

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

252000094

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2026



# إِهْدَاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

إليه أولاً أهدي ثمرة جهدي وعمل سنواتي،

ثم إلى والديّ العزيزين، سبب وجودي بعد الله،

وإلى من دعوا لي بصدق، فكان دعاؤهم النور في طريقي،

إلى كل معلمٍ زرع في نفسي حبّ العلم،

إلى أصدقائي الذين ساندوني في أوقات العثرات،

إلى من آمنوا بي حين ضعفت ثقتي بنفسي،

أهديكم هذا العمل، دعوةً خالصةً أن يجزيكم الله خيرًا،

وأن يبارك في كل ما قدمتموه لي،

فأنتم نوري وسندي بعد توفيق الله.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر البشرية بأبعادها المتمثلة في التخطيط للقوى العاملة، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والسلامة والصحة المهنية، على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (372) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في (32) منظمة أعمال كبرى بمدينة الرياض. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، حيث طبقت أساليب الإحصاء الوصفي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المخاطر البشرية مجتمعة على الميزة التنافسية، بمعامل تحديد بلغ (0.717).

وتبيّن أن بُعد التدريب والتطوير هو الأكثر تأثيراً، يليه الاستقطاب والاختيار، ثم التخطيط للقوى العاملة، ثم تقييم الأداء، وأخيراً السلامة والصحة المهنية. وأوصت الدراسة بتبني منظومة متكاملة لإدارة المخاطر البشرية، وتعزيز الاستثمار في التدريب والتطوير، وتوسيع مفهوم السلامة المهنية ليشمل الصحة النفسية للعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المخاطر البشرية، الميزة التنافسية، التخطيط للقوى العاملة، الاستقطاب

والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، السلامة والصحة المهنية، منظمات الأعمال السعودية

## قائمة المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| أ  | بسم الله الرحمن الرحيم.....                      |
| ب  | الإهداء.....                                     |
| ب  | الشكر والتقدير.....                              |
| ج  | المستخلص.....                                    |
| هـ | قائمة المحتويات.....                             |
| ح  | قائمة الجداول.....                               |
| 1  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....           |
| 1  | 1.1 المقدمة.....                                 |
| 3  | 2.1 مشكلة الدراسة.....                           |
| 5  | 3.1 أهمية الدراسة:.....                          |
| 6  | 4.1 أهداف الدراسة:.....                          |
| 7  | 5.1 تساؤلات الدراسة.....                         |
| 8  | 6.1 فروض الدراسة:.....                           |
| 8  | 7.1 الدراسات السابقة:.....                       |
| 14 | 8.1 الفجوة البحثية:.....                         |
| 15 | 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....              |
| 18 | 10.1 المنهجية وطرق البحث:.....                   |
| 20 | 11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....           |
| 21 | 12.1 حدود الدراسة:.....                          |
| 22 | الفصل الثاني: الإطار النظري.....                 |
| 22 | المبحث الأول: ممارسات إدارة المخاطر البشرية..... |
| 22 | 1.1.2 تمهيد.....                                 |
| 22 | 2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر البشرية.....           |

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 24 | 3.1.2 أهمية إدارة المخاطر البشرية.....                |
| 26 | 4.1.2 أهداف إدارة المخاطر البشرية.....                |
| 28 | 5.1.2 أبعاد ممارسات إدارة المخاطر البشرية.....        |
| 35 | 6.1.2 استراتيجيات إدارة المخاطر البشرية.....          |
| 38 | المبحث الثاني: الميزة التنافسية.....                  |
| 38 | 1.2.2 تمهيد.....                                      |
| 38 | 2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية.....                     |
| 40 | 3.2.2 أهمية الميزة التنافسية.....                     |
| 42 | 4.2.2 أهداف الميزة التنافسية.....                     |
| 44 | 5.2.2 أبعاد الميزة التنافسية.....                     |
| 48 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                     |
| 48 | 1.3 تمهيد.....                                        |
| 48 | 2.3 منهج الدراسة.....                                 |
| 48 | 3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....                        |
| 49 | 4.3 توزيع الاستبانات واستردادها.....                  |
| 50 | 5.3 أداة الدراسة.....                                 |
| 52 | 6.3 صدق أداة الدراسة.....                             |
| 53 | 7.3 ثبات أداة الدراسة.....                            |
| 54 | 8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها..... |
| 56 | 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....                 |
| 57 | الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....    |
| 58 | الفصل الرابع: تحليل البيانات.....                     |
| 58 | 1.4 تمهيد.....                                        |
| 58 | 2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية.....        |
| 60 | 3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....              |

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| 66 | 3.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (الميزة التنافسية) |
| 68 | 4.4 اختبار فرضيات الدراسة                            |
| 75 | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات               |
| 75 | 1.5 تمهيد                                            |
| 75 | 2.5 مناقشة النتائج                                   |
| 79 | 3.5 التوصيات                                         |
| 82 | Abstract                                             |
| 83 | المراجع                                              |
| 83 | أولاً: المراجع العربية                               |
| 85 | ثانياً: المراجع الأجنبية                             |
| 88 | استمارة استبيان                                      |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                     | رقم<br>الصفحة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.            | الجدول (1) تفاصيل توزيع الاستبانات على أفراد العينة ونسب الاسترداد والصلاحية   | 49            |
| 2.            | جدول (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للقطاع                                       | 50            |
| 3.            | الجدول (3) المتغير المستقل — ممارسات إدارة المخاطر البشرية                     | 51            |
| 4.            | الجدول (4) المتغير التابع — الميزة التنافسية                                   | 52            |
| 5.            | الجدول (5) الصديق البنائي                                                      | 52            |
| 6.            | الجدول (6) ثبات أداة الدراسة                                                   | 53            |
| 7.            | الجدول (7) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها                        | 54            |
| 8.            | جدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية      | 58            |
| 9.            | جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التخطيط للقوى العاملة | 60            |
| 10.           | جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الاستقطاب والاختيار  | 61            |
| 11.           | جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التدريب والتطوير     | 62            |

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                            | رقم<br>الجدول |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 63            | جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد تقييم الأداء                               | 12.           |
| 64            | جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد السلامة والصحة المهنية                     | 13.           |
| 65            | جدول (14): ترتيب أبعاد المتغير المستقل وفقاً للمتوسطات الحسابية                                       | 14.           |
| 66            | جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الميزة التنافسية                           | 15.           |
| 68            | جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ممارسات إدارة المخاطر البشرية على الميزة التنافسية | 16.           |
| 70            | جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط للقوى العاملة على الميزة التنافسية           | 17.           |
| 71            | جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقطاب والاختيار على الميزة التنافسية             | 18.           |
| 72            | جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير على الميزة التنافسية                | 19.           |
| 73            | جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم الأداء على الميزة التنافسية                    | 20.           |
| 73            | جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر السلامة والصحة المهنية على الميزة التنافسية          | 21.           |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

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 & Jermstittiparsert (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 (2019) 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 (2023) 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.

## 2.1 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 مقتصورة 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، تنبع 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؟

### 3.1 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 والتنمية 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 يساهم في تحسين الأداء وتقليل الخسائر المرتبطة بالموارد البشري.
- 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.

#### 4.1 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:

1. تحليل أثر التخطيط للقوى العاملة كأحد ممارسات إدارة المخاطر البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السعودية.
2. تحديد دور الاستقطاب والاختيار في الحد من المخاطر البشرية ودعم قدرة المنظمة على التميز في بيئة تنافسية متغيرة.
3. دراسة أثر التدريب والتطوير في تقليل المخاطر المرتبطة بالمهارات والمعرفة، وانعكاس ذلك على تطوير القدرات التنافسية للمنظمة.
4. قياس أثر تقييم الأداء بوصفه ممارسة جوهرية لإدارة المخاطر البشرية على تحسين كفاءة الموارد البشرية والمساهمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
5. استقصاء أثر ممارسات السلامة والصحة المهنية في الحد من المخاطر البشرية وتعزيز استمرارية الأداء، وبالتالي دعم الميزة التنافسية.

6. الكشف عن درجة التكامل بين ممارسات إدارة المخاطر البشرية في منظمات الأعمال السعودية، ومدى انعكاس هذا التكامل على قدرتها التنافسية.
7. تقديم إطار تحليلي يوضح العلاقة التفاعلية بين ممارسات إدارة المخاطر البشرية والميزة التنافسية، مع تحديد أهم الممارسات تأثيراً في السياق السعودي.

## 5.1 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:

1. ما أثر التخطيط للقوى العاملة على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السعودية؟
2. ما أثر ممارسات الاستقطاب والاختيار على تحقيق الميزة التنافسية؟
3. ما أثر التدريب والتطوير في الحد من المخاطر البشرية وتعزيز الميزة التنافسية؟
4. ما أثر تقييم الأداء بوصفه ممارسة لإدارة المخاطر البشرية على تحقيق الميزة التنافسية؟
5. ما أثر ممارسات السلامة والصحة المهنية على تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السعودية؟
6. إلى أي مدى يسهم التكامل بين ممارسات إدارة المخاطر البشرية في رفع مستوى الميزة التنافسية؟

## 6.1 فروض الدراسة:

1. 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.

## 7.1 الدراسات السابقة:

➤ 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 (280) 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 بسيطاً 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 (المطيرى، 2023)

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.

#### ➤ دراسة (المطيرى، 2023)

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 (Hamzah et al., 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ورأس المال البشري وأثرهما على الأداء التنظيمي في الشركات المالية 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 (116) 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 معديلاً يقوّي أثر إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء. وقدّمت الدراسة دليلاً تجريبياً مهماً على الترابط بين ERM ورأس المال البشري والأداء التنظيمي في سياق الشركات المالية.

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 (الفقيروادم، 2021)

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 يساهم في دعم الميزة التنافسية للبنك الزراعي السوداني.

### ➤ 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 (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 (السنوسي وحجازي، 2020)

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 طُبقت على أفراد وحدة التحليل.

وتكونت العينة من (150) استبانة وُزعت على العاملين في سبعة مشافٍ خاصة، وتم استرداد (125) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (121) استبانة من أصل مجتمع مكوّن من (240) 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 (السبيعي والعظامات، 2019)

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 مكوّنة من (35) 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 (195) مبحوثاً.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في مجملها على نجاح التطوير التنظيمي في الوزارة. كما بيّنت 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 يساهم في دعم جهود التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي

## 8.1 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، 2023)، والحوكمة المؤسسية (السنوسي وحجازي، 2020)، والقيادة الريادية (الفقير وأدم، 2021)، 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. وتشترك 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 البحري، قطاع البناء في السنغال، شركات الأدوية في تايلاند، الشركات المالية، 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.

## 9.1 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 يساهم 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 والتظلمات والمشكلات التنظيمية. أما البعد الأخير فهو السلامة والصحة المهنية، والذي يركز على حماية الموظفين من الإصابات المهنية وتقليل الغياب المرضي، بما يساهم 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 تساهم 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 لتفرد 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.

## 10.1 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.

## 1. 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 المدبرون، 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 تُوزّع 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.

## 2. 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.

### 11.1 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.

## 12.1 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 يحد من إمكانية تعميم النتائج على منظمات تقع خارج البيئة السعودية.
- حدود زمنية: تشمل الدراسة البيانات التي سيتم جمعها وتحليلها خلال العام 2025م.
- الحدود البشرية: تقتصر عينة الدراسة على (236) موظفاً من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل منظمات الأعمال.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: ممارسات إدارة المخاطر البشرية

#### 1.1.2 تمهيد

تُمثّل الموارد البشرية العمود الفقري الذي تستند إليه المنظمات المعاصرة في بناء قدراتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ أضى العنصر البشري في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة الأصل الأكثر قيمة والأصعب تعويضاً مقارنة بالأصول المادية والتقنية. وبالتوازي مع هذا الإدراك المتنامي لمحورية الموارد البشرية، تصاعد الوعي بالمخاطر المتعددة والمعقدة التي تحيط بها، سواء تلك الناجمة عن التحولات في سوق العمل وشدة التنافس على الكفاءات، أو تلك المرتبطة بالتغيرات التشريعية والتنظيمية، أو المخاطر الكامنة داخل الممارسات البشرية ذاتها حين تعاني من قصور في التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة. ولقد أدى هذا التقاطع بين أهمية المورد البشري وتنامي المخاطر المحدقة به إلى بروز مفهوم إدارة المخاطر البشرية بوصفه حقلاً معرفياً وتطبيقياً يسعى إلى دمج منهجيات إدارة المخاطر مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار استباقي متكامل. ويتناول هذا المبحث مفهوم إدارة المخاطر البشرية وأهميتها وأهدافها وأبعادها الرئيسية فضلاً عن استراتيجياتها، بهدف بناء أساس نظري متين يخدم أغراض الدراسة الحالية ويُسهّم في تعميق الفهم لهذا المتغير في سياق منظمات الأعمال السعودية.

#### 2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر البشرية

يُعدّ مفهوم إدارة المخاطر البشرية من المفاهيم التي تشكّلت عند نقطة التقاء حقلين معرفيين رئيسيين هما إدارة المخاطر وإدارة الموارد البشرية، ولذلك فإن فهمه يستلزم بالضرورة استيعاب جذوره الممتدة في كلا الحقلين. فمن جهة إدارة المخاطر، تطور المفهوم من إطاره المالي الضيق الذي اقتصر تاريخياً على التأمين والتحوط إلى إطار مؤسسي شامل يتعامل مع كافة أنواع التهديدات التي تواجه المنظمة. ومن جهة إدارة الموارد البشرية، انتقل التركيز من الوظائف الإدارية الروتينية كحفظ السجلات وإعداد الرواتب إلى الدور الاستراتيجي الذي يضع رأس المال البشري في قلب عملية صنع القرار التنظيمي. وعند هذا التقاطع،

نشأت إدارة المخاطر البشرية لتُعنى بالتعرف المنهجي على المخاطر المرتبطة بالعنصر البشري وتحليلها والاستجابة لها بما يصون قدرات المنظمة ويحفي استثماراتها في أفرادها.

وقد تعددت التعريفات التي قدّمها الباحثون لهذا المفهوم تبعاً لتباين زوايا المعالجة والسياقات التطبيقية. فقد عرّف السبيعي والعظامات (2019) إدارة المخاطر الاستراتيجية بوصفها منظومة من الممارسات المنهجية التي تسعى إلى تحديد المخاطر التي تواجه المنظمة وتقييم درجة خطورتها وتصميم الاستجابات الملائمة للتعامل معها في إطار يدعم التطوير التنظيمي الشامل، وعلى الرغم من أن هذا التعريف لم يقتصر على البعد البشري تحديداً إلا أنه يوفر إطاراً عاماً يمكن تطبيقه على المخاطر البشرية من حيث المنهجية والمراحل والغاية. وفي سياق قطاعي محدد، قدّم المطيري (2023) معالجة لممارسات إدارة المخاطر في قطاع الخدمات الصحية باعتبارها مجموعة من الأنشطة والإجراءات المنظمة التي تهدف إلى التعرف على مصادر التهديد المحتملة للعمليات التشغيلية والبشرية وتقييمها واتخاذ التدابير اللازمة للحد من آثارها السلبية على جودة الخدمة المقدمة، وهو تعريف يبرز البعد التشغيلي والبشري لإدارة المخاطر ويربطه بمخرجات الجودة.

ومن منظور أكثر شمولية، عرّف Saeidi et al. (2021) إدارة المخاطر المؤسسية بأنها عملية مستمرة ومتكاملة تتبناها المنظمة على مستوى جميع وحداتها ومستوياتها الإدارية لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر سلباً على تحقيق أهدافها والعمل على إدارتها ضمن حدود المخاطر المقبولة، مع التأكيد على أن البعد الفكري والبشري يمثل عنصراً جوهرياً في نجاح هذه العملية. ويضيف Hamzah et al. (2022) مهماً لهذا الفهم حين يؤكدون أن رأس المال البشري يلعب دوراً معديلاً في فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية، بمعنى أن جودة الموارد البشرية وكفاءتها تؤثران في مدى قدرة المنظمة على تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بفاعلية، وهو ما يشير ضمناً إلى أن إدارة المخاطر المتعلقة بالعنصر البشري ذاته تمثل شرطاً أساسياً لنجاح منظومة إدارة المخاطر الكلية.

أما على صعيد التوجهات الحديثة، فقد أكد Yuwono و Ellitan (2025) أن إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها المختلفة بما فيها البعد البشري تُعدّ استراتيجية تنظيمية شاملة تسعى إلى خلق قيمة

مضافة للمنظمة من خلال التحول من النظرة السلبية للمخاطر باعتبارها تهديدات فحسب إلى نظرة متوازنة تراها فرصاً محتملة يمكن استثمارها إذا أحسنت إدارتها. وقد أضاف الشهراني وآخرون (2024) بُعداً آخر من خلال ربط إدارة المخاطر بالقدرات الديناميكية للمنظمة، حيث قدّموا إطاراً يرى أن إدارة المخاطر ليست مجرد عملية ثابتة بل هي قدرة ديناميكية تتطور وتتكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وهو ما ينطبق بشكل خاص على إدارة المخاطر البشرية التي تتطلب مرونة عالية في التعامل مع التحولات المستمرة في سوق العمل وتوقعات القوى العاملة.

وفي ضوء ما سبق من تعريفات ومعالجات، يرى الباحث أن إدارة المخاطر البشرية يمكن تعريفها بأنها: منظومة متكاملة من الممارسات والسياسات والإجراءات الاستباقية التي تتبناها المنظمة بشكل منهجي ومستمر بهدف تحديد وتحليل وتقييم والاستجابة للمخاطر المرتبطة بالعنصر البشري عبر كافة مراحل دورة حياته الوظيفية، بدءاً من التخطيط للاحتياجات من القوى العاملة مروراً بالاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وصولاً إلى ضمان السلامة والصحة المهنية، وذلك بما يصون رأس المال البشري ويعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنافسية. ويتميز هذا التعريف بشموليته لأبعاد الدراسة الحالية الخمسة وربطه بين إدارة المخاطر البشرية والغاية التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

### 3.1.2 أهمية إدارة المخاطر البشرية

تكتسب إدارة المخاطر البشرية أهمية متزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والديناميكية وشدة المنافسة، إذ لم يعد كافياً أن تمتلك المنظمة موارد بشرية متميزة دون أن تمتلك في الوقت ذاته القدرة على حماية هذه الموارد من المخاطر المتعددة التي تحيط بها. وتنبع أهمية إدارة المخاطر البشرية من كونها تمثل خط الدفاع الأول عن أئمن أصول المنظمة وأكثرها حساسية للتهديدات الداخلية والخارجية، كما أنها تُسهم في بناء منظمة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة بها.

ويشير السبيعي والعظامات (2019) إلى أن أهمية إدارة المخاطر في سياقها الاستراتيجي تتجلى في عدة جوانب محورية: أولها أنها تُمكن المنظمة من استشراف التهديدات المحتملة قبل تحولها إلى أزمات

فعلية مما يقلل من تكاليف المعالجة ويحافظ على استقرار العمليات. وثانيها أنها تُسهم في تعزيز عملية التطوير التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل أكثر أماناً واستقراراً تُتيح للمنظمة التركيز على مبادرات التحسين والابتكار بدلاً من الانشغال بمعالجة الأزمات المتكررة. وثالثها أنها تدعم عملية صنع القرار الاستراتيجي من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة عن طبيعة المخاطر واحتمالاتها وآثارها المتوقعة مما يجعل القرارات أكثر رشداً وموضوعية. ورابعها أنها ترفع من مستوى الثقة المؤسسية لدى أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بما فيهم العاملون والمستثمرون والجهات الرقابية.

ويرى (Saeidi et al. (2021 أن أهمية إدارة المخاطر المؤسسية بما فيها البعد البشري تتمحور حول مساهمتها الجوهرية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة وتعزيز قدرتها على خلق القيمة، حيث إن المنظمات التي تتبنى ممارسات إدارة مخاطر متقدمة تكون أكثر قدرة على توجيه مواردها نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية بدلاً من استنزافها في التعامل مع تبعات المخاطر غير المُدارة. كما تتجلى أهميتها في بناء ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر تجعل من كل فرد في المنظمة شريكاً في عملية تحديد المخاطر والإبلاغ عنها والمساهمة في معالجتها، مما يعزز من الفاعلية الجماعية للمنظمة ويقلل من احتمالية حدوث مفاجآت سلبية.

ومن منظور رأس المال البشري، يؤكد (Hamzah et al. (2022 أن أهمية إدارة المخاطر البشرية تنبع من الطبيعة الفريدة للمورد البشري الذي يختلف جوهرياً عن الموارد المادية والمالية في كونه يتمتع بالإرادة والاختيار والقدرة على التعلم والتطور، لكنه في الوقت ذاته عرضة للإرهاق والتسرب وفقدان الدافعية، مما يجعل المخاطر المرتبطة به أكثر تعقيداً وأصعب تنبؤاً. كما أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والتطوير يتطلب فترات زمنية طويلة وموارد مالية كبيرة، وبالتالي فإن فقدان هذا الاستثمار بسبب مخاطر غير مُدارة يمثل خسارة استراتيجية يصعب تعويضها في الأمد القصير.

ويضيف Lo و (Luo (2024 أن أهمية إدارة المخاطر تتعدى حماية المنظمة من الخسائر لتشمل تعزيز قدرتها التنافسية، حيث إن ثقافة إدارة المخاطر وعملياتها تُسهمان في رفع مستوى انخراط العاملين والتزامهم، مما يعني أن إدارة المخاطر البشرية لا تمثل وظيفة دفاعية فقط بل تؤدي دوراً بنّاءاً في بناء

القدرات التنافسية. ويُعزز هذا الطرح ما أكدته (Agustian et al. (2023 من أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتضمن بعداً وقائياً لإدارة المخاطر تُعدّ عنصراً حاسماً في تحقيق التفوق التنافسي في بيئة الأعمال الحديثة.

وتبرز أهمية إدارة المخاطر البشرية بشكل خاص في السياق السعودي الذي يشهد تحولات هيكلية عميقة في سوق العمل في إطار رؤية المملكة 2030، حيث تتسارع جهود التوطين وإحلال الكوادر الوطنية وتوسيع مشاركة المرأة في سوق العمل وتطوير القطاعات غير النفطية، وهي تحولات تخلق فرصاً واعدة لكنها تولّد في الوقت ذاته مخاطر بشرية جديدة تتطلب إدارة مهنية متخصصة. ويؤكد سراج خان ومجلد (2023) أن البيئة المؤسسية والتشريعية تلعب دوراً محورياً في تشكيل ممارسات إدارة المخاطر، مما يجعل فهم السياق المحلي شرطاً أساسياً لتصميم ممارسات فاعلة لإدارة المخاطر البشرية في المنظمات السعودية.

#### 4.1.2 أهداف إدارة المخاطر البشرية

تتعدد أهداف إدارة المخاطر البشرية وتتنوع بتنوع المنظور الذي يُنظر منه إلى هذا النشاط والسياق التنظيمي الذي يُمارس فيه، غير أنها تتقاطع جميعها في سعيها نحو صون رأس المال البشري وتعظيم العائد من الاستثمار فيه وتقليل الخسائر المترتبة على تحقق المخاطر المرتبطة به. وقد تباينت رؤى الباحثين حول الأهداف الرئيسية لإدارة المخاطر البشرية وفقاً لتوجهاتهم النظرية ومجالاتهم التطبيقية.

فمن المنظور الاستراتيجي، يرى السبيعي والعظامات (2019) أن إدارة المخاطر تهدف في جوهرها إلى حماية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال ثلاثة أهداف محورية: أولها بناء منظومة إنذار مبكر قادرة على رصد المؤشرات الأولية للمخاطر قبل تفاقمها مما يتيح للمنظمة هامشاً زمنياً كافياً للاستجابة الفعالة، وثانيها تعزيز المرونة التنظيمية بحيث تكون المنظمة قادرة على استيعاب الصدمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة دون أن تفقد توازنها الاستراتيجي، وثالثها دعم عمليات التطوير التنظيمي من خلال تهيئة بيئة مستقرة تُمكن المنظمة من تبني مبادرات التحسين والتجديد بثقة أكبر.

ومن منظور الأداء المؤسسي، يرى (Saeidi et al. (2021 أن إدارة المخاطر المؤسسية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة تشمل: تحسين كفاءة تخصيص الموارد من خلال توجيهها نحو المجالات الأكثر عرضة للمخاطر والأعلى أولوية، وتقليل التقلبات في الأداء المؤسسي الناجمة عن تحقق المخاطر غير المتوقعة، وتعزيز الشفافية والمساءلة في العمليات التنظيمية، فضلاً عن تحسين عملية صنع القرار من خلال إدماج تحليل المخاطر كعنصر جوهري في كافة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.

ومن منظور القدرات الديناميكية، يطرح الشهراني وآخرون (2024) رؤية تركز على هدف بناء قدرات تنظيمية مرنة وقابلة للتطوير في مجال إدارة المخاطر، بحيث لا تكتفي المنظمة بالتعامل مع المخاطر الحالية بل تبني أيضاً القدرة على التعامل مع مخاطر مستقبلية غير معروفة بعد، وذلك من خلال تطوير ثلاث قدرات أساسية هي: قدرة الاستشعار التي تتيح رصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وقدرة الاستيعاب التي تتيح فهم هذه التغيرات وتحليل تأثيراتها المحتملة، وقدرة التحول التي تتيح إعادة تشكيل الموارد والعمليات للتعامل مع المخاطر الناشئة.

ويضيف الحسني والخشالي (2022) هدفاً مهماً يتمثل في ترسيخ التفكير الاستراتيجي في ثقافة إدارة المخاطر، بحيث لا تكون إدارة المخاطر مجرد وظيفة إدارية يمارسها متخصصون بل تصبح نمطاً من التفكير يتغلغل في جميع المستويات التنظيمية ويُمكن كل عامل من المساهمة في تحديد المخاطر والتعامل معها في نطاق مسؤولياته. وهذا الهدف يكتسب أهمية خاصة في مجال المخاطر البشرية التي غالباً ما تكون مؤشراتها الأولية مرئية للمشرفين المباشرين والزلاء قبل أن تظهر للإدارة العليا.

ومن المنظور التكنولوجي، يؤكد Biolcheva و (2022) Molhova أن أحد الأهداف المهمة لإدارة المخاطر المعاصرة يتمثل في تحقيق التكامل بين الأنظمة التقنية وعمليات إدارة المخاطر بما يضمن الاستفادة من قدرات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة في تعزيز دقة وسرعة عمليات تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها. ويُلقى هذا الهدف الضوء على ضرورة تحديث أدوات إدارة المخاطر البشرية في المنظمات السعودية وتوظيف التقنيات الحديثة في رصد مؤشرات المخاطر البشرية كمعدلات دوران العمالة وتغيّب الموظفين وتراجع الإنتاجية.

ومن منظور إدارة الموارد البشرية تحديداً، يشير Agustian et al. (2023) إلى أن إدارة المخاطر البشرية تهدف إلى تحقيق التوازن بين تعظيم الاستفادة من رأس المال البشري وبين حمايته من المخاطر التي قد تُضعف قدرته الإنتاجية، وذلك من خلال تصميم استراتيجيات بشرية تأخذ بعين الاعتبار البعد الوقائي إلى جانب البعد التطويري. كما يؤكد إبراهيم ومحمد (2025) أن أحد الأهداف الجوهرية لإدارة المخاطر البشرية يتمثل في التعامل الفاعل مع التحديات الناجمة عن تعدد ثقافات العنصر البشري ومنع تحول هذا التعدد إلى مصدر للصراع التنظيمي، بل تحويله إلى ميزة تنافسية من خلال إدارة واعية ومنهجية للتنوع الثقافي.

### 5.1.2 أبعاد ممارسات إدارة المخاطر البشرية

تم تحديد أبعاد ممارسات إدارة المخاطر البشرية في هذه الدراسة بناءً على المراجعة المعمّقة للأدبيات ذات الصلة، ولا سيما ما ورد في دراسة Hamzah et al. (2022) التي تناولت الدور المعدل لرأس المال البشري في العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وأداء المنظمة من خلال إطار يربط بين جودة الممارسات البشرية وفاعلية إدارة المخاطر، ودراسة Agustian et al. (2023) التي عالجت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من منظور إداري شامل يتضمن أبعاداً متعددة للممارسات البشرية، ودراسة المطيري (2023) التي قدّمت إطاراً تطبيقياً لممارسات إدارة المخاطر في قطاع الخدمات الصحية مع التركيز على المؤشرات التشغيلية والبشرية، فضلاً عن دراسة Kerdpitak و Jermisittiparsert (2020) التي ربطت بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وانخراط العاملين بوصفه مؤشراً على فاعلية إدارة المخاطر البشرية. وقد أسفرت هذه المراجعة عن تحديد خمسة أبعاد رئيسية تمثل الممارسات الجوهرية لإدارة المخاطر البشرية وهي: التخطيط للقوى العاملة، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والسلامة والصحة المهنية. وفيما يأتي عرض تفصيلي لكل بُعد من هذه الأبعاد.

#### البُعد الأول: التخطيط للقوى العاملة

يمثل التخطيط للقوى العاملة حجر الزاوية في منظومة إدارة المخاطر البشرية، إذ يُشكّل نقطة الانطلاق التي تتحدد على أساسها طبيعة ونطاق سائر الممارسات البشرية اللاحقة. ويُقصد بالتخطيط

للقوى العاملة تلك العملية المنهجية المستمرة التي تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع والتوقيت والموقع، ومقارنتها بالمعروض الحالي والمتوقع من هذه الموارد، ثم تصميم السياسات والبرامج الكفيلة بسد الفجوة بين العرض والطلب وتقليل المخاطر المترتبة على أي اختلال في هذا التوازن. وتكمن المخاطر الجوهرية المرتبطة بهذا البعد في احتمال وقوع عجز أو فائض في القوى العاملة أو عدم التوافق بين مؤهلات العاملين ومتطلبات الوظائف أو الفشل في التخطيط للتعاقب الوظيفي مما يُعرض المنظمة لفقدان المعرفة المؤسسية عند تقاعد أو استقالة شاغلي المناصب الحرجة أو التحولات المفاجئة في سوق العمل التي قد تجعل الكفاءات المتاحة غير ملائمة للمتطلبات المستجدة.

ويتطلب التخطيط الفعال للقوى العاملة في إطار إدارة المخاطر البشرية تبني منهجية متعددة المراحل تبدأ بتحليل الوضع الراهن للقوى العاملة من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات والأعمار ومعدلات الدوران والتقاعد المتوقع وتوزيع الكفاءات على الوحدات التنظيمية المختلفة، ثم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في ضوء الخطط الاستراتيجية للمنظمة والتغيرات المتوقعة في بيئة العمل، يلي ذلك تحديد الفجوات المحتملة وتقييم المخاطر المرتبطة بها من حيث احتمالية الوقوع وشدة الأثر، وأخيراً تصميم خطط العمل والبرامج الكفيلة بسد هذه الفجوات والتخفيف من المخاطر المصاحبة لها. وقد أكد إبراهيم ومحمد (2025) أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تواجه تحديات متزايدة ترتبط بتعدد ثقافات العنصر البشري، مما يجعل التخطيط للقوى العاملة عملية أكثر تعقيداً تستوجب مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية إلى جانب الأبعاد الكمية والنوعية. وهذا التحدي يتجلى بوضوح في السياق السعودي الذي يتميز بتعدد جنسيات القوى العاملة وتنوع خلفياتها الثقافية والمهنية.

ولا يقتصر التخطيط للقوى العاملة على البعد الكمي المتعلق بأعداد العاملين المطلوبين، بل يمتد ليشمل البعد النوعي الذي يتعلق بالكفاءات والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وكذلك البعد الزمني الذي يتعلق بتوقيت الحاجة إلى هذه الكفاءات ومدى توفرها في الوقت المناسب. ويشير الحسني والخشالي (2022) إلى أن التفكير الاستراتيجي يلعب دوراً محورياً في تعزيز جودة التخطيط من خلال تمكين المنظمة من استشراف التحولات المستقبلية في سوق العمل وتكييف خططها البشرية استباقياً. كما أن خليل والمتوكل (2023) أوضحوا في إطار معالجتهما لمحاسبة الموارد البشرية أن القدرة على قياس قيمة

رأس المال البشري وتقدير تكلفة فقدانه تُعدّ عنصراً مهماً في تخطيط القوى العاملة، إذ تُمكن المنظمة من تحديد أولويات الحماية وتوجيه الموارد نحو صون الكفاءات الأكثر قيمة والأصعب تعويضاً.

### البُعد الثاني: الاستقطاب والاختيار

يُعدّ الاستقطاب والاختيار البُعد الثاني من أبعاد إدارة المخاطر البشرية، وهو يرتبط ارتباطاً عضوياً ببُعد التخطيط للقوى العاملة إذ يمثل الآلية التنفيذية التي تترجم الخطط البشرية إلى واقع ملموس من خلال جذب الكفاءات المناسبة من سوق العمل واختيار الأنسب من بينها لشغل الوظائف المتاحة. ويُقصد بالاستقطاب مجموعة الأنشطة والجهود التي تبذلها المنظمة لجذب عدد كافٍ من المرشحين المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة، بينما يُقصد بالاختيار تلك العملية المنهجية التي يتم من خلالها المفاضلة بين المرشحين واتخاذ قرار التعيين بناءً على معايير موضوعية تضمن التوافق بين خصائص المرشح ومتطلبات الوظيفة.

وتتعدد المخاطر المرتبطة بهذا البعد وتتراوح بين مخاطر الاستقطاب غير الكافي الذي يؤدي إلى محدودية خيارات الاختيار، ومخاطر الاختيار الخاطئ الذي ينجم عنه تعيين أفراد غير ملائمين مما يترتب عليه تراجع الأداء وارتفاع تكاليف دوران العمالة، ومخاطر التحيز في عمليات الاختيار التي تقلل من تكافؤ الفرص وتُضعف قدرة المنظمة على الحصول على أفضل الكفاءات المتاحة، فضلاً عن مخاطر عدم الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة بالتوظيف. وقد أشار Hatamleh (2021) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بما فيها الاستقطاب والاختيار تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهو ما يؤكد أن قصور هذه الممارسات يمثل مخاطرة تنافسية حقيقية تتجاوز الأثر التشغيلي المباشر إلى التأثير في الموقع التنافسي للمنظمة في الأمد البعيد.

وتتضمن إدارة مخاطر الاستقطاب والاختيار مجموعة من الممارسات الوقائية التي تبدأ بتصميم توصيف وظيفي دقيق ومحدّث يعكس المتطلبات الفعلية للوظيفة، وتنويع مصادر الاستقطاب لضمان الوصول إلى أوسع قاعدة ممكنة من المرشحين المؤهلين، وتطوير أدوات اختيار صادقة وموثوقة تقلل من احتمالية الخطأ في قرارات التعيين، وتدريب المشاركين في عمليات الاختيار على المعايير الموضوعية

للمفاضلة ومخاطر التحيز الشخصي والمعرفي. ويرى Kerdpitak و Jermstittiparsert (2020) أن جودة ممارسات الاستقطاب والاختيار تنعكس مباشرة على مستوى انخراط العاملين في المنظمة، إذ إن الأفراد الذين يتم اختيارهم وفق معايير دقيقة تضمن التوافق بين قدراتهم وتطلعاتهم من جهة ومتطلبات الوظيفة وثقافة المنظمة من جهة أخرى يكونون أكثر ميلاً للانخراط والالتزام مما يقلل من مخاطر الدوران الوظيفي المبكر.

وفي السياق السعودي تحديداً، تكتسب مخاطر الاستقطاب والاختيار أبعاداً إضافية ترتبط بمتطلبات التوطين وسياسات نطاقات التي تفرض نسباً محددة لتوظيف المواطنين السعوديين، مما يستوجب من المنظمات تطوير استراتيجيات استقطاب مبتكرة قادرة على جذب الكوادر الوطنية المؤهلة في سوق عمل يتسم بالتنافس الشديد على هذه الكوادر. ويرتبط بذلك أيضاً مخاطر فقدان الكفاءات الوافدة ذات الخبرة العالية نتيجة سياسات التوطين، وهو ما يتطلب تخطيطاً دقيقاً لنقل المعرفة وبناء القدرات الوطنية البديلة.

### البُعد الثالث: التدريب والتطوير

يُشكل التدريب والتطوير البُعد الثالث من أبعاد إدارة المخاطر البشرية، وهو بُعد يتسم بطبيعة مزدوجة إذ يُعدّ في آن واحد وسيلة للتخفيف من المخاطر البشرية الأخرى ومجالاً تكتنفه مخاطره الخاصة. فمن جهة، يُسهم التدريب والتطوير في تقليل مخاطر تقادم مهارات العاملين ومخاطر الأداء المتدني ومخاطر الحوادث المهنية الناجمة عن نقص الكفاءة، ومن جهة أخرى فإن عملية التدريب والتطوير ذاتها تنطوي على مخاطر تتعلق بسوء تحديد الاحتياجات التدريبية أو عدم فاعلية البرامج المنفذة أو فقدان العائد من الاستثمار التدريبي بسبب تسرب العاملين المدربين إلى منظمات منافسة.

ويُقصد بالتدريب تلك العملية المنظمة التي تهدف إلى إكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحسين أدائهم في وظائفهم الحالية، بينما يُقصد بالتطوير تلك الجهود طويلة الأمد التي تسعى إلى إعداد العاملين لتولي مسؤوليات أوسع ومناصب أعلى في المستقبل. وقد تناول Agustian et al. (2023) التدريب والتطوير بوصفه ركيزة أساسية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو

تحقيق الميزة التنافسية، حيث عالجوا هذا البُعد من منظور قدرته على بناء رأس مال بشري متميز يصعب على المنافسين تقليده أو استنساخه. ويُلقى هذا الطرح الضوء على أن التدريب والتطوير لا يقتصر دوره على الوقاية من المخاطر بل يمتد ليشمل بناء مزايا تنافسية مستدامة.

وتتضمن إدارة مخاطر التدريب والتطوير عدة ممارسات محورية تبدأ بالتحليل الدقيق للاحتياجات التدريبية على المستويات الثلاثة وهي مستوى المنظمة ومستوى الوظيفة ومستوى الفرد، وذلك لضمان توجيه الموارد التدريبية نحو الفجوات الفعلية في المعارف والمهارات وتجنب مخاطر الإنفاق التدريبي غير الموجه. كما تشمل تصميم برامج تدريبية قائمة على منهجيات تعلم فعالة ومرتبطة بالسياق الوظيفي الفعلي للمتدربين، وتقييم أثر التدريب على مستويات متعددة تتجاوز قياس رضا المتدربين إلى قياس التغير في السلوك الوظيفي والأثر على أداء المنظمة. ويشير خليل والمتوكل (2023) إلى أن قياس العائد من الاستثمار في الموارد البشرية بما فيه الاستثمار التدريبي يُعدّ عنصراً حاسماً في ترشيد القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وتقييم فاعلية الممارسات البشرية.

ومن المخاطر الجوهرية المرتبطة بالتدريب والتطوير ما يُعرف بمخاطر الاستثمار التدريبي الضائع، وهي تلك المخاطر الناجمة عن استقالة العاملين الذين حصلوا على تدريب وتطوير مكثف وانتقالهم إلى منظمات منافسة، مما يعني أن المنظمة تحملت تكاليف التدريب بينما جنى المنافسون ثماره. وللتخفيف من هذه المخاطر، تلجأ المنظمات إلى عدة استراتيجيات منها ربط التدريب بمسارات وظيفية واضحة داخل المنظمة، وإبرام اتفاقيات خدمة ما بعد التدريب، وخلق بيئة عمل محفزة تجعل العاملين أقل ميلاً للبحث عن فرص خارجية. وقد أوضح Lo و Luo (2024) أن ثقافة إدارة المخاطر التي تتضمن الاهتمام بتطوير العاملين تُسهم في تعزيز انخراطهم والتزامهم تجاه المنظمة، مما يقلل من مخاطر فقدان الاستثمار التدريبي.

#### البُعد الرابع: تقييم الأداء

يمثل تقييم الأداء البُعد الرابع من أبعاد إدارة المخاطر البشرية، وهو بُعد يلعب دوراً محورياً في المنظومة الكلية لإدارة المخاطر البشرية من خلال وظيفته المزدوجة كأداة للكشف المبكر عن المخاطر وكألية للمتابعة والمراقبة المستمرة لأداء رأس المال البشري. ويُقصد بتقييم الأداء تلك العملية المنهجية والدورية

التي تهدف إلى قياس مستوى أداء العاملين ومقارنته بالمعايير والأهداف المحددة مسبقاً، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الفردي والجماعي، وتوفير التغذية الراجعة اللازمة لتوجيه جهود التحسين والتطوير.

وتتعدد المخاطر المرتبطة بتقييم الأداء وتشمل مخاطر عدم دقة التقييم الناجمة عن أخطاء التحيز كتأثير الهالة والتساهل والتشدد والنزعة المركزية، ومخاطر عدم ملاءمة معايير التقييم لطبيعة العمل الفعلية، ومخاطر غياب الربط بين نتائج التقييم وقرارات الموارد البشرية الأخرى كالترقية والتدريب والمكافآت، فضلاً عن مخاطر التأثير السلبي لعمليات التقييم غير العادلة على معنويات العاملين ودافعيتهم مما قد يؤدي إلى تراجع الإنتاجية وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي. وقد أشار Kerdpitak و Jermisittiparsert (2020) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بما فيها تقييم الأداء تؤثر بشكل جوهري في مستوى انخراط العاملين، مما يعني أن نظام تقييم الأداء الذي يفتقر إلى العدالة والشفافية والموضوعية يُشكّل مخاطرة مباشرة على مستوى الانخراط والالتزام التنظيمي.

وتتطلب إدارة مخاطر تقييم الأداء تبني مجموعة من الممارسات الوقائية التي تشمل تصميم نظام تقييم متعدد المصادر يقلل من تأثير التحيز الفردي، ووضع معايير تقييم واضحة وقابلة للقياس ومرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتدريب المقيمين على الأساليب الموضوعية للتقييم ومخاطر التحيز المعرفي، وضمان تقديم تغذية راجعة بناءة ومنتظمة تساعد العاملين على تطوير أدائهم، فضلاً عن ربط نتائج التقييم بنظام متكامل للمكافآت والتطوير الوظيفي يعزز الإحساس بالعدالة التنظيمية. كما يُعدّ الانتقال من مفهوم التقييم السنوي التقليدي إلى مفهوم إدارة الأداء المستمرة أحد التطورات المهمة التي تُسهم في تقليل مخاطر تأخر اكتشاف مشكلات الأداء ومعالجتها.

ويضيف Hatamleh (2021) أن تقييم الأداء الفعال يتجاوز مجرد الحكم على أداء العاملين الحالي ليشمل تقييم إمكاناتهم المستقبلية ومدى استعدادهم لتولي مسؤوليات أوسع، وهو ما يربط بين تقييم الأداء وبين التخطيط للتعاقب الوظيفي ويُسهم في التخفيف من مخاطر فقدان الكفاءات القيادية. وفي السياق السعودي، يكتسب هذا البعد أهمية إضافية في ظل الحاجة المتزايدة لتقييم جاهزية الكوادر

الوطنية لتولي المناصب القيادية والتخصصية في إطار جهود التوطين، مما يستوجب تطوير أنظمة تقييم قادرة على قياس الكفاءات القيادية والإدارية بدقة وموضوعية.

#### البُعد الخامس: السلامة والصحة المهنية

تُشكّل السلامة والصحة المهنية البُعد الخامس والأخير من أبعاد إدارة المخاطر البشرية في هذه الدراسة، وهو البعد الأكثر ارتباطاً بالمفهوم التقليدي لإدارة المخاطر إذ يتعامل مباشرة مع التهديدات الجسدية والنفسية التي يتعرض لها العاملون في بيئة العمل. ويُقصد بالسلامة والصحة المهنية تلك المنظومة المتكاملة من السياسات والإجراءات والممارسات والبرامج التي تهدف إلى حماية العاملين من مخاطر إصابات العمل والأمراض المهنية وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية تمكّنهم من أداء مهامهم بكفاءة ودون تهديد لسلامتهم البدنية أو النفسية.

وتتنوع المخاطر المرتبطة بهذا البعد تنوعاً كبيراً تبعاً لطبيعة القطاع والأنشطة التي تمارسها المنظمة، وتشمل المخاطر الفيزيائية كالضوضاء والحرارة والإشعاع، والمخاطر الكيميائية كالتهديد للمواد الخطرة، والمخاطر البيولوجية، والمخاطر الميكانيكية المرتبطة بالمعدات والآلات، فضلاً عن المخاطر النفسية والاجتماعية كضغوط العمل والإرهاق الوظيفي والتحرش والتنمر في بيئة العمل. وقد عالّج المطيري (2023) ممارسات إدارة المخاطر في قطاع الخدمات الصحية من منظور يربط بين جودة إجراءات السلامة وبين جودة الرعاية المقدمة، مؤكداً أن بيئة العمل غير الآمنة لا تهدد سلامة العاملين فحسب بل تنعكس سلباً على جودة المخرجات التنظيمية بأكملها.

وتتطلب إدارة مخاطر السلامة والصحة المهنية منهجية شاملة تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة في بيئة العمل من خلال عمليات التفتيش والتقييم المنتظمة، وتقييم هذه المخاطر من حيث احتمالية الوقوع وشدة الأثر، ثم تصميم وتنفيذ التدابير الوقائية والتصحيحية اللازمة التي تتراوح بين إزالة مصدر الخطر والتحكم الهندسي والتحكم الإداري وصولاً إلى توفير معدات الوقاية الشخصية كخط دفاع أخير. كما تشمل تطوير برامج توعية وتدريب مستمرة لنشر ثقافة السلامة بين العاملين وتمكينهم من التعرف على المخاطر والإبلاغ عنها والتعامل معها بشكل سليم. وقد أشار عوض وخشمان (2022) إلى أن الذكاء

الاستراتيجي يلعب دوراً في تعزيز قدرة المنظمة على إدارة مخاطرها بشكل استباقي، وهو ما ينطبق على مجال السلامة والصحة المهنية الذي يتطلب قدرة على استشراف المخاطر الناشئة ولا سيما تلك المرتبطة بالتقنيات الجديدة وطرق العمل المستحدثة.

وفي السياق السعودي، تحظى السلامة والصحة المهنية باهتمام متزايد في ضوء التوسع في المشاريع الكبرى وتنامي القطاعات الصناعية والإنشائية والخدمية، مما يستوجب من المنظمات السعودية تبني أعلى معايير السلامة المهنية والامتثال للتشريعات الوطنية ذات الصلة. كما يبرز في هذا السياق البعد النفسي للسلامة والصحة المهنية الذي يتعلق بالضغوط النفسية والإرهاق الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة، وهي مخاطر تزايد الاهتمام بها في الأدبيات المعاصرة وتستوجب استجابة مؤسسية منهجية.

## 6.1.2 استراتيجيات إدارة المخاطر البشرية

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات تبنيها في التعامل مع المخاطر البشرية، وتتراوح هذه الاستراتيجيات بين التجنب والتخفيف والنقل والقبول، وذلك تبعاً لطبيعة الخطر ودرجة احتماليته وشدة أثره المتوقع والموارد المتاحة للمنظمة. وتشترك هذه الاستراتيجيات في كونها تستند إلى عملية تحليل وتقييم منهجية للمخاطر تسبق اتخاذ قرار الاستجابة المناسبة، كما أنها ليست استراتيجيات حصرية بل يمكن الجمع بين أكثر من استراتيجية في التعامل مع خطر واحد أو مجموعة مترابطة من المخاطر.

وتمثل استراتيجية التجنب الخيار الأكثر حسماً في التعامل مع المخاطر البشرية، وتتضمن إزالة مصدر الخطر كلياً أو الامتناع عن ممارسة النشاط الذي يولده. ففي مجال السلامة والصحة المهنية، قد تتجلى هذه الاستراتيجية في استبدال المواد الخطرة بمواد آمنة أو أتمتة العمليات عالية المخاطر لتقليل تعرض العاملين للأخطار. وفي مجال الاستقطاب والاختيار، قد تتمثل في تجنب التعيين المتسرع دون إجراء الفحوصات والتقييمات اللازمة حتى وإن كان ذلك على حساب سرعة ملء الشواغر. غير أن هذه الاستراتيجيات ليست ممكنة دائماً إذ قد يكون التجنب الكامل للخطر مكلفاً جداً أو متعارضاً مع أهداف المنظمة التشغيلية. وقد أوضح السبيعي والعظامات (2019) أن اختيار استراتيجية الاستجابة المناسبة

ينبغي أن يتم في إطار تقييم شامل يوازن بين تكلفة الاستجابة والأثر المتوقع للخطر، وهو ما يعني أن التجنب يكون مبرراً حين تكون تكلفة تحقق الخطر أعلى بكثير من تكلفة تجنبه.

أما استراتيجية التخفيف فهي الأكثر شيوعاً في مجال إدارة المخاطر البشرية، وتتضمن اتخاذ إجراءات تهدف إلى تقليل احتمالية وقوع الخطر أو الحد من شدة أثره أو كليهما معاً. وتتجلى هذه الاستراتيجية في مختلف أبعاد إدارة المخاطر البشرية: ففي بُعد التخطيط للقوى العاملة تتمثل في بناء خطط تعاقب وظيفي شاملة وتكوين مخزون من الكفاءات البديلة، وفي بُعد التدريب والتطوير تتمثل في تصميم برامج تدريبية تستهدف سد الفجوات في المهارات الحرجة ورفع جاهزية العاملين، وفي بُعد تقييم الأداء تتمثل في تطبيق أنظمة إنذار مبكر تكشف عن تراجع الأداء قبل أن يصل إلى مستويات حرجية. ويرى (Jegan Joseph Jerome et al. (2024) أن الإدارة الاستباقية للمخاطر في سلسلة التوريد والتي يمكن تطبيق منطقها على المخاطر البشرية تُساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال بناء قدرة استباقية على التعامل مع التهديدات قبل تحققها، وهو ما يؤكد أن استراتيجية التخفيف لا تقتصر على الحماية من الخسائر بل يمكن أن تتحول إلى مصدر للتفوق التنافسي.

وتتضمن استراتيجية النقل تحويل عبء الخطر أو جزء منه إلى طرف ثالث، وتتجلى في مجال المخاطر البشرية من خلال عدة آليات منها التأمين على العاملين ضد إصابات العمل والأمراض المهنية، والاستعانة بمصادر خارجية لبعض الوظائف عالية المخاطر أو التي تتطلب كفاءات نادرة يصعب الاحتفاظ بها، والتعاقد مع شركات متخصصة في التوظيف والاستقطاب لتقليل مخاطر الاختيار الخاطئ. غير أنه تجدر الإشارة إلى أن نقل الخطر لا يعني بالضرورة التخلص منه كلياً، إذ قد تبقى مخاطر متبقية تتطلب إدارة مباشرة من المنظمة، كما أن الإفراط في الاعتماد على النقل قد يُفضي إلى فقدان المنظمة لسيطرتها على عمليات حيوية وتراجع قدرتها على بناء كفاءات داخلية مستدامة.

أما استراتيجية القبول فتتمثل في إقرار المنظمة بوجود بعض المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو تخفيفها أو نقلها بشكل اقتصادي، والتعامل معها من خلال بناء الاحتياطات والخطط الطارئة اللازمة للاستجابة حين تتحقق. ولا تعني هذه الاستراتيجية تجاهل الخطر أو عدم الاكتراث به، بل تعني اتخاذ قرار

واعٍ ومدرّوس بتحمل الخطر مع الاستعداد لعواقبه المحتملة. وفي مجال المخاطر البشرية، قد تلجأ المنظمة إلى قبول مستوى معين من دوران العمالة باعتباره ظاهرة طبيعية لا يمكن القضاء عليها كلياً مع تطوير آليات فعالة للتعامل مع تبعاته من حيث سرعة الإحلال ونقل المعرفة.

ويشير الشهراني وآخرون (2024) إلى أن فاعلية استراتيجيات إدارة المخاطر تتوقف على القدرات الديناميكية للمنظمة التي تمكّنها من تكييف استراتيجياتها مع التغيرات المستمرة في طبيعة المخاطر وحدتها، مما يعني أن المنظمات الأكثر نجاحاً في إدارة مخاطرها البشرية هي تلك التي لا تتبنى استراتيجية واحدة جامدة بل تمتلك المرونة الكافية للانتقال بين الاستراتيجيات المختلفة وتكييفها وفقاً للمستجدات. كما يؤكد Biolcheva و Molhova (2022) أن توظيف التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر يُعزز من فاعلية جميع هذه الاستراتيجيات من خلال تحسين دقة تقييم المخاطر وسرعة الاستجابة لها وجودة المتابعة والرصد المستمر.

وفي ضوء ما تقدم في هذا المبحث، يتضح أن ممارسات إدارة المخاطر البشرية تُشكّل منظومة متكاملة ومترابطة تتفاعل فيها الأبعاد الخمسة بشكل تبادلي، إذ إن القصور في أي بُعد ينعكس حتماً على فاعلية الأبعاد الأخرى. فالتخطيط السليم للقوى العاملة يُمهّد لاستقطاب واختيار فعال، والاختيار الدقيق يقلل من المخاطر المرتبطة بالتدريب والأداء، والتدريب الموجه يُعزز من كفاءة الأداء ويقلل من مخاطر السلامة، وتقييم الأداء المنهجي يوفر التغذية الراجعة اللازمة لتطوير جميع الممارسات الأخرى. وتختار المنظمة من بين الاستراتيجيات المتاحة ما يتناسب مع طبيعة المخاطر التي تواجهها ومواردها وقدراتها وبيئتها التنظيمية والتشريعية.

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية

### 1.2.2 تمهيد

تُعدّ الميزة التنافسية من أكثر المفاهيم محورية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأعمال المعاصرة، إذ تمثل الغاية الاستراتيجية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها والحفاظ عليها في بيئة تتسم بالتنافس المتصاعد والتغير المستمر. ولقد شهد هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً منذ بروزه في ثمانينيات القرن العشرين على يد مايكل بورتر، حيث انتقل من التركيز على العوامل الخارجية المتعلقة بهيكل الصناعة والموقع السوقي إلى الاهتمام بالعوامل الداخلية المتمثلة في الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة ولا سيما مواردها البشرية. وفي ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، أصبحت الموارد غير الملموسة ك رأس المال البشري والفكري والمعرفة التنظيمية تمثل المصدر الأهم للميزة التنافسية المستدامة، وهو ما يُبرز العلاقة الوثيقة بين ممارسات إدارة المخاطر البشرية التي تناولها المبحث الأول وبين تحقيق الميزة التنافسية التي يتناولها هذا المبحث. ويستعرض هذا المبحث مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وأهدافها وأبعادها الرئيسية فضلاً عن استراتيجيات تحقيقها، بهدف استكمال الإطار النظري للدراسة وتأسيس الأرضية اللازمة لفهم العلاقة بين متغيرها في سياق منظمات الأعمال السعودية.

### 2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية

يُعدّ مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم التي أثرت الفكر الإداري والاستراتيجي المعاصر وأسهمت في تشكيل رؤية المنظمات لذاتها ولبينيتها التنافسية. وقد تطور هذا المفهوم عبر مراحل متعاقبة تأثرت بالتحولات في النظرية الاستراتيجية، فمن المنظور الكلاسيكي الذي ربط الميزة التنافسية بالموقع السوقي وهيكل الصناعة، إلى منظور الموارد الذي ربطها بالموارد والقدرات الداخلية الفريدة، وصولاً إلى المنظور الديناميكي الذي يربطها بقدرة المنظمة على التجدد والتكيف المستمر. وعلى الرغم من غزارة الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم، إلا أنه لا يزال يتسم بتعددية في التعريفات تعكس تنوع المداخل النظرية التي يُنظر منها إليه.

فقد عرّف السنوسي وحجازي (2020) الميزة التنافسية في إطار دراستهما للمشافي الخاصة بأنها تلك القدرة التي تمتلكها المنظمة والتي تُمكنها من التفوق على منافسيها في تقديم قيمة مميزة لعملائها من خلال توظيف مواردها وقدراتها بكفاءة وفعالية تفوق ما يستطيع المنافسون تحقيقه، وقد ربط هذا التعريف بين الميزة التنافسية وبين مفهوم الحوكمة المؤسسية بوصفها آلية لضمان الاستخدام الرشيد للموارد وتعزيز الشفافية والمساءلة مما ينعكس إيجاباً على الموقع التنافسي للمنظمة. أما الفقير وآدم (2021) فقد تناولوا الميزة التنافسية من زاوية القيادة الريادية، حيث عرفوها بأنها الوضع المتميز الذي تحققه المنظمة في سوقها والذي يتيح لها تقديم منتجات أو خدمات تتسم بالتفرد والجودة العالية بما يصعب على المنافسين محاكاته أو تجاوزه، مع التأكيد على أن القيادة الريادية بما تتضمنه من رؤية استشرافية ومبادرة وإبداع تُعدّ محركاً أساسياً لبناء هذه الميزة واستدامتها.

ومن منظور التسويق الداخلي، عرّف الحكيمي وآخرون (2021) الميزة التنافسية بأنها المحصلة الإيجابية لقدرة المنظمة على استثمار مواردها الداخلية ولا سيما مواردها البشرية في تقديم عروض قيمة تتفوق على ما يقدمه المنافسون، مشيرين إلى أن التسويق الداخلي الذي يُعامل العاملين بوصفهم عملاء داخليين يستحقون الاهتمام والتحفيز يُسهم في بناء ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضاهم وولائهم وإنتاجيتهم. وفي سياق مختلف، قدّم الكواش ومحمود (2022) تعريفاً للميزة التنافسية يركز على بُعد العلاقات، حيث عرفوها بأنها القدرة على بناء علاقات متميزة ومستدامة مع العملاء تُؤدّ قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها، وهو ما يوسّع مفهوم الميزة التنافسية ليشمل البعد العلائقي إلى جانب الأبعاد التقليدية المرتبطة بالتكلفة والجودة والتميز.

وعلى الصعيد الدولي، عرّف Hatamleh (2021) الميزة التنافسية المستدامة بأنها تلك الميزة التي تنبثق من موارد وقدرات المنظمة الداخلية ولا سيما ممارساتها في إدارة الموارد البشرية والتي تتسم بالقيمة والندرة وصعوبة التقليد وعدم القابلية للإحلال، مما يجعلها قادرة على تحقيق تفوق تنافسي يتخطى الأمد القصير ليمتد إلى المدى البعيد. ويتقاطع هذا التعريف مع ما طرحه Kerdpitak و Jemsittiparsert (2020) من أن الميزة التنافسية تتحقق حين تنجح المنظمة في تصميم وتنفيذ استراتيجية خلق قيمة لا ينفذها أي

منافس حالي أو محتمل في الوقت ذاته، مع التأكيد على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل مدخلاً رئيسياً لتحقيق هذا التفرد.

كما أكد Lo و Luo (2024) أن الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة لم تعد تعتمد فقط على التفوق في المنتجات أو الخدمات بل أصبحت تعتمد بشكل متزايد على التفوق في إدارة المخاطر وبناء ثقافة تنظيمية قادرة على احتواء التهديدات وتحويلها إلى فرص، وهو ما يُبرز العلاقة المباشرة بين إدارة المخاطر البشرية والميزة التنافسية التي تمثل جوهر الدراسة الحالية. ويضيف البحري (2024) بُعداً مهماً في تعريفه للميزة التنافسية حين يربطها بتمكين العاملين، مشيراً إلى أنها تلك الحالة من التفوق التنظيمي التي تنشأ حين تنجح المنظمة في تمكين مواردها البشرية وإطلاق طاقاتهم الكامنة بما يخلق قيمة استثنائية يصعب على المنافسين مجاراتها.

وفي ضوء التعريفات السابقة وما تعكسه من تنوع في زوايا المعالجة، يرى الباحث أن الميزة التنافسية يمكن تعريفها بأنها: الوضع الاستراتيجي المتفوق الذي تحققه المنظمة من خلال استثمار مواردها وقدراتها الداخلية ولا سيما مواردها البشرية في تقديم قيمة مميزة ومستدامة تتفوق على ما يقدمه المنافسون في أبعاد الجودة والكفاءة والإبداع والمرونة والتميز البشري، بحيث يصعب على المنافسين تقليد هذه القيمة أو محاكاتها في الأمد القصير والمتوسط. ويتسم هذا التعريف بشموليته لأبعاد الميزة التنافسية الخمسة المعتمدة في الدراسة الحالية، فضلاً عن ربطه الصريح بين الميزة التنافسية والموارد البشرية بوصفها المصدر الجوهرى لتحقيق هذه الميزة واستدامتها.

### 3.2.2 أهمية الميزة التنافسية

تحتل الميزة التنافسية مكانة محورية في الفكر الإداري والاستراتيجي المعاصر، إذ تُعدّ المعيار الحاسم الذي يميز بين المنظمات الناجحة والقادرة على البقاء والنمو وبين تلك التي تتراجع وتخرج من ساحة المنافسة. وتنبع أهمية الميزة التنافسية من كونها ليست مجرد هدف نظري تسعى إليه المنظمات بل هي ضرورة وجودية في بيئة أعمال لم تعد تتسامح مع التوسط أو الجمود، حيث أصبحت المنظمات مطالبة بتقديم قيمة متفوقة ومتجددة لأصحاب المصلحة كافة وإلا واجهت خطر التهميش والاندثار.

ويشير الفقير وآدم (2021) إلى أن أهمية الميزة التنافسية تتجلى في عدة أبعاد جوهرية: أولها أنها تُمكن المنظمة من تحقيق عوائد اقتصادية تتجاوز متوسط العوائد في القطاع الذي تعمل فيه، مما يوفر لها الموارد المالية اللازمة للاستثمار في التطوير والابتكار والتوسع. وثانيها أنها تُعزز من قدرة المنظمة على جذب أفضل الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها، إذ ينجذب الأفراد المتميزون إلى العمل في منظمات تتمتع بسمعة تنافسية قوية وتوفر لهم فرصاً للنمو والتطور المهني. وثالثها أنها تمنح المنظمة قوة تفاوضية أكبر مع الموردين والعملاء والشركاء الاستراتيجيين. ورابعها أنها تُسهم في بناء سمعة مؤسسية قوية تمثل أصلاً غير ملموس ذا قيمة عالية يُعزز من الموقع التنافسي للمنظمة ويُشكل حاجزاً أمام دخول منافسين جدد.

ويرى Kerdpitak و Jermisittiparsert (2020) أن أهمية الميزة التنافسية تتعاضد في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي الذي أزال الكثير من الحواجز الجغرافية والتجارية وجعل المنافسة تتجاوز الحدود الوطنية، مما يعني أن المنظمات لم تعد تتنافس فقط مع نظيراتها المحلية بل مع منظمات عالمية تمتلك موارد وقدرات وخبرات متنوعة. وفي هذا السياق، يصبح امتلاك ميزة تنافسية واضحة ومستدامة شرطاً لا غنى عنه للبقاء والنمو في السوق العالمي. كما يؤكد Agustian et al. (2023) أن أهمية الميزة التنافسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بشكل استراتيجي، إذ إن الموارد البشرية المتميزة تُعدّ في كثير من الأحيان المصدر الوحيد للميزة التنافسية الذي يستعصي على التقليد لارتباطه بعوامل اجتماعية وثقافية وتنظيمية معقدة ومتشابكة.

ومن منظور إدارة المخاطر، يؤكد Lo و Luo (2024) أن أهمية الميزة التنافسية لا تقتصر على تحقيقها بل تمتد إلى حمايتها من التآكل والتراجع، وهنا تبرز العلاقة بين إدارة المخاطر البشرية والميزة التنافسية، إذ إن المنظمة التي تنجح في بناء ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية المتميزة لكنها تفشل في حماية هذه الموارد من المخاطر المحيطة بها تكون عرضة لفقدان ميزتها التنافسية بشكل مفاجئ. ويضيف مزياني وآخرون (2024) أن اليقظة التنافسية التي تتضمن الرصد المستمر لتحركات المنافسين والتغيرات في البيئة التنافسية تُعدّ شرطاً أساسياً للحفاظ على الميزة التنافسية وتطويرها، مما يعني أن أهمية الميزة التنافسية لا تنحصر في لحظة تحقيقها بل تتجلى في الجهد المستمر المطلوب لاستدامتها وتجديدها.

وفي السياق السعودي تحديداً، تكتسب الميزة التنافسية أهمية استثنائية في ضوء التوجه الاستراتيجي للمملكة نحو تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط وتطوير قطاعات جديدة قادرة على المنافسة إقليمياً وعالمياً. وهذا التحول يضع منظمات الأعمال السعودية أمام تحدٍ مزدوج يتمثل في بناء مزايا تنافسية جديدة في قطاعات ناشئة والحفاظ على مزاياها التنافسية القائمة في القطاعات التقليدية، وهو ما يتطلب اهتماماً متزايداً بالموارد البشرية بوصفها المحرك الأساسي للتنافسية.

## 4.2.2 أهداف الميزة التنافسية

يتجاوز مفهوم الميزة التنافسية كونه وصفاً لحالة تفوق ساكنة ليمثل توجهاً استراتيجياً فاعلاً تسعى المنظمات من خلاله إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة والمتكاملة التي تخدم بقاءها ونموها وازدهارها في بيئة الأعمال التنافسية. وقد تباينت رؤى الباحثين حول الأهداف الجوهرية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال بناء الميزة التنافسية، وذلك تبعاً لمداخلهم النظرية وسياقاتهم التطبيقية.

فمن منظور القيمة المقدمة للعملاء، يرى الكواش ومحمود (2022) أن الميزة التنافسية تهدف في جوهرها إلى تمكين المنظمة من تقديم قيمة متفوقة لعملائها تتجاوز ما يقدمه المنافسون، سواء من حيث جودة المنتجات والخدمات أو تكلفتها أو سرعة تقديمها أو درجة تخصيصها لاحتياجات العملاء الفردية. كما تهدف إلى بناء علاقات عميقة ومستدامة مع العملاء تجعلهم أقل ميلاً للتحول إلى المنافسين حتى في ظل وجود بدائل مغرية، وهو ما يُعرف بتعزيز ولاء العملاء وتقليل تكاليف التحول. فضلاً عن ذلك، تسعى الميزة التنافسية إلى توسيع قاعدة العملاء واختراق أسواق جديدة من خلال استثمار السمعة المتميزة والقدرات الفريدة التي تمتلكها المنظمة.

ومن منظور الموارد والقدرات الداخلية، يطرح Hatamleh (2021) رؤية تركز على أن الميزة التنافسية تهدف إلى تعظيم العائد من الموارد الاستراتيجية للمنظمة ولا سيما مواردها البشرية، وذلك من خلال ثلاثة مسارات: أولها توجيه الموارد نحو المجالات التي تمتلك فيها المنظمة تفوقاً نسبياً على منافسيها بدلاً من تشتيتها في مجالات لا تتمتع فيها بقدرات مميزة، وثانيها تطوير الموارد والقدرات القائمة بشكل

مستمر بما يضمن استمرار تفوقها وعدم تقادمها، وثالثها بناء موارد وقدرات جديدة تستجيب للتغيرات في البيئة التنافسية وتفتح آفاقاً جديدة للتميز.

ومن منظور الأداء المالي والمؤسسي، يرى السنوسي وحجازي (2020) أن الميزة التنافسية تهدف إلى تحقيق أداء مالي متفوق يتمثل في معدلات ربحية ونمو تتجاوز المتوسط القطاعي، مع الحرص على استدامة هذا الأداء المتفوق عبر الزمن وعدم اقتصره على فترات قصيرة. كما تهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية للمنظمة بما يمكنها من تحقيق مخرجات أعلى بموارد أقل، فضلاً عن تحسين مؤشرات الأداء غير المالية كرضا العملاء ورضا العاملين والمسؤولية الاجتماعية والبيئية التي أصبحت تمثل أبعاداً مهمة في تقييم الأداء المؤسسي الشامل.

ويضيف الحكيمي وآخرون (2021) هدفاً مهماً يتعلق بالبعد الداخلي للميزة التنافسية، حيث يرون أن بناء الميزة التنافسية لا يستهدف التفوق في السوق الخارجي فحسب بل يهدف أيضاً إلى خلق بيئة عمل داخلية جاذبة ومحفزة تجعل المنظمة وجهة مفضلة لأفضل الكفاءات في سوق العمل، وهو ما يُعرف بمفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل. ويتقاطع هذا الهدف مع ما أكدته البحري (2024) من أن تمكين العاملين يمثل غاية في ذاته وليس مجرد وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية، إذ إن المنظمة التي تنجح في تمكين عاملها وإطلاق طاقاتهم تحقق في آن واحد هدفين متلازمين هما رفع مستوى رفاهية العاملين وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

ومن منظور الاستدامة والتجديد، يشير Yuwono و Ellitan (2025) إلى أن الميزة التنافسية تهدف في نهاية المطاف إلى ضمان استمرارية المنظمة وقدرتها على التكيف والتجديد في مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وهو ما يتطلب تجاوز الفهم الساكن للميزة التنافسية بوصفها حالة ثابتة يُراد الوصول إليها إلى فهم ديناميكي يراها عملية مستمرة من البناء والتجديد والتطوير. ويتسق هذا الطرح مع ما أكدته Jegan Joseph Jerome et al. (2024) من أن المنظمات القادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة هي تلك التي تتبنى نهجاً استباقياً في التعامل مع المخاطر والتحديات وتحولها إلى فرص للتميز والريادة.

## 5.2.2 أبعاد الميزة التنافسية

تم تحديد أبعاد الميزة التنافسية في هذه الدراسة بناءً على المراجعة المعمّقة للأدبيات ذات الصلة، ولا سيما ما ورد في دراسة (Hatamleh (2021 التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية المستدامة من منظور يتضمن أبعاداً متعددة للتميز التنافسي، ودراسة الحكيبي وآخرون (2021) التي عالجت التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية مع تحديد مؤشرات متنوعة للتفوق التنافسي، ودراسة السنوسي وحجازي (2020) التي قدّمت إطاراً للميزة التنافسية في القطاع الصحي الخاص يتضمن أبعاداً تتصل بالجودة والكفاءة والابتكار، فضلاً عن دراسة البحري (2024) التي ربطت بين تمكين العاملين وأبعاد الميزة التنافسية في القطاع الفندي. وقد أسفرت هذه المراجعة عن تحديد خمسة أبعاد رئيسية للميزة التنافسية تبناها الدراسة الحالية وهي: الجودة، والكفاءة في التكلفة، والإبداع والابتكار، والمرونة والاستجابة، والتميز في الموارد البشرية. وفيما يأتي عرض تفصيلي لكل بُعد من هذه الأبعاد.

### البُعد الأول: الجودة

يمثل بُعد الجودة أحد الركائز الأساسية للميزة التنافسية وأكثرها استقراراً في الأدبيات الإدارية والاستراتيجية، إذ يُعدّ تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة متفوقة من أقدم المداخل وأكثرها موثوقية لتحقيق التفوق التنافسي. ويتجاوز مفهوم الجودة في سياق الميزة التنافسية التعريف الفني الضيق الذي يقتصر على مطابقة المواصفات والمعايير المحددة مسبقاً ليشمل مفهوماً أوسع يرتبط بمدى إدراك العملاء للقيمة التي يحصلون عليها ومدى تلبية المنتج أو الخدمة لتوقعاتهم بل وتجاوزها. وبذلك تصبح الجودة مفهوماً متعدد الأبعاد يتضمن جودة التصميم وجودة الأداء وجودة المطابقة وجودة الخدمة المصاحبة وجودة تجربة العميل الكلية.

وقد أشار المطيري (2023) في إطار معالجته لممارسات إدارة المخاطر في قطاع الخدمات الصحية إلى الارتباط الوثيق بين جودة إدارة المخاطر وجودة الخدمة المقدمة، مؤكداً أن المنظمات التي تتبنى ممارسات متقدمة لإدارة المخاطر بما فيها المخاطر البشرية تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات جودة متسقة ومستدامة. وهذا الطرح يُبرز العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل للدراسة الحالية المتمثل في

ممارسات إدارة المخاطر البشرية وبين بُعد الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية، إذ إن العاملين المؤهلين والمدربين والعاملين في بيئة آمنة ومستقرة يكونون أكثر قدرة على تقديم مستويات جودة عالية ومتسقة.

وتتحقق الميزة التنافسية القائمة على الجودة حين تنجح المنظمة في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة التي تغلغل في جميع مستوياتها ووحداتها وعملياتها، بحيث يصبح السعي نحو التميز في الجودة جزءاً من الحمض النووي التنظيمي وليس مجرد مبادرة مؤقتة أو إجراء شكلي للحصول على شهادات الاعتماد. ويتطلب ذلك استثماراً مستمراً في تطوير كفاءات العاملين وتحديث العمليات والتقنيات وبناء أنظمة فعالة لرصد الجودة والتحسين المستمر. وقد أوضح السنوسي وحجازي (2020) أن الحوكمة المؤسسية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الجودة من خلال ضمان الرقابة الفعالة على العمليات والمساءلة عن النتائج والشفافية في التعامل مع مشكلات الجودة، مما يسهم في بناء منظومة جودة متينة ومستدامة.

### البُعد الثاني: الكفاءة في التكلفة

يُشكّل بُعد الكفاءة في التكلفة ركيزة أخرى من ركائز الميزة التنافسية، ويُقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم منتجاتها أو خدماتها بتكلفة أقل من منافسيها مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة، مما يتيح لها إما تقديم أسعار أكثر تنافسية لجذب شريحة أوسع من العملاء أو تحقيق هوامش ربحية أعلى عند البيع بالأسعار السائدة في السوق أو الجمع بين الخيارين بنسب متفاوتة. ولا ينبغي الخلط بين الكفاءة في التكلفة وبين مفهوم التقشف أو خفض التكاليف العشوائي الذي قد يُضر بجودة المنتجات والخدمات ويُضعف القدرات التنظيمية على المدى البعيد، فالكفاءة في التكلفة تعني تحقيق المخرجات المطلوبة بأقل قدر ممكن من الهدر والتكاليف غير الضرورية مع الحفاظ على جودة المخرجات وقدرات المنظمة.

ويرتبط هذا البُعد ارتباطاً وثيقاً بممارسات إدارة المخاطر البشرية من عدة زوايا، إذ إن التخطيط السليم للقوى العاملة يُجنّب المنظمة تكاليف الفائض أو العجز في العمالة، والاستقطاب والاختيار الدقيق يقلل من تكاليف دوران العمالة المرتفعة التي تشمل تكاليف التوظيف والتدريب وفقدان الإنتاجية، والتدريب الفعال يرفع إنتاجية العاملين ويقلل من تكاليف الأخطاء والهدر، وممارسات السلامة والصحة المهنية تقلل من تكاليف إصابات العمل والتعويضات والغياب والتأمين. وقد أشار خليل والمتوكل (2023)

إلى أهمية قياس تكاليف الموارد البشرية والعائد منها في ترشيد القرارات المتعلقة بالاستثمار البشري، مؤكداً أن المنظمات التي تتبنى نهجاً محاسبياً دقيقاً في التعامل مع مواردها البشرية تكون أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة في التكلفة دون المساس بجودة رأس المال البشري.

وتتعدد مصادر الكفاءة في التكلفة وتشمل وفورات الحجم الناجمة عن التوسع في الإنتاج، وتحسين العمليات من خلال تطبيق منهجيات التحسين المستمر كمنهجية التصنيع الرشيق وستة سيجم، واستثمار التكنولوجيا في أتمتة العمليات وتقليل الاعتماد على العمل اليدوي، فضلاً عن تطوير سلاسل توريد فعالة تقلل من تكاليف المشتريات والتخزين والنقل. غير أن المصدر الأهم والأكثر استدامة للكفاءة في التكلفة يتمثل في كفاءة الموارد البشرية وإنتاجيتها العالية، إذ إن العاملين المؤهلين والمحفزين والمستقرين وظيفياً يحققون مستويات إنتاجية أعلى وأخطاء أقل مما ينعكس مباشرة على هيكل تكاليف المنظمة.

### البُعد الثالث: الإبداع والابتكار

يمثل بُعد الإبداع والابتكار أحد أكثر أبعاد الميزة التنافسية ديناميكية وتأثيراً في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ يُعدّ المحرك الرئيسي للتجديد والتطور والقدرة على خلق قيمة جديدة غير مسبقة. ويُقصد بالإبداع في هذا السياق القدرة على توليد أفكار جديدة وأصيلة، بينما يُقصد بالابتكار تحويل هذه الأفكار إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو نماذج أعمال قابلة للتطبيق وذات قيمة اقتصادية. وتتجلى أهمية هذا البُعد في أن المنظمات التي تتفوق في الإبداع والابتكار لا تكتفي بالمنافسة ضمن القواعد القائمة بل تُعيد تشكيل هذه القواعد وتخلق أسواقاً وفرصاً جديدة تمنحها ميزة الريادة والسبق.

وقد ربط الفقير وآدم (2021) بين القيادة الريادية والميزة التنافسية من خلال إبراز دور القيادة في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة وتشجيع المبادرة والمخاطرة المحسوبة واستكشاف الفرص الجديدة، مؤكداً أن المنظمات التي تتمتع بقيادات ريادية تكون أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار المستمر. ويتقاطع هذا الطرح مع الدراسة الحالية في التأكيد على أن إدارة المخاطر البشرية بأبعادها المختلفة تُسهم في خلق البيئة الملائمة للإبداع والابتكار، فالعاملون الذين يشعرون بالأمان الوظيفي

ويعملون في بيئة تُقدّر كفاءاتهم وتستثمر في تطويرهم يكونون أكثر استعداداً للمبادرة والتجريب وطرح الأفكار الجديدة.

ويتطلب بناء ميزة تنافسية قائمة على الإبداع والابتكار توفر عدة شروط تنظيمية تشمل ثقافة تنظيمية تتسامح مع الخطأ وتُشجع التجريب والتعلم من الإخفاقات، ونظم حوافز تكافئ الأفكار الإبداعية والمبادرات الابتكارية، وهياكل تنظيمية مرنة تُسهّل تدفق المعلومات والأفكار عبر المستويات والوحدات المختلفة، فضلاً عن استثمارات كافية في البحث والتطوير وبناء قدرات الابتكار. ويشير مزياني وآخرون (2024) إلى أن اليقظة التنافسية التي تتضمن رصد التطورات التكنولوجية والابتكارات في الصناعة تُعدّ عنصراً مهماً في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار من خلال الاستفادة من المعرفة الخارجية ودمجها مع المعرفة الداخلية لخلق حلول مبتكرة.

#### البُعد الرابع: المرونة والاستجابة

يُعدّ بُعد المرونة والاستجابة من الأبعاد التي تزايدت أهميتها بشكل ملحوظ في الأدبيات المعاصرة نتيجة التسارع غير المسبوق في التغيرات البيئية والتقنية والاقتصادية التي تواجه المنظمات. ويُقصد بالمرونة قدرة المنظمة على تكييف عملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستراتيجياتها بسرعة وكفاءة استجابة للتغيرات في احتياجات العملاء وظروف السوق والبيئة التنافسية، بينما تُشير الاستجابة إلى السرعة التي تتمكن بها المنظمة من رصد هذه التغيرات والتفاعل معها بشكل فعال. وتكمن الميزة التنافسية القائمة على المرونة والاستجابة في أن المنظمة المرنة تكون قادرة على اقتناص الفرص السوقية قبل منافسيها ومواجهة التهديدات بسرعة أكبر مما يقلل من الخسائر المحتملة

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 تمهيد

عرض منهج الدراسة المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها وأسلوب اختيارها، ووصف أداة الدراسة وبنائها وأقسامها، ثم التحقق من صدق الأداة وثباتها، وعرض مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها، وأخيراً تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات..

### 2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعدّ من أكثر المناهج البحثية ملائمة للدراسات التي تسعى إلى وصف ظاهرة معينة وتحليل العلاقات بين متغيراتها وقياس أثر بعضها في بعض. ويتيح هذا المنهج للباحث إمكانية جمع البيانات من مصادرها الأولية من خلال أدوات كمية كالاستبيان، ثم تحليلها إحصائياً لاستخلاص الأنماط والعلاقات واختبار الفرضيات المصاغة مسبقاً. وقد وقع الاختيار على هذا المنهج لعدة اعتبارات: أولها أنه يتناسب مع طبيعة الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر البشرية بأبعادها الخمسة على تحقيق الميزة التنافسية، وثانيها أنه يُمكن من جمع بيانات من عينة كبيرة نسبياً بما يعزز إمكانية تعميم النتائج، وثالثها أنه يوفر إطاراً إجرائياً منضبطاً يجمع بين الوصف الكمي للظاهرة والتحليل الإحصائي للعلاقات بين المتغيرات. كما استفادت الدراسة في بناء إطارها النظري من المنهج الاستقرائي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

### 3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

#### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في منظمات الأعمال السعودية الكبرى العاملة في مدينة الرياض، والتي يبلغ عدد العاملين في كل منها 200

موظف فأكثر. وقد تم اختيار هذه الفئة تحديداً لكونها الأكثر دراية بممارسات إدارة المخاطر البشرية والأكثر قدرة على تقييم مدى إسهامها في تحقيق الميزة التنافسية، نظراً لمشاركتها في عمليات التخطيط واتخاذ القرار والإشراف على تنفيذ السياسات البشرية. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة المستهدف وفقاً لقواعد بيانات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ما يُقدَّر بنحو (4,800) فرد يشغلون مناصب إدارية وإشرافية في (32) منظمة أعمال كبرى متنوعة القطاعات تشمل القطاع الصناعي والخدمي والتجاري والتقني.

### عينة الدراسة

نظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد لجأ الباحث إلى اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً للقطاع الذي تنتمي إليه المنظمة ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بنسبة تتناسب مع حجمها في المجتمع الكلي. وقد تم تحديد حجم العينة المطلوب باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، وبلغ الحجم المحسوب للعينة (356) مفردة. وحرصاً على تعويض الفاقد المتوقع من الاستبانة غير المستردة أو غير الصالحة للتحليل، تم توزيع (420) استبانة على أفراد العينة.

### 4.3 توزيع الاستبانات واستردادها

الجدول (1) تفاصيل توزيع الاستبانات على أفراد العينة ونسب الاسترداد والصلاحية

| البيان                  | العدد | النسبة |
|-------------------------|-------|--------|
| الاستبانات الموزعة      | 420   | 100%   |
| الاستبانات المستردة     | 389   | 92.6%  |
| الاستبانات غير المستردة | 31    | 7.4%   |

| البيان                                   | العدد | النسبة |
|------------------------------------------|-------|--------|
| الاستبانات المستبعدة (غير صالحة للتحليل) | 17    | 4.0%   |
| الاستبانات الصالحة للتحليل               | 372   | 88.6%  |

ويتضح من الجدول أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ (372) استبانة بنسبة استرداد صافية بلغت (88.6%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة وملائمة لأغراض التحليل الإحصائي وتتجاوز الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة المحسوب.

#### جدول (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للقطاع

| القطاع         | عدد المنظمات | الاستبانات الموزعة | الاستبانات الصالحة | النسبة |
|----------------|--------------|--------------------|--------------------|--------|
| القطاع الصناعي | 10           | 135                | 121                | 32.5%  |
| القطاع الخدمي  | 9            | 115                | 103                | 27.7%  |
| القطاع التجاري | 7            | 95                 | 83                 | 22.3%  |
| القطاع التقني  | 6            | 75                 | 65                 | 17.5%  |
| الإجمالي       | 32           | 420                | 372                | 100%   |

### 5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وذلك لملاءمتها لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي وقدرتها على جمع بيانات كمية من عينات كبيرة نسبياً بكفاءة وموضوعية. وقد تم بناء الاستبانة بعد مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، والاستفادة من المقاييس المعتمدة في الدراسات المرجعية مع إجراء التعديلات اللازمة لتناسب مع السياق السعودي وأهداف الدراسة الحالية. وقد اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات أفراد العينة، حيث تتدرج الإجابات من (1) بشدة غير موافق إلى (5) موافق بشدة. وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

## القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يتضمن هذا القسم معلومات عامة عن المستجيبين تشمل: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة، والقطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

## القسم الثاني: المتغير المستقل — ممارسات إدارة المخاطر البشرية

يتضمن هذا القسم (20) فقرة موزعة على خمسة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو الآتي:

### الجدول (3) المتغير المستقل — ممارسات إدارة المخاطر البشرية

| البُعد                 | أرقام الفقرات | عدد الفقرات |
|------------------------|---------------|-------------|
| التخطيط للقوى العاملة  | 1 – 4         | 4           |
| الاستقطاب والاختيار    | 5 – 8         | 4           |
| التدريب والتطوير       | 9 – 12        | 4           |
| تقييم الأداء           | 13 – 16       | 4           |
| السلامة والصحة المهنية | 17 – 20       | 4           |
| الإجمالي               | 1 – 20        | 20          |

## القسم الثالث: المتغير التابع — الميزة التنافسية

يتضمن هذا القسم (12) فقرة تقيس الميزة التنافسية بوصفها متغيراً أحادي المحور، وذلك في الفقرات من (21) إلى (32).

#### الجدول (4) المتغير التابع — الميزة التنافسية

| المتغير          | أرقام الفقرات | عدد الفقرات |
|------------------|---------------|-------------|
| الميزة التنافسية | 21 – 32       | 12          |

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (32) فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية والوظيفية.

### 6.3 صدق أداة الدراسة

#### أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية والإحصاء من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات السعودية، وبلغ عددهم (8) محكمين. وقد طُلب منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية ومدى انتمائها للبُعد الذي تقيسه ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة وفرضياتها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة على بعض الفقرات من حيث الصياغة والوضوح، واعتمدت الفقرات التي حظيت بنسبة اتفاق لا تقل عن (80%) بين المحكمين.

#### ب. الصدق البنائي

تم التحقق من الصدق البنائي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير التابع، وكذلك بين الدرجة الكلية للمتغير التابع والدرجة الكلية للأداة ككل:

#### الجدول (5) الصدق البنائي

| البُعد / المتغير      | معامل الارتباط بالدرجة الكلية | مستوى الدلالة |
|-----------------------|-------------------------------|---------------|
| التخطيط للقوى العاملة | 0.857                         | 0.000         |

|       |       |                        |
|-------|-------|------------------------|
| 0.000 | 0.831 | الاستقطاب والاختيار    |
| 0.000 | 0.874 | التدريب والتطوير       |
| 0.000 | 0.846 | تقييم الأداء           |
| 0.000 | 0.822 | السلامة والصحة المهنية |
| 0.000 | 0.869 | الميزة التنافسية       |

تشير النتائج إلى أن جميع معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد أن أبعاد الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي وأنها تقيس المفاهيم المراد قياسها بشكل سليم.

### 7.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يقيس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة ومدى إعطائها لنتائج متسقة عند تكرار التطبيق على نفس العينة في ظروف مشابهة. ويوضح الجدول التالي قيم معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الأداة وللأداة ككل:

الجدول (6) ثبات أداة الدراسة

| البُعد / المتغير       | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------------|-------------|--------------------|
| التخطيط للقوى العاملة  | 4           | 0.867              |
| الاستقطاب والاختيار    | 4           | 0.843              |
| التدريب والتطوير       | 4           | 0.879              |
| تقييم الأداء           | 4           | 0.856              |
| السلامة والصحة المهنية | 4           | 0.871              |
| إجمالي المتغير المستقل | 20          | 0.924              |

| الميزة / المتغير | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------|-------------|--------------------|
| الميزة التنافسية | 12          | 0.913              |
| الأداة ككل       | 32          | 0.937              |

يتضح من الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الأداة تراوحت بين (0.843) و(0.879)، وبلغت للأداة ككل (0.937)، وجميعها تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً والبالغ (0.70)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي تجعلها صالحة للتطبيق الميداني والاعتماد على نتائجها في التحليل واختبار الفرضيات.

### 8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها

تم حساب مصفوفة ارتباط بيرسون بين جميع أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر البشرية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) بهدف الكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية واتجاهها وقوتها بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن التحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة والتي قد تؤثر سلباً على نتائج تحليل الانحدار. ويوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباط الكاملة:

الجدول (7) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها

| المتغير               | التخطيط للقوى العاملة | الاستقطاب والاختيار | التدريب والتطوير | تقييم الأداء | السلامة والصحة المهنية | الميزة التنافسية |
|-----------------------|-----------------------|---------------------|------------------|--------------|------------------------|------------------|
| التخطيط للقوى العاملة | 1.000                 |                     |                  |              |                        |                  |

|       |         |         |         |         |         |                              |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------------|
|       |         |         |         | 1.000   | 0.583** | الاستقطاب<br>والاختيار       |
|       |         |         | 1.000   | 0.612** | 0.547** | التدريب<br>والتطوير          |
|       |         | 1.000   | 0.571** | 0.524** | 0.498** | تقييم الأداء                 |
|       | 1.000   | 0.536** | 0.509** | 0.487** | 0.463** | السلامة<br>والصحة<br>المهنية |
| 1.000 | 0.571** | 0.598** | 0.683** | 0.647** | 0.614** | الميزة<br>التنافسية          |

\*\*دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط عدة ملاحظات جوهرية يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

تشير المصفوفة إلى وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والميزة التنافسية بين (0.571) لبعد السلامة والصحة المهنية و(0.683) لبعد التدريب والتطوير، مما يشير إلى أن جميع أبعاد ممارسات إدارة المخاطر البشرية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالميزة التنافسية بدرجات متفاوتة. كما يتضح أن بُعد التدريب والتطوير حقق أعلى معامل ارتباط بالميزة التنافسية (0.683) يليه بُعد الاستقطاب والاختيار (0.647) ثم بُعد التخطيط للقوى العاملة (0.614) ثم بُعد تقييم الأداء (0.598) وأخيراً بُعد السلامة والصحة المهنية (0.571).

أما فيما يخص العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل فيما بينها، فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.463) و(0.612)، وهي قيم تدل على وجود ارتباطات متوسطة إلى مرتفعة نسبياً بين الأبعاد، وهو أمر متوقع نظرياً نظراً للتداخل بين ممارسات إدارة المخاطر البشرية. غير أن جميع قيم

معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة لم تتجاوز (0.70)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط متعدد خطي حاد بين المتغيرات المستقلة ويؤكد ملاءمة البيانات لإجراء تحليل الانحدار المتعدد.

### 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28)، وتتمثل هذه الأساليب فيما يأتي:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: استخدمت لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية، ولتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها ومحاورها، وترتيب الأبعاد وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): استخدم للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لبعدها، وكذلك لبناء مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها والكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية بينها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): استخدم للتحقق من ثبات أداة الدراسة وقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقراتها.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test): استخدم للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات وملاءمتها لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance): استخدم للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): استخدم لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة المخاطر البشرية منفرداً على الميزة التنافسية، أي لاختبار الفرضيات الفرعية الخمس.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): استُخدم لاختبار الأثر المشترك لأبعاد ممارسات إدارة المخاطر البشرية مجتمعة على الميزة التنافسية، أي لاختبار الفرضية الرئيسية، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في التأثير على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار (T-Test) استُخدما للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية كالجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الإداري وسنوات الخبرة والقطاع.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

## الفصل الرابع: تحليل البيانات

### 1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (372) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في منظمات الأعمال السعودية الكبرى العاملة في مدينة الرياض. ويتضمن هذا الفصل ثلاثة محاور رئيسية: يتناول المحور الأول تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ويستعرض المحور الثاني نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وأبعادها، بينما يتناول المحور الثالث اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط. وقد تم إجراء جميع التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28)

### 2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية

جدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

| المتغير       | الفئة                   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|-------------------------|---------|----------------|
| الجنس         | ذكر                     | 241     | 64.8%          |
|               | أنثى                    | 131     | 35.2%          |
| الإجمالي      |                         | 372     | 100%           |
| الفئة العمرية | أقل من 30 سنة           | 67      | 18.0%          |
|               | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 134     | 36.0%          |
|               | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 112     | 30.1%          |
|               | 50 سنة فأكثر            | 59      | 15.9%          |
| الإجمالي      |                         | 372     | 100%           |

| المتغير         | الفئة                    | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|--------------------------|---------|----------------|
| المؤهل العلمي   | دبلوم                    | 41      | 11.0%          |
|                 | بكالوريوس                | 198     | 53.2%          |
|                 | ماجستير                  | 104     | 28.0%          |
|                 | دكتوراه                  | 29      | 7.8%           |
|                 | الإجمالي                 | 372     | 100%           |
| المستوى الإداري | إدارة عليا               | 78      | 21.0%          |
|                 | إدارة وسطى               | 169     | 45.4%          |
|                 | إدارة إشرافية            | 125     | 33.6%          |
|                 | الإجمالي                 | 372     | 100%           |
| سنوات الخبرة    | أقل من 5 سنوات           | 58      | 15.6%          |
|                 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 119     | 32.0%          |
|                 | من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 112     | 30.1%          |
|                 | 15 سنة فأكثر             | 83      | 22.3%          |
|                 | الإجمالي                 | 372     | 100%           |
| القطاع          | صناعي                    | 121     | 32.5%          |
|                 | خدمي                     | 103     | 27.7%          |
|                 | تجاري                    | 83      | 22.3%          |
|                 | تقني                     | 65      | 17.5%          |
|                 | الإجمالي                 | 372     | 100%           |

يتضح من الجدول (8) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (64.8%) مقابل (35.2%) من الإناث، وهو ما يعكس واقع التركيبة الجنسية في المستويات الإدارية بمنظمات الأعمال السعودية مع ملاحظة تنامي نسبة المشاركة النسائية في ظل التحولات التي تشهدها المملكة. كما يتضح أن الفئة العمرية

الأكثر تمثيلاً هي فئة (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (36.0%) تليها فئة (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (30.1%)، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يقعون في مراحل عمرية ناضجة مهنيًا تتيح لهم القدرة على تقييم ممارسات إدارة المخاطر البشرية والميزة التنافسية بموضوعية ودراية.

وفيما يخص المؤهل العلمي، فإن أكثر من نصف أفراد العينة (53.2%) يحملون درجة البكالوريوس، يليهم حملة الماجستير بنسبة (28.0%)، مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة وقدرتهم على فهم فقرات الاستبانة والتعامل معها بوعي. أما على صعيد المستوى الإداري، فقد مثّلت الإدارة الوسطى النسبة الأكبر (45.4%) تليها الإدارة الإشرافية (33.6%) ثم الإدارة العليا (21.0%)، وهو توزيع منطقي يتسق مع الهرم التنظيمي في المنظمات الكبرى. كما يتبين أن (84.4%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية لا تقل عن خمس سنوات، مما يعزز الثقة في جودة الاستجابات وقدرتها على عكس الواقع الفعلي لممارسات إدارة المخاطر البشرية في المنظمات المبحوثة.

### 3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وأبعادها، وذلك وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وقد اعتمد المعيار التالي للحكم على مستوى الاستجابات: من (1.00) إلى (2.33) مستوى منخفض، ومن (2.34) إلى (3.67) مستوى متوسط، ومن (3.68) إلى (5.00) مستوى مرتفع.

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر البشرية)

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التخطيط للقوى العاملة

| رقم<br>الفقرة | الفقرة | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة<br>المستوى |
|---------------|--------|--------------------|----------------------|-------------------|
|---------------|--------|--------------------|----------------------|-------------------|

|   |                                                                                        |      |       |   |       |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|---|-------|
| 1 | تقوم المنظمة بتحليل منهجي لاحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع | 3.82 | 0.874 | 2 | مرتفع |
| 2 | تمتلك المنظمة خطط تعاقب وظيفي واضحة للمناصب القيادية والدرجة                           | 3.54 | 0.961 | 4 | متوسط |
| 3 | تراقب المنظمة مؤشرات دوران العمالة وتتخذ إجراءات استباقية للحد من مخاطره               | 3.71 | 0.912 | 3 | مرتفع |
| 4 | تُدمج المنظمة تحليل المخاطر البشرية ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل               | 3.89 | 0.845 | 1 | مرتفع |
|   | المتوسط العام للبُعد                                                                   | 3.74 | 0.782 |   | مرتفع |

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط العام لبُعد التخطيط للقوى العاملة بلغ (3.74) بانحراف معياري (0.782)، وهو ما يقع ضمن المستوى المرتفع. وقد جاءت الفقرة (4) المتعلقة بدمج تحليل المخاطر البشرية ضمن التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89)، بينما جاءت الفقرة (2) المتعلقة بخطط التعاقب الوظيفي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) ضمن المستوى المتوسط، مما يشير إلى وجود فرصة لتحسين ممارسات التخطيط للتعاقب الوظيفي في المنظمات المبحوثة.

#### جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الاستقطاب والاختيار

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                             | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المرتبة | المستوى |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|---------|
| 5             | تعتمد المنظمة على معايير اختيار موضوعية ومحددة مسبقاً تقلل من مخاطر التعيين الخاطئ | 3.91               | 0.836                | 1       | مرتفع   |

|   |                                                                                |      |       |   |       |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|------|-------|---|-------|
| 6 | تنويع المنظمة مصادر الاستقطاب لضمان الوصول إلى أكبر قاعدة من المرشحين المؤهلين | 3.78 | 0.897 | 2 | مرتفع |
| 7 | تُجري المنظمة فحوصات خلفية شاملة للمرشحين قبل اتخاذ قرار التعيين               | 3.63 | 0.943 | 4 | متوسط |
| 8 | تُقيّم المنظمة فاعلية عمليات الاستقطاب والاختيار بشكل دوري لتطويرها            | 3.69 | 0.918 | 3 | مرتفع |
|   | المتوسط العام للبُعد                                                           | 3.75 | 0.798 |   | مرتفع |

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط العام لبُعد الاستقطاب والاختيار بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.798)، وهو ضمن المستوى المرتفع. وقد حققت الفقرة (5) المتعلقة بمعايير الاختيار الموضوعية أعلى متوسط حسابي (3.91)، بينما جاءت الفقرة (7) المتعلقة بفحوصات الخلفية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.63) ضمن المستوى المتوسط.

#### جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التدريب والتطوير

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 9          | تُجري المنظمة تحليلاً دقيقاً للاحتياجات التدريبية بناءً على فجوات المهارات الفعلية | 3.86            | 0.853             | 1      | مرتفع   |
| 10         | تُصمم المنظمة برامج تدريبية تستهدف تقليل المخاطر المرتبطة بنقص الكفاءات الحرجة     | 3.79            | 0.891             | 2      | مرتفع   |

|    |                                                                             |      |       |   |       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|------|-------|---|-------|
| 11 | تُقيّم المنظمة العائد من الاستثمار التدريبي وأثره على أداء العاملين         | 3.58 | 0.957 | 4 | متوسط |
| 12 | تربط المنظمة برامج التطوير بمسارات وظيفية واضحة للحد من مخاطر تسرب الكفاءات | 3.72 | 0.924 | 3 | مرتفع |
|    | المتوسط العام للبعد                                                         | 3.74 | 0.806 |   | مرتفع |

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط العام للبعد التدريب والتطوير بلغ (3.74) بانحراف معياري (0.806) ضمن المستوى المرتفع. وقد تصدرت الفقرة (9) المتعلقة بتحليل الاحتياجات التدريبية المرتبة الأولى بمتوسط (3.86)، في حين جاءت الفقرة (11) المتعلقة بتقييم العائد من الاستثمار التدريبي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.58) ضمن المستوى المتوسط، مما يشير إلى حاجة المنظمات إلى تطوير آليات قياس أثر التدريب.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد تقييم الأداء

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                       | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | المستوى |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|---------|
| 13            | تعتمد المنظمة نظام تقييم أداء واضح المعايير ومرتبطة بالأهداف الاستراتيجية    | 3.84               | 0.867                | 1      | مرتفع   |
| 14            | توفر المنظمة تغذية راجعة بناءة ومنتظمة للعاملين حول مستوى أدائهم             | 3.61               | 0.938                | 3      | متوسط   |
| 15            | تستخدم المنظمة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات الترقية والتدريب والمكافآت | 3.76               | 0.882                | 2      | مرتفع   |

|    |                                                                              |      |       |   |       |
|----|------------------------------------------------------------------------------|------|-------|---|-------|
| 16 | تمتلك المنظمة آليات للكشف المبكر<br>عن تراجع أداء العاملين ومعالجة<br>أسبابه | 3.52 | 0.974 | 4 | متوسط |
|    | المتوسط العام للبعد                                                          | 3.68 | 0.814 |   | مرتفع |

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط العام لبعده تقييم الأداء بلغ (3.68) بانحراف معياري (0.814) وهو عند الحد الأدنى للمستوى المرتفع. وقد جاءت الفقرة (13) المتعلقة بوضوح معايير التقييم في المرتبة الأولى بمتوسط (3.84)، بينما جاءت الفقرة (16) المتعلقة بآليات الكشف المبكر عن تراجع الأداء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.52).

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده السلامة والصحة المهنية

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                     | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المرتبة | المستوى |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|---------|
| 17            | تلتزم المنظمة بتطبيق معايير السلامة والصحة المهنية وفقاً للتشريعات الوطنية | 3.93               | 0.821                | 1       | مرتفع   |
| 18            | تُجري المنظمة تقييماً دورياً لمخاطر بيئة العمل وتتخذ إجراءات وقائية مناسبة | 3.81               | 0.879                | 2       | مرتفع   |
| 19            | تُوفر المنظمة برامج توعية مستمرة للعاملين حول ممارسات السلامة المهنية      | 3.74               | 0.903                | 3       | مرتفع   |
| 20            | تهتم المنظمة بالصحة النفسية للعاملين وتتعامل مع مخاطر ضغوط العمل والإرهاق  | 3.47               | 0.986                | 4       | متوسط   |

| رقم<br>الفقرة | الفقرة              | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة<br>المستوى |
|---------------|---------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
|               | المتوسط العام للبعد | 3.74               | 0.793                | مرتفع             |

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط العام لُبعد السلامة والصحة المهنية بلغ (3.74) بانحراف معياري (0.793) ضمن المستوى المرتفع. وقد حققت الفقرة (17) المتعلقة بالالتزام بمعايير السلامة وفقاً للتشريعات الوطنية أعلى متوسط (3.93)، بينما جاءت الفقرة (20) المتعلقة بالصحة النفسية والاهتمام بمخاطر ضغوط العمل في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.47) ضمن المستوى المتوسط، وهو ما يكشف عن فجوة في اهتمام المنظمات السعودية بالجانب النفسي من السلامة والصحة المهنية.

جدول (14): ترتيب أبعاد المتغير المستقل وفقاً للمتوسطات الحسابية

| الرتبة | البعد                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1      | الاستقطاب والاختيار           | 3.75            | 0.798             | مرتفع   |
| 2      | التخطيط للقوى العاملة         | 3.74            | 0.782             | مرتفع   |
| 2 مكرر | التدريب والتطوير              | 3.74            | 0.806             | مرتفع   |
| 2 مكرر | السلامة والصحة المهنية        | 3.74            | 0.793             | مرتفع   |
| 5      | تقييم الأداء                  | 3.68            | 0.814             | مرتفع   |
|        | المتوسط العام للمتغير المستقل | 3.73            | 0.718             | مرتفع   |

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط العام لممارسات إدارة المخاطر البشرية بلغ (3.73) ضمن المستوى المرتفع، وقد تقاربت متوسطات الأبعاد الخمسة بشكل لافت حيث تراوحت بين (3.68) و(3.75)، مما يشير إلى اهتمام متوازن نسبياً بمختلف أبعاد إدارة المخاطر البشرية في المنظمات المبحوثة مع تفوق طفيف لُبعد الاستقطاب والاختيار وتراجع نسبي لُبعد تقييم الأداء.

### 3.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (الميزة التنافسية)

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الميزة التنافسية

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                         | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | المستوى |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|---------|
| 21            | تسعى المنظمة إلى تقديم منتجات/خدمات بجودة تتفوق على ما يقدمه المنافسون         | 3.94               | 0.831                | 1      | مرتفع   |
| 22            | تمتلك المنظمة أنظمة فعالة لضمان الجودة والتحسين المستمر                        | 3.82               | 0.876                | 4      | مرتفع   |
| 23            | تحقق المنظمة كفاءة عالية في إدارة تكاليفها التشغيلية مقارنة بالمنافسين         | 3.68               | 0.923                | 9      | مرتفع   |
| 24            | تستثمر المنظمة مواردها بأقل قدر من الهدر مما يمنحها ميزة تكلفة تنافسية         | 3.71               | 0.908                | 7      | مرتفع   |
| 25            | تتبنى المنظمة ثقافة الابتكار وتشجع العاملين على طرح أفكار إبداعية جديدة        | 3.76               | 0.894                | 6      | مرتفع   |
| 26            | تُخصص المنظمة موارد كافية للبحث والتطوير وتحسين المنتجات والخدمات              | 3.62               | 0.947                | 11     | متوسط   |
| 27            | تتميز المنظمة بقدرتها على التكيف السريع مع التغيرات في احتياجات العملاء والسوق | 3.79               | 0.869                | 5      | مرتفع   |

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                               | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة    | المستوى |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------|---------|
| 28            | تمتلك المنظمة مرونة عالية في تعديل عملياتها واستراتيجياتها استجابة للمتغيرات البيئية | 3.69               | 0.931                | 8         | مرتفع   |
| 29            | تنجح المنظمة في استقطاب كفاءات بشرية متميزة يصعب على المنافسين مجاراتها              | 3.85               | 0.858                | 3         | مرتفع   |
| 30            | تستثمر المنظمة في تطوير مواردها البشرية بما يمنحها تفوقاً تنافسياً مستداماً          | 3.88               | 0.842                | 2         | مرتفع   |
| 31            | تحقق المنظمة مستوى عالياً من رضا العملاء يفوق ما يحققه المنافسون                     | 3.67               | 0.936                | 10        | متوسط   |
| 32            | تتمتع المنظمة بسمعة مؤسسية قوية تمنحها موقعاً تنافسياً متقدماً في السوق              | 3.83               | 0.864                | 3<br>مكرر | مرتفع   |
|               | المتوسط العام للميزة التنافسية                                                       | 3.77               | 0.756                |           | مرتفع   |

يتضح من الجدول (15) أن المتوسط العام للميزة التنافسية بلغ (3.77) بانحراف معياري (0.756) ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى أن المنظمات المبحوثة تتمتع بمستوى مرتفع من الميزة التنافسية وفقاً لتقديرات أفراد العينة. وقد جاءت الفقرة (21) المتعلقة بالسعي نحو تقديم منتجات وخدمات بجودة متفوقة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.94)، تليها الفقرة (30) المتعلقة بالاستثمار في تطوير الموارد البشرية بمتوسط (3.88)، وهو ما يؤكد إدراك المنظمات لأهمية الجودة والتميز البشري كمصادر رئيسية للميزة التنافسية. في المقابل، جاءت الفقرة (26) المتعلقة بتخصيص موارد كافية للبحث والتطوير في المرتبة الأخيرة

بمتوسط (3.62) ضمن المستوى المتوسط، مما يشير إلى أن بُعد الابتكار لا يزال بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والاستثمار في المنظمات السعودية.

#### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة

##### اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) 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".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد ممارسات إدارة المخاطر البشرية (كمتغيرات مستقلة) على الميزة التنافسية (كمتمغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ممارسات إدارة المخاطر البشرية على الميزة

##### التنافسية

| المتغيرات المستقلة        | معاملات الانحدار B           | قيمة اختبار T                           | مستوى الدلالة |
|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------------|---------------|
| (Constant) المقدار الثابت | 0.463                        | 3.287                                   | 0.001**       |
| التخطيط للقوى العاملة     | 0.194                        | 3.842                                   | 0.000**       |
| الاستقطاب والاختيار       | 0.218                        | 4.156                                   | 0.000**       |
| التدريب والتطوير          | 0.267                        | 4.923                                   | 0.000**       |
| تقييم الأداء              | 0.153                        | 3.214                                   | 0.001**       |
| السلامة والصحة المهنية    | 0.131                        | 2.876                                   | 0.004**       |
| معامل الارتباط R          | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> adj |               |

|                 |       |                        |
|-----------------|-------|------------------------|
| 0.713           | 0.717 | 0.847                  |
| قيمة الاختبار F |       | Sig. القيمة الاحتمالية |
| 185.764         |       | 0.000                  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (16) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسات إدارة المخاطر البشرية كمتغيرات مستقلة والميزة التنافسية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة قدرها (0.717)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (71.7%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال السعودية يمكن تفسيره من خلال أبعاد ممارسات إدارة المخاطر البشرية الخمسة مجتمعة، بينما تُعزى النسبة المتبقية (28.3%) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة. كما تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.847$ ) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (185.764) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وملاءمته لتفسير العلاقة بين المتغيرات.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التدريب والتطوير" هو الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار له ( $B = 0.267$ ) وبلغت قيمة ( $T = 4.923$ ) بدلالة معنوية عالية (Sig. = 0.000). ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه برامج التدريب والتطوير في بناء رأس مال بشري متميز يُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. كما أظهرت النتائج أن بُعد "الاستقطاب والاختيار" يحتل المرتبة الثانية في التأثير بمعامل انحدار ( $B = 0.218$ )، يليه بُعد "التخطيط للقوى العاملة" بمعامل انحدار ( $B = 0.194$ )، ثم بُعد "تقييم الأداء" بمعامل انحدار ( $B = 0.153$ )، وأخيراً بُعد "السلامة والصحة المهنية" بمعامل انحدار ( $B = 0.131$ ). وعلى الرغم من تفاوت درجات التأثير، إلا أن جميع الأبعاد الخمسة أظهرت أثراً دالاً إحصائياً على الميزة التنافسية، مما يؤكد أن ممارسات إدارة المخاطر البشرية بأبعادها المختلفة تُسهم مجتمعة في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمات السعودية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية للدراسة.

## اختبار الفرضيات الفرعية

## ■ الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط للقوى العاملة على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السعودية".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط للقوى العاملة على الميزة

### التنافسية

| المتغير التابع   | المتغير المستقل       | الخطأ المعياري | B     | Beta  | T      | Sig. t | F        | Sig. F | الدرجة الحرية | معامل الارتباط | معامل التحديد |
|------------------|-----------------------|----------------|-------|-------|--------|--------|----------|--------|---------------|----------------|---------------|
|                  |                       |                |       |       |        |        | المحسوبة |        | df            | $r^2$          | $r$           |
| الميزة التنافسية | التخطيط للقوى العاملة | 0.040          | 0.594 | 0.614 | 14.971 | 0.000  | 224.127  | 0.000  | 1             | 0.377          | 0.614         |

تشير النتائج الموضحة في الجدول (17) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط للقوى العاملة على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.614$ ) وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.377$ )، مما يشير إلى أن (37.7%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال متغير التخطيط للقوى العاملة منفرداً. وبالإطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (224.127) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ( $B = 0.594$ ) بقيمة (14.971) T وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التخطيط للقوى العاملة تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.594) في مستوى الميزة التنافسية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

## ■ الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الاستقطاب والاختيار على تحقيق الميزة التنافسية".

جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقطاب والاختيار على الميزة التنافسية

| المتغير التابع   | معامل الارتباط | معامل التحديد | درجة الحرية | F المحسوبة | Sig. F | المتغير المستقل     | B     | الخطأ المعياري | Beta  | T      | Sig. t |
|------------------|----------------|---------------|-------------|------------|--------|---------------------|-------|----------------|-------|--------|--------|
| الميزة التنافسية | 0.647          | 0.419         | 1           | 266.738    | 0.000  | الاستقطاب والاختيار | 0.613 | 0.038          | 0.647 | 16.333 | 0.000  |

تشير النتائج الموضحة في الجدول (18) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الاستقطاب والاختيار على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.647$ ) وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية. وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.419$ )، مما يشير إلى أن (41.9%) من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال ممارسات الاستقطاب والاختيار. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (266.738) بمستوى دلالة (0.000)، كما بلغ معامل التأثير ( $B = 0.613$ ) بقيمة (16.333) بدلالة (0.000)، مما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات الاستقطاب والاختيار تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.613) في مستوى الميزة التنافسية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

## ■ الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب والتطوير على تعزيز الميزة التنافسية".

جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير على الميزة التنافسية

| المتغير<br>التابع   | معامل<br>الارتباط<br>r | معامل<br>التحديد<br>r <sup>2</sup> | درجة<br>الحرية<br>df | F<br>المحسوبة | Sig. F | المتغير<br>المستقل  | B     | الخطأ<br>المعياري | Beta  | T      | Sig. t |
|---------------------|------------------------|------------------------------------|----------------------|---------------|--------|---------------------|-------|-------------------|-------|--------|--------|
| الميزة<br>التنافسية | 0.683                  | 0.467                              | 1                    | 323.856       | 0.000  | التدريب<br>والتطوير | 0.641 | 0.036             | 0.683 | 17.996 | 0.000  |

تشير النتائج الموضحة في الجدول (19) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.683$ ) وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً. وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.467$ )، وهي أعلى قيمة بين الأبعاد الخمسة، مما يشير إلى أن (46.7%) من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال التدريب والتطوير منفرداً. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (323.856) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل التأثير ( $B = 0.641$ ) بقيمة (17.996) T بدلالة (0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التدريب والتطوير تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.641) في مستوى الميزة التنافسية. وتُعدّ هذه النتيجة منطقية في ضوء الإطار النظري الذي أكد أن التدريب والتطوير يمثل الركيزة الأساسية لبناء رأس مال بشري متميز يصعب تقليده. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

#### ■ الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم الأداء على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السعودية".

جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم الأداء على الميزة التنافسية

| المتغير<br>التابع   | معامل<br>الارتباط | معامل<br>التحديد | درجة<br>الحرية | F<br>المحسوبة | الخطأ<br>المعياري | المتغير<br>المستقل | B     | Beta  | T      | Sig. t |
|---------------------|-------------------|------------------|----------------|---------------|-------------------|--------------------|-------|-------|--------|--------|
|                     | r                 | r <sup>2</sup>   | df             |               |                   |                    |       |       |        |        |
| الميزة<br>التنافسية | 0.598             | 0.357            | 1              | 205.674       | 0.000             | تقييم<br>الأداء    | 0.556 | 0.598 | 14.342 | 0.000  |

تشير النتائج الموضحة في الجدول (20) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.598$ ) وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة متوسطة. وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.357$ )، مما يشير إلى أن (35.7%) من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال تقييم الأداء. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (205.674) بمستوى دلالة (0.000)، كما بلغ معامل التأثير ( $B = 0.556$ ) بقيمة (14.342) T بدلالة (0.000)، مما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات تقييم الأداء تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.556) في مستوى الميزة التنافسية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

#### ■ الفرضية الفرعية الخامسة

نص الفرضية: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات السلامة والصحة المهنية على تحقيق الميزة التنافسية".

جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر السلامة والصحة المهنية على الميزة التنافسية

| المتغير<br>التابع | معامل<br>الارتباط | معامل<br>التحديد | درجة<br>الحرية | F<br>المحسوبة | الخطأ<br>المعياري | المتغير<br>المستقل | B | Beta | T | Sig. t |
|-------------------|-------------------|------------------|----------------|---------------|-------------------|--------------------|---|------|---|--------|
|                   | r                 | r <sup>2</sup>   | df             |               |                   |                    |   |      |   |        |

|       |        |       |       |       |                              |       |         |   |       |       |                     |
|-------|--------|-------|-------|-------|------------------------------|-------|---------|---|-------|-------|---------------------|
| 0.000 | 13.387 | 0.571 | 0.041 | 0.544 | السلامة<br>والصحة<br>المهنية | 0.000 | 179.218 | 1 | 0.326 | 0.571 | الميزة<br>التنافسية |
|-------|--------|-------|-------|-------|------------------------------|-------|---------|---|-------|-------|---------------------|

تشير النتائج الموضحة في الجدول (21) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات السلامة والصحة المهنية على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.571$ ) وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة متوسطة. وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.326$ )، مما يشير إلى أن (32.6%) من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال ممارسات السلامة والصحة المهنية. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (179.218) بمستوى دلالة (0.000)، كما بلغ معامل التأثير ( $B = 0.544$ ) بقيمة T (13.387) بدلالة (0.000)، مما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات السلامة والصحة المهنية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.544) في مستوى الميزة التنافسية. وعلى الرغم من أن هذا البُعد حقق أدنى مستوى تأثير بين الأبعاد الخمسة، إلا أن أثره لا يزال دالاً إحصائياً ومعتبراً عملياً. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

### 1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف تفسير هذه النتائج وفهم دلالاتها العلمية والعملية في سياق منظمات الأعمال السعودية. كما يتضمن الفصل تقديم التوصيات المنبثقة عن النتائج والتي يمكن أن تُسهم في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

### 2.5 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر البشرية بأبعادها الخمسة مجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السعودية، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.717$ )، مما يعني أن ممارسات إدارة المخاطر البشرية تُفسّر ما نسبته (71.7%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنظمات التي تتبنى منظومة متكاملة من ممارسات إدارة المخاطر البشرية تكون أكثر قدرة على حماية رأسمالها البشري واستثماره بكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية الشاملة. فالتكامل بين الأبعاد الخمسة يخلق تأثيراً تآزرياً يتجاوز مجموع تأثيرات كل بُعد على حدة، إذ إن التخطيط السليم يُمهّد لاستقطاب فعال، والاستقطاب الدقيق يقلل من مخاطر التدريب، والتدريب المُوجّه يُحسّن الأداء، وتقييم الأداء المنهجي يكشف عن فجوات جديدة تُغذي عملية التخطيط، بينما تُوفر ممارسات السلامة والصحة المهنية البيئة الآمنة التي تُمكن العاملين من الأداء بأقصى طاقاتهم.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Lo و Luo (2024) من أن ثقافة إدارة المخاطر وعملياتها تُسهمان في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لانخراط العاملين، حيث تبنت دراستهما منظوراً يربط بين إدارة المخاطر والتنافسية عبر آلية الانخراط الوظيفي في قطاع البناء بالسفغال. كما تتوافق مع ما أكده Yuwono و Ellitan (2025) من أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة يُعدّ استراتيجية فعالة

لتعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال. وتتقاطع أيضاً مع نتائج دراسة السببي والعظامات (2019) التي تناولت أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية الكويتية، حيث أكدت على الدور الإيجابي لممارسات إدارة المخاطر في تعزيز القدرات التنظيمية.

أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط للقوى العاملة على تحقيق الميزة التنافسية بمعامل تحديد بلغ  $(R^2 = 0.377)$  ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنظمات التي تمتلك قدرة متقدمة على التنبؤ باحتياجاتها البشرية المستقبلية ورصد الفجوات المحتملة في الكفاءات وتصميم خطط التعاقب الوظيفي تكون في وضع أفضل لمواجهة تقلبات سوق العمل والاحتفاظ بكفاءاتها الحرجة، مما يمنحها استقراراً بشرياً يُترجم إلى استقرار تنافسي. كما أن التخطيط المنهجي للقوى العاملة يُجنّب المنظمة التكاليف المرتفعة الناجمة عن العجز المفاجئ في الكفاءات أو الفائض غير المبرر في العمالة، وكلاهما يُضعف الكفاءة التكلفة للمنظمة ويُقلل من قدرتها التنافسية.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه إبراهيم ومحمد (2025) من أن التخطيط السليم للموارد البشرية يُعدّ ضرورة استراتيجية ولا سيما في المنظمات التي تتعامل مع تعدد ثقافات العنصر البشري، حيث تناولت دراستهما تحديات إدارة التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات بمصر. كما تتسق مع ما أكده الحسني والخشالي (2022) من أن التفكير الاستراتيجي يُعزز من فاعلية إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمالية، إذ إن التخطيط للقوى العاملة يمثل أحد التجليات العملية للتفكير الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الاستقطاب والاختيار على الميزة التنافسية بمعامل تحديد بلغ  $(R^2 = 0.419)$  ، وهو ثاني أعلى قيمة تفسيرية بين الأبعاد الخمسة. ويعود ذلك إلى أن جودة عمليات الاستقطاب والاختيار تحدد بشكل مباشر نوعية رأس المال البشري الذي تمتلكه المنظمة، فالمنظمة التي تتبنى معايير اختيار صارمة وموضوعية وتنوّع مصادر استقطابها تكون أكثر قدرة على ضم كفاءات متميزة تُساهم في تعزيز قدراتها التنافسية. كما أن الاختيار الدقيق يقلل من مخاطر الدوران

الوظيفي المبكر الذي يُكبد المنظمة تكاليف باهظة تتضمن إعادة التوظيف والتدريب وفترات انخفاض الإنتاجية.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Hatamleh (2021) من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بما فيها الاستقطاب والاختيار تؤثر إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في القطاع المصرفي بالبحرين، حيث تبنت دراسته إطاراً يربط بين جودة الممارسات البشرية والتفوق التنافسي. كما تتوافق مع ما أكدته Kerdpitak و Jermisittiparsert (2020) في دراستهما على الشركات التايلاندية من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لانخراط العاملين، إذ إن الاختيار السليم يُسهم في رفع مستوى التوافق الوظيفي مما يعزز انخراط العاملين والتزامهم.

كشفت النتائج أن بُعد التدريب والتطوير هو الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية بمعامل تحديد بلغ ( $R^2 = 0.467$ )، أي أنه يُفسّر منفرداً ما يقارب (46.7%) من التباين في الميزة التنافسية. ويُفسّر هذا التأثير القوي بأن التدريب والتطوير يمثل الآلية الأساسية التي تُحوّل من خلالها المنظمة مواردها البشرية إلى كفاءات متميزة ونادرة يصعب على المنافسين تقليدها، وهو جوهر ما تقوم عليه الميزة التنافسية المستدامة وفقاً لنظرية الموارد. فالعاملون الذين يحصلون على تدريب متقدم ومتخصص يكتسبون معارف ومهارات تراكمية مرتبطة بالسياق التنظيمي الخاص بمنظمتهم، مما يجعل إعادة إنتاج هذه المعرفة في منظمات أخرى أمراً صعباً ومكلفاً. كما أن التدريب المستمر يُبقي الكفاءات البشرية مُحدّثة ومتوافقة مع التطورات التكنولوجية والسوقية، مما يعزز قدرة المنظمة على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكدته Agustian et al. (2023) من أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ولا سيما التدريب والتطوير تُعدّ عنصراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية في مجال إدارة الأعمال المعاصرة، حيث تناولت دراستهم هذه العلاقة من منظور استراتيجي شامل. كما تتسق مع ما توصل إليه البحري (2024) من أن تمكين العاملين الذي يتضمن بُعد التطوير والتأهيل يرتبط إيجاباً بالميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان. وتتقاطع كذلك مع نتائج دراسة Hamzah et al. (2022) التي أكدت الدور المعدل لرأس المال البشري في العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وأداء المنظمة، مما يدعم الحجة القائلة

بأن الاستثمار في تطوير رأس المال البشري يُعظّم من فاعلية ممارسات إدارة المخاطر ويعزز المخرجات التنافسية.

أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الميزة التنافسية بمعامل تحديد بلغ  $(R^2 = 0.357)$  ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تقييم الأداء المنهجي والعاقل يؤدي وظيفة مزدوجة في دعم الميزة التنافسية: فمن جهة يُوفر آلية للكشف المبكر عن فجوات الأداء ومعالجتها قبل أن تتحول إلى مشكلات مزمنة تُضعف الإنتاجية والجودة، ومن جهة أخرى يُعزز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية حين يرون أن جهودهم وإنجازاتهم تُقيّم بموضوعية وتنعكس على مكافآتهم ومساراتهم الوظيفية، مما يرفع مستوى دافعيتهم والتزامهم تجاه المنظمة. غير أن حصول هذا البُعد على المرتبة الرابعة في القوة التفسيرية قد يُعزى إلى أن كثيراً من المنظمات لا تزال تتعامل مع تقييم الأداء بوصفه إجراءً إدارياً روتينياً أكثر من كونه أداة استراتيجية لإدارة المخاطر وتعزيز التنافسية.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه الحكيكي وآخرون (2021) من أن الممارسات الداخلية للمنظمة بما فيها تقييم الأداء تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة بمحافظة تعز، حيث تناولت دراستهم هذه العلاقة من منظور التسويق الداخلي. كما تتسق مع ما أكدته Saeydi et al. (2021) من أن الآليات الرقابية والتقييمية داخل المنظمة تُسهم في تحسين أدائها الكلي وتعزيز قدرتها التنافسية عبر ضمان الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والفكرية.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات السلامة والصحة المهنية على الميزة التنافسية بمعامل تحديد بلغ  $(R^2 = 0.326)$ ، وهو أدنى مستوى تفسيري بين الأبعاد الخمسة لكنه يبقى ذا دلالة إحصائية ومعتبراً عملياً. ويمكن تفسير الأثر الإيجابي لهذا البُعد بأن بيئة العمل الآمنة والصحية تُقلل من حالات الغياب والإصابات والأمراض المهنية التي تُكلّف المنظمة خسائر مباشرة وغير مباشرة تُضعف كفاءتها التشغيلية والتكيفية. كما أن اهتمام المنظمة بسلامة عاملها وصحتهم يُعزز شعورهم بالتقدير والانتماء مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وولائهم. أما حصول هذا البُعد على أدنى مستوى تأثير فقد يُعزى إلى أن كثيراً من المنظمات المبحوثة تعمل في قطاعات خدمية وتجارية وتقنية تقل فيها المخاطر الجسدية

المباشرة مقارنة بالقطاعات الصناعية والإنشائية، فضلاً عن أن البُعد النفسي للسلامة المهنية المتعلق بضغوط العمل والإرهاق لا يزال يحظى باهتمام محدود في المنظمات السعودية كما أظهره التحليل الوصفي.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه المطيري (2023) من أن ممارسات إدارة المخاطر بما فيها السلامة المهنية تؤثر إيجاباً على جودة الخدمات الصحية في مستشفى المذنب العام بالقصيم، حيث تبنت دراسته إطاراً يربط بين جودة إجراءات السلامة وجودة المخرجات المؤسسية. كما تتسق مع ما أكدّه الشهراني وآخرون (2024) من أن القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر بما فيها السلامة المهنية تؤثر إيجاباً على أداء الشركات اللوجستية، مما يدعم العلاقة بين هذا البُعد والقدرة التنافسية للمنظمة.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى ممارسات إدارة المخاطر البشرية في المنظمات المبحوثة جاء مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (3.73)، مع تقارب ملحوظ بين متوسطات الأبعاد الخمسة. ويُفسّر هذا المستوى المرتفع بالوعي المتزايد لدى المنظمات السعودية بأهمية إدارة المخاطر البشرية في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة. غير أن بعض الفقرات جاءت ضمن المستوى المتوسط مما يكشف عن فرص للتحسين، ولا سيما في مجالات التخطيط للتعاقب الوظيفي وتقييم العائد من الاستثمار التدريبي وآليات الكشف المبكر عن تراجع الأداء والاهتمام بالصحة النفسية للعاملين. أما الميزة التنافسية فقد جاءت بمستوى مرتفع بمتوسط عام بلغ (3.77)، مع تفوق واضح للفقرات المتعلقة بالجودة والتميز البشري وتراجع نسبي في الفقرات المتعلقة بالاستثمار في البحث والتطوير، وهو ما يتسق مع ما أشار إليه مزياني وآخرون (2024) من أن تطوير الميزة التنافسية يتطلب يقظة تنافسية مستمرة واستثماراً متواصلاً في مصادر التميز.

### 3.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يُقدّم الباحث التوصيات التالية:

- تبني منظمات الأعمال السعودية لمنظومة متكاملة لإدارة المخاطر البشرية تجمع بين الأبعاد الخمسة التي تناولتها الدراسة في إطار استراتيجي موحد، بدلاً من التعامل مع كل بُعد بشكل منفصل ومعزول،

وذلك للاستفادة من التأثير التآزري الذي أثبتته النتائج حيث فسّرت الأبعاد مجتمعة ما نسبته (71.7%) من التباين في الميزة التنافسية.

- تعزيز الاستثمار في برامج التدريب والتطوير باعتبارها البُعد الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية، مع التركيز على ربط هذه البرامج بالفجوات الفعلية في الكفاءات الحرجة وبالمسارات الوظيفية الواضحة داخل المنظمة، وتطوير آليات دقيقة لقياس العائد من الاستثمار التدريبي وأثره على الأداء التنظيمي.
- تطوير استراتيجيات استقطاب واختيار مبتكرة تتناسب مع متطلبات السوق السعودي ولا سيما في ظل سياسات التوطين، بحيث تشمل تنوع مصادر الاستقطاب وتعزيز العلامة التجارية لصاحب العمل وتبني أدوات اختيار متقدمة تعتمد على تقييم الكفاءات السلوكية والقيمية إلى جانب الكفاءات الفنية.
- إيلاء اهتمام أكبر للتخطيط للتعاقب الوظيفي الذي حصل على أدنى متوسط حسابي ضمن بُعد التخطيط للقوى العاملة، من خلال تحديد المناصب القيادية والحرجة ووضع خطط تعاقب مُفصّلة لكل منها وإعداد صف ثانٍ من القيادات القادرة على تولي هذه المناصب عند الحاجة.
- تحديث أنظمة تقييم الأداء والانتقال من نموذج التقييم السنوي التقليدي إلى نموذج إدارة الأداء المستمرة الذي يتضمن تغذية راجعة منتظمة وآليات إنذار مبكر للكشف عن تراجع الأداء ومعالجة أسبابه قبل تفاقمها، مع ضمان ربط نتائج التقييم بقرارات الترقية والتدريب والمكافآت بشكل عادل وشفاف.
- توسيع مفهوم السلامة والصحة المهنية ليتجاوز الجوانب الجسدية التقليدية ويشمل الصحة النفسية للعاملين ومعالجة مخاطر ضغوط العمل والإرهاق الوظيفي والاحتراق المهني، من خلال تصميم برامج دعم نفسي وتعزيز التوازن بين العمل والحياة وتدريب المشرفين على رصد مؤشرات الإجهاد النفسي لدى فرقهم.
- توظيف التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر البشرية، ولا سيما في مجالات التنبؤ باحتياجات القوى العاملة ورصد مؤشرات دوران العمالة والكشف المبكر عن تراجع الأداء وتحليل بيانات السلامة المهنية، بما يُعزز من دقة وسرعة وفاعلية هذه الممارسات.

- تخصيص موارد أكبر للبحث والتطوير والابتكار في المنظمات السعودية باعتبار أن هذا الجانب حصل على أدنى متوسط حسابي ضمن فقرات الميزة التنافسية، مع تبني ثقافة تنظيمية تُشجع المبادرة والتجريب وتتسامح مع الأخطاء المحسوبة كجزء من عملية التعلم والابتكار.
- إجراء تقييم دوري شامل لممارسات إدارة المخاطر البشرية في المنظمات السعودية وقياس أثرها على مؤشرات الأداء التنافسي، بحيث يتم تحديث هذه الممارسات بشكل مستمر لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال السعودية وسوق العمل ومتطلبات رؤية المملكة 2030.
- إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين إدارة المخاطر البشرية والميزة التنافسية في قطاعات محددة أو مناطق جغرافية أخرى داخل المملكة، مع استكشاف متغيرات وسيطة ومعدلة محتملة كالثقافة التنظيمية والتحول الرقمي والدعم القيادي، وذلك لتعميق الفهم النظري والتطبيقي لهذه العلاقة

## Abstract

This study aims to measure the impact of human risk management practices, encompassing workforce planning, recruitment and selection, training and development, performance appraisal, and occupational safety and health, on achieving competitive advantage in Saudi business organizations. The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire to collect data from a stratified random sample of (372) respondents occupying senior, middle, and supervisory managerial positions across (32) large business organizations in Riyadh. Data were analyzed using SPSS, employing descriptive statistics, Pearson correlation coefficient, and simple and multiple linear regression analysis. The results revealed a statistically significant impact at ( $\alpha \leq 0.05$ ) of human risk management practices collectively on competitive advantage, with a coefficient of determination ( $R^2$ ) of (0.717). Training and development emerged as the most influential dimension, followed by recruitment and selection, workforce planning, performance appraisal, and occupational safety and health, respectively. The study recommends adopting an integrated human risk management framework, enhancing investment in training and development, and broadening the concept of occupational safety to encompass employees' psychological well-being.

**Keywords:** Human Risk Management, Competitive Advantage, Workforce Planning, Recruitment and Selection, Training and Development, Performance Appraisal, Occupational Safety and Health, Saudi Business Organizations.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، محمد محمد، و محمد، أشرف الطيب أحمد. (2025). دور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع تعدد ثقافات العنصر البشري لمواجهة الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات متعددة الجنسيات في مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س12، ع3 ، 789 - 824. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1601114>
- البحري، خلف بن سليمان. (2024). تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية: حالة دراسية - القطاع الفندقي - سلطنة عمان. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع11 ، 104 - 127. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517658>
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكِر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264921>
- الحكيكي، وائل، محمد، رياض عبدالله قحطان، و مصلح، يوسف قاسم عبدة. (2021). التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع16 ، 399 - 429. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1141361>
- خليل، عطا الله وراذ، و المتوكل، هيثم. (2023). دراسة أثر تطبيق محاسبة الموارد البشرية في مستوى الربحية: دراسة حالة المصارف الخاصة العاملة في سورية. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45، ع34 ، 139 - 177. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1446714>

- السبيعي، عبدالعزيز بدر سعود، و العظامات، عبدالله مطر نجم. (2019). 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>
- سراج خان، أشرف محمد، و مجلد، أسامة عبدالرحمن. (2023). دور الحكومة في تطوير أداء المخاطر في شركة المياه الوطنية. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع27، 259 - 296. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1392560>
- السنوسي، إدريس وائل، و حجازي، هيثم علي. (2020). أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج9، ع2، 351 - 364. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1090283>
- الشهراني، فيصل سعد ثبيت، حسن، الفيصل عبدالحميد محمد، و جراد، فايز علي. (2024). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر على الشركات اللوجستية: دراسة تطبيقية على شركة بلس للخدمات اللوجستية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع71، 658 - 730. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547281>
- عوض، راما محمود جوهر، و خشمان، أيسر محمد علي. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1328853>
- الفقير، عماد الدين علي محمد، و آدم، عيسى ضو البيت محمد. (2021). دور القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنك الزراعي السوداني - الخرطوم 2013-2018 م. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع2، 55 - 87. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1101834>
- الفقير، عماد الدين علي محمد، و آدم، عيسى ضو البيت محمد. (2021). دور القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنك الزراعي السوداني - الخرطوم 2013-2018 م. مجلة القلزم

للدراستات الاقتصادية والاجتماعية، ع2 ، 55 - 87. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1101834>

■ الكواش، وسيم عيسى محمد، و محمود، محمد مجيد. (2022). التسويق بالعلاقات وعلاقته بالميزة

التنافسية: دراسة ميدانية على عينة من عملاء فروع المصرف التجاري الوطني ببلدية البيضاء. مجلة

البحوث والدراسات الاقتصادية، ع9 ، 110 - 147. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1315228>

■ مزياني، حنان، زعتان، محمد، و بلحاج، فراحي. (2024). دور اليقظة التنافسية في تطوير الميزة

التنافسية: دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية منصورة تلمسان. مجلة البشائر الاقتصادية، مج10،

ع1 ، 169 - 186. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1450256>

■ المطيري، رائد نزال. (2023). أثر ممارسات إدارة المخاطر على جودة الرعاية الصحية في قطاع

الخدمات الصحية بالقصيم: دراسة حالة مستشفى المذنب العام. مجلة رماح للبحوث والدراسات،

ع87 ، 407 - 452. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1424869>

## ثانيا: المراجع الأجنبية

- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), 1(2), 108-117.
- Biolcheva, P., & Molhova, M. (2022). Integration of AI supported risk management in ERP implementation. Computer and Information Science, 15(3), 37.
- 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>
- Jegan Joseph Jerome, J., Sonwaney, V., Bryde, D., & Graham, G. (2024). Achieving competitive advantage through technology-driven proactive supply chain risk management: an empirical study. *Annals of Operations Research*, 332(1), 149-190.
- 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>
- Saeidi, P., Saeidi, S. P., Gutierrez, L., Streimikiene, D., Alrasheedi, M., Saeidi, S. P., & Mardani, A. (2021). The influence of enterprise risk management on firm performance with the moderating effect of intellectual capital dimensions. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 122-151.
- Yuwono, M. A., & Ellitan, L. (2025). Implementation of enterprise risk management as a strategy for increasing competitive advantage: Study at companies in Central Kalimantan. *Journal of Business Management and Accounting (JBMA)*, 15(1), 55-78.

الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر البشرية على تحقيق الميزة

التنافسية: دراسة ميدانية على منظمات الأعمال السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة إشرافية

6- القطاع ☐ صناعي ☐ خدمي ☐ تجاري ☐ تقني

## ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة المخاطر البشرية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| البعد                                                                                  |  |  |  |  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض بشدة | معارض |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|------------|-------|-------|------------|-------|
| البعد الأول: التخطيط للقوى العاملة                                                     |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| تقوم المنظمة بتحليل منهجي لاحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| تمتلك المنظمة خطط تعاقب وظيفي واضحة للمناصب القيادية والدرجة                           |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| تراقب المنظمة مؤشرات دوران العمالة وتتخذ إجراءات استباقية للحد من مخاطره               |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| تُدمج المنظمة تحليل المخاطر البشرية ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل               |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| البعد الثاني: الاستقطاب والاختيار                                                      |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| تعتمد المنظمة على معايير اختيار موضوعية ومحددة مسبقاً تقلل من مخاطر التعيين الخاطئ     |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| تنوّع المنظمة مصادر الاستقطاب لضمان الوصول إلى أكبر قاعدة من المرشحين المؤهلين         |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| تُجري المنظمة فحوصات خلفية شاملة للمرشحين قبل اتخاذ قرار التعيين                       |  |  |  |  |            |       |       |            |       |

| المعيار                              |       |       |       |            | البعد                                                                              |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| معارض بشدة                           | معارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |                                                                                    |
|                                      |       |       |       |            | تُقيّم المنظمة فاعلية عمليات الاستقطاب والاختيار بشكل دوري لتطويرها                |
| البعد الثالث: التدريب والتطوير       |       |       |       |            |                                                                                    |
|                                      |       |       |       |            | تُجري المنظمة تحليلاً دقيقاً للاحتياجات التدريبية بناءً على فجوات المهارات الفعلية |
|                                      |       |       |       |            | تُصمم المنظمة برامج تدريبية تستهدف تقليل المخاطر المرتبطة بنقص الكفاءات الحرجة     |
|                                      |       |       |       |            | تُقيّم المنظمة العائد من الاستثمار التدريبي وأثره على أداء العاملين                |
|                                      |       |       |       |            | ترتبط المنظمة ببرامج التطوير بمسارات وظيفية واضحة للحد من مخاطر تسرب الكفاءات      |
| البعد الرابع: السلامة والصحة المهنية |       |       |       |            |                                                                                    |
|                                      |       |       |       |            | تلتزم المنظمة بتطبيق معايير السلامة والصحة المهنية وفقاً للتشريعات الوطنية         |
|                                      |       |       |       |            | تُجري المنظمة تقييماً دورياً لمخاطر بيئة العمل وتتخذ إجراءات وقائية مناسبة         |
|                                      |       |       |       |            | تُوفر المنظمة برامج توعية مستمرة للعاملين حول ممارسات السلامة المهنية              |
|                                      |       |       |       |            | تهتم المنظمة بالصحة النفسية للعاملين ويتعامل مع مخاطر ضغوط العمل والإرهاق          |

✿ المحور الثاني: الميزة التنافسية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| معارض<br>بشدة | معارض | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة | البعد                                                                                      |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |       |       |       |               | تسعى المنظمة إلى تقديم منتجات/خدمات<br>بجودة تتفوق على ما يقدمه المنافسون                  |
|               |       |       |       |               | تمتلك المنظمة أنظمة فعالة لضمان الجودة<br>والتحسين المستمر                                 |
|               |       |       |       |               | تحقق المنظمة كفاءة عالية في إدارة تكاليفها<br>التشغيلية مقارنة بالمنافسين                  |
|               |       |       |       |               | تستثمر المنظمة مواردها بأقل قدر من الهدر<br>مما يمنحها ميزة تكلفة تنافسية                  |
|               |       |       |       |               | تتبني المنظمة ثقافة الابتكار وتشجع العاملين<br>على طرح أفكار إبداعية جديدة                 |
|               |       |       |       |               | تُخصص المنظمة موارد كافية للبحث<br>والتطوير وتحسين المنتجات والخدمات                       |
|               |       |       |       |               | تتميز المنظمة بقدرتها على التكيف السريع مع<br>التغيرات في احتياجات العملاء والسوق          |
|               |       |       |       |               | تمتلك المنظمة مرونة عالية في تعديل<br>عملياتها واستراتيجياتها استجابة للمتغيرات<br>البيئية |
|               |       |       |       |               | تنجح المنظمة في استقطاب كفاءات بشرية<br>متميزة يصعب على المنافسين مجاراتها                 |

| البعد                                                                       |  |  |  |  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض بشدة | معارض |
|-----------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|------------|-------|-------|------------|-------|
| تستثمر المنظمة في تطوير مواردها البشرية بما يمنحها تفوقاً تنافسياً مستداماً |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| تحقق المنظمة مستوى عالياً من رضا العملاء يفوق ما يحققه المنافسون            |  |  |  |  |            |       |       |            |       |
| تتمتع المنظمة بسمعة مؤسسية قوية تمنحها موقعاً تنافسياً متقدماً في السوق     |  |  |  |  |            |       |       |            |       |

مع خالص التقدير والاحترام

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 Alwoayyd

252000094

**Supervision:**

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026