المحاضرة (07)
إدارة المخاطر والجودة في المؤسسات بين المفاهيم والآليات والتطبيقات.

- **إدارة المخاطر والجودة في بيئة العمل:**

تُواجه المؤسّسات بمختلف أنواعها مخاطر مُتعدّدة قد تُؤثّر على سير عملياتها، وجودة مُنتجاتها وخدماتها، وسلامة عُمالها، فضلًا عن قُدرتها على تحقيق أهدافها التّنظيمية، ومن هذا السّياق، تبرز إدارة المخاطر بوصفها أحد المكوّنات الأساسية لنظم إدارة الجودة، لما تؤدّيه من دور مساعد على التنبؤ بالمشكلات المحتملة، والحد من آثارها، وضمان استمرارية العمل والارتقاء بمُستوى الأداء.

وتبرز أهمية إدارة المخاطر بصُورة خاصّة في مجال تسيير الموارد البشرية، نظرًا لارتباطها المباشر بالعُنصر البشري وظُرُوف العمل والكفاءة المهنية والاستقرار المهني.

- **مفهُوم إدارة المخاطر:**

تُعرّف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية ومُنظّمة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تُواجه المؤسّسة، وتحليلها وتقييمها، ثم اختيار التدابير والإجراءات المناسبة للتعامل معها، سواء من خلال تجنُّبها أو تقليل احتمالية حُدُوثها والحد من آثارها السّلبية بما يضمن حماية موارد المُؤسّسة وتحقيق أهدافها واستمرارية أنشطتها.

ومن جهة أخرى، لا تقتصر إدارة المخاطر على مُعالجة المشاكل بعد وُقُوعها فقط، بل تقُوم في الأساس على الاستباق والوقاية والاستعداد، وهو ما يجعلها من المُمارسات المهمّة في تحسين جودة تسيير الموارد البشرية وتعزيز فعالية المُؤسّسة، ومن **أمثلة هذه المخاطر** نجد: مخاطر نُقص الكفاءات وفُقدان الموارد البشرية المؤهلة، ومخاطر الغيابات والتأخُّرات ودوران العمل، ومخاطر ضُغُوط العمل والإجهاد المهني، ومخاطر النّزاعات والصّراعات التنظيمية، ومخاطر الحوادث المهنية والإصابات، ومخاطر ضُعف الالتزام وانخفاض الأداء.

- **العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة الجودة:**

ترتبط إدارة المخاطر بإدارة الجودة ارتباطًا وثيقًا، حيث تُساعد إدارة المخاطر على الوقاية من المشكلات التي قد تُؤثّر في جودة العمليات والمنتجات والخدمات، بينما تُوفِّر إدارة الجودة إطار تنظيمي لمراقبة الأداء وتحسينه، ويمكن توضيح العلاقة بينهما كما يلي:

- إدارة المخاطر تُركِّز على استباق المشكلات المحتملة والحد من آثارها.
- إدارة الجودة تركز على ضمان مُطابقة العمليات والمخرجات للمُتطلّبات المحدّدة وتحسينها.
- تكامُلهما يُساعد المؤسّسة على تقليل الأخطاء، وتحسين الأداء، وتعزيز استمرارية النّشاط.

- **أنواع المخاطر في بيئة العمل:**

يمكن تصنيف المخاطر التي تُواجه المؤسّسات إلى عدة أنواع:

. **المخاطر البشرية:** هي المخاطر المرتبطة بالعُمّال، كنُقص الكفاءات والغيابات المتكرّرة.
. **المخاطر التّنظيمية:** هي تلك المخاطر النّاتجة عن ضُعف التنظيم والإجراءات الإدارية، وكمثال عن ذالك: غُموض الدّور وتداخُل المهام.
. **المخاطر المهنية:** هي تلك الأخطار المرتبطة بظُرُوف العمل والسّلامة المهنية كالحادث أو الإصابة والتعرُّض للمواد الخطرة.
. **المخاطر التقنية:** كتلك المخاطر المرتبطة بالتكنُولوجيا والأنظمة المستخدمة، كتعطُّل الأنظمة المعلُوماتية وفُقدان البيانات.
. **المخاطر المالية :** كتلك المخاطر النّاتجة عن الاختلالات المالية والتّكاليف غير المتوقّعة، كارتفاع تكاليف الإنتاج والاستنزاف المالي.
. **المخاطر الخارجية:** كالمخاطر الناتجة عن عوامل خارج نطاق سيطرة المؤسّسة، كالتغيُّرات القانُونية والاقتصادية واضطرابات التوريد والتموين.

- **<u>المراحل الأساسية لإدارة المخاطر في بيئة العمل:</u>**

تتمُّ إدارة المخاطر وفق مجمُوعة من المراحل التي يُمكن تلخيصها في **أربع (04)** مراحل مُترابطة كالآتي:

1): تحديد المخاطر: من خلال الكشف والتعرُّف عن المخاطر المحتملة ومصادرها، التي قد تُؤثِّر في العاملين أو العمليات أو جودة المنتجات والخدمات.

2): تحليل المخاطر: ويتمّ ذلك من خلال دراسة طبيعة كل الأسباب والأخطار واحتمالات الحُدُوث والنّتائج التي قد تترتّب عليه.

3): تقييم المخاطر وترتيب أولوياتها: من خلال تحديد مُستوى خُطُورة كُل خطر وترتيبه حسب الأولوية، وهذا من خلال الجمع بين احتمالية حُدُوثه وشِدّة آثاره، لتحديد الخطر الذي يتطلّب التدخُل أولًا.

4): مُعالجة المخاطر ومُتابعتها : اتّخاذ التدابير المناسبة لتجنُّبها أو تقليل احتمالية حُدُوثها أو الحد من آثارها، مع مُراقبة فعالية الإجراءات المتّخذة بصُورة مُستمرة ودورية، وتحديث التدابير عند الحاجة.

- **<u>أدوات وتقنيات إدارة المخاطر والجودة:</u>**

تستخدم المؤسّسات مجمُوعة من الأدوات والأساليب لتحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها، ومن أبرزها:

. **مصفُوفة تقييم المخاطر (Risk Matrix):** والتي تُستخدم لتصنيف المخاطر وِفق احتمال حُدُوثها وشِدّة تأثيرها، مما يُساعد على ترتيبها حسب الأولوية.

. **تحليل أنماط الإخفاق وآثاره (FMEA):** هي تقنية استشرافية واستباقية تُستخدم لتحديد الأخطاء المحتملة في العمليات، وتحليل أسبابها وآثارها، وتحديد الإجراءات الوقائية اللاّزمة قبل وُقُوعها.

. **تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis):** يهدف إلى تحديد الأسباب الأساسية للمشكلات عوضًا من الاكتفاء بمُعالجة مظاهرها، فعلى سبيل التّوضيح إذا تكرّرت تأخُّرات بعض العُمّال أو خروجهم مُبكّرًا من العمل، فلا ينبغي الاكتفاء بتطبيق العُقُوبات في حقّهم، بل يجب دراسة الأسباب المحتملة وراء التأخر والخروج المبكّر، كظروف العمل أو ضعف التحفيز أو المشاكل التنظيمية.

. **التّدقيق الدّاخلي:** يُساعد على التحقُّق من مدى الالتزام بالإجراءات والمعايير المعتمدة، والكشف عن حالات عدم المطابقة ومواطن الضُّعف التي قد تتحوّل إلى مخاطر مُستقبلية.

- **<u>تطبيق إدارة المخاطر والجودة في تسيير الموارد البشرية:</u>**

تتجلّى أهمية إدارة المخاطر والجودة في مُختلف وظائف تسيير الموارد البشرية، من خلال تحديد المخاطر التي قد تُؤثّر في فعالية الممارسات الإدارية، واتخاذ التّدابير الوقائية والتحسينية المناسبة للحدّ منها وضمان جودة الأداء، ويمكن توضيح ذلك من خلال الأمثلة التّالية:

- **في مجال التوظيف :** تتمثّل المخاطر المحتملة في اختيار أفراد غير مُؤهّلِين أو لا تتناسب كفاءاتهم مع مُتطلّبات الوظائف، ويمكن الحد من ذلك من خلال اعتماد معايير موضوعية للاختيار، والتحقق من المؤهلات والكفاءات المهنية للمترشّحين.
- **في مجال التدريب :** تتمثّل المخاطر المحتملة في ضُعف وعدم فعالية البرامج التدريبية وعدم تحقيقها للأهداف المرجوة، ويُمكن مُعالجتها من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بدِقّة، وتصميم برامج تتناسب معها، وتقييم نتائج التّدريب ومدى انعكاسها على الأداء.
- **في مجال تقييم الأداء :** تتمثّل المخاطر المحتملة في التحيُّز وغياب الموضُوعية في عملية التقييم، ويمكن الحد منها ووضع إجراءات وقائية وتحسينية من خلال اعتماد معايير واضحة ومُوحّدة، وتطبيق أساليب تقييم موضُوعية تضمن العدالة والشّفافية.

- **في مجال الأُجُور والتّعويضات :** تتمثّل المخاطر المحتملة في وُقُوع أخطاء في حساب الأُجُور والتّعويضات، ويمكن تفاديها من خلال تعزيز إجراءات الرّقابة والمراجعة، والتحقُّق من صِحّة كُشُوف الرّواتب قبل اعتمادها.
- **في مجال بيئة العمل :** تتمثّل المخاطر المحتملة في وُقُوع الحوادث والإصابات المهنية، ويُمكن الحد منها من خلال تطبيق إجراءات ومعايير الصِّحة والسّلامة المهنية، وتوفير ظُرُوف عمل آمنة، وتعزيز تدابير الوقاية.
- **في مجال الاحتفاظ بالعُمّال :** تتمثّل المخاطر المحتملة في ارتفاع مُعدّلات دوران العمل وفُقدان الكفاءات، ويُمكن الحد منها ووضع إجراءات وقائية وتحسينية من خلال تحسين ظُرُوف العمل، وتطوير أنظمة التحفيز، وتوفير فُرص الترقية والتطوُّر في المسار المهني.

يتّضح ممّا سبق أن تطبيق إدارة المخاطر والجودة في تسيير الموارد البشرية تقُوم على الربط بين تحديد المخاطر المحتملة واتّخاذ التدابير الوقائية والتحسينية المناسبة، بما يُساعد

على الحد من الأخطاء والمشكلات، وتحسين جودة الممارسات الإدارية، وتعزيز فعالية الأداء واستمراريته.

- **المعايير الدُّولية المرتبطة بإدارة المخاطر والجودة:**

تعتمد المُؤسّسات مجمُوعة من المعايير الدُّولية التي تُساعدها، وتُوفّر لها أطرًا مرجعية لتنظيم إدارة المخاطر وضمان الجودة وتحسين الأداء، ومن أهم هذه المعايير:

- **معيار ISO 9001**: ويتعلّق بنظام إدارة الجودة، ويهدف لضمان مُطابقة المُنتج والخدمة للمُتطلبات، وتحسين العمليات، وتعزيز الرّضا، من خلال اعتماد التفكير المبني على المخاطر.
- **معيار ISO 31000:** ويُعنى بإدارة المخاطر، ويُقدّم المبادئ والإرشادات العامّة والمساعدة على تحديد المخاطر وتحليلها ومُعالجتها ومُتابعتها، بما يُدعّم اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق الأهداف التنظيمية المرجُوّة.
- **معيار ISO 45001**: ويتعلّق بنظام إدارة الصِّحة والسّلامة المهنية، ويهدف إلى توفير وسط مهني آمن وصِحّي، والوقاية من الإصابات والأمراض المهنية، والحد من المخاطر المرتبطة بظُرُوف العمل.
- **معيار ISO 14001:** ويتضمّن مجال اهتمامه نظم الإدارة البيئية وإدارة المخاطر البيئية.

- **دراسة حالة تطبيقية على مُؤسّسة جزائرية** –

(Risk Management)

دور إدارة المخاطر في الحد من الحوادث المهنية وأخطاء العمل

لنفترض أنّ مُؤسّسة جزائرية تُعاني من زيادة وارتفاع الحوادث المهنية وتكرار الأخطاء أثناء أداء العُمّال لنشاطاتهم داخل المُؤسّسة، كيف يُمكن لإدارة الموارد البشرية **(DRH)**، وبالاستعانة بمبادئ إدارة الجودة وإدارة المخاطر، التدخُّل لمُعالجة هذه المُشكلة والمُتعلّقة بزيادة وارتفاع الحوادث المهنية وتكرار الأخطاء أثناء أداء العُمال لمهامهم داخل المؤسّسة؟

- يُمكن لإدارة الموارد البشرية وبالتّنسيق مع المصلحة المعنية بالجودة والسّلامة المهنية، أن تتدخّل وهذا من خلال ما يلي: **تحديد المخاطر المرتبطة بمُختلف الوظائف ومواقع العمل**، ثمّ **تحليل أسباب الحوادث والأخطاء المسجّلة**، وأيضًا **تقييم درجة خُطُورة كل خطر وترتيب الأولويات**، بالإضافة إلى **تنظيم دورات تدريبية وتوعوية حول الوقاية والسّلامة المهنية**، وعلاوة على ذالك، **توفير مُعدّات ووسائل الوقاية اللّازمة وتحسين ظُرُوف العمل**، فضلًا عن **مُتابعة الحوادث ومُؤشّرات الأداء وتقييم مدى فعالية التّدابير المتّخذة**. وبهذا تتمكّن هذه المؤسّسة من الحدّ من الأخطار المهنية، وكذلك تحسين ظُرُوف العمل، وتعزيز جودة الأداء واستمرارية النّشاط.

- **مُعوّقات تطبيق إدارة المخاطر والجودة في المؤسّسات:**

من بين أبرز المعوّقات وأهم التّحدّيات التي قد تحدُّ من فعالية إدارة المخاطر، نجد ما يلي:

. ضُعف ثقافة الوقاية والاستشراف والرُّؤية الإستباقية لدى العُمّال والإدارة.

. نُقص التّكوين المتخصّص في تحديد المخاطر وتحليلها.

. نُقص الإمكانيات المالية ومحدُودية الموارد التقنية.

. ضُعف التّنسيق والتعاوُن بين مُختلف المصالح الإدارية.

. غياب قواعد بيانات دقيقة حول الحوادث والأخطاء.

. التّركيز على مُعالجة المشكلات إلّا بعد وُقُوعها بدلًا من الوقاية منها.

. مُقاومة التّغيير وعدم التقيُّد بالتّدابير الوِقائية والامتثال لمُتطلّبات السّلامة.

إنّ إدارة المخاطر والجودة في بيئة العمل تُمثّل مدخل أساسي لضمان استقرار العمليات وتحسين الأداء المؤسّسي، فهي لا تقتصر على التعامُل مع المشكلات بعد وُقُوعها، بل تقُوم على استباقها وتحديد مصدرها وتحليلها ووضع التّدابير المناسبة للحد منها، وفي مجال تسيير الموارد البشرية، تُساهم هذه الإدارة في حماية العُمّال، وتحسين ظُرُوف عملهم، والحد من الأخطاء والحوادث، وتعزيز الكفاءة والإنتاجية.