

المخاطر المرتبطة برأس المال البشري وكيفية إدارتها

أ/د بلوناس عبد الله
أستاذ التعليم العالي
جامعة بومرداس
كرغلي أسماء
ماجستير/تسويق
جامعة بومرداس

ملخص:

يسعى هذا المقال للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن أن يكون رأس المال البشري مصدرا للخطر؟ وكيف يمكن إدارة المخاطر المرتبطة به؟ حيث يعد رأس المال البشري أحد مفاتيح نجاح المؤسسات، فهو يقوم بإدارة كل عوامل الإنتاج الأخرى في المؤسسة، لكنه يمكن أن يكون في كثير من الأحيان مصدرا لمخاطر تكون عائقا أمام تنفيذ خطط المؤسسة وتحقيق أهدافها، خاصة إذا تعلق الأمر بالمخاطر التالية: خسارة الكفاءات البشرية والمهارات، فقدان المهارات البشرية النوعية، الخطأ البشري، الاختلاس والصراع....

لذا يتوجب الاهتمام بإدارة هذه المخاطر التي يكون رأس المال البشري مسببا لها من جهة، ويتولى إدارتها والسيطرة عليها من جهة أخرى.

حيث تمثل إدارة مخاطر رأس المال البشري عملية مستمرة في المؤسسة تمكن من الكشف المبكر للمشاكل الفعلية والوقاية من المخاطر المحتملة.

وأهم ما تم التوصل إليه هو أن مخاطر رأس المال البشري من المشاكل الحيوية التي تؤثر على المؤسسة، لذا يجب معرفتها وتحديدها لأن ازدياد الخطر يتحول إلى مشكلة يمكن أن تهدد بقاء المؤسسة و نموها، لذا تشكل إدارة مخاطر رأس المال البشري الركيزة الأساسية لأية مؤسسة تسعى لأن تجعل نفسها رقما صعبا فيظل محيط تحفه المخاطر من كل جانب، ولا يؤمن إلا بالأقوى.

Abstract

This article seeks to answer the following question: how could human capital be a source of risk? And how could manage the risks associated with him?

Human capital is one of the organization's success keys, he manages all the other factors of production, but he can be often a source of risk and an obstacle to the execution of organization's plans and achieving their goals, especially when it comes to the following risks: the loss of human resources and skills, loss human skills, quality, human error, fraud and conflict....

So attention must be paid to the management of these risks which is caused by human capital, and managed and controlled by him. Human capital risk management is a continuous process in the organization which enables the early detection of actual problems and the prevention of potential risks.

The most important thing has been reached is that human capital risks a revival problems that affect the organization, so they should be known and identified because the increased risk turns into a problem that could threaten the survival of the organization and its growth, so human capital risk management is the essential foundation for any organization seeking to be a hard number in an environment risky, and does not believe except by force.

مقدمة:

يعرف العالم اليوم تغيرات جذرية وعميقة طرحت العديد من التحديات والفرص أمام المؤسسات، حيث كانت هذه الأخيرة ترفي الموارد البشرية تكلفة توصف كأصل قابل للاستهلاك، لكن اليوم أدركت أهمية عنصرها البشري، حيث أصبح من أهم أصولها، بل أساس ثروتها، ذلك لأنه يتكفل بإدارة كل عوامل الإنتاج الأخرى، وعليه فإن الاهتمام به أصبح أكثر من الضروري، خاصة في هذا العصر الذي أصبحت فيه معادلة الإنتاج تركز بشكل رئيسي على المعرفة، أي على نوعية وكمية المعارف، الخبرة والقدرة الإبداعية للأفراد.

من جهة أخرى يمكن أن يشكل رأس المال البشري خطراً أو عائقاً أمام تنفيذ خطط المؤسسة وتحقيق أهدافها في كثير من الأحيان، خاصة إذا تعلق الأمر بنجاسة الكفاءات البشرية والمهارات.

من هنا تظهر أهمية إيجاد طريقة فعالة هدفها إدارة المخاطر المرتبطة برأس المال البشري وتذليلها بهدف خلق مركز قوة للمؤسسة تلعب فيه دور الريادة خاصة في ظل

التنافس الشديد على الكفاءات البشرية، وذلك من خلال إيجاد وسائل وإجراءات من شأنها أن تعطي قدرة وكفاءة أعلى في كيفية التكيف مع هذه المخاطر.

إشكالية الدراسة :

أصبح من الواضح أن رأس المال البشري هو عامل رئيسي في المؤسسة باعتباره مصدراً للإبداع وأساساً للتطور، ولكن السؤال المطروح هو:
كيف يمكن أن يكون رأس المال البشري مصدراً للخطر؟ وكيف يمكن إدارة المخاطر المرتبطة به؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن صياغة جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور رأس المال البشري في المؤسسة؟
- ماهي أهم المخاطر المرتبطة برأس المال البشري؟
- كيف تتم السيطرة على هذه المخاطر وإدارتها؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهم المخاطر التي يسببها رأس المال البشري وكيفية إدارتها، والتي تعتبر من الأمور التي لا يتم التطرق إليها عادة داخل الأطر التنظيمية للمؤسسات، وربما يتم التستر عليها بسبب اعتقاد الإدارات العليا بأن ذلك يمكن أن يؤثر على الصورة الذهنية لهذه المؤسسات في أذهان عملائها الداخليين (الموظفين) والخارجيين، بينما يعد ذلك نوعاً من الهروب من مواجهة الذات ومعالجة المخاطر المحتملة أو الواقعة مما لا يعني مجرد بقائها فحسب، بل استمرارها وتفاقمها وعدم القدرة على السيطرة عليها مستقبلاً.

مبررات الدراسة:

- عدم الاهتمام الكافي بالمخاطر الناجمة عن رأس المال البشري بالرغم من أثرها البالغ على المؤسسة، خاصة إذا تعلق الأمر بخسارة الكفاءات البشرية والمهارات، لاعتبار المسيرين أن ذلك قد ينعكس سلباً على الصورة الذهنية

- للمؤسسة أو يمكن أن يبرهن على عدم وجود نظام في المؤسسة، بالرغم من أن هذا النوع من التستر لا يساعد المؤسسة في التغلب على هذه المخاطر؛
- عدم إدراك الكثير من مسيري المؤسسات الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة مخاطر رأس المال البشري في تقوية مناعة المؤسسة اتجاه كل ما قد يعترضها من أخطار قد تعصف بها؛
- التأكيد على استحداث وظيفة خاصة بإدارة المخاطر (بما فيها مخاطر رأس المال البشري)، يكون هدفها التصدي لمختلف المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة ومعالجتها معالجة علمية ووفق أسس واضحة.

منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي كطريقة للإمام بجوانب البحث وهذا بسرد وتحليل المعطيات المتاحة حول الموضوع، وتحليلها تحليلًا علميًا ومن ثم استخلاص جملة من النتائج وتقديم توصيات. تقسيمات الدراسة:

من أجل الإمام بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري

المحور الثاني: مخاطر رأس المال البشري

المحور الثالث: إدارة مخاطر رأس المال البشري

المحور الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري

سنحاول في ما يلي الإمام بأهم الجوانب المكونة للإطار النظري لرأس المال البشري من خلال تحديد: مفهومه، مكوناته، مع إبراز الفرق بينه وبين رأس المال الفكري، ومن ثم أهميته.

أولاً: مفهوم رأس المال البشري

رأس المال البشري هو مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم

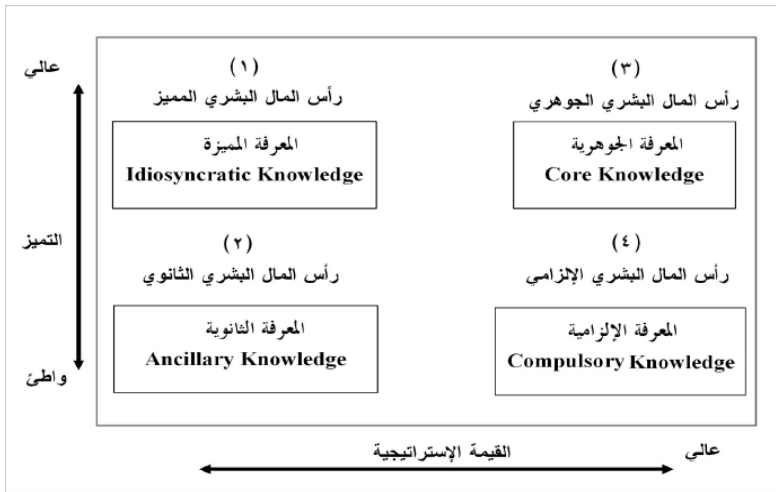
الوظيفية¹، ويتمثل في المعارف، المؤهلات، القدرات وغيرها من الصفات التي يملكها الفرد في المؤسسة ذات قيمة في النشاط الاقتصادي².

ويمكن وصف رأس المال البشري على أنه كفاءة جماعية للمؤسسة، وظيفته وضع أفضل حلول للزبائن من خلال معرفة يمتلكها الأفراد العاملون، وهذا يعني أنه يشمل جميع الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة و يعملون فيها يوميا، ويتميز أنه أحد أكبر وأهم الموجودات المهمة في التنظيم، وهو الذي لا يمكن امتلاكه أو التعاقد معه لكونه خيرا في البقاء أو المغادرة، وأن امتلاكه لا يكون إلا بعملية تحويل المعرفة الضمنية لرأس المال البشري إلى رأس مال هيكلية، بعد أن تخزن هذه المعرفة في أنظمة قواعد بيانات وبرمجيات وبراءات اختراع وابتكارات، كما يعد مرجعا للمعرفة التي يمتلكها وله القابلية في توليدها³.

ثانيا: مكونات رأس المال البشري

يوضح الشكل التالي تقسيم رأس المال البشري الذي قد يوجد في المؤسسة بناء على بعدي التميز والقيمة:

الشكل رقم (01): مصفوفة رأس المال البشري



المصدر: هاشم فوزي، التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات:

التشخيص أم التصميم، مرجع سبق ذكره، ص 38.

و في هذا المجال تم طرح أربع تصنيفات لفئات رأس المال البشري بالاستفادة من نموذج فكرة BCG، وهي:⁴

1. **النجوم أو العقول:** وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة؛
2. **المتعلمون الجدد:** وتتمثل في العاملين الجدد الداخلين إلى المؤسسة حديثاً؛
3. **العاملون الطبيعيون:** وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلات انتمائهم إلى المؤسسة بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم؛
4. **العاملون صعبى المراس:** وتشمل فئة العاملين أصحاب المشاكل في العمل والتأثير السلبي في الإنتاجية، وينبغي الاستغناء عنهم بسرعة لارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار.

ثالثاً: رأس المال البشري ورأس المال الفكري

يتمثل رأس المال الفكري في تلك الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية، التي تمكنه من إنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة ومن ثم تحسين قدراتها التنافسية، ولا يركز رأس المال الفكري على مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توفر شهادة أكاديمية لمن يتصف بها، وبالتالي لا يشكل كل الأفراد رأسمال فكري إذ يطلق هذا المفهوم بصفة خاصة على قيمة العاملين ومهاراتهم ومعلوماتهم⁵.

ويتكون رأس المال الفكري من ثلاثة عناصر:⁶

1. **رأس المال البشري Human capital:** يتضمن المعارف، الخبرات، الابتكارات، التي تقدم حلولاً للمشاكل وتعزز عمليات التطوير، والتي يأخذها العاملون معهم عند مغادرة المؤسسة.

2. رأس المال الهيكلي **Structural capital**: يتضمن المعارف التي تبقى في المؤسسة والتي تشمل القدرات التنظيمية قواعد ونظم المعلومات، معدل أجهزة الحاسب الآلي للعاملين، العلامة التجارية.

3. رأس مال العملاء **Costumer capital** أو رأسمال العلاقات **Relationship capital**: يتضمن المصادر التي ترتبط بعلاقات المؤسسة الخارجية بالشركاء، العملاء والموردين، ويغطي أموراً مثل: رضا العميل وولائه، سمعة المؤسسة.

و يحدث أحيانا الخلط بين مفهومي رأس المال البشري ورأس المال الفكري، وذلك لارتباط هذا الأخير بالمعرفة البشرية، في حين يكمن الفرق بينهما في النقاط التالية:

- رأس المال البشري جزء من رأس المال الفكري فهو النواة الصلبة له؛
- رأس المال الفكري هو المعرفة البشرية التي يمكن تحويلها إلى قيمة؛
- لا يشكل كل الأفراد في المؤسسة رأسمال فكري، إذ يطلق هذا المفهوم على قيمة العاملين ومهاراتهم وقدراتهم.

رابعا: أهمية رأس المال البشري

يتمتع رأس المال البشري بأهمية بالغة خاصة في إطار التحول لعصر المعرفة، حيث أصبحت الموارد البشرية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسة. وتبرز أهميته من خلال النقاط التالية:

- يعد رأس المال البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، من خلال إدارته لكل عوامل الإنتاج، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة؛
- تعزيز القدرة التنافسية: حيث يتم تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية قاعدة رأس المال البشري التي تزودها بقدرات مميزة تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة. ويعتبر رأس المال البشري العنصر الحيوي ضمن الإستراتيجيات الحديثة⁷.
- استيعاب التكنولوجيا الحديثة: حيث يعد امتلاك المؤسسات للتكنولوجيا المتطورة في عصرنا ميزة تنافسية لها، إلا أن التغيرات المتسارعة والمتقلبة التي

يشهدها العالم اليوم تشير إلى أن الأساس في استيعاب وتطوير تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري. وعليه فإن التعامل مع هذه التغيرات وتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة يتطلب امتلاك مورد بشري يكون أساس تحقيق ميزتها التنافسية. وتجدر الإشارة إلى أن أهمية هذا الأخير في تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا في الدول المستوردة لها أكبر من أهميته في الدول المصنعة لها⁸.

- القدرة على التجديد والابتكار: إن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات تلقى قبولا في السوق بشكل مستمر يتطلب منها إلى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، ضرورة توافر العنصر البشري القادر على الإبداع، التجديد والابتكار، وعليه فإن امتلاك المؤسسات لمثل هذه الميزة أصبح حتمية لتحقيق أهدافها المنشودة.

المحور الثاني: مخاطر رأس المال البشري

يعتبر الخطر من المشاكل الحيوية التي تؤثر على المؤسسة، لذا يجب معرفته وتحديده لأن ازدياد الخطر يتحول إلى مشكلة يمكن أن تهدد بقاء المؤسسة و نموها، وفيما يلي نتعرف على: مفهوم مخاطر رأس المال البشري، الدور المزدوج لرأس المال البشري ومن ثم المخاطر المرتبطة بهذا الأخير.

أولا: مفهوم مخاطر رأس المال البشري

الخطر هو حالة من عدم التأكد أو القلق الذي يلزم متخذ القرار نتيجة عدم تأكده من نتيجة قراراته، والتيقّد ينتج عنها خسائر مادية أو معنوية⁹. فهو يعبر على أنه احتمالية حدوث أي تهديد بشكل مباشر أو غير مباشر يحول دون تحقيق الأهداف. وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنواع من المخاطر حسب درجة تأثيرها:¹⁰

- بعض المخاطر تعتبر بسيطة وتتلاشى ولا تؤثر كثيرا على المؤسسة؛
- بعض المخاطر تتطور لتتحول إلى مشكلة لها أبعادها، لذا يجب وضع خطة لإصلاحها؛

- نسبة قليلة من المخاطر تتحول إلى أزمات قد تعصف بالمؤسسة.

و تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة يمكن أن تتعرض إلى مخاطر مالية ومخاطر التشغيل (مخاطر العمليات)، حيث تشمل مخاطر التشغيل المخاطر العملية المتولدة من العمليات اليومية للمؤسسة، ومن المهم للإدارة العليا التأكد من وجود برنامج لتقويم تحليل مخاطر العمليات، وتشمل هذه المخاطر ما يلي: الاحتيال المالي، الاختلاس، التزوير، السرقة والسطو¹¹، ويدخل الخطر المرتبط برأس المال البشري ضمن المخاطر التشغيلية للمؤسسة.

فهو يمثل حالة عدم التأكد التي تسببها الموارد البشرية، والتي تؤثر على تنافسية المؤسسة. والتي يجب على المؤسسة تحديدها، تقييمها، متابعتها والتحكم فيها¹².

و يمكن أن يؤثر العامل البشري بشكل مباشر في مخاطر التشغيل في حالة الغش مثلا، أو بشكل غير مباشر في حالة الخطأ البشري، وعدم مراعاة الأصول القانونية أو الإدخال السيئ للبيانات في نظم المعلومات.

ثانيا: الدور المزدوج لرأس المال البشري

يمثل رأس المال البشري واحد من مصادر الخطر الأساسية إلى جانب أنه يساهم في إدارة والسيطرة عليها، لذا فإن له دور مزدوج في المؤسسة يتمثل في:¹³

1. مصدر للخطر: يمكن أن يشكل رأس المال البشري عائقا أمام تنفيذ خطط المؤسسة وتحقيق أهدافها، في الحالات التالية مثلا:

- إذا قام بالعمل عامل غير مؤهل نتيجة ضعفه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة؛
- بتواطؤ بين شخصين (نشاط احتيالي)؛
- سلوكيات غير أخلاقية؛
- الاستقالة للعمل بمؤسسات منافسة.

وتجدر الإشارة أن كل من العنصر البشري والآلة مصدر للخطر، لأن كلاهما معرض لارتكاب أخطاء تؤثر على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، لكن تقييم الخطر يختلف

من حالة لأخرى، ذلك لأن العمليات المؤتمتة معروفة ويمكن السيطرة عليها كما أن إنتاجيتها ثابتة تقريبا، لكن العنصر البشري يصعب السيطرة عليه فهو ليس قادرا على العمل بنفس الثبات.

2. مدير للمخاطر: يعتبر رأس المال البشري كل شخص مكلف بإدارة المؤسسة ووضع خططها موضع التنفيذ، لذا فهو عنصر مهم في استراتيجية إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة بما فيها تلك المخاطر القائمة على المورد البشري. فهو الشخص الذي يحمي أصول وأرباح المؤسسة ضد الخسارة، بما في ذلك نتائج المسؤوليات القانونية بأنجع وسيلة اقتصادية. وتنحصر وظيفته كمدير للمخاطر فيما يلي: ¹⁴

- التأكد من أن نواحي وأماكن الخطر في أعمال المؤسسة قد تم التعرف عليها بشكل صحيح وتم تقييمها وقياسها؛
- تحليل كل خطر من المخاطر التي يتم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالمخاطر الأخرى؛
- تخفيض الأخطار المكتشفة إلى الحد الأدنى بما يتلائم مع الحالة الاقتصادية؛
- تحويل الخطر الذي يزيد عن قدرة تحمل المؤسسة إلى شركات التأمين أفضل أسلوب اقتصادي وحماية مناسبة؛
- قياس درجة خطورة واحتمال حدوث الخطر وتقدير حجم الخسارة المحتملة؛
- تقديم النصح والمشورة بخصوص موضوعات إدارة المخاطر إلى كل مستويات الإدارة بالمؤسسة؛
- تدريب وتطوير مستوى الموظفين على مستوى المؤسسة حتى يتمكنوا من تحقيق أهداف إدارة المخاطر.

لذا فيعد رأس المال البشري أحد أهم مفاتيح نجاح المؤسسات، ذلك لأن الدور المزدوج المذكور سابقا يتطلب مقاربات مختلفة لكل من إدارة الموارد البشرية ونظم إدارة

المؤسسة ككل. و يرجع ذلك إلى أن العنصر البشري له خصائص ديناميكية للغاية وتصبح السيطرة عليه مقارنة بعناصر أخرى في المؤسسة.

ثالثا: المخاطر المرتبطة برأس المال البشري

اختلفت وجهات نظر المفكرين في تحديد المخاطر المرتبطة برأس المال البشري حسب طريقة تصنيف المخاطر، فإذا تم تصنيف المخاطر على أساس الموارد، فإن المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية هي: حوادث العمل، الأمراض، تكوين المستخدمين وعدم التطابق بين: التوظيف- مدة العمل- احتياجات المؤسسة، النيابة، المناولة، تمثيل العمال وقانون العمل؛ وإذا صنفنا المخاطر على أساس الوظائف التنظيمية، فإن مخاطر رأس المال البشري هي: خطر مرتبط بالتعداد، خطر مدى ملائمة اليد العاملة للمناصب المتوفرة، خطر الكفاءة والقدرة، خطر اجتماعي، خطر مدة العمل (Risque de carrière)، خطر فقدان عامل أساسي، خطر التحرش والازعاج. وعلى العموم هناك خمسة مخاطر تتمثل فيما يلي: 15

1. خطر خسارة الموارد البشرية الإستراتيجية: حسب نظرية الكفاءات الإستراتيجية (Pralhad et Hamel, 1991) فإن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد من خلال نوعية مواردها الإستراتيجية، بعض الموارد البشرية تدخل ضمن هذه الموارد الإستراتيجية، لذا فإن خسارتها يمكن أن تؤثر على تنافسية المؤسسة. حيث أن فقدان المهارات التي تستعمل للعمل لدى مؤسسات منافسة يشكل خطرا، ويكون الخطر الاستراتيجي أكبر كلما تعلق الأمر بالمعرفة الضمنية والمهارات، فعدم قدرة المؤسسة على المحافظة على مواردها البشرية يفسر انخفاض قدرتها التنافسية في الأسواق.
2. خطر فقدان المهارات البشرية النوعية: إن فقدان عامل ذو خبرة نادرة قد يعرض استمرار المؤسسة إلى خطر، وذلك لاستحالة تعويضه بعنصر بنفس المهارة والخبرة لا من خلال التوظيف ولا حتى بالتدريب. على سبيل المثال نذكر:
 - فقدان خبير إعلام آلي قام بتطوير برنامج خاص بنشاط رئيسي في المؤسسة؛
 - فقدان محلل مالي قام بخبرة محاسبية حول تقييم المخاطر في المؤسسة؛
 - تقاعد موظف ذو خبرة لا تعوض.

3. خطر الخطأ البشري: قد يتسبب المورد البشري في المؤسسة في أخطاء، بعضها يمكن تصحيحه دون خسائر تذكر في حين توجد أخطاء أخرى ينجم عنها خسائر كبيرة. وغالبا ما يكون الخطأ غير مقصود نتيجة لسوء فهم العمال لقواعد وإجراءات العمل، مما يبرز أهمية تدريب العمال للحد من احتمال الخطأ. و يسبب الخطأ البشري خطرا على المؤسسة، لأن الفشل المحتمل في قطاع محدد يمكن أن يؤثر على قطاع آخر في المؤسسة .

4. خطر الاختلاس: ينجم خطر الاختلاس عن قيام الموارد البشرية بالاحتيال الداخلي في المؤسسة، وهذا الخطر لا يسبب خسائر مالية فقط، بل يمكن أن يساهم في تشويه سمعة المؤسسة وتدهور صورتها الذهنية في حالة قيام العمال بـ:

- تقديم معلومات غير دقيقة حول وضع معين؛
- السرقة والعمل لحسابهم الخاص عن طريق التلاعب بالوثائق المحاسبية والتعامل بوثائق مزورة.

5. خطر الخلاف (الصراع): يرتبط خطر الصراع بالقدرة التفاوضية للعمال في المؤسسة، حيث أن المهارات الإستراتيجية تعطي لصاحبها قدرة تفاوضية كبيرة، حيث يمكن أن يقوم بما يلي:

- التهديد بترك العمل للعمل في مؤسسة منافسة، في الوقت الذي تكون المؤسسة بحاجة ماسة إليه؛
- التهديد بتشويه سمعة المؤسسة؛
- الإضراب عن العمل، خاصة في حالة وجود نقابات وتنظيمات غير رسمية في المؤسسة، مما يعرقل سير عمل المؤسسة ويسبب خسارة لها.

وتجدر الإشارة إلى أن العمال يختارون المواقف الحرجة للقيام بالأعمال السابقة، للتمكن من الضغط على المؤسسة ومن ثم الاستجابة إلى مطالبهم التي تتعلق في مجملها بالزيادة في الأجور.

المحور الثالث: إدارة مخاطر رأس المال البشري

إن الوظيفة الأساسية لإدارة المخاطر هي تحديد المخاطر الرئيسية التي يتعرض لها هذا العمل، وذلك لفهم مستوى المخاطر التي يمكن للمؤسسة تحملها، وتقرير طبيعة ومدى المخاطر التي تكون المؤسسة على استعداد لمواجهةها، من هذا المنطلق ستعرف فيما يلي على مفهوم إدارة المخاطر بصفة عامة لنتقل بعدها إلى مفهوم إدارة مخاطر رأس المال البشري، ومن ثم نموذج وكيفية إدارة هذه المخاطر.

أولاً: مدخل إلى إدارة المخاطر

تمثل إدارة المخاطر وسيلة نظامية لتحديد المخاطر وترتيب أولوياته او تطبيق الاستراتيجيات للتقليل من المخاطر، هذه الوسيلة تتضمن كل من الوقاية من المخاطر المحتملة، والاكتشاف المبكر للمشاكل الفعلية¹⁶. فهي مجال التوصل لمنع الخطر والتقليل من حجم الخسائر عند حدوثه، والعمل على عدم تكراره بدراسة أسباب حدوث كل خطر لتلافيه مستقبلاً، كما تمتد هذه العملية إلى تدبير الأموال اللازمة لتعويض الخسائر الناجمة عنه.

وتركز عملية إدارة المخاطر على الأحداث المستقبلية مجهولة النتائج، فإدارة المخاطر هو علم التخطيط، والتقييم وإدارة الأحداث لضمان نتائج أفضل¹⁷، فالخطر ليس شيئاً يجب تجنبه، ولكن يجب التعامل معه وإدارته كما ينبغي.

و تقوم عملية إدارة المخاطر بعمل فحص وتحليل شامل ومفصل لكل أنواع المخاطر التي قد يتعرض لها موضع دراسة المخاطر، ويتم ذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية على النحو التالي:¹⁸

1. تعريف المخاطر: وهي الخطوة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر المحيطة

بالعمل؛

2. تحليل المخاطر: ويتم بها تصنيف الخطر والوقوف على مصادره الأصلية؛

3. تقييم المخاطر: وهو تحديد عنصري الخطر:

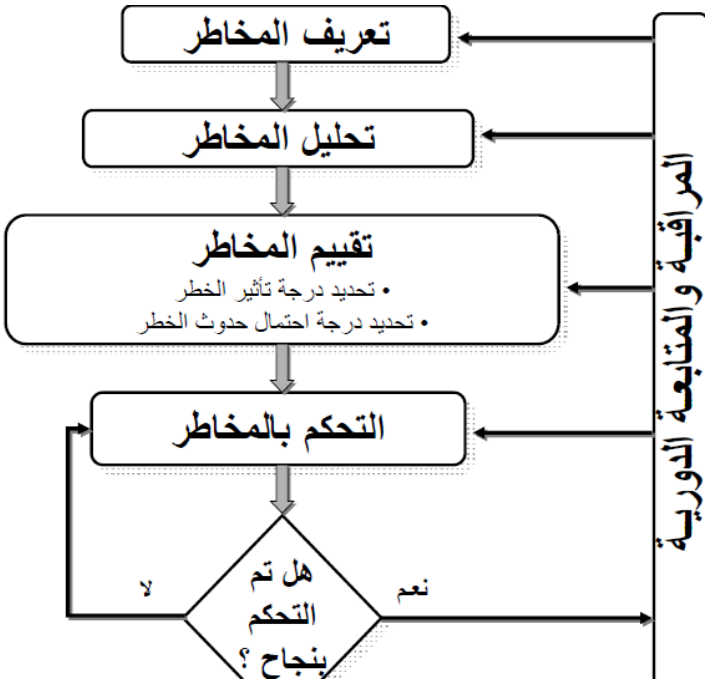
- الآثار التي يحدثها كل خطر؛
- احتمال حدوث كل خطر.

4. التحكم في المخاطر: ويتم تحديد أي الطرق نستخدم لتقليل احتمال الخطر وآثاره؛

5. المراقبة والمتابعة الدورية: وذلك لاستكشاف أي مصادر خطر جديدة، أو فشل التحكم في مخاطر سابقة.

ويمكن تمثيل هذه الخطوات في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): خطوات إدارة المخاطر



المصدر: عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، مرجع سبق ذكره، ص07.

و في عملية إدارة المخاطر، لا نستطيع قياس العناصر التي لا يمكن تحديدها، والأهم من ذلك أننا لا يمكن إدارة ما لا نستطيع قياسه. لذا فإننا نتعامل مع المخاطر من خلال تحديدها وقياسها ومن ثم إدارتها. وعموماً فإن 20% من المخاطر تشكل 80% من الخطر¹⁹.

ثانيا: مفهوم إدارة مخاطر رأس المال البشري

بعدها تعرفنا على إدارة المخاطر بصفة عامة، نقوم بإسقاط المفاهيم المتعلقة بها على رأس المال البشري كأى خطر في المؤسسة. حيث تأخذ إدارة المخاطر شكلين على العموم، الأول هو إدارة مخاطر الأعمال التي تتطلب إطارا متكاملا لإدارة المخاطر العامة، والثاني إدارة المخاطر التي تكون مرتبطة بمجال معين مثلا إدارة مخاطر رأس المال البشري.

فإدارة مخاطر رأس المال البشري هو عملية تحديد وتقييم المخاطر القائمة على العنصر البشري، ثم تطوير استراتيجيات لإدارتها، وتمثل نظرة شاملة واستباقية ومنهجية للقدرات البشرية 20. وفي هذا المجال يمكن التمييز بين نوعين من المخاطر:²¹

1. المخاطر المتكررة الحدوث (مثل الخطأ البشري): والتي تكون الخسائر الناجمة عنها قابلة للقياس عن طريق الاحتمالات، تتم إدارتها من خلال وضع خطة قابلة للقياس للتقليل منها؛
2. المخاطر النادرة الحدوث (مثل الإضراب عن العمل): والتي تعتبر من الفرص المفاجئة التي لا يمكن التنبؤ بها، وتنطوي إدارتها على إعداد نموذج لإدارة الأزمات.

و تنطوي إدارة مخاطر رأس المال البشري، من ناحية على تشخيص احتمال حدوث هذا الخطر، ومن ناحية أخرى على تقييم درجة الخسارة المرتبطة بهذا الخطر.

ثالثا: نموذج إدارة مخاطر رأس المال البشري²²

يسمح هذا النموذج بأن تكون إدارة مخاطر رأس المال البشري (كأى خطر) عملية مستمرة، كما يسمح بتحديد وتحليل وتبيان المواقع التي يمكن أن تسبب تهديد أو توفر فرصة. طور هذا النموذج لأن يكون خطر رأس المال البشري معتبر بصفة آلية عن طريق الاستفادة من الأدوات والعمليات السابقة. وتتمثل أهداف هذا النموذج فيما يلي:

1. تحديد استراتيجية لإدارة مخاطر رأس المال البشري؛

2. يمثل أداة منهجية إدارية للحصول على أفضل إدارة لرأس المال البشري؛
3. ثقافة مشتركة لإدارة المخاطر في المؤسسة؛
4. أداة لزيادة الفرص القائمة على رأس المال البشري وتخفيض التهديدات؛
5. أداة قوة للسيطرة المستمرة على مخاطر رأس المال البشري.

نموذج إدارة مخاطر رأس المال البشري	
<ul style="list-style-type: none"> • اتصال وتشاور مستمرين في كل الخطوات. • رصد ومتابعة مستمرين في كل الخطوات. 	الخطوة الأولى
	تحليل SWOT
	الخطوة الثانية
	تحديد وتحليل مخاطر رأس المال البشري
	الخطوة الثالثة
اتخاذ القرار عن طريق التحكم الأمثل بالمخاطر	
الخطوة الرابعة	
تقييم أداء النموذج	
الخطوة الخامسة	
تحسين النموذج	

Source : TRIANT Flouris, YILMAZ AyseKucuk,op.cit, p31.

1. تحليل SWOT: ينطوي تحليل SWOT لرأس المال البشري على التعرف على العناصر البشرية الملائمة وغير الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة:
 - مصادر القوة (Strength): الموظفين ذوي الخبرة، المؤهلين، الكفاءات.
 - مصادر الضعف (Weaknesses): موارد بشرية محدودة، قدرات وكفاءات بشرية غير مستخدمة (إمكانية الانتقال إلى العمل لدى المنافسين)
 - مصادر الفرص (Opportunities): فريق إدارة جديد يرغب في تحسينا لفعالية التنظيمية، تكنولوجيات متقدمة متاحة لتعزيز فعالية الأداء البشري.
 - مصادر التهديدات (Threats): إضراب العمال.

2. تحديد وتحليل مخاطر رأس المال البشري: تتم في هذه الخطوة تحديد مخاطر رأس المال البشري، ومن ثم تصنيف العوامل المؤثرة على الخطر، حيث تتم الإجابة عن الأسئلة التالية:

• ما هي المخاطر رأس المال البشري غير مقبولة في المؤسسة؟ (مثلا الغش، السلوكيات غير الأخلاقية... الخ)

• ما هي المخاطر التي يمكن أن تقبلها المؤسسة لأجل أهدافها التنافسية؟

3. اتخاذ القرار الأمثل لمعالجة الخطر: يتم في هذه الخطوة تحديد خيارات للسيطرة على مخاطر رأس المال البشري، ففي كثير من الأحيان يكون من غير الممكن اتخاذ سياسات علاجية، فيتم اختيار وترتيب الأولويات، ومن ثم اتخاذ الوسيلة الأكثر ملائمة لإدارة الخطر.

4. تقييم أداء إدارة مخاطر رأس المال البشري: تتم عملية التقييم من خلال المقارنة بين أداء النموذج والأهداف والمعايير المحددة سلفاً، وتهدف هذه الخطوة إلى:

• قياس وتقييم أداء النموذج؛

• تحديد عناصر القوة والضعف للنموذج؛

• إعداد تقرير للإدارة العليا؛

• متابعة التقدم المحرز على مر الزمن.

5. تحسين نموذج إدارة مخاطر رأس المال البشري: تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من أن النموذج يتوافق أو يمكن تكيفه مع الاحتياجات المتغيرة للمؤسسة.

رابعا: إدارة المخاطر المرتبطة برأس المال البشري

تتم إدارة المخاطر المرتبطة برأس المال البشري كأى خطر في المؤسسة حسب نوع الخطر كما يلي: 23

1. إدارة خطر خسارة الموارد البشرية الإستراتيجية : إدارة المخاطر الإستراتيجية هي قضية مركزية في المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري، خاصة من ذوي المهارات العالية والذين يتقاضون أجور عالية. ويمثل معدل استقالة

المهارات مؤشرا لتطور المخاطر الاستراتيجية، حيث كلما زادت نسبته زادت خسارة المؤسسة للمعرفة الضمنية.
ولأن القدرة على الاحتفاظ بالمهارات تمثل أمرا حاسما في نجاح الأعمال، يجب أن تعتمد المؤسسة على سياسة أجور تنافسية تمكنها من إدارة هذا الخطر.

2. إدارة خطر خسارة المهارات البشرية النوعية: تتطلب إدارة هذا الخطر تحديد أصحاب المهارات في المؤسسة، حيث كلما كانت المهارات كبيرة كان من يملكها نادر وكان خطرها معتبر، وتتم إدارته بالاعتماد على مايلي:

- التأمين: يمكن لتأمين المهارات من تغطية الخسائر الناجمة عن فقدانها، وكذا تكاليف تعويضها (تكاليف البحث وكذا التدريب).
- خطة الاستخلاف: يتم وضع خطة استخلاف لكل العاملين ذوي المهارات النوعية، لتكون المؤسسة محمية أكثر من هذا الخطر، وتمكن قائمة الاستخلاف من تعويض وبسرعة العنصر المفقود، كما تشكل عامل محفز للعمل وتعزز الاحتفاظ بالعمال.
- إدارة الوظائف والمهارات: تسمح بالتغلب على خطر فقدان المهارات نتيجة التقاعد، عن طريق التدريب المشترك لزيادة المهارات وتساهم في إعداد العاملين لتعويض المهارات الأساسية.

3. إدارة خطر الخطأ البشري: يمكن إدارة هذا الخطر عن طريق ما يلي:

- الإجراءات: تقوم المؤسسة بإنشاء خرائط للمخاطر، عن طريق تحديد العمليات الأساسية التي تولد الخطر بهدف تعزيز إدارته وزيادة موثوقية العملية. فمن الضروري التعرف على العمليات المرتبطة بكل نشاط وتحديد بدقة أدوار ومسؤوليات كل مشارك في العمليات الداخلية والخارجية.
من جهة أخرى فإن كفاءة الموارد البشرية تؤثر على احتمال الخطأ، فمن هذا المنظر يجب الاهتمام بتدريب العمال، ووضع المهارات والقدرات في العمليات الأساسية.

- التقليل من الموارد البشرية: يمكن إدارة هذا الخطر عن طريق حوسبة العمليات مما يسمح بالتقليل من الأخطاء الناجمة عن المورد البشري، كما تسمح هذه العملية بالكشف عن العديد من الأخطاء التي حدثت خلال العمل اليدوي.

4. إدارة خطر الاحتلاس: تتم إدارة هذا الخطر عن طريق:

- العقود التحفيزية: تبين نظرية الحوافز (Milgrom et Roberts, 1992) أن سلوك الفرد يعتمد على نظام الحوافز التي يمكن تقديمها، وبالتالي فإن تقديم حوافز للعامل قد لا يدفعه إلى مثل هذه السلوكيات الاحتياطية.
- الإجراءات: بعيدا عن نظام الحوافز، وللحد من مخاطر الاحتلاس، يجب تحديد إجراءات واضحة ورقابة صارمة على التطبيق، حيث يمكن لنظم المعلومات الحد من هذه المخاطر بطريقتين:

من جهة، التشغيل الآلي يجعل من العملية أكثر صعوبة للاختراق، وثانيا، تحليل قواعد البيانات يمكن من التعرف وبسرعة على السلوكيات المشبوهة وتوجيه أكثر فاعلية للبعثات التفتيشية.

5. إدارة خطر الخلاف (الصراع): من الأفضل إدارة هذا الخطر عن الطريق المنع المسبق على أن تتم من بعد وقوعه من خلال التصحيح اللاحق.

حيث تتم السيطرة على القدرة التفاوضية للقدرات والمهارات البشرية من خلال تبني سياسة أجور مناسبة أو تقديم وعود بتقديم علاوات في حالة تحقيق أهداف معينة، التدريب المستمر، أتمتة العمليات في المؤسسة وتعميم نظام الكمبيوتر.

وفي حالة الخلاف الجماعي، يجب تحديد الأماكن التي تشير إلى توترات اجتماعية، وفي هذا الصدد نجد مؤشرين:

- معدل الاستقالة والغياب: يعبر هذا المعدل عن المناخ الاجتماعي في المؤسسة، وارتفاعه هو مؤشر يظهر ارتفاع خطر الصراع، حيث أن العامل غير الراضي

عن العمل قد يقدم استقالته، أو قد يكثر من الغياب في حالة عدم تمكنه من الاستقالة بسبب نقص فرص العمل.

- ملاحظة المناخ الاجتماعي: في بعض الحالات يمكن أن يكون معدل الاستقالة والغياب مؤشر غير دقيق لخطر الصراع. للمزيد من تقييم هذا الخطر تضع المؤسسات ملاحظا للمناخ الاجتماعي يقوم بتقديم سلسلة من الاسئلة إلى الموظفين بانتظام لمعرفة تغير أحكامهم، وبالتالي كشف وتحديد وفي الوقت المناسب مظاهر عدم الرضا المحتملة ووضع سياسة وقائية من هذا الخطر.

نتائج الدراسة: من خلال ما تقدم توصلنا إلى مجموعة من النتائج نستعرضها فيما يلي:

- يعد رأس المال البشري أحد أهم مفاتيح نجاح المؤسسات، ويمثل مجموع الخبرات والمهارات والقدرات الإبداعية للأفراد، يقوم بتزويد المؤسسة بقدرات مميزة تساعدها في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة. وبالرغم من التطورات التكنولوجية إلا أنها لم تنقص من قيمة العنصر البشري، لأنه يعتبر الأساس في استيعابها وتطويرها؛
- لرأس المال البشري دور مزدوج، ذلك لأنه يعد أحد مصادر الخطر الأساسية في المؤسسة، إلى جانب أنه يساهم في إدارتها والسيطرة عليها؛
- تعتبر مخاطر رأس المال البشري من المخاطر التشغيلية التي تواجهها المؤسسة، وتمثل عدم التأكد التي تسببها الموارد البشرية، والتي تؤثر على تنافسية المؤسسة، وينبغي تحديد هذه المخاطر، إدارتها وتغطيتها قبل أن تؤثر على المؤسسة؛
- تتمثل أهم مخاطر رأس المال البشري في: خطر خسارة الموارد البشرية الإستراتيجية، خطر فقدان المهارات البشرية النوعية، خطر الخطأ البشري، خطر الاختلاس، خطر الخلاف (الصراع)، وتتم إدارتها من خلال نموذج إدارة مخاطر رأس المال البشري؛

- الهدف من إدارة المخاطر هو التأكيد على أن المخاطر القليلة التي يمكن أن تتحول إلى أزمات تعصف بالمؤسسة يمكن أن تتلاشى تماما عندما يتم التخطيط الجيد لها من خلال إدارة المخاطر؛
- تمنح إدارة مخاطر رأس المال البشري سرعة التأقلم والتكيف مع مختلف المخاطر، والتي تقوم على أسس علمية ومنهجية في معالجتها لتلك المخاطر، وبالتالي فهي تشكل الركيزة الأساسية لأي مؤسسة تسعى في سبيل تطلعها لأن تجعل نفسها رقم اصعبا في ظل محيط تحفه المخاطر من كل جانب، ولا يؤمن إلا بالأقوى.

التوصيات:

- إن جوهر أي عمله والتعرض للمخاطر، في أي عملية في المؤسسة تنطوي على سلسلة من الوظائف لها مستويات مختلفة من المخاطر، إن تحديد الخطر هو مطلب ضروري لإدارة ناجحة له. فمخاطر رأس المال البشري ليست شيئا يجب تجنبه، ولكن يجب التعامل معه وإدارته كما ينبغي؛
- الهدف من إدارة مخاطر رأس المال البشري هو تحسين مواقف المؤسسة في التعامل مع المخاطر المستقبلية، ويمكن بناء المواقف تجاه هذه المخاطر بالتدريب لمجموعة من الأشخاص الذين سيقومون بالعمل في مجال إدارة المخاطر ، وكذا من إدارة المخاطر السابقة؛
- يجب خلق ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسة، والتي تمثل مجموعة من القيم والمواقف والمهارات والسلوكيات الفردية والجماعية التي تحدد التزام كل فرد في المؤسسة بالمشاركة في إدارة هذه المخاطر. وتمثل كل من سياسة التدريب والتواصل أداة هامة لخلق ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسة؛
- تمكن هذه الثقافة من الاكتشاف المبكر للمشاكل الفعلية والسيطرة على المخاطر في مستواها الأول قبل تفاقمها مما يخفف وقعها على المؤسسة.

الهوامش:

¹ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد 06، 2008، ص10.

² DONALD J. Johnston, **L'investissement dans le capital humain : une comparaison internationale**, centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement, p09, (browse.oecdbookshop.org consulté le 31/12/2012 à 19 :53)

³ هاشم فوزي، التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم،

مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 43-44 صيف/خريف 2008، ص36،37.

⁴ نفس المرجع السابق، ص38-39.

⁵ حضري دليلا، بغداوي جميلة، ضرورة استثمار رأس المال البشري في الصنعة المالية الإسلامية لمواجهة تحديات الأزمات المالية العالمية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص04.

⁶ الهلاي الشريبي الهلاي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، جويليه 2011، ص27.

⁷ علي عبد الله، أحمد مصنوعة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص04.

⁸ الوافي طيب، تغير مفهوم تسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص07.

⁹ بوزيدي لجد، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2009، ص83.

¹⁰ عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2008، ص05.

¹¹ بلعزوز بن علي، إدارة المخاطر بالصناعة المالية الإسلامية مدخل الهندسة المالية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الخرطوم للمنتجات المالية الإسلامية، النسخة الرابعة، أفريل 2012، ص05.

¹² FERRARY Michel, **le facteur humain comme source de risque opérationnel dans la secteur bancaire**, p 02, (www.unifr.ch consulté le 22/12/2012 à 17 :29).

¹³ TRIANT Flouris, YILMAZ AyseKucuk, **The risk management framework to strategic humain resource management**, international research journal of finance and economics, 2010, p 28.

¹⁴ عيد أحمد أبو بكر ووليد اسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 54-55.

¹⁵ FERRARY Michel, op.cit, p 03-13.

¹⁶ بلعزوز بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 04.

¹⁷ DAVIS Alan, **Acquisition de talents et gestion du risque d'entreprise – Quel est le rapport?**,p01, (www.alandavis.com consulté le 22/12/2012 à 16 :18).

¹⁸ عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، مرجع سبق ذكره، ص 07.

¹⁹ DAVIS Alan,op.cit, p02.

²⁰ TRIANT Flouris, YILMAZ AyseKucuk, op.cit, p30.

²¹ FERRARY Michel,op.cit, p02.

²² TRIANT Flouris, YILMAZ AyseKucuk,op.cit, p31-40.

²³ FERRARY Michel,op.cit, p 03-13.

