

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من مخاطر الموارد البشرية
دراسة حالة: مركب الملح الوطاية - بسكرة - (ENASEL)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إسماعيل مناصرية

إعداد الطالب:

بثينة شهبي

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	جوهرة أقطي	أستاذة محاضرة "أ"	رئيسا	جامعة بسكرة
2	صباح بنوناس	أستاذة محاضرة "أ"	مناقشا	جامعة بسكرة
3	إسماعيل مناصرية	أستاذ مساعد "أ"	مقررا	جامعة بسكرة



"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ
أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"

سورة البقرة

الآية (31)

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

والدي العزيز رحمه الله

والدة الغالية

إلى إخوتي أخواتي:

سفيان

وفاء

إلياس

عقيلة

دلال

""براءة""

شكر وتقدير

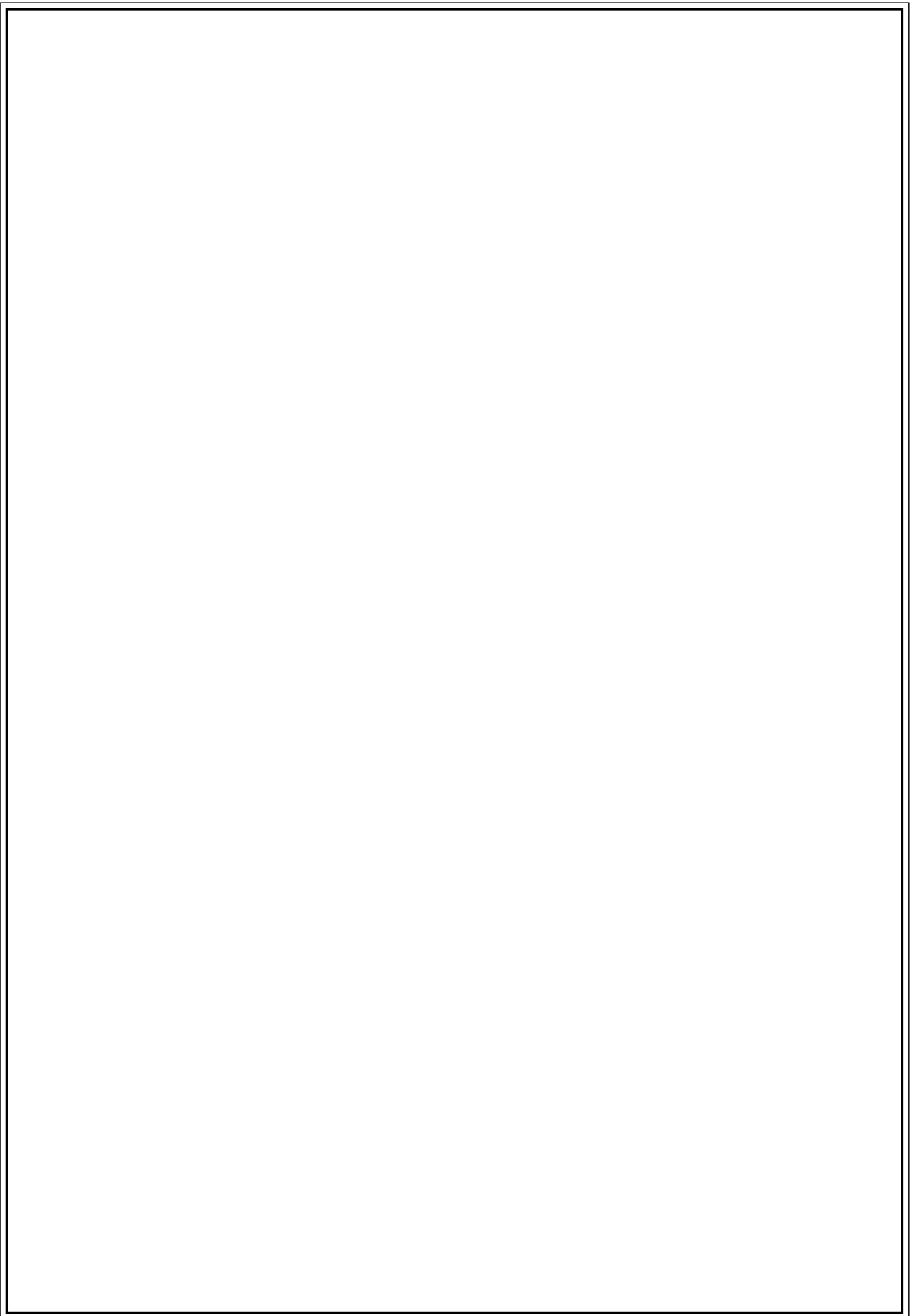
أتوجه بالشكر والعرفان للأستاذ "مناصرة إسماعيل" المشرف على هذه الرسالة

والشكر الموصول للأساتذة المحكمين الاستبيان

وخالص الشكر للأساتذة "خان أحلام"

وأشكر أعضاء لجنة التقييم

وأشكر الإداريين بالمركز الملح الوطاية



الملخص:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من مخاطر الموارد البشرية من أجل ذلك تم إجراء الدراسة على مستوى مركب الملح الوطاية (ENASEL)-بسكرة-، استهدفت الدراسة العاملين بالمركب، أما التحليل فقد أجري على (38) استبيان، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت المقابلة والاستبيان كأداة للدراسة، حيث اشتملت الدراسة على خمس فرضيات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن "هناك دور للثقافة التنظيمية (البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) في التقليل من مخاطر الموارد البشرية (الضغوط والتوتر في العمل، دوران العمل، الاضراب، عدم الالتزام التنظيمي، حوادث العمل) حيث بلغت قيمة $R^2=31.8\%$.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي، مخاطر الموارد البشرية (المخاطر الاجتماعية)، الضغوط والتوتر في العمل، دوران العمل، الاضراب، عدم الالتزام التنظيمي، حوادث العمل.

Summary:

The study aimed to determine the extent of the contribution of organizational culture to reducing human resource risks. For this the researcher conducted an the level Salt Compound EL-Witaya -Biskra-, the study targeted the employees in the Compound, The study followed the descriptive analytical approach and used both the questionnaire and the interview as means for collecting primary data.

Among the collected questionnaire models only (38) were accepted for use in statistical analysis and hypotheses testing. The study concluded to the most important result: The organizational culture(the human dimension, the leadership dimension, the organizational dimension) role to reducing human resource risks(Stress and tension at work, Work turnover, strike, disengagement, work accidents).

Key words: organizational culture, the human dimension, the leadership dimension, the organizational dimension, human resource risks, Stress and tension at work, Work turnover, strike, disengagement, work accidents.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	أية قرآنية
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	الملخص
هـ-ز	فهرس المحتويات
ح	قائمة الأشكال
ط-ي	قائمة الجداول
44-11	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
11	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
11	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
14	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثالث: أهمية ومكونات الثقافة التنظيمية
20	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية
20	المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية
28	المطلب الثاني: الوظائف والمصادر المكونة للثقافة التنظيمية
31	المطلب الثالث: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية
37	المبحث الثالث: تشخيص، بناء وتغيير الثقافة التنظيمية
37	المطلب الأول: تشخيص الثقافة التنظيمية
38	المطلب الثاني: بناء وتكوين الثقافة التنظيمية
41	المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية
44	خلاصة الفصل
101-45	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة مخاطر الموارد البشرية
45	تمهيد
45	المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر
45	المطلب الأول: مفهوم الخطر، تصنيفاته و عوامله
51	المطلب الثاني: مفهوم و أهمية إدارة المخاطر

54	المطلب الثالث: مراحل و اساليب إدارة المخاطر
57	المطلب الرابع: هيكل و تنظيم إدارة المخاطر
60	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة مخاطر الموارد البشرية
60	المطلب الأول: مفهوم إدارة مخاطر الموارد البشرية
63	المطلب الثاني: أنواع المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية
74	المطلب الثالث: عوامل تحديد مخاطر الموارد البشرية
78	المطلب الرابع: إدارة مخاطر الموارد البشرية
95	المبحث الثالث: تكلفة مخاطر الموارد البشرية
95	المطلب الأول: التكاليف و الواقع المالي للمخاطر الاجتماعية
97	المطلب الثاني: تكلفة حركة الإضراب و الحوادث المهنية
100	المطلب الثالث: تكاليف من حيث فقدان الكفاءة
100	المطلب الرابع: تكاليف من حيث تدهور الصورة
101	خلاصة الفصل
102-141	الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة مخاطر الموارد البشرية
102	تمهيد
102	المبحث الأول: إدراك الفرد للمخاطر في المؤسسة
102	المطلب الأول: نحو نموذج لإدراك المخاطر
105	المطلب الثاني: اتخاذ الفرد لقرارات عن المخاطر
106	المطلب الثالث: سلوك الفرد اتجاه المخاطر النقية
109	المطلب الرابع: نحو نظرية للإدراكات الفرد ، و سلوك الفرد بالنسبة إلى المخاطر التأملية
112	المبحث الثاني: تقييم ، قياس مخاطر الموارد البشرية و إجراءات و طرق الوقاية منها.
112	المطلب الأول: التقييم العام للمخاطر
114	المطلب الثاني: قياس مخاطر الموارد البشرية
119	المطلب الثالث: إجراءات و طرق الوقاية من مخاطر الموارد البشرية
123	المبحث الثالث : علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المخاطر
123	المطلب الأول: مخاطر الثقافة
124	المطلب الثاني: ثقافة المخاطر
126	المطلب الثالث: ثقافة السلامة
140	المطلب الرابع: فوائد نهج ثقافة السلامة

فهرس المحتويات

141	خلاصة الفصل
190-142	الفصل الرابع: مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من مخاطر الموارد البشرية بمركب الملح الوطاية -بسكرة-
142	تمهيد
142	المبحث الأول: تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة محل الدراسة
142	المطلب الأول: التعريف بمركب الملح الوطاية لولاية بسكرة
144	المطلب الثاني: أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات
155	المطلب الثالث: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي
156	المطلب الرابع: الاطار الوصفي لعينة الدراسة
158	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
158	المطلب الأول: التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول متغيري الدراسة
172	المطلب الثاني: تحليل الارتباط بين متغيري وأبعاد الدراسة(Pearson)
174	المطلب الثالث: اختبار صلاحية النموذج
176	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
176	المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
179	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
181	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
184	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
186	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
190	خلاصة الفصل
194	قائمة المراجع
201	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	نموذج الدراسة	01
18	يوضح عناصر الثقافة التنظيمية	02
21	أبعاد الثقافة التنظيمية بدلالة خصائصها	03
29	مصادر الثقافة التنظيمية	04
31	يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	05
32	مستويات الثقافة التنظيمية	06
33	مستويات الثقافة التنظيمية (Schein)	07
34	مستويات الثقافة التنظيمية	08
37	العوامل الأساسية للثقافة التنظيمية	09
62	تطور أدوار الموارد البشرية	10
75	العوامل المحددة للمخاطر الموارد البشرية	11
88	نموذج إدارة المخاطر الإدارية	12
89	نموذج إدارة مخاطر الموارد البشرية	13
90	يوضح العلاقة بين مخاطر المدخلات ومخاطر النشاط ومخاطر المخرجات	14
103	نحو نموذج لإدراك المخاطر	15
105	قرار الفرد المتخذ حول المخاطر المختلفة	16
107	المصفوفة المطورة للسلوك الفردي لمواجهة الخطر	17
110	السلوك الفردي بالنسبة إلى المخاطر التأملية والروابط الممكنة بين العناصر	18
115	منحنى (Bradley)	19
118	ملخص مؤشرات قياس مخاطر الموارد البشرية	20
132	المعالجة المزدوجة لحدث غير مرغوب فيه	21
139	سمات الثقافة الأمنية المتكاملة	22
144	الهيكل التنظيمي لمركب الملح الوطاية	23

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
74	الفئات الرئيسية لمخاطر الموارد البشرية	01
83	ملف تعريف مخاطر الموارد البشرية	02
93	عملية إدارة الحوادث بالمؤسسة	03
113	تقييم المخاطر	04
116	مؤشرات مخاطر الموارد البشرية	05
120	طرق علاج مخاطر الموارد البشرية المستخدمة عموماً	06
121	إجراءات الوقاية الممكنة	07
146	درجات مقياس ليكارت الخماسي	08
146	مجالات المتوسط الافتراضي حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد	09
147	أنواع الارتباط واتجاه العلاقة	10
150	نتائج معاملات الصدق والثبات	11
152	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الثقافة التنظيمية والبعد الذي تنتمي إليه	12
153	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور مخاطر الموارد البشرية والبعد الذي تنتمي إليه	13
155	نتائج اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي	14
156	خصائص عينة الدراسة	15
158	اتجاهات عينة الدراسة حول البعد الإنساني (الرضا الوظيفي)	16
160	اتجاهات عينة الدراسة حول البعد القيادي	17
161	اتجاهات عينة الدراسة حول البعد التنظيمي	18
162	اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية	19
163	اتجاهات عينة الدراسة حول بُعد الضغوط والتوتر في العمل	20
165	اتجاهات عينة الدراسة حول بُعد دوران العمل	21
166	اتجاهات عينة الدراسة حول بُعد الاضراب	22
167	اتجاهات عينة الدراسة حول بُعد عدم الالتزام التنظيمي	23
169	اتجاهات عينة الدراسة حول بُعد حوادث العمل	24
170	اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد مخاطر الموارد البشرية	25
172	معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد مخاطر الموارد البشرية	26

174	نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA)	27
175	نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على مخاطر الموارد البشرية	28
176	معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع الضغوط والتوتر في العمل	29
177	نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية والضغوط والتوتر في العمل.	30
178	نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من الضغوط والتوتر في العمل	31
178	اختبار "t" على الفرضية الفرعية الأولى	32
179	معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع دوران العمل	33
180	نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية ودوران العمل	34
180	نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من دوران العمل	35
181	اختبار "t" على الفرضية الفرعية الثانية	36
182	معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع الاضراب	37
182	نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية والاضراب	38
183	نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من الاضراب	39
183	اختبار "t" على الفرضية الفرعية الثالثة	40
184	معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع عدم الالتزام التنظيمي	41
185	نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية وعدم الالتزام التنظيمي	42
185	نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من عدم الالتزام التنظيمي	43
186	اختبار "t" على الفرضية الفرعية الرابعة	44
187	معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع حوادث العمل	45
187	نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية وحوادث العمل	46
188	نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من حوادث العمل	47
188	اختبار "t" على الفرضية الفرعية الخامسة	48

مقدمة

المقدمة:

لقد شهد عالم الأعمال اليوم اشتداد المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت مجبرة على البقاء يقظة اتجاه محيطها المباشر وغير مباشر سواء حمل مجموعة من التهديدات أو الفرص، والتعامل معها وفقا لنقاط القوة والضعف الداخلية، وعدم تجاهل هذه المتغيرات في إعداد استراتيجية أو السياسة المستقبلية للمؤسسة حيث أصبحت السيطرة على هذه المتغيرات مؤشر يحكم درجة تكيف وتأقلم أي مؤسسة مع ظروف البيئة المتغيرة، ولعل أبرز المواضيع الحديثة التي لاقت اهتمام المؤلفين هي التعامل وإدارة المخاطر، سواء كانت خارجية يحملها المحيط أو حتى داخلية، سواء تعلقت بالموارد المالية أو البشرية هذه الأخيرة التي تمثل موضوع التخصص.

يشكل موضوع مخاطر الموارد البشرية تحديا تسعى المؤسسات إلى احتوائه وإدارته قصد الوصول إلى التقليل من أضراره، حيث يعيش الفرد العديد من الضغوطات التي تحدث في المحيط الداخلي والخارجي، والتي قد تكون سببا في ظهور بعض المخاطر النفسية والاجتماعية والمهنية في مجال عمله، وتعد مثل هذه الضغوط من الظواهر الشائعة في حياتنا اليومية والتي تظهر أكثر في بيئة العمل، وتشكل خطرا إذا استمرت لفترة طويلة لما تسببه من نتائج سلبية على نفسية العامل، وعلى صحته البدنية وعلى أدائه وبالتالي كثرة تغيبه، وتعرضه لحوادث العمل واعاقه عمل المنظمة ككل، وهذا ما يستوجب على المؤسسة تشخيصها، من خلال تقصي مظاهرها ثم البحث عن أسبابها ليتم معالجتها.

إن عملية تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة هو دور "إدارة المخاطر الموارد البشرية" حيث تساهم هذه الأخيرة في تمكين المنظمة في التعامل مع ما يمكن أن تتعرض له من مخاطر وصعوبات تعرقل عملياتها.

وتتحكم في هذه المخاطر مجموعة من المتغيرات ولعل الثقافة التنظيمية تمثل أحد متغيرات الجديرة بالدراسة، حيث للثقافة التنظيمية دور مهم في توجيه سلوك الأفراد في مواقع العمل إذ تعطي تصورا عن هوية المؤسسة وتقدم تفسيراً لمختلف الأساليب التسييرية المطبقة في المؤسسة، كما أن الثقافة التنظيمية تهيئ للمنظمات قاعدة تجعلها تتميز على المنظمات الأخرى، وهذا يستدعي ضرورة خلق إطار ثقافي عام حول تفعيل مفهوم الخطر وإدارته داخل المؤسسة بما يخدم أهدافها واستراتيجياتها المستقبلية المبنية على التوقع والتنبؤ بالمستقبل المحفوف بالغموض وما ينجر عنه من مخاطر.

وبناء على ما سبق سنحاول معالجة الموضوع من خلال طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم الثقافة التنظيمية في التقليل من المخاطر المتعلقة بالموارد

البشرية؟

تحت هذا التساؤل تدرج التساؤلات الفرعية التالية:

- هل للثقافة التنظيمية (البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) دور ذو دلالة احصائية في التقليل من الضغوط والتوتر في العمل عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؟
- هل للثقافة التنظيمية (البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) دور ذو دلالة احصائية في التقليل من دوران العمل عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؟
- هل للثقافة التنظيمية (البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) دور ذو دلالة احصائية في التقليل من الاضراب عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؟
- هل للثقافة التنظيمية (البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) دور ذو دلالة احصائية في الحد من حالات الالتزام التنظيمي (السلي) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؟
- هل للثقافة التنظيمية (البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) دور ذو دلالة احصائية في الحد من حوادث العمل عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؟

أولا/فرضيات البحث: للإجابة على الأسئلة الفرعية نقترح الفرضيات التالية :

- يوجد دور ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في التقليل من الضغوط والتوتر في العمل.
- يوجد دور دلالة ذو احصائية للثقافة التنظيمية في الحد من حالات عدم الالتزام التنظيمي.
- يوجد دور ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في التقليل من دوران العمل.
- يوجد دور ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في التقليل من الاضراب.
- يوجد دور ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في الحد من حوادث العمل.

ثانيا/أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها:

- الوقوف على أهم القيم السائدة والمكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد دور القيم المكونة للثقافة التنظيمية لإدارة المخاطر.
- وضع نموذج متعدد الأبعاد يحاول تقديم الإجابة على التساؤلات الدراسة.
- معرفة أهم الأدوات والوسائل لإدارة المخاطر والوقاية منها.
- التعرف على مدى تطبيق إجراءات إدارة المخاطر في مركب الملح ومدى اهتمام الفرد بالمخاطر التي يتعرض لها أثناء عمله.
- تقديم توصيات للمعنيين في المؤسسات تساعد في قياس ضرورة تبني ثقافة تنظيمية إيجابية للتقليل من المخاطر وتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا/أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال:

- أهمية اعتماد الثقافة التنظيمية كخطوة أولى لتبني ادارة المخاطر، إذ تساهم الثقافة التنظيمية في وضع قيم، وأسس سلوكية تعمل على غرس قيم تنظيمية مناسبة تدعم التحسين المستمر.
- أصبحت المخاطر في الوقت الراهن أحد أهم التحديات التي تفرضها بيئة المؤسسات الاقتصادية وعليه أصبحت عنصرا أساسيا لا يمكن تجاهله في اعداد استراتيجية المؤسسة.
- الأهمية والدور الذي تقوم به ادارة المخاطر في ضمان بقاء استمرارية المؤسسة في ظل الظروف البيئية المتسارعة.
- كما تكمن أهمية الموضوع في الاطلاع على واقع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ومدى مساهمتها في إدارة المخاطر.

رابعا/أسباب اختيار الموضوع:

- لقد جاء اختيار الموضوع بناء على عدة اعتبارات; اهمها:
- كون المخاطر من المشكلات التنظيمية لمعظم المؤسسات سواء كانت خدماتية أو صناعية وما ينجم عنها من خسائر مادية وعادة ما تكون خسائر بشرية.

- محاولة لفت انتباه المسيرين في المؤسسات الجزائرية بضرورة تبني ثقافة تنظيمية مرنة تساهم في تأهيل المؤسسة الجزائرية لمواكبة التطورات وتجنب مجموعة من المخاطر التي قد تهدد استمراريتها.
- عدم وعي الموظفين عادة بضرورة الالتزام بالقيم المكونة للثقافة التنظيمية مهما كان اختلاف خصائصهم الشخصية.
- محاولة لفت انتباه المسيرين الجزائريين لفوائد وجود ثقافة تنظيمية مرنة في مؤسساتهم والتي تساهم بشكل كبير في إدارة المخاطر.
- تزايد تعرض المؤسسات الجزائرية ، لمخاطر اجتماعية متعددة فرضت البحث عن أسباب وعوامل ظهور مثل هذه المخاطر، وإيجاد طرق مناسبة ذات تأثير فعال، تمكنها من التقليل أو تجنب أو القضاء على مثل هذه المخاطر.

خامسا /التعريفات الاجرائية:

يمكن تقديم تعريفات إجرائية مبدئية لمتغيرات وأبعاد الدراسة بالشكل التالي:

1. **أبعاد الثقافة التنظيمية:** بوصفها مجموع الافتراضات والاعتقادات والقواعد والمعايير والقيم التي يشتركها أفراد المؤسسة، تعتبر الموجه الرئيسي لسلوك الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتشكل الثقافة التنظيمية من الأبعاد التالية:
 - أ. **البعد القيادي:** يشمل هذا البعد طبيعة القيادة الادارية في المنظمة، من حيث القدرة على إدراك دور الادارة العليا، دور الادارة العليا وأسلوبها، إدراك المسؤولية، أسلوب التحول والتطور، الدافعية والسلوك البشري، قيادة التغيير بالمنظمة، المشاركة والملكية والمخاطرة.
 - ب. **البعد التنظيمي:** يحدد الهيكل التنظيمي، ويشمل هذا البعد: طبيعة الاتصالات، إقبال الأفراد على العمل الجماعي، توزيع المهام والأدوار ومعرفتها، الايمان بأمية التدريب، مواصلة التعليم، مدى استقرار الأهداف، متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ.
 - ج. **البعد الإنساني:** يشمل هذا البعد على مجموعة من العناصر تعتبر محددات الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، وهي كالتالي: قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم، عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين، حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد، الشعور بالأمن والاستقرار

الوظيفي، عدد ساعات العمل ومواعيده، العدالة والمساواة في معاملة العاملين، المشاركة والعلاقات وتحقيق الانجاز.

2. أبعاد ادارة المخاطر الموارد البشرية : بوصفها أنها عملية مستمرة ومتواصلة تهدف إلى التعرف على المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية وتحليل هذه الأخطار ومعالجتها لتقليل حدوث الخسارة، أو هي عملية تقوم بتحديد وقياس وتقييم الخطر الذي يتسبب فيه المورد البشري في المؤسسة، وتتكون ادارة المخاطر الموارد البشرية من مجموعة من الأبعاد بالشكل التالي:

أ. الضغوط والتوتر في العمل: وهي الانعكاس السلبي والضار على صحة الانسان نتيجة عدم تناسب عدد ساعات العمل مع طاقة الموظف، أو عدم تناسب كمية أو نوعية العمل مع قدرات الموظف وغيرها من الأسباب التي تسبب توتر وتعب وملل للفرد داخل المنظمة.

ب. الالتزام التنظيمي (السلبي): تقصير العاملين في انجاز المهام والواجبات الموكلة اليهم بالإضافة الى التغيب والتأخير في انجاز هذه المهام، وهذا ناتج عن فقدان الفرد الاحساس بالعمل وعدم قدرته على المشاركة في القرارات أو بسبب ظروف العمل المتدهورة حيث يشعر بالإحباط والشعور ببذل جهد عبثا، فيختار الفرد السلبية السرية والمكر لتعبير عن غضبه بدلا من الاحتجاج والتفاوض.

ج. الدوران العمل: عدم التزام العاملين بأماكن عملهم أثناء الدوام وذلك بسبب عوامل نفسية، اشرافية أو هيكلية أو شعور الموظف بنقص الفرص داخل المنظمة.

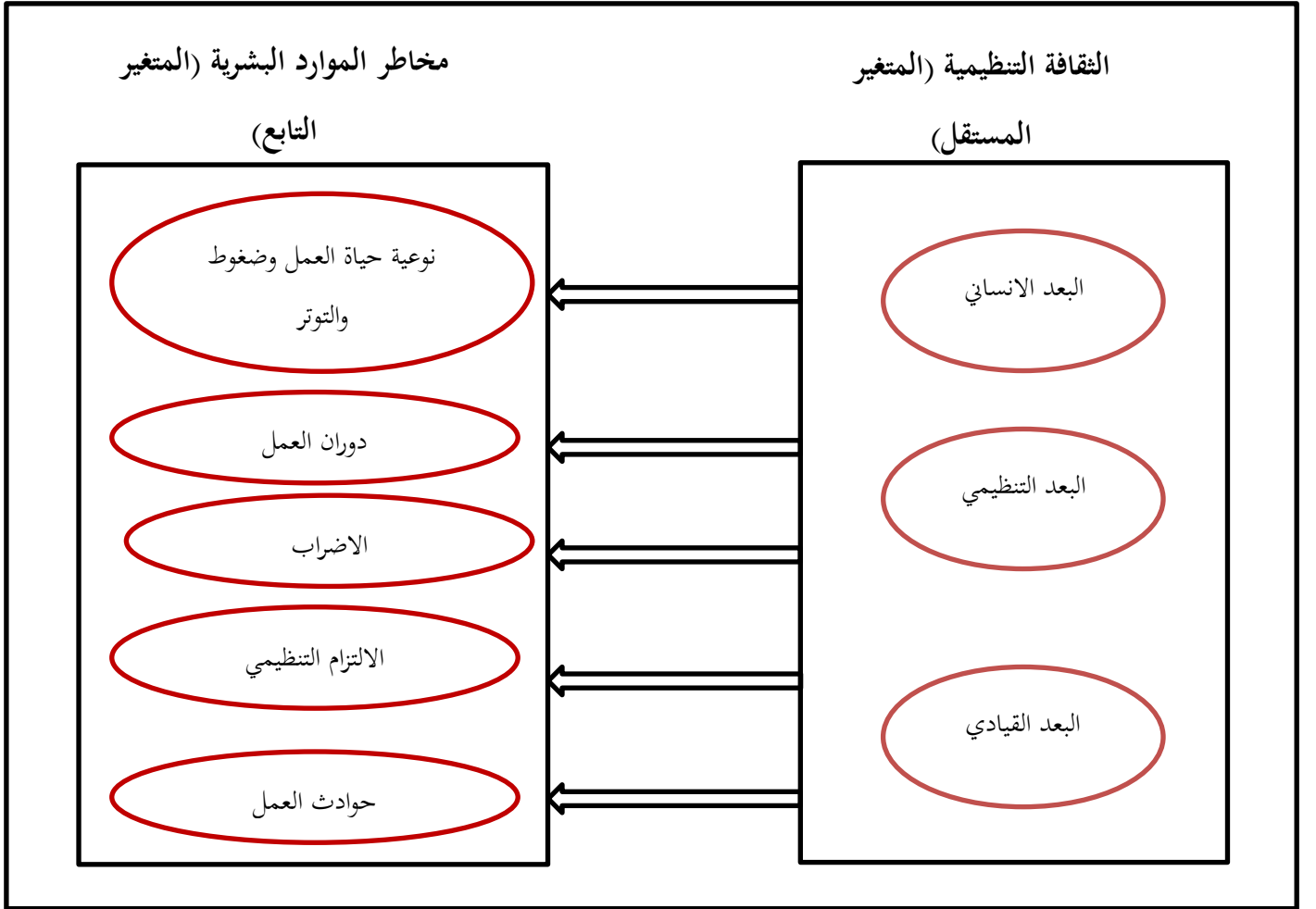
د. الاضراب: توقف إرادي وجماعي ومتفق عليه عن العمل من أجل تدعيم مطالب مهنية (تحسين الأجر أو ظروف العمل) مقررة مسبقا في النظم والاتفاقيات الجماعية، ولم يوف بها صاحب العمل.

هـ. حوادث العمل: عبارة عن أحداث عنيفة متعلقة بالبيئة أو المعدات أو الأفراد والتي تسبب حروق، جروح، صدمات كهربائية ، كسور أو أمراض وقد تؤدي الى الموت.

سادسا/نموذج الدراسة:

استنادا إلى إشكالية الدراسة وأهدافها فقد تم وضع نموذج، ينطلق من فكرة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من مخاطر الموارد البشرية الذي يمثله الرسم التوضيحي الآتي الذي يفترض المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع مخاطر الموارد البشرية، وعليه يمكن اعتماد النموذج الدراسي التالي:

الشكل رقم(1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

سابع/ أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

اعتمدنا في إطار إنجاز هذا البحث الأدوات التالية:

- المراجع والكتب التي صدرت في هذا المجال.
- المقالات والمجلات العلمية الالكترونية المتخصصة.
- الرسائل الجامعية والمؤتمرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.
- المقابلات وتصميم استبيان وزع على عمال مركب الملح الوطاية -بسكرة- (ENASEL) ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS.V2.

ثامنا/منهج الدراسة:

بغية الاجابة على اشكالية البحث واثبات صحة الفرضيات تم الاعتماد على:

➤ المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب في جمع المعلومات والبيانات لوصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة وذلك من اجل الالمام بالجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع, اما أسلوب دراسة الحالة يظهر من خلال الدراسة الميدانية من خلال إجراء مقابلات شخصية وإعداد استبيان في مركب الملح الوطاية -بسكرة- محل الدراسة بخصوص المساهمة التي تقوم بها الثقافة التنظيمية في التقليل من مخاطر الموارد البشرية.

تاسعا/ صعوبات البحث:

واجهنا عدة صعوبات أثناء البحث نذكر منها:

- قلة الكتب المتخصصة في هذا المجال.
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة.
- صعوبة إسقاط الجانب النظري على الواقع في مركب الملح محل الدراسة.
- عدم وجود إدارة المخاطر في مركب الملح وهذا يعرقل معرفة كيف تتعامل المؤسسة مع المخاطر التي تواجهها.

عاشرا/ حدود الدراسة:

يتمحور موضوع الدراسة حور معرفة دور الثقافة التنظيمية في التقليل من مخاطر الموارد البشرية، حيث تم إجراء الدراسة داخل حدود مركب الملح الوطاية -بسكرة- حيث تم إجراء البحث على العاملين بالمركب، وقمنا بتطبيق الدراسة الميدانية على أفراد عينة البحث خلال شهر جويلية 2020.

حادي عشر/ الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات تناولت أحد متغيرات الموضوع ; نذكر منها:

I. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

- فاطمة دريدي, أنماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه 2018/2017 ،هدفت هذه الدراسة إلى فهم طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة والثقافة التنظيمية وتحديد نمط السلطة السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر وعلاقته برفع مستوى ثقافة الموظفين، وأظهرت نتائج الدراسة ضرورة تحسين مستوى الخدمات الصحية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية، وضرورة تفعيل دور الرقابة على المؤسسات العمومية الاستشفائية، تكثيف الجهود الخاصة بنوعية الصحة. على المؤسسات العمومية الاستشفائية أن تعيد تنظيم هياكلها العامة بما يتلاءم مع تخصصها وقدراتها.
- عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح لوطاية ولاية بسكرة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، 2016/ 2015 هدفت هذه الدراسة باقتراح نموذج يسعى إلى اختبار العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي، أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة في: القيادة في الادارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر.
- وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: الثقافة التنظيمية المعبر الرئيسي عن هوية المؤسسة والمترجم لرؤيتها، يعتبر السلوك التنظيمي المترجم للقيم التنظيمية التي يتحلى بها العاملون في المؤسسة، يعتبر التحسين المستمر مهما أيضا في إدارة الجودة.

- داسي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، 2014/2013، هدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تحليل مفهوم الثقافة التنظيمية ومعرفة خصائصها وأبعاد قياسها، الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية ومدى فهم المديرين لها، كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين وتقديم الاقتراحات اللازمة لتعزيز أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.

وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمي) على إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة، حزن المعرفة، المشاركة في المعرفة).

.II الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر:

- فاطمة الزهراء طاهري، دور التأمين في تسيير المخاطر الزراعية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، 2011،
- عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير 2012/2011، هدفت هذه الدراسة لفهم ومعرفة الخطوات ووسائل إدارة المخاطر التي تقوم عليها، وتوضيح أهم التحديات والمعوقات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وإبراز كيفية التعامل مع مختلف المخاطر التي تتعامل معها هذه المؤسسات، والتأكيد على ضرورة وجود إدارة متخصصة وظيفتها الأساسية إدارة المخاطر. وأظهرت نتائج الدراسة ضرورة تبني استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر تكون مبنية على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وكذا تصور لمختلف السيناريوهات التي قد تكون عليها المخاطر مستقبلا بشكل يضمن للشركة النجاح والاستمرارية.

ثاني عشر/ هيكل الدراسة:

من أجل فهم الموضوع والإلمام بجوانبه المختلفة قسمنا البحث إلى أربعة فصول ثلاثة نظرية و فصل تطبيقي
الفصل الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية حيث تناولنا في المبحث الأول مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائص
الثقافة التنظيمية، أهمية ومكونات الثقافة التنظيمية، وتناولنا في المبحث الثاني أبعاد الثقافة التنظيمية، الوظائف
والمصادر المكونة للثقافة التنظيمية، ومستويات وأنواع الثقافة التنظيمية، أما في المبحث الثالث تناولنا تشخيص
الثقافة التنظيمية بناء وتكوين الثقافة التنظيمية، تغيير الثقافة التنظيمية.

أما الفصل الثاني الاطار المفاهيمي لإدارة مخاطر الموارد البشرية حيث تناولنا في المبحث الأول مفهوم الخطر،
تصنيفاته وعوامله، مفهوم وأهمية إدارة المخاطر، مراحل وأساليب إدارة المخاطر، هيكل وتنظيم إدارة المخاطر، وتناولنا
في المبحث الثاني مفهوم إدارة مخاطر الموارد البشرية، أنواع المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية، عوامل تحديد مخاطر الموارد
البشرية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، أما في المبحث الثالث تناولنا التكاليف والواقع المالي للمخاطر الاجتماعية،
تكلفة حركة الإضراب والحوادث المهنية، التكاليف من حيث فقدان الكفاءة، التكاليف من حيث تدهور الصورة.

الفصل الثالث الاطار المفاهيمي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المخاطر الموارد البشرية، في المبحث الأول
تناولنا نحو نموذج لإدراك المخاطر، اتخاذ الفرد لقرارات عن المخاطر، سلوك الفرد اتجاه المخاطر النقية، نحو نظرية
لإدراكات الفرد، وسلوك الفرد بالنسبة إلى المخاطر التأملية، وتناولنا في المبحث الثاني التقييم العام للمخاطر، قياس
مخاطر الموارد البشرية، إجراءات وطرق الوقاية من المخاطر الموارد البشرية، أما المبحث الثالث تناولنا فيه المخاطر
الثقافية، ثقافة المخاطر، ثقافة السلامة .

الفصل الأول

الاطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

إن الإدارة ليست مجرد نظم وفق قوانين فقط، وإنما هي أيضا عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استنادا إلى القيم والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات والمثل العليا السائدة في المجتمع، فإدارة الأعمال ثقافة أكثر منها جمعا لتقنيات، وهذا ما يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية في تكوين وتشكيل شخصية الإنسان وقيمه ودوافعه وميوله واتجاهاته، كما أن الثقافة تشكل الإطار العام لأنماط السلوك المختلفة للفرد وتعمل على توجيهها.

تعتبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ من الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم العاملين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، لذا تبرز أهمية ثقافة المنظمة في كونها تعطي المنظمة هويتها وشخصيتها كما ترسم قواعد السلوك المرغوب وتعزز الشعور بالولاء والانتماء وتتابع الأداء وتحاسب الانحرافات.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

تحدد الثقافة التنظيمية القوية للعاملين كيفية التعامل والقيام بالعمل بشكل واضح، كما أنها توفر الثبات للمنظمة، ولكن في الوقت نفسه يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية مقاومة للتغيير ومعيق أساسي للمنظمة، واعتمادا على قوة الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الاتجاهات وسلوكيات وقيم أعضاء المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

أولا/ مفهوم الثقافة:

- الثقافة مجموعة من الرموز المتداخلة يمكن تعلمها وتقاسمها، وهي مفروضة على أبناء المجتمع الواحد كم أنها توجههم لإيجاد حلول للمشاكل التي يتعرضون لها طالما أن تلك المجتمعات باقية على قيد الحياة. (داسي، 2014، صفحة 88)
- ذلك الكل المركب من المعارف والعقائد والفن والقانون والأخلاق والأعراف وكل ما اكتسبه الإنسان بوصفه عضوا في مجتمع ما. (داسي، 2014، صفحة 89)

- الارتباط والتماسك بين القيم والمؤثرات والاشارات التي تحكم تصرفات الأفراد. (زرزوقة ، 2017، صفحة 17)

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج الآتي: (داسي، 2014، الصفحات 89-90)

1. الثقافة يمكن تعلمها: وهذا يعني أن الثقافة هي عملية تنشئة اجتماعية يغذى بها الناس منذ الطفولة وحتى الكبر حيث يتعلم الفرد القواعد وأهم المبادئ التي تحكم الناس في تعاملها، وعندما يعيش الإنسان في مجتمع آخر له ثقافته الخاصة يعني ذلك أن عليه أن يتفهم ثقافة الآخرين.
2. الثقافة يتقاسمها مجموعة من الأفراد: وبالتالي فإنه يمكن دراسة هذه المجموعات وفهم الأشياء المشتركة التي تجمعهم.
3. الثقافة تفرض نفسها: هذا يعني أنها سلوك تحدده ثقافة الفرد من المجتمع الذي يعيش به وتؤثر عليه بالاشعور وبذلك تصبح ثقافة موجهة لسلوك الفرد ومفروضة عليه من خلال ما تعارف عليه أبناء المجتمع الواحد أو المجموعة الواحدة.
4. الثقافة مجموعة من الأحاسيس والمشاعر وطريقة تفكير أو عمل أو فعل يقوم به الفرد فتفاعل مع بعضها.
5. أنها توجه النشاطات الإنسانية وبالتالي فإن الثقافة تساعد على فهم الكيفية التي يسلكها أفراد مجموعة ما تجاه حدث ما.

كما تتميز الثقافة بمجموعة من الخصائص كما يلي: (داسي، 2014، صفحة 90)

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل أو الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
- الثقافة عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة ومن دونه لا تكون هناك ثقافة.
- الثقافة متغيرة: الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية مما يجعلها تواجه صعوبة في الكثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة محددة.

- **للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد:** تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية، وحتى أن سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى أن هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.
- **الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:** فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.
- **الثقافة عملية إرضاء نفسي:** فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، والفرد يشعر أنه مقبول في الجماعة، لذلك تكون الثقافة ظاهرة اجتماعية تأخذ مكانها في عقل أفراد المجتمع حيث يساهم كل فرد في تكوينها.

ثانيا/ مفهوم الثقافة التنظيمية:

- هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمات ترجع إلى النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى. (طه بركات، 2007، صفحة 50)
- تلك القيم الأساسية التي تبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك فيها أعضاء التنظيم. (زرزوقة ، 2017، صفحة 60)
- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة الرموز التنظيمية والمثل العليا، الطقوس والشعائر ، والقيم داخل المنظمة. (محمد الرفاعي، 2003، صفحة 4)
- مجموعة المعتقدات والافتراضات والمعايير السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد التي تظهر في جماعات العمل، والقيم السائدة والفلسفة التي توجه المنظمة والمناخ داخل المنظمة. (سليمان، 2015)
- **وفي ضوء ما سبق يمكن القول:** أن الثقافة التنظيمية منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم، وتؤثر في سلوكهم في المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خيالاتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة قراراتها. (بن غالب العوفي، 2005، صفحة 12)

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

انطلق (Jdye & Robbins) من نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير إلى أنها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء تميز منظماتهم عن المنظمات الأخرى. يقوم هذا النظام على مجموعة خصائص أساسية تصف قيم المنظمة، والخصائص هي: (عباس الخفاجي، 2009، الصفحات 37-38)

أولاً/ الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: تصف كخاصية الدرجة التي يشجع العاملين لأن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.

ثانياً/ الاهتمام بالتفاصيل: تصف كخاصية درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.

ثالثاً/ توجه النتيجة: تصف كخاصية درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.

رابعاً/ توجه الأفراد: تصف كخاصية الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.

خامساً/ توجه الفريق: تصف كخاصية الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.

سادساً/ العدائية: تصف كخاصية درجة عدائية وتنافسية الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون.

سابعاً/ الاستقرار: تصف كخاصية الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

مهما تعددت وتباينت التعاريف المتعلقة بثقافة المنظمة، فإن هناك مجموعة خصائص ترتبط بثقافة المنظمة، وهذه الخصائص ليست شاملة، ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة: (حريم و

الساعد، 2006، صفحة 230)

1. انتظام/ تناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة والمفردات والطقوس.
2. معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين.
3. قيم متحكمة تبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركها في ذلك، مثل تحقيق جودة عالية ، والغياب القليل والكفاءة العالية.
4. فلسفة تتمثل في الاعتقادات بشأن كيفية التعامل مع العاملين والعملاء.
5. قواعد تلمي ماهي سلوكيات العامل المقبولة والغير مقبولة.
6. المناخ التنظيمي، وهو الجو العام للمنظمة الذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيف يتصرف العاملون مع العملاء، وكيف يشعرون حول الطريقة التي تعاملهم بها.

المطلب الثالث: أهمية ومكونات الثقافة التنظيمية

أولا/ أهمية الثقافة التنظيمية

إن الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية ، نظرا لاعتبارها عاملا مفتاحيا ومحددًا لنجاح الشركات ، ودرست الثقافة التنظيمية في الغالب من باب علاقتها بأداء المنظمات وفعالية تسييرها، وقد أظهرت جل الدراسات أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيراتها الكبيرة على الأفراد وعلى العملية التنظيمية، فعلى سبيل المثال أظهر بعض الكتاب أن الضوابط والممارسات والهيكل التنظيمي لها تأثير على القدرة الابتكارية للمنظمات، وأظهر كتاب آخرون أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على درجة المخاطر لدى الأفراد وعلى روح المبادرة والنظرة الاستباقية والبحث عن الفرص، وأكدت دراسات ميدانية أخرى أن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي إلى مستويات عليا من الأداء في المدين القصير والبعيد، وهناك كتاب آخرون أظهروا أن الثقافة في بعض المنظمات قد تصبح موردا استراتيجيا يحقق أرباحا تفوق المستوى الاعتيادي، كما وُجد أن الثقافة التنظيمية تخلق شعور حقيقي بالتوحد ودورها التحفيزي الهام على الأفراد، تؤثر على المركز التنافسي للمنظمات. (حمزاوي و زعيم ، 2018، الصفحات 28-29)

1. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في الأوجه التالية: (بن غالب العوفي، 2005، الصفحات

(21-20-19)

2. بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها، والاسترشاد بها.
3. إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
4. العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما تحدد ملبسهم ومظهرهم واللغة ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات، وتدريبهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.
5. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز.
6. الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا، ومؤيدا للإدارة، وساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرضون بقيمتها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
7. الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، إذا لا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
8. تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية.
9. ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في جلب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تجلب العاملين البدعيين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
10. تعتبر الثقافة عنصرا جذريا تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وكلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

11. تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

مما سبق يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في ما يلي: (داسي، 2014، صفحة 98)

1. بناء احساس بالتاريخ: فالثقافة ذات جذور عريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه الحكايات والأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
2. إيجاد شعور بالتوحد: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
3. تطوير الاحساس بالعضوية والانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا، توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدرهم وتطورهم.
4. زيادة التبادل بين الأعضاء: يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

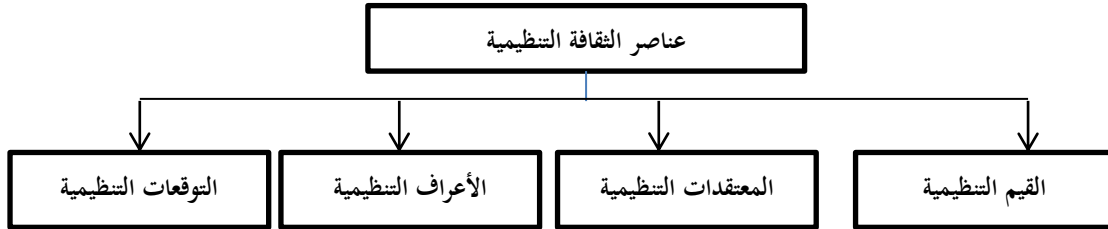
ثانيا/مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر أهمها: (فريجات و اللوزي، 2009، صفحة 266)

1. القيم التنظيمية: وهي القيم في مكان أو بيئة العمل حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت وعدم قبول الرشوة.
2. المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة التنظيمية ، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي.
3. الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل.

4. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف مثال على ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء. وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي تساعد وتدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية.

الشكل رقم(2): يوضح عناصر الثقافة التنظيمية



(المصادر: (مصباح العاجز، 2011، صفحة 16)

وهناك من يضيف على المكونات السابقة ما يلي: (سالم، 2006، الصفحات 16-19)

5. **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية المثلثة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

6. **الطابوهات (الممنوعات):** وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

7. **الأساطير:** تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها المعتقدات المشبعة أو الحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها تقليل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعليما لأفراد المنظمة في شكل صورة مثالية عن أشخاص غير محددین

سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.

8. **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرجة" وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

كما تؤدي الطقوس مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.
 - تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.
 - تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.
- أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

9. **الإشاعات:** من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

10. **الموروث الثقافي للمنظمة:** يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

- أ. **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج للثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.
- ب. **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكات سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

ج. **تاريخ المنظمة:** يلعب تاريخ المنظمة دوراً مهماً في تشكيل ثقافتها، ويتكون -تاريخ المنظمة- من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعاً لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشداً لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها.

د. **الأبطال:** وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداءً متميزاً وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة والانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

هـ. **مهنة المنظمة (النشاط):** تعرف مهنة (حرفة) المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة السوق، قدرات تنظيمية...)" فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهمتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كل من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية والاحتفالات، الإشارات والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد العاملين مع المنظمة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

أولاً/ أبعاد الثقافة التنظيمية

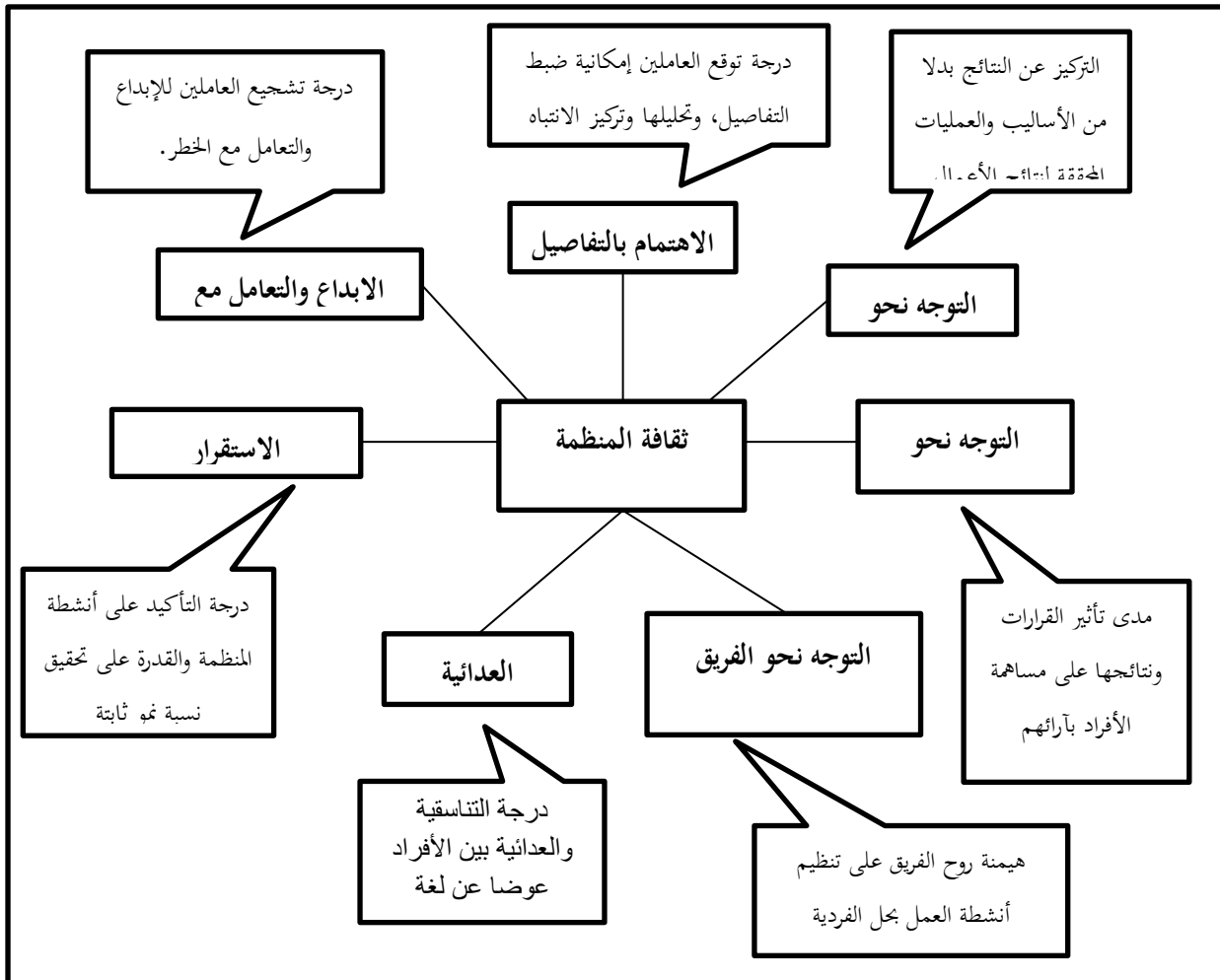
يتداخل الحديث عن أبعاد ثقافة المنظمة مع خصائصها تارة ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى

كما يتضح فيما يأتي: (عباس الخفاجي، 2009، الصفحات 40-41)

أولاً: الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة من خلال خصائص تلك الثقافة، إذ حددت تلك الأبعاد كالتالي:

- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر.
- العدائية.
- التوجه نحو النتائج.
- التوجه نحو الفريق.
- التوجه نحو الأفراد
- الاهتمام بالتفاصيل.
- الاستقرار.

الشكل رقم (3): أبعاد الثقافة التنظيمية بدلالة خصائصها



(المصدر: (عباس الخفاجي، 2009، صفحة 41)

ثانياً: الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة عناصرها، والتي تتضمن ما يأتي:

- القيم الصريحة والقيم غير الصريحة.
- التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء.
- الأعراف والتقاليد والطقوس والشعائر.
- القصص والأساطير حول تاريخ المجموعة.
- لغة الحديث النموذجية المستخدمة بالمجموعة في بيئتها.
- المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح.
- الرموز والتعبيرات المجازية المحسدة لحالي الوعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة.

ثالثاً: الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة من خلال الإيمان بأهمية ربط المعرفة الضمنية الداخلية مع التساؤلات الخارجية من أجل الحصول على افتراضات تساعد في تفسير أوجه ثقافة المنظمة ما ظهر منها وما خفي. يمكن فهم ذلك عن طريق تشخيص تلك الأبعاد وما يثار من أسئلة تتطلب إجابة.

رابعاً: الاستدلال على أبعاد المنظمة عن طريق محيط المنظمة: حدد (Schein) ستة أبعاد مفترضا أنها انعكاس لحالة تكوين الثقافة داخل محيط المنظمة، والأبعاد هي:

1. **انتظامات سلوكية:** تعكس أنماط السلوك الملاحظ، فهي تتضمن على لغة المجموعة، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط السلوك تعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة.
2. **القيم المهنية:** وهذه معتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها منها مثلاً عندما تخلق المنظمة تصوراً عن الجودة يتم تبني عدداً من الأهداف والسياسات لإنجازها.
3. **الأعراف والتقاليد:** هذه أنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع أن يلتزم بها جميع أعضاء المجموعة، منها مثلاً معايير العمل الحاكمة لعلاقة المنظمة مع المتعاملين معها.
4. **القواعد:** وهي تعليمات محددة متعلقة بها ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها واتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة

5. الفلسفة: وتعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون بها عقليا كأساس للعمليات المطلوب إنجازها والفلسفة انعكاس للقيم، وتحدد فلسفة المديرين سياسات المنظمة وممارساتها في إطار ثقافتها وعملياتها.

6. المناخ: الترتيب المادي للأبنية، والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية وأسلوب إدارة وتصميم لمجالات عامة تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة يحتوي كل بعد من ثقافة المنظمة على فكرة معقدة. ولعل مراعاة حالة التعقيد في تلك الأبعاد يهيء قدرة على وصف دورة التأثير المتبادل والمستمر بين الثقافة والمنظمة.

من خلال الرجوع إلى بعض الأدبيات في مجال الثقافة التنظيمية اتضح أن هناك مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المنظمات والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي: (حسن محمد ومرسي، 2012، الصفحات 288-292)

1. الاتساق والتجانس (قوة الثقافة التنظيمية):

تتوقف قوة الثقافة التنظيمية على مدى عمق واتساع القيم التي يعتنقها أفراد المؤسسة ومدى إيمانهم بها، وتطبيقها على أرض الواقع، وتتوقف قوة الثقافة التنظيمية على عدة متطلبات هي:

أ. وضوح القيم الجوهرية:

تعد القيم الجوهرية بمثابة المبادئ الأساسية والثابتة للمؤسسة التي توضح معايير السلوك، فهي الأساس الذي تبنى عليه المؤسسة، وهي التي توحد قيم معتقدات الأفراد حول الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

كما تعمل القيم الجوهرية الواضحة على الحفاظ على هوية المؤسسة، إثارة دافعة العاملين والمحافظة على سلوكهم الإيجابي، وحتى تتصف القيم الجوهرية بالوضوح، فلا بد أن تتوفر فيها الشروط التالية:

- أن تكون واضحة الهدف وسهلة الفهم.
- أن تكون مقنعة ومختارة من بين عدة بدائل حتى يتم تبنيتها والالتزام بها من قبل العاملين.
- أن تكون متسقة ومتوافقة فكريا مع قيم وسلوك العاملين.
- أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة والعاملين على حد سواء.

- أن تكون ثابتة وواقعية بحيث يسهل ترجمتها على أرض الواقع.

ب. الاتفاق على القيم الجوهرية:

تعتمد قوة وتماسك الثقافة التنظيمية على مدى التطابق والتجانس والاتفاق بين قيم ومعتقدات العاملين ومعتقدات المؤسسة، فالثقافة القوية تتمتع بمستويات عالية من الاتفاق والانسجام بين قيم أفرادها، مما يسهم في تحقيق مستويات عالية من الرضا ويزيد من مستوى كفاءة الفرد في المؤسسة.

ج. التنسيق والتكامل:

يعد التكامل الثقافي من متطلبات قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها، والذي يشير إلى جودة التنسيق والتضامن بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، وحتى يتحقق التنسيق والتكامل بين الإدارات وأقسام المؤسسة، لابد من سيادة ثقافة تنظيمية واحدة بحيث تسيطر على الثقافات الفرعية بإدارات المؤسسة وفروعها، وكذلك مدى قدرة الإدارة العليا على تحقيق التنسيق الفعال بين القيم والمعاني المشتركة والتوقعات المتوافقة التي تضمن أن كل جزء في المؤسسة يسير نحو اتجاه وهدف واحد.

2. الاحتواء والترابط :

أدركت معظم المنظمات اليوم أن رضا الفرد لم يعد بالضرورة هو المحدد لولائه وزيادة إنتاجيته، فقد توصلت هذه المنظمات أن أنسب وسيلة لدفع وتحفيز الأفراد لتحقيق مستويات عالية من الأداء وإظهار المزيد من السلوكيات الإيجابية في مكان العمل يكمن في توفير بيئة عمل من شأنها جعل الفرد أكثر احتواءً لوظيفته، وجعله أكثر ارتباطاً بعمله ومؤسسته.، ويقصد بالاحتواء بأنها مجموعة من الممارسات والقيم التي تسهم في توفير بيئة عمل من شأنها أن تجعل الفرد أكثر احتواءً لوظيفته وجعله أكثر ارتباطاً بعمله وبمنظمته، وهناك عدة عناصر تسهم في تحقيق مفهوم الاحتواء يمكن توضيحها فيما يلي:

أ. التمكين:

ويعمل التمكين على تحفيز الفرد وتفجير طاقته المبدعة، وذلك من خلال إعطائه الصلاحيات ومنحه الحرية لأداء العمل بالطريقة التي يراها مناسبة، مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة وتأهيله فنياً وسلوكياً لأداء العمل المطلوب على أكمل وجه.

ب. تطوير قدرات العاملين:

يعتمد نجاح المؤسسة على مدى قدرتها على تطوير العاملين وإتاحة الفرص أمامهم لاكتساب مهارات متنوعة بما يكفي لإعطاء الفرد مرونة أكبر ومعرفة أوسع تمكنه من العمل في مواقف مختلفة والتكيف بشكل فعال مع متطلبات العمل المتغيرة والمتعددة.

ويعد التطوير أعم وأشمل من التدريب، فالتطوير الإداري يركز على اكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لأداء عمله، وإكسابه المهارات الخاصة بالوظائف المستقبلية، أما التدريب فيركز على اكتساب الفرد المهارات التي تمكنه من تحسين مستوى أدائه في وظيفته الحالية، ويتطلب تطوير قدرات العاملين ضرورة اهتمام الإدارة العليا بخلق وغرس ثقافة التعلم في المؤسسة وجعلها أحد دعائم الثقافة التنظيمية.

ج. العمل الجماعي:

يعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المرجوة على الاهتمام بالعمل الجماعي وتكوين فرق عمل لدورها الكبير في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وإثارة الدافعية للعمل، وتجنب حدوث الأخطاء ورفع كفاءة الأداء في العمل.

ويعتمد إقبال العاملين بالمؤسسة على العكس الجماعي على مدى تأييد الإدارة العليا للثقافة الداعمة للعمل الجماعي، وذلك من خلال نشر وتعميق قيم التعاون وجماعية العمل في كافة أرجاء المؤسسة، وكذلك تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي.

د. العدالة:

تمثل العدالة من أهم عناصر الثقافة التنظيمية، إن شعور العاملين بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت والترقيات يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المؤسسة ورفع كفاءتهم في مجال العمل، لذا تتبنى المؤسسات الجيدة قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة، كما أن شعور العاملين بأن ثقافة المنظمة مبنية على العدالة يضمن إلى بعيد توافقتهم واندماجهم مع هذه الثقافة، وبناء ثقافة تنظيمية قوية و متماسكة .

3. الدعم الانساني:

تعتمد استمرارية الفرد في الأداء المثمر والتميز على الدرجة التي تؤكد فيها الثقافة التنظيمية بالمؤسسة على مراعاة العلاقات الانسانية بين العاملين والاهتمام بتلبية احتياجاتهم، واحترامهم وتقديرهم، ونشر ثقافة الانجاز، وتحقيق طموحاتهم الشخصية ورعايتهم صحيا واجتماعيا، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ. احترام وتقدير العاملين:

يساعد احترام وتقدير العاملين بالمؤسسة على تحفيزهم واستنهاض جهودهم ورفع كفاءتهم في مجال العمل، فكل ما تقدمه المؤسسة من أشكال التكريم والتحفيز المختلفة له دور فعال في رفع كفاءة العمل بالمؤسسة.

ب. المكافأة وتشجيع الانجاز:

تعد المكافأة وتشجيع الانجاز من العوامل من العوامل المهمة التي تساعد على تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم في مجال العمل، فالإدارة الناجحة تستخدم أسلوب الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود العاملين في اتجاه رفع مستوى الأداء، ويشعر العاملين بمكافأتهم ووجود دافع لديهم إذا توافرت لهم فرصة للإنجاز وتم تقديرهم لهذا الانجاز، ويعتمد اقبال العاملين على الانجاز على مدى سيادة ثقافة الانجاز، ومدى قدرتها على تحقيق الرضا الوظيفي وتوليد الدافع إلى الانجاز وتحقيق الرغبات والطموحات الشخصية للعاملين في الوظيفة.

ج. الرعاية الصحية والاجتماعية:

تعد الرعاية الصحية والاجتماعية من أهم عناصر الثقافة المرتبطة بمدى تلبية الاحتياجات النفسية والمادية للعاملين، وذلك من خلال تهيئة البيئة العمل المادية والاجتماعية المناسبة، وتوفير التأمين الصحي والرعاية الصحية المناسبة للعاملين ولأسرهم، وكذلك توفير أوجه الرعاية الاجتماعية المناسبة لهم، ول مشكلاتهم المختلفة.

4. المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي من الأبعاد المهمة للثقافة التنظيمية بالمؤسسة، فهو يوضح الأسلوب التي تتعامل به المؤسسة مع أفرادها، والاجراءات المستخدمة في العمل ونظام الاتصالات السائد بالمؤسسة، كما يمثل المناخ التنظيمي الاختيار الحقيقي للثقافة التنظيمية من حيث مدى توافقها مع القيم المعلنة، ويتمثل المناخ التنظيمي فيما يلي:

أ. **إجراءات العمل:** تشير اجراءات العمل إلى الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية بدءا من التخطيط للعمل وحتى الانتهاء منه وتقومه، فهي بمثابة الدليل الذي يسير عليه الموظف للقيام بالمهام والأعمال اللازمة للأداء.

وتسهم الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم المرنة وتفويض السلطات والصلاحيات وتخطيط سليم للعمل والعمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات في تصميم إجراءات واضحة ومرنة تسهم في الابتعاد الازدواجية والفوضى في أداء العمال وتخفيض ضغوط العمل.

ب. نظام الاتصالات بالمؤسسة:

تعد طبيعة نظام الاتصالات السائدة في المؤسسة من العوامل المهمة التي تساعد على نجاح المؤسسة ورفع كفاءتها، وذلك لما يحمله هذا النظام من أهمية في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين أقسام وإدارات المؤسسة المختلفة، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على رفع مستوى أدائهم.

- ولقد رأى العديد من الكتاب الأبعاد الثقافة التنظيمية كما يلي : (دريدي، 2018، صفحة 187)

1. المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.

2. التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين ويسعون للمخاطرة.

3. التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.

4. التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.

5. دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة للعاملين.
6. الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
7. الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
8. نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات، العلاوات، والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.
9. التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة
10. أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر في المنظمة على التسلسل الهرمي وغيره.

المطلب الثاني: الوظائف والمصادر المكونة للثقافة التنظيمية

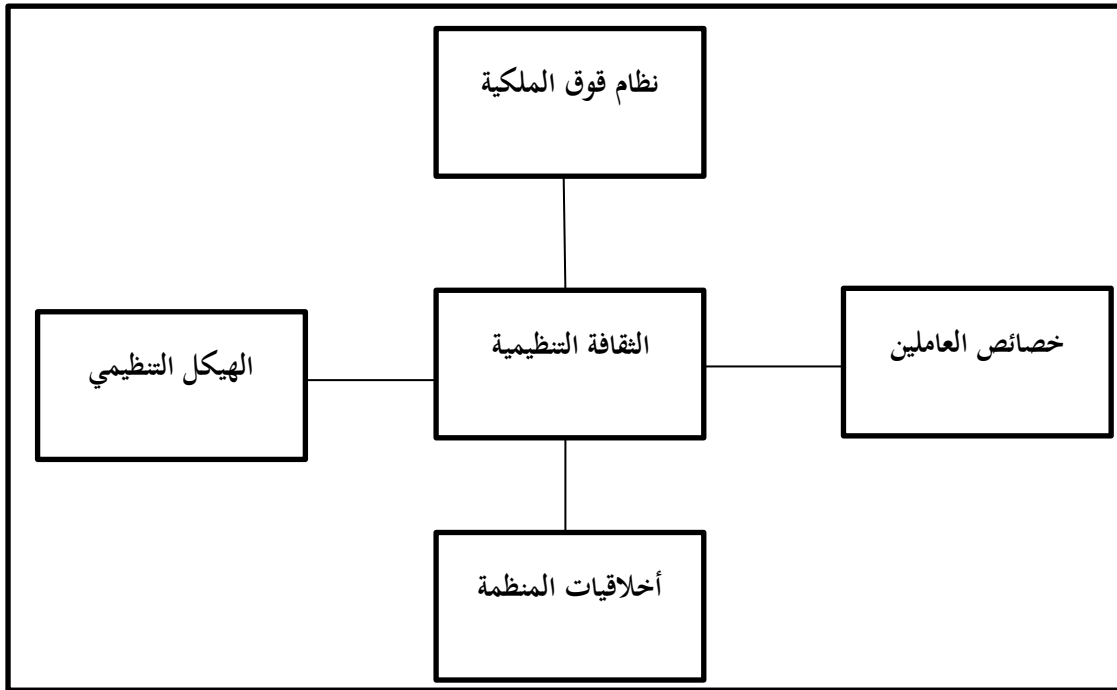
أولا/ مصادر تكوين الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر ، وتكوين الثقافة يأتي من أربعة مصادر: (عبد اللطيف و جودة، 2010، صفحة 125)

1. خصائص العاملين: إن لخصائص العاملين أثرا في تكوين الثقافة التنظيمية إذ أن المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن فأن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، وبذلك فإن الذين يستثمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقاربا مع بعضهم في معتقداتهم وأكثرها بعدا عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.
2. أخلاقيات المنظمة: معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا، وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلا تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.

3. **نظام حقوق الملكية:** تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤوليته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطائهم مقداراً كبيراً من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح ، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم، وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد، إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، والمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.
4. **الهيكل التنظيمي:** يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز قيم الثقافة التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.

الشكل رقم (4): مصادر الثقافة التنظيمية



(المصدر: (عبد اللطيف و جودة، 2010، صفحة 125)

ثانيا/ الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

يمكن تصنيف وظائف الثقافة التنظيمية إلى وظيفتين أساسيتين:

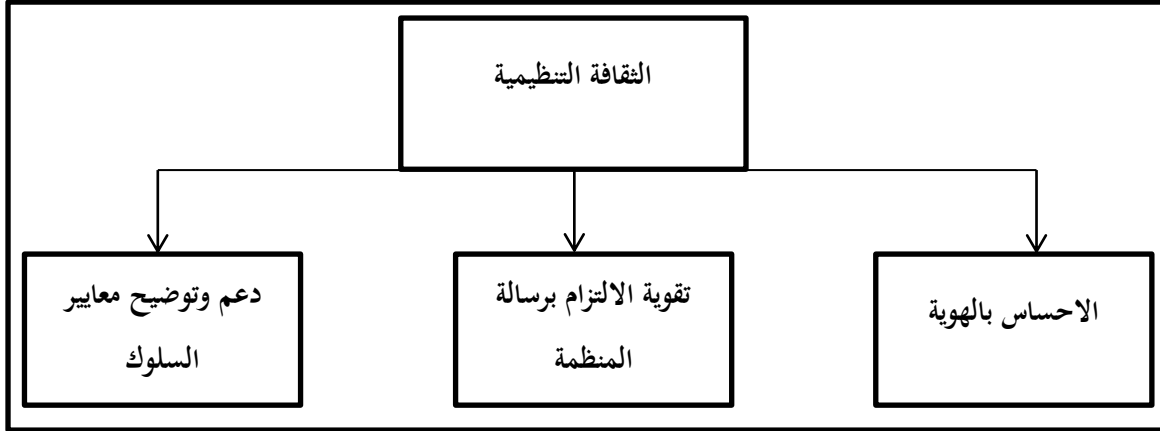
1. إحداث التوافق والنسق الداخلي: إذ تسهم الثقافة في تأسيس نظام العمل الجماعي وطرق الاتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول كما تساهم في توضيح الرؤية لأفراد المنظمة.
2. التكيف الخارجي مع البيئة: إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعملاء، والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم وطرق التعامل مع المنافسين.

وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف مهمة ومن أهم الوظائف التي تقدمها الثقافة التنظيمية كما يلي: (السحباني، 2016، صفحة 24)

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
2. تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الفرد وارشادهم نحو ذلك.
3. تسهل الالتزام الجماعي حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي.
4. تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
5. تحقق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
6. خلق الالتزام برسالة المنظمة ذلك أن تفكير الفرد عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة، بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن ثقافة المنظمة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
7. تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة للموظفين الجدد، أنها مهمة بالنسبة لعاملين القدامى أيضا، فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد ويوضح ما ينبغي

قوله أو فعله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

الشكل رقم (5): يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



(المصدر (السحباني، 2016، صفحة 25)

المطلب الثالث: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

أولاً/ مستويات الثقافة التنظيمية:

يرى كل من الغالبي والعامري أنه يمكن تحديد مستويين اثنين للثقافة التنظيمية يتمثل الأول بالثقافة المرئية عند وهذه تتجسد بما يمكن أن يرى أو يسمع في المنظمة وخاصة من قبل العاملين والزبائن، بعبارة أخرى تتجسد بكيفية السلوك في العمل وتنظيم المكاتب والعلاقات بين العاملين بعضهم البعض باللبس وأسلوب تعاملهم مع الزبائن ونوعية وطريقة اللبس والملابس.

كذلك يستطيع الأعضاء الجدد في المنظمة اكتساب وتقاسم الثقافة التنظيمية من خلال

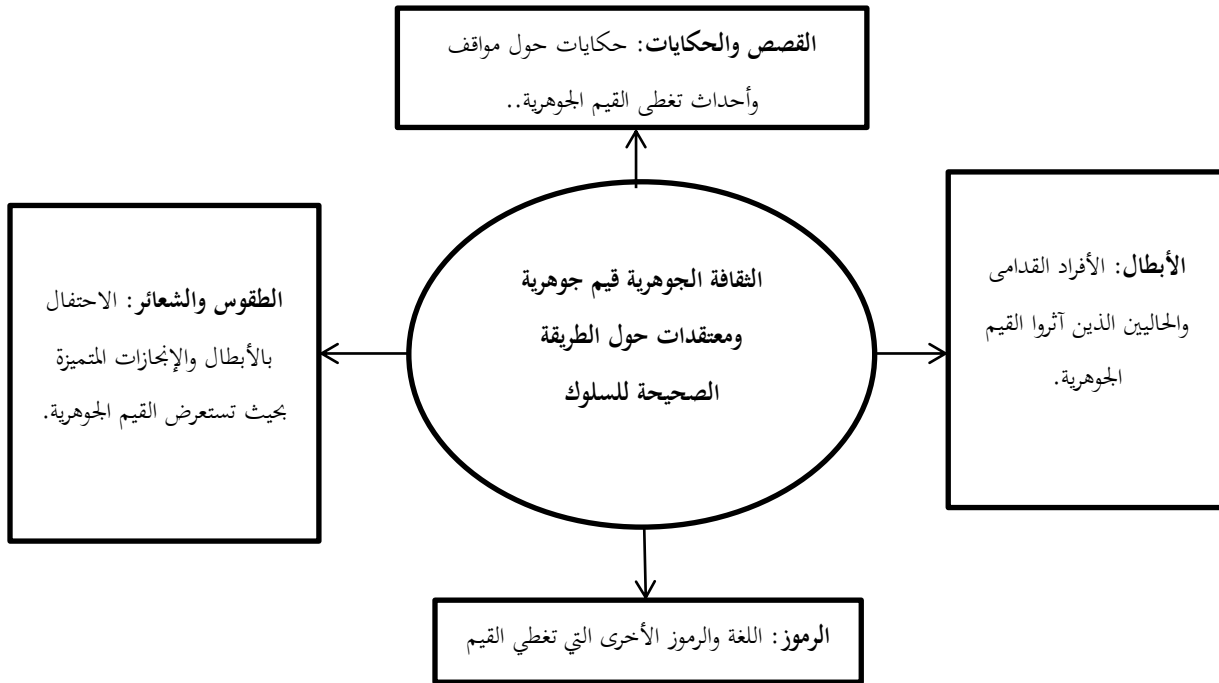
العناصر التالية: (العامري و الغالبي، 2008، الصفحات 130-131)

- القصص والحكايات: التي يتم تناقلها بين أفراد المنظمة جيلا بعد جيل والتي تحتوي على مواقف وأفعال بطولية أو أعمال تدل على الحكمة وحسن التصرف بحيث يقتدي بها.
- الأبطال: الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الآخرين الذين قاموا بأعمال كبيرة.

- الطقوس والشعائر: وهي مجمل الاحتفالات أو المناسبات التي تهيئها المنظمة وتعكس فكرها الجماعي سواء كانت مخططة أو عفوية لاستذكار مناسبات الإنجاز المتميز.
- الرموز: استخدام لغة خاصة وتعبيرات وإشارات غير لفظية لبث وإيصال مواضيع مهمة في حياة المنظمة.

أما المستوى الثاني فيتمثل بما يسمى الثقافة الجوهرية والتي نقصد بها القيم الجوهرية أو الافتراضات والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد وتساهم فعلا في صياغة حدود الثقافة المرئية المشار إليها سابقا، والثقافة المتأصلة القوية تمجد قيما جوهرية تدعو إلى الالتزام العالي حيث تعظيم التميز بالأداء والإبداع والمسؤولية الاجتماعية والنزاهة والاندماج بالعمل وخدمة الزبون والعمل ضمن فريق، ويمكن توضيح العلاقة بين المستويين في الثقافة التنظيمي بالشكل التالي:

الشكل رقم (6): مستويات الثقافة التنظيمية



(المصدر: (العامري و الغالي، 2008، صفحة 131)

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية: (حسين علقم، 2013، صفحة 37)

المستوى الأول:

ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.

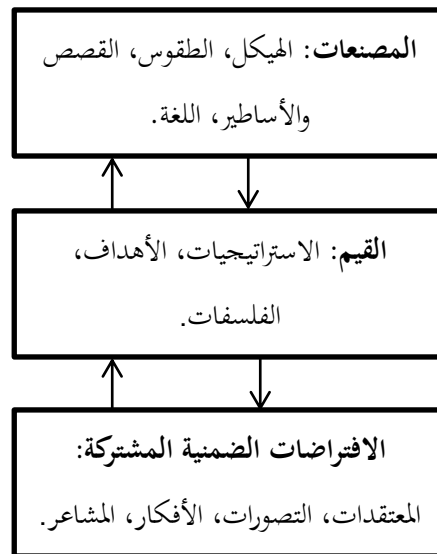
المستوى الثاني:

ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أمتط السلوك.

المستوى الثالث:

ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لها يدور حوله

الشكل رقم (7): مستويات الثقافة التنظيمية (Schein)

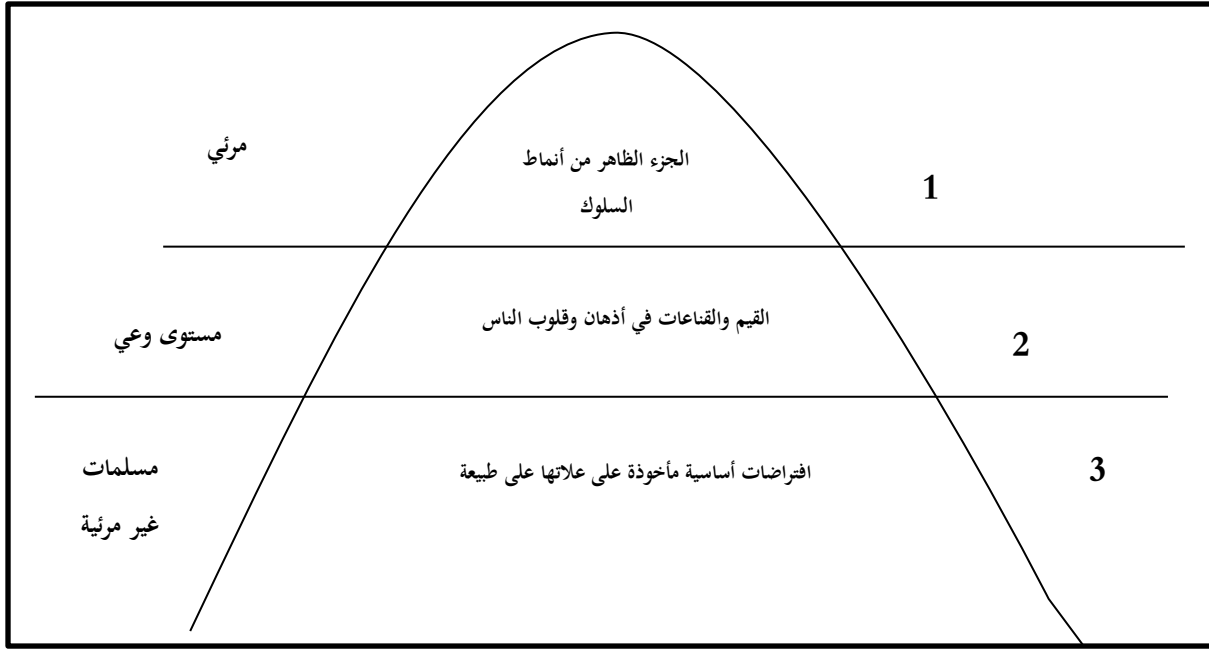


(المصدر (داسي، 2014، صفحة 101)

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة: (مصباح العاجز، 2011، صفحة 20)

1. جزء ظاهر من أنماط السلوك.
2. جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات وأذهان وقلوب الناس.
3. جزء مسلمت وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير مرئية.

الشكل رقم (8): مستويات الثقافة التنظيمية



(المصدر (مصباح العاجز، 2011، صفحة 20)

ثانيا/ أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أنواع عديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر وحسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها: (بن غالب العوفي، 2005، الصفحات 13-16)

1. الثقافة البيروقراطية: تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
2. الثقافة الابداعية: تتميز بتوفير بيئة عمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3. **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالمصداقية والمساعدة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.
4. **ثقافة العمليات:** وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.
5. **ثقافة المهمة:** وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
6. **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

وتصنف الثقافة التنظيمية كذلك إلى: (حجازي، 2014، صفحة 439)

1. **الثقافة التشاركية:** يستمتع الأفراد في النمط بالتشارك في المعلومات وبمساعدة بعضهم البعض.
2. **الثقافة التعاونية:** يتعاون المستخدمون مع بعضهم حينها يكون الأمر ضرورياً، ولكن درجة الاتصال بين الأشخاص تكون منخفضة.
3. **ثقافة النعاش:** يسمح المستخدمون بعضهم البعض لأنه يجب عليهم القيام بذلك، ولكن تدفق المعلومات يكون مقيداً جداً.

- وهناك من يرى أنه يوجد نوعان من الثقافة التنظيمية: (طه بركات، 2007، صفحة 53)

1. **الثقافة القوية** تعتمد على ما يلي:
 - عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
 - عنصر الاجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات ف المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الاجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة بالمنظمة، وعلى الحوافز من حوافز ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به

2. **الثقافة الضعيفة:** فأحما تؤدي بالأفراد السير في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضو وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

وهناك من يرى أن ضعف وقوة ثقافة المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل: (مصباح العاجز، 2011، الصفحات 28-29)

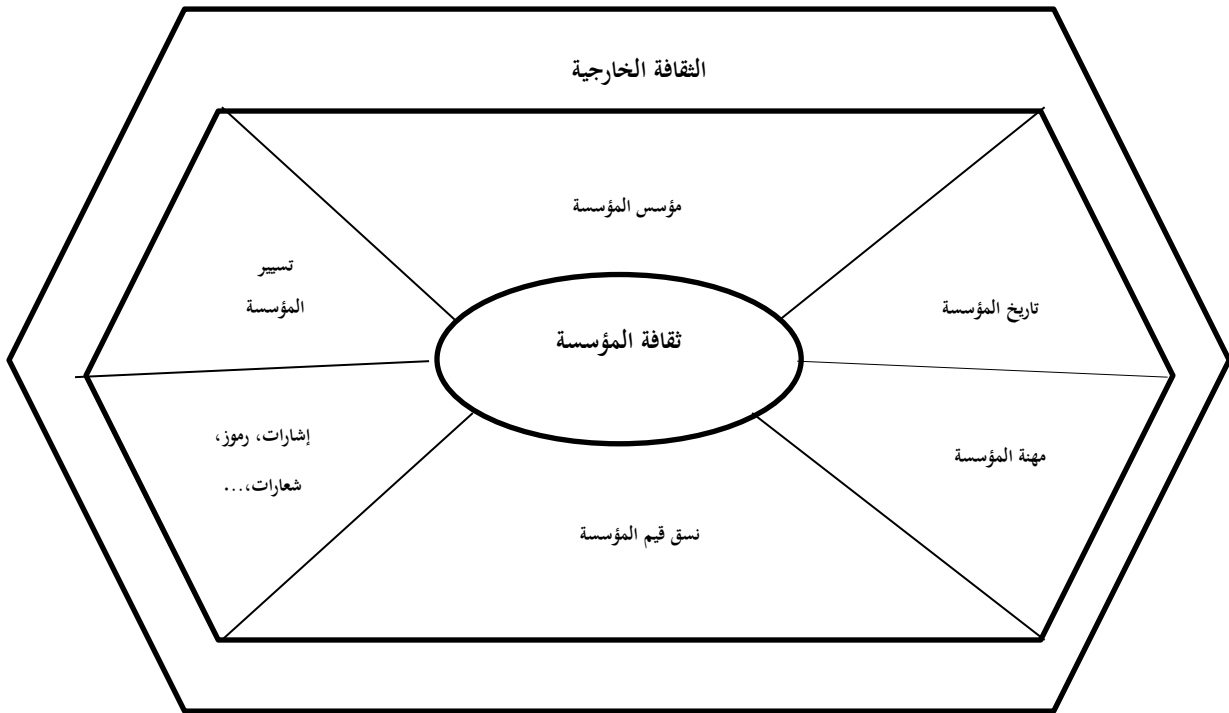
- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.
- **العمر التنظيمي:** غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.
- **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء.
- **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة أقوى.
- **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.
- **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

المبحث الثالث: تشخيص، بناء وتغيير الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: تشخيص الثقافة التنظيمية

- تعتبر عملية التشخيص الثقافي خطوة أساسية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة بغية تدعيمها أو تصحيح وعلاج الأخطاء الثقافية أو تغييرها كلياً، حيث يهدف التشخيص الثقافي إلى فهم شامل لكل ما يهم المؤسسة ووجودها، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات أو التجارب الماضية للتعرف على الحلول الاستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح، والاكتشاف السريع للأمراض التنظيمية وتدعيم المناعة التنظيمية التي يكون من شأنها بناء مناخ تنظيمي إيجابي.
- فالتشخيص إذن يوفر المعلومات التي تمكن من إحداث ترابط بين أعضاء المنظمة مما يجعلها ذات أداء مرتفع وبالتالي تدعيمها وتحقيق أهدافها بنجاح، إن تقدمت الثقافة في شكلها الكلي صعب للغاية وعليه فمن الضروري القيام بتشخيص ثقافي وتحديد العوامل الأساسية من جوانب متعددة والتي نبيها في الشكل التالي: (سالم، 2006، صفحة 32)

الشكل رقم (9): العوامل الأساسية للثقافة التنظيمية



(المصدر: (سالم، 2006، صفحة 33).

إن التشخيص الكامل يتعرض لجميع العناصر الداخلية أي المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية وذلك كما يلي: (سالم، 2006، الصفحات 33-34)

- تحليل كل الوثائق المتعلقة بالمنظمة أو الوثائق الخارجية التي تؤثر على المنظمة مثل القوانين الحكومية.
- القيام بزيارات ميدانية للمنظمة وذلك بعد الحصول على المعلومات الأولية من خلال الوثائق لما يوفره الميدان من تعمق في التحليل باستعمال الاستمارات وإجراء المقابلات والقيام باختبارات في بعض الأحيان ويمكن للمنظمة أن تستفيد من عملية التشخيص في:
- تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة.
- تقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية.
- تقييم القابلية لثقافة التنظيمية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- معرفة مدى فعالية الثقافة التنظيمية في أداء وظائفها.
- اكتشاف أهم معوقات الثقافة التنظيمية والتي تسبب حالة من العجز التنظيمي.
- تقييم وضع الثقافة التنظيمية الديناميكي خاصة ما يتعلق بقدرتها على التجديد والإبداع في مجالات التطوير والتوسع وتحقيق الريادة.
- التأكد من ضبط الاتجاه الصحيح للثقافة التنظيمية صوب أولويات المنظمة الاستراتيجية.

المطلب الثاني: بناء وتكوين الثقافة التنظيمية

إن الثقافات التنظيمية تختلف في الظهور والتطور من مؤسسة لأخرى، ولكن جميعها ينشأ وفق الخطوات الرئيسية التالية: (سعادي، 2016، صفحة 102)

1. يمتلك شخص معين (وهو المؤسس) فكرة لإنشاء مؤسسة جديدة.
2. يضيف هذا المؤسس مجموعة من الأفراد بغرض إنشاء فريق عمل ممثل للمؤسسة ويصبح قائدهم، ويتشارك هؤلاء رؤية واحدة يعتقدون أنها جيدة، بإمكانها النجاح، تستحق المخاطرة لأجلها وتستحق الاستثمار في المال، الوقت والطاقة لإنجاحها.

3. يبدأ أفراد ذلك الفريق في العمل مع بعضهم بشكل متناسق لبناء المؤسسة من خلال القيام بكل النشاطات التي لها علاقة بتطويرها ، مثل زيادة رأس المال الحصول على براءة الاختراع، فتح أسهم المؤسسة، توسيع الرقعة الجغرافية وزيادة مبانيها وغيرها من النشاطات المرتبطة بحياء المؤسسة.

4. بتطور المؤسسة، سيتم استقطاب عاملين جدد، وهنا ستبدأ قصة المؤسسة بالظهور والبناء.
- وسيتم التطرق إلى هذه النقاط بشيء من التفصيل، إذ أن الثقافة التنظيمية تنشأ في التنظيم الرسمي (المؤسسة) بواسطة فرد يتمثل في المؤسس الأول للمؤسسة، ففي بدايته الأولى مع مؤسسته الحديثة، يمتلك هذا المؤسس (أو المقاول) رؤية، أهداف، معتقدات قيم وافتراضات شخصية حول كيفية تسيير المؤسسة، بعدها يقوم باستقطاب أعضاء جدد لي طرح عليهم تلك الأفكار والقيم.
 - إن بمجرد طرح تلك الأفكار والقيم على الأعضاء لا يكفي لإنشاء ثقافة تنظيمية، ففي هذه المرحلة يتوقع المؤسس من العاملين التقيد بتلك الأفكار والقيم وتنفيذها لإنجاز المهام، فإذا أدت المؤسسة إلى حالة نجاح، عندها يتم تأكيد فعاليتها ويتم تدعيمها من قبل العاملين لتتطور من أفكار وسلوكيات شخصية إلى جماعية مشتركة.
 - إن الاستمرارية في فعالية تلك الأفكار والسلوكيات بالإضافة إلى الاستمرار في تعزيزها من قبل العاملين سيؤديان بهم شيئاً فشيئاً إلى التعامل معها بوعي أقل، إلى اعتبارها افتراضات غير قابلة للنقاش إلى أن تصل إلى مستوى اللاوعي ليتم اعتبارها من المسلمات، وبذلك تتشكل الثقافة التنظيمية من أعماق مستوى (مستوى الافتراضات الأساسية) لتعبر عن الثقافة القوية للمؤسسة، وعندما تصل المؤسسة إلى الافتراضات الأساسية تعمل على تعليمها للعاملين الجدد على أساس أنها الطريقة المثلى للتفكير، وعلى أساس أنها جزء من هوية المؤسسة بحيث لا يمكن انتهاكها أو التشكيك في صحتها لتبدأ بعدها قصة المؤسسة في البناء وتبدأ ثقافتها في التطور.

كما أن هناك عدد من العوامل تساهم في تكوين ثقافة المنظمة منها: (مصباح العاجز، 2011،

صفحة 27)

1. **منشئ المنظمة:** قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشئوا المنظمة، وغالبا ما يظهر بينهم شخصية ديناميكية وقيما مهيمنة قوية ورؤية واضحة لها ستكون

عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك، وتنتقل اتجاهاتهم وقيمهم إلى العاملين الجدد بالشركة مما ينتج عنه قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة وتظل آرائهم موجودة طالما أنهم يعملون بالمنظمة.

2. **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق التي تتعامل فيه.

3. **الاتصال بالعاملين الآخرين:** تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، والذين يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.

وهناك من يرى أن بناء ثقافة المنظمة يتأثر عادة بثلاث عناصر رئيسية: (داسي، 2014، صفحة

109)

- بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمة، فبعض المنظمات ذات البيئة المتحركة الديناميكية تكون ثقافتها متفتحة وسريعة التغير مثل المنظمات التي تعمل في مجال الاتصالات أو المنظمات العامة في مجال الحاسوب، في حين تعمل منظمات أخرى في مجالات تقليدية لأكثر استقرار أقل عرضة للتغيير.

- القادة الاستراتيجيون الذين تنتشر أفكارهم وآراؤهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين.

- الخبرة لدى القادة وممارساتهم السابقة وكذلك التجارب التي مرت بها المنظمة سابقاً.

وبعد أن تتشكل ثقافة المنظمة لا بد من العمل على ترسيخها وضمان ديمومتها يتم ذلك من خلال الوسائل التالية:

1. **إدارة الموارد البشرية:** وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم

واعتقادهم مع قيم المنظمة وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة

أو يسئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين

والتدريب، والتطوير وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها.

2. **أفعال وممارسات الإدارة العليا:** لابد للإدارة العليا القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتهم، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة وأقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.

3. **التطبيع:** وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة.

إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وتسمى عملية التكيف التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.

4. **نظم العوائد الشاملة:** وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، والعمل والشعور بالانتماء.

المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

تشير العديد من الدراسات إلى أن القادة الأقوياء هم وراء تكوين أو تغيير ثقافة المنظمة وأم المؤسسين يؤثرون في ثقافة المنظمة، فهم يحقنون المنظمة بالقيم والمعتقدات الموروثة والمكتسبة من خبراتهم وتجاربهم السابقة، ولتكوين ثقافة المنظمة لابد من وجود شخص مؤسس لديه فكرة عن مشروع جديد، حيث يتفاهم المؤسس لتكوين مجموعة ذات نظرة واحدة، تقوم المجموعة بالعمل المنظم لتكوين المنظمة وبعدها يتم جلب أشخاص آخرين للمنظمة، وتقوم إدارة الموارد البشرية بترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال جذب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتقييمهم، ومكافأتهم وتسهم القصص والحكايات والاحتفالات والطقوس والمراسيم والشعارات والرموز في نقل الثقافة إلى العاملين. (فريجات و اللوزي، 2009، الصفحات 270-271)

عملية التغيير الثقافي يمكن أن تحدث أو لا تحدث وتكون أو لا تكون إذ أن ذلك يعتمد على المستويات الأعمق للثقافة المشتركة في المنظمات والافتراضات الأساسية والقيم، إذ يطلق عليها جوهر الثقافة، وتوجد ضمن الجزء المغمور المخفي الغير المرئي، إذ تعد هذه الافتراضات صعبة التغيير، وتحتاج إلى

وقت وجهود كبيرة، على عكس الجزء الظاهري السطحي من الثقافة، ÷ذ يمكن تغييره بسهولة وهم المتمثل في الحقائق المصنعة والمعتقدات. (العزاوي، 2009، صفحة 193)

عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة جدا وتشير المؤشرات إلى أن تغيير الثقافة يصبح ممكنا في الظروف التالية: (الشلوي، 2005، صفحة 47)

1. أزمة قوية جدا: هذه الأزمة التي تقوّض الحالة الراهنة، وتتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية، ومن هذه الأمثلة على هذه الأزمات: التقليل المفاجئ للتمويل أو خسارة عميل أساسي أو تغيير تكنولوجي أساسي.
2. تغيير القيادة: وذلك بدخول قيادة عليا جديدة تتمكن من توفير مجموعة قيم أساسية بديلة قد ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة للأزمة الحادة التي تواجهها المنظمة.
3. المنظمات الجديدة والصغيرة: كلما كانت المنظمة أكثر حداثة، وكلما كانت ثقافتها أقل حصانة كلما كانت عملية التغيير أسهل، كم أنه يكون من الأسهل للإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم.
4. الثقافة الضعيفة: كلما كانت الثقافة مشتركة أكثر، وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها، كلما كان من الأصعب تغييرها، ولكن على العكس من ذلك فإن الثقافات الضعيفة أكثر قابلية للتغيير.

وحتى يمكن النجاح في تحقيق التغيير للثقافة التنظيمية من المفيد اتباع ما يلي: (مصباح العاجز، 2011، صفحة 33)

1. توضيح دواعي التغيير، والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.
2. الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير، والرؤية الجديدة، والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
3. إعادة التنظيم ويتم من خلالها دمج بعض الوحدات إلغاء غير المناسب منها وإيجاد وحدات أخرى، لأن ذلك يؤكد للعاملين وجود توجيهات إدارية جديدة، وكلما كان حجم المنظمة كبيرا أمكن القيام بهذه التغييرات لزيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.

3. إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين، ونظم الحوافز، والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.
4. تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.

وقد قدم (porter and steers) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:
(داسي، 2014، صفحة 120)

1. الإدارة عمل الريادي: إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها. فأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.
2. مشاركة العاملين: عملية إشراك العاملين في المبادئ والأسس الهامة لتطوير وتغيير ثقافة المنظمة فالمنظمات التي تهيب مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أدا أعمالهم، وبالتالي لديهم المسؤولية تجاه الأعمال.
3. المعلومات من الآخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه ستولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.
4. العوائد والمكافآت: يقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

خلاصة الفصل:

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الثقافة التنظيمية، مكوناتها، خصائصها، محدداتها، مستوياتها، وظائفها، وعملية تشكيلها داخل المؤسسة.

إن الثقافة التنظيمية هي الوعاء الذي يحتوي على القيم والمعتقدات والمبادئ والذي بدوره يخدم كفاءة المؤسسة، كما يستمد منها القواعد والمعايير التي تطبقها هذه المؤسسة، وهي التي تخلق الهوية، وتولد الاحساس بالهدف، وتعطي للعامل الاحساس بالدافعية للعمل، ومن خلال كل ذلك تتحقق كفاءة الفرد العامل، ويتحدد سلوكه التنظيمي، وقوة ما يحمله من قيم ومعتقدات تساهم في تطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة التي يعمل بها، وبشكل فعال تساهم في تحقيق الانتماء لدى الفرد وولائه، والتزامه في عمله، وأيضا الرضا عن العمل، وبذلك تحقيق نجاح المنظمة.

مما سبق يمكننا القول أنه يجب أن تتطابق الثقافة التنظيمية في المؤسسة مع رسالتها، وبيئتها.

الفصل الثاني

الاطار المفاهيمي لإدارة المخاطر الموارد البشرية

تمهيد:

إن منظمات الأعمال تنمو في محيط محفوف بمجموعة من المخاطر المتنوعة يصعب التوقع والتنبؤ بها، ولم تعد المخاطر قيوداً على الأعمال بل أصبح التعامل معها وتفاديها من مصادر الميزة التنافسية، لذا من الضروري أخذ المخاطر بعين الاعتبار وبصورة أكثر جدية ضمن استراتيجية المنظمة، إضافة إلى ذلك جعل إدارة المخاطر جزءاً من ثقافة المنظمة.

لقد تطور مفهوم إدارة المخاطر من تركزه على النشاط التعلق بالأصول الملموسة إلى تعديده للأصول غير ملموسة كالسمعة والملكية الفكرية وبالأخص الرأس المال البشري الذي يمثل موضوع الدراسة، فمن أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية والتي من شأنها أن تعرقل تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية.

وبشكل أساسي، نجد أن نجاح المؤسسات لم يعد يتعلق بالبحث عن الكفاءة في المؤسسة فقط ولكن بضمان استمرارها وإيجاد ميزة تنافسية لها من خلال كفاءة إجراءات تسيير المخاطر، ويجدر الإشارة إلى أنه تزايد المخاطر، ازدادت الخسائر ووقوع الحوادث، لأنه يوم عن يوم يزداد تعرض الأصول والاستثمارات والأفراد للخطر، إذن إن قيمة الخسائر ليست فقط دالة للمخاطر، وإنما أيضاً في حجم العناصر المعرضة للخطر.

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

المطلب الأول: مفهوم الخطر، تصنيفاته وعوامله

الفرع الأول / مفهوم الخطر:

هناك العديد من التعاريف للخطر، وذلك حسب استعمال الكلمة ومن طرف من، ولكنه عادة ما يعرف بشكل سيئ، فقد يستعمل لوصف وضعية تؤدي إلى أضرار، أو لوصف كل أو جزء من الأسباب التي أدت إلى هذه الوضعية، أو لوصف الضحية التي ستعرض للخطر، فعادة ما نقول: (طاهري، 2011، صفحة 6)

➤ هناك خطر فيضان (وضعية).

- الآلة عرضة لخطر زيادة التيار الكهربائي (سبب).
- يعاني من خطر فقدان استثماراته (نتائج).
- هذا المصنع خطر محقق بمؤمنيه (ضحية).

كما أن الخطر عبارة عن تهديد حدث إذا وقع ويسبب أضرارا، إذن الخطر هو تهديد باحتمال وقوع في نشاط معين. (محمد طاهري، 2013، صفحة 18)

الخطر هو الحادث، أو فعل، أو الامتناع عن فعل معين يؤدي إلى منع منظمة من تحقيق أهدافها، وتقدر قيمته من خلال أثره واحتمال وقوعه. (محمد طاهري، 2013، صفحة 18)

يعرف الخطر على أنه حالة عدم التأكد يمكن قياسها، إذ حالة عدم التأكد هذه تشترط ضرورة قياسها ولكن ليس في جميع الحالات يمكن ذلك لأن المتغيرات المحددة لحالة عدم التأكد تحكمها في كثير من الأحيان أمور معنوية مبنية على تصرفات شخصية بحتة يصعب قياسها بأساليب الكمية، ولو أن ذلك لا يمنع من ترجمتها إلى صورة رقمية يمكن قياسها. (بن بوزيان و يوسف، 2007، صفحة 3).

حالة يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة المتوقعة أو المأمولة. (حماد، 2007، صفحة 16)

احتمال وقوع خسارة، ويقوم هذا التعريف على الاحتمالية والاحتمالية تعبير رياضي تتراوح قيمته بين (0-1). (موسى، نور، الحداد، و ذيب سمير، 2012، صفحة 25)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الخطر ظاهرة أو وضعية أو حالة من عدم التأكد قد تلحق بخسائر مادية أو بشرية في المؤسسة. ومنه يمكن استخلاص بعض الخصائص التي يتسم بها الخطر والمتمثلة في : عدم التأكد والاحتمالية، وينتج عن حادث مفاجئ، عادة ما تنجم عنه خسائر، يكون مستقبليا.

يمكننا أن نستنتج من خلال هذه التعاريف ما يلي: (محمد طاهري، 2013، صفحة 19)

- الخطر يتميز باحتمال وقوع يتراوح بين الصفر والواحد، إذ أنه ليس مستحيل الوقوع لكنه أيضا غير مؤكد.
- نتائج وقوع الخطر تمثل مدى خطورته.

إذن وضعية معينة لا تصبح خطرا إلا إذا كان هناك احتمال بأن تؤثر في المؤسسة، وبالطبع لا تتميز كل المخاطر بنفس الحدة، فالبعض يمكن إهماله بالنسبة للمؤسسة، وفي نفس الوقت يعتبر خطيرا جدا بالنسبة لأخرى. البعض من المخاطر يولد والبعض يختفي مع تطورات المؤسسة، حدة الخطر تتعلق أيضا بمدى تأثيره على الموارد البشرية، التقنية، والمالية، الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني /التصنيفات المختلفة للمخاطر

يمكن تناول الخطر ودراسته من عدة زوايا تعكس كل واحدة منها تصنيفا خاصا، وتتمثل هذه التصنيفات في الآتي: (بن بلغيت و إبراهيمي ، 2005 ، الصفحات 80-81)

أولا/تصنيف الخطر حسب نتائج تحققه: وفقا لهذا التقسيم ينبغي تحديد النتائج أو الآثار المترتبة على تحقق الخطر، وبالتالي وقوع الخسارة المحتملة التي قد تكون نفسية أو مادية، فالأخطار النفسية هي التي يترتب عليها أثر أو ضرر نفسي على الشخص الذي يقع عليه الخطر، كما أنها غير قابلة للقياس كميًا حيث تحكمها محددات أغلبها معنوية. أما الأخطار المادية فهي التي يترتب عليها خسارة مادية تصيب الأشخاص والممتلكات.

ثانيا/تصنيف الخطر حسب طبيعته: وهذا النوع من المخاطر يمكن تقسيمه إلى:

1. **أخطار المضاربة:** تنشأ بفعل المؤسسة ولأجلها، حيث يستغل فرصة تغير الأسعار ليحقق من ورائها أرباحا معينة، وربما قد تكون الظروف غير مواتية والتوقع غير سليم والتنبؤ ليس في محله فيسبب ذلك خسارة مادية، إذن بالنسبة لهذا النوع من الأخطار إذا لم تقع الخسارة فقد يقع مكسب مادي.

2. الأخطار البحتة: يختلف هذا النوع عن سابقه في أن عدم وقوع الخسارة المادية لا يعني تحقق ربح مادي، كما أنه غالبا يكون خارجا عن إرادة الشخص وهو يسعى لحماية نفسه منه، وذلك بالتقليل من أسباب وقوعه بقدر المستطاع ومحاولة التحكم في الظواهر المسببة له.

إن كل مؤسسة معرضة لخطر مضاربة منذ بدئها في نشاطات تبدو لها مرحة، ولكنه يمكن أن تتعرض للخسائر، وبالتالي فإن خطر المضاربة هو مبرر وجود المؤسسة، وهو خطر مقبول إذا كانت حظوظ الحصول على ربح تبدو معقولة بمقابل إمكانية تحقق الخسائر. وعلى العكس من ذلك فإن الخطر البحت لا يمكن أن ينتظر من ورائه إلا الخسائر: حريق، سرقة، حادث عمل،.....ومن هنا يتحدد سلوك المؤسسة في مواجهة الخطر إذا ما كان الأمر يتعلق بخطر مضاربة أو خطر بحت، باعتبار أن خطر المضاربة هو مصدر للربح وأن الخطر البحت يظهر كتكلفة يتعين تفاديها أو على الأقل تخفيضها.

ثالثا/تصنيف الخطر حسب مسببه ونتائجه: لو نظرنا إلى السبب في وقوع الخطر والنتائج المترتبة عنه فإننا نقسم الخطر إلى:

1. الأخطار العامة (الأساسية): إن الأخطار التي تقع بسبب ظروف طبيعية وليس للأشخاص دور في وقوعها وغير محددة زمنيا، كما أن الخسائر المترتبة عنها لا تخص شخص معين أو فئة معينة لكنها تمس الأشخاص والممتلكات بصفة عامة وبخسارة غير محددة. ومن بين الأخطار العامة أيضا ما هو مرتبط ببعض الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للبلاد كالتضخم مثلا، الثورات والاضطرابات التي تخلف خسائر تمس بالمجتمع ككل. وتقع مسؤولية التقليل من وقوع هذه الأخطار على عاتق الدولة.

2. الأخطار الخاصة: تختلف عن السابقة في كون أن المتسبب فيها هو الفرد، وهي تصيب الأفراد في ذاتهم وممتلكاتهم، وخسائرها تقع في حدود المسؤولية الفردية.

رابعا/تصنيف الخطر حسب الشيء الواقع عليه الخطر: حيث يقسم الخطر حسب الشيء المصاب بأضرار من وقوع الخطر، فعند وقوع الخطر وتحقق خسائر فقد يتضرر في ذلك الفرد نفسه أو ممتلكاته، وعليه سوف نقسم الخطر إلى:

1. الأخطار الشخصية: هي التي يتضرر منها الشخص نفسه بصورة مباشرة سواء في حياته (صحته أو سلامه أعضائه) مرض أو عجز، بطالة....، وإن وقوع هذه الأخطار بسبب خسارة مادية تصيب الدخل (انقطاعه أو كليا).
2. أخطار الممتلكات: وهي التي تسبب خسائر في ممتلكات الأفراد (حريق، سرقة، كوارث،....).
3. أخطار المسؤولية المدنية: هي أخطار تنتج من وقوع أخطاء من شخص معين يتسبب في وقوع خسائر مادية للأشخاص في ذاتهم أو ممتلكاتهم، وعليه سيكون مسؤولا أمام القانون للتعويض عن هذه الخسائر مما يؤدي إلى نقص في ثروته.

وهناك من يصنف المخاطر وفقا للمعايير التالية: (محمد طاهري، 2013، الصفحات 21-25)

أولا/المخاطر البحثية أو المخاطر المضاربية:

مخاطر المضاربية هي أخطار تتحملها المؤسسة بإرادتها وتنتج عن اختياراتها على أمل تحقيق ربح، فخطر المضاربية يحمل احتمال الربح أو الخسارة، فدخول سوق بمنتج معين يحمل خطأ مضاربيا يتمثل على سبيل المثال في عدم تقبل المنتج في السوق، أو عدم تغطيته لتكاليف طرحه في السوق، إلا أن هذه المخاطر يتم تحملها مقابل امكانية ربح، فهو رهان إداري قابل للمراقبة المسبقة.

من مخاطر المضاربية نذكر: التقلبات النقدية، افلاس الموردين، التطور التقني.

-أما المخاطر الصافية(البحثية) فتكون نتيجة حادث طارئ، وخارج عن إرادة المؤسسة، وعادة ما تتمثل في الكوارث الطبيعية، التقنية، أو البشرية (الزلازل، الانفجارات النووية، السرقة،....)، فهذه المخاطر تنطوي على خسارة إذا وقعت، ولا تحدث خسارة إن لم تقع.

ثانيا/المخاطر الخارجية والداخلية:

المخاطر الخارجية هي تلك الناجمة عن المحيط، أي تلك التي تحدث بتأثير من عوامل خارج المؤسسة، سواء كانت هذه المخاطر بحتة كالكوارث الطبيعية، أو مضاربية كالمنافسة وتقليد المنتجات أو تتلاشى عميل مهم.

أما المخاطر الداخلية فهي تلك الناجمة عن المؤسسة نفسها، أي تلك التي تنتج داخل المؤسسة، ويمكن التعرف عليها من خلال دراسة مختلف وظائف المؤسسة (الإنتاج، التمويل، التوزيع،...) سواء كانت هذه المخاطر صافية أو مضاربية مثل حوادث العمل، أو الأخطار المعلوماتية، أو غياب حماية للعلامة.

ثالثا/المخاطر حسب نتائجها:

يمكن أن نصنف المخاطر حسب نتائجها إلى ثلاث أصناف:

1. **مخاطر تؤثر على الأفراد:** تهدد هذه المخاطر الأشخاص العاملين في المؤسسة، أو من خارج المؤسسة كحوادث العمل، المسؤولية الناتجة عن إصابة الغير والتي تترجم من خلال خسائر مادية على شكل تعويضات للمتضررين، وقد تتمثل في حسارة فرد أساسي في المؤسسة.

2. **مخاطر تصيب أصول المؤسسة:** هذه المخاطر تتولد داخل المؤسسة أو خارجها، وقد تهدد الأخطار المباني، تجهيزات الإنتاج، الأثاث المكتبي، وكذلك الأرشيف، وحاملات المعلومات، وخاصة وسائل الإعلام الآلي، وكذلك النماذج والرسومات، ومن أم هذه المخاطر: الحرائق الانفجارات، والتي يؤدي حدوثها إلى تدمير شامل لهذه الأصول.

3. **مخاطر تخص الأمن المالي للمؤسسة:** وتكون سواء نتيجة قرارات اتخذتها المؤسسة أو عوامل خارجة عن سيطرتها، وتراكم آثار هذه المخاطر قد يهدد بقاء المؤسسة واستمراريتها.

4. **المخاطر حسب طبيعتها:** تنقسم إلى:

أ. **مخاطر اقتصادية:** هي مختلف التغيرات الفجائية التي قد تحدث في أي مؤشر اقتصادي يمس محيط المؤسسة، وقد يسبب قيود كبيرة على نشاطها.

ب. **مخاطر بشرية:** أي تلك التي يتسبب فيها فعل بشري، ويجب أن نميز بين:

✓ **مخاطر بشرية غير معتمدة:** أي ناتجة عن خطأ أو إهمال، سواء كان في لحظة وقوع الحادث أو قبل وقوع الحادث.

✓ **مخاطر بشرية معتمدة:** أي ناتجة عن فعل إرادي لشخص أو مجموعة أشخاص، في أغلب الأحيان تكون بنية إحداث ضرر أو الاستلاء على أصول المؤسسة، يتعلق الأمر خاصة،

بأفعال إجرامية يعاقب عليها القانون (التجسس الصناعي، حريق يتسبب به عامل عمدا بسبب تسريجه).

ج. **مخاطر طبيعية:** أي ناتجة عن قوى طبيعية، ومن الضروري أن نشير الى انه لا توجد كوارث طبيعية، ولكن أحداث طبيعية، ولكن النشاطات البشرية هي التي تضع الأصول والأشخاص في طريق هذه الأحداث مما يؤدي إلى وقوع كوارث، فوقوع بركان في البحر لا يؤدي الى كارثة، بينما سيحدث العكس في حالة وقعه في منطقة مكتظة بالسكان.

الفرع الثالث /عوامل الخطر

يمكن تصنيف العوامل المساعدة على وقوع الخطر إلى عوامل موضوعية وعوامل أخلاقية وأخرى طبيعية: (بن بلغيت و إبراهيمي ، 2005 ، صفحة 81)

1. **العوامل الموضوعية:** هي التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالشيء موضوع الخطر، مثل الاحتفاظ بمبالغ كبيرة في خزائن غير متطورة يعد من العوامل الموضوعية التي تساعد على السرقة وبالتالي كبر حجم الخسارة المادية المحتملة.
2. **العوامل الأخلاقية:** والمتثلة أساسا في الصفات الأخلاقية التي يتحلى بها الشخص ، مثل التهاون والاهمال أو التلاعب مما سوف يؤدي إلى وقوع خطر المسؤولية المدنية اتجاه الآخرين.
3. **العوامل الطبيعية:** هي العوامل التي تساعد على زيادة احتمال وقوع الخطر، وبالتالي الخسارة المادية، نتيجة لظواهر طبيعية كالفيضانات والزلازل،.....

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إدارة المخاطر

أولا/ مفهوم إدارة المخاطر

توجد العديد من التعريفات ووجهات نظر مختلفة حول مفهوم المخاطر وحول كيفية إدارتها، إذن سنتطرق لجملة من التعاريف لإدارة المخاطر ومن ثم نتبنى تعريف محدد يعتمد عليه بشكل أساسي في الدراسة:

- هي عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر أو الأثر المالي للخسائر وتقليلها للحد الأدنى. (بن بوزيان و يوسف، 2007 ، صفحة 3)

- إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى. (حماد، 2007، صفحة 51)
- عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق: اكتشاف الخطر، تحليله، قياسه وتحديد وسائل مواجهته ثم اختيار أنسب وسيلة للمواجهة. (موسى، نور، الحداد، و ذيب سمير، 2012، صفحة 26)
- عملية تحديد وتقوم المخاطر، واختيار وإدارة تقنيات، للتكيف مع المخاطر التي يمكن التعرض لها. (بلعزوز، قندوز، و حبار، 2016، صفحة 45)
- هي نظام شامل متكامل بمعنى أنه يشمل جميع أعمال المنشأة وجميع العاملين فيه وجميع الوسائل المستخدمة فأنواع المخاطر المختلفة قد يقع في أي فصل منها وتأثير المشكلة حال حدوثها قد يصيب كامل المنشأة وأعمالها، ونتيجة لذلك لا بد أن تعنى إدارة المخاطر بكل عناصر العمل والنشاط، وبمستويات مختلفة لاكتشاف أي خطر وتلمسه مع بدايات حدوثه، وبالتالي معالجته معالجة فعالة تشترك فيها المستويات المختلفة في المنشأة، وهيئة البيئة المناسبة، تعني وجود أهداف وسياسات واستراتيجيات وإجراءات واضحة مكتوبة عروفة من قبل العاملين، بالإضافة الى تعليمات ونماذج ونظم كافية لقياس وتسجيل المخاطر ومراقبتها وكذلك السيطرة عليها. (بلعزوز، قندوز، و حبار، 2016، صفحة 46)
- هي إدارة الأحداث التي يمكن التنبؤ بها، والتي قد يترتب عليها خسائر محتملة الحدوث في المنشأة، إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب. (خير الله، 2016، صفحة 44)
- إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من تنفيذ استراتيجية أي منظمة، فهي العملية التي تعالج من خلالها المنظمة بطريقة منهجية المخاطر التي تتعلق بنشاطاتها، وتبحث أيضا عن الأرباح دائمة في إطار هذه النشاطات، سواء كل منها على حدى أو مجتمعة. (ferma, 2006, p. 3)
- ومن خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن إدارة المخاطر تمثل مجموعة من المبادئ، الأسس والأساليب لتحديد وتقييم المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، وقياس هذه المخاطر وفهم طبيعتها من أجل معالجتها والسيطرة عليها.

ثانيا/أهمية إدارة المخاطر

تلعب إدارة المخاطر دورا رئيسا في زيادة العوائد المحتملة، أو استقرارها في المنظمة، وأن مدير الأعمال الذي يتجاهل ادارة المخاطر التي تواجه نشاطات الأعمال التي خططت، سيواجه العديد من النتائج السلبية، وتكمن أهمية ادارة المخاطر في النقاط الآتية: (حمود العنزي و عمير الدليمي، 2015، صفحة 575)

1. تحديد المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف وتقييمها، بحيث يمكن ابلاغ المديرين عنها للتحوط لها، أو التخفيف منها، او تحويلها لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها.
2. تعزيز مقدرات العاملين لمقاومة مخاطر الاعمال والدفاع عن الاعمال من المخاطر.
3. تتعاطم أهمية ادارة المخاطر في تخطيط الاعمال بسبب تسارع وتيرة التغير، وعدم امكانية الاعتماد على الخبرة الماضية بشكل كبير، وبسبب تزايد الكوارث الكبيرة التي من الممكن تفاديه وادارتها بشكل افضل.
4. تستخدم ادارة المخاطر في قياس حجم عدم التأكد الذي يمكن ان تتقبله المنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
5. تسهم في تمكين الادارة من التعامل مع المخاطرة التي تواجه المنظمة وادارتها، التي يمكن ان تقودها الى فشلها أو عرقلة مسارها الاستراتيجي.
6. تسهم في تحقيق التوازن الاستراتيجي الأمثل بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها.
7. تمكين المنظمة من الاستخدام الفعال للموارد والمقدرات الجوهرية في تحقيق الأهداف.
8. التأكيد لمجلس الادارة بحاجة المنظمة لتفكير جميع المديرين فيها بالمخاطر التي تنطوي عليها قراراتهم وضمان اتخاذ الاجراءات المناسبة لجعل المخاطر تحت السيطرة، وكل ذلك يؤكد أهمية ادارة المخاطر.

المطلب الثالث: مراحل وأساليب إدارة المخاطر

الفرع الأول /مراحل إدارة المخاطر.

وتتم عملية تسيير المخاطر وفقا للمراحل التالية: (بن بلغيت و إبراهيمي ، 2005 ، الصفحات 83-84)

أولاً/تحديد وتقييم المخاطر: يتعين على المسير تحديد وتقييم الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة ووضعها في قائمة وترتيبها على أساس درجة تأثيرها، والهدف هنا هو الوصول إلى تحديد دقيق ونوعي لقائمة أولويات للأخطار الأكثر أهمية، وهذا في ظل محدودية الموارد من جهة ومن أجل إعداد مخطط عمل من جهة أخرى.

ثانياً/اكتشاف الخطر وتعيينه: يقوم بهذه العملية مسؤول إدارة المخاطر حيث يقوم بجمع المعلومات لفترات زمنية سابقة عن الحالات التي وقع فيها هذا الخطر، وكلما كانت الفترة الزمنية طويلة كلما حصلنا على نتائج دقيقة والقيام بتقسيم نوعي للمخاطر ودراسة شاملة للعوامل المساعدة على زيادة أو خفض احتمال وقوع الخطر، وعندما يقع الخطر وتتحقق الخسائر المادية فإن هذه العملية يمكن أن تؤدي إلى زيادة أو تقليل حجم هذه الخسائر ، وعلى هذه الأساس وجب أن يتركز الاهتمام على دراسة العوامل التي تحد من فرص وقوع الخطر والتقليل من حجم الخسائر المادية.

ومن أهم العوامل المساعدة لإنجاح هذا العمل هو وضع دليل للمخاطر وارتباطه بالعوامل المساعدة ومسببات وقوع هذه المخاطر والخسائر المادية المتوقعة والتي تتلاءم وهذه المخاطر.

ثالثاً/قياس الخطر ومعالجته: يمكن استخدام أحدث الطرق والأساليب الرياضية والاحصائية لتحديد أقصى خسائر احتمالية يمكن ان تتحملها المؤسسة، وذلك من خلال وضع العوامل المحددة لحجم الخسائر في نموذج رياضي يأخذ في اعتباره قيم الأشياء المعرضة للخطر وعددها ومعدل الخسائر المتوقعة، ويجب تبويب المخاطر حسب درجتها وحجم خسائرها ووضع التوزيعات الاحتمالية التي ترصد وتفسر لنا حركة هذه المخاطر خلال فترات مختلفة، ووضع ترتيب تفاضلي لطرق مواجهتها من حيث التكلفة لكل أسلوب وما يمكن أن يعطيه من مزايا.

إن استخدام الأسلوب العلمي السليم في كشف الخطر وقياسه سيساعد بصفة كبيرة في وضع شكل تفضيلي للأسلوب الواجب إتباعه لمواجهة من حيث التكاليف والمزايا.

الفرع الثاني / أساليب وأدوات إدارة المخاطر

يقصد بطرق أو أساليب مواجهة وإدارة المخاطر التقنيات التي من خلالها يمكن التعرف على مصدر الخطر ثم تقدير حجم الخسارة المحتملة في حال وقوع الخطر. ومن ثم اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة هذا الخطر وذلك في ضوء تكلفة تلك الوسيلة. وهناك طرق ووسائل عديدة يمكن إيجازها بما يلي: (موسى، نور، الحداد، و ذيب سمير، 2012، الصفحات 27-29)

أولاً/الوقاية والمنع: ويطلق البعض عن هذه الوسيلة (سياسة تخفيض الخطر) منع الخطر كلياً إن أمكن أو الحد من الخسائر الناتجة إن وقع هذا الخطر، وذلك من خلال استخدام وسائل الوقاية والحد من الخسارة لتقليل عبء الخطر.

فمثلاً: (تدريب العاملين واتباع تعليمات الأمن الصناعي يقلل من خطر إصابات العمل).

ومن الناحية الاقتصادية فإن اتباع طريقة أو سياسة الوقاية والمنع للحد من المخاطر يترتب عليه أمران متقابلان هما:

الأول: إن استخدام هذه الطريقة يؤدي إلى تحمل الفرد أو المنشأة تكاليف ثابتة تتمثل في الترتيبات الهندسية والتجهيزات الفنية التي تتطلبها إجراءات الوقاية والمنع هذا بالإضافة إلى تكاليف التشغيل ومراقبة الوسائل السابقة.

الثاني: يتمثل في لمزايا التي تعود على الفرد أو المنشأة من استخدامها وتنحصر هذه في تخفيض القيمة المعرضة للخطر وتخفيض معدل الخسارة.

ثانياً/التجزئة والتنوع: ويقصد بها كأسلوب لمواجهة المخاطر أن يتم تجزئة الشيء المعرض للخطر بشكل يضمن عدم تعرض جميع الأجزاء في وقت واحد لتحقق مسبب الخطر.

ومن الأمثلة العملية على هذه السياسة:

- قيام صاحب الشيء موشوع الخطر بتوزيع الشيء إلى عدة أماكن متباعدة جغرافيا وهو ما يطلق عليه التوزيع الجغرافي.
- قيام صاحب رأس المال بتنويع استثماراته وتوزيعها على عدة مجالات بدلا من استثمار كامل لرأس المال في مجال استثماري واحد وهو ما يطلق عليه تنويع المجالات الاستثمارية.

ويشترط لتطبيق هذه السياسة وجود نوعين من الشروط:

1. شروط فنية وتتمثل في امكانية تجزئة الشيء المعرض للخطر.

2. شروط مالية وتتمثل في وجود مقدرة مالية تمكن مدير اخطر من مواجهة أية خسائر فور حدوثها.

ثالثا/تحويل الخطر: وفقا لهذه الطريقة فإنه يتم مواجهة الخطر بتحويله إلى طرف آخر نظير دفع مقابل معين لهذا الطرف مع احتفاظ صاحب الشيء موضوع الخطر الأصلي، بملكته لهذا الشيء.

ويتحقق هذا التحويل بمقتضى عقود التأمين وعقود الإيجار وعقود النقل، ففي عقود النقل مثلا يمكن تحويل أخطار النقل إلى متعهدي النقل على أن تتم المحاسبة مع هؤلاء المتعهدين على أساس سعر أعلى لخدمة النقل نظير تحمل هؤلاء المتعهدين لأخطار النقل التي يتم الاتفاق عليها مع احتفاظ صاحب البضاعة المنقولة، بملكته لهذه البضاعة.

ويعتبر التأمين من أهم وسائل تحويل الخطر وأكثرها انتشارا حيث تقوم شركات التأمين بتعويض الأفراد والمنشآت المعرضين لخطر معين عن خسارة المادية المحتملة التي لحقت بهم نتيجة لحدوث المؤمن منه وذلك مقابل مبلغ محدد مقدما يسمى قسط التأمين.

رابعا/تحمل الخطر: ويقصد بهذه السياسة قيام صاحب المخاطر (مدير الخطر) بالاعتماد على نفسه في مواجهة الآثار المترتبة على تحقيق مسبب الخطر في صورة حادث.

وتتبع هذه السياسة إذا كانت الخسائر المتوقعة صغيرة الحجم مع توفر القدرة المادية على حجم هذه الخسائر، أو في حالة عدم وجود سياسات أخرى يمكن لصاحب المخاطر اتباعها.

ويتم تحمل المخاطر بإحدى طريقتين:

الطريقة الأولى: تحمل المخاطر بدون تخطيط.

وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت الخسارة المتوقعة نتيجة لتحقق مسبب الخطر خسائر صغيرة القيمة وغير متكررة ومن أهم شروط تطبيق هذه الطريقة ضرورة توفر إيراد جاري يكفي لتغطية الخسارة المتوقعة.

الطريقة الثانية: تحمل المخاطر مع وجود تخطيط.

وتستخدم هذه الطريقة في حالة ما إذا كانت الخسارة المتوقعة نتيجة لتحقيق مسبب الخطر متكررة ويمكن حساب قيمتها مقدما وبدقة وتعتمد هذه الطريقة على تكوين مخصص لمواجهة الخسارة المتوقعة.

المطلب الرابع: هيكل وتنظيم إدارة المخاطر

ونقصد بهيكل تنظيم وإدارة المخاطر مجموعة السياسات والاجراءات التي تجعل من إدارة المخاطر جزءا من المؤسسة ذو معالم واضحة، فمثلا هل ينبغي أن تكون وظيفة إدارة المخاطر وظيفة مستقلة داخل المؤسسة، أم وظيفة تابعة للوظائف الأخرى، أم أنها فقط مجموعة من المبادئ والقيم التي ينبغي أن يكون كل أعضاء المؤسسة متشبعين بها.

- وتختلف طبيعة إدارة المخاطر بحسب المنشأة ومجال نشاطها(مؤسسة مالية، مؤسسة صناعية، مؤسسة خدمية،...) والبيئة التي تعمل ضمنها (هل هي مثلا بيئة عالية المخاطر أو منخفضة المخاطر) وغيرها من العناصر التي يمكن أن تؤثر على المنشأة، ويتم تنظيم وهيكله ادارة المخاطر

كما يلي: (بلعوز، قندوز، و حبار، 2016، الصفحات 71-74)

أولا/سياسة إدارة المخاطر

يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر، كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات تجاذ إدارة المخاطر داخل المؤسسة كلها.

بالإضافة لما سبق، يجب أن تشير المؤسسة إلى المتطلبات القانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة.

ثانيا/ دور مجلس الإدارة

يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وخلق بيئة وهياكل ادارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة، ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء، أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المؤسسة في العمل وتكون قادرة على العمل كراعي للمخاطر.

يجب كحد أدنى، أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية، ما يلي:

- طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص.
- احتمالية تحقق تلك الأخطار.
- كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة.
- قدرة الشركة على تخفيض احتمال تحقق المخاطر وتأثيره على النشاط.
- تكاليف وعوائد المخاطر والأنشطة المطبقة للتحكم في المخاطر.
- فاعلية عمليات إدارة المخاطر.

ثالثا/ دور وحدات العمل

وتتضمن ما يلي:

- تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر على أساس يومي.
- تعتبر وحدات العمل مسؤولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطهم، كما يجب تحقيق أهداف الشركة من خلال نشاطهم.
- يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوع للاجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل الخطر.
- يجب أن تتأكد وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر مرحلة إعداد المشروع وحتى انتهائه.

رابعاً/ دور وظيفة إدارة المخاطر

يجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي:

- وضع سياسة واستراتيجية للإدارة المخاطر.
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم.
- إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل.
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.
- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط.
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.

خامساً/ دور المراجعة الداخلية

قد يختلف دور المراجع الداخلية من مؤسسة إلى أخرى، وعمليات قد تتضمن دور المراجع الداخلية كل أو بعض ما يلي:

- تركيز عمل المراجع الداخلية على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة
 - منح الثقة في إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
 - تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.
 - تسهيل أنشطة تحديد وفحص الخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.
 - تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية.
- بغرض تحديد الدور الأكثر ملاءمة لمؤسسة معينة، يجب على المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية.

سادسا /الموارد والتطبيق

يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة، وذلك على كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل، بالإضافة إلى وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة، يجب تعريف بوضوح أدوار المشاركين في استراتيجية تنسيق ادارة المخاطر، وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراء التحكم وتسهيل عمليات إدارة المخاطر.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة مخاطر الموارد البشرية

إن المؤسسات لا تواجهها الزامات اقتصادية فقط، بل هناك الزامات أخلاقية وقانونية لتحقيق سلامة ورفاهية الموظفين، كما أن تحقيقها لأهدافها لا يخلو من عدة مخاطر بالتحديد المخاطر الموارد البشرية والتي سيتم التركيز عليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم إدارة مخاطر الموارد البشرية

أولا/مفهوم مخاطر الموارد البشرية:

- اي حدث يهدد استراتيجية المنظمة وأهدافها بسبب عدم كفاية سياساتها أو ممارسات أو مواضيع الموارد البشرية (مثلا: خلل في السياسات، الالتزامات الاجتماعية، ليس لدى الموظفين الخبرة والتدريب الكافي، صعوبات في التوظيف للمناصب الرئيسية). (Hellich & Verdun, 2010, p. 22)
- اي حدث أو اجراء أو عدم عمل، ناتج من المورد البشري وله عواقب سلبية على المنظمة (حادث عمل، التمييز، عدم الالتزام وما الى ذلك) وهذا كله يآثر على تحقيق أهداف المنظمة. (Hellich & Verdun, 2010, p. 22)
- يمكن تعريف مخاطر الموارد البشرية عل أنها أي حدث أو نشاط يقوم به المورد البشري ويلحق ضرر بالمنظمة. (Obea, 2014)
- هي جميع عوامل الخطر المتعلقة بالمورد البشري، وهي جميع المخاطر التي قد تتسبب في توقف العملية التنظيمية نتيجة لعدم كفاية الاجراءات والسياسات لإدارة الموارد البشرية. (Stefansdottir, 2017, p. 21)

● وتعرف كذلك "بالمخاطر الاجتماعية": مجموعة العوامل الداخلية أو الخارجية للشركة من أصل إنساني أو اجتماعي أو اقتصادي، أو تشريعي، أو سياسي، وتتعلق بالتواصل مع الشركة، ومن المحتمل أن تؤثر مؤقتا أو بشكل دائم أو بصفة نهائية على سير نشاط المنظمة، وتواجه الشركة مجموعة متنوعة من المخاطر الاجتماعية نذكر منها على سبيل مثال: (شريقي، 2019، صفحة 452)

- النزاعات الاجتماعية، والاضرابات، دوران العمل، التغيب.....
- فقدان الثقة بين مختلف الجهات الفاعلة في المؤسسة.
- تدهور المناخ الاجتماعي.
- عدم فعالية التواصل الداخلي.
- سوء إدارة الأزمة.
- سمعة سيئة للمؤسسة.
- عدم السيطرة على العمل داخل المؤسسة.
- فقدان الفعالية....

ثانيا/ مفهوم ادارة المخاطر الموارد البشرية

وهي التي تقوم بتحديد وتقييم مجالات الخطر الفعلية والمحتملة المتعلقة برأس المال البشري لأن هذه المخاطر تتعلق بالمنظمة ككل، تليها عملية إما تجنب، القضاء، نقل الخطر، أو الاستجابة التي هي مزيج أو دمج هذه العلاجات. (Arthur J & Gallagher & co, 2018, p. 4)

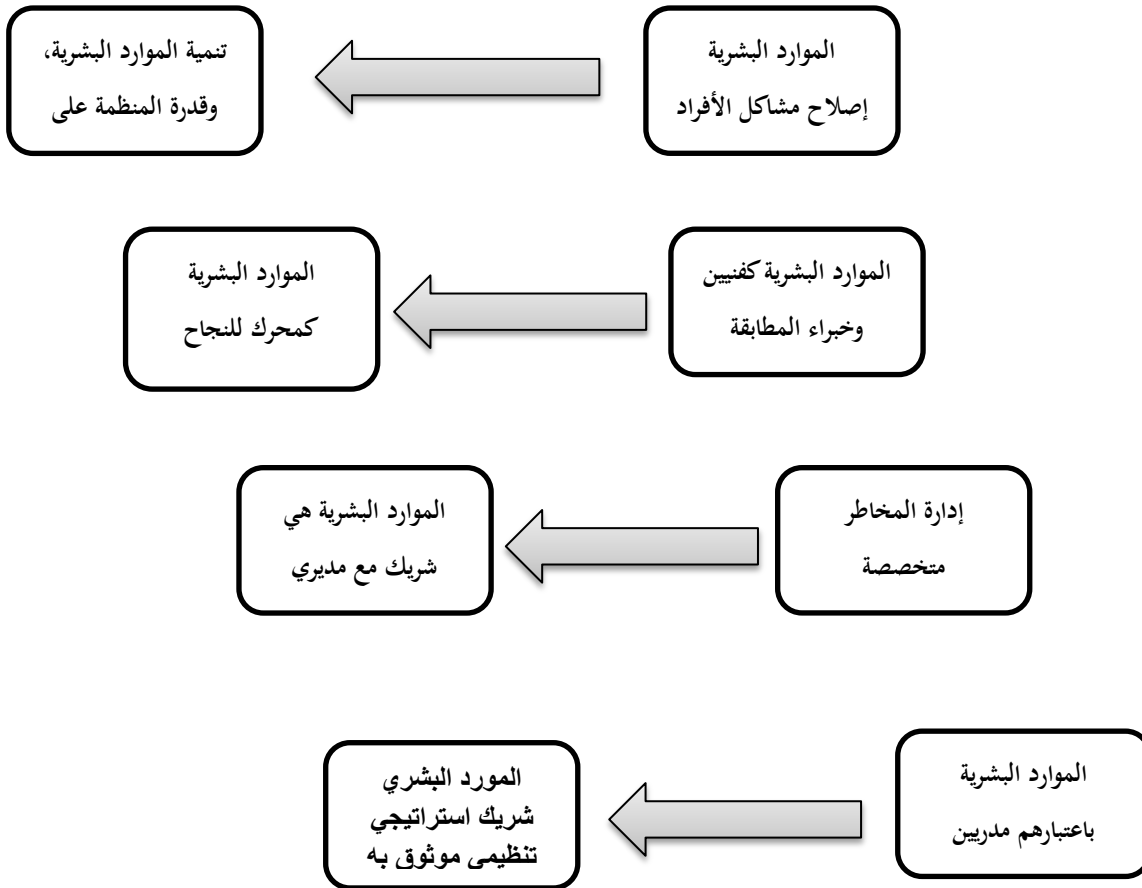
وتعرف إدارة المخاطر الاجتماعية على أنها أحد الأدوات الفعالة والكفؤة لصنع القرار، وتكمن أهميتها في تحسين الظروف الاجتماعية للأفراد داخل إطار المنظمة، والمساهمة في التنمية الاقتصادية وفي النمو من منظور ديناميكي، وتتطلب ادارة المخاطر الفعالة ما يلي: (شريقي، 2019، صفحة 458)

- تكيف الاجراءات مع متطلبات العمل وطموحات العاملين داخل المؤسسة.
- المرافقة المستمرة للموارد البشرية والاستماع لانشغالهم.
- الحوار الاجتماعي.
- غالبا ما اتخذ مديرو الموارد البشرية نهجا فعالا اتجاه إدارة المخاطر الموارد البشرية، فقد أصبح البعض "راضين عن المخاطر"، وربما إما يعتقدون أنهم يستطيعون التنبؤ بالمستقبل، أو تجنب النظر في بعض مخاطر رأس المال البشري أو التنبؤ بآثارها المستقبلية. وتقوم إدارة المخاطر الموارد البشرية

على نهج متكامل استباقي لإدارة رأس المال البشري وإدارة مخاطر المؤسسة. كما أكدت العديد من الدراسات بأن أدوار متخصص الموارد البشرية قد تطورت مع تطور المؤسسات والمخاطر المتعلقة بها، وذلك في الشكل التالي: (Arthur J & Gallagher & co, 2018,

p. 5)

الشكل رقم (10): تطور أدوار الموارد البشرية



(المصدر. Arthur J & Gallagher & co, 2018, p.)

المطلب الثاني: أنواع المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية

وتتمثل أنواع المخاطر الموارد البشرية في: (Dufour & Bencheikh, 2017, pp. 73 – 112)

أولاً/ المخاطر الداخلية: هي جميع المخاطر التي يمكن أن تتصرف فيها المنظمة مباشرة لأنها تنشأ داخل المؤسسة دون تدخل أي تأثيرات خارج المؤسسة، تتعلق على سبيل المثال بمخاطر نوع الأمن في العمل الداخلي للمؤسسة، مخاطر التغيب، ومخاطر على المهارات والاحتيايل الداخلي.

ثانياً/ المخاطر المحيطة والخارجية: المخاطر المحيطة هي جميع المخاطر الخارجة (جزئياً) عن الشركة ولكن لها تأثيرات على عملها، ومن أمثلتها: المؤثرات التكنولوجية التي تحتوي بالضرورة على عنصر الموارد البشرية من حيث الخسائر البشرية التي يسببها للشركة، التهديدات الخارجية التي تؤثر على الكيان (الفعل البيئي، المناخ الطبيعي) (العاصفة، الفيضانات، الزلزال، الحريق)، تأثيرات اقتصادية اجتماعية (الأزمات، الإضراب)، تنظيمية قضائية (التطوير التنظيمي، السوابق القضائية).

ثالثاً/ مخاطر الإضراب: (على المواقع الحساسة) الصراعات الاجتماعية تشكل خطر الإضرابات فهي أحد المخاطر الاجتماعية الرئيسة التي تتصورها الشركات، يمكن أن تؤدي مجموعة من الأحداث إلى إضراب موظفي الشركة وغالبا ما يشارك تدهور المناخ الاجتماعي في هذا النوع من الحوادث في إشارة إلى تصورات الأفراد عن وظيفتهم ومسؤولياتهم، وبيئة عملهم، حيث يمكن تعريف المناخ الاجتماعي على أنه درجة رضا الموظفين اتجاه شركتهم، ينعكس تدهور هذا المناخ الاجتماعي على جزئيا في الإضرابات التي لها عواقب كثيرة (حالات المغادرة المتتالية، وضعف العمل، وتدهور صورة الشركة وما إلى ذلك).

ويمكن توقع هذا النوع من المواقف من خلال مراعاة عوامل الخطر التالية التي يجب العمل عليها:

- إعادة تنظيم داخلية سيئة مع إغفال قوي على نوعية حياة العمل للموظفين.
- تغير في الاتفاق الجماعي وهذا التغير أقل ملاءمة للموظفين.
- تنفيذ خطة اجتماعية بتسرع وبشكل سيئ مع وجود نقص من حيث الاتصالات والمزايا الممنوحة.
- تدهور ظروف العمل.

- الزيادة المستمرة في عبء العمل للموظفين دون تقديم وسائل إضافية، مما تتسبب في ضغوط كبيرة.
- سياسة تعويض غير مفهومة بشكل جيد أو غير متسقة أو غير مواتية للموظفين.
- آفاق غير كافية للتطوير الوظيفي.
- تقنيات ادارة التوجيه المفرطة.
- عدم المساواة في المعاملة بين الموظفين.
- ممثلي الموظفين الغير تمثيليين.
- حادث خطير يؤثر على موظف واحد أو أكثر، إما حوادث تابعة لمكان العمل أو المخاطر النفسية والاجتماعية، حالات المضايقة أو حتى حالات الانتحار.
- قرار وحكم غير مفهوم بشكل جيد، مع تأثير وسائل الإعلام على الشركة وما إلى ذلك.

رابعاً/ مخاطر الموظف الرئيسي: يمكن تعريف مخاطر الموظف الرئيسي بأنها جميع المخاطر والحوادث التي تعانيها الشركة من غياب مؤقت أو دائم للموظفين الذين تم تحديدهم على أنهم موارد نادرة في المنظمة، هؤلاء الأشخاص لا ينبغي عليهم مغادرة الشركة لأنه يصعب استبدالهم.

لا يمكن الاستغناء عن الموارد النادرة فهي من مبادئ التنظيم، وبالتالي، فإن مسألة الموارد التي يصعب استبدالها ملحة (ضرورية) لأن الشخص الذي يترك يستغرق الأمر وقتاً طويلاً للعثور على ملف ميزانية مماثلة. حيث يترك الشخص الشركة وسيكون من الصعب عليها استبداله بنفس مستوى الراتب ومهارات متساوية، والموظفين الرئيسيين معروفين بمهاراتهم وقدراتهم في توجيه المنظمة وقدرتهم على توحيد أو حتى معرفة قطاع النشاط ورؤيتهم الاستراتيجية، وتكون الموارد النادرة أيضاً على سبيل المثال للأشخاص ذوي المهارات التنظيمية الرائعة، يمكن أن يكون أيضاً إطار له معرفة تاريخية جيدة جداً بالمؤسسة، وذاكرة المؤسسة وعرفة الملفات المعقدة ومشاريع الأعمال وامتلاكه رؤية شاملة للمؤسسة.

ومن الوسائل التي يجب مراعاتها في مواجهة هذا الخطر:

لمواجهة مخاطر الموظف الرئيسي فإن السؤال يطرح نفسه هو معرفة أي وسيلة مناسبة للشركة للتحكم في مثل هذه المخاطر، وبالتالي يمكن اقتراح مجموعة متنوعة من الحلول:

- كوسيلة محتملة للسيطرة، هناك ما يسمى بعقود التأمين على "الرجل الرئيسي" (homme clé) والتي يمكن أن تحتوي على عدة أنواع من الضمانات (الضمانات التي تدفعها الشركة على رأس المال في حالة الوفاة، في حالة توقف، رحيل المورد الرئيسي) هناك بعض العقود تشمل ضمانات المساعدة التي تؤدي إلى توفير شركات توظيف الخبراء، وشركات استشارية تتيح للشركة الموارد المفقودة.
- وهناك وسيلة غير مكلفة ولكنها تستغرق وقتاً طويلاً في الإعداد وفي تنظيم أنظمة النسخ الاحتياطي للبيانات للأنشطة الحرجة ولا ينبغي أن يكون خبير الأعمال بمفرده، ويجب عليه إضفاء الطابع الرسمي على معرفته الأساسية في الإجراءات (قواعد الإدارة، مراجعة)، وسيتعين على الخبير المعني بعد ذلك تدريب زميل له ويتدخل تماماً مثله في هذه الموضوعات استعداداً لفترة غياب محتملة، واكتساب المعرفة، ولكن هذه المعرفة في الكثير من الحالات حل غير قابل للتطبيق ويفترض أن يتم تحديث هذه الوثائق.
- وهناك وسيلة أخرى للتحكم تتمثل في تعيين (تحديد) لكل نشاط (الانتاج، الدعم، التوجيه) موارد التوتر التي يصعب العثور عليها في حالة الغياب والمغادرة، وتحديد الميزانيات لتمويل التدابير الخاصة بالموارد الرئيسية، وتتعلق هذه التدابير بكيفية الاحتفاظ على هذا المورد ولاسيما التوافق مع الزيادات في الرواتب التي اقترحتها الشركات المنافسة التي اتصلت بالموظف وتقدر هذه الزيادة من 15 إلى 30% من الراتب في بعض الحالات).

خامسا/ مخاطر السلامة، تضارب المصالح، الفساد الاحتيالي الداخلي، إدارة المخاطر من خلال المطابقة:

في عصرنا الحديث، تواجه الشركات أعقاب مختلفة لاسيما في مجال المحاسبة والمالية، وحالات متكررة من الخلل الوظيفي والاحتيال الداخلي ونقص مهارات المديرين والموظفين، وهذا ما يقود السلطات والمشرعين لتعزيز التزامات الشركات التي تواجه مخاطر الموارد البشرية من الاحتيال الداخلي والفساد وحتى تضارب المصالح.

يتعين على الشركات إدارة مخاطر الموارد البشرية الحقيقية بشكل سليم وملائم ، والتي لها تأثير على المستوى التنظيمي وعلى مستوى السمعة.

ولإدارة هذه المخاطر بشكل سليم وملائم يتعين تنفيذ العناصر التالية من قبل الشركات:

- تعرف وإضفاء الطابع الرسمي على المهارات وسياسة حسن السمعة، وبشكل أكثر تحديدا فيما يتعلق بمديري الشركة أو مسؤوليها أو موظفيها المسؤولين عن المطابقة/ الأخلاقيات/ ووظائف الرقابة الداخلية أو الأمن المالي أو حتى إدارة المخاطر.
- إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات والضوابط لضمان الامتثال لهذه السياسة في الإدارة اليومية للشركة.

سادسا/ مخاطر البيئة والصحة والسلامة المهنية:

تعتبر المخاطر الصحية والسلامة والبيئة أساسية من خلال الالتزامات الملقاة على عاتق المؤسسة فيما يتعلق بالوقاية من المخاطر المهنية.

وتتمثل المخاطر الرئيسية في البيئة والصحة والسلامة في المخاطر المتعلقة بالصحة الجسدية (السقوط، والإصابة أثناء العمل، ومخاطر الحرائق والانفجار ومخاطر الإصابة والتسمم عن طريق التعامل مع المنتجات السامة ، وكذلك المخاطر على الصحة العقلية(المخاطر النفسية والاجتماعية على وجه الخصوص).

وبالتالي فإن المادة 1-4121 من قانون العمل تتطلب من صاحب العمل اتخاذ التدابير اللازمة لضمان أمن المبنى وحماية العمال، ومن هذه التدابير ما يلي:

- الوقاية من المخاطر المهنية.
- إجراءات التدريب والمعلومات.
- انشاء المنظمة ووسائل تكيفها.

سابعا/ خطر الاستعانة بالمصادر الخارجية:

- تتمثل مخاطر الموارد البشرية التي يتم الاستهانة بها في الكثير من الأحيان في السيطرة على المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية لدى المصادر الخارجية للشركة، على الرغم من أن هذا الخطر المحيطي قد يبدو بعيدا عن متناول إدارة المخاطر الشركة، إلا أن بعض تقارير وسائل الاعلام تذكرنا بأن مخاطر الاستعانة بمصادر خارجية فيما يتعلق بالموارد البشرية يمكن ان يكون لها تأثيرات قوية إلى حد ما على سمعة الشركة.

- تنطبق هذه المشكلة على وجه الخصوص في القطاعات التي انفجر فيها استخدام المصادر الخارجية في مجال (الأغذية الزراعية، والبنوك والتأمين، توضح هذه الأمثلة القليلة الحاجة إلى توجيه هذه الأنشطة من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب لإدارة نشاط "الاستعانة بالمصادر الخارجية".

ثامنا/ المخاطر النفسية والاجتماعية: المخاطر النفسية والاجتماعية هي واحدة من فئات مخاطر الموارد البشرية المنتشرة بشكل كبير، تشمل هذه المخاطر ما يلي:

- تشكل حالات الاحباط في العمل أحد عوامل الخطر التي يتم الاستهانة به، والتي تؤدي عموما إلى فقدان الانتاجية بسبب وجودها(يمكن أن يكون للموظف الحاضر والذي لا يعمل فرصة لتثبيط الزملاء الحاضرين)
- ارتفاع الغياب يدل أيضا على تراجع الموظفين.
- تعد حالات الاجهاد والاكتئاب والانهيار(الارهاق أو حتى الانتحار) هي أكثر الأشغال ازعاجا والشعور الشديد بالضيق في العمل، وغالبا ما تكون دائمة تؤثر على موظف أو حتى مجموعة من الموظفين داخل الشركة.

وتتمثل الأسباب الرئيسية للمخاطر النفسية والاجتماعية في: (Deloche, 2011)

أولا/تنظيم العمل كعامل للمخاطر النفسية والاجتماعية:

من المرجح أن تخلق ظروف العمل الشاقة التوترات والمخاطر التي تسبب العديد من الأمراض المهنية، ترجع مسؤولية المدير إلى قدرته المزدوجة على ضمان عملية عالية الأداء (اقتصادياً واجتماعياً)، إنه هو بلا شك الأكثر قدرة والأفضل (لأنه قريب) على تقييم الطبيعة المؤلمة والمثيرة للقلق والخطيرة للعمل الذي يقوم به المرؤوسون تحت مسؤوليته.

ثانيا/ العلاقات المهنية كعامل للمخاطر النفسية والاجتماعية:

عدم وجود علاقة ، عزل ، تدهور العلاقات في مكان العمل يمكن أن يولد التوتر ويسبب مشاكل سلوكية ويزيد من التوتر في العمل، وإذا كانت الاحتياجات "الاجتماعية" التي ذكرها إبراهيم ماسلو غير كافية، فهذا الإحباط ، وهذا النقص يمكن أن يخلق ظروفًا مثيرة للقلق تمامًا في علاقات العمل، إذا لم يكن لدى المدير ممارسة إدارية متكررة مع كل عضو من أعضاء فريقه ، فهناك احتمال قوي بأن أوجه القصور في إدارته تسبب (سوء الفهم ، والاختلافات في الرأي ، وفقدان الثقة) يجب أن تقلل هذه الممارسة الإدارية بشكل أساسي ثلاثة أنواع من المخاطر "الاجتماعية":

- الشك، وانعدام الثقة ، بين المدير وفريقه ، وبين أعضاء الفريق.
- تدهور التواصل بين الأشخاص ، بين المدير وفريقه ، وكذلك بين أعضاء الفريق أنفسهم.
- التسامح المفرط، يمكن أن تؤدي لعبة (laissez-faire) عدم التدخل وترك القوى العاملة تتصرف بحرية) الخاصة بالمدير إلى الانحراف والاحباط وعدم الرضا ووضع أعضاء الفريق في ظروف مرهقة تؤثر على حالتهم الأخلاقية والعقلية في العمل، على سبيل المثال ، حقيقة قول مرحبا أو لا كل صباح للمتعاونين معه هي بالتأكيد عمل بسيط ، لكنها محفوفة بعواقب رمزية، إن ممارسة هذه الإيماءة الفنية المحددة أو عدم ممارستها، تجعل في نظر فريقه مديراً حاضراً وموجوداً أو مديراً بعيد المنال، في هذا ، لا ترتبط شروط العلاقات بين المدير وفريقه لكونه المدير، ولكن بممارسته الإدارية.

ثالثاً/ عدم وجود إشراك كعامل للمخاطر النفسية والاجتماعية:

عندما يتم تعيين الموظفين للتو، فمن غير المألوف أن يشاركوا بشكل طبيعي في تنفيذ وإنجاز المهمة التي اختاروها، أو حتى المطالبة بها، ولكن مع مرور الوقت ، فإن مشاركة الأشخاص هي ما يطبقه المدير في ممارسته الإدارية لتوحيد وتعزيز مشاركة الجميع في عمله، إذا لم يفعل ذلك، فهناك احتمال كبير بأن تتسبب أوجه القصور في إدارته في: عدم المشاركة ، والإحباط ، فقدان الدافع، والتغيب ، والمطالب ، والتحفيزات ، والمقاومة ، إلخ.

رابعاً/ العزلة كعامل للمخاطر النفسية والاجتماعية:

فرق العمل هي مؤشر مهم للمخاطر النفسية والاجتماعية، إما أن الفريق غير موجود أو قليل، ويمكن لطبيعة العمل المثيرة للقلق أن تؤثر على صحة الشخص الذي يعمل فيها، أو أن الفريق قد تدهور والتوتر الذي يسود هناك من المرجح أن يؤدي إلى اضطرابات وسوء معاملة في أعضاء الفريق.

إذا لم يستثمر المدير في تهيئة الظروف لتماسك الفريق، والتضامن بين الأشخاص الذين يشكلون المجموعة التي يكون مسؤولاً عنها ، فهناك احتمال كبير بأن تكون أوجه القصور في إدارته سبب في: الانقسامات ، صد، الصراعات، التهميش... إلخ.

في هذه الحالة ، تكون العزلة هي أكثر عوامل الخطر النفسية والاجتماعية تدميراً، حيث يلجأ إليها المرؤوس ويصبح سلوكه وردود أفعاله وتدخلاته قليلة.

خامساً/ فقدان الدافع كعامل للمخاطر النفسية والاجتماعية:

غالبًا ما ينجم عن عملية عدم المشاركة فقدان الدافع، وغالبًا ما ينجم عن عدم يقظة المدير المشرف، الذي لا يتدخل مبكراً بما فيه الكفاية لتوفير العلاجات اللازمة ووضع موظفيه في ظل الظروف العادية لممارسة مهمته، إذا لم يفعل ، فهناك احتمال قوي أن تؤدي أوجه القصور في إدارته إلى: التثبيط ، فقدان الثقة بالنفس، النزاعات، المضايقة، السلوك المنحرف ، إلخ ...

سادساً/ فقدان الإحساس بالعمل كعامل للمخاطر النفسية والاجتماعية:

الوظيفة الإدارية هي وظيفة رمزية بشكل خاص تجعل كل شيء يقوله أو يفعله المدير يعطي معنى للعمل الجماعي، إذا كان المدير لا يعطي باستمرار معنى للإجراء الذي يشرف عليه (في حين أن النشاط

يتطور باستمرار في بيئة سريعة التغير) ، فإنه يسبب حتماً المخاوف والتوترات أو سوء الفهم أو التحفظات التي سوف تكون لها تأثير على معنويات ودوافع مرؤوسيه.

وهناك من يرى أنواعاً أخرى من مخاطر الموارد البشرية تتمثل في: (Ferrary, 2007, pp. 3-8)

أولاً/خطر فقدان الموارد البشرية الاستراتيجية:

لقد أظهرت نظرية المهارات الاستراتيجية أن الميزة التنافسية للشركة تتحدد بجودة مزيجها من الموارد. في هذا المنظور ، تشكل بعض الموارد البشرية موارد استراتيجية يمكن أن يؤدي ضياعها إلى تعريض القدرة التنافسية للشركة للخطر، وتعد إدارة هذا الخطر الاستراتيجي قضية مركزية بالنسبة للشركات القائمة على المعرفة ، والتي يعتمد معظم نشاطها على رأس المال البشري، البنوك التجارية توضح هذا الوضع. يعتمد نموذجهم الاقتصادي بشكل أساسي على الموارد البشرية مؤهلين تأهيلاً عالياً وأجور عالية.

كما ترتبط الميزة التنافسية بقدرة الشركة على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، وعجز بعض المؤسسات للحفاظ على الموارد البشرية الاستراتيجية يفسر تأكل قدرتها التنافسية في بعض الأسواق.

ثانياً/ خطر اختفاء موارد بشرية محددة

خطر اختفاء مهارات معينة: بالإضافة إلى خطر استقالة موظف الذي يحمل مهارة استراتيجية ، هناك خطر اختفاء موظف لديه خبرة نادرة ومحددة يمكن أن تعرض استمرارية نشاط الشركة للخطر، ويسلط مفهوم الخصومية الضوء على نوع آخر من المخاطر يرتبط باستحالة اللجوء إلى سوق العمل لاكتساب مهارة معينة في المدى القصير، يكون رأس المال البشري خاص عندما يتم تجميع المهارات التي يمثلها واستخدامها فقط في الشركة التي توظفه، في المدى القصير ، لا يمكن اكتساب هذه المهارات لا عن طريق التوظيف من شركة أخرى ولا من خلال التدريب، في هذه الحالة ، هناك عيب في سوق العمل لتوفير هذه المهارة على المدى القصير.

ثالثاً/ خطر الخطأ البشري:

في الواقع ، الخطأ البشري عنصر لا يمكن القضاء عليه تمامًا ، ولكن إذا تم تحديد الأخطاء النموذجية ، فيمكن أيضًا منع معظمها، وأن الخطأ البشري هو سبب الانهيار والحوادث وهو أحد أعراض الفشل ، مما يعكس المشكلات الأعمق الموجودة في النظام، دراسة الخطأ البشري يوفر معلومات للغوص أكثر في عوامل "الخطأ البشري ويرتبط بشكل منهجي بالأشخاص والأدوات والمهام وبيئة التشغيل. (Salminen)

تؤثر إدارة الموارد البشرية ، وخاصة التدريب ، على خطر الخطأ البشري لأنه غالبًا ما يكون غير مقصود وينتج عن جهل الموظفين بالقواعد والإجراءات وتؤثر جودة تدريب على مخاطر الخطأ، لذلك مراجعة التدريب هي عنصر مهم في تحليل أسباب الخطأ.

أخيرًا، وهناك عوامل أخرى يمكن أن تزيد من خطر الخطأ البشري، فقد تم تحديد بشكل صريح أن التغيب خطرا بقدر عبء العمل ويحدد أن خطر الخطأ أكبر عندما يجب تنفيذ العمل بواسطة عدد أقل من الموظفين بسبب التغيب. (Ferrary, 2007, p. 8)

رابعاً/ خطر الاختلاس:

حددت لجنة بال مخاطر التشغيل المتعلقة بالاحتيال الداخلي على سبيل المثال ، "معلومات غير دقيقة عن الأوضاع، والسرقه من قبل الموظف والتداول الداخلي من قبل موظف تشغيل لحسابه الخاص ". في عام 1995 ، تميزت الصناعة المصرفية بإفلاس شركة Barings ، وهي واحدة من أقدم المؤسسات المالية البريطانية وأكثرها شهرة ، بسبب اختلاس تاجر من مكتبه في سنغافورة والذي تمكن من إخفاء 860 مليون جنيه إسترليني خسارة (ضعف رأس مال البنك) في الأسواق.

أصبح هذا الخداع ممكنًا عن طريق التلاعب المحاسبي الاحتيالي وإنشاء مستندات مزيفة، لا يؤدي الإفصاح العلني عن الاختلاس إلى خسائر مالية فحسب ، بل يمكن أن يؤدي أيضًا إلى إلحاق الضرر بالسمعة ، ونتيجة لذلك تدهور صورة البنك ، لا سيما عندما تكون الخسائر كبيرة، وإلى جانب هذه الأمثلة المتطرفة التي توضح خطر الاختلاس الناجم عن استخدام الموارد البشرية ، فإن المؤسسات المصرفية تقع بانتظام ضحايا للاحتيال الداخلي الذي يؤدي إلى تكاليف كبيرة مباشرة وغير مباشرة. (Ferrary, 2007, p. 9)

خامسا/ خطر الصراع:

يرتبط خطر النزاع بقوة التفاوض وإزعاج الموظفين، على المستوى الفردي ، فإن امتلاك المهارات الاستراتيجية و / أو الحرجة يمنح صاحبها قدرة كبيرة على التفاوض، الموظفون فاعلون استراتيجيون يستخدمون قوتهم التفاوضية لتحسين مصالحهم، ويمكن للموظفين الدخول في صراع عندما تكون الشركة في وضع صعب، حيث يختار الموظفون اللحظات الحرجة للمؤسسات لجعل مطالبهم مسموعة، وقد يقرر موظف غير راضي الإضرار بسمعة صاحب العمل، على سبيل المثال ، عندما أبلغ موظف في CIC Paris Le Canard Enchaîné ، وهي صحيفة ساخرة ، أن السيد Noriega ، الديكتاتور ، لديه حساب في البنك، تكبدت المؤسسة المالية تكلفة كبيرة من حيث السمعة. (Ferrary, 2007, p. 10)

وهناك من يرى أن مخاطر الموارد البشرية تتمثل في: (Besseyre des Horts, 2013)

أولا/خطر الفجوات في المهارات :

من دون الذهاب إلى تشبيهه خطر الفجوات في المهارات بـ "الثقب الأسود" الذي من شأنه أن يجعل الشركة تختفي ، فإن السؤال هنا هو التأكيد على الخطر الرئيسي الذي يمثله غياب أو فقدان المهارات الأساسية للتطور الحالي والمستقبلي للشركة.

بالإضافة إلى الالتزام القانوني لممارسات الإدارة المستقبلية للوظائف والمهارات (GPEC) والتي غالبًا ما تكون اتفاقيات بطريقة بسيطة ، يستطيع مديري الموارد البشرية إدارة مخاطر فجوات المهارات من خلال تبني نهج أكثر استباقية في حوار مفتوح مع الوظائف الأخرى وخاصة مديري العمليات لتحديد تطور الأعمال : أولئك الذين ينتقدون ، أولئك الذين سوف يخطفون وكذلك أولئك الذين سيظهرون.

يعد تطوير ممارسات "التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة" في السنوات الأخيرة تحدي يواجهه مديري الموارد البشرية لفهم استراتيجية الشركة وتناسبها وحتى التأثير عليها. من المؤكد أنه إذا كان الأخير هو جوهر القرار الاستراتيجي ، فسيكون من الأسهل بالنسبة لهم إدارة هذه المخاطر.

ثانيا/خطر انخفاض الالتزام: أظهرت الدراسات الاستقصائية التي أجريت في الشركات لبضع سنوات انخفاضًا كبيرًا في التزام الموظفين ، وهي ظاهرة أثرت أيضًا على الإدارة العليا حتى لو أظهرت الدراسات الحديثة انحرافًا طفيفًا في المنحنى.

في مواجهة هذا الخطر ، يمكن لمديري الموارد البشرية العمل على أدوات متعددة لإدارتها من خلال البدء في إعطاء معنى للموظفين. أجب عن السؤال "لماذا سأعمل؟" هو في الواقع ضروري على المستوى الفردي والجماعي وخاصة بالنسبة للشباب الموظفين. يتضمن هذا الإجراء المتعلق بالمعنى ، من بين أشياء أخرى ، التواصل والتدريب والحوافز ، بما في ذلك الحوافز المالية. يعد تطوير ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وسيلة أخرى قوية يمكن لمديري الموارد البشرية استخدامها لتعزيز مشاركة الموظفين. لكن جميع المبادرات التي اتخذت لإدارة مخاطر انخفاض الالتزام لن يكون لها أي تأثير إذا لم يظهر القادة مثلاً في مواقفهم وسلوكهم.

✓ أهم مخاطر الموارد البشرية المحددة:

و يتم عرض أهم الفئات الرئيسية للمخاطر الموارد البشرية في الجدول رقم (1)، حيث يلخص الجدول مختلف المخاطر الموارد البشرية، نجد أن بعض هذه الفئات ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديات الأداء الشاملة للمنظمة (الاقتصادية والمالية)، وتشمل هذه المخاطر الإضراب (طويل أو قصير الأجل وعلى مواقع الإنتاج الحساسة بالنسبة للمنظمة)، فقدان جاذبية المنظمة (أن تصبح غير قادر على جذب أفضل الملامح)، والزيادة القوية والغير المنضبطة في فاتورة الأجور، والهجوم على السلامة في العمل (التوقف عن العمل بشكل متكرر، الإصابات، والحوادث الخطيرة)، المخاطر الشخصية الرئيسة (مغادرة أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين أو الخبراء الفنيين الذين قد يستغرق استبدالهم وقت طويل و مكلفاً).

الجدول رقم (1): الفئات الرئيسية لمخاطر الموارد البشرية

التحكم في المخاطر	العواقب بالنسبة للشركة	الأسباب الجذرية	أمثلة توضيحية	الفئات الرئيسية لمخاطر الموارد البشرية
اعداد خطة واضحة للاتصال، تعزيز الإدارة المحلية	تكلفة إضافية من الإضرابات، خسارة التشغيل.	عدم التواصل، والأهداف الإدارية غير دقيقة وغير مفسرة.	إضراب طويل الأجل في المواقع الحساسة للمنظمة، الغياب.	ضعف في إدارة الحوار الاجتماعي.
تنفيذ مشروع GPEC، جدول مراقبة المهارات، الحوافز المالية والغير مالية للموظفين.	خطر المغادرة، تكلفة إضافية للمنظمة،	عدم مراقبة المهارات/ وعدم كفاية التدريب.	تفكك الفرق.	التنقل والدوران الزائد
وحدة الاستماع، وإجراءات الاتصال، وتطوير المسارات الوظيفية.	توقف العمل، التكلفة الإضافية، ومغادرة الموظفين.	الممارسات الادارية، الأهداف الغير قابلة للتحقيق، عدم التواصل.	الإرهاق والتوتر.	عدم وجود رفاهية ودافع للعمل
تنفيذ مشروع GPEC، جدول مراقبة المهارات، الاستثمار في التدريب.	خسارة التشغيل، فقدان الأسواق، فقدان العملاء، تدهور السمعة.	عدم الاحتفاظ بالمواهب والمهارات الأساسية.	رحيل الموظفين الرئيسيين(الكفاءات).	ضعف في إدارة المهارات وفي التنمية البشرية
التدقيق الأمني، الرقابة الداخلية، إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات، التواصل والوعي.	تدهور صورة الشركة، العقوبات المدنية والجنائية	خطأ في التطبيق، وفي إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات الأمنية، وعدم كفاية الموارد	توقف العمل والإصابة والموت في مكان العمل.	الفشل في تحقيق سلامة الموظفين
التدقيق والرقابة الداخلية، وتنفيذ الوظائف والامتثال للقوانين والأخلاقيات.	تدهور صورة الشركة.	الإدارة غير مدركة، الضغط على الأهداف.	المضايقة والضغط، إدارة قوية/مفرطة.	ممارسات الموارد البشرية الضارة
التقرير الاجتماعي، ومراقبة إدارة الموارد البشرية.	تكلفة الانحراف، زيادة الرسوم على المنظمة.	عدم كفاية توجيه إدارة الموارد البشرية، وضعف التنظيم.	انحراف الرواتب، انحراف تكلفة التأمين الصحي.	عدم التحكم في تكاليف الموارد البشرية
احترام القوانين وتنفيذ الإجراءات والمعايير التنظيمية، توعية أفراد المنظمة من خلال التدريب، اجتماعات إعلامية منتظمة.	الغرامات، العقوبات الإدارية، التوبيخ، تدهور صورة الشركة.	عدم وجود رقابة، وتعميد الحقوق الاجتماعية وتضارب المعايير.	عدم الامتثال لعقد العمل، المعاملة الغير المتساوية بين الموظفين، الإجراءات الداخلية المهملة.	عدم الامتثال للقانون الاجتماعي

المصدر: (Dufour & Bencheikh, 2017, p. 69)

تتعلق مخاطر الموارد البشرية الأخرى التي تم تحديدها بالمخاطر المرتبطة بإدارة رأس المال البشري: المخاطر المرتبطة بضعف إتقان المهارات الأساسية ، ونقص معدل الدوران ، وفقدان الدافع في العمل (المخاطر النفسية والاجتماعية على نطاق أوسع) أو مخاطر أخرى مثل سوء إدارة الحوار الاجتماعي.

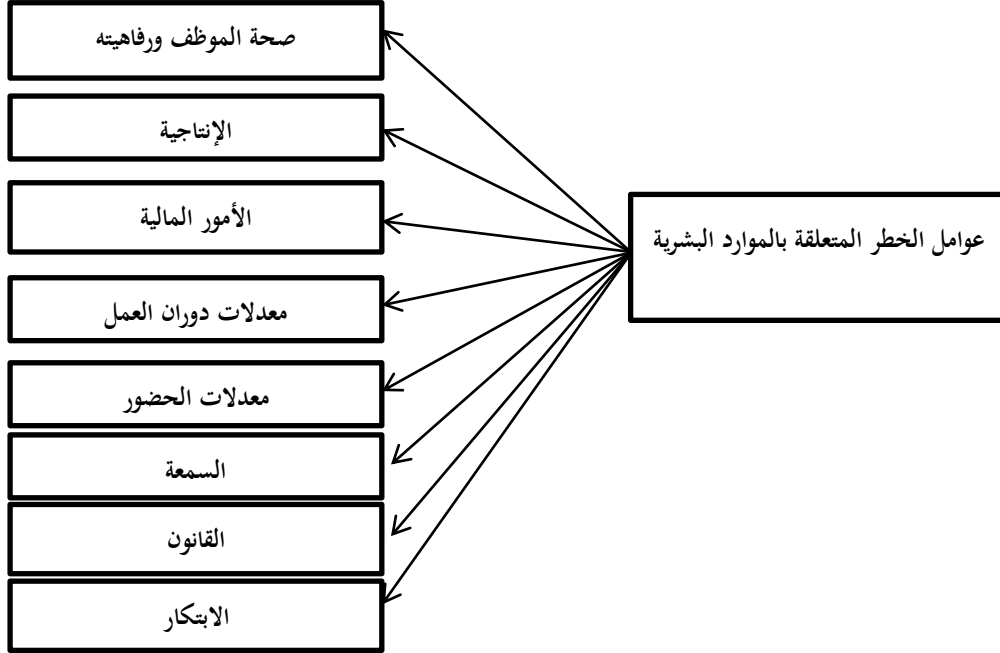
(Dufour & Bencheikh, 2017, p. 65)

المطلب الثالث: عوامل تحديد مخاطر الموارد البشرية

يجب النظر في المخاطر الناتجة عن الممارسات إدارة الموارد البشرية الغير فعالة أو الغائبة أو الغير مناسبة، ملاحظة عوامل الخطر المحتملة فيما يتعلق بالموارد البشرية سيتم تحديد عوامل الخطر وكيف يمكن لممارسات

إدارة الموارد البشرية التخفيف من المخاطر. يظهر الشكل التالي عوامل الخطر المتعلقة بالموارد البشرية:
(Stefansdottir, 2017, p. 17)

الشكل رقم (11): العوامل المحددة لمخاطر الموارد البشرية



المصدر: (Stefansdottir, 2017, p. 17)

يوضح هذا الشكل عوامل الخطر المرتبطة بالموارد البشرية، ومن السهل التخفيف من عوامل مخاطر الموارد البشرية الثمانية هذه إذا تم استخدام ممارسات مناسبة لإدارة الموارد البشرية، وتمثل هذه العوامل في:
(Stefansdottir, 2017, pp. 17-19)

➤ العامل الأول/ صحة الموظفين ورفاهيتهم: مع كون المورد البشري واحد من أعظم أصول المؤسسات، يبدو من المنطقي أنها تركز على عوامل الخطر المحتملة التي يمكن أن توقف العملية. كانت صحة وسلامة الموظفين نقطة تركيز رئيسية للمنظمات لسنوات عديدة، في الآونة الأخيرة مع اعتراف المنظمات بوجود مخاطر موارد بشرية، تم تبني نظرة أوسع حول عوامل الخطر المحتملة التي يمكن أن لها تأثير على الموارد البشرية، لا توجد نظم إدارة موارد بشرية حقيقية لمراقبة سلامة ورفاهية الموظفين فحسب، بل تعتبر وجود مخاطر أكبر للموارد البشرية الموجودة في المؤسسات.

- **العامل الثاني/الإنتاجية** ، يعتقد البعض أن المخاطر الإنتاجية مرتبطة مباشرة بالموارد البشرية للمنظمة، هناك على سبيل المثال خطر التعرض للحاضر أي (الوجودية) بمعنى يفضل الموظف أن يأتي إلى العمل على الرغم من المرض بدلا من التغيب، مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاج.
- دوران الموظفين وصحة الموظفين ورفاهيتهم وكذلك التغييرات التنظيمية الغير فعالة يمكن ان يكون لها ايضا تأثير سلبي على الإنتاجية ، لذلك فان الموارد البشرية الغير فعالة لها تأثير على الانتاجية والتي يمكن ان تصبح عائقا امام عملها وحتى تؤدي إلى فشل تنظيمي.
- **العامل الثالث/المخاطر المالية:** الأسباب الرئيسة للناقصات المالية هي العوامل البشرية ومهاراتهم الغير الفنية، ان المشكلات المحددة والمتعلقة بالموظفين ورضاهم الوظيفي لها تأثير مباشر على الأداء المالي للمنظمات.
- **العامل الرابع/ معدل دوران العمالة:** معدل دوران العمل هو خطر محتمل يمكن ان يكون له تأثير سلبي على استقرار وتطور المنظمة، هناك بعض العوامل التي يمكن ان تؤثر على معدل دوران العمل وهو الالتزام التنظيمي للفرد، أو تعارضات العمل والحياة.
- بعض العوامل الأخرى التي يمكن ان تتسبب في دوران العمل وتشمل هذه العوامل اسبابا نفسية وإشرافية وهيكلية منها خطر الدوران المزدوج، يتعلق بالموظفين الذين غادروا بالفعل واولئك الذين يعتزمون المغادرة.
- عندما يشعر الموظفون بنقص الفرص في داخل المنظمات، وخاصة فيما يتعلق بالتدريب والنمو فمن المرجح ان يغادروا. وبالتالي فان معدلات دوران العمل هو عامل خطر كبير لأنه اذا ترك الموظفين، فقد يتسبب ذلك في توقف العملية التنظيمية. قد يضع الموظفون الدراية الفنية الخاصة بهم في نفس الوقت، مما يتسبب في فقدان المؤسسات المزايا التنافسية.
- **العامل الخامس/ معدلات الحضور** تشير مخاطر الموارد البشرية هذه إلى أنه من خلال التعرف على نمط حضور الموظفين، من الممكن اكتشاف المخاطر التنظيمية المحتملة، وان التغيب عن العمل والتوظيف المؤقت قد يؤدي إلى آثار سلبية في الانتاجية التنظيمية. يمكن ان يكون للوجودية (اي عندما يتوجب على الموظفين الغياب عند المرض ولكن يحضرون للعمل)، تأثير سلبي على الانتاجية التنظيمية، على حد سواء الغياب والحضور يمثلان خطر يسببه الموظفون وله تأثير على العمليات التنظيمية.

➤ **العامل السادس/ السمعة** يمكن ان يكون للسمعة تأثير ايجابي أو سلبي على المنظمة ولكن السمعة هي كيف يمكن للمساهمين والعملاء وغيرهم في المجتمع أن يرون ذلك.

يمكن ان تكون مخاطر السمعة مخاطر اخلاقية، ولكن أنظمة المكافآت والتعويضات للموظفين هي أعظم عوامل الخطر الأخلاقية. السمعة السلبية تكون بسبب أخلاقيات المنظمة أو مهنتها أو وجهة نظرها القانونية، يمكن ان يكون لها تأثير سلبي سيئ على عمليات المنظمة ، تعد أنظمة إدارة الأداء والاتصال الفعالة أكثر فعالية، مما يقلل من التأثير السلبي للسلوك الغير أخلاقي للمنظمة. وللحد من خطر السلوك الغير أخلاقي يؤدي إلى انخفاض خطر الضرر السمعي.

➤ **العامل السابع/المخاطر القانونية** لكي تعمل المنظمة بشكل صحيح ووفقا للقانون يجب ان تكون لها بعض المتطلبات القانونية التي تنطبق على ادارة الموارد البشرية، يمكن ان تؤثر كيفية تعامل المؤسسة مع هذه المشكلات على مسؤوليتها ، مما يؤدي الى تراجع العمليات التنظيمية وأدائها المالي.

ترتبط جميع مخاطر الموارد البشرية ولكن لا يمكن للمنظمات التركيز فقط على المخاطر القانونية عند اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون القرارات متوازنة وعادلة.

العامل الثامن/الابتكار تؤثر الموارد البشرية على القدرة الابتكارية للمنظمة، يعتمد تطوير الابتكار اعتمادا كبيرا على كل من ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وجاذبية السوق، بنفس الطريقة يقترح ان زيادة تنقل القوى العاملة له تأثير سلبي على ابتكارات المؤسسات ويعرضها للخطر. سيكون الابتكار في خطر بسبب عدم استقرار شبكات الموظفين والمعرفة، لذلك من الآمن القول بأن مخاطر الموارد البشرية المتمثلة في دوران العمل وقلة الابتكار قد تكون مرتبطة.

المطلب الرابع: إدارة مخاطر الموارد البشرية

أولا/ منهجية إدارة المخاطر الموارد البشرية

اقترح مجموعة من المؤلفين منهجية لإدارة المخاطر الموارد البشرية، وتشمل هذه المنهجية الخطوات التالية:
(Mitrofanova, Mitrofanova, Konovalova, & Ashurbekov, 2017, pp. 700–704)

المرحلة الأولى: الإعداد

في هذه المرحلة يتم تنفيذ الاجراءات التالية:

أولا/تحديد أهداف إدارة المخاطر الموارد البشرية: تحديد أهداف إدارة المخاطر الموارد البشرية في العمل مع موظفي المنظمة في صياغة هذه الأهداف على أساس تعميم طيف الخطر على إدارة شؤون الموظفين.

ثانيا/تشكيل فريق ادارة مخاطر الموارد البشرية: تفترض هذه الخطوة انشاء موقع في مؤسسة تعمل فيه ادارة مخاطر الموارد البشرية تحقيق اجراءات انخفاضها.

المرحلة الثانية: التحليل

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الاجراءات التالية:

أولا/التحليل النوعي لمخاطر الموارد البشرية: الهدف من التحليل النوعي هو تحديد الأنواع المحتملة من مخاطر الموارد البشرية، وكذلك لتحديد العوامل التي تؤثر على مستوى مخاطر الموارد البشرية في المنظمة.

1. رصد العوامل الخارجية التي تؤثر على مخاطر الموارد البشرية للمنظمة وتتمثل في: المجالات

والصحف، تقارير العمل، الكتب والمؤتمرات، موظفو المؤسسة والموردين، الزبائن، وكالات المعلومات، الشبكات.... الخ.

يبدأ تحديد العوامل الداخلية لمخاطر الموارد البشرية بجمع المعلومات الأولية، والتي تحدد خطورة كل من نظام ادارة شؤون الموظفين في المنظمة، ومن مصادر المعلومات الداخلية للمنظمة: الوثائق التنظيمية(جدول التوظيف، بطاقة وصف الوظيفة، الاحكام المتعلقة بالأقسام و ما الى ذلك...،تقييمات الخبراء للنتائج من خلال الملاحظات و الاستبيانات).

لتحديد مستوى عدم اليقين في مجال ادارة شؤون الموظفين يتم تقييم المعلومات التي يتم الحصول عليها وفقا لمعايير الاكتمال و الموثوقية, صحة واقعية عرض البيانات.

ونتيجة تحديد عوامل مخاطر الموارد البشرية في نظام ادارة الموارد البشرية من خلال صياغة مجموعة اساسية من مخاطر الموارد البشرية في المنظمة، وفي قلب تشكيل المجموعة الاساسية من مخاطر الموارد البشرية , وتم تقسيم مخاطر الموارد البشرية الى: مخاطر نظام ادارة شؤون الموظفين و مخاطر الموظفين .

أ. مخاطر نظام ادارة شؤون الموظفين: وتمثل في :

❖ المخاطر المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية بما في ذلك:

➤ عدم تخصيص الوظائف ,و التي يمكن ان يأتي بأكثر خطر تهديدا للمعلومات الفكرية و غيرها من الامن.

➤ عدم فعالية تحديد العدد المطلوب من الموظفين لتحقيق اهداف الشركة و الاداء النوعي للنطاق المعين للعمل, مع الاخذ و مراعاة معايير أمن للأفراد.

➤ التوازن بين الجنسين والمجموعات التعليمية من العاملين.

➤ انخفاض مستوى التأهيل وجودة الامكانيات الفكرية للمنظمة.

➤ التكاليف الغير منطقية لإدارة تطوير وسلامة الموظفين، وما الى ذلك.

❖ المخاطر المتعلقة بعلاقات العمل، بما في ذلك:

➤ وجود نزاعات العمل، الناجمة عن تضارب مصالح الموظفين وصاحب العمل.

➤ عدم امتلاك الموظفين الفهم الواعي اتجاه الحاجة للسلوك المخلص نحو صاحب العمل كواحد من الشروط الرئيسية للتطوير المهني والحفاظ على مكان العمل.

➤ مناخ اجتماعي نفسي غير ملائم في الفريق.

➤ سياسات الهدف الغير مطابقة اتجاه العملاء والموظفين وصاحب العمل.

➤ عدم وجود تدابير واجراءات تمنع السلوكيات وتصرفات الغير مرغوب فيها من قبل الموظفين التي قد تلحق الضرر بمصالح المنظمة.

➤ عدم السيطرة على الامتثال للقواعد لضمان سلامة الموظف وصاحب العمل.

➤ عدم تنظيم المعايير والقواعد لحل النزاعات العمالية.

❖ مخاطر الظروف وحماية العمال وتشمل:

- عدم وجود التدابير للحفاظ على الصحة البدنية والنفسية للموظفين والحفاظ عليها.
- ظروف عمل الاجتماعية والاقتصادية غير ملائمة.
- التنظيم الغير فعال لعمل الموظفين.
- أساليب غير منطقية للعمل.

❖ مخاطر تحفيز الموظفين، بما في ذلك:

- عدم وجود برامج لتحفيز الموظفين.
- عدم وجود أنشطة تهدف الى تحفيز ولاء الموظفين للمنظمة.
- عدم وجود حافز اقتصادي واجتماعي مستقر للموظفين اكثر قيمة.
- عدم وجود حافز فعال للموظفين للامتثال للقواعد لضمان المعلومات والممتلكات والسلامة الشخصية.
- عدم وجود حافز للاحتفاظ بالموظفين.
- عدم وجود آليات لتحديد الدوافع واسباب اقالة الموظفين القيمين في مكان عملهم اللاحق.

❖ مخاطر تدريب وتطوير الموظفين، بما فيها:

- عدم وجود علاقة بين التدريب و اصدار الشهادات.
- الاستثمارات المتعلقة بالتدريب لا تجلب العائد المتوقع.
- اقالة موظف بعد اجتياز البرنامج التدريبي.
- عدم مطابقة أهداف التدريب مع احتياجات المنظمة.
- تدني نوعية التعليم (تدني مستوى تأهيل المتعلمين ، تدني وحدات التدريب، مجموعة محدودة من اشكال التدريب).

- عدم كفاية افكار المديرين حول فرص و نتائج البرامج التدريبية.

❖ مخاطر تقييم أداء الموظفين، بما في ذلك:

- عدم التقييم بشكل دقيق لإظهار عدم الولاء و عدم موثوقية موظفي المنظمة.
- معايير مختلفة في تقييم الموظفين مع القيام بنفس العمل.
- تشابه المعتقدات و الآراء كعامل يؤثر على تقييم الاعمال .

- الذاتية في وضع الاساليب تقييم أداء الموظفين.
- لا يعتمد تقييم الموظفين على الاداء، و لكن على الصفات الشخصية.
- تغيير المعايير اثناء تقييم الأداء.
- استخدام نطاق ضيق من التقديرات.
- مقارنة الموظفين مع بعضهم البعض و ليس مع معايير النشاط.
- عدم وجود نتيجة لتقييم الاداء، و قرارات الاداء.
- ❖ **مخاطر التنمية الاجتماعية للعاملين، وتشمل:**
- عدم وجود شروط تهدف الى زيادة ولاء الموظفين.
- عدم وجود ضمانات اجتماعية اضافية للعاملين والمساعدة في العمل الاضائي .
- عدم وجود حزمة اجتماعية تراعي المتطلبات الامنية للمؤسسة و الموظف.
- عدم وجود خيارات اضافية للحزمة الاجتماعية لأولئك الموظفين الذين يضمنون التنمية الاجتماعية و الاقتصادية للمنظمة.

❖ **مخاطر عدم كفاءة الهيكل التنظيمي، بما في ذلك:**

- عدم معقولية عدد الأفراد الذين يأخذون في الاعتبار لبناء استراتيجية تطوير المنظمة.
- هيكل غير منطقي للمنظمة.
- نقص خدمات ادارة الموظفين.
- التقسيم الوظيفي للالتزامات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين.

❖ **مخاطر الأمن القانوني، بما في ذلك:**

- عدم وجود رقابة على امتثال الموظف للتشريعات العمل عند القيام بواجبات العمل.
- عدم وجود تدابير للتقليل من النزاعات الناشئة بين صاحب العمل والعاملين.
- عدم وجود قوانين معيارية محلية تتعلق بتوفير أمن الموظفين.

ب. مخاطر الموظفين، وتشمل:

1. المخاطر البيولوجية(العمر، مستوى الصحة، السمات النفسية والقدرات).
2. المخاطر الاجتماعية النفسية.
3. المخاطر الأخلاقية(المعتقدات، القيم، المعايير، الثقافة).

4. المخاطر الفكرية (مستوى الذكاء، التعليم).
5. المخاطر الاقتصادية (الابداع، الامكانيات المهنية، الكفاءات، المؤهلات، القدرة على العمل، الخبرة العملية)
6. مخاطر عدم الموثوقية حيث لا يمكن الاعتماد على هذا الموظف بالنظر لخصائصه (الكذب، الجشع، قصر النظر، الخوف من الابتزاز، التدهور المفاجئ، الوضع الاجتماعي، الغرور، الرغبة في الاحتفاظ بالمركز فقط، الاعتماد على شخص آخر في العمل، الشعور بالوحدة، التوتر النفسي.....).

2. تحديد مخاطر الموارد البشرية:

تحديد مخاطر الموارد البشرية هي عملية الكشف وتحديد الخصائص الكمية والزمنية والمكانية وغيرها من الخصائص الضرورية والكافية لوضع التدابير الوقائية والتشغيلية التي تهدف إلى ضمان جودة إدارة المخاطر الموارد البشرية.

ترتبط صعوبة تحديد مخاطر الموارد البشرية بحقيقة انه من الصعب للغاية تحديد "مخاطر الموارد البشرية" لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بأنواع المخاطر الأخرى، وهناك خطر فقدان هدف ادارة المخاطر الموارد البشرية في المؤسسة.

ثانيا/التحليل الكمي لمخاطر الموارد البشرية:

1. اعضاء الطابع الرسمي على مخاطر الموارد البشرية:

معنى اعضاء الطابع الرسمي على مخاطر الموارد البشرية هو تقييم جميع مخاطر الموارد البشرية للمنظمة في لحظة معينة وترتيبها وفقا لدرجة التأثير على أمن الموظفين في المنظمة، لهذا الغرض ، من مناسب استخدام طريقة مراجعة النظراء.

وفقا لمقياس "Harrington" فإن مخاطر الموارد البشرية لها المستويات التالية من المظاهر:

➤ الحد الأدنى: العوامل التي تؤثر على المخاطر الموارد البشرية ف المنظمة غائبة عمليا، احتمال النتائج

السلبية 0.

➤ **صغيرة:** العوامل التي تؤثر على مخاطر الموارد البشرية في المنظمة ليست كبيرة احتمال حدوث نتائج سلبية لا تكاد تذكر.

➤ **متوسطة:** مخاطر الموارد البشرية للمنظمة تقلل الى حد كبير من فعالية ادارة الموظفين، احتمالية النتائج السلبية كبيرة، بحيث مخاطر الموارد البشرية العالية للمنظمة تقلل الى حد كبير من فعالية ادارة شؤون الموظفين، احتمال وقوع أحداث سلبية كبيرة.

➤ **حرجة:** احتمال حدوث أحداث سلبية وهو الحد الأقصى.

نتيجة لتقديرات خبير التقييم، يجب الحصول على: مستوى مخاطر الموارد البشرية، تصنيف العوامل المحددة لمخاطر الموارد البشرية (ملف تعريف بالمخاطر الموارد البشرية)، قيم ومؤشرات عوامل خطر الموارد البشرية.

2. بناء ملف تعريف مخاطر الموارد البشرية في المنظمة:

يعد ملف تعريف الموارد البشرية سمة مميزة لظهور الخطر في المنظمة في شكل قائمة مرتبة من عوامل مخاطر الموارد البشرية، مع مراعاة احتمال حدوثها ومدى الضرر المحتمل والجدول التالي يمثل ملف تعريف المخاطر الموارد البشرية ومستوى كل خطر:

الجدول رقم (2): ملف تعريف المخاطر الموارد البشرية

رقم	مخاطر الموارد البشرية	مستوى مخاطر م.ب
1	نظام إدارة الموارد البشرية الغير فعال.	0.8
2	ترك المتخصصين.	0.76
3	مناخ اجتماعي نفسي غير ملائم في الفريق.	0.72
4	عدم وجود برنامج لتحفيز الموظفين.	0.72
5	المخاطر الفكرية.	0.71
6	عدم وجود حافز للاحتفاظ بالموظفين.	0.7
7	نقص التقدم الوظيفي.	0.7
8	التقسيم الوظيفي الغير فعال للالتزامات والمسؤوليات عن ادارة شؤون الموظفين.	0.07
9	ترك الادارة العليا.	0.68

0.66	تقييم الأداء لا يعتمد على الأداء، ولكن على الصفات الشخصية.	10
0.61	عدم تخصيص الوظائف، والتي يمكن أن تأتي منها أخطر تهديدات المعلومات والملكية والأمان الفكري وغيرها.	11
0.6	عدم وجود أنشطة تهدف إلى تحفيز ولاء الموظفين للمنظمة.	12
0.6	الذاتية في أساليب تقييم أعمال الموظفين.	13
0.6	هيكل غير منطقي للمنظمة.	14
0.06	إقالة الموظفين بعد اجتياز البرامج التدريبية.	15
0.6	مخاطر عدم الموثوقية	16
0.56	عدم الامتثال لأهداف التدريب مع احتياجات المنظمة.	17
0.55	عدم تنظيم وظائف أمن الأفراد.	18
0.54	عدم التوازن بين الجنسين والعمر والمجموعات التعليمية من الموظفين.	19
0.52	انخفاض مستوى تأهيل وجودة الإمكانيات الفكرية للمنظمة.	20
0.52	عدم وجود استنتاجات لتقييم الأعمال، وقرارات الإدارة.	21
0.51	عدم وجود شروط تهدف إلى زيادة ولاء الموظفين.	22
0.51	صراعات العمل، الناجمة عن تضارب مصالح الموظفين وصاحب العمل.	23
0.51	عدم وجود حوافز للعاملين لتقديم مقترحات لتحسين أمن المنظمة.	24
0.49	المخاطر الاجتماعية والنفسية.	25
0.49	عدم تنظيم ساعات العمل والعمل الإضافي.	26
0.48	مخاطر اقتصادية.	27
0.48	طرق العمل ووقت الفراغ اللاعقلاني.	28
0.48	مخاطر نفسية.	29
0.39	مخاطر بيولوجية.	30
0.33	المخاطر الأخلاقية	31

المصدر: (Mitrofanova, Mitrofanova, Konovalova, & Ashurbekov, 2017, p. 704)

يتيح تحليل ملف تعريف مخاطر الموارد البشرية تحديد عوامل التي بها تأثير سلبي كبير على أنشطة الموظفين والمنظمة بأكملها، من الضروري وضع التدابير لإضعاف (تحييد) العوامل بهدف تقليل مستوى مخاطر الموارد البشرية في المنظمة.

المرحلة الثالثة: التخطيط

تشمل هذه المرحلة الاجراءات التالية:

أولاً/وضع خطة لإدارة مخاطر الموارد البشرية: وضع خطة عمل لكل المخاطر الموارد البشرية المحددة وخطة أنشطة موحدة لإدارة مخاطر الموارد البشرية في المنظمة.

أساس تخطيط الأنشطة لإدارة مخاطر الموارد البشرية هو اختيار طريقة التأثير على كل مخاطر الموارد البشرية المحددة في المؤسسة ويتم ذلك من خلال :

- التعمق أكثر في دراسة المخاطر الموارد البشرية في حالة نقص المعلومات.
- قبول المخاطر الموارد البشرية في حالة عدم وجود موضوعية لتنفيذ التغييرات.
- إدارة المخاطر الموارد البشرية بإتباع الاجراءات التي تقلل من احتمال المخاطرة أو تقلل من أضرارها.
- تجنب مخاطر الموارد البشرية للقضاء على أسبابها دون محاولة تغيير الموقف.

علاوة على ذلك تم وضع خطة عمل لإدارة مخاطر الموارد البشرية ، تحتوي على المعلومات التالية:

- تحديد مخاطر الموارد البشرية.
- صياغة مخاطر الموارد البشرية.
- وصف الخسائر الناجمة عن المخاطر الموارد البشرية.
- وصف استراتيجية ادارة المخاطر الموارد البشرية.
- تسلسل الاجراءات اللازمة لتنفيذ استراتيجية ادارة مخاطر الموارد البشرية.
- توقيت تنفيذ استراتيجية ادارة المخاطر الموارد البشرية.
- المسؤولين عن تنفيذ استراتيجية ادارة المخاطر الموارد البشرية.

ثانيا/وضع ميزانية لإدارة المخاطر الموارد البشرية:

يجري تطوير الميزانيات لتنفيذ التدابير وفقا لخطة إدارة المخاطر.

ثالثا/تحديد مصادر التمويل لإدارة مخاطر الموارد البشرية:

يمكن تمويل مخاطر الموارد البشرية من أموال المالكين، قروض، من خلال بيع الأدوات المالية ورأس المال المشترك والأرباح.

رابعا/توثيق إدارة مخاطر الموارد البشرية:

جداول، أوامر تنظيمية إدارية، يتم اعداد وثائق ارشادية ومواد اخرى، والتي ينبغي عليها ضمان تنفيذ خطة ادارة المخاطر الموضوعة.

المرحلة الرابعة: التنظيم

في هذه المرحلة، يتم تنفيذ خطة عمل لإدارة مخاطر الموارد البشرية، حيث يتم تقسيم الأدوار والوظائف وتحديد النشاطات اللازمة، تحديد الأفراد المسؤولين عن هذه النشاطات، تحديد الامكانيات والموارد اللازمة.

المرحلة الخامسة: الرقابة، ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

أولا/ تقييم فعالية إدارة مخاطر الموارد البشرية:

يتألف تقييم فعالية إدارة المخاطر الموارد البشرية من مقارنة المستوى الأولي لمخاطر الموارد البشرية من ناحية الخسائر الناجمة، مع المستوى النهائي الذي يحدد الخسائر بعد التقليل من أحداث المخاطر وتكاليف إدارة المخاطر.

ثانيا/ الرقابة التشغيلية على مخاطر الموارد البشرية في المنظمة:

يتم تمييز المجموعات التالية التي تتحكم في مخاطر الموارد البشرية:

➤ مراقبة مخاطر الموارد البشرية المتوقعة، تلك التي تم تحديدها فقط، ولم تظهر تأثيرها السلبي..

- السيطرة على المخاطر الموارد البشرية المحققة، والتي أظهرت بالفعل تأثيرها السلبي، لكن لم تتمكن بعد من التسبب في أضرار كبيرة للمنظمة.
- السيطرة على مخاطر الموارد البشرية، التي حدثت بالفعل، والتي تسببت بالفعل في ضرر للمنظمة.

ثالثا/ مراجعة وتحديث نظام تقييم مخاطر الموارد البشرية:

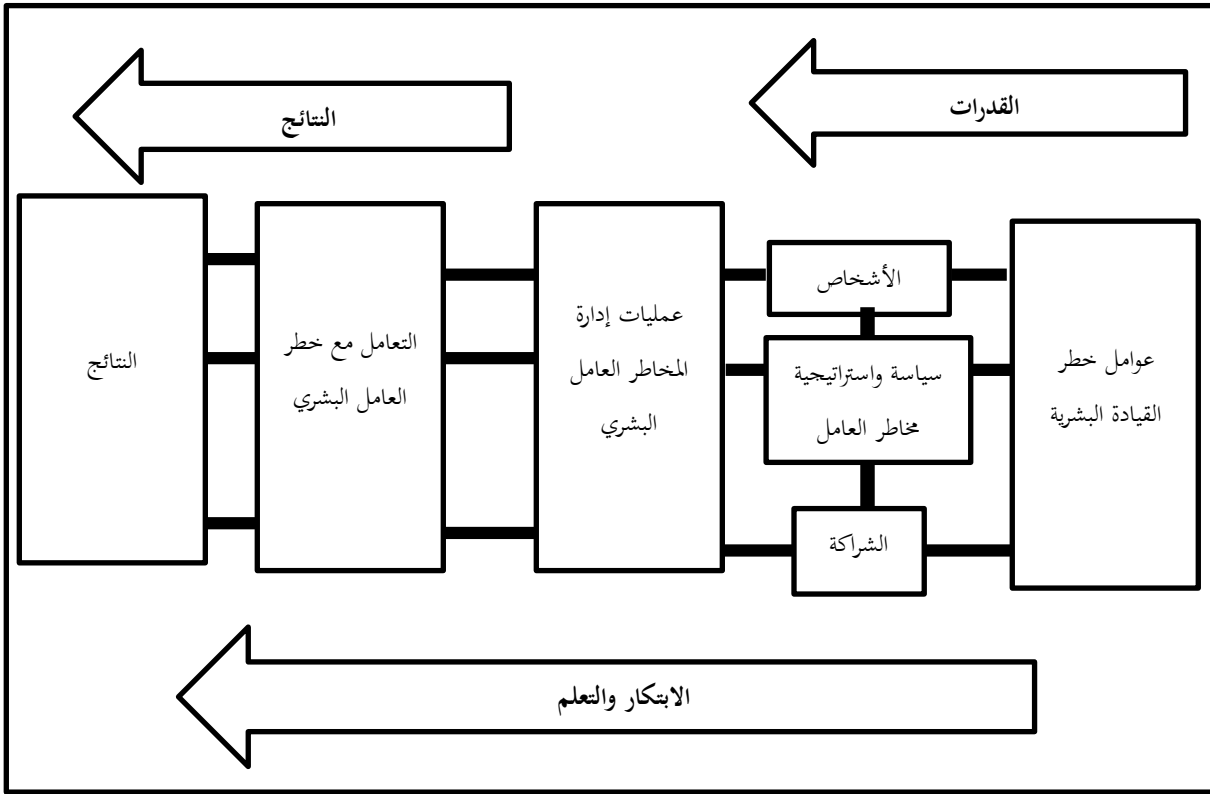
بالنظر الى اعتماد تقييم مخاطر الموارد البشرية على عدد كبير من العوامل الداخلية والخارجية المتغيرة، ينبغي مراجعة نتائجها إذا لم تعد نتائج هذا التقييم ذات الصلة، تحديث نظام تقييم مخاطر الموارد البشرية. تتيح نتائج تقييم مخاطر الموارد البشرية وضع التوصيات لتحديد العوامل بهدف تقليل مستوى مخاطر الموارد البشرية لهذه المنظمات.

ثانيا/ إدارة مخاطر وحوادث الموارد البشرية

1. نموذج لإدارة المخاطر الموارد البشرية: (Anaraki-Ardakani & Ganjali, 2014, p. 137)

يظهر الإطار الموجود على اليمين القدرات التي تحتاجها المنظمة لجعل إدارة مخاطر الموارد البشرية تعمل بشكل جيد، يبدأ الأمر بعوامل الخطر القيادة البشرية (أقصى اليمين من الإطار). هنا كبار المديرين والمدير التنفيذي للموارد البشرية في المنظمة يتحملون مسؤولية قيادة مخاطر العامل البشري، لذلك من الضروري وضع سياسة واستراتيجية لإدارة مخاطر المتعلقة بالموارد البشرية. بعد ذلك تحتاج المنظمة إلى شركات لتحسين إدارة المخاطر البشرية، الداخلية والخارجية على حد سواء، داخليا تحتاج المنظمة إلى شركات بين مختلف الإدارات لإدارة المخاطر مثل (بين وظيفة الصحة والسلامة وقسم الإنتاج)، خارجيا قد تحتاج المنظمة إلى مجموعة متنوعة من الشركات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين للحصول على المعلومات أو الدعم لإدارة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية.

الشكل رقم (12): نموذج إدارة المخاطر الادارية



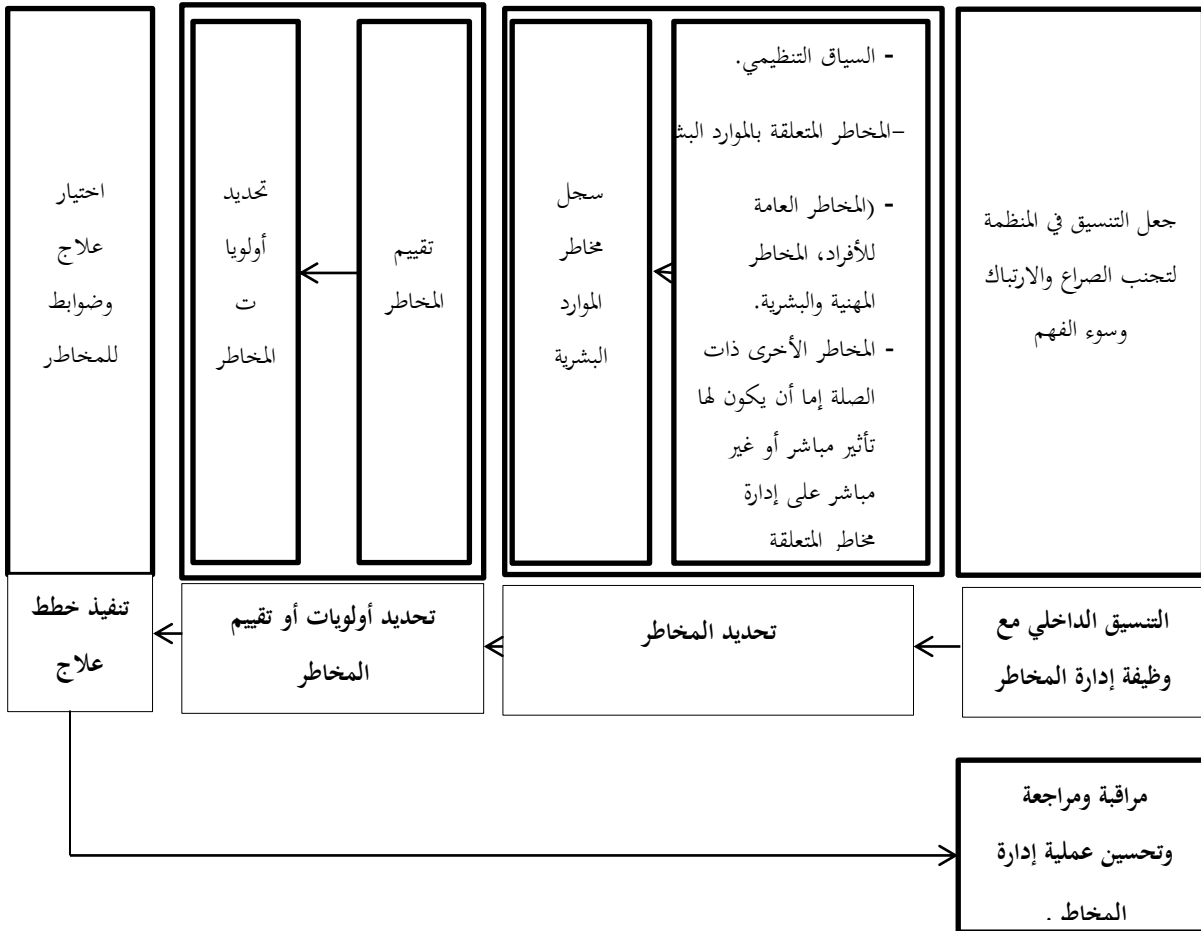
المصدر: (Anaraki-Ardakani & Ganjali, 2014, p. 137)

بمجرد أن تقوم المنظمة بتطوير جميع القدرات اللازمة لإدارة المخاطر، فإنها تصبح كذلك على استعداد للتعامل مع المخاطر، طورت المنظمة المرنة التي تحتاجها للتعامل مع العامل البشري ويمكنها الإبلاغ عن نتائج إطار عمل إدارة المخاطر (المربع الأخير)، ومع ذلك، في حين أن المنظمة قد تحقق مستو عال من النضج في التعامل مع المخاطر، فإن المنظمة لن تنجح بالكامل في إدارة المخاطر.

لذلك، فإن التقاطعات المختلفة التي تربط جميع العناصر الأساسية للنموذج، إلى جانب السهم السفلي، تعني أن المنظمة بحاجة إلى الابتكار والتعلم المستمر، تهتم بتدابير الرقابة بالإجراءات التي تتخذها المنظمة لتقليل احتمالية أو تأثير المخاطر.

وهناك نموذج آخر لإدارة مخاطر المتعلقة بالموارد البشرية: (Anaraki-Ardakani & Ganjali, 2014, pp. 138-139)

الشكل رقم (13): نموذج إدارة مخاطر الموارد البشرية.



(المصدر: (Anaraki-Ardakani & Ganjali, 2014, p. 138)

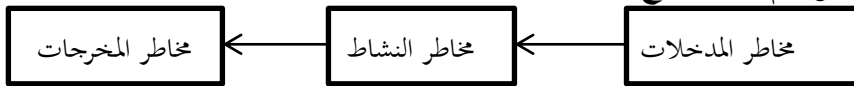
يوضح الشكل نموذج إدارة مخاطر الموارد البشرية. تظهر القطع الأساسية الموجودة على يمين النموذج التنسيق في المؤسسة ، السياسات والاستراتيجيات المتبعة بالفعل داخل المؤسسة لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية تأثيرها على إدارة مخاطر المتعلقة بالموارد البشرية، وهذا يتوقف على مدى تغطية النظم الحالية وتطورها.

العنصر التالي والأساسي وهو تحديد المخاطر، ويشمل ثلاثة عوامل: العوامل التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية وغيرها من المخاطر ذات الصلة، يجب تحديد العوامل التنظيمية والسياسات التنظيمية الذي يجب أن تعمل ضمنه المنظمة ووظيفة الموارد البشرية مثلا تحديد القيم الأساسية، أسلوب القيادة، الثقافة التنظيمية ،

تصميم الوظائف والأدوار، استراتيجية العمل، نظام الإدارة والأداء، سياسة التعويض والمكافآت، التعلم والتطوير.... الخ. العامل الثاني، استخدام عملية منهجية لتحديد وتسجيل مخاطر الأشخاص والمخاطر التشغيلية للموارد البشرية.

وتتمثل الخطوة الأولى لتحديد المخاطر التشغيلية في النظر للتقارير التدقيق السابقة التي تم اجرائها على وظيفة الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها وأنظمة السجلات. حيث تعطي عملية التدقيق نظرة ثاقبة مفيدة للغاية لمستوى الأداء الحالي، وأكثر العمليات التدقيق فعالية هي تلك التي تجمع بين العمليات "الأفقية" و "العمودية"، دراسة أفقية للوظيفة بأكملها، وعند مستوى معين من النشاط، أي على مستوى استراتيجي أو تكتيكي، أما "عموديا" دراسة نشاط معين على سبيل المثال: التوظيف والاختيار من البداية إلى النهاية. الطريقة الأخرى لتحديد المخاطر التشغيلية المتعلقة بالموارد البشرية هي نصح المدخلات والمخرجات، التفكير في المخاطر التي يمكن أن تنشأ عن نشاط معين، تمكن من تحديد المخاطر التي تسببها عوامل تؤثر على نشاط معين يسمى "مخاطر المدخلات"، وهناك حاجة أيضا إلى النظر في "تأثير" نشاط الموارد البشرية أو الجانب التنظيمي الذي يطلق عليه "مخاطر المخرجات".

الشكل رقم(14) يوضح العلاقة بين مخاطر المدخلات ومخاطر النشاط ومخاطر المخرجات.



المصدر: (Anaraki-Ardakani & Ganjali, 2014, p. 139)

- المخاطر المهنية للموارد البشرية، بعض العوامل المهنية يمكن أن تخلق مخاطر بالنسبة للموارد البشرية مثل: رؤيتهم لأنفسهم في دور منفذ للمطابقة القانونية، وعدم مساهمتهم في وضع استراتيجيات والأهداف والغايات، غياب ونقص المعلومات.
- المخاطر المهنية والبشرية، يساعد المتخصصين في الموارد البشرية على تحقيق أهداف المنظمة، لذلك يجب تطبيق مزيج من الكفاءات الشخصية والمهارات والخبرات حتى يتمكن الفرد من مواجهة المخاطر التي قد يتعرض لها.
- المخاطر الأخرى ذات الصلة، يحتاج مجال تحديد المخاطر للنظر في جميع أعمال المنظمة ومجالات المخاطر التشغيلية التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على إدارة مخاطر الأفراد وكذلك الخدمة التي

توفرها ووظيفة الموارد البشرية لبقية المنظمة. إذا لم يتم تضمين هذا العامل، فيمكن أن يظل عدد كبير من المخاطر غامضة.

➤ سجل مخاطر المتعلقة بالموارد البشري، يستخدم سجل مخاطر الموارد البشرية لتسجيل جميع مخاطر الموارد البشرية التي تم تحديدها، مثلاً: تسجيل معدلات دوران أو معدلات الغياب وذلك للمساعدة في تقييم الخطر وتحديد كيفية أداء العمل.

من المهم إجراء تحليل للمخاطر لتحديد قوائم المخاطر الموارد البشرية، ويبدأ هذا التحليل بتحديد المخاطر الرئيسية وتقييمها وتحديد أولوياتها، وتحديد التأثير المحتمل للمخاطر من حيث التكاليف، أو التأثير على فعالية الأعمال، احتمال وقوع الحدث

تحديد أولويات المخاطر، عندما يتم الانتهاء من عملية تقييم المخاطر، سوف نحتاج إلى تحديد أولويات المخاطر للتنفيذ وبناء الاستراتيجيات، وتوفر عملية تقييم المخاطر ترتيباً للمخاطر، فيتم تحديد المخاطر التي يجب معالجتها أولاً من خلال اعتبارات أخرى، بما في ذلك توافر الموارد المالية والأفراد والوقت لتنفيذ طرق معالجة المخاطر، وبالتالي يتم استخدام عملية بسيطة للنظر في كل عنصر مدرج في سجل المخاطر ووضع تصنيف شامل، يجب أن تتم هذه العملية في أسرع وقت ممكن عن طريق طرح هذه الأسئلة:

1. هل من ضمن سلطة ومسؤولية اختصاصي إدارة الموارد البشرية تنفيذ خيارات (خيار) علاج

المخاطر المدرجة؟

2. هل يمتلك اختصاصي إدارة الموارد البشرية المهارات اللازمة لتنفيذ هذه الخيارات؟

3. هل توافق فرق الإدارة على توفير الموارد المالية والأفراد والمهارات، لتمكين الخيارات (الخيار)

المطلوب تنفيذها؟

معالجة المخاطر المحددة، بمجرد قيام المنظمة بتطوير جميع الإجراءات والسياسات المتخذة لمعالجة المخاطر، فإنها ستكون مستعدة للتعامل مع المخاطر، وهناك ثلاث مستويات من التدخل في علاج المخاطر والتي تشمل: العلاج، الوقاية والنظام.

- العلاج: وهو مستوى الحد من الضرر أو اتخاذ إجراءات للتعامل مع المشاكل بعد حدوثها، أو تنفيذ تدابير لمعالجة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية.

- الوقاية: هذا هو المستوى الذي يتم فيه تمكين أفراد المنظمة وجعلهم أكثر وعياً بالمخاطر. وذلك من خلال توفير التدريب ورفع مستوى الوعي بالمخاطر، وتوفير مهارات تقييم المخاطر وإدارة المخاطر، وتغيير الطريقة والتصرفات التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم لتقليل المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية وتنمية الثقافة التنظيمية تدعم الابتكار وتحمل المخاطر
- النظامية: هذا هو مستوى التغيير في المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال تغيير الأفكار والمعتقدات، مما يعكس التفكير الجديد في السياسات والإجراءات الجديدة، ومراقبة وإعداد التقارير وجمع المعلومات المتعلقة بالأفراد.

2. إدارة حوادث الموارد البشرية:

يمثل المخطط المقابل عملية مبسطة لإدارة الحوادث في المؤسسة، حيث يجب أن نميز بين عدة مراحل رئيسية يمكننا أن نلاحظ فيها بعض الخصائص فيما يتعلق بحوادث الموارد البشرية:

تعتبر مجموعة الحوادث ذات التأثير على الموارد البشرية (التأثير البشري على نطاق أوسع) عملية معقدة، والتي يمكن أن تكون مخوفة بالمخاطر إذا لم يتم الأخذ بالاحتياطات، وهذه بعض التوصيات التي تدعم مسألة تجميع وتوثيق حوادث الموارد البشرية: (Dufour & Bencheikh, 2017, pp. 143-144)

- الإبلاغ عن الحوادث البشرية يجب أن تستفيد من تعزيز الخصوصية، وبالتالي، إذا كانت قاعدة بيانات الحوادث ومحتواها في متناول شبكة كاملة من المراجع/ المراسلين للمخاطر، فمن المستحسن أن يكون عدد أقل من الجهات الفاعلة الوصول للإبلاغ عن حوادث الموارد البشرية المتتبعه ورصدها، لجمع الخسائر والحوادث، لذلك يوصى بأن يكون لمدير الموارد البشرية ومرجع إدارة المخاطر المواد البشرية ومدير الموارد البشرية يد في الإبلاغ عن هذه الحوادث، لتجنب فقدان المعلومات غير الموثوقة أو التي يتم التحكم فيها بشكل سيئ أو حتى تحويلها عن غرضها الأساسي (تتبع الاختلال الوظيفي وعلاجه وتحديد أسبابه الجذرية من أجل تنفيذ خطة عمل لمنع حدوث هذه الحوادث مرة أخرى)، لذلك يتطلب الوصول للإبلاغ عن حوادث الموارد البشرية نوع من التقييد.
- التوصية الثانية، هي عدم تتبع الحوادث بشكل منهجي فور حدوثها، غالباً ما يكون من الضروري إعطاء أولوية لوقت المناقشة مع موظفي العمليات والمديرين الذين تأثروا بحدوث الموارد البشرية وجمع البيانات والملفات والمعلومات الإضافية قبل إدخال أي حادث للموارد البشرية في قاعدة بيانات الحادث.
- الاستفادة من وجود مرجعية مدير مخاطر الموارد البشرية عندما يكون ذلك ممكناً فهو أيضاً أحد الأصول للوصول إلى معلومات سرية للغاية فيما يتعلق بحدوث الموارد البشرية، حيث يتيح ذلك ضمان مشاركة المعلومات المرتبطة بهذه الحوادث وخطط العمل التي تسمح بمعالجتها والتحقق من صحتها بواسطة قسم الموارد البشرية.
- هناك توصية أخرى تتمثل في الاستمرار في البراغمة من خلال تبني شكلية معروفة لإدارة الموارد البشرية، اعتادوا عليها لمعالجة حوادث الموارد البشرية من أجل تسهيل جمع هذه الحوادث ومعالجتها ومراقبتها.

وهنا أهم الأدوات لإدارة مخاطر الموارد البشرية في الشركات: (Dufour & Bencheikh, 2017, p. 157)

- تطوير النموذج الدافع من المدير العام (impulsion DG).
- دعم التدقيق ويكون دعم بدون أي خلل أو عيب من المدير العام، وممارسة القوة القسرية من طرف مدير المخاطر في حالة الرفض/ عدم الامتثال.
- القرب من الحوكمة باعتباره العنصر الأكثر تحديدا.
- القبول من قبل الإدارة الوسطى وبالتالي نشر جيد والاستماع.
- المساءلة والالتزام(خطة عمل مدققة، توقيت ضيق للامتثال بالقوانين).
- الإصرار على بعض مخاطر الموارد البشرية، ليس السعي للبحث عن المخاطر بشكل شامل أو كلي وإنما التركيز على المخاطر الغير قابلة للتفاوض و المخاطر الأساسية.
- الصورة/التأثير على إدراك العميل (client) وهي وسيلة مهمة لتجنب بعض المخاطر.
- الاتصالات ورسائل واضحة وبسيطة.
- اجراءات عندما لا يتم اتباع التنبيهات والاجراءات التصحيحية.
- وضع مؤشرات واضحة وذات صلة تتحدث عن اتجاه الشركة.

المبحث الثالث: تكلفة مخاطر الموارد البشرية

المطلب الأول: التكاليف والواقع المالي للمخاطر الاجتماعية

هل من الممكن قياس التكلفة الحقيقية لحريق المؤسسة؟ وهذا يشمل ، بالطبع ، تكلفة المباني والمعدات التي سيتعين استبدالها، من المستحسن أيضاً مراعاة خسارة معدل الدوران الناتج عن تجميد المنشآت، أو التكلفة الإضافية التي تمثلها حلول الاستبدال التي سيكون من الضروري اللجوء إليها، ولكن ربما ينبغي أيضاً أن تؤخذ عواقب الكارثة سمعة الشركة في الحسبان فالمقالات الصحفية ستشكك في حالة المنشأة، ونقص الصيانة، وأوجه القصور في الأمان، كما لا ينبغي إهمال "الأضرار الجانبية" ربما كانت هناك إصابات، أو ربما كان لا بد من تسريح الموظفين، والمدير الذي يتساءل البعض عنه إذا كان مذنب

بالإهمال أم لا، باختصار، قد تكون التكلفة الحقيقية في الواقع أعلى بكثير من العناصر التي سيأخذها التأمين في الاعتبار دون تقدير الضرر بهدف حساب التعويض.

هذا ينطبق أكثر على المخاطر الاجتماعية، من السهل نسبياً حساب تكلفة الإضراب، كما يأخذ فقدان الكفاءة في عين الاعتبار عند تقدير المناخ الاجتماعي المتدهور، التكلفة غير المباشرة الناتجة عن تدهور صورة الشركة أقل من ذلك. لا شك إذن أنه لا توجد طريقة أخرى لتقييم المخاطر لمنح الشركة درجة (من +++ إلى ---) على أساس عدد معين من المعايير، من الضروري أيضاً، عدم إهمال الخطر الاجتماعي وقبول وجوده مع الحذر من فائض الثقة الذي قد يكون مجرد وهم.

أما الواقع المالي للمخاطر الاجتماعية، كما هو الحال في أي مجال، يمكن تجاهل المخاطر الاجتماعية في المؤسسات بسبب قلة الخبرة، لكنها غالباً ما تحجبها الطريقة التي يُفكر بها المجتمع في الشركات، تحتل المخاطر الاجتماعية مكانة خاصة في عالم الأعمال، ونادراً ما يتم النظر والاهتمام بها مقارنة بالمخاطر الأخرى، بقدر ما تكون الشركة ومديروها مجهزين لتعقب وإزالة المخاطر المالية (تحميد العملاء المشكوك فيهم، على سبيل المثال)، أو المخاطر التجارية أو المخاطر الفنية، بينما لا يكونون مجهزين لتعقب كل ما يتعلق بالمخاطر الاجتماعية.

بالإضافة إلى ذلك، نظراً لبعدها الإنساني والسلوكي، غالباً ما تُفهم المخاطر على المستوى العاطفي. من الصعب التحديد الكمي وبالتالي يمكن تقديرها بواسطة الأدوات الرياضية التي يُقصد بها أن تكون نتائجها مرضية مثلاً هناك فرص X في المائة لحدوث مثل هذا الحدث، غالباً ما تكون مسألة وجهات نظر وغالباً ما ترتبط بمفاهيم الذنب والخطأ لذلك من الصعب التحدث عنها، وشرحها على هذا النحو، وغالباً ما يربطونها بطريقة المديرين التي لا تطاق في القيادة وسلوكهم الشخصي. (Landier, 2013, pp.

62-65)

المطلب الثاني: تكلفة حركة الإضراب والحوادث المهنية

أولاً/ تكلفة الاضراب

يمكن نظرياً أن تكون تكاليف حركة الإضراب موضوع تقييم، على الرغم من صعوبة تقييم عدد

معين من العناصر وبالتالي سوف نميز: (Landier, 2013, pp. 65-66)

أولاً/ التكاليف الفورية، إنه أولاً وقبل كل شيء فقدان معدل الدوران المرتبط بالتوقف عن العمل، في بعض الحالات، لا يمكن التغلب على هذا لا سيما في التجارة أو في الخدمات وفي الصناعة من ناحية أخرى، يحدث أن يتم تعويض التأخير، غالباً من قبل المضربين أنفسهم، في شكل أيام إضافية خلال الأسابيع التالية لاستئناف العمل، ويمكن إضافة إلى هذه التكلفة تكلفة الحلول البديلة الداخلية والخدمات الخارجية اللازمة حتى تتمكن على الرغم من حركة الإضراب من العمل في الوضع المتدهور (الاستعانة بمصادر خارجية على وجه الخصوص)، سيكون عامل التكلفة الآخر هو التكاليف القانونية الناجمة عن الصراع (المستشارون القانونيون، والمحامون، والمحضرون، وما إلى ذلك)، بالإضافة إلى الوقت الذي سيخصصه عدد معين من المديرين له على حساب المهام الأخرى، أخيراً، من هذه التكلفة، على الرغم من أن المبلغ غالباً ما يكون ضئيلاً نسبياً يجب خصم من الأجور المقدمة للمضربين.

ثانياً/ بالإضافة إلى تكاليف الرواتب وتكاليف الإضراب، هناك غرامات منصوص عليها تعاقدياً من قبل الشركة المتعاقدة معها من الخارج (المصادر الخارجية) والمدير، على سبيل المثال في العلاقات بين مصنعي المعدات وشركات المصنعة في صناعة السيارات، يتم "فوترة" السيارات غير المصنعة إلى الشركة المسؤولة عن تعطيل التدفق، وغني عن البيان أن هذا القيد يؤثر بشكل كبير على قدرة الشركة على المقاومة في حالة الأزمة. يمكن أن تكون التكلفة مباشرة، على المدى القصير، وفي المدى المتوسط، يمكن أن تتأثر بشدة بفقدان المصدقية من حيث الموثوقية الاجتماعية، وعن طريق العواقب الصناعية، للشركة أو المؤسسة المعنية.

ثالثاً/ بالإضافة إلى هذه التكاليف ذات التأثير الفوري، هناك أيضاً تكاليف سيتم توزيعها بالضرورة بمرور الوقت في المقام الأول، إصلاحات وإعادة تأهيل المواد أو السلع التي ربما تكون قد تدهورت خلال الأزمة، نقل المباني أو الخدمات، وتأمين قطاعات معينة من الشركة بعد وصفها، بالشلل أو الانحطاط من قبل المضربين. سيتم أيضاً التمييز بين جميع التكاليف المالية والتجارية التي قد تنشأ، نتيجة النزاع العمالي، أو

التكاليف اللازمة لاستعادة ثقة العملاء أو الشركاء، ويمكن أن يضاف إلى ذلك تأثير تراكمي من الامتيازات (زيادة الرواتب، وإنشاء المكافآت، وإعادة تقييم المؤشرات، وتقليل وقت العمل، وما إلى ذلك).

ثانياً/تكاليف الحوادث المهنية

تمثل الحوادث المهنية وما يترتب عنها من نتائج عبثاً ثقيلاً تتحمله المؤسسات، وتعتبر الحوادث المهنية العنصر الأكبر والأخطر هدراً للمورد البشري لما لها من تأثير على معنوياته وأدائه والذي يعد اليوم أهم عوامل نجاح المؤسسات، لذلك فإنها مصدر مهم للتكاليف التي تحاول المؤسسات تقليصها والتحكم فيها بكل السبل، وتمثل تكاليف الحوادث المهنية في: (عثمان، 2019، الصفحات 26-30)

1. **التكلفة المادية للحوادث المهنية:** مع ارتفاع التكلفة البشرية للحوادث المهنية تتضاعف الأعباء المالية المرافقة لها، تشكل تهديداً لتوازن المؤسسات، وتقسم التكاليف الناتجة عن الحوادث المهنية إلى نوعين:

أ. **التكلفة المباشرة:** تعد التكاليف المباشرة جزءاً يعتبره الخبراء بسيطاً من مجمل تكاليف الحوادث المهنية التي تتحملها المؤسسة، ويتميز هذا النوع من الحوادث بسهولة حصره وتقييمه.

ب. **التعويضات المدفوعة للعمال:** تلزم أغلب التشريعات المؤسسات بضرورة تأمين جميع مستخدميها ضد حوادث العمل، وهذا بالتعاقد مع شركات التأمين، بحيث تلتزم المؤسسة بدفع أقساط مالية منتظمة إلى الشركة مقابل أن تتولى هذه الأخيرة دفع تعويضات نقدية للعمال المصابين جراء الحوادث خلال مدة توقفهم عن العمل، تغطية المصاريف الطبية للعامل المصاب.

2. **الأجر مع الإصابة:** تسبب الآثار البدنية والنفسية التي تتركها الإصابة في العامل انخفاضاً في إنتاجه بعد عودته للعمل، مقارنة بإنتاجيته قبل الإصابة، مع تلقيه نفس الأجر السابق.

3. **المصاريف الطبية غير المؤمن عليها:** تشمل مصاريف الإسعافات الأولية والرعاية الصحية للعامل بالقسم الطبية للمؤسسة.

4. التكاليف الغير مباشرة المرتبطة بالعمال الآخرين:

✓ **تكلفة الوقت الضائع للعمال في مكان الحادث:** ان وقوع حادثة عمل غالبا يدفع العمال إلى ترك مواقعهم لمعرفة ما جرى، خاصة إذا تعلق الأمر بإصابة أحدهم، كما يتوقف العمال نتيجة توقف الآلات وتعطلها، في حالة إذا كان نظام الإنتاج المتبع من النوع المستمر.

✓ **الأجور الإضافية بسبب العمل الإضافي:** قد يتطلب الأمر لتعويض نقص في الإنتاج بفعل حوادث العمل، -بغية احترام المؤسسة لالتزاماتها اتجاه الزبائن- وقتا إضافيا تتحمل المؤسسة بسببه تكاليف إضافية.

✓ **تكلفة عامل جديد:** يترتب عن مغادرة الفرد المصاب وتغيبه عن عمله أن تلجأ المؤسسة إما لتوظيف عامل جديد أو نقل عامل قديم، وفي كلتا الحالتين تستلزم عملية تدريبه وإعداده لأداء العمل.

✓ **تكلفة الوقت المستغرق في استقصاء وتحقيق الحادث:** ضرورة القيام بعملية تحقيق واستقصاء شامل لمعرفة أسبابه بغية استبعادها وإرجاع الأوضاع إلى وضعها المناسب.

5. التكاليف الغير مباشرة المرتبطة بالإنتاج: تتمثل هذه التكاليف:

✓ **تكلفة إعادة تنظيم العمل:** تسبب حوادث العمل اختلالا في العملية الإنتاجية نتيجة تغيب العمال المصابين، أو بسبب الضرر والتلف الذي يلحق بالآلات والمواد، وقصد معالجة هذه الوضعية تلجأ إدارة الإنتاج إلى القيام بمجموعة من الإجراءات الضرورية لاستئناف النشاط الإنتاجي.

✓ **تكلفة التأخير في تسليم الطلبات:** يؤدي التأخير في الإنتاج أو تلف المنتجات بسبب الحوادث بالمؤسسة إلى إلغاء عقود بيع قد أبرمت مسبقا لعدم قدرتها على الوفاء بها في الآجال المحددة، وهذا يعرض المؤسسة إلى: اهتزاز سمعتها السوقية، فقد الموقع التنافسي للمؤسسة، انخفاض معدل مبيعاتها.

المطلب الثالث: التكاليف من حيث فقدان الكفاءة

أولاً/ يمكن أن تمثل آثار التدهور في المناخ الاجتماعي والميل إلى فصل الموظفين تكلفة كبيرة، على الرغم من أنه ليس من السهل دائماً تقدير المبلغ، حيث غالباً ما يؤدي الجو الفاسد إلى رحيل الأفضل وبالتالي سيؤدي ذلك إلى إفقار نوعي للموارد البشرية التي يمكن للشركة الاعتماد عليها.

ثانياً/ يمكن أن يؤدي المناخ الاجتماعي المتدهور أيضاً إلى فقدان الكفاءة الجماعية (الافتقار إلى المبادرة، وفقدان الإنتاج، والسرقة، وسوء الصناعة) وإلى الجمود غير الضروري، نتيجة التسويات التي تم التفاوض عليها، وبالتالي هذا يعيق قدرة الشركة على التكيف، في بعض الحالات، تتحمل الشركة وزن قوة عاملة أكبر بكثير من تلك التي ستكون ضرورية في ظل الظروف العادية.

ثالثاً/ فقدان الثقة من جانب الإدارة والمشرفين الذين عانوا من الأزمة بشكل سيء، لأنهم سيشعرون بأنهم سيواجهون صعوبة كبيرة في تأكيد سلطتهم في فترة ما بعد الصراع، أو أنهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين جزئياً أو كلياً، عن الأحداث التي أثرت على حياة الشركة، وبالتالي هذا يؤدي إلى عدم الالتزام. (Landier, 2013, pp. 67-68)

المطلب الرابع: التكاليف من حيث تدهور الصورة

من الواضح أن رأس مال الشركة لا يقتصر على رأس مالها المادي فقط، وإنما رأس مالها الغير مادي مهم أكثر فأكثر، ومع ذلك، فإن قيمة ذلك تعتمد بشدة على قدرة الشركة على التحكم في البعد البشري لنشاطها، وبعيداً عن المكونات الداخلية البحتة التي تم فحصها أعلاه، فإن صورتها، في أعين مختلف جهات اتصال خارجية مختلفة، هي موضع الشك، مثل هذا التدهور سواء كان ناتجاً عن التشكيك في ظروف عملها (وهي سمة من سمات النزاعات الاجتماعية التقليدية) أو موقفها اتجاه المشاكل التي تشكل العديد من الأسباب للدفاع عنها من خلال الجمعيات أو المنظمات غير حكومية. (Landier,

2013, p. 69)

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل معالجة الإطار النظري للمخاطر الاجتماعية التي تعد من أهم الموضوعات التي مازالت تشغل اهتمام الباحثين في مجال التسيير نظرا للطبيعة الإنسانية المعقدة، حيث تطرقنا لمفهوم مخاطر الموارد البشرية (المخاطر الاجتماعية)، ومفهوم ادارة المخاطر الاجتماعية، عوامل ظهور المخاطر الاجتماعية بالمؤسسة، خطوات ومنهجية ادارة مخاطر وحوادث الموارد البشرية، وأخيرا تكلفة المخاطر الاجتماعية.

وبما أن المخاطر الاجتماعية نوع حساس بالمؤسسة، وأصبح التحكم فيها يلعب دورا أساسيا وفعالا لبقاء المؤسسة، لذا وجب على هذه الأخيرة ضرورة الدراية الواسعة بالجوانب التي تحيط بهذه المخاطر والتحكم فيها وفي ما يمكن أن يترتب عنها.

الفصل الثالث

الإطار المفاهيمي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ومخاطر الموارد البشرية

تمهيد

تتأثر المخاطر في المنظمة بالثقافة حيث يمكن تمثيلها بثقافة المخاطر، وثقافة السلامة، حيث يعتبر هذان الأختياران متغيرا مهما في الحوادث التي تحدث داخل المؤسسة، ويوجد باحثون أغنياء عن التعريف في هذا المجال مجمعون على الأبعاد الثقافية الرئيسية التي تؤثر على المخاطر، وهذا ما يستدعي إلى ضرورة خلق إطار ثقافي عام حول تفعيل مفهوم الخطر وإدارته داخل المؤسسة بما يخدم أهدافها واستراتيجياتها المستقبلية المبنية أساسا على التوقع والتنبؤ بالمستقبل الذي يتميز بالغموض وما ينجر عنه من مخاطر.

إن عملية تحديد مؤشرات المخاطر وقياس مقدار عدم التأكد وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة هو دور إدارة المخاطر حيث هذه الأخيرة هي جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية لأي منظمة، وتسهم في تمكين الإدارة في التعامل مع ما يمكن ان تتعرض له المؤسسة من مخاطر وصعوبات في المستقبل يمكن أن تعرقل مسارها الاستراتيجي.

وبمأن المخاطر الموارد البشرية هي موضوع الدراسة، فإن اتخاذ قرارات تشمل مخاطر على المستوى الاستراتيجي في التنظيم تتأثر بإدراكات وقرارات الفرد المرتبطة بالمخاطر.

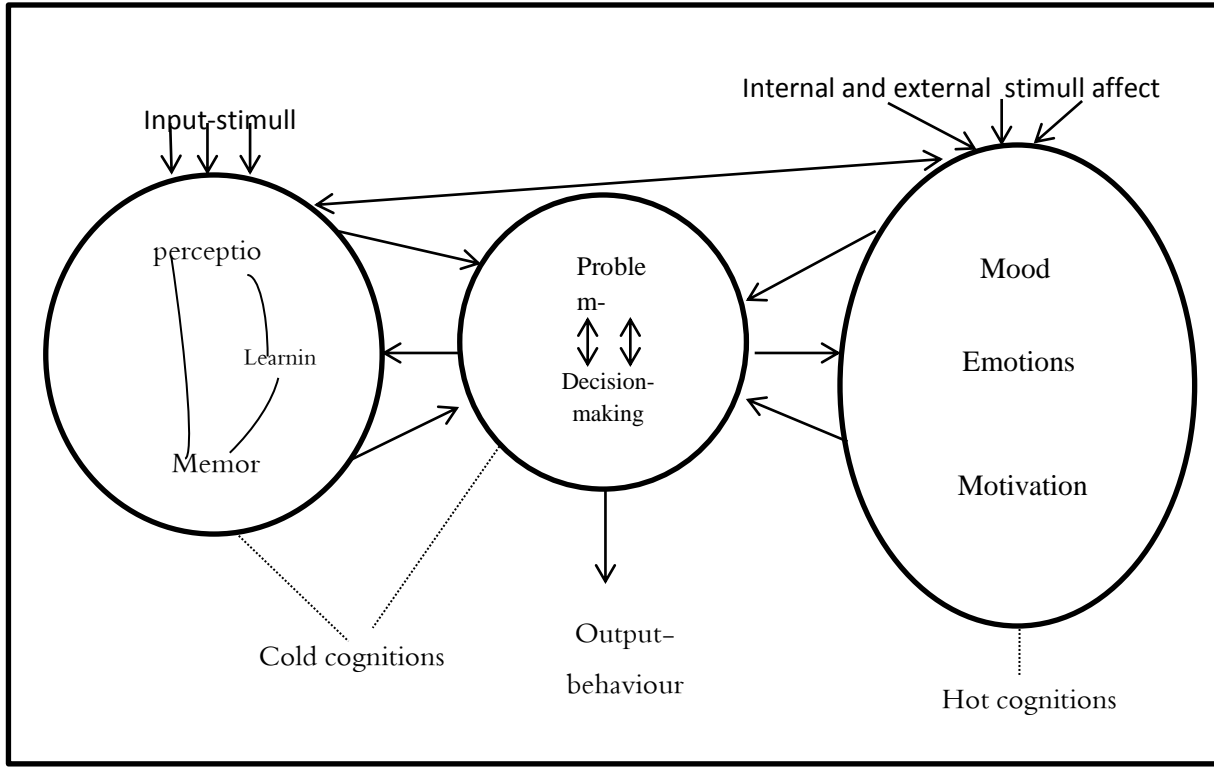
المبحث الأول: إدراك الفرد للمخاطر في المؤسسة

المطلب الأول: نحو نموذج لإدراك المخاطر

إن العملية الأولى التي يستخدمها الأفراد في ادراك المخاطر في حياتهم هي تحديد أو الفهم الجيد للمكونات الممكنة لعملية إدراك المخاطر، حيث يتم وضع نموذج "نحو إدراك المخاطر" ومن الضمني أن يكون الأفراد أثناء تقويمهم للمخاطر في حياتهم الخاصة خبراء إلى المدى الذي يجعلهم يبقوا سليمين من المخاطر، ويرضوا بأحكامهم العديدة والسابقة على المخاطر والسلوك التابع لها، وتكون هذه الخبرة بديهية بدلا من أن تكون نظامية وبالتأكيد سوف تلعب عوامل الفرصة والبيئة المتقلبة جزءا مهما (مثل الحظ)، وتم اقتراح النموذج كأساس للسعي إلى اكتشاف المزيد عن عملية "إدراك المخاطر" (وارنج و جليندون،

2007، صفحة 236)

الشكل رقم (15): نحو نموذج لإدراك المخاطر



المصدر: (وارنج و جليندون، 2007، صفحة 236)

يوضح النموذج بعض المكونات والعمليات الرئيسية المشمولة في إدراك المخاطر، حيث تتطلب عملية إدراك المخاطر بعض المحفزات المنشطة، إلا أن إدراك المخاطر ليس عملية استقبال بيانات أو معلومات فقط وإنما يشمل أيضا تفسيراً لهذه المدخلات لذلك علينا أن نلاحظ التحفيز المناسب من البيئة الخارجية ونفسره على أساس المعرفة والخبرة السابقة.

يتم الاتصال من الذاكرة بالخبرة السابقة لأحداث المخاطر لكي تتم العملية التفسيرية، ومن خلال خبرتنا مع مواقف المخاطر يتعلم الأفراد كيفية التعامل مع مختلف المواقف، واتخاذ قرارات عنها.

وتحتاج بعض المواقف التي تشمل المخاطر أن تعمل كآلية لحل المشاكل للفرد والتعامل مع المعلومات المعقدة مثال عن ذلك التعامل مع خليط من البيانات الكمية والكيفية، والذي يشمل تكاليف ومنافع ممكنة مختلفة تصاحب النواتج الممكنة.

وبينما يستخدم الشخص عقله في نشاط لحل مشكلة معينة، فعادةً يجب عليه أن يتخذ قرار آجلاً أو عاجلاً، وإن لم يتخذ قرار فيتترك الأحداث تأخذ مجراها. لذلك بعد عدد من التكرارات الممكنة تأتي عملية اتخاذ القرار ويتخذ القرار عند نقطة معينة عن أي إجراء ويترجم هذا إلى سلوك خارجي مشاهد، يعتمد القرار المتخذ على الخبرة السابقة والمعرفة الداخلية، وكذلك المعلومات الخارجية المتاحة ومن المرجح أن يكون القرار المتخذ عن أمور المخاطر إما لتجنب المخاطر أو إعاقته، تقليلها، احتجازها، نقلها، مشاركتها، أو تقييدها.

إن الطبيعة العقلانية والشمول الواضح للمعلومات وتشغيلها طبقاً للخبرة السابقة في عملية الإدراك، وإنتاج قرار ملموس مبني على كل المعلومات المتاحة كل هذا إدراكات "باردة" cold وهذا نظراً أننا نتخذ قرارات عقلانية تماماً.

لكن بينما البشر يعملوا طبقاً لمعايير عقلانية فتوجد أنواع مختلفة من العمليات تقودنا أيضاً، أي أننا عرضة لتأثيرات لا تكون عقلانية في صورتها أو منطقية في تأثيرها على القرارات التي نتخذها، وتعكس هذه التأثيرات ما يسمى بالإدراكات "الساخنة" hot ، وتوجد اختلافات فردية كبيرة في الانفعالات كاختلافات في الشخصية، الذكاء العاطفي، التحفيز الذاتي والمقدرات الاجتماعية، وغيرها.

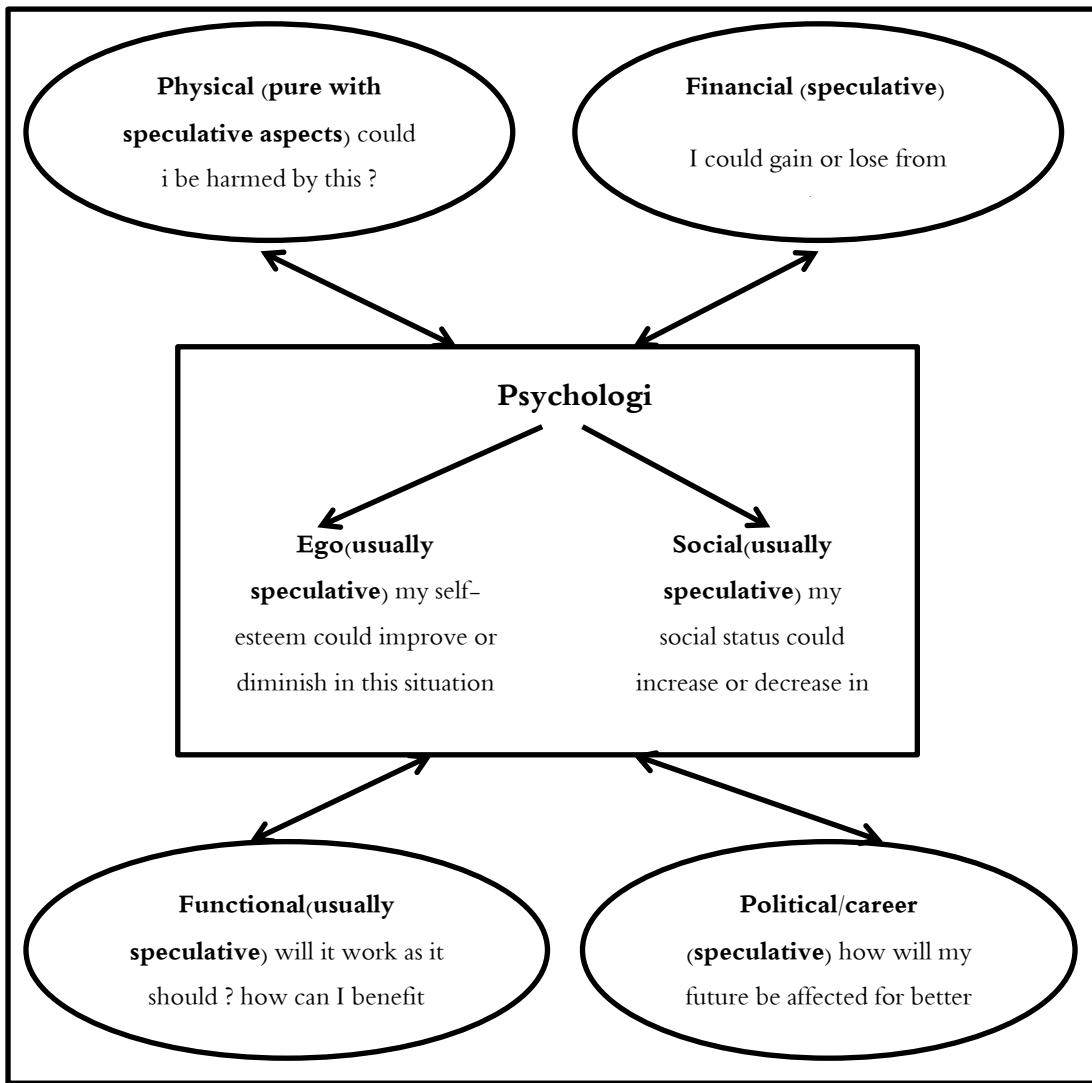
وتشمل الاختلافات الفردية التي تؤثر على اتخاذ القرار بالنسبة للمخاطر "المحفزات" حيث تعمل إما كسمات شخصية طويلة المدى، أو كحالات مؤقتة أكثر حسب أهدافنا الحالية، لذلك يمكن أن يتسم الأفراد بسمة واحدة أو أكثر من السمات الشخصية التي إما إلى السعي إلى أنواع معينة من المخاطر الساعون إلى المخاطر، أو إلى الإثارة، أو إلى قبول المخاطر كجزء من الحياة اليومية فقط، والتعامل معها كما ينبغي، ويمكن أن يخرج الأفراد عن طريقهم لتجنب المخاطر بسبب عدم الراحة، والاجتهاد الذي يعانون منه بسبب المخاطر حيث يرغبون في تجنبها بأكبر قدر ممكن في المستقبل.

ونظراً أن من المستحيل أن نركز على كل المحفزات العديدة التي تصطدم بنا طوال حياتنا، فإننا ندير عملية الإدراك عن طريق الاصغاء الاختياري للمحفزات الخارجية، ويحكم اختيارنا المحفز الذي تصغي له دوافعنا وانفعالاتنا أي احتياجاتنا في هذه اللحظة، ومشاعرنا في هذا الوقت، لذلك تمثل الإدراكات الساخنة جزءاً ضرورياً في عملية الإدراك . (وارنج و جليندون، 2007، الصفحات 237-240)

المطلب الثاني: اتخاذ الفرد لقرارات عن المخاطر

سيتم في هذا المطلب فك وتوسيع عنصر القرار المتخذ من عملية إدراك المخاطر، ومن هنا يمكن تناول أنواع المخاطر المختلفة التي يمكن أن يتخذ الفرد قرارات بشأنها، حيث يصف الشكل التالي أنواع المخاطر المختلفة التي تعتبر أنها مرتبطة بقرار المورد البشري: (وارنج و جليندون، 2007، صفحة 241)

الشكل رقم(16): قرار الفرد المتخذ حول المخاطر المختلفة



(المصدر: (وارنج و جليندون، 2007، صفحة 241)

يكون تركيز الأفراد عند اتخاذهم القرار بالنسبة للمخاطر نفسياً، ويمكن تجزئة ذلك إلى مخاطر مرتبطة بالذات أو بالأناء، ومخاطر يمكن أن تصطدم بالموقع الاجتماعي للشخص على سبيل المثال العلاقات الشخصية، والتجمعات الاجتماعية.

وعند الاهتمام بالحالة الاجتماعية للفرد (أي كيف يدركنا الآخرون)، يكون الأفراد ملمين جداً بالطريقة التي يدركوا أنفسهم بها أيضاً، والتي تنعكس في صورتهم الذاتية، ومستوى احترام الذات، لذلك بالدخول في أنشطة مختلفة تشمل الكثير من المخاطر، فإننا نختبر الطريقة التي ندرك أنفسنا بها، ونطورها، فيمكن أن نضع لأنفسنا تحديات طبيعية أو ذهنية أو روحية، لكي نجد أي نوع من الأشخاص نكون ولتطوير ذاتنا خلال حياتنا، فيختلف الأفراد بصورة كبيرة في المدى الذي يرغبوا أن يختبروا أنفسهم فيه، مثال ذلك بالنسبة إلى الحاجة إلى الإنجاز، وأي مواجهة مع المخاطر.

كما يتخذ الأفراد قرارات عن مستقبلهم مبنية على اختيار العمل، والتدرج الوظيفي، وتشمل مثل هذه القرارات التأملية عمليات إدراك المخاطر. كما يواجه الفرد عنصر آخر من المخاطر وهي المخاطر النقية (ويمكن أن تشمل عناصر تأملية أيضاً) وتشمل الضرر الذي يمكن أن يواجه الفرد كالإهانة الشخصية من قبل أناس آخرين، أو حوادث العمل وأمراض مرتبطة بالعمل. (وارنج و جليندون، 2007، الصفحات 243-242)

المطلب الثالث: سلوك الفرد اتجاه المخاطر النقية (المضرة)

نتقل من عملية ادراك المخاطر واتخاذ القرار عن المخاطر إلى سلوك الفرد في مواجهة المخاطر النقية، حيث يتكون الشكل من سلسلة نقاط على شكل قرارات لفرد يواجه أنواع مختلفة من المخاطر، والنموذج محدود بالمدى الذي يرتبط بالمخاطر النقية، وتلزم سلسلة من الإجابات "بنعم" إذا كان سيحدث تجنب المخاطر بنجاح، أو يتم التعامل معها بنجاح، وتمثل محاور النموذج مستويات مختلفة لعمل الفرد والسلوكيات المبنية على المهارات والقواعد والمعرفة المبنية (A-E) عبر القمة في الشكل رقم (17).

الشكل رقم (17): المصفوفة المطورة للسلوك الفردي لمواجهة الخطر

	A SKILLS (Identification)	B RULES (Identification)	C KNOWLEDGE (Identification/assessment)	D RULES (control)	E SKILLS (control)
Programmed or insistent danger signals	Y N	Correct response in programme N Danger uncontrolled			Response correctly executed N Y
		Obvious warning N		Correct procedure known N Y	
			Responsibility for implementing procedure accepted N Danger uncontrolled Y	Correct procedure chosen N Y	Procedure correctly executed N Y
			Need to test for danger known/recognised Y N Danger uncontrolled		
IDENTIFICATION			Responsibility for testing accepted N Danger uncontrolled Y		
ASSESSMENT		Correct test chosen and correctly executed N Danger uncontrolled Y	Need for action recognised Y N Danger uncontrolled		
CONTROL			Responsibility for action accepted/allocated N Danger uncontrolled Y	Procedure plan/procedure chosen N Y	Plan/procedure correctly executed N Y

شكل (8-4) المصفوفة المطورة من السلوك الفردي في مواجهة نموذج الخطر لهالي، وجليندون 1987م.

المصدر: (وارنج و جليندون، 2007، صفحة 242)

وتعمل الحروف المدججة مع الأرقام أسفل الناحية اليسرى على تعريف خلية معينة في المصفوفة يمكن أن يحدث فيها خطأ، وتكون الخلايا الفارغة ملغاة لغرض تحديد مواقع الأخطاء، ويكون البعد الثاني في النموذج ذلك الذي يهتم بتقويم الشخص للمخاطر، والمحدد بدرجة تظليل الخلايا "النشطة" البالغ عددها 14 في المصفوفة. (وارنج و جليندون، 2007، صفحة 245)

لذلك يرمز لكل الأنشطة بأنها إما التعريف بالمخاطر (الخلايا A1، B2، C3، C4، C5، B6) أو بتقويم المخاطر (الخلايا C6، C7)، أو تكون معايير مراقبة يتخذها الفرد (الخلايا E1، D2، D3، E3، D7،

(E7)، ويتمثل هذا التصنيف مع ذلك الذي تستخدمه التنظيمات التي تجري تقييمات للمخاطر كجزء من عملياتها لإدارة المخاطر، وفي النموذج تترك الإجابة "لا" على أي سؤال في تتابع الخطر دون مراقبة من قبل الفرد، واعتمادا على طبيعة الخطر، يمكن أن يمثل هذا إما موقفا متزايد للخطر، أو انخفاض الخطر، أو حالة استقرار.

والحالة المباشرة أكثر هي عندما يوجه الفرد فيها بعض اشارات الخطر وتكون واضحة لدرجة أنه يقع الاختيار على الاستجابة الصحيحة فورا وتنفذ فورا تقريبا(والمثلة في الشكل بالانتقال من نقطة البداية الخلية A1 إلى خلية القمة E1 مباشرة)، مثال على ذلك الشخص الذي يرى مركبة تأتي في اتجاهه، ويتحرك بسرعة بعيدا عن طريقها لتجنب اصطدامها به، ويحدث هذا كله على مستوى سلوك معتمد على المهارة.

لكن إذا كانت مواجهة الخطر نفسه ليست فورية، فعندئذ إذا أراد الفرد أن يتجنب الضرر فإنه يحتاج أن يتسلم تحذير معين آخر، مثال ذلك يمكن عدم رؤية المركبة التي تقترب من الفرد فيمكن أن ينبه صوت بوق السيارة الشخص الماشي بالخطر الممكن، وينقل الفرد من الخلية B2 إلى الخلية D2 (مع معرفة والتأكد من قرب المركبة)، والتنفيذ هذه المرحلة بنجاح ينقل الفرد إلى الخلية C3 قبول المسؤولية الشخصية عند تنفيذ إجراء المراقبة المناسب، وبالتالي إلى الخلية D3 اختيار الاجراء الصحيح، وأخيرا إلى الخلية E3 أي منتقلا بعيدا عن المركبة التي تقترب منه.

ويكمن الفرق بين هذه الحالة، والتتابع المبني على المهارة حيث أن الفرد يتم توصيله بعملية تقويمه (الادراكي) للمخاطر للتأكد من تعريف الخطر قبل اتخاذ الاجراء المناسب، لذلك ينفذ الفرد قاعدة لإجراء كلما سمع بوقا لمركبة في الشارع، لذلك يحدث السلوك على المستوى المبني على القاعدة، وتشمل أمثلة التحذيرات الأخرى التي يمكن أن تستدعي السلوكيات المبنية على القاعدة أجراس التنبيه بحدوث حريق، والأضواء الصادرة من غرفة التحكم.

وهناك العديد من السلوكيات البشرية، وبصفة خاصة عند ممارسة العملية جيدا، وتكون الممارسة مبنية إما على المهارات(تلقائيا)، أو مبنية على القاعدة(الاختيار من بين عدة خيارات للإجراءات سابقة البرمجة). وإذا لم يوجد تحذير واضح فلا توجد على ذلك طريقة واضحة يمكننا أن نغير بها من وجود الخطر، لذلك إذا أردنا أن نتجنب الخطر بنجاح فإننا نحتاج أن نعرف كيف نختبر وجوده (خلية C4)، وبعد ذلك نقبل

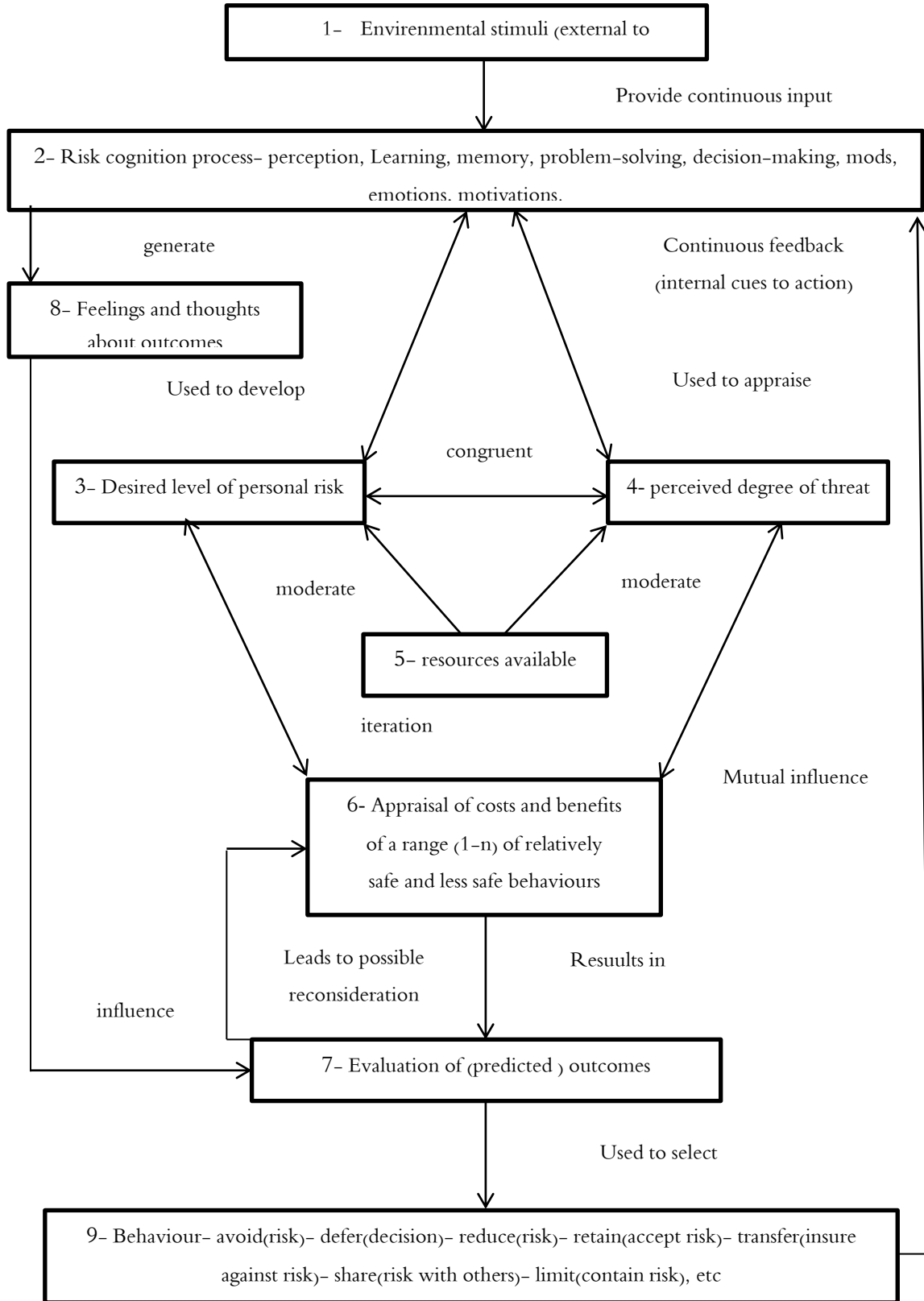
مسؤولية عمل هذا(الخلية C5)، فإذا فعلنا ذلك يجب علينا أن نختار الاختبار الصحيح، وننفذه (الخليةB6).

وبعد تعريف الخطر بنجاح فإننا نحتاج أن نتصل بالمخاطر أولاً عن طريق الحاجة إلى اتخاذ الاجراء المناسب(الخليةC6)، وبعد ذلك عن طريق إما قبول أننا يجب أن نتخذ إجراء بأنفسنا، أو نضمن أن طرف آخر يقبل المسؤولية (الخليةC7)، فإذا تحقق هذا، فإننا نتقل للخلف للمستوى المبني على القاعدة، ويجب اختيار الخطة الصحيحة أو الاجراء الصحيح(الخليةD7)، وأخيراً يجب تنفيذ هذا على المستوى المبني على المهارات (الخليةE7) بصورة كافية، مثال على ذلك حالة طارئة لم يسبق أن واجهها العاملون في مصنع كيميائيات، هنا يحتاج العمال أن يلموا بالحاجة إلى اختبار الخطر، ويقبلوا المسؤولية لعمل ذلك، فإذا اكتشفوا شيئاً مشككين فيه فسوف يحتاجوا إلى اختيار الاختبار الصحيح وتنفيذه، وإدراك أن هناك حاجة لاتخاذ إجراء، والتعامل مع الحالة الطارئة، وبعد ذلك استنباط خطة وتنفيذها، على أمل الحفاظ على سلامة المصنع. (وارنج و جليندون، 2007، الصفحات 247-249)

المطلب الرابع: نحو نظرية لإدراكات الفرد، وسلوك الفرد بالنسبة إلى المخاطر التأملية (الضارة/ المفيدة)

من المرجح أن يكون قرار الفرد المتخذ وسلوكه معظمها فورية بالنسبة إلى المخاطر النقية، لكنها يمكن أن تكون طويلة المدى في طبيعتها أيضاً، ويمكن أن نضع نموذج مطور، يصف كيفية تعامل الأفراد مع المخاطر التأملية، وهي خطوة أولى مفيدة في تحسين فهمنا لكيف يقوم الأفراد مثل هذه المخاطر. (وارنج و جليندون، 2007، صفحة 257)

الشكل رقم (18): السلوك الفردي بالنسبة إلى المخاطر التأملية والروابط الممكنة بين العناصر



المصدر: (وارنج و جليندون، 2007، صفحة 258)

يمثل الشكل نموذج للمخاطر التأملية، تكون الاشارات الخارجية للإجراء أو العمل external Cues to action (1) مقدمة في صورة محفز أو مدخلات مستمرة من البيئة الخارجية، وسوف تعكس هذه أنواع المخاطر المختلفة المخططة في الشكل (16) (النفسية، المالي، والوظيفية... إلخ)، وتُدرك وتفسر ويتم التعامل معها بواسطة عملية إدراك المخاطر risk recognition process (2)، كما تفيد عملية إدراك المخاطر في تطوير مستوى المخاطر الشخصية المرغوب فيها desired level of personal risk (3) مستوى مقصد المخاطر الذي يرغب فيه الأفراد الموجودون في البيئة، وتفترض نظرية اتزان المخاطر (RHT) أن الأفراد يمكن أن يسلوكوا ثلاثة مسارات (التعديلات السلوكية في البيئة، هجرة أو اندفاع الطريقة، التجنب)، كما يكون أيضا مشمولاً بتقويم درجة التهديد degree of threat (4) والمثلة بالمحفزات الخارجية، ويتجدد باستمرار، ويتجدد بالمدى الذي تتاح فيه الموارد resources are available (5) لتلبية مستوى المخاطر المرغوب فيه، وكذلك التعامل مع التهديد من خلال الموارد مالية، انفعالية (الفعالية الشخصية)، واجتماعية (الدعم)... إلخ. وتأتي مرحلة تقويم التكاليف والمنافع appraisal of costs and benefits (6) والمدرك أنها تصاحب مدى من النواتج المرجح أن تتبع السلوكيات البديلة، وتفيد الأوجه الرئيسية لعملية إدراك المخاطر أن مستوى المخاطر الشخصية المرغوب فيه ودرجة التهديد التي تفرضها المخاطر، يدركها الفرد وتخففها الموارد المتاحة، ويمكن أن يكون هناك خطر واحد فقط الذي يتم تناوله رغم أن حتى في هذه الحالة البسيطة ستوجد نواتج بديلة ممكنة حيث أن الفرد يجب أن يقرر مدى من السلوكيات الممكنة بالنسبة إلى المخاطر، لكن يمكن أن توجد مخاطر معقدة متنوعة لتقويمها، وفي هذه الحالة من المرجح أن تشمل عملية التقويم استخدام التجارب بهدف تبسيط المهمة، بعد ذلك يجب تقييم النتائج outcomes evaluated (7) المتوقعة من عملية التقويم، كما تتأثر عملية تقييم النتائج المختلفة والمتوقعة من عملية إدراك المخاطر بالأفكار ومشاعر feelings and thoughts (8) الفرد، ويمكن أن تقود عملية التقييم إلى إعادة تقويم التكاليف والمنافع المتوقعة للحالات المختلفة قبل أن يقود التقويم النهائي إلى اختيار سلوك واحد أو أكثر Behaviour (9) بالنسبة إلى المخاطر. (وارنج و جليندون، 2007، الصفحات 259-

المبحث الثاني: تقييم، قياس مخاطر الموارد البشرية وإجراءات وطرق الوقاية منها.

المطلب الأول: التقييم العام للمخاطر

يجب أن تكون المخاطر الاجتماعية موضوع تقييم منطقي بنفس شروط المخاطر الأخرى المختلفة التي تواجهها الشركة، لذلك تحتاج إلى: (Landier, 2013, pp. 70-72)

أولاً/ إجراء تقييم للمواضيع الأكثر حساسية اتجاهها، ولا سيما في كل مجال من المجالات الأربعة التالية:

- العلاقات الاجتماعية الداخلية.

- العلاقات مع السلطات العامة.

- العلاقات مع العملاء والمستهلكين النهائيين.

- المصادر الخارجية والممارسات التجارية الدولية.

- العلاقات مع الصحافة والرأي العام.

هذا التقييم للمخاطر الرئيسية التي تواجهها الشركة مما يتطلب مراقبة دقيقة من جانبها، واتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة، يمكن أن تحتاج فقط جهداً جماعياً، يربط وظائفها الرئيسية المختلفة على أساس متعدد التخصصات. لا تقتصر المخاطر الاجتماعية على عمل إدارة الموارد البشرية أو مدير الاتصالات.

ثانياً/ بعد ذلك تخيل سيناريو الكارثة والعواقب التي ستترتب على الشركة، لا سيما من حيث الصورة، من خلال تقييمها وفقاً للمقياس التالي:

- مكلفة ولكنها محدودة بتأثيرات محلية دون عواقب وخيمة على مستقبل الشركة ككل.

- مزعجة لأنها من المحتمل أن يكون لها عواقب على المستقبل العام للشركة.

- حاسم لأنه من المرجح أن يجعل وجوده ذاته موضع تساؤل.

ثالثاً/ بالتوازي مع تقييم عواقبها، من الضروري بالطبع تقييم احتمالية وقوع سيناريو الكارثة، يتطلب هذا التقييم تحليلاً للتأثير المحتمل لعوامل الخطر المختلفة وفقاً لطريقة شجرة الصلة، يمكن تلخيص هذه العملية على النحو التالي:

- صياغة لسيناريوهات كارثية تبدو معقولة.
- تقييم احتمالية حدوثها.
- تقييم تأثيرها على الشركة.
- الوقاية في شكل إجراءات تصحيحية.

وعليه يجب تسليط الضوء على المخاطر التالية:

- رحيل أفضل الخبراء .
 - فقدان دافع أولئك الذين سيقون.
 - تطوير النقابات الراديكالية.
 - مخاطر النزاعات.
 - تدهور الصورة العامة للعلامات التجارية التي تعرف بها الشركة لعملائها.
- ثم يتم تقييم كل من هذه المخاطر من حيث الاحتمالية والتكاليف الفورية أو المستقبلية.

الجدول رقم (4): تقييم المخاطر

التكاليف المستقبلية	التكاليف الفورية	الاحتمال	
++	+	+++	المغادرة
+++	++	++	فقدان الدافع
++	++	++	التطرف
+	+	+++	الإضراب
+++	+	++	صورة الشركة

المصدر: (Landier, 2013, p. 72)

وتجدر الإشارة إلى أن تأثير التكاليف غير المباشرة (فقدان الدافع ، فقدان الصورة) أكبر بكثير من

تأثير المخاطر الأكثر وضوحاً (المغادرة، الإضراب)، سيتم تنفيذ خطة عمل على النقاط التالية:

- تحديد المحاور الرئيسية للسياسة الاجتماعية.
- إجراءات الاتصال لضمان وضوحها.
- تدريب المديرين على قيادة فرقهم
- فتح مفاوضات تهدف إلى توحيد أوضاع الموظفين.

المطلب الثاني: قياس مخاطر الموارد البشرية

تظهر العديد من المؤشرات في محاولة لاقتراح إجراء تقييم مخاطر الموارد البشرية، ومن هذه المؤشرات لدينا: (Dufour & Bencheikh, 2017, pp. 119-124)

أولا/المؤشرات الكمية:

تتضمن إدارة المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية تحديد المخاطر، وتقييمها ثم تحديد المخاطر ذات الأولوية فيما يتعلق باحتمال حدوثها، وتأثيراتها المالية، وسمعتها وصورتها، وجودة الانتاج المقدمة للعميل، وكذلك على مستوى التنظيمي، وعلى المستوى البشري قبل كل شيء، هذا النهج يراعي التأثيرات بغض النظر عن احتمال حدوثها، حيث ينطبق هذا على المخاطر ذات التأثير الكبير بوسائل الاعلام مثل المخاطر التي تتعرض لها صحة الموظفين، الاحتيال الداخلي، او المضايقة أو مخاطر الانتحار على سبيل المثال.

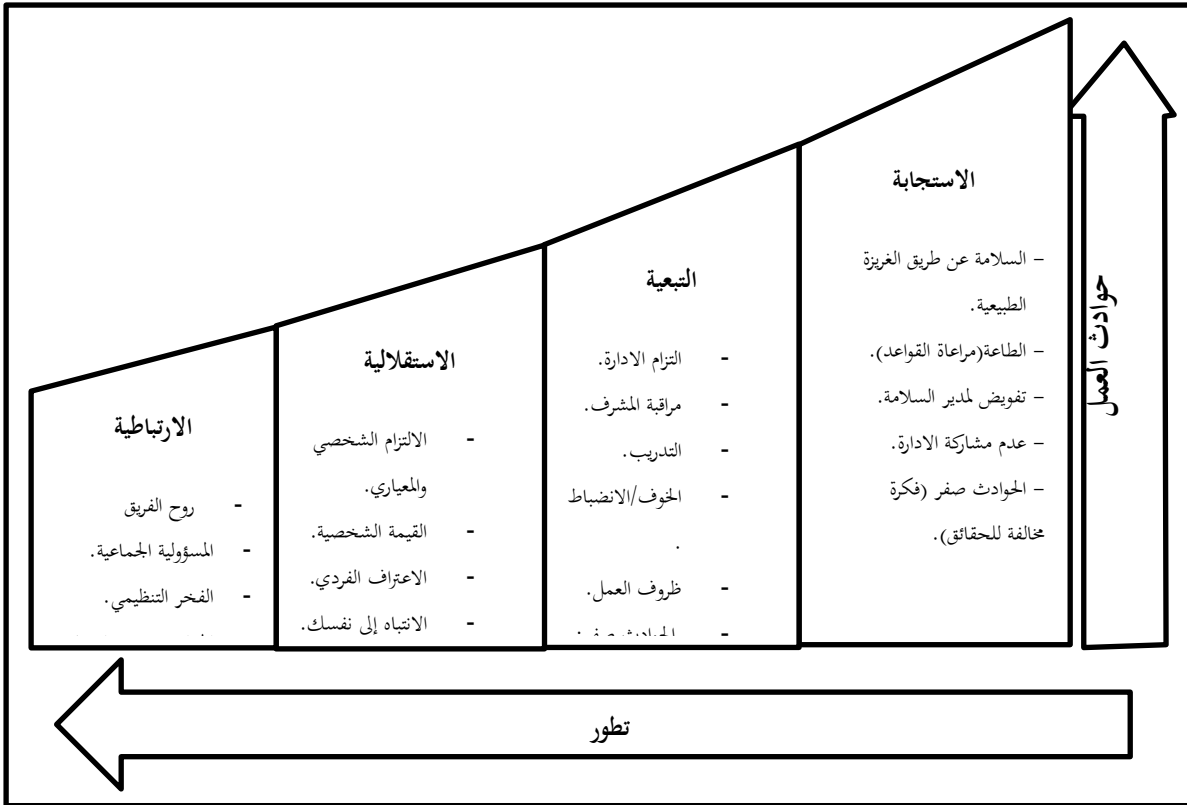
بعض الشركات في القطاع الصناعي على سبيل المثال، نفذت إجراءات لسنوات عديدة، وتم اجراء مقابلة مع إحدى هذه الشركات في القطاع الصناعي حيث أنها قامت بتنفيذ هذا النهج لمدة عشر سنوات، بمؤشرات بسيطة الفهم والقياس، مما يجعل من الممكن أن نرى بسرعة تأثير أساليب التحكم المطبقة للحد من معدل حدوث بعض المخاطر وتشمل هذه المؤشرات ما يلي:

- معدل تكرار الحوادث (عدد الحوادث التي تحدث على مدار أسبوع أو أكثر من شهر أو أكثر من عام).

- عدد الحوادث في الساعة التي عملها.

تستخدم هذه المؤشرات من قبل هذه الشركة لمعرفة ما إذا كانت تتناسب مع منحني التعلم (ماهي قدرة المنظمة للحد من مخاطرها وفقا لمراحل مختلفة من منحني (Bradley):

الشكل رقم (19): منحني (Bradley)



المصدر: (Dufour & Bencheikh, 2017, p. 120)

لوصف هذا التقدم النازل في معدل الحوادث مع مرور الوقت، يميز المنحنى أربع مراحل حيث يتم إعطاء أولوية قليلة في المرحلة التفاعلية (الاستجابة) ويتم تنفيذها بطريقة شبه ضمنية، تتمثل المرحلة الثانية في تقديم التزام حقيقي من الإدارة والوسائل المرتبطة بها، والتي يجب أن تؤدي بسرعة المرحلة الثالثة حتى يتحمل الموظفون المسؤولية ثم في المرحلة الرابعة يأخذون قواعد السلامة، وينشرونها حولهم أو حتى اقتراح طرق لتحسين الأمن.

وتم تحديد مؤشرات مخاطر الموارد البشرية، كما يلي:

- مؤشرات التوظيف، إدارة المسار المهني والتنقل والتدريب.
- مؤشرات التغيب، عدد أيام الإضراب ومعدل الاستعانة بالمصادر الخارجية.
- مؤشرات لقياس تطبيق اتفاقيات الوقاية، لقياس نوعية الحياة في العمل.

- مؤشرات معدل تواتر الحوادث والتوقف عن العمل، وخطورة التوقف عن العمل.
- مؤشرات تكلفة الأجور.

الجدول رقم (5): مؤشرات مخاطر الموارد البشرية

متابع من طرف	المحدد من طرف	النسبة	تصنيف مؤشر مخاطر الموارد البشرية
مدير الموارد البشرية- إدارة المواهب- إدارة المخاطر.	مدير الموارد البشرية.	عدد التوظيف/ عدد المغادرين	مؤشر التوظيف
إدارة المخاطر، مدير الموارد البشرية، إدارة المواهب.	مدير الموارد البشرية.	- متوسط الوقت للعثور على ملف التعريف الشخصي. - عدد المقابلات للعثور على ملف تعريف الخبير.	
مدير الموارد البشرية، إدارة المخاطر، الإدارة المالية.	مدير الموارد البشرية، الإدارة المالية.	متوسط تكلفة النسخ الاحتياطي للرجل الرئيسي (Homme clé).	مؤشر التغيب
مدير الموارد البشرية، إدارة المخاطر، الإدارة العامة.	مدير الموارد البشرية، إدارة القانون والحق الاجتماعي.	عدد أيام الإضراب/سنة	
	العمل	عدد أيام التي لم يعمل فيها لأفراد المنظمة.	مؤشر التدريب
مدير الموارد البشرية، إدارة المخاطر والنقابات.	مدير الموارد البشرية، العمل.	عدد الدورات التدريبية التي اتخذت خلال السنة.	
مدير الموارد البشرية، إدارة المخاطر، النقابات.		الدوران الخارجي.	مؤشر التنقل
		معدل الدوران الداخلي(عدد الموظفين الذين غادروا	

		وظائفهم خلال السنة).	
مدير الموارد البشرية، الإدارة المالية، الإدارة العامة.	العمل	عدد الساعات والأيام، ETP(Equivalent temps plein) اللازمة للنشاط/ المشاريع.	مؤشر إنتاج الموارد البشرية
مدير الموارد البشرية، الإدارة المالية، الإدارة العامة.	العمل	معدل الاستعانة بالمصادر الخارجية: حصة النشاط الذي تقوم به الموارد البشرية الخارجية.	
مدير الموارد البشرية، الإدارة المالية، الإدارة العامة.	مدير الموارد البشرية، العمل.	كشف الأجرور (المبلغ، التغير حسب الفترة).	
		معدل تحقيق الأهداف.	

المصدر: (Dufour & Bencheikh, 2017, pp. 124-125)

ثانيا/المؤشرات النوعية: تهدف المؤشرات النوعية الأخرى إلى استكمال المؤشرات الكمية، وهذا يجعل من الممكن على وجه الخصوص تصور قياس المخاطر التي لا يمكن قياسها أو صعوبة تحديدها مثل مخاطر الموارد البشرية ومخاطر السمعة ومخاطر نوع الخطأ التشغيلي حيث لا يوجد دائما تقدير كمي للخسائر التشغيلية.

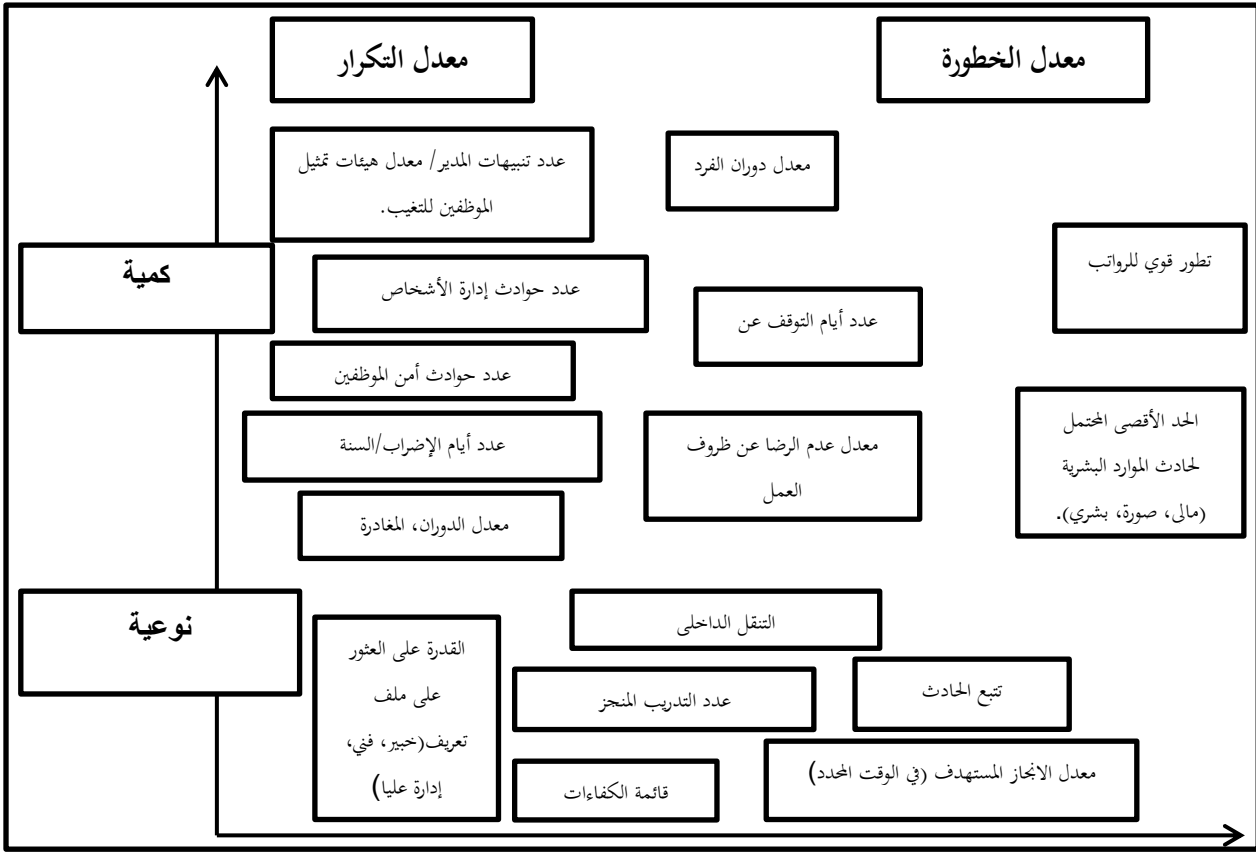
تتعلق هذه المؤشرات بشكل خاص بقياس المناخ الاجتماعي ويتم قياسه سنويا أو حتى كل سنتين، يهدف هذا القياس من خلال دراسات صبر للآراء إلى معرفة معدل رضا الموظفين(عن بيئة عملهم أو عن جودة الإدارة، أو فهم المشاريع واهداف العمل، أو عن الظروف الاجتماعية أيضا ومحاور التحسين التي يمكن أن تتصورها هذه الاستطلاعات من خلال استبيانات لديها مصلحة حقيقية في تزويد الإدارة العامة بالنجاح وتنمية الموارد البشرية وتحديد الخلل. وأحيانا يتم توفير المقاييس من أجل قياس خطر تدهور المناخ الاجتماعي، حيث يتم قياس:

- الموظفين الغير راضين.
- الموظفين غير راضيين عموما.

- الموظفين راضون.
- الموظفين الراضين جدا.

وهناك أيضا ميل إلى قياس تأثير البرامج، وخاصة تلك التي تركز على جودة الحياة في العمل، وعلى المناخ الاجتماعي للشركة. (Dufour & Bencheikh, 2017, p. 125)

الشكل رقم (20): ملخص مؤشرات قياس مخاطر الموارد البشرية.



المصدر: (Dufour & Bencheikh, 2017, p. 128)

المطلب الثالث: إجراءات وطرق الوقاية من المخاطر الموارد البشرية

أولاً/ الموارد والاحرازات للسيطرة على مخاطر الموارد البشرية

طرق إدارة مخاطر الموارد البشرية التي يتم طرحها بشكل متكرر في الشركات هي كما يلي: (Dufour & Bencheikh, 2017, pp. 134-144)

1. تطوير خطط عمل المطابقة لمواجهة خطر عدم الامتثال للقانون الاجتماعي.
2. الإجراءات التدريبية (التدريب، ورش العمل، التوجيه، الموارد)
3. الاجراءات التنظيمية و إدارة الموارد البشرية (التنقل الداخلي، GPEC، البراعة).
4. موارد توجيه الموارد البشرية والإدارة. (les moyens de pilotage RH et management).
5. تنفيذ الوثائق(إجراءات نقل المهارات، جدول المهارات الأساسية، ومنشورات المتعلقة بإجراءات اليقظة، وغير ذلك).
6. تنفيذ أنظمة الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي وحقيقة أن إدارة مخاطر الموارد البشرية يمكن أن تعتمد على نظام تدقيق حقيقي، خاصة في الهياكل ذات الحجم الحرج ويتميز باللامركزية.

بالإضافة إلى ذلك، يمكننا أن نذكر أيضا الإجراءات المنفذة بشكل عام:

- إجراءات لتعزيز قوة/صلابة عمليات الموارد البشرية وتمثل في :
 - إجراءات التوظيف.
 - إجراءات التكامل وللإدارة المهنية.
 - إجراءات التنقل.
 - إجراءات التدريب.
 - إجراءات التطبيقات التنظيمية.
- مشاريع للتخطيط المسبق للوظائف والمهارات(GPEC).
- مساهمة المفاوضات الاجتماعية.

- مفاوضات اتفافية للوقاية من الإجهاد والمضايقات.
- تدقيق ومراجعة نظام السلامة في العمل وتعزيز بيئة العمل.
- التواصل على نظم الإدارة المهنية.
- استبيانات الرضا (غالبا ما تكون كل سنتين).
- استخدام التأمين الشخصي: الحماية الاجتماعية، اتخاذ الاحتياطات اللازمة للمستقبل، المعاش (التقاعد)، الحوادث الفردية، العودة إلى الوطن).

الجدول رقم (6): طرق علاج مخاطر الموارد البشرية المستخدمة عموما

إجراءات على الأهداف	إجراءات المتابعة	إجراءات الاتصال	إجراءات حول ظروف العمل	إجراءات على الكفاءات
- دمج مراقبة المخاطر في أهداف المديرين (المساهمة في منع المخاطر، ورفع الضوابط).	- مراقبة لجان المخاطر ولجان الرقابة الداخلية	- الدعم التعليمي للمواد والمشورات.	- تحسين بيئة العمل.	- مراجعة الكفاءات والوظائف الرئيسية.
- مراجعة عقود العملاء.	- نظام إدارة الأزمات.	- التواصل حول الالتزامات	- استبيانات لمعرفة رضا الموظفين.	- خريطة الاحتياجات حسب نوع الوظيفة.
- التحقق من الامتثال للقوانين الاجتماعية.	- عرض دوري للمخاطر حسب النشاط،	- المسؤولية الاجتماعية للشركات.	- محاكاة على الوظيفة المستقبلية.	- إجراءات لتطوير الموارد النادرة (الحوافز المالية والندوات التدريبية)
- الاحتفاظ بالمواهب.	- مراجعة فصلية للمخاطر.	- الوثائق المؤسسية.	- مراقبة الصحة المهنية (الصحة العقلية، والبدنية).	
	- مراجعة المخاطر وردود الفعل.	- وحدة الاستماع - اجتماعات المديرين.		

المصدر: (Dufour & Bencheikh, 2017, p. 149)

ثانيا/ إجراءات الوقاية الممكنة

يعرض الجدول أدناه، أنواعا مختلفة من الإجراءات التي يمكن أن تتخيلها الشركات (كإجراء وقائي وأيضاً علاجي) لمواجهة مخاطر الموارد البشرية المختلفة، ولا سيما المرتبطة بالصحة البدنية والعقلية لموظفي

الشركات، ويتم أيضا سرد طرق التحكم في هذه المخاطر. (Dufour & Bencheikh, 2017, p. 165)

الجدول رقم(7): إجراءات الوقاية الممكنة

وسائل السيطرة	ممارسات محفوفة بالمخاطر	الأهداف	نوع التصرف	نوع المخاطرة
العلاج، ترتيب وقت العمل، تسهيل الرحلات.	السرطان، اضطراب العضلات والعظام.	علاجي	دعم المرضى والمعاقين.	نوعية الحياة العملية والرفاهية
إجازة، تنظيم وقت العمل.	فقدان الدافع، التعب، الحوادث العائلية.	علاجي	الاعتمادية مساعدة مقدمي الرعاية.	نوعية الحياة العملية والرفاهية
مكاتب الخبراء، تصميم العمل المؤقت، الميزانية العمومية للتقاعد التي يمكن ان تشجع الموظف على المغادرة، والاستعداد بشكل أفضل لمغادرتهم، نقل المعرفة، تقديم التدريب للمتقاعدين في المستقبل والخدمة التي تمولها الشركة وخاصة في الشركات الكبيرة لكبار المديرين.	فقدان الدافع، الحضور بدلا من التغيب رغم المرض أو التعب.	وقائي	التقاعد ومسايرة المغادرة.	نوعية الحياة العملية والرفاهية
النقل البري والسياحة، حضانة، مخيمات صيفية، تذاكر الطائرة.	فقدان ولاء الموظف.	وقائي	خدمات الاشراف	نوعية الحياة العملية والرفاهية
ترتيب وقت العمل (عودة تدريجية إلى العمل بدوام كامل، والمرونة في تحديد موقع الإجازة العلاجية).	غياب طويل، فقدان الدافع.	وقائي	المساعدة للعودة للعمل	نوعية الحياة العملية والرفاهية

الصحة	التغيب، التخلي عن الوظيفة	الوقاية والعلاج.	المرض وفقدان الدافع، المخاطر الاجتماعية والنفسية.	السيطرة على الغياب، الإدارة، الاجراءات التحفيزية، الوقاية من توقف العمل (لوحة القيادة، التعريف بمخطط العمل ، تشخيص توقف العمل إذا كانت متكررة / طويل، دراسة آفاق العودة للعمل).
الصحة	تسديد على الأدوية	علاجي.	التخلي عن العلاج	الوقاية / الطب البديل
المسؤولية	مسؤولية المديرين	وقائي	المسؤولية المدنية/ الجنائية، الصورة والمخاطر القانونية.	التدريب والوعي
المسؤولية	دعم الأزمات.	علاجي.	الصراع الاجتماعي والانتحار....	التدريب، التوجيه، التواصل،....
نوعية الحياة العملية والرفاهية	دوران	العلاج والوقاية	فقدان المهارات، التكلفة المالية، فقدان الدافع، خطر الصور.	التدقيق، تحليل الميزانية الاجتماعية، الحوار، الادارة، التواصل بشأن سياسة الرواتب للشركة(تقرير اجتماعي فردي، التخطيط للاحتفاظ بالموظفين.
الصحة	حادث العمل	العلاج والوقاية	فقدان التركيز، الضغط الاداري.	التدريب الواعي، توفير المعدات.
نوعية الحياة العملية والرفاهية	إدارة العواطف	وقائي	فقدان الدافع، التعب، الالتزام.	مساعدة طبيب نفسي، إدارة حالات الطلاق، الحوادث والموت.
الصحة	الوقاية من الإدمان	العلاج والوقاية	التبغ والكحول والمخدرات.	التدريب، الوعي / وضع إطار للضمانات، شبكات الرعاية.
الصحة	المخاطر الغذائية	العلاج والوقاية	السمنة والسكري والكوليسترول.	تسديد على الوجبات الغذائية والتدريب الرياضي.
الصحة	الوقاية من المخاطر	وقائي	الأنفلونزا، التهاب	تلقيح.

	المعدية.	وقائي	الكبد.	
الصحة	منع المخاطر الأخرى.	وقائي	أمراض القلب والأوعية الدموية والسكتة الدماغية والإعاقة والحوادث المرتبطة بالعمل.	وضع إطار للضمانات، المعلومات، التربية، التوعية، وشبكات الرعاية.
الصحة	الوقاية من المخاطر النفسية والاجتماعي.	وقائي	الانتحار، الارهاق، فقدان الدافع، مخاطر قانونية.	الاستماع، علم النفس، الاستماع الاداري، المعلومات، المواقع المقترحة، استبيانات عبر الانترنت حول مواضيع مختلفة يمكن أن تؤدي إلى التدريب.
الصحة	الوقاية من الحوادث الناتجة عن قيادة السيارة ليلا.	وقائي	حوادث الطرق.	التدريب، الوعي

المصدر: (Dufour & Bencheikh, 2017, pp. 165-167)

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المخاطر

إن مصطلح المخاطر تتقاطع فيه الكثير من الموضوعات ذات الصلة مع بعضها البعض والتي تستعمل في محتواها وموضوعها مفهوم الخطر، من هذه المصطلحات: (عبدلي، 2012، الصفحات 28,29)

- **الأمن الصناعي:** توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والاجراءات التنظيمية في بيئة العمل وجعلها آمنة ، وصحيحة بمعنى أنه لا تقع فيها حوادث ولا تنشئ عنها إصابات مهنية، أي أنها تكفل حماية مقومات الانتاج المادية والبشرية.
- **نظام الوقاية:** هو نظام يهدف إلى توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والاجراءات التنظيمية في بيئة العمل، لجعلها صحية أكثر، وأكثر أمنا حتى لا تقع فيها حوادث وإصابات مهنية، وذلك بقصد حماية مقومات الانتاج المادية والبشرية.

المطلب الأول: المخاطر الثقافية

الافتراض المركزي لأحد الكتاب هو أن المخاطر ظاهرة اجتماعية بدرجة كبيرة ويستدل على ادراكها ثقافياً. يرى المؤلفان آلان وإيان واللذان ينتميان إلى التيار الاجتماعي بأن الحجة الاجتماعية أساس لتحليل المخاطر في المؤسسة، وهذا نظراً لعدم مقدرة الطرق التقنية لتناول المخاطر وتقديم إجابة مقنعة على الأسئلة المهمة التي تمكن التيار الاجتماعي بأن يصبح أكثر مقدرة للإجابة عليها. وتكون الثقافة مفهوم اجتماعي لأحد أوجه المخاطر الذي لا يناسبه تحليل المخاطر التقنية. (وارنج و جليندون، 2007، صفحة 144)

تشير المخاطر الثقافية هنا إلى مواقف الأفراد والمجموعات تجاه التنظيم وتقنية المعلومات في كل من الحالات العامة والمحددة، وحوافزهم، وسلوكياتهم، التي يمكن أن يكون لها تأثيرات مناوئة في التنظيم، وتقتح الدراسات المختلفة أن هناك عوامل تؤثر على السلوك البشري نذكر منها: (وارنج و جليندون، 2007، صفحة 486)

1. الخوف من فقدان العمل.
2. فقدان الفعلي أو المحتمل للتحكم في العمل.
3. التهميش أو التقليل الفعلي أو المحتمل للعمل.
4. فقدان المهنة أو الهوية الشخصية.
5. التغير الرمزي لثقافة التنظيم وقيمه.

المطلب الثاني: ثقافة المخاطر

وتتمثل ثقافة المخاطر في: (Silberzahn, 2012)

أولاً: يجب التمييز بين نوعين من المخاطر: خطر من النوع الأول وهو فعل شيء يؤدي إلى خطأ أو نتيجة سيئة، يمكننا أن نعتقد بشكل معقول أن غالبية التعلم لدينا مصمم لتعليم كيفية تجنب هذا النوع من المخاطر، أما النوع الثاني من الخطر هو عدم القيام بشيء كان يمكن أن يكون مفيداً وناجحاً.

بالطبع، الاثنان مرتبطين حيث كلما تم تجنب الخطر الأول، كلما زاد الخطر الثاني، ربما تكون خصائص مجتمعنا هي التي جعلت المبدأ التحفظ قاعدة مطلقة في دستورهِ، حيث قبل كل شيء يجب تجنب المخاطر من النوع الأول.

هذا أمر طبيعي فالخطر الأول واضح للغاية (كارثة ، حرب خاسرة ، منتج فاشل ، إلخ) أما الخطر الثاني غير مرئي نحن لا نرى أن كل ما نحترس منه هو حاجز أو مانع لتحقيق فائدة، لا أحد يعاقب لأنه لم يخترع شيئاً، لذا فإن أنظمة التدريب والإدارة لدينا تدفعنا نحو ثقافة مخاطر من النوع الأول، أي للحد من مخاطر الفشل، هذا لا ينجح بالضرورة فقد أظهرت الأزمة المالية عدم قدرة المؤسسات التي تعتبر خبيراً مسبقاً في تقدير المخاطر.

ثانياً: بعد ذلك، يجب التعامل مع المخاطر بطريقة شاملة حيث يتطلب التقدير الحقيقي للمخاطر الفهم الكامل لبيئتها وتنظيمها.

ثالثاً: أخيراً وليس آخراً، يجب التمييز بين المخاطر وعدم اليقين، هذا التمييز هو عمل (فرانك نايت)، حيث يميز نايت بين المخاطر وعدم اليقين باستخدام مفاهيم الاحتمال، يتميز مستقبل المخاطر بتوزيع معروف، أو توزيع يمكن تقديره من خلال دراسة الأحداث بمرور الوقت، على العكس من ذلك، فإن عدم اليقين يتميز بمستقبل ليس فقط غير معروف فحسب، ولكنه غير معروف بشكل موضوعي، ولا حتى من الناحية النظرية. باختصار، يميز عدم اليقين السياق الذي يكون فيه التنبؤ غير ممكن، والأهداف ليست محددة مسبقاً، أي ظاهرة جديدة تحدث هي في سياق عدم اليقين، هذا يعني أنه لا توجد بيانات تاريخية يمكن الاستنتاج منها للتنبؤ بالمستقبل، الجودة تجعل من الصعب الاعتماد على المعرفة لأنها تتعلق بالتجارب الماضية.

لذلك لا يعمل التعلم كمسؤول، بالتالي يواجه المدير خطراً على جزء كبير من نشاطه الروتيني وتكرار الأحداث، لذلك عندما ينشأ عدم اليقين من الضروري تنفيذ آليات فكرية وعملية مختلفة تماماً.

لذلك يجب تطوير ثقافة عدم اليقين لأنها أكثر من ثقافة المخاطر، إن عدم اليقين ثقافة حقيقية يجب أن نطورها في هؤلاء المديرين التنفيذيين، حيث يجب التعلم كثيراً، لأن عدم اليقين هو نصيبهم اليومي، أول شيء يتعين علينا القيام به، هو إظهار أن عدم اليقين ليس فقط خطراً، ولكنه أيضاً مصدر

للفرص، كما يلاحظ (بيتر برنشتاين) في قصته الرائعة عن المخاطر "إن عدم اليقين يحررنا فهو يؤكد لنا أننا لسنا سجناء لمستقبل مكتوب مقدماً، أو لعالم دوري حيث كل شيء هو التكرار فقط." وقال (غاستون بيرغر) "لن يكون الغد مثل الأمس سيكون جديداً وسيعتمد علينا إن اكتشافه أقل من اختراعه." وبناء على ذلك، فإن ثقافة عدم اليقين هذه، التي يجب أن نضع لها أساس، تقوم على مفهوم مبدع للعمل وصنع القرار، النموذج التقليدي لصنع القرار هو الاختيار من بين عدد من الخيارات. ولكن في حالة عدم اليقين، فإن دور صانع القرار ليس بالاختيار من بين الخيارات المعروضة عليه كما هو الحال في القائمة بقدر ما هو خيار لإنشاء الخيارات الممكنة، لذا فإن نموذج القرار في حالة عدم اليقين هو نموذج إنشاء الخيارات الممكنة وتنفيذها.

باختصار يمكن القول أن:

مجال المخاطر هو منطق تحسين الوسائل، وجود الأهداف مسبقاً (أو على الأقل تصور الغاية من الأهداف)، نموذج القرار كخيار من بين الخيارات الممكنة، قرار / إجراء تمييز، بيئة خارجية.

مجال عدم اليقين هو منطق الإبداع، تجانس الأهداف، نموذج القرار كبناء مبدع للخيارات الحقيقية، اندماج القرار والعمل.

المطلب الثالث: ثقافة السلامة

يوجد مدى واسع من المعاني الملحقة "بثقافة السلامة"، وفيما يلي تلخيص لثلاثة منها:

(وارنج و جليندون، 2007، صفحة 137)

أولاً/ أوجه الثقافة تلك التي تؤثر على السلامة.

ثانياً/ المواقف والقيم، والمعتقدات، والممارسات العملية المميزة الخاصة بأهمية الصحة والسلامة، وتكون ضرورية للمراقبة الفعالة.

ثالثاً/ منتجة للقيم، والمواقف، والمعتقدات، وكفاءات، وأنماط سلوك الفرد والمجموعة التي تحدد الالتزام ببرامج الصحة والسلامة للتنظيم، وأسلوب مهنتها، وتتسم التنظيمات التي لها ثقافة سلامة إيجابية

باتصالات مبنية على الثقة المتبادلة، عن طريق الإدراكات المشتركة لأهمية السلامة، والثقة في فعالية المعايير الوقائية.

وهناك من يرى أن ثقافة السلامة تجسيد لمجموعة من القواعد التي تعرف ما يكون عليه التنظيم بطريقة مهملة بالنسبة إلى مناخ السلامة.

من أين يأتي الاهتمام بثقافة السلامة؟ (besnard, boissières, Daniellou, & Villena, 2017, pp. 7-9)

ينشأ النهج من حيث ثقافة السلامة من الأحداث الكبرى التي لم تعد من الممكن تفسيرها من حيث السلوك الفردي، والتي تتطلب فهما لمساهمة المنظمة.

في عام 1986، وقع حادثان رئيسيان، انفجار مكوك تشالنجر وحادث تشيرنوبيل النووي، في كلتا الحالتين، أظهر التحليل أن هذه كانت حوادث تنظيمية (نظامية) لا يمكن تفسيرها فقط من خلال المعسكرات غير كافية لعمال الخطوط الأمامية، ولكن ناتجة عن تراكم تدريجي للفشل في المنظمة، بوضعها حواجز دفاعية سيئة.

ومن خلال هذه الحوادث تمكنا من اثبات أن مجموعة من طرق التفكير وطرق القيام بالأشياء، التي تتم مشاركتها على نطاق واسع في المنظمة كانت غير متوافقة مع العمليات الأمنية، لم تقدم المنظمة مكانا كافيا للأمن في عمليات التحكيم التي أجراها الفاعلون، انتشر مفهوم السلامة تدريجيا في العمل البحثي، والمؤسسات والشركات الاستشارية بمعاني مختلفة إلى حد ما، مما أدى إلى أشكال مختلفة من العمل، ومع ذلك فإن الرؤى البسيطة لثقافة السلامة وفرص تطويرها لا تؤدي إلى النتائج المرجوة.

ثقافة السلامة هي مجموعة من الطرق لفعل الأشياء وطرق التفكير التي يشاركها الفاعلون في المنظمة على نطاق واسع وتدعو إلى إتقان أهم الأشياء المرتبطة بأنشطتها.

ثقافة الأمن ليست ملكا لكل فرد، ولكنها خاصية لمجموعة أو منظمة بأكملها يمكن للفرد في نشاطه أن يكون لديه اهتمام عام أكثر أو أقل انتباها للأمن ولكن الحديث عن الثقافة هو الإشارة إلى طرق عمل

الأشياء وطرق التفكير التي يتم تقاسمها داخل المجموعة، يتأثر السلوك الفردي بفئات اجتماعية مختلفة (الفريق، الدولة، المنشأة أو وحدة العمل). وكل مجموعة بشرية لديها ثقافة.

تمثل الثقافة التنظيمية طرق العمل وطرق تفكير الفاعلين لا نجاز جميع مهامهم، تعكس ثقافة السلامة تأثير الثقافة التنظيمية على طرق عمل الأشياء وطرق التفكير التي تؤثر على السلامة، يتمثل النهج فيما يتعلق بثقافة السلامة في تحديد كيفية تأثير ثقافة الجماعات والتنظيم للشركة والكيان على ممارسات الجهات الفاعلة والمكان المعطى للسلامة في جميع عمليات التحكيم الخاصة بهم.

وتتمثل طرق العمل وطرق التفكير في السلامة في أنه للتعامل مع ثقافة السلامة، من الضروري إلقاء نظرة عامة على الثقافة التنظيمية للكيان المعني، الأفراد الذين يشكلون المنظمة متنوعون وقد تطور كل منهم بناءً على تاريخهم الوظيفي بطرق نظيفة وطرق تفكير، إن الحديث عن الثقافة التنظيمية هو إدراك أنه، كما هو الحال في أي مجموعة بشرية، توجد في المنظمة ثقافة أي طرق القيام، والمشاركة، والتقارب، طرق التفكير (المعرفة، المعتقدات، القيم المشتركة). تم بناء هذه الثقافة التنظيمية تدريجياً من خلال التفاعلات بين الجهات الفاعلة عبر التاريخ وتستمر في التطور مع اثنين من التحديات: التكيف مع البيئة الخارجية، والتكامل بين الأعضاء.

من بين القضايا الأخرى التي تهتم بها الثقافة التنظيمية (الادارية، انتاج في بيئة معينة منتجات أو خدمات تلبي متطلبات العملاء...) فإنها أيضاً تفسح المجال لقضايا أمنية وإدارة الأمن.

الحوادث ليست الخطر الوحيد الذي يهدد الكيان، يمكن أن يتعرض للخطر بسبب تخلي العملاء، سحب المساهمين وضغطهم على الربحية قصيرة الأجل، والعقوبات الادارية، ورفض الرأي العام، والإضراب الطويل، دوران الموظفين، إلخ.

لذلك لا نرى مسألة جعل الأمن "فقاعة" منفصلة عن قضايا أخرى في الشركة، لذلك السؤال هو كيف تعزز المنظمة التي يجب أن تنتج السلع والخدمات في بيعتها الخاصة سلامة كافية ومرضية في جميع عمليات التحكيم الخاصة بالإدارة، الخدمات الوظيفية، والخاصة بالعاملين ومقدمي الخدمات؟ وكيف يتم دمج الاهتمام بالأمن في جميع العمليات والممارسات؟.

قد يضطر ممثلو الشركة إلى التساؤل عن ثقافة السلامة الخاصة بهم، بسبب: (besnard, boissières, Daniellou, & Villena, 2017, p. 31)

- حدوث حادث خطير أو سلسلة من الحوادث.
- التغييرات الديموغرافية (التقاعد، الدوران الزائد للقوى العاملة).
- حدوث تغيير تكنولوجي أو تنظيمي كبير.
- بسبب ضغوط السلطات الإشرافية، إلخ.

وهذا الأمر يؤدي إلى ضرورة تقييم ثقافة السلامة الحالية لدى المؤسسة ، وذلك كما يلي: (besnard, boissières, Daniellou, & Villena, 2017, pp. 31-33)

1. ما يجب تحديده:

وصف ثقافة السلامة يعني فهم نمط الثقافة التنظيمية (مكوناتها المختلفة) وتأثيرها الإيجابي أو السلبي على تحكيم جميع الجهات الفاعلة في المسائل الأمنية، لذلك فهي نهج استباقي يهدف إلى تعزيز العوامل التي تساهم بشكل إيجابي في الأمن، ومعالجة جماعية لأولئك الذين من المحتمل أن يضرروا به.

لمقاربة مجموعة معقدة من الأسباب والآثار التي تغطيها الثقافة، يسعى النهج الذي يتم تطبيقه بشكل خاص في البحث عن الإجابة عن الأسئلة التالية:

أ. إل أي مدى تعتبر الوقاية من المخاطر الأكثر خطورة أولوية مشتركة بين جميع الجهات الفاعلة (الداخلية ومقدمي الخدمات، وأحياناً الجهات الخارجية)؟

ب. ما هو الاتساق الذي يجمع بين سلوكيات وتصرفات الإدارة والتنظيم فيما يتعلق بالأمن؟

ج. ماهي الاختلافات بين تمثيلات الوضع الأمني الحالي بين مختلف الفاعلين؟

د. إلى أي مدى يأخذ التصميم الفني واجراءات نظام إدارة السلامة في الاعتبار الأنشطة الفعلية وقيود التشغيل اليومي؟

هـ. كيف يتم ضمان الأمن بالفعل على مستوى جيد من خلال الممارسات المهنية؟

و. كيف تصيغ المنظمة الأمن المنظم والأمن المدار؟ كيف تعزز المطابقة والاستباقية؟ هل بعد الأمن معترف به مهنيًا؟

- ز. ماهي القيادة الادارية في الأمن؟ ما مدى وجودها على الواقع؟
- ح. ماهي جودة التغذية الراجعة وعمليات المعالجة والمتابعة؟ هل هناك علامات على "الصمت التنظيمي"، على سبيل المثال للاستخدام المتهور للعقوبات أو عدم الاعتراف؟
- ط. هل هناك أبعاد معينة للبيئة الاجتماعية (على سبيل المثال اللوائح المحلية، والوضع الغير مستقر...) وهل لها آثار على الثقافة الأمنية للكيان؟

2. بماذا تتصف ثقافة السلامة؟

من الأفضل أن يكون المنطق من حيث "التشخيص" أو "الوصف" أفضل من القياس، نصح تشخيص ثقافة السلامة هو البناء مع الجهات الفاعلة، وهذا البناء يغذيه عدة أنواع من الأساليب التي تكمل بعضها البعض وهي كالآتي:

- أ. فهم السياق وتاريخ الكيان والقيود الأخرى التي يجب على المنظمة أن تأخذها في عين الاعتبار.
- ب. تحليل المستندات (مثل الاجراءات والرسائل النصية القصيرة والحوادث وما إلى ذلك).
- ج. تحليل إدراك كل فئة من الجهات الفاعلة، وتأثيرات المنظمة ومواقف العمل (البيئة والأدوات) على المساهمة في السلامة (من خلال الاستبيان والمقابلات الفردية أو الجماعية).
- د. مراقبة حالات العمل والفصل في النزاعات اليومية.

3. نتيجة التشخيص، نقطة الانطلاق

إن نتيجة التشخيص ليست مقياسا موضوعيا يفرض نفسه على الجميع من خلال قيمته الحقيقية، بل إنه موضوع وسيط يجب إبلاغه للجهات المعنية ومناقشته وتوضيحه وتعديله للوصول إلى تشخيص مشترك على نطاق واسع، وهذه نقطة البداية لعملية التغيير.

يعتبر تشخيص ثقافة السلامة الحالية نقطة انطلاق أساسية لأي نهج يود تطويره، ويغطي كل ممارسات مختلف فئات الجهات الفاعلة.

وتتميز الثقافة الأمنية المتكاملة بعدة سمات، لعل أهمها: (besnard, boissières, Daniellou, & Villena, 2017, pp. 97-106)

1. الوعي المشترك بالمخاطر الرئيسية: الوقاية من المخاطر الرئيسية هي أولوية من حيث الأمن، يتشاركها جميع أصحاب المصلحة، ويشمل العناصر التالية:

أ. من خلال الدراسات الأولية:

- تجمع دراسات المخاطر بين مهارات الخبراء في العمليات وفي الصحة، السلامة والبيئة، والمهارات التشغيلية، من أجل ضمان توسيع السيناريوهات وواقعيتها فيما يتعلق بالعمليات الفعلية.
- تتكرر هذه الدراسات عند ما تكون هناك تغييرات كبيرة في التركيب أو ظروف التشغيل، أو المنظمة.
- يتم الإبلاغ بالنتائج الرئيسية لهذه الدراسات في شكل مفهوم لجميع الجهات الفاعلة المساهمة في السلامة.
- تسمح الإدارة والتنظيم بالنقاش حول المخاطر لضمان الوعي الجماعي، إذا كان من المحتمل أن يتجاوز الخطر محيط التركيب يتم ربط أصحاب المصلحة المعنيين.

ب. خلال المدة يتم:

- إعادة التأكيد على المخاطر الرئيسية بهدف مكافحة الخلط بين مفهوم القضاء والقدر fatalisme (إذا حدث حادث خطير، فهذا لن يكون خطأ الحظ)، ومفهوم التهون وعدم اتخاذ الاحتياطات والاجراءات اللازمة.
- مراقبة كل المؤشرات التي تتعلق بالمخاطر الرئيسية والتحذير من الحوادث الخطيرة (ولاسيما الحوادث عالية الاحتمال).

2. ثقافة الاستفهام:

- أ. ثقافة الشك (منظمة متواضعة): تضمن المنظمة الحفاظ على اليقظة الجماعية المستمرة، حتى بعد سنوات عديدة دون حوادث خطيرة. والمهم أن الوضع تحت السيطرة والتبسيط المفرط (فقط اتبع الاجراءات) وهذا يعزز الشك، التنبيهات والتقارير، وموقف الاستجواب.

ب. منظمة تهتم بواقع العمليات (حساسة للعمليات):

- الواقع ليس انعكاسا مطلق لوضع الارشادات، لذلك:
- يدرك الفاعلون في المنظمة أنه مهما كانت جودة التحضير، والحواجز التقنية والاجرائية، يمكن أن تكون هناك دائما فجوات بين ما تم التخطيط له وما يحدث بالفعل.
- لذلك، لا تفترض المنظمة أن الواقع يتماشى مع ما تم التخطيط له والمقرر.
- إن الزيارات الأمنية الهرمية ليست الطريقة الوحيدة للإدارة للذهاب إلى الميدان، بل يساهم الحضور المنتظم والمبتكر للإدارة في الميدان في معرفتها مواقف حقيقية وتعزز المناقشة مع الفرق حول الصعوبات التي تمت مواجهتها وحلها.
- يلتزم المنظمة لوجهات النظر الخارجية التي يمكن أن تلقي الضوء على واقع العمليات اليومية.

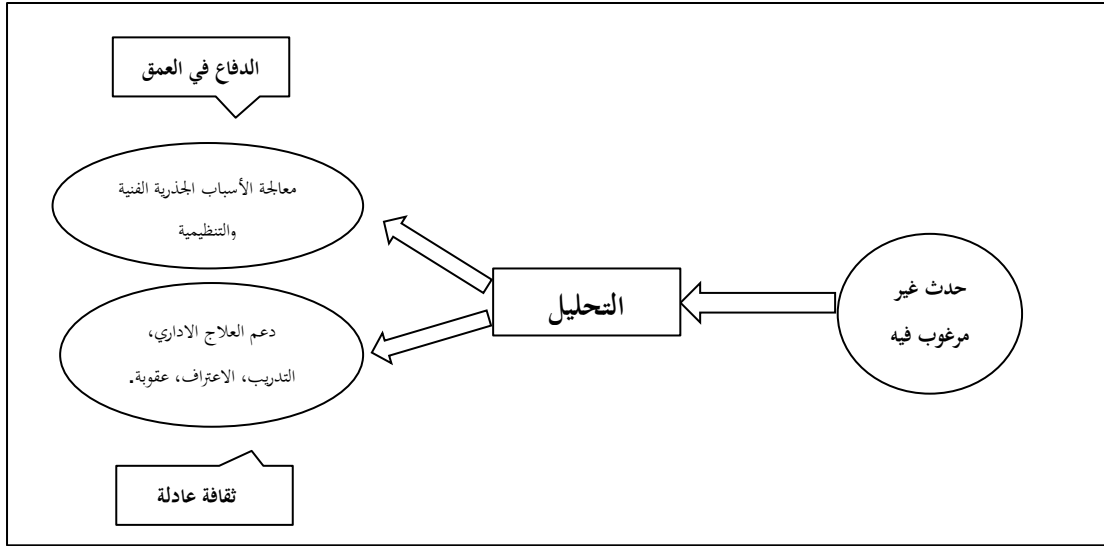
ج. اليقظة المشتركة:

- يتم مشاركة اليقظة من قبل جميع الفاعلين التشغيليين في جميع الأوقات.
- تبدو الملاحظات من الموظفين ممارسة غير آمنة، ولكن تعتبر طبيعية ومقبولة بغض النظر عن المستوى الهرمي "للمرسل" و"المستقبل".
- يتم رفض إجراء أي عملية عندما لا يتم استيفاء الشروط الأمنية على أي مستوى (إذا لم يؤدي ذلك إلى مخاطر عالية).

د. تحليل السبب الجذري:

- لا يسعى تحليل الأحداث الغير مرغوب فيها إلى العثور عن المذنب، ولكن لفهم نقاط الضعف التنظيمية التي تسببت فيها والتعامل معها.
- يتمثل التحدي الرئيسي لتحليل الأحداث السلبية في منع وقوع حدث مجاور مرة أخرى، إذا توقف التحليل عند الأسباب الأكثر إلحاحا، فإنه يتجنب فقط حدث مماثل تماما. من ناحية أخرى إذا أدى التحليل إلى الكشف عن "الأسباب الجذرية" الفنية والتنظيمية فإن معالجتها تجعل من الممكن تجنب وقوع الحوادث الأخرى التي تشترك في نفس الآليات.
- يتم معالجة الأسباب الجذرية الفنية والتنظيمية (دون التركيز على الأشخاص المعنيين). في نفس الوقت وبطريقة منفصلة تنطبق المعالجة الادارية المناسبة على الأشخاص المعنية (الدعم والتدريب، وربما الاعتراف أو العقوبة).

الشكل رقم (21): المعالجة المزدوجة لحدث غير مرغوب فيه



المصدر (besnard, boissières, Daniellou, & Villena, 2017, p. 98)

هـ. **ثقافة التعلم:** تعزز المنظمة عملية مزدوجة (حلقة مزدوجة) للتعلم والتحسين المستمر، وتتعرف على واقع المواقف وأهمية الإجراءات المنفذة بدءاً من كل عمليات التغذية الراجعة ومعالجة المعلومات، حيث تقوم المنظمة بتحديث أنظمتها وإجراءاتها وبرامجها التدريبية، وما إلى ذلك.

3. ثقافة الشفافية:

أ. اتساق الأفكار والأفعال:

- يتسق الاتصال التنظيمي بشأن الأمن مع واقع الأعمال الإدارية.
- أن الإدارة والتنظيم تقدر دور السلطات الإشرافية كمساهمة في ضمان السلامة ويمارسون الشفافية ويعززونها تجاه هذه السلطات.
- لا يتم الضغط على أي عضو في المنظمة لاتخاذ قرار أو إسكات موقف أو اتخاذ إجراء من شأنه أن يعرض الأمن للخطر.

ب. الإبلاغ عن المواقف الخطيرة والأحداث السلبية وتحليلها:

- الإبلاغ عن المواقف الخطرة والحوادث المرتفعة أمر مفضل ويمكن بطريقة بسيطة. إذا لزم الأمر هناك آليات إبلاغ تحافظ على السرية للأشخاص المعنيين. عندما يكون الإبلاغ عن المعلومات اسماً، يرتبط

- الوكلاء والفرق للقيام بالتحليل والبحث عن الاجراءات المضادة في غضون فترة زمنية قصيرة، يتم تنظيم مناقشة الفريق، يتم ارسال تقرير المتابعة إلى الفريق المعني، أو حتى على نطاق واسع.
- يتم تحليل المواقف الخطيرة بشكل مفصل من خلال الجمع بين مجموعة متنوعة من المهارات ووجهات النظر من الادارات المختلفة المعنية.
 - يتم التعرف على لجنة الصحة والسلامة وظروف العمل والمديرين المشرفين كجهات فاعلة تساهم في معرفة ومعالجة المواقف الخطرة.
 - ترتبط الشركات الخارجية ومصادرها الخارجية باكتشاف وتحليل المواقف الخطرة.
 - عندما يتم إدارة وضع غير متوقع مع نتيجة سلامة ناجحة بفضل مبادرة الفريق ذات الصلة، يتم الاحتفال بهذا النصر الجماعي، ويتم تحليل مجرى الحدث بشكل جماعي ويتم رسملة الممارسات الجيدة ونشرها.
 - كل مستوى هرمي مسؤول عن التعامل مع المواقف الخطيرة التي لا يمكن ان يتعامل معها المستوى الأدنى وحده، وأن يعيد إلى صانعي القرار المناسبين المواقف التي تتجاوز محيط القرار الخاص بها، ويتم تتبع تقدم علاج المشاكل والابلاغ عنها.
- ج. التغذية الراجعة:** نتائج التغذية الراجعة حول العمليات متاحة ويتم نشرها أو الوصول إليها بطريقة بسيطة، بحيث يمكن استخدامها من قبل مديري الوحدات الأخرى والمصممين والمديرين وممثلي المديرين، إلخ.
- د. الثقافة العادلة (الصحيحة):** تهدف "الثقافة العادلة" إلى إزالة الخوف من اللوم، من خلال تحديد الخط الفاصل بين المقبول وغير مقبول. الحق في الخطأ (لا إراديا) معترف به. تقوم المنظمة بإضفاء الطابع الرسمي ووضع عملية استجاب منهجية تسمح لها عند حدوث حدث غير مرغوب فيه بتمييز الخطأ أو الانتهاك الحتمي أو غير المشروع، والتخريب. توضح عملية تعيين العقوبات الايجابية أو السلبية والضمانات المرتبطة بها، ويتفاوض على صياغتها مع ممثلي الموظفين، ويضمن إتقانها من قبل سلسلة الادارة بأكملها، ويمكن لكل موظف توقع استجابة المنظمة، وبالتالي لديهم الثقة.
- تعترف الثقافة العادلة بشكل ايجابي بالمبادرات التي تساهم في السلامة (إعداد التقارير، المساهمة في التحسين المستمر، ودعم الزملاء في الصوبات، وما إلى ذلك)، أشكال الاعتراف ليست بالضرورة أن تكون

مالية فيمكن أن تكون نشرا للمعلومات حول الممارسات الجيدة، منح الموظف المعني مهمة معينة مثلا من خلال التدريب المثير للاهتمام، إلخ.

هـ. اتصال خارجي صادق: في علاقاتها مع جمعيات السكان المحليين والسلطات المحلية ووسائل الاعلام، تتواصل الشركة بشكل عادل حيث يتم توصيل المعلومات المتعلقة بالسلامة بطريقة صادقة ومفهومة، ويتم السماع للمخاوف، ويتم وضع تدابير الوقاية الخارجية بشكل مشترك.

4. ثقافة متكاملة، تعبئة الجميع:

أ. عدد كبير من الفاعلين الأمنيين

- ادراك الادارة أن الالتزام ضروري من جميع الجهات الفاعلة في مجال الأمن.
- ادراك المنظمة أنه لا يوجد أحد لديه جميع المعلومات اللازمة لضمان السلامة. خبراء العمليات والصحة والسلامة والبيئة، وخدمات الدعم، والمشغلون الميدانيون، والادارة خاصة المشرفة، والهيئات الممثلة للموظفين (لجنة الصحة والسلامة وظروف العمل)، ومقدمو الخدمات الخارجيون هم من لديهم المعرفة والمعلومات الضرورية للسلامة، والتي يجب أن يكون لديهم القدرة على المواجهة والتوضيح.
- السلامة ليست فقط مسألة خدمات الصحة والسلامة والعمليات، ولكن تأخذ بعين الاعتبار جميع قرارات الأقسام (شراء، سياسة صناعية، هندسة، إدارة العقارات والموارد البشرية، وما إلى ذلك).
- تحدد المنظمة الصعوبات التي يفرضها المخطط التنظيمي عند التفاعل بين الخدمات، ويعزز الطريقة العرضية ولا سيما لتحليل ومعالجة المعلومات المتعلقة بحالات الخطر والحوادث.

ب. خدمة الصحة والسلامة والبيئة:

- توفر خدمة الصحة والسلامة والبيئة للإدارة والفرق وممثلي الموظفين وتنفيذ السياسة الأمنية ومعالجة حالات الخطر.
- يتمتع أخصائيو الصحة والسلامة والبيئة بمعرفة جيدة بالحقائق على أرض الواقع ويضمنون واقعية التدابير الأمنية الموصى بها.
- يتم تشجيع المتخصصين في الصحة والسلامة والبيئة على إجراء اتصالات خارجية مع الدوائر المهنية والأكاديمية.

ج. الموارد البشرية والتدريب وإدارة المهارات

تأخذ سياسات الموارد البشرية بعين في الحسبان في الأمن (دورة الاندماج للمشغلين والمديرين الجدد، مدة الاحتفاظ في الوظيفة لتجنب دوران كبير، وما إلى ذلك). على وجه الخصوص، تهدف الإدارة المتوقعة لهرم الأعمار والوظائف والمهارات إلى تجنب آثار المغادرة الجماعية ووصول أعداد هائلة من أجيال كاملة مما يهدد انتقال المعرفة، وتهدف كذلك إلى تنمية المهارات الفردية والجماعية لإدارة المواقف الخطرة.

د. مساهمة الهيئات التمثيلية للموظفين في السلامة

- تعترف المنظمة بدور الهيئات التمثيلية (ولا سيما لجنة الصحة والسلامة وظروف العمل) من حيث الأمن وتزويدهم بالموارد اللازمة (الوقت، التدريب، إلخ).
- ادراك ممثلو الموظفين السلامة كمجال أساسي للتعاون مع إدارة الشركة.
- إن عمل الهيئات يؤكد على أهم المخاطر والتحليل الدقيق للمواقف الملموسة حيث من المحتمل أن يتعرض الأمن للخطر.
- يرتبط ممثلو الشركات ومقدمو خدمات الموظفين في أشكال معينة بعمل لجنة الصحة والسلامة وظروف العمل.
- يناقش ممثلو الموظفين حالات الخطر التي حدودها مع الإدارة ذات الصلة دون انتظار اجتماعات لجنة الصحة والسلامة وظروف العمل.

هـ. العلاقات مع الشركات الخارجية

- تدمج المؤشرات الأمنية الأحداث المتعلقة بالشركات الخارجية.
- قرار التعاقد مع المصادر الخارجية أو عدم إجراء عملية، اختيار مقدمي الخدمات والعقود من المصادر الخارجية دمج قضايا الأمن.
- إن الخدمات اللوجستية التي تقدمها المصادر الخارجية (التخطيط، الاستقبال، الأدوات، توفير المعدات) هي نوعية مكافئة لجودة تقديم الخدمة المتوقعة.
- يتم الإبلاغ عن حالات الخطر من قبل مقدمي الخدمات.
- تتضمن التقارير لعمليات المصادر الخارجية تقييما للخدمات اللوجستية التي يقدمها العميل وليس فقط تقييما لنشاط مقدم الخدمة.

5. القيادة الادارية ومشاركة الموظفين

أ. مكانة الأمن في التحكيم:

السلامة معيار واضح في جميع القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، ومع ذلك، لا تظهر المنظمة أن الأمن هو معيار القرار الوحيد وهو موقف مستحيل الاحتفاظ به والذي يؤدي بالضرورة إلى التناقضات بين الأفكار المقدمة والأفعال.

عندما لا يكون من الممكن استخدام الحل الأمني الأمثل، على سبيل المثال الاستثمار لاستبدال المعدات معطلة ولكن غير ممكن على الفور، يتم شرح التدابير التعويضية من خلال على سبيل المثال انخفاض القدرات، وتعزيز المراقبة والضوابط.

ب. القيادة الادارية: ونذكر بعض العناصر الرئيسية فقط:

- الادارة هي الفاعل الرئيسي في ثقافة السلامة، إن سلوك المديرين على جميع المستويات وتحكيمهم الملموس للغاية حول الأمن، هو المحدد الرئيسي لسلوك الجهات الفاعلة الأخرى تجاه الأمن.
- المدراء مدعومين من قبل التسلسل الهرمي الخاص بهم لتمكينهم من تنفيذ أسلوب "توجيهي-تشاركي" يجمع بين مستوى عال من المتطلبات وقدرة كبيرة على الاستماع وأخذ الواقع بعين الاعتبار.
- تتطلب قيادة السلامة مدير له معرفة جيدة بالمخاطر و "السياسة الأمنية" للشركة، ومعرفة جيدة بالحالات التي يكون مسؤولاً فيها عن إنتاج الارشادات، ويتغذى في ذلك من خلال التدريب، التعليم المستمر.
- يشارك المدير بشكل خاص في إعداد وتنفيذ العمليات الخطرة وفي تحليل الأحداث السلبية، ويعزز التعاون داخل فريقه ومع الأجهزة الأمنية الأخرى.

ج. تشجيع مشاركة الموظف

- المشاركة في التغذية الراجعة للمعلومات وتحليل المواقف الخطيرة والحوادث المرتفعة المحتملة ويعززها مناخ الثقة.
- تشارك فرق العمليات في دراسة وتحليل المخاطر.
- تشارك الفرق في صياغة الاجراءات.

د. دعم العمل الجماعي

- ادراك المنظمة أن بعض فرق العمل يمكنها المساهمة في السلامة، من خلال نقل الخبرة المهنية، ممارسات النقاش واليقظة الجماعية والسيطرة على نشاط أعضائها.
- تناقش فرق العمل المواقف الصعبة أو الخطيرة وتأخذ الإدارة التنبيهات والاقتراحات المنبثقة عن هذه المجموعات في الاعتبار ويتم الإبلاغ عن الاجراء المتخذ.

6. الانتباه في الحياة للحوادث في التصميم، الاهتمام الدائم بالركائز الثلاث:

- أ. التصميم الفني والتنظيمي وسلامة العمليات: يعتمد الامن على حواجز تقنية وتنظيمية ويتم صيانتها وتكييفها وفقا للتغيرات في البيئة أو ظروف التشغيل ويأخذ هذا التصميم بعين الاعتبار عمليات إدارة التغيير (توفر عمليات تنفيذ المشاريع الفنية أو التغيير التنظيمي ذات أهمية للأمن)، الحواجز التقنية (تصميم الأجهزة التقنية، الأتمتة التي تضمن السلامة متوافقة مع جميع عمليات الانتاج أو الصيانة،... إلخ)، الموارد التنظيمية (مثل خطط التوظيف والتدريب والتأهيل على مدى فترة كافية... إلخ).

ب. نظام إدارة الأمن

- تفكر المنظمة في القواعد الأساسية للأمن التي يجب احترامها في جميع الظروف (القواعد الأساسية) تضمن أنه يمكن استخدامها بشكل فعال في جميع الأوقات (القواعد الأساسية تتكيف مع تنوع الحالات التشغيل).

- شرح الحالات التي تتطلب مراقبة صارمة مثلا المهام الحرجة.

- صياغة الاجراءات تتم بشكل تشاركي (فرق المعنية).

- يتم تحديث الوثائق بانتظام ومتاحة باستمرار.

ج. مراعاة العوامل البشرية والتنظيمية

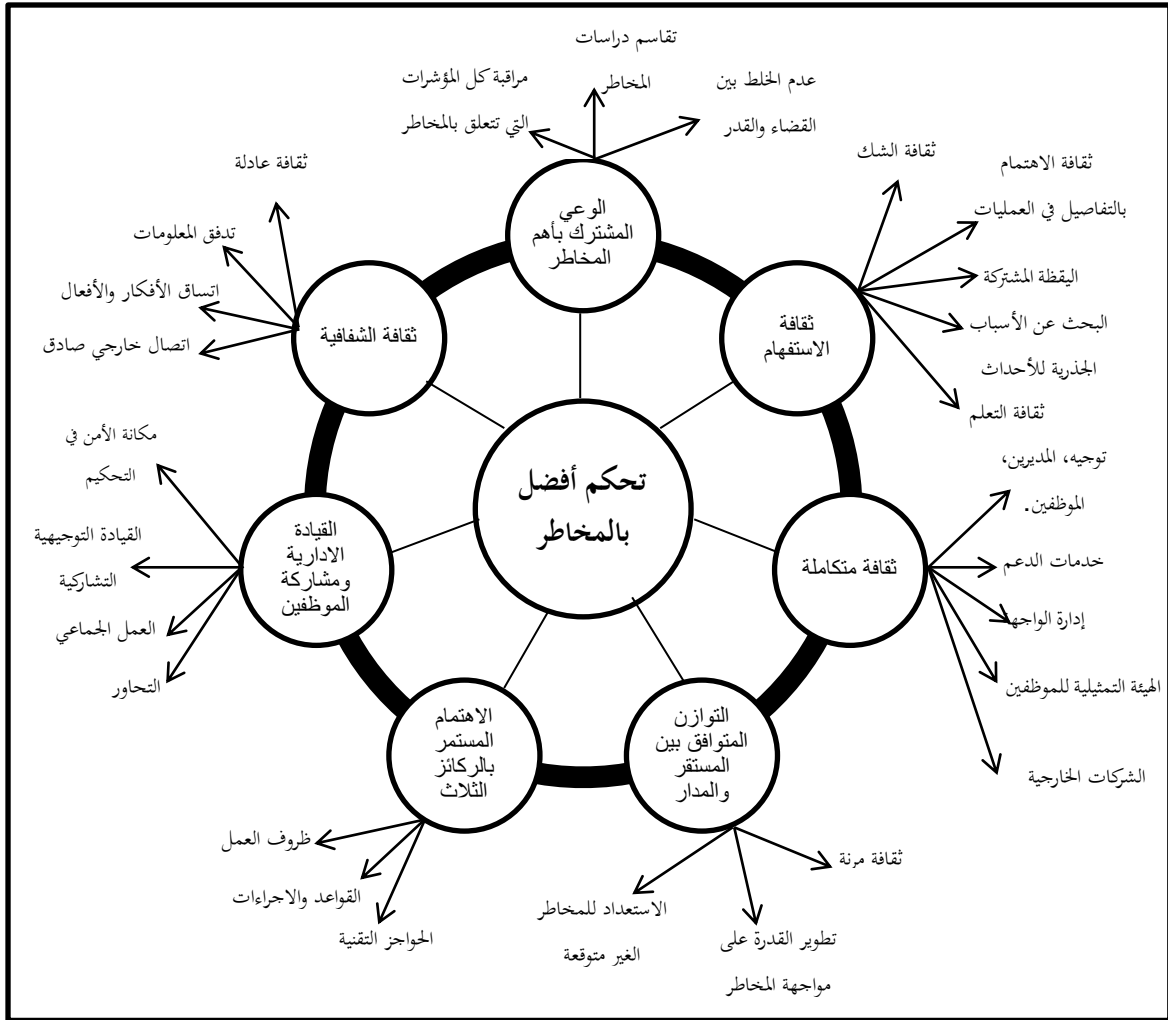
- إبلاغ الفاعلين الرئيسيين في المنظمة بالحدوث التنظيمي، ودور الموارد البشرية كعوامل موثوقة غير قابلة للخطأ.

- تهيئة ظروف عمل مع مراعاة العوامل البشرية لرفع تكييفها.

- تحديد الأوضاع التي تولد تكلفة بشرية عالية حتى لو كان الأداء النهائي صحيحا يتم تحديدها ومعالجتها.

- يتم سماع الصعوبات التي يتصورها الموظفون في أداء عملهم بشكل جيد والتعامل معها.
- 7. التوازن المتوافق بين المستقر والمدار: لدى المنظمة انعكاس صريح على نقطة التوازن المرغوبة في حالتها الخاصة بين الأمن الخاضع للرقابة والأمن المدار.
- أ. ما يمكن أن نتوقعه: الإعداد والسيطرة على عمليات معينة
- جدولة العمليات المحددة من خلال مزيج من مهارات الخبراء ومهارات التشغيل وتشمل تحليل المخاطر في أقرب وقت ممكن للظروف الفعلية للتدخل مع تخصيص الموارد اللازمة لهذا النشاط.
- بالنسبة لبعض العمليات الخطرة، يتم مراقبة النتيجة من قبل أشخاص غير أولئك الذين نفذوا العملية.
- ب. منح كل الفرص للإدارة للتعامل مع ما هو غير متوقع
- تعتمد قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الغير متوقعة في الوقت الفعلي على مهارات فرق التشغيل والادارة المشرفة.
- يمكن تطويرها من خلال المحاكاة والتدريب المنتظم على السيناريوهات المعقدة.
- تطلب الفرق والادارة في وضع غير معتاد عدة آراء خاصة آراء الخبراء الميدانيين، ويمكن استدعاء الخبراء الفنيين بسهولة وفي أي وقت في حالة حدوث وضع غير عادي.
- ج. ثقافة مرنة: تستعد المنظمة لتغيير عمليات صنع القرار في حالة حدوث أزمة، كما يمكنها إعادة تشكيل سلسلة القيادة إذا تطلب الوضع ذلك.
- د. الاستعداد للأزمات: تستعد المنظمة للاستجابة حتى لسيناريوهات الأزمات الغير متوقعة التي يمكن تخيلها، حيث يتم تدريب الجهات الفاعلة وأن يكون لديها الموارد اللازمة لمواجهة هذه التكوينات المتوقعة.

الشكل رقم(22): سمات الثقافة الأمنية المتكاملة



المصدر: (besnard, boissières, Daniellou, & Villena, 2017)

المطلب الرابع: فوائد نهج ثقافة السلامة

إن نهج ثقافة السلامة هو رافعة لاستدامة الشركة، والتي يمكن أن يتضرر بقاؤها بسبب الحوادث الأكثر خطورة، كما يمكن أن يكون لها أيضا فوائد تتجاوز إدارة المخاطر بشكل أفضل، وتجربنا على مناقشة الظواهر المخفية، ومناسبة أيضا للتساؤل الاستراتيجي حول نقاط القوة والضعف في المنظمة وحول قدرتها على التعامل مع البيئة المتطورة، مع الحفاظ على مستوى جيد من التكامل بين أعضائها، وبالتالي فإن نهج ثقافة السلامة يعني الجمع بين الأمن والقضايا الاستراتيجية الأخرى. ويمكن أن يعزز نهج ثقافة السلامة ما يلي:

(besnard, boissières, Daniellou, & Villena, 2017, p. 39)

- الجمع بين إدارة الشركة والحقائق على أرض الواقع.
- جعل الإدارة الوسطى أكثر توازناً لإدارة الاختلافات في المواقف محلياً.
- دراسة أكثر شمولية للعوامل التنظيمية والبشرية (في التصميم، خلال التعديلات وفي الحياة اليومية) وبالتالي تحسين الظروف المادية والعمل النفسي والاجتماعي.
- تطور الاحتراف والشعور بالعمل الجيد في مختلف المستويات التنظيمية
- التحسين المستمر والابتكار من خلال تنمية المشاركة.
- تعزيز التفكير في إدارة الموارد البشرية والتغيرات في الأهرام العمرية ودورات الاحتراف والتكامل.
- إزالة التقسيم بين الوحدات وتحسين انسيابية الواجهات.
- تطوير شراكة أعمق مع الشركات الخارجية.
- تحسين العلاقات الاجتماعية وعمل الهيئات التمثيلية للعاملين.
- تحسين العلاقات مع السلطات الإشرافية والمقيمين ووسائل الاعلام.
- التقدم من حيث النتائج البيئية، وحتى في جميع مجالات المسؤولية الاجتماعية.
- تحسين في الأبعاد الأخرى (جودة المنتج، الامتثال للمخططات، صورة العلامة...).
- وفي النهاية هذا كله يؤثر على الأداء العام للشركة.

خلاصة الفصل:

تم التعرف في هذا الفصل على كيفية ادراك الفرد للمخاطر، واتخاذ قرارات بشأنها، وكيفية مواجهة هذه المخاطر، وقياسها وتقييمها، والاجراءات الوقائية اللازمة، والتعرف على ثقافة المخاطر، وثقافة السلامة المثالية التي تستطيع التحكم في المخاطر، وأخيرا فوائد نهج ثقافة السلامة.

تعتبر ادارة الموارد البشرية من بين الوظائف الحيوية في المؤسسة، وهي من أكثر الوظائف حساسية حيث تتعرض للعديد من المخاطر ، وهذا يجعل المؤسسات ملزمة بالاهتمام بإدارة هذه المخاطر للتمكن من الكشف عن الاختلالات والانحرافات المرتبطة بالموارد البشرية وإدارتها والوقاية منها ومعالجتها في الوقت المناسب.

الفصل الرابع

مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من مخاطر الموارد البشرية في مركب الملح الوطنية بسكرة-

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى المتغيرين الرئيسيين لهذه الدراسة، والمتمثلين في مخاطر الموارد البشرية كمتغير تابع والثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، يأتي هذا الفصل التطبيقي لاختبار الفرضيات الموضوعية لتحديد كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من مخاطر الموارد البشرية، وذلك على مستوى مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، من أجل تفسير كيفية مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في التقليل من الأبعاد الخاصة بالمخاطر الموارد البشرية، والخروج بنتائج تجيب عن الإشكالية الموضوعية لهذه الدراسة.

المبحث الأول: تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بمركب الملح الوطاية ولاية بسكرة¹

يعتبر مركب الملح بمنطقة الوطاية التابعة لولاية بسكرة وحدة إنتاجية تابعة للمؤسسة الوطنية للأملح (ENASEL)، تم نشاؤها بمقتضى المرسوم المؤرخ 83-444 المؤرخ في 16 جويلية 1983، وتم التحويل القانوني للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم تبعا للقانون الأساسي المؤرخ في 4 جوان 1990، لتصبح المؤسسة شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال قدره 1.6 مليار دينار جزائريا.

وتعتبر المؤسسة الوطنية للأملح أكبر منتج وموزع للأملح، ويتواجد مقرها الاجتماعي (المديرية العامة) في قسنطينة. وتضم هذه المؤسسة ست وحدات إنتاجية وست وحدات توزيع موزعة على القطر الجزائري، وهي:

1. مركب الملح في الوطاية ولاية بسكرة.
2. مملحات بطيوية ولاية وهران.
3. مملحات سيدي بوزيان ولاية غيليزان.
4. مملحات غرغور ولاية سطيف.
5. مملحات معالجة الملح في المغير ولاية الوادي.
6. مملحات ولاد زوالة عين مليلة.

¹ من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

7. مركز توزيع الجزائر العاصمة.

8. مركز توزيع عنابة.

9. مركز توزيع بجاية.

10. مركز توزيع ورقلة.

11. مركز توزيع وهران.

12. مركز توزيع تيارت.

أما عن الطاقة الإنتاجية، فيستطيع مركب الملح بالوطاية إنتاج 50000 طن من الأملاح سنويا، موزعة على ثلاثة أصناف رئيسية من الأملاح، بحيث يضم كل صنف مجموعة من الأملاح، وهي كما يلي:

1. أملاح غذائية: يضم هذا الصنف من الأملاح المجموعة التالية:

أ. ملح المائدة الرفيع.

ب. ملح الطبخ (شمسي).

ج. ملح المخابز.

2. أملاح صناعية: ويضم هذا الصنف المجموعة التالية:

أ. ملح صناعي.

ب. ملح أقراص لمعالجة المياه.

3. أملاح خاصة: ويضم المجموعة التالية:

أ. ميديسال: وهو ملح خاص لمرضى ضغط الدم.

ب. بيكاربونات الصوديوم.

ج. سلما: وهو ملح خاص بآلات الغسيل.

د. راحة: ملح الحمام.

هـ. جسيم: ملح خاص للتصبير.

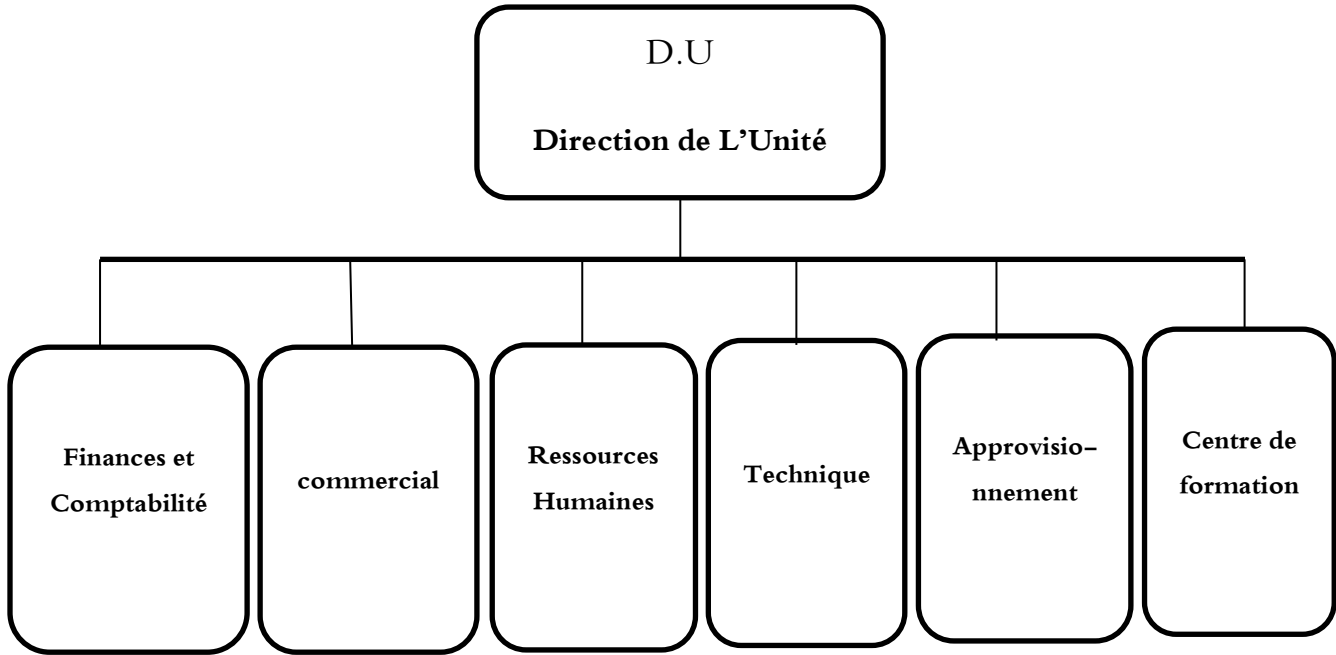
و. آنية: ملح خاص لغسل الأواني.

أما التنظيم الإداري الداخلي لمركب الملح الوطاية يضم عدة أقسام تتنوع حسب الاختصاصات والمهام وفقا للشكل رقم (23).

حسب المخطط فإن مدير الوحدة هو المسير الرئيسي لهذه المؤسسة فهو مسؤول عن:

- السير الحسن لعملية الإنتاج.
- التطوير والتحسين المستمر لظروف الإنتاج.
- الإمضاء على شيكات بعد دراستها من طرف المدير المالي.
- عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك إضافة إلى الاجتماعات الدورية.

الشكل رقم (23): الهيكل التنظيمي لمركب الملح الوطاية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات

يجب ضبط أداة جمع البيانات التي سيتم توزيعها على عينة الدراسة المتمثل في مركب الملح بالوطاية، وذلك من خلال وصفها وأيضاً التأكد من ثباتها وصدقها.

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

أولا/الاستبيان

تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة، وقد اشتمل الاستبيان قسمين، يتعلق القسم الأول بالمعلومات الأولية للأفراد محل الدراسة، ويضم العبارات التي تعبر عن: الجنس، العمر، المؤهل العلمي ومدة الخدمة.

أما القسم الثاني فيتعلق بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى محورين يعبران عن متغيري الدراسة الرئيسيين، بحيث:

1. المحور الأول: يتعلق بالثقافة التنظيمية، ويضم 18 عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير كما يلي:

- البعد الانساني(الرضا الوظيفي): معبر عنه في العبارات من 1 إلى 8.
- البعد القيادي: معبر عنه في العبارات من 9 إلى 14.
- البعد التنظيمي: معبر عنه في العبارات من 15 إلى 18.

2. المحور الثاني: يتعلق بمخاطر الموارد البشرية، ويضم 36 عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير كما يلي:

- الضغوط والتوتر في العمل: معبر عنها في العبارات من 19 إلى 28.
- دوران العمل: معبر عنه في العبارات من 29 إلى 39.
- الاضراب: معبر عنه في العبارات من 40 إلى 44.
- عدم الالتزام التنظيمي: معبر عنه من 45 إلى 51.
- حوادث العمل: معبر عنه من 52 إلى 54.

بالإضافة إلى ذلك، فإن كيفية الإجابة على عبارات الاستبيان تعتمد على سلم ليكارت خماسي الأبعاد لقياس درجة الموافقة من 1 إلى 5 وذلك كما يلي:

الجدول رقم (8): درجات مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: (عبد الفتاح، 2017، صفحة 540)

وفي هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على متوسط افتراضي ليتم مقارنة المتوسطات الحسابية للمتغيرات به من أجل تحديد اتجاهات المبحوثين حول العبارات، واستخدمت هذه الأوساط كما هو موضح في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9): مجالات المتوسط الافتراضي حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد

الدرجة	المجال	درجات الموافقة	مستوى القبول
1	[1.8-1]	غير موافق	منخفض
	[2.6-1.8]		
2	[3.4-2.7]	محايد	متوسط
3	[4.2-3.5]	موافق	مرتفع
	[5-4.3]		

المصدر: (عبد الفتاح، 2017، صفحة 481)

وقد تم استخدام أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان للدراسة الميدانية التالية:

تم تفرغ البيانات وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.V20) (Statistical Package For Social Sciences) وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية، لوصف عينة الدراسة، ولتحديد إجاباتهم اتجاه عبارات كل من الثقافة التنظيمية ومخاطر الموارد البشرية.
2. معامل الارتباط ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداتي الدراسة.

3. استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيري الدراسة.
4. اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA)، لدراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد مخاطر الموارد البشرية.
5. معامل الارتباط بيرسون، لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومخاطر الموارد البشرية، وقد صنف بعض الإحصائيين درجات قوة العلاقة كما هي ممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم(10): أنواع الارتباط واتجاه العلاقة

المعنى	قيمة معامل الارتباط
لا يوجد ارتباط	0
ارتباط ضعيف جدا	من 0.01 إلى 0.29
ارتباط ضعيف	من 0.30 إلى 0.49
ارتباط متوسط	من 0.50 إلى 0.69
ارتباط قوي	من 0.70 إلى 0.89
ارتباط قوي جدا	من 0.90 إلى 0.99
ارتباط تام	+1

المصدر: (عبد الفتاح، 2017، صفحة 491)

ثانيا/ المقابلة

تم الاعتماد على المقابلة لجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة، حيث تمت من خلال طرح (8) أسئلة تتعلق بطبيعة ومدى توافر الثقافة التنظيمية ومخاطر الموارد البشرية وثقافة السلامة داخل مركب الملح الوطاية لولاية بسكرة، وهذه الأسئلة موزعة كما يلي:

السؤال الأول/ حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مركب الملح الوطاية: بالنظر إلى النتائج المحصل عليها نلاحظ أن الثقافة التنظيمية موجودة نسبيا بالمركب كمارسة، ولكن الثقافة التنظيمية كمفهوم منظم ليست معروفة ومحددة ومضبوطة من قبل المسيرين بالمركب، حيث لا توجد ثقافة تنظيمية جماعية داخل المركب.

السؤال الثاني/ حول ما إذا كان هناك وظيفة أو إدارة مهامها الأساسية إدارة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية: لا يضم مركب الملح بولاية بسكرة أي وظيفة أو إدارة ضمن هيكله التنظيمي دورها الأساسي تسيير المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية، إلا فيما يتعلق بحوادث العمل فهناك مصلحة متخصصة للاهتمام بالحوادث التي يتعرض لها العامل بالمركب.

السؤال الثالث/ حول أكثر المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية: يشتكي قسم الموارد البشرية من عدم التزام العاملين المفرط والغياب وحوادث العمل المتكررة وهذا يؤثر كثيرا على العملية الانتاجية بالمركب، بالإضافة إلى ذلك يعاني العاملون بالمركب من ضغوط وتوتر في العمل نتيجة إنشاء مصنع جديد بالمركب لتحسين جودة الملح أدى إلى إضعاف نظام الأجور والمكافآت بالمركب وهذا أثر على أدائهم، مع وجود صراعات تنظيمية بين العاملين والمشرفين عليهم.

السؤال الرابع/ حول ما إذا كان المركب يوفر دورات تكوينية لكيفية التعامل مع المخاطر وأنشطة توعية للوقاية من حوادث العمل: لا يوفر المركب أية دورات تكوينية لتطوير ثقافة المخاطر لدى المسيرين، ولكن يضع مجموعة من التعليمات والاجراءات الوقائية يجب اتباعها فحسب.

السؤال الخامس/ حول المصلحة المسؤولة عن الأمن والوقاية من حوادث العمل ومن المسؤول عن تقديم التقارير عن الحادث في ميدان العمل: توجد مصلحة الصحة والسلامة والبيئة (HSE) لضبط المخاطر المتعلقة بحوادث العمل وتقوم بمراقبة مستمرة لاكتشاف أماكن الخطر، ومسؤول الأمن هو الذي يتولى ضمان سلامة الموظفين، ويحرص على تطبيق الاجراءات الوقائية، وعند وقوع حادث بالمركب، يهتم مسؤول الأمن بشكل مفصل بالحادث حيث يصف الحادث بالتفصيل الممل (كيف حدث، الأسباب، ...)، ثم يقدم التقرير إلى مصلحة الموارد البشرية وتقوم بإكمال الاجراءات ويقدم التقرير كاملا إلى صندوق الضمان الاجتماعي.

السؤال السادس/ حول الهيئات الخارجية التي يتعامل معها مركب الملح بالوطاية: للمركب علاقات مع هيئات خارجية وفق قوانين تضبط هذه العلاقات، ومن بين هذه الهيئات نذكر: "مفتشية العمل"، وتختص بمراقبة علاقات العمل، وظروف العمل والوقاية الصحية وأمن العمال، تقديم المعلومات والارشادات للمسيرين والعاملين فيما يخص حقوقهم وواجباتهم، "المؤسسة الاستشفائية الجوارية القنطرة" (طب

العمل): حيث يقوم المركب بعقد اتفاقية مع المسؤول الأول للمؤسسة للقيام بمراجعة طبية دورية للعاملين بالمركب، وتقوم إدارة المركب بإرسال الملفات الطبية للعاملين، وبعدها ترسل المستشفى فريق طبي، ويكون المركب قد خصص مكان مناسب لإجراء الفحوصات مع الحرص على حضور كل العاملين.

السؤال الثامن/ حول نوعية التدقيق الذي يخضع له المركب: يخضع مركب الملح إلى:

- **التدقيق الداخلي:** يتم فيه تدقيق للمصادقية هل يتم تطبيق القواعد والقوانين بشكل سليم بالمركب (الاطلاع الدقيق على جميع الوثائق بما فيها وثائق كل عامل بالمركب).
- **التدقيق الخارجي:** ويقوم به محافظ الحسابات يتم تعيينه من قبل وزارة المناجم ويقوم بتدقيق ومراجعة كل أقسام المركب حيث يقوم بمراجعة وفحص القوائم والسجلات لكل قسم من أقسام المركب.

الفرع الثاني: ثبات وصدق أداة جمع البيانات

أولاً: ثبات أداة جمع البيانات

يقصد بثبات أداة القياس (Reliability) أن تعطي الأداة نفس النتائج أو نتائج متقاربة حينما نقوم بتكرار عملية القياس.

وهناك عدة طرق إحصائية لقياس الثبات، أكثرها شيوعاً ألفا كرونباخ " α " ويحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60)، وقد بلغت قيمة " α " للاستمارة الكلية (0.821) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها مرتفعة أيضاً ومناسبة لأغراض البحث، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (11)، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

الجدول رقم(11): نتائج معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	معدل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.933	0.872	18	الثقافة التنظيمية
0.865	0.749	8	البعد الانساني
0.867	0.753	6	البعد القيادي
0.946	0.895	4	البعد التنظيمي
0.966	0.935	36	مخاطر الموارد البشرية
0.942	0.886	10	الضغوط والتوتر في العمل
0.909	0.827	11	دوران العمل
0.893	0.799	5	الاضراب
0.907	0.824	7	عدم الالتزام التنظيمي
0.893	0.799	3	حوادث العمل
0.906	0.821	54	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: صدق أداة جمع البيانات

يمثل الهدف من الصدق في أن يقيس الاختبار ما أعد لقياسه، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري وصدق المحك والاتساق الداخلي.

1. الصدق الظاهري:

يتحقق الصدق الظاهري إذا كان مظهر الأداة يدل على قياس ما وضعت لقياسه، أي مناسبة للقياس، وقد تم تقدير الصدق الظاهري من خلال اللجوء إلى آراء المحكمين المختصين في مجال الدراسة والذين يمثلون مجموعة من الأساتذة الجامعيين، لهم خلفية علمية وعملية تؤهلهم لأن يقيّموا الأسئلة بموضوعية للتأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه.

2. صدق المحك:

هو الصدق المتعلق بمدى صلاحية أداة القياس لمعرفة سلوك الفرد في مواقف معينة، حيث تم حساب "معامل المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغ (0.906) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، إن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول السابق رقم(11).

3. صدق الاتساق الداخلي:

ويعرف أيضا بصدق المحتوى والصدق البنائي، ويتحقق إذا كان محتوى الأداة من الأسئلة بمختلف أشكالها يقيس فعلا أبعاد الدراسة. ويعتمد هذا الأسلوب على تمثيل بنود العبارات تمثيلا جيدا للمجال المراد قياسه. وقد تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل بيرسون للارتباط (Pearson correlation coefficient) بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجدولان رقم (12) و(13) يوضحان ذلك.

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الثقافة التنظيمية والبعد الذي تنتمي إليه

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الانساني (الرضا الوظيفي)	أنت راض عن منصبك.	0,546**	0,000
	راتبك يتناسب مع مؤهلك العلمي.	0,559**	0,000
	راتبك يتناسب مع متطلبات المعيشة.	0,472**	0,003
	تقدم لك الادارة الشكر والعرفان أمام جميع الموظفين على ما قمت به من جهود.	0,667**	0,000
	تشعر أن مكان عملك يوفر لك الراحة التامة لأداء مهامك.	0,690**	0,000
	قراراتك التي تتخذها تلاقي قبولا من قبل العاملين المعنيين.	0,645**	0,000
	تقييم الادارة لأدائك يجلب لك الرضا.	0,660**	0,000
	المكافآت ترفع أدائك في عملك.	0,609**	0,000
البعد القيادي	يفسح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة ومناقشة المشاكل الادارية.	0,721**	0,000
	يتعاطف رئيسي مع العمال الذين يعانون من صعوبات ومشاكل حقيقية.	0,701**	0,000
	يسهل رئيسي سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات.	0,680**	0,000
	لا يتدخل رئيسي إلا عندما تصبح المشكلة حادة فقط.	0,642**	0,000
	يتميز رئيسي بالصرامة في التعامل مع الموظفين.	0,661**	0,000
البعد التنظيمي	يسعى رئيسي لخلق روح الدعابة والمرح مع الموظفين.	0,627**	0,000
	الانسجام والثقة بين الادارة والعاملين هي من سمات المؤسسة.	0,893**	0,000
	يتسم نظام المعلومات والاتصال بالوضوح داخل	0,818**	0,000

		المؤسسة.
0,000	0,918**	تحافظ المؤسسة على الكفاءات وتعمل على استقرارهم وتساهم في الحد من دوران العمل.
0,000	0,860**	تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير وتحديد مهارات العاملين لمواجهة المخاطر

** الارتباط عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم(13): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور مخاطر الموارد البشرية والبعد

الذي تنتمي إليه

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	البعد
0,000	0,676**	لا أشعر بالراحة والهدوء في العمل.	التوتر والضغط في العمل
0,000	0,615**	لا أشعر بالأمان في العمل.	
0,000	0,745**	أشعر بتوتر وعدوانية وأعداء اتجاهي في العمل.	
0,000	0,786**	أنا لست متفائل بمستقبلي المهني.	
0,000	0,832**	بيئة العمل غير مريحة (المكان، المعدات....).	
0,000	0,808**	ليس لدي الوقت للقيام بعملتي بشكل صحيح.	
0,000	0,703**	لا يمكنني اتخاذ القرارات بحرية في عملي.	
0,000	0,456**	وظيفتي تتكون من مهام صعبة.	
0,000	0,795**	لا أجد الدعم عندما أواجه صعوبات.	
0,000	0,619**	لا أستطيع التوفيق بين الحياة الشخصية والمهنية.	
0,000	0,631**	لدي رغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى.	دوران العمل
0,001	0,513**	أنا غير راضي عن الضمانات الوظيفية(تقاعد، تأمينات،....).	
0,000	0,671**	لا تربطني علاقة جيدة مع المدراء وزملائي في العمل.	
0,000	0,581**	لا أتقاضى راتي في وقته.	

0,000	0,575**	يتم تكلفني بأعمال اضافية خارج أوقات العمل.	
0,000	0,624**	أشعر بالتعب عند نهاية أوقات العمل.	
0,000	0,566**	أشعر بعدم توفر الأمن الوظيفي.	
0,000	0,511**	لم يتم توظيفي على أساس قدراتي ومستواي الدراسي.	
0,000	0,715**	لا أتمتع بالإجازات الرسمية في أوقاتها دائما.	
0,002	0,484**	لا تقوم ادارة المؤسسة بمقابلة مع الراغبين بترك العمل لتحديد السبب في ذلك.	
0,000	0,611**	لا تقوم المؤسسة بإقناع العاملين الأكفاء بعدم ترك العمل.	
0,000	0,786**	أنا لست راضي عن نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة.	الاضراب
0,000	0,763**	أعتبر أن الحجم الساعي الذي أعمله لا يتناسب مع قيمة الأجر الذي ألقاه.	
0,000	0,775**	لا توفر المؤسسة برامج تكوينية كافية.	
0,000	0,727**	لا أحضر كل الاجتماعات التي تنعقد داخل المؤسسة.	
0,000	0,812**	أنا لست راضي عن ظروف العمل في المؤسسة.	
0,000	0,751**	ليس لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة.	عدم الالتزام التنظيمي
0,000	0,547**	أشعر بقليل من الولاء نحو المؤسسة.	
0,000	0,628**	ليس لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل إلي للاحتفاظ بعلمي الحالي في المؤسسة.	
0,000	0,695**	لا يشجعني العمل في المؤسسة على إظهار أقصى ما لدي من أداء ومهارات.	
0,000	0,739**	في حالة حدوث أي تغيير في ظروفي الحالية سيؤدي بي إلى ترك العمل في المؤسسة.	
0,000	0,743**	لا أشعر براحة بالغة لاختياري للمؤسسة وتفضيلها على جهات أخرى كان يمكنني أن أعمل بها.	
0,000	0,784**	لا أهتم كثيرا بسمعة المؤسسة ومصيرها.	
0,000	0,850**	لا أستفيد من نشاطات التوعية الوقائية التي توفرها المؤسسة لوقايتنا من إصابات العمل والأمراض المهنية.	حوادث العمل

0,000	0,780**	لا تفرض علينا المؤسسة ضرورة تطبيق القوانين الوقائية، ولا تضع اجراءات تأديبية على العاملين الغير ملتزمين بهذه القوانين.
0,000	0,900**	ليس هناك مراقبة مستمرة في أماكن العمل من طرف مسؤولين أو مختصين من أجل اكتشاف أماكن الخطر.

** الارتباط عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدولين (12) و(13) أن جميع العبارات داخل كل بعد دالة عند مستوى معنوية 0.01، وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه.

المطلب الثالث: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة، نقوم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي، أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أو لا، وذلك باستعمال معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، بحيث يجب أن تنتمي قيم الالتواء إلى المجال $[-3; 3]$ ، وأن تنتمي قيم التفلطح إلى المجال $[-7; 7]$ ، حتى يخضع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي، ويبين الجدول رقم (14) معاملات الالتواء والتفلطح الخاصة بمتغيري هذه الدراسة وأبعادها.

الجدول رقم(14): نتائج اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة وأبعادها	معاملات الالتواء	معاملات التفلطح
البعد الإنساني	-0,412	-0,686
البعد القيادي	-1,021	1,181
البعد التنظيمي	-0,446	-0,921
الثقافة التنظيمية	-0,476	-0,501
الضغوط والتوتر في العمل	0,356	-0,887
دوران العمل	0,065	-0,483
الاضراب	-0,178	-0,942
عدم الالتزام التنظيمي	0,520	0,382
حوادث العمل	0,278	-0,235

0,622	0,211	مخاطر الموارد البشرية
-------	-------	-----------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(14) نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد تقع في المجال [3-; 3] وقيمة معامل التفلطح تقع في المجال [7-; 7]، مما يشير أن متغيري الدراسة وأبعادها يخضعون للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكّن من متابعة تحليل نموذج الدراسة.

المطلب الرابع: الإطار الوصفي لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم(15) أهم خصائص عينة الدراسة وذلك بناء على المعلومات المستخرجة من الاستبيان.

الجدول رقم(15): خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	%89.5
	أنثى	4	%10.5
	المجموع	38	%100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	10	%26.3
	30-50 سنة	26	%68.4
	50 فما فوق	2	%5.3
	المجموع	38	%100
المؤهل العلمي	متوسط	-	-
	ثانوي	12	%31.6
	جامعي	26	%68.4
	المجموع	38	%100
	سنوات الخدمة في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	20
من 5 إلى 14 سنة	13	%34.2	
من 15 إلى 25 سنة	5	%13.2	
أكثر من 25 سنة	-	-	-
المجموع	38	%100	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

أولاً/ الجنس: أظهرت نتائج الجدول رقم (15) فيما يتعلق بالجنس أن أغلب أفراد عينة الدراسة في مركب الملح بالوطاية ذكور بنسبة 89.5 % ، مقابل 4 عاملات فقط من مجموع العاملين بنسبة 10.5% وذلك يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يأخذ الطابع الانتاجي حيث أن أغلبية المهام عضلية يدوية.

ثانياً/ العمر: أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أغلبية العاملين تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة بنسبة 68.4% ، هذه الفئة من العاملين تليها الفئة التي أقل من 30 سنة والتي تضم 10 عمال بنسبة 26.3% ، في حين يوجد عاملين اثنين تجاوزا الخمسين سنة بنسبة 5.3%، أي أن الفئة الغالبة هي الفئة التي تتمتع بخبرة متوسطة في ميدان عملها، وهذا نظرا لسياسة التوظيف بالمركب الذي يحرص على توظيف الشباب.

ثالثاً/ المستوى التعليمي: تشير نتائج الجدول رقم (15) إلى أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة هي الفئة الحاصلة على شهادات جامعية بنسبة 68.4%، بينما فئة الثانوي بلغت نسبة 31.6%، أما فئة المتوسط فهم غير موجودين، وذلك راجع لسياسة التوظيف في المركب حيث يحرص المركب على توظيف الأفراد الحاصلين على شهادات ومؤهلات علمية قادرة على استيعاب والتأقلم مع التغيرات البيئية.

رابعاً/ سنوات الخدمة في المؤسسة: معظم أفراد عينة الدراسة في مركب الملح بالوطاية يعملون منذ أقل من 5 سنوات بنسبة 52.6% ، تليها الفئة التي تعمل منذ 5 إلى 14 سنة بنسبة 34.2%، ثم الفئة التي تعمل منذ 15 إلى 25 سنة بنسبة 13.2%، في حين الفئة ذات مدة الخدمة الأكثر من 25 سنة لا توجد، وهذا راجع لسياسة التوظيف التي اتبعها المركب مؤخرًا.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول متغيري الدراسة

يتناول هذا المطلب نتائج التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات وفق المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة والعناصر الفرعية لكل متغير وذلك بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة.

الفرع الأول: اتجاهات عينة الدراسة حول متغير الثقافة التنظيمية

سيتم تحليل اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، وذلك من خلال تحليل اجابات عينة الدراسة حول أبعاد هذا المتغير.

أولاً/ اتجاهات عينة الدراسة حول البعد الإنساني(الرضا الوظيفي)

يبين الجدول رقم (16) اتجاهات عينة الدراسة حول بعد الرضا الوظيفي، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (16): اتجاهات عينة الدراسة حول البعد الإنساني (الرضا الوظيفي)

الميل	الاتجاه	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبية	رقم العبارة	البعد
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
3,0592	محايد	4	1,24405	3,4211	6	18	4	6	4	التكرار النسبية	01	البعد الإنساني (الرضا الوظيفي)
					15,8	47,4	10,5	15,8	10,5			
	محايد	6	1,11915	2,8684	-	17	3	14	4	التكرار النسبية	02	
					-	44,7	7,9	36,8	10,5			
	غير موافق	8	1,11883	2,2105	-	8	4	14	12	التكرار النسبية	03	
					-	21,1	10,5	36,8	31,6			

04	التكرار	8	9	7	13	1	2,7368	1,22329	7	محايد
	النسبة	21,1	21,7	18,4	34,2	2,6				
05	التكرار	6	8	7	16	1	2,9474	1,18430	5	محايد
	النسبة	15,8	21,1	18,4	42,1	2,6				
06	التكرار	1	5	7	24	1	3,5000	0,86212	2	موافق
	النسبة	2,6	13,2	18,4	63,2	2,6				
07	التكرار	3	10	4	18	3	3,2105	1,16614	3	محايد
	النسبة	7,9	26,3	10,5	47,4	7,9				
08	التكرار	4	5	4	15	10	3,5789	1,30760	1	موافق
	النسبة	10,5	13,2	10,5	39,5	26,3				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يشير الجدول إلى أن الاتجاه العام للعاملين في مركب الملح الوطاية المتعلق بالبعد الإنساني "محايد" وهو مستوى "متوسط" حسب سلم ليكارت الحماسي، حيث اتضح أن هؤلاء العاملون يوافقون على أن المكافآت ترفع من مستوى آدائهم حيث يعتبر الراتب الشهري بعناصره مصدر لشعورهم بالرضا والاطمئنان العبارة (8)، وفي المقابل، يظهر عدم موافقتهم على العبارة (3) لأن القدرة الشرائية أكبر من الراتب الشهري الذي يتقاضاه العاملون بالمركب، أما باقي العبارات فجاءت في الاتجاه المحايد.

ومن خلال تحليل عبارات هذا البعد يتضح لنا ما يلي:

- محددات الرضا الوظيفي لا ترتقي إلى المستوى المطلوب.
- نقص اقتناع العاملين بالطريقة التي يتم بها تقييم آدائهم.

ثانيا/ اتجاهات عينة الدراسة حول البعد القيادي

يبين الجدول رقم (17) اتجاهات عينة الدراسة حول البعد القيادي، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والميل العام الخاص بالبعد القيادي.

الجدول رقم(17): اتجاهات عينة الدراسة حول البعد القيادي

الميل	الاتجاه	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	رقم العبارة	البعد
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
3,4474	محايد	4	1,22213	3,4211	5	19	6	3	5	التكرار	09	البعد القيادي
					13,2	50	15,8	7,9	13,2			
	موافق	1	1,02459	3,6316	6	20	5	6	1	التكرار	10	
					15,8	52,6	13,2	15,8	2,6			
	محايد	3	1,10861	3,4737	4	20	8	2	4	التكرار	11	
					10,5	52,6	21,1	5,3	10,5			
	محايد	2	1,20218	3,4737	4	22	6	-	6	التكرار	12	
					10,5	57,9	15,8	-	15,8			
	محايد	6	0,96157	3,3158	2	17	12	5	2	التكرار	13	
					5,3	44,7	31,6	13,2	5,3			
	محايد	5	1,23946	3,3684	3	23	3	3	6	التكرار	14	
					7,9	60,5	7,9	7,9	15,8			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول أن الاتجاه العام للعاملين في مركب الملح بالوطاية المتعلق بالبعد القيادي "محايد" وهو مستوى "متوسط" حسب سلم ليكارت الخماسي، إذ اتضح أن العاملين بالمركب يوافقون على وجود تعاطف وتعاون من قبل الرئيس مع العاملين في حالة وجود صعوبات ومشاكل العبارة (10)، في المقابل اتضح أن العاملين غير متأكدين من: وجود مجال أمامهم لإبداء آرائهم وطرح أفكارهم، أن هناك تسهيل لسبل الاتصال، تدخل رئيسهم في حالة وجود مشاكل حادة، الصرامة في التعامل، جو الدعاية والمرح في العمل العبارة (9،11،12،13،14).

ومن خلال تحليل عبارات هذا البعد يتضح لنا أن طبيعة القيادة الإدارية (أنماط القيادة وسلوك القائد) في مركب الملح مقبولة نسبيا.

ثالثا/ اتجاهات عينة الدراسة حول البعد التنظيمي

يبين الجدول رقم(18) اتجاهات عينة الدراسة حول البعد التنظيمي، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والميل العام الخاص بالبعد التنظيمي.

الجدول رقم(18):اتجاهات عينة الدراسة حول البعد التنظيمي

الميل	الاتجاه	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبية	رقم العبارة	البعد التنظيمي (الهيكل التنظيمي)
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
2,9079	محايد	2	1,26249	2,9737	2	15	9	4	8	التكرار	15	البعد التنظيمي (الهيكل التنظيمي)
					5,3	39,5	23,7	10,5	21,1	النسبة		
	محايد	4	1,21161	2,7895	1	15	3	13	6	التكرار	16	
					2,6	39,5	7,9	34,2	15,8	النسبة		
	محايد	1	1,23025	3,0000	2	16	6	8	6	التكرار	17	
					5,3	42,1	15,8	21,1	15,8	النسبة		
	محايد	3	1,23400	2,8684	2	15	2	14	5	التكرار	18	
					5,3	39,5	5,3	36,8	13,2	النسبة		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير إلى أن الاتجاه العام للعاملين في مركب الملح بالوطاية المتعلق بالبُعد التنظيمي "محايد" وهو مستوى "متوسط" حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث اتضح أن العاملين غير متأكدين من: الانسجام والثقة بين الادارة العاملين، وضوح نظام الاتصال، محافظة المركب على الكفاءات، تطوير وتحديد مهارات العاملين لمواجهة المخاطر داخل المركب العبارة (15،16،17،18).

ومن خلال تحليل عبارات هذا البعد يتضح لنا ما يلي:

- نظام الاتصال بالمركب واضح بشكل شبه مقبول.
- نقص حرص المركب على المحافظة على الكفاءات والتعلم والتطوير والتجديد المستمر.

وبشكل عام يمكن إجمال ما سبق في الجدول رقم(19) حيث يظهر مدى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في مركب الملح الوطاية، وذلك بإبراز كل من: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى القبول لكل بعد وفقا لسلم ليكارت الخماسي وأيضا ترتيب توافر الأبعاد في مركب الملح الوطاية.

الجدول رقم(19): اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
البعد الإنساني (الرضا الوظيفي)	3,0592	0,69854	متوسطة	2
البعد القيادي	3,4474	0,75646	متوسطة	1
البعد التنظيمي	2,9079	1,07713	متوسطة	3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول إلى توافر نسبي لأبعاد الثقافة التنظيمية في مركب الملح بالوطاية وبدرجات متفاوتة، فحسب آراء الباحثين وحسب العبارات المستخدمة للتعبير عن الثقافة التنظيمية في الاستبيان، فإن البعد القيادي هو أقوى بعد يعبر عن توفر متوسط للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تقلل من مخاطر الموارد البشرية بالمركب، وذلك بمتوسط حسابي مقداره 3,4474 وانحراف معياري 0,75646. هذا المتوسط كان بمستوى "متوسط" حسب سلم ليكارت الخماسي، ويأتي البعد الإنساني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره 3,0592 وانحراف معياري مقداره 0,69854، هذا المتوسط ينتمي بدوره إلى مستوى "متوسط" حسب سلم ليكارت الخماسي، أما البعد التنظيمي فكان في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره 2,9079 وانحراف معياري مقداره 1,07713، هذا المتوسط ينتمي إلى المستوى "متوسط" حسب سلم ليكارت الخماسي.

إن الاتجاه العام للعبارات المعبرة عن أبعاد الثقافة التنظيمية كان "محايد" وهذا نتيجة الاختلاف والتباين في آراء الباحثين حيث أثر على كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وجاءت كلها في الاتجاه "المتوسط"، وهذا يعني ضعف الثقافة التنظيمية بمركب الملح الوطاية وعدم وجود ثقافة تنظيمية جماعية

قوية، إذ يجد العاملین بالمركب صعوبة في شرح وتحديد وفهم قيم المركب، ما من شأنه أن يعيق خلق وتبني ثقافة تنظيمية قوية داعمة، للتقليل من مخاطر الموارد البشرية.

الفرع الثاني: اتجاهات عينة الدراسة حول متغير مخاطر الموارد البشرية

سيتم تحليل اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير التابع (مخاطر الموارد البشرية)، وذلك من خلال تحليل اجابات عينة الدراسة حول أبعاد هذا المتغير.

أولاً/ اتجاهات عينة الدراسة حول بُعد الضغوط والتوتر في العمل

يبين الجدول رقم (20) اتجاهات عينة الدراسة حول بُعد الضغوط والتوتر في العمل، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببُعد الضغوط والتوتر في العمل.

الجدول رقم(20): اتجاهات عينة الدراسة حول بُعد الضغوط والتوتر في العمل

الميل	الاتجاه	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبية	رقم العبارة	البعد
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
2,8316	محايد	4	1,15757	2,8947	3	11	6	15	3	التكرار	19	الضغوط والتوتر في العمل
					7,9	28,9	15,8	39,5	7,9	النسبة		
	محايد	6	1,24519	2,7368	3	10	5	14	6	التكرار	20	
					7,9	26,3	13,2	36,8	15,8	النسبة		
	محايد	7	1,11756	2,6842	2	9	6	17	4	التكرار	21	
					5,3	23,7	15,8	44,7	10,5	النسبة		
	محايد	9	1,19981	2,5789	2	9	5	15	7	التكرار	22	
					5,3	23,7	13,2	39,5	18,4	النسبة		
	محايد	3	1,31519	3,0000	6	9	7	11	5	التكرار	23	
					15,8	23,7	18,4	28,9	13,2	النسبة		
	محايد	8	1,17222	2,6316	4	5	6	19	4	التكرار	24	

				10,5	13,2	15,8	50	10,5	النسبة	
محايد	2	1,26249	3,0263	5	10	9	9	5	التكرار	25
				13,2	26,3	23,7	23,7	13,2	النسبة	
محايد	1	1,22358	3,4474	8	14	5	9	2	التكرار	26
				21,1	36,8	13,2	23,7	5,3	النسبة	
محايد	5	1,15911	2,8158	4	7	8	16	3	التكرار	27
				10,5	18,4	21,1	42,1	7,9	النسبة	
محايد	10	1,03323	2,5000	1	7	7	18	5	التكرار	28
				2,6	18,4	18,4	47,4	13,2	النسبة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أن الاتجاه العام للعاملين بمركب الملح بالوطاية المتعلق ببعده الضغوط والتوتر في العمل "محايد" وهو مستوى "متوسط" حسب سلم ليكارت الحماسي، حيث اتضح أن العاملين غير متأكدين من: شعورهم باضطراب (نفسي أو جسدي) أو توتر وضغوط، الأمان، العدوانية، ارتياح أو عدم ارتياح أثناء العمل بالمركب، تفاعل بالمستقبل المهني، الحرية في اتخاذ القرارات، وجود الدعم الكافي لمواجهة الصعوبات، أداء المهام الصعبة، وإمكانية التوفيق بين الحياة الشخصية والمهنية.

ومن خلال تحليل عبارات هذا البعد يتضح لنا أن نوعية حياة العمل في مركب الملح تتسم نسبياً بنوع من عدم الارتياح والضغوط والتوتر وعدوانية خاصة بين العاملين والمدراء.

ثانياً/ اتجاهات عينة الدراسة حول دوران العمل

يبين الجدول رقم (21) اتجاهات عينة الدراسة حول بُعد دوران العمل، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعده دوران العمل.

الجدول رقم(21):اتجاهات عينة الدارسة حول بُعد دوران العمل

الميل	الاتجاه	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	رقم العبارة	البُعد
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
2,8086	محايد	3	1,18909	3,2105	7	9	8	13	1	التكرار النسبة	29	دوران العمل
					18,4	23,7	21,1	34,2	2,6			
	محايد	2	1,11277	3,2895	5	14	7	11	1	التكرار النسبة	30	
					13,2	36,8	18,4	28,9	2,6			
	غير موافق	11	0,94402	1,9737	1	2	4	19	12	التكرار النسبة	31	
					2,6	5,3	10,5	50	31,6			
	غير موافق	10	1,14148	2,3158	2	6	2	20	8	التكرار النسبة	32	
					5,3	15,8	5,3	52,6	21,1			
	محايد	6	1,24519	2,7368	4	8	5	16	5	التكرار النسبة	33	
					10,5	21,1	13,2	42,1	13,2			
	موافق	1	1,04248	3,6842	6	23	1	7	1	التكرار النسبة	34	
					15,8	60,5	2,6	18,4	2,6			
	محايد	5	1,15911	2,8158	3	9	8	14	4	التكرار النسبة	35	
					7,9	23,7	21,1	36,8	10,5			
	غير موافق	9	1,10379	2,6053	2	7	8	16	5	التكرار النسبة	36	
					5,3	18,4	21,1	42,1	13,2			
	محايد	7	1,23256	2,6842	2	10	8	10	8	التكرار النسبة	37	
					5,3	26,3	21,1	26,3	21,1			
محايد	8	1,16888	2,6579	2	9	7	14	6	التكرار النسبة	38		
				5,3	23,7	18,4	36,8	15,8				
محايد	4	1,23860	2,9211	5	8	8	13	4	التكرار النسبة	39		
				13,2	21,1	21,1	34,2	10,5				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى أن الاتجاه العام للعاملين بمركب الملح بالوطاية المتعلق ببعده دوران العمل "محايد" وهو مستوى "متوسط" حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث اتضح أن العاملين يشعرون بالتعب عند نهاية أوقات العمل العبارة (34)، وفي المقابل غير موافقون على العبارات السلبية المعبرة عن هذا البعد ويقرؤون بوجود علاقة جيدة بين المدراء وزملائهم في العمل العبارة (31)، وأنهم يتقاضون راتبهم في وقته العبارة (32)، وأنهم تم توظيفهم على أساس قدراتهم العبارة (36)، أما باقي العبارات فهم غير متأكدين بوجودها أو عدمها العبارة (29،30،33،37،38،39).

ومن خلال تحليل عبارات هذا البعد يتضح لنا نقص اجتهاد المركب في الحفاظ على العاملين وهذا يُنقص من شعور العامل بالانتماء للمركب.

ثالثا/ اتجاهات عينة الدراسة حول بُعد الاضراب

يبين الجدول رقم (22) اتجاهات عينة الدراسة حول بُعد الاضراب، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعده الاضراب.

الجدول رقم(22):اتجاهات عينة الدراسة حول بُعد الاضراب

الميل	الاتجاه	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	رقم العبارة	البعد
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
3,1316	موافق	2	1,33025	3,5263	11	11	7	5	4	التكرار	40	الاضراب
					28,9	28,9	18,4	13,2	10,5	النسبة		
	موافق	1	1,14925	3,7632	12	13	6	6	1	التكرار	41	
					31,6	34,2	15,8	15,8	2,6	النسبة		
	محايد	3	1,35907	2,8684	6	9	2	16	5	التكرار	42	
					15,8	23,7	5,3	42,1	13,2	النسبة		
	محايد	4	1,32596	2,8421	5	8	8	10	7	التكرار	43	
					13,2	21,1	21,1	26,3	18,4	النسبة		

غير موافق	5	1,25798	2,6579	5	4	8	15	6	التكرار	44
				13,2	10,5	21,1	39,5	15,8	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى أن الاتجاه العام للعاملين بمركب الملح بالوطاية المتعلق ببعده الاضراب "محايد" وهو مستوى "متوسط" حسب سلم ليكارت الحماسي، حيث اتضح أن العاملين غير راضين عن: نظام الأجور والمكافآت في المركب حيث تعتبر الأجور والمكافآت مصدر شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان العبارة (40)، ويرون أن الحجم الساعي غير مقبول العبارة (41)، وفي المقابل يدون عدم موافقتهم من انعدام ظروف عمل مناسبة بالمركب العبارة (44)، بالإضافة إلى ذلك فهم غير متأكدين من: توفر برامج تكوينية كافية بالمركب العبارة (42)، ومن امكانية حضورهم في كل الاجتماعات التي تنعقد داخل المؤسسة العبارة (43).

ومن خلال تحليل عبارات هذا البعد يتضح لنا ما يلي:

- نظام الأجور والمكافآت لا يرتقي إلى المستوى المطلوب.
- ضعف نظام الحوافز بالمركب.
- كثيرا ما يتعرض العاملون بالمركب للعقاب من خلال الخصم الشهري.

رابعا/ اتجاهات عينة الدراسة حول بُعد عدم الالتزام التنظيمي

يبين الجدول رقم (23) اتجاهات عينة الدراسة حول بُعد عدم الالتزام التنظيمي، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببُعد عدم الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم(23):اتجاهات عينة الدراسة حول بُعد عدم الالتزام التنظيمي

الميل	الاتجاه	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبية	رقم العبارة	البعد
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			

2,6278	محايد	6	1,12517	2,3684	3	3	6	19	7	التكرار	45	عدم الالتزام التنظيمي
					7,9	7,9	15,8	50	18,4	النسبة		
	محايد	3	1,01763	2,7895	0	12	10	12	4	التكرار	46	
					0	31,6	26,3	31,6	10,5	النسبة		
	محايد	4	1,16033	2,7105	2	9	9	12	6	التكرار	47	
					5,3	23,7	23,7	31,6	15,8	النسبة		
	محايد	2	1,44235	2,9737	8	7	6	10	7	التكرار	48	
					21,1	18,4	15,8	26,3	18,4	النسبة		
	محايد	1	1,27343	3,0000	5	9	11	7	6	التكرار	49	
					13,2	23,7	28,9	18,4	15,8	النسبة		
	غير موافق	5	1,10604	2,5789	3	3	13	13	6	التكرار	50	
					7,9	7,9	34,2	34,2	15,8	النسبة		
	غير موافق بشدة	7	1,19655	1,9737	3	2	2	15	16	التكرار	51	
					7,9	5,3	5,3	39,5	42,1	النسبة		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى أن الاتجاه العام للعاملين بمركب الملح بالوطاية حول بُعد عدم الالتزام التنظيمي "غير موافق" وهو مستوى "منخفض" حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث اتضح أن العاملين غير موافقين على العبارات السلبية المعبرة عن هذا البُعد أنهم يشعرون بارتياح لاختيارهم للمؤسسة العبارة (50)، ويهتمون كثيرا بسمعة المؤسسة (51).

ومن خلال تحليل عبارات هذا البعد يتضح لنا ما يلي:

- هناك نوع من الولاء والالتزام لدى الأفراد اتجاه المركب.
- افتقار المركب للجهود اللازمة لدعم العاملين به لتقديم أقصى ما لديهم من أداء ومهارات.

خامسا/ اتجاهات عينة الدراسة حول بُعد حوادث العمل

يبين الجدول رقم (24) اتجاهات عينة الدراسة حول بُعد حوادث العمل، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببُعد حوادث العمل.

الجدول رقم(24):اتجاهات عينة الدراسة حول بُعد حوادث العمل

الميل	الاتجاه	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبية	رقم العبارة	البعد
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
3,0263	محايد	3	1,37882	2,8684	6	8	6	11	7	التكرار	52	حوادث العمل
					15,8	21,1	15,8	28,9	18,4	النسبة		
	محايد	2	1,26024	2,9211	5	9	6	14	4	التكرار	53	
					13,2	23,7	15,8	36,8	10,5	النسبة		
	محايد	1	1,43146	3,2895	12	6	4	13	3	التكرار	54	
					31,6	15,8	10,5	34,2	7,9	النسبة		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى أن الاتجاه العام للعاملين بمركب الملح بالوطاية حول بُعد حوادث العمل "محايد" وهو مستوى "متوسط" حسب سلم ليكارت الخماسي، حيث اتضح حسب آراء العاملين عدم تأكدهم من استفادتهم من نشاطات التوعية الوقائية ومن أن المركب يحرص على ضرورة تطبيق القوانين الوقائية والمراقبة المستمرة في ميدان العمل العبارة (54,53,52).

ومن خلال تحليل عبارات هذا البعد يتضح لنا:

- نقص إدراك إدارة المركب لقضايا الأمان والسلامة المهنية.
- نقص إدراك المركب بضرورة تبني ثقافة السلامة.

وبشكل عام يمكن إجمال ما سبق في الجدول رقم (25) حيث يظهر مدى توافر أبعاد مخاطر الموارد البشرية في مركب الملح الوطاية، وذلك بإبراز كل من: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، درجة الموافقة على كل بعد وفقا لسلم ليكارت الخماسي وأيضا ترتيب توافر الأبعاد في مركب الملح الوطاية.

الجدول رقم (25): اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد مخاطر الموارد البشرية

أبعاد مخاطر الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
الضغوط والتوتر في العمل	2,8316	0,83702	متوسطة	3
دوران العمل	2,8086	0,69356	متوسطة	4
الاضراب	3,1316	0,99216	متوسطة	1
عدم الالتزام التنظيمي	2,6278	0,83335	منخفضة	5
حوادث العمل	3,0263	1,14787	متوسطة	2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى توافر نسبي لأبعاد مخاطر الموارد البشرية في مركب الملح الوطاية ولكن بدرجات متفاوتة، فحسب آراء العاملين وحسب العبارات المستخدمة للتعبير من مخاطر الموارد البشرية في الاستبيان، فإن الاضراب هو أقوى بُعد يعبر عن توفر المخاطر المتعلقة بالموارد البشري، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,1316 وانحراف معياري قدره 0,99216، وهذا المتوسط ذو مستوى "متوسط" حسب سلم ليكارت الخماسي، وتأتي حوادث العمل في المرتبة الثانية للتعبير عن توافر مخاطر الموارد البشرية في المركب، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,0263 وانحراف معياري 1,14787 ، وهذا المتوسط ذو مستوى "متوسط" حسب سلم ليكارت الخماسي، وتأتي الضغوط والتوتر في العمل في المرتبة الثالثة للتعبير عن توافر مخاطر الموارد البشرية، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2,8316 وانحراف معياري قدره 0,83702، هذا المتوسط ذو مستوى "متوسط" حسب سلم ليكارت الخماسي، ثم يأتي في المرتبة الرابعة بُعد دوران العمل، بمتوسط حسابي قدره 2,8086 وانحراف معياري قدره 0,69356، هذا البعد ذو مستوى "متوسط" حسب سلم ليكارت الخماسي، ويأتي

عدم الالتزام التنظيمي في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره 2,6278، وانحراف معياري 0,83335، هذا البعد ذو مستوى "منخفض" حسب سلم ليكارت الخماسي.

إن الاتجاه العام للعبارات المعبرة عن أبعاد مخاطر الموارد البشرية كان "محايد" وهذا نتيجة للاختلاف والتباين في آراء المبحوثين وهذا أثر بشكل متوسط على أبعاد مخاطر الموارد البشرية وجاءت كلها في الاتجاه "المتوسط"، وهذا راجع لشعور العاملين بالمركب بالخوف وعدم الارتياح وقلة الثقة بالمشرفين عليهم، وهذا ما جعلهم يتحفظون في الاجابة على الاستبيان، وهذا دليل على وجود رقابة صارمة على العمال تشكل عليهم نوع من الضغط والتهديد الغير مباشر، وهذا ما يؤكد أن العاملين بالمركب في خطر اجتماعي حقيقي، وهذا ما يعزز أهمية الدراسة على المخاطر الاجتماعية وصحتها.

المطلب الثاني: تحليل الارتباط بين متغيري وأبعاد الدراسة (ارتباط Pearson)

يظهر الجدول رقم (26) معاملات ارتباط (ارتباط Pearson) فيما بين متغيري الثقافة التنظيمية ومخاطر الموارد البشرية، وأيضاً أبعادها المتمثلة في: الرضا الوظيفي، البعد القيادي، البعد التنظيمي، التوتر والضغوط في العمل، دوران العمل، الاضراب، عدم الالتزام التنظيمي، حوادث العمل.

الجدول رقم (26): معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد مخاطر الموارد البشرية

أبعاد الثقافة التنظيمية	الارتباط مع الضغوط والتوتر في العمل	الارتباط مع دوران العمل	الارتباط مع الاضراب	الارتباط مع عدم الالتزام التنظيمي	الارتباط مع حوادث العمل	الارتباط مع مخاطر الموارد البشرية
البعد الانساني (الرضا الوظيفي)	-0,388*	-0,595**	-0,565**	-0,516**	-0,286	-0,608**
البعد القيادي	-0,139	-0,116	-0,201	-0,350*	-0,016	-0,214
البعد التنظيمي	-0,337*	-0,424**	0,377*	-0,650**	-0,299	-0,531
الارتباط مع الثقافة التنظيمي	-0,361*	-0,482**	-0,483**	-0,617**	-0,251	-0,564**

**الارتباط عند مستوى 0.01

*الارتباط عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن هناك علاقة ارتباط عكسية متوسطة وذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين الثقافة التنظيمية ومخاطر الموارد البشرية بلغت $-0,564^{**}$ ، وهذا يؤكد أن الثقافة التنظيمية تساهم في تقليل من المخاطر الموارد البشرية على مستوى مركب الملح بالوطاية. بالإضافة إلى ذلك فإن:

1. هناك علاقة ارتباط سلبية ضعيف ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين الثقافة التنظيمية والضغوط والتوتر في العمل بمعامل ارتباط بلغ $-0,361^*$

2. هناك علاقة ارتباط سلبية ضعيفة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين الثقافة التنظيمية

ودوران العمل بمعامل ارتباط $-0,482^{**}$

3. هناك علاقة ارتباط سلبي ضعيف ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين الثقافة التنظيمية والاضراب بمعامل ارتباط بلغ $-0,483^{**}$
4. هناك ارتباط سلبي متوسط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين الثقافة التنظيمية وعدم الالتزام التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ $-0,617^{**}$
5. لا يوجد ارتباط بين الثقافة التنظيمية وحوادث العمل لانعدام الدلالة الاحصائية، وهذا راجع لعدم تبني مركب الملح الوطاية لثقافة السلامة.

وفيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين أبعاد متغيري الدراسة، فيشير الجدول رقم(25) إلى أنه، باستثناء معامل الارتباط الايجابي بين البعد التنظيمي والاضراب، هناك علاقة عكسية سلبية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 و0.05 بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومخاطر الموارد البشرية. بحيث:

1. **الرضا الوظيفي:** تثبت الدراسة التطبيقية أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين الرضا الوظيفي وكل من : الضغوط والتوتر في العمل، دوران العمل، الاضراب، عدم الالتزام التنظيمي، أي كلما توفرت محددات الرضا الوظيفي كلما قلت مخاطر الموارد البشرية بالمركب،(لا توجد علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي وحوادث العمل).
2. **البعد القيادي:** تثبت الدراسة التطبيقية أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين البعد القيادي وعدم الالتزام التنظيمي،(أي كلما كانت أنماط القيادة وسلوك القائد تتميز بالمرونة كلما قلت حالات عدم الالتزام بالمركب إن وجدت). ولا توجد علاقة ارتباط بالنسبة للضغوط والتوتر في العمل، دوران العمل، الاضراب، حوادث العمل.
3. **البعد التنظيمي:** : تثبت الدراسة التطبيقية أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين البعد التنظيمي وكل من: الضغوط والتوتر في العمل، دوران العمل، الاضراب، عدم الالتزام التنظيمي، في حين لا توجد علاقة ارتباط بين البعد التنظيمي والاضراب.

وفي المجمل، يظهر الجدول رقم(26) أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية أي كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية وتتميز بقيم أساسية أكثر وضوحا وفهما وانتشارا في المؤسسة وأشد تماسكا، وأكثر تطبيقا في الواقع، كلما نقصت مخاطر الموارد البشرية داخل المؤسسة والمتمثلة في : الضغوط والتوتر في العمل، دوران العمل، الاضراب، عدم الالتزام التنظيمي، حوادث العمل.

المطلب الثالث: اختبار صلاحية النموذج

تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية (أي ملاءمة) النموذج للدراسة) وأيضا للتأكد من وجود دور للثقافة التنظيمية للتقليل من مخاطر الموارد البشرية. والجدول رقم (27) يوضح ذلك.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	5,236	1	5,239	16,816	0,000
الخطأ	11,216	36	0,312	-	-
المجموع	16,456	37	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 16.816 عند مستوى معنوية يساوي 0.000، هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود دور خطي معنوي للثقافة التنظيمية في التقليل من مخاطر الموارد البشرية، وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع للدراسة.

كما تم اختبار دور أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتمثلة في: البعد الإنساني، البعد القيادي، والبعد التنظيمي، على المتغير التابع (مخاطر الموارد البشرية). والجدول رقم(28) يوضح ذلك.

الجدول رقم(28): نتائج معامل التحديد (**R Square**) لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على مخاطر الموارد البشرية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير
أبعاد الثقافة التنظيمية	0,564	0,318	0,299	0,55818

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن معامل التحديد (**R Square**) الذي استخدم لاختبار دور كل من: البعد الإنساني، البعد القيادي، والبعد التنظيمي في التقليل من مخاطر الموارد البشرية، يساوي 0.318، هذه القيمة تعني أن أبعاد الثقافة التنظيمية بإمكانها تفسير التغيرات في مخاطر الموارد البشرية بنسبة 31.8% بخطأ معياري قدره 0.55818.

كما يبين الجدول أن معامل (Pearson) للارتباط (**R**) بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومخاطر الموارد البشرية يساوي 0,564 ، هذه القيمة تدل أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين كل من: الثقافة التنظيمية (البعد الإنساني، البعد القيادي)، والبعد التنظيمي ومخاطر الموارد البشرية.

إذا، كل ذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع للدراسة، ما يعني القدرة على تحليل نتائج الانحدار المتعلقة بالثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، وكل بعد من أبعاد مخاطر الموارد البشرية وذلك أثناء اختبار الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى والمتمثلة في: "هل للثقافة التنظيمية (البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) دور ذو دلالة احصائية في التقليل من الضغوط والتوتر في العمل عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؟" وذلك من خلال تحديد معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع الضغوط والتوتر في العمل، تحليل التباين للانحدار بين الثقافة التنظيمية والضغوط والتوتر في العمل، بالإضافة إلى معامل التحديد لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من الضغوط والتوتر في العمل، وأيضا اختبار "t" لقبول أو رفض الفرضية الفرعية.

يشير الجدول رقم(29) إلى معاملات ارتباط (Pearson) للثقافة التنظيمية وأبعادها مع الضغوط والتوتر في العمل.

الجدول رقم (29): معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع الضغوط والتوتر في العمل

مستوى الدلالة	الارتباط مع الضغوط والتوتر في العمل	الثقافة التنظيمية وأبعادها
0,016	-0,388*	البعد الإنساني
0,406	-0,139	البعد القيادي
0,039	-0,337*	البعد التنظيمي
0,026	-0,361*	الثقافة التنظيمية

*الارتباط عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى أن معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والضغوط والتوتر في العمل يساوي - 0,361* وهو ارتباط سلبى ضعيف، كما أنه يوجد ارتباطا معنويا بين أبعاد الثقافة التنظيمية والضغوط والتوتر في العمل إلا مع البعد القيادي.

وبما أن معامل الارتباط الثقافة التنظيمية مع الضغوط والتوتر في العمل معنويا عند مستوى 0.05، فإنه يمكن تفسير كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من الضغوط والتوتر في العمل.

وتم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج الخاص بالفرضية والجدول رقم (30) يوضح ذلك.

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية والضغوط والتوتر في العمل.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	3,369	1	3,369	5,378	0,026
الخطأ	22,553	36	0,626	-	-
المجموع	25,922	37	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 5,378 عند مستوى معنوية يساوي 0,026، هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود دور خطي معنوي للثقافة التنظيمية في التقليل من الضغوط والتوتر في العمل، وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

بالإضافة إلى ذلك يبين الجدول رقم (31) معامل التحديد الذي استخدم لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من الضغوط والتوتر في العمل.

الجدول رقم(31): نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من الضغوط والتوتر في العمل

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير
الثقافة التنظيمية	0,361	0,130	0,106	0,79150

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من الضغوط والتوتر في العمل هو 0,130، هذه القيمة تعني أن الثقافة التنظيمية بإمكانها تفسير التغيرات في الضغوط والتوتر في العمل بنسبة 13% بخطأ معياري قدره 0,79150.

بعد ذلك يوضح الجدول رقم (32) اختبار "t" على الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بميل خط الانحدار للثقافة التنظيمية على الضغوط والتوتر في العمل من أجل تأكيد أو نفي الفرضية الفرعية الموضوعية " هل للثقافة التنظيمية دور ذو دلالة احصائية في التقليل من الضغوط والتوتر في العمل عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؟"

الجدول رقم (32): اختبار "t" على الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية		مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيم الاختبار T	
الثوابت	0,482	0,640		6,698	0,000
الثقافة التنظيمية	-461,0	0,199	-0,361	-2,319	0,026

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول يتضح أن قيمة "t" هي -2,319 بمستوى دلالة 0,026 هذه القيمة أقل من 0,05، مما يعني قبول الفرضية التي تؤكد مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من الضغوط والتوتر في العمل.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية والمتمثلة في: " هل للثقافة التنظيمية (البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) دور ذو دلالة احصائية في التقليل من دوران العمل عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؟" وذلك من خلال تحديد معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع دوران العمل، تحليل التباين للانحدار بين الثقافة التنظيمية ودوران العمل، بالإضافة إلى معامل التحديد لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من دوران العمل، وأيضا اختبار "t" لقبول أو رفض الفرضية الفرعية. يشير الجدول رقم(33) إلى معاملات ارتباط(Pearson) للثقافة التنظيمية وأبعادها مع دوران العمل.

الجدول رقم (33): معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع دوران العمل

مستوى الدلالة	الارتباط مع دوران العمل	الثقافة التنظيمية وأبعادها
0,000	-0,595**	البعد الإنساني
0,489	-0,116	البعد القيادي
0,008	-0,424**	البعد التنظيمي
0,002	-0,482**	الثقافة التنظيمية

**الارتباط عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى أن قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية ودوران العمل $-0,482^{**}$ وهو ارتباط سلبي ضعيف، كما أنه يوجد ارتباطا معنويا بين أبعاد الثقافة التنظيمية ودوران العمل إلا مع البعد القيادي.

وبما أن معامل الارتباط الثقافة التنظيمية مع دوران العمل معنويا عند مستوى 0,01، فإنه يمكن تفسير كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من الضغوط والتوتر في العمل.

كما يظهر الجدول رقم(34) تحليل تباين الانحدار بين الثقافة التنظيمية ودوران العمل:

الجدول رقم(34): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية ودوران العمل

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	4,127	1	4,127	10,869	0,002
الخطأ	13,671	36	0,380	-	-
المجموع	17,798	37	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 10,869 عند مستوى معنوية يساوي 0,002، هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود دور خطي معنوي للثقافة التنظيمية في التقليل من دوران العمل، وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

بالإضافة إلى ذلك يبين الجدول رقم(35) معامل التحديد الذي استخدم لاختبار دور الثقافة

التنظيمية في التقليل من دوران العمل.

الجدول رقم(35): نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل

من دوران العمل

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير
الثقافة التنظيمية	0,482	0,232	0,211	0,61624

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من دوران العمل هو 0,232، هذه القيمة تعني أن الثقافة التنظيمية بإمكانها تفسير التغيرات في دوران العمل بنسبة 23.2% بخطأ معياري قدره 0,61624.

بعد ذلك يوضح الجدول رقم (36) اختبار "t" على الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بميل خط

الانحدار للثقافة التنظيمية على دوران العمل من أجل تأكيد أو نفي الفرضية الفرعية الموضوعية " هل

للثقافة التنظيمية (البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) دور ذو دلالة احصائية في التقليل من دوران العمل عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؟

الجدول رقم (36): اختبار "t" على الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	قيم الاختبار T	المعاملات المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري B	
0,000	8,869		0,498	الثوابت
0,002	-3,297	-0,482	0,155	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول يتضح أن قيمة "t" هي -3,297 بمستوى دلالة 0,002 هذه القيمة أقل من 0.05، مما يعني قبول الفرضية التي تؤكد مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من دوران العمل.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والمتمثلة في: "هل للثقافة التنظيمية (البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) دور ذو دلالة احصائية في التقليل من الاضراب عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؟" وذلك من خلال تحديد معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع الاضراب، تحليل التباين للانحدار بين الثقافة التنظيمية والاضراب، بالإضافة إلى معامل التحديد لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من الاضراب، وأيضا اختبار "t" لقبول أو رفض الفرضية الفرعية.

يشير الجدول رقم(37) إلى معاملات ارتباط(Pearson) للثقافة التنظيمية وأبعادها مع

الاضراب.

الجدول رقم (37): معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع الاضراب

الثقافة التنظيمية وأبعادها	الارتباط مع الاضراب	مستوى الدلالة
البعد الإنساني	-0,565**	0,000
البعد القيادي	-0,201	0,227
البعد التنظيمي	0,377*	0,020
الثقافة التنظيمية	-0,483**	0,002

**الارتباط عند مستوى 0,01

*الارتباط عند مستوى 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى أن قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والاضراب $-0,483^{**}$ وهو ارتباط سلبي ضعيف، كما أنه يوجد ارتباطا معنويا بين أبعاد الثقافة التنظيمية والاضراب إلا مع البعد القيادي.

وبما أن معامل الارتباط الثقافة التنظيمية مع الاضراب معنويا عند مستوى 0,01، فإنه يمكن تفسير كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من الاضراب.

كما يظهر الجدول رقم (38) تحليل تباين الانحدار بين الثقافة التنظيمية والاضراب:

الجدول رقم (38): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية والاضراب

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	8,487	1	8,487	10,937	0,002
الخطأ	27,935	36	0,776	-	-
المجموع	36,422	37	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 10,937 عند مستوى معنوية يساوي 0,002، هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0,05، مما يعني وجود دور خطي معنوي للثقافة التنظيمية في التقليل من الاضراب، وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

بالإضافة إلى ذلك يبين الجدول رقم(48) معامل التحديد الذي استخدم لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من الاضرار.

الجدول رقم(39):نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من الاضرار

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير
الثقافة التنظيمية	0,483	0,233	0,212	0,88090

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن معامل التحديد(R Square) الذي استخدم لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من الاضرار هو 0,233، هذه القيمة تعني أن الثقافة التنظيمية بإمكانها تفسير التغيرات في الاضرار بنسبة 23.3% بخطأ معياري قدره 0,88090.

بعد ذلك يوضح الجدول رقم (40) اختبار "t" على الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بميل خط الانحدار للثقافة التنظيمية على الاضرار من أجل تأكيد أو نفي الفرضية الفرعية الموضوعية " هل للثقافة التنظيمية (البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) دور ذو دلالة احصائية في التقليل من الاضرار عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؟"

الجدول رقم (40):اختبار "t" على الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	قيم الاختبار T	المعاملات الغير معيارية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري B		
0,000	7,638		0,712	5,438	الثوابت
0,002	-3,307	-0,483	0,221	-0,731	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول يتضح أن قيمة "t" هي 3,307- بمستوى دلالة 0,002 هذه القيمة أقل من 0.05، مما يعني قبول الفرضية التي تؤكد مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من الاضرار.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والمتمثلة في: " هل للثقافة التنظيمية (البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) دور ذو دلالة احصائية في التقليل من حالات عدم الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؟" وذلك من خلال تحديد معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع عدم الالتزام التنظيمي، تحليل التباين للانحدار بين الثقافة التنظيمية وعدم الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى معامل التحديد لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من عدم الالتزام التنظيمي، وأيضا اختبار "t" لقبول أو رفض الفرضية الفرعية.

يشير الجدول رقم(41) إلى معاملات ارتباط(Pearson) للثقافة التنظيمية وأبعادها مع عدم الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (41): معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع عدم الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة	الارتباط مع عدم الالتزام التنظيمي	الثقافة التنظيمية وأبعادها
0,001	-0,516**	البعد الإنساني
0,031	-0,350*	البعد القيادي
0,000	-0,650**	البعد التنظيمي
0,000	-0,617**	الثقافة التنظيمية

**الارتباط عند مستوى 0,01

*الارتباط عند مستوى 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى أن قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وعدم الالتزام التنظيمي $-0,617^{**}$ وهو ارتباط سلبي متوسط، كما أنه يوجد ارتباطا معنويا بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية وعدم الالتزام التنظيمي

وبما أن معامل الارتباط الثقافة التنظيمية مع عدم الالتزام التنظيمي معنويًا عند مستوى 0.01، فإنه يمكن تفسير كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من عدم الالتزام التنظيمي.

كما يظهر الجدول رقم (42) تحليل تباين الانحدار بين الثقافة التنظيمية و عدم الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (42): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية وعدم الالتزام

التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	9,777	1	9,777	22,109	0,000
الخطأ	15,919	36	0,442	-	-
المجموع	25,695	37	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 22,109 عند مستوى معنوية يساوي 0,000، هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود دور خطي معنوي للثقافة التنظيمية في التقليل من عدم الالتزام التنظيمي، وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

كما يظهر الجدول رقم (43) معامل التحديد الذي استخدم لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من عدم الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (43): نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل

من عدم الالتزام التنظيمي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير
الثقافة التنظيمية	0,617	0,380	0,363	0,66497

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من عدم الالتزام التنظيمي هو 0,380، هذه القيمة تعني أن الثقافة التنظيمية بإمكانها تفسير التغيرات في عدم الالتزام التنظيمي بنسبة 38% بخطأ معياري قدره 0,66497.

بعد ذلك يوضح الجدول رقم (44) اختبار "t" على الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بميل خط الانحدار للثقافة التنظيمية على عدم الالتزام التنظيمي من أجل تأكيد أو نفي الفرضية الفرعية الموضوعية "هل للثقافة التنظيمية (البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) دور ذو دلالة احصائية في التقليل من التزام التنظيمي (السلي) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؟"

الجدول رقم (44): اختبار "t" على الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة	قيم الاختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,000	9,496		0,537	5,104	الثوابت
0,000	-4,702	-0,617	0,167	-0,785	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول يتضح أن قيمة "t" هي -4,702 بمستوى دلالة 0,000 هذه القيمة أقل من 0,05، مما يعني قبول الفرضية التي تؤكد مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من التزام التنظيمي.

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والمتمثلة في: "هل للثقافة التنظيمية (البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) دور ذو دلالة احصائية في التقليل من حوادث العمل عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؟" وذلك من خلال تحديد معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع حوادث العمل، تحليل التباين للانحدار بين الثقافة التنظيمية حوادث العمل، بالإضافة إلى معامل التحديد لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من حوادث العمل، وأيضا اختبار "t" لقبول أو رفض الفرضية الفرعية.

يشير الجدول رقم(45) إلى معاملات ارتباط Pearson للثقافة التنظيمية وأبعادها مع حوادث العمل.

الجدول رقم (45): معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع حوادث العمل

مستوى الدلالة	الارتباط مع حوادث العمل	الثقافة التنظيمية وأبعادها
0,082	-0,286	البعد الإنساني
0,926	-0,016	البعد القيادي
0,069	-0,299	البعد التنظيمي
0,129	-0,251	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى أنه لا يوجد ارتباط بين الثقافة التنظيمية(البعد الإنساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) وحوادث العمل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما -0,251- عند مستوى 0,01، لذلك لا يمكن تفسير كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من حوادث العمل.

كما يظهر الجدول رقم(46) تحليل تباين الانحدار بين الثقافة التنظيمية وحوادث العمل:

الجدول رقم (46): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية وحوادث

العمل

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	3,060	1	3,060	2,411	0,129
الخطأ	45,692	36	1,269	-	-
المجموع	48,751	37	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 2,411 عند مستوى معنوية يساوي 0,129، هذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية 0,05، مما يعني عدم وجود دور خطي معنوي للثقافة التنظيمية في التقليل من حوادث العمل.

بالإضافة إلى ذلك يبين الجدول رقم(47) معامل التحديد الذي استخدم لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من حوادث العمل.

الجدول رقم(47):نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من حوادث العمل

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير
الثقافة التنظيمية	0,251	0,063	0,037	1,12660

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن معامل التحديد(R Square) الذي استخدم لاختبار دور الثقافة التنظيمية في التقليل من حوادث العمل هو 0,063، هذه القيمة تعني أن الثقافة التنظيمية بإمكانها تفسير التغيرات في حوادث العمل بنسبة 6.3% بخطأ معياري قدره 1,12660.

بعد ذلك يوضح الجدول رقم (48) اختبار "t" على الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بميل خط الانحدار للثقافة التنظيمية على حوادث العمل من أجل تأكيد أو نفي الفرضية الفرعية الموضوعية " هل للثقافة التنظيمية (البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) دور ذو دلالة احصائية في التقليل من حوادث العمل عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؟".

الجدول رقم (48):اختبار "t" على الفرضية الفرعية الخامسة

مستوى الدلالة	قيم الاختبار t	المعاملات الغير معيارية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري B		
0,000	4,845		0,911	4,411	الثوابت
0,129	-1,553	-0,251	0,283	-0,439	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول يتضح أن قيمة "t" هي 1,553- بمستوى دلالة 0,129 هذه القيمة أكبر من 0.05، مما يعني رفض الفرضية التي تؤكد مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من حوادث العمل.

خلاصة الفصل

لقد تم من خلال هذا الفصل إسقاط ما قمنا به في الجانب النظري، على عينة دراسة بمركب الملح الوطاية -بسكرة-، واستعملنا عدة مصادر لجمع المعلومات، حيث تم استخدام الاستبيان لمعالجة إشكالية الدراسة من كل نواحيها، حيث تم توزيع 38 استبيان على العاملين بالمركب، وتم تطبيق أساليب المعالجة الاحصائية اللازمة كالتحليل الوصفي لاتجاهات مجتمع الدراسة حول متغيري الدراسة لمعرفة مدى توافرها في المركب الملح بالوطاية، تحليل الارتباط بين متغيري وأبعاد الدراسة، اختبار صلاحية نموذج الدراسة بغرض تحليل نتائج الدراسة التطبيقية، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة على المركب وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

واستهدفت الدراسة في الجانب التطبيقي تسليط الضوء على دراسة درجة مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في التقليل من مخاطر الموارد البشرية من خلال الدراسة الميدانية بمركب الملح الوطاية لولاية بسكرة.

الختمة

خاتمة

من خلال الدراسة النظرية حاولنا جمع المادة العلمية والتطرق لمختلف الدراسات النظرية التي عاجلت متغيري الدراسة، حيث تبين أن الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما للعمل، وتعتبر من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات، فهي مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة، وتحقق هذه الميزة من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد ومن خلال مدى قوة وتماسك القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة.

إن نجاح المنظمات يعتمد على مدى الاهتمام بالموارد البشري داخل المنظمة، واعتباره مصدرا للنجاح والتميز والإبداع، ومدى إتاحة له المجال للمبادرة والابداع والحرية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، إضافة إلى ذلك توفير نظام حوافز ومكافآت من شأنها تُشعر العاملين بالاستقرار، وتدفعهم لتقدم المزيد من الجهود لتحقيق أهداف عمله وأهداف المنظمة ككل.

ومن بين القضايا الأخرى التي تهتم بها الثقافة التنظيمية نجد المخاطر الموارد البشرية، حيث تحدد الثقافة التنظيمية المواقف والقيم، وأنماط سلوك الفرد والمجموعة للالتزام بالإجراءات والتدابير لتفادي المخاطر النفسية والاجتماعية التي قد يتعرض إليها الفرد داخل المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى ضرورة تبني إدارة تختص بتسيير المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية.

ومن خلال الدراسة التطبيقية التي تمت في "مركب الملح الوطاية لولاية بسكرة"، تم تحديد دور كل من أبعاد الثقافة التنظيمية (البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) في التقليل من الأبعاد الخاصة بالموارد البشرية، مع تحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة.

وطرحت الدراسة جملة من التساؤلات التي حاولنا الاجابة عنها من خلال الدراسة الميدانية بمركب الملح الوطاية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التطبيقية والنتائج النظرية، نذكر منها ما يلي:

أولا/ النتائج النظرية:

- الثقافة التنظيمية مكون مهم بالمؤسسة حيث تؤثر على سلوكيات وممارسات الموارد البشرية داخل المنظمة، وتعتبر الإطار العام المحدد لسلوكيات العاملين.

خاتمة عامة

- الثقافة التنظيمية مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، إذا كانت تؤكد على السلوكيات الابتكارية الإبداعية.
- يساعد وجود الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، على تحقيق الهوية التنظيمية، تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة، تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الحارية من حولها.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الادارة، وقادة الفرق، فلا يلجؤون إلى الاجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

ثانيا/ النتائج التطبيقية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) في التقليل من مخاطر الموارد البشرية (الضغوط والتوتر في العمل، دوران العمل، الاضراب، الالتزام التنظيمي، حوادث العمل) في مركب الملح الوطاية، حيث بلغت قيمة $R^2=31.8\%$.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في التقليل من الضغوط والتوتر في العمل في مركب الملح الوطاية، حيث بلغت قيمة $R^2=13\%$.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في التقليل من دوران العمل في مركب الملح الوطاية، حيث بلغت قيمة $R^2=23.2\%$.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في التقليل من الاضراب في مركب الملح الوطاية، حيث بلغت قيمة $R^2=23.3\%$.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في التقليل من عدم الالتزام التنظيمي المثبط لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في التقليل من حوادث العمل في مركب الملح الوطاية.
- أظهرت النتائج أن "مستوى الثقافة التنظيمية" السائدة في مركب الملح الوطاية مستوى "متوسط" وذلك كان حسب مدى توافر أبعادها بالمركب، والمرتبة على التوالي حسب متوسطاتها الحسائية: البعد القيادي ذو متوسط حسابي مقداره 3,4474، ، ويأتي البعد الإنساني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره 3,0592، أما البعد التنظيمي فكان في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره 2,9079.

خاتمة عامة

- أظهرت النتائج أن "مستوى مخاطر الموارد البشرية" بالمركب "متوسط" وذلك كان حسب مدى توافر أبعادها بالمركب والمرتبة على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية: الاضراب وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,1316، وتأتي حوادث العمل في المرتبة الثانية ، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,0263، وتأتي الضغوط والتوتر في العمل في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي قدره 2,8316، ثم يأتي في المرتبة الرابعة بُعد دوران العمل بمتوسط حسابي قدره 2,8086، ويأتي الالتزام التنظيمي في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره 2,6278.
- توجد علاقة عكسية بين الثقافة التنظيمية(البعد الانساني، البعد القيادي، البعد التنظيمي) ومخاطر الموارد البشرية (الضغوط والتوتر في العمل، دوران العمل، الاضراب، الالتزام التنظيمي)، وهذا ما يؤكد أن الثقافة التنظيمية تساهم في التقليل من مخاطر الموارد البشرية.
- تدرك إدارة المركب المخاطر المهنية فقط، وهي المخاطر التي يتعرض لها العاملين في مناطق الإنتاج، دون الادراك بالمخاطر الاجتماعية الأخرى.

وفقا للنتائج التي تم الوصول إليها من الإطار النظري والتطبيقي للبحث، تم تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة تحسين وتطوير مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وتوفير بيئة عمل داعمة للثقافة التنظيمية.
- ضرورة الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية ، واتخاذ الاجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك الثقافة التنظيمية بالمركب.
- ضرورة تحسين محددات الرضا الوظيفي ورفع المستوى التنظيمي للتقليل من (الضغوط والتوتر في العمل، دوران العمل، الاضراب، الالتزام التنظيمي المعاكس لأهداف المؤسسة).
- ضرورة تحسين النمط القيادي وسلوك القادة لتعزيز الالتزام التنظيمي بالمركب.
- ضرورة تبني ثقافة السلامة للتقليل من حوادث العمل.
- إدراج وظيفة ضمن الهيكل التنظيمي للمركب مهامها الأساسية تسيير المخاطر الاجتماعية.
- غرس ثقافة إدارة المخاطر في قيم ومعتقدات المسيرين وتنمية إحساسهم بالمخاطر.
- دعم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.
- الاهتمام بمشاكل المرؤوسين والعمل على إيجاد حلول لها.
- ضرورة تغيير السلوكيات الخاطئة لدى العاملين بالمركب، لتفادي الصراعات والضغوط في العمل.

قائمة المراجع

I. الكتب

1. آلان وارنج، و إيان جليندون. (2007). إدارة المخاطر. (سرور علي إبراهيم، المترجمون) الجيزة، مصر: دار المريخ.
2. بن علي بلعزوز، عبد الكريم قندوز، و عبد الرزاق حبار. (2016). إدارة المخاطر(إدارة المخاطر- المشتقات المالية-الهندسة المالية) (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: مؤسسة الوراق.
3. خيضر فريجات، و موسي سلامة اللوزي. (2009). السلوك التنظيمي (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
4. سامي فياض العزاوي. (2009). ثقافة منظمات الأعمال. الرياض: معهد الادارة العامة، معهد البحوث.
5. شقيري نوري موسى، محمود إبراهيم نور، وسيم محمد الحداد، و سوزان ذيب سمير. (2012). إدارة المخاطر. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
6. صالح محسن العامري، و طاهر المحسن الغالبي. (2008). الإدارة والأعمال (الإصدار الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
7. طارق عبد العال حماد. (2007). إدارة المخاطر(أفراد-إدارات-شركات-بنوك-مخاطر الانتماء والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف). الإسكندرية: الدار الجامعية.
8. فرج خير الله. (2016). إدارة المخاطر المالية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار أمجد.
9. فاطمة الزهراء محمد طاهري. (2013). إدارة المخاطر الزراعية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
10. نعيمة عباس الحفاجي. (2009). ثقافة المنظمة. عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.

11. هيثم حجازي. (2014). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار الرضوان.

II. الرسائل الجامعية:

1. إلياس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة شركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة ماجستير). مسيلة، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية: جامعة محمد بوضياف.

2. إيهاب فاروق مصباح العاجز. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير. غزة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة: الجامعة الإسلامية.

3. حسام سالم السحباني. (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير). غزة، تخصص القيادة والادارة: جامعة الأقصى.

4. حسين حريم، و رشاد الساعد. (2006). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال(المجلد 2، العدد2)، الصفحات 225-245.

5. حمد بن فرحان الشلوي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، مذكرة ماجستير. الرياض، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

6. شام زروقة . (2017). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني (دراسة ميدانية على موظفي اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه). بسكرة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.: جامعة محمد خيضر.

قائمة المراجع

7. عماد سعادي. (2016). مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مركب الملح الوطاية، أطروحة دكتوراه. بسكرة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر.
8. عز الدين عثمان. (2019). تقييم وإدارة المخاطر المهنية، دراسة أرغونومية بواسطة مواصفات (أوشا OSHA) وحدات سونطراك لنقل وتحويل الغاز، أطروحة دكتوراه. وهران، كلية العلوم الاجتماعية: جامعة وهران.
9. فاطمة دريدي. (2018). ، أنماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر. بسكرة، تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.: جامعة بسكرة.
10. فاطمة الزهراء طاهري. (2011). دور التامين في تسيير المخاطر الزراعية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، أطروحة دكتوراه. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
11. لطيفة عبدلي. (2012). دورة ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة أبي بكر بلقايد.
12. محمود بن غالب العوفي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير). الرياض، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
13. ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي. (2003). أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة. القاهرة، كلية التجارة: جامعة عين الشمس.
14. منال طه بركات. (2007). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير). غزة، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة.: الجامعة الإسلامية.

قائمة المراجع

15. منير محمد حسين علقم. (2013). الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، رسالة ماجستير. الخليل، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي: جامعة الخليل.

16. وهيبه داسي. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه). بسكرة، تخصص علوم تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. : جامعة محمد خيضر

III. المجالات:

1. الشريف حمزاوي، و سمية زعيم . (2018). تشخيص الثقافة التنظيمية لمؤسسة صناعية جزائرية، دراسة حالة مركب الحجار للحديد والصلب. التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون(المجلد24، العدد3)، الصفحات 26-45.

2. سعد علي حمود العنزي، و عراك عبود عمير الدليمي. (2015). تأثير ادارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية(المجلد7، العدد13)، الصفحات 569-583.

3. عبد اللطيف عبد اللطيف، و محفوظ أحمد جودة. (2010). محفوظ احمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. المجلة الاقتصادية والقانونية(المجلد26، العدد2)، الصفحات 119-156.

4. ماهر أحمد حسن محمد، و عمر محمد مرسي. (2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري للقيادات الادارية. المجلة العلمية(المجلد 28، العدد2)، الصفحات 271-333.

5. مداني بن بلغيت، و عبد الله إبراهيمي . (2005). تسيير الخطر في المؤسسة-تحدي جديد-. مجلة الباحث(العدد 3)، الصفحات 7-166.

IV. المؤتمرات والملتقيات:

1. عمر شريقي. (2019). دور التدقيق الاجتماعي في تحسين إدارة المخاطر الاجتماعية. الملتقى الوطني السابع حول تسيير الموارد البشرية. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
2. منيرة سليمان الثقافة والتنوع الثقافي حسب نموذج هوفستيد في المنظمات، دراسة ميدانية لمدارك العاملين في مؤسسة الترقية. (2015)، طرابلس. اعمال المؤتمر الدولي الثامن .
3. محمد بن بوزيان، و سوار يوسف. (2007). ادارة المخاطر واقتصاد المعرفة. المؤتمر العلمي السنوي السابع (صفحة 10). عمان: جامعة الزيتونة الأردنية.

ثانيا/ المراجع باللغة الأجنبية:

I. المراجع باللغة الفرنسية:

1. Besseyre des Horts, C. H. (2013). Les DRH face au management des risques. Consulté le 03 03, 2020, sur Blogger : <http://managementorganisations.blogspot.com/2013/12/les-drh-face-au-management-des-risques.html>
2. Dufour, N., & Bencheikh, A. (2017). Comprendre les risques ressources humaines. Paris, France: Gereso.
3. Deloche, D. (2011). HARCÈLEMENT, STRESS, ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL, SUICIDE, MAL-ÊTRE... QUEL EST LE RÔLE DU MANAGER FACE À CES RISQUES ? Le rôle du manager face aux risques psycho-sociaux. Parix: ESG Executive Education.
4. Dufour, N., & Bencheikh, A. (2017). comprendre les risques ressources humaines. Paris, France: Gereso
5. ferma, F. (2006). guide cadre de référence de la gestion de risque.

6. Ferrary, M. (2007). le facteur humain source de risque opérationnel dans le secteur bancaire. Intelligence économique et gestion des risques, vol 1, pp. 95-108.
7. Hellich, P., & Verdun, F. (2010). cartographie des risque RH. Paris: AMRAE (Association pour le management des risque et dess assurance de l'entreprise).
8. Landier, H. (2013). le management du risque social (éd. Deuxième édition). Paris, France: EYROLLES.
9. Landier, H. (2013). *le management du risque social* (éd. Deuxième édition). Paris, France: EYROLLES.
10. Obea. (2014, Avril 16). Gestion des risque RH de l'indentification à la prise de décision. Consulté le 02 19, 2020, sur Obea: www.obea.fr.
11. Salminen, S. (s.d.). L'erreur humaine. Consulté le 02 20, 2020, sur OSH WIKI: https://oshwiki.eu/wiki/L%27erreur_humaine

.II المراجع باللغة الانجليزية:

1. Anaraki-Ardakani, D., & Ganjali, A. (2014). Human Resource Risk Management. Applied mathematics in Engineering, Management and Technology, vol 2((6)), pp. 129-142.
2. Arthur J, & Gallagher & co. (2018). Human capital risk management,. Itasca, U.S.A: Gallaghe.
3. Mitrofanova, A., Mitrofanova, E., Konovalova, V., & Ashurbekov, R. (2017). Human resource risk management in organization: methodological aspect. Advances in Economics, busines and Management Research., vol 38, pp. 699-705.

4. Silberzahn, P. (2012). Innovation, entrepreneuriat, ruptures: l'incertitude nous rend libres (Culture du risque, culture de l'incertitude: un enjeu crucial pour la formation des décideurs). Consulté le 03 15, 2020, sur WordPress:
<https://philippesilberzahn.com/2012/03/19/culture-du-risque-culture-de-incertitude-un-enjeu-crucial-pour-la-formation-des-decideurs/>
5. Stefansdottir, S. G. (2017). Risks in human resources and their relation to organizational risk management, Msc Human Resource Management and Organizational Psychology. Iceland: university Reykjavik.

الملاحق

قائمة محكمي استمارة البحث

الرقم	اسم المحكم	الدرجة العلمية	الجامعة
1	أحلام خان	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
2	سناء جبيرات	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
3	فاطمة الزهراء طاهري	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
4	إسماعيل مناصرية	أستاذ مساعد أ	جامعة بسكرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان علمي

سيدي سيدتي، تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر، تخصص الموارد البشرية، بعنوان، "مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من مخاطر الموارد البشرية" دراسة حالة "-مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة-" يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة العلمية شاكرين لكم حسن تعاونكم، وآملين أن تتم الاجابة عليها بكل صراحة وحرية، علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية ولن تستخدم النتائج إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

اعداد الطالبة:

شهبي بثينة

السنة الثانية ماستر

تخصص تسيير الموارد البشرية

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

ويهدف إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير الاختلاف بين إجابات الأفراد، لذا الرجاء وضع العلامة (X) في المربع المناسب.

الجنس: ذكر أنثى

الفئة العمرية: أقل من 30 سنة 30-50 سنة 50 فما فوق

المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي

سنوات الخدمة في المؤسسة: أقل من 5 سنوات 5-14 15-25 25 فما فوق

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الانساني (الرضا الوظيفي)					
01					أنت راض عن منصبك.
02					راتبك يتناسب مع مؤهلك العلمي.
03					راتبك يتناسب مع متطلبات المعيشة.
04					تقدم لك الادارة الشكر والعرفان أمام جميع الموظفين على ما قمت به من جهود.
05					تشعر أن مكان عملك يوفر لك الراحة التامة لأداء مهامك.
06					قراراتك التي تتخذها تلاقي قبولا من قبل العاملين المعنيين.
07					تقييم الادارة لأدائك يجلب لك الرضا.
08					المكافآت ترفع أدائك في عملك.

البعد القيادي					
					09 يفسح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة ومناقشة المشاكل الادارية.
					10 يتعاطف رئيسي مع العمال الذين يعانون من صعوبات ومشاكل حقيقية.
					11 يسهل رئيسي سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات.
					12 لا يتدخل رئيسي إلا عندما تصبح المشكلة حادة فقط.
					13 لا يتميز رئيسي بالصرامة في التعامل مع الموظفين.
					14 يسعى رئيسي لخلق روح الدعابة والمرح مع الموظفين.
البعد التنظيمي					
					15 الانسجام والثقة بين الادارة والعاملين هي من سمات المؤسسة.
					16 يتسم نظام المعلومات والاتصال بالوضوح داخل المؤسسة.
					17 تحافظ المؤسسة على الكفاءات وتعمل على استقرارهم وتساهم في الحد من دوران العمل.
					18 تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير وتحديد مهارات العاملين لمواجهة المخاطر.

المحور الثالث: مخاطر الموارد البشرية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الضغوط والتوتر في العمل					
19					لا أشعر بالراحة والهدوء في العمل.
20					لا أشعر بالأمان في العمل.
21					أشعر بتوتر وعدوانية وأعداء اتجاهي في العمل.
22					أنا لست متفائل بمستقبلي المهني.
23					بيئة العمل غير مريحة (المكان، المعدات....).
24					ليس لدي الوقت للقيام بعملتي بشكل صحيح.
25					لا يمكنني اتخاذ القرارات بحرية في عملي.
26					وظيفتي تتكون من مهام صعبة.
27					لا أجد الدعم عندما أواجه صعوبات.
28					لا أستطيع التوفيق بين الحياة الشخصية والمهنية.
دوران العمل					
29					لدي رغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى.
30					أنا غير راضي عن الضمانات الوظيفية (تقاعد، تأمينات،....).
31					لا تربطني علاقة جيدة مع المدراء وزملائي في العمل.
32					لا أتقاضى راتي في وقته.

					33	يتم تكليفي بأعمال اضافية خارج أوقات العمل.
					34	أشعر بالتعب عند نهاية أوقات العمل.
					35	أشعر بعدم توفر الأمن الوظيفي.
					36	لم يتم توظيفي على أساس قدراتي ومستواي الدراسي.
					37	لا أتمتع بالإجازات الرسمية في أوقاتها دائما.
					38	لا تقوم ادارة المؤسسة بمقابلة مع الراغبين بترك العمل لتحديد السبب في ذلك.
					39	لا تقوم المؤسسة بإقناع العاملين الأكفاء بعدم ترك العمل.
الاضراب						
					40	أنا لست راضي عن نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة.
					41	أعتبر أن الحجم الساعي الذي أعمله لا يتناسب مع قيمة الأجر الذي أتلقيه.
					42	لا توفر المؤسسة برامج تكوينية كافية.
					43	لا أحضر كل الاجتماعات التي تنعقد داخل المؤسسة.
					44	أنا لست راضي عن ظروف العمل في المؤسسة.
عدم الالتزام التنظيمي						
					45	ليس لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة.
					46	أشعر بقليل من الولاء نحو المؤسسة.
					47	ليس لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل إلي للاحتفاظ بعملي الحالي في

					المؤسسة.
					48 لا يشجعي العمل في المؤسسة على إظهار أقصى ما لدي من أداء ومهارات.
					49 في حالة حدوث أي تغيير في ظروف العمل الحالية سيؤدي بي إلى ترك العمل في المؤسسة.
					50 لا أشعر براحة بالغة لاختياري للمؤسسة وتفضيلها على جهات أخرى كان يمكنني أن أعمل بها.
					51 لا أهتم كثيرا بسمعة المؤسسة ومصيرها.
حوادث العمل					
					52 لا أستفيد من نشاطات التوعية الوقائية التي توفرها المؤسسة لوقايتنا من إصابات العمل والأمراض المهنية.
					53 لا تفرض علينا المؤسسة ضرورة تطبيق القوانين الوقائية، ولا تضع اجراءات تأديبية على العاملين الغير ملتزمين بهذه القوانين.
					54 ليس هناك مراقبة مستمرة في أماكن العمل من طرف مسؤولين أو مختصين من أجل اكتشاف أماكن الخطر.



عمادة الكلية

LE DECANAT

الرقم : 451 /ك.ق.ت.ت/2020

إلى السيد : مدير مركب الملح الوطاية - بسكرة

طلب المساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي ، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالبة :

1- شهبي بثينة

المسجلة بالسنة : الثانية ماستر تخصص : ادارة الموارد البشرية

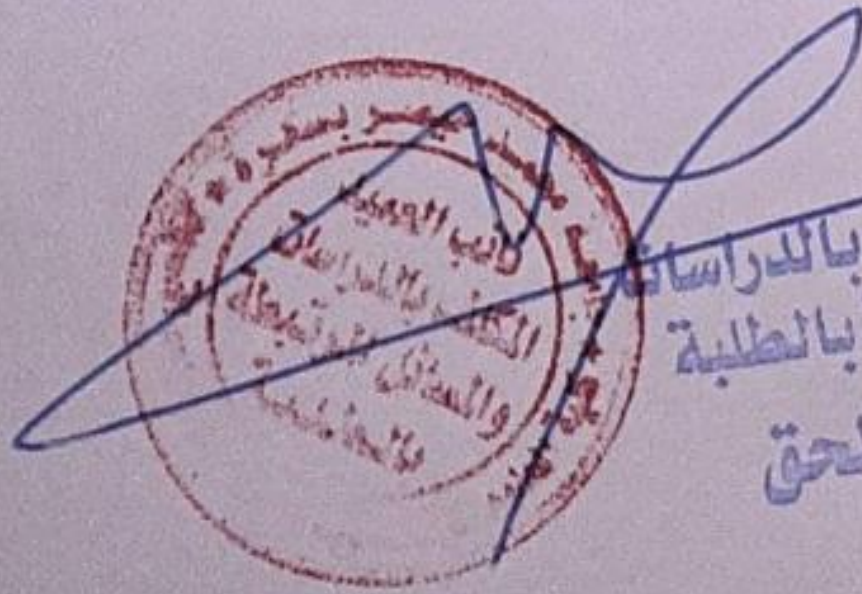
و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة بـ : " مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من مخاطر الموارد البشرية "

تحت إشراف : د/ مناصرية اسماعيل

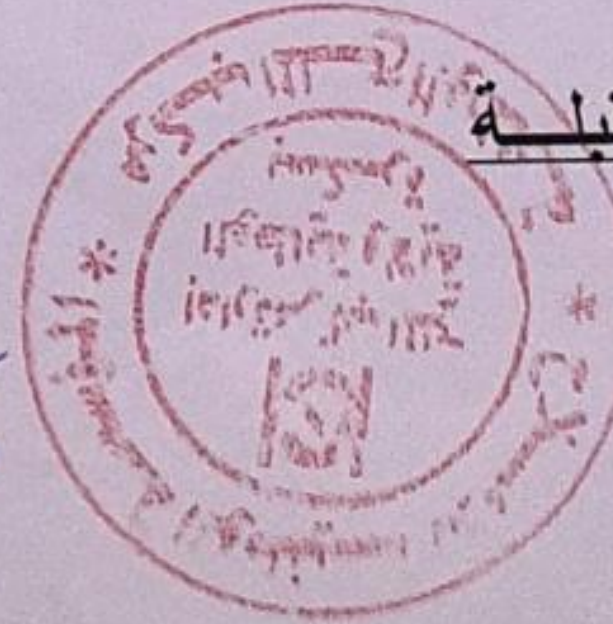
و في الأخير تقبلوا من فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2020/08/25

ع/ عميد الكلية



نائب العميد المكلف بالدراسات
و المسائل المرتبطة بالطلبة
أ. جنان عبد الحق



تأشيرة المؤسسة المستقبلة

زغكيادي عيسى