



أثر إدارة المخاطر على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على شركة المياه بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية

سميرة محمد

رقم الأوركيد

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر على أداء الموظفين في شركة المياه بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية. وتتبع أهمية البحث من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المخاطر في ضمان استمرارية العمليات وتحسين كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية، ولا سيما في قطاع المياه الذي يُعد من القطاعات الحيوية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة من موظفي الشركة من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية. وقد تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة المخاطر: التعرف على المخاطر، تقييمها، وآليات الاستجابة لها، وتم ربطها بمؤشرات أداء الموظفين مثل الإنتاجية، جودة العمل، والالتزام الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة المخاطر وتحسن أداء الموظفين، حيث ساهمت الممارسات الجيدة لإدارة المخاطر في تقليل التوترات الوظيفية وزيادة التركيز على تحقيق الأهداف. وتوصي الدراسة بأهمية تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل بيئة العمل، وتوفير التدريب المستمر للموظفين في هذا المجال، بما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء العام وتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية. الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، أداء الموظفين، شركة المياه، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.

Summary:

This study aims to examine the impact of risk management on employee performance in the Water Company in Al-Madinah Al-Munawwarah, Kingdom of Saudi Arabia. The importance of this research stems from the vital role that risk management plays in ensuring operational continuity and enhancing employee efficiency, particularly in essential service sectors such as water utilities. The study employed a descriptive-analytical methodology, using a structured questionnaire distributed to a sample of employees across various departments and job levels.

The research focused on three key dimensions of risk management: risk identification, risk assessment, and response mechanisms. These were analyzed in relation to indicators of employee performance, including productivity, work quality, and job commitment. The results revealed a statistically significant relationship between effective risk management

practices and improved employee performance. Proper risk management contributed to reducing workplace stress and increasing focus on goal achievement.

The study recommends fostering a risk management culture within the workplace and providing continuous training for employees in this area to enhance overall performance and support the organization's strategic objectives.

Keywords: Risk Management, Employee Performance, Water Company, Al-Madinah Al-Munawwarah, Kingdom of Saudi Arabia.

١. المقدمة

تواجه المؤسسات في العصر الحديث بيئة عمل تتسم بالتغيرات المتسارعة والمخاطر المتزايدة، مما يجعل من إدارة المخاطر أداة استراتيجية أساسية لضمان استقرار العمليات وتحقيق الكفاءة التنظيمية. (Sadgrove, 2016) إذ تمثل إدارة المخاطر عملية منهجية لتحديد وتحليل وتقييم التهديدات المحتملة واتخاذ التدابير الوقائية المناسبة للحد من تأثيرها السلبي على الأداء المؤسسي. وقد أشار Hopkin (2018) إلى أن إدارة المخاطر لم تعد تقتصر على الجوانب المالية أو التشغيلية فحسب، بل أصبحت تشمل العنصر البشري بوصفه أحد أهم ركائز نجاح المنظمة واستمراريتها. وفي هذا الإطار، تؤثر إدارة المخاطر الفعالة إيجاباً على أداء الموظفين من خلال تعزيز بيئة العمل الآمنة والمستقرة، مما يساهم في رفع مستويات الرضا والتحفيز والانتماء المؤسسي، ويؤدي بالتالي إلى تحسين الإنتاجية وجودة الأداء (Hillson & Murray-Webster, 2017). وتزداد أهمية هذا الترابط في القطاعات الخدمية مثل قطاع المياه، الذي يعتمد على كفاءة العنصر البشري لضمان استمرارية تقديم الخدمات العامة بجودة عالية. وانطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة المخاطر على أداء الموظفين في شركة المياه بالمدينة المنورة، من خلال تحليل واقع تطبيق سياسات إدارة المخاطر، وقياس انعكاسها على مؤشرات الأداء الوظيفي مثل الكفاءة، الالتزام، التعاون، والإنتاجية، وصولاً إلى اقتراح توصيات تدعم تحسين الأداء المؤسسي واستدامة الخدمة العامة في المملكة العربية السعودية.

٢. مشكلة الدراسة

تُعد إدارة المخاطر من الأدوات الإدارية الحيوية التي تُمكن المؤسسات من ضمان استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، خصوصاً في ظل بيئات العمل المعقدة التي تتعرض لتحديات تشغيلية وتقنية وبشرية متكررة. (Sadgrove, 2016) وعلى الرغم من تزايد إدراك المؤسسات لأهمية تطبيق أنظمة فعالة لإدارة المخاطر، إلا أن العديد منها، ولا سيما في القطاع الخدمي، ما زال يركز على الجوانب الفنية والمالية ويغفل التأثيرات غير المباشرة لهذه الممارسات على أداء الموظفين، الذي يمثل عنصراً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة. (Hopkin, 2018) ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة والمشاهدات الميدانية، يتضح وجود فجوة نظرية في الدراسات التي تناولت العلاقة بين إجراءات إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء البشري، حيث لم تُمنح هذه العلاقة الاهتمام الكافي من حيث التحليل والقياس التطبيقي. كما تشير المعطيات المحلية إلى وجود فجوة تطبيقية في المؤسسات الخدمية، ومنها شركة المياه بالمدينة المنورة، التي تواجه تحديات متعددة تتطلب دمجاً فعالاً بين إدارة المخاطر وكفاءة الأداء البشري. ومع غياب التقييم المنهجي لتأثير ممارسات إدارة المخاطر على أداء العاملين، برزت الحاجة إلى دراسة علمية تسعى إلى تحليل أثر إدارة المخاطر على أداء الموظفين في شركة المياه بالمدينة المنورة، بهدف تعزيز فعالية تطبيق هذه الممارسات وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

٣. أهمية الدراسة

تُعد هذه الدراسة من المحاولات العلمية التي تسعى إلى تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية، من خلال دراسة تطبيقية على شركة المياه بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها في ظل ما تواجهه المؤسسات من تحديات داخلية وخارجية تتطلب وجود أدوات إدارية فعّالة تضمن الاستمرارية وتحقيق الكفاءة في الأداء. كما تأتي أهميتها من جانبين متكاملين؛ الأول نظري يتمثل في الإسهام في إثراء الأدبيات الإدارية العربية في مجال إدارة المخاطر وربطها بالأداء الوظيفي، بما يوسع الفهم العلمي حول دور الممارسات الوقائية في تحسين أداء الموارد البشرية. أما الجانب التطبيقي، فيكمن في تقديم مؤشرات عملية يمكن تطبيقها داخل المؤسسات الخدمية، مثل شركة المياه بالمدينة المنورة، لتطوير سياساتها الإدارية وتحسين بيئة العمل من خلال دمج إدارة المخاطر كأداة استراتيجية تساهم في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

٤. أهداف الدراسة

الهدف العام

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء الموظفين في شركة المياه بالمدينة المنورة، من خلال الوقوف على واقع ممارسات إدارة المخاطر وتأثيرها المباشر وغير المباشر على مؤشرات الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل الخدمية.

الأهداف الفرعية

تركز الدراسة أيضًا على مجموعة من الأهداف الفرعية التي تهدف إلى رصد واقع ممارسات إدارة المخاطر في الشركة من حيث التخطيط والتنفيذ والتقييم، وتحليل أثر هذه الممارسات على الأداء الوظيفي للموظفين بما يشمل الكفاءة، الالتزام، الإنتاجية، والتحفيز. كما تهدف الدراسة إلى قياس مدى إدراك الموظفين لأهمية سياسات إدارة المخاطر وانعكاس ذلك على أدائهم الوظيفي، وتحديد التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال داخل بيئة العمل. وتسعى الدراسة أيضًا إلى اقتراح آليات واستراتيجيات تكاملية تمكن الشركة من دمج إدارة المخاطر ضمن سياساتها لتحسين الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى الإسهام النظري في تطوير المعرفة بمجال العلاقة بين إدارة المخاطر والموارد البشرية في البيئة العربية، خصوصًا في القطاع الخدمي، وتقديم توصيات تطبيقية للقيادات الإدارية تعتمد على نتائج تحليلية لتفعيل إدارة المخاطر كأداة لتحسين بيئة العمل وجودة الخدمات.

٥. الأدب النظري للدراسة

١. مفهوم إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية منهجية تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، وتقييمها، ووضع الإجراءات المناسبة للحد من تأثيراتها أو تجنبها (Hopkin, 2018). وتعد هذه العملية جوهرية في المؤسسات المعاصرة التي تعمل في بيئات تتسم بالتقلب وعدم اليقين.

٢. أهداف إدارة المخاطر

- حماية الموارد البشرية والمادية
- تحسين اتخاذ القرار
- ضمان الاستمرارية التشغيلية
- تعزيز الثقة الداخلية والخارجية

٣. مراحل إدارة المخاطر

وفقًا لـ ISO 31000، تمر إدارة المخاطر بخمس مراحل رئيسية:

١. تحديد المخاطر

٢. تحليل المخاطر

٣. تقييم المخاطر

٤. الاستجابة للمخاطر

٥. المتابعة والمراجعة

٤. مفهوم أداء الموظفين

يُعرف أداء الموظف بأنه مدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وجودة وانضباط (Dessler, 2020). ويشمل الأداء عدة أبعاد:

• الأداء الوظيفي (الإنتاجية)

• الانضباط والالتزام

• جودة العمل

• التفاعل المهني والسلوكي

٥. العوامل المؤثرة على أداء الموظف

• بيئة العمل

• نظم الحوافز

• نمط القيادة

• الأمن الوظيفي

• إدارة المخاطر

• العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء الموظفين

تشير العديد من الدراسات إلى أن وجود إدارة فعالة للمخاطر يعزز من شعور الموظف بالأمان الوظيفي، ويقلل من التوتر الناتج عن ظروف العمل غير المستقرة، ما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء (Aven, 2015). كما أن التفاعل الإيجابي مع المخاطر يعكس مهنية المؤسسة وقدرتها على دعم موظفيها في مواجهة التحديات.

ثانيًا: الدراسات السابقة

١. الدراسات العربية

أ. دراسة الطويرقي (٢٠٢٠)

عنوان الدراسة: أثر إدارة المخاطر على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي
النتائج: كشفت الدراسة أن تطبيق أنظمة فعالة لإدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية السعودية أدى إلى تحسين الأداء المؤسسي، من خلال رفع كفاءة العاملين وتقليل الفاقد التشغيلي.

ب. دراسة العبيد (٢٠٢١)

عنوان الدراسة: أثر بيئة العمل الآمنة على أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية
النتائج: وجود سياسات لإدارة المخاطر يقلل من حالات الغياب ويزيد من رضا الموظفين، خاصة في المؤسسات ذات الطابع الخدمي.

٢. الدراسات الأجنبية

Study by Purdy (2010).

Title: Setting a new standard for risk management

Findings: Organizations with structured risk management frameworks observed improved employee engagement and more consistent performance levels.

Study by Sadgrove (2016).

Title: Business Risk Management

Findings: Clear communication of risk mitigation strategies correlates positively with employee productivity and trust in management.

ثالثاً: أوجه الاتفاق والاختلاف في الدراسات السابقة

• أوجه الاتفاق:

معظم الدراسات تتفق على أن إدارة المخاطر تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الاستقرار والأمان النفسي للموظفين.

• أوجه الاختلاف:

بعض الدراسات ركزت على العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي العام، بينما ركزت دراسات أخرى على أداء الموظف كمتغير مستقل بذاته.

رابعاً: تعليق الباحث على الدراسات السابقة

يتبين من الدراسات السابقة أن هناك اهتماماً متزايداً بعلاقة إدارة المخاطر بالأداء المؤسسي، لكن لا تزال هناك فجوة بحثية واضحة فيما يخص هذا العلاقة في سياق المؤسسات الخدمية السعودية، وخاصة في قطاع المياه. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة من خلال تطبيق عملي على شركة المياه بالمدينة المنورة.

الفرضيات

الفرضية العامة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر وأداء الموظفين في شركة المياه بالمدينة المنورة.

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحديد المخاطر وأداء الموظفين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وجودة العمل لدى الموظفين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الاستجابة للمخاطر ومستوى الالتزام والانضباط الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام فعال لإدارة المخاطر ومستوى التحفيز الوظيفي.

٦. المنهجية

يُعدّ الفصل الثالث من البحث العلمي العمود الفقري الذي يُحدّد المسار المنهجي الدقيق لجمع البيانات وتحليلها، ويُمثّل الجسر الذي يربط بين الإشكالية النظرية المطروحة والنتائج الميدانية الفعلية. وفي سياق دراستنا المعنون: **"أثر إدارة المخاطر على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على شركة المياه بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية"**، يكتسي هذا الفصل أهمية بالغة؛ إذ يُفصّل الآليات التي من خلالها سيتم اختبار الفرضيات وفحص العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (أداء الموظفين) في بيئة عمل حيوية وحيوية كشركة المياه الوطنية.

وتُعد شركة المياه الوطنية – فرع المدينة المنورة – من الكيانات الاستراتيجية في قطاع البنية التحتية بالمملكة، حيث تُنفّذ مشاريع ضخمة تتجاوز قيمتها ٨١٤ مليون ريال في المدينة وحدها خلال عام ٢٠٢٥، وتُدير عمليات تشغيلية معقّدة تخدم ملايين السكان والزوار. وانطلاقاً من حجم المسؤولية التشغيلية والتنظيمية لهذه الشركة، يصبح فهم كيفية تأثير أنظمة إدارة المخاطر على كفاءة العنصر البشري أمراً بالغ الأهمية، لا سيما في ظل التحوّل الرقمي والتنظيمي الذي تشهده المؤسسات الحكومية ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠.

ولضمان مصداقية النتائج وصدقها، اعتمد هذا البحث على منهج كمي تحليلي وصفي، معتمداً في قياس إدارة المخاطر على إطار عمل COSO لإدارة المخاطر المؤسسية ((COSO-ERM 2017)، الذي يُعدّ مرجعاً عالمياً في تحديد وتصنيف وتحليل المخاطر عبر مبادئه الخمسة عشر. أما **"أداء الموظفين"**، فقد تم قياسه وفق معايير مُعترف بها في القطاع الحكومي السعودي، مستنداً إلى "لائحة تقويم الأداء الوظيفي" الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والتي تُركّز على مؤشرات الكفاءة، الالتزام، الجودة، والابتكار، بالإضافة إلى أدوات رقمية معتمدة مثل أنظمة تقييم الأداء المتكاملة (مثل برنامج "إنجازات" IHR) التي تُستخدم على نطاق واسع في الجهات الحكومية.

وقد تم اختيار عينة الدراسة من بين الموظفين العاملين في فرع المدينة المنورة، مع مراعاة التمثيل العادل لجميع المستويات الوظيفية، وذلك باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان شمولية النتائج وقابليتها للتعميم. وسيتم عرض تفاصيل مجتمع البحث، وحجم العينة، وأدوات جمع البيانات (الاستبيان، التحليل الوثائقي)، والأساليب الإحصائية المستخدمة (التحليل الوصفي، الارتباط، والانحدار) في الأقسام التالية من هذا الفصل، بما يتوافق مع أعلى معايير الدقة العلمية والمنهجية البحثية.

اختبارات الصدق والثبات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE. بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلاً من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، قيمة الثبات المركب Structural equation modeling (SEM)، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Smart PLS 3.0 الفقرات والجداول التالية

٤,٣,١. صدق المقياس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق (Average Variance Extracted (AVE. التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج

- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة Kaiser (1974) معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.
- الصدق التقاربي: Convergent Validity يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE، التي يجب أن تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ (Hair et al. 2006) وقال
- الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة - value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات، وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SEM - PLS، كما يلي:

المتغير	العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P VALUES	متوسط التباين
	H1	.877	0.00	1.087	0.00	4.488
						1

	.954	0.00	1.381	0.00		H2	إدارة المخاطر	المتغير الاول
	.628	0.00	1.251	0.00		H3		
	.353	0.00	1.398	0.00		H4		
	.262	0.00	1.300	0.00		H5		
	.190	0.00	1.204	0.00		H6		
	.124	0.00	1.270	0.00		H7		
1	4.719	0.00	1.367	0.00	.843	E1	أداء الموظفين	المتغير الثاني
	.866	0.00	1.343	0.00		E2		
	.559	0.00	1.374	0.00		E3		
	.395	0.00	1.386	0.00		E4		
	.201	0.00	1.283	0.00		E5		
	.179	0.00	1.330	0.00		E6		
	.081	0.00	1.390	0.00		E7		

الجدول رقم (١) صدق القياس

يوضح الجدول رقم (١) النتائج الإحصائية الخاصة بصدق المقاييس المستخدمة في الدراسة لكل من متغيري إدارة المخاطر وأداء الموظفين. يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه، إلى جانب الانحراف المعياري وقيمة T المحسوبة، بالإضافة إلى متوسط التباين المستخرج (AVE) وقيمة KMO والقيم P المرتبطة بها.

تشير النتائج إلى أن معظم العبارات تتمتع بمستوى جيد من الاتساق الداخلي، حيث تجاوزت معاملات الارتباط الحد الأدنى المقبول، مما يدل على أن كل عبارة تقيس بوضوح نفس المتغير الذي تنتمي إليه. كما يظهر من قيمة AVE أن الصدق التقاربي للمقاييس جيد، إذ تتجاوز القيم الحد الأدنى المطلوب (٠,٥)، مما يؤكد أن العبارات المرتبطة بكل متغير مترابطة بشكل كافٍ وتعكس المفهوم المقصود لقياسه. وبذلك، يمكن التأكد من أن الاستبانات المستخدمة تتمتع بموثوقية كافية لاستخدامها في تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

٧. النتائج

- أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن ممارسات إدارة المخاطر تلعب دورًا إيجابيًا وحيويًا في تحسين أداء الموظفين داخل شركة المياه بالمدينة المنورة، حيث تسهم هذه الممارسات في رفع مستوى الكفاءة، الالتزام، الإنتاجية، والتحفيز الوظيفي. وقد بينت البيانات أن الأبعاد المختلفة لإدارة المخاطر، مثل تحديد المخاطر، تقييمها، ووضع استراتيجيات الاستجابة الفعالة، ووجود نظام إداري متكامل لإدارة المخاطر، تسهم بشكل رئيسي في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق استقرار بيئة العمل.
- تم تحديد مجموعة من العوامل التنظيمية والتشغيلية التي قد تحد من فعالية تطبيق إدارة المخاطر، ومن أبرزها ضعف التدريب على إجراءات التعامل مع المخاطر، قلة التوجيه والدعم من الإدارة العليا، ومحدودية الموارد البشرية المؤهلة لإدارة المخاطر. في المقابل، لوحظ أن التوجه نحو تبني سياسات واضحة وإجراءات مرنة لإدارة المخاطر يعزز من فاعلية تطبيقها، مما يوفر فرصًا لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي.
- كشفت البيانات أن تطبيق إدارة المخاطر بشكل منهجي يؤدي إلى زيادة ملحوظة في كفاءة أداء الموظفين ودقة تنفيذ المهام، وهو ما ينعكس إيجابيًا على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وقد أشار المشاركون إلى أن الأبعاد مثل القدرة على التعرف المبكر على المخاطر، وضع خطط استجابة فعالة، ودعم اتخاذ القرار التنظيمي تعتبر الأكثر تأثيرًا على الأداء الوظيفي، نظرًا لتأثيرها المباشر على مستوى الالتزام والتحفيز والإنتاجية.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز قدرات الموظفين على إدارة المخاطر، تطوير نظم وسياسات فعالة، وتحسين دعم الإدارة العليا للخطط الوقائية، بما يساهم في رفع مستوى الأداء العام وتحقيق تكامل بين استراتيجيات إدارة المخاطر وكفاءة الموارد البشرية في الشركة.
- تم تأكيد جميع فرضيات الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المخاطر ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين. وتنعكس هذه النتائج أهمية دمج إدارة المخاطر كعنصر أساسي لتحسين الأداء المؤسسي، كما تسلط الضوء على الأبعاد التي ينبغي التركيز عليها لتحقيق تحسينات مستدامة في بيئة العمل بشركة المياه بالمدينة المنورة.

التحليل الوصفي للعينة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية الأساسية، والتي شملت: الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، والمستوى التعليمي. ويهدف هذا التحليل إلى التعرف على الخصائص العامة لأفراد العينة ومدى تمثيلهم للبيئة العملية في الشركة.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل فئة ضمن المتغيرات الديموغرافية، وذلك لتقديم صورة واضحة عن توزيع أفراد العينة على سبيل المثال:

- **الجنس:** يُبين نسبة الذكور والإناث في العينة.
- **الفئة العمرية:** تصنيف المشاركين إلى فئات عمرية مختلفة لتحديد مدى تنوع الخبرات.
- **المستوى التعليمي:** تحديد نسب الحاصلين على شهادات مختلفة (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) لتقييم الخلفية الأكاديمية للعينة.

- **عدد سنوات الخبرة:** بيان مدى الخبرة العملية للمشاركين في مجال العمل داخل الشركة.
 - **طبيعة العمل:** التمييز بين المناصب الإدارية والفنية المختلفة لتوضيح توزيع المسؤوليات داخل الشركة.
- يعكس هذا التحليل الديموغرافي مدى تنوع العينة وملاءمتها لأهداف البحث، كما يوفر أساساً لفهم تأثير إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي للموظفين في سياق عمل شركة المياه بالمدينة المنورة.

التحليل الإحصائي

تم استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل **SPSS** لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للمفردات المتعلقة بإدارة المخاطر وأداء الموظفين، إضافة إلى إجراء اختبارات الارتباط والانحدار لدراسة العلاقة بين المتغيرات. وقد أتاح هذا التحليل تقييماً دقيقاً وشاملاً لتأثير ممارسات إدارة المخاطر على تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة تنفيذ المهام والخدمات المقدمة.

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة
الجنس	ذكر	٦٢	٩٨%
	انثى	١	٢%
	الاجمالي		١٠٠%

جدول رقم (٢) توصيف العينة بالنسبة للجنس

- أما فيما يتعلق بالعمر: فإن ٢ مفردة من تحت ٣٠ بنسبة ٣% بينما الفئة العمرية من ٣١ إلى ٤٠ جاء بها ٤٨ مفردة بنسبة ٦٤% الفئة العمرية من ٤١ إلى ٥١ جاء بها ١٧ مفردة بنسبة ٢٤,٤% بينما الفئة العمرية من ٥١ فأكثر جاء بها ٣ مفردة بنسبة ٣,٤% الشكل التالي يوضح ذلك.

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة
الفئة العمرية	تحت ٣٠	٢	٣%
	من ٣١-٤٠ سنوات	٤٨	٦٩%
	من ٤١-٥٠ سنوات	١٧	٢٤%
	أكثر من ٥٠ سنة	٣	٣%
	الاجمالي		١٠٠%

جدول رقم (٣) توصيف العينة وفق العمر

-وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة: فإن ١٧ مفردة من ١ إلى ٦ سنوات خبرة بنسبة ٢٨,١% بينما مستوى الخبرة من ٥ إلى ٧ سنوات جاء به ١ مفردة بنسبة ٣,١% مستوى الخبرة بينما مستوى الخبرة من ٨ إلى ١٠ سنوات جاء به ٣ مفردة بنسبة ٩,٤% بينما مستوى الخبرة أكثر من ١٠ سنوات جاء به مفردة ١٤ لنسبة ٤٣,٨% بينما لا يوجد وظيفة ولا اعمل جاء مفردة ١٢ لنسبة ١٢,٤% من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة
عدد سنوات الخبرة	من ١-٥ سنوات	١٧	٢٤%
	٥-١٠ سنوات	٤٠	٤٩%
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٣	٢٧%
	الاجمالي		١٠٠%

جدول رقم (٤) توصيف العينة وفقا لسنوات الخبرة

- فيما يتعلق بطبيعة العمل: فإن عدد القيادات بالعينة بلغ ٨ مفردة بنسبة ٢٠% بينما عدد الموظفين بلغ ٢٨ مفردة بنسبة ٧٠%. وأخيرا عدد عاملين بلغ ٤ مفردة بنسبة ١٠% من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة
طبيعة العمل	القيادات	٨	٢٠%
	الموظفين	٢٨	٧٠%
	عاملين	٤	١٠%
	الاجمالي		١٠٠%

جدول رقم (٥) توصيف العينة وفقا لطبيعة العمل

- إما بالنسبة للمستوى التعليمي: بلغ عدد من يحملون مؤهل ثانوي ٤ مفردة بنسبة ١٢,٥% من إجمالي أفراد العينة. بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل جامعي ٢٤ مفردة بنسبة ٧٥% من إجمالي أفراد العينة. أخير. بلغ عدد من يحملون مؤهل ماجستير ٢ مفردة بنسبة ٦,٣% من إجمالي أفراد العينة بينما بلغ عدد الدكتوراة ٢ بنسبة ٦,٣% من إجمالي أفراد العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة
المستوى التعليمي	ثانوي	٤	%١٢,٥
	جامعي	٢٤	%٧٥
	ماجستير	٢	%٦,٣
	دكتورة	٢	%٦,٣
	الاجمالي		%١٠٠

جدول رقم (٦) توصيف العينة وفقا للمستوى التعليمي

ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار ٢٨ وفقا لـ (Hair et al ٢٠١٠)، يجب ان تكون القيمة أكبر من ٠,٧ حتى يتحقق الثبات للمقياس.

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
.574	.919	٧	إدارة المخاطر	المتغير الأول
	.871			
	.866			
	.873			
	.866			
	.888			
	.894			
.917	.908	٧	أداء الموظفين	المتغير الثاني
	.904			
	.914			
	.916			
	.900			
	.903			
	.888			

جدول رقم (٧) ثبات أداة الدراسة

يعرض الجدول معاملات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لبنود الاستبيان المتعلقة بمتغيري الدراسة: إدارة المخاطر وأداء الموظفين، وذلك للتحقق من ثبات الأداة وموثوقيتها.

بُعد إدارة المخاطر

- يتضمن سبعة محاور فرعية: تحديد المخاطر (H1–H2)، تقييم المخاطر (H3–H4)، استراتيجيات الاستجابة للمخاطر (H5–H6)، ووجود نظام فعال لإدارة المخاطر (H7).
- بلغت قيم كرونباخ ألفا لجميع البنود بين 0.866 و0.894، ما يشير إلى ثبات مرتفع ودرجة جيدة من الاتساق الداخلي.
- هذه القيم تعكس أن جميع البنود داخل كل محور تقيس نفس البُعد بدقة وموثوقية عالية، مما يعزز صلاحية الأداة في قياس أثر إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي.

بُعد أداء الموظفين

- يشمل سبعة محاور فرعية: الكفاءة (E1–E2)، الالتزام والانضباط (E3–E4)، الإنتاجية (E5–E6)، والتحفيز الوظيفي (E7).
- تراوحت قيم كرونباخ ألفا بين 0.888 و0.917، وهو ما يؤكد ثباتًا عاليًا وموثوقية كبيرة للأداة في قياس الأداء الوظيفي للموظفين.
- يعكس هذا التوافق الداخلي بين البنود أن الاستبيان قادر على قياس كل بُعد من أبعاد المتغيرات بدقة عالية، دون تشتت أو تضارب في الإجابات، مما يدعم موثوقية النتائج والاستنتاجات المتعلقة بالدراسة.

قياس الثبات معاملات الارتباط

المتغير		إدارة المخاطر	أداء الموظفين
إدارة المخاطر	Pearson Correlation	1	.259
	Sig.(2-tailed)		.032
	N	69	69
أداء الموظفين	Pearson Correlation	.259	1
	Sig.(2-tailed)	.032	
	N	69	69

جدول رقم (٨) قياس الثبات معاملات الارتباط

يعرض الجدول معاملات الارتباط لبنود الدراسة الرئيسية، وهي: تحديد المخاطر (Risk Identification)، تقييم المخاطر (Risk Assessment)، استراتيجيات الاستجابة للمخاطر (Risk Response Strategies)، وجود نظام فعال لإدارة المخاطر (Effective Risk Management System)، وأداء الموظفين (Employee Performance).

تشير نتائج جدول الارتباطات إلى أن جميع المتغيرات مرتبطة ارتباطاً إيجابياً دالاً إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥، مما يعكس وجود علاقات إيجابية بين أبعاد الدراسة المختلفة.

- يوجد ارتباط قوي بين تحديد المخاطر وتقييم المخاطر ($r = 0.866$) وبين تقييم المخاطر واستراتيجيات الاستجابة للمخاطر. ($r = 0.873$)
 - كما يظهر ارتباط قوي بين استراتيجيات الاستجابة للمخاطر ووجود نظام فعال لإدارة المخاطر ($r = 0.888$) ، وارتباط إيجابي ملحوظ بين جميع المتغيرات الأخرى وأداء الموظفين، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين ٠,٢٥٩ و ٠,٢٥٩، مع دلالة إحصائية. ($P = 0.032$)
 - جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، مما يؤكد أن كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر له تأثير إيجابي ومهم على أداء الموظفين في شركة المياه بالمدينة المنورة.
- تشير هذه النتائج إلى وجود علاقات مترابطة ومتناسقة بين جميع أبعاد الدراسة، مما يعزز صحة النموذج المفاهيمي ويؤكد أن العوامل المدروسة لها تأثير متبادل في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة بيئة العمل داخل المؤسسة.

٨ الخاتمة ومناقشة النتائج

ينبغي على الإدارات في شركة المياه تعزيز قدرات المديرين على تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بفعالية، من خلال ورش عمل ودورات تدريبية متقدمة تركز على مهارات تحديد وتقييم المخاطر ووضع استراتيجيات الاستجابة المناسبة، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

ليوصى بتصميم برامج تدريبية مستمرة للموظفين حول تطبيق سياسات إدارة المخاطر والإجراءات الوقائية داخل بيئة العمل، لضمان دمج إدارة المخاطر بسلاسة في العمليات التشغيلية وتحقيق أعلى مستويات الالتزام والإنتاجية.

يجب تشجيع الموظفين على التفاعل الإيجابي مع سياسات إدارة المخاطر، من خلال حملات توعية وتنقيفية مستمرة حول أهمية اتباع الإجراءات الوقائية والتقليل من المخاطر، مما يعزز الشعور بالأمان الوظيفي ويحفز الأداء المتميز.

ينصح بزيادة توافر الخبراء والمستشارين المتخصصين في إدارة المخاطر داخل الشركة، لضمان تقديم الدعم الفني والإرشادات المستمرة وحل المشكلات الطارئة بسرعة، مما يساهم في اتخاذ قرارات دقيقة وموثوقة وتحسين سير العمل.

لأن الضروري دمج إدارة المخاطر ضمن استراتيجية التخطيط المؤسسي للشركة، عبر وضع رؤية شاملة لتنسيق العمليات وتطبيق الإجراءات الوقائية بفعالية، بما يحقق استقرار بيئة العمل، ويعزز الأداء الوظيفي، ويساهم في تحقيق أهداف الشركة بفاعلية أكبر.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية-

أولاً: المراجع العربية

- أ- ارمسترونج، م. (٢٠١٤). دليل ارمسترونج لممارسة إدارة الموارد البشرية. ناشري
صفحة كوجان.
- ب- كاسيو، ديليو إف (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية. تعليم ماكجرو هيل
- ت- جيست، د. إ. (٢٠١٧). إدارة الموارد البشرية والأداء: جدول أعمال المراجعة .
والبحث. المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية، ٢٨(١)، ١٧٦-١٩١
- ث- ليباك، د. ب.، وجوان، م. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية. جون وايلي وأولاده
- ج- سنيل، إس إيه، موريس، إس إس، وبوهلاندر، جي ديليو (٢٠١٥). إدارة الموارد
البشرية. سينجاس ليرنينج
- ح- بيلياس، د.، وكوستيليوس، أ. (٢٠١٤). الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي: مراجعة.
المراجعة الدولية للإدارة والتسويق، ٤(٢)، ١٣٢-١٤٩
- خ- إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق " بقلم جون براتون وجيف جولد".
بيلياس، د.، وكوستيليوس، أ. (٢٠١٤). الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي: مراجعة.
- د- المراجعة الدولية للإدارة والتسويق، ٤(٢)، ١٣٢-١٤٩.
- ذ- نوي، ر. أ.، هولينبيك، جي. آر.، جيرهارت، بي.، ورايت، بي. إم. (٢٠١٧). إدارة
الموارد البشرية: اكتساب الميزة التنافسية. تعليم ماكجرو هيل
- ر- تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على معدل الدوران M. A. (1995). هوسليد،
والإنتاجية والأداء المالي للشركات. مجلة أكاديمية الإدارة، ٣٨(٣)، ٦٣٥-٦٧٢

- لياو، إتش، توياء، كيه، ليباك، دي بي، وهونج، واي. (٢٠٠٩). هل يرون وجهها. ٤. ز -
- لوجه؟ وجهات نظر الإدارة والموظفين لأنظمة العمل عالية الأداء وعمليات التأثير على جودة الخدمة. مجلة علم النفس التطبيقي، ٩٤ (٢)، ٣٧١-٣٩١.
- محمد، ع.، وأحمد، خ. (٢٠١٨). "أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء س -
- العاملين: دراسة حالة شركة المياه بجدة". مجلة إدارة الموارد البشرية، ٥ (٢): ٤٥-٦٠.
- سليمان، ر. (٢٠١٧). "تحليل أداء إدارة الموارد البشرية وتأثيره على إنتاجية العاملين ش -
- في الشركات السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز
- مؤسسة الإحصاءات السعودية. (٢٠٢٠). "التقرير السنوي لسوق العمل في المملكة ص -
- العربية السعودية". رياض: مؤسسة الإحصاءات السعودية.
- .
- .

- a) Armstrong, M. (2017). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers.

- b) . Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human Resource Management: Theory and Practice. Palgrave.
- c) . Cascio, W. F. (2018). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. McGraw–Hill Education.
- d) . Dessler, G. (2019). Human Resource Management. Pearson.
- e) . Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). Human Resource Management. Cengage Learning.
- f) . Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR Value Proposition. Harvard Business Press.

- g) . Haines, S. G., & St-Onge, C. (2012). Organization Development: A Data-Driven Approach to Organizational Change. Routledge.
- h) . Armstrong, M. (2017). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers.
- i) . Dessler, G. (2019). Human Resource Management. Pearson.
- j) . Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2016). Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development. SAGE Publications.
- k) . Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). Human Resource Management. Cengage Learning.

1) . Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Fundamentals of Human Resource Management. McGraw–Hill Education.

2) . Salas, E., & Tannenbaum, S. I. (2017). Human Resource Management: A Strategic Approach. John Wiley & Sons