



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المخاطر

أثر إدارة المخاطر على كفاءة الموارد البشرية بشركة موبايلى بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

وليد بن صالح بن محمد محجوب

221001890

إشراف/

د. وليد سليمان

العام الدراسي: 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

[المجادلة: ١١].

المستخلص : Abstract

تعتبر مخاطر الموارد البشرية أمراً حيوياً يواجهه القطاع العام والخاص في المملكة العربية السعودية، حيث تتطلب إدارتها الفعالة استراتيجيات متكاملة لضمان الاستدامة والنجاح في بيئة العمل المتغيرة باستمرار. يهدف هذا البحث إلى تحليل وتقييم دور إدارة المخاطر في كفاءة في الموارد البشرية السعودية، مع التركيز على السياق المحلي وتحديد العوامل المؤثرة والاستراتيجيات الفعالة للتحكم في هذه المخاطر. تمثلت منهجية البحث في دراسة شاملة للمراجع الأكاديمية والتقارير الرسمية، بالإضافة إلى إمنهج المسح من خلال تطبيق استبيان على موظفي شركة موبايلى . أظهرت النتائج أهمية تبني سياسات وإجراءات محددة لإدارة وتقليل المخاطر المحتملة، بما في ذلك تعزيز الوعي وتدريب الموظفين وتطبيق أفضل الممارسات في مجال الصحة والسلامة المهنية. كما وجد أن تطبيق الإجراءات الوقائية والاستباقية قد يسهم في تعزيز أداء وكفاءة الموارد البشرية وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات المستقبلية.

Abstract:

It is responsible for non-essential resources and is not constituted by the Minister General of the Kingdom of Saudi Arabia, as it requires no choice but to sustain and succeed in the changing business environment. This research aims to analyze the role of multiple diversity management in Saudi human resources, focusing on local factors and identifying the influential and strategic factors to control these multiple factors. The research consisted of a comprehensive study of academic reviews and official reports, in addition to the survey methodology through the application of a questionnaire for Mobily employees.

The results showed the importance of adopting specific policies and procedures to manage and reduce potential risks, including enhancing awareness, training employees, and applying best practices in the field of occupational health and safety. It was also found that applying preventive and proactive measures may contribute to enhancing the performance and efficiency of human resources and enhancing the ability of organizations to adapt to future challenges.

فهرس المحتوى

رقم الصفحات	الموضوع
1	صفحة الغلاف
2	الآية القرآنية
3	مستخلص الدراسة باللغة العربية
4	مستخلص الدراسة باللغة الاجنبية
5	قائمة المحتويات
7	قائمة الجداول
8	الفصل الأول الاطار العام للدراسة
9	المقدمة
10	مشكلة الدراسة
10	أهمية الدراسة
11	أهداف الدراسة
11	تساؤلات الدراسة (الفروض).
12	الدراسات السابقة
17	المنهجية وطرق البحث
17	أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).
17	مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني).
18	الفصل الثاني إدارة المخاطر للموارد البشرية
19	تمهيد
19	تعريف المخاطر والرقابة الداخلية
19	تقييم المخاطر
20	أجراءات تقييم المخاطر
21	مفهوم إدارة المخاطر
25	أهداف عملية إدارة المخاطر

29	تصنيف المخاطر وتقييمها
29	تقييم المخاطر
30	مصفوفة مستوى المخاطر
31	تأثير المخاطر
31	معالجة المخاطر
31	المراقبة والاستعراض
33	نموذج سجل المخاطر
34	ادارة مخاطر الموارد البشرية
34	مخاطر الموارد البشرية المحتملة
36	الفصل الثالث كفاءات الموارد البشرية
37	تعريف إدارة الموارد البشرية.
39	أهمية إدارة الموارد البشرية
42	الخصائص الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
43	مفهوم كفاءات الموارد البشرية
47	الفصل الرابع إدارة المخاطر على كفاءة الموارد البشرية بشركة موبيلي
48	استطلاع آراء الموظفين
48	مواصلة التركيز على الموظفين في عام 2021م - 2023م.
51	تعزيز عوامل جذب الموظفين
53	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
54	نتائج الدراسة
55	التوصيات
56	المراجع والمصادر
59	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

رقم الصفحات	الموضوع
12	جدول (1) الدراسات السابقة
30	جدول (2) مصفوفة المخاطر
30	جدول (3) مستوى الارجحية
31	جدول (4) مستوى تأثير المخاطر
33	جدول (5) نموذج سجل المخاطر

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية أحد أهم العناصر في نجاح أي منظمة، حيث تمثل المجموعة البشرية التي تشارك في وضع الأهداف وتحقيقها، وتنفيذ السياسات والأنشطة التي تحددها المؤسسة. لكن مع هذا الدور الحيوي للموارد البشرية، تتعرض المنظمات لمجموعة من المخاطر التي قد تؤثر سلبًا على أدائها ونجاحها (قرني، 2022).

ويتراوح تعريف مخاطر الموارد البشرية بين مفاهيم مختلفة، حيث يعرفها بعض الباحثين على أنها الأنشطة البشرية في ظل ظروف عدم التأكد، مما يؤدي إلى الانحرافات في الأنشطة المنفذة. بينما يرى البعض الآخر أن مخاطر الموارد البشرية تشمل حالات عدم التأكد التي تسببها الموارد البشرية، مما يؤثر على المؤسسة ويتطلب تحديدها وتقييمها ومتابعتها والتحكم فيها (عبد الله، 2019).

تتأثر الموارد البشرية بمخاطر متعددة تتراوح بين مخاطر نظام إدارة الموارد البشرية غير الفعال، ومخاطر الاستقطاب والاحتفاظ والترقي، ومخاطر المناخ والبيئة الوظيفية الداخلية والخارجية، ومخاطر التعامل والامتثال والتنفيذ، ومخاطر الأمانة والولاء والثقة والإخلاص، بالإضافة إلى المخاطر الفكرية والعقائدية والأخلاقية والسلوكية، وأخيرًا المخاطر الجسمية والنفسية والبيولوجية والصحية (قرني، 2022)..

وأصبحت إدارة هذه المخاطر ضرورة ملحة لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، فظهر مفهوم إدارة المخاطر كان في بداية القرن التاسع عشر، وكان يهدف إلى توفير الأمان لأصول وموجودات وعاملي المنظمة. مع تطور هذا المفهوم، باتت إدارة المخاطر تشمل عمليات قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها، بما في ذلك نقل المخاطر إلى جهات أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض تبعاتها (عبد الله، 2019).

حيث تتضمن إدارة المخاطر مجموعة من الأنشطة والأساليب المستخدمة لتوجيه المنظمة والتحكم في العديد من المخاطر التي قد تؤثر على قدرتها على تحقيق الأهداف. يتضمن ذلك تحليل المخاطر، وتحديد الاستجابة لها، وتطبيق استراتيجيات للتعامل معها. من خلال دراسة

مخاطر الموارد البشرية وتطبيق إدارة المخاطر عليها، يمكن للمنظمات تحقيق استقرارها ونجاحها في بيئة الأعمال اليومية المتغيرة بسرعة.

ويهدف هذا البحث إلى تحليل وتقييم إدارة المخاطر وعلاقتها بكفاءة م الموارد البشرية في السعودية بشركة موبايل ، وذلك من خلال فهم التحديات والمشاكل التي قد تواجه المنظمات في إدارة مواردها البشرية، وتحديد الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع هذه المخاطر. سيتم التركيز على تحليل مفهوم المخاطرة في سياق الموارد البشرية وكيفية تطبيق مبادئ إدارة المخاطر في هذا المجال، بهدف تقديم توصيات عملية لتعزيز استدامة ونجاح المنظمات في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة.

تتناول هذه الدراسة مشكلة عدم وجود دراسات متكاملة ومفصلة تحلل مخاطر الموارد البشرية في السعودية. على الرغم من أهمية الموارد البشرية كعنصر أساسي في نجاح المنظمات، إلا أن هناك قلة من الأبحاث التي تركز بشكل خاص على تحليل المخاطر التي تواجهها في السعودية. هذا يخلق فجوة في المعرفة ويعيق القدرة على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية والتصدي للتحديات المحتملة بالتطبيق على شركة موبايلي .

سيقوم هذا البحث بمعالجة هذه المشكلة من خلال تحليل مفصل وشامل لمخاطر الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة، مما سيسهم في توفير رؤى عميقة ومعرفة أكثر دقة حول التحديات والفرص في هذا المجال.

أهمية الدراسة.

تبرز أهمية هذه الدراسة في سد الفجوة العلمية وتلبية الحاجة الملحة لفهم وتحليل مخاطر الموارد البشرية في السعودية. يعتبر فهم مخاطر الموارد البشرية أساسيًا لتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية وتعزيز أداء المنظمات ونجاحها في بيئة الأعمال الحالية المتغيرة بسرعة.

من خلال تحليل مخاطر الموارد البشرية، يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين والتركيز عليها لضمان استدامة العمليات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، توفر الدراسة رؤى قيمة

لصناع القرار في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، مما يساعدهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة والمستنيرة لتحقيق أهدافهم وتحقيق التنمية المستدامة.

أهداف الدراسة.

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. تحليل مخاطر الموارد البشرية في السعودية وتحديد أهم التحديات التي تواجه الشركة في هذا الجانب.
2. فهم تأثير المخاطر على أداء الموارد البشرية واستدامة العمليات التنظيمية في شركة موبيلي.
3. تقديم استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر والتعامل معها بشكل مبتكر ومستدام.
4. توفير توجيهات عملية لصناع القرار في المؤسسات السعودية لتحسين إدارة مواردهم البشرية وتحقيق الأهداف المؤسسية.
5. إثراء المعرفة العلمية حول موضوع المخاطر البشرية في السعودية وتوفير أساس للبحوث المستقبلية في هذا المجال.

تساؤلات الدراسة (الفروض).

تشمل أسئلة الدراسة:

1. هل تختلف مخاطر الموارد البشرية في السعودية عن تلك في البلدان الأخرى؟
2. هل تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية المحلية على طبيعة وتواتر المخاطر في الموارد البشرية في السعودية؟
3. هل تتفاوت مخاطر الموارد البشرية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة في المملكة العربية السعودية؟
4. كيف يمكن للمنظمات في السعودية تحديد وتقييم المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال؟
5. هل تعتبر الإجراءات القانونية والتنظيمية الحالية كافية للتصدي لمخاطر الموارد البشرية في السعودية؟

6. هل يمكن ربط أداء الموارد البشرية بكفاءة إدارة المخاطر في المؤسسات السعودية؟
7. ما هو تأثير استخدام التكنولوجيا والابتكار في تقليل مخاطر الموارد البشرية في السعودية؟

الدراسات السابقة.

جدول (1) الدراسات السابقة

الدراسة	الاهداف	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهجية الدراسة	أهم النتائج والتوصيات
Babkin et al. (2023)	تهدف الدراسة إلى تحديد جوهر مخاطر الموارد البشرية والمناهج الأساسية لإدارتها.	نظام رصد مخاطر الموارد البشرية في الاقتصاد الرقمي.	تحليل وإدارة مخاطر الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.	يعتمد البحث على أساليب البحث العلمي العامة، بما في ذلك استخدام بيانات مفتوحة من مصادر مختلفة، بما في ذلك مراجعة الأبحاث العلمية واستطلاعات الرأي. كما يستخدم أساليب التحليل العنقودي وتحليل التباين والانحدار	يشير البحث إلى أهمية العمل الوثيق مع الشخصيات لمنع الصراعات في بيئة العمل، وزيادة الدافعية للعمل، وجعل فريق الإدارة جزءًا من تنظيم العلاقات العملية. كما يقدم البحث نماذج يمكن استخدامها في الواقع لإدارة مخاطر

الموارد البشرية التي تواجه الكيانات الاقتصادية	لتحليل البيانات.				
تم تطوير منهجية فعالة لإدارة مخاطر الموارد البشرية في المنظمات، تركز على الوقاية من هذه المخاطر.	تتضمن الدراسة 5 مراحل: التحضير، التحليل، التخطيط، التنظيم، التحكم.	تطوير منهجية فعالة لإدارة مخاطر الموارد البشرية في المنظمات.	التعقيد والديناميكية وعدم اليقين في الوضع الاقتصادي الاجتماعي للاقتصاديين الروس والعالميين.	تطوير منهجية لإدارة مخاطر الموارد البشرية في المنظمات مع التركيز على الوقاية من هذه المخاطر.	Mitrofanova .et al (2017)
أظهرت النتائج وجود خمسة أنظمة فرعية رئيسية لمخاطر الموارد البشرية: مخاطر التشغيل، والمخاطر الشخصية، والمخاطر المهنية،	تمثلت منهجية الدراسة في تحليل مخاطر الموارد البشرية بناءً على نموذج نظامي، مع استخدام أساليب كمية ونوعية لتقييم النموذج المقترح.	تحليل وترتيب المخاطر في الموارد البشرية باستخدام النموذج المقترح.	تطبيق نموذج لتقييم وترتيب مخاطر الموارد البشرية في القطاع العام.	تهدف الدراسة إلى تحليل وتحديد المخاطر في الموارد البشرية وفهم علاقات السبب والنتيجة بين أبعادها ومكوناتها،	.Shoja et al (2022)

ثم تقديم نموذج مقترح لتقييمها وترتيبها.				ومخاطر رأس المال البشري، ومخاطر السياق. كما أظهرت النتائج أن مخاطر التشغيل لديها أعلى احتمالية للحدوث وشدة التأثير، بينما مخاطر رأس المال البشري أقل احتمالية للحدوث وشدة التأثير.
تحديد سمات الموظفين وتحليل تأثير عصر القوى العاملة الهجينة ومخاطر الموارد البشرية.	عصر القوى العاملة الهجينة ومخاطر الموارد البشرية.	أداء الموظفين.	تحليل وصفي و-SEM PLS	أظهرت النتائج أن عصر القوى العاملة الهجينة له تأثير إيجابي على أداء الموظفين، وأن الموظفين يشعرون بالإنتاجية

أكثر عند العمل في المكتب. تشير النتائج إلى ضرورة توفير بيئة مكتبية مريحة وعملية لتسهيل أداء الموظفين. على الجانب الآخر، تشير الدراسة إلى أن مخاطر الموارد البشرية لا تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين.				على أداء الموظفين.	
أظهرت نتائج التحليل وجود ثلاثة أنشطة تمتلك أعلى قيمة لرقم الأولوية في المخاطر: خدمات الصحة في العيادة،	استخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات، مثل تحليل وضع الفشل وتأثيراته (FMEA) وربط القوس (Bow Tie)؛	مراقبة مخاطر الموارد البشرية.	تقييم مخاطر COVID- 19 في القطاع الصناعي الإنдонيسي.	تحديد مخاطر الموارد البشرية لدعم إنتاجية الموظفين خلال جائحة COVID-	Ambarwati .et al (2022)

وأنشطة وجبات الموظفين في الكافيتريا، والأنشطة داخل وخارج المصنع. كما تركز مراقبة المخاطر للموارد البشرية على زيادة إنتاجية الموظفين من خلال تقليل الأيام بسبب نقص العمالة.	لتحديد وقياس وتوقع مخاطر انتقال COVID- 19 في الشركة. ثم تم استخدام نتائج هذا التحليل لإعداد تدابير العمل التصحيحي والوقائي (CAPA).			19 في قطاع الصناعة في إندونيسيا.	
--	--	--	--	--	--

المنهجية وطرق البحث.

ستعتمد الدراسة على منهجية وصفية تحليلية، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استخدام استبيانات موجهة للموظفين في الشركات السعودية، بالإضافة إلى استعراض الأدبيات السابقة في هذا المجال. سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss.

أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).

تشمل أدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

1. استعراض الأدبيات السابقة والدراسات المشابهة.
2. تصميم استبيان موجه للعاملين في شركة موبايلي بالسعودية لقياس مدى توعيتهم بمخاطر الموارد البشرية وتقييم آرائهم وتجاربهم في هذا الصدد.

مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني).

يمكن تقسيم مجالات الدراسة إلى الجوانب البشرية، المكانية، والزمانية:

1. الجوانب البشرية:
 - دراسة السلوكيات والممارسات العملية للموظفين في شركة موبايلي وكيفية تأثيرها على مخاطر الموارد البشرية.
 - تحليل آراء وتوقعات العاملين ومديري الموارد البشرية بشأن التحديات والمشاكل التي يواجهونها في البيئة العملية.
2. الجوانب المكانية:
 - شركة موبايلي بالمملكة العربية السعودية .
 - تقييم تأثير العوامل المحلية والثقافية على إدارة وتحليل مخاطر الموارد البشرية في السعودية.
3. الجوانب الزمانية:
 - يتم تطبيق الدراسة في عام 2024
 - تحليل تطورات السياسات والتشريعات العمالية وكيفية تأثيرها على مخاطر الموارد البشرية على مدى الزمن.

الفصل الثاني

إدارة المخاطر للموارد البشرية

تمهيد:

معظم المؤسسات والشركات بدأت فى تطوير خطة منفصلة لإدارة مخاطر الموارد البشرية، لأن الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية يعتمد على الأشخاص فى المقام الأول . إدارة مخاطر الموارد البشرية يرجح أنها تعمل على تحسين الأداء وعلى توصيل أفضل للخدمة وإنتاجية افضل.

تعريف المخاطر والرقابة الداخلية :

صدرالمعيار الدولي للتدقيق رقم (315) والخاص بتقييم وتحديد مخاطر الخطأ الجوهري ولتحديد وتقييم هذه المخاطر سواء كانت ناتجة عن أحتيال أو الخطأ عند مستوى البيانات الماليه يتم من خلال فهم الوحده الاقتصاديه وبيئتها بما في ذلك رقابتها الداخليه وذلك لتوفير اساس تصميم وتطبيق الاستجابات للمخاطر المقيمه للاخطاء الجوهريه (الاتحاد الدولي للمحاسبين ، 2009 ، 273)

وعرف هذا المعيار مخاطرة العمل هي (مخاطرة ناتجة عن أحداث أو ظروف أو أفعال أو عدم القيام بأفعال قد تؤثر بشكل سلبي على قدرة منشأة ما على تحقيق أهدافها أو تنفيذ استراتيجيتها أو وضع اهداف واستراتيجيات غير مناسبة)

اما اجراءات تقييم المخاطر فقد تم تعريفها (هي إجراءات التدقيق التي تم ادائها للحصول على فهم للمنشأة وبيئتها بما في ذلك رقابتها الداخليه وتحديد وتقييم الاخطاء الجوهريه سواء كانت ناتجة عن الاحتيال او الخطا عند مستوى البيانات الماليه وعند مستوى الاثبات)

تقييم المخاطر :

يتم تقييم المخاطر لكل حساب ، يحدد المدقق تقييم لمخاطر العمل الذي يحتاج المدقق بذله وذلك بأستخدام مستوى المادية (الاهمية النسبية) وتخمين الاخطاء وان تحديد المخاطر تساعد

كثيرا على تصميم اختبارات التدقيق التي تركز على المسائل المهمة . وعادة يستخدم نموذج للمخاطر يساعد في عملية التخطيط للتدقيق ويتكون هذا النموذج من أربع مكونات وهي :

1. المخاطر الضمنية : وتعرف المخاطر الضمنية بأنها تقييم المدقق لاحتمالية حيث قد تقع البيانات الخاطئة أو المخالفة في بادئ الامر قبل الاخذ بنظر الاعتبارفاعلية الضوابط الداخلية ، يبني المدقق تقييمه للمخاطر الضمنية على اساس فهم الجهة الخاضعة للتقييم أو ربما على اساس المناقشات مع الادارة ويأخذ بنظر الاعتبار العديد من العوامل لتقييم المخاطر الضمنية .

2. مخاطر الرقابة : تمثل تلك المخاطر حدوث أخطار جوهرية في الحسابات دون أن تتوفر أمكانية منعها أو كشفها في الوقت المناسب من خلال النظام المحاسبي وأنظمة الرقابة الداخلية ، أي انها تشير الى قصور في نظام الرقابة الداخلية في اكتشاف أو منع أو تصحيح الخطأ بعد وقوعها بفترة وجيزة من خلال التطبيق التلقائي للنظام .

3. مخاطر الاكتشاف : تمثل حالات عدم اكتشاف الاخطار الجوهرية الموجودة في الحسابات والبيانات المالية على الرغم من إجراءات الفحص والتدقيق التي قام بها المدقق .

4. خطورة التدقيق : وهي الخطورة التي يكون المدقق مستعدا لها أو المقبوله من قبله عند إصدار رأي غير صحيح حول مجموعة من الكشوفات المالية

أجراءات تقييم المخاطر:

أن متطلبات إجراءات تقييم المخاطر وفقا لمعيار التدقيق (315) يجب أن يتضمن مايلي :

(الاتحاد الدولي للمحاسبين 2009 ، ص 274)

1. استفسارات من أاداره والموظفين الآخرين داخل الوحدة الذين لديهم معلومات تساعد في تحديد مخاطر الاخطاء الجوهرية حسب حكم المدقق وناتجه عن الاحتيال او الخطأ 0

2. الملاحظات والتفتيش

3. إجراءات تحليليه

وان المعلومات التي تم الحصول عليها على المدقق أن يأخذ بنظر الاعتبار فيما اذا كانت هذه المعلومات لها علاقه بتحديد مخاطر الاخطاء الجوهرية وان كانت نية المدقق في استخدام المعلومات من خلال خبرته السابقه في التدقيق في الوحده فيجب عليه ان يحدد فيما اذا كانت هناك تغيرات منذ التدقيق السابق تؤثر على مناسبة وملائمة هذه المعلومات للتدقيق الحالي وعلى المدقق ان يحصل على فهم فيما اذا كانت الوحده تملك عملية لما يلي (ص 276)

1. تحديد مخاطر العمل والتي تتعلق بالتقارير الماليه واهداف اعداد هذه التقارير

2. تقدير اهميه المخاطر

3. تقييم احتمالية حدوثها

4. اتخاذ القرارات لمعالجة تلك المخاطر

واذا قامت الوحده بتقييم هذه المخاطر على المدقق ان يحصل على فهم لهذه المخاطر والنتائج المتعلقة بها ويحدد مخاطر الاخطاء الجوهرية التي لم تستطيع الاداره من تحقيقها وتحديد المخاطر الذاتية ان وجدت من خلال هذه العملية وتحديد اسباب فشل تلك العملية في تحديد المخاطر وعلى المدقق مناقشة الادارة فيما اذا قد تم تحديد مخاطر العمل المتعلقة بأهداف التقارير الماليه واعدادها وكيف تم تناولها اذا لم تنفذ الوحده هذه العملية اوكان لديها عملية خاصه

مفهوم إدارة المخاطر :

تمثل إدارة المخاطر مختلف الاعمال التي تقوم بها الاداره لكي تحد من الاثار السلبية التي ممكن ان تنتج من هذه المخاطر وان معظم الطرق التي تتبعها الاداره للحد من هذه الاثار تتطلب بوضع اجراءات رقابيه اضافيه الا انه من الممكن استخدام طرق متاحه اخرى على سبيل المثال التنوع أو مشاركة هذه المخاطر مع جهات أخرى بواسطة العقود ، والكفالات ، والضمانات والتأمين وان تقبل الاداره بمستوى معين من المخاطر اي انها لاتتخذ أي إجراءات للحد من الاثار السلبية لهذه المخاطر وعلى الادارة التعرف على هذه المخاطر وترتيبها وفقا للأولويه حتى تتمكن من إدارة هذه المخاطر بفعاليه وتحديد مستوى المخاطر الذى سوف تقبل به لتعظيم النتائج عند مستوى معين من المخاطر وطبيعة العمل في الوحدات الاقتصادية يتطلب الى فهم وتحديد مختلف المخاطر

التي ممكن ان تواجه الوحدة وايضا يتطلب تقييم لهذه المخاطر من حيث التكلفة والأثر والاحتمال ولتطوير الاستجابة في حالة وقوع حادث أو خطر يتم تحديد ومعالجة المخاطر بشكل أستباقي وبالتالي يتم تحسين الاداء وخلق قيمه للوحده الاقتصاديه وإن عملية إدارة المخاطر يجب ان تكون على مستوى الوحدة الاقتصاديه وفي جميع وحداتها وهنا يتطلب تنظيم فريق متخصص من المهنيين لإدارة المخاطر وذلك لتنفيذ برنامج ادارة المخاطر بفاعليه (Moeller 2007 P22)

وبهدف تحديد نوع المخاطر وتقييمها وتحديد حجمها والعمل على مراقبتها ووضع الضوابط اللازمة للسيطره عليها والتقرير عنها يجب ان تشمل عملية ادارة المخاطر على تقييم ومراقبة المخاطر المحتمله ، وتشمل كذلك كل الترتيبات والسياسات والاجراءات والنظم التي تتبعها الاداره 0 (بنك السودان المركزي ، 2008 ، ص5)

وبعض المحاسبين يرون عملية تحسين الاداء الاقتصادي للوحدات تكون من خلال تحسين إدارة المخاطر وهذا المفهوم يجب ان لاينظر اليه دائما بأنه مفهوم سلبي اي خطر ولكن ممكن ان ينظر اليه باتجاه ايجابي وممكن ان يكون الخطر مفتاح لقيادة انشطة الوحدة الاقتصاديه بالاضافة الى انه يجب ان يتم تقييم المخاطر على اساس منتظم (Knutson 2013 P6)

وتعرف إدارة المخاطر بشكل عام على أنها " عملية مستمرة يتم من خلالها التعرف على المخاطر وتحديدّها ومواجهتها وأخذ القرار بشأنها بهدف قياسها من أجل مراقبتها والتحكم فيها ، والسيطره على عدم التأكد ، وتدعيم عملية اتخاذ القرار ، وتقديم تقرير عنها وعن الفرص والتهديدات المتاحة ، بالاضافه الى وضع خطط أستراتيجيه أكثر فعاليه بهدف تعظيم قيمة المؤسسه " (IIA 2004) كما تعرف إدارة المخاطر بأنها " عمليات منظّمه مصممه لتعريف ، تقييم ، أداره ، والسيطره على المخاطر".

وعرف معهد المدققين الداخليين IIA ادارة المخاطر بأنها (هيكل متناسق اوعمليات مستمره عبر الوحدة الاقتصاديه ككل لتحديد وتقييم والتقرير عن الاستجابات والفرص والتهديدات التي تؤثر على انجاز الاهداف) 0 (مرابطي ، 2013 ، ص 16) وفي عام 2004 قامت لجنة COSO بنشر المفاهيم الرئيسيه للاطار المتكامل في ادارة مخاطر المشروع (ERM) والتي تشير الى ان عملية ادارة المخاطر تتعامل مع المخاطر والفرص التي تؤثر على خلق القيمه او الحفاظ عليها

وتعرف على النحو التالي : (انها عملية تنفذ بواسطة مجلس ادارة المنشاه والاداره والافراد لتطبيق الاستراتيجية الموضوعه عبر المنظمه بهدف تحديد الاحداث المحتمله التي تؤثر على ادائها ليكون ضمن المخاطر المقبوله 0 (الوردات ، 2013 ، ص 574) ولتحقيق الاهداف التاليه : (مرابطي ، 2013 ، 16)

1. لبلوغ الاهداف الاستراتيجيه العاليه المستوى ودعمها
2. لدعم كفاءة فعاليه استخدام الموارد
3. الاعتماد على التقارير التي تم رفعها عن المخاطر والتحكم فيها
4. الاذعان للقوانين والانظمه المطبقه
5. تحقيق الميزه التنافسيه
6. دعم عملية اتخاذ القرار ويمكن تعريف مفهوم إدارة المخاطر على انه (كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة للحد من الآثار السلبيه الناتجه عن المخاطر للمحافظه عليها في أدنى حد ممكن) (الرمحي ، 2010 ، 18-24) ويمكن تعريف إدارة المخاطر كما يلي (حماة ، 2008 ، ص 51) (عباره عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضه المحتمله وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها ان تقلل أمكانيه حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع الى الحد الأدنى)
- وفي ضوء ماسبق ان ادارة المخاطر تتطلب العمل على تحقيق اهداف الوحده الاقتصاديه من خلال مشاركة كافة مستويات الاداره بدأ بمجلس الاداره وانتهاءا بالعاملين في ادارة المخاطر من خلال تحليل المخاطر بعد تحديدها ومراقبتها وبالتالي فان ادارة المخاطر الفعاله تؤدي الى تعظيم القيمه للوحده الاقتصاديه
7. الاسس التي تقوم عليها ادارة المخاطر : (الرمحي ، مكتب اصول ، 2010 ، ص 18-24)

- مسؤولية الاداره العليا ومجلس الاداره : تضع الاداره العليا السياسات المتعلقة بأدارة المخاطر ويتم اقرارها واعتمادها من قبل مجلس الاداره 0
 - اطار عملية ادارة المخاطر : لتحقيق الفعالية والشمولية لهذه العملية تحدد الاداره الاطار الذي سوف يتم من خلاله ادارة المخاطر وتوفير الموارد البشريه والماليه لتفعيل ذلك 0
 - تكامل عملية ادارة المخاطر : يجب تقييم اثر كل خطر مع بقية المخاطر ذات العلاقه ويجب ان تتسم ادارة المخاطر بالشموليه على مستوى المؤسسه ككل لتطبيق ادارة المخاطر بشكل متكامل وذلك لتحديد طبيعه وفهم العلاقات التبادليه بين المخاطر المختلفه
 - مسؤولية الانشطه والدوائر المختلفه في الوحده : لتسهيل عملية التوافق مابين درجة المخاطر والعائد المطلوب يجب على كل مستوى من مستويات اتخاذ القرارات فهم وإدراك المخاطر المترتبه على القرارات المتخذة من قبله وكل دوائر الانشطه المختلفه تكون مسؤوله عن ادارة المخاطر 0
 - قياس المخاطر وتقييمها : تشمل عملية التقييم على التحليل الكمي ويجب تقييمها باستمرار وان تتضمن عملية تقدير المخاطر نتائج الاحداث ذات الاثر الجيد والاثر السلبي 0
 - الاستقلاليه : لتقييم المخاطر بالشكل الفعال يجب ان تمتلك الجهه التي تتولى ادارة المخاطر كافة الصلاحيات وتمتلك الخبره الكافيه لتمكنها من عملية تقييم المخاطر 0
 - التخطيط للطوارئ : ضرورة وجود خطط عملية بحيث يمكن تطبيقها في حاله حدوث أي طارئ فعلى ادارة المخاطر ان تأخذ ذلك بنظر الاعتبار 0
- واهم السمات التي تتميز بها عملية أدارة المخاطره هي : كما أشار اليها (عبد العال ، 2005)
- هي عمليه مستمره وتنفذ من قبل أدارة المؤسسه
 - يتم تنفيذها داخل المؤسسه من قبل العاملين في كل مستوى تنظيمي وتطبق في كل مستوى أداري ، وداخل كل وحده

• وهي مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة وتتضمن رؤيه شامله لتوليفه المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة

• توفير تأكيد معقول لإدارة المؤسسة عن مدى تحقيق الأهداف

• تصمم لتعريف الأحداث الجوهرية التي تؤثر على المؤسسة

أهداف عملية إدارة المخاطر يمكن ان تتلخص في المحاور التاليه : (Hardy 2010)

• زياده الفهم والمعرفه للمخاطر المحيطه بنشاط المؤسسة

• تحسين وتطوير ثقافة المخاطر

• الاتفاق على منهج إدارة المخاطر المتكامل وعلى القيم الأساسية

• ربط البرامج والأهداف والغايات بمخاطر المؤسسة

• تزويد عملية إدارة المخاطر بمعاني أكبر للفاعليه والكفاءة

• مساعدة المؤسسات الحكوميه في اتخاذ قرارات مدروسه بشكل معمق

وأهم التحديات التي تواجه إدارة المخاطر المؤسسيه هي : (Previous Resource 2010)

• الامكانيه في توفير التقييم الأساس والمناسب للمخاطر وذلك لدعم الإدارة

• اعتبار إدارة المخاطر المؤسسيه مهمه أضافيه وعدم اعتبارها تطبيق أداري إستراتيجي

• على المستوى التنفيذي في المؤسسة هناك قلة العناية الكامله لإدارة المخاطر المؤسسيه

• النقص في مهارات خبراء إدارة المخاطر المؤسسيه وكذلك النقص في فهم ثقافه ادارة

المخاطر

• ضعف الانظمه الرقابيه الداخليه في المؤسسة

- التنوع والتعدد للمتطلبات والتشريعات الحكومي
- توافق المنافع المتحققه من إدارة المخاطر مع الأهداف الاستراتيجيه
- مكونات وانواع المخاطر: تتألف إدارة المخاطر من ثمانية عناصر مترابطه ومستمد من الطريقه التي تدير فيها الاداره أعمالها متكامل مع العملية الاداريه وهذه المكونات هي :
- البيئه الداخليه
- تحديد الاهداف
- تعريف الأهداف
- تقييم المخاطر
- الاستجابه للمخاطر
- الانشطه الرقابيه
- المعلومات والاتصالات
- المراقبه

ولدى تطبيق عناصر إدارة المخاطر على المؤسسه أن تنظر الى كامل نطاق أنشطتها في جميع المستويات وعلى الاداره دراسة المبادرات والمشاريع الجديده بأستخدام إطار عمل إدارة المخاطر . 2007 INTOSAI)

واوضحت معايير إدارة المخاطر التي صدرت من معهد إدارة المخاطر (The institute of Risk Management) عام 2000 ان المخاطر التي تواجه المؤسسات والعمليات التي تقوم بها تكون ناتجه عن عوامل داخلية وعوامل خارجيه تكون محيطه بالمؤسسه

هناك عدة انواع للمخاطر يمكن اجمالها بالاتي (الرمحي ، 2010 : 11-17)

1. المخاطر الائتمانية :وهي عدم سداد الالتزامات عند استحقاقها حسب الشروط المتفق عليها اي احتمالية اخفاق المدينون بالوفاء بالتزاماتهم تجاه دائنيهم

2. مخاطر السيولة : وهي المخاطر الناشئة من عدم قدرة الوحدة الاقتصادية من توفير الاموال اللازمة للوفاء بالتزامات الوحدة قصيره الاجل عندما تستحق الاداء دون تحمل خسائر غير مقبولة
0

3. مخاطر السوق : وهي المخاطر الناشئة من التقلبات في اسعار العملات واسعار المنتجات وتقلبات اسعار الاستثمارات والتي تسبب الخسائر للوحده الاقتصادية نتيجة التغيرات في ظروف السوق
0

4. مخاطر السمعه : وهي المخاطر الناشئة نتيجة تصرفات يقوم بها المدراء او موظفو الوحدة الاقتصادية او نتيجة عدم خدمة العملاء بالجوده والسرعه المطلوبه تؤدي الى نشوء انطباع سلبي عن الوحدة الاقتصادية والذي يؤدي الى حدوث خسائر في مصادر التمويل وتحويل العملاء الى الوحدات المنافسه
0

5. المخاطر التشغيليه : وهي المخاطر الناشئة نتيجة اخطاء بشريه اوعدم قدرة الانظمه لتغطية حجم العمل او عدم ملائمة الاجراءات والضوابط والتي تسبب الخسائر نتيجة عدم كفاءة او فشل العمليات الداخلية او بسبب احداث خارجيه
0

6. المخاطر القانونية : وهي المخاطر الناشئة نتيجة عدم التوافق مع السلطة التشريعية من حيث القوانين والتشريعات الصادرة عنها 0
7. مخاطر التسويات : وهي مخاطر ناشئة نتيجة عدم اكتمال الاجراءات التي تضمن تنفيذ العمليه ووصول القيمة في نفس الوقت 0
8. مخاطر التوثيق : وهي المخاطر الناشئة نيجة عدم توفير التوثيق اللازم للانشطه والعمليات الخاصة بالوحده والتي تتمثل بالاتفاقيات بين الاقسام والادله والسياسات والاجراءات فيما يتعلق بين اقسام ودوائر الوحده وكذلك تشمل تنظيم العقود والاتفاقيات مع العملاء بشكل خاطئ
9. المخاطر السياسييه : وهي المخاطر التي تنشأ نيجة التغير في السياسات الحكوميه الداخليه والخارجيه والتي تؤدي الى تجميد الارصده المصرفيه او الموجودات في البلدان الخارجيه للأفراد والوحدات الاقتصادية او مصادرتها 0
10. مخاطر الحجم ومخاطر الكادر : نتيجة زيادة حجم الوحدات الاقتصادية وحجم الانشطه والخدمات المقدمه من قبل هذه الوحدات تنشأ هذه المخاطر ونتيجة عدم كفاءة الموظفين تنشأ مخاطر الكادر
11. مخاطر الاحتيال : بسبب الغش والتلاعب وغسيل الاموال والتحريف والتزوير تنشأ هذه المخاطر

يسترشد نهج إدارة المخاطر في الاتحاد بالمبادئ التالية: (جنيف، 2017)

- الاندماج في إجراءات الأعمال: لا تقف إدارة المخاطر في معزل عن إجراءات الأعمال القائمة مسبقاً بل تندمج فيها؛
- محور المناقشات: تجري مناقشات منتظمة بشأن إدارة المخاطر من الجهة التشغيلية إلى المستوى التنفيذي؛
- الاستجابة للمخاطر: تحدّد المخاطر، ولكن هناك أيضاً استجابة مقابلة لها؛
- مخاطر مختلفة على مختلف المستويات: إدراك أن أهداف المنظمة تختلف على اختلاف أجزائها التي يمكن بالتالي أن تواجه مخاطر مختلفة؛
- اتخاذ قرارات إدارة المخاطر على المستوى المناسب: عندما يتعذر التخفيف من المخاطر على مستوى ما، يبلّغ عنها وتدار على المستوى الأعلى منه.

تصنيف المخاطر وتقييمها: (جنيف، 2017)

منظور المخاطر فيما يلي الفئات العريضة للمخاطر:

- **المخاطر الاستراتيجية:** المرتبطة بتراجع قدرة الاتحاد على تحقيق أهدافه الاستراتيجية؛
- **المخاطر التشغيلية:** المرتبطة بتراجع قدرة الاتحاد على تحقيق أهدافه التشغيلية. وفيما يلي فئات عريضة إرشادية للمخاطر التشغيلية التي حُددت:
 - على مستوى المنظمة (مثل المخاطر التي قد تؤثر على قدرة المنظمة على العمل في مكاتبها أو تنظيم أحداث مهمة)
 - على مستوى البنية التحتية (مثل المخاطر المتعلقة بالبنية التحتية المادية أو الرقمية التي تدعم احتياجات المنظمة)
 - على مستوى الموارد البشرية (مثل المخاطر المتعلقة بالقوى العاملة)
 - على مستوى الموارد المالية (مثل المخاطر المتعلقة بالاستقرار المالي للمنظمة)
 - على مستوى أصحاب المصلحة/الشركاء (مثل المخاطر المتعلقة بالقرارات غير المتوقعة التي تترتب عليها آثار كبيرة على المنظمة)
 - على مستوى البيئة (مثل المخاطر التي قد تؤثر على عمليات المنظمة في منطقة جغرافية معينة).

تقييم المخاطر:

تتمثل المخاطر في مزيج من أرجحية حدوث (احتمال) حدث ونتائجه (التأثير). ويهدف هذا التقييم للمخاطر إلى تحديد أولوية أو تقييم مستوى المخاطر (حراجتها). وستقوم المكاتب والأمانة العامة بتقييم مستوى المخاطر باستخدام المصفوفة التالية:

مصفوفة مستوى المخاطر:

جدول (2) مصفوفة المخاطر

التأثير				
شديد	متوسط	خفيف		
مخاطر الشدة	مخاطر شديدة	مخاطر شديدة	عالية	الأرجحية
مخاطر خفيفة	مخاطر متوسطة الشدة	مخاطر شديدة	متوسطة	
مخاطر خفيفة	مخاطر خفيفة	مخاطر متوسطة الشدة	منخفضة	

الأرجحية

وتقاس الأرجحية والأثر على مستويات مختلفة وفقاً للجدولين أدناه.

جدول (3) مستوى الارجحية

المستوى	التبرير
منخفض	حدث يُستبعد وقوعه جداً
متوسط	حدث يرجح وقوعه
عال	حدث يرجح وقوعه جداً

تأثير المخاطر

جدول (4) مستوى تأثير المخاطر

المستوى	التبرير
منخفض	تأثير ضئيل على الأنشطة أو السمعة أو حالة التمويل
متوسط	تأثير كبير على الأنشطة أو السمعة أو حالة التمويل
عال	تأثير حرج على الأنشطة أو السمعة أو حالة التمويل ويتطلب اهتماماً فورياً

معالجة المخاطر

يتضمن تحديد الاستجابة للمخاطر اختيار إجراء مناسب للتعامل مع المخاطر المعنية. وهناك ثلاثة ردود محتملة على المخاطر: (جنيف، 2017)

- **التقبل:** تحدّد المخاطر، ولكن نظراً لمستواها المنخفض نوعاً ما وتأثيرها الضئيل، أو لأن جهود التخفيف منها تفوق عواقبها، تُعتبر المخاطر مقبولة ولا يتخذ أي إجراء معين للتخفيف منها؛
- **التخفيف:** تحدّد المخاطر، ولكن إجراءات قد اتُخذت بالفعل أو يجري اتخاذها للحد من/تجنب المخاطر؛
- **الإسناد:** تحدّد المخاطر، وتبقى مسؤولية المخاطر على عاتق الجهة المعنية بالمخاطر، ولكن إدارة تدابير التخفيف من المخاطر تُسند إلى المستوى المناسب: دائرة أو شعبة أو قسم أو وحدة أخرى أو الاستعانة بمصادر خارجية.

المراقبة والاستعراض

استعراض سجل المخاطر وتحديثه

سيحتفظ الاتحاد بقائمة بالمخاطر التي يواجهها، فضلاً عن تدابير التخفيف المقابلة لها. وتُستعرض المخاطر بانتظام كما يلي: (جنيف، 2017)

- يُدمج استعراض المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية ضمن عمليات إجراءات الأعمال في الاتحاد بدلاً من أن يعامل كشأن يجرى دورياً؛

- تجري المكاتب والأمانة العامة سنوياً استعراضاً للمخاطر التشغيلية مع تحديد وتحليل وتقييم المخاطر القائمة أو الجديدة في إطار عملية إعداد الخطط التشغيلية (OP)؛
- يجمع ما جرى استعراضه من مخاطر الخطط التشغيلية للقطاعات والأمانة العامة، ويقوم فريق الإدارة العليا باستعراض المخاطر التشغيلية والاستراتيجية الرئيسية كافة بشكل جماعي؛
- يبلغ الأعضاء بالمخاطر ويجري التشاور معهم بشأنها خلال إعداد الخطط التشغيلية. ولدى الأفرقة الاستشارية للقطاعات الفرصة لاستعراضها ويقوم المجلس بإجراء الاستعراض النهائي لهذه المخاطر ولتدابير التخفيف التي يلزم تنفيذها.

نموذج سجل المخاطر

جدول (5) نموذج سجل المخاطر

قائمة المخاطر		(يُدرج القطاع أو الأمانة العامة) (وفقاً للخطة التشغيلية للفترة 2017-2020)						موجز آخر استعراض	
المنظور	وصف المخاطر	الجهة المعنية بالمخاطر	الاحتمال	مستوى التأثير	تدابير التخفيف			المخاطر المتبقية	قرارات المتابعة/التعليقات
					التدبير	الجهة المسؤولة	الحالة		
مثال:									
مالي	عجز أعضاء عن دفع المساهمات المقررة	رئيس دائرة إدارة الموارد المالية (FRMD)	متوسط	شديد	التعامل مع أعضاء (بما في ذلك نظام إدارة علاقات العملاء ((CRM) قياس الأداء والإبلاغ عنه ((PRM)	FRMD ودائرة التخطيط الاستراتيجي وشؤون الأعضاء (SPM)	مستمرة	تزال المخاطر قائمة بعد وضع الضوابط، والإدارة النشطة مطلوبة	نظام إدارة علاقات العملاء للمساعدة في الحصول على مزيد من المعلومات عن مشاركة الأعضاء وتحسين إدارة العلاقة

مقتبس من جنيف (2017)

ادارة مخاطر الموارد البشرية :

خطة إدارة المخاطر فى الموارد البشرية تتطلب اهتمام كامل بالعديد من كافة الجوانب . لذا يجب على المؤسسات تطبيق خطة إدارة المخاطر بفاعلية، عموماً ، إدارة المخاطر تعنى تحديد المخاطر ، وتقييمها ، وترتيبها من حيث الأهمية . فى حالة تطبيق إدارة المخاطر فى مجال الموارد البشرية ، فإنها تعنى استيعاب المخاطر التى يتعرض لها الموظفون وأنشطتهم.

والتنبؤ بالمخاطر و التخطيط لتقليل احتمالية حدوثها و إيجاد حلول لتخفيف أثار المخاطر
هى العناصر المكونة لأي خطة إدارة مخاطر.

ومن التحديات الرئيسية للمؤسسة المستدامة هي مخاطر الافراد وادارتها، مخاطر العمل وتحدياتها، مخاطر الاداء وادارتها ،مخاطر الاجور.

مخاطر الموارد البشرية المحتملة :

أهم المخاطر الناجمة عن حركة الافراد بالمؤسسة هي:

- مخاطر الثقافة الخاصة بالمؤسسة وعدم فهمها من قبل الافراد من خلال المواقف التي تبرز عنهم والتي تشكل احيانا بتصرفات فعل عكسية وسيئة .
- المخاطر السلوكية للافراد من خلال الامور الغير مشرعة والتي تتنافى مع اخلاقيات العمل (غش،سرقة،تواطؤ، استغلال امور شخصية) .
- خطر عدم وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب.
- التسرب السلبي من صرف موظفين كفؤين .
- عدم إمتثال الافراد الى القوانين المرعية الاجراء .
- دوران الموظفين (يؤثر على فريق العمل/تأثير مباشر على نوع انتاجية الموظفين الجدد،القياس يتم جمع المعلومات والبيانات وبعدها التحليل.
- التغيير في تقنيات المعلومات: إن مقدمة من أي شكل من أشكال التكنولوجيا في إنتاج معينة عملية أو مجرد تعديل بيئة تكنولوجيا المعلومات الحالية يتطلب عددا من التغييرات في مهارات الموظفين، سير العمل،السياسات والإجراءات، ومجموعة من التغييرات الأخرى.

- استقالة الموظفين.
- عدم توفير الموظفين اللازمين
- خفض حجم العديد للعماله المتوفرة .
- التقاعد المستحث.
- الأثار البيئية السلبية .
- غياب التخطيط للقوى العامة.
- المخاطر السلبية المتعلقة بالتوسع بالتوظيف .
- فيضها مما ينعكس سلباً على الاداء.
- عدم وجود الكفاءات المناسبة في الأماكن الصحيحة وعدم وجود الموظفين المناسبين لتنفيذ المهام المطلوبة.
- غياب معايير الأداء المحددة بوضوح لقياس وإدارة الأداء
- عدم انعكاس وجود التدريب والتطوير لتحسين الاداء.
- إساءة الاستخدام المالى
- ممارسات التمييز.
- المشكلات الطبية.
- عدم وجود قوانين السلامة والصحة يلبي حاجيات العاملين.
- إصابات العمل .

الفصل الثالث

كفاءات الموارد البشرية

تعريف إدارة الموارد البشرية.

هناك العديد من التعريفات التي تتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومنها أن إدارة الموارد البشرية تمثل العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة (الصحاف، 2000).

وترى دراسة (عبد الله، 2010) الذي عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الأنشطة والأعمال الإدارية التي توجه العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر فهي المؤشر الذي يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية، والتوجيهات التي تتم من خلالها للموظفين.

وعرفها (المدهون، 2005): بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بعرض تحقيق أهداف المنشأة. وعرفت أيضاً بأنها مصطلح يستخدم لوصف النظم الرسمية والتي وضعت الإدارة الناس داخل المنظمة، بغرض تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية للمنظمة من طريق تحسين فعالية موظفيها.

النتقسم مسؤوليات مدير الموارد البشرية إلى أربع أقسام رئيسية هي التوظيف، وتطوير و تدريب العاملين، و تحديد بيئة العمل إضافة إلى تقسيم أداء العاملين.

وقد تعددت تعريفات الموارد البشرية في المنظمات واختلفت نقاط والفتت في أخرى، وقد لخصت دراسة (الحسيني، 2009) لمسات إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :

- أن أهميتها في منظمات الأعمال ناجمة من تعاملها مع عامل أساسي ومتغير من عوامل الإنتاج وهو الفرد العامل.
- أن مهمتها هو توفير موارد بشرية لمختلف الإدارات والوظائف داخل المنظمة والمحافظة عليها وحثها على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- اهتمامها بدراسة البيئة الخارجية والداخلية ومتابعتها لمواجهة التغيرات البيئية ولتوفير الموارد البشرية.
- تسعى من خلال توفير الفرص والعروض والمغريات لاستقطاب الكفاءات والتي تعتبر من ركة تنافسية غير قابلة للتقليد.
- تسعى إدارة الموارد البشرية لخلق الموائمة بين الإدارة العليا والإفراد العاملين وبين العاملين أنفسهم وبين الأفراد وباقي الإدارات، هذا على صعيد البيئة الداخلية، والموائمة الخارجية عندما تتمكن المنظمة من التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.
- تسعى من خلال التدريب إلى رفع كفاءة الأفراد في أداء وظائفهم مما ينعكس ذلك على الفرد أداءً وعلى المنظمة من خلال نوع المخرجات وكذلك على رفاهية الفرد في المجتمع.
- الرقابة والمتابعة والإشراف تساعد إدارة الموارد البشرية على تكوين صورة عن أداء العاملين مما يمكنها من تقويم أدائهم ومعالجة الانحرافات والتلکؤات.
- تسعى من خلال أنظمة الأجور والتحفيز إلى رفع الروح المعنوية لدى العامل ولخلق نوع من الاستقرار .

ومما سبق يعرف البحث الحالي إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الوسائل والتوجيهات الإدارية التي تعنى بتوجيه الأفراد وتعيينهم وتطوير وتحسين أدائهم داخل المنظمة مع مراعات احتياجاتهم ومتطلبات العمل التنظيمي.

أهمية إدارة الموارد البشرية :

وترى دراسة (العلمي، 2006) بأن أهمية إدارة الموارد البشرية أصبحت من بين أهم الوظائف الإدارية في المنظمات في وقتنا الحاضر، لما لها من دور فعال في رفع مستوى الأداء لدى أفراد المنظمة، وذلك لإجماع أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري هو أهم مورد بالنسبة للمنظمات الحديثة، وهو المحدد الأساسي لنجاح أي منظمة، والمؤسسات والإدارات العمومية.

ومن أهميات العمل ضمن نطاق العنصر البشري فقد رأت دراسة (زايد، 2003) ضمن النظريات المطروحة بأن إدارة الموارد البشرية تتمتع بمهام ضرورية جداً في بيئة العمل منها تقسيم المهام والأعمال، ووضع الضوابط والقوانين المتعلقة بالأفراد، ووضع الأجور، وترتيب التسلسل الهرمي والتواصل.

وترى دراسة (عيسى، 2010) بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تمثل المرتكز الأساسي للبناء وتطوير العناصر الأربعة التالية :

- الأدوار الإدارية.
- العلاقات الإدارية .
- التركيز الاستراتيجي في المنظمة .
- التركيز على التعلم في المنظمة .

ونفس الدراسة رأت بأن إدارة الموارد البشرية قد تفقد مكانها الراقي في المنظمات التي تعتمد على إن لم تستجب إيجاباً للتحديات في البيئة الجديدة، وتعمل على إيجاد قيمة مضافة للمنظمة، وإحدى الطرق لإدارة لإعادة خلق ذاتها من خلال مساهمتها فعالة لخلق الرأس البشري والمعرفة في المنظمات.

وترى دراسة (عبد الوهاب، 2003) بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل من خلال :-

1 - بناء القوة العاملة :

أ - التخطيط الإستراتيجي للعمالة.

ب - الإستقطاب .

ج - الاختيار والتعيين.

2 - تطوير الهيكل الوظيفي :

أ - تصميم الوظائف .

ب - تكتيف الاستفادة من مهارات العاملين .

ج - خطط الإحلال .

3 - تنمية وتطوير العاملين :

أ - التقديم والتهيئة المبدئية.

ب - التدريب، داخل وخارج المنظمة .

ج - تنويع وتطوير مهارات العاملين .

د - تطوير المسار المهني .

4 - تحفيز العاملين :

أ - دراسة دوافع العاملين.

ب - الأجور والتعويضات .

ج - نظم الحوافز والمزايا.

د - التأديب والجزاءات .

5 - صيانة القوة العاملة :

أ - برامج الأمن والسلامة .

ب - الرعاية الصحية، الطبية والنفسية .

ج - خدمات العاملين

6- متابعة تقدم العاملين :

أ - تقييم الأداء .

ب - متابعة المسار المهني (النقل، الترقية، النذب، الإعارة) .

ج - خطط التقاعد .

7 - بحوث الموارد البشرية :

أ - نظم معلومات الموارد البشرية.

ب - تحليل الترايب الحالي والمستقبل للموارد البشرية.

ج - معدلات الغياب ودوران العمل.

د - عوامل الرضا والإنتاجية.

الخصائص الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

ذكرت دراسة (الكردى، 2010) بأن الخصائص الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات قد انبثقت من أسباب ظهورها التي ساهمت في جعلها من أهم العناصر التنظيمية والإدارية في المنظمات، أسباب ظهورها :

- 1- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العالمية، وبدأت تظهر المشاكل والصعوبات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية وحاولت الغدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تراعي الموارد البشرية وتعالج مشاكلها.
- 2- التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام الموارد البشرية أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
- 3- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين.
- 4- ظهور النقابات والتنظيمات العالمية التي تدافع لاعتن الموارد البشرية وتطلب المضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية من ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق جو من التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العالمية وإعادة سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.
- 5- تشريع العمل الذي ظهر هو الآخر والتزامات المؤسسة في ميادين الإعلام والمشاركة وتسيير التشاور التنظيمي.

ثانيا: مفهوم كفاءات الموارد البشرية :

تعددت مفاهيم كفاءات الموارد البشرية في كثير من الكتب العلمية والدراسات، ولا يمكن حصر تعريف للكفاءة في مجال الموارد البشرية، واستنادا لتلك الدراسات ركزت هذه الدراسة على المفاهيم التالية:

حدد (Ulich 2004) مجموعة كفاءات للموارد البشرية، معتمداً على أن كفاءة المعرفة والمهارات والقدرات والسمات الشخصية، التي تؤثر بطريق مباشر في أداء أي فرد للعمل، ويجب أن تبحث المنظمات عن الكفاءات في عناصرها البشرية وتحدد الكفاءات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية وكانت المنظمات تلجأ إلى مديري الإدارة المباشرة لمعرفة ما الذي يتوقعونه من نشاط الموارد البشرية، ونوعية الكفاءات التي يجب أن تتوفر لدى العاملين بها، أي ما يحتاجه هؤلاء المديرون من القائمين بنشاط الموارد البشرية، وأوضح كل من (Akbar & Akbar 2012) أن لكل منظمة توقعات خاصة بالقائمين على الموارد البشرية، وصنفوا الكفاءات السبع لإدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة كفاءات للعلاقات، وهي الأنشطة ذات المصادقية ووكيل للتغيير وثقافة التغيير)، ومجموعة للعمليات، وهي شريك الأعمال وخبراء الموارد البشرية، والمجموعة الأخيرة وهي مجموعة القدرات وتشمل مدير الموهبة والمصمم التنظيمي والقيادة والإدارة)، وذكر بعضهم أن مكونات كفاءة الموارد البشرية (Brockband. & Ulrich 2003) (Dullayaphut & Untachaia, 2013)، (شعراوي، ٢٠١٦) و (Yuliza, 2012) تنقسم إلى :

1. **المعرفة (Knowledge):** وهي كل شيء ضمني أو علني يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو من أجل اتخاذ قرارات صائبة.

2. **السمة (Trait):** هي الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تميز الفرد داخليا وخارجيا، فالسمات الداخلية هي التي تخص السمات المعرفية (الذكاء بأنواعه)، أما السمات الانفعالية فهي التي تخص نمط شخصية الفرد، أما السمات الجسمية فيمكن تقسيمها إلى سمات تتعلق بالشكل وسمات أخرى تتعلق بطبيعة الفرد، مثل: قوة التحمل والعمل لمدة ساعات طويلة.

3. القيمة (Value): هي المعايير والمبادئ والاعتقادات الجماعية للمنظمة والطرق المتبعة في المنظمة.

4. المهارة (Skills): هي قدرة أو براعة أو إتقان أداء عمل ما، أو مهمة محددة تحتاج بذل جهد عضلي أو ذهني لها، أو الاثنين مع بعض.

5. السلوك (Behavior): هو الفعل والقول والتعبير الذي يمكن ملاحظته بشكل مباشر، ويتفاوت من أفعال بسيطة مثل اللغة والتعبيرات للوجه واليدين، إلى سلوكيات مركبة مثل تشغيل أجهزة متقدمة.

وبناء على ما سبق اعتمدت هذه الدراسة على مقياس الكفاءات للموارد البشرية بناء على الدراسة التي قامت بها جمعية إدارة الموارد البشرية سنة والذي Society for Human Resources Management ٢٠١٢م يتكون من تسع كفاءات للموارد البشرية، وهي خبرة الموارد البشرية، وإدارة العلاقات والاستشارة، والقيادة، والاتصالات، والفعالية الثقافية والعالمية والممارسة الأخلاقية، والتقييم والانتقاد البناء، وذكاء العمل، ويمكن إيضاح مفاهيم كل كفاءة من تلك الكفاءات على النحو التالي:

1- خبرة الموارد البشرية HR Expertise:

هي معرفة المبادئ والممارسات لوظائف الإدارة الموارد البشرية الفعالة من خلال استراتيجية إدارة الأعمال، وتخطيط القوى العاملة والتنمية، والتوظيف للموارد البشرية، والتعويضات، والفوائد، وإدارة المخاطر للموظف وعلاقات العمل، وتكنولوجيا الموارد البشرية، والعالمية، ووقدرات الموارد البشرية الدولية، وإدارة المواهب، وإدارة التغيير، والعمل على إبقاء الحال على القوانين ذات الصلة، والأحكام القانونية واللوائح والمحافظة على تاريخ المعرفة من الممارسات العامة للموارد البشرية واستراتيجيتها واستخدام أفضل الممارسات (Patricia, 2008)

2. إدارة العلاقات Relationship Management:

تتمثل في القدرة على إدارة التفاعلات لتقديم الخدمة والدعم للمنظمة من حيث خبرة الأعمال الشبكية والرؤية والعملاء الداخلية والخارجية وإدارة الناس والدعوة والتفاوض وإدارة الصراع

والمصادقية في التعامل والعمل والعلاقات المجتمعية والوضوح والشفافية وروح المبادرة وإشراك الموظفين بالخطط والقرارات والعمل الجماعي والاحترام المتبادل.

3. الاستشارة: Consultation: في القدرة على تقديم التوجيهات لأصحاب المصلحة التنظيمية، وتشتمل على الكفاءات الفرعية التالية:

التدريب وإدارة المشاريع الرؤية والتصميم والتنفيذ، والتقييم والقدرة على تحليل الأفكار، والتشجيع على الإبداع والابتكار، والمرونة في حل المشكلات والاهتمام بإدارة المواهب / إدارة الأفراد.

4. القيادة Leadership:

هي القدرة على التوجيه والمساهمة في المبادرات والعمليات داخل المنظمة. وتشتمل على كفاءات القيادة والتوجيه للهدف وإدارة الموارد وتعزيز التعاون وتقديم حلول للتغلب على العقبات التي قد تعترض التنفيذ الناجح للمبادرات ودعم مبادرات الآخرين وتعزيز التوافق في الآراء بين أصحاب المصلحة التنظيمية (على سبيل المثال: الموظفون، وقادة وحدة الأعمال، والقادة الرسميون عند اقتراح مبادرات جديدة والتحول إلى القائد التحولي للمنظمة من قبل قيادة التغيير.

5. الاتصالات: Communication:

هي القدرة على تبادل المعلومات بفعالية مع أصحاب المصلحة التنظيمية من خلال إتقان المهارات اللفظية كمهارات الاتصال الكتابية ومهارات الاتصال، ومهارات العرض والقدرة على التأثير والإقناع والإنصات الجيد والفعال، وتبادل المعلومات من حيث توفير معلومات واضحة وموجزة للآخرين، وضمان التواصل الفعال في كافة المستويات، وأهمية التغذية الراجعة ومناقشة وجهات النظر المتنافسة، ومساعدة الآخرين من خلال أساليب وآفاق جديدة للعمل، والاستخدام الفعال لوسائل الإعلام الاجتماعية الحديثة.

6. فعالية الثقافة والعولمة: Global & Cultural Effectiveness:

وتتضمن القدرة على تقييم والأخذ في الحسبان وجهات النظر والخلفيات من جميع الجهات والتركيز على التنوع والانفتاح على وجهات النظر المختلفة والتعاطف والانفتاح على تجارب الآخرين والتكيف مع المتغيرات والبيئة الثقافية المختلفة والاحترام الآراء الآخرين، مع ضرورة فهم

واحترام الاختلافات في قواعد والعادات والقوانين والأنظمة والعمليات التجارية بين الثقافة الخاصة وجميع الثقافات والأعمال العالمية والاتجاهات الاقتصادية في القرارات التجارية.

7. الممارسة الأخلاقية : Ethical Practice

وتتمثل في القدرة على دمج القيم الأساسية، والنزاهة، والمساءلة في جميع الممارسات التنظيمية والأعمال بالتركيز على بناء العلاقات والثقة والشخصية والمصادقية والسرية، والاعتراف بالأخطاء والابتعاد عن التحيز والميل نحو الآخرين والقدرة على إدارة الضغوط السياسية والاجتماعية عند اتخاذ القرارات.

8. التقييم والانتقاد البناء : Critical Evaluation

هي القدرة على تفسير المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ قرارات الأعمال والتوصيات والتي تشمل قياس وتقييم المهارات والموضوعية في اتخاذ القرارات السليمة القائمة على تقييم المعلومات المتاحة وتقييم تأثير التغيرات في القانون على وظائف إدارة الموارد البشرية التنظيمية، ونقل المعارف وأفضل الممارسات من حالة إلى أخرى، وتحليل المعلومات للتعرف على أفضل الممارسات المبنية على الأدلة.

9. الذكاء والفتنة في أداء العمل : Business Acumen

هي القدرة على فهم وتطبيق المعلومات من أجل المساهمة في الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وتشتمل على تحليلات مؤشرات الأعمال واستخدام المقاييس.

في الختام، يمكن القول أن مواجهة مخاطر الموارد البشرية تعتبر أمرًا حيويًا لنجاح الشركات والمؤسسات في السعودية. من خلال تبني سياسات وإجراءات قوية، وتعزيز التوعية وتطوير مهارات الموظفين، والاستثمار في التكنولوجيا والصحة والسلامة المهنية. يمكن للشركات تقليل التعرض للمخاطر وتعزيز أدائها وفعاليتها. مع استمرار التطورات في بيئة العمل وتغيراتها، يجب على الشركات والمؤسسات البقاء على اطلاع دائم وتحسين إدارتها للمخاطر المتعلقة بالموارد البشرية لضمان الاستدامة والنجاح في المستقبل.

الفصل الرابع

إدارة المخاطر على كفاءة الموارد البشرية بشركة موبايلى

استطلاع آراء الموظفين:

تحرص شركة موبيلي على جمع آراء ومقترحات الموظفين في مختلف الأقسام والإدارات على مدار العام لتحديد مستوى تفاعلهم ومشاركتهم ومدى نجاح البرامج المختلفة التي تنفذها إدارة الموارد البشرية وتلعب هذه الخطوة دورًا أساسيًا في التعرف على أبرز الاحتياجات الملحة لموظفي الشركة. كما تلقي هذه الاستطلاعات الضوء على جوانب التقدم الإيجابي، والمجالات التي تحتاج المزيد من التطوير. وقد حققت شركة موبيلي نسبة 89% في معدل تفعيل مشاركة الموظفين لعام 2020م حسب استطلاع الرأي الذي نفذته. (<https://ir.mobily.link/2020>)

كما نظمت الشركة عددًا من مجموعات التركيز بمشاركة الموظفين على مدار العام، هدفت لدعم الحوارات الفردية المباشرة بين الموظفين ورؤساء الإدارات في الشركة بما يتيح الاطلاع بشكل أفضل على جوانب التحسين والتطوير الممكنة في جميع المجالات.

وبالإضافة إلى ما سبق، أنشأت موبيلي منصة جديدة لاتصالات الثقافة المؤسسية عبر البريد الإلكتروني لتلقي آراء ومقترحات واستفسارات الموظفين وتهدف الشركة لتحسين وتطوير جوانب جذب الموظفين بناء على الآراء التي تتلقاها عبر مختلف القنوات المتاحة.

مواصلة التركيز على الموظفين في عام 2021م - 2023م.

ستواصل شركة موبيلي خلال العام القادم التركيز على صحة وسلامة الموظفين في المقام الأول، وضمان استقرارهم البدني والذهني في ظل استمرار جائحة فيروس كورونا المستجد، وما تفرضه من تغيرات وتحديات على الحياة اليومية.

وفي سبيل تعزيز الأداء خلال عام 2021م - 2023م، تسعى الشركة لاستكمال أنشطة إعادة الهيكلة، وإطلاق خطة جديدة شاملة لأئمة وظائف إدارة الموارد البشرية. بما يتيح رفع كفاءة إجراءاتها في هذا المجال كما تحرص الشركة على تفعيل دور موظفيها في تطوير وتصميم خطة عمل قائمة على نتائج استطلاع الرأي العالمي حول تفعيل مشاركة الموظفين الذي تم إجراؤه في عام 2020م. (<https://ir.mobily.link/2020>)

وتهدف موبايلى أيضاً إلى تأسيس "شبكة ممثلى التغيير" لتيسير طرح مبادرات التغيير على مستوى الشركة، ودعم تنفيذ خطة العمل المنبثقة عن استطلاع آراء تفعيل مشاركة الموظفين لكل وحدة أعمال. وإطلاق مبادرة تعزيز القيمة لاستقطاب الموظفين بما يدعم جهود استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وتفعيل مشاركتها، بالإضافة إلى تعزيز دور نادي خريجي موبايلى بما يرتقي بتجربة الموظفين ومسيرتهم المهنية مع الشركة، والتي تبدأ قبل تاريخ تعيينهم ولا تنتهي بمغادرتهم مناصبهم في الشركة.

لقد بنت موبايلى إستراتيجية التوظيف الخاصة بها على دراسة وافية للسوق المحلية والإقليمية من حيث الكوادر المتاحة وكيفية اجتذاب أفضل العناصر والمواهب والحفاظ عليها من خلال تطبيق نظام أجور ومكافآت تنافسي جعل «موبايلى» من أفضل الشركات في المنطقة من حيث احترافية العقول التي تزخر بها. (<https://ir.mobily.link/2020>)

ولدى موبايلى أعداد كبيرة من السير الذاتية التي أرسلت عن طريق موقع الشركة على الإنترنت ، والتي غالباً ما تساعد في بناء قاعدة بيانات واسعة تشمل العديد من التخصصات التي قد تحتاجها الشركة، مما انعكس إيجابياً على سرعة عمليات التوظيف لإرضاء احتياجات الأقسام المختلفة. كما تعتمد موبايلى إلى الاستعانة بمكاتب التوظيف المحلية والإقليمية التي تتمتع بخبرات كبيرة وسمعة طيبة في هذا المجال.

كما بادرت موبايلى بإعداد برنامج تأهيلي متخصص، يستهدف تطوير وإعداد القيادات داخل الشركة. يعتمد هذا البرنامج على تحديد فئة معينة من الموظفين ممن تتوفر لديهم الاستعدادات الطبيعية والمهنية لتولي مناصب قيادية في الشركة مستقبلاً. وهذا البرنامج متاح لكل موظف في الشركة يرى في نفسه الكفاءة، شريطة اجتيازه اختبارات متخصصة وتقييمات موضوعية. (<https://ir.mobily.link/2020>)

حيث تحرص شركة موبايلى على توفير البيئة المناسبة التي تساعد الموظف على العمل بكفاءة وإنتاجية، وإيجاد الدعم الكافي من إدارة واعية تدأب على تدريب وتأهيل وتحفيز الموظفين، وتمنحهم من المهام والسلطات ما يتيح لهم تطوير أنفسهم وغيرهم عن طريق نقل المعرفة والإلمام بمهارات جديدة ومتنوعة. ولقد صممت لذلك أنظمة ولوائح عمل حديثة ومرنة تتفق مع نظام العمل في

المملكة، وتوازن بين مصلحة الموظف وبين مقتضيات العمل، مما ساهم في خلق ثقافة تنظيمية نابعة من النجاحات المتواصلة والتشجيع على الإبداع وتحمل المخاطر. وتقوم موبايلى أيضاً على تبني أفضل تطبيقات الموارد البشرية على مستوى العالم، وتتعاقد مع مكاتب استشارية عالمية تساعد على التطوير المستمر لبيئة العمل ورفع درجة الرضا الوظيفي عند جميع الموظفين، فهي تولي التدريب أهمية كبيرة في النهوض ببيئة العمل من خلال تطوير الموارد البشرية، وترتكز فلسفة موبايلى على تحديد الاحتياجات الفعلية للموظف والوظيفة؛ إذ يتم استقراء الاحتياجات التدريبية من مهارات وأساليب مبتكرة يحتاج إليها الموظف لمساعدته على أداء وظيفته الحالية على الوجه الأكمل أو على إعداده لتطوير نفسه ومن ثم الارتقاء إلى مستوى وظيفي أعلى مستقبلاً.

(<https://ir.mobily.link/2020>)

وينص نهج موبايلى التدريبي على اختيار أفضل المؤسسات التدريبية في الداخل والخارج مما يضمن الاستفادة الكاملة للموظفين والشركة، وتوفير خدمات فائقة الجودة للمشاركين على كافة الأصعدة. إيماناً منها بأن القيمة المضافة من وراء برامج التدريب والتطوير هي قيمة مضافة عالية تتيح لـ «موبايلى» ميزة تنافسية أكبر.

تستمر شركة موبايلى في تطبيق أقوى متطلبات الالتزام والمخاطر من خلال أنظمة إدارة استمرارية الأعمال القياسية والتي تغطي جميع الخدمات الفنية والتجارية للشركة إضافة إلى الدعم الذي تقدمه لعملائنا. (ir.mobily.link/2021)

تماشياً مع رؤيتنا لتمكين الاقتصاد الرقمي وإطلاق العنان للإمكانيات تواصل موبايلى تنفيذ مجموعة من المبادرات الرقمية . التي تركز على العملاء لتحقيق كفاءة متزايدة على مستوى كافة عملياتنا، بما في ذلك التحسينات التي أدخلناها على تطبيق موبايلى أعمال الذي يوفر تفاعلاً رقمياً معززاً للعملاء مع كل ما تقدمه من منتجات وخدمات. (ir.mobily.link/2021)

ويعزز من هذه القدرات ضوابط الأمن السيبراني القوية الخاصة ببناء والتي تتماشى مع رؤية الشركة واستراتيجيتها كمزود رائد للخدمات الرقمية، وتساعد المرونة في مواجهة التهديدات الإلكترونية المتطورة في عالم يتزايد فيه الطابع الرقمي، كما أن جميع خدمات الأمن السيبراني لدينا متوافقة تماماً مع اللوائح والمعايير الحكومية ذات الصلة بما في ذلك الهيئة الوطنية للأمن السيبراني

والهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي وبالتالي، لم تتعرض موبايلي لأي حالات اختراق للبيانات خلال العام 2021م.

تعزيز عوامل جذب الموظفين: (ir.mobily.link/2021)

فيما تواصل موبايلي تعزيز النجاح في رحلتها المستمرة وذلك من خلال تقديم عوامل جذب استثنائية للموظفين، سوف تقوم بإطلاق مجموعة متنوعة من المبادرات الجديدة لضمان الحفاظ على دافعية موظفيها ورضاهم والتزامهم بالاستدامة.

وسيشمل ذلك سياسة تدريب وتطوير جديدة لتعزيز الوعي بجوانب الاستدامة بين موظفينا من خلال برامج تدريب محددة على مستوى الشركة، بالإضافة إلى توفير فرص التعلم الإلكتروني المتقدمة مع الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة. (ir.mobily.link/2021)

كما ستواصل موبايلي تطوير وتحديث سياساتها وبروتوكولاتها المتعلقة بالصحة والأمن البشري، والعمل وفقا لمعايير وأهداف أساسية جديدة للأداء مع إجراء المزيد من تقييمات مخاطر الصحة والسلامة المهنية لضمان أمن وسلامة موظفينا.

حيث يبقى على رأس أولوياتنا مواصلة السعي لضمان بيئة عمل عادلة ومنصفة تتسم بالتنوع والمساواة من خلال سياسات مخصصة جديدة، مع زيادة الوعي بالجوانب الرئيسية للشمول داخل القوى العاملة لدينا على جميع المستويات. (ir.mobily.link/2021)

ومن خلال ما سبق قام البحث الحالي بعمل استبانة وتطبيقها علي شركة موبايلي واسفرت النتائج علي ما يلي:

- تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تسهم في تحسين الأداء داخل الشركة.
- تعمل إدارة الموارد البشرية على دراسة وتحليل الأداء في إطار دور العنصر البشري داخل الشركة.
- تعمل إدارة الموارد البشرية على تطبيق نظم الجودة والتحسين المستمر على أداء العاملين.
- تعمل إدارة الموارد البشرية على تقييم أداء العاملين بشكل مستمر ودوري وكلما اقتضت الحاجة.

- تتابع إدارة الموارد البشرية المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية الاختيار و التعيين بالشركة.
- تعمل إدارة الموارد البشرية على استمرار وضع الخطط الإستراتيجية التي من شأنها تطوير قدرات الموارد البشرية في الشركة.
- تتابع إدارة الموارد البشرية الإحتياجات اللازمة التي من شأنها معالجة ضعف الأداء وتعزيز قيمة الإنتاج المتوقع.
- تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير قدرات الأفراد العاملين من خلال متابعة إحتياجاتهم بشكل دوري ومهني.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة:

1. تختلف مخاطر الموارد البشرية في السعودية عن تلك في البلدان الأخرى.
2. تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية المحلية على طبيعة وتواتر المخاطر في الموارد البشرية في السعودية.
3. تتفاوت مخاطر الموارد البشرية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة في المملكة العربية السعودية.
4. يمكن للمنظمات في السعودية تحديد وتقييم المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال.
5. تعتبر الإجراءات القانونية والتنظيمية الحالية كافية للتصدي لمخاطر الموارد البشرية في السعودية.
6. يمكن ربط أداء الموارد البشرية بكفاءة إدارة المخاطر في المؤسسات السعودية.
7. فاعلية تأثير استخدام التكنولوجيا والابتكار في تقليل مخاطر الموارد البشرية في السعودية.
8. من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية أنظمة إدارة المخاطر في الوحدات الاقتصادية هو كفاءة العاملين ورقابة الاداء وهناك ضعف في تطبيق السياسات ونقص التدريب الجيد للعاملين.
9. التقييم الذاتي لمخاطر الرقابة الداخلية هو وسيلة منهجية لتحديد ثغرات الرقابة التي تهدد تحقيق اهداف الاعمال المحددة أو الاهداف العملية ورصد ما تقوم به الادارة فعليا لسد هذه الثغرات لذلك فهي تشكل جزءا لا يتجزأ من الادارة الجيدة للمخاطر التشغيلية
10. ينبغي اشراك قسم ادارة المخاطر والتدقيق الداخلي في صياغة الاهداف التشغيلية والاستراتيجية.
11. اعتماد الادارات على نظم وسياسات وطرق ادارية تقليدية غير قادرة على توفير قاعدة بيانات ومعلومات تنفعها عند الطلب في اتخاذ القرارات المناسبة ولا تتسجم مع مفاهيم الاطر الحديثة للرقابة الداخلية .

التوصيات:

مكن تقديم بعض التوصيات لمواجهة مخاطر الموارد البشرية في السعودية:

1. ينبغي على الشركات والمؤسسات الاستثمار في برامج توعية شاملة للموظفين بشأن مخاطر الموارد البشرية وكيفية التعامل معها بفعالية.
2. يجب على الشركات تطوير سياسات وإجراءات قوية لإدارة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية، بما في ذلك إجراءات للتوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز.
3. ينبغي على الشركات الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين للتعامل مع المخاطر المحتملة، مثل التدريب على السلامة والصحة المهنية وإدارة الضغوط.
4. يمكن لاستخدام التكنولوجيا والحلول الرقمية المبتكرة أن تلعب دوراً هاماً في تخفيف مخاطر الموارد البشرية، مثل استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية والحلول الذكية للتواصل والتدريب عن بعد.
5. يجب على الشركات توفير بيانات عمل آمنة وصحية للموظفين، بما في ذلك توفير التدابير الوقائية والمعدات الواقية والتفتيش الدوري على السلامة والصحة في مكان العمل.
6. ينبغي على الحكومة السعودية والهيئات ذات الصلة تشجيع وتعزيز تطبيق قوانين وتشريعات حماية حقوق الموظفين وضمان سلامتهم وسلامة بيئة العمل.
7. ينبغي على الشركات تعزيز ثقافة الشفافية والتواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين، بما في ذلك توفير آليات للتبليغ عن المخاطر والمشاكل المتعلقة بالموارد البشرية بشكل آمن وموثوق.

المراجع والمصادر

المراجع والمصادر:

المراجع العربية:

1. قرني، حسام. (2022). "مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين (دراسة ميدانية)". المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، 30(3)، 112-76.
2. عبد الله، بلعدي. (2019). "دور محاسبة الموارد البشرية في إدارة المخاطر الناجمة عن قلة القدرة والكفاءة المعرفية في المصارف الإسلامية – المضاربة الشرعية أنموذجا –". مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 06(2)، 65-49.
3. زايد، عادل محمد. 2003. إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
4. - العلمي، بن عطاء الله. 2006. مقدمة عن إدارة الموارد البشرية، تعريفها وأهميتها في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
5. - آمال، حجاج، وآخرون. 2012، دراسة ميدانية، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: بالمديرية الجهوية
6. مؤسسة موبيليس. كلية العلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
7. سالم، عبدالله. 2012 دراسة ماجستير، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في العمل التنظيمي، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
8. - عبدالله، العبد. 2012. رسالة ماجستير، القدرة على تنظيم العمل المؤسسات ضمن إدارة الموارد البشرية، دراسة تطبيقية.
9. جنيف. 2017. الاتحاد الدولي للاتصالات، بند جدول الأعمال: ADM 9، مايو.

References:

- Babkin, I., Pulyaeva, V., Ivanova, I., Veys, Y., & Makhmudova, G. (2023). Developing a System for Monitoring Human Resource Risks in a Digital Economy. *Risks*, 11(5), 82. <https://doi.org/10.3390/risks11050082>
- Mitrofanova, A., Konovalova, V., M'trof'nova, E., Ashurbekov, R., & Trubitsyn, K. (2017). Human resource risk management In organization: methodological aspect. Proceedings of the International Conference on Trends of Technologies and Innovations in Economic and Social Studies 2017. <https://doi.org/10.2991/ttiess-17.2017.114>

Shoja, M., Omid Ali Kharazmi, & Mo'amad'Ajza Shokouhi. (2022). Systemic evaluation of human resources risks in the public sector. *Systems Research and Behavioral Science*, 40(6), 924–944. <https://doi.org/10.1002/sres.2904>

Thasya Putri, Utami 'yah Syafitri, & Anggraini Sukmawati. (2023). The Role of Human Resource Risk on Employee Performance in The Hybrid Workforce Era. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. [https://doi.org/10.17358/jabm.9.2."](https://doi.org/10.17358/jabm.9.2.)86

Ambarwati, R., Yuliastri, ', & Sulistiyowati, W. (2022). Human resource risk control through COVI'-19 risk assessment in Indonesian manufacturing. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 74, 104665. [https://doi.org/10.1016/j."](https://doi.org/10.1016/j.)lp.2021.104665.

Yuliza, A, (2012). Human Resource Competencies and Their Relationship with Human Resource Management Effectiveness, DOI: 10.7763/IPEDR. V57.

Patricia Ordóñez de Pablos, Miltiadis D. Lytras, (2008) "Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 Iss: 6, pp.48 – 55.

Akbar. R.M & Akbar. A (2012). Human resources management competency model for Pakistan banking companies.*African Journal OF Business Management* Vol, 6 (38).

Dullayaphut P & Untachaia, S. (2013) Development the Measurement of Human Resource Competency in SMEs in Upper Northeastern Region of Thailand Phana Dullayaphuta,*Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 88 , 61 – 72.

Folger, R., and Konovsky, M,A.(1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, Vol.32,No.1.

https://ir.mobily.link/2020/assets/img/pdfs/esg_social_ar..

<https://ir.mobily.link/2021/ar/assets/img/pdfs/ar/esg..>

ملاحق الدراسة

استبيان متعلق بإدارة الموارد البشرية بشركة موبايلى

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتمد الشركة على الموارد البشرية كعنصر أساسي للإنتاج.					
2	يعتبر العنصر البشري هو الأهم لدى الشركة.					
3	هناك إدارك عام لدور وأهمية الموارد البشرية في الشركة.					
4	تركز الشركة على اتباع نظم الإختيار السليم والشفاف.					
5	تعتمد إدارة الموارد البشرية نظاماً إدارية فعالة لتوجيه العناصر البشرية.					
6	تصنف إدارة الموارد البشرية الأعمال بدقة وتلتزم التوصيفات.					
7	تعمل إدارة الموارد البشرية على مراعاة الحاجات الإنسانية للأفراد.					
8	يعتبر قسم إدارة الموارد البشرية ضمن الأقسام الرئيسية في الشركة.					

استبيان متعلق بتحسين الأداء بشركة موبايلى

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تسهم في تحسين الأداء داخل الشركة.					
2	تعمل إدارة الموارد البشرية على دراسة وتحليل الأداء في إطار دور العنصر البشري داخل الشركة.					
3	تعمل إدارة الموارد البشرية على تطبيق نظم الجودة والتحسين المستمر على أداء العاملين.					
4	تعمل إدارة الموارد البشرية على تقييم أداء العاملين بشكل مستمر ودوري وكلما اقتضت الحاجة.					
5	تتابع إدارة الموارد البشرية المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية الاختيار و التعيين بالشركة.					
6	تعمل إدارة الموارد البشرية على استمرار وضع الخطط الإستراتيجية التي من شأنها تطوير قدرات الموارد البشرية في الشركة.					
7	تتابع إدارة الموارد البشرية الإحتياجات اللازمة التي من شأنها معالجة ضعف الأداء وتعزيز قيمة الإنتاج المتوقع.					
8	تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير قدرات الأفراد العاملين من خلال متابعة إحتياجاتهم بشكل دوري ومهني					

Midocean University

College of Management

Department of.....

Title in English

Human resources risks in Saudi Arabia

Prepared by:

Supervised by:

Year: 2024