

دور إدارة المخاطر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الصناعة في  
المملكة العربية السعودية

**The role of risk management in achieving job satisfaction among workers in the  
industrial sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

خطة بحث مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

صلاح صالح علي الحازمي

إشراف

الدكتور هالة أحمد

١٤٤٦هـ / ٢٠٢٤م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

أهدي هذا العمل إلى أعزائي، الذين كانوا دائماً بجانبني يدعموني ويُلهموني.

شكراً لعائلتي الغالية على الحب الذي أكنوه وعلى الدعم اللامتناهي.

وشكراً لأصدقائي الأوفياء على الوقوف بجانبني في كل المواقف.

كما أعرب عن شكري لأساتذتي الأعزاء على التوجيه القيم والإلهام الذين أضافوه إلى حياتي

الأكاديمية.

آمل أن يكون هذا العمل بمثابة خطوة نحو تحقيق الأهداف العلمية والمساهمة في تطوير المعرفة

والمجتمع".

## شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

.....

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها

المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من

تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المخاطر في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الشركات الصناعية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة، وتبين أن قيمة معامل الارتباط الكلي كانت مرتفعة ( ٠,٨١٨ ) ، الأمر الذي يعطي مؤشراً أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة وتحسين أدائهم المهني.

وأوصت الدراسة بضرورة ضرورة بناء استراتيجيات كاملة لإدارة المخاطر تعتمد على الوسائل والتقنيات الحديثة التي تساعد في الحد من حدوث المخاطر داخل بيئة العمل، والاهتمام بتدريب العاملين على الإستراتيجيات الحديثة وكيفية التعامل مع المخاطر بشكل إيجابي وفعال دون التأثير على الأداء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر - الرضا الوظيفي - قطاع الصناعة.**

## **Abstract**

The study aimed to identify the role of risk management in achieving job satisfaction for workers in the industrial sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study relied on the descriptive analytical approach. The study population represented workers in industrial companies. Due to the difficulty of conducting a comprehensive census of all members of the study population, the study used the simple random sampling method.

The results of the study showed that there is a statistically significant positive correlation between the application of risk management strategies and achieving job satisfaction for workers in the industrial sector. It was found that the value of the total correlation coefficient was high ( $0.818$ ), which indicates that the application of risk management strategies works to achieve job satisfaction for workers in the industrial sector and improve their professional performance.

The study recommended the necessity of building a comprehensive risk management strategy based on modern means and techniques that help reduce the occurrence of risks within the work environment, and paying attention to training workers on modern strategies and how to deal with risks in a positive and effective manner without affecting organizational performance.

**Keywords:** Risk management – job satisfaction – industrial sector.

## قائمة المحتويات

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| إهداء .....                             | ج  |
| شكر وتقدير .....                        | د  |
| المستخلص .....                          | هـ |
| Abstract .....                          | و  |
| قائمة المحتويات .....                   | ز  |
| قائمة الجداول .....                     | ك  |
| قائمة الأشكال .....                     | ل  |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... | ١  |
| ١,١ المقدمة .....                       | ١  |
| ٢,١ مشكلة الدراسة .....                 | ٣  |
| ٣,١ أهمية الدراسة .....                 | ٥  |
| ٤,١ أهداف الدراسة .....                 | ٧  |
| ٥,١ تساؤلات الدراسة .....               | ٨  |
| ٦,١ فرضيات الدراسة .....                | ٩  |
| ٧,١ النموذج النظري للدراسة .....        | ٩  |
| ٨,١ حدود الدراسة .....                  | ١٠ |
| الفصل الثاني: الإطار النظري .....       | ١١ |

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| ١١ | ١,٢ المقدمة.....                                   |
| ١١ | ٢,٢ تاريخ ونشأة إدارة المخاطر:.....                |
| ١٣ | ١,٢,٢ تعريف إدارة المخاطر:.....                    |
| ١٤ | ٢,٢,٢ أبعاد إدارة المخاطر:.....                    |
| ١٦ | ٣,٢,٢ المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر:.....       |
| ٢٠ | ٤,٢,٢ أهداف إدارة المخاطر:.....                    |
| ٢٢ | ٣,٢ الرضا الوظيفي.....                             |
| ٢٣ | ١,٣,٢ مفهوم الرضا الوظيفي.....                     |
| ٢٤ | ٢,٣,٢ أهمية الرضا الوظيفي.....                     |
| ٢٦ | ٣,٣,٢ أبعاد الرضا الوظيفي.....                     |
| ٣١ | ٤,٣,٢ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.....       |
| ٣٤ | ٥,٣,٢ طرق قياس الرضا الوظيفي.....                  |
| ٣٨ | ٤,٢ العلاقة بين إدارة المخاطر والرضا الوظيفي:..... |
| ٤٠ | ٥,٢ الدراسات السابقة.....                          |
| ٤٩ | <b>الفصل الثالث: المنهجية</b> .....                |
| ٤٩ | ١,٣ المقدمة.....                                   |
| ٤٩ | ٢,٣ المنهجية وطرق البحث.....                       |
| ٤٩ | ٣,٣ أدوات جمع البيانات.....                        |
| ٥٠ | ٤,٣ مجتمع وعينة الدراسة:.....                      |
| ٥٠ | ٥,٣ أدوات الدراسة:.....                            |

|    |                                                                                       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|
| ٥٢ | ٦,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:                                                     |
| ٥٣ | ٧,٣ صدق أداة الدراسة                                                                  |
| ٥٦ | ٨,٣ ثبات أداة الدراسة                                                                 |
| ٥٨ | <b>الفصل الرابع: تحليل النتائج</b>                                                    |
| ٥٨ | ١,٤ المقدمة                                                                           |
| ٥٨ | ٢,٤ تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة                                        |
| ٥٨ | ١,٢,٤ متغير الجنس                                                                     |
| ٥٩ | ٢,٢,٤ متغير العمر                                                                     |
| ٥٩ | ٣,٢,٤ المستوى الوظيفي                                                                 |
| ٦٠ | ٤,٢,٤ عدد سنوات الخبرة                                                                |
| ٦١ | ٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات قائمة الاستبان                                             |
| ٦١ | ١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير المستقل " إدارة المخاطر "                        |
| ٦١ | ١,١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات محور مخاطر الثقافة التنظيمية                           |
| ٦٣ | ٢,١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات محور مخاطر الموارد البشرية                             |
| ٦٤ | ٣,١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات محور مخاطر السمعة التنظيمية                            |
| ٦٦ | ٢,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات محور الرضا الوظيفي                                       |
| ٦٨ | ٤,٤ التحقق من فروض الدراسة                                                            |
|    | ١,٤,٤ معامل ارتباط بيرسون للتحقق من مستوى العلاقة الارتباطية بين إدارة المخاطر والرضا |
| ٦٨ | الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة.                                                       |

٢,٤,٤ تحليل التباين للإنحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر إدارة المخاطر على الرضا الوظيفي

٧١ ..... للعاملين بقطاع الصناعة

٧٤ ..... الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

٧٤ ..... ١,٥ المقدمة

٧٤ ..... ٢,٥ الإستنتاجات

٧٥ ..... ٣,٥ التوصيات

٧٦ ..... ٤,٥ المقترحات

٧٧ ..... المراجع

..... الملاحق

## قائمة الجداول

| رقم الجدول | اسم الجدول                                                                                                               | الصفحة |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| (١-٣)      | درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات أداة الاستبيان                                                               | ٥١     |
| (٢-٣)      | مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة                                                                      | ٥٢     |
| (٣-٣)      | معاملات الارتباط لعبارات محور مخاطر الثقافة التنظيمية                                                                    | ٥٣     |
| (٤-٣)      | معاملات الارتباط لعبارات محور مخاطر الموارد البشرية                                                                      | ٥٤     |
| (٥-٣)      | معاملات الارتباط لعبارات محور مخاطر السمعة التنظيمية                                                                     | ٥٥     |
| (٦-٣)      | معاملات الارتباط لعبارات محور الرضا الوظيفي                                                                              | ٥٥     |
| (٧-٣)      | معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد قائمة الاستبيان                                                                         | ٥٧     |
| (١-٤)      | وصف عينة البحث وفق الجنس                                                                                                 | ٥٨     |
| (٢-٤)      | وصف عينة البحث وفق العمر                                                                                                 | ٥٩     |
| (٣-٤)      | وصف عينة البحث وفق المستوى الوظيفي                                                                                       | ٥٩     |
| (٤-٤)      | وصف عينة البحث وفق عدد سنوات الخبرة                                                                                      | ٦٠     |
| (٥-٤)      | الإحصاء الوصفي لعبارات مخاطر الثقافة التنظيمية                                                                           | ٦١     |
| (٦-٤)      | الإحصاء الوصفي لعبارات مخاطر الموارد البشرية                                                                             | ٦٣     |
| (٧-٤)      | الإحصاء الوصفي لعبارات مخاطر السمعة التنظيمية                                                                            | ٦٤     |
| (٨-٤)      | الإحصاء الوصفي لعبارات محور الرضا الوظيفي                                                                                | ٦٦     |
| (٩-٤)      | مصفوفة الارتباطات بيرسون Pearson Correlation Coefficient<br>بين إدارة المخاطر والرضا الوظيفي                             | ٦٨     |
| (١٠-٤)     | تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر إدارة المخاطر<br>على الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة               | ٧١     |
| (١١-٤)     | نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression<br>لإختبار حجم تأثير أبعاد إدارة المخاطر على الرضا الوظيفي | ٧٢     |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | اسم الشكل                                                   | رقم الشكل |
|--------|-------------------------------------------------------------|-----------|
| ٩      | نموذج الدراسة                                               | (١-١)     |
| ٦٢     | قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور مخاطر الثقافة التنظيمية | (١-٤)     |
| ٦٤     | قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مخاطر الموارد البشرية        | (٢-٤)     |
| ٦٥     | قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور مخاطر السمعة التنظيمية  | (٣-٤)     |
| ٦٧     | قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور الرضا الوظيفي           | (٤-٤)     |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### ١,١ المقدمة

تعد إدارة المخاطر أحد الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات الصناعية وتحقيق استدامتها، خاصةً في بيئات العمل التي تشهد تحديات متزايدة وتحولات اقتصادية وتقنية متسارعة، فإدارة المخاطر لم تعد تقتصر على التعامل مع الحوادث أو تقليل الخسائر، بل أصبحت أداة استراتيجية تضمن تحقيق الاستقرار المؤسسي وتوفير بيئة عمل محفزة وآمنة، وتمثل هذه البيئة عنصرًا جوهريًا في تعزيز رضا العاملين، الذي يُعد بدوره من المحاور الأساسية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات وتطوير أدائها، الرضا الوظيفي لا يقتصر فقط على توفير امتيازات مادية للعاملين، بل يرتبط أيضًا بشعورهم بالثقة والأمان والاستقرار في بيئة العمل، وهي عوامل تتأثر بشكل مباشر بإجراءات إدارة المخاطر. (الحديدي، ٢٠٢٠)

في المملكة العربية السعودية، يشهد قطاع الصناعة نموًا متسارعًا ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تستهدف تنويع الاقتصاد الوطني وتطوير القطاعات غير النفطية ومع توسع هذا القطاع، تزايد الحاجة إلى مواجهة المخاطر المتنوعة التي قد تؤثر على استقرار بيئة العمل، مثل مخاطر الثقافة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر السمعة التنظيمية، هنا تظهر أهمية إدارة المخاطر كعامل رئيسي في بناء بيئة عمل تُشعر العاملين بالطمأنينة وتعزز من ارتباطهم الوظيفي، إذ أن

تحقيق رضا العاملين لا يسهم فقط في تحسين الأداء والإنتاجية، بل يؤدي أيضًا إلى تقليل معدلات دوران العمالة وزيادة التزامهم تجاه المؤسسة. (أفريقز، ٢٠٢٠)

تشير الدراسات الحديثة إلى أن توفير بيئة عمل خالية من التهديدات والمخاطر، مثل الحوادث المهنية أو الأزمات المالية، يسهم بشكل كبير في تحسين مستويات الرضا الوظيفي، فالعاملون الذين يشعرون بأن مؤسساتهم تتخذ إجراءات وقائية لضمان سلامتهم ورفاهيتهم يكونون أكثر اندماجًا وتحفيزًا للعمل في السياق ذاته، تلعب إدارة المخاطر دورًا محوريًا في تقليل القلق والتوتر بين العاملين من خلال وضع خطط استباقية للتعامل مع الأزمات وضمان استمرارية العمليات دون تأثيرات كبيرة. (الحواجرة، ٢٠٢٠)

إن العلاقة بين إدارة المخاطر والرضا الوظيفي لا تنحصر فقط في تأثير الإجراءات المباشرة، بل تمتد إلى الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين. على سبيل المثال، عندما تُظهر المؤسسات الصناعية اهتمامًا كبيرًا بسلامة موظفيها وتوفر بيئة عمل آمنة، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على شعورهم بالانتماء والثقة وبالنسبة للمملكة العربية السعودية، حيث يُعد قطاع الصناعة جزءًا حيويًا من التنمية الاقتصادية، يصبح تعزيز رضا العاملين عبر إدارة المخاطر الفعالة ضرورة ملحة لتحقيق استدامة القطاع وزيادة مساهمته في الاقتصاد الوطني. (رزيق، ٢٠١٧)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر والرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الصناعة بالمملكة، وتسليط الضوء على أهمية تطبيق استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر في تحقيق بيئة عمل مستقرة وجاذبة، كما تسعى إلى تقديم رؤى حول كيفية تعزيز إدراك العاملين

لأهمية هذه الاستراتيجيات ودورها في تحسين حياتهم المهنية والشخصية، بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة توصيات يمكن أن تساعد المؤسسات الصناعية على تحسين سياساتها المتعلقة بإدارة المخاطر، مما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية طويلة الأجل ويعزز من تنافسية القطاع الصناعي في المملكة. (السبيعي، ٢٠١٩)

فإن التركيز على إدارة المخاطر بوصفها أداة لتحسين الرضا الوظيفي لا يساعد فقط على رفع كفاءة الأداء المؤسسي، بل يعكس أيضاً التزام المؤسسات بتحقيق التنمية المستدامة وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومن خلال هذا التكامل بين إدارة المخاطر ورضا العاملين، يمكن للمؤسسات تعزيز استقرارها وإنتاجيتها في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد. (السبيعي، ٢٠١٩)

## ٢,١ مشكلة الدراسة

تعد إدارة المخاطر والرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تشغل المؤسسات الصناعية، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، تتنوع المخاطر التي تواجه المؤسسات بين مخاطر تشغيلية ومالية وتقنية وصحية، مما يجعل من الضروري تبني استراتيجيات شاملة لإدارة هذه المخاطر وفي قطاع الصناعة، الذي يعتمد بشكل كبير على القوى العاملة، تُعتبر إدارة المخاطر أداة استراتيجية لضمان سلامة الموظفين واستقرار بيئة العمل، مما ينعكس مباشرة على مستويات رضاهم الوظيفي وأدائهم. (سعودي، ٢٠٢٠)

في المملكة العربية السعودية، يُعد قطاع الصناعة أحد القطاعات الرئيسية المستهدفة ضمن رؤية ٢٠٣٠، حيث يسعى لتحقيق التنويع الاقتصادي وتقليل الاعتماد على النفط، ومع توسع هذا القطاع وتزايد التحديات والمخاطر المرتبطة به، ظهرت الحاجة إلى فهم أعمق لدور إدارة المخاطر في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. إذ أن العاملين في بيئة عمل غير آمنة أو لا يتم فيها التعامل مع المخاطر بشكل فعال قد يواجهون ضغوطاً نفسية وقلقاً مستمراً، مما يؤثر على مستوى التزامهم وإنتاجيتهم. (الصياح، ٢٠٢٤)

على الرغم من أن إدارة المخاطر أصبحت جزءاً أساسياً من استراتيجيات المؤسسات الصناعية، إلا أن هناك فجوة في فهم تأثير هذه الإدارة على العاملين بشكل مباشر، تتركز أغلب الجهود البحثية السابقة على الجوانب التقنية والمالية لإدارة المخاطر، مع إغفال العلاقة الوثيقة بينها وبين تحسين ظروف العمل ورفع مستويات الرضا الوظيفي، هذا الإغفال يترك فراغاً معرفياً حول كيفية استثمار إدارة المخاطر كأداة لتحسين بيئة العمل وجعلها أكثر جاذبية للعاملين. (العثمان، ٢٠١٧)

في السياق السعودي، تتفاقم هذه الفجوة بسبب التحديات التي تواجهها المؤسسات الصناعية، مثل نقص الوعي بأهمية إدارة المخاطر الشاملة، وضعف التزام بعض المؤسسات بتطبيق إجراءات السلامة المهنية. هذه التحديات تؤدي إلى تدني مستويات رضا العاملين، مما يهدد استقرار القوى العاملة ويؤثر سلباً على تحقيق أهداف القطاع الصناعي. بالإضافة إلى ذلك، فإن العوامل النفسية

والاجتماعية المرتبطة بشعور العاملين بالأمان في مكان العمل غالباً ما يتم تجاهلها عند تصميم استراتيجيات إدارة المخاطر.

بناءً على ذلك، تتبع المشكلة البحثية لهذه الدراسة من الحاجة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر والرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية، وتسعى إلى الإجابة عن تساؤلات متعددة، مثل: كيف تسهم إدارة المخاطر في تحسين مستويات الرضا الوظيفي؟ وما هي الإجراءات والتدابير التي يمكن أن تتبناها المؤسسات لتعزيز رضا العاملين من خلال إدارة المخاطر الفعالة؟ كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تستند إلى فهم أعمق لهذه العلاقة، بما يسهم في تحسين أداء المؤسسات الصناعية وتحقيق أهدافها، كما تمثل هذه الدراسة محاولة لفهم التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق إدارة المخاطر في القطاع الصناعي السعودي، مع التركيز على العامل البشري كعنصر رئيسي لتحقيق النجاح والاستدامة.

### ٣,١ أهمية الدراسة

#### ❖ الأهمية العلمية:

- تمثل هذه الدراسة إضافة معرفية للمجال الأكاديمي والبحثي من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة المخاطر والرضا الوظيفي في قطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية، وهو موضوع لم ينل نصيبه الكافي من البحث.

- تهدف الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات الحالية التي تركز بشكل رئيسي على الجوانب الفنية أو المالية لإدارة المخاطر، مع إغفال تأثيرها على العنصر البشري في المؤسسات الصناعية.
- تأتي الأهمية العلمية لهذه الدراسة من الحاجة إلى فهم كيفية تأثير إجراءات إدارة المخاطر، مثل استراتيجيات مخاطر الثقافة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر السمعة التنظيمية، على تحسين بيئة العمل ورفع مستويات رضا العاملين.
- كما تسهم الدراسة في تقديم إطار نظري يوضح دور إدارة المخاطر كعنصر محفز للرضا الوظيفي، مما يمكن الباحثين من استخدام هذا الإطار كأساس لدراسات مستقبلية حول مواضيع ذات صلة.
- علاوة على ذلك، تعزز الدراسة من معرفة المؤسسات الصناعية بأهمية التكامل بين الجوانب التشغيلية والبشرية في إدارة المخاطر، وتبرز كيف يمكن للمؤسسات تحقيق توازن بين حماية مواردها وتعزيز رضا العاملين، مما يدعم أهداف الاستدامة والتنافسية على المدى الطويل.

#### ❖ الأهمية العملية:

- تمثل النتائج المتوقعة للدراسة مرجعاً قيماً للممارسين وصناع القرار في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية، إذ تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين استراتيجيات إدارة المخاطر بما يضمن تعزيز رضا العاملين واستقرارهم النفسي والمهني.

- في سياق رؤية المملكة ٢٠٣٠، تعد الأهمية العملية لهذه الدراسة كبيرة، حيث يدعم تحسين رضا العاملين الأهداف الاستراتيجية للرؤية، مثل زيادة الإنتاجية، تقليل معدلات دوران العمالة، وتعزيز التنافسية في القطاع الصناعي. تسهم الدراسة في تمكين المؤسسات من تصميم بيئات عمل أكثر أمانًا واستقرارًا، مما يساعدها على جذب الكفاءات والحفاظ عليها.
- بالإضافة إلى ذلك، توفر الدراسة لصناع القرار أدوات قياس لتقييم مدى فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر الحالية وتأثيرها على رضا العاملين، كما تقدم مقترحات لتطوير سياسات وبرامج تدريبية تهدف إلى تعزيز وعي العاملين والمشرفين بأهمية إدارة المخاطر في تحسين بيئة العمل.
- على المستوى الوطني، تسهم هذه الدراسة في دعم جهود التنمية المستدامة من خلال تقديم حلول عملية تعزز من استقرار القوى العاملة في قطاع الصناعة، مما ينعكس إيجابيًا على الاقتصاد الوطني ويزيد من مساهمة القطاع في تحقيق أهداف التنمية الشاملة.

#### ٤,١ أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة العلاقة بين إدارة المخاطر والرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية، وينتزع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية على النحو التالي.

١. تحديد مدى تأثير مخاطر الثقافة التنظيمية كجزء من إدارة المخاطر على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

٢. تحليل الدور الذي تقوم به إستراتيجيات مخاطر الموارد البشرية في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين.

٣. استكشاف العلاقة بين التزام المؤسسات بتطبيق إدارة المخاطر واستقرار بيئة العمل.

٤. قياس تأثير المخاطر مخاطر السمعة التنظيمية على مستويات القلق والتوتر الوظيفي لدى العاملين.

٥. تقديم توصيات لتحسين إدارة المخاطر بما يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي.

## ٥,١ تساؤلات الدراسة

يتمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة فيما يلي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية على النحو التالي:

١. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين؟

٢. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر الموارد البشرية والرضا الوظيفي للعاملين؟

٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر السمعة والرضا الوظيفي للعاملين؟

## ٦,١ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية على النحو التالي:

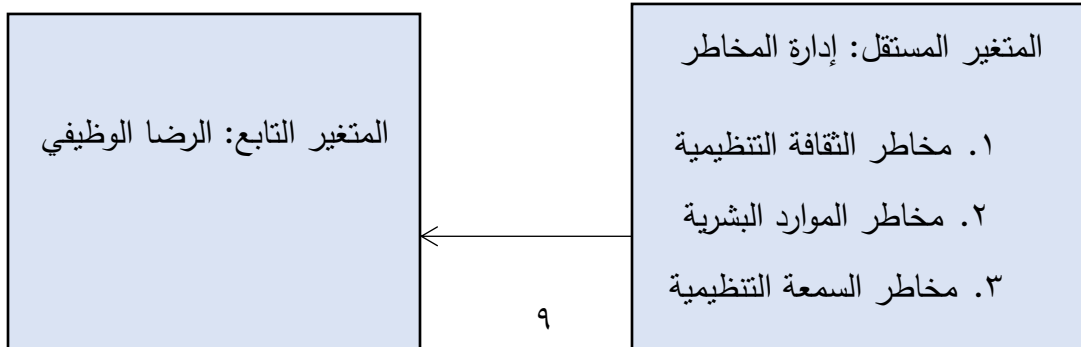
١. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية.

٢. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر الموارد البشرية والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية.

٣. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر السمعة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية.

## ٧,١ النموذج النظري للدراسة

من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والرجوع إلى كافة الأدبيات التي تهتم بدراسة استراتيجيات إدارة المخاطر، تم بناء نموذج الدراسة، ومن ثم وضع الشكل التوضيحي التالي لتوضيح نموذج الدراسة.



## ٨,١ حدود الدراسة

١. الحدود الموضوعية: تتطرق هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المخاطر في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية.
٢. الحدود الزمانية: يتم تنفيذ هذه الدراسة في عام ١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م.
٣. الحدود المكانية: تقتصر تطبيق هذه الدراسة على عينة من العاملين في قطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية بما في ذلك العاملين في مختلف المستويات الإدارية والفنية.
٤. الحدود البشرية: تعتمد الدراسة على مجموعة من العاملين بمختلف الشركات الصناعية بالمملكة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### ١,٢ المقدمة

يستعرض هذا الفصل المفاهيم والخلفية النظرية التي تناولتها الأدبيات المتعلقة بإستراتيجيات إدارة المخاطر ودورها داخل المنظمات، فضلاً عن مراجعة البحوث والدراسات السابقة التي أُجريت حول هذا الموضوع، بالإضافة إلي عدد من الدراسات السابقة على النحو المبين أدناه:

### ٢,٢ تاريخ ونشأة إدارة المخاطر:

تعود جذور إدارة المخاطر إلى دمج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية مع النظرية المالية والتأمين في القطاع المالي، ظهر مصطلح إدارة المخاطر لأول مرة في مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو" في عام ١٩٥٦، حيث اقترح الكاتب ضرورة وجود شخص مسؤول داخل المنظمة عن إدارة المخاطر، كانت البنوك من بين أولى المؤسسات التي استهلت إدارة المخاطر، مع التركيز على إدارة الأصول والخصوم، حيث تبين أن هناك طرقاً فعالة للتعامل مع المخاطر يمكن أن تمنع حدوث الخسائر أو تحد من آثارها عند عدم إمكانية تجنبها ( الحديدي، ٢٠٢٠).

توسعت استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات، خاصة في القطاع المالي مثل شركات التأمين وصناديق الاستثمار، رغم أن إدارة المخاطر ترتبط بشكل تقليدي بشراء التأمين، إلا أن القول بأنها نشأت فقط نتيجة لذلك يعد نظرة قاصرة، لقد جاءت إدارة المخاطر نتيجة تحويل جذري في المفاهيم، حيث كانت فلسفة التأمين منذ زمن طويل تُعتبر المدخل الأساسي للتعامل مع المخاطر، وعلى الرغم من استخدام تقنيات مثل الاحتفاظ بالعوامل والسيطرة على الخسائر، كانت

تُعتبر بدائل للتأمين، وكان يُنظر إلى التأمين على أنه الوسيلة القياسية في إدارة المخاطر. (فخوري، ٢٠٢٠)

شهد هذا التوجه نحو إدارة المخاطر تطوراً في مجال الإدارة، حيث بدأ التركيز على تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين، لقد تم الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر على مدار فترة زمنية ورافق ذلك تطور علم الإدارة الأكاديمي.

انتشرت فلسفة إدارة المخاطر تدريجياً من مؤسسة إلى أخرى، وعندما تم تغيير اسم رابطة مشتري التأمين إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في عام ١٩٧٥، كان هذا التغيير دليلاً على التحول الواضح في المفاهيم، بدأت الجمعية بنشر مجلة متخصصة في "إدارة المخاطر"، كما قام قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر تقارير ودراسات تدعم مديري المخاطر، بالإضافة إلى ذلك، أسس معهد التأمين الأمريكي برنامجاً تعليمياً في إدارة المخاطر، حيث حصل المعنيون على شهادات بعد اجتياز امتحانات معينة، مما أضفى طابعاً أكاديمياً على هذه الممارسة. (القحطاني، ٢٠٢٣)

أصبحت السيطرة على المخاطر وتقليل آثارها من المبادئ الأساسية في إدارة المخاطر، مما زاد من التركيز على التحكم والإدارة، والتي تتجاوز مجرد تقليل احتمالية حدوث الخسائر، وقد تم التوصل إلى استنتاجات معنية توضح إمكانية إدارة المخاطر بشكل فعال ضمن الحدود الممكنة، دون السعي إلى القضاء عليها بالكامل.

## ١,٢,٢ تعريف إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر تشير إلى مجموعة من العمليات التي تهدف إلى قياس أو تقييم الأخطار، ومن ثم تطوير استراتيجيات فعالة لإدارتها، تتمثل هذه الاستراتيجيات في تحويل الخطر إلى نقطة أخرى، أو تجنب هذا الخطر، أو التقليل من التأثير السلبي المرتبط به، في بعض الحالات، قد يتم قبول بعض أو جميع النتائج المرتبطة بخطر معين، يُنظر إلى إدارة المخاطر كنوع من الأساليب العلمية التي تُعتبر ضرورية عند اتخاذ أي قرار بخصوص مواجهة المخاطر، وذلك بهدف تقليل الخسائر أو حتى منعها بشكل كامل (الحواجرة، ٢٠٢٠).

يمكن أيضاً تعريف إدارة المخاطر بأنها منهج علمي يتعامل مع المخاطر من خلال توقع الخسائر المحتملة وتصميم وتنفيذ تدابير تساهم في تقليل إمكانية حدوثها، وكذلك التخفيف من الآثار المالية الناجمة عنها إلى أدنى حد ممكن، إنها تتضمن مجموعة من الواجبات والأنشطة التي يقوم بها المسؤولون بهدف التحكم في الأخطار التي قد تواجه المؤسسة، وذلك لخلق ظروف آمنة ومعقولة قبل حدوث أي حادث. (القحطاني، ٢٠٢٣)

وفقاً لرؤية هاير، فإن إدارة المخاطر تُعتبر الوظيفة الأساسية التي تهتم بكشف الأخطار، تقييمها، والتأمين عليها، وبالتالي، يمكن أن نفهم التعريف الإجرائي لإدارة المخاطر على أنها نظام شامل ومتكامل يهدف إلى توفير البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة، يتضمن ذلك تحديد ومقاييس آثار هذه المخاطر على أنشطة المؤسسة، بما في ذلك إيراداتها ونفقاتها، ووضع الخطط اللازمة للتقليل من هذه المخاطر والسيطرة عليها أو التخفيف من آثارها. (قرين، ٢٠٢١)

## ٢,٢,٢ أبعاد إدارة المخاطر:

### ❖ أولاً: مخاطر الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية المحور الرئيسي الذي يدور حوله سلوك الأفراد داخل المؤسسة، إن الثقافة التي تميز كل منظمة تؤثر بشكل كبير على كيفية استجابة الموظفين للمخاطر والمواقف غير المتوقعة، عندما تسود ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من الشفافية والاحترام المتبادل، فإن أفراد الفريق يصبحون أكثر استعداداً لمواجهة التحديات بشكل جماعي، الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة يمنح الموظفين القوة للاستجابة للمخاطر بفعالية وأمان، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. (لوالبية، ٢٠٢١)

تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في تشكيل القيادة داخل المؤسسة، حيث يسهم القادة الذين يتحلّون بمبادئ ثقافية واضحة في تعزيز أجواء العمل الإيجابية، من ناحية أخرى، يمكن أن تؤدي الثقافة السلبية إلى مستويات مرتفعة من عدم الرضا وفقدان الفعالية، مما قد يسفر عن زيادة المخاطر، لذلك، يجب على المنظمات اعتماد استراتيجيات لتعزيز ثقافة تنظيمية قوية، مثل إدماج الموظفين في اتخاذ القرارات، والتشجيع على الابتكار، وتقديم الدعم الكافي للمواهب، مما يعكس التزام المؤسسة بتوفير بيئة عمل إيجابية، من خلال الاستفادة من الثقافة التنظيمية بشكل استراتيجي، يمكن للمؤسسات بناء ميزة تنافسية قوية تساعد في التحسين المستمر للأداء وتقليل المخاطر المحتملة. (المجالي، ٢٠٢٠)

## ❖ ثانياً: مخاطر الموارد البشرية

تلعب مخاطر الموارد البشرية دوراً حيوياً في النظام الإداري للمنظمات، حيث تعتبر من المكونات الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، تتعلق هذه المخاطر بالقدرة على جذب والاحتفاظ بالمواهب المناسبة وضمان توفير الكفاءات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال، يعد تحديد الاحتياجات التدريبية والإحصاء الفعلي للموارد البشرية الحالية من الأمور الحيوية التي تساعد في تقليل المخاطر المرتبطة بسوق العمل، حيث أن القاعدة العمالية المتنوعة والمرنة يمكن أن تساعد المؤسسات على التكيف بسرعة مع التغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية. (المجالي، ٢٠٢٠)

عندما تعمل إدارات الموارد البشرية بشكل متناغم مع الإدارات الأخرى، فهذا يعزز كذلك من فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر، على سبيل المثال، يمكن لفريق الموارد البشرية إجراء تقييمات دورية لتحديد المهارات المطلوبة لمواجهة تحديات السوق، وبالتالي بناء برامج تدريبية تتماشى مع هذه الاحتياجات، كما يمكنهم تقديم برامج تحفيزية تنعكس إيجاباً على الروح المعنوية للموظفين وولائهم للمنظمة، من الضروري أن تتبنى المؤسسات رؤية شاملة لإدارة الموارد البشرية بحيث تُعدّ منتجاً استراتيجياً يعزز من قدرتها على مواجهة المخاطر والتحديات، وفي الوقت نفسه يعزز من

مكانتها في السوق. (٢٠٢١). Y. Alsafadi

## ❖ ثالثاً: مخاطر السمعة التنظيمية

تعتبر مخاطر السمعة التنظيمية واحدة من أهم الأصول غير الملموسة التي تميز المؤسسات عن منافسيها في عالم الأعمال، تتأثر السمعة بشكل كبير بالممارسات اليومية والقرارات الاستراتيجية

التي تتخذها المنظمة، مما يجعل إدارتها أمرًا حيويًا للحفاظ على النجاح والاستمرارية، تتسبب التقارير السلبية أو الأزمات الإعلامية التي تنتشر بسرعة على وسائل التواصل الاجتماعي في آثار سلبية لا يمكن تجاهلها، مثل انخفاض ثقة العملاء، وفقدان الولاء، وتراجع الإيرادات (السبيعي ، ٢٠١٩).

تعتبر السمعة الجيدة من العوامل المؤثرة في جاذبية المنظمة للعملاء والمستثمرين على حد سواء، الشركات التي تتمتع بسمعة قوية غالبًا ما تجد سهولة أكبر في جذب المواهب الجديدة والاحتفاظ بها، بالإضافة إلى تحسين صورة العلامة التجارية الخاصة بها في السوق، وعلى العكس، فإن المؤسسات التي تعاني من سمعة سيئة قد تواجه صعوبة في التوسع والنمو، مما يؤدي إلى تراجع حصتها السوقية، لذلك، يتطلب الحفاظ على السمعة الجيدة استراتيجيات فعالة تركز على التواصل الشفاف، المشاركة المجتمعية، والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات، يمكن تحقيق ذلك من خلال بناء علاقات قوية مع العملاء وتطوير استراتيجيات للشراكة مع الجهات المعنية، مما يساعد في تعزيز صورة المنظمة وتحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل. Alzalabani, A. (٢٠٢٤)

### ٣,٢,٢ المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر:

#### ❖ أولاً: الأمن الصناعي

يُعتبر الأمن الصناعي أحد الأركان الأساسية في أي بيئة عمل تتطلب سلامة العاملين والمعدات، يتضمن هذا المفهوم فرض إجراءات وقائية وتطبيق تقنيات تتعلق بالسلامة بهدف تقليل

الحوادث والإصابات، يُعنى الأمن الصناعي بمجموعة من السياسات والتوجيهات التي تهدف إلى حماية العاملين من المخاطر المحتملة عبر خلق بيئة عمل مناسبة وآمنة.

تشمل الجوانب الرئيسية للأمن الصناعي (Anton, S. ٢٠٢٠):

- تحليل المخاطر: يتضمن تقييم شامل للمخاطر التي قد تتعرض لها المنشأة من خلال التعرف على العوامل المؤدية إلى الحوادث وتحديد مدى خطورتها.
- التدريبات والبرامج التوعوية: تعتبر التوعية والتدريب جزءاً محورياً في تقليل الحوادث، حيث تُعقد ورش عمل ودورات تدريبية لتعليم الموظفين كيفية التعامل مع المخاطر المحتملة.
- التفقيش والمراقبة: تتطلب سياسة الأمن الصناعي إجراء تفتيشات دورية للمرافق والمعدات لضمان التزام الشركة بالمعايير والإجراءات المقررة.
- استعدادات الطوارئ: من الضروري وجود خطط طوارئ واضحة للتعامل مع الحوادث عند حدوثها، مما يضمن جاهزية الفريق للاستجابة الفورية واستعادة العمليات سريعاً.

#### ❖ ثانياً: مفهوم نظام الوقاية

- نظام الوقاية هو مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تهدف إلى تأمين بيئة العمل من المخاطر التي قد تؤدي إلى حوادث أو إصابات، يحقق النظام الوقائي الأهداف التالية:
- تقييم المخاطر: يشمل ذلك تحليل مكان العمل لتحديد نقاط الضعف والمخاطر المتواجدة، ودراسة كيفية تقليلها أو إزالتها.

- التخطيط والتنفيذ: يتطلب تطوير خطة تفصيلية تشمل خطوات محددة للتحسين، بدءًا من مراجعة تصميم مكان العمل إلى تنفيذ إجراءات السلامة.
- المراقبة والتقييم: يجب ان يكون هناك أنظمة لمراقبة فعالية خطط الوقاية المطبقة، والتحقق من تحقيق الأهداف المتوخاة.
- التواصل: تعزيز ثقافة السلامة داخل المؤسسة عبر الشفافية في التواصل مع الفرق حول المخاطر والإجراءات المتبعة. (Badraig, H. A. ٢٠٢٢)

### ❖ ثالثاً: إدارة الأزمات

- إدارة الأزمات تمثل عملية معقدة تتطلب استعداداً عميقاً ومرونة عالية، تتضمن العملية عدة مراحل تتفاعل مع بعضها البعض لضمان التعامل الفعال مع الأزمات عندما تحدث:
- التخطيط المسبق: يشمل تطوير خطط طوارئ محددة لحالات الطوارئ المتوقعة، من الضروري الاستعداد لمواجهة الأزمات بشكل جاد ووضع استراتيجيات استباقية.
- التقييم السريع للموقف: فور وقوع أزمة، يجب تحديد مدى خطورة الوضع وتحليل المعلومات المتاحة بشكل سريع لضمان اتخاذ قرارات فعالة.
- اتخاذ القرارات: يعتمد النجاح في إدارة الأزمات على القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وصائبة، تشمل هذه القرارات تحويل الموارد، تحديد المسؤوليات، وبدء استراتيجيات التعافي.
- التواصل: تعتبر الرسالة الموجهة إلى الفئات المعنية (مثل الموظفين، العملاء، والمستثمرين) عاملاً حيوياً لتقليل القلق وتعزيز الثقة.

- التعافي والتقييم: بعد انتهاء الأزمة، تأتي مرحلة التعافي، والتي تتضمن استعادة العمليات

التشغيلية وتقييم ما حدث لتعلم الدروس وتحسين الخطط المستقبلية. Edirimanna, A.

(٢٠١٩)

#### ❖ الفرق بين إدارة الأزمات وإدارة المخاطر:

من المهم إدراك الفروق بين المفهومين، إدارة المخاطر تركز على أنماط إيقاع المخاطر المحتملة، بينما إدارة الأزمات تتعامل مع أحداث قد وقعت بالفعل.

- إدارة المخاطر: تشمل تقييم المخاطر والاستعداد لمواجهةها وتطوير استراتيجيات لتقليل تأثيرها، تُعتبر إدراك لنقاط الضعف والتخطيط المسبق.

- إدارة الأزمات: تعكس استجابة حقيقية لأحداث خارجة عن السيطرة، حيث تستدعي استجابة سريعة وفعالة،

باختصار، كلا المفهومين يلعبان دورًا هامًا في إدارة الأعمال والشركات لضمان استمرار العمليات وتقليل الانقطاعات غير المرغوب فيها، إن فهم العلاقة بينهما يساعد على تعزيز استراتيجيات الأمان والسلامة داخل المؤسسات. (٢٠٢١) Alsafadi, Y.

## ٢,٤ أهداف إدارة المخاطر:

تسعى إدارة المخاطر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الهامة التي تتعلق بحماية المؤسسة وضمان استمراريته ونجاحها في بيئة الأعمال المتغيرة، يمكن تصنيف هذه الأهداف إلى نوعين رئيسيين: الأهداف السابقة لحدوث الخسائر والأهداف اللاحقة لها ( القحطاني، ٢٠٢٣ )

### أولاً: أهداف ما قبل الخسارة

تتسم أهداف ما قبل الخسارة بالاستباقية، حيث تسعى إدارة المخاطر إلى تقليل احتمال وقوع الخسائر من خلال مجموعة من الخطوات والإجراءات، وتتضمن هذه الأهداف:

١. الاقتصاد: يعتبر تخفيض التكلفة المرتبطة بالمخاطر أحد الأهداف الرئيسية لإدارة المخاطر، يتطلب ذلك تحليل المصروفات المتعلقة ببرامج الأمان، وأقساط التأمين، وأساليب التصدي للخسائر مثل عمليات التأمين الذاتي، من خلال إجراء التحقيقات والتحليلات العميقة، يمكن تحديد التدابير الأكثر كفاءة من حيث التكلفة والتي تساهم في تقليل المصروفات وضمان حماية الأصول.

٢. تخفيض القلق: تساهم إدارة المخاطر في تقليل القلق الذي قد ينتاب الإدارة والعاملين نتيجة عدم اليقين المحتمل، إن القلق النفسي الناتج عن المخاطر والأحداث غير المتوقعة قد يؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة، عن طريق تنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، تستطيع الإدارة تحسين شعور الفرق بالإيجابية والثقة في البيئة التشغيلية، مما يتيح لهم التركيز على المهام الأساسية دون الانزعاج من المخاطر المحتملة.

٣. أداء الالتزامات المفروضة خارجياً: يرتبط هذا الهدف بتأمين المؤسسة ضد المخاطر التي قد تعوق قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه الأطراف الخارجية، مثل الدائنين أو الهيئات الحكومية، يتطلب ذلك وجود سياسات وضوابط مناسبة للتأكد من حماية الأصول من المخاطر الفائقة، تساهم إدارة المخاطر في تحسين العلاقات مع الأطراف الخارجية وتعزز من سمعة المؤسسة في السوق. (فخوري، ٢٠٢٠)

#### ثانياً: أهداف ما بعد الخسارة

في حال وقوع خسارة، يكون من الضروري أن تكون هناك استجابة سريعة وفعالة، ولهذا، تسعى إدارة المخاطر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف اللاحقة، منها (المجالي ، ٢٠٢٠):

١. بقاء المنشأة: يعتبر الحفاظ على استمرار عمل المؤسسة أحد الأهداف الأساسية بعد حدوث خسارة، يتضمن ذلك تطوير استراتيجيات لاستعانة بالموارد البشرية والتقنيات اللازمة لضمان العودة إلى العمليات بشكل طبيعي وسلس، يُعتبر الوقت المستغرق لاستعادة العمليات عاملاً حاسماً في تجنب المزيد من الخسائر.

٢. استمرار العمليات: يجب على المؤسسة أن تتبنى سياسات لضمان استمرارية العمل بعد الخسائر الكبيرة، يتضمن ذلك تخطيط سيناريوهات التوقف المفاجئ، وتطوير خطط للطوارئ، وتدريب الموظفين على إجراءات الاستجابة السريعة، تكون مرونة المؤسسة وقدرتها على العودة إلى الأنشطة الأصلية أساسية للحفاظ على رضا العملاء وتعزيز الثقة في العلامة التجارية.

٣. استقرار العوائد: يعد الاستقرار المالي أحد الأهداف الجوهرية للمنظمات بعد وقوع خسارة، يتوجب على إدارة المخاطر العمل على تقليل تأثير الأحداث السلبية على العوائد المالية، حيث يجب التفكير في كيفية إدارة التدفقات النقدية لضمان استمرارية المؤسسة في الأنشطة الأساسية حتى في أوقات الأزمات.

٤. استمرارية النمو: ينبغي أن تتعامل إدارة المخاطر مع التحديات التي قد تعيق النمو المستدام للمنظمة، يشمل ذلك النظر في المخاطر التي قد تؤثر على التوسع في أسواق جديدة أو تطوير منتجات جديدة، إن الاستجابة السريعة لتلك المخاطر تتيح للمنظمة الحفاظ على الابتكار وتعزيز تواجدتها في السوق بشكل فعال.

٥. المسؤولية الاجتماعية: يتطلب من المؤسسات تقليل الآثار السلبية لخسائرها على المجتمع والأفراد، تركز إدارة المخاطر على تعزيز التزام الشركة تجاه موظفيها وعملائها والموردين، يساهم ذلك في تعزيز الصورة العامة للمنظمة، حيث يتم التفكير في الأثر البيئي والاجتماعي للقرارات المتخذة. (العنيزان، ٢٠١٣)

### ٣,٢ الرضا الوظيفي

اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الأفراد ومستوى رضاهم الوظيفي، حيث يوجه هذا الرضا سلوكهم التنظيمي، لذلك، يجب على المنظمات الاهتمام بمصالح الأفراد ومشاكلهم، وتوفير مناخ تنظيمي داعم وداعم من أجل تحسين أدائهم والحفاظ على رضاهم الوظيفي ضمن الحدود المعقولة.

## ١,٣,٢ مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي مفهومًا غامضًا حيث لم يتم الاتفاق على تعريف موحد له، يعود هذا الغموض إلى كون الرضا الوظيفي حالة نفسية تتعلق بالموارد البشري، يصعب فهمها ودراساتها وقياسها، فضلاً عن الاختلاف في القيم والمعتقدات والظروف البيئية (الصياح، ٢٠٢٤).

قبل مناقشة الرضا الوظيفي، من الضروري الإشارة إلى مفهوم الرضا بشكل عام، يُعرّف الرضا بأنه عكس السخط، وارتضاه يعني رؤيته أهلاً له ورضاه به، وحبّه وقبوله له.

أما الرضا الوظيفي، فقد عرفه ستون بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، وعرفه هوبوك بأنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق: "أنا راضٍ في وظيفتي".

ويرى لاندي وترامبو أن مصطلح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تُستخدم بها عبارة "توعية الحياة المعيشية" لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام، ويشير ميست وهيتقيرون إلى أن الرضا الوظيفي يأتي في صميم جودة الحياة الوظيفية، والتي تعني مدى قيام المنظمة بتلبية احتياجات أو رغبات العاملين بكفاءة. (٢٠٢٤) Alzalabani, A.

ويعتقد هربرت أن مفهوم الرضا الوظيفي يشير إلى مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد هذه المشاعر وفقاً لثلاثة جوانب: ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره

العمل من وجهة نظرهم، ويعرفه إدوين ولوك على أنه الحالة العاطفية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.

تتعدد وجهات النظر والزوايا المتعلقة بالرضا الوظيفي، ويمكن القول إنه يشمل النقاط التالية:

- حالة الارتياح والقبول تجاه إشباع الاحتياجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل.
  - ردود الفعل الإيجابية حول مدى تحقيق الوظيفة لأهداف الأفراد وغاياتهم.
  - الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي يتأثر بمتغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
  - يرتبط الرضا الوظيفي بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بشكل عام.
- الرضا الوظيفي هو حالة تقبل الفرد لعمله وشعوره بالسعادة تجاه ممارسته، مما يجعله مقبلاً على عمله بحماس ورغبة، ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية وتمسكه به، وينعكس ذلك على أدائه وحياته الشخصية، حيث يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته. Alzalabani, A. (٢٠٢٤)

## ٢,٣,٢ أهمية الرضا الوظيفي

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري الذي بعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فهو يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديراً، موظفاً، أو عاملاً بسيطاً، باعتبار أن

هذا الأخير أهم مؤشرات نجاح المؤسسة ومدى كفاءتها وفعاليتها، الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهدافه وأهداف استراتيجية المؤسسة، وله أهمية بالغة لكل من (Anton, S. ٢٠٢٠) :

(بالنسبة للموظفين):

- التكيف مع بيئة العمل: يشعر الموظفون الراضون بقدرتهم على التحكم في عملهم وبيئتهم المحيطة، مما يعزز شعورهم بالراحة والاستقرار.
- الرغبة في الإبداع والابتكار: عندما يشعر الموظفون بأن احتياجاتهم مُلباة، يزداد لديهم الدافع للإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم: يكون الموظفون الراضون أكثر رغبة في تطوير حياتهم المهنية والتقدم في مناصبهم.
- الرضا عن الحياة: توفر المزايا المادية وغير المادية للوظيفة للموظفين القدرة على تلبية احتياجاتهم الحياتية، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم العام.

(بالنسبة للمؤسسات):

- ارتفاع مستوى الفعالية والكفاءة: يجعل الرضا الوظيفي الموظفين أكثر تركيزًا على عملهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات.

- خفض تكاليف الإنتاج: يساهم الرضا الوظيفي في تقليل معدلات الغياب والإضرابات والشكاوى، مما يقلل من التكاليف التشغيلية.

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: عندما يشعر الموظفون بأن احتياجاتهم مُلباة، يزداد ارتباطهم بمؤسساتهم، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات دوران الموظفين.

(بالنسبة للمجتمع):

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية: يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الاقتصادي للمجتمع.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع: يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى خلق بيئة عمل إيجابية، مما يعزز الإبداع والابتكار، ويساهم في التقدم المجتمعي.

### ٢,٣,٣ أبعاد الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتحقق عندما يشعر الفرد بالارتياح والتقدير تجاه عمله، يتكون من مجموعة من العوامل التي تؤثر على تصورات الفرد لشعوره بالراحة والسعادة في بيئة العمل، يُعتبر الرضا عن العمل أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين، ورفع مستوى الالتزام تجاه المنظمة، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، الأسباب المؤثرة في الرضا الوظيفي

(٢٠٢٢) Badraig, H. A.

١. الرضا عن الأجر:

يُعتبر الأجر جزءًا محوريًا في تقييم الرضا الوظيفي، ينظر العديد من الأفراد إلى الرواتب كتعويض مباشر عن جهودهم وعملهم، لذا يجب أن يكون الأجر متناسبًا مع المهام والمسؤوليات، وقعت العديد من الدراسات التي أظهرت العلاقة الوطيدة بين مستوى الرواتب ورضا الموظف؛ حيث يتوقع الأفراد أن تعكس رواتبهم قيمتهم في سوق العمل ومع جهودهم، الفروق في الأجور بين الأفراد يمكن أن تؤدي إلى شعور بخيبة الأمل أو عدم الرضا، لذا من المهم توفير هيكل رواتب عادل يتماشى مع متطلبات السوق.

علاوة على ذلك، يمكن أن يؤثر نظام الحوافز والمكافآت على الرضا، فالأفراد الذين يتلقون حوافز أداء إضافية يشعرون غالبًا بالتقدير، مما يزيد من مستويات رضاهم عن العمل، تحسين مستوى الأجر وحوافز الأداء يمكن أن يساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية والالتزام الداخلي لكل موظف.

## ٢. الرضا عن محتوى العمل:

محتوى العمل هو الجانب الذي يشمل المهام اليومية والواجبات التي يُكلف بها الموظف، إذا كانت هذه المهام متنوعة وتُلبي احتياجات الفرد من التحدي والإبداع، فإن ذلك يعزز من رضاهم، يُشار إلى أهمية خصائص العمل مثل التنوع والقدرة على اتخاذ القرار، عندما يتاح للفرد فرصة استخدام مهاراته وقدراته، يشعرون بأنهم مساهمون حقيقيون، مما يعزز شعورهم بالمعنى والهدف.

تعتبر المبادرة والتوجه الذاتي أيضاً من العوامل المهمة، حين يُسمح للموظفين بأن يكونوا جزءاً من العملية الإبداعية، فإنهم يشعرون بقيمة أكبر للعمل الذي يقومون به، تحقيق هذا التوازن بين المهام والفرص يساعد في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية تُشجع على الإبداع وتطوير المهارات.

### ٣. الرضا عن فرص الترقية:

تُعتبر فرص الترقية واحدة من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على رضا الموظف، العديد من الأفراد يكون لديهم طموحات، ويبحثون عن أفق جديد يتطلعون إليه في مسيرتهم المهنية، الشعور بأن الجهود المبذولة قد تؤدي إلى فرص للترقية والتقدم يمكن أن يُشكل دافعاً قوياً للموظف. لتحقيق ذلك، يحتاج أصحاب العمل إلى توفير برامج تدريب وتطوير مهنية واضحة، يمكن أن تسهم هذه البرامج في تجهيز الموظفين للترقيات، مما يُشعرهم بالاستثمار في مسيرتهم، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يُشعر جميع الموظفين بأن الفرص متاحة للجميع بشكل عادل، مما يُعزز من ثقافة العمل ويزيد من رضا الأفراد.

### ٤. الرضا عن نمط الإشراف:

نمط الإشراف يلعب دوراً حيوياً في تشكيل شعور الموظف بالرضا، يُعتبر القائد الذي يُظهر الدعم والتفهم تجاه فريقه أكثر قدرة على خلق بيئة عمل مُريحة، عندما يُظهر المشرف رغبة في الاستماع لمشكلات العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، يُساعد ذلك في بناء علاقة ثقة.

تتطلب الديناميكية الفعالة بين المشرف ومروؤسيه التواصل المستمر والتفاعل المفتوح، يجب أن يشعر الموظف بأنه يُمكنه التعبير عن أفكاره ومشاعره بحرية؛ فذلك يُسهم في تعزيز الرضا

وتحفيز الابتكار، تعتبر الصداقات المهنية الناتجة عن التواصل القوي أحد العوامل المهمة التي تؤثر إيجابياً على تجربة العمل.

#### ٥. الرضا عن جماعة العمل:

تعتبر جماعة العمل ركيزة أساسية في الرضا الوظيفي، فعندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من فريق متماسك، فإنهم يصبحون أكثر التزاماً وإنتاجية، يتطلب تعزيز العمل الجماعي التعاون وتطوير العلاقات الشخصية بين الأعضاء، مما يعزز من شعور الانتماء.

تُعتبر الأنشطة الاجتماعية والتفاعلات اليومية بين زملاء العمل من العوامل التي تؤثر على الأجواء السائدة في مكان العمل، تلك التفاعلات قد تخلق بيئة إيجابية، تقلل من التوتر وتعزز التعاون، عندما يشعر الموظفون بأنهم مع زملاء مخلصين وداعمين، فإن ذلك يعزز من الشعور بالرضا ويزيد من الحماس للعمل الجماعي.

من المهم أيضاً أن يتمتع زملاء العمل بعلاقات جيدة، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز التعاون وتبادل المعرفة، البديهية هنا هي أن العمل في فريق موحد يمكن أن يكون أكثر تحفيزاً وإلهاماً مقارنةً بالعمل بمفردك، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي الدعم المتبادل إلى إيجاد حلول للتحديات بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

#### ٦. الرضا عن التوازن بين العمل والحياة:

يعتبر التوازن بين العمل والحياة أحد العوامل الحاسمة لتحقيق الرضا الوظيفي، عندما يستطيع الموظفون إدارة وقتهم بشكل يسمح لهم بالاستمتاع بحياتهم الشخصية، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالراحة والسعادة في العمل.

تقدم الشركات التي تدعم هذا التوازن، مثل سياسة العمل عن بُعد أو ساعات العمل المرنة، بيئة مريحة للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين مستويات الإنتاجية والرضا، تسهم مثل هذه السياسات في تقليل الإجهاد وتوفير الفرصة للموظفين للاعتناء بأنفسهم وبعائلاتهم، وهو ما يسهم بدوره في تقليل نسب الغياب وزيادة التركيز والانضباط.

#### ٧. الرضا عن ثقافة المنظمة:

تُعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً حيويًا يلعب دورًا كبيرًا في تحديد مدى رضا العاملين، الثقافة التي تروج لقيم النزاهة، والاحترام، والشمولية، والابتكار تؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من ثقافة ثرية تدعم التحديات والابتكارات، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر ولاءً واهتمامًا بمكان العمل، من المهم أن تشجع المنظمة التفوق والعمل الجماعي، مما يخلق شعوراً بالفخر والانتماء بين الموظفين.

الرضا الوظيفي هو نتاج تفاعل معقد بين عدة عوامل، تشمل الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف، جماعة العمل، التوازن بين العمل والحياة، والثقافة التنظيمية، من خلال تحسين هذه العوامل، يمكن للمنظمات أن تعزز رضا موظفيها، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والقدرة على المنافسة في السوق. لذا، يتعين على أصحاب العمل أن يستمعوا لآراء موظفيهم بشكل دوري

ويعملوا على إنشاء بيئة عمل تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم، الاستثمار في رضا الموظف لا يُعتبر فقط مسؤولية أخلاقية، بل هو أيضاً استثمار في نجاح المنظمة على المدى الطويل.

### ٢,٣,٤ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو مفهوم واسع يتأثر بعوامل متعددة، تتراوح بين العوامل التنظيمية والذاتية، كل من هذه العوامل يعمل بشكل متكامل لتشكيل تجربة العمل الفردية، وسأقوم بتفصيل كل منهما أدناه (Edirimanna, A. ٢٠١٩).

#### ❖ العوامل التنظيمية

العوامل التنظيمية تشير إلى الجوانب المتعلقة بالهيكل الإداري والتشريعي داخل المؤسسة، يمكن تصنيفها إلى عدة عناصر رئيسية (Edirimanna, A. ٢٠١٩) :

##### ١. (نظام العوائد):

- يلعب نظام العوائد دوراً أساسياً في التأثير على الرضا الوظيفي، عندما يحصل الموظفون على رواتب ومكافآت تتناسب مع أدائهم، يشعرون بالتقدير ويعززون ارتباطهم بالمؤسسة.
- أمثلة: مؤسسات تقدم حوافز غير مادية، مثل الإجازات المدفوعة أو بطاقات الهدايا، تساهم في زيادة رضا موظفيها بشكل كبير.

##### ٢. (السياسات الإدارية):

– تشير السياسات إلى كيفية إدارة العمل وتوجيه الموظفين، يمكن أن تسهم الأساليب التشاركية في زيادة الرضا، حيث يشعر الموظفون بأن أصواتهم مسموعة.

– أمثلة: الاجتماعات الدورية للاستماع إلى أفكار الموظفين ومقترحاتهم، مما يعزز من روح الفريق والشعور بالانتماء.

### ٣. (قيم وأهداف المنظمة):

– الانخراط في أعمال تعكس قيمًا مشابهة لقيم الفرد يزيد من مستوى الرضا، عندما يشعر الموظف أنه يعمل من أجل أهداف نبيلة أو تسهم في تحسين المجتمع، يصبح لديه دافع أقوى لأداء عمله.

– أمثلة: المؤسسات التي تركز على المسؤولية الاجتماعية وتقدم برامج تطوعية لموظفيها تعزز من العلاقة بين الموظف والمؤسسة.

### ٤. (سياسات العمل):

– بيئة العمل المرنة، مثل العمل من المنزل أو ساعات العمل المرنة، يمكن أن تؤدي إلى زيادة الرضا، تطبيق سياسات مثل هذه يعكس مراعاة المنظمة لاحتياجات موظفيها.

– أمثلة: الشركات التي تقدم خيارات العمل عن بُعد، وخطط التوازن بين الحياة والعمل، تحقق مستويات رضا أعلى.

### ٥. (ظروف العمل):

– العوامل المادية مثل الأثاث، الإضاءة، والبيئة العامة تسهم بشكل كبير في تجربة العمل، بيئة عمل مريحة ونظيفة تعزز من الإنتاجية والراحة.

– أمثلة: أماكن العمل التي توفر مناطق استراحة ومساحات للتفكير الإبداعي تساهم في رفع مستوى الرضا.

### ❖ العوامل الذاتية

العوامل الذاتية تتعلق بالشخصية والخبرة الحياتية للفرد، ولها تأثير كبير أيضًا على الرضا الوظيفي (المجالي، ٢٠٢٠) :

#### ١. (احترام الذات):

– الأفراد الذين يتمتعون باحترام ذات عالٍ يميلون إلى الشعور بالرضا عن أنفسهم، مما ينعكس على جودة أدائهم وارتباطهم بوظائفهم.

– أمثلة: برامج التدريب والتطوير المهني يمكن أن تعزز من احترام الذات من خلال تحسين مهارات الأفراد وثقتهم بأنفسهم.

#### ٢. (المكانة الاجتماعية):

– التأثير الذي يشعر به الفرد تجاه كيفية رؤيته من قبل الآخرين يمكن أن يؤثر على مدى رضاه عن عمله.

– أمثلة: الشخصيات العامة التي تعمل في وظائف مهنية تعزز من مكانتها الاجتماعية تشعر بالامتياز والرضا.

### ٣. (تحمل الضغوط):

– قدرة الفرد على التكيف مع ضغوط العمل تلعب دورًا رئيسيًا في الإدراك العام للرضا، الموظفون الذين يمكنهم إدارة الضغوط اليومية بشكل فعال يميلون إلى الحصول على شعور أكبر بالرضا.

– أمثلة: تدريب الموظفين على تقنيات إدارة الوقت وإدارة الضغوط يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على رضاهم.

### ٤. (الرضا العام عن الحياة):

– الشعور العام بالسعادة والرضا في جوانب الحياة المختلفة يؤثر على العمل، عندما يشعر الشخص بالرضا في حياته الشخصية، فإن ذلك ينعكس على نظرة العمل.

– أمثلة: تقدم الأنشطة الترفيهية والرياضية في مكان العمل فرصًا لتعزيز الصحة النفسية ورفع مستوى الرضا.

### ٥,٣,٢ طرق قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير

يعتمد قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله.

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين (٢٠٢١) Y. Alsafadi:

#### ١ - المقاييس الموضوعية:

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل (ترك العمل) وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس تجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل، فعلى سبيل المثال لا الحصر، قد يكون معدل الغياب مرتفعاً بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا.

##### أ- الغياب:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للرضا الوظيفي وأداء العاملين التغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً.

تعتبر درجة انتظام العامل في عمله أو معدل غيابه مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام لرضا العامل عن عمله، فالمرجع أن يلجأ الفرد للغياب عن العمل نتيجة عدم توافقه في العمل، عدم توافقه مع الزملاء، مع ظروف العمل، عدم اقتناعه بوظيفته ولوائح العمل، عدم مناسبة الوظيفة القدرات الفرد وخبراته، أو عدم مناسبة الوظيفة الميول الشخص واتجاهاته.

## ب- دوران العمل (معدل ترك الخدمة):

يقصد بدوران العمل معدل العاملين الذين يتركون الخدمة بالمنشأة، إن أسباب ترك الخدمة أو زيادة معدل دوران العمل الناتجة عن عدم رضا الفرد عن المنظمة وظروف العمل المتمثلة في حالات الاستقالة أو الانقطاع النهائي عن العمل دون سبب أو الإقالة والفصل من الخدمة كل هذه الأسباب تعكس سوء العلاقة بين المنشأة والفرد وعدم رضاه عن العمل.

ويتربط على ذلك تزايد معدل دوران العمل واضطراب العمل وزيادة الجهود المبذولة وتكرارها بالنسبة للتعيين والاختيار للأفراد وعدم زيادة كفاءة العاملين إلى حدها الأقصى وتزايد عدد حوادث العمل وإصاباته.

## ٢- المقاييس الذاتية:

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي، فهي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين استخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدقا وثباتا وستعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا Badraig, H. (٢٠٢٢): A.

أ- المقاييس الرتيبة والاستبيانات ذات المقاييس المقننة: وهي أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء ومن أهم المقاييس المستعملة ما يلي:

- الاستبانة الوصفية للوظيفة: صممه كل من لاروش وفياتور، وتقيس معدلات الرضا الخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها، الأجر، فرص الترقية الإشراف الزملاء، وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل صغيرة، على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة نصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

- استبانة مينسونا لقياس الرضا الوظيفي: وضع هذا الاستبيان أساتذة من جامعة مينوسوتا بالولايات المتحدة الأمريكية سنة ١٩٦٢، وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضيين أو غير راضيين عن جوانب مختلفة عن عملهم (كالآخر، فرص الترقية)، وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل، وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الآخر الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات زيادة الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور، ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمس مستويات موافق بشدة، موافق غير متأكد معارض، معارض بشدة.

ب- أسلوب الأحداث الحرجة: وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهيوز بيرج يتم من خلال قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصفوا بعض الأحداث المرتبطة بعملهم، والتي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا، لم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدمه، فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد المواقف في العمل تعرضوا فيها المعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المشرف المعاملة الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

ت- المقابلات الشخصية: تكون المقابلة فردية أو جماعية، وذلك باستجواب الأفراد العاملين والتعرف على جوانب الرضا عن العمل أو عدمه، وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة، وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات، ونقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة، لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات المنظمة.

## ٢,٤ العلاقة بين إدارة المخاطر والرضا الوظيفي:

تُعتبر إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في تخطيط وتنظيم أي مؤسسة، حيث تهدف إلى تحليل وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير العمل وتحقيق الأهداف، في الوقت ذاته، يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل المحورية التي تؤثر على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، ومن هنا تتجلى العلاقة الوثيقة بين إدارة المخاطر والرضا الوظيفي، حيث يمكن لإدارة المخاطر الفعالة أن تعزز من مستوى الرضا بين الموظفين (٢٠٢٢). Badraig, H. A.

عندما تتم إدارة المخاطر بصورة جيدة، فإن ذلك يخلق بيئة عمل أكثر أمانًا واستقرارًا، على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تتبنى سياسات واضحة في التعامل مع المخاطر المحتملة التي قد تواجه الموظفين، مثل التدريب الجيد، وتوفير الموارد اللازمة، والدعم المتواصل، فإن ذلك يعزز شعور الموظفين بالأمان والاستقرار المهني، هذه المشاعر الإيجابية تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء من بيئة عمل تدعم نجاحاتهم.

على الجانب الآخر، إذا كانت إدارة المخاطر غير فعّالة، فقد تتعرض المنظمة لمواقف قد تؤدي إلى ضغوطات غير ضرورية على الموظفين، فقد تواجه المؤسسات التي لا تأخذ المخاطر بعين الاعتبار مشكلات مثل غياب الدعم أو سوء المعاملة من قبل الإدارة، مما يؤدي إلى انهيار الثقة بين الموظفين والإدارة، في هذه الحالات، يمكن أن يزداد القلق وعدم الرضا، مما ينعكس سلبيًا على الإنتاجية والأداء العام للموظفين، تشير الأبحاث إلى أن التعامل الجيد مع مشاعر القلق والمخاطر المرتبطة بالعمل يمكن أن يساعد في تحسين الرضا الوظيفي بشكل كبير.

علاوة على ذلك، يمكن أن تساهم إدارة المخاطر في تطوير استراتيجيات مبتكرة تعزز من الرضا الوظيفي، من خلال تحليل المخاطر واستكشاف الفرص التجارية، يمكن للإدارة أن تتعرف على مجالات التحسين، مثل تحسين ظروف العمل، أو تعزيز علاقات الموظفين، أو تقديم حوافز إضافية، هذه الإجراءات المبنية على تحليل المخاطر تساعد في خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار والإبداع، مما يساهم في رفع مستوى الرضا بين الفرق العمل (Badraig, H. A. (٢٠٢٢).

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين إدارة المخاطر والرضا الوظيفي هي علاقة متبادلة ومتربطة، فعندما تُمارَس إدارة المخاطر بنجاح، فإنها تساهم في خلق بيئة عمل آمنة ومُرضية، مما يعزز من الرضا الوظيفي، وفي المقابل، فإن زيادة الرضا الوظيفي تعود بالنفع على المؤسسة من خلال تحسين الأداء والإنتاجية وتقليل معدلات دوران العمل، لذا، ينبغي للمؤسسات أن تولي اهتماماً كبيراً لتطبيق استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر، كونها عنصراً أساسياً في تحقيق رضا الموظفين واستدامة نجاح المنظمة.

## ٥,٢ الدراسات السابقة

### ١. The Role of Human Resource Management Practices in Achieving Job Satisfaction within Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia (A field study on a group of small and medium-sized companies in Jeddah).

**الهدف:** هدفت الدراسة إلى استكشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة بالمملكة العربية السعودية.

**المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من ١٥٠ موظفاً في شركات صغيرة ومتوسطة.

**النتيجة:** توصلت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، وتحفيز الموظفين، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية تلعب دورًا محوريًا في تحسين مستويات الرضا الوظيفي.

**التوصية:** أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استثمارات الشركات الصغيرة والمتوسطة في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحسين رضا العاملين وزيادة التزامهم المؤسسي.

## **٢. Human Resource Management Practices and Employee**

### **Performance: The Role of Job Satisfaction.**

**الهدف:** هدفت الدراسة إلى فحص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين مع التركيز على دور الرضا الوظيفي كعامل وسيط.

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات جمعت من ٢٠٠ موظف في قطاعات مختلفة باستخدام استبيان إلكتروني، مع تطبيق التحليل الإحصائي لتحديد العلاقات بين المتغيرات.

**النتيجة:** أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التخطيط الوظيفي وتقديم الحوافز، تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، وأن الرضا الوظيفي يعزز هذا التأثير.

**التوصية:** أكدت الدراسة على أهمية تصميم سياسات إدارة الموارد البشرية التي تركز على تحسين رضا الموظفين كوسيلة لتعزيز الأداء التنظيمي.

**الدراسة الثالثة:**

## **٣. Antecedents of Job Satisfaction in Saudi Arabia: Impact of Industrial Sector .**

**الهدف:** سعت الدراسة إلى دراسة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية، بما في ذلك دور بيئة العمل، الأجور، والفرص الوظيفية.

**المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبيان وزع على ٢٥٠ موظفًا في شركات صناعية مختلفة، وتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات الإحصاء الوصفي والاستنتاجي.

**النتيجة:** أظهرت النتائج أن بيئة العمل الآمنة والعدالة في الأجور هي من أبرز العوامل التي تسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي في القطاع الصناعي.

**التوصية:** أوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات لتعزيز بيئة العمل وتحقيق العدالة في الأجور، مع التركيز على تحسين وسائل الاتصال بين الإدارة والعاملين.

### **الدراسات العربية:**

#### **١. دراسة القحطاني بعنوان "إدارة المخاطر: المفهوم والمبادئ".**

**الهدف:** تهدف الدراسة إلى استكشاف المفهوم الأساسي لإدارة المخاطر وتحديد المبادئ التي تقوم عليها، مع التركيز على كيفية تطبيقها في بيئات العمل المختلفة.

**المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر وتطبيقاتها في المؤسسات.

**النتيجة:** خلصت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تتطلب وضع استراتيجيات مرنة وشاملة تتضمن الوقاية والتخطيط المستمر للتعامل مع المخاطر المحتملة.

**التوصية:** أوصت الدراسة بضرورة تعزيز وعي المؤسسات بمفاهيم إدارة المخاطر وتدريب الكوادر البشرية على أفضل الممارسات لإدارة المخاطر بفعالية.

٢. دراسة قرين بعنوان " أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة

شركة صناعة الغرانيت والخرسانة ش. ذ. م. م Agglolux .بالمسيلة.

**الهدف:** هدفت الدراسة إلى دراسة أهمية تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على دراسة حالة شركة صناعة الغرانيت والخرسانة.

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال دراسة حالة وتطبيق استبيانات على العاملين في الشركة لتحديد مدى تأثير إدارة المخاطر على الأداء العام للشركة.

**النتيجة:** أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تلعب دوراً مهماً في حماية الشركات الصغيرة والمتوسطة من المخاطر المالية والإنتاجية، مما يساهم في استقرارها وتوسعها.

**التوصية:** أوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر في الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال تعزيز آليات الوقاية والتخطيط.

### ٣. دراسة العنيزان "الأزمات والمخاطر في المؤسسات التعليمية".

**الهدف:** تهدف الدراسة إلى دراسة طبيعة الأزمات والمخاطر في المؤسسات التعليمية وكيفية إدارتها بشكل فعال.

**المنهجية:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة مجموعة من الأزمات والمخاطر التي تواجه المؤسسات التعليمية وتحليل كيفية تعامل هذه المؤسسات معها.

**النتيجة:** توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التعليمية تواجه تحديات كبيرة تتعلق بالأزمات والمخاطر، وأن استراتيجيات الإدارة الفعالة تساهم في تقليل آثار هذه المخاطر.

**التوصية:** أوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات التعليمية على إدارة الأزمات والمخاطر بشكل أفضل، وتطوير آليات استجابة سريعة لتقليل الأضرار.

### ٤. دراسة الصياح بعنوان "إدارة المؤسسات في ظل الأزمات".

**الهدف:** هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة المؤسسات في التعامل مع الأزمات، مع التركيز على التحديات التي تواجهها المؤسسات أثناء الأزمات وآليات تجاوزها.

**المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأزمات التي مرت بها المؤسسات في مختلف القطاعات، مع استعراض حالات عملية.

**النتيجة:** أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق إدارة فعالة للأزمات تستطيع تجاوز التحديات بسرعة وتقليل الخسائر بشكل كبير. كما أكدت أن التخطيط المسبق والمرونة التنظيمية هما العنصران الأساسيان لإدارة الأزمات بنجاح.

**التوصية:** أوصت الدراسة بضرورة إعداد خطط طوارئ شاملة، وتدريب الموظفين على سيناريوهات الأزمات، وتعزيز ثقافة الاستجابة السريعة داخل المؤسسات.

٥. دراسة العثمان بعنوان "أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء: دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف وزارة الأوقاف - دولة الكويت.

**الهدف:** هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على أداء المؤسسات المعنية بتنفيذ المشاريع الإنشائية في دولة الكويت.

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال توزيع استبيانات على ١٢٠ موظفًا يعملون في الأمانة العامة للأوقاف وتحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية.

**النتيجة:** بينت الدراسة أن إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة العمل وتقليل التكاليف الناتجة عن التأخيرات أو الأخطاء.

**التوصية:** أوصت الدراسة بضرورة تبني تقنيات حديثة لإدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية، وتعزيز تدريب الكوادر على إدارة المخاطر لتحسين الأداء العام للمؤسسة.

٦. دراسة: إدارة المخاطر وثقافة الأزمات: دراسة لرؤى عينة من شباب جامعة الإسكندرية.

**الهدف:** هدفت الدراسة إلى استقصاء مدى وعي الشباب الجامعي بمفهوم إدارة المخاطر وثقافة الأزمات، وتحليل دور التعليم العالي في تعزيز هذه الثقافة.

**المنهجية:** استخدمت الدراسة منهجية المسح الميداني من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من ٢٠٠ طالب وطالبة بجامعة الإسكندرية، مع استخدام التحليل الإحصائي للبيانات.

**النتيجة:** أظهرت الدراسة أن هناك ضعفًا نسبيًا في وعي الشباب الجامعي بمفهوم إدارة المخاطر وثقافة الأزمات، وأكدت أن البرامج الأكاديمية الحالية تحتاج إلى تعزيز هذا الجانب.

**التوصية:** أوصت الدراسة بإدراج موضوعات إدارة المخاطر وثقافة الأزمات ضمن المناهج الدراسية، مع تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للطلاب لتعزيز الوعي بهذا المجال.

#### ❖ التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين للباحث ما يلي:

أظهرت الدراسات السابقة اهتمام كبير بمشكلة الدراسة المتمثلة في معرفة دور إدارة المخاطر في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتتوعد أهداف هذه الدراسات حيث تناولت دراسة Badraig, H. (٢٠٢٢) A. استكشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة بالمملكة العربية السعودية، وتناولت دراسة (٢٠٢١) Y. Alsafadi فحص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين مع التركيز على دور الرضا الوظيفي كعامل وسيط، وأظهرت دراسة (٢٠٢٤) A. Alzalabani دراسة

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية، بما في ذلك دور بيئة العمل، الأجور، والفرص الوظيفية، وتناولت دراسة ( القحطاني، ٢٠٢٣ ) إلى استكشاف المفهوم الأساسي لإدارة المخاطر وتحديد المبادئ التي تقوم عليها، مع التركيز على كيفية تطبيقها في بيئات العمل المختلفة، ودراسة (قرين، ٢٠٢١) أهمية تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودراسة العنيزان (٢٠١٣) دراسة طبيعة الأزمات والمخاطر في المؤسسات التعليمية وكيفية إدارتها بشكل فعال، وتناولت دراسة ( الصياح، ٢٠٢٤ ) تحليل دور إدارة المؤسسات في التعامل مع الأزمات، وأظهرت دراسة ( العثمان، ٢٠١٧ ) تأثير إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على أداء المؤسسات المعنية بتنفيذ المشاريع الإنشائية في دولة الكويت، وتناولت دراسة ( سعودي، ٢٠٢٠ ) استقصاء مدى وعي الشباب الجامعي بمفهوم إدارة المخاطر وثقافة الأزمات، أما الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة دور إدارة المخاطر في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية وهذا لم تتطرق إليه الدراسات الأخرى.

#### ❖ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في أمور كثيرة منها:

١. وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
٢. مساعدة الباحث في تحديد ممارسات إدارة المخاطر وأبعادها داخل المنظمات.
٣. مساعدة الباحث على تحديد منهجية الدراسة وبناء أداة الدراسة " الاستبانة "
٤. الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

#### ❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تأتي هذه الدراسة في نسق الدراسات السابقة من حيث مضمونها والهدف العام المرجو من كل متغير على حده، اما مايميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات فهو:

الجمع بين متغيري الدراسة: تعتبر هذه الدراسة على مستوى الدراسات السابقة نادرة وفريدة وعنوانها مبتكر من حيث الجمع بين متغيري الدراسة في دراسة واحدة ( إدارة المخاطر – الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة).

## الفصل الثالث: المنهجية

### ١,٣ المقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهج المستخدم في البحث وعلمياته الإجرائية متضمناً مجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار فروض البحث، فضلاً عن إجراءات التحقق من صدق وثبات الاستبيان.

### ٢,٣ المنهجية وطرق البحث

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة دور إدارة المخاطر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي، حيث يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

### ٣,٣ أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: اعتمد الباحث على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة

التي تناولت موضوع الدراسة. كما قام بالبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المناسب للدراسة.

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات مباشرة من أفراد العينة، تضمن الاستبانة مجموعة من الأسئلة تهدف إلى معرفة دور إدارة المخاطر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية

### ٤,٣ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات قطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) عامل وعاملة، وطبقت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة من خلال ارسال الرابط الإلكتروني " اللازم لتعبئة الاستبيان " إلى أفراد العينة العاملين في القطاع، حيث قاموا بدورهم بتسجيل استجاباتهم إما باستخدام الهاتف المحمول أو جهاز الكمبيوتر، وقد امكن استرداد ٢٤٣ استمارة استبيان بمعدل استجابة ٩٧,٢%، وتم استبعاد ٧ من الاستمارات غير مكتملة الإجابات، لذا تم استبعادها، وباتت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل ٢٣٦ استمارة.

### ٥,٣ أدوات الدراسة :

تم الاعتماد على أداة الاستبيان، حيث تم العمل على الاستبانة لئلا تتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

١. القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة العاملين في

قطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة في: النوع الاجتماعي، والعمر، والمسمى

الوظيفي، وسنوات الخبرة الوظيفية.

٢. القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة، فيتمثل

المتغير المستقل في " إدارة المخاطر " وسوف يتم قياسه من خلال ثلاثة مقاييس رئيسية: مخاطر

الثقافة التنظيمية (٥) عبارات، مخاطر الموارد البشرية (٥) عبارات، مخاطر السمعة (٥)

عبارات والمتغير التابع المتمثل في " الرضا الوظيفي " وسوف يتم قياسه من خلال (٥) عبارات.

وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت ( Likert.١٩٦١ ) الخماسي حيث تتراوح اختياراته من ( غير

موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والتي تشير إلى ( ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ).

جدول (١-٣) درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات أداة الاستبيان

| ١              | ٢         | ٣     | ٤     | ٥          |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |

والوقوف على دور إدارة المخاطر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الصناعة في

المملكة العربية السعودية محل الدراسة، فقد وزعت المتوسطات الحسابية على مستويات ثلاثة كما

هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢-٣) توزيع المتوسطات الحسابية إلى المستويات الثلاثة التالية

| ت  | الوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|----|---------------|----------------|
| ١. | ٢,٦٤-١        | منخفض          |
| ٢. | ٣,٤٩ -٢,٦٥    | متوسط          |
| ٣. | ٥,٠٠ -٣,٥٠    | مرتفع          |

### ٦,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

فيما يخص الأساليب الإحصائية، فسوف تستخدم الدراسة الحالية الأساليب الإحصائية التالية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) إصدار ٢٠:

١. اختبار كرونباخ ألفا: لاختبار قياس مستوى اتساق العبارات الواردة ضمن أداة الاستبيان،

والتي ستستخدم للتحقق من صدق وثبات الأداة.

٢. الإحصاء الوصفي: للتعرف على واقع متغيرات الدراسة عن طريق احتساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية.

٣. معامل ارتباط بيرسون: لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة.

٤. النسب والتكرارات: لوصف خصائص عينة الدراسة.

٥. معادلة الانحدار المتعدد: لقياس تأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.

### ٧,٣ صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المتغير المستقل: إدارة المخاطر

المحور الأول: مخاطر الثقافة التنظيمية

جدول (٣-٣) معاملات الارتباط لعبارات مخاطر الثقافة التنظيمية

| م | العبارة                                                       | معامل ارتباط بيرسون | Sig   |
|---|---------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| ١ | تحرص الشركة على مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات. | ٠,٧٤٣**             | ٠,٠٠٠ |
| ٢ | تحرص الشركة على تشجيع العاملين للعمل الجماعي.                 | ٠,٧٩٤**             | ٠,٠٠٠ |
| ٣ | تتعامل الشركة مع العاملين بكل نزاهة وعدالة دون تفرقة بينهم.   | ٠,٨٣٠**             | ٠,٠٠٠ |
| ٤ | تحرص الشركة على نشر الثقافة التنظيمية لدى العاملين.           | ٠,٨٠٨**             | ٠,٠٠٠ |
| ٥ | تحرص الشركة على توضيح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين            | ٠,٧٦٠**             | ٠,٠٠٠ |

\*\* ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور مخاطر الثقافة التنظيمية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات المحور تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

### المحور الثاني: مخاطر الموارد البشرية

جدول (٣-٤) معاملات الارتباط لعبارات محور مخاطر الموارد البشرية

| م  | العبرة                                                             | معامل ارتباط بيرسون | Sig   |
|----|--------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| ٦  | تحرص الشركة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وتقديم الدعم لهم.     | ٠,٧٦٠**             | ٠,٠٠٠ |
| ٧  | لدى الشركة خطة استراتيجية للموارد البشرية تقوم بتطبيقها.           | ٠,٧٢٥**             | ٠,٠٠٠ |
| ٨  | تقوم الشركة بمعالجة كافة المشكلات التي تواجه العاملين بشكل مستمر.  | ٠,٧٤٠**             | ٠,٠٠٠ |
| ٩  | تحرص الشركة على استقطاب العاملين ذو الكفاءات المهنية العالية.      | ٠,٧٧٨**             | ٠,٠٠٠ |
| ١٠ | تحرص الشركة على وضع سياسات واضحة ومحددة للتوظيف واستقطاب العاملين. | ٠,٧٧٣**             | ٠,٠٠٠ |

\*\* ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور مخاطر الموارد البشرية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات المحور تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

### المحور الثالث: مخاطر السمعة التنظيمية

جدول (٣-٥) معاملات الارتباط لعبارات محور مخاطر السمعة التنظيمية

| م  | العبارة                                                                                       | معامل ارتباط بيرسون | Sig   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| ١١ | تلتزم الشركة بمعايير الجودة العالمية في عمليات التصنيع للمحافظة على سمعة الشركة.              | ** ٠,٨٦٧            | ٠,٠٠٠ |
| ١٢ | لدى الشركة القدرة على التنبؤ بتحديد الأضرار المعنوية والمادية التي يمكن حدوثها.               | ** ٠,٨٠٣            | ٠,٠٠٠ |
| ١٣ | تحرص الشركة على توفير كافة وسائل الأمن والسلامة المهنية للعاملين في الشركة للحفاظ على سمعتها. | ** ٠,٨٢٧            | ٠,٠٠٠ |
| ١٤ | تعمل الشركة على تلقى الشكاوي من العاملين وإيجاد الحلول السريعة لها.                           | ** ٠,٨٢٠            | ٠,٠٠٠ |
| ١٥ | تحرص الشركة على وضع الخطط الإستراتيجية للتعامل مع العملاء للحفاظ على سمعتها.                  | ** ٠,٨٦٠            | ٠,٠٠٠ |

\*\* ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور مخاطر السمعة التنظيمية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات المحور تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

### المتغير التابع: الرضا الوظيفي

جدول (٣-٦) معاملات الارتباط لعبارات الرضا الوظيفي

| م | العبارة | معامل ارتباط بيرسون | Sig |
|---|---------|---------------------|-----|
|---|---------|---------------------|-----|

|    |                                                                              |         |       |
|----|------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| ١٦ | تمنح الشركة العاملين أجور ورواتب تتناسب مع حجم المهام التي يقومون بها.       | ٠,٦٤٧** | ٠,٠٠٠ |
| ١٧ | تحرص الشركة على توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة للعاملين.                        | ٠,٧٧٩** | ٠,٠٠٠ |
| ١٨ | تشجع الشركة العاملين على الأداء المتميز من خلال تقديم فرص الترقية والعلاوات. | ٠,٦٤٩** | ٠,٠٠٠ |
| ١٩ | توفر الشركة التدريب المهني والأكاديمي للعاملين.                              | ٠,٦٢٧** | ٠,٠٠٠ |
| ٢٠ | تحرص الشركة على تلبية احتياجات العاملين المادية والمعنوية                    | ٠,٦٩٦** | ٠,٠٠٠ |

\*\* ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات المتغير التابع (الرضا الوظيفي) كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات المحور تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

### ٨,٣ ثبات أداة الدراسة

يهدف هذا الأسلوب الإحصائي إلى التأكد من مستوى استقرار المقياس المستخدم في قائمة الاستبيان، بمعنى تقارب درجة الاستجابات من جانب العينة إذا ما تم توزيع استمارة الاستبيان على نفس أفراد العينة بعد فترة زمنية متقاربة (إسماعيل، ٢٠١٩)

وقد أمكن التحقق من ذلك مستخدماً معامل ( ألفا كرونباخ ) ضمن برنامج ( SPSS ) إصدار (٢٠)، حيث بلغت الدرجة الكلية لمقياس إدارة المخاطر (٠,٨٢٨) والدرجة الكلية لمقياس

الرضا الوظيفي (٠,٨٢٥)، الأمر الذي يعكس ثبات المقاييس المستخدمة سواء للمتغير المستقل

بأبعاده أو المتغير التابع ضمن قائمة الاستبيان، كما ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (٣-٧) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاوّر قائمة الاستبيان

| المحاوّر                 | معامل الفا كرونباخ | عدد العبارات |
|--------------------------|--------------------|--------------|
| مخاطر الثقافة التنظيمية  | ٠,٨١٩              | ٥            |
| مخاطر الموارد البشرية    | ٠,٨٠٢              | ٥            |
| مخاطر السمعة التنظيمية   | ٠,٨٦٤              | ٥            |
| الرضا الوظيفي            | ٠,٨٢٥              | ٥            |
| إجمالي استمارة الاستبيان | ٠,٨٢٧              | ٢٠           |

يوضح الجدول أعلاه وجود درجة مرتفعة من معاملات الثبات للمتغير المستقل بأبعاده والمتغير

التابع، حيث تراوحت قيمها بين ( ٠,٨٠٢ ) و ( ٠,٨٦٤ )، الأمر الذي يعزز من إمكانية اعتماد

استمارة الاستبيان بشكل نهائي، وتوزيعها على العينة، كون أن النسبة المعيارية المقبولة هي ٦٠%،

مما يؤكد عدم تغير النتائج بعامل الوقت إذا وزعت على نفس العينة في وقت لاحق.

## الفصل الرابع: تحليل النتائج

### ١,٤ المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل العينة الرئيسية للدراسة من أجل الكشف عن واقع متغيرات الدراسة من خلال إستخدام الإحصاء الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ثم التحقق من فروض البحث الرئيسية والفرعية من خلال استخدام الإحصاء وتحديدًا تحليل الإنحدار الخطي لمعرفة وقياس حجم التأثير الكلي للمتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغير التابع.

### ٢,٤ تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

يتناول هذا الجانب من الفصل تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث بإستخدام النسب والأعداد لكافة المتغيرات الديموغرافية ( الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

### ١,٢,٤ متغير الجنس

جدول رقم ( ١-٤ ) وصف عينة البحث وفق الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| ذكر     | ١٥٤   | ٦٥%            |
| أنثى    | ٨٢    | ٣٥%            |
| المجموع | ٢٣٦   | ١٠٠%           |

يوضح الجدول رقم (١-٤) أن أعداد الموظفين الذكور (١٥٤) وبنسبة (٦٥%) أكثر من أعداد الموظفات الإناث والبالغ عددهن (٨٢) موظفة وبنسبة (٣٥%) من مجموع أفراد العينة، والذي يرجع إلى تباين الوظائف من حيث هيكلها ومد توافق طبيعتها مع جنس من يشغلها.

#### ٢,٢,٤ متغير العمر

جدول رقم (٢-٤) وصف عينة البحث وفق العمر

| العمر | العدد | النسبة المئوية |
|-------|-------|----------------|
| ٣٤-٢٥ | ١٥٢   | ٦٤%            |
| ٤٤-٣٥ | ٧٥    | ٣٢%            |
| ٦٠-٤٥ | ٩     | ٤%             |

تشير بيانات الجدول رقم (٢-٤) إلى التباين بين عينة البحث وفق العمر، حيث كانت أعداد أفراد العينة في قطاع الصناعة والذين تتراوح أعمارهم بين (٣٤-٢٥ سنة) (١٥٢) فرداً، وهم الأكبر عدداً، وبنسبة بلغت (٦٤%) من مجموع أفراد العينة، تتبعها الفئة العمرية (٤٤-٣٥ سنة) بعدد (٧٥) فرداً، وبنسبة (٣٢%)، ثم فئة (٥٤-٤٥ سنة) بعدد (٩) فرداً وبنسبة (٤%)، الأمر الذي يعكس اعتماد تلك القطاع على فئات الشباب والفئات العمرية المتوسطة.

#### ٣,٢,٤ المستوى الوظيفي

جدول رقم (٣-٤) وصف عينة البحث وفق المستوى الوظيفي

| المستوى  | العدد | النسبة المئوية |
|----------|-------|----------------|
| موظف     | ١٦٥   | ٧٠%            |
| رئيس قسم | ٤٨    | ٢٠%            |
| مدير     | ٢٣    | ١٠%            |

يتبين من الجدول رقم (٤-٣) أن فئة الموظفين هم الفئة الأكثر عدداً في عينة البحث حيث بلغ عددهم ( ١٦٥ ) موظف ونسبة (٧٠%) من أفراد العينة، يتبعهم فئة ( رئيس القسم ) حيث بلغ عددهم (٤٨) ونسبة (٢٠%) من أفراد العينة، وأقلهم فئة ( مدير ) حيث بلغ عددهم (٢٣) ونسبة (١٠%)، وهذا يوضح أن الموظفين يمثلوا غالبية القوى العاملة في الشركة السعودية للكهرباء، والذي يعزى إلى أنها الفئة المنوط بها تنفيذ مهام التشغيل اليومي مقارنة ببقية الفئات الأعلى في السلم الوظيفي.

#### ٤,٢,٤ عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (٤-٤) وصف عينة البحث وفق عدد سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة      | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|-------|----------------|
| أقل من ٥ سنوات    | ٢٣    | ١٠%            |
| من ٥ إلى ١٠ سنوات | ١٤٢   | ٦٠%            |
| ١٠ سنوات فأكثر    | ٧١    | ٣٠%            |

يتبين من الجدول رقم (٤-٤) أن الفئة التي يتراوح سنوات خبرتها ( من ٥ إلى ١٠ سنوات ) هم الفئة الأكثر عدداً، حيث بلغ عددهم (١٤٢) ونسبة (٦٠%)، يليها الفئة التي يتراوح سنوات خبرتها ( ١٠ سنوات فأكثر ) حيث بلغ عددهم (٧١) ونسبة (٣٠%)، وأقل فئة في عدد سنوات الخبرة فئة ( أقل من ٥ سنوات ) حيث بلغ عددهم ( ٢٣ ) ونسبة (١٠%)، الأمر الذي يعكس توجه الشركة السعودية للكهرباء إلى تعظيم الاستفادة من الموظفين الأكثر خبرة.

### ٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات قائمة الاستبان

يهدف هذا النوع من الإحصاء إلى وصف عينة البحث بإستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتعرف على الأهمية النسبية لكافة العبارات الواردة في استمارة الاستبيان لكل متغير، واحتساب المتوسط العام لكل محور من المحاور للكشف عن مستواه من وجهة نظر عينة البحث.

### ١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير المستقل " إدارة المخاطر "

تم إجراء التحليل الوصفي لعبارات الأبعاد الثلاثة لهذا المتغير وهي مخاطر الثقافة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر السمعة التنظيمية.

### ١,١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات محور مخاطر الثقافة التنظيمية

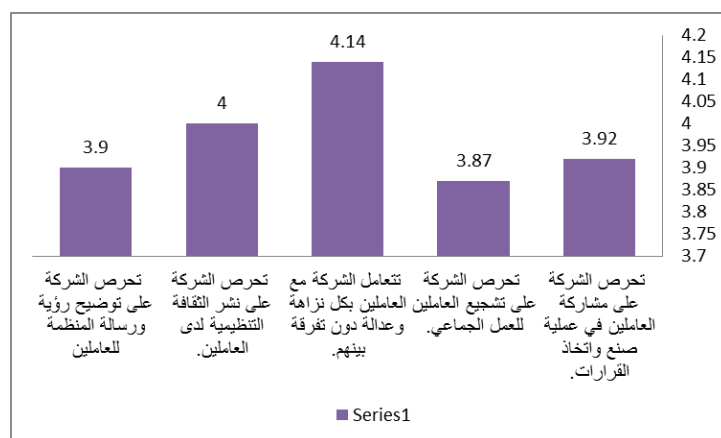
جدول رقم (٤-٥) الإحصاء الوصفي لعبارات محور مخاطر الثقافة التنظيمية ( n=٢٣٦ )

| الرقم | العبرة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|-------|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| ١     | تحرص الشركة على مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات. | ٣,٩٢            | ١,٠٢              | ٣       | مرتفع          |
| ٢     | تحرص الشركة على تشجيع العاملين للعمل الجماعي.                 | ٣,٨٧            | ١,٠٩              | ٥       | مرتفع          |
| ٣     | تتعامل الشركة مع العاملين بكل نزاهة وعدالة دون تفرقة بينهم.   | ٤,١٤            | ٠,٩١٩             | ١       | مرتفع          |
| ٤     | تحرص الشركة على نشر                                           | ٤,٠٠            | ١,٠٦              | ٢       | مرتفع          |

| الثقافة التنظيمية لدى العاملين. |                                                    |       |       |         |
|---------------------------------|----------------------------------------------------|-------|-------|---------|
| ٥                               | تحرص الشركة على توضيح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين | ٣,٩٠  | ١,١٠  | ٤ مرتفع |
|                                 | المتوسط العام                                      | ٣,٩٦٦ | ١,٠٣٧ | مرتفع   |

يتبين من نتائج الجدول (٤-٥) وجود مستوى مرتفع من مخاطر الثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة البحث، حيث جاءت العبارة رقم (٣) كأعلى العبارات من وجهة نظر العينة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,١٤)، والتي جاء فيها "تتعامل الشركة مع العاملين بكل نزاهة وعدالة دون تفرقة بينهم". الأمر الذي يفسر بأن شركات قطاع الصناعة تحرص على تحقيق العدالة في التعامل مع العاملين لتقليل حجم مخاطر الثقافة التنظيمية التي تؤثر بالسلب على الرضا الوظيفي للعاملين.

بينما جاءت العبارة رقم (٢) في أقل مستوى من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (٣,٨٧) والتي جاء فيها "تحرص الشركة على تشجيع العاملين للعمل الجماعي". الأمر الذي يوضح مدى حرص الشركات على العمل الجماعي ومشاركة العاملين.



شكل (٤-١) قيم المتوسطات الحسابية لمخاطر الثقافة التنظيمية

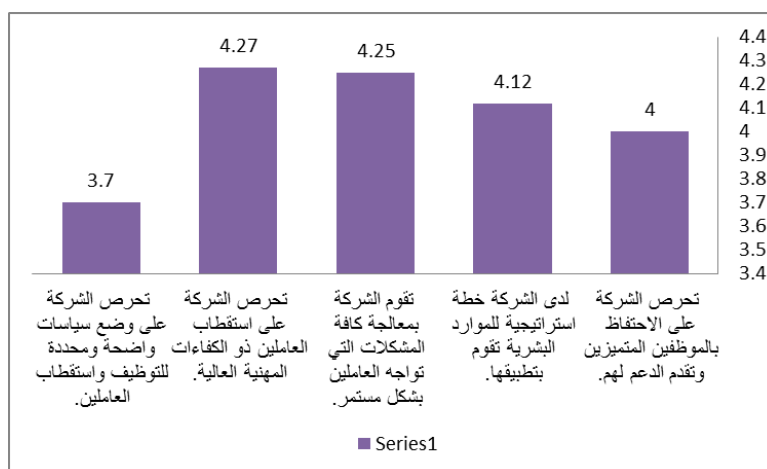
## ٢,١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات محور مخاطر الموارد البشرية

جدول رقم (٤-٦) الإحصاء الوصفي لعبارات محور مخاطر الموارد البشرية

| الرقم | العبرة                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|-------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| ٦     | تحرص الشركة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وتقديم الدعم لهم.     | ٤,٠٠            | ١,٠٠٩             | ٤       | مرتفع          |
| ٧     | لدى الشركة خطة استراتيجية للموارد البشرية تقوم بتطبيقها.           | ٤,١٢            | ٠,٨٤٧             | ٣       | مرتفع          |
| ٨     | تقوم الشركة بمعالجة كافة المشكلات التي تواجه العاملين بشكل مستمر.  | ٤,٢٥            | ٠,٨٩٤             | ٢       | مرتفع          |
| ٩     | تحرص الشركة على استقطاب العاملين ذو الكفاءات المهنية العالية.      | ٤,٢٧            | ١,٠١              | ١       | مرتفع          |
| ١٠    | تحرص الشركة على وضع سياسات واضحة ومحددة للتوظيف واستقطاب العاملين. | ٣,٧٠            | ١,٢٣              | ٥       | مرتفع          |
|       | المتوسط العام                                                      | ٤,٠٦٨           | ٠,٩٩٨             |         | مرتفع          |

يتبين من نتائج الجدول (٤-٦) وجود مستوى مرتفع من مخاطر الموارد البشرية لدى شركات قطاع الصناعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وجاءت العبارة رقم (٩) كأعلى العبارات من وجهة نظر العينة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٢٧)، والتي جاء فيها " تحرص الشركة على استقطاب العاملين ذو الكفاءات المهنية العالية."، والذي يفسر بأن الشركات تقوم بتعيين الموارد البشرية التي تكون على درجة كبيرة من الخبرة والكفاءة المهنية لكي تستفيد من تلك الخبرات في تحسين الأداء والتقليل من فرص حدوث المخاطر، بينما جاءت العبارة رقم (١٠) في أقل مستوى من وجهة نظر

العينة بمتوسط حسابي (٣,٧٠)، والتي جاء فيها " تحرص الشركة على وضع سياسات واضحة ومحددة للتوظيف واستقطاب العاملين." الأمر الذي يعكس مدى حرص الشركات الصناعية على وضع الاستراتيجيات والخطط التي تمكنها من استقطاب وتوظيف العاملين أصحاب الخبرات الكثيرة والكفاءات المهنية العالية.



شكل (٤-٢) قيم المتوسطات الحسابية لمخاطر الموارد البشرية

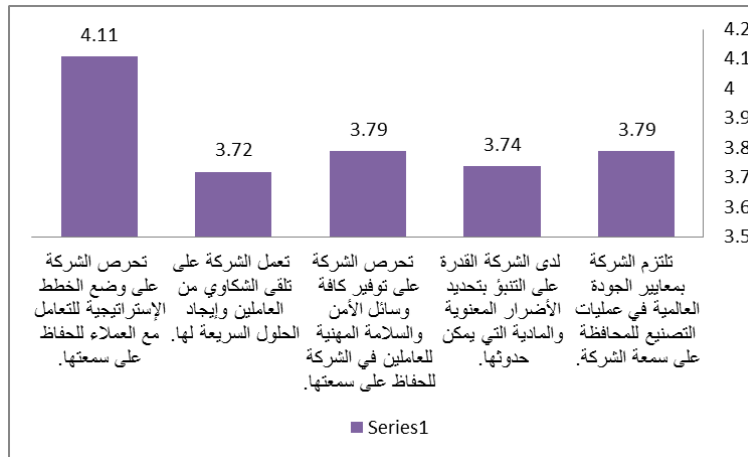
### ٣,١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات محور مخاطر السمعة التنظيمية

جدول رقم (٤-٧) الإحصاء الوصفي لعبارات مخاطر السمعة التنظيمية

| الرقم | العبارة                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| ١١    | تلتزم الشركة بمعايير الجودة العالمية في عمليات التصنيع للمحافظة على سمعة الشركة. | ٣,٧٩            | ٠,٩٩٧             | ٢       | مرتفع          |
| ١٢    | لدى الشركة القدرة على التنبؤ بتحديد الأضرار المعنوية والمادية                    | ٣,٧٤            | ١,٠٣              | ٤       | مرتفع          |

|       |   |       |      | التي يمكن حدوثها.                                                                             |    |
|-------|---|-------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| مرتفع | ٣ | ٠,٩١٨ | ٣,٧٩ | تحرص الشركة على توفير كافة وسائل الأمن والسلامة المهنية للعاملين في الشركة للحفاظ على سمعتها. | ١٣ |
| مرتفع | ٥ | ١,٠١  | ٣,٧٢ | تعمل الشركة على تلقي الشكاوي من العاملين وإيجاد الحلول السريعة لها.                           | ١٤ |
| مرتفع | ١ | ١,٠٠٣ | ٤,١١ | تحرص الشركة على وضع الخطط الإستراتيجية للتعامل مع العملاء للحفاظ على سمعتها.                  | ١٥ |
| مرتفع |   | ٠,٩٩١ | ٣,٨٣ | المتوسط العام                                                                                 |    |

يتبين من نتائج الجدول (٤-٧) وجود مستوى مرتفع من مخاطر السمعة التنظيمية لدى أفراد عينة البحث، وجاءت العبارة رقم (١٥) كأعلى العبارات من وجهة نظر العينة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,١١)، والتي جاء فيها " تحرص الشركة على وضع الخطط الإستراتيجية للتعامل مع العملاء للحفاظ على سمعتها." والذي يفسر بأن الشركات تحرص على كسب ثقة العملاء للحفاظ على سمعتها حيث تقوم بوضع الخطط الاستراتيجية لكي تتعامل مع العملاء بطريقة مثالية، بينما جاءت العبارة رقم ( ١٤ ) في أقل مستوى من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي (٣,٧٢)، والتي جاء فيها " تعمل الشركة على تلقي الشكاوي من العاملين وإيجاد الحلول السريعة لها" الأمر الذي يعكس حرص الشركات الصناعية على تلقي الشكاوى من العملاء والاستجابة لها للحفاظ على سمعتها.



شكل (٤-٣) قيم المتوسطات الحسابية لمخاطر السمعة التنظيمية

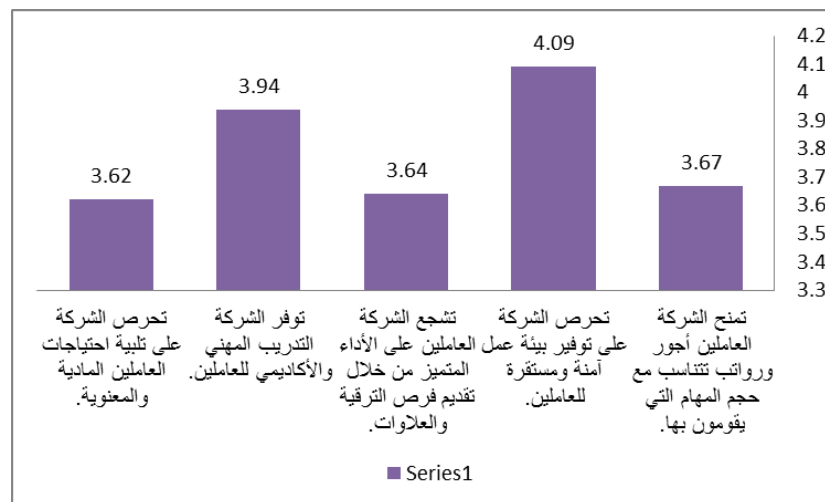
## ٢,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات محور الرضا الوظيفي

جدول رقم (٤-٨) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الرضا الوظيفي

| الرقم | العبارة                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| ١٦    | تمنح الشركة العاملين أجور ورواتب تتناسب مع حجم المهام التي يقومون بها.       | ٣,٦٧            | ١,٠٥٦             | ٣       | مرتفع          |
| ١٧    | تحرص الشركة على توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة للعاملين.                        | ٤,٠٩            | ٠,٨١٦             | ١       | مرتفع          |
| ١٨    | تشجع الشركة العاملين على الأداء المتميز من خلال تقديم فرص الترقية والعلاوات. | ٣,٦٤            | ١,٠١٠             | ٤       | مرتفع          |
| ١٩    | توفر الشركة التدريب المهني والأكاديمي للعاملين.                              | ٣,٩٤            | ٠,٨٧٢             | ٢       | مرتفع          |
| ٢٠    | تحرص الشركة على تلبية احتياجات العاملين المادية والمعنوية.                   | ٣,٦٢            | ٠,٩٧٨             | ٥       | مرتفع          |

|               |      |       |       |
|---------------|------|-------|-------|
| المتوسط العام | ٣,٧٩ | ٠,٩٤٦ | مرتفع |
|---------------|------|-------|-------|

يتبين من نتائج الجدول (٤-٨) وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث، وجاءت العبارة رقم (١٧) كأعلى العبارات من وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٠٩)، والتي جاء فيها " تحرص الشركة على توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة للعاملين. " والذي يفسر بأن الشركة التي تعمل على حماية العاملين من المخاطر وتوفير بيئة عمل آمنة لهم، فإن ذلك يساعد على تحسين أداء العاملين وتقليل فرص حدوث المخاطر في بيئة العمل وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، بينما جاءت العبارة رقم ( ٢٠ ) في أقل مستوى من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، والتي جاء فيها " تحرص الشركة على تلبية احتياجات العاملين المادية والمعنوية. " الأمر الذي قد يفسر بأن تلبية احتياجات العاملين من اهم العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي للعاملين.



شكل (٤-٤) قيم المتوسطات الحسابية لمحور الرضا الوظيفي

#### ٤,٤ التحقق من فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية على النحو التالي:

١. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر الثقافة

التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر الموارد

البشرية والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر السمعة

التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية.

#### ٤,٤,١ معامل ارتباط بيرسون للتحقق من مستوى العلاقة الارتباطية بين إدارة

المخاطر والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة.

ومن أجل التحقق من هذه الفروض، تم اختبار مستوى الارتباطية وذلك بحساب المعاملات

الارتباطية بين المتغير المستقل وهو بناء الاستراتيجيات والمتغير التابع بأبعاده الثلاثة، باستخدام

معادلة ارتباط بيرسون كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٩)

مصفوفة الارتباطات بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين إدارة المخاطر والرضا الوظيفي

| إدارة المخاطر                                 |                        |                       |                         | المتغيرات         |               |
|-----------------------------------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------|---------------|
| الدرجة الكلية                                 | مخاطر السمعة التنظيمية | مخاطر الموارد البشرية | مخاطر الثقافة التنظيمية | معامل الارتباط    | الرضا الوظيفي |
| ٠,٨١٨                                         | ٠,٨١٦                  | ٠,٨٠٥                 | ٠,٨٣٤                   |                   |               |
| ٠,٠٠                                          | ٠,٠٠                   | ٠,٠٠                  | ٠,٠٠                    | قيمة الدلالة      |               |
|                                               | دال                    | دال                   | دال                     | الدلالة الإحصائية |               |
|                                               | ٢                      | ٣                     | ١                       | الترتيب           |               |
| ** معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) |                        |                       |                         |                   |               |

$$*p<٠,٠٥ \quad **p<٠,٠١$$

توضح نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين إدارة المخاطر والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة، وتبين أن قيمة معامل الارتباط الكلي كانت مرتفعة ( ٠,٨١٨ ) وكانت دالة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١)، الأمر الذي يعطي مؤشراً أن إدارة المخاطر لها تأثير كبير على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تطبيق عدد من الإستراتيجيات الفعالة التي تحقق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية وهي كما يلي ( مخاطر الثقافة التنظيمية- مخاطر الموارد البشرية- مخاطر السمعة التنظيمية)، وقد

اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتائج دراسة (٢٠٢٢) Badraig, H. A.، ودراسة (٢٠٢١) Alsafadi, Y. التي توصلت إلى أن ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، وتحفيز الموظفين، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية تلعب دوراً محورياً في تحسين مستويات الرضا الوظيفي، كما تتفق مع نتائج دراسة (٢٠٢٤) Alzalabani, A. التي توصلت إلى أن بيئة العمل الآمنة والعدالة في الأجور هي من أبرز العوامل التي تسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي في القطاع الصناعي، وتتفق مع نتائج دراسة (العثمان، ٢٠١٧) التي توصلت إلى أن إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة العمل وتقليل التكاليف الناتجة عن التأخيرات أو الأخطاء، كما تتفق مع نتائج دراسة (الصياح، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن المؤسسات التي تطبق إدارة فعالة للأزمات تستطيع تجاوز التحديات بسرعة وتقليل الخسائر بشكل كبير. كما أكدت أن التخطيط المسبق والمرونة التنظيمية هما العنصران الأساسيان لإدارة الأزمات بنجاح.

توضح النتائج أن محور مخاطر الثقافة التنظيمية كان أكثر أبعاد إدارة المخاطر ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي للعاملين وفق آراء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (٠,٨٣٤)، وهو معامل ارتباط مرتفع ودالاً إحصائياً عند (٠,٠١)، الأمر الذي يؤكد أن تحقيق أبعاد التنمية المستدامة من أهم الاستراتيجيات التي تساعد المنظمات في المملكة العربية السعودية على تحقيق التنمية وفق رؤية ٢٠٣٠، وكانت العلاقة الارتباطية بين مخاطر الموارد البشرية والرضا الوظيفي علاقة مرتفعة حيث بلغت (٠,٨٠٥) ودالة إحصائياً عند (٠,٠١)، كما تظهر النتائج وجود علاقة ارتباطية مرتفعة بين مخاطر السمعة التنظيمية والرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة (٠,٨١٦) ودالة إحصائياً عند (٠,٠١).

## ٢,٤,٤ تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر إدارة المخاطر على الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة

وللتحقق من مستوى تأثير إدارة المخاطر على الرضا الوظيفي للعاملين، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد كما موضح في الجدول (١٠-٤)

جدول (١٠-٤)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression لاختبار حجم تأثير إدارة المخاطر على الرضا الوظيفي

| مصدر التباين        | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | معامل الارتباط | معامل التحديد $R^2$ | معامل التحديد المعدل $Adj R^2$ | قيمة الاختبار F-test | مستوى دلالة Sig F |
|---------------------|----------------|--------------|----------------|----------------|---------------------|--------------------------------|----------------------|-------------------|
| الانحدار Regression | ٦٧٤,٠٢١        | ١            | ٦٧٤,٠٢١        | ٠,٧٣٦          | ٠,٥٤٢               | ٠,٥٤١                          | ٥٤٦,٨٠٣              | ٠,٠٠٠             |
| الباقى Residual     | ٥٦٩,٤٨٨        | ٤٦٢          | ١,٢٣٣          |                |                     |                                |                      |                   |
| الكل Total          | ١٢٤٣,٥٠٩       | ٤٦٣          |                |                |                     |                                |                      |                   |

\* $p < ٠,٠٥$       \*\* $p < ٠,٠١$

توضح نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) لإدارة المخاطر على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، حيث يؤكد ذلك قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adj R^2$ ) التي بلغت (٠,٥٤١) ومن ثم يمكن القول بأن إستراتيجيات إدارة المخاطر تفسر ما نسبته

(٥٤,١%) من التغيرات التي تحدث في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية. وبذلك تتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج الدراسات التي قام بها كل من Badraig, (٢٠٢٢) ، H. A. (٢٠٢١) ، Y. (٢٠٢٤) ، Alzalabani, A. (٢٠٢٤) ، ودراسة ( القحطاني، ٢٠٢٣ ) و ( قرين، ٢٠٢١ ) و ( العنيزان، ٢٠٢٣ ) و ( الصياح، ٢٠٢٤ ) و ( العثمان، ٢٠١٧ ) و ( سعودي، ٢٠٢٠ ) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة المخاطر في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

وبهدف الكشف عن تأثير كل بُعد من ابعاد إدارة المخاطر على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، تم أيضا إجراء تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد لتحديد حجم التأثير، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤-١١)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression لإختبار حجم تأثير أبعاد إدارة المخاطر على الرضا الوظيفي

| الأبعاد                 | بيتا B | T- Value | Sig.  | الدلالة |
|-------------------------|--------|----------|-------|---------|
| الثابت ( Constant )     |        | ٤٢,٤٢٣   | ٠,٠٠٠ |         |
| مخاطر الثقافة التنظيمية | ٠,٢٣١  | -٢٧,٢٣٥  | ٠,٠٠٠ | دالة    |
| مخاطر الموارد البشرية   | ٠,٢٤٩  | -٢٤,١٣٨  | ٠,٠٠٠ | دالة    |
| مخاطر السمعة التنظيمية  | ٠,٢٠٨  | -١٦,٣٦١  | ٠,٠٤٠ | دالة    |

\*p<٠,٠٥      \*\*p<٠,٠١

أظهرت نتائج الجدول (٤-١١) أن أكثر أبعاد إدارة المخاطر تأثيراً على الرضا الوظيفي هو " مخاطر الموارد البشرية" حيث بلغت قيمة معامل بيتا B (٠,٢٤٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبناءً عليه يتم قبول الفرض القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر الموارد البشرية والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية.

بينما جاء محور مخاطر الثقافة التنظيمية في المرتبة الثانية من حيث التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين حيث بلغت قيمة معامل بيتا B (٠,٢٣١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبناءً عليه يتم قبول الفرض القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية.

بينما جاء محور مخاطر السمعة التنظيمية في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل بيتا B (٠,٢٠٨) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبناءً عليه يتم قبول الفرض القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر السمعة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية.

وبالتالي فإن جميع فروض الدراسة قد تحققت.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### ١,٥ المقدمة

يستعرض هذا الفصل الاستنتاجات التي صيغت في ضوء النتائج التي أمكن التوصل إليها وما تم التحقق منه من فروض البحث، والتوصيات التي أمكن طرحها بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى طرح أفكار بحثية للاستفادة منها من قبل باحثين آخرين في المستقبل.

### ٢,٥ الإستنتاجات

في ضوء استجابات عينة البحث الحالي، وما أمكن تحليله من علاقات وتأثيرات بين متغيرات الدراسة، يمكن استعراض الاستنتاجات التي توصل إليها البحث فيما يلي:

١. وجود مستوى مرتفع من مخاطر الثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة البحث حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي لعبارات المحور ٣,٩٦٦ وبإنحراف معياري ١,٠٣٧

٢. وجود مستوى مرتفع من مخاطر الموارد البشرية لدى شركات قطاع الصناعة من وجهة نظر

أفراد عينة البحث حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات المحور ٤,٠٦٨ وبإنحراف

معياري ٠,٩٩٨

٣. وجود مستوى مرتفع من مخاطر السمعة التنظيمية لدى أفراد عينة البحث حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي لعبارات المحور ٣,٨٣ وبإنحراف معياري ٠,٩٩١

٤. وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي لعبارات المحور ٣,٧٩ وبإنحراف معياري ٠,٩٤٦

٥. وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين إدارة المخاطر والرضا الوظيفي للعاملين

بقطاع الصناعة، وتبين أن قيمة معامل الارتباط الكلي كانت مرتفعة ( ٠,٨١٨ ) وكانت

دالة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١).

٦. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) لإدارة المخاطر على تحقيق

الرضا الوظيفي للعاملين، ومن ثم يمكن القول بأن إستراتيجيات إدارة المخاطر تفسر ما

نسبته (٥٤,١%) من التغيرات التي تحدث في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع

الصناعة في المملكة العربية السعودية.

### ٣,٥ التوصيات

١. ضرورة بناء استراتيجية كاملة لإدارة المخاطر تعتمد على الوسائل والتقنيات الحديثة التي

تساعد في الحد من حدوث المخاطر داخل بيئة العمل.

٢. الاهتمام بتدريب العاملين على الإستراتيجيات الحديثة وكيفية التعامل مع المخاطر بشكل

إيجابي وفعال دون التأثير على الأداء التنظيمي.

٣. الاهتمام بتوفير كافة الأساليب الوقائية وإجراءات الصحة والسلامة المهنية التي تحافظ على

الأرواح والممتلكات وجعل بيئة العمل بيئة آمنة.

٤. إعداد الندوات والدورات العلمية التي تهدف إلى تشجيع المنظمات والشركات على تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر لما لها من دور كبير في تحسين الأداء التنظيمي للشركات.

#### ٤,٥ المقترحات

في ضوء ما تمت صياغته من استنتاجات، وما تم طرحه من توصيات، فإن الدراسة الحالية تستعرض تصوراً لعدة أفكار بحثية للباحثين في المستقبل للاسترشاد بها على أمل استكمال ما بدأته هذه الدراسة، وفيما يلي بعض الأفكار البحثية المقترحة:

- تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي.
- تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على تحقيق الربحية.
- دور تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أحمد الحديدي والسيد إبراهيم (٢٠٢٠) إدارة المخاطر والأزمات (ط١) دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع دسوق.
- أقريقز، محمد. (٢٠٢٠). إدارة الأزمات وتدبير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد ١٩: قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة. مجلة منازعات الأعمال، ع٥٧ ، ٢٣٢ - ٢٥٥.
- الحواجرة كامل (٢٠٢٠) التأثير المعدل الإدارة المعرفة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وريادة الأعمال الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ١٦ (٣).
- رزيق، كمال، و مداور، سهام. (٢٠١٧). التميز في إدارة المخاطر بالمؤسسات المالية الإسلامية. بحوث وأوراق المؤتمر العلمي الدولي : الإبداع والتميز في الاقتصاد والتمويل الإسلامي، مج ٢ ، الغفرون: جامعة البليدة ٢ علي لونيبي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، ٢٠٣ - ٢١٢.
- السبيعي عبد العزيز (٢٠١٩) أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت (ماجستير)، جامعة آل البيت.
- سعودي، نهلة إبراهيم. (٢٠٢٠). إدارة المخاطر وثقافة الأزمات: دراسة لرؤى عينة من شباب جامعة الإسكندرية. مجلة كلية الآداب، ع٩٤ ، ١ - ٤٠.

الصياح، مطلق إبراهيم. (٢٠٢٤). إدارة المؤسسات في ظل الأزمات. مجلة الباحث للدراسات

القانونية والقضائية، ع٦٥ ، ٥٧٢ - ٥٧٩.

العثمان، عبير عبدالله محمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (٢٠١٧). أثر إدارة مخاطر المشاريع

الإنشائية على الأداء: دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف وزارة الأوقاف - دولة الكويت

جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

العنيزان، سارة عبدالرحمن. (٢٠١٣). الأزمات والمخاطر في المؤسسات التعليمية. المؤتمر

السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، ج ١ ، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية، ١٦٤ - ١٧٢.

فخوري، راند راند، و العواودة، وليد مجلي. (٢٠٢٠). جودة حياة العمل وأداء العاملين: دراسة حالة

شركة مصفاة البترول الأردنية المساهمة المحدودة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت،

المفرق.

القحطاني، نواف ناصر حمد ال فطيح. (٢٠٢٣). إدارة المخاطر: المفهوم والمبادئ. مجلة الباحث

للدراسات القانونية والقضائية، ع٦١ ، ٣٩٠ - ٣٩٧

قرين، زهرة لعروسي. (٢٠٢١). أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة

حالة شركة صناعة الغرانيت والخرسانة ش. ذ. م. م Agglolux. بالمسيلة. مجلة الأصيل للبحوث

الاقتصادية والإدارية، مج٥، ع٢ ، ٥٢ - ٧٧.

لوالبية، فوزى، و نبو، مجيد. (٢٠٢١). دور حوكمة المؤسسات المصرفية في إدارة المخاطر. مجلة

دراسات اقتصادية، مج١٥، ع١ ، ٢٣١ - ٢٣٩

المجالي محمد (٢٠٢٠) أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية الاستراتيجية في شركات الصناعة الدوائية في الأردن (دكتوراة). جامعة مؤتة.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

١. Alsafadi, Y. (٢٠٢١). *Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction*.  
[https://www.researchgate.net/publication/٣٤٨٤٨١٨٣٤\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Practices\\_and\\_Employee\\_Performance\\_The\\_Role\\_of\\_Job\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/٣٤٨٤٨١٨٣٤_Human_Resource_Management_Practices_and_Employee_Performance_The_Role_of_Job_Satisfaction).
٢. Alzalabani, A. (٢٠٢٤). *Antecedents of Job Satisfaction in Saudi Arabia: Impact of Industrial Sector*.  
[https://www.researchgate.net/publication/٣٢٠٥٦٨٨١٤\\_Antecedents\\_of\\_Job\\_Satisfaction\\_in\\_Saudi\\_Arabia\\_Impact\\_of\\_Industrial\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/٣٢٠٥٦٨٨١٤_Antecedents_of_Job_Satisfaction_in_Saudi_Arabia_Impact_of_Industrial_Sector).
٣. Anton, S. (٢٠٢٠). *Enterprise Risk Management: A Literature Review and Agenda for Future Research*.  
[https://www.researchgate.net/publication/٣٤٥٨٤٣٤٨٤\\_Enterprise\\_Risk\\_Management\\_A\\_Literature\\_Review\\_and\\_Agenda\\_for\\_Future\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/٣٤٥٨٤٣٤٨٤_Enterprise_Risk_Management_A_Literature_Review_and_Agenda_for_Future_Research).
٤. Badraig, H. A. (٢٠٢٢). *The Role of Human Resource Management Practices in Achieving Job Satisfaction within Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia )A field study on a group of small and medium-sized companies in Jeddah(* .  
<https://www.ijrsp.com/pdf/issue-٣٤/١١.pdf>.

- . Edirimanna, A. (2019). *Enterprise Risk Management -International Standards and Frameworks*.  
[https://www.researchgate.net/publication/334318046\\_Enterprise\\_Risk\\_Management\\_-\\_International\\_Standards\\_and\\_Frameworks](https://www.researchgate.net/publication/334318046_Enterprise_Risk_Management_-_International_Standards_and_Frameworks).

## الملاحق

### دور إدارة المخاطر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " دور إدارة المخاطر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية " نرجو التكرم من سيادتكم بتعبئة الاستبانة التي بين أيديكم بكل موضوعية وشفافية، مؤكداً لكم أن إجاباتكم سوف تعامل بسرية تامة، وأن هذه المعلومات سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

شكراً لتعاونكم

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

- الجنس ١. ذكر ٢. أنثى
- العمر ( من ٢٥-٣٤ / من ٣٥ - ٤٤ / من ٤٥ - ٦٠ )
- الوظيفة ( موظف - رئيس قسم - مدير )
- سنوات الخبرة ( اقل من ٥ سنوات / من ٥ - ١٠ سنوات / ١٠ سنوات فأكثر )

| المتغير المستقل: إدارة المخاطر                                   | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|-------|------------|
|                                                                  | ١             | ٢        | ٣     | ٤     | ٥          |
| المحور الأول: مخاطر الثقافة التنظيمية                            |               |          |       |       |            |
| ١. تحرص الشركة على مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات. |               |          |       |       |            |
| ٢. تحرص الشركة على تشجيع العاملين للعمل الجماعي.                 |               |          |       |       |            |
| ٣. تتعامل الشركة مع العاملين بكل نزاهة وعدالة دون تفرقة بينهم.   |               |          |       |       |            |
| ٤. تحرص الشركة على نشر الثقافة التنظيمية                         |               |          |       |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                                                                   |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | لدى العاملين.                                                                                     |
|  |  |  |  |  | ٥. تحرص الشركة على توضيح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين                                             |
|  |  |  |  |  | <b>المحور الثاني: مخاطر الموارد البشرية</b>                                                       |
|  |  |  |  |  | ٦. تحرص الشركة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وتقديم الدعم لهم.                                 |
|  |  |  |  |  | ٧. لدى الشركة خطة استراتيجية للموارد البشرية تقوم بتطبيقها.                                       |
|  |  |  |  |  | ٨. تقوم الشركة بمعالجة كافة المشكلات التي تواجه العاملين بشكل مستمر.                              |
|  |  |  |  |  | ٩. تحرص الشركة على استقطاب العاملين ذو الكفاءات المهنية العالية.                                  |
|  |  |  |  |  | ١٠. تحرص الشركة على وضع سياسات واضحة ومحددة للتوظيف واستقطاب العاملين.                            |
|  |  |  |  |  | <b>المحور الثالث: مخاطر السمعة التنظيمية</b>                                                      |
|  |  |  |  |  | ١١. تلتزم الشركة بمعايير الجودة العالمية في عمليات التصنيع للمحافظة على سمعة الشركة.              |
|  |  |  |  |  | ١٢. لدى الشركة القدرة على التنبؤ بتحديد الأضرار المعنوية والمادية التي يمكن حدوثها.               |
|  |  |  |  |  | ١٣. تحرص الشركة على توفير كافة وسائل الأمن والسلامة المهنية للعاملين في الشركة للحفاظ على سمعتها. |
|  |  |  |  |  | ١٤. تعمل الشركة على تلقي الشكاوي من العاملين وإيجاد الحلول السريعة لها.                           |
|  |  |  |  |  | ١٥. تحرص الشركة على وضع الخطط الإستراتيجية للتعامل مع العملاء للحفاظ على سمعتها.                  |

| المتغير التابع: الرضا الوظيفي                                                   | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|-------|------------|
| ١. تمنح الشركة العاملين أجور ورواتب تتناسب مع حجم المهام التي يقومون بها.       |               |          |       |       |            |
| ٢. تحرص الشركة على توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة للعاملين.                        |               |          |       |       |            |
| ٣. تشجع الشركة العاملين على الأداء المتميز من خلال تقديم فرص الترقية والعلاوات. |               |          |       |       |            |
| ٤. توفر الشركة التدريب المهني والأكاديمي للعاملين.                              |               |          |       |       |            |
| ٥. تحرص الشركة على تلبية احتياجات العاملين المادية والمعنوية.                   |               |          |       |       |            |

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of Risk Management**



**The role of risk management in achieving job satisfaction  
among workers in the industrial sector in the Kingdom of  
Saudi Arabia**

Research plan submitted for the Master of Risk Management degree

**Prepared by:**

SALAH SALEH ALI ALHAZMI

**Supervised by:**

DR,ALAA AHMED

٢٠٢٤ / ١٤٤٦ م