بنظام المعلومات باختلاف الخلفيات العلمية و العملية لأصحابها و فيما يلي عرض لبعض التعاريف:

نظام المعلومات: هو مجموعة من الموارد المادية، البرامج، الأفراد، المعطيات و الإجراءات التي تعمل على جمع، معالجة وتخزين المعلومات¹.

نظام المعلومات: الطريقة التي يستخدم من خلالها الأفراد والمنظمات التكنولوجيا، ويقومون بجمع، معالجة، تخزين، استعمال ونشر المعلومات².

و من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه مجموعة من الموارد التي تتضامن مع بعضها البعض لتحقيق هدف أساسي هو إنتاج المعلومات.

¹ Robert.peix, systems d' information et management des organization, 5 e edition ,librairie Vuibert, Paris, 2004, p3

² حنان يحيى شريف، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، 1، 2018/2017، ص14.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

2.1.4 تعريف نظام معلومات الموارد البشرية: لقد تعددت التعاريف

الخاصة بنظام المعلومات الموارد البشرية و فيما يلي عرض لبعض التعاريف:

نظام معلومات الموارد البشرية: هو تركيبة من الأفراد و الإجراءات المصممة بغرض تجميع، تنقية، تحليل، تقييم و توزيع معلومات دقيقة و سريعة لأغراض المتابعة و اتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة¹.

نظام معلومات الموارد البشرية: إحدى تطبيقات نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية والتي توفر المعلومات لإدارة بصفة دورية منتظمة في صورة تقارير مطبوعة أو معروفة في شكل استجابات تظهر على شاشة الحاسب الآلي مما يسهم في اتخاذ القرار وتتبع وعلاج المشاكل الموارد البشرية لمنظمات الأعمال².

ومنه نستنتج أن نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام شامل يعمل على جمع كل المعلومات حول الموظفين بهدف اتخاذ القرارات في

¹ جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية(المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص530.

² طارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2000، ص 91.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، و ذلك لإتاحة المعلومات الدقيقة و الواضحة في الوقت المناسب لمساعدتهم على تخطيط الجيد للموارد البشرية.

3.1.4 وظائف نظم المعلومات الموارد البشرية: تقوم نظم المعلومات الموارد البشرية بالوظائف الأساسية التي يقوم عليها أي نظام آخر و هي:¹

1.3.1.4 إدخال البيانات: وتتمثل في البيانات التي يتم تغذية النظم بها عن البيئة الداخلة، و من خلال التغذية العكسية عن البيئة الخارجية.

2.3.1.4 تجميع و تحليل و تويب و تلخيص البيانات " المعالجة و التشغيل": وتتمثل في تقويم و تهيئة البيانات و إدخالها إلى النظم و تصفيتها و فهرستها و اعداد التقارير بالمعلومات .

3.3.1.4 تقويم و تصنيف المعلومات في ملفات "التخزين": حيث يتم حفظ و تخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، و تتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة.

¹ محمد يدو، سمية بوخاري، اثر نظم المعلومات الإدارية على التحكم في تسيير الموارد البشرية، الملتقى العلمي الدولي حول: أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، يومي 04 و05 ماي 2015، جامعة البليدة2، ص14.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

4.3.1.4 المخرجات: وتتمثل في المعلومات التي يتم توليدها من قبل النظام بعد إجراء عمليات المعالجة على البيانات.

5.3.1.4 التغذية العكسية: تهدف إلى المطابقة بين المخرجات المخططة و المخرجات الفعلية لكشف الانحرافات و تصحيحها، و يتطلب ذلك توجيه و متابعة و تقييم عمليات تنفيذ المخرجات.

والشكل الموالي يوضح يوضح وظائف نظام المعلومات كما يلي:

الشكل رقم(01): يوضح وظائف نظام المعلومات



المصدر: من إعدادنا

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

4.1.4 أهمية نظم المعلومات الموارد البشرية: لنظام المعلومات أهمية بالغة تتمثل في:¹

- يزود مصلحة الموارد البشرية بالمعلومات الكافية لمجال معين؛
- يحدد كيفية معالجة البيانات الخام من أجل إخراجها في شكل معلومات صالحة لاتخاذ القرارات.
- يتولى نظام المعلومات جمع و معالجة البيانات، ثم تخزين المعلومات و توزيعها بعد رصد احتياجات مختلف مستعمليها، حيث يتنبأ بحدوث أي خلل مما يساعد المديرين بتحليل المشاكل و البحث عن تصحيحها.

5.1.4 أهداف نظم المعلومات الموارد البشرية: هناك ثلاث أهداف أساسية لنظام المعلومات:²

- يساعد المديرين على اتخاذ القرارات و ذلك بتقديم معلومات مفصلة؛

¹ محمد يدو، سمية بوخاري، نظم المعلومات كآلية لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، الملتقى الدولي حول: دور جودة التكوين و التعليم في تفعيل السياسة التشغيلية في الجزائر، يومي: 05 و 06 ديسمبر 2016، جامعة البليدة2، ص06.

² محمد يدو، سمية بوخاري، مرجع سابق، ص07.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

-يسمح بمراقبة تطور الموارد البشرية عن طرق اكتشاف المشاكل و الحالات الغير عادية و هو ما يتطلب "ذاكرة جماعية" في المؤسسة للاحتفاظ على أثر عن المعلومات المتعلقة بالماضي؛

-يسمح بالتنسيق بين النشاطات المختلفة في المؤسسة و ذلك بتقديم معلومات عن الوقت الحاضر .

6.1.4 متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية: حتى ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فانه من الضروري توافر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:¹

1.6.1.4 المتطلبات الإدارية: وتتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة ومنها:

-تحديد الأهداف وغايات الإدارة بشكل واضح، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى /تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية؛

¹ عبد القادر الشارف، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية "حالة المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2010، 2011/3، ص ص: 40-41.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة، مما يتطلب بدوره اقتناع وتأييد الإدارة العليا في المنظمة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية وتقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك؛

- مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام؛

-مراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل المنظمة أو من خارجها؛

-الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية، لضمان كفاءة وفعالية أدائه.

2.6.1.4 المتطلبات التكنولوجية والفنية: وتتمثل في عدة متطلبات:

-توفر الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام، بمراعاة إمكانيات و احتياجات المنظمة؛

- توفر الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية و اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات الحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال؛

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة، وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام؛

-تكامل البيانات - الملفات والسجلات والوثائق -من اجل التزامات أكثر فعالية.

3.6.1.4 المتطلبات الاقتصادية: ومن أهمها:

-توفير وقت كاف لعملية إعداد وتصميم النظام، بما يسهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم؛

- العمل على تخفيض التكاليف؛

-الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام المعلومات البشرية؛

-توفير موارد المالية كافية لنجاح نظام معلومات الموارد البشرية؛

-توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام، لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

4.6.1.4 المتطلبات الاجتماعية: ومن بينها:

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

-التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق؛

- الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالحاسب الآلي، وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين؛

- توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام المستفيدين منه؛

- سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الايجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه.

2.4 محيط أو بيئة المؤسسة:

1.2.4 ماهية محيط المؤسسة أو بيئة المؤسسة: إن منظمات الأعمال لا تعيش في فراغ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة داخلية وأخرى خارجية فيها الكثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوكها، وعلى

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

المؤسسة أن تتكيف مع البيئة التي تعمل بها حتى تستطيع أن تنمو وتتقدم وتستمر¹.

وتنقسم بيئة المؤسسة إلى:

1.1.2.4 البيئة الداخلية: مجموعة المتغيرات الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة، وتتكون من:²

نقاط القوة: وهي الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لانجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين.

نقاط الضعف: نقص في الإمكانيات والقدرات التي لا تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق.

¹ أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية(الأونروا)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص10.

² أحمد يوسف أبو رحمة، مرجع سابق، ص09.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

وعلى المؤسسة فحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة الاستفادة منها في استثمار الفرص، وعناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل بها.

2.1.2.4 البيئة الخارجية: هي مجموعة المتغيرات أو القيود أو الظروف التي تقع بمنأى عن رقابة المنظمة وهي الواقع الذي تعيش فيه المنظمة بكل ما يحتويه من أنظمة وقيم اجتماعية وثقافية وسياسية، وعلى المؤسسة القيام بمسح لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة بتلك البيئة بغرض الاستفادة منها، والتحديات لتحديدها أو مواجهتها.

2.2.4 تحليل محيط المؤسسة: ينقسم محيط المؤسسة إلى عدة مستويات تتمثل فيما يلي:¹

1.2.2.4 تحليل المستوى الداخلي: الحديث عن البيئة الداخلية أو المحيط الداخلي للمؤسسة يعني الحديث عن مكامن القوة التي تمتلكها والضعف التي قد تعترى عملها وأداءها المستهدف لبلوغ ما تريد تحقيقه. ولعل خير تحليل يمكن اعتماده في تقييم المحيط الداخلي للمؤسسة هو تحليل سلسلة القيمة والموارد الرئيسية التي تمتلكها المؤسسة.

¹ عقون شراف، اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجربة الجزائر-، مجلة العلوم الانسانية، العدد 05، 2016، ص ص 258-260.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

1.1.2.2.4 تحليل سلسلة القيمة: طرح "porter" نموذج المسمى سلسلة القيمة لتأشير الطرق التي يمكن أن تعتمد المؤسسة الاقتصادية في إرضاء الزبون وتحقيق قيمة له. إذ أنه لكل مؤسسة اقتصادية سلسلة قيمة داخلية مكونة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة. والأنشطة الأساسية للمؤسسة تبدأ باللوجستيات التي تتجه الى داخل المؤسسة (مناولة المواد الخام والمخازن) ثم مرحلة العمليات حيث يتم تصنيع المنتج، يليها اللوجستيات التي تتجه للخارج (المخازن والتوزيع) ثم التسويق والبيع، وفي النهاية الخدمة(التركيب، الصيانة، وبيع قطع الغيار)، ويساند تلك الأنشطة الأساسية مجموعة من الأنشطة المساعدة مثل الشراء، التطور التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية والتي تساعد الأنشطة الأساسية وتعمل على أدائها بكفاءة عالية وفعالية ويرى "porter" أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.

2.1.2.2.4 الموارد الأساسية للمؤسسة الاقتصادية: تتمثل موارد المؤسسة الاقتصادية في انها كافة الموجودات والقدرات المميزة، والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعرفة والتي يتم السيطرة عليها لتطوير وتنفيذ الاستراتيجية.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

2.2.2.4 تحليل المستوى الخارجي: يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الاقتصادية.

1.2.2.2.4 تحليل المنافسين: يركز تحليل المنافسين على دراسة وتحليل المؤسسات المنافسة الموجودة في الصناعة حاليا أو التي يتوقع دخولها في المستقبل والتي تمتلك قابليات متقاربة. ويتضمن هذا التحليل دراسة أربعة عناصر أساسية حددها "porter" بما يلي: أهداف المنافسين، افتراضات المنافسين، إستراتيجيات المنافسين، موارد وقابليات المنافسين.

2.2.2.2.4 تحليل بيئة الصناعة: تمثل بيئة الصناعة مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيرا مباشرا على جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما، فالتحدي الحقيقي أمام المؤسسات الاقتصادية هو أن تختار مركزا في الصناعة التي تعمل فيها، ويسمح لها باغتنام الفرص التي توفرها تلك الصناعة، ويجنبها التهديدات التي يمكن أن تفرضها عليها أو التخفيف من آثارها.

3.2.4 قيمة المعلومات في ظل المتغيرات البيئية: لا يزال البقاء والاستمرارية من الأهداف التي تطمح إليها المؤسسات الاقتصادية سواء

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

كانت خدمة أو إنتاجية وهذا الهدف مرهون بمدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تحتويها البيئة (سواء كانت داخلية أو خارجية) . وتعتمد تلك القدرة على التكيف، بمدى جمع المؤسسة للمعلومات حول بيئتها عن طريق المراقبة الدائمة والمستمرة لمختلف التغيرات الحاصلة، وذلك تحسبا إلى أي تغير يمكن أن يؤثر على نشاطها، فهذه المراقبة تجعل كل القرارات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة متكيفة وفقا لتلك التغيرات، وفيما يلي سوف نتطرق إلى قيمة المعلومات في المؤسسة الاقتصادية وكذا أهمية تحليل البيئة للحصول على المعلومات كما يلي:¹

1.3.2.4 قيمة المعلومات في المؤسسة الاقتصادية: تمثل المعلومات أحد الموارد المستخدمة في تحقيق أهداف مشروع ما، تماما مثل الموارد المالية والمواد الأولية والآلات وغيرها، فيمكن النظر للمعلومات من باب أنها أصل من أصول المؤسسة وكاستثمار من المهم استغلاله والمحافظة عليه، ويشكل توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة والواضحة أهمية بالغة في اتخاذ

¹ نادية رافع، اليقظة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة-دراسة حالة مجمع الصناعات الغذائية عمور، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: اتصال تسويقي، جامعة البليدة2، 2017/2016، ص: 39-45-47(بتصرف).

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

القرارات وتجنب ما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من أزمات مواجهة بذلك التهديدات البيئية المختلفة.

و يمكن القول أن المعلومات أو مجتمع المعلومات كما أصبح يسمى اليوم يعتبر البديل الجديد للمجتمع الصناعي، فسواء كانت المؤسسة صناعية أو خدمية من المهم الحصول على المعلومات وتحليلها ل يتم التصرف بناء على تفسير هذه المعلومات، كما تعتمد في تحقيق نظم الرقابة الفعالة ونجد أن مقارنة الأداء الفعلي يولد معلومات ودون المعلومات لا يمكن التنبؤ ولا التخطيط المستقبلي للنشاط ولا تقييمه بدقة.

2.3.2.4 أهمية تحليل بيئة المؤسسة لتوفير المعلومات: باعتبار المؤسسة نظام مفتوح تمارس أنشطتها في البيئة المحيطة بها، تربطها -أي المؤسسة -علاقة يمكن القول أنها تبادلية تأثيرية فهي تؤثر في بيئتها وتتأثر بها، و نشير إلى أن درجة التأثير الذي تحدثه البيئة يكون أكبر مما تحدثه المؤسسة عليها وذلك لكثرة واختلاف المتغيرات البيئية وتطورها وتغيرها، ما يشكل صعوبة في السيطرة والتحكم فيها وتوفير كل المعلومات عليها.

ويساهم تحليل بيئة المؤسسة في توفير المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات والتحكم في مختلف الأنشطة واختيار أنسبها وبالتالي بناء وتنفيذ استراتيجيات ناجحة، كذلك محاولة التعرف واستغلال مختلف الفرص

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

المتاحة وتجنب التهديدات ومسايرة التغيرات بما يحقق درجة عالية من
الفعالية والأداء المتميز لمختلف الأنشطة بالمؤسسة.

3.4 المحيط الاجتماعي:

1.3.4 تعريف المحيط الاجتماعي: يعتبر المحيط الاجتماعي للمؤسسة
مصدر التأثيرات والضغوط التي تتحكم في قرارات المؤسسة¹ إذ يعبر المحيط
الاجتماعي عن مستوى الرضا السائد لدى العاملين عن محيط عملهم.
فالمؤسسة تجمع أفراد وجماعات بمصالح في بعض الأحيان متعارضة. لذلك
تقع على إدارة الموارد البشرية مسؤولية تحليل هذا المحيط بهدف الكشف
عن طبيعة العلاقة الموجودة بين العاملين ومؤسستهم، و امكانية استباق
المخاطر الاجتماعية الجماعية (مثل الإضرابات) أو الفردية (مثل الغياب،
دوران العمل، انخفاض الإنتاجية،) ... مما يمكن من القيادة الفعالة لها. لهذا
ولتجنب وصول المحيط الاجتماعي إلى حالة التي تشكل فيها خطورة على
تحقيق الأداء، تمتلك المؤسسة وسائلها الخاصة لرصد وتتبع هذا المحيط منها
وسيلة اليقظة الاجتماعية.

¹ Jean Pierre Detrie, Politique générale de l'entreprise, Dunod,
Paris, 2005 ,p18.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

2.3.4 العوامل المؤثرة على المحيط الاجتماعي: عدة عوامل تؤثر على المحيط الاجتماعي للمنظمة منها ما هي داخلية مرتبطة بتشغيلها، وهو الكيفية التي تعمل بها المؤسسة والتي يعيش فيها أولئك الذين يعملون فيها تمثل متغيرا أساسيا ومعترف به في تحقيق الأداء الاقتصادي والاجتماعي لها .منها :الظروف المادية للعمل، تنظيم العمل، العلاقات الإنسانية، مستوى الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة، نظام الأجور والحوافز، الإرهاق البدني والنفسي، معدل الغياب ودوران العمل، القلق بصفة عامة والقلق من فقدان الوظيفة، غياب المشاركة في المعلومة أو في اتخاذ القرارات. وأخرى خارجية عنها متمثلة في: الأزمات الاقتصادية، ارتفاع معدلات البطالة، وغيرها لهذا كان من الضروري متابعة وتحليل المحيط الاجتماعي للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة فيه وتدعيمها وتصحيح ما هو سلبي والتنبيه بمخاطره مستقبلا وتجنبه .ويمكن أن يتم ذلك من خلال نظام يقضة فعال¹.

¹ليندة رقم، مرجع سابق، ص82.

4.4 التدقيق الاجتماعي

لقد حقق التدقيق في المجال المالي والمحاسبي نتائج أجمرت الباحثين والمهتمين به، مما أدى لتكثيف البحث من أجل إدخال تقنيات التدقيق في إدارة المخاطر الاجتماعية .

1.4.4 مفهوم التدقيق الاجتماعي: التدقيق الاجتماعي هو عبارة عن وسيلة للقيادة والتسيير وأسلوب للملاحظة مثله مثل التدقيق المالي والمحاسبي وفي مجمله يهدف إلى: تقييم القدرة الخاصة بالمؤسسة للتحكم في المشاكل المتعلقة بالجانب البشري الاجتماعي الذي يفرضها المحيط الداخلي، فهو الفحص الانتقادي والاحترافي للوضعية الاجتماعية من أجل إصدار حولها رأي مسؤول ومحاييد ومستقل بالرجوع إلى معايير مما يؤدي إلى زيادة الثقة في صحة وسلامة المعلومات¹.

2.4.4 أهداف التدقيق الاجتماعي: بصفة عامة يهدف التدقيق الاجتماعي إلى مد المسيرين أثناء التنفيذ الفعال لمهامهم بالمعلومات الخاصة بتحليل، تقييم و التوصيات المتعلقة بنشاطات تسيير الموارد البشرية و يضمن لهم التحكم في العناصر الأساسية للمرونة و المتمثلة في التكيف ،

¹ رزين عكاشة، فاطمة بورقعة، أهمية التدقيق الاجتماعي لتفعيل حوكمة الشركات حسب معايير المؤسسات الدولية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد03، العدد04، سنة2020، ص25.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

التدريب والتوقع أو ما يسمى بالتأهات الثلاث للمرونة اللازمة للتأثير على العامل البشري داخل المنظمة ، حيث أن الإشكال المطروح ليس على مستوى مدى توفر الوسائل المادية و التكنولوجية المتطورة و لكن في الأفراد الذين يجب أن تكون لهم معرفة للتعامل مع هذه التكنولوجية الحديثة، و يهدف التدقيق الاجتماعي إلى الفحص النقدي للأحداث و الظروف التي وقعت بسببها وقياسها فهو عمل تحليلي بحت وهدفه في الأمد قصير يتمثل في إعطاء شهادة بصحة و سلامة القوائم و المعلومات التي تقدمها المؤسسة و إبداء رأي موضوعي حولها ، و كأهداف طويلة و متوسطة الأجل فهي تقديم الدعم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة و بالتالي يصبح التدقيق كوسيلة من وسائل القيادة و المنظمة تعتمد على النتائج التي يتوصل إليها في إعداد السياسات و المناهج المتعلقة بتسيير الأفراد إلى جانب العوامل الاقتصادية و المالية، فهو يساعد على رفع مستوى الأداء بتحقيق الاندماج للأهداف الاجتماعية مع الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة .

بصفة عامة مثل أهداف التدقيق في باقي المجالات، التدقيق الاجتماعي يهدف هو الآخر إلى رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية للمؤسسة لتحديد العقبات والعراقيل والانحرافات باستعمال وسائل فعالة للبحث عن الأسباب الحقيقية و تقديم الاقتراحات

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

للقضاء على الاختلالات والانحرافات ويمكن إجمال أهداف التدقيق الاجتماعي فيما يلي:¹

- فإذا كان التدقيق بمفهومه الكلاسيكي يخص عمليات الفحص و التحليل و التصديق أي عملية الرقابة البعدية يمكن أن تكون له أهداف خاصة بالتحكم في التسيير التنبؤي والمشاركة في الدراسات السابقة للآثار المترتبة عن القرارات الإستراتيجية التي تنوي المنظمة اتخاذها.

- القيام بالمعينة الدقيقة لتحصيل المعلومات الصادقة حول مجال الأهداف الخاصة بالأفراد كالتوظيف من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، رفع الروح المعنوية بتحسين ظروف العمل و الأجور العادلة. - إذا كانت هذه العملية نابعة من إرادة المسؤولين تكون نتائجها مضمونة نوعا ما وتكون هناك متابعة دائمة لتنفيذ التوصيات و الحلول المقدمة نظرا لتوفر الإرادة من أجل القضاء على الظواهر السلبية المشخصة و تحسين الظروف لرفع الأداء والانتاجية لدى الأفراد.

¹ معراج هواري، قياس إدراك واتجاه مراجعي الحسابات نحو تطبيق مفهوم التدقيق الاجتماعي - دراسة عينة من مراجعي الحسابات بالجزائر، ص06 على الموقع:

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads>

اطلع عليه بتاريخ: 2020/10/12.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

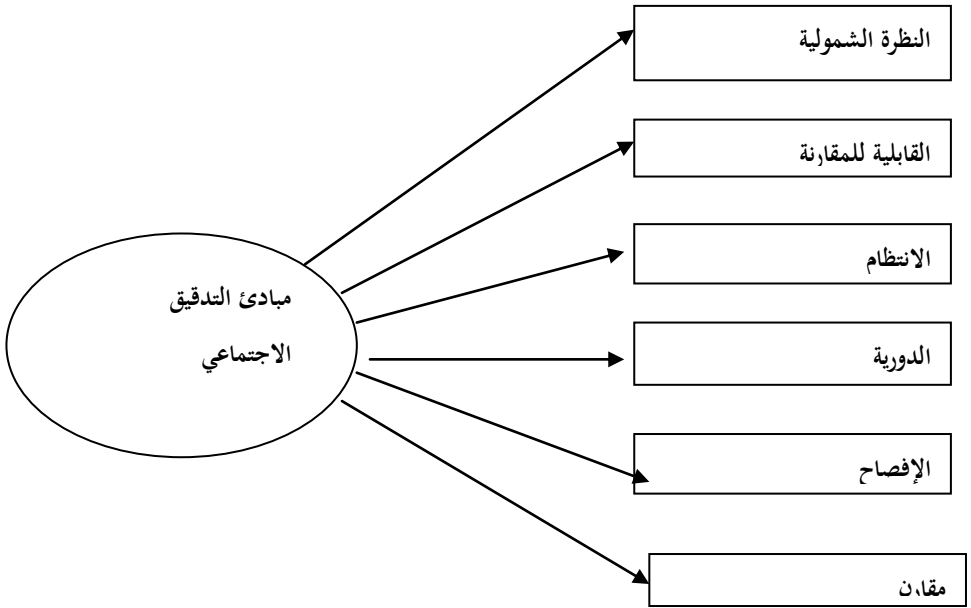
- تسيير عقلائي للأفراد باستعمال أدوات كمية في مجالات نوعية .
- التشخيص الدقيق للأسباب للوصول إلى النتائج الصادقة.
- التحكم الأمثل في التكاليف الاجتماعية المباشرة منها و غير مباشرة .
- التنبؤ السريع و في الوقت المناسب بالأخطار لتفادي التعقيدات التي قد تحدث من جراء التأخر في علاجها.
- يستعمل التدقيق كذلك في المفاوضات مع المتعاملين حيث بمجرد اطلاع المفاوض على تقارير التدقيق الاجتماعي بإمكانه أخذ نظرة عن الوضعية الاجتماعية للمؤسسة .
- يستعمل كذلك خلال عملية الاندماج بين الشركات.
- يستعمل من طرف طاقم جديد لمعرفة الحقائق للتمكن من تحديد الأهداف بالاعتماد على الأولويات بدراسة الانحرافات و النتائج المترتبة عن بعض القرارات المتعلقة بالمجالات الاجتماعية.
- فهو بالتالي يظهر كامتداد طبيعي و كمكمل ضروري للتدقيق المالي و المحاسبي بالاندماج تحت لواء عائلة واحدة وهي عائلة التدقيق .

3.4.4 مبادئ التدقيق الاجتماعي: إن التدقيق الاجتماعي يساعد المنظمة ويشجعها باستمرار على الإشراف على أدائها الاجتماعي وتحسينه باستمرار، قام المعهد الدولي للمحاسبية الاجتماعية والأخلاقية بتنسيق

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

المعلومات والمعرفة حول التطبيقات المتنامية للتدقيق الاجتماعي بوضع ستة مبادئ تشكل الأساس للتدقيق الجيد وهي:¹

الشكل رقم(02): مبادئ التدقيق الاجتماعي



المصدر: صابر شراد، فارس صحراوي، متطلبات تبني التدقيق الاجتماعي بمنظمات الأعمال، مجلة
نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 04، العدد 01، جوان 2020، ص36.

¹ صابر شراد، فارس صحراوي، متطلبات تبني التدقيق الاجتماعي بمنظمات الأعمال، مجلة
نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 04، العدد 01، جوان 2020، ص36.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن مبادئ التدقيق الاجتماعي تتمثل في:

-**النظرة الشمولية:** يجب أن يعكس التدقيق الاجتماعي وجهات نظر كل المعنيين والمتأثرين بالمنظمة بالمؤسسة وأن يشمل قياس مدى تحسن الأداء من النواحي الاجتماعية، البيئية الثقافية والمجتمع.

- **القابلية للمقارنة:** أن يوفر التدقيق الاجتماعي وسائل تمكن مقارنة أداء المنظمة عبر السنوات بأداء المنظمات الأخرى .

-**الانتظام:** يجب أن ينفذ التدقيق الاجتماعي بشكل منتظم، وليس مؤقتا أو مرة واحدة في العمر.

-**الدورية:** يجب أن تفحص الحسابات الاجتماعية سنويا بواسطة شخص أو أكثر من ليس لهم مصلحة في تحريف النتائج.

- **الإفصاح:** يجب أن تكون نتائج التدقيق الاجتماعي متاحة ومعلنة لكل المعنيين في المنظمة والمجتمع بشكل عام.

-**مقارن:** لابد للتدقيق الاجتماعي أن يوفر وسائل تمكن من مقارنة أداء المنظمة عبر سنوات أو بأداء المنشآت المماثلة وبالأداء المعياري للصناعة .

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

4.4.4 خطوات التدقيق الاجتماعي: هناك العديد من خطوات نذكر منها ما يلي:¹

-**تحديد مجالات الأداء الاجتماعي:** والمتمثل في الأداء الاجتماعي الداخلي (تكوين العمال و توفير لكل ماله علاقة بالعمال من سكن ورعاية طبية وتأمين، الأداء الاجتماعي البيئي الخارجي و الأنشطة الاجتماعية المختلفة المتعلقة بالمنتج .

-**فحص ومراجعة الأنشطة ومجالات الأداء الاجتماعي:** من أساليب الفحص، الشهادات وقرارات المعاينة والجرد الفعلي واستخدام قوائم الاستقصاء، المدققة المستندية والمحاسبية الفحص الفني، الاستفسارات الشفوية.

-**فحص ومراجعة النظام المحاسبي الاجتماعي للمنظمة:** وهي مرحلة مهمة بالنسبة للمدقق الاجتماعي من خلال مراجعة المجموعة المستندية والدفترية والإجراءات الخاصة بالقيود والترحيل وضبط الحسابات واستخراج النتائج وإعداد القوائم الاجتماعية لبيان نتيجة النشاط الاجتماعي والمركز الاجتماعي في نهاية الفترة المحاسبية. .

¹ صابر شراد، فارس صحراوي، المرجع السابق، ص37.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

-إعداد تقرير التدقيق الاجتماعي: يتضمن التقرير معلومات عن مجالات النشاط الاجتماعي، ويكون داخليا وخارجيا.

5.4.4 مقومات نجاح التدقيق الاجتماعي: إن نجاح مهمة التدقيق الاجتماعي مرهون بنوعية المعلومات المرسلة إلى المديرية العامة وعلى إرادتها ومقدرتها في استغلالها على أحسن وجه وإظهارها في التقرير النهائي للتدقيق، والمعلومات المتضمنة فيه تخص ثلاثة نقاط وهي:¹

- **تقرير التدقيق:** يعتبر التقرير وسيلة إعلامية وثيقة عمل جد هامة لذلك يجب على المدقق أن ينظر إلى التقرير الذي يقدمه إلى إدارة المنظمة على انه منتج لذلك فهو يخضع إلى متطلبات الجودة وأهميته، إذ تظهر من خلال استخداماته لذلك يجب أن يراعي في تحريره الدقة، الوضوح، المصدقية والإيجاز، وأخيرا أن يصدر في الوقت المناسب ليتم اتخاذ الإجراءات المناسبة، مع مراعاة خصوصية الطابع الإنساني للتدقيق الاجتماعي وأن يتجنب اعتبار الإنسان مثال باقي عوامل الإنتاج أي احترام عزة وكرامة الإنسان.

- **الرأي المقدم:** الرأي هو الحكم الاحترافي الذي يصدره المدقق في ما يخص المجال المدروس يجب أن يركز على المعايير المنجزة ونتائج

¹ صابر شراد، فارس صحراوي، مرجع سابق، ص38.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

الاختبارات بعد التصديق عليها من طرف الهيئة المدققة، ويقوم المدقق في النهاية عمل التدقيق بإصدار رأيه بوضوح حول المجال المدقق والإجابة على الأهداف المسطرة من طرف إدارة المنظمة، ولا يجب التركيز فقط على نقاط الضعف والنقائص بل كذلك يجب الإشارة على نقاط القوة، حيث يتم عرض الآراء على شكل موافقة أو غير موافقة بدرجات محددة.

- التوصيات: لا تتوقف أهداف الإدارة العليا في التدقيق على المعايير وإصدار الرأي بل يتعدى ذلك إلى الحصول على التوصيات المستمدة من التشخيص الموضوعي للوضعيات من اجل تطوير وتحسين المطابقة الفعلية ورسم وتنفيذ الخطط والسياسات الاجتماعية، فعملية التدقيق تكتمل بتقديم التوصيات لمعالجة النقائص والاختلالات الملاحظة ويمكن للمدقق في بعض الأحيان إعطاء اقتراحات عملية كتعديل في الإجراءات، تغيير أنظمة ووثائق، تعديل في الأهداف المسطرة وفي حالات أخرى أن يقترح انتهاج قواعد معينة للوصول إلى الحلول كتنظيم مجموعة عمل، إجراء تكوين متخصص أو إجراء تدقيقات تكميلية .

- إرادة الإدارة العليا ومتابعة التنفيذ: إن اقتناع الإدارة بأهمية التدقيق الاجتماعي وجعله وسيلة في التسيير، خاصة مع زيادة أهمية المورد البشري والبعد الاستراتيجي الذي اتخذته إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق من اجل احترام مطابقة المنظمة للتشريعات وتنفيذ المخططات، للوصول

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

إلى المزايا التنافسية والأهداف المتوسطة وطويلة الأجل، وتظهر هذه الإرادة من خلال سعيها إلى تطبيق التوصيات والسهرة على متابعة تنفيذها تنفيذاً فعلياً لإيجاد التناسق والتكامل في البناء الاستراتيجي المتكامل والمندمج.

5.4 اليقظة الاستراتيجية

1.5.4 تعريف اليقظة الإستراتيجية: لقد حضي هذا المفهوم بنصيب كبير من اهتمام الباحثين ، حتى وإن اختلفت آراؤهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية وسنحاول توضيحها كما يلي:

-اليقظة تعني أن يكون الشخص على تيقظ حالة وعي و إحساس وفي وضعية استقبال و تلقي لكل ما يراه من محيطه الخارجي من إشارات، أقوال و أفعال دون معرفة ما هي بالضبط و متى و أين تحدث¹ .

- كما عرفت اليقظة على أنها رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة، وهذا لغرض اتخاذ قرارات إستراتيجية¹ .

¹ عبد الفتاح بو خمخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، جامعة حسنية بن بوعلي، شلف، يومي 08 و 09 نوفمبر، 2010، ص06.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- وتعرف اليقظة أيضا على أنها تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا اي الانتباه الى كل ما يحيط بنا و اخذ الحيطة منه² .

من خلال ما سبق يمكننا أن نستنتج أن اليقظة هي مفهوم يعكس فلسفة إدارية تعددت الآراء حولها كغيرها من المفاهيم الادارية حيث أنه لا يتفق على تعريف موحد لها فقد ظهر هناك اختلاف بين الباحثين من حيث المكونات والتقنيات والعمليات والتي قد ترجع إلى مجتمعاتهم التي ينتمون إليها.

2.5.4 خصائص اليقظة الإستراتيجية: تتسم اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص المرتبطة بمفهومها التي تسعى من خلالها لتحقيق استمراريته وأهدافها، لاسيما يتعلق باعتبارها كتنظيم رسمي، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

¹ زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة في المنتدى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،

² علوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص، تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010، ص82.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

1.2.5.4 الإستراتيجية: تستعمل من اجل الإشارة إلى المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية حيث تساعد على اتخاذ القرار والتي لها تأثير كبير على تنافسية والبقاء واستمرار المؤسسة¹.

2.2.5.4 المحيط: تعتبر المؤسسة مكون من عدة عوامل مؤثرة فتعريفها يكون بطريقة علمية وخاصة عند التكلم عند استهداف اليقظة الإستراتيجية².

3.2.5.4 إنشاء الإبداع: تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات وإشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فالمعلومات اليقظة تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المؤسسة³.

¹ فرحات عباس، احمد بن خليفة: اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي)،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات الاقتصادية العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، ص 29

² علاوة نصيرة، نفس المرجع،ص،82.

³ حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعية الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد02، المركز الجامعي بميلة،الجزائر،2014،ص257.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

4.2.5.4 الذكاء الجماعي: يعني وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة الإشارات في المحيط من اجل مقارنتها لإعطائها معنى معين¹.

5.2.5.4 التوقع: من خلال كشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل².

3.5.4 مراحل اليقظة الإستراتيجية: تتمثل مراحل اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:³

1.3.5.4 الجمع: تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة، إذ تبدأ بتحديد المجال الذي سوف تركز عليه مجهودات اليقظة وذلك بمعرفة وتحديد من الذي يراقب؟ وماذا يراقب؟ وأين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية

¹ بلعزوز بن علي، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص3.

² humber lascar, veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise de l'éducation nationale de la recherche et la technologie, ADDBS,1997 ;p-p2-5

³ منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية، الوراق للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2018، ص ص: 153،152.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

المجرد والحصول على المعلومات ووضع خطة العمل لتحديد مصادر المعلومات.

بصفة عامة هذه المرحلة تتمثل في جمع المعلومات من خلال مراقبة المحيط واستغلال المعلومات والمعطيات المتوفرة لدى المؤسسة.

2.3.5.4 التحليل والاستخلاص: بعد جمع المعلومات وتكوين رصيد معلوماتي تبدأ المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل المعلومات المنتقاة وتركيبها، وذلك بترجمتها وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية. بعبارة أخرى فرز وترتيب المعلومات والاحتفاظ بتلك التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

بصفة عامة فهذه المرحلة تتمثل في دراسة وتحليل المعطيات والمعلومات المحصل عليها، بقصد استنتاج وإظهار أهم اتجاهات المحيط واتخاذ الإجراءات الضرورية.

3.3.5.4 نشر المعلومات واتخاذ القرار: بعد الحصول على المعلومات المعالجة في المرحلتين السابقتين يتم نشرها وبثها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، لان المعلومات لا قيمة لها ما لم تستخدم في صنع القرار.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

4.5.4 أنواع اليقظة الإستراتيجية: تتكون اليقظة الإستراتيجية بإجماع المختصين من أربعة أنواع أساسية، هي كالتالي:¹

1.4.5.4 اليقظة التكنولوجية:

هي مجموعة الإجراءات، والتدابير التي تتخذها المؤسسة للكشف عن التطورات، والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية، والتقنية، من خلال تتبعها وجمعها من مصادرها الأصلية، تنظيمها، وتحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار، وهدفها الأساسي هو رصد كل جديد في الميدان التكنولوجي الذي يهتم المؤسسة، وتعتمد اليقظة التكنولوجية على العناصر التالية:

- التحليل المستمر، والمنتظم لبراءات الاختراع في قطاع النشاط؛

- التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة؛

- دراسة السوق التكنولوجي، الداخلي والخارجي منه، والتغيرات التي تطرأ عليه؛

¹ عيسى نورية، اومختي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات sitel بتلمسان، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد(04)، العدد(02)، ديسمبر 2019، ص101.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- البحث عن الفرص التكنولوجية، واستغلالها، والاستفادة من مراكز البحث والتطوير.

2.4.5.4 اليقظة التنافسية:

ويتعلق الأمر هنا بالبحث، المعالجة ونشر معلومات متعلقة بمنافسي المؤسسة، أي بمراقبة ورصد المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين.

ومن بين النقاط التي تركز عليها اليقظة التنافسية نذكر ما يلي:¹

- التعرف على موردي المنافسين، منتجاتهم، سياستهم السعرية، الموارد والكفاءات؛

- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين؛

- معرفة قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس، المنتجات الجديدة للمنافسين؛

- نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.

¹ عمار حمد خلف، تقييم كفاءة الاستثمار البشري في التعليم الجامعي الخاص وفقا لإستراتيجية التعليم العالي في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص 276.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

3.4.5.4 اليقظة التجارية: تمثل اليقظة التجارية النوع الثالث من اليقظة والذي يهتم عموما بما يلي:¹

-الزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة): ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

-الموردون (السوق الأمامية للمؤسسة): يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الوردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.

4.4.5.4 اليقظة البيئية: وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تتناولها الأنواع السابقة، ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر، لأنها هي الأخرى تأثر على نشاط ومستقبل المؤسسة، وتطبيقها وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنها تتعلق بجانب واسع

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث- عدد (7)، 2009-

2010، جامعة الجزائر، ص 21.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار¹.

5.4.5.4 اليقظة الاجتماعية: والتي سوف نتطرق لها بنوع من التفصيل في النقاط القادمة.

5.5.4 مكونات نظام اليقظة الإستراتيجية: يتكوّن نظام اليقظة الإستراتيجيّة من العديد من المكوّنات و التي يمكن إجمالها في ما يلي:²

1.5.5.4 نظم البحث في البيئة: تحتاج إدارة المنظّمة إلى معلومات تساعد في تحقيق أهدافها ، كما تحتاج إلى معلومات خاصّة ببيئتها الداخليّة و الخارجيّة ؛ حيث يعتمد هذا النّظام على المصادر الداخليّة للمعلومات من التقارير الخاصّة بالتّواحي الماليّة و المحاسبيّة و الأفراد و الإنتاج و التّسويق ؛ فضلا عن المعلومات الخارجيّة التي تتكوّن من عدة مصادر كقاعدة البيانات و الصحف اليوميّة و النّشرات الخاصّة بالصّناعة

¹ يزيد تافرات، نصر الدين عيساوي، آليات تّمين دور الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة-

نموذج SOF كالية لمراقبة تطور التكاليف الخفية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت SCT تبسة، المجلة

الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد(06)، سبتمبر 2016، ص65.

² Chantal Morley, Management d'un projet de Système d'informations, Dunod Paris, 4^{ème} édition 2004, p 166.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

و التقارير الحكومية و الاتصالات الشفهيّة و مصادر أخرى تتعلق
بالأسواق و العملاء و التشريعات.

و يعتبر البحث الفعّال الأداة المهمّة في جمع المعلومات البيئية إذ يشمل
النشاطات الآتية:

-النشاطات التحسسيّة التي يمكن اعتبارها غير قانونيّة و من الممكن أن
تكون غير أخلاقي؛

-نشاطات البحث السريّة قانونيّة لكنّها غير أخلاقيّة و تشمل الاستفسار
المباشر و جمع المعلومات من موظفي المنافسين؛

-البحث الصريح لدراسة مصادر المعلومات الخاصّة بالأطراف الأخرى
بصورة نظاميّة كاستعمال الوثائق المتوافرة و السجّلات و التقارير؛

-البحث العام للمعلومات من المصادر العامّة و التي تشمل ملاحظة
نشاطات الأطراف الأخرى في البيئة و اتّجاهاتها بصورة مستمرّة.

2.5.5.4 قاعدة البيانات الإستراتيجيّة: تتّصف بقدرتها على تخزين
البيانات و استرجاعها و توزيعها و الحفاظ على أمنها، و حتّى يحقّق
التّصميم قدرته في دعم التّخطيط الإستراتيجي في المنظّمة لا بدّ من القيام
بتجميع الأنواع التّالية للبيانات :

-**البيانات الأساسيّة:** هي البيانات الإستراتيجيّة التي تجمعها المنظّمة من
البيئة باستمرار و تقوم بتخزينها في قاعدة البيانات.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- البيانات المؤقتة: تجمع و تخزن من أجل وضع خطة إستراتيجية محدّدة مثل البيانات التي تخزن على شكل ملقّات لإنشاء التّقارير.
- بيانات جاهزة للاستعمال: تخزن لاحتمال ظهور حاجة فجائية لها عند صياغة الإستراتيجية مثل تقارير البائعين عن خطط المنافسين التي قد ينتج عنها إستراتيجية تسويقية جديدة أو منتج جديد.
- بيانات عن المنظّمة: تتضمّن المعلومات التي تعكس اتجاهات و الأساليب الإستراتيجية للمؤسسة، تكون ذات طبيعة تقديرية تؤثر على الاختيارات الإستراتيجية المتاحة.
- 3.5.5.4 مكتبة البرامج: تحتوي على أنواع متعددة من نظم البرامج التي تساعد على تنظيم المعلومات و معالجتها استرجاعها و تعديلها و تحديثها و إجراء التطبيقات المختلفة عليها لتكون متوفرة للإدارة العليا بالشكل المناسب و تحتوي على:
 - نظم إدارة قواعد البيانات: مجموعة برامج تعمل على تنظيم البيانات.
 - برامج التطبيقات: تغطي تطبيقات تنتج عن نظام تشغيل البيانات.
 - النماذج الرياضي والإحصائية : تؤدي دورا مهمّا في مرحلة صياغة الإستراتيجية و اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل.
 - عرض المعلومات: يتمّ عرض البيانات بعد معالجتها في شكل:

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- **تقارير الاستثناء:** تستخلص محتوياتها للتعبير عن الانحرافات الإيجابية و السلبية أو عن مستوى الأداء الكلي للمؤسسة كما في تقرير الميزانية.
- **الاستفسار عن قاعدة البيانات:** تؤمن خدمة معلومات مريحة و استجابة سريعة للحصول على المعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا.
- **رسومات الكمبيوتر:** تقوم بعرض مخرجات نظام المعلومات على شكل رسومات تظهر على الشاشة أو تطبع بواسطة الطابعة.
- **تداخل المستخدم مع النظام:** يسمح بمرور البيانات بين المستخدم و الكمبيوتر، أو استخدام أساليب متعددة لهذا التداخل تعتمد على الاتصال التفاعلي بحيث تحدّد كيفية عرض المعلومات المطلوبة و كيفية إدخالها إلى الكمبيوتر ببساطة و سهولة في تعلم النظام و استخدامه.
- **اتصالات البيانات:** تسمح هذه نظم بنقل المعلومات من خلال القنوات التي تصل بين نظام أو أكثر من نظام الكمبيوتر و مجموعة من النهايات الطرفية التي تُستخدم لإدخال المعلومات و استقبالها.
- 4.5.5.4 شبكات اتصالات المعلومات الإستراتيجية:** تشير شبكات اتصالات المعلومات إلى العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات و استقبالها من وحدة معالجة البيانات إلى وحدة معالجة أخرى تبعا للاحتياجات الخاصة بإدارة معلومات المنظمة مستخدمة في ذلك نظم برامج الاتصالات.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

6.5.4 كيفية وضع خلية اليقظة الإستراتيجية: إن وضع خلية اليقظة الإستراتيجية موضع التطبيق يتطلب منهجية معينة وتوفر جملة من الشروط يجب أخذها بعين الاعتبار، إضافة إلى التقييم الدائم لهذا النظام ومراجعته، فقبل وضع خلية لليقظة الإستراتيجية يجب طرح جملة من التساؤلات رهانات أهمية نظام اليقظة للمؤسسة وفوائده، أنواع المعلومات التي يجب أن توضع بعين الاعتبار في هذا النظام، كيفية تنظيم المؤسسة لنظام اليقظة، استهداف مجال النشاط الذي يجب مراقبته، اختيار الوسائل التي تسمح بالبحث عن المعلومة وجمعها، كيفية انتقاء المعلومة (الحادثة، الملاءمة والاستيعاب)، اختيار إستراتيجية للنشر السريع لهذه المعلومات وتكلفة نظام اليقظة (التكلفة الحالية والمستقبلية).

إن وضع خلية لليقظة الإستراتيجية يتطلب مراحل منهجية تتكامل فيما بينها، حيث تنطلق من مرحلة التحسيس بقيمة وأهمية اليقظة الإستراتيجية، وتحديد الفجوات والأهداف ومعرفة الموارد وتشخيص التنظيم، وصولا إلى توصيات التطبيق التي تتضمن تحديد المعلومات والوسائل، وتحديد الوضعية للتطبيق وصولا إلى مرحلة المرافقة والمتابعة¹.

¹ نادية رافع، مرجع سابق، ص ص: 95-96.

6.4 اليقظة الاجتماعية:

1.6.4 تعريف اليقظة الاجتماعية: تسيير العلاقات الاجتماعية يتحقق من خلال جمع بيانات صحيحة ودقيقة حول حالة المحيط الاجتماعي في المؤسسة. هذه البيانات ليس من السهل دائما جمعها، بما أنها تعتمد كثيرا على الملاحظة لذلك يعاب عليها غياب الموضوعية. لكن من جهة أخرى إذا تجاهل المسير هذه البيانات الدالة عن عدم الرضا أو صراع محتمل فهناك خطورة أن يتعقد الوضع ويتأزم أكثر لهذا تظهر الحاجة إلى الاستعانة بنظام يقظة. فهو وسيلة للملاحظة وتتبع المحيط الاجتماعي في المؤسسة ومن ثم تقييمه من حيث درجة رضا الأفراد ودافعيتهم نحو العمل ومواطن سوء التشغيل الذي يؤثر سلبا على حيويتهم والالتزامهم¹.

2.6.4 أهداف اليقظة الاجتماعية: إن من أهم أهداف اليقظة الاجتماعية ملاحظة الوضعية الاجتماعية بهدف التنبؤ بالمخاطر بين مختلف الفاعلين في المؤسسة، حيث تحاول جمع وترجمة مختلف علامات التوتر داخل المؤسسة، بالإضافة إلى وجود مجموعة من الأهداف الأخرى التي يمكن حصرها فيما يلي:

- التنبؤ بالفرص و حسن استغلالها وتجنب التهديدات و اثارها؛

¹ ليندة رقام، مرجع سابق، ص83.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

-تشخيص و تحديد افضل الممارسات التي تخدم المؤسسة؛

-تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات؛

-تحقيق رؤية واضحة للممارسات الحالية و المرتقبة للموظفين والتنبؤ
بنواياهم.

3.6.4 من المسؤول عن اليقظة الاجتماعية؟ تعين الإدارة العليا عموما وكلاء تحملهم مسؤولية المتابعة وتحليل تغيرات سلوكيات الأفراد والجماعات في محيط العمل، بهدف تقييم أهميتها من وجهة نظر اجتماعية. ويقوم هؤلاء الوكلاء بكتابة تقاريرهم حول الظواهر التي شاهدها ويقوموا بتقديم المعلومات التي تحصلوا عليها بسرعة وأمانة وسرية إلى الإدارة العليا متحطين التسلسل الرئاسي. مع العلم أن وكيل اليقظة الاجتماعية يمكن أن يستفيد من تكوين و يشارك في تصميم لوحة القيادة الاجتماعي، كما يشارك في الاجتماعات الشهرية مع الإدارة العليا، ويرسل تقارير بصورة منتظمة إلى هذه الإدارة¹.

¹ ليندة رقم، مرجع سابق، ص 83.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

4.6.4 دور اليقظة الاجتماعية: تساهم اليقظة الاجتماعية الى حد كبير في تخفيض من حدة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة من خلال ما يلي:

-**التوقع :** وهو توقعات لعلامات التوتر داخل المؤسسة.

-**الاكتشاف :** اكتشاف الوضعية الاجتماعية بهدف التنبؤ بالمخاطر بين مختلف الفاعلين في المؤسسة.

-**المراقبة:** مراقبة سلوكيات الأفراد والجماعات بهدف التنبؤ بالمخاطر.

-**التعلم :** تعلم تحليل سلوكيات الأفراد والجماعات من خلال التدريب وكذا المشاركة في تصميم لوحة القيادة الاجتماعي، فاليقظة الاجتماعية لها دور فعال في توفير المعلومات اللازمة حول تغيرات سلوكيات الأفراد والجماعات في محيط العمل، وكل التطورات الاقتصادية، السياسية الاجتماعية، القانونية، والثقافية وكل ما يؤثر على المحيط الاجتماعي للمؤسسة .

5. إدارة المخاطر النفسية الإجتماعية

من خلال هذا المحور سوف نتطرق أولا إلى ماهية إدارة المخاطر الاجتماعية، لنتناول بعدها البعد الاستراتيجي لإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة، وأخيرا نتطرق إلى إدارة الصراع في المؤسسة مع إعطاء مثال توضيحي عن كيفية إدارة الصراع بين الزملاء.

1.5 ماهية إدارة المخاطر الاجتماعية:

الهدف من مختلف طرق إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسات لا يتمثل في إلغاء المخاطر لأن هذه الأخيرة لا يمكن تجنبها، وإنما محاولة إدارتها بطريقة تمكن من الإبقاء على أصناف مختلفة من المخاطر بمستويات مقبولة، مع الحفاظ المؤسسة على عوائدها، وهذا ما يستدعي من المؤسسة مراقبة مدى تعرضها للمخاطر وتوقع تطوراتها لغرض تقليص الخسائر الناجمة عن هذه المخاطر إلى أدنى الحدود ومحاولة الاستفادة منها.

1.1.5 تعريف إدارة المخاطرة: إدارة المخاطر هي عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة و تصميم و تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر¹،

¹ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص51.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

باعتبار أن إدارة المخاطر ليست علما في حدّ ذاتها لكن لا يمنع ذلك من استخدامها للطريقة العلمية للقوانين المستمدة من المعرفة العامة للخبرة، من خلال الاستنباط ومن مبادئ أخرى مستمدة من فروع أخرى للمعرفة و لاسيما نظرية القرار و مبادئ يمكن استخدامها في التنبؤ بالنتائج.

2.1.5 نشأة إدارة المخاطر الاجتماعية:نشأت إدارة المخاطر في الخمسينيات من القرن الماضي، وكانت البنوك أول المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها، ثم توسع استخدام مفهوم إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات خصوصا المؤسسات المالية، وأصبحت تقنيات إدارة المخاطر بديلا لتقنيات التأمين المستعملة سابقا، وقد بدت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة لأخرى، ومن نشاط إلى آخر إلى أن انتقل للنشاط الإداري وإلى إدارة الموارد البشرية، فأصبحت تعرف بإدارة المخاطر الاجتماعية.

فمفهوم إدارة المخاطر الاجتماعية يتجاوز مفهوم الرعاية الاجتماعية، إذ أنه مرتبط بالتنمية البشرية المستدامة والاستقرار الاجتماعي، وهذا المفهوم يتقاطع ويتداخل مع السياسة الاجتماعية ويستهدف العدالة الاجتماعية، وتوفير الحماية الاجتماعية، فالعالم اليوم يعيش في الحارطة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية...، ساهمت جميعها

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

بشكل مباشر في بروز بيئة مفعمة بالخطر، بحيث أصبحنا ندير شؤون حياتنا في ظل عالم محفوف بالمخاطر والتهديدات، جعلت الفرد يقف حائرا في كثير من الأحيان، على اعتبار أن تأثيرها قد أصبح يمس جوانب واسعة من الحياة المعاصرة.

3.1.5 تعريف إدارة المخاطر الاجتماعية: هي النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر و تخفيضها إلى مستويات مقبولة، و بشكل أدق هي عملية تحديد و قياس و السيطرة و تخفيض المخاطر التي تواجه المؤسسة¹.

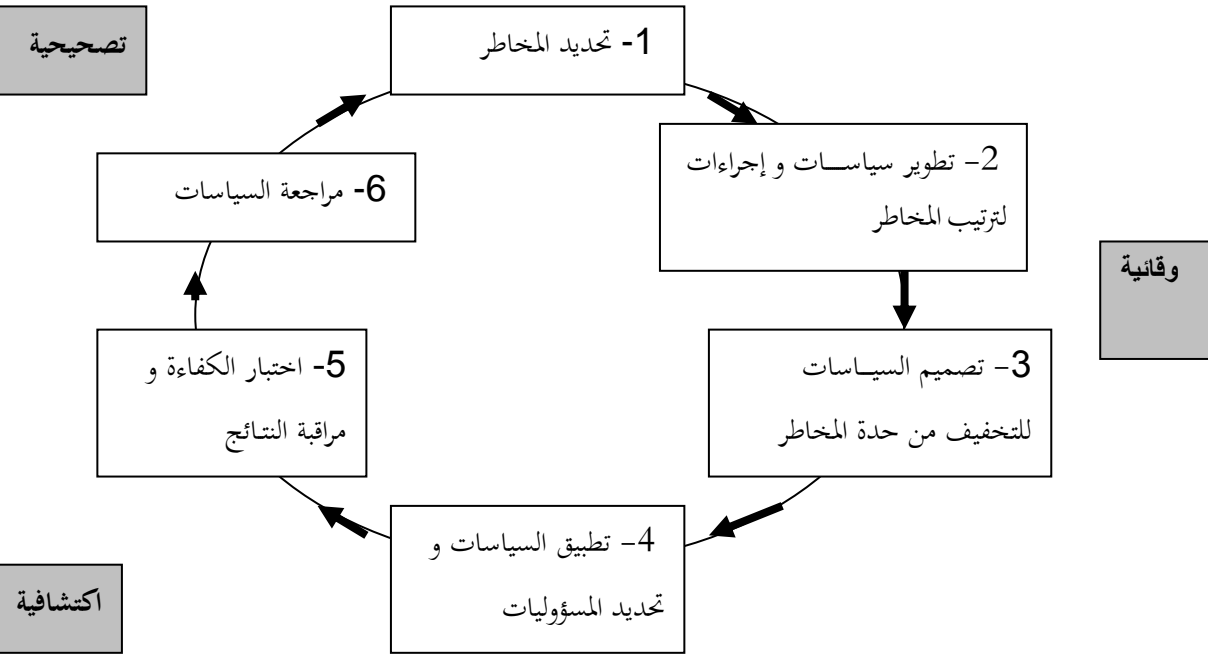
و تهدف إدارة المخاطر إلى :

- ✓ درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، والعمل على عدم تكراره؛
 - ✓ التقليل من حجم الخسائر عند حدوثها؛
 - ✓ دراسة أسباب حدوث كل خطر لمنع حدوثه مستقبلا.
- و بهذا تعتبر إدارة المخاطر عملية مستمرة لأن نقاط الضعف تتغير مع الوقت، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ <https://ar.wikipedia.org/wiki/htm>. اطلع عليه بتاريخ 01 مارس 20

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

الشكل رقم (03): عملية إدارة المخاطر



المصدر: عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر شلال، مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: "استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات: الآفاق و التحديات"، يومي 25 و 26 نوفمبر 2008، بجامعة حسيبة بن بوعلي بولاية الشلف، ص04.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن إدارة المخاطر تتضمن: الوقاية من حدوث المشاكل المحتملة -و على حد السواء- اكتشاف و تصحيح المشاكل الفعلية في حال حدوثها، و بذلك تتطلب إدارة المخاطر دورة من الضوابط المستمرة تضمن لها الفعالية، فإدارة المخاطر تكون من:

- **عملية وقائية:** تصمم و تنفذ وفقها السياسات و الإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.

- **عملية اكتشافية:** تصمم السياسات و الإجراءات وفقها للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها عندما تحدث، و عن طريقها يتم التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.

- **عملية تصحيحية:** يتم التأكد وفقها من اتخاذ السياسات و الإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها، أو للتأكد من عدم تكرارها.

و تجدر الإشارة إلى أن المقصود بالسياسات هي: تلك الإرشادات المكتوبة التي تشير إلى إدارة و توجيه العمليات، و التي تشمل إرشادات حول الشروط و المواصفات الواجب توفرها، و التي تكون مرجعا في حال وجود خطر ما. أما الإجراءات: فهي التعليمات المكتوبة التي توضح كيفية تنفيذ و اتباع السياسات.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- و لكي تكون السياسات و الإجراءات فعالة، يجب أن تكون:
- **مكتوبة:** فالتعليمات الشفوية نادراً ما تكون متوافقة، و تكون سهلة للخلط و عدم الفهم؛
 - **بسيطة و واضحة:** بمعنى أن تكون مباشرة، و أن يتم استخدام الرسوم و الأشكال لتوضيح تدفق العمليات؛
 - **متاحة:** و ذلك بالتأكد من وجودها مع كل موظف وفقاً لطبيعة عمله و مستواه الوظيفي؛
 - **مفهومة:** و ذلك بتدريب كافة العاملين عليها؛
 - **ذات علاقة:** ففي حالة تغييرها لابد من التأكد من توصيلها و التدريب عليها؛
 - **منفذة/مطبقة:** يجب أن يقوم جميع العاملين باتباعها كما هو منصوص عليها.

4.1.5 مبادئ إدارة المخاطر الاجتماعية: تعتبر إدارة المخاطر الاجتماعية بمثابة عملية يتم من خلالها التحديد، القياس، المتابعة والمراقبة للمخاطر التي تواجهها المؤسسة، وتلعب إدارة المخاطر في المؤسسات دوراً

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

قياديا في تعريف الأهداف، الطرق، الوسائل والفلسفة في التعامل مع المخاطر وتتمثل أهم مبادئ إدارة المخاطر فيما يلي:¹

1.4.1.5 دور مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية:

من بين مبادئ إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة يتمثل في دور مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية كما يلي:

-على مجلس الإدارة إقرار استراتيجية إدارة المخاطر، و تشجيع القائمين على الإدارة على قبول و أخذ المخاطر بعقلانية في إطار هذه السياسات؛
-أن تكون لدى كل المؤسسات لجنة مستقلة تسمى " لجنة إدارة المخاطر"، و التي تقوم بتحديد و وضع سياسات إدارة المخاطر استنادا إلى استراتيجية المخاطر و الاستراتيجية العامة للبنك التي يضعها مجلس الإدارة.

2.4.1.5 السياسات و الإجراءات:

-كون جميع الوظائف و المسؤوليات، بما فيها مسؤولية رفع التقارير محددة و واضحة لتغطية جميع أنواع المخاطر التي تواجهها المؤسسة؛

¹ عبد العزيز طيبة، محمد مرابي، بازل2 و تسيير المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية، الملتقى العلمي الثامن حول: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة ورقلة، الجزائر، 11-12 مارس 2008، ص20.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

-إنشاء إدارة متخصصة تتولى تطبيق سياسات إدارة المخاطر، و تقع على عاتقها المسؤولية اليومية لمراقبة و قياس المخاطر للتأكد من أن أنشطة المؤسسة تتم وفق السياسات و الحدود المعتمدة، و تكون تلك الإدارة مسؤولة أمام لجنة إدارة المخاطر؛

- يتم تعيين مسؤول مخاطر لكل نوع من المخاطر الرئيسية، و يشترط أن تكون لدى كل منهم الدراية الكافية و الخبرة في مجال عمله.

3.4.1.5 نظم القياس و المتابعة :

-ضرورة و جود منهجية و نظام محدد لقياس و مراقبة المخاطر لدى كل مؤسسة، و ذلك لتحديد مستوى كل نوع من المخاطر التي يمكن قياسها و بشكل دقيق؛

-ضرورة استخدام أنظمة معلومات حديثة لإدارة المخاطر توفر بشكل دوري و في الوقت المناسب معلومات تفصيلية و شاملة و دقيقة عن المخاطر التي تواجهها المؤسسة؛

-يجب الاحتفاظ كتابيا بكافة التفاصيل المتعلقة بطريقة عمل أنظمة المعلومات و طريقة معالجة المعلومات، و مراجعتها بشكل دوري.

4.4.1.5 الرقابة الداخلية:

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- ضرورة وجود وحدة مراجعة داخلية مستقلة بالمؤسسات تتبع مجلس الإدارة بالمؤسسة مباشرة، و تقوم بالمراجعة على جميع أعمال و أنشطة المؤسسة بما فيها إدارة المخاطر؛

- لا بد من وضع ضوابط تشغيلية فعالة و حازمة في جميع قطاعات المؤسسة مثل المحور بين الوظائف و المهمات و وجود آلية لتتبع سلسلة الإجراءات أو المعاملات؛

- وضع ضوابط أمان لجميع الأنظمة المعلوماتية الرئيسية من أجل الحفاظ على صحة وسلامة المعلومات؛

- وضع خطط للطوارئ معززة بإجراءات وقائية ضد الأزمات، و ذلك للتأكد من أن المؤسسة قادر على تحمل أي أزمة تعطل في الأنظمة أو أجهزة الاتصالات على أن تخضع هذه الخطط للاختبار بشكل دوري.

إن عملية إدارة المخاطر في المؤسسات عملية مستمرة تتطلب نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديد قياسها وتحديد مقدار آثارها المحتملة على أعمال المؤسسة وأصوله وإيراداته ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ولما يمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها وضبطها للتخفيف من آثارها.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

5.1.5 خطوات إدارة المخاطر: تمر عملية إدارة المخاطر في المؤسسات بالخطوات التالية:¹

1.5.1.5 -تحديد المخاطر: عملية تحديد المخاطر يجب أن تكون عملية مستمرة، كما تتطلب معرفة جوهرية بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ، كالبينة القانونية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، ويتطلب ذلك الفهم السليم لأهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية، ويشمل ذلك على العوامل الحيوية لنجاح المؤسسة والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف.

2.5.1.5 قياس المخاطر: لغرض قياس هذه المخاطر يتم النظر إلى كل نوع من المخاطر بأبعاده الثلاثة وهي: حجمه، ومدته، واحتمالية حدوثه، فقياس المخاطر بشكل صحيح وفي الوقت المناسب هو أمر هام لإدارة المخاطر، حيث يسمح قياس المخاطر من تحديد قيمة الخسائر المتوقعة.

3.5.1.5 ضبط المخاطر: و ذلك عن طريق تجنب المخاطر، أو وضع حدود على بعض النشاطات، أو تقليل أثر المخاطر.

¹ عز الدين نايف عنانزة، محمد داود عثمان، مرجع سابق، ص10.

2.5 البعد الاستراتيجي لإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة

لا بد لكل مؤسسة أن تحرص على وجود استراتيجية لإدارة المخاطر، ككيان يوظف الموازنة مع الأهداف العامة لاستراتيجية المؤسسة، أو استراتيجية المشروع الذي ستنفذه المؤسسة.

1.2.5 تعريف استراتيجية إدارة المخاطر: إن إدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسة بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط و الحفاظ على نجاح كل الأنشطة¹.

فإذا أخذنا تكلفة الفرصة الضائعة بعين الاعتبار، فإنه ليس من الممكن القضاء على جميع الخسائر المحتملة للمؤسسة، لهذا فاستراتيجية إدارة المخاطر هي: عبارة عن عملية الأخذ بالمخاطر المحسوبة، وهي وسيلة نظامية لتحديد المخاطر و ترتيب أولوياتها و تطبيق الاستراتيجيات للتقليل من المخاطر، حيث تتضمن كلا من الوقاية من المخاطر المحتملة و

¹ دليل التعامل مع المخاطر، جامعة طيبة، على الموقع:

<https://www.taibahu.edu.sa/> اطلع عليه بتاريخ: 01 مارس 2019

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

الاكتشاف المبكر للمشاكل الفعلية، فهي عملية مستمرة تشترك فيها الموارد البشرية في جميع مستويات المؤسسة.

2.2.5 الخطوات الأساسية لبناء إستراتيجية لإدارة المخاطر: كما أن الخطوات الأساسية لبناء إستراتيجية لإدارة المخاطر في المؤسسة يمكن حصرها بسلسلة مستمرة من خمس خطوات:¹

1.2.2.5 تقييم البيئة (Establish The Context): بوضع قاعدة لكيفية النظر للخطر و كيفية التعامل معه من قبل العاملين في المؤسسة، حيث يضمن ذلك تحديد فلسفة إدارة المخاطر. كما أن تحديد الأهداف من قبل الإدارة يمكنها من تمييز الأحداث المحتملة التي تؤثر على إنجازها.

2.2.2.5 تمييز الأخطار (Identify Risks): و ذلك بالإجابة على السؤالين: ماذا يمكن أن يحدث؟ و كيف يمكن أن يحدث؟ فالأحداث الداخلية و الخارجية تؤثر على إنجاز أهداف المؤسسة، و يجب أن تميز الإدارة بين الأخطار و الفرص.

¹ دليل إدارة المخاطر، جمعية المودة للتنمية الأسرية بمنطقة مكة المكرمة، عل الموقع:

<https://almawaddah.org.sa/sites/default/files/>

اطلع عليه بتاريخ: 01 مارس 2019.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

3.2.2.5 تحليل الأخطار (Analyses Risks): يتم هذا التحليل بأخذ إمكانية حدوث الخطر و درجة تأثيره على أهداف المؤسسة بعين الاعتبار، حتى يتم تحديد قاعدة واضحة للكيفية التي يجب أن تدار بها الأخطار المقيمة.

4.2.2.5 تقييم الأخطار (Evaluate Risks): تقدر الإدارة المخاطر المحتملة الحدوث و تختار ردود فعل للخطر: تجنب، قبول، أو تخفيض الآثار المترتبة، و تطور الإدارة بعد ذلك مجموعة نشاطات لترتيب المخاطر حسب أولويتها.

5.2.2.5 مناقشة الأخطار (Treat Risks): في هذه المرحلة يتم تحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة للسيطرة على الخطر، ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل منها، و الذي على ضوءه تطور خطط لمعالجة الخطر تتضمن الوسائل اللازمة لذلك.

و تجدر الإشارة إلى أن هذه الخطوات الخمسة ترافقها عملية مستمرة من الرقابة تقوم بها إدارة المخاطرة، و ذلك بالمرقبة و إجراء التعديلات حسب الضرورة، فهذه النشاطات الرقابية قد تكون منفصلة لكل خطوة من الخطوات الخمسة السابقة، أو قد تكون مجتمعة.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

3.2.5 أساليب التعامل مع المخاطر: بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر و تقييمها، فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من الأربع مجموعات الرئيسية التالية:¹

1.3.2.5 النقل: و هي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، و عادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، فالتأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود.

2.3.2.5 التجنب: و تعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حوث خطر ما، و مثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية. إن التجنب يبدو حلا لجميع المخاطر و لكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد و الأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.

3.3.2.5 التقليل: و تشمل طرقا للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر، و مثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر، و ذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.

¹ <https://ar.wikipedia.org/> اطلع عليه بتاريخ 01 مارس 2019.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

4.3.2.5 القبول: و تعني قبول الخسائر عند حدوثها، فهذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة، و التي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر. وعليه، فكل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها، و تعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب.

إن الإعداد الجيد لإستراتيجية إدارة المخاطر يمكّن الإدارة من معرفة الخطر و تحليله باستخدام الطريقة المناسبة، ثم إيجاد الحل المناسب الذي يزيل ذلك الخطر أو يقلل من آثاره، فهذه الإستراتيجية تزيد من نجاح و إنهاء المشروع من منظور التكلفة و الوقت و المواصفات، بأقل مشاكل ممكنة. و في الغالب، التعامل مع المخاطر في المشاريع يختلف من وضع لآخر، فكلما وجدت البيانات الكافية كلما سهّل ذلك من المعرفة الفعلية للأسلوب المناسب لإدارة للمخاطر.

4.2.3 المفاتيح الإستراتيجية لإدارة المخاطر الفعالة: تعرف الفعالية على أنّها تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يتمكن من الوصول للأهداف و يحققها في الآجال المحددة¹، وتشير

¹Tony ALBERTO, rendre l'entreprise, nathan ,paris,1998,p128.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

الفعالية إلى درجة تحقيق أو الوصول إلى الأهداف مهما كانت الوسائل المستخدمة¹، أي تُعرّف **الفعالية** بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة سلفاً²، و يمكن أن يعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المسطرة}}$$

وكلما اقتربت هذه النسبة من الواحد الصحيح نقول أن المؤسسة استطاعت تحقيق الفعالية. ويمكن لاستراتيجية إدارة المخاطر أن تحقق الفعالية إذا ما راعت إدارة المؤسسة المفاتيح التالية:

1.4.2.3 بيان الرسالة و القيم الجوهرية: يمثل وضوح رسالة المؤسسة أولى خطوات النجاح لاستراتيجية إدارة المخاطر، وحتى تكون ناجحة، فإن على إدارة المؤسسة أن تدرك أهمية وجود قيم تنظيمية و أن تلتزم بعملية تطوير هذه القيم، فالأفراد يحتاجون لمعرفة ما هو عمل و هدف المؤسسة؟ و كيفية قيادة قيم المؤسسة لأعمالها؟ و بدون هذا الفهم فلن يطور العاملون التزاما و ولاء للمؤسسة.

¹ MARTORY Bernard, Crozet Daniel, gestion des ressources humaines, dunod, 4édition, paris,2001,p149.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية- مصر، سنة 2002 م، ص 25.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

2.4.2.3 الأفراد المتحمسون و الواثقون من أنفسهم: كل فرد في المؤسسة أياً كان موقعه له دور في إدارة المخاطر، فالإدارة العليا تحدد المخاطر و ترتبها حسب الأولوية، و تصمم و تعدل السياسات و النظم اللازمة للحد من المخاطر، و تعطي التعليمات الواضحة لتنفيذ السياسات. أما العاملون التنفيذيون، فعليهم إطاعة السياسات و إبلاغ الإدارة بالنقاط التي تحمل في طياتها مخاطر، و اقتراح كل ما من شأنه أن يجعل السياسات أكثر ملاءمة. و تزداد أهمية الأفراد في درأ الخطر، إذا علمنا أن الإنسان مسئول بنسبة تتراوح بين 80 إلى 90 % عن الحوادث التي تقع في المؤسسة، أما نسبة 10 إلى 20 % الباقية فترجع إلى الظروف البيئية¹.

3.4.2.3 البيئة/ المحيط المشجع: مهما كان نوع الخطر أو مده، فأهم شيء هو سرعة التصرف، فعلى كل مؤسسة أن يكون لديها خطة جاهزة للاستجابة السريعة لجميع حالات الخطر والخسائر المرتبطة بها. لأن تصرف المؤسسة بسرعة و بصرامة، سوف يؤكد على وجود بيئة تلتزم بقيمتها الجوهرية.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر، سنة 2002 ص 539.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

3.2.4.4 المنهجية السليمة: يجب ألا تكتفي إدارة المخاطر بكشف المخاطر في عملية الرقابة الاستراتيجية، بل يجب أن تتخذ الإجراءات التصحيحية التي تؤدي للحصول على النتائج المرغوبة، و لا يمكن للإدارة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية بنجاح إلا إذا راعت الشروط التالية: تحديد أسباب الانحرافات المسجلة، و اختيار أنسب الإجراءات التصحيحية، و التأكد من التنفيذ الناجح للإجراء التصحيحي.

3.2.4.5 أمانة و قدرة الأفراد: إن أفضل السياسات و الإجراءات لن تكون ذات فعالية ما لم يتم تطبيقها الأفراد بصورة سليمة، و يساعد على ذلك التفويض الواضح للسلطات بأن ينص الهيكل التنظيمي و الوصف الوظيفي على خطوط التقارير و السلطة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى فصل الواجبات، بمعنى عدم تداخل الواجبات بين الوظائف المختلفة.

3.2.4.6 التكلفة و الأداء: لضمان الكفاءة و الفعالية لاستراتيجية إدارة المخاطر، على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التي أصبحت تمثل عبئاً أو تكلفة زائدة مع تطور عمل المؤسسة، خاصة و أن النمو في حد ذاته قد يؤدي إلى آثار عكسية على الحالة النفسية للعاملين (الأداء) أو على ثقافة و قيم المؤسسة.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

7.4.2.3 نظم إدارة معلومات يعتمد عليها: تعتبر نظم إدارة المعلومات ذات حيوية خاصة لعملية إدارة المخاطر، حيث لا يمكن السيطرة على شيء غير معروف، أو لا توجد معلومات كافية عنه، فالمعلومات الدقيقة ضرورية لمتابعة المخاطر و الحد منها، و تتعدى المحاسبة إلى كافة أوجه العمليات. و عليه، فإن المؤسسة بحاجة إلى نظام يدير و يسيطر على محتوى و تدفق المعلومات.

3.5 إدارة الصراع في المؤسسة (مع مثال تطبيقي عن كيفية إدارة الصراع بين الزملاء)

1.3.5 ماهية الصراع:

1.1.3.5 مفهوم الصراع: تستخدم كلمة الصراع غالبا لوصف مساحة عريضة من الخلافات- كل شيء ابتداءً من أمور تافهة إلى علاقات مختلفة وظيفيا إلى الحروب، والصراع في أصله عبارة عن عدم تجانس، خلاف، انقسام أو تنافر بين الناس أو بين المصالح أو بين الأفكار. كما أن الصراع طبيعي و متجذر في حياة الناس، فمادام أن هناك بشراً فسيكون هناك صراع. و يختلف الأفراد في إدراكهم للصراع، وهذه الاختلافات يمكن أن تجعل إدارة الصراع أمرا في غاية الصعوبة. فما يبدو لأحد الأشخاص بأنه معركة شرسة قد يراه شخص آخر فرصة لمناقشة وجهات نظر متباعدة وقد

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

يفسر أحدهم ضعف العلاقات صراعا بينما يراه آخر أمرا صعبا ولكنه ليس بمستغرب - تماما مثلما يحدث عند العمل مع أناس يحملون وجهات النظر مختلفة¹.

2.1.3.5 خصائص الصراع: تتمثل خصائص الصراع في:²

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصالح المشتركة)؛

¹ ديفيدا شارب، إلبينور جونسون، ترجمة سعيد الهاجري، إدارة الصراع مع رئيسك، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ص 11، على الرابط:

<file:///C:/Users/ayoub/Downloads/%D9%83%D8%AA%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%B1%D8%A7%D8%B9/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%B1%D8%A7%D8%B9%20%D9%85%D8%B9%20%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%83.pdf> يوم 2020/09/29.

² عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي - دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات CPG بقسنطينة، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص العمل والسلوك التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص 58.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- يعتبر التوتر بعد أساسيا في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها؛
 - يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة؛
 - ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها؛
 - يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية.
- 3.1.3.5 تأثير الصراع:** لعل أوضح تأثير للصراع على مستوى العلاقات الإنسانية هو تخريب هذه العلاقات أو إفسادها على الأقل مما ينجم عن ذلك عواقب خطيرة على مستوى أداء الأفراد أولاً وأداء المنظمة ثانياً.
- 4.1.3.5 طبيعة الصراع:** يتخذ الصراع أشكال عديدة ومختلفة نذكر أهمها كما يلي:¹

¹ عثمان قدور، المرجع السابق، ص62.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

-**صراع الأهداف:** حيث يسعى فرد أو جماعة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون؛

-**الصراع الفكري أو الإدراكي:** حيث يحمل فرد أو جماعة أفكارا لا تنسجم مع الآخرون؛

-**الصراع العاطفي:** حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الآخرين؛

-**الصراع السلوكي:** حيث يأتي الفرد أو الجماعة بتصرفات لا يتقبلها الآخرون.

2.3.5 مثال تطبيقي حول إدارة الصراع بين الزملاء:

عندما يعمل الزملاء بشكل فردي أو كفريق فإن الصراع سيحدث بكل تأكيد خاصة في المؤسسات التي تتسم بمشاشة هيكلها التنظيمي، يعتمد إحساسك بالصراع على نظرتك للأمور وعلى مدى ارتياحك في موقف الصراع، فإذا كان صراعك مع زميلك حول كيفية تحقيق الهدف مثلا فإن ذلك الصراع يمكن أن يدعم عملية التفكير ويؤدي بالتالي إلى نتائج ايجابية لأن كل منكم يبدي رأيا مختلفا ويتجنب التفكير الجمعي، ويستمتع كثير من الناس بهذا النوع من الصراع الفكري ويعتبرونه منشطا،

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

ويعتبره البعض الآخر أن الصراع من هذا النوع غير مريح وبالتالي لا يشاركون فيه.

أما إذا كان الصراع عاطفيا يصبح التعامل هنا مع الصراع صعبا والسبب هو أن الصراعات العاطفية تلامس شيئا داخليا، شيئا يشكل جزء من تاريخ حياتك، شيئا حساسا جدا أو مؤثرا، فالعاطفة تؤثر على مهاراتك في إدارة الصراع، كما تؤثر على مخرجات الصراع، وتعلمك كيف تستجيب عاطفيا للصراع وبتنامي حساسيتك لاستجابات زملائك العاطفية، تستطيع أن تزيد من فاعليتك في إدارة الصراع. ودون ذلك الوعي والتقمص العاطفي، فإن الصراع بين الأفكار يمكن أن يغمر بالمشاعر أو يتحول إلى مشاعر سلبية واتهامات مضادة. ويجب أن تتضمن أهدافك في إدارة الصراع مع الزملاء دائما تقوية علاقات العمل إضافة إلى مناقشة موضوع الخلاف، ويمكن إجمال مراحل إدارة الصراع فيما يلي:¹

¹تالولا كارتر، ترجمة سعيد الهاجري ، إدارة الصراع بين الزملاء، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ص:20-21-22، على الرابط:

<file:///C:/Users/ayoub/Downloads/%D9%83%D8%AA%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%B1%D8%A7%D8%B9/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8>

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

1.2.3.5 حدد المشكلة: من المهم أن يكون لديك تصور واضح حول صراعك مع زميلك، ففي بعض الأحيان يكون من المفيد أن تكتب وصفا للصراع بما في ذلك الظروف المحيطة به، ما الذي قاله كل منكم للآخر، التصرفات التي لاحظتها، وما الذي تضمنه وتشعر به حول ذلك الصراع.

2.2.3.5 جمع المعلومات: أحد مفاتيح إدارة الصراع إدارة الصراع بشكل جيد جعله محورا للأفكار وما يتخذ من خطوات وليس فقط التعامل معه من خلال المشاعر. تأكد أنك على علم تام ومعرفة جيدة بالأمر الذي سبب الصراع، هل تعارض أنت وزميلك استراتيجيات وخطوات لتحقيق هدف تنظيمي معين ؟ تأمل من خلال أفكارك وخذ أفكار زميلك في الاعتبار.

3.2.3.5 ابحث عن خيارات وتوجهات مختلفة: حاول العثور على الجزء المفقود، أطلب النصيحة من آخرين تكون أفكارهم وتصوراتهم مختلفة عن أفكارك وتصوراتك. إن استشارة أشخاص أهل ثقة قد تساعد في معرفتك أكثر بالموقف، وإذا قدر لك أن تحصل على تصورات عديدة

[%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%B1%D8%A7%D8%B9%20%D8%A8%D9%8A%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D8%B2%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%A1.pdf](#)

اطلع عليه يوم 2020/09/29.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

مختلفة، فإن من الأفضل أن تدونها في ورقة وتستخدمها لمساعدتك على فهم الموقف.

4.2.3.5 تصور حل: خذ ما تعرفه عن نفسك، الذي تعلمته ولاحظته من خلال عملك مع زميلك ومن خلال موقف صراع محدد، فهمك للمشكلة، ثم تصور كيف يمكن أن يحدث الصراع. إن استعدادك بهذه الطريقة يعطيك قناعة أكبر للتعامل مع ما قد يأتي، حتى لو تصور زميلك في الصراع بطريقة مختلفة عما تصورته.

5.2.3.5 راجع إجابتك: هل تتصرف بثقة وبشكل سليم؟ هل تتطابق تصرفاتك وإستراتيجيتك التي تريد أن تستخدمها لتصل إلى يتطابق ويتفق مع قيمك؟ هل ترغب في تنحي مشاعرك جانبا أثناء مرورك بموقف الصراع؟ كلما كنت متمسكا بالخطة وتعمل بموجبها، كلما كانت فرصتك أنت وزميلك أكثر للتوصل إلى حل ناجح.

6.2.3.5 تعلم من خبراتك: بعد أن تمكنت من حل الصراع، استرجع الخطوات مع نفسك (ومع شريكك في الصراع إن أمكن)، هل تسوية الصراع حلت المشكلة؟ هل تحسنت العلاقة بينك وبين زميلك؟ إن لم تستطع الإجابة على هذه السؤالين بنعم ، فابدأ من الآن التخطيط للصراع القادم مع قرينك، وباستطاعتك أن تستخدم خطوات إدارة الصراع أكثر

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

من مرة لحل المشكلة، وتكرار المحاولات لحل الصراع لا يعبر عن الفشل. فكل محاولة تنتهج التخطيط والوعي تساعد على بناء علاقة عمل ناجحة.

هذه التعليمات تعطيك شيئا تفكر به وأنت تختبر طريقتك في إدارة الصراع مع زميلك. لكن قبل أن تطبق تلك الخطوات تأكد أن تفهم نفسك وتفهم زميلك بشكل جيد. إن نجحك في إدارة الصراع مع زميلك يعتمد على فهمك كيف تؤثر وتتأثر مفاتيح العاطفة، القيم الشخصية، القوى الشخصية والتنظيمية بمواقف الصراع وكيف تؤثر في مستوياتها.

6. إدارة الفئاض البشري

قبل أن نتطرق إلى إدارة الفئاض البشري أردنا أن نعرض على مجموعة من المفاهيم الأساسية والضرورية التي لها علاقة مباشرة بإدارة الفئاض البشري على غرار تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية الذي هو أحد المراحل الأولى لكل برنامج فعال في إدارة الموارد البشرية، تحليل وتوصيف مناصب العمل التي تعتبر الحجر الأساس لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، وأخيرا التوظيف الذي يعتبر أحد أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة و ذلك لتحديد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا.

1.6 ماهية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد المراحل الأولى لكل برنامج فعال في إدارة الموارد البشرية، يتطلب هذا النشاط وبالذات التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من اليد العاملة ومن ثم تخطيط المراحل التي تلي هذه الاحتياجات.

1.1.6 مفهوم تخطيط الموارد البشرية: إن عملية تخطيط الموارد البشرية تشمل على كل ما يهم المؤسسة فيما يخص جانب الأفراد في إطار التعامل مع احتياجاتها المستقبلية وذلك بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين معا، وبمعنى أدق يركز تخطيط الموارد البشرية على تحديد احتياجات المستقبل من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال توفير المعلومات الكاملة واتخاذ القرارات الفعالة¹.

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية أيضا على أنها: " عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المؤسسة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية المختلفة

¹ محمد عثمان حميد، حمدي مصطفى المعاز، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986، ص52.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة"¹.

وتهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى:

- معرفة نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية وتحقيق التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية؛
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال تحقيق المواءمة الداخلية من حيث عدم وجود فائض أو نقص وبما يتناسب مع الأدوار والمهام المؤسسية وخططها الاستراتيجية؛
- استقطاب أفضل الكفاءات من مخزون المهارات الداخلية أو من الخارج؛
- ترشيد كل أنشطة الموارد البشرية الأخرى من تعيين وتدريب؛
- رفع مستوى الأداء بكفاءة وفاعلية وخفض الكلف التي تنتج عن النقص أو الزيادة في الموارد البشرية؛
- التخلص من الممارسات الإدارية الخاطئة ورفع مستوى رضا الموظفين؛
- الإعداد لتنمية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين في الدائرة على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية بعد التعرف على مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم

¹ سهيلة إدريس، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، الأردن، ص127.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

بما يتناسب مع متطلبات وشروط إشغال الوظائف وفقاً لبطاقة الوصف
الوظيفي؛

-وضع سياسة لإدارة الموارد البشرية مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي للدائرة
وبرامجها في المجالات المتعلقة بعملية الاختيار والتعيين والنقل والترقية
والاستبعاد والتقاعد؛

-تقدير موازنة الموارد البشرية في الدائرة (الراتب، العلاوات، الحوافز).

2.1.6 تحليل المطلوب من العمالة: تتمثل هذه العملية في تحديد
العمال المطلوبين من حيث العدد والنوعية، مع العلم أنه لا توجد طريقة
متفق عليها ومعتمدة من طرف جميع المنظمات وذلك بسبب تعدد العوامل
المؤثرة في هذا التحديد أو التنبؤ. و حتى يتسنى تحديد عدد العمالة
ونوعيتها بشكل واضح وسليم يجدر بنا أ ولا التعرف على هذه العوامل.

1.2.1.6 العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة: هناك العديد من العوامل
التي تؤثر في عملية تحديد العمالة خلال فترة الخطة نستعرض بعضها فيما
يلي:¹

¹ نعيمة بجايوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة الماستر،
تخصص، اقتصاد النقل والخدمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، بدون سنة نشر، صص 13-14.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

-تحديد تأثير التغير المتوقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة: تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان وبسبب ظروف معينة إلى تغيير تنظيمها إما بتصنيفية وظائف أو دمجها مع وظائف أخرى أو توزيع أنشطتها على وظائف أخرى بما يسمح بتوفير الجهد والتكاليف، أو خلق أقسام جديدة وكل ذلك سيؤثر على حجم العمالة المطلوبة.

- التأكد من أن شاغل الوظيفة قادر على أدائها: يرتبط عنصر الإنتاجية بالمهارات والقدرات الواجب توفرها في الوظيفة، وفي حالة غياب ذلك فإن الإنتاج سينخفض وبالتالي اللجوء إلى التعويض بمزيد من العاملين مما يتسبب في فائض لا لزوم له وكذلك الأمر بالنسبة لحالات الترقية لأشخاص لا يمتلكون المهارات والقدرات المطلوبة. وهذا يفرض على المديرين أن يدرسوا الموضوع من خلال تقييم أداء العاملين، الاستعانة ببرامج التدريب، مقارنة المؤهلات المطلوبة والمؤهلات الفعلية.

- تحديد تأثير التغير المتوقع في حجم الإنتاج: بالرجوع إلى خطة الإنتاج يمكن تصور التطور المتوقع في هيكل العمالة من حيث الكم والنوع.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

-تحديد تأثير التغير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج: بناء على نتائج المقارنة بين العائد والتكلفة المتوقع باستخدام الآلات والعاملين تبني الإدارة قرارها.

1.2.1.6 طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة: يوجد العديد من الطرق للتنبؤ بالعمالة المطلوبة منها ما يتم بواسطة الإدارة العليا وهي الطرق النوعية ومنها ما يقوم به المدراء التنفيذيون وهي الطرق الكمية كما يلي:¹

1.1.2.1.6 الأساليب النوعية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية: تتم التنبؤات التي يضعها الخبراء من خلال الاعتماد على مجموعة من الخبراء للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي ومن الأساليب ما يلي:

-**تقدير الخبراء والأخصائيين:** هي أبسط طريقة يقوم بها المسؤول فيها بتحليل الطلب في الماضي وبدراسة تطور حجم العمالة عبر عدة سنوات، ثم يقوم بالتعرف على شكل المشروع ويستخدم المدير حدسه الشخصي في تحديد حجم العمالة في المؤسسة وفي الأقسام المختلفة. وعندما يقوم بهذا التنبؤ عدد من المدراء يتم أخذ متوسط التنبؤات، ويتم بذلك توفير التقديرات الأكثر دقة، ويعتمد مسير الموارد البشرية في تحديد احتياجاته من الموارد البشرية على المحليين و المختصين في العمليات المختلفة.

¹ المرجع السابق، ص ص 14-15.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

-طريقة دلفي " DELPHI " هي تقنية تقدير معقدة وجدت لتحسين صحة التقديرات من طرف الخبراء، وتعتمد هذه الطريقة على ثلاث مراحل هي:

*يطلب من كل خبير على حدى بصياغة احتياجاته من الموارد البشرية مدعوما بأساليبه و دراساته؛

*يتم تجميع كل التقارير وتلخيص النتائج وارسالها إلى جميع الخبراء؛

*يتم صياغة تقديرات جديدة من طرف الخبراء ثم تعرض هذه التقديرات مرة أخرى عليهم وتكرر العملية حتى يتم التوصل إلى أحسن تقدير يجمع عليه المديرين.

فالمراحل الثلاث :صياغة-تفكير-تقدير تكرر حتى يحصل اتفاق وجهات النظر وتعتبر هذه الطريقة مفيدة على الخصوص عندما تريد المؤسسة تحديد تأثيرات تغيرات مهمة لم يسبق لها أن أدخلتها.

2.1.2.1.6 الأساليب الكمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية: تعتمد على مؤشرات تنبؤية تؤثر على الطلب على الموارد البشرية و هذه التنبؤات مرتبطة بنشاط المؤسسة مثل: مستوى المبيعات، مستوى الأرباح، معدلات الإنتاج.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

-تحليل عبئ العمل: اتفق خبراء الإدارة أن هذه الطريقة أي تحليل عبئ العمل في منظمة ما يبدأ من خلال تحديد معدل حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة ويعبر عن هذا المعدل من خلال السلع و الخدمات المنتجة وعليه كلما كان تقدير المبيعات دقيقا كلما تمكنا من الوصول إلى تحديد حجم قوة عمل مستقبلية بشكل أدق، ويتم ذلك من خلال ترجمة رقم المبيعات المتوقع إلى برنامج عمل يحدد سير الأعمال في جميع أقسام المؤسسة، حيث يتحول رقم المبيعات إلى برنامج عمل إنتاجي في قسم الإنتاج وبرنامج مشتريات في قسم المشتريات وهكذا... يتحدد عدد العمالة الضرورية للوظيفة بالعلاقة التالية:

عدد العاملين بالوظيفة = العبء الإجمالي للعمل / عبء العمل للفرد

إن النتيجة المباشرة لتحليل عبء العمل هي تحديد الأفراد اللازمين لأداء الأعمال المستقبلية، يشير عبء العمل إلى معدلات إنتاجية العامل أي حجم النشاط الذي يقوم به العامل، دقة هذه الطريقة تحديد إنتاجية العامل كما أن معدلات الإنتاجية تتغير بفعل التغيرات التكنولوجية أو التنظيمية.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

-نسبة العمالة إلى الإنتاج (أو العمليات): يتم تحديد حجم العمالة على أساس ربطها بأحد العناصر ذات العلاقة الوطيدة بها كالإنتاج أو المبيعات.

عدد العمالة المتوقع = (حجم العمالة السابق / حجم الإنتاج السابق)
حجم الإنتاج المتوقع

3.1.6 تحليل المعروض من العمالة: لتحليل المعروض من العمالة حاليا ولفترة الخطة لابد من التعرف على العدد الإجمالي للعمال داخل هيكل الوظائف وتحليل تدفق هذه العمالة في الترقية والنقل وترك الخدمة (أي دراسة تحركات العمال).

رغم أن التنبؤ بالعرض مصدره المعلومات الداخلية والخارجية، لكن المعلومات ذات المصدر الداخلي هي الأكثر أهمية عموما وسهلة الحصول. كما هو الحال في الطلب على الموارد البشرية فإنه هنا أيضا يوجد طريقتان للتنبؤ بالعرض الداخلي وهما: التنبؤات العقلانية والإسقاطات الإحصائية وتستعمل هذه الطرق في تخطيط التعويض والإحلال¹.

¹ ليندة رقام، مرجع سابق، ص 27

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

ويوجد العديد من الأساليب لتحليل المعروض من العمالة نذكر

منها¹:

1.3.1.6 قائمة العمالة: وتسمى كذلك بقائمة تسكين العمالة وتضم هذه القائمة معلومات هامة حول الوظائف (اسمها ودرجتها)، عدد العاملين في كل وظيفة، العدد بحسب الجنس، المؤهل، السن، الحالة الاجتماعية...وتفيد هذه البيانات في تحليل وضع العمالة وتساعد على تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وكذا في عمليات التعيين والترقية والتدريب.

2.3.1.6 قائمة تدفق العمالة: تفيد هذه القائمة في متابعة حركة تدفق العمالة على مستوى المؤسسة سواء أكان نقلا للداخل أو للخارج وكذلك عمليات الترقية والباقيين في أماكنهم.

3.3.1.6 السلاسل الزمنية: يستعمل هذا الأسلوب في المنظمات التي لها أعداد كبيرة من الموظفين، ومن أشهر هذه السلاسل سلاسل ماركوف التي تعتمد على تحليل نسب تحرك العمالة داخل الإدارات (بين الإدارات،

¹ نعيمة بجاوي، مرجع سابق، ص 15-16.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

الترقية، ترك الخدمة)، ويتم التوصل لهذه النسب من خلال دراسة تاريخية للماضي ثم استخدام هذه النسب للتنبؤ بحركة العمالة في المؤسسة.

4.3.1.6 مخزون المهارات: يمثل هذا المخزون نظام معلومات هام إذ يضم قائمة بأسماء العاملين وصفاتهم ومهاراتهم داخل المؤسسة، تستعمله هذه الأخيرة كلما احتاجت إليه. ويعد هذا المخزون ذا فعالية بالنسبة للمنظمات التي تستخدم الإعلام الآلي ويفيد في تحديد أنواع المهارات الموجودة والمطلوبة خاصة عند التعاقد على كميات وأنواع جديدة أو عند التوسع أو عند تغير سياسات المؤسسة، أو التخطيط لبرامج التدريب أو الترقية.

5.3.1.6 خرائط الترقية والإحلال: يلجأ لهذه الخرائط لتفادي الارتباك والخلل الذي قد يقع في حالة ترك أحد الموظفين لمنصبه الحساس مما يضطر المؤسسة لإحلال غيره بصورة عشوائية مما ينعكس سلبا على الأداء. وخرائط الإحلال عبارة عن خطط احتمالية معدة مسبقا لمواجهة حالات خلو المناصب الهامة والحساسية بالمؤسسة وتوضح الأشخاص المرشحين لشغلها، كما تفيد في التخطيط للمستقبل الوظيفي للعمال بناء على معايير الصلاحية. وتساعد على إعطاء صورة كاملة لفرص الترقية المتاحة. ويتطلب إعداد مثل هذه الخرائط تعاون مختلف المختصين في مختلف الدوائر

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

حتى يتسنى ترشيح الأسماء التي ستظهر في الخريطة على أن يكون ذلك في سرية تامة.

6.3.1.6 خرائط النمو الوظيفي: وفق لهذه الطريقة يتم تحديد المسارات الوظيفية المقترحة التي سيتدرج ضمنها العامل وينتقل ويرتقي حتى يصل إلى الوظائف العليا. وتفيد هذه الخريطة في التعرف على جوانب الخبرة والمهارات الواجب توفرها في الشخص أثناء التدرج الوظيفي وكذا سنوات الخبرة والتدريب.

7.3.1.6 معدل دوران العمال (تحليل ترك الخدمة): يبين هذا المعدل نسبة العاملين الذين يتركون الخدمة ويسمح بالبحث عن أسباب ذلك.

ويحسب هذا المعدل بالعلاقة التالية:

معدل دوران العمال = عدد العمال المغادرين خلال فترة معينة / متوسط العمال خلال الفترة وكلما ارتفع هذا المعدل كلما سبب توتر في قوة العمل . وبمعرفة أسباب ترك الخدمة يمكن للمنظمة اتخاذ التدابير اللازمة لتفادي ذلك مستقبلا، فإذا كانت الأسباب مرتبطة بالأشخاص (عادة ما تكون معدلات الترك مرتفعة عند الفئات التالية: المعينين حديثا، النساء المتزوجات، الأجانب، الذين يشتغلون بعيدا عن محل سكنهم) يتم تجنب من البداية تجنب توظيف هذه الفئات، أما إذا كانت الأسباب خاصة

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

بالمؤسسة) كأجور منخفضة مقارنة بمنظمات منافسة، أو مزايا ممنوحة)
وهذا يفسح المجال لدراسة سبل تجنبها مستقبلا.

2.6 تحليل وتوصيف مناصب العمل

1.2.6 تحليل الوظائف: تعد عملية تحليل الوظيفة أو العمل، الحجر
الأساس أو المرتكز الرئيسي لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة
بالاختيار والتعيين وتقييم الأداء وتحديد الأجور والرواتب والتدريب
والتطوير، النقل، الترقية وغيرها.

1.1.2.6 تعريف تحليل الوظائف: إن تحليل الوظائف هو الأساس
الذي يقوم عليه تكييف الوظيفة للعامل حتى يسهل عليه استخدامها دون
جهد كبير، كما يساعد على تعيين الحركات الدخيلة وتحديد الحركات
الصحيحة لتوظيفها والاستفادة منها¹.

2.1.2.6 أهمية تحليل مناصب العمل: تتمثل أهمية تحليل مناصب
العمل فيما يلي:²

¹ صباح غربي، تحلي العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية،
جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية 2014، ص 146.

² ليندة رقام، المرجع السابق، ص 15.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- يساهم تحليل مناصب العمل في اتخاذ القرارات في عدة مجالات من أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل: الاستقطاب، الاختيار والتعيين، الترقية والنقل، تقييم الأداء، التكوين والتطوير، وضع نظام للتعويضات، تسيير المسار الوظيفي ... وغيرها من أنشطة هذه الإدارة؛
- يساعد في تحديد الطريقة التي توزع بها المهام بين الوحدات التنظيمية من مصالح وأقسام ووحدات عمل وغيرها؛
- يساعد في تحديد كيف تجمع المهام في منصب واحد أو عائلة من المناصب؛
- يساعد على فهم كيفية تقاسم سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة؛
- يساعد في التعرف على الهيكل الرئاسي ويحدد نوع وعدد الأفراد التابعين لكل رئيس؛
- يحدد الأفراد الزائدين عن الحاجة في حالة الاندماج أو التملك أو تخفيض عدد الأفراد؛
- يسمح بتوجيه العاملين الذين يغادرون المنظمة ويحثون عن عمل آخر.

2.2.6 توصيف الوظائف:

1.2.2.6 تعريف توصيف الوظائف: يشير توصيف الوظيفة على وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف، بداية من عناصر بيانات العمل الأساسية التي تحدد العمل، ويتكون بوجه عام من معلومات أساسية عن العمل وتتضمن مسمى العمل الوظيفي وفقرة ملخصة قصيرة عن الواجبات وعبارات تفصيلية عن الواجبات، مع وصف كل واجب في فقرة منفصلة مع بيان النسبة المئوية للزمن الذي يستغرقه الموظف في أداء كل واجب¹.

2.2.2.6 محتويات توصيف الوظائف: تتمثل محتويات توصيف الوظائف فيما يلي:²

1.2.2.2.6 كتابة وصف مناصب العمل: وهي عملية تتمثل في صياغة قائمة بالواجبات والمسؤوليات والسلطات والعلاقات وظروف العمل المتعلقة بمنصب العمل. وتعد أحد نواتج التحليل. إذن فبعد عملية التحليل تبدأ عملية الوصف لمناصب العمل، حيث يتم تفريغ المعلومات والبيانات المجمعة من عملية التحليل في جداول معدة لهذا الغرض. مع العلم أنه لا

¹ صباح غربي، مرجع سابق، ص 147.

² ليندة رقام، مرجع سابق، ص: 17-18.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

توجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها في كتابة الوصف، لكن معظم وصف مناصب العمل يحتوي على المعلومات التالية:

-**التعريف بمنصب العمل:** يضم اسم منصب العمل، المكانة الوظيفية، تاريخ إعداد الوصف، الشخص القائم بها الإدارة أو القسم الذي يتبعه، الهدف من المنصب.

-**ملخص عن المسؤوليات:** واجبات المنصب والمهام التي يجب أن يؤديها شاغله، مع ضرورة ترتيب المسؤوليات حسب أهميتها وزمن تنفيذها والسلطات التي يجب أن يؤديها صاحبه.

- **علاقة المنصب بمناصب أخرى في المنظمة:** عالقات رأسية وأفقية.

-**ظروف العمل والأدوات والآلات والموارد المستعملة.**

-**معايير الأداء:** وتحتوي المعايير المتوقع تحقيقها من قبل العامل في ضوء الواجبات والمهام الأساسية لمنصب العمل، معبرا عنها بنسب وأرقام أو نوعية.

2.2.2.2.6 توصيف مناصب العمل: توصيف الأعمال هو المرحلة الأخيرة من عملية التحليل وهي تكمل الوصف لأن الوصف لوحده لا يسمح بتعيين الأفراد. والتوصيف هو قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

توافرها في من يشغل المنصب مثل : المستوى التعليمي، المهارات، نمط الشخصية، التكوين، عدد سنوات الأقدمية، مستوى الاستعداد، الخصائص الجسمانية، الاهتمامات، القدرات الذهنية ... من الممكن أن يأتي توصيف منصب العمل كجزء داخل بطاقة وصف المنصب، وقد يأتي بشكل مستقل تماما عنها.

3.2.2.2.6 اعتماد وصف منصب العمل: بعد كتابة وصف وتوصيف منصب العمل يجب تقديمه للرئيس المباشر والعامل شاغل المنصب لمراجعته والتأكد من صحة ما جاء فيه، بالرغم من كل الدقة التي تتخذ في الإعداد ويخصص جزء من بطاقة الوصف لكتابة الملاحظات ويترك مكان لتوقيع خبير التحليل والإدارة.

4.2.2.2.6 صعوبات تحليل مناصب العمل: أغلب المسيرين والعاملين يجدون صعوبة في القيام بعملية التحليل رغم أنهم واعين بضرورته بالنسبة للمنظمة، وتمثل أهم صعوبات تحليل مناصب العمل فيما يلي:

- المنافسة القوية تجعل من المنصب غير مستقر المحتوى؛

- كل من العمال والرؤساء ليس لديهم الوقت للقيام بهذه العملية نتيجة كثرة مشاغلهم ؛

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- التحليل يلغي الصفات الخاصة لكل عامل ويطلب منه سلوكيات محددة لتحقيق النتائج.

3.6 التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الإدماج)

1.3.6 ماهية التوظيف: تعد عملية التوظيف أحد أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة و ذلك لتحديد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا، فإنه لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بعملية التوظيف التي تعتبر الأداة الأساسية التي يمكن من خلال المفاوضات بين الأفراد وفقا للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه¹، إذا فهي عملية الحصول على الموظفين بالأعداد والمؤهلات المطلوبة².

2.3.6 مراحل سيرورة التوظيف: تتضمن عملية التوظيف أربعة مراحل أساسية هي : الاستقطاب أو الجذب، الاختيار، التعيين، الإدماج كما يلي:

¹ خالد رجم وآخرون، محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية مناجمت، جامعة قاصدري مرياح، 2017/2016، ص33.

² محمد ابراهيم المدون، أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الالكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية، غزة، 2013، ص36.

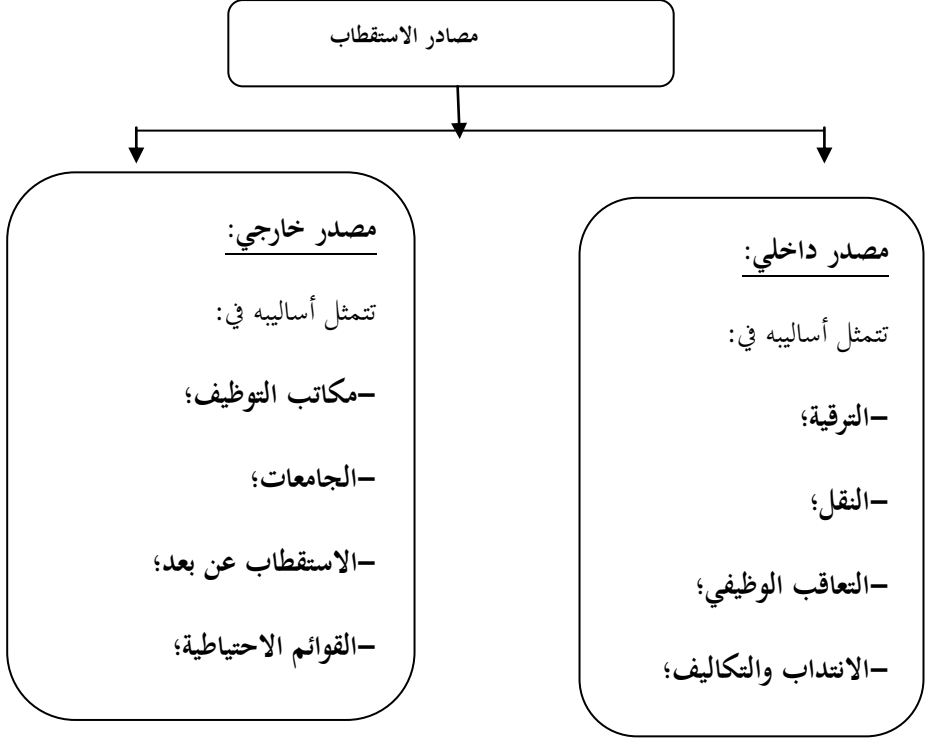
محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

1.2.3.6 المرحلة الأولى: الاستقطاب أو الجذب: هي العملية التي من خلالها يتم جذب وترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والمتوفرة في سوق وفقا لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، ويعرف الاستقطاب بأنه نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، وتم التعبير عنه بأنه حلقة الوصل بين من يرغب بملاء الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف، وهناك عدد من العوامل المؤثرة في جهود الاستقطاب تتمثل بحجم المؤسسة، وطبيعة نشاطها، وسوق العمل، وبيئته، ويمكن للمؤسسة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال مصدرين إما داخلي أو خارجي¹ ، والشكل الموالي يوضح مصادر الاستقطاب.

¹ محمود علي، مثنى محمد، دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السابع والثلاثون، 2013، ص228.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

الشكل رقم (04): مصادر الاستقطاب



المصدر: من إعدادنا

2.2.3.6 المرحلة الثانية: الاختيار

تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من خلال درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة وينظر إليه بأنه

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

العمل القائم على الانتقاء من بين الأفراد المتقدمين للعمل وفقا لأسس موضوعية وعادلة اعتماد على الشروط والمواصفات التي يجب أن تتوفر فيهم¹.

3.2.3.6 المرحلة الثالثة: التعيين

هي عملية اختيار نهائي لشخص واحد من بين مجموعة من الأشخاص الذين تم مقابلتهم للعمل أو الوظيفة المرشحين لإشغالها، وهي العملية التي تضع الشخص المناسب في المكان المناسب².

4.2.3.6 المرحلة الرابعة: الإدماج

حينما يلتحق المترشح المقبول بالمنظمة تبدأ فترة الإدماج، وهي ضرورية لتدعيم عملية التوظيف. ويمكن أن تتحقق من خلال التكوين الجماعي لمجموع المتقدمين والمقبولين لشغل الوظائف الشاغرة، كما يمكن أن تكون فردية يقوم بها وصي أو مدرب،

¹ محمود علي، مثنى محمد، مرجع سابق، ص228.

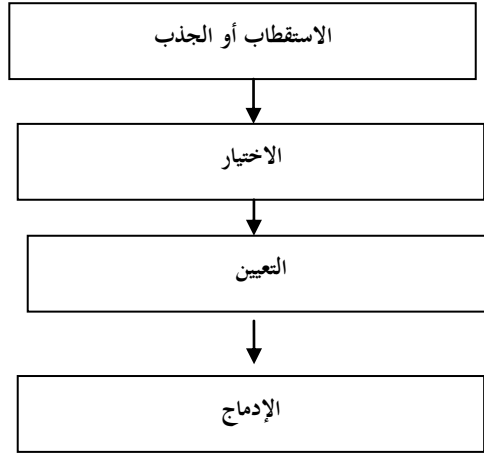
² محمد ابراهيم المدهون، مرجع سابق، ص37.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

ويتم فيها التعريف بثقافة المنظمة وقيمتها واختبار كفاءات الفرد وتحديد
إمكانية التكوين¹.

والشكل الموالي يلخص مراحل سيرورة التوظيف كما يلي:

الشكل رقم(05): يوضح مراحل سيرورة التوظيف



المصدر: من إعدادنا

¹ ليندة رقام، مرجع سابق، ص39.

4.6 إدارة الفائض البشري

لإدارة الموارد البشرية دورا هاما في الفترة الزمنية المتاحة، منذ بداية ظهور الحاجة للموارد البشرية حتى تأمينها، فكلما كانت هذه الفترة الزمنية أطول، كلما سمح هذا بوجود¹ بدائل للتعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية، لهذا لا بد أن يأخذ فريق التخطيط الاستراتيجي² إمكانية استخدام موارد بشرية مؤقتة. حيث تقوم المؤسسة بعدة عمليات وذلك بعد تقدير الاحتياجات والمعروض من العمالة (الموارد البشرية) وذلك بإزالة الفروق بين المعروض منها و المطلوب منها وتعديلها.

وبعد إجراء كافة الدراسات والتحليلات السابقة، والخاصة بالطلب على العمالة والعرض الداخلة لها، يمكننا إجراء عمليات التوفيق بين الطلب والعرض. فغالبا لا يحدث التوافق التام بين الطلب والعرض على العمالة من حيث الكم والكيف، وإن تحقق لبعض التخصصات، أو في بعض القطاعات، أو في بعض الأوقات، إلا أننا لا نضمن تحقيق هذا التوازن بصورة مستمرة.

¹ أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-منصور القرن الحادي والعشرون-، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص93.

² راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص173.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

ويتطلب ذلك من المؤسسات وضع التصورات عما يجب أن تنتهجه من بدائل لمواجهة الفجوة بين الطلب والعرض وذلك على النحو التالي:

1.4.6 كيفية التعامل مع العجز: إذا كانت نتيجة المقارنة بين المطلوب والمعروض من العمالة بالموجب، فإن ذلك يعني أن عدد المطلوب من العمالة يزيد عن عدد العروض أو المتاح منها، أي أن هناك عجزا ينبغي تعويضه. وهذا يتطلب إتباع أساليب معينة تختلف باختلاف ظروف العمل كما يلي¹:

1.1.4.6 إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل: في هذه الحالة هناك للمؤسسة مشكلة في كيفية تدبير الاحتياجات من العمالة التي تغطي العجز الموجود وذلك من خلال تشجيع بالأساس سياسة الاستقطاب وذلك كالآتي:

-**تعيين موظفين جدد بصفة دائمة:** وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بدور فعال في تنمية مصادر الموارد البشرية والبحث عن مصادر جديدة،

¹ عبد الله لفايدة، التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق (SDE) قسنطينة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006، ص (145 -) بتصرف.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

والاتصال بالجامعات والمدارس الفنية ومعاهد التدريب المهني...، لجذب الخريجين للالتحاق بها وعمل دراسات وبحوث عن مصادر الموارد البشرية في المناطق المجاورة لمنطقة عمل المؤسسة أو حتى على المستوى الوطني أو الدولي.

- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف: وهنا تقوم المؤسسة بالتنازل عن بعض شروط الاختيار وعدم التشدد في معايير الاختيار، ويمكن للمؤسسة أيضا إتباع سياسة تعيين خريجين جدد، ويمكن بفرض هذا التنازل عن بعض الشروط من خلال التدريب بعد الالتحاق بالعمل.

- تحسين برنامج الأجور والحوافز بمراعاة تأثيره على الانتاجية: وفي هذا الأسلوب تقوم المؤسسة برفع مستوى الأجور والحوافز بها، حتى تكون مصدراً لجذب العمالة وخاصة الماهرة منها. لأن الأجور والفوائد المادية تمثل الحافز الأساسي لاستقطاب العمالة.

- تشجيع الأفراد للانتقال فيما بين الوظائف: بحيث يتم الاستفادة من العمالة في الإدارات التي تعاني من الفائض، وفي هذا الأسلوب يتم إضافة بعض المهام إلى الوظيفة بحيث يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بأعباء أكبر، وذلك ينعكس على زيادة الإنتاجية من ناحية، وتنويع خبرات الأفراد من ناحية أخرى.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

-رفع مستوى إنتاجية الفرد: ويتم ذلك من خلال زيادة نواتج الأداء دون أن يصاحبها زيادة في عدد الأفراد، باستخدام الأساليب التي تؤدي إلى رفع إنتاجية الفرد من التدريب المكثف ورفع مستوى المهارة.

-إحلال التكنولوجيا محل العمالة(مكننة العمل): في هذا الأسلوب تستطيع المؤسسة أن تبحث عن التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج، والذي يسمح لها بزيادة الآلية، وإحلالها محل العنصر البشري، للحصول على نفس الإنتاجية، أو أعلى، بنفس العاملين أو أقل.

كما يمكنها أيضا اتباع الطرق التالية:

-عرض حوافز مغرية لإطالة سن التقاعد أو الإحالة للمعاش؛

-زيادة فترة العمل بإطالة ساعات العمل خارج وقت الدوام؛

-الاعتماد على مقاولي الباطن في الشركات أو المنظمات الأخرى؛

-الاعتماد على عقود التوظيف المؤقتة ؛

-إعادة الهيكلة من أجل تقليل الاحتياجات.

2.1.4.6 إذا كان العرض يزيد على الطلب في سوق العمالة: في

هذه الحالة لا توجد مشكلة أمام المؤسسة في استقطاب العمالة اللازمة

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

لسد العجز، وعلى المؤسسة هنا إتباع أساليب اختيار حقيقية لاختيار أفضل العناصر المتاحة في سوق العمالة.

2.4.6 كيفية التعامل مع الفائض: في هذه الحالة تكون المؤسسة في مشكلة في كيفية التعامل مع العمالة الزائدة عن الاحتياجات في المؤسسة وخاصة في الكيفية التي تمكنها من التخلص من هذا الفائض. وهذا يتطلب إتباع أساليب معينة تختلف باختلاف ظروف سوق العمل.

1.2.4.6 إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمالة: في هذه الوضعية أين تكون هناك ندره في الموارد البشرية في سوق العمالة، تكون المؤسسة أمام اختيارين هما: هل يمكن التفريط فيها بسهولة؟ أم يفضل تحمل تكلفة بقائها في الشركة مع التفكير في كيفية استخدامها؟.

ذلك أنه في هذه الوضعية، قد يكون هناك ترك إرادي للعمل بالمؤسسة بسبب وجود عروض عمل مغرية في مؤسسات أخرى، وكذلك صعوبة الحصول على موارد أخرى في حالة الحاجة، وتقوم المؤسسة بإزاء ذلك بإتباع أحد الأساليب الآتية:

-إعادة تأهيل هذه العمالة: وذلك للقيام بأعمال أخرى قد تحتاجها المؤسسة مستقبلا ويمكن أن يتم ذلك من خلال " التدريب التحويلي "

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

حيث يتم تدريب العمالة الزائدة على القيام بأعمال أخرى تحتاجها المؤسسة، ويفضل أن يتم تدريب العمالة على أعمال أو مهن تتميز بأن تكون معدلات ترك الخدمة بها عالية.

-الاحتفاظ بالعمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة: ويتم إتباع هذا الأسلوب خاصة عندما يكون فائض العمالة في أعمال أو مهن تتسم بالندرة، حيث تقوم المؤسسة باستبقاء هؤلاء العاملين في وظائفهم مع إعادة توزيع عبء العمل عليهم ليقوموا بأعباء عمل أقل أو إسناد أعمال أخرى إليهم على أن تكون ذات صلة بعملهم الأصلي، وتقوم المؤسسة في هذه الحالة بتحمل تكلفة الاحتفاظ بهذه العمالة بهدف إحلالها محل حالات ترك الخدمة.

2.2.4.6 إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمالة: في هذه الوضعية أين يكون هناك وفرة في اليد العاملة، فالمؤسسة لا تحشى الاحتياج، وبالتالي فعلى المؤسسة التقليل من التعداد. إذا كان التسريح، في بداية الحقبة الصناعية، يظهر عادة كإجراء جزائي، فهو يملك اليوم معنى آخر في أغلب الحالات. بطبيعة الحال يبقى التسريح التأديبي حقيقة في حياة المؤسسات، ولكنها لا تشكل إلا جزء صغيرا من أسباب حذف المناصب. مع ظهور الأزمات، أصبحت الاعتبارات الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية هي المحدد الرئيسي للجوء إلى تقليل تعداد عمالة المؤسسة.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

يخصص تسيير الموارد البشرية التقليدي فضاء محتشما لسيرورة التسريح ومحفزاته. وذلك باعتباره " عقابي " وغير متوائم مع جوانب أخرى لتسيير البشر (المشاركة، الاشتراك)، وهو يظهر عادة كأقصى حل للمؤسسات التي تعاني من صعوبات اقتصادية. ولكن دراسة حديثة أظهرت بأن تقليص التعداد، بعيد على أن يكون كحل هامشي بين سيرورات تسيير التشغيل، يشكل عرفاً شائعاً لتخطي المشاكل الحادة أو الهيكلية، وبنفس الشيء بالنسبة سيرورات تسيير التشغيل، يشكل عرفاً شائعاً لتخطي المشاكل الحادة أو الهيكلية، وبنفس الشيء بالنسبة لحالات التسريح الجماعية الراجعة إلى إغلاق مواقع الإنتاج أو إلى إعادة هيكلة هامة، التي تطورت كثيراً. ولقد أظهرت دراسات أخرى أن تقليص الفائض في التعداد يخضع لمنطق ليس بالضرورة اقتصادي.

3.2.4.6 تكاليف وأساليب تقليص التعداد: عادة ما يقدم تقليص التعداد كنتيجة لتغير في محيط المؤسسات (تغيرات تكنولوجية، تطور الأسواق، تعديل التشريعات (أوفي هيكلتها) ذوبان -اقتناء، إعادة تنظيم، لا مركزية، إعادة الهيكلة).

فيمكن تبريره إما عن طريق وجود تغييرات ماضية أو حاضرة، أو عن طريق تطورات التغيير المستقبلية للنشاط مثلاً: (تبنى نظام آلي له نتائج

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

في المدى البعيد على تطور المؤهلات المطلوبة ويمكن أن يبرر حذف مناصب تدريجيا، مقسما على عدة سنوات).

وينجم عن هذا التخفيض عدد معين من التكاليف، والتي لا يمكن تقديرها بسهولة كما يلي:¹

-التكاليف المالية المرتبطة بدفع الاستحقاقات القانونية والاتفاقية للتسريح والتي يضاف إليها، إن وجد، التحفيزات على المغادرة، وكذلك المصاريف الناتجة عن النزاعات المختلفة الناشئة عن تطبيق التسريحات، ويمكن أيضا أن تكون التكاليف المرتبطة بتطبيق الإعانات على المغادرة المتضمنة في المخطط الاجتماعي؛

-التكاليف " الاجتماعية " المرتبط بالتشيط الناجم عن حذف المناصب، خاصة عندما تكون هذه الأخيرة كثيرة-عديدة-، كذلك الأجراء غير المعنيين مباشرة بالتسريح سيتأثرون رغم ذلك من الوضعية الاجتماعية ومن تنظيم العمل، وعلى " ضياع الذاكرة " الناجم عن مغادرة الأجراء الذين يتحكمون في المعرفة الأساسية بالإنتاج، أو ظهور تحركات اجتماعية تهدف إلى التنبؤ أو عرقلة حذف المناصب؛

¹ عبد الله لفايدة، مرجع سابق، ص ص 149-150.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

-التكاليف من جانب تنظيم العمل: في البداية يترك الأجراء المسرحون فراغا يجب ملؤه في ورشاتهم أو مصالحهم الأصلية. هذه المغادرة تفرض إعادةً لتنظيم العمل جد مكلفة. وعادة ما يتم تعويضهم بأفراد ذوي خبرة، أو سيتم منح وظائفهم إلى أجراء آخرين يتوجب عليهم أداؤها إضافة إلى وظائفهم الداخلية؛

-تكاليف من جانب الصورة أو سمعة المؤسسة: ستظهر هذه الأخيرة كمؤسسة هشة وغير "اجتماعية؛

-تكاليف هامة للتوظيف في حال استعادة النشاط وتطلب توظيف أجراء جدد.

كذلك فإن تخفيض التعداد، يظهر كقرار استراتيجي بالنسبة للمؤسسة يفترض سياسة معدة مسبقا.

هذه الأخيرة يمكن أن تنجم عن إعداد تسيير تنبئي للتشغيل موجه من طرف المستخدم أو يتم التفاوض عليها مع المنظمات النقابية. وعادة ما يتم تحديدها ضمن المخطط الاجتماعي المعد من طرف المؤسسة. وتقوم الدولة بتشجيع إعداد مخططات اجتماعية أصيلة وذلك باقتراح جملة من المساعدات للمؤسسات التي هي في هذه الوضعية كاتفاقيات التحويل، المساعدة الدنيا الممنوحة من الدولة لأجير مسرح بدافع اقتصادي. هذه

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

المخططات تضم عددا معينا من التدابير الهادفة إلى تخفيض عدد التسريجات، والتي يمكن أن نجد من بينها :

-وقف التوظيف أو تخفيض اللجوء إلى الساعات الإضافية؛

-عدم تجديد عقود العمل الخاصة عقود بأجل محدد، عمل مؤقت، مقابولة من الباطن؛

-تخفيض وقت العمل :تهيئة مدة العمل مثلا :الانتقال إلى الوقت الجزئي المقترح لفئة من الأجراء أو زيادة مدة استعمال المعدات؛

-البطالة الجزئية المعوضة جزئيا؛

-ضغوطات على الأجراء خاصة عند عقد اتفاقيات تدعى " اقتسام العمل " ويتضمن كذلك تدابير تكون الغاية منها تحسين ظروف مغادرة الأجراء المسرحين؛

-التقاعد المسبق أو على العموم " التدابير العمرية " التي تهدف إلى تشجيع مغادرة الأفراد المسنين، الإعفاء من النشاط، التقاعد المسبق التدريجي، الخ؛

- المساعدات على التحركات (الانتقال) الداخلية أو الخارجية، أو إعادة التأهيل والذي عادة ما يمنح عن طريق التدريبات التي تتكفل بها المؤسسة

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

لتضمن ، للأجراء المسرحين رجوعا سهلا إلى الشغل. في كثير من الأحيان يتم إنشاء " خلايا لإعادة التأهيل " خاصة بغية جمع عروض العمل المحلية وتحضير الأجراء.

-المغادرة الإرادية مع العلاوات :حيث نجد في بعض اتفاقيات تسيير التشغيل، أشكالا من "المشاريع الفردية "بواسطة إعانات، والمتمثلة، بالنسبة للمؤسسات التي تتخلى عن أجير، في منح هذا الأخير إمكانية تغيير التوجه المهني بفضل إعانة فنية) دراسة قابلية الحياة للمشروع (أو مادية)قروض محسنة، المساهمة في الشركة المفطورة من طرف الأجير، الخ.

3.4.6 التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات كآلية من آليات إدارة

الفائض البشري: يعتبر التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات كآلية من آليات إدارة الفائض البشري، حيث تعتمد قرارات الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي والترقية والنقل على نتائج خطة الموارد البشرية وما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف نوعيات ومستويات الموارد البشرية.

فالتسيير التنبؤي للوظائف أو الكفاءات هو تقنية تسيير تهدف إلى استباق التطور المستقبلي للمناصب والكفاءات للأجراء... ومنه يمكن أن تظهر عندنا مستويات مختلفة للتسيير التنبؤي: أولها التسيير الكمي

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

للتشغيل، وآخرها التسيير التنبؤي للموارد البشرية والذي يحوي التشغيل، الكفاءات والطموحات الفردية للأجراء، فالمبدأ هو السعي للتنبؤ بتطور بمجموع هذه المعطيات لضمان تسيير فعال لعنصر العمل.

تتلخص أهمية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات كآلية من آليات إدارة الفئات البشري فيما يلي:¹

-يساعد التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في التخلص من الفئات وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقصى حد؛

- يساعد التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل؛

-التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات جديدة وذلك لتحديد الأفراد المطلوبين، وهو أمر ضروري أيضا في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة، إذ قد يتطلب الأمر أنواعا جديدة من المهارات أو زيادة أو حذف تخصصات معينة، وليس

¹عبد الله لفايدة، مرجع سابق، ص ص: 51-53.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

معنى ذلك أن التسيير التنبؤي في هذا الميدان ليست هناك له الحاجة في المؤسسات المستقرة ، إذ ينبغي التنبؤ بالنقل الناشئ عن إحالة بعض الأفراد على التقاعد أو استقالتهم أو انتقالهم إلى جهات أخرى مما يتطلب توفير وإعداد من يأخذ مكانهم، وطبيعي أيضا أن تحدث إعادة للتنظيم أو تبسيط للإجراءات مما يسبب تغيرا في هيكل الموارد البشرية يجب تقييمه.

7. نماذج مختارة للامتحانات العادية والاستدراكية

1.7 الامتحان رقم(01)

1.1.7 الأسئلة:

إن أغلب المؤسسات اليوم تشغل بتحقيق الاستقرار الاجتماعي عن طريق تنمية علاقات اجتماعية ايجابية حتى تخفف من حدة المخاطر الاجتماعية، فكل حدث مستقبلي يهدد إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها، تنجر عنه لا ربحية للأصول المستثمرة، فالأصول المعنوية من موارد بشرية تزيد تكلفتها بالإضافة إلى احتمال نقص كفاءتها في أداء مهامها، دون أن ننسى تأثير سمعة المؤسسة جراء آثار هذا الخطر.

وعليه فإن مختلف طرق إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسات لا يتمثل في إلغاء المخاطر لأن هذه الأخيرة لا يمكن تجنبها، وإنما محاولة

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

إدارتها بطريقة تمكن من الإبقاء على أصناف مختلفة من المخاطر بمستويات مقبولة، مع الحفاظ المؤسسة على علاقات اجتماعية ايجابية بين الأفراد ، وهذا ما يستدعي من المؤسسة مراقبة مدى تعرضها للمخاطر وتوقع تطوراتها لغرض تقليص الخسائر الناجمة عن هذه المخاطر إلى أدنى الحدود و ذلك عن طريق بناء نظام يقظة فعال.

-من خلال ما سبق و اعتمادا على معارفك السابقة المكتسبة، حلل وناقش ها السند؟

2.1.7 الأجوبة:

-مقدمة؛

-المحور الأول يكون حول المخاطر الاجتماعية؛

- المحور الثاني يكون حول اليقظة الاجتماعية ؛

-المحور الثالث يكون حول العلاقة بين المخاطر الاجتماعية واليقظة الاجتماعية؛

- المحور الرابع يكون حول إدارة المخاطر الاجتماعية؛

-الخاتمة.

2.7 الامتحان رقم (02)

1.2.7 الأسئلة:

(الفائض أو العجز في الموارد البشرية) = (الحجم المطلوب
من الموارد البشرية) - (الحجم المتاح منها)

فإذا كانت النتيجة موجبة فذلك يعني أن هناك عجز في الموارد البشرية، أما إذا كانت النتيجة سالبة فذلك معناه وجود فائض في الموارد البشرية، ومهما كانت الحالة السائدة فتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية يتطلب إتباع الأساليب الملائمة للتعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية.

- بناء ما سبق واعتمادا على معارفك السابقة المكتسبة، حلل
وناقش هذا السند؟

2.2.7 الأجوبة:

-مقدمة؛

-المحور الأول يكون حول إدارة الفائض البشري؛

- المحور الثاني يكون العجز البشري ؛

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

-الخاتمة.

3.7 الامتحان رقم(03)

1.3.7 الأسئلة:

إن الاستثمار في العنصر البشري أضحي غاية كل المجتمعات
التواقفة إلى النمو والخروج من بوتقة التخلف الحضاري، فالالتجاه السائد اليوم
يرى أن مدخل التنمية أساسها هو تنمية امكانيات كل فرد وتأهيله وتمتيعه
بكامل حقوقه والزامه بكافة واجباته حتى يكون معنيا بما يجري حوله
ويتحمل نصيبه من ربح وخسارة، لذلك تنشغل أغلبية المؤسسات اليوم
بتحقيق الاستقرار الاجتماعي عن طريق تنمية علاقات اجتماعية ايجابية
حتى تخفف من حدة المخاطر الاجتماعية، ووسيلتها في ذلك هو بناء نظام
يقظة فعال، تتحمل مسؤولية نجاحه وبالتعاون كل من إدارة الموارد البشرية
والإدارة العليا.

- من خلال ما سبق واعتمادا على معارفك السابقة المكتسبة،

حلل وناقش ها السند؟

2.3.7 الأجوبة:

-مقدمة؟

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- المحور الأول يكون حول المخاطر الاجتماعية؛
- المحور الثاني يكون حول اليقظة الاجتماعية ؛
- المحور الثالث يكون حول العلاقة بين المخاطر الاجتماعية واليقظة الاجتماعية؛
- الخاتمة.

4.7 الامتحان رقم(04)

1.4.7 الأسئلة:

الفرد لا يستطيع العيش معزول عن زملائه، كما أنه في علاقة متواصلة مع الإدارة، فهو بحاجة للإنتماء ليكون ضمن مجموعة عمل ناجحة، لذلك تنشغل أغلبية المنظمات لتحقيق الاستقرار في محيطها الاجتماعي، لما له من تأثير على نجاح مشاريعها فهي تهتم ببناء علاقات اجتماعية ايجابية لتخفيف من حدة المخاطر الاجتماعية، ووسيلتها لتحقيق ذلك هو بناء نظام يقظة فعال تتحمل مسؤولية نجاحه وبالتعاون كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا يسمى هذا النظام اليقظة الاجتماعية.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- من خلال ما سبق واعتمادا على معارفك السابقة المكتسبة،
حلل وناقش هذا السند؟

2.4.7 الأجوبة:

-مقدمة؛

-المحور الأول يكون حول المخاطر الاجتماعية؛

- المحور الثاني يكون حول اليقظة الاجتماعية ؛

-المحور الثالث يكون حول العلاقة بين المخاطر الاجتماعية واليقظة
الاجتماعية؛

-الخاتمة.

5.7 الامتحان رقم(05)

1.5.7 الأسئلة:

"" تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية إدارة المخاطر الاجتماعية

في حال فشل نظام اليقظة الاجتماعية في التنبؤ بها في المؤسسة""

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- من خلال ما سبق واعتمادا على معارفك السابقة المكتسبة،
حلل وناقش هذا السند؟

2.5.7 الأجوبة:

-مقدمة؛

-المحور الأول المخاطر الاجتماعية؛

- المحور الثاني يكون حول اليقظة الاجتماعية ؛

-المحور الثالث يكون حول إدارة المخاطر الاجتماعية ؛

-الخاتمة.

6.7 الامتحان رقم(06)

1.6.7 الأسئلة:

لقد ازدادت أهمية مفهوم إدارة المخاطر الاجتماعية في السنوات
الأخيرة ليس فقط كأيدلوجية ولكن كإستراتيجية لدعم المؤسسة. وقد
اقتنعت الإدارة الحديثة أن النجاح طويل الأمد والبقاء للمؤسسة يشمل
العلاقة بين الكوادر والإنتاجية.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

فإدارة الموارد البشرية تمارس عدة وظائف أساسية انطلاقا من التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية وفقا لمتطلبات العمل ثم البحث واستقطاب الأفراد من كافة المصادر المتاحة والمناسبة، واختيار أفضل المتقدمين لشغل هذه المناصب، ثم إعداد وتنمية الأفراد وتطويرهم عن طريق التكوين لتأتي مرحلة مقارنة الحجم المطلوب من العمالة مع الحجم المتاح منها في المؤسسة، أي أن هذه الخطوة تهتم بتحديد حاصل طرح الحجم المعروض من الموارد البشرية من الحجم المطلوب، وعندما يكون ناتج الطرح موجب، فإن هذا معناه وجود عجز في العمالة، أما لو كان ناتج الطرح سالب، فإن هذا معناه وجود فائض في العمالة وتتطلب كل حالة من حالتي الفائض والعجز إتباع أساليب معينة في التعامل معها، وتتوقف تلك الأساليب على ظروف العرض والطلب على العمالة في السوق الذي تعمل فيه المؤسسة بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية .

ويجب إعادة النظر بالفكرة القائلة بأن الموظفين مدعمن بقوانين ونشاط الاتحادات العمالية تضمن لهم البقاء في المؤسسة وقد دلت الخبرة من عمل إدارة الموارد البشرية بأن هناك اتجاهان متوازيان للمفاهيم هي:

- نظرة إدارة الموارد البشرية التي تشمل التطوير المنظم ونمو الكفاءة للأفراد في المؤسسة .

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- النظرة الموجهة للأعمال التي تتطلب التوجه للخدمة
وخلق المنافسة بين الموظفين.

ويشير هذان المفهومان الى انه اذا حدث شيء خاطئ فان العواقب على
الافراد وعلى الاعمال ستسبب الخسارة. ولكن كيف يمكن للإدارة منع
الخسارة بالنسبة للأفراد والمؤسسة على حد سواء وهذا ما اصبح يعرف
بإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة.

-من خلال ما سبق واعتمادا على معارفك السابقة المكتسبة، حلل
وناقش هذا السند؟

2.6.7 الأجوبة:

-مقدمة؛

-المحور الأول يكون حول إدارة الفئات البشرية؛

- المحور الثاني يكون حول إدارة المخاطر الاجتماعية ؛

-المحور الثالث يكون حول العلاقة بين إدارة الفئات البشري و إدارة
المخاطر الاجتماعية ؛

-الخاتمة.

8. الخاتمة:

تركزت دراستنا في هذه المطبوعة حول مقياس إدارة المخاطر الاجتماعية التي عرضناها في أربعة محاور، حيث تناول المحور الأول المخاطر الاجتماعية من خلال تحديد مفهوم الخطر، لنتناول بعدها مفهوم المخاطر الاجتماعية، أنواعها، أسبابها، مراحلها، والآثار المترتبة عليها، بعدها أردنا إعطاء مثال عن المخاطر الاجتماعية في المؤسسة وذلك عن طريق التطرق إلى إثارة الموضوعات الحساسة داخل الفريق وكيف ينشأ الخطر، أما المحور الثاني تناولنا فيه اليقظة الاجتماعية والمخاطر التنافسية، حيث تطرقنا فيه إلى نظام المعلومات الموارد البشرية، بيئة (محيط)، التدقيق الاجتماعي، ولا يمكننا أن نتكلم عن اليقظة الاجتماعية دون التطرق إلى اليقظة الإستراتيجية، فاليقظة الاجتماعية ما هي إلا نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية، أما المحور الثالث فقد خصصناه لإدارة المخاطر الاجتماعية، حيث تناولنا فيه ماهية إدارة المخاطر الاجتماعية، البعد الاستراتيجي لإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة، وأخيرا تطرقنا إلى إدارة الصراع في المؤسسة مع إعطاء مثال توضيحي عن كيفية إدارة الصراع بين الزملاء، والمحور الرابع خصصناه لإدارة الفئات البشرية من خلال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، تحليل وتوصيف مناصب العمل، التوظيف وإدارة الفئات البشرية.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

وقد جاءت محتويات هذه المطبوعة معتمدة على برنامج الوحدة الأساسية للسنة أولى ماستر السداسي الثاني، تخصص إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في مادة إدارة المخاطر الاجتماعية .

9. قائمة المراجع:

1.9 باللغة العربية:

• المؤلفات:

- أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-منصور القرن الحادي والعشرون-، دار الكتب، القاهرة، 2000.
- طارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2000.
- محمد عثمان حميد، حمدي مصطفى المعاز، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986.
- منصف بن خديجة، البيقظة الإستراتيجية، الوراق للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2018.
- سهيلة إدريس، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، الأردن.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- عامر إبراهيم قندلجي، الجنابي علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر، سنة 2002.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر، سنة 2002.
- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.

• الأطروحات:

- أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية(الأونروا)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، 2017.
- هامل مهدية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالات لوحات من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة دكتوراه، تخصص: لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة دكتوراه، تخصص:

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،
جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.

-حنان يحيى شريف، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية على بعض المؤسسات
الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس1،
2018/2017.

- لطيفة عبدلي، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية-
دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS - ، مذكرة ماجستير،
تخصص: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان،
2012/2011.

- لينا داود محمد طه، العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع
التنظيمي في المستشفيات الحكومية محافظات غزة، مذكرة ماجستير في إدارة
الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013/2012.

- محمد ابراهيم المدهون، أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية
الالكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في
إدارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية، غزة، 2013، ص36.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

-نادية رافع، اليقظة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة-
دراسة حالة مجمع الصناعات الغذائية عمور، أطروحة دكتوراه في العلوم
التجارية، تخصص: اتصال تسويقي، جامعة البليدة2، 2016/2017.

- عبد الله لفايدة، التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة
شركة سونلغاز توزيع الشرق(SDE) قسنطينة، مذكرة ماجستير في علوم
التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة،
2006/2007.

- عبد القادر الشارف، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة
التنافسية "حالة المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم
الاقتصادية، جامعة الجزائر3.

- علوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة-دراسة
حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص، تسيير
الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.

-عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي - دراسة ميدانية
على العمال المنفذين بمركب الجارف والرافعات CPG بقسنطينة، مذكرة
ماجستير في علم النفس، تخصص العمل والسلوك التنظيمي، جامعة
قسنطينة، 2008/2009.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

● المقالات:

- حامد الحدراوي، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها-دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، مجلة الكوفة، العدد05.
- حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعية الأديوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد02، المركز الجامعي بميلة،الجزائر،2014.
- يزيد تاقرات، نصر الدين عيساوي، آليات تئمين دور الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة-نموذج SOF كآلية لمراقبة تطور التكاليف الخفية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت SCT تبسة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد(06)، سبتمبر 2016.
- عبسي نورية، اوبختي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات sitel بتلمسان، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد(04)، العدد(02)، ديسمبر 2019.
- عمار حمد خلف، تقييم كفاءة الاستثمار البشري في التعليم الجامعي الخاص وفقا لإستراتيجية التعليم العالي في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد22، العدد94. 2016.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- عقون شراف، اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجربة الجزائر-، مجلة العلوم الانسانية، العدد 05، 2016.

- فرحات عباس، احمد بن خليفة: اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي)،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات الاقتصادية العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر.

-صباح غربي، تحلي العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية 2014.

- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث - عدد (7)، 2009-2010، جامعة الجزائر.

● المدخلات:

- بلعزوز بن علي، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

- زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي حول:

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع
المحروقات في الدول العربية.

-محمد يدو، سمية بوخاري، أثر نظم المعلومات الإدارية على التحكم في
تسيير الموارد البشرية، الملتقى العلمي الدولي حول: أدوات التسيير الحديثة
في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، يومي 04 و 05
ماي 2015، جامعة البليدة 2.

-محمد يدو، سمية بوخاري، نظم المعلومات كآلية لضمان جودة التعليم
العالي في الجزائر، الملتقى الدولي حول: دور جودة التكوين و التعليم في
تفعيل السياسة التشغيلية في الجزائر، يومي: 05 و 06 ديسمبر 2016،
جامعة البليدة 2.

-محمود علي، مثنى محمد، دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء
التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد السابع والثلاثون،
2013، ص 228.

- نوال بن عمارة، إدارة المخاطر في مصارف المشاركة، الملتقى العلمي
الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة
سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- عبد الكريم أحمد قندوز، إدارة المخاطر بالمؤسسات المالية الإسلامية من الحلول الجزئية إلى التأصيل، مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، دبي، 31ماي- 3 جوان 2009.

- عبد العزيز طيبة، محمد مرابطي، بازل2 و تسيير المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية، الملتقى العلمي الثامن حول: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة ورقلة، الجزائر، 11-12 مارس 2008.

- عبد الفتاح بو محم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، يومي 08 و09 نوفمبر، 2010.

- علي عبد الله شاهين، إدارة مخاطر التمويل و الاستثمار في المصارف - مع التعرض لواقع المؤسسات المصرفية العاملة في فلسطين- المؤتمر حول: الاستثمار و التمويل في فلسطين بين آفاق التنمية و التحديات المعاصرة، فلسطين، 8-10 ماي 2005.

● المطبوعات:

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- ليندة رقام، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية، محاضرات لطلبة السنة الثالثة، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015/2014.

2- نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة الماستر، تخصص اقتصاد النقل والخدمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، بدون سنة نشر.

- خالد رجم وآخرون، محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية مناجمت، جامعة قاصدري مرباح، 2017/2016، ص33.

• مواقع الانترنت:

- ابراهيم علي رابعة، إدارة الصراع والنزاع: على الموقع التالي:

https://www.alukah.net/books/files/book_7038/book_file/nezaa.pdf

اطلع عليه بتاريخ 01 مارس 2019.

- ديفيدا شارب، إيلينور جونسون، ترجمة سعيد الهاجري، إدارة الصراع مع رئيسك، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ص11، على الرابط:

<file:///C:/Users/ayoub/Downloads/%D9%83%D8%AA%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%83%D>

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8
%A9/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8
%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%B1%
D8%A7%D8%B9/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%
D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B5
%D8%B1%D8%A7%D8%B9%20%D9%85%D8%
B9%20%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D
9%83.pdf

اطلع عليه يوم 29/09/2020.

-دينس ليندورفر، ترجمة محمد عبد الحفيظ يوسف، إثارة الموضوعات
الحساسة داخل الفريق، مؤسسة محمد آل راشد مكتوم، على الموقع:

file:///C:/Users/ayoub/Downloads/%D9%83%D8%
AA%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%83%D
8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8
%A9/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8
%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%B1%
D8%A7%D8%B9/%D8%A5%D8%AB%D8%A7%
D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85
%D9%88%D8%B6%D9%88%D8%B9%D8%A7%
D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B
3%D8%A7%D8%B3%D8%A9%20%D8%AF%D8
%A7%D8%AE%D9%84%20%D8%A7%D9%84%
D9%81%D8%B1%D9%8A%D9%82.pdf

اطلع عليه بتاريخ 29/09/2020.

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- دليل إدارة المخاطر، جمعية المودة للتنمية الأسرية بمنطقة مكة المكرمة،
عل الموقع:

<https://almawaddah.org.sa/sites/default/files/>

اطلع عليه بتاريخ: 01 مارس 2019.

- دليل التعامل مع المخاطر، جامعة طيبة، على الموقع:

<https://www.taibahu.edu.sa/>

اطلع عليه بتاريخ: 01 مارس 2019

- طارق عبد العال حماد، ادارة المخاطر، الدار الجامعية ، مصر،
2003.

-<https://ar.wikipedia.org/wiki/htm>.

اطلع عليه بتاريخ 01 مارس 2019.

-العبيكان، ترجمة صالح بن عبد الله بن باز، عن فرق العمل، مكتبة الملك
فهد الوطنية، ص 09. على الرابط:

file:///C:/Users/ayoub/Downloads/%D9%83%D8%
AA%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%83%D
8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8
%A9%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8
%A9%20%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%
D9%84/%D8%B9%D9%86%20%D9%81%D8%B1

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

%D9%82%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84.pdf

اطلع عليه بتاريخ: 2020/09/29

-تالولا كارترايث، ترجمة سعيد الهاجري، إدارة الصراع بين الزملاء، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ص 11، على الرابط:

file:///C:/Users/ayoub/Downloads/%D9%83%D8%AA%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%B1%D8%A7%D8%B9/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%B1%D8%A7%D8%B9%20%D8%A8%D9%8A%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D8%B2%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%A1.pdf

اطلع عليه يوم 2020/09/29.

-<https://ar.wikipedia.org/>

اطلع عليه بتاريخ 01 مارس 2019.

2.9 باللغة الأجنبية:

-Anne MARIE PERCIE DU SERT, Risque et contrôle de risque, Economica, Paris, 1999

محاضرات في إدارة المخاطر الاجتماعية

- Chantal Morley, Management d'un projet de Système d'informations, Dunod Paris, 4^{ème} édition 2004.
- Goozman John Downes & Jordan Elliott, Dictionary of Finance and Investment Terms, (Barran's Inc. U.S.A. ,1995 .
- MARTORY Bernard, Crozet Daniel, gestion des ressources humaines, dunod, 4^{ème} édition, paris, 2001.
- humbert lascar, veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise de l'éducation nationale de la recherche et la technologie, ADBS, 1997 .
- Jean Pierre Detrie, Politique générale de l'entreprise ,Dunod, Paris, 2005.
- Robert peix, systems d' information et management des organization, 5 e edition ,librairie Vuibert, Paris, 2004
- Tony ALBERTO, rendre l'entreprise, nathan ,paris, 1998