



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
قسم علوم التسيير  
تخصص موارد بشرية

## مذكرة التخرج

للحصول على ماستر أكاديمي في الموارد البشرية

أهمية إدارة المخاطر الإجتماعية في الرفع من أداء الموارد  
البشرية

دراسة حالة: مصنع الأسمنت ببني صاف، ولاية عين تموشنت

من اشراف:

بن يمينة خيرة

من إعداد الطالبة:

زريوح صفاء

تم الدفاع عنها بتاريخ 23-06-2024 أمام لجنة تحكيم مكونة من:

رئيسة  
ممتحنة  
مشرفة

د. جامعة عين تموشنت  
د. جامعة عين تموشنت  
د. جامعة عين تموشنت

بلعربي مليكة  
دلهوم جهيدة  
بن يمينة خيرة

السنة الجامعية 2023 - 2024

## شكر وتقدير

بادئا ببدء نشكر الله عز وجل تبارك وتعالى أن وفقنا لهذا  
المسعى وسبحانه من افاض على عباده النعمة وكتب الرحمة  
على نفسه احمده على اتمام هذا العمل والتوفيق كما اشكره على  
مزيد كرمه وفضله.

أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني  
وشجعني على إنجاز

هذه المذكرة وأخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة "بن يمينة خيرة" على مجهوداتها ومتابعتها  
لعملي خطوة بخطوة دون ملل وما قدمته من توجيهات  
ونصائح قيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث، فجزاها  
الله كل خير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الافاضل أعضاء اللجنة كل  
باسمه على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

والشكر موصول لكل اطارات وعمال مؤسسة الاسمنت ببني  
صاف الذين امدوا لي يد العون لإتمام هذه الدراسة

## الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح ولكن الأجل أن يتذكر من كان السبب في ذلك، الى من لا يمكن للكلمات ان توفي فضلها ولا الأرقام ان تحصى فضائلها الى أغلي واعز ما في الوجود. حفصهما الله والبسهما ثوب الصحة والعافية.

"والدي العزيزين" امي وابي منبع العطاء والسعادة من كانا سببا للوصول ما انا عليه.

إلى من كانت بسمتهم ونظرتهم تبعث في نفسي القوة وحب الحياة وقاسموني حنان وعطف والدي إخوتي واخواتي الأعزاء أطل الله في عمرهم، وأنار دريهم، واسعد بهم ايامي.

الى من كانت مصدر قوتي والهامي نور عيني "ابنتي"

إلى أصدقاء العمر ورفقاء الدرب وكل من جمعني بهم المحبة والصدقة والأخوة

الى من عرفتهم بهم الحياة الدراسية صديقاتي وزملائي

إلى كل من علمني حرفا طيلة مشواري الدراسي أساتذتي الكرام

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة المخاطر الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنظمات، بالإضافة إلى تسليط الضوء على التحديات المرتبطة بتطبيق تحليل المخاطر في بيئة عمل ديناميكية. لتحقيق هذه الأهداف، تم إجراء دراسة حالة في مصنع الأسمنت بني صاف (S.C.I.B) بولاية عين تموشنت. اعتمد البحث على المنهج الكمي من خلال تحليل البيانات المستخلصة من 50 استبيانًا وُزعت عشوائيًا على عمال مصنع الأسمنت بني صاف، باستخدام الأساليب الإحصائية وبرنامج الحزم الإحصائية SPSS.

أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر الاجتماعية مرتبط بمدى إدراك العاملين لمفهوم الخطر الاجتماعي وتطبيق الآليات المناسبة لهذا النوع من الإدارة للوصول إلى الاستراتيجية المناسبة. وتبين أن هناك تأثيرًا ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر الاجتماعية بعناصرها المتكاملة في مصنع الأسمنت.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المخاطر الاجتماعية، أداء الموارد البشرية، مصنع الأسمنت بني

صاف.

## Résumé

Cette étude vise à explorer l'impact du management des risques sociaux sur l'amélioration de la performance des ressources humaines au sein des organisations, et à mettre en lumière les défis liés à l'application de l'analyse des risques dans un environnement de travail dynamique. Pour atteindre ces objectifs, une étude de cas a été menée dans l'usine de ciment de Beni Saf "S.C.I.B." dans la wilaya d'Ain Temouchent. Cette recherche a adopté une approche quantitative, en analysant les données de 50 questionnaires distribués aléatoirement aux travailleurs de l'usine en utilisant des méthodes statistiques et le logiciel SPSS.

Les résultats ont montré que l'application de la gestion des risques sociaux est liée à la mesure dans laquelle les employés comprennent le concept de risque social et appliquent les mécanismes appropriés pour ce type de gestion afin d'atteindre la stratégie appropriée. Il a été constaté qu'il existe un effet statistiquement significatif de  $\alpha \leq 0,05$  de la gestion des risques sociaux avec ses éléments intégrés dans l'usine de ciment.

**Mots clés :** Gestion des risques sociaux, Performance des ressources humaines, Cimenterie de Béni Saf.

## Abstract

This study aims to explore the impact of social risk management on improving human resource performance within organizations and to highlight the challenges associated with applying risk analysis in a dynamic work environment. To achieve these objectives, a case study was conducted at the Beni-Saf cement plant "S.C.I.B." in the Ain Temouchent province. This research adopted a quantitative approach by analyzing data from 50 randomly distributed questionnaires to the workers of the Beni-Saf cement plant, using statistical methods and the SPSS software.

The results indicated that the application of social risk management is linked to the extent to which employees understand the concept of social risk and apply appropriate mechanisms for this type of management to achieve the appropriate strategy. It was found that there is a statistically significant effect at  $\alpha \leq 0.05$  for social risk management with its integrated elements in the cement factory.

**Key words:** Social risk management, Human resources performance, Béni-Saf cement plant.

## قائمة المحتويات

I	شكر وتقدير	.....
II	الإهداء	.....
III	الملخص	.....
VI	قائمة المحتويات	.....
X	قائمة الجداول	.....
XI	قائمة الاشكال	.....
1	المقدمة العامة	.....
1	الفصل الأول: الأسس النظرية لإدارة المخاطر الاجتماعية	.....
6	تمهيد	.....
7	المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة	.....
7	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة	.....
9	المطلب الثاني: تحليل الدراسات السابقة	.....
13	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمخاطر الاجتماعية	.....
13	المطلب الأول: مفهوم المخاطر الاجتماعية	.....
13	الفرع الأول: المخاطر والمفاهيم المرتبطة بها	.....
15	الفرع الثاني: ماهية المخاطر الاجتماعية	.....
18	الفرع الثالث: مصادر المخاطر الاجتماعية:	.....
19	المطلب الثاني: إدارة المخاطر الاجتماعية	.....
19	الفرع الأول: تعريف إدارة المخاطر الاجتماعية	.....
19	الفرع الثاني: عمليات تحليل المخاطر الاجتماعية	.....
20	الفرع الثالث: تقييم المخاطر وتحديد الأولويات:	.....
22	المطلب الثالث: معالجة المخاطر	.....
22	خلاصة:	.....
.....	الفصل الثاني: الأسس النظرية لأداء وتقييم الموارد البشرية	.....
23	تمهيد	.....
24	المبحث الأول: أداء الموارد البشرية	.....
24	المطلب الأول: مفهوم الأداء والمفاهيم المرتبطة به	.....

24.....	الفرع الاول: مفهوم الأداء.....
24.....	الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء.....
26.....	المطلب الثاني: أنواع الأداء.....
27.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء.....
27.....	الفرع الأول: العوامل الداخلية.....
27.....	الفرع الثاني: العوامل الخارجية:.....
28.....	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم أداء الموارد البشرية.....
28.....	المطلب الاول: تقييم أداء الموارد البشرية.....
28.....	الفرع الاول: مفهوم عملية تقييم أداء الموارد البشرية.....
29.....	المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية.....
31.....	المطلب الثالث: مشاكل وعوامل نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية.....
32.....	الفرع الاول: مشاكل عملية تقييم أداء الموارد البشرية.....
32.....	الفرع الثاني: عوامل نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية.....
33.....	المبحث الثالث: مساهمة إدارة المخاطر الاجتماعية في تحسين الأداء.....
33.....	المطلب الأول: اسهامات إدارة المخاطر الاجتماعية في تحسين الأداء.....
34.....	خلاصة:.....
.....	الفصل الثالث: الإطار المنهجي والميداني.....
39.....	تمهيد.....
40.....	المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
40.....	المطلب الأول: نشأة وتعريف شركة الإسمنت بني صاف.....
40.....	الفرع الاول: نشأة الشركة.....
40.....	الفرع الثاني: تعريف الشركة.....
41.....	الفرع الثالث: أهداف الشركة.....
42.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بني صاف وأهدافه.....
42.....	الفرع الاول: الهيكل التنظيمي.....
43.....	الفرع الثاني: مديرية الموارد البشرية:.....
44.....	الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
45.....	المبحث الثاني: التصميم النظري والعملي للدراسة.....
45.....	المطلب الأول: التصميم النظري.....
45.....	الفرع الأول: نموذج الدراسة.....

45.....	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
45.....	المطلب الثاني: التصميم العملي للدراسة
46.....	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
46.....	الفرع الثاني: عينة الدراسة
46.....	المطلب الثالث: الأدوات والاساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
46.....	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة
47.....	الفرع الثاني: الاساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
48.....	المبحث الثالث: التصميم الاحصائي للدراسة
48.....	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
48.....	الفرع الأول: الصدق الظاهري:
49.....	الفرع الثاني: الصدق الاحصائي:
49.....	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
49.....	الفرع الأول: نتائج الاختبار
51.....	خلاصة:
.....	الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها
51.....	تمهيد:
52.....	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان
52.....	المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية للدراسة
52.....	الفرع الأول: وصف خصائص العينة حسب الجنس
53.....	الفرع الثاني: وصف خصائص العينة حسب العمر
54.....	الفرع الثالث: وصف عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:
55.....	الفرع الرابع: وصف عينة الدراسة حسب الوظيفة
56.....	المطلب الثاني: عرض نتائج المحور الأول الخاص بإدارة المخاطر الاجتماعية
56.....	الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بتحديد المخاطر وإدارة المخاطر الاجتماعية
57.....	الفرع الثاني: عرض النتائج المتعلقة بفعالية إدارة المخاطر الاجتماعية
59.....	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات مناقشة نتائج الدراسة
59.....	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
62.....	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
64.....	خلاصة:
63.....	الخاتمة

66.....	المراجع
.....	الملاحق
67.....	الملحق رقم 01: الاستبيان
71.....	الملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss
73.....	الملحق رقم 03: جداول ألفا والتوزيع الطبيعي
74.....	الملحق رقم 04: جداول الانحدار البسيط

## قائمة الجداول

16	جدول رقم (1-1): أنواع المخاطر الاجتماعية
21	جدول رقم (2-1): مقياس احتمال حدوث المخاطر
21	جدول رقم (3-1): مقياس شدة المخاطر
41	جدول رقم (1-3): تعريف الشركة
44	جدول رقم (2-3): وثيقة تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة
49	جدول (3-3): اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل الثبات ألفا
50	جدول (4-3): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
52	جدول (1-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
53	جدول (2-4): توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن
54	جدول (3-4): وصف خصائص العينة حسب المستوى التعليمي
55	جدول (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة
56	جدول (5-4): نتائج آراء العمال حول مفهوم إدارة المخاطر
58	جدول (6-4): نتائج آراء العمال حول فعالية إدارة المخاطر تأثيرها على أداء الموارد البشرية
60	جدول (7-4): معامل التحديد والارتباط لإدارة المخاطر الاجتماعية وأداء الموارد البشرية
61	الجدول رقم (8-4): تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين
61	جدول (9-4): تحليل التباين الأحادي ANOVA لإجابات أفراد العينة

## قائمة الاشكال

- 14 الشكل رقم (1-1): نموذج المخاطر
- 16 الشكل رقم (2-1): ركائز المخاطر الاجتماعية
- 25 الشكل رقم (1-2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية
- 42 الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لمصنع الاسمنت ببني صاف
- 43 الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية للمصنع
- 45 الشكل رقم (3-3): رسم توضيحي لنموذج الدراسة
- 52 الشكل رقم (1-4): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس
- 53 الشكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة وفق السن
- 54 الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي
- 55 الشكل رقم (4-4): توزيع عينة الدراسة وفق الوظيفة
- الشكل رقم (5-4): أساليب إدارة المخاطر الاجتماعية في مصنع الاسمنت ببني صاف



المقدمة العامة

يعتمد النجاح المستدام طويل المدى لأي منظمة على عاملين رئيسيين: إدارة المخاطر وإدارة الأداء، فمن المستحيل تجنب المخاطر. كما انه لا توجد مؤسسة متأكدة بنسبة 100% بشأن منتجاتها او خدماتها. (Dieu، 2023) وبالنظر إلى حقيقة أن أحد أهم التحديات التي تواجهها أي منظمة أعمال او مؤسسة هو التعامل مع ما هو غير متوقع (Holzmann و Jørgensen، 2001)، و من هنا نجد ان هذه الاخيرة تحتاج الى ما يسمى بإدارة المخاطر التي تلعب دورًا رئيسيًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فيجب اعتبارها إحدى المهارات الإدارية التي تساعد على التقليل من احتمالية وقوع المخاطر ومواجهتها حال حدوثها، وتأثيرها على العامل الرئيسي الثاني وهو إدارة الأداء. (Chen & Paulraj، 2004). ولذلك فإن المنظمات التي تتمتع بأساليب جيدة لإدارة المخاطر قادرة على تحويل المخاطر إلى فرص.

فمن مزايا الفعالة لهذا النوع من الإدارات التي تتعامل مع ما هو غير متوقع، انها تضمن بقاء ونجاح المنظمة في بيئة أعمال غير مستقرة للغاية لعدم كفاية نظام إدارة المخاطر يمكن أن يصبح مشكلة اجتماعية تصيب المنظمات (Elshaer، 2024).

فعند الحديث عن إدارة المخاطر، فغالبا ما ينصب التركيز بشكل أساسي على المخاطر المالية والمادية. وكثيرا ما يتم إهمال الموارد البشرية والمخاطر المرتبطة بها، باستثناء صحة العمال وسلامتهم (بيكر وسميت 2016؛ مزاروس 2018). ومع ذلك، فإن للموظفين دور مزدوج في إدارة المخاطر، كما يمكن أن يظهروا كمصدر للخطر، الا ان لهم تأثير في حل المواقف الخطرة وإبقاء عوامل الخطر تحت السيطرة. (Panic, Velickovic, Voza, Zivkovic, & Virglerova, 2019).

أحد المبادئ المهمة في كتاب داموداران "إدارة المخاطر الإستراتيجية" (2008) هو أن "إدارة المخاطر هي مسؤولية الجميع. لا تكمن في إدارة المخاطر فقط من خلال الكفاءات البشرية الجيدة، ولكن من المهم أيضًا إشراك كل موظف في هذه العملية. وهذا أمر مهم لأن كل قرار في كل مجال وظيفي يحتوي على عنصر إدارة المخاطر (نجاة وسيلة بلغنامي، 2020).

وبالحديث عن علاقة إدارة المخاطر بالعنصر البشري في المؤسسة، يتضح لنا مصطلح الخطر الاجتماعي، الذي ذكره (Vyacheslav M. Kraev، 2019) في مقاله، ففي العموم ارتبط مصطلح "المخاطر الاجتماعية" عادةً بمؤشرات الصحة والرفاهية للأفراد والمجتمعات المعرضة لخطر الإصابة بأمراض معينة وتعاطي المخدرات غير المشروعة، أو الذين يحتاجون إلى الحماية الاجتماعية، لكن ما يهمنا هو الذي تناوله الباحثون في مجال الاقتصاد والإدارة والذي عرف

كمجموعة من التهديدات أو الفرص التي قد تنجم عن كيفية تأثير الأعمال على المجتمعات وأصحاب المصلحة وتفاعلهم معهم. يمكن أن تتسبب المخاطر الاجتماعية بشكل مباشر أو غير مباشر في فقدان الإنتاج أو تعزيره، وتؤثر على الجداول الزمنية للتنمية وتؤثر على الإنفاق الرأسمالي، وهو ما يمكن أن يؤثر بدوره على صافي القيمة الحالية. مما يؤدي إلى احتجاجات وبالتالي تأخير الإنتاج أو تعليقه. (Franks و Graetz، 2016)

ومنه نستنتج أهمية وجود الإدارة الجيدة للمخاطر الاجتماعية في أي منظمة، فوجودها يعني استخدام أدوات إدارة المخاطر الاجتماعية (SRM) المناسبة للتعامل بفعالية وكفاءة مع المخاطر بأشكالها المختلفة لأنها تعزز الرفاهية الفردية والاجتماعية في بيئة ثابتة، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والنمو التدريجي لأداء الموارد البشرية، (Holzmann & Jørgensen, 2001)

وللمساهمة في اطرء النظريات المعاصرة للمخاطر الاجتماعية، تسعى هذه المذكرة الى فهم العلاقة بين إدارة المخاطر الاجتماعية وتأثيرها على أداء العنصر البشري في المؤسسات مهما كان نوعها عموماً، وفي المصانع التي تعتمد على الإنتاجية خصوصاً، وسنحاول أيضاً إيجاد طريقة لتحفيز جميع الأشخاص المشاركين في الأعمال العامة ليصبحوا موارد أفضل في إدارة المخاطر في المنظمات.

## إشكالية الدراسة

كانت الخطوة الأولى في البحث هي تحديد الحاجة إلى تحسين الوعي بالمخاطر بالنسبة للعنصر البشري بأكمله في المنظمة. وهذا يقودنا مباشرة إلى السؤال البحثي الرئيسي للمذكرة:

**ما هو دور إدارة المخاطر الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية في مصنع الاسمنت ببني صاف ولاية عين تموشنت؟**

والغرض من ذلك هو تحديد اهم المخاطر الاجتماعية في المؤسسة وكيف تؤثر في أداء الموارد البشرية فالدراسة تهدف الى تحديد الشروط لتحقيق امكاناتهم كأهم مورد لإدارة المخاطر في المنظمة. ومن هنا يركز البحث على الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- على ماذا تركز المخاطر الاجتماعية في المؤسسة؟
- ماهي آليات إدارة المخاطر الاجتماعية التي يغطيها مصنع الاسمنت ببني صاف؟
- ما مدى تأثير نتائج المخاطر الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟

## فرضيات الدراسة

على ضوء ما سبق ومن اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية ولمحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية:

• **الفرضية العدمية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر الاجتماعية وأداء الموارد البشرية على مستوى مصنع الاسمنت ببني صاف في عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

• **الفرضية البديلة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر الاجتماعية وأداء الموارد البشرية على مستوى مصنع الاسمنت ببني صاف في عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

## أسباب اختيار الموضوع

1. المبررات الذاتية: الميول الشخصي والاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع على هكذا مواضيع نظرا لأهميتها مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي والرغبة في تزويد المكتبة الجامعية بمرجع إضافي، لأن الملاحظ هناك بعض النقص من حيث المصادر ذات الصلة بالموضوع.

2. المبررات الموضوعية: حداثة موضوع إدارة المخاطر الاجتماعية

## اهداف الدراسة

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر الاجتماعية وأداء الموارد البشرية داخل مصنع الاسمنت ببني صاف ولاية عين تموشنت. وتتجلى اهداف الدراسة فيما يلي:

- دراسة كيفية قيام المنظمات بوضع اليات لإدارة المخاطر الاجتماعية لمعالجة المخاطر الاجتماعية المختلفة التي تؤثر على أداء الموارد البشرية.
- تحديد العوامل الرئيسية التي تتوسط العلاقة بين اساليب إدارة المخاطر الاجتماعية وأداء الموارد البشرية.
- استكشاف تصورات ومواقف وتجارب الموظفين والمديرين فيما يتعلق بفعالية إدارة المخاطر الاجتماعية في تعزيز أداء الموارد البشرية.

- تقديم رؤى وتوصيات عملية للمؤسسات لتحسين ممارسات إدارة المخاطر الاجتماعية وتحسين أداء الموارد البشرية.

## أهمية الدراسة

- أهمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية (مصنع الاسمنت ببني صاف) باعتبارها العنصر الأهم والجوهري في نجاح المؤسسة واستمرارها مع مختلف ظروف بيئة الأعمال، لذا وجب تقييم أدائها بشكل فعال لاتخاذ مختلف القرارات الصائبة التي تخص المسار المهني لكل مورد بشري بالمؤسسة.
- البيئة الديناميكية وصعوبة التعامل مع ما هو غير متوقع (المخاطر) أدت إلى البحث عن أساليب معاصرة تتوافق مع تطورات نظم القرار والتي تساهم في التقييم الفعلي والدقيق لأداء الموارد البشرية.
- ضرورة المخاطر الاجتماعية في بيئة العمل الديناميكية.

## حدود الدراسة

من اجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة فيما يلي:

1. **المجال المكاني:** ان المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية هو مصنع الاسمنت ببني صاف ولاية عين تموشنت باعتبارها مؤسسة تسعى جاهدة الى معالجة الاخطار التي تتعرض لها، والحد منها وتطلع الى حماية عاملها وتحسين من اداءهم من خلال توفير الظروف العمل الملائمة.

2. **المجال الزمني:** تمثلت الحدود الزمانية لدراستنا الميدانية في الفترة الممتدة من: 2024.03.17 إلى غاية: 2024.03.23، أما الدراسة ككل فقد تمت خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2024/2023

## منهجية الدراسة

إن المنهج المتبع في دراسة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي وهذا نظرا إلى شكل وطبيعة دراستنا التي تستدعي قياس وتحليل واختبار فرضيات البحث والحصول على ارقام لها دلالة فيما يخص مشكلة البحث .

## صعوبات الدراسة

تكمن اهم العقبات التي واجهتني هي:

- قلة البحوث والدراسات المتخصصة في هذا المجال.
- عدم وجود قسم خاص بإدارة المخاطر فالمصنع التي أجريت عليه الدراسة مما صعب علي مهمة الحصول على الأداء الواضح لهذه الاخيرة.
- تعذر مسؤولي المصنع بسرية المعلومات الخاصة به وصعوبة اقناعهم بالالتزام بهذه السرية، وان هذه المعلومات تستخدم في حدود البحث العلمي.

## هيكلية الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها، ارتأينا لتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، والذي يمكن توضيح محتواه على النحو الآتي:

في الفصل الأول نتناول الإطار النظري لإدارة المخاطر من خلال مبحثين يتناول المبحث الأول عرض وتحليل الدراسات السابقة، أما المبحث الثاني فيتناول إدارة المخاطر الاجتماعية، وفي الفصل الثاني تطرقنا لعموميات حول الأداء من خلال ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول أداء الموارد البشرية وفي المبحث الثاني الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء اما المبحث الثالث اسهامات إدارة المخاطر في التحسين من الأداء.

أما الفصل الثالث فتناولنا فيه الإطار المنهجي والميداني للدراسة، من خلال التطرق لثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول لوصف ميدان الدراسة من خلال عرض البطاقة الفنية للشركة وإعطاء أهم ما جاء عنها. يليه المبحث الثاني الذي تناولنا فيه التصميم النظري والعملي للدراسة من خلال

تقديم نموذج ومتغيرات الدراسة ومن تحديد العينة إلى شرح الأساليب الإحصائية المستعملة، وفي الاخير المبحث الثالث تم التطرق فيه للتصميم الإحصائي للدراسة واختبار صدق أداة.

وفي الأخير تم تخصيص الفصل الرابع لعرض ومناقشة النتائج حيث تضمن مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه لعرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان، أما المبحث الثاني خصصنا فيه لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة باستخدام الطرق والاختبارات الإحصائية الملائمة واعتمادا على مخرجات SPSS



الفصل الأول: الأسس النظرية لإدارة  
المخاطر الاجتماعية

## تمهيد

تأتي أهمية هذا الفصل من كونه يستعرض الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، ويقدم إطارًا مفاهيميًا يساهم في فهم كيفية تأثير إدارة المخاطر الاجتماعية على أداء الموارد البشرية. سنقوم بتحليل الأبحاث السابقة لتحديد العوامل الرئيسية والممارسات الفعالة في هذا المجال، مما يساعد في بناء نموذج نظري يمكن تطبيقه عمليًا لتحسين الأداء التنظيمي.

في هذا السياق، يتم التركيز على كيفية تحديد وتقييم وإدارة المخاطر الاجتماعية بطرق تضمن تعزيز بيئة عمل آمنة ومستدامة، وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. كما سيتم تناول الأدوات والأساليب المستخدمة في قياس تأثير هذه المخاطر على الأداء الوظيفي، وتقديم رؤى حول كيفية تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر الاجتماعية بما يساهم في تحسين جودة الحياة العملية وزيادة الإنتاجية.

## المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة

مع تزايد التحديات التي تواجهها المؤسسات في بيئة العمل المعاصرة، أصبح فهم أثر الاخطار الاجتماعية على أداء الموارد البشرية أمرًا حيويًا لنجاح الشركات واستمراريتها في السوق. تقع المسؤولية على إدارة الموارد البشرية لتحديد وفهم كيفية تأثير هذه العوامل على سلوك وأداء الموظفين. وفي هذا السياق، يأتي دور فصل الدراسات السابقة في تسليط الضوء على الأبحاث والدراسات السابقة التي اثارت هذا الموضوع المهم.

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

ليس هناك شك في أننا سنواجه زيادة سريعة في التهديدات والمخاطر. أصبح موضوع إدارة المخاطر ذا صلة بالموضوع خلال الأربعين إلى الخمسين سنة الماضية في البلدان المتقدمة. (Vyacheslav M. Kraev, 2019)، فعلى الرغم من وجود العديد من المقالات التي تتناول إدارة المخاطر المؤسسية، إلا أنه لا يزال هناك نقص في البحث العلمي حول هذا الموضوع. علاوة على ذلك، يتم نشر اغلبية دراسات إدارة المخاطر فقط في مجلات المحاسبة والمالية ونادرا ما تظهر في مجلات الإدارة (Elshaer, 2024).

في مواجهة التحديات المتعددة الأوجه للمخاطر النفسية والاجتماعية في مكان العمل، يقدم عبد المليح نقبيل، عمار حسيني، وبوبكر الوزان (2022) دراسة شاملة لاستراتيجيات إدارة هذه المخاطر بشكل فعال. تحدد دراستهم إطارًا مفاهيميًا يوضح المصطلحات الرئيسية ويستكشف أساليب مواجهة الضغوط النفسية والاجتماعية. يوصي المؤلفون بنهج استراتيجي مزدوج يجمع بين التدابير الوقائية والاستجابة لإدارة هذه المخاطر. يصفون عملية منهجية تتضمن تحديد المخاطر، تقييمها، السيطرة عليها، ومتابعتها ومراجعتها بشكل مستمر. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد دراستهم على أهمية الامتثال للاتفاقيات والمعايير الدولية لضمان إطار قوي لإدارة المخاطر. كما تبرز الدراسة الأدوار الحاسمة التي تلعبها الأنظمة التنظيمية والأفعال الفردية في الحد من المخاطر النفسية والاجتماعية. يُعد هذا النهج الشامل لإدارة المخاطر ضروريًا لتعزيز بيئة عمل صحية ومنتجة، مما يجعلها إضافة قيمة للمعرفة الحالية في مجال الصحة والسلامة المهنية

المخاطر هي عنصر طبيعي ولا يمكن تجنبه في أي مؤسسة. يسعى رواد الأعمال والمستثمرون إلى متابعة الفرص على الرغم من المخاطر. ومع ذلك، فإن عدم التعامل مع المخاطر يمكن أن يؤدي إلى فشل العمل وحتى انهيار الشركة. (Meyer, Roodt, & Robbins, 2011)

ولذلك، تحتاج الأعمال إلى إطار لإدارة المخاطر لتوفير ضمانات حول فعالية عملياتها وصحة نتائج تقارير إدارة المخاطر الخاصة بها. يجب أن يركز الإطار بشكل واضح على آثار التكلفة وتأثيرات هذه العوامل على الأعمال. الغرض من إدارة المخاطر هو ضمان فعالية وكفاءة العمليات، وفرض الامتثال للوائح، ودعم استدامة الأعمال، وضمان تقديم تقارير موثوقة إلى أصحاب المصلحة وضمان السلوك المسؤول. (Meyer, Roodt, & Robbins, 2011)

لقد عرف مديرو الشركات إلى ان هذه الأخيرة يمكن أن تتحمل المخاطر التي تهدد ربحيتها وقيمتها السوقية وسمعتها نتيجة للقرارات التشغيلية الداخلية وردود الفعل الخارجية على هذه القرارات (Avgar, Kyung Lee, و Chung، 2014). ومن خلال الحد من هذه المخاطر، يمكن للشركات تحسين سمعتها وإيراداتها المالية (Franks و Graetz، 2016)

أكد تقرير ديلويت (2008) أن "الأشخاص والسلوك غالبًا ما يكونان أكبر مصدر لمخاطر الأعمال". لذلك، من الضروري التأكد من أن خطة إدارة المخاطر الخاصة بالشركة تتضمن مخاطر الأشخاص. فهي تحتاج إلى تحليل شامل للمخاطر التي يتعرض لها أفرادها، تحليل يتجاوز بشكل كبير التركيز الضيق الحالي على السلامة في البيئات شديدة الخطورة مثل المصانع والمناجم. (Meyer, Roodt, & Robbins, 2011)

تشمل مخاطر الأشخاص ثقافة الشركة، ونقص المواهب والاحتفاظ بها، وعدم الكفاءة، وأداء الموظفين، والسلوك غير الأخلاقي، وانخفاض الروح المعنوية، والمظالم والنزاعات، والتغيب المفرط، وصحة الموظفين، والتخريب، والعنف في مكان العمل، بالإضافة إلى عدم الامتثال للوائح الصناعة والقوانين الأخرى. (Meyer, Roodt, & Robbins, 2011)

وترى شركة ديلويت (2008) أن كل فضيحة تجارية أو انتهاك تنظيمي لها جذورها في نهاية المطاف في القوى العاملة. ولهذا السبب يجب على ممارسي الموارد البشرية توسيع دورهم من "المشرفين" (الذي يركز على امتثال القوى العاملة وإدارتها) إلى "الاستراتيجيين" (الذي يؤثر على كل قضايا الحوكمة والمخاطر والامتثال مع عنصر الإنسان).

## المطلب الثاني: تحليل الدراسات السابقة

تعد إدارة المخاطر الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا في حوكمة الموارد البشرية. تتيح هذه الإدارة السليمة للمخاطر بالنسبة للمديرين التنفيذيين للموارد البشرية فرصة للوفاء بواجباتهم الائتمانية المتمثلة في الرعاية والإدارة المالية السليمة. ولذلك، فإن إدارة مخاطر الموارد البشرية تتدفق مباشرة من مشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين. حيث تتناول قضايا مخاطر الموارد البشرية الرئيسية مثل الحد من المخاطر، والعناية الواجبة للموارد البشرية، ودور لجان الموارد البشرية، وتنفيذ قواعد الأخلاق وممارسات العمل العادلة. يجب على الشركات تحديد المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية في المواقع أو البلدان المختلفة ووضع خطط استباقية للحد من هذه المخاطر والتعامل معها بفعالية.

وفق دراسة [Graetz & Franks \(2016\)](#)، يغطي مصطلح "المخاطر الاجتماعية" مجموعة من التهديدات أو الفرص للأعمال التي قد تنجم عن كيفية تأثير الأعمال على المجتمعات وأصحاب المصلحة وتفاعلهم معهم. يمكن أن تتسبب المخاطر الاجتماعية بشكل مباشر أو غير مباشر في فقدان الإنتاج أو تعزيزه، وتؤثر على الجداول الزمنية للتنمية وتؤثر على الإنفاق الرأسمالي.

تشمل المخاطر الاجتماعية مجموعة واسعة من التحديات ضمن الإطار التنظيمي. تسلط الدراسات التي أجراها [Nan، Rufeng، و Jianqiang \(2019\)](#)، [Elshaer \(2024\)](#)، الضوء على قضايا مثل ارتفاع معدل دوران الموظفين، وانخفاض المشاركة، ونقص القوى العاملة الماهرة كعوامل ضارة. ويمكن أن تعيق ذلك بشكل مباشر الإنتاجية والابتكار والاستدامة التنظيمية الشاملة.

وتحتوي أيضا هذه المخاطر الاجتماعية مجموعة واسعة من العوامل التي تؤثر على رفاهية الموظفين، والثقافة التنظيمية، وفي نهاية المطاف، أداء الموارد البشرية. وتشمل هذه المخاطر قضايا مثل معدل دوران الموظفين، وانخفاض المشاركة، وفجوات المهارات، وبيئات العمل غير الصحية. تعد الإدارة الفعالة لهذه المخاطر الاجتماعية أمرًا ضروريًا لتعزيز ثقافة العمل الإيجابية، وتحسين رضا الموظفين، وتعزيز الأداء التنظيمي العام ([Melhem و Ibrahim \(2016\)](#)).

تشمل أنواع المخاطر الاجتماعية، على سبيل المثال لا الحصر، المخاطر الاجتماعية والاقتصادية، والمخاطر الاجتماعية البيئية، والمخاطر الثقافية، وخطر انتهاكات حقوق الإنسان، والمخاطر على الصحة والسلامة. تلخص مخاطر سبل العيش المخاطر الخمسة الأخرى. قد

يختلف نطاق ونوع المخاطر الاجتماعية التي يتم إدراكها أو توقعها طوال دورة حياة التنمية (Franks 2011; Schafrik and Kazakidis 2011).

وكما أوضح Elshaer (2024) ، فإن أحد التحديات البارزة التي تواجهها المنظمات هو معدل دوران الموظفين، مما يعطل الاستمرارية التشغيلية ويتكبد تكاليف توظيف كبيرة. وعلاوة على ذلك، الصراعات في مكان العمل، كما ناقشها (Ayse Kucuk Yilmaz و Triant Flouris، 2010)، يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والروح المعنوية، مما يسلب الضوء على أهمية الاساليب الفعالة لحل النزاعات. يشكل التمييز والتحرش، كما حددهما (Dieu، 2023)، مخاطر قانونية كبيرة ومخاطر تتعلق بسمعة المؤسسات، مما يؤثر على رفاة الموظفين والأداء العام. بالإضافة إلى ذلك، فإن الافتقار إلى التنوع والشمول، يخنق الابتكار والتعاون، مما يعيق النمو التنظيمي.

كما أكد ألباستيكي وآخرون. (2019)، يمكن أن تؤدي الصراعات الشخصية والخلافات حول المهام وضعف التواصل إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التغيب عن العمل وانخفاض معنويات الموظفين. يعد حل النزاعات بشكل فعال أمرًا ضروريًا للحفاظ على بيئة عمل متناغمة (Chow et al., 2012).

التمييز والتحرش: تؤدي الممارسات التمييزية على أساس العرق أو الجنس أو العمر أو عوامل أخرى إلى خلق بيئة عمل معادية، مما يؤدي إلى انخفاض رضا الموظفين وزيادة المخاطر القانونية والإضرار بسمعة المنظمة. (Miraglia & Johns, 2020)

الافتقار إلى التنوع والشمول: إن المنظمات التي تفشل في تعزيز التنوع والشمول تخاطر بإبعاد الموظفين، والحد من الابتكار، وتعزيز ثقافة التفرد. إن احتضان التنوع يعزز الإبداع ويعزز التعاون ويحسن الأداء التنظيمي. (Albasteki et al., 2019).

تؤكد هذه المخاطر الاجتماعية على التحديات المتعددة الأوجه التي تواجهها المنظمات في إدارة الموارد البشرية بشكل فعال وتسلب الضوء على أهمية اساليب إدارة المخاطر الاجتماعية الاستباقية لتعزيز أداء الموارد البشرية والنجاح التنظيمي الشامل.

تشارك إدارة المخاطر والأداء أيضًا في عناصر نظام الإدارة الأساسية الأخرى. يعد التحسين المستمر أمرًا بالغ الأهمية في العالم التجاري المتغير باستمرار، ويجب على المؤسسات أن تنظر إلى

إدارة المخاطر كعملية مستمرة (Shaukat، Albasteki، و Alshirawi، 2019). ومن الضروري أن تقوم المنظمات بمراجعة حدوث المخاطر لمعرفة ما إذا كانت قد تغيرت مع مرور الوقت.

تؤكد الأبحاث الحديثة على الترابط بين إدارة المخاطر الاجتماعية ورفاهية الموظفين والأداء التنظيمي. أظهرت الدراسات أن ممارسات إدارة المخاطر الاجتماعية الفعالة، مثل تعزيز ثقافة العمل الإيجابية، والاستثمار في تدريب الموظفين، ومعالجة قضايا التنوع والتوازن بين العمل والحياة، تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية (Panic, Velickovic, Voza, Zivkovic, & Virglerova, 2019).

على سبيل المثال، يسلط غازية وشبانه (2021) الضوء على دور أنظمة إدارة المخاطر في تعزيز أداء الشركة، مع ما يترتب على ذلك من آثار على ممارسات الموارد البشرية. وبالمثل، يوضح (Elshaer, 2024) التأثير الإيجابي للقوى العاملة الماهرة والمتعلمة على قدرات إدارة المخاطر والأداء التنظيمي، لا سيما في قطاع النقل.

تعزز إدارة المخاطر الاجتماعية بيئة عمل إيجابية تتميز بالعدالة والشفافية والدعم. ويترجم هذا بشكل مباشر إلى زيادة رفاهية الموظفين ورضاهم. (Anh, 2023) بحث بواسطة Harshitha. يسلط (2023) L الضوء على العلاقة الإيجابية بين مبادرات رفاهية الموظفين والأداء

الدراسات التي أجراها ليهاد وآخرون. (2023) تدعو إلى اتباع نهج منظم لإدارة المخاطر الاجتماعية. ويستلزم ذلك التحديد الاستباقي والتقييم والتخفيف والمراقبة المستمرة للمخاطر الاجتماعية المحتملة. علاوة على ذلك، يؤكدون على أن إدارة المخاطر الاجتماعية لا تعمل فقط كأداة لتخفيف المخاطر ولكن أيضًا كاستراتيجية لتعزيز الأداء العام للشركة.

تتضمن إدارة المخاطر الاجتماعية تحديدًا استباقيًا وتخفيف ومراقبة المخاطر الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على أداء الموارد البشرية. ويشمل ذلك اساليب مثل تعزيز ثقافة العمل الإيجابية، وتعزيز التنوع والشمول، وتوفير التعويض العادل، والاستثمار في تطوير الموظفين.

كما أنتقد ألباستيكي وآخرون. (2019)، أطر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) الحالية لأوجه قصورها في معالجة المخاطر البيئية والاجتماعية. وهم يدعون إلى اتباع نهج أكثر شمولاً يدمج إدارة المخاطر الاجتماعية في الاساليب التنظيمية. وبالمثل، (Graetz & Franks, 2016)

يؤكد على التأثير المعتدل بين ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية والأداء التنظيمي، مع تسليط الضوء على أهمية الموارد البشرية في جهود إدارة المخاطر.

إن الإدارة الفعالة للمخاطر الاجتماعية تتجاوز مجرد الاستجابة للقضايا. كما أبرز ماير وآخرون. (2011)، غالبًا ما تفتقر ممارسات الموارد البشرية التقليدية إلى نهج استباقي، مما قد يعرض النجاح على المدى الطويل للخطر. تؤكد [غازية وشبانه \(2021\)](#) على أهمية تعزيز بيئة عمل إيجابية من خلال التعويض العادل، ومبادرات التنوع، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة. وهذا بدوره يعزز الثقة والرضا بين الموظفين

وعلاوة على ذلك، فإن البحث الذي أجراه [أشيريا وآخرون. \(2022\)](#) يشير إلى أن العوامل الاجتماعية تؤثر بشكل مباشر على كفاءة العمل. تساهم الروابط الاجتماعية القوية وتبادل المعرفة داخل الفرق في خلق بيئة عمل أكثر إنتاجية وتعاونية.

وفي بحث [Albasteki et al., \(2019\)](#) غالبًا ما تعطي أطر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) الحالية الأولوية للمخاطر المالية، مع إهمال الاعتبارات الاجتماعية والبيئية الحاسمة. بالإضافة إلى ذلك، تكافح المنظمات لتحديد مستويات المخاطر المقبولة وتفتقر إلى اساليب الاتصال الفعالة لمعالجة المشكلات المحتملة مع أصحاب المصلحة.

البحث الذي أجراه [Kozubíková وآخرون. \(2020\)](#) يسلط الضوء على أن تصور المخاطر للموارد البشرية يختلف بشكل كبير بين مختلف البلدان. وهذا يستلزم فهمًا دقيقًا للسياقات الثقافية وتطوير أنظمة إدارة المخاطر الجيدة من حيث التصميم يمكنها تحديد المشكلات المحتملة ومعالجتها بشكل مسبق.

توفر الدراسات التجريبية أدلة تجريبية على تأثير إدارة المخاطر الاجتماعية على أداء الموارد البشرية. يوضح البحث الذي أجراه [سارافاناكومار وبهاردواج \(2022\)](#) العلاقة الإيجابية بين الاستثمار في مهارات الموظفين وتعليمهم وتحسين قدرات إدارة المخاطر، مما يؤثر بشكل غير مباشر على فعالية الموارد البشرية. مع التركيز على أهمية معالجة المخاطر الاجتماعية للتخفيف من نية الدوران الوظيفي وتعزيز أداء الموارد البشرية.

في الختام، تعد الإدارة الفعالة للمخاطر الاجتماعية أمرًا بالغ الأهمية لتحسين أداء الموارد البشرية وضمان المرونة التنظيمية. من خلال معالجة التحديات مثل معدل دوران الموظفين،

والصراعات في مكان العمل، والتميز، يمكن للمؤسسات إنشاء بيئة عمل مواتية تعزز مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم والاحتفاظ بهم. بينما تنتقل المؤسسات عبر تعقيدات مشهد الأعمال الحديث، فإن إعطاء الأولوية لإدارة المخاطر الاجتماعية يظهر كاستراتيجية رئيسية لتحقيق أداء مستدام للموارد البشرية والنجاح التنظيمي.

ومن ناحية أخرى، يشير أداء الموارد البشرية إلى فعالية وكفاءة وظائف الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويشمل مقاييس مختلفة مثل إنتاجية الموظف ورضاه والاحتفاظ به والفعالية التنظيمية الشاملة. تسلط العلاقة بين إدارة المخاطر الاجتماعية وأداء الموارد البشرية الضوء على أهمية معالجة العوامل الاجتماعية لتحسين نتائج الموارد البشرية. (Elshaer, 2024)

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمخاطر الاجتماعية

تواجه جميع المنظمات عدم اليقين من الأحداث الداخلية والخارجية. يمكن معالجة التحديات الحالية والمستقبلية غير المؤكدة من خلال تطوير وتنفيذ استراتيجية عمل قوية لتحقيق مجموعة من الأهداف وإدارة المخاطر. (بريولت وكليفلاند، 2020)

#### المطلب الأول: مفهوم المخاطر الاجتماعية

##### الفرع الأول: المخاطر والمفاهيم المرتبطة بها

1 -الخطر: هو حدث أو موقف غير مؤكد والذي في حالة حدوثه يكون له تأثير سلبي أو إيجابي على الأهداف. الخطر العام هو عدم اليقين الذي يؤثر على الأغراض التنظيمية على مستويات أو جوانب مختلفة. تنشأ المخاطر من جميع مصادر عدم اليقين، بما في ذلك المخاطر الفردية في مجالات المحفظة والبرامج والمشاريع. (Breault & Cleveland, 2020)

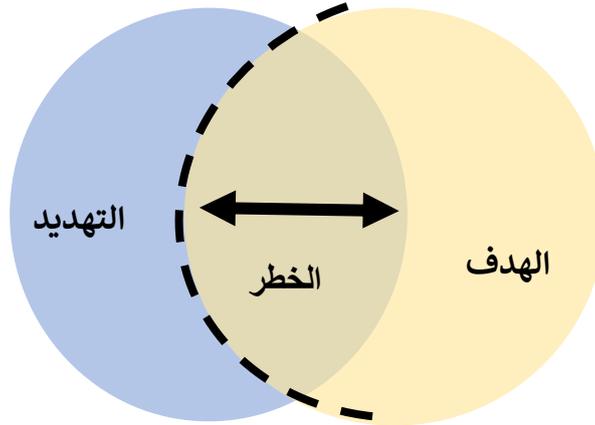
- الخطر السلبي هو تهديد والمخاطرة الإيجابية هي فرصة

وفقا للمواصفة ISO 31000 فإن المخاطر هي:

- "أثر عدم اليقين على تحقيق الأهداف"
- "الجمع بين الحدث وعواقبه"
- والأثر هو الانحراف الإيجابي أو السلبي عن التوقع وعدم اليقين هو نقص المعلومات المتعلقة بفهم أو معرفة حدث ما وعواقبه..

يتم تعريف الخطر أيضًا من خلال الوجود المتزامن للخطر والهدف (الخطر/الضعف).

## الشكل رقم (1-1): نمذجة المخاطر



المصدر كتاب إدارة المخاطر الصادر من طرف معهد إدارة المشاريع PMI. ص7.

### 2- تعريف ادارة المخاطر

هي عملية تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر التي تتعرض لها الشركات من مجموعة واسعة من المصادر، من خلال قياس وتقييم المخاطر المحتملة ووضع إطار شامل يوضح الأسس والترتيبات التنظيمية لتصميم وتنفيذ ومراقبة ومراجعة وتحسين إدارة المخاطر باستمرار في جميع أنحاء الشركة، وذلك بتفصيل الإجراءات والعمليات التي سيتم من خلالها تنفيذ إدارة المخاطر داخل الشركة، هذا يساعد الشركة على اتخاذ قرارات ذكية لتجنب المشاكل المستقبلية أو تخفيضها إلى مستويات مقبولة، أو نقل المخاطر إلى جهة أخرى. لذلك يجب أن تحتفظ الشركة بخطة فعالة لإدارة المخاطر. هذه الخطة يجب أن تفصل الإجراءات والممارسات وتعين المسؤوليات وتحدد تسلسل وتوقيت الأنشطة لمساعدة جميع الأشخاص داخل الشركة على إدارة المخاطر بنهج متسق واستباقي، بدلاً من النهج التفاعلية للتعامل مع المخاطر (معهد إدارة المشاريع PMI).

### 3- مبادئ إدارة المخاطر

وفقاً لمعهد إدارة المشاريع (PMI) ، هناك ستة مبادئ أساسية توجه عمليات إدارة

المخاطر:

1. تحقيق التميز في الممارسة: تسمح إدارة المخاطر للمؤسسات والفرق بزيادة قابلية التنبؤ بالنتائج. يتضمن هذا المبدأ تحقيق المستوى المناسب من نضج العمليات التنظيمية.
2. الانسجام الاستراتيجي مع إدارة المخاطر: تتطور هذه الممارسة وتتطور جنباً إلى جنب مع العمليات التنظيمية الأخرى.

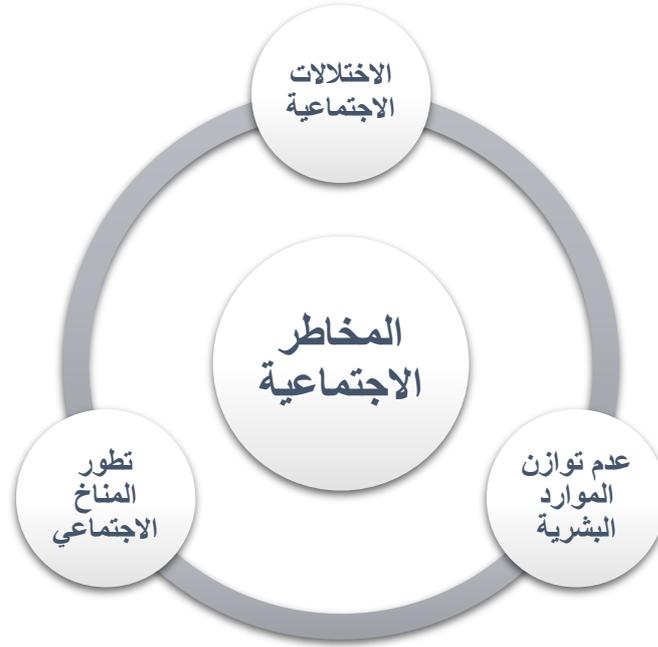
3. التركيز على المخاطر ذات التأثير الأكبر: تتمكن المنظمات الناجحة من تحديد المخاطر التي تؤثر بشكل مباشر على الأهداف والكفاءة وفعالية. يتمثل التحدي بالنسبة لمعظم المنظمات في إعطاء الأولوية للمخاطر الرئيسية.
4. التوازن بين تحقيق القيمة والمخاطر الإجمالية: هذا هو البحث عن توازن إداري جيد وتحقيق القيمة المتوقعة.
5. تعزيز ثقافة تشمل إدارة المخاطر: شجع الموظفين ورؤساء المشاريع على دمج إدارة المخاطر في تفكيرهم.
6. التنقل في التعقيد باستخدام إدارة المخاطر لتحقيق نتائج مثمرة: تعتمد القدرة على تحديد وإدارة المخاطر بشكل مباشر على مستوى تعقيد المبادرات .
7. تحسين مهارات إدارة المخاطر باستمرار: من الضروري التكيف مع عملية تحسين مستمر داخل المنظمات لتحقيق أداء أفضل.

## الفرع الثاني: ماهية المخاطر الاجتماعية

### 1- تعريفات

- تم تحديد المخاطر الاجتماعية حتى وقت قريب بالنسبة للشركة ذات حركات الإضراب والتي يتم تعريفها على أنها التوقف الجماعي عن العمل من قبل موظفي الشركة من أجل تلبية المتطلبات المهنية (تحسين ظروف العمل والمعيشة)، أو الأخلاقية (التوقف عن العمل). ممارسات التحرش، واحترام عدم التمييز، وما إلى ذلك (Dieu, 2023) .
- وعرفت أيضا على أنها حدث يمكن التنبؤ به إلى حد ما، ويؤدي إلى انخفاض في معدل الدوران أو زيادة في النفقات، ويمكن أن يكون طوعياً أو غير طوعي ويرتبط بشكل أساسي بالفشل في التوظيف والتدريب وسياسات تطوير الموظفين، وظروف العمل السيئة، وعدم القدرة على العمل. الامتثال للوائح والأخطاء وعدم الكفاءة ومناخ العمل غير المواتية.
- وفقاً لبرنارد مارتوري (2004)، يمكن أن تتخذ المخاطر الاجتماعية شكلين:
- المخاطر الاجتماعية الدورية التي ينجم عنها تكاليف إضافية لا تدعو إلى التشكيك في الأداء العام للمنظمة ولكنها تعطل عملها.
  - المخاطر الاجتماعية الهيكلية والتي تؤدي إلى اضطرابات خطيرة تؤثر على الهياكل الاجتماعية.

## الشكل رقم (2-1): ركائز المخاطر الاجتماعية



المصدر: برنارد مارتوري، "لوحات المعلومات الاجتماعية"، طبعة LAISONS، باريس، 2004، ص 184.

## 2- أنواع المخاطر الاجتماعية

### جدول رقم (1-1): أنواع المخاطر الاجتماعية

التأثير المحتمل على المنظمات	نوع الخطر
زيادة التكاليف وفقدان الإنتاجية. تخسر الشركات مبالغ كبيرة من المال وتتأثر سمعة الشركات سلبيًا.	الغياب المرتفع الاحتيال والفساد والسرقه والممارسات غير الأخلاقية
يكلف الشركات ملايين الدولارات كل عام. تزيد الحوادث ومخاطر السلامة الأخرى من التكاليف وتقلل من الإنتاجية.	معدل دوران الموظفين المرتفع مخاطر السلامة، مثل الحوادث والإصابات والوفيات
يعتقد 80% من مديري الموارد البشرية أنه من الممكن الغش في اختبار عبر الإنترنت.	تزوير المؤهلات
تؤدي زيادة الغياب التي تسببها الأوبئة إلى انخفاض في الإنتاجية.	الأوبئة والأمراض
تقدر تكلفة التوتر في العمل ما بين 3% و 4% من الناتج المحلي الإجمالي (النمو المحلي الإجمالي) تؤثر ندرة المهارات على الإنتاجية والنمو الاقتصادي	مخاطر نفسية اجتماعية، مثل التوتر والتنمر والمضايقة نقص المهارات

بشكل سلبي.	سوء إدارة المواهب
يمكن أن يؤدي سوء إدارة المواهب إلى الانحراف وانخفاض الإنتاجية وعدم رضا الموظفين. تزيد قابلية تنقل الموظفين وسرقة أجهزة الكمبيوتر المحمولة من مخاطر أمن المعلومات.	أمن المعلومات
يؤدي عدم الامتثال للقوانين إلى مخاطر سمعة وزيادة التكاليف القانونية.	عدم الامتثال والمسؤولية
يمكن أن يؤدي عدم اتخاذ خطوات للتعامل مع التنوع إلى الصراع وتعويضات التعويض العقابية.	مشاكل التنوع
يحقق متعاطو المخدرات ثلثي طاقتهم الإنتاجية فقط، يساهم الأجر المفرط في فشل الإشراف على الائتمان.	تعاطي المخدرات
تؤدي النزاعات والإضرابات إلى خسائر كبيرة.	الأجر المفرط
	النزاعات والإضرابات الصناعية

المصدر: (Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M. (2011). Human resources risk management

### 3-المقاربات المختلفة للمخاطر الاجتماعية

قام **برنارد مارتوري (2004)** بدراسة المخاطر الاجتماعية من خلال 3 مقاربات أساسية،

وهي:

- **منهج الخلل الاجتماعي:** يرتبط الخلل الاجتماعي بشكل عام بأي تغيير في سلوك الموظف. ووفقا لهذا النهج، يمكن توليد المخاطر الاجتماعية من تحليلين: تحليل التأثيرات: ويتكون من دراسة التكاليف الناتجة عن الاختلالات والسعي إلى ترجمتها. - تحليل الأسباب: ويتكون من مراعاة جميع المؤشرات الاجتماعية التي لها علاقة بالمناخ الاجتماعي.
- **المنهج القائم على عدم كفاية الموارد البشرية:** المخاطر الاجتماعية موجودة عندما تكون الهياكل والسلوكيات الاجتماعية داخل الشركة غير متزامنة بشكل سلبي مع البيئة. يمكن أن يكون هذا الخلل: - حالي مثل انخفاض الأجور، والتغيب غير الطبيعي، والصورة المتدهورة عند التوظيف، وما إلى ذلك.
- **المستقبل:** مثل أوجه القصور في إدارة الحياة المهنية والترقيات التي تؤدي إلى زيادة حالات المغادرة ومشاكل التوظيف، وعدم كفاية المهارات التي يمكن التنبؤ بها في المستقبل...

- **المنهج المبني على تطور المناخ الاجتماعي:** المناخ الاجتماعي الغير المواقي يولد المخاطر، وفي هذا المنهج نستخدم مؤشرات وهي؛ التكاليف الإجمالية للتقاضي، والنزاعات المتعلقة بقضايا التمييز، ومستوى رضا الموظفين، وما إلى ذلك.

#### 4-عواقب المخاطر الاجتماعية

وفقًا لمعهد إدارة المشاريع (PMI)، لا توجد شركة محصنة ضد المخاطر الاجتماعية التي يمكن أن تكون قاتلة للشركة من خلال التصرف على النحو التالي:

- انخفاض الإنتاجية: عدم الكفاءة، نقص المؤهلات، العلاقات بين الموظفين، الانفصال الكبير للموظفين، وهذا يؤدي الى انخفاض في معدل دوران الشركة (من فرص المبيعات الضائعة، وفقدان العملاء بسبب التوترات في العلاقات أو بين الموظفين، وفرص العمل).
- تشويه صورة الشركة: يمكن أن يؤدي الموقف السلبي للموظف إلى تشويه صورة الشركة ويؤدي إلى فقدان العملاء، وزيادة معدل دوران الموظفين، وارتفاع معدل حوادث العمل.
- تثبيط تحفيز الموظفين: عدم الكفاءة، وعدم الملاءمة لمناخ العمل غير المواقين، والصعوبات العلائقية، ونقص الحافز والمشاركة، والافتقار إلى الأخلاقيات المهنية، وما إلى ذلك، لها تأثير سلبي على الموظفين.
- التكلفة الإضافية للشركة: يمكن تصور تكلفة المخاطر على أنها ممارسة لقياس العواقب المحتملة و/أو المثبتة المرتبطة بالمخاطر في المنطق الاقتصادي والاجتماعي والبيئي أيضًا. ومن بين التكاليف: خسارة معدل الدوران؛ الخدمات الخارجية والتكاليف الإضافية المختلفة (المستشار القانوني، المحامي، المحضر، إلخ)، العقوبات بين الشركة ومقاوليها من الباطن والموردين (مواعيد التسليم، إلخ).

#### الفرع الثالث: مصادر المخاطر الاجتماعية:

1. المصادر الداخلية: تنتج المخاطر الاجتماعية الداخلية من الطريقة التي يتصرف بها مديرو الشركة تجاه موظفيهم نميز:
  - السياسة الاجتماعية للشركة.
  - أسلوب الإدارة؛
  - التغييرات التنظيمية.
  - العلاقات مع ممثلي النقابات.

يشكل تدهور العلاقات الاجتماعية عامل الخطر الاجتماعي الأول (الداخلي)، لكنه ليس العامل الوحيد، فالشركة تواجه عوامل أخرى تأتي من الخارج.

2. المصادر الخارجية: المخاطر الاجتماعية الخارجية تنتج عن تأثير السياق الثقافي والمؤسسي على المناخ الاجتماعي للشركة وسياساتها الاجتماعية.

- السياق المؤسسي والثقافي،
- السياسات التي ينفذها الفاعلين الاجتماعيين الوطنيين؛
- تطور الحركات الاجتماعية.

### المطلب الثاني: إدارة المخاطر الاجتماعية

#### الفرع الأول: تعريف إدارة المخاطر الاجتماعية

هي عملية ينفذها مجلس الإدارة والإدارة العامة وجميع العاملين في المنظمة، وتؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجية وكذلك في جميع الأنشطة المنظمة. وهي مصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المنظمة و - ضمان معقول بأن أهداف المنظمة سوف تتحقق. (الإيفاسي، 2007).

يمكن تعريف إدارة المخاطر الاجتماعية بأنها عملية تحديد وتقييم ومعالجة ورصد ومراقبة جميع حالات الفشل المرتبطة بوظيفة الموارد البشرية وكذلك ظروف العمل والعلاقة بين الموظفين والبيئة الداخلية والخارجية للموظفين تحسين الأداء السليم للشركة. (الإيفاسي، 2007).

#### الفرع الثاني: عمليات تحليل المخاطر الاجتماعية

والتي تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي تتعرض لها الشركة.

1. تحديد المخاطر: يتكون تحديد المخاطر من: - تحديد مصادر المخاطر. - معرفة الأسباب. - تقييم العواقب. - معرفة السيناريوهات المختلفة.

ولذلك فهو يتكون من تحديد جميع الأحداث ذات المنشأ الداخلي أو الخارجي التي تؤثر على تحقيق الأهداف. تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل في إدارة المخاطر، فهي تتطلب الموضوعية والعقلانية، وللقيام بذلك يجب على مدير المخاطر الاعتماد على عدة أدوات وهي:

- تقارير التدقيق، زيارات للموقع، اختبار، المقابلات، تقارير الرقابة الإدارية

يتكون تحديد المخاطر من (Octave JokungNguèna, 2008):

- موقع مصدره؛ معرفة الأسباب. تقييم العواقب; معرفة السيناريوهات المختلفة.

تعتبر هذه المرحلة ضرورية لعملية وضع خريطة المخاطر، وإدراج المخاطر بشكل أفضل، يجب على الشركة القيام بطرق وهي: (Dieu, 2023)

- **الطرق البعدية (الهواة):** وهي استبيانات تحليل المخاطر وشجرة الأسباب وهي طريقة استنتاجية، تستخدم للكشف عن أصل المخاطر، مبدأها هو تتبع أسباب المخاطر وأسباب الأسباب بالترتيب للوصول إلى السبب الأولي الذي أدى إلى حدوث الخطر.
  - **الطرق القبلية:** وهي تحليل الأعطال وتأثيراتها وطريقة شجرة الأحداث وهي عكس شجرة الأسباب، مبدأها هو البدء من الحدث الأولي للبحث عن أسباب الأعطال.
- وهاتان الطريقتان غير كافيتين لتحديد المخاطر. ولذلك يجب على الشركة تحديد مخاطرها وفقا لهذه الأساليب الستة:

#### التحديد حسب فئة أو موضوع المخاطر: تحديد المخاطر حسب الفئات التالية:

- الصورة / الشهرة. الاجتماعية/الإدارية. بيئة صحية آمنة؛ البيانات/المعلومات/الدراسة؛ التشغيل؛

**التحديد بالأسباب:** يتكون من البحث عن أسباب الأخطار، والتي يمكن أن تكون: طبيعية؛ بشرية؛ التقنيات ; اقتصادية؛ جغرافية؛ داخلية أو خارجية للشركة.

**التحديد حسب العواقب:** عواقب المخاطر هي:

- خسائر التشغيل. الأضرار التي لحقت بالممتلكات؛ فقدان المعلومات؛ التزامات المسؤولية؛ العقوبات القانونية؛ فقدان الصورة.

**تحديد الموارد المخصصة:** يتضمن ذلك تحديد المخاطر التي تتعرض لها موارد الشركة من خلال التحليل الدقيق:

- الموظفين؛ التجهيزات؛ تدفقات المعلومات والبيانات؛ التدفقات المالية وأصول المنظمة؛ السلسلة اللوجستية؛ وسائل الاتصال ...

**التحديد حسب مركز النشاط:** مركز النشاط هو كيان له أهدافه الخاصة، وله موارد ومدير، وسيتم تحليل المخاطر على مستوى كل مركز؛

**الفرع الثالث: تقييم المخاطر وتحديد الأولويات:**

يتم تقييم المخاطر على أساس عاملين:

احتمالية حدوث الخطر والتي تمثل مستويات الحدوث: غير محتملة للغاية، وغير محتملة، ومحتملة، ومتكررة، وعلى كل مستوى يتم تعيين تصنيف.

## جدول رقم (2-1): مقياس إحتمال حدوث المخاطر

التقييم	الاحتمالية
1	من المستبعد جدا
2	من غير المرجح
3	محتمل
4	متكرر

المصدر: كتاب إدارة المخاطر الصادر من طرف معهد إدارة المشاريع PMI

شدة الخطر: تقييم خطورة عواقب الخطر (الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وما إلى ذلك) في كل مستوى من مستويات الخطورة يتم تعيين التصنيف.

## جدول رقم (3-1): مقياس شدة المخاطر

التقييم	خطورة
1	ضعيف
2	متوسط
3	خطير
4	خطير جدا

المصدر: كتاب إدارة المخاطر الصادر من طرف معهد إدارة المشاريع PMI

ويسمى الجمع بين احتمال حدوث الخطر وشدته بالحرجية، وهذا الأخير يجعل من الممكن تحديد أولويات المخاطر من أجل تسليط الضوء على المخاطر الأكثر والأقل أهمية.

$$\text{الحرجة} = \text{التردد} * \text{الخطورة}$$

الهدف من هذه الخطوة هو تحديد أولوية معالجة المخاطر التشغيلية. وفقاً لأوكتاف جوكونج ، سيتم تحديد أولويات المخاطر وفقاً لقيمة معايير التقييم (الحدوث والخطورة). يمكن أن تنشأ ثلاث حالات (Octave JokungNguèna, 2008):

1. معدل حدوثه وشدته مرتفعان، ويتم تصنيف الخطر على أنه كبير؛
2. الحدوث والشدة منخفضان، ويتم تصنيف الخطر على أنه طفيف؛
3. الحدوث والشدة ليسا مرتفعين أو منخفضين في نفس الوقت، ويتم تصنيف الخطر على أنه متوسط.

## المطلب الثالث: معالجة المخاطر

وفقاً لدراسات معهد إدارة المشاريع الأمريكي، PMI يتم التحكيم لتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها للحماية من المخاطر الاجتماعية. في الواقع، تتكون معالجة المخاطر من تقليل المخاطر الحالية نحو المخاطر المرغوبة، مما يؤدي إلى إضعاف حرجتها. ولتحقيق هذه الغاية، سيتم استخدام أربع سياسات:

- القبول: لن يتم اتخاذ أي إجراءات لتعديل مدى خطورة أو حدوث الخطر، وتوافق الشركة على تحمل المخاطر.
  - التحويل: تقوم الشركة بإخراج المخاطر من خلال التأمين وشروط التنازل عن حق الرجوع.
  - التجنب: إزالة الخطر عن طريق التوقف عن النشاط المسبب للخطر.
  - التخفيض: يتم بإجراءين: الوقاية والحماية.
- ومن المهم الإشارة إلى أنه يمكن معالجة المخاطر الاجتماعية من خلال الوقاية والحماية في وقت واحد. إن علاج المخاطر الاجتماعية أمر صعب للغاية ويرجع ذلك إلى:
- عدم كفاية التدريب: الذي يتلقاه المديرون لضمان مسؤولياتهم الاجتماعية المستقبلية (معرفة المرجعيات الثقافية لمختلف الجهات الفاعلة، ودوافعهم، ودياناتهم، وما إلى ذلك)؛
- طبيعة المخاطر الاجتماعية التي تخضع لتقييم نوعي: المدير أكثر ارتياحاً مع الأرقام، عند التعامل مع المخاطر الاجتماعية يجد المدير صعوبة في اتخاذ قرارات عقلانية.
- مراقبة المخاطر والسيطرة عليها: التطور السريع للبيئة يتطلب مراقبة منتظمة للمخاطر لمنع ظهور عوامل جديدة يمكن أن تعرض تحقيق الأهداف للخطر. يمكن إجراء المراقبة من خلال: التحكم في إجراءات إدارة المخاطر، ومراقبة العوامل المحفزة (الأسباب) والعواقب، وإعادة تقييم الأهمية.

### خلاصة:

في هذا الفصل، تم استعراض الإطار النظري لمفهوم إدارة المخاطر الاجتماعية وتوضيح أهميته في بيئات العمل المختلفة. تم تعريف المخاطر الاجتماعية على أنها المخاطر التي تؤثر على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، والتي يمكن أن تؤدي إلى تأثيرات سلبية على الأداء والإنتاجية والصحة النفسية للموظفين.

الفصل الثاني: الأسس النظرية  
لأداء وتقييم الموارد  
البشرية

## تمهيد

يعد أداء الموارد البشرية وتقييمها من المواضيع الحيوية التي تحظى باهتمام واسع في مجالات الإدارة والتنظيم. يتناول هذا الفصل الأسس النظرية التي تركز عليها عملية تحسين أداء الموارد البشرية وتقييمها داخل المنظمات. يهدف هذا الفصل إلى توفير فهم عميق للمفاهيم والأطر النظرية المتعلقة بأداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى استعراض الأساليب والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء.

يتناول الفصل بدايةً مفهوم الأداء البشري وعناصره المختلفة، بما في ذلك كيفية قياسه والعوامل المؤثرة فيه. ثم ينتقل إلى مناقشة أهمية تقييم الأداء كعملية مستمرة تهدف إلى تحسين فعالية الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة. سيتم استعراض النظريات والنماذج الرئيسية التي تشرح كيفية تحقيق الأداء الأمثل، مثل نظرية الدوافع، ونظرية الأهداف، ونظرية التوقعات.

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بفهم شامل للأسس النظرية المتعلقة بأداء وتقييم الموارد البشرية، مما يساعد على تطبيق هذه المفاهيم في البيئة العملية لتحقيق تحسين مستمر في أداء الأفراد والمنظمات.

## المبحث الأول: أداء الموارد البشرية

### المطلب الأول: مفهوم الأداء والمفاهيم المرتبطة به

إن مفهوم الأداء مفهوم شامل وواسع، ويرتبط بالعديد من المفاهيم التي لها صلة وطيدة بالمؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها. (Elshaer, 2024)

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء عنصراً ومؤشراً هاماً لمختلف منظمات الأعمال نظراً لقدرته على تحديد مسار المنظمة إذا كان في الاتجاه الإيجابي أو السلبي، وقد تم دراسته من طرف عدة باحثين ومفكرين إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم شامل ومحدد للأداء، باعتبار وجود وجهات نظر مختلفة لهم. وقد أوضح (Hofer 1983) أن الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والمستخدم من طرف الباحثين، وان هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء، وفي نفس الإطار يرى (Birkinshaw and al 1995) أن الدراسات الإدارية والاستراتيجية حول موضوع الأداء وقياسه تواجه العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المقاييس واختلافها، فإن هناك خلاف حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات.

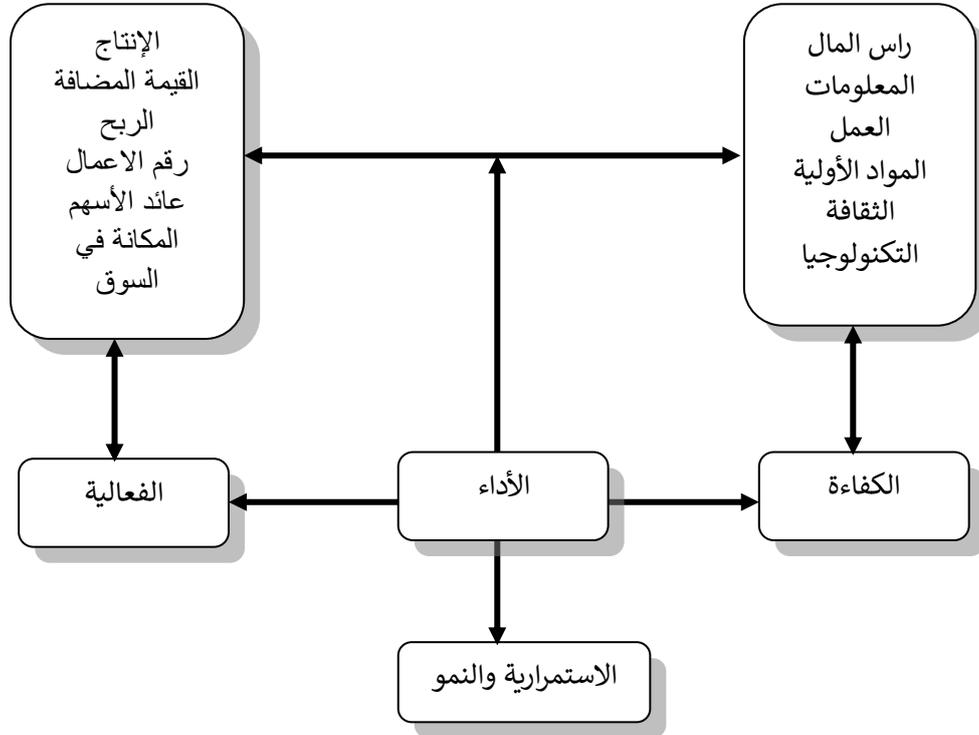
#### الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء

وفقاً لدراسات معهد إدارة المشاريع الأمريكي، PMI يتم تمييز الأداء بعدة مفاهيم لها علاقة وطيدة به، باعتباره يرتبط بالنتائج والأهداف المرجوة، بالإضافة إلى الكيفية والوسائل المناسبة لتحقيقها والوصول إليها، بحيث نميز مجموعة من المفاهيم في هذا السياق ومن أهمها الكفاءة، الفعالية، التنافسية والانتاجية والتي سنوردها فيما يلي:

- **الكفاءة: Efficiency** وتعتبر الكفاءة عن مدى القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، من خلال الاستغلال الجيد للطاقات الإنتاجية على مستوى المؤسسة، وتوجيه مختلف الموارد الاقتصادية المتاحة نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد بأقل قدر ممكن من الهدر، أي التحكم الناجح في إمكانيات المؤسسة المادية والمالية والبشرية، بما يضمن أداء أفضل في ظل المحيط الاقتصادي.
- **الفعالية: Effectiveness** تهتم المؤسسة بالوصول إلى مجموعة محددة من المخرجات مثل الجودة، المبيعات، خلق القيمة، الابتكار وخفض التكاليف ... وغيرها، فالفعالية هنا تقيس الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها والطريقة التي تتفاعل بها المخرجات مع

البيئة الاقتصادية والاجتماعية. ويمكن تعريف الفعالية على أنها أداة لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة والذي يعني قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة.

### الشكل رقم (1-2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الحليم مزغوش، تحسن أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية،

جامعة الجزائر، 5025-5022 ص

- **التنافسية: Compétitivité** يمكن تعريف التنافسية على أنها استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة، أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد، والتي تتجلى في تحسين الانتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل.
- **الإنتاجية: Productivité** التعبير عن أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الإنتاج والوسائل المستخدمة أو عوامل الإنتاج. فهي تعني مستوى الإنتاج من السلع والخدمات الذي نحصل عليه باستخدام موارد محددة، ويعتبر الهدف الأساسي من قياس الإنتاجية هو إنتاج أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الموارد (مقارنة بما تم وضعه من معايير

## المطلب الثاني: أنواع الأداء

بعد تناول مفهوم الأداء والمفاهيم المرتبطة به، سنحاول من خلال هذا العنصر دراسة أنواع الأداء التي اختلفت تصنيفاته وتعددت من طرف الباحثين، ومن أهمها ثلاثة معايير أساسية والتي تتمثل فيما يلي: التصنيف حسب معيار الشمولية وقد قسم هذا المعيار الأهداف إلى كلية وجزئية وعليه قُسم الأداء إلى كلي وجزئي:

الأداء الكلي: ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى كفاءة بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو (Elshaer، 2024) "...

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، بحيث نشير إلى الأداء الكلي كنتيجة لتفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها (Elshaer، 2024). ويمثل الأداء الجزئي حسب المعيار الوظيفي الذي يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف وهيكلتها داخل المؤسسة في:

- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول.
- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها المنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.
- أداء وظيفة الأفراد: يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها.
- أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على الاستقلال على الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.
- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال توفر جو ملائم للابتكار
- والتجديد، بالإضافة إلى التنوع في المنتجات ودرجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

- أداء وظيفة التسويق: والذي يتحدد من خلال مجموعة من المؤشرات التي تتمثل في الحصة السوقية، إرضاء العملاء من خلال معرفة عدد ونوع شكاوى العملاء ومقدار المردودات من المبيعات.
- أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة تتحد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقاً.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

وفقاً لدراسات معهد إدارة المشاريع الأمريكي، PMI تتعدد العوامل التي تؤثر على الأداء، سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة ككل. وتشمل بعض العوامل الرئيسية ما يلي:

#### الفرع الأول: العوامل الداخلية

- مهارات وقدرات الفرد: تلعب مهارات وقدرات الفرد الفنية والسلوكية دوراً هاماً في تحديد مستوى أدائه .
- الدافع والالتزام: يُعدّ الدافع والالتزام من العوامل الداخلية الهامة التي تُحفّز الفرد على بذل قصارى جهده وتحقيق أفضل النتائج.
- الصحة الجسدية والنفسية: تؤثر الصحة الجسدية والنفسية للفرد بشكل مباشر على قدرته على التركيز والإنتاجية.
- بيئة العمل: تُعدّ بيئة العمل المريحة والأمنة والداعمة عاملاً هاماً في تحسين أداء الفرد.
- الموارد المتاحة: توفر الموارد المتاحة مثل الأدوات والتكنولوجيا والمعلومات اللازمة للفرد إمكانية أداء مهامه بكفاءة وفعالية.
- التدريب والتطوير: يُساهم التدريب والتطوير المستمر في تحسين مهارات وقدرات الفرد وتعزيز معارفه، مما ينعكس إيجاباً على أدائه.

#### الفرع الثاني: العوامل الخارجية:

- العوامل الاقتصادية: تؤثر العوامل الاقتصادية مثل تقلبات السوق والتضخم وأسعار الفائدة على أداء الشركات والأفراد.
- العوامل السياسية: يمكن أن تؤثر العوامل السياسية مثل السياسات واللوائح الحكومية والاستقرار على أداء الشركات والأفراد.
- العوامل الاجتماعية والثقافية: تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية مثل الأعراف والقيم والتوقعات على طريقة عمل الأشخاص وتفاعلهم، مما قد يؤثر على الأداء.

- المنافسة: وجود منافسة قوية يحفز الشركات والأفراد على تحسين أدائهم للحفاظ على حصتهم في السوق.
- التغيرات التكنولوجية: يجب على الشركات والأفراد مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية وتحسين الأداء.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم أداء الموارد البشرية

تعتمد كافة المؤسسات الاقتصادية على عنصر المورد البشري في تنفيذ المهام والوصول إلى الأهداف، باعتبار أن نجاحها مرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها البشرية، وبالتالي تسعى جاهدة لإدارة مواردها البشرية وتقييمها بالشكل الذي يحقق مستويات عالية من الأداء البشري والأداء العام. تعد وظيفة إدارة الموارد البشرية من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، لما لها من تأثير مباشر على الموارد البشرية من بداية استقطابه، توظيفه، تكوينه وتنميته وذلك من أجل تحسين إنتاجيته بالمؤسسة (Elshaer, 2024).

### المطلب الأول: تقييم أداء الموارد البشرية

تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، للحكم على مدى كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة اعتماداً على برامج تقييم مناسبة، من أجل الوصول إلى معلومات تساعد في اتخاذ قرارات حول وضعية الموارد البشرية وفعالية برامج التقييم المعتمدة.

### الفرع الأول: مفهوم عملية تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر أداء الموارد البشرية من بين المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية، نظراً لأهمية الموضوع على مستوى المورد البشري والمؤسسة ككل، فقد أشار، Gilbert Thomas (2019) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل.

ومن الناحية السلوكية التنظيمية يعرف أداء الموارد البشرية بأنه الأثر الصافي لجهود المورد البشري التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، معنى هذا يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور، (Gilbert Thomas 2019).

أما فيما يخص تقييم أداء المورد البشري فيعرف على أنه نظام تقييم رسمي للأداء الوظيفي يقيس السلوك الوظيفي والنتائج من خلال مناهج وطرق محددة، التي تسعى لمقارنة التوقعات الأصلية فيما يتعلق بأداء المورد البشري والنتائج التي تم إنجازها بالفعل.

كما يمكن تعريفه على أنه قياس كفاءة الموارد البشرية ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

ومختصر القول إن تقييم أداء الموارد البشرية يعد عملية دراسة وتحليل أداء العاملين لمهامهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم، من أجل الحكم على مدى نجاحهم ومعرفة مستوى كفاءتهم، بالإضافة إلى مدى إمكانية التقدم في المستقبل وتحمل مسؤوليات أكبر.

### المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية

وفقاً لدراسات معهد إدارة المشاريع الأمريكي، PMI إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية عملية جوهرية وتحظى بأهمية كبيرة على مستوى إدارة الموارد البشرية، بحيث يسعى المسؤولون من خلال تطبيق هذه الوظيفة التنفيذ الفعال لكل مرحلة، من بداية وضع توقعات الأداء وتحديد أهداف التقييم والطريقة المناسبة إلى تنفيذ التقييم وتفعيل التغذية العكسية لكافة العاملين واتخاذ مختلف القرارات حول ذلك، وعليه يمكن توضيح هذه المراحل فيما يلي:

المرحلة الأولى: وضع توقعات الأداء: تعد أول مرحلة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية ويتم فيها التعاون بين المؤسسة ومواردها البشرية على أساس وضع توقعات الأداء مما يؤدي إلى الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج المتوقعة، بحيث يتم وصف الوظائف من خلال تحديد معالم كل وظيفة بالمؤسسة عن طريق الملاحظة والدراسة، أي توضيح ماهية المسؤوليات والواجبات الخاصة بالوظيفة، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ونوع المقدرة المطلوبة في من يشتغلها، وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بغية التوصل إلى توصيف كامل لها.

المرحلة الثانية: وضع الأهداف: تسمح عملية وضع أهداف الأداء في توجيه وتفعيل قدرات الموارد البشرية وتحديد المهام وتنفيذها، بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، بحيث ترتبط عملية تقييم الأداء بالأهداف والغايات المتفق عليها مسبقاً، فلا بد أن يكون تأكيد من العاملين على تفعيل القدرات والجهود، كما يجب أن يكون الهدف مشترك بين العاملين ورؤسائهم حول ما سيتم القيام به للوصول إلى أداء جيد يوضح مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

المرحلة الثالثة: بناء معايير الأداء: الهدف من تقييم الأداء هو قياس التزام الموظف بمتطلبات العمل وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية، نوعية أو زمنية التي تبني من خلال عملية وصف ودراسة الوظائف من أجل قياس سلوك العامل وأداؤه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي والانفعالي للرؤساء.

المرحلة الرابعة: مراقبة التقدم في الأداء: وتأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وفق المعايير الموضوعية مسبقا ومن خلالها يمكن اتخاذ الإجراءات الصحيحة وتوفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، ثم تحديد الانحرافات الحاصلة بالعمل ومحاولة تصحيحها وبالتالي تفادي الوقوع فيها مستقبلا.3 بحيث تتم عملية مراقبة

المرحلة الخامسة: التقييم الرسمي للأداء: يتم على مستوى هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، من خلال جمع جميع المعلومات حول الأداء الفعلي للعاملين عن طريق ملاحظة العاملين أثناء القيام بمهامهم ومختلف التقارير الشفهية والمكتوبة بالإضافة إلى التقارير الإحصائية، ويعد الرؤساء عملية التقييم من مسؤولياتهم بحيث يمكن أن يكون هذا التقييم غي رسمي يقوم به الرئيس كلما لزم الأمر من خلال محادثة في العمل أو من خلال مناقشة فورية لحدث محدد ويعتبر مفيد وضروري، لكن التقييم الرسمي هو الأجدر ويعتبر عملية إدارية والمعمول بها في مختلف المؤسسات من خلال الاعتماد على أحد طرق التقييم والمذكورة سابقا، كما يأخذ التقييم الرسمي وقت محدد منتظم، بحيث معظم المؤسسات تقوم بعملية التقييم مرة أو مرتين في السنة، كما يتلقى العاملون عادة تقييما بعد 60 أو 90 يوم من التوظيف حيث تعد فترة تجريبية، ثم مرة أخرى بعد ستة اشهر ثم سنويا.

المرحلة السادسة: التغذية العكسية (مقابلات التقييم): وتنفذ هذه المرحلة مباشرة بعد مرحلة تقييم الأداء وإعداد تقارير التقييم، عن طريق القيام بمقابلات بين الرئيس ومروؤوسيه يوضح فيها مختلف نتائج التقييم المتوصل إليها، باعتبار أنه من حق كل عامل التعرف على نتائج تقييمه من أجل معرفة مستوى أدائه ومحاولة تحسينه مستقبلا، وتعتبر تغذية عكسية بالنسبة له بحيث تتميز هذه المقابلات بما يلي:

-التحكم في المقابلة عن طريق المشرف : لا يجعل الاستمارة المستخدمة هي التي تقود المناقشة بصورة مطلقة، له قدرة السيطرة على المقابلة، يحدد بوضوح ما سوف يتحدث عنه بالترتيب المناسب للهدف.

-يوظف المشرف استراتيجية مرتبطة بالأهداف : يحدد الأهداف الفرعية بما يتناسب مع الهدف العام للمقابلة، يقترح الأهداف والإستراتيجيات.

-يستخدم المشرف مهارات سبق التدريب عليها ويحافظ على موضوع المقابلة ولا يخرج عنه- .

-يجب أن تشير مقابلات التقييم إلى نتائج تقييم الأداء أو السلوك، وليس إلى الفرد كشخص.

-يجب أن تكون التغذية العكسية تقييمية وليست وصفية، يعني أن تكون بناءا على المعايير الموضوعية والنتائج المتوصل إليها، بدلا من اصدار أحكام مثل جيد أو سيء.

-عند القيام بالمقابلات يجب تجنب المصطلحات التي تنتج ردود فعل عاطفية ودفاعات متزايدة.

-تسمح التغذية العكسية بالنسبة للعامل في العمل على تحسين أدائه والتخطيط لإجراءات بديلة.

-يجب أن يعامل المشرف على التقييم العامل كشخص ذي قيمة، كما لكل عامل الحق في الاختلاف ومناقشة النتائج.

المرحلة السابعة: اتخاذ القرارات الإدارية: بعد القيام بعملية تقييم أداء الموارد البشرية ودراسة مختلف تقارير تقييم الأداء تُتخذ مجموعة من القرارات الإدارية الهامة ومن بينها قرارات متعلقة بالرواتب، قرارات متعلقة بالترقية، قرارات متعلقة بتعيين المسار الوظيفي، قرارات متعلقة بإنهاء الخدمة وأخرى بالتنقل والتحويل.

المرحلة الثامنة: وضع تصميم الخطط الخاصة بتطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثل الخطوة الأخيرة من عملية تقييم أداء الموارد البشرية بحيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من خلالها يتم التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل، وعلى هذا الأساس يمكن وضع برامج تكوين لتطوير وتحسين الأداء إن أمكن.

### المطلب الثالث: مشاكل وعوامل نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية

يمكن لعملية تقييم أداء الموارد البشرية أن تصادف مجموعة من الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فعاليتها سواء من ناحية التقييم أو من ناحية الموارد البشرية، وبالتالي سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى هذه المشاكل، بالإضافة إلى ذلك سنبرز أهم شروط نجاح عملية التقييم من أجل تجنب هذه المشاكل (Elshaer, 2024) .

## الفرع الاول: مشاكل عملية تقييم أداء الموارد البشرية

في دراسة (Elshaer، 2024) اعتبر أن تقييم أداء الموارد البشرية عملية إدارية يقوم بها شخص بشأن شخص آخر، فلا يمكن أن يخلو من المشاكل والأخطاء التي تؤدي إلى فشل عملية تقييم الأداء، كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمال الخلافات في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين مشرفي العمل وعمالهم، بحيث تتمثل هذه المشاكل فيما يلي:

- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء: إذ هناك صعوبة في وضع معدلات ومعايير لجميع الوظائف، فمن أسباب عدم كفاءة تقييم أداء الموارد البشرية هو غياب معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء ومفهومة من طرف جميع المشاركين في عملية التقييم من رئيس ومرؤوس.
- عدم كفاءة نماذج التقييم: باعتبار أن النماذج الواضحة والشاملة تساعد على تشجيع المقيم على أداء عمله في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب، عكس وجود التعقيد في نموذج التقييم وعدم الوضوح الذي يؤدي إلى عدم كفاءة نظام التقييم.
- صعوبات تتعلق بالعامل: وذلك من خلال عدم معرفته لما هو مطلوب منه أداءه أو عدم قدرته على أداء ما هو مطلوب منه أصلاً، وكذا عدم فهمه لنظام التقييم وشعوره بالخوف والظلم وعدم الأمان، وبالتالي ميله للكسل وعدم الاهتمام بنتائج التقييم.

## الفرع الثاني: عوامل نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية

في دراسة (Elshaer، 2024) اعتبر أن نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية تعتمد على عنصرين أساسيين هما:

البعد الفني: يعني تطوير مجموعة من المعايير والمقاييس الموضوعية في إطار نظام تقييم متكامل، لكي يساعد المسؤولين على انجاز التقييم الموضوعي المبني على تحليل الوظائف والأنشطة والمسؤوليات المطلوبة من كل فرد.

البعد السلوكي: يشير إلى قدرة الرؤساء على انجاز هذا التقييم بعيداً عن المحاباة أو الخوف من رد فعل المرؤوسين ومواجهتهم بنتائج التقييم ومحاسبة المقصرين وتحفيز المجدين.

ويمكن إجمال عوامل نجاح تقييم أداء الموارد البشرية في:

- ايمان الإدارة العليا والرؤساء بأهمية وجدوى عملية التقييم والاهتمام بها.
- تفادي التقييم الفردي بقدر الإمكان باستخدام أكثر من آلية للتقييم.
- توضيح أسس ومعايير التقييم لكل المشاركين في عملية التقييم.

- العناية بتصميم استمارات التقييم من حيث شمولها لكل عناصر الأداء للوظيفة محل التقييم، وترتيب عناصر الأداء حسب أهميتها واعطائها القيمة المناسبة، وتخصيص استمارة منفصلة لكل مجموعة وظيفية حسب عناصر أدائها.
- ربط عملية التقييم بغيرها من العمليات الإدارية (الوصف الوظيفي، خطة القوى العاملة، الاختيار، تنمية الموارد البشرية).
- ربط عملية التقييم بالقرارات الإدارية الخاصة بالأفراد (العلاوات، الترقيات، التنقلات، الحوافز).

### المبحث الثالث: مساهمة إدارة المخاطر الاجتماعية في تحسين الأداء

#### المطلب الأول: اسهامات إدارة المخاطر الاجتماعية في تحسين الأداء

لقد ذكر في مقاله (عبد المليح نقبيل ، عمار حسيني . بوبكر الوازن، 2023) ان يعد تحسين أداء الشركة هو أحد التحديات الرئيسية لإدارة المخاطر الاجتماعية. يتم دمجها في تطوير الإستراتيجية الاجتماعية بهدف خلق القيمة مع الحفاظ عليها. تهدف هذه الممارسة الإدارية إلى:

- مواءمة الرغبة في المخاطرة مع استراتيجية المنظمة؛
  - تطوير أساليب معالجة المخاطر، وهي: تجنب المخاطر أو تقليلها أو تقاسمها أو قبولها.
  - تقليل خيبات الأمل والخسائر التشغيلية.
  - تعزيز فعالية معالجة الصدمات وتقديم الحلول المتكاملة.
  - اغتنام الفرص
  - تحسين استخدام رأس المال البشري.
- تساهم كل هذه العناصر في تحسين الأداء والحفاظ عليه من خلال تحقيق الأهداف وتقليل الخسائر وحماية صورة المنظمة وتحسين المناخ الاجتماعي وما إلى ذلك. وتهتم إدارة المخاطر الاجتماعية أيضًا برضا أصحاب المصلحة:

#### 1: المساهمين والمستثمرين:

- إدارة المخاطر تتجنب تدمير قيمة المساهمين نتيجة لأي حادث.
- يساعد تنفيذ ممارسة إدارة المخاطر على تقليل الضعف وتعزيز استدامة الشركة، مما يطمئن المقرضين.

#### 2: المديرين: إدارة المخاطر تسمح للمديرين بامتلاك:

- أدوات دعم اتخاذ القرار التي تتيح لهم تبرير اختيارهم؛

• طريقة تسهل التحسين المستمر وتكامل النظام

**3: الموظفين:** تتيح إدارة المخاطر تحسين المناخ الاجتماعي للشركة وتزويدهم بالأمان المهني والتحفيز، مما يؤدي إلى تحسين صورة العلامة التجارية وتوفير شعور بالفخر والانتماء وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال استخدام الحوار الاجتماعي، بما في ذلك جميع أنواع التفاوض أو التشاور أو مجرد تبادل المعلومات بين ممثلي الحكومات وأصحاب العمل والعمال وفقا لطرائق مختلفة، بشأن المسائل المتعلقة بالسياسة الاقتصادية والاجتماعية ذات الاهتمام المشترك.

في كثير من الأحيان، لا يولي المديرون أهمية كبيرة للحوار مع الموظفين إلى الحد الذي يعتبرونه مضيعة للوقت مقارنة بأهداف النتائج القابلة للقياس. ومع ذلك، فهي مجموعة من أشكال التبادل بين ممثلي أصحاب العمل والموظفين أو ممثليهم، مما يجعل من الممكن تلبية توقعات كل منهم وكذلك الوسائل التي من المحتمل أن تلبها.

إهمال العلاقات الاجتماعية سيخلق توترات اجتماعية تؤثر على الإنتاجية وصورة الشركة.

**4: العملاء:** توفر إدارة المخاطر الأمان وجودة المنتج والخدمة للعملاء...؛ (جان لو راي؛ 2015؛ ص 427)

**5: الموردون:** يفضلون العملاء الأقل عرضة للخطر، أي الأكثر استدامة وقدرة على سداد ديونهم؛

**6: البيئة المجتمعية:** تشير المسؤولية الاجتماعية للشركات أيضًا إلى الطريقة التي يقوم بها قادة الأعمال بتحسين تأثيرهم الاجتماعي لخلق القيمة، من خلال تعديل استراتيجيتها وتنظيمها وعملياتها، كما أنها أيضًا الوعي بالالتزام الاجتماعي للشركة. تستثمر الشركة المسؤولية اجتماعيًا بشكل أكبر في رأس المال البشري وفي علاقاتها مع أصحاب المصلحة.

**خلاصة:**

في هذا الفصل، تم تناول الأسس النظرية المتعلقة بأداء وتقييم الموارد البشرية، والتي تعد من العناصر الأساسية لضمان فعالية وكفاءة المنظمات. استهل الفصل بتعريف مفهوم أداء الموارد البشرية وأهميته في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يعتبر الأداء الوظيفي أحد المحددات الرئيسية لنجاح أي مؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي

والميداني

## تمهيد

سيتم عرض الإطار المنهجي المتبع في دراسة العلاقة بين متغيرات البحث والتي تشكل الأساس الذي يبني عليه الجزء الميداني من هذه المذكرة، حيث يعتبر منهج البحث من الأمور المهمة التي يجب التركيز عليها في هذا الإطار، وعليه فقد انطلق هذا الفصل بوصف الإجراءات المتبعة في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني، إضافة إلى تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة، ومن ثم استعراض مختلف أدوات وطرق التحليل الإحصائية التي ستعتمد، والتي ستسمح في الأخير بالحصول على النتائج المطلوبة.

## المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نشأة وتعريف شركة الإسمنت بني صاف

الفرع الاول: نشأة الشركة

لقد تأسست شركة الإسمنت بني صاف المتواجدة على مستوى ولاية عين تموشنت في ديسمبر "CROSOTLOIRE-ENTREPRISE". شهر 1974 حيث كانت تسمى أنسك بالشركة الفرنسية المعروفة بمنشئتها الكبرى وبتكلفة 10396000000 دج، إلا أن بداية الإنتاج كانت في ديسمبر 1978 وكانت سنة 1982 والتي مست الشركة الوطنية لمواد البناء وهي الموزعة كالآتي:

- شركة الإسمنت للشرق (E.R.C.E)
- شركة الإسمنت للوسط (E.R.C.C)
- شركة الإسمنت للغرب (E.R.C.O)
- وتضم هذه الأخيرة ثالث وحدات إنتاجية:
- \*وحدة الإسمنت بزهانة، ولاية معسكر
- \*وحدة الإسمنت بني صاف ، ولاية عين تموشنت
- \*وحدة الإسمنت سعيدة
- إلى أربع شركات مستقلة وفي 28 ديسمبر 1997 تفرع شركة الاسمنت للغرب شركة الإسمنت بزهانة \* (S.C.i.Z)

الفرع الثاني: تعريف الشركة

تعتبر هذه الشركة ذات طابع عمومي اقتصادي وهي فرع من فروع المجمع الجمهوري الإنتاج المتواجد على مستوى ولاية عين تموشنت والتابع لشركة تسير المساهمات O.E.G.S الإسمنت الواقعة في الجزائر العاصمة S.G.P. G.I.C.A. لصناعة الإسمنت لقد توجهت هذه الشركة في السنوات الأخيرة إلى الشراكة الأجنبية مع الشريك السعودي (حيث تقدر نسبة المساهمة ب 10% من رأس المال الإجمالي للشركة على أن تزيد إلى 35% في السنوات المقبلة، ويمكن توضيح التعريف ف الدقيق للشركة من خلال الجدول التالي:

### جدول رقم (1-3): تعريف الشركة

Date de creations de la société des ciments de BEN-SAF	Décember1974
Siege social	Zone Industrielle BENI-SAF
Capital sociale	1800 000 000 DA
TEL/FAX	043 64 59 71 / 043 64 39 74
Site web	<a href="http://www.scibs-dz.com">www.scibs-dz.com</a>
Email	Gerco@gerecouest.com
Activité principal	Production et commercialization des ciments
Secteur	Matériaux de constrction
Statute juridique	Société par action
Capacite nominal	1 200 000 tones

المصدر: بناء على مستندات المؤسسة

تقع شركة الإسمنت بدائرة بني صاف والية عين تموشنت على بعد 4 كم شرق الميناء بالارتفاع يقدر ب 185 م عن سطح البحر وتبلغ مساحتها الإجمالية في حدود 42 هكتار بالإضافة إلى محجر لكس والطين في الجنوب شرق بمساحة قدرها 221 هكتار على بعد 2.1 كلم من الوحدة.

#### الفرع الثالث: أهداف الشركة

إن شركة الإسمنت بني صاف تسعى جاهدة لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تذكرها ولعل من أبرزها ما يلي:

- استغلال الطاقة الإنتاجية.
- تطوير وترقية الإنتاج الإسمنت كما تنوعت.
- التحكم في تكنولوجيا الحديثة.
- تصدير الإسمنت والحصول على العملة الصعبة.
- المحافظة على صحة وأمن الموظفين.
- الأسير الأمثل للموارد البشرية وتحقيق الرقابة على كافة المستويات.
- تدعيم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية.

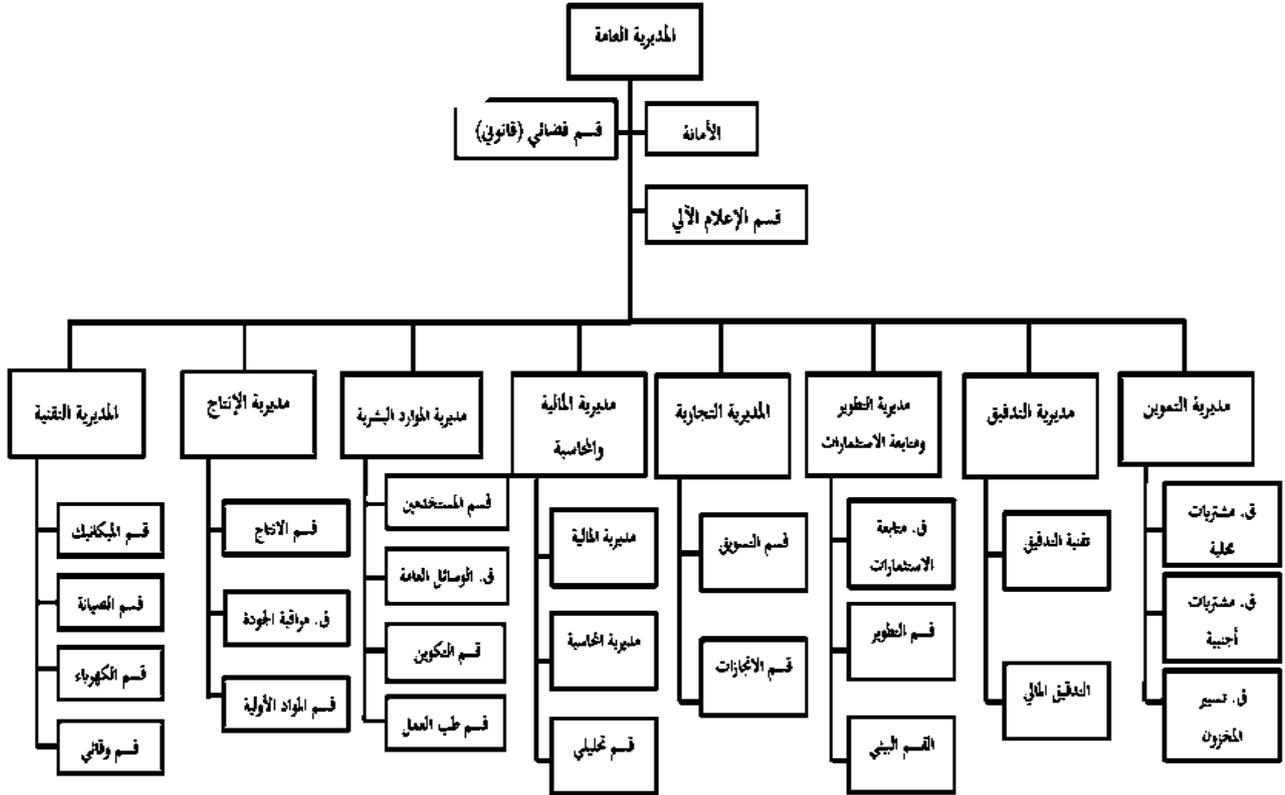
- تحقيق متطلبات المستهلك وتجاوز توقعاته فيما يتعلق بجودة مادة الإسمنت، سعره، وسرعة تسليمها.
- إدارة العمليات الإنتاجية ومراقبة المعايير الإنتاجية بشكل مستمر بهدف تحسينها.
- رفع كفاءة وتطوير المواد البشرية والحفاظ على مستوى عالي من روح الفريق

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت ببني صاف وأهدافه

الفرع الاول: الهيكل التنظيمي

يتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يلاءم ويوافق حجم نشاطها وتوزي ع مهامها، دون أن تهمل جانب التنسيق فيما بين مختلف هيكلها وكل ذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة المراد للوصول إليها.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمصنع الاسمنت ببني صاف



المصدر: بناء على مستندات المؤسسة

## الفرع الثاني: مديرية الموارد البشرية:

### الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية للمصنع



المصدر: بناء على مستندات المؤسسة

تعد مديرية الموارد البشرية من أهم المديريات على مستوى الهيكل التنظيمي والتي تنقسم إلى خمسة أقسام رئيسية، تعمل بشكل متكامل للوصول إلى المستوى المطلوب في انتاج الاسمنت وبأعلى جودة من طرف مواردها البشرية، بحيث أنها تسعى لاستقطاب يد عاملة مؤهلة، والعمل على تكوينها وتحفيزها، وتوفير مختلف ظروف بيئة العمل المناسبة وتأمين شؤونهم الاجتماعية، بحيث تتمثل هذه الأقسام فيما يلي:

- قسم المستخدمين: ويعمل على دراسة الجانب المادي للمورد البشري، كنظام الأجور المستخدم والوثائق التي يحتاجها كشهادة العمل، العطل، الغيابات، انتهاء عقد لعمل وغيرها.
- قسم الشؤون الاجتماعية: وتتكفل بالمورد البشري من ناحية الضمان الاجتماعي كتعويض مصاريف الأدوية والعطل المرضية ومتابعة ملف التقاعد وغيرها.
- قسم الوسائل العامة: ويختص هذا القسم بتوفير التجهيزات ك شراء المكاتب وتحرير أمر مهمات السائقين، بالإضافة إلى عملية التنظيف والنقل الخفيف.
- قسم التكوين: يسعى هذا القسم إلى اعداد برنامج تكويني بعد دراسة مختلف الاحتياجات التكوينية من الموارد البشرية من أجل رفع مستواهم في وظائفهم.
- قسم طب العمل: ويكمن دور قسم طب العمل فيما يخص مختلف حوادث العمل التي يمكن أن يتعرض لها المورد البشري أثناء القيام بعمله، بحيث يهدف إلى الوقوف على صحة المورد البشري وتوعيته سواء من ناحية صحته الجسمية أو النفسية.

### الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت تعمل على تحقيق ثلاثة أهداف في إدارتها:

1. استقطاب اليد العاملة: من توظيفها واختيارها، الاستقبال والادماج.
  2. تنمية الموارد البشرية: زيادة قدرات المورد البشري، الأداء والكفاءات (التكوين، تقييم الأداء، القيادة).
  3. الاحتفاظ بالموارد البشرية: العمل على إيجاد طرق للاحتفاظ بالموارد البشرية المؤهلين في المؤسسة.
- وعليه فإن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت تقوم بمجموعة من الممارسات التي تعتبر كأساليب تحتوي مختلف جوانب الموارد البشرية داخل المؤسسة والتي تعزز من إنتاجية المورد البشري، ومن أهمها التوظيف، التكوين، التحفيز، تقييم الأداء ... الخ.

#### جدول رقم (2-3): وثيقة تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

النقطة	معايير التقييم
1/	تأمين كافة المهام المرتبطة مباشرة بمنصب العمل في ظل شروط الوقت والتكلفة لتتلى
1/	ملاحظة تعليمات ومقاييس الصحة والسلامة
1/	احترام المواعيد والحضور
1/	المساهمة في العمل الجماعي لتحسين إنتاجية ومردودية المؤسسة
1/	امتلاك حسن الاتصال وروح الفريق
5/	المجموع = معدل من نسبة الأجر القاعدي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

## المبحث الثاني: التصميم النظري والعملي للدراسة

يتضمن هذا المبحث النموذج الذي تم تطويره بناء على الدراسة النظرية للدراسات السابقة وأدبيات الموضوع، والذي ستقوم الدراسة الحالية باختباره، كما سيتم شرح متغيراتها وتعريفها وفقا لما جاء في الأدبيات وإجراءها من خلال توضيح كيفية قياسها بما يتوافق مع الدراسات السابقة، وأخيرا نتطرق إلى توضيح العلاقة بين هذه المتغيرات.

### المطلب الأول: التصميم النظري

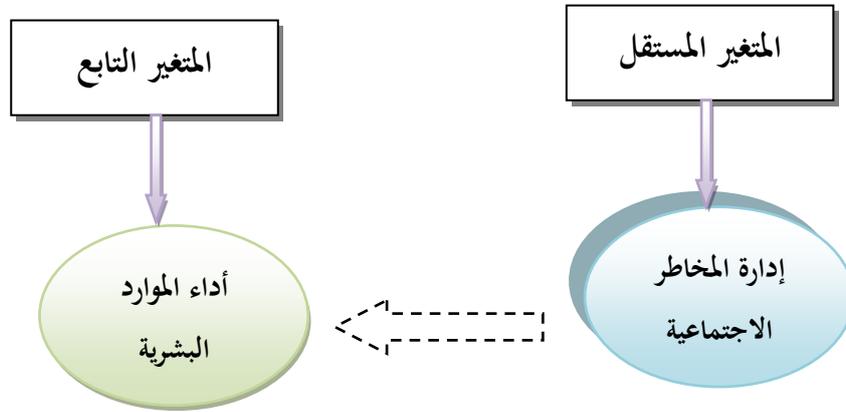
#### الفرع الأول: نموذج الدراسة

في هذا المطلب نقدم النموذج المقترح للدراسة والذي يبين الارتباط بين متغيري الدراسة، ألا وهما: إدارة المخاطر الاجتماعية وأداء الموارد البشرية، حيث تم تصميم هذا النموذج بعد الرجوع للعديد من الدراسات والمقاربات النظرية التي مست هذا الموضوع.

#### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

تشمل هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين تمثلا في إدارة المخاطر الاجتماعية كمتغير مستقل، وأداء الموارد البشرية كمتغير تابع.

### الشكل رقم (3-3): رسم توضيحي لنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تصورات الدراسة

### المطلب الثاني: التصميم العملي للدراسة

سنحاول في هذا المبحث عرض الجانب العملي للدراسة من خلال التطرق للمجتمع والعينة وتوضيح الأساليب والأدوات المستخدمة لبلوغ الأهداف الموضوعية مسبقا.

تتطلب كل دراسة تحديد العينة المستهدفة، وذلك بغية التأكد من أن المعلومات التي سيتم جمعها تسمح لنا بالإجابة على أسئلة البحث بالشكل المطلوب، لذلك يستلزم على الطالب تحديد كل ما يتعلق بذلك من مجتمع وعينة الدراسة مع إبراز خصائص هذه العينة.

### الفرع الاول: مجتمع الدراسة

يتشكل مجتمع الدراسة من العمال التابعين لمصنع الاسمنت ببني صاف، ولاية عين تموشنت على مختلف تخصصاتهم او الأقسام التابعين لها.

### الفرع الثاني: عينة الدراسة

لتحديد حجم العينة وإستراتيجية سحبها من المجتمع الأصلي، يجب أن يكون حجم العينة المسحوبة يتوافق مع العدد الكلي للمجتمع المحدد، والذي يتكون في دراستنا من 210 عامل. سيتم استخدام معادلة Steven Thampson والتي تتوافق مع المعايينات الاحتمالية باعتبار أن الهدف من الدراسة هو التعميم، هذه المعادلة تكتب وفقا للصيغة التالية: (Thompson, 2012, p. 59) حيث أن:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

- N: حجم المجتمع
  - Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)
  - d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)
  - p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)
- وقد تم الاعتماد على عينة عشوائية من 65 مفردة سحبت من المجتمع الكلي، حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 50 استبانة كاملة.

### المطلب الثالث: الأدوات والاساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

#### الفرع الأول: الأدوات المستخدمة

تستهدف هذه الدراسة الكشف عن مدى تأثير تطبيق إدارة المخاطر على زيادة الاداء، وبغرض تحقيق الأهداف المرجوة فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبانة، حيث تم تصميمها بالاعتماد على مقياس ليكرث ذو الخمس درجات لتقييم إجابات أفراد العينة، وقد

احتسبت العلامات على أساس إعطاء (5) علامات لإجابة موافق بشدة، و (4) علامات لإجابة موافق، و (3) علامات لإجابة محايد، وعلامتين لإجابة غير موافق، وعلامة واحدة لإجابة غير موافق بشدة. ولقد تم إعطاء لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، بحسب طبيعة عبارات القياس الإيجابية من أجل جمع البيانات الضرورية من عينة مأخوذة من مجتمع الدراسة والتي أشرنا لها في المطلب الاول، وذلك لتجسيد غايات البحث. وقد تم إعداد استمارة الدراسة وفقا للمراحل التالية:

1. إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات حول متغيرات الدراسة وفق فقرات تم تحديدها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وبالاعتماد على iso 33100 المواصفة الدولية للمخاطر.
  2. تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين، والذي قاموا بتقديم جملة من النصائح والإرشادات لتعديل وحذف ما يلزم.
  3. إجراء التعديلات المطلوبة والتي رأينا أنها تتماشى مع أهداف الدراسة.
  4. توزيع الاستمارات في شكلها النهائي على أفراد العينة وذلك عن طريق الاستبيان الالكتروني لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- ولقد تضمنت الاستمارة قسمين، تناول القسم الأول البيانات الشخصية للمجيبين على الاستمارة، أما القسم الثاني فتضمن ابعاد وفقرات الدراسة والمكونة من تحديد الخطر والتعرف على إدارة المخاطر وفي الأخير فعالية إدارة المخاطر في المصنع.

#### الفرع الثاني: الاساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات الإحصائية، ويرمز له باختصار SPSS وذلك حتى يجيب الطالب عن تساؤل الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي: استخدم لتحديد مستويات إدارة المخاطر الموجودة في المؤسسة محل الدراسة وكذلك تحديد مستوى الاداء العام، وقد حددت هذه الدرجة بخمس مستويات، باعتماد المعادلة التالية: طول الفئة = (القيمة العليا- القيمة الدنيا) / (مقسومة على عدد المستويات، أي  $(5-1)/5=0.8$ ، وعليه تكون الدرجات كما يلي:

- الدرجة الضعيفة جدا: [1-1.8]؛
  - الدرجة الضعيفة: [1.8-2.6]؛
  - الدرجة المتوسطة: [2.6-3.4]؛
  - الدرجة القوية: [3.4-4.2]؛
  - الدرجة القوية جدا: [4.2-5].
2. الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف: استخدمنا لمعرفة مدى تجانس مفردات العينة في آرائهم وعدم تشتتها حول كل عبارة من عبارات المقياس .
3. التكرارات والنسب المئوية: استخدمت لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة.
4. معامل ألفا كرومباخ: للتحقق من ثبات الاستمارة، تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach Alpha) ، حيث يعد هذا المعامل من أفضل التقديرات الخاصة بحساب الثبات وأكثرها استخداما من طرف الباحثين.
5. اختبار (kolmogorov-Smirnov) وذلك للتحقق من طبيعة توزيع البيانات المستخدمة.
6. تحليل الانحدار البسيط (Simple Régression) لتحليل العلاقة والتأثير بين المتغيرات واختبار الفرضيات وكذلك اختيار النموذج الأمثل للدراسة.

### المبحث الثالث: التصميم الإحصائي للدراسة

#### المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

نعني بذلك اختبار صحة بيانات التحليل الإحصائي، وذلك من خلال التدقيق في صحة العبارات ومدى تماشيها مع متغيرات الدراسة، كذلك اختبار صدق وثبات عبارات الاستبانة من خلال ألفا كرونباخ.

#### الفرع الاول: الصدق الظاهري :

عُرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من جامعة عين تموشنت، كما عرض على بعض الموظفين في مصنع الاسمنت لدراسة مدى دقة صياغة عبارات الاستبانة ودرجة ملاءمتها لأهداف الدراسة. وقد تم النظر في بعض عبارات الاستبيان في ضوء التعديلات المقترحة من المحكمين.

## الفرع الثاني: الصدق الاحصائي:

لقياس مدى دقة الاستبيان تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) الذي يشير إلى مدى اتساق وترابط عبارات الاستبيان، فهذه النسبة يجب أن تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً وبالغة (65%)، والجدول التالي يبين النتائج النهائية لمعامل الثبات الكلي الخاص بكل متغير من متغيرات الدراسة:

### جدول (3-3): اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل الثبات ألفا

البيان	معامل ألفا كرونباخ
معامل الثبات الكلي للاستبيان	0.882

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

- **التفسير:** يُشير مقياس ثبات الاستبيان، والذي يُعرف أيضًا باسم معامل الثبات الكلي، إلى مستوى موثوقية الاستبيان في قياس نفس المفهوم عبر مختلف العناصر. في هذه الحالة، يبلغ معامل الثبات الكلي 0.882، مما يدل على أن الاستبيان يتميز بمستوى عالٍ من الثبات الداخلي. بعبارة أخرى، تُظهر نتائج الاستبيان ثباتًا وتناسقًا عاليًا، مما يعني أن الاستبيان يُقيس نفس المفهوم بشكل موثوق عبر جميع العناصر المُستخدمة.
- **التوصيات:** بناءً على نتائج اختبار معامل الثبات ألفا، يمكننا التوصية بما يلي: استخدام الاستبيان كأداة موثوقة لقياس الظاهرة المُراد دراستها.

## المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

### الفرع الأول: نتائج الاختبار

يُعد اختبار التوزيع الطبيعي خطوة أساسية قبل تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك للتأكد من إمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة. في هذا الاستبيان، تم استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. وتكون قاعدة القرار قبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة المعنوية (sig) أكبر من (5%).

### جدول (3-4): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتغير المستقل	المتغير التابع
مستوى الدلالة	0,071	0,134
النتيجة	قبول الفرض الصفري	قبول الفرض الصفري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

- الفرضية الصفرية:  $H_0$  بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي
- الفرضية البديلة  $H_1$ : بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي

يوضح الجدول المقدم نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات التابعة والمستقلة في الدراسة.

- المتغير التابع: تشير نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لمستوى دلالة 0.134 (p-value) ، وهو أكبر من مستوى الدلالة المقبول (0.05)
- المتغيرات المستقل: تشير نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لمستوى دلالة 0.071 (p-value) ، وهو أكبر من مستوى الدلالة المقبول (0.05)

#### 1: التفسير

- بناءً على نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف، يمكننا استنتاج ما يلي:
- المتغير التابع: تتبع البيانات التوزيع الطبيعي، مما يعني أنه يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لتحليلها.
- المتغيرات المستقل: تتبع البيانات التوزيع الطبيعي، مما يعني أنه يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لتحليلها.
- من خلال الجدول السابق نلاحظ ان مستوى الدلالة للمتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع أكبر من 5% أي (0.05 sig)، وهذا ما يؤكد قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل القائل بأن بيانات المتغيرات موزعة طبيعياً.

## 2: التوصيات

بناءً على نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، يمكننا التوصية بما يلي:

- استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لتحليل البيانات، مثل اختبار t-test أو اختبار ANOVA.
- من خلال الجدول السابق نلاحظ ان مستوى الدلالة للمتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع أكبر من 5% أي ( $sig < 0.05$ )، وهذا ما يؤكد قبول
- الفرض الصفري ورفض الفرض البديل القائل بأن بيانات المتغيرات موزعة طبيعياً.

### خلاصة:

تناولنا في هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة وميدان البحث من خلال التطرق إلى التصميم النظري لها وتوضيح النموذج الذي سيتم اختبار فرضياته في الفصل اللاحق، وشرح متغيراتها وكيفية قياسهم، بالإضافة إلى التصميم العملي للدراسة من خلال توضيح المجتمع والذي يتمثل في عمال مصنع الاسمنت ببني صاف، وكيفية اختيار عينة الدراسة، وتبيان مراحل القيام بالدراسة عملياً من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار أداة الدراسة المتمثلة في استمارة استبيان متكونة من مقياسين، وهذا من اجل الوصول لأهداف ونتائج الدراسة.



## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

## تمهيد:

ضمن تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، سيتم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان أو ما يخص عرض نتائج محور البيانات الوصفية العامة (الجنس، العمر، الوظيفة...) ومحوري إدارة المخاطر الاجتماعية وأداء الموارد البشرية باستخدام طرق الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف)، ومن جهة ثانية سيتم اختبار الفرضيات والنموذج الافتراضي للدراسة، وذلك استناداً إلى ما تم التوصل إليه في العنصرين السابقين، إضافة إلى ذلك تحليل ومناقشة نتائج الإحصاء الاستدلالي (الارتباط، الانحدار، ...).

## المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان

النقطة المحورية في تحليل نتائج الاستبيان تكمن في هيكل الأسئلة، حيث يُوجّه هذا الهيكل مسار تحليل البيانات وتنظيمها تمثيلاً مع أهداف الدراسة والإجابة على جميع فرضيات البحث (Elshaer، 2024). ويشمل ذلك عرض البيانات الوصفية للدراسة، ونتائج محور إدارة المخاطر الاجتماعية، ونتائج محور التأثير على أداء الموارد البشرية.

### المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية للدراسة

اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من الخصائص الشخصية، حيث تضمن الاستبيان مجموعة من المتغيرات هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة.

#### الفرع الأول: وصف خصائص العينة حسب الجنس

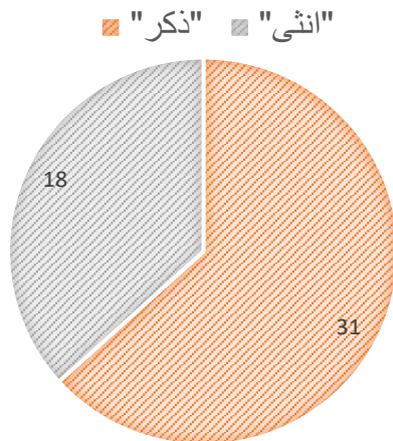
يلخص الجدول التالي خصائص العينة استناداً إلى متغير الجنس

جدول (1-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	31	63.3
أنثى	18	36.7
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

### الشكل رقم (1-4): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفرع الثاني: وصف خصائص العينة حسب العمر

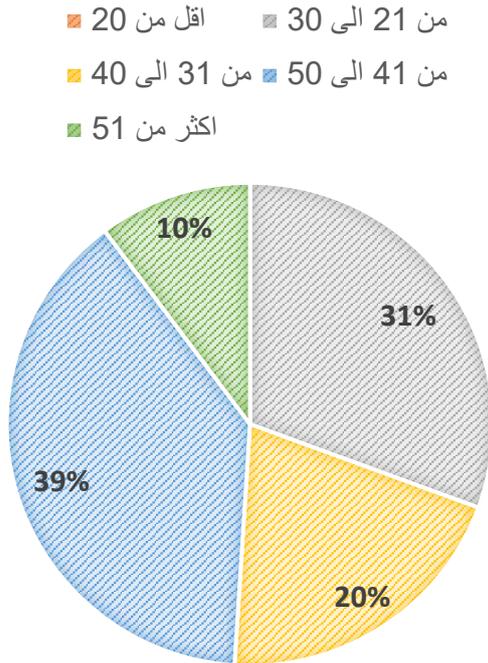
الجدول الموالي يبين توزيع العينة حسب متغير السن.

جدول (2-4): توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن

السن	التكرار	% النسبة المئوية
من 21 الى 30	15	30,6
من 31 الى 40	10	20,4
من 41 الى 50	19	38,8
أكثر من 51	5	10,2
Total	49	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة وفق السن



### الفرع الثالث: وصف عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يلخص الجدول التالي خصائص العينة استناداً إلى المستوى التعليمي:

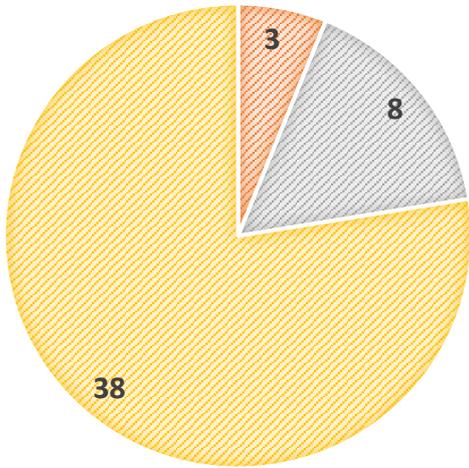
جدول (3-4): وصف خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	% النسبة المئوية
اقل من الثانوية	3	6,1
مستوى ثانوي	8	16,3
مستوى جامعي	38	77,6
Total	49	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

### الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي

- اقل من الثانوية
- مستوى ثانوي
- مستوى جامعي
- التعليم



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

### التحليل:

أظهرت نتائج التحليل أن غالبية المشاركين في الدراسة (77.6%) حاصلون على شهادة جامعية، بينما تمثل الفئة الثانية من المشاركين (16.3%) الحاصلين على شهادة ثانوية، وشكل (6.1%) من المشاركين النسبة الأقل ممن ليس لديهم شهادة ثانوية.

تتطلب طبيعة عمل المصنع وخطوط الإنتاج ذات الكفاءة العالية موارد بشرية مؤهلة تأهيلاً عالياً، نظراً لتعقيد عملية إنتاج الأسمت، والتي تتطلب خبرات ومهارات أكاديمية متقدمة.

## الفرع الرابع: وصف عينة الدراسة حسب الوظيفة

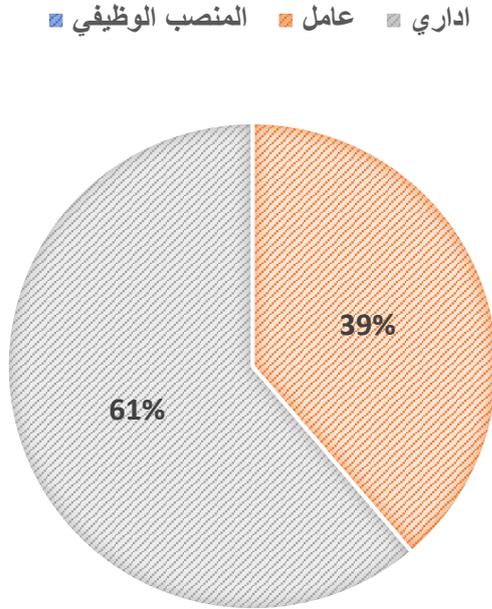
يلخص الجدول التالي خصائص العينة استنادا متغير الوظيفة:

جدول (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	% النسبة المئوية
عامل	19	38,8
اداري	30	61,2
Total	49	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (4-4): توزيع عينة الدراسة وفق الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب  
SPSS بالاعتماد على مخرجات

كشفت نتائج تحليل البيانات أن غالبية المشاركين في الدراسة (61.2%) يعملون في وظائف إدارية، بينما تمثل الفئة الثانية من المشاركين (38.8%) العمال.

### التحليل:

الهيمنة على الوظائف الإدارية: يشير وجود نسبة عالية من المشاركين يعملون في وظائف إدارية (أكثر من 60%) إلى أن طبيعة عمل المصنع تتطلب مهارات إدارية وتنظيمية متقدمة.

نسبة العمال: تمثل نسبة العمال (حوالي 39%) شريحة مهمة في القوى العاملة في المصنع، مما يدل على الحاجة إلى مهارات عملية وخبرات فنية لإنجاز مهام الإنتاج.

## المطلب الثاني: عرض نتائج المحور الأول الخاص بإدارة المخاطر الاجتماعية

يتمثل هدف عرض نتائج هذا المحور في تقديم استنتاجات تفصيلية حول استجابات الأسئلة المتعلقة بتقييم الوضع الحالي لإدارة المخاطر بشكل عام في المصنع. يتعين في هذا السياق توضيح النتائج المسجلة لهذه المؤشرات، وتفسير كل منها بشكل دقيق.

### الفرع الاول: عرض النتائج المتعلقة بتحديد المخاطر وإدارة المخاطر الاجتماعية

#### جدول (4-5): نتائج اراء العمال حول مفهوم إدارة المخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة
تقوم المؤسسة بتحديد المخاطر الاجتماعية المحتملة بشكل فعال	3,3469	1,01141	30,22	متوسطة
أكثر المخاطر الاجتماعية انتشارا هي حوادث العمل	3,3673	1,14916	34,13	متوسطة
يعاني الموظفون من التوترات او الضغوطات الاجتماعية في بيئة العمل	4,0816	,86209	21,12	قوية
هناك مشاكل في ادارة الاجتماعات او التفاعل بين الاقسام داخل المؤسسة	4,1633	,74574	17,91	قوية
هناك مشاكل في توفير بيئة عمل صحية وآمنة من الناحية الاجتماعية	3,5102	,84465	24,06	قوية
تعتقد أن هناك تحديات في التعامل مع التمييز أو التحيز في بيئة العمل	3,5510	,91427	25,75	قوية
هناك مخاطر نفسية أو اجتماعية يجب مراعاتها عند تصميم سياسات العمل أو البرامج التنموية	3,5918	1,17115	32,61	قوية
تعالج المؤسسة بفعالية الصراعات والخلافات بين الموظفين	2,8980	1,04572	36,08	
نقص الوعي حول المخاطر الاجتماعية أكثر الصعوبات التي تواجه العامل ويكون سبب لتعرضه لها	3,4694	1,19202	34,36	قوية
يتم دمج اساليب إدارة المخاطر الاجتماعية في استراتيجيات الأعمال العامة	2,8571	1,04083	36,43	متوسطة
لدينا سياسات واضحة للتعامل مع المخاطر الاجتماعية	2,8367	1,08679	38,31	متوسطة
هناك دعم وموارد كافية متاحة للموظفين الذين يواجهون تحديات	2,9592	,99915	33,76	متوسطة
تسهم اساليب إدارة المخاطر الاجتماعية في خلق ثقافة عمل إيجابية ورضا الموظفين	3,5102	1,12031	31,92	قوية
تتم مراجعة وتحديث سياسات إدارة المخاطر الاجتماعية بانتظام لضمان مواكبتها للتغيرات	3,4490	,95876	27,80	قوية
تعتقد أن هناك فرصاً لتحسين إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة	3,8163	,75480	19,78	قوية

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بشكل عام، تُظهر نتائج آراء العمال حول إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة أن هناك تفاوتاً في مدى فعالية هذه الإدارة. على سبيل المثال، تعتبر فعالية تحديد المخاطر الاجتماعية المحتملة متوسطة (بمتوسط حسابي 3.3469)، مما يشير إلى أداء مقبول ولكنه قابل للتحسين. من ناحية أخرى، يُلاحظ أن حوادث العمل تُعد من المخاطر الاجتماعية المعتدلة الانتشار (بمتوسط حسابي 3.3673). أما التوترات والضغوطات الاجتماعية في بيئة العمل، فقد حصلت على درجة موافقة قوية (بمتوسط حسابي 4.0816)، مما يعكس وجود توافق كبير بين الموظفين حول وجود ضغوطات اجتماعية كبيرة في بيئة العمل. بشكل عام، يظهر الجدول أن هناك مجالات متعددة تتطلب تحسناً في إدارة المخاطر الاجتماعية لضمان بيئة عمل أكثر أماناً وصحةً للموظفين.

### التحليل:

بناءً على تحليل البيانات المقدمة في الجدول، يظهر أن هناك جوانب متنوعة لإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة. على الرغم من وجود جوانب تحظى بموافقة عالية، مثل تحديد المخاطر الاجتماعية بشكل فعال وتضمين اساليب إدارتها في استراتيجية الأعمال، إلا أن هناك تحديات تتطلب اهتماماً فورياً. على سبيل المثال، يتبين وجود مشاكل في إدارة الاجتماعات والتفاعل بين الأقسام داخل المؤسسة، وهذا يشير إلى ضرورة تعزيز التواصل والتنسيق بين الأقسام المختلفة. كما يظهر أن التوترات والضغوطات الاجتماعية في بيئة العمل تشكل تحدياً كبيراً، مما يستدعي اتخاذ إجراءات لتحسين بيئة العمل وتوفير دعم نفسي للموظفين. علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى ضرورة التركيز على تعزيز الوعي حول المخاطر الاجتماعية وتوفير الدعم والموارد اللازمة للموظفين الذين يواجهون تحديات. من خلال معالجة هذه الجوانب بشكل فعال، يمكن للمؤسسة تعزيز ثقافة عمل إيجابية وتحقيق رضا الموظفين وتعزيز أدائها بشكل عام.

### الفرع الثاني: عرض النتائج المتعلقة بفعالية إدارة المخاطر الاجتماعية

يوضح الجدول الموالي نتائج آراء العمال على تطبيق إدارة المخاطر الاجتماعية وتأثيرها على الموارد البشرية في المصنع.

جدول (4-6): نتائج آراء العمال حول فعالية إدارة المخاطر تأثيرها على أداء الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
تعتقد أن إدارة المخاطر تسهم بشكل فعال في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة	3,6531	1,25085	34,24	قوية
إدارة المخاطر تساهم في تعزيز رضا الموظفين ومستوى الالتزام بالعمل	3,6327	1,14916	31,63	قوية
يوجد آليات فعالة لمراقبة وتقييم فعالية اساليب إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة	3,1020	1,10387	35,59	متوسطة
يتم توفير الموارد اللازمة لتنفيذ اساليب إدارة المخاطر الاجتماعية	3,1837	1,16679	36,65	متوسطة
يُعتبر التواصل الفعّال والتعاون بين الأقسام جزءاً من الثقافة العملية في المؤسسة	3,5102	1,12031	31,92	قوية
يتم توفير وسائل الاتصال والتفاعل المناسبة للموظفين للتبليغ عن المشاكل الاجتماعية والتواصل مع الإدارة	3,1837	1,01393	31,85	متوسطة
يُعتبر تفاعل الموظفين مع برامج إدارة المخاطر الاجتماعية جزءاً من تقييم الأداء العام للمؤسسة	3,5306	1,00212	28,38	قوية
تعتقد أن إدارة المخاطر تعزز بشكل فعال بيئة عمل صحية وأمنة للموظفين	3,7755	,94130	24,93	قوية
إدارة المخاطر تسهم في تعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والعملية للموظفين	3,3878	1,16934	34,52	متوسطة
يوجد تحفيز كافي للموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة	2,6327	,99360	37,74	متوسطة
هناك فرص لتحسين التواصل والتفاعل الاجتماعي في المؤسسة	3,1837	1,05423	33,11	متوسطة
تعتقد أن المؤسسة توفر ظروف عمل مواتية تساهم في تحسين أدائك	2,8163	1,09304	38,81	متوسطة
تشعر بأن المؤسسة توفر الموارد والمعدات اللازمة لتنفيذ مهامك بكفاءة	2,7143	1,15470	42,54	متوسطة
تُوفّر المؤسسة فرصاً للتدريب والتطوير لزيادة كفاءة العمل	3,0408	1,18952	39,12	متوسطة
تُقدّر المؤسسة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين في تحقيق الأهداف المشتركة	3,2041	,95698	29,87	متوسطة
تمت مكافأة الموظفين عن جهودهم وتحقيقهم للأهداف المؤسسية	2,7143	1,15470	42,54	متوسطة
تُشجع المؤسسة على تحفيز الموظفين لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية	2,8163	1,11193	39,48	متوسطة
تعتقد أن إدارة المخاطر الفعالة تسهم في خلق بيئة عمل صحية وإيجابية	3,7755	1,10426	29,25	قوية
تعتقد أن إدارة المخاطر الفعالة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية	3,8776	1,26874	32,72	قوية

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بشكل عام، تظهر نتائج آراء العمال حول فعالية إدارة المخاطر وتأثيرها على أداء الموارد البشرية أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة المخاطر على أداء الموظفين، حيث يشير متوسط الحسابي البالغ 3.6531 إلى اتفاق قوي على أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين أداء الموظفين. كما يعتقد

العمال بأن إدارة المخاطر تعزز رضا الموظفين والتزامهم بالعمل (متوسط 3.6327). من ناحية أخرى، تُظهر النتائج أن هناك آليات لمراقبة وتقييم فعالية إدارة المخاطر، لكنها تحتاج إلى تحسين (متوسط 3.1020). بالإضافة إلى ذلك، تُعبر النتائج عن وجود دعم متوسط لتوفير الموارد اللازمة لإدارة المخاطر (متوسط 3.1837). يُلاحظ أيضاً أن التواصل والتعاون بين الأقسام جزء من الثقافة العملية في المؤسسة (متوسط 3.5102). في المجمل، تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ملموس لإدارة المخاطر على بيئة العمل، مع بعض المجالات التي تحتاج إلى تعزيز وتحسين.

### التحليل:

باستناد إلى البيانات المقدمة في الجدول، يظهر أن إدارة المخاطر تلعب دوراً أساسياً في تحسين أداء الموظفين وتعزيز رضاهم والالتزام بالعمل في المؤسسة. يشير المتوسط الحسابي الإجمالي لمستوى الموافقة إلى تقدير قوي من جانب أفراد العينة لهذه الجوانب. وتشمل النقاط المهمة في الجدول تحسين أداء الموظفين، وتعزيز رضاهم والالتزام بالعمل، ووجود آليات فعالة لمراقبة وتقييم اساليب إدارة المخاطر، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الاساليب، وأهمية التواصل والتعاون بين الأقسام، وتشجيع المشاركة في برامج إدارة المخاطر. يبرز هذا التحليل أن إدارة المخاطر تسهم في خلق بيئة عمل صحية وإيجابية، وتعزز التوازن بين الحياة الشخصية والعملية للموظفين، وتعتبر أحد العوامل المؤثرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

## المبحث الثاني: اختبار الفرضيات مناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول اختبار الفرضيات الموضوعة سابقاً قصد اثبات صحتها أو نفيها، بالإضافة إلى تقديم أفضل نموذج للدراسة

### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

- الفرضية العدمية الأساسية: (H0) هي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لإدارة المخاطر الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في مصنع الاسمنت ببني صاف.
- الفرضية البديلة: (H1) الأساسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لإدارة المخاطر الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في مصنع الاسمنت ببني صاف.

هدف اختبار الفرضيات هو تحديد ما إذا كانت البيانات تدعم الفرضية الأساسية (H0) أو الفرضية البديلة (H1). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود تأثير ذو دلالة إحصائية.

### النموذج القياسي: $Y=B0 + B1X1$

حيث:

Y: أداء العاملين (المتغير التابع)

X: إدارة المخاطر الاجتماعية (المتغير المستقل)

B0.B1 : معاملات الانحدار

جدول (7-4): معامل التحديد والارتباط لإدارة المخاطر الاجتماعية وأداء الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,518 <sup>a</sup>	,268	,262	,27917	,268	17,205	1	47	<,001

a. Prédicteurs : (Constante), Y1

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

### التحليل:

R : معامل الارتباط (0.518) الذي يشير إلى قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر الاجتماعية) والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية).

R-المربع : معامل التحديد (0.268) ، الذي يظهر نسبة التباين في أداء الموارد البشرية التي يمكن تفسيرها من خلال إدارة المخاطر الاجتماعية.

يشير هذا الملخص إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة بين إدارة المخاطر الاجتماعية وأداء الموارد البشرية. يفسر النموذج حوالي 26.8% من التباين في أداء الموارد البشرية، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية.

مدى معنوية نموذج خط الانحدار لتدقيق الموارد البشرية وأداء العاملين

الجدول رقم (4-8): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,641	,194		13,635	<,001
	Y1	,242	,058	,518	4,148	<,001

a. Variable dépendante : X1

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

هذا الجدول يظهر أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين إدارة المخاطر الاجتماعية وأداء الموارد البشرية، حيث أن معامل Y1 غير المعياري (0.242) ومعامل بيتا (0.518) كلاهما ذو دلالة إحصائية ( $p < 0.001$ ).

جدول (4-9): تحليل التباين الأحادي ANOVA لإجابات أفراد العينة

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الحسابية	القيمة المعنوية Sig
بين المجموعات	1,341	1	1,341	17,205	b001,>
داخل المجموعات	3,663	47	,078	عند مستوى الدلالة: 0,05=Alfa	
التباين الكلي	5,004	48		(0,268) =R	(0,518) =R <sup>2</sup>

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل:

قيمة الإحصائية F التي بلغت 17.205 أكبر بكثير من القيمة الحرجة المعتادة التي تبلغ 3.989 (عند مستوى ألفا 0.05 ومع درجة حرية 1 و47). هذا يعني أنه يمكننا رفض الفرضية الأساسية والاستنتاج بأن هناك فرقاً كبيراً في أداء الموارد البشرية بين المجموعات التي تختلف في مستويات إدارة المخاطر الاجتماعية.

قيمة R تربيع البالغة 0.518 تشير إلى أن 51.8% من التباين في أداء الموارد البشرية يمكن تفسيرها بواسطة إدارة المخاطر الاجتماعية. هذا يعني أن إدارة المخاطر الاجتماعية تلعب دورًا مهمًا ومؤثرًا في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث تشير النسبة العالية إلى أنها مؤشر قوي على الأداء.

#### استنتاج:

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B قدرت ب 0.2641، وهذا يعني أن التغيير في قيمة المتغير المستقل "إدارة الخاطر الاجتماعية" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.242 في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب 4,148 وهي دالة عند مستوى معنوية 0,001 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد  $\alpha=0.05$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لتدقيق لإدارة المخاطر الاجتماعية على تعزيز أداء العاملين على مستوى مصنع الاسمنت ببني صاف في عين تموشنت، وذلك وفقا للمعادلة التالية:.

$$Y=2,641+0,242 X \text{ إدارة المخاطر الاجتماعية}$$

#### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بناءً على تحليل نتائج الانحدار المُستخدم لاختبار فرضيات الدراسة في المبحث السابق، تم تحديد أفضل نموذج يفسر التغيرات في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية). وسناقش هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة، ونبرز مكانة هذه الدراسة وإضافاتها مقارنةً بالأبحاث السابقة.

تُعزز نتائجنا استنتاجات الدراسات السابقة التي ربطت إدارة المخاطر الاجتماعية بأداء الموارد البشرية. فقد أظهرت دراستنا، انسجامًا مع ما ذكره (Elshaer، 2024) من تأثير مباشر للمخاطر الاجتماعية على كفاءة العمل، ووجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر الاجتماعية وأداء الموارد البشرية.

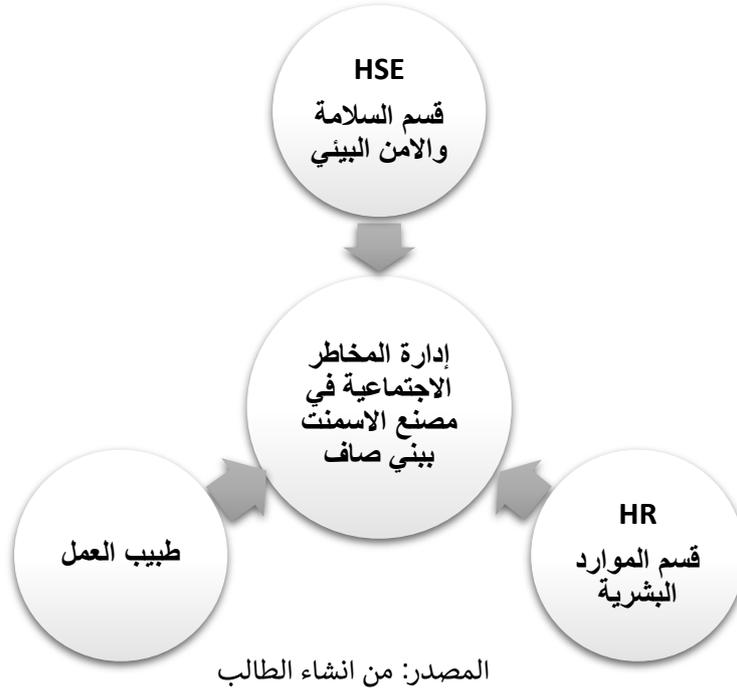
بالإضافة إلى ذلك، دراسة أخرى قام بها (عبد المليح نقبيل ، عمار حسيني. . بوبكر الوزان، 2023) أظهرت العلاقة الإيجابية بين الاستثمار في مهارات الموظفين وتعليمهم وتحسين قدرات إدارة المخاطر لديهم، مما يؤثر بشكل مباشر على فعالية اداء الموارد البشرية، وهذا ما يعزز نتائجنا التي تظهر أن إدارة المخاطر الاجتماعية لها تأثير إيجابي على أداء الموارد البشرية.

اما فيما تختلف الدراسة الحالية عما سبقتها من دراسات سابقة فتبرز دراستنا بعدة جوانب مهمة منها:

تختلف منهجية فهم مفهوم المخاطر الاجتماعية بشكل كبير. ففي سياق مصنع الإسمنت ببني صاف، يُنظر إلى "المخاطر" بشكل رئيسي كحوادث تحدث أثناء العمل. على عكس التفسيرات التقليدية حيث تشمل المخاطر طيفاً أوسع، مثل المخاطر النفسية أو التي تمس الجانب الاجتماعي للعمال، هنا تعتبر كل المخاطر بشكل رئيسي مرتبطة بالحوادث المتعلقة بالعمل. هذا التفسير الفريد يعطي أولوية فقط للتدخلات التي تهدف إلى التخفيف من المخاطر الجسمانية في مكان العمل وتعزيز سلامة الموظفين.

وضع مصنع الإسمنت اساليب إدارة مخاطره الخاصة به التي تتماشى مع سياقه التشغيلي المحدد. على عكس العمليات العامة لإدارة المخاطر الموجودة في الأدبيات، وضعوا ما يمكن وصفه بـ "مثلث إدارة المخاطر". هذا النهج المبتكر يدمج أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك قسم الموارد البشرية، ومتخصصي الصحة المهنية، وقسم الصحة والسلامة والبيئة او ما يسمى الامن الصناعي للمصنع (HSE). هذا الإطار التعاوني مهم بشكل خاص نظراً لطبيعة العمليات الانتاجية في المصنع، حيث يتم تنفيذ معظم الأنشطة في ورش العمل، مما يزيد من احتمالية حدوث الحوادث في مكان العمل. من خلال إشراك هذه الأقسام الحيوية، يضمن المصنع نهجاً شاملاً ومنسقاً لتحديد وتقييم وتخفيف المخاطر الاجتماعية داخل بيئته التشغيلية الفريدة. بشكل عام، يمكننا القول إن نتائجنا تتوافق مع الدراسات السابقة، حيث تؤكد على أهمية إدارة المخاطر الاجتماعية في تعزيز أداء الموارد البشرية وتحسين البيئة العملية لكن تم التطرق لها وفهمها في هذا المصنع بشكل خاص نظرا لغياب تكوين خاص لإدارة المخاطر بصفة عامة.

الشكل رقم (4-5): أساليب إدارة المخاطر الاجتماعية في مصنع الاسمنت ببني صاف



**خلاصة:**

في هذا الفصل، يتم استعراض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البحث الميداني أو الدراسة التحليلية، مع مناقشة هذه النتائج في سياق الإطار النظري والأدبيات السابقة. يهدف هذا الفصل إلى تفسير وتحليل البيانات التي تم جمعها، وتوضيح كيفية توافرها أو اختلافها مع الفرضيات المطروحة والمفاهيم النظرية.



الخاتمة

بناءً على نتائج هذه الدراسة، تُعتبر إدارة المخاطر الاجتماعية ركيزة من ركائز التي يجب ان تبني عليها كل مؤسسة، فهي تعتبر عنصرًا أساسيًا لتعزيز أداء الموارد البشرية في المنظمات، وبالأخص في مصنع الإسمنت ببني صاف المدروس. يركز مفهوم المخاطر الاجتماعية في هذا المصنع على الحوادث التي قد تقع في مكان العمل فقط، مما يعكس تركيزهم الأساسي على سلامة الموظفين والتخفيف من هذه المخاطر، وبالتالي اهمال كل ما يمس العامل من جانب الاجتماعي والنفسي الذي قد يحد من ادائه جراء التعرض لهذا النوع من المخاطر، كالضغط النفسي الذي ينجم عن كثرة العمل.

اما فيما يخص كيفية التعامل مع إدارة المخاطر في المصنع، فلقد تم استخدام نهج مبتكر في المصنع يشمل "مثلث إدارة المخاطر"، الذي يتضمن التعاون بين قسم الموارد البشرية، ومتخصصي الصحة المهنية (الأطباء)، وقسم الصحة والسلامة والبيئة. هذا الاسلوب يساعد على تحديد وتقييم وتخفيف المخاطر الاجتماعية بشكل فعال من خلال تكامل الجهود بين الأقسام المختلفة.

لقد أظهرت الدراسة أن تطبيق أساليب إدارة المخاطر الاجتماعية المبتكرة يُحسن من الأداء العام للموارد البشرية، وخاصة فيما يتعلق بسلامتهم وصحتهم. التركيز على سلامة الموظفين يعزز من التزامهم ورضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إنتاجية وتحفيزًا. بناءً على هذه النتائج، يمكن توجيه التوصيات لتعزيز إدارة المخاطر الاجتماعية وتحسين أداء الموظفين و سلامتهم في مصنع الإسمنت ببني صاف.

#### وتشمل هذه التوصيات

- التشجيع على تطوير ثقافة مفهوم إدارة المخاطر لدى العاملين في مصنع للإسمنت بصفة خاصة والمؤسسات الأخرى بصفة عامة.
- انشاء إدارة خاصة بالتعامل مع المخاطر الاجتماعية في المؤسسة.
- تحفيز العمال والتشجيع على الابداع الفكري فيما يخص التقنيات والأساليب الخاصة بالتعامل مع الاخطار.
- تعزيز التعاون بين الأقسام
- تطوير سياسات وإجراءات محددة لإدارة المخاطر الاجتماعية، إجراء مراجعات دورية
- الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة المتطورة لاكتشاف المخاطر ومعالجتها.
- وتشجيع الابتكار في أساليب إدارة المخاطر.

• القيام بحملات تحسيسية وتوعوية وكذا تنظيم ملتقيات تهتم بالمخاطر خاصة منها الاجتماعية التي تواجه المؤسسة.

رغم أهمية النتائج التي توصلنا إليها، يجب مراعاة بعض القيود عند تفسير النتائج وتطبيقها. قد تكون النتائج محدودة بسبب عينة الدراسة المحدودة وتخصصها في مصنع الإسمنت ببني صاف فقط، مما قد لا يسمح بتعميمها على مصانع أو قطاعات صناعية أخرى. لذلك، من الضروري إجراء المزيد من الأبحاث لتحديد العوامل المؤثرة وتطوير الأساليب الفعالة في إدارة المخاطر الاجتماعية وتحسين أداء الموارد البشرية في الصناعات المختلفة.

من خلال تبني هذه التوصيات ومعالجة القيود المذكورة، يمكن للمصنع تعزيز فعالية إدارة المخاطر الاجتماعية وتحقيق تحسينات مستمرة في أداء الموارد البشرية ورفاهية الموظفين. في حين ركزت هذه الدراسة في العلاقة القيمة بين إدارة المخاطر الاجتماعية وأداء الموارد البشرية، يمكن لمسار بحثي مستقبلي أن يتعمق أكثر في المقاييس المحددة المستخدمة لقياس هذا التأثير. ويمكن أن يتضمن ذلك تطوير إطار عمل قوي يقيس فعالية استراتيجيات تخفيف المخاطر الاجتماعية على مقاييس رئيسية للموارد البشرية مثل احتفاظ الموظفين ومعدلات نجاح التوظيف والرضا العام للموظفين. بعد ذلك، يمكن اختبار هذا الإطار عبر مؤسسات وصناعات مختلفة، مما يوفر رؤى قيمة لمختصي الموارد البشرية الذين يسعون إلى تحسين ممارساتهم وإثبات العائد على الاستثمار (ROI) المرتبط بمبادرات إدارة المخاطر الاجتماعية.

## المراجع

- أحمد الزايد، (2013)، دراسة تحت عنوان: التخطيط لآليات إدارة المخاطر في السياسات الاجتماعية، العدد 70، إشكاليات السياسات الاجتماعية في إدارة المخاطر بدول مجلس التعاون الخليجي، ط.1 المنامة مملكة البحرين، ص.ص.14.15.
- أسامة عزبي سلام، أ. شقيري نوري موسى، (2010)، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد، ط1، عمان، ص.43.
- بييراندي، ل. (2016). إدارة المخاطر - الطبعة الثانية - معتمدة من) FNEGE. دونود، الناشر)
- ثابتى حبيبة، (2015)، الصحة والسلامة في العمل، كتاب اللقاء الوطني الثاني حول وظيفة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر.
- جلال العاطي ربي، (2018)، إستراتيجيات مواجهة الاحتراق النفسي لدى المدرس، جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس، المغرب.
- جيرارد كونيغ وباتريك جوفر. (1985). استراتيجيات الشركات: دليل مضاد. (اقتصادميك، الناشر).
- حسين محمد السلاموني أنور علي جودة، محمد السيد ميعاد، (2005)، مقدمة في التأمين ورياضياته، كلية التجارة جامعة الزقازيق، ص 38.
- خالد محمد طلال بني حمدان. (1997). واقع إدارة الخطر في الشركات الصناعية الأردنية والعوامل المؤثرة فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- راي، ج. ل. (2015). من تسيير المخاطر إلى إدارة المخاطر - لماذا؟ وكيف؟
- روفيد جوناثان روفيد، (2008)، إدارة مخاطر الأعمال، ط01، ترجمة علاء أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، ص. 40.
- طارق عبد العال حماد، (2007)، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك) كلية التجارة عين شمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص. 50.
- عبد المليح نقبيل ، عمار حسيني، بوبكر الوزان. (2023). استراتيجيات إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في العمل. مجلة الإناسة وعلوم المجتمع (1)، 16-26.
- عصمائي عبد القادر، (2009)، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 21 - 20 أكتوبر، ص.4.
- عومرية مصطفى، (2017)، إدارة الأخطار النفسية والاجتماعية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة العاملين بالوكالة الوطنية للاستثمار بمعسكر، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 6، العدد 2، جامعة الجزائر 3.

كندريك، ت. (2015). التعرف على المخاطر وإدارتها في المشاريع: أدوات أساسية لضمان نجاح مشروعك-الطبعة الثالثة. (أمكام، الناشر)

كورديل، ف. (2019). إدارة المخاطر والرقابة الداخلية. (فويبير، الناشر)

المعهد الدولي لإدارة المشاريع. (2019). المعيار لإدارة المخاطر في المحافظ والبرامج والمشاريع. (المعهد الدولي لإدارة المشاريع، الناشر)

نجاة وسيلة بلغنامي. (2020). أهمية استخدام منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمينات الاجتماعية للمشاركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، 14(2).

### المقالات العلمية الاجنبية

1. Albasteki, O., Shaukat, A., & Alshirawi, T. (2019, 9). Enterprise Risk Management (ERM): Assessment of Environmental and Social Risks from ERM Perspective. KnE Social Sciences.
2. Avgar, A., Kyung Lee, E., & Chung, W. (2014, 7). Conflict in context: Perceptions of conflict, employee outcomes and the moderating role of discretion and social capital. International Journal of Conflict Management, 25(3), 276-303.
3. Chow, I., Ng, I., & Gong, Y. (2012, 2). Risk-taking and relational perspective on turnover intentions. The International Journal of Human Resource Management, 23(4), 779-792.
4. Elshaer, I. (2024, 12). Social-psychological risk perception impacts on job insecurity and turnover intention: a mediation model using PLS-SEM technique. Cogent Psychology, 11.(1)
5. Graetz, G., & Franks, D. (2016, 5). Conceptualising social risk and business risk associated with private sector development projects (Vol. 19).
6. Holzmann, R., & Jørgensen, S. (2001). Social Risk Management: A New Conceptual Framework for Social Protection, and Beyond. International Tax and Public Finance, 8(4), 529-556. Récupéré sur <https://doi.org/10.1023/A:1011247814590>
7. Ibrahim, I., & Melhem, B. (2016). Impact of the Human Resources on the Risk Management and the Company Performance. International Journal of Economics & Management Sciences, 05.(02)
8. Kozubíková, L., Zámečník, R., & Výstupová, L. (2020, 6). THE PERCEPTION OF HUMAN RESOURCE RISKS IN THE V4 COUNTRIES. Polish Journal of Management Studies, 21(2), 210-222.
9. Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M. (2011, 2). Human resources risk management: Governing people risks for improved performance. SA Journal of Human Resource Management, 9.(1)
10. Panic, M., Velickovic, M., Voza, D., Zivkovic, Z., & Virglerova, Z. (2019). The impact of enterprise risk management on the performance of companies in transition countries: Serbia case study. Journal of Operational Risk.

11. Rufeng, L., Nan, Z., & Jianqiang, Z. (2023, 7). Impact of Employee Well-Being on Organizational Performance in Workplace. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 7(2), 87-95. Récupéré sur <https://ejournal.lucp.net/index.php/ijmhs/article/view/2201>
12. Triant Flouris, & Ayse Kucuk Yilmaz. (2010). The Risk Management Framework to Strategic Human Resource Management. *International Research Journal of Finance and Economics*.
13. Vyacheslav M. Kraev, A. (2019). Risk Management in Human Resource Management. *TEM Journal*, 8(4), 185-1190,
14. Othmar M. Lehner, Heimo Losbichler, (2012) *Proceedings in Finance and Risk Perspectives '12*, Ed :ACRN, Austria.
15. SNIDER, H. W. (1956): "Reaching professional status: A program for risk management ", in *Corporate Risk Management: Current Problems and Perspectives*, American Management Association,
16. MEHR & HEDGES, (1963): *Risk Management in the Business Enterprise*, Irwin, Homewood (Illinois).
17. WILLIAMS & HEINS, (1964) *Risk Management and Insurance*, McGraw Hill, New York.
18. HERRIGAN & DINSDALE, (1967); "The theory of risk ", "Analysis of risk ", "Methods of handling risk" and "The work of the risk manager ", *Post Magazine and Insurance Monitor*, 13th July, 10th August, 31st August, and 12th October.
19. HERRIGAN, W. (1969); *Risk, Risk Management and Insurance*, With dean Publications, Hove.

الملاحق

## الملحق رقم 01: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة موارد بشرية

استبيان حول أهمية إدارة المخاطر الاجتماعية في زيادة أداء الموارد

تحية طيبة وبعد:

تم إعداد هذا الاستبيان في إطار التحضير لشهادة الماستر تخصص إدارة موارد بشرية بعنوان "أهمية إدارة المخاطر الاجتماعية في الرفع من أداء الموارد البشرية" حيث يوجه خصيصا للعمال التابعين لمصنع الاسمنت ببني صاف، وعليه نرجوا منكم الاطلاع عليه والإجابة على فقراته، للمساهمة في الوصول إلى نتائج الدراسة، ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

ويتقدم الطالب بشكركم سلفا على وقتكم وجهدكم وحسن تعاونكم للإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية .

**ملاحظة:** يرجى ملء كل الخانات حتى تتمكن من الاستفادة منها، كما نحيطكم علما أنه ليس هناك إجابة جيدة وأخرى سيئة.

الطالبة: زريوح صفاء

اشراف: بن يمينة خيرة

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (x) أمام الاختيار المناسب.

الجنس	العمر	الحالة الاجتماعية	التعليم	المنصب الوظيفي
ذكر	اقل من 20	أعزب	اقل من الثانوية	عامل
انثى	من 21 الى 30	متزوج	ثانوي	اداري
	من 31 الى 40	مطلق	جامعي	
	من 41 الى 50			
	أكثر من 50			

## الجزء الثاني: أبعاد وفقرات الدراسة

المحور الأول: المخاطر الاجتماعية وإدارة المخاطر	لا اوافق بشدة	لا موافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1					تقوم المؤسسة بتحديد المخاطر الاجتماعية المحتملة بشكل فعال
2					أكثر المخاطر الاجتماعية انتشارا هي حوادث العمل
3					يعاني الموظفون من التوترات أو الضغوطات الاجتماعية في بيئة العمل
4					يعاني الموظفون من التوترات أو الضغوطات الاجتماعية في بيئة العمل
5					هناك مشاكل في إدارة الاجتماعات أو التفاعل بين الأقسام داخل المصنع
6					هناك مشاكل في توفير بيئة عمل صحية وآمنة من الناحية الاجتماعية
7					تعتقد أن هناك تحديات في التعامل مع التمييز أو التحيز في بيئة العمل
8					تعالج المؤسسة بفعالية الصراعات والخلافات بين الموظفين
9					نقص الوعي حول المخاطر الاجتماعية أكثر الصعوبات التي تواجه العامل ويكون سبب لتعرضه لها
10					هناك دعم وموارد كافية متاحة للموظفين الذين يواجهون تحديات
11					لدينا سياسات واضحة للتعامل مع المخاطر الاجتماعية

					يتم دمج اساليب إدارة المخاطر الاجتماعية في استراتيجية الأعمال العامة	12
					تسهم اساليب إدارة المخاطر الاجتماعية في خلق ثقافة عمل إيجابية ورضا الموظفين	13
					تتم مراجعة وتحديث سياسات إدارة المخاطر الاجتماعية بانتظام لضمان مواكبتها للتغيرات في البيئة	14
					تتم مراجعة وتحديث سياسات إدارة المخاطر الاجتماعية بانتظام لضمان مواكبتها للتغيرات في البيئة	15

اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا موافق	لا اوافق بشدة	المحور الثاني: فعالية إدارة المخاطر الاجتماعية في زيادة أداء الموارد البشرية	
					تعتقد أن إدارة المخاطر تسهم بشكل فعال في تحسين أداء الموظفين في المصنع	1
					إدارة المخاطر لها في تعزيز رضا الموظفين ومستوى الالتزام بالعمل	2
					يوجد آليات فعالة لمراقبة وتقييم فعالية اساليب إدارة المخاطر الاجتماعية في المصنع	3
					يتم توفير الموارد اللازمة لتنفيذ اساليب إدارة المخاطر الاجتماعية في المصنع	4
					يُعتبر التواصل الفعال والتعاون بين الأقسام جزءًا من الثقافة العملية في المؤسسة	5
					يتم توفير وسائل الاتصال والتفاعل المناسبة للموظفين للتبليغ عن المشاكل الاجتماعية والتواصل مع الإدارة	6
					يُعتبر تفاعل الموظفين مع برامج إدارة المخاطر الاجتماعية جزءًا من تقييم الأداء العام للمصنع	7
					تعتقد أن إدارة المخاطر تعزز بشكل فعال تعزز بيئة عمل صحية وأمنة للموظفين	8
					إدارة المخاطر تسهم في تعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والعملية للموظفين	9

					يوجد تحفيز كافي للموظفين لتحقيق أهداف المصنع	10
					هناك فرص لتحسين التواصل والتفاعل الاجتماعي في المصنع	11
					تعتقد أن المؤسسة توفر ظروف عمل مواتية تساهم في تحسين أدائك	12
					تشعر بأن المؤسسة توفر الموارد والمعدات اللازمة لتنفيذ مهامك بكفاءة	13
					تُوقّر المؤسسة فرصًا للتدريب والتطوير لزيادة كفاءة العمل	14
					تُقدّر المؤسسة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين في تحقيق الأهداف المشتركة	15
					تتم مكافأة الموظفين عن جهودهم وتحقيقهم للأهداف المؤسسية	16
					تُشجع المؤسسة على تحفيز الموظفين لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية	17
					تعتقد أن إدارة المخاطر الفعالة تساهم في خلق بيئة عمل صحية وإيجابية	18
					تعتقد أن إدارة المخاطر الفعالة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية	19

## الملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss

### Statistiques

N	المنصب الوظيفي				
	الجنس	العمر	الحالة الاجتماعية	التعليم	المنصب الوظيفي
Valide	49	49	49	49	49
Manquant	0	0	0	0	0

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	"ذكر"	31	63,3	63,3	63,3
	"انثى"	18	36,7	36,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

### العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 21 الى 30	15	30,6	30,6	30,6
	من 31 الى 40	10	20,4	20,4	51,0
	من 41 الى 50	19	38,8	38,8	89,8
	اكثر من 51	5	10,2	10,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

### الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعزب	17	34,7	34,7	34,7
	متزوج	29	59,2	59,2	93,9
	مطلق	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

التعليم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من الثانوية	3	6,1	6,1	6,1
مستوى ثانوي	8	16,3	16,3	22,4
مستوى جامعي	38	77,6	77,6	100,0
Total	49	100,0	100,0	

المنصب الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عامل	19	38,8	38,8	38,8
اداري	30	61,2	61,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

## الملحق رقم 03: جداول ألفا والتوزيع الطبيعي

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	34

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		X1	Y1	
N		49	49	
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,4272	3,2492	
	Ecart type	,32287	,69074	
Différences les plus extrêmes	Absolu	,120	,114	
	Positif	,104	,055	
	Négatif	-,120	-,114	
Statistiques de test		,120	,114	
Sig. asymptotique (bilatérale) <sup>c</sup>		,074	,132	
Sig. Monte Carlo (bilatérale) <sup>d</sup>	Sig.	,071	,109	
	99% Intervalle de confiance	Borne inférieure	,065	,101
		Borne supérieure	,078	,117

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Méthode de Lilliefors basée sur 10000 échantillons de Monte Carlo avec valeur de départ 2000000.

## الملحق رقم 04: جداول الانحدار البسيط

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-carré	R-carré ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-carré	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,518 <sup>a</sup>	,268	,252	,27917	,268	17,205	1	47	<,001

a. Prédicteurs : (Constante), Y1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,341	1	1,341	17,205	<,001 <sup>b</sup>
	de Student	3,663	47	,078		
	Total	5,004	48			

a. Variable dépendante : X1

b. Prédicteurs : (Constante), Y1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,641	,194		13,635	<,001
	Y1	,242	,058	,518	4,148	<,001

a. Variable dépendante : X1