

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة مخاطر



أثر ممارسات إدارة المخاطر البشرية على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة

ميدانية على منظمات الأعمال السعودية

إعداد الطالب/

نوف خالد العويد

الرقم الجامعي/

٢٥٢٠٠٠٠٩٤

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2025

|    |       |                             |
|----|-------|-----------------------------|
| ٣  | ..... | مقدمة:                      |
| ٣  | ..... | مشكلة الدراسة               |
| ٥  | ..... | أهمية الدراسة:              |
| ٦  | ..... | أهداف الدراسة:              |
| ٨  | ..... | تساؤلات الدراسة             |
| ٩  | ..... | فروض الدراسة:               |
| ٩  | ..... | الدراسات السابقة:           |
| ١٠ | ..... | الفجوة البحثية:             |
| ١٥ | ..... | المنطلقات النظرية للدراسة:  |
| ١٦ | ..... | المنهجية وطرق البحث:        |
| ١٩ | ..... | ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة |
| ٢٠ | ..... | رابعاً: أداة الدراسة        |
| ٢٣ | ..... | المراجع                     |

## مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين موجة متصاعدة من التحولات المتسارعة والتعقيد المتنامي في بيئة العمل، التي أصبحت تتسم بعدم اليقين وارتفاع مستويات المنافسة، إضافة إلى التطور التكنولوجي المتلاحق الذي أعاد تشكيل طبيعة العمليات وأساليب الإدارة. وفي ظل هذه البيئة التنافسية العالمية، باتت المنظمات تسعى إلى اعتماد مداخل إدارية أكثر كفاءة ومرونة لضمان استمراريتها وتعزيز قدرتها على التكيف والنمو. وقد برز العنصر البشري بوصفه أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها، مما جعل إدارة المخاطر البشرية جزءاً محورياً في الجهود الرامية إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة. ويُنظر إلى هذا النوع من المخاطر باعتباره من أكثر أنواع المخاطر تأثيراً في الأداء المؤسسي، نظراً لطبيعة المورد البشري الذي يتسم بالتغيير وعدم الثبات مقارنة بالموارد التقليدية الأخرى. (Hamzah et al., 2022)

وقد شهدت الأدبيات الإدارية توسعاً ملحوظاً في دراسة العلاقة بين الممارسات الإدارية الاستراتيجية والميزة التنافسية، حيث تتفق العديد من الدراسات على أن المنظمات التي تطبق ممارسات إدارية متقدمة في مجالات التخطيط، والاستقطاب، والتطوير، وإدارة المعرفة، تكون أكثر قدرة على تحقيق تميز تنافسي في الأسواق التي تعمل فيها. وقد بينت الدراسات التي تناولت دور ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي أن فعالية هذه الممارسات تؤثر بشكل مباشر في قدرة المنظمة على تحسين أدائها وتطوير قدراتها التنافسية، كما في دراسة (Hatamleh 2021) التي ناقشت أثر ممارسات الموارد البشرية على الميزة التنافسية في أحد البنوك العربية.

وفي إطار الاهتمام المتزايد بإدارة المخاطر، اتجهت العديد من المنظمات عالمياً نحو تطبيق أنظمة إدارة المخاطر الشاملة التي تستهدف الحد من التقلبات وتحسين القدرة التنظيمية على التعامل مع الظروف غير المتوقعة. وقد ركزت بعض الدراسات على دور ثقافة إدارة المخاطر وعملياتها في تحسين القدرات التنافسية، وأظهرت أهمية تبني مقاربات إدارية تتسم بالشمول والتكامل، إذ أكدت دراسة Lo & Luo (2024) في قطاع الإنشاءات أهمية تنمية ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر وإجراءات فعالة للتعامل معها، مما يعزز قدرة المنظمات على الحفاظ على ميزتها التنافسية.

وفي السياق ذاته، اتسعت دائرة البحث في ممارسات الموارد البشرية بوصفها عنصراً محورياً في إدارة المخاطر، حيث تؤدي هذه الممارسات دوراً أساسياً في تنظيم العلاقة بين المنظمة ومواردها البشرية. فالاستقطاب والاختيار الفعالان يقللان من مخاطر ضعف الملاءمة الوظيفية، بينما يسهم التدريب والتطوير في رفع الكفاءة وتجنب مخاطر الأداء المنخفض، كما أوضحت دراسة Kerdpitak & Jermisittiparsert (2020) التي بينت أثر ممارسات الموارد البشرية على الميزة التنافسية من خلال تنمية مهارات العاملين وتعزيز اندماجهم في العمل.

وتبرز إدارة المخاطر البشرية كمدخل متقدم يجمع بين أفضل الممارسات الإدارية بهدف الحد من الانحرافات والأخطاء البشرية التي قد تعرقل تحقيق أهداف المنظمات. وقد توسعت بعض الدراسات في تناول المخاطر الاستراتيجية المرتبطة بالعنصر البشري، مثل مخاطر المعلومات والسمعة والثقافة التنظيمية والموارد البشرية، مؤكدة أهمية إدارة هذه المخاطر لضمان التطوير التنظيمي الفعال، كما ناقشت دراسة السبيعي والعظامات (٢٠١٩) في سياق أحد القطاعات الحكومية الخليجية.

وعلى الرغم من أن إدارة المخاطر البشرية تُعد محوراً مهماً في تحسين جودة الأداء في قطاعات حيوية كالرعاية الصحية، إلا أن العديد من الدراسات الحديثة أوضحت أن تطبيقها ما زال محدوداً مقارنة بأهميتها، كما بيّنت دراسة المطيري (٢٠٢٣) التي تناولت أثر ممارسات إدارة المخاطر على جودة الرعاية الصحية، مؤكدة دورها في دعم استمرارية العمليات وتحسين مستوى الخدمات.

وانطلاقاً من أهمية إدارة المخاطر البشرية كمحور مؤثر في الأداء المؤسسي، تتجه هذه الدراسة إلى معالجة جانب بالغ الأهمية يتمثل في أثر ممارسات إدارة المخاطر البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السعودية. ويأتي هذا الاهتمام من واقع الدور المتنامي الذي تلعبه هذه الممارسات في تعزيز استقرار الموارد البشرية، ورفع كفاءة الأداء، وتطوير القدرات التنظيمية اللازمة لمواجهة المنافسة المتزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة. كما ترتبط أهمية الموضوع بكون أغلب الدراسات السابقة تناولت مخاطر بشرية أو موارد بشرية أو مخاطر مؤسسية بشكل منفصل، دون دمج ممارسات إدارة المخاطر البشرية بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق التميز التنافسي.

## مشكلة الدراسة

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث بيئة تنافسية شديدة الديناميكية، تتسم بعدم الاستقرار والتغير السريع في التكنولوجيا والأسواق وأنماط العمل. وفي ظل هذه البيئة المتقلبة، أصبح المورد البشري أحد أهم عناصر التفوق المؤسسي، لكنه في الوقت ذاته مصدر رئيس للمخاطر التي قد تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد أشار Hamzah et al. (2022) إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية لم تعد مقتصرة على الجوانب المالية أو التشغيلية، بل باتت تشمل المخاطر المرتبطة برأس المال البشري، لما لها من أثر مباشر في الأداء والقدرة التنافسية. ومع ذلك، لا تزال العديد من المنظمات تتعامل مع إدارة المخاطر البشرية بشكل جزئي أو غير منهجي، مما يحد من قدرتها على بناء ميزة تنافسية مستدامة.

وقد بينت الأدبيات الحديثة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية، مثل التدريب والتطوير أو الاستقطاب والاختيار، لا تكفي وحدها لتحقيق التميز ما لم تُدار ضمن إطار متكامل يراعي تحليل المخاطر البشرية وتقديرها ومعالجتها (Hatamleh, 2021؛ Kerdpitak & Jermsittiparsert, 2020). فالتعامل مع القوى العاملة من منظور المخاطر يتيح للمنظمة التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، وتقليل احتمالات الفشل الناتجة عن سوء الاختيار، أو ضعف الكفاءة، أو ارتفاع معدلات دوران العمل. وتشير Lo & Luo (2024) إلى أن ثقافة إدارة المخاطر تساهم في بناء قدرة تنافسية قائمة على الوعي التنظيمي والمشاركة الفاعلة للعاملين في مواجهة التحديات، وهو ما يمكن إسقاطه على إدارة المخاطر البشرية في سياق منظمات الأعمال.

وفي المقابل، أظهرت دراسات أخرى ضعف الاهتمام المؤسسي بهذا النوع من المخاطر، لا سيما في السياق العربي. فقد أوضح السبيعي والعظامات (2019) أن العديد من المؤسسات الحكومية تعاني من غياب سياسات واضحة لإدارة المخاطر الاستراتيجية، مما ينعكس سلباً على التطوير التنظيمي والأداء العام. كما أكدت المطيري (2023) في دراستها على القطاع الصحي أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يساهم في رفع جودة الخدمات وتقليل الأخطاء التشغيلية، مما يعني أن إدخال البعد البشري في إدارة المخاطر يمكن أن يشكل مدخلاً فعالاً لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التنافسية.

وبالرغم من تزايد الوعي العالمي بأهمية إدارة المخاطر البشرية، إلا أن الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر البشرية والميزة التنافسية لا تزال محدودة، وغالباً ما ركزت على

قطاعات بعينها كالمصارف أو الصحة دون تناول شامل للمنظمات التجارية والخدمية. كما أن معظم البحوث ركزت على إدارة الموارد البشرية أو إدارة المخاطر المؤسسية بصورة منفصلة، دون دمج البعدين في نموذج واحد يفسر كيف يمكن لإدارة المخاطر البشرية أن تصبح أداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية. وتشير السنوسي وحجازي (2020) إلى أن الحوكمة المؤسسية تمثل إطاراً عاماً لتحسين التنافسية، غير أن فعاليتها تظل محدودة ما لم تُترجم إلى سياسات عملية في إدارة العنصر البشري.

ومن هذا المنطلق، تتبع مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى فهم الدور الاستراتيجي لممارسات إدارة المخاطر البشرية في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال السعودية، في ظل بيئة تتسم بتحديات متزايدة تتعلق بالاستقطاب، وتطوير الكفاءات، واستدامة الأداء. فغياب إدارة فعالة للمخاطر البشرية قد يؤدي إلى خسارة الكفاءات، وتراجع الإنتاجية، وتدني جودة الأداء التنظيمي، مما يضعف قدرة المنظمات السعودية على المنافسة محلياً وإقليمياً. وبناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة المخاطر البشرية بأبعادها المختلفة على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السعودية؟

### أهمية الدراسة:

#### **أولاً: الأهمية العلمية**

- سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بدور ممارسات إدارة المخاطر البشرية في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، حيث ما تزال هذه العلاقة محدودة التناول مقارنة بإدارة المخاطر التقليدية أو إدارة الموارد البشرية.
- تطوير إطار معرفي متكامل يربط بين إدارة المخاطر البشرية بوصفها مدخلاً استراتيجياً وبين الميزة التنافسية، مما يثري حقل الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية بمنظور جديد يجمع بين المفهومين.

- الإسهام في بناء نظرية أكثر عمقاً حول المتغيرات المؤثرة في قدرة المنظمات على التميز، من خلال التركيز على المخاطر البشرية التي تُعد من أعقد أنواع المخاطر وأكثرها تأثيراً في الأداء والتمنية التنظيمية.
- دعم البحوث المستقبلية عبر توفير نتائج يمكن الاعتماد عليها في بناء نماذج تفسيرية أو تجريبية في مجالات: إدارة المخاطر، إدارة الموارد البشرية، والميزة التنافسية.
- إبراز الدور الحيوي للعنصر البشري باعتباره أحد الموارد الأساسية التي تعتمد عليها النظريات الحديثة مثل نظرية الموارد (RBV) في تفسير التفوق التنافسي.

### ثانياً: الأهمية العملية

- توفير دليل تطبيقي يساعد منظمات الأعمال السعودية على التعرف إلى أبرز ممارسات إدارة المخاطر البشرية القادرة على تعزيز ميزتها التنافسية في بيئة أعمال شديدة التغير.
- دعم صانعي القرار والمديرين التنفيذيين في تصميم سياسات واستراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة المخاطر البشرية، بما يسهم في تحسين الأداء وتقليل الخسائر المرتبطة بالموارد البشرية.
- تعزيز قدرة المنظمات على التخطيط السليم للقوى العاملة من خلال فهم المخاطر التي قد تواجهها، مما يساعد على تحسين عمليات الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، وإدارة السلامة والصحة المهنية.
- رفع مستوى الجاهزية المؤسسية في مواجهة التحديات التشغيلية والبيئية عبر دمج إدارة المخاطر البشرية ضمن الممارسات الإدارية اليومية.
- إتاحة مؤشرات عملية يمكن استخدامها في تقييم مستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر البشرية داخل المنظمات السعودية، وتحديد نقاط القوة والضعف.
- إثراء قدرة المنظمات على المنافسة من خلال توفير توصيات عملية تساعد على إدارة مواردها البشرية بكفاءة عالية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر البشرية بأبعادها (التخطيط للقوى العاملة، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، وإدارة السلامة والصحة المهنية) على المتغير التابع المتمثل في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية، من أبرزها:

١. تحليل أثر التخطيط للقوى العاملة كأحد ممارسات إدارة المخاطر البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السعودية.
٢. تحديد دور الاستقطاب والاختيار في الحد من المخاطر البشرية ودعم قدرة المنظمة على التميز في بيئة تنافسية متغيرة.
٣. دراسة أثر التدريب والتطوير في تقليل المخاطر المرتبطة بالمهارات والمعرفة، وانعكاس ذلك على تطوير القدرات التنافسية للمنظمة.
٤. قياس أثر تقييم الأداء بوصفه ممارسة جوهرية لإدارة المخاطر البشرية على تحسين كفاءة الموارد البشرية والمساهمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
٥. استقصاء أثر ممارسات السلامة والصحة المهنية في الحد من المخاطر البشرية وتعزيز استمرارية الأداء، وبالتالي دعم الميزة التنافسية.
٦. الكشف عن درجة التكامل بين ممارسات إدارة المخاطر البشرية في منظمات الأعمال السعودية، ومدى انعكاس هذا التكامل على قدرتها التنافسية.
٧. تقديم إطار تحليلي يوضح العلاقة التفاعلية بين ممارسات إدارة المخاطر البشرية والميزة التنافسية، مع تحديد أهم الممارسات تأثيراً في السياق السعودي.

## تساؤلات الدراسة

سؤال الدراسة الرئيس:

ما أثر ممارسات إدارة المخاطر البشرية بأبعادها (التخطيط للقوى العاملة، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، السلامة والصحة المهنية) على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر التخطيط للقوى العاملة على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السعودية؟
٢. ما أثر ممارسات الاستقطاب والاختيار على تحقيق الميزة التنافسية؟
٣. ما أثر التدريب والتطوير في الحد من المخاطر البشرية وتعزيز الميزة التنافسية؟
٤. ما أثر تقييم الأداء بوصفه ممارسة لإدارة المخاطر البشرية على تحقيق الميزة التنافسية؟
٥. ما أثر ممارسات السلامة والصحة المهنية على تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السعودية؟
٦. إلى أي مدى يسهم التكامل بين ممارسات إدارة المخاطر البشرية في رفع مستوى الميزة التنافسية؟

## فروض الدراسة:

١. الفرض الرئيس: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر البشرية بأبعادها (التخطيط للقوى العاملة، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، السلامة والصحة المهنية) على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السعودية..

وتتفرع منه عد فروض فرعية

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للقوى العاملة على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السعودية.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الاستقطاب والاختيار على تحقيق الميزة التنافسية.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تعزيز الميزة التنافسية.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السعودية.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات السلامة والصحة المهنية على تحقيق الميزة التنافسية.

### الدراسات السابقة:

دراسة (Hatamleh, 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في: تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، والتعويضات (الأجور والمزايا) على تحقيق الميزة التنافسية في البنك الوطني البحريني من وجهة نظر العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى توظيف معامل الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتحقق من العلاقات والأثر بين المتغيرات ، وتكونت العينة من (168) موظفاً إدارياً تم اختيارهم عشوائياً من تسعة فروع محلية للبنك في مملكة البحرين، وتم التحقق من صدق وثبات أداة القياس (الاستبيان).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية ملموسة للبنك الوطني البحريني.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الموارد البشرية وتطويرها، ولا سيما في مجالات التدريب والتطوير، وتحسين نظم الاستقطاب والاختيار، وتطوير سياسات التعويضات، بما يدعم استدامة الميزة التنافسية للبنك.

دراسة (Lo & Luo, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ثقافة إدارة المخاطر وعملياتها بأبعادهما المختلفة على تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الإنشاءات في السنغال، مع اختبار الدور الوسيط لمستوى مشاركة العاملين في هذه العلاقة.

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، معتمدة على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج Smart PLS لتحليل العلاقات بين المتغيرات، وتكونت العينة من بيانات (٢٨٠) شركة إنشائية متنوعة في قطاع البناء في السنغال.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لثقافة إدارة المخاطر وعملياتها في تعزيز الميزة التنافسية، كما بينت النتائج أن مشاركة العاملين تمثل متغيراً وسيطاً مهماً يقوّي هذا التأثير.

وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة واعية بالمخاطر داخل الشركات، وتطبيق عمليات إدارة مخاطر أكثر صلابة، وتعزيز مشاركة الموظفين، لما لذلك من أثر مباشر وغير مباشر في دعم الميزة التنافسية لقطاع الإنشاءات في السنغال.

دراسة (Kerdpitak & Jermsittiparsert, 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها: تدريب الموظفين، وممارسات التعلم، والاختيار الوظيفي على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية في تايلاند، مع اختبار الدور الوسيط لاندماج الموظفين في هذه العلاقة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي اعتماداً على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من مديري الموارد البشرية في شركات الأدوية التايلاندية.

وتكونت العينة من مجموعة من مديري الموارد البشرية في تلك الشركات، تم الحصول منهم على البيانات الأولية اللازمة للتحليل.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تدريب الموظفين، ممارسات التعلم، والاختيار الوظيفي) والميزة التنافسية. كما كشفت النتائج أن اندماج الموظفين يلعب دوراً وسيطاً إيجابياً يعزز تأثير هذه الممارسات على تحقيق الميزة التنافسية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الموارد البشرية، وتفعيل برامج التدريب والتعلم، وتحسين سياسات اختيار الموظفين بما يساهم في رفع مستويات اندماج العاملين، ومن ثم دعم الميزة التنافسية لشركات الأدوية في تايلاند.

دراسة (Hamzah et al., 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ورأس المال البشري وأثرهما على الأداء التنظيمي في الشركات الماليزية المدرجة في البورصة، وذلك بالاستناد إلى نظرية الموارد (RBV) التي تفسر الميزة التنافسية من خلال القدرات والموارد الداخلية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، معتمدة على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لقياس مدى ملاءمة النموذج المفاهيمي واختبار العلاقات بين المتغيرات، وتكونت العينة من (500) استبيان موزع على الشركات المدرجة حصل الباحثون منها على (١١٦) استجابة صالحة للتحليل.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن رأس المال البشري يلعب دوراً معدّلاً يقوّي أثر إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء. وقدمت الدراسة دليلاً تجريبياً مهماً على الترابط بين ERM ورأس المال البشري والأداء التنظيمي في سياق الشركات الماليزية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات رأس المال البشري داخل الشركات لرفع كفاءة إدارة المخاطر المؤسسية، وتشجيع المديرين وصانعي القرار والجهات التنظيمية على تطوير آليات تقييم وتفعيل ممارسات ERM بما يدعم الأداء التنظيمي المستدام.

دراسة (المطيري، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحليل المخاطر، تقدير المخاطر، معالجة المخاطر) على جودة الرعاية الصحية بأبعادها (الاعتمادية، الملموسية، التعاطف، والاستجابة) في قطاع الخدمات الصحية بمنطقة القصيم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت العينة من (236) موظفاً من العاملين في مستشفى المذنب العام.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى تقدير ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في مستشفى المذنب العام، كما أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر على جودة الرعاية الصحية بأبعادها.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المستشفيات، والاهتمام بإجراء المزيد من البحوث المتخصصة في مجال إدارة المخاطر في القطاع الصحي.

دراسة (السبيعي والعظامات، ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية) على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، بالاعتماد على استبانة مكونة من (٣٥) فقرة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت العينة من مجتمع الدراسة كاملاً بطريقة المسح الشامل، وشملت المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام والموظفين في وزارة الداخلية، وبلغ عدد أفراد العينة (١٩٥) مبحوثاً.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في مجملها على نجاح التطوير التنظيمي في الوزارة. كما بينت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من: مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة التنظيمية، ومخاطر الثقافة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية على نجاح التطوير التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الوزارة، وتطوير آليات التعامل مع المخاطر المرتبطة بالوثائق والمعلومات والسمعة والثقافة التنظيمية والموارد البشرية، بما يسهم في دعم جهود التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي

دراسة (السنوسي وحجازي، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الإبداع) في المشافي الخاصة بمدينة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة طبقت على أفراد وحدة التحليل.

وتكونت العينة من (150) استبانة وزعت على العاملين في سبعة مشافٍ خاصة، وتم استرداد (١٢٥) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٢١) استبانة من أصل مجتمع مكون من (٢٤٠) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية (مدير عام، نائب مدير عام، رؤساء الأقسام، موظفين).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق الحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في المشافي الخاصة بمدينة عمان.

وأوصت الدراسة بضرورة استمرار المشافي الخاصة في تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية، والعمل على تدريب الموظفين على آليات الاستفادة من هذه الأبعاد لتعزيز الميزة التنافسية وتحسين جودة الخدمات الصحية.

دراسة (الفقير وادم، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإلهام، الثقة، التواصل) على تحقيق الميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني - الخرطوم ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى إطار نظري تناول مفاهيم القيادة، والقيادة الريادية، والميزة التنافسية، كما اختبرت مجموعة من الفرضيات المتعلقة بعلاقة كل بعد من أبعاد القيادة الريادية بالميزة التنافسية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الرؤية والميزة التنافسية، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلهام والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني. في المقابل، أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة والميزة التنافسية، وكذلك بين التواصل والميزة التنافسية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز اهتمام القادة في البنك ببعد الرؤية، وزيادة تأهيل القادة الرياديين، والعمل على بث روح الإلهام بين القيادات، إضافة إلى ترسيخ مناخ تنظيمي يعزز الثقة والتواصل بما يسهم في دعم الميزة التنافسية للبنك الزراعي السوداني.

دراسة (المطيرى، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحليل المخاطر، تقدير المخاطر، معالجة المخاطر) على جودة الرعاية الصحية بأبعادها (الاعتمادية، الملموسية، التعاطف، الاستجابة) في قطاع الخدمات الصحية بمنطقة القصيم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وتكونت العينة من (236) موظفاً من العاملين في مستشفى المذنب العام.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى تقدير ممارسات إدارة المخاطر في المستشفى، وإلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعدي تحليل المخاطر وتقديرها ومعالجتها على جودة الرعاية الصحية بأبعادها

المختلفة ، وأوصت الدراسة بأهمية إجراء مزيد من البحوث حول ممارسات إدارة المخاطر في المستشفيات، وتعزيز آليات تطبيقها لدعم جودة خدمات الرعاية الصحية.

### الفجوة البحثية:

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تركيزها على العلاقة بين الممارسات الإدارية المختلفة وتحقيق الميزة التنافسية أو تحسين الأداء التنظيمي، حيث تناولت معظم الدراسات أثر ممارسات إدارية محددة مثل ممارسات الموارد البشرية (Hatamleh, 2021) ؛ Kerdpitak & Jermsittiparsert, (2020)، وإدارة المخاطر بمختلف أشكالها (Lo & Luo, 2024) ؛ Hamzah et al., 2022 ؛ المطيري، (٢٠٢٣)، والحوكمة المؤسسية (السنوسي وحجازي، ٢٠٢٠)، والقيادة الريادية (الفقير وآدم، ٢٠٢١)، على مؤشرات تنظيمية مهمة كالميزة التنافسية، الجودة، التطوير التنظيمي، أو الأداء. كما تتفق هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى استخدام أساليب إحصائية متنوعة لاختبار الفروض. وتشارك أيضاً في التأكيد على أهمية العنصر البشري وفعالية الممارسات الإدارية في تحسين قدرات المنظمات وبناء قدرتها التنافسية. هذا التوافق يعزز الأساس النظري للدراسة الحالية ويؤكد أهمية تناول موضوع ممارسات إدارة المخاطر البشرية بوصفه امتداداً متسقاً مع الأدبيات السابقة.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث التركيز على ممارسات إدارة المخاطر البشرية تحديداً بوصفها متغيراً مستقلاً، وهو مجال لم يحظ بتناول مباشر في معظم الدراسات التي ركزت على إدارة الموارد البشرية التقليدية أو إدارة المخاطر المؤسسية أو الحوكمة أو القيادة الريادية. كما تختلف من حيث مجال التطبيق؛ إذ تتناول الدراسة الحالية منظمات الأعمال السعودية، بينما تطبيق الدراسات السابقة تنوع بين القطاع المصرفي البحريني، قطاع البناء في السنغال، شركات الأدوية في تايلاند، الشركات الماليزية، المستشفيات الأردنية، ووزارة الداخلية الكويتية. ويظهر الاختلاف أيضاً في طبيعة المتغير التابع، حيث ركزت بعض الدراسات على جودة الرعاية الصحية أو الأداء التنظيمي أو التطوير التنظيمي، في حين تركز الدراسة الحالية على الميز التنافسية مباشرةً كمتغير تابع. كذلك، فإن الدراسة الحالية تضيف قيمة من خلال دمج الأبعاد البشرية للمخاطر ضمن إطار نظري يسعى إلى الربط بين المخاطر المرتبطة بالقوى العاملة والتميز التنظيمي، وهو منظور جديد نسبياً مقارنة بالدراسات السابقة التي تناولت

المخاطر من منظور مؤسسي أو تشغيلي عام. هذا التنوع في السياق والمنهجية والمتغيرات يمنح الدراسة الحالية تميزاً واضحاً ويسهم في توسيع نطاق المعرفة في هذا المجال.

### المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: إدارة المخاطر البشرية

تعد إدارة المخاطر البشرية أحد المرتكزات الاستراتيجية في منظمات الأعمال الحديثة، حيث تعكس قدرة المنظمة على استشراف المخاطر المرتبطة بالعنصر البشري ووضع الآليات المناسبة للحد من تأثيرها. وقد تطور مفهوم إدارة المخاطر البشرية في الأدبيات الإدارية بوصفه جزءاً من منظومة إدارة المخاطر الشاملة، إلا أنه اكتسب أهمية متزايدة بفعل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، وزيادة اعتماد المنظمات على المعرفة والمهارات البشرية بوصفها مورداً استراتيجياً يصعب تقليده أو استبداله.

وتعرف المخاطر البشرية بأنها "مجموعة التحديات والاحتمالات السلبية المرتبطة بالقوى العاملة، والتي قد تؤثر في أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها"، ويشمل ذلك مخاطر نقص المهارات، سوء الاختيار، ضعف التدريب، ارتفاع دوران العمل، غياب العدالة في تقييم الأداء، ومخاطر السلامة والصحة المهنية. ومن هذا المنطلق، تُعنى إدارة المخاطر البشرية بتحليل هذه المخاطر، وتقدير احتمالية وقوعها، وتطوير البرامج والإجراءات التي تقلل منها، بما يعزز فاعلية المورد البشري ويضمن استمرارية الأداء.

وتتكون إدارة المخاطر البشرية من مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تمثل محاور عملها الرئيسية. أول هذه الأبعاد التخطيط للقوى العاملة، والذي يعد المدخل الرئيس للتنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتحديد الفجوات المستقبلية، ووضع سياسات تقلل من مخاطر نقص المهارات أو عدم الملاءمة الوظيفية. أما البعد الثاني فهو الاستقطاب والاختيار، إذ يمثل سوء الاختيار أحد أخطر أنواع المخاطر البشرية نظراً لأن دخول موظفين غير مؤهلين قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة تكاليف التدريب، وتراجع الجودة.

ويأتي التدريب والتطوير كبعد ثالث لإدارة المخاطر البشرية، حيث يسهم في رفع كفاءة الموظفين وتقليل مخاطر الأداء المتدني، كما يعزز القدرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية والمعرفية. بينما يمثل تقييم الأداء بعداً محورياً، إذ يرتبط بمدى قدرة المنظمة على قياس أداء الموظفين بدقة وعدالة، الأمر الذي

يحد من مخاطر الغموض الوظيفي والتطلعات والمشكلات التنظيمية. أما البعد الأخير فهو السلامة والصحة المهنية، والذي يركز على حماية الموظفين من الإصابات المهنية وتقليل الغياب المرضي، بما يسهم في استدامة الأداء وتقليل التكاليف التشغيلية الناتجة عن بيئة العمل غير الآمنة.

وتكمن أهمية إدارة المخاطر البشرية في أنها توفر للمنظمات إطاراً وقائياً واستراتيجياً يضمن الاستفادة المثلى من المورد البشري، ويحد من الخسائر المرتبطة بأخطاء البشر أو ضعف الكفاءة، كما تسهم في تحسين رضا العاملين ورفع مستوى الولاء التنظيمي، الأمر الذي يرتبط جوهرياً بالميزة التنافسية.

### ثانياً: الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على تقديم قيمة فريدة أو متميزة مقارنة بمنافسيها، سواء من خلال خفض التكلفة، أو تحسين الجودة، أو الإبداع والابتكار، أو تقديم خدمات ذات قيمة مضافة. وقد تطور مفهوم الميزة التنافسية عبر الزمن، بدءاً من النظرة التقليدية التي ركزت على العوامل الخارجية كما جاء في نموذج بورتر للقوى الخمس، وصولاً إلى المقاربات الحديثة التي تتمحور حول الموارد الداخلية للمنظمة بوصفها مصدراً أساسياً للتميز المستدام.

وتعد نظرية الموارد (RBV) أحد أبرز الأطر التي فسرت الميزة التنافسية باعتبار أن امتلاك المنظمة لموارد نادرة، لا يمكن تقليدها أو استبدالها، يسهم في تعزيز مركزها التنافسي. ووفق هذه النظرية، يمثل العنصر البشري أحد أهم الموارد التي يصعب على المنافسين محاكاتها، نظراً لتفرده من حيث الخبرات، والمهارات، والقدرات المعرفية، والثقافة التنظيمية التي يعمل ضمنها. وبذلك يصبح تطوير إدارة المخاطر البشرية جزءاً لا يتجزأ من تعزيز الموارد البشرية وتحويلها إلى مصدر للاستدامة التنافسية.

من ناحية أخرى، تؤكد النظرية الديناميكية للقدرات (Dynamic Capabilities Theory) أن المنظمات التي تمتلك القدرة على إعادة تشكيل مواردها وتطويرها وفق متغيرات البيئة هي الأكثر قدرة على بناء ميزة تنافسية مستدامة. وهنا يظهر دور إدارة المخاطر البشرية في تعزيز مرونة المنظمة، من خلال استشراف المخاطر المرتبطة بالموظفين وإعادة توجيه السياسات البشرية بما يضمن تكيف المنظمة مع التغيرات.

كما تسهم النماذج المعاصرة في الإدارة الاستراتيجية في تعزيز فهم العلاقة بين إدارة المخاطر البشرية والميزة التنافسية، خاصة تلك التي تركز على الابتكار، حيث يعد العنصر البشري قائداً ومحركاً للابتكار.

فإذا لم تُدار مخاطر ضعف المهارات أو نقص الإبداع أو ارتفاع دوران العمل، فإن المنظمة ستفقد قدرتها التنافسية سريعاً.

### ثالثاً: العلاقة بين إدارة المخاطر البشرية والميزة التنافسية

تعد إدارة المخاطر البشرية عاملاً محورياً في بناء الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال، إذ تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في عناصر التميز التنظيمي. فمن خلال التخطيط الجيد للقوى العاملة، تعمل المنظمة على تجنب مخاطر نقص المهارات أو الاعتماد على موارد بشرية غير مؤهلة، الأمر الذي يسهم في توفير مورد بشري قادر على تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والجودة.

كما يؤدي الاستقطاب والاختيار السليم إلى خفض تكاليف معالجة الأخطاء وتقليل الخسائر المرتبطة بضعف التوافق الوظيفي. وفي المقابل، يرفع التدريب والتطوير من كفاءة الموظفين ويعزز الإبداع، مما يدعم قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التكنولوجية والسوقية، وبالتالي بناء ميزة تنافسية قائمة على الابتكار والتعلم التنظيمي.

أما تقييم الأداء فيسهم في تعزيز العدالة التنظيمية وتحسين الأداء الفردي والجماعي، الأمر الذي يرتبط إيجاباً برضا العاملين وولائهم للمنظمة، وهما عنصران أساسيان في تحقيق ميزة تنافسية قائمة على جودة الخدمة أو المنتج. وفيما يتعلق بالسلامة والصحة المهنية، فهي تحد من الغياب الوظيفي، وترفع الروح المعنوية للموظفين، وتقلل تكاليف التعويضات والإصابات المهنية، مما يعزز استمرارية العمليات التشغيلية.

وترتبط إدارة المخاطر البشرية بالميزة التنافسية كذلك من خلال دورها في تعزيز الاستقرار التنظيمي والمناخ الإيجابي والثقافة المؤسسية الصحية، وهي جميعها عوامل تجعل المنظمة أكثر قدرة على جذب الكفاءات والحفاظ عليها. كما أن المنظمات التي تطبق إدارة متقدمة للمخاطر البشرية تكون قادرة على تحسين سمعتها في سوق العمل، مما ينعكس إيجاباً على تنافسيتها.

## المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لفحص أثر ممارسات إدارة المخاطر البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السعودية. وسيتم تطوير استبانة علمية محكمة تُعد الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وستُصاغ فقراتها وفقاً للأطر النظرية والمقاييس السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. كما سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من صدقها المحتوى، بينما سيتم اختبار ثباتها باستخدام معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) وستوزع الاستبانة على عينة من الموظفين العاملين في منظمات الأعمال السعودية ممن تتوافر لديهم الخبرة والمعرفة بممارسات الموارد البشرية وإدارة المخاطر.

سوف تُعالج البيانات التي سيتم جمعها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث سيتم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وفرضياتها. وستبدأ عملية التحليل بإجراء الإحصاءات الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات أفراد العينة نحو ممارسات إدارة المخاطر البشرية ومستوى الميزة التنافسية. وبعد ذلك، سيتم استخدام اختبارات إحصائية متقدمة مثل معامل الارتباط بيرسون لبيان قوة العلاقات بين المتغيرات، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المخاطر البشرية في الميزة التنافسية. كما سيتم اختبار الفرضيات وفق مستوى دلالة مناسب لضمان دقة النتائج وصحتها، الأمر الذي سيسهم في تقديم تفسير علمي واضح للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

### **ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة**

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع منظمات الأعمال السعودية التي تُمارس أنشطة تشغيلية وإدارية تعتمد بشكل مباشر على إدارة المورد البشري، وتواجه بطبيعتها أنماطاً متعددة من المخاطر البشرية التي قد تؤثر في قدرتها التنافسية. ويشمل المجتمع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل هذه المنظمات، بما في ذلك المديرون، رؤساء الأقسام، والمختصون في الموارد البشرية وإدارة المخاطر. ويعد هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة التي تستهدف قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر البشرية على الميزة التنافسية، باعتبار أن هذه الفئة هي الأكثر دراية بإجراءات إدارة المخاطر البشرية ومدى انعكاسها على الأداء التنظيمي.

سوف تعتمد الدراسة على عينة ميدانية يتم اختيارها من منظمات الأعمال السعودية، بحيث تمثل العينة العاملين في المستويات الإدارية ذات العلاقة بعمليات الموارد البشرية والمخاطر. وقد تم تحديد حجم العينة بـ (236) موظفاً استناداً إلى حجم المجتمع وإلى متطلبات التحليل الإحصائي، وذلك لضمان مستوى مناسب من الدلالة الإحصائية والقدرة التفسيرية للنموذج. وسيتم جمع البيانات من أفراد العينة عبر استبانة محكمة تُوزَع إلكترونياً أو ورقياً وفق الظروف المناسبة. كما سيتم التأكد من صلاحية الاستبانة المستردة قبل إدراجها في التحليل الإحصائي، لضمان الاتساق والدقة والقدرة على تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الأصلي.

#### رابعاً: أداة الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك لما تتمتع به من قدرة على قياس اتجاهات الموظفين ومستوى إدراكهم لممارسات إدارة المخاطر البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. وستُصاغ فقرات الاستبانة استناداً إلى الأدبيات والنماذج القياسية المعتمدة في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر، مع مراعاة تضمين الأبعاد المحددة لممارسات إدارة المخاطر البشرية (التخطيط للقوى العاملة، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، السلامة والصحة المهنية) وأبعاد الميزة التنافسية. وسيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من صدقها الظاهري والمحتوى، كما سيتم قياس ثباتها باستخدام معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) للوصول إلى درجة ثبات مقبولة. وستتضمن أداة الدراسة مجموعة من الأسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على الفقرات، بما يتيح الحصول على بيانات كمية دقيقة تُسهم في تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تستخدم الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات بهدف تحليلها واختبار فرضيات الدراسة. وسيتم ذلك من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وتشمل الأساليب الإحصائية ما يلي:

#### الأساليب الإحصائية الوصفية:

- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- استخدام المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى إدراك أفراد العينة لممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية الفرق الفنية.
- استخدام الانحرافات المعيارية لقياس مدى تباين الإجابات واستقرارها.
- بناء جداول وصفية تلخص البيانات بشكل يساعد في تفسير الاتجاهات العامة للمتغيرات.

#### اختبارات ثبات وصدق الأداة:

- حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للتحقق من اتساق فقرات الاستبانة وموثوقيتها.
- الاستعانة بصدق المحتوى من خلال تحكيم الخبراء والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية والبحوث.

#### اختبارات العلاقات الإحصائية:

- استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد المتغيرات.
- تحليل الارتباطات البينية بين أبعاد المتغير المستقل لتحديد تجانسها وتداخلها.

#### اختبارات التأثير الإحصائي:

- استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس أثر الأبعاد الأربعة لإدارة المخاطر البشرية على تحقيق الميزة التنافسية.
- تطبيق تحليل الانحدار البسيط عند الحاجة لقياس أثر كل بعد منفرداً على المتغير التابع.

## حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تركز الدراسة على أثر ممارسات إدارة المخاطر البشرية بأبعاد محددة (التخطيط للقوى العاملة، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، السلامة والصحة المهنية) على الميزة التنافسية فقط.
- **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على منظمات الأعمال السعودية، الأمر الذي قد يحدّ من إمكانية تعميم النتائج على منظمات تقع خارج البيئة السعودية.
- **حدود زمانية:** تشمل الدراسة البيانات التي سيتم جمعها وتحليلها خلال العام ٢٠٢٥م.
- **الحدود البشرية:** تقتصر عينة الدراسة على (٢٣٦) موظفاً من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل منظمات الأعمال.

## المراجع

- السبيعي، عبدالعزيز بدر سعود، و العظامات، عبدالله مطر نجم. (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/975878>
- السنوسي، إدريس وائل، و حجازي، هيثم علي. (٢٠٢٠). أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٩، ٢٤، ٣٥١ - ٣٦٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1090283>
- الفقير، عماد الدين علي محمد، و آدم، عيسى ضو البيت محمد. (٢٠٢١). دور القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنك الزراعي السوداني - الخرطوم ٢٠١٣-٢٠١٨ م. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ٢٤، ٥٥ - ٨٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1101834>
- المطيري، رائد نزال. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة المخاطر على جودة الرعاية الصحية في قطاع الخدمات الصحية بالقصيم: دراسة حالة مستشفى المذنب العام. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٨٧ع، ٤٠٧ - ٤٥٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1424869>
- المطيري، رائد نزال. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة المخاطر على جودة الرعاية الصحية في قطاع الخدمات الصحية بالقصيم: دراسة حالة مستشفى المذنب العام. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٨٧ع، ٤٠٧ - ٤٥٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1424869>
- Hamzah, N., Maelah, R., & Saleh, O. M. (2022). The Moderating Effect of Human Capital on the Relationship between Enterprise Risk Management and Organization Performance. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 614–632. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4633.2022>
- Hatamleh, I. M. (2021). *HRM practices and Sustainable Competitive Advantage Evidence in National Bank of Bahrain*. 58(2), 1040–1059. <https://doi.org/10.17762/PAE.V58I2.2133>
- Kerdpitak, C., & Jermsittiparsert, K. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices on Competitive Advantage: Mediating Role of Employee Engagement in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 443–452. <https://www.sysrevpharm.org/index.php?mno=85510>
- Lo, K., & Luo, F. (2024). The Influence of Risk Management Culture and Process on Competitive Advantage: Mediation Role of Employee Engagement in Construction Companies in Senegal. *International Journal*

*of Management Science and Business Administration*, 10(4), 49–69.  
<https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.104.1004>

**Mid Ocean University**

**College of Management**

**Master of risk management**



**The Impact of Human Risk Management Practices on Achieving  
Competitive Advantage: A Field Study on Saudi Business Organizations**

**Prepared by:**

**Nouf Khaled Al-Owaid**

**University number:**

**252000094**

**Supervision:**

**Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan**

**Dr. Fayez Jarad**

**1447-2025**