

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة المخاطر التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة الواحة الباردة للمقاولات

إعداد الطالب/

عبدالعال علي آل ربح

الرقم الجامعي/

252000625

إشراف/

الدكتور/ فيصل عبدالحميد محمد

الدكتور/ فايز علي جراد

العام الدراسي

2025

قائمة المحتويات

3	المقدمة.....
3	مشكلة الدراسة.....
4	أهمية الدراسة.....
5	أهداف الدراسة.....
6	تساؤلات الدراسة.....
7	فرضيات الدراسة.....
7	الدراسات السابقة.....
18	المنطلقات النظرية للدراسة.....
20	المنهجية وطرق البحث.....
21	أدوات الدراسة.....
22	حدود الدراسة.....
23	المراجع.....

المقدمة

تُعدّ إدارة الموارد البشرية عنصراً أساسياً لنجاح أي شركة تسعى إلى الاستدامة والجودة، إذ يُعدّ رأس المال البشري عصب أي عملية تنظيمية أو تشغيلية. في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة اليوم، والتي تتسم بتحديات متزايدة - كالتقلبات الاقتصادية، والتقدم التكنولوجي، والمنافسة الشرسة، وتزايد المخاطر التشغيلية والتنظيمية - تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في دعم جهود إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

يتميز قطاع المقاولات، على وجه الخصوص، بمستويات عالية من المخاطر، سواءً كانت مالية، أو تشغيلية، أو بشرية أو تنظيمية. وهذا يتطلب نظاماً فعالاً لإدارة الموارد البشرية قادراً على وضع سياسات واستراتيجيات تُسهم في الوقاية من المخاطر مع التخفيف من آثارها السلبية. ونتيجةً لذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إدارة المخاطر التنظيمية، وذلك من خلال دراسة حالة شركة الواحة البريد للمقاولات في المملكة العربية السعودية. تُعدّ هذه الشركة نموذجاً يُحتذى به لشركات المقاولات التي تواجه تحديات كبيرة في إدارة المخاطر المتعلقة بموظفيها وهيكلها الداخلي.

يُعدّ استكشاف العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المخاطر خطوةً مهمةً نحو تهيئة بيئة عمل آمنة ومستقرة تُعزز استمرارية المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يُساعد هذا على تحسين الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية للشركات في السوق السعودية المتنامية.

مشكلة الدراسة

تواجه شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة في إدارة المخاطر التنظيمية مع تنوع أنشطتها، وازدياد تعقيد عملياتها، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، وقصور بعض مناهج إدارة الموارد البشرية. على الرغم من أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات، إلا أن هناك فجوة واضحة في دمج إدارة الموارد البشرية كمكون استراتيجي لنظام إدارة المخاطر. قد تُشكل الموارد البشرية مصدراً للمخاطر نتيجةً لنقص الالتزام أو التدريب، ولكنها قد تكون أيضاً

أداة فعّالة للتخفيف من حدة المخاطر من خلال استراتيجيات توظيف فعّالة، والتدريب، والحوافز، وتطوير ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر. وبالتالي، فإن سؤال البحث الرئيسي هو:

- إلى أي مدى تُساعد إدارة الموارد البشرية في تحسين إدارة المخاطر التنظيمية في شركة الواحة البريدية للمقاولات؟

يُثير هذا السؤال الجوهرى أسئلةً فرعيةً مُتعددة حول كيفية مساهمة سياسات الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب، والتقييم، والتحفيز، والتواصل الداخلي) في الحد من المخاطر وتحسين استجابة المؤسسة للأزمات المحتملة.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذا البحث من تركيزه على قضية معاصرة وملحة تجمع بين عنصرين أساسيين في الإدارة الحديثة: إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر التنظيمية. يتداخل هذان القطاعان لتحديد قدرة المؤسسة على تجاوز الأزمات وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

في ظل التغيرات السريعة في مناخ الأعمال السعودي وتزايد المنافسة في قطاع المقاولات، يتعين على الشركات الآن تطبيق أساليب الإدارة الحديثة لضمان استقرارها واستمراريتها في مواجهة التحديات التنظيمية والمخاطر المحتملة. من هذا المنطلق، تتضح أهمية دراسة الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في دعم وتحسين إدارة المخاطر التنظيمية، باعتبار العنصر البشري المحرك الرئيسي للعمليات والمصدر الرئيسي للنجاح وال فشل داخل المؤسسة.

يساهم تطبيق سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية، مثل التخطيط الفعال للقوى العاملة، والاختيار الدقيق، والتدريب المستمر، وتقييم الأداء، والتحفيز، وإدارة المعرفة، في تطوير ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر، قادرة على توقع المخاطر والتعامل معها بمرونة وكفاءة. نتيجةً لذلك، تنبع أهمية هذا البحث من مساهمته في تعزيز الفهم العلمي للعلاقة التكاملية بين الموارد البشرية وإدارة المخاطر. كما يقدم في الوقت نفسه أفكارًا عملية قد تساعد الشركات، وخاصةً تلك العاملة في قطاع المقاولات، على تطوير استراتيجيات إدارية لتعزيز الاستقرار التنظيمي وتقليل الحساسية للمخاطر التنظيمية. وتتوافق هذه الدراسة أيضًا مع أهداف رؤية المملكة 2030، التي تُركز على زيادة الكفاءة المؤسسية،

وتحسين بيئة العمل، وتطبيق أفضل ممارسات الإدارة لضمان الاستدامة والابتكار في القطاعات الحيوية، بما في ذلك قطاع المقاولات، الذي يُعدّ محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي الوطني.

الأهمية العلمية

تنبع القيمة العلمية لهذا العمل من تركيزه على موضوع بحثي يدمج تخصصين مهمين: إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر التنظيمية. ولا تزال هذه القضية تتطلب المزيد من البحث في بيئة الأعمال السعودية. كما تُثري هذه الدراسة الأدبيات العلمية من خلال تقديم نموذج تطبيقي يُظهر كيف يمكن لتقنيات إدارة الموارد البشرية أن تتطور من وظائف تقليدية إلى أدوات استراتيجية لإدارة المخاطر. ويتماشى هذا مع اتجاهات الإدارة الحديثة التي تسعى إلى دمج إدارة الموارد البشرية وحوكمة الشركات.

- الأهمية العملية

تكمن القيمة العملية للدراسة في أنها تُقدم توصيات عملية لشركة الواحة البريد للمقاولات وغيرها من المؤسسات المماثلة حول كيفية استخدام سياسات الموارد البشرية لتعزيز أنظمة إدارة المخاطر لديها. يمكن أن تُساعد استنتاجات هذه الدراسة صانعي القرار في الشركات على:

- تحسين سياسات التوظيف والاختيار للحد من مخاطر الموارد البشرية.
- وضع برامج تدريبية وتأهيلية للتعامل مع الكوارث التشغيلية.
- بناء ثقافة الوعي بالمخاطر لدى الموظفين.
- دعم مبادرات الاستدامة التنظيمية في قطاع المقاولات شديد التنافسية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إدارة المخاطر التنظيمية في شركة الواحة الباردة للمقاولات، وتحديد أثره الكمي. ويتم ذلك من خلال تقييم مدى مساهمة إجراءات الموارد البشرية في الحد من المخاطر وتحسين استجابة الشركة للأزمات والتغيرات غير المتوقعة.

الأهداف الفرعية:

- تحديد أبرز ممارسات الموارد البشرية المتبعة في الشركة، وأهميتها في تحسين بيئة العمل وخفض المخاطر التنظيمية.
- دراسة العلاقة بين التدريب والتطوير المهني وقدرة الموظفين على توقع المخاطر والتعامل معها.
- تقييم تأثير سياسات التوظيف والمكافآت والأداء على بناء ثقافة الوعي بالمخاطر داخل الشركة.
- تحديد مدى دمج الموارد البشرية في استراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسية في شركة الواحة الباردة للمقاولات.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز تكامل الموارد البشرية وإدارة المخاطر، بما يُحسن الأداء التنظيمي والاستدامة التشغيلية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما دور الموارد البشرية في تحسين إدارة المخاطر التنظيمية في شركة الواحة الباردة للمقاولات؟

الأسئلة الفرعية:

- إلى أي مدى تطبق شركة الواحة الباردة للمقاولات إجراءات الموارد البشرية؟
- كيف تساعد برامج التدريب والتطوير الموظفين على تحسين قدراتهم على إدارة المخاطر التنظيمية؟
- إلى أي مدى تؤثر سياسات الحوافز وتقييم الأداء على الوعي بالمخاطر التنظيمية؟
- ما مدى التكامل بين الموارد البشرية ووحدات إدارة المخاطر في الشركة؟
- ما هي بعض التوصيات المحتملة لتعزيز دور الموارد البشرية في دعم إدارة المخاطر التنظيمية مستقبلاً؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة الموارد البشرية وتحسين إدارة المخاطر التنظيمية في شركة الواحة الباردة للمقاولات.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتعزيز قدرات إدارة المخاطر في المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الحوافز، وتقييم الأداء، وزيادة المعرفة بالمخاطر التنظيمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات التوظيف، واختيار الكفاءات، والحد من المخاطر التشغيلية.
- إن مشاركة إدارة الموارد البشرية في تصميم استراتيجيات إدارة المخاطر لها تأثير كبير على كفاءة إدارة الأزمات في المؤسسة.
- تختلف درجة تأثير أساليب إدارة الموارد البشرية على إدارة المخاطر باختلاف المستوى الإداري أو سنوات خبرة الموظفين في الشركة.

الدراسات السابقة

تهدف دراسة (الدعوكي، 2020) إلى تحديد إدارة الموارد البشرية وكيف تؤثر على الثقافة التنظيمية لشركة الواحة للنفط. كما أنها تتناول العناصر والأبعاد التي تشكل وتدعم إدارة الموارد البشرية. تخطيط الموارد البشرية، والتجنيد، والاختيار، والتدريب، والتحفيز هي السياسات الخمس التي تم استخدامها لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية. وتركز على عدد من المتغيرات والمهام التي تساهم في هذا التقييم. تخطيط الموارد البشرية، والتجنيد، والاختيار، والتدريب، والتحفيز هي المعايير المستخدمة لتقييم هذه السياسات. تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق هذه الأهداف لأنه يمكننا من وصف الواقع أو الأحداث بدقة أثناء حدوثها. وهذا يساعد في استخلاص الاستدلالات والتعميمات التي تقدم الواقع قيد الدراسة. من خلال إنشاء وتوزيع استبيان على عينة عشوائية من مديري الأقسام والموظفين في شركة

الواحة للنفط، تهدف الدراسة إلى القيام بذلك. كان هناك 172 موظفًا في العينة. لفهم إدارة الموارد البشرية، ودراسة كيفية تأثيرها على الثقافة التنظيمية، واختبار فرضية الدراسة الأساسية، تم تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات، أهمها: تولي الإدارة اهتمامًا بإجراءات مراجعة طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للمتطلبات العامة للوظيفة قبل قبولها من المتقدمين؛ ويتم تحديد احتياجات الموارد البشرية في ضوء التوجه الاستراتيجي للشركة؛ وتحدد الشركة احتياجاتها من الموارد البشرية وتحدد الفوائض والعجز بعد إجراء دراسة بيئية (داخلية وخارجية)؛ وهناك اهتمام جزئي بوظيفة تدريب الموارد البشرية في شركة الواحة، حيث تكون احتياجات التدريب مستمرة ودورية، كما أن التشجيع من استقطاب واختيار الموارد البشرية له تأثير كبير على الثقافة التنظيمية، كما يتضح من وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية (معامل الارتباط أكبر من 0.8) وتشجيع الشركة للموظفين على تطوير مواهبهم المهنية أو الأكاديمية. ومع ذلك، بالنسبة للجوانب الأخرى للموارد البشرية، فإن هذا الارتباط ليس ذا دلالة إحصائية.

غالبًا ما تُنتج تعقيدات البيئة الاجتماعية والاقتصادية وتقلباتها وعدم القدرة على التنبؤ بها، سواءً في الاقتصاد الروسي أو الدولي، مخاطر جمة تُهدد كفاءة المؤسسات وتقدمها. علاوة على ذلك، وفي سياق الاستقرار الاقتصادي وأفاق التنمية، تُصبح هذه القضايا أكثر إلحاحًا نظرًا للتأثير النسبي للعوامل التنظيمية الداخلية، وخاصةً كفاءة الموظفين وكفاءة نظام إدارة شؤون الموظفين في المؤسسة، بالإضافة إلى تزايد درجة اليقين والقدرة على التنبؤ بالعوامل الخارجية. بالإضافة إلى تحديد قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، تؤثر هذه العناصر أيضًا على نشوء مخاطر الموارد البشرية، والتي يرى الخبراء أنها تُميز نوع المخاطر الموجودة داخل المؤسسة. وقد طُوّرت المنهجية المقترحة لإدارة مخاطر الموارد البشرية نتيجةً للطبيعة الملحة لهذه القضية. ويُعد تركيز هذه المنهجية على تجنب المخاطر التي تُهدد الموارد البشرية إحدى خصائصها الفريدة. ويتضمن النظام عددًا من مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية، بما في ذلك أنواعها ودرجاتها وأهميتها وخصائصها والخسائر المتوقعة وأساليبها. التحضير، التحليل، التخطيط، التنظيم، والتحكم هي المراحل الخمس للمنهج (Mitrofanova، 2017).

تشهد إدارة المخاطر تغيرات جذرية في اقتصادنا العالمي المتقلب. تبتعد الشركات عن النموذج التقليدي المجزأ وتتجه نحو نهج شامل لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة. بهدف تحسين الاستدامة التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية، تزايد أهمية إدارة مخاطر المؤسسة، أو ERM، في جميع قطاعات الاقتصاد. يوجد حاليًا نقص في المعلومات

حول كيفية تأثير رأس المال البشري على إدارة مخاطر المؤسسة، على الرغم من أهمية المعرفة البشرية في اقتصاد المعرفة الحالي. تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين إدارة مخاطر المؤسسة ورأس المال البشري والأداء في الشركات الماليزية المدرجة باستخدام إطار العمل القائم على الموارد (RBV). في هذه الدراسة، تم إرسال 500 استبيان، أجاب عليها 116 شخصًا. تم تقييم ملاءمة النموذج المفاهيمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وُجد أن إدارة مخاطر المؤسسة والأداء التنظيمي مرتبطان بشكل كبير في هذه الدراسة، حيث يلعب رأس المال البشري دور الوسيط. من خلال تقديم بيانات تجريبية حول العلاقة بين إدارة مخاطر المؤسسة ورأس المال البشري والأداء التنظيمي، تُثري هذه الدراسة المعرفة المتعلقة بإدارة مخاطر المؤسسة. وتوفر النتائج أيضًا للمديرين والمشرعين والهيئات التنظيمية توصيات لتقييم إجراءات إدارة المخاطر في الشركات المدرجة في البورصة (Hamzah، 2022).

كان الجدل حول أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة موضوعًا رئيسيًا في أدبيات الموارد البشرية لفترة طويلة. ومع ذلك، هناك أيضًا حجة قوية للاعتراف بالمخاطر المرتبطة بإجراءات إدارة الموارد البشرية غير الكافية أو غير الموجودة. لم تُمنح المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية نفس الاهتمام الذي تحظى به الأنواع الأخرى من المخاطر، على الرغم من أن إدارة المخاطر قد تم ترسيخها في أدبيات الإدارة الأوسع لأكثر من 20 عامًا. من أجل معالجة هذه المشكلة وزيادة الوعي بمخاوف الموارد البشرية كمخاطر تنظيمية، فإن إدارة الموارد البشرية ك تخصص لها دور تلعبه. لم يتم إجراء الكثير من الدراسات حول إدارة المخاطر في الموارد البشرية حتى هذه النقطة، وفقًا لتقييم المنشورات المنشورة منذ عام 2000 في مجموعة متنوعة من مجالات الإدارة المرموقة. تشير هذه المراجعة إلى أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث والتطوير حول ظاهرة إدارة مخاطر الموارد البشرية، على الرغم من أن كل من تخصصات الموارد البشرية وإدارة المخاطر تستفيد من ربط الموضوعين (Becker، 2016).

أصبحت إدارة مخاطر الموارد البشرية ذات أهمية متزايدة في المؤسسات اليوم؛ ويشير إليها بعض الباحثين على أنها كفاءة أساسية وواجب أساسي لأي متخصص في الموارد البشرية. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة إطار إدارة مخاطر الموارد البشرية والمتغيرات التي تؤثر عليها نظرًا لأهمية هذا الموضوع. وبالتالي، تم فحص مفهوم إدارة مخاطر الموارد البشرية من وجهات نظر منظري الإدارة بول وميلشر، وإرنست ويونغ، وماير، وماينبا وفوتيلين، وروتارسكو، ولي، وتشانغ، وباندي باستخدام أسلوب المكتبة. وبعد تحديد ومناقشة المتغيرات التي تؤثر على إدارة مخاطر الموارد البشرية، تم تقديم سياسات وإجراءات ستيفنز لمخاطر الموارد البشرية. ثم تمت مناقشة إدراك المخاطر والمتغيرات التي تؤثر على

الوعي بالمخاطر والسلوك. وأخيرًا، تم فحص النظريات المتعلقة بإدراك المخاطر، ولا سيما نظرية المخاطر الصفيرية لنتانين وسوماك (1976) ونظرية مخاطر التوازن الداخلي لواليد (1982). تُظهر الأبحاث أن أطر إدارة مخاطر الموارد البشرية تُقدّم نموذجًا مفاهيميًا للتصميم والتطوير المهني لمبادرات إدارة مخاطر الموارد البشرية. كما تُساعد في تحديد درجة الخطر على الموارد البشرية. وتُشكّل هذه الأطر أساسًا لتنظيم إدارة مخاطر الموارد البشرية وتقييمها وتطبيقها عمليًا (Kermani، 2021).

المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية (HR) لديها القدرة على إضعاف عمليات المنظمة بشكل خطير. للحد من هذه المخاطر، فإن الإدارة الفعالة لمخاطر الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية. تضمن استراتيجية قوية لإدارة مخاطر الموارد البشرية الالتزام بلوائح العمل، وتتجنب المشاكل القانونية باهظة التكلفة، وتحمي ثقة الجمهور. قد تتمكن شركات القطاع العام من تحقيق أهدافها بنجاح أكبر، واستقطاب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم، ورفع معنويات الموظفين، والتعامل بشكل استباقي مع مشاكل الموارد البشرية المحتملة. كان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو فحص وتقييم إجراءات إدارة مخاطر الموارد البشرية الحالية بشكل نقدي، والتي كانت بمثابة الأساس المنطقي لاختيار موضوع البحث. من أجل التحقيق في إجراءات إدارة مخاطر الموارد البشرية في منظمة القطاع العام، تم توزيع استبيان على ثلاثين موظفًا في مجلس إירونغو الإقليمي. الأساس المنطقي لاختيار موضوع البحث والإطار الزمني: الأساس الإحصائي والمعلوماتي للبحث. تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام نهج البحث الوصفي. تم استخدام تحليل الانحدار واختبار الفرضيات والإحصاء الوصفي. طُلب من ثلاثين موظفًا في مجلس إيرونغو الإقليمي إكمال استبيان. الاستنتاجات الرئيسية للدراسة: أظهرت الدراسة نجاح الشركة في إدارة هذه المخاطر، وأن المشاركين كانوا على دراية بإجراءات إدارة مخاطر الموارد البشرية. وُجد ارتباط إيجابي بين الأداء التنظيمي وإدارة مخاطر الموارد البشرية. مع ذلك، سلّطت الدراسة الضوء على صعوبات في تطبيق إدارة مخاطر الموارد البشرية عمليًا. تُعدّ الاستبيانات غير مكلفة، ويمكنها الوصول بسرعة إلى عدد كبير من المشاركين. كما أنها تُمكن من جمع البيانات من المزيد من مؤسسات القطاع العام، مما يُقدّم رؤية أشمل. وتوصي هذه الدراسة بزيادة فهم الموظفين لكيفية تأثير مخاطر الموارد البشرية على العمليات. ويمكن للمؤسسات تقليل احتمالية تجاهل المخاطر المحتملة من خلال زيادة الوعي. ويمكن لهذه الدورات أن تُزوّد الموظفين بالمعلومات والمهارات اللازمة لتطبيق أساليب إدارة المخاطر عمليًا (Filemon، 2024).

تناولت دراسة (Alzahrany Alkenani، 2022) إدارة رأس المال البشري (HCM) والمخاطر المرتبطة بها. استعرض الباحث الأدبيات البارزة حول إدارة رأس المال البشري والمخاطر المرتبطة بها والمواضيع ذات الصلة. استخدمت الدراسة منهجية نوعية مختلطة (QUAL-qual) واختارت عيّنتين: مديري ICE وموظفي الموارد البشرية. خضعت هاتان العيّنتان لمقابلات شبه منظمة لتحديد محركات إدارة رأس المال البشري داخل المنظمة والمخاطر المرتبطة بها. ونظرًا لأن أهداف الدراسة وأسئلتها البحثية كانت استكشافية بطبيعتها، وكان تحليل واقع إدارة رأس المال البشري ذاتيًا، فقد اعتُبر تصميم QUAL-qual بعينيتين مناسبًا. كانت منهجية التحديد السريع للموضوعات من التسجيلات الصوتية (RITA) هي المنهجية المستخدمة لتحليل البيانات. تم تحليل البيانات التي تم جمعها من دراسة الحالة باستخدام التحليل الموضوعي، الذي رسم خرائط لأنماط الرموز والموضوعات وحدد فئات الدورة الأولى والثانوية. طُرحت ثلاثة أسئلة حاسمة بشأن محركات إدارة رأس المال البشري: هل سيتبنى موظفونا رؤيتنا؟ هل عمالنا مجهزون لمواجهة العقبات والتغلب عليها؟ هل يُمنح موظفونا الأدوات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بأفضل قدراتهم؟ من المهم أيضًا تذكر أن إدارة رأس المال البشري (HCM) تبدو مدفوعة بالثقافة، مما يعني أنه قد تختلف دوافعها أو مكوناتها باختلاف مكان عمل المؤسسة. وبالتالي، قد لا يكون استخدام نموذج معين من دوافع إدارة رأس المال البشري فعالًا في مواقف أو ثقافات أخرى. فقد تُعطي الثقافات المختلفة قيمًا مختلفة لدوافع مختلفة. لذلك، لتقييم مدى صحة إطار عمل ما في ثقافة أو مجتمع معين، يُنصح بطرح هذه الأسئلة الثلاثة وتحديد دوافع إدارة رأس المال البشري داخل مجتمع وثقافة المؤسسة/الشركة المعنية. وقد وُجدت عشرة دوافع لإدارة رأس المال البشري في ممارسات الإدارة في المملكة العربية السعودية. ومع ذلك، من حيث التصنيف والتجميع، لا تتوافق الدوافع المأخوذة من الدراسات في الفصل الثاني مع النتائج؛ فعلى سبيل المثال، لا يذكر الفصل الثاني إدارة المراحل الست لدورة حياة الموظف. بدلًا من ذلك، تُقسّم هذه المراحل إلى عدة مجالات، مثل إدارة المسار الوظيفي ودوافع تطوير إدارة رأس المال البشري. علاوة على ذلك، بما أن هذا سيُحسن فهم الإدارة العليا لقيمة وأهمية رأس المال البشري، فإن إرساء إدارة سليمة لرأس المال البشري (HCM) من خلال معالجة مخاطره يبدو أكثر فعالية من النهج الاستراتيجي البحث. لضمان استمرار دعم الإدارة العليا لتعزيز إدارة رأس المال البشري، يُنصح بالاستفادة من مخاطر إدارة رأس المال البشري كاستراتيجية تحفيزية. وقد حُددت ثلاثة عشر خطرًا متعلقًا بإدارة رأس المال البشري في النتائج. ومع ذلك، نظرًا لعدم وضوح بعض المخاطر، فإن مخاطر إدارة رأس المال البشري المحددة في الأبحاث السابقة في الفصل الثاني لا تتوافق تمامًا مع النتائج. هناك سببان رئيسيان للتباين بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الأبحاث السابقة. أولاً، لم يُول الباحثون والمتخصصون في الإدارة اهتمامًا كافيًا لإدارة

رأس المال البشري وإدارة المخاطر، مما يُشير إلى وجود فجوة في الأبحاث السابقة ويدفع إلى مزيد من البحث. ثانيًا، يلزم إجراء تقييم مستقل للمخاطر لتحديد المخاطر وتحديد أولوياتها وإدارتها، نظرًا لأن ملف مخاطر إدارة رأس المال البشري يعتمد على السياق الثقافي. وأخيرًا، حاول الباحث تحديد المخاطر المرتبطة بإدارة رأس المال البشري ووضعها الحالي في شركة ICE. حددت النتائج خمسة عشر مجالًا تحتاج فيها إدارة الموارد البشرية في الشركة إلى تحسين. ترتبط هذه المجالات بالقوى الرئيسية الحالية التي تُحرك إدارة رأس المال البشري. وبالمثل، كشفت النتائج عن أربعة عشر خطرًا محتملاً يجب على الشركة السيطرة عليها. وقد تم اقتراح سلسلة من الخطوات لتعزيز وتحسين إدارة الموارد البشرية والتخفيف من المخاطر المحتملة في ظل الظروف الحالية.

تبحث دراسة (Alshammari، 2021) التأثير المُخفف للتعلم التنظيمي (OL) على العلاقة بين الأداء التنظيمي وقدرة إدارة المعرفة (KMC)، بالإضافة إلى الدور الوسيط لإدارة المعرفة (KRM) على الأداء التنظيمي (OP) وممارسات إدارة الموارد البشرية. من بين 250 مديرًا للموارد البشرية في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، شكل 215 مديرًا العينة. في مجال أبحاث إدارة الموارد البشرية، تم استخدام أفكار ممارسات إدارة الموارد البشرية وقدرات إدارة المعرفة (KMC) والثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي والتعلم التنظيمي. لم تدرس الأبحاث السابقة التأثير الكبير لإدارة الموارد البشرية على التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي وقدرات إدارة المعرفة (KMC) داخل ثقافة تنظيمية معينة، على الرغم من أن الأدبيات المتاحة حاليًا تحتوي على نتائج مهمة فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرات المختارة. لمعالجة الفرضيات، يستخدم هذا العمل تقديرات النموذج الهيكلي. يتعلق هذا النموذج بممارسات إدارة الموارد البشرية وقد تم طرحه في دراسة سابقة. تناولت نتائج الدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل ملحوظ على كفاءات إدارة المعرفة، والثقافة التنظيمية، والأداء التنظيمي، والتعلم التنظيمي في المملكة العربية السعودية عام ٢٠١٩. ويُعدّ إكمال الاستطلاع عبر البريد الإلكتروني أحد أوجه القصور في الدراسة. فقد تكون بعض الاستفسارات ذات إجابات متحيزة. كما جُمعت المعلومات من القطاع غير الصناعي في المملكة العربية السعودية. وقد تختلف سمات الشركات المختارة عن تلك الموجودة في مناطق أخرى من البلاد. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، إذ تعتمد على إطار مفاهيمي وتستخدم تحليل العوامل ومنهجية التقدير الهيكلي.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة آثار تطبيق ممارسات العمل عالية الأداء (HPWPs) في إدارة الموارد البشرية في منشآت صحية سعودية محددة. ووفقًا لمعايير تقييم أداء محددة مسبقًا، تبحث الدراسة في تأثيرها على فئات أداء

محددة وقابلة للقياس الكمي. ويشمل هذا النهج القائم على أفضل الممارسات مجموعة متنوعة من الإدارات والمستويات والإجراءات، بما في ذلك تلك التي تثبت فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية. وتبحث الدراسة في آثار تطبيق ممارسات العمل عالية الأداء في إدارة الموارد البشرية في عيادات صحية سعودية محددة باستخدام منهج بحثي وصفي استكشافي. كما تُبرز النتائج عدم فعالية أساليب تحسين الأداء التنظيمي، مثل تبادل المعرفة والحوافز القائمة على الأداء. ومن خلال تعزيز السمات التنظيمية والأداء، بالإضافة إلى إنتاجية الموظفين وأدائهم في العيادات الصحية، تُساعد ممارسات العمل عالية الأداء المؤسسات على تحقيق أهدافها. وقد تحسنت عناصر الأداء الرئيسية نتيجةً لتطبيق ممارسات العمل عالية الأداء، بما في ذلك: تعزيز الإبداع والابتكار؛ وتحسين الإدارة من خلال مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع مؤهلات وخبرات الموظفين؛ ودعم الإدارة لهذه الممارسات؛ وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. يُحدد هذا البحث عناصر الموارد البشرية المؤثرة على قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية. وقد يُحدد أيضًا اختبارات محتملة أو عوامل مساهمة أخرى. تستند الدراسة إلى تقديرات مهنية قابلة للتغيير في المستقبل. يجب التحقق من صحة هذا العمل في ظروف معينة، ويركز بشكل رئيسي على المملكة العربية السعودية. ينبغي أن تستفيد الدراسات المستقبلية من هذا التحليل، وهناك حاجة إلى مزيد من البحث. يُقدم هذا التقرير نموذجًا للتعاون بين عوامل الموارد البشرية المؤثرة على قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية. لهذه الدراسة تداعيات مفيدة على إدارة الموارد البشرية في نظام الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، مما قد يُساعد في تعزيز البرنامج وتحويله إلى شبكة رعاية صحية شاملة تُمكن الحكومة من تقديم تغطية رعاية صحية عالية الجودة عبر العديد من الإدارات الحكومية. تتزايد مشاركة القطاع الخاص في تقديم الرعاية الصحية، على الرغم من عوائقها بسبب عدد من مشكلات الموارد البشرية. من خلال استخدام تقنيات إدارة الموارد البشرية، تسعى هذه الدراسة إلى تعزيز نظام الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية وتعزيز النمو الاجتماعي. تضمن الرعاية الصحية الفعالة حصول المرضى على رعاية آمنة وفعالة تُلبي احتياجاتهم بتكلفة معقولة. تُناقش هذه الدراسة دور العاملين ذوي المهارات العالية في مجال الرعاية الصحية في إدارة الموارد البشرية. هناك نقص واضح في الوعي بين المديرين بشأن الدور المحوري الذي يمكن أن يلعبه أخصائيو الرعاية الصحية المؤهلون تأهيلاً عالياً في تطوير خدمات الرعاية الصحية على نطاق واسع، على الرغم من كثرة العيادات الصحية في المملكة العربية السعودية وامتدادها الجغرافي الواسع في تقديم الخدمات العملية والطبية. إضافةً إلى ذلك، تتردد العديد من مؤسسات الرعاية الصحية السعودية في تعديل أطر وإجراءات إدارة الموارد البشرية الحالية (Al-Taweel, 2021).

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة وفقاً للمعيار الدولي ISO 31000:2018 والتحقيق في واقع مخاطر الموارد البشرية في هذه المؤسسات. وبهذا المعنى، تسعى أيضاً إلى مقارنة الجامعات الحكومية والخاصة. استخدمت الدراسة منهجية مقارنة، حيث كانت الاستبيانات والمقابلات بمثابة الأدوات الرئيسية لجمع البيانات. شكل نواب رئيس الجامعة وعمداء أقسام الموارد البشرية في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة مجتمع الدراسة. فيما يلي بعض الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة: من الناحية النوعية، اتفق المقابلون من الجامعات الحكومية والخاصة على أنه قد تكون هناك مخاطر تتعلق بالموارد البشرية في الجامعات السعودية. ومع ذلك، فقد سلطوا الضوء على مدى قلة تركيز المؤسسات السعودية على إدارة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية، وحتى عندما تفعل ذلك، فإنه ينطبق فقط على عمليات محددة في الأقسام غير المتخصصة. اعتبر الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات أن أكبر المخاطر على الموارد البشرية عالية. وفقاً لمعيار ISO 31000:2018 لإدارة المخاطر، بلغ متوسط التوافر الإجمالي لجميع مكونات (المبادئ والأنظمة والعمليات) لإدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية الحكومية 3.19، بانحراف معياري قدره 0.39، مما يشير إلى مستوى متوسط من التوافر. ووفقاً لمعيار ISO 31000:2018 لإدارة المخاطر، بلغ متوسط التوافر الإجمالي لجميع مكونات (المبادئ والأنظمة والعمليات) لإدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية 3.08، بانحراف معياري قدره 0.43، مما يشير إلى مستوى متوسط من التوافر. وقد وجد أن توافر مكونات (المبادئ والأنظمة والعمليات) لإدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية يختلف إحصائياً بشكل كبير اعتماداً على نوع الجامعة، حيث أظهرت الجامعات الحكومية توافراً أكبر. وفيما يتعلق بتوافر مكونات نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية بناءً على نوع الجامعة، لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة. من أهم توصيات الدراسة إنشاء نموذج تنظيمي لإدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية، يكون متكاملًا ومتكاملًا مع الأنظمة الأخرى، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة ومبادئ إدارة المخاطر وتبنيها في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة. كما اقترحت الدراسة وضع بروتوكول لإدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية، يتضمن قوانين وسيناريوهات توازن بين الفرص والمخاطر وتمنع الضرر (Al-Mudarra, 2019).

من أجل وضع توصيات تساعد على رفع مستوى نضج إدارة المخاطر، تحاول هذه الدراسة تقييم أساليب إدارة المخاطر في المؤسسات العامة والتجارية السعودية وتحديد المخاطر التي تواجهها. استخدمت الدراسة منهجية المسح

الوصفي لتقييم درجة نضج إدارة المخاطر من أجل تحقيق هذه الأهداف. بالإضافة إلى الخصائص التنظيمية، تم إنشاء استبيان منظم ذاتي الإدارة يتضمن 23 عبارة مصنفة إلى خمسة أبعاد لتقييم مستويات إدارة المخاطر. تم استخدام أخذ العينات الملائمة لجمع البيانات من عينة من 468 متدرِّبًا من مجتمع الدراسة، والذي شمل 10050 متدرِّبًا في فرع عسير لمعهد الإدارة العامة في عام 2023. الاستنتاجات الأولية للدراسة هي أن غالبية المؤسسات في كل من القطاعين العام والتجاري تتعامل مع مجموعة متنوعة من المخاطر، وأبرزها المخاطر التشغيلية، وأن غالبية المؤسسات ليس لديها إدارات متخصصة لإدارة المخاطر. علاوة على ذلك، تفتقر غالبية المؤسسات العامة والتجارية إلى استراتيجيات لتحديد المخاطر، وتطبيق إجراءات تقييمها، ووضع خطط الاستجابة، أو تقييمها، أو مراقبتها، أو السيطرة عليها، كما أنها لا تُعطي الأولوية لنشر ثقافة إدارة المخاطر. أظهرت غالبية الشركات درجة متوسطة من نضج إدارة المخاطر، وفقًا للبيانات، التي أظهرت أيضًا اختلافات ملحوظة في هذا النضج. قدمت الدراسة عددًا من التوصيات بناءً على هذه النتائج، من أهمها إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر، ونشر ثقافة إدارة المخاطر والترويج لها، ووضع خطط تشغيلية واستراتيجيات للمخاطر المحتملة وأساليب التخفيف منها (Al-Mahi, 2024).

هدفت دراسة (Cherif, 2020) إلى دراسة كيفية ارتباط رضا الموظفين الوظيفي وإدارة الموارد البشرية بالالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي. واستُخدمت منهجية مسح كمي لتحقيق ذلك. كان الالتزام التنظيمي هو المتغير التابع، بينما كان رضا الموظفين الوظيفي وإدارة الموارد البشرية عاملين مستقلين. ارتبط كل من الالتزام التنظيمي ورضا الموظفين الوظيفي ارتباطًا إيجابيًا بإدارة الموارد البشرية. من ناحية أخرى، وُجد ارتباط إيجابي بين الالتزام التنظيمي ورضا الموظفين الوظيفي. وقد تنبأ كلا المتغيرين المستقلين بالالتزام التنظيمي بشكل كبير. ومع ذلك، هناك بعض العيوب لهذه الدراسة. أولاً، لم يكن من الممكن تطبيق النتائج على مناطق أو فئات عمرية أخرى نظرًا لاستخدام العينة الملائمة لاختيار المشاركين. ثانيًا، نظرًا لأن الدراسة كانت مقطعية، يجب توخي الحذر عند استقراء النتائج. ينبغي على الباحثين المستقبليين إشراك أشخاص من منطقة جغرافية أكبر ومجموعة متنوعة من القطاعات المؤسسية والقطاع العام. بالإضافة إلى ذلك، جُمعت البيانات من المشاركين باستخدام استبيانات التقرير الذاتي. يُنصح الباحثون المستقبليون بجمع البيانات باستخدام تقنيات بديلة، مثل المقابلات الشخصية أو الهاتفية. بمجرد توضيح أي شكوك وإزالتها، يمكن أن يُسهّم ذلك في جمع بيانات موثوقة. وقد دعمت نتائج الدراسة النتائج السابقة، وأظهرت وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي ورضا الموظفين الوظيفي في القطاع المصرفي السعودي وإدارة الموارد البشرية. لهذه النتائج تطبيقات عملية.

فالفرض الوظيفي المرتفع بين موظفي البنوك يُعزز الالتزام التنظيمي، ويُجنّب انخفاض معدل دوران الموظفين، والتغيب، ومستويات الإنتاجية. ومع ذلك، تُسهّل إجراءات إدارة الموارد البشرية على الأفراد التطور المهني، مما يُحسن فرص التوظيف. تُشير هذه الدراسة إلى ضرورة إعطاء المؤسسات، وخاصة البنوك، الأولوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لضمان مستويات عالية من رضا الموظفين الوظيفي، وتحسين الالتزام التنظيمي. يُمكن الاستفادة من هذه الدراسة في الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي. يشهد القطاع المصرفي السعودي توسعاً سريعاً، ولذلك، يُعدّ توظيف موظفين مؤهلين وذوي خبرة أمراً ضرورياً (ميزان وآخرون، 2013). ستساعد هذه الدراسة القطاع المصرفي السعودي على النمو، مما قد يؤدي إلى استمرارية عمله بكفاءة، ويكون له تأثير إيجابي على الاقتصاد السعودي. كما سيتم تسليط الضوء على طبيعة وأهمية إجراءات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

الاهتمام بكيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي استراتيجياً:

أثبتت غالبية الأبحاث (الداعقي، ٢٠٢٠؛ الشمري، ٢٠٢١؛ شريف، ٢٠٢٠) أن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن عنصراً أساسياً في تحقيق الكفاءة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي، وليست مجرد وظيفة إدارية نمطية.

استخدام المنهج الوصفي التحليلي: لتحسين دقة تفسير العلاقات بين المتغيرات، استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي الكمي باستخدام الاستبيانات لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو SEM (حمزة، ٢٠٢٢؛ فيلمون، ٢٠٢٤).

التركيز على الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية: ركزت غالبية الأبحاث على جوانب مثل التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتحفيز، والتقييم، كعناصر أساسية تساعد على تقليل المخاطر وتعزيز الأداء (الداعقي، ٢٠٢٠؛ بيكر، ٢٠١٦).

أظهرت الأبحاث أن سوء إدارة الموارد البشرية يزيد من المخاطر التنظيمية، وأن بناء رأس المال البشري يُسهم في خفض هذه المخاطر (ميترفانوف، ٢٠١٧؛ كرماني، ٢٠٢١).

تُستخدم المؤشرات الإحصائية، مثل معاملات الارتباط واختبارات الفرضيات الإحصائية، في أبحاث مثل (حمزة، ٢٠٢٢؛ المدير، ٢٠١٩) لقياس العلاقة بين المتغيرات.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

تناولت الدراسات مجموعة متنوعة من القطاعات، بما في ذلك القطاع المصرفي (شريف، ٢٠٢٠)، والتعليم العالي (المدير، ٢٠١٩)، والنفط (الدوقي، ٢٠٢٠)، والصحة (الطويل، ٢٠٢١)، مما يوضح تنوع الظروف التنظيمية والثقافية.

في حين اعتمدت بعض الدراسات (مثل حمزة، ٢٠٢٢) أسلوبًا وصفيًا كميًا، اعتمدت دراسات أخرى (مثل الزهراني الكناني، ٢٠٢٢) استراتيجيةً مختلطة أو نوعية، بما في ذلك المقابلات شبه المنظمة.

بينما ركزت بعض الدراسات على الثقافة التنظيمية أو الالتزام بالعمل (الدعوي، ٢٠٢٠؛ شريف، ٢٠٢٠)، تناولت دراسات أخرى رأس المال البشري كمتغير وسيط (حمزة، ٢٠٢٢).

التباين في نتائج العلاقة بين التدريب والأداء: في حين وجدت بعض الدراسات (فيلمون، ٢٠٢٤) ارتباطًا جوهريًا بين التدريب والأداء، كشفت دراسات أخرى (الدعوي، ٢٠٢٠) عن عيوب في طريقة تطبيق برامج التدريب في بعض المؤسسات.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

ندرة الدراسات العملية التي تُثبت وجود صلة واضحة بين إدارة المخاطر التنظيمية وإدارة الموارد البشرية في شركات المقاولات السعودية

على الرغم من أهمية قطاع المقاولات للاقتصاد السعودي، إلا أن الأبحاث التي أُجريت عليه كانت قليلة. وبدلاً من ذلك، ركزت غالبية الدراسات على قطاعات البنوك والصحة والتعليم.

نقص الدراسات حول إدارة المخاطر وتكامل إدارة الموارد البشرية كنظام موحد:

لم تُدرس أهمية الموارد البشرية كأداة لتحسين إدارة المخاطر التنظيمية بشكل كامل في غالبية الدراسات السابقة، التي ركزت إما على الموارد البشرية أو على إدارة المخاطر بشكل منفصل.

ندرة الدراسات التي تستخدم مناهج البحث الكمي الميداني في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

هناك نقص معرفي حول التطبيق العملي لهذا المفهوم في الشركات المحلية، مثل شركة الواحة البريد للمقاولات، نظرًا لتركيز غالبية الدراسات على المؤسسات أو الكليات الكبيرة.

لا توجد نماذج عربية أو سعودية مُطبقة فعليًا في إدارة مخاطر الموارد البشرية، على الرغم من وجود نماذج دولية مثل ISO 31000.

نقص في الأبحاث حول كيفية تأثير ثقافة الشركات السعودية على تبني تقنيات إدارة المخاطر في الموارد البشرية.

المنطلقات النظرية للدراسة

نظرية رأس المال البشري

تُعدّ نظرية رأس المال البشري من أهم الأفكار التي تؤكد على الدور الحاسم لرأس المال البشري في تحقيق الأداء المؤسسي والاستدامة. تُسلّط هذه النظرية، التي وضعها الخبير الاقتصادي غاري بيكر (بيكر، 1993)، الضوء على أن الموارد البشرية تُمثّل أصلًا استراتيجيًا يجب الاستثمار فيه من خلال التعليم والتدريب والتطوير المستمر، وليس مجرد نفقات تشغيلية. وفقًا للفرضية المطروحة في هذه الورقة البحثية، تعتمد قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر التنظيمية بشكل أساسي على مهارة واستعداد موظفيها للتعامل مع الظروف غير المتوقعة. ويقلّ احتمال حدوث مخاطر تشغيلية أو إدارية ناجمة عن عدم الكفاءة أو نقص الوعي التنظيمي كلما زادت استثمارات إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات الموظفين. كما تؤكد هذه الفكرة على أن الموارد البشرية تُعدّ مصدرًا هامًا يصعب تكراره للميزة التنافسية. ونتيجةً لذلك، يُعدّ تحسين رأس المال البشري استراتيجية فعّالة للسيطرة على المخاطر وتقليل تأثيرها المحتمل على الأداء العام للشركة (Cherian، 2021).

نظرية النظم

ترتكز نظرية النظم على فكرة أن المنظمة نظام متكامل يتكون من عناصر مترابطة تتعاون لتحقيق أهداف مشتركة. وقد طرح لودفيغ فون بيرتالانفي هذه الفكرة في منتصف القرن العشرين. تنص هذه الفرضية على أن أي خلل في أحد عناصر النظام سيؤثر سلبًا على العناصر الأخرى. وهذا يعني أن اختلالات نظام إدارة المخاطر في المنظمة قد تنجم عن سوء إدارة الموارد البشرية. ولهذا السبب، تُعتبر إدارة الموارد البشرية جزءًا أساسيًا من نظام الإدارة بأكمله في المنظمة، حيث تتفاعل مع إدارات الإنتاج والمالية والجودة وإدارة المخاطر. ولذلك، فإن درجة الانسجام والتكامل بين إدارة الموارد البشرية والأنظمة الداخلية الأخرى تُحدد مدى نجاح إدارة المخاطر. وفقًا لهذه النظرية، يمكن تقليل احتمالية المخاطر وتحسين استجابة المنظمة للأزمات عند حدوثها من خلال تحقيق التوازن بين عناصر النظام من خلال التواصل الفعال والتنسيق التعاوني (Jankensgård، 2019).

نظرية إدارة مخاطر المؤسسة

بدلاً من حصر إدارة المخاطر في قسم أو نشاط محدد، تُعدّ نظرية إدارة مخاطر المؤسسة مفهوماً معاصراً يبرز أهمية دمج إدارة المخاطر على جميع المستويات والعمليات داخل الشركة. وفقاً لهذا النهج، لا يُمكن تجنب المخاطر تماماً، ولكن يُمكن توقعها والحد من آثارها باستخدام نظام متكامل يشمل إدارة الموارد البشرية. تتمثل أهمية استخدام هذه النظرية في سياق هذه الدراسة في دمج إدارة الموارد البشرية في تقييم وتخطيط المخاطر المرتبطة بالأفراد، مثل نقص المهارات، وارتفاع معدلات دوران العمل، وضعف الالتزام، أو السلوك غير الأخلاقي. بالإضافة إلى ذلك، تُسلّط النظرية الضوء على كيفية تعزيز تدريب الموظفين على تقنيات الكشف المبكر عن المخاطر، وتعزيز ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر، لاستقرار المؤسسة واستدامة أداؤها. ونتيجةً لذلك، يُحسّن دمج الموارد البشرية في إطار إدارة مخاطر المؤسسة القدرة على تجنب المشاكل قبل وقوعها (Mehrad، 2025).

٤. نظرية السلوك التنظيمي

تركز هذه النظرية على فهم وتقييم كيفية تأثير السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة على الأداء العام. وتُبرز أن السلوك البشري يُعدّ أحد أهم العوامل المُحددة لاستقرار المنظمة أو ضعفها. ووفقاً لهذا المنظور، تؤكد النظرية على

الدور الحاسم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي السليم من خلال توفير ظروف عمل عادلة، وبرامج حوافز فعّالة، وثقافة تنظيمية شفافة وخاضعة للمساءلة. يتجلى السلوك الإيجابي للموظفين في سياق إدارة المخاطر من خلال اتباع الإجراءات الوقائية، وتقليل الأخطاء التشغيلية، والمساعدة في تحديد أي مشكلات قبل تفاقمها. لذلك، فإن قدرة إدارة الموارد البشرية على توجيه السلوك البشري نحو تحقيق أهداف المنظمة وتقليل احتمالية السلوكيات السلبية - التي تُعدّ من أهم مصادر المخاطر - أمرٌ بالغ الأهمية لفعالية إدارة المخاطر التنظيمية (Adekoya, 2019).

٥. نظرية الثقافة التنظيمية

تدرس هذه النظرية المعايير والقيم والأفكار الشائعة في المنظمة، وتُشكّل نمطاً عاماً يوجّه سلوك الموظفين وخياراتهم. وفقاً لهذا المفهوم، للثقافة التنظيمية تأثيرٌ كبير على فعالية إدارة المخاطر التنظيمية ونجاح إدارة الموارد البشرية. تُسهم الثقافة التي تُعزز الشفافية والمسؤولية والإبلاغ عن الأخطاء في بناء نظام إدارة قوي قادر على التعامل مع المخاطر بنجاح. من ناحية أخرى، قد تُفاقم ثقافة الخوف أو إخفاء المعرفة المشكلات وتزيد من احتمالية وقوع التهديدات. ونتيجةً لذلك، تُعدّ إدارة الموارد البشرية أساسيةً لبناء ثقافة عمل صحية تُحسّن قدرة المؤسسة على تجاوز العقبات وتقليل آثارها السلبية (Belias, 2014).

المنهجية وطرق البحث

يجب أن تتضمن أي دراسة علمية منهجية محددة، إذ تُحدد كيفية جمع البيانات وفحصها لتأكيد فرضيات البحث وتقديم إجابات لأسئلته. ولضمان موضوعية وصحة الاستنتاجات، اعتمدت هذه الدراسة منهجاً كمياً، يركز على تحليل البيانات الرقمية لإيجاد الارتباطات بين المتغيرات قيد الدراسة.

- المنهجية الكمية للدراسة

لهذه الدراسة، التي تسعى إلى تحديد العلاقة بين متغيرين رئيسيين، تم اختيار المنهج الكمي باعتباره المنهج الأنسب:

• إدارة الموارد البشرية

• إدارة المخاطر التنظيمية

باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة من موظفي شركة الواحة البريدية للمقاولات، تُمكن هذه الطريقة من جمع البيانات الكمية، ثم تحليلها إحصائيًا باستخدام أساليب التحليل الوصفي والاستدلالي. تُساعد هذه الطريقة على إنتاج بيانات دقيقة وموثوقة تُساعد في فهم كيفية تأثير إجراءات إدارة الموارد البشرية على كفاءة إدارة المخاطر داخل الشركة.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة الواحة البريدية للمقاولات في المملكة العربية السعودية، بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية (تنفيذية، متوسطة، وعليا). ولضمان تمثيل واقعي لإدارات الشركة المتعددة، تم اختيار المشاركين في الاستبيان باستخدام عينة عشوائية بسيطة نظرًا لحجم مجتمع الدراسة وصعوبة تحديد جميع أعضائه. تتكون عينة الدراسة من حوالي 120 موظفًا من إدارات المالية والإدارية، وإدارة المشاريع، وإدارة الجودة، والموارد البشرية. وقد تم اختيار هذه العينة لأنها تعكس الفئات الأكثر ارتباطًا بمتغيرات وموضوع الدراسة.

- أدوات جمع البيانات

البيانات الثانوية: جُمعت هذه البيانات من الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة والمقالات المُحكَّمة والتقارير الرسمية، وذلك لتطوير الإطار النظري وتحديد الفجوات البحثية.

البيانات الأولية: جُمعت هذه البيانات باستخدام استبيان مُصمَّم على مقياس ليكرت الخماسي. تضمن الاستبيان مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد إدارة الموارد البشرية وأبعاد إدارة المخاطر التنظيمية. تم التحقق من صحة الاستبيان من قِبَل لجنة من الخبراء الأكاديميين، واختبار موثوقيته باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

أدوات الدراسة

كانت الأداة الرئيسية للدراسة استبيانًا يتألف من ثلاثة أقسام أساسية:

- القسم 1: المعلومات الديموغرافية (القسم، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

- القسم 2: مقاييس ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل: التدريب، والتحفيز، والتوظيف والاختيار، وتقييم الأداء، وإدارة الكفاءات).
- القسم 3: مقاييس إدارة المخاطر التنظيمية، بما في ذلك تقييم المخاطر، وأساليب التخفيف، والاستجابة للأزمات، والسياسات الوقائية.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على موظفي شركة الواحة الباردة للمقاولات في المملكة العربية السعودية، بمن فيهم المهندسون والإداريون والمشرفون والعاملون في الأقسام المعنية مباشرةً بالمخاطر التنظيمية وإدارة الموارد البشرية. لا تشمل الدراسة موظفي الشركات الأخرى أو المؤسسات ذات الصلة التي تقع خارج نطاق الدراسة.

- الحدود الزمانية

أُجريت عملية جمع البيانات الميدانية وتحليلها الإحصائي للدراسة بين يناير ويونيو 2025. اتسمت أنشطة الشركة بالاستقرار خلال هذه الفترة، مما أتاح جمع إحصاءات دقيقة ومحايدة.

- الحدود المكانية

أُجريت الدراسة في شركة الواحة الباردة للمقاولات، وهي شركة مقاولات مقرها الرياض في المملكة العربية السعودية. اختيرت هذه الشركة نموذجًا لهذا البحث التطبيقي نظرًا لتطبيقها المتفوق لتقنيات إدارة الموارد البشرية وتركيزها على مبادرات إدارة المخاطر.

- Managing Human Capital and Associated Risks in .(2022) .Abdullah Alzahrany Alkenani
Organisations (A Saudi Company Case Study) تم الاسترداد من
[/https://livrepository.liverpool.ac.uk/3165074](https://livrepository.liverpool.ac.uk/3165074)
- The Impact of Human Resource Management .(2021) .Abdulrahman Abdullah Alshammari
Practices, Organizational Learning, Organizational Culture and Knowledge Management
Capabilities on Organizational Performance in Saudi Organizations: A Conceptual
Framework تم الاسترداد من
<https://www.revistaclinicapsicologica.com/data-cms/articles/20201004054927pmSSCI-219.pdf>
- Organizational Behavior (2025) A Scholarly Integration of Advanced .(2025) .Aida Mehrad
Theories and Analytical Methodologies تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/389734004_Organizational_Behavior_2025_A_Scholarly_Integration_of_Advanced_Theories_and_Analytical_Methodologies
- Proceedings of the International Conference on Trends of .(2017) .Alexandra Mitrofanova
Technologies and Innovations in Economic and Social Studies 2017 تم الاسترداد من
<https://www.atlantispress.com/proceedings/ttiess-17/25885516>
- Human Resource Risk Management Framework and Factors .(2021) .Ameneh Golresan Kermani
Influencing It تم الاسترداد من
<https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/902>
- Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review .(2014) .Dimitrios Belias
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/261570589_Organizational_Culture_and_Job_Satisfaction_A_Review
- The role of human resource management practices and employee job .(2020) .Fatma Cherif
satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector
تم الاسترداد من
<https://www.emerald.com/ijssp/article/40/7-8/529/154812/The-role-of-human-resource-management-practices>
- A theory of enterprise risk management .(2019) .Håkan Jankensgård
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/331690391_A_theory_of_enterprise_risk_management
- RETRACTED: Impact of high-performance work practices in .(2021) .Ibrahim Rashid Al-Taweel
human resource management of health dispensaries in Qassim Region, Kingdom of Saudi
Arabia, towards organizational resilience and productivity تم الاسترداد من
<https://www.emerald.com/bpmj/article/27/7/2088/451592/RETRACTED-Impact-of-high-performance-work>
- Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, .(2021) .Jacob Cherian
Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the
United Arab Emirates (UAE) تم الاسترداد من
<https://www.mdpi.com/2199-8531/7/1/45>
- A risk perspective on human resource management: A review and .(2016) .Karen Becker
directions for future research تم الاسترداد من
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215300012>

- Risk Management in Public and Private Sector .(2024) .Mohamed Al-Ameen Ahmed Al-Mahi
 Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia: An Exploratory Study
<https://www.cmjpublishers.com/wp-content/uploads/2024/12/risk-management-in-public-and-private-sector-organizations-in-the-kingdom-of-saudi-arabia-an-exploratory-study.pdf>
- The Moderating Effect of Human Capital on the Relationship between .(2022) .Noradiva Hamzah
 Enterprise Risk Management and Organization Performance
<https://publisher.unimas.my/ojs/index.php/IJBS/article/view/4633>
- The Significance of Organizational Culture and Leadership Behaviour on .(2019) .Olatunji Adekoya
 Organizational Success
https://www.researchgate.net/publication/339300474_The_Significance_of_Organizational_Culture_and_Leadership_Behaviour_on_Organizational_Success
- Evaluation of human resources risk management in Saudi .(2019) .Safar Bakhit Al-Mudarra
 universities according to the International Organization for Standardization standard for
 risk management (ISO 31000:2018): A comparative study between public and private
 universities .35(5)، 103-52. تم الاسترداد من
https://mfes.journals.ekb.eg/article_103857.html?lang=en
- The Assessment of Risk Management in Human Resources Practices in .(2024) .Tangeni Filemon
 the Public Sector . تم الاسترداد من
<https://armgpublishing.com/journals/sec/volume-8-issue-2/article-20>
- هشام صالح الدعوكي. (2020). Research Project: إدارة الموارد البشرية وأثرها على الثقافة التنظيمية "دراسة ميدانية على
 شركة الواحة للنفط في ليبيا". تم الاسترداد من
<https://dspace.academy.edu.ly/entities/project/34309a78-ec61-4e8f-a93b-0d2b21b4c58b>

Midocean University

College of Management

Master's Degree in Human Resources



The role of human resource management in enhancing organizational risk management: A case study of Al Waha Al Barda Contracting Company

Prepared by the student/

Abdulaal Ali Alrebh

University number/

252000625

Supervisor/

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year

2025