

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية على الامتثال
التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية: دراسة ميدانية على شركة سيبام

أسم الطالب

محمد عبدالله القحطاني

232001723

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	1.2
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	1.2.1
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	1.2.2
1.3. أهمية الدراسة	1.3
1.3.1. على المستوى النظري:	1.3.1
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	1.3.2
1.4. أسئلة الدراسة	9
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	10
1.7. نموذج الدراسة	10
1.8. منهجية الدراسة	11
1.9. الدراسة الميدانية	11
1.10. مخطط المشروع المقترح	11
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	1
2	
2.1. المقدمة:	13
2.2. المتغير المستقل	13
2.3. المتغير التابع	13
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	13
2.5. الخاتمة	14

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

المقدمة

شهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جذرية فرضت على المنظمات ضرورة إعادة النظر في أساليب إدارتها وهياكلها التنظيمية، حيث لم تعد الكفاءة التشغيلية وحدها كافية لضمان البقاء والاستمرارية في بيئة تتسم بالتعقيد التنظيمي والتشريعي المتزايد. وقد أفرزت هذه التحولات تحديات غير مسبقة تتعلق بالامتثال للأنظمة واللوائح الحكومية المتجددة، وإدارة المخاطر التشغيلية التي تهدد استقرار المنظمات وسمعتها، الأمر الذي جعل من التكامل بين الوظائف الإدارية المختلفة ضرورة استراتيجية لا ترفاً إدارياً.

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة، إذ تتجاوز مهامها التقليدية في التوظيف والتدريب وإدارة الأداء لتشمل أدواراً محورية في تعزيز المرونة التنظيمية والتكيف مع البيئة المتغيرة. وقد أكد Chen و Ye و Hao (2022) أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تمثل مساراً فعالاً لتعزيز المرونة التنظيمية من خلال تطوير رأس المال البشري والاجتماعي والنفسي للموظفين، مما يمكّن المنظمات من التعافي السريع من الأزمات والتكيف مع التحديات البيئية المعقدة. كما أوضح Filemon و Lubbe و Mynhardt (2024) أن المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية يمكن أن تُعطل العمليات التشغيلية وتُسبب مشكلات جوهرية للمنظمات، وأن التكامل بين مبادئ إدارة المخاطر وممارسات الموارد البشرية يُسهم في بناء قوة عاملة أكثر مرونة واستدامة.

في السياق ذاته، تبرز العلاقات الحكومية كوظيفة استراتيجية موازية تضطلع بمسؤولية ضمان امتثال المنظمة للتشريعات واللوائح التنظيمية المتعددة، وإدارة العلاقة مع الجهات الرقابية والتنظيمية. وقد أشار Bakare و Aziza و Uzougbo و Oduro (2024) إلى أن التكامل بين اعتبارات الموارد البشرية والالتزام القانوني لا

يُعزز فحسب المرونة التنظيمية، وإنما يُوجد بيئة عمل إيجابية تُسهم في الاستدامة المؤسسية، مؤكدين أن إخفاق المنظمات في معالجة قضايا الامتثال بفاعلية يمكن أن يؤدي إلى خسائر مالية فادحة وأضرار جسيمة في السمعة التنظيمية.

غير أن الواقع العملي يكشف أن كثيراً من المنظمات لا تزال تُدير وظيفتي الموارد البشرية والعلاقات الحكومية في صوامع منفصلة، مما يُفضي إلى فجوات في الامتثال وتضاعف في المخاطر التشغيلية. وقد أثبت العمر (2026) في دراسته التطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية أن تكامل نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال يُسهم بشكل جوهري في تعزيز السمعة التنظيمية وبناء ثقة أصحاب المصلحة. كما أكد عياش وسي أحمد (2024) وجود علاقة طردية إيجابية بين حوكمة الموارد البشرية وإدارة المخاطر الاجتماعية، بمعنى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الموارد البشرية يُساعد في التقليل من المخاطر التنظيمية بشكل ملموس.

من هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية، من خلال دراسة ميدانية على شركة سيبام، وذلك في محاولة لسد فجوة بحثية مهمة في الأدبيات العربية التي تقتصر إلى دراسات تتناول هذا التكامل بصورة شمولية ومتكاملة. فإذا كانت الدراسات السابقة قد تناولت كل وظيفة على حدة، فإن الحاجة البحثية والعملية باتت ملحة لدراسة التأثير التآزري الناتج عن تكامل هاتين الوظيفتين معاً وانعكاسه على مستوى الامتثال وتقليل المخاطر التشغيلية في بيئة الأعمال.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات المعاصرة ضغوطاً متصاعدة ناجمة عن التعقيد المتزايد في البيئة التشريعية والتنظيمية، إذ تتعدد الجهات الرقابية وتتسارع التحديثات في الأنظمة واللوائح، مما يفرض على المنظمات تبني مقاربات إدارية متكاملة تتجاوز الأطر التقليدية المنعزلة. وتتجلى مشكلة الدراسة في أن كثيراً من المنظمات، ومن بينها شركة سيبام، تعمل وفق نموذج إداري يفصل بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية، مما قد يُولّد فجوات في

الامتثال التنظيمي ويُضاعف من حدة المخاطر التشغيلية. وتتبلور هذه المشكلة من خلال فجوات على المستويين النظري والتطبيقي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تكشف مراجعة الأدبيات الأكاديمية عن وجود فجوة نظرية واضحة تتمثل في ندرة الأطر النظرية التي تتناول العلاقة التكاملية بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية كمنظومة واحدة تؤثر على الامتثال التنظيمي والمخاطر التشغيلية. فمعظم الدراسات السابقة تناولت كل وظيفة بمعزل عن الأخرى؛ فمن جهة، ركزت دراسات إدارة الموارد البشرية على دورها في تعزيز الأداء التنظيمي والمرونة المؤسسية كما في دراسة Chen et al. (2022) ودراسة قطيشات والشرباتي (2023)، ومن جهة أخرى، تناولت دراسات الحوكمة والامتثال البُعد الرقابي والتنظيمي كما في دراسة العمر (2026) إلا أن الأدبيات تفتقر إلى نموذج نظري متكامل يربط بين ممارسات الموارد البشرية وآليات العلاقات الحكومية ضمن إطار واحد يُفسر أثرهما المشترك على الامتثال وتقليل المخاطر. كما أشار Filemon et al. (2024) إلى أن إدارة المخاطر وإدارة الموارد البشرية ظلتا تاريخياً تعملان في صوامع منفصلة مع اهتمام محدود بالمخاطر المرتبطة بالموارد البشرية، مما يُشكّل نقطة عمياء حرجة للمنظمات. فضلاً عن ذلك، تُلاحظ ندرة ملحوظة في الدراسات العربية التي تتناول هذا التكامل في السياق المؤسسي العربي، رغم الخصوصية التشريعية والتنظيمية لبيئة الأعمال في المنطقة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على صعيد الممارسة العملية، تتجلى عدة فجوات تطبيقية تُبرر الحاجة إلى هذه الدراسة. فعلى الرغم من أن شركة سيبام تعمل في بيئة تنظيمية معقدة تستلزم التعامل مع جهات حكومية ورقابية متعددة، إلا أن آليات التنسيق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الحكومية قد لا تكون بالمستوى المطلوب من التكامل والانسجام. وتتمثل الفجوة التطبيقية الأولى في غياب آليات مؤسسية واضحة تربط بين سياسات الموارد البشرية ومتطلبات الامتثال الحكومي بصورة ديناميكية ومستمرة، مما قد يُعرض الشركة لمخاطر عدم الامتثال والغرامات والجزاءات. وتتمثل الفجوة الثانية في أن كثيراً من المنظمات، كما أوضح Bakare et al. (2024)، لا تمتلك أدوات تقييم استباقية لتحديد مناطق الصراع المحتملة بين ممارسات الموارد البشرية والمتطلبات القانونية قبل

تفاقمها إلى مخاطر تشغيلية حقيقية. أما الفجوة الثالثة فتتعلق بمحدودية الدراسات الميدانية التطبيقية التي أُجريت على شركات بعينها لقياس الأثر الفعلي لهذا التكامل على مؤشرات الامتثال والمخاطر التشغيلية بأسلوب كمي قابل للقياس، خاصة في بيئة الأعمال العربية. وقد أكد عياش وسي أحمد (2024) أن التأثير الإيجابي لحوكمة الموارد البشرية في إدارة المخاطر يحتاج إلى مزيد من التحقق التطبيقي في سياقات مؤسسية متنوعة.

وعليه، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما أثر تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية على تحقيق الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

- تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً تكاملياً جديداً يربط بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية كمنظومة واحدة تؤثر على الامتثال التنظيمي والمخاطر التشغيلية، وهو ما يسدّ فراغاً واضحاً في الأدبيات الأكاديمية التي تناولت كل وظيفة بشكل منفصل.
- تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة البحثية العربية بدراسة متخصصة تتناول العلاقة التآزرية بين وظيفتين إداريتين حيويتين في سياق بيئة الأعمال العربية ذات الخصوصية التشريعية والتنظيمية المميزة، مما يُتيح للباحثين أساساً نظرياً للبناء عليه في دراسات مستقبلية.
- توسّع الدراسة نطاق الفهم النظري لمفهوم المخاطر التشغيلية ليشمل المخاطر الناشئة عن الانفصال بين الوظائف الإدارية، وتحديد الفجوة بين ممارسات الموارد البشرية ومتطلبات الامتثال الحكومي، بدلاً من الاقتصار على المخاطر التقليدية المتعلقة بالعمليات والأنظمة.
- تُوظّف الدراسة مفاهيم الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في تفسير الأثر المشترك لإدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية، مما يُقدّم مقارنة نظرية أكثر شمولية من المقاربات الأحادية المتوفرة في الأدبيات الحالية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تُزوّد الدراسة إدارة شركة سيبام بنتائج وتوصيات عملية قابلة للتطبيق حول كيفية تحقيق التكامل الفعّال بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية، مما يُعزز قدرة الشركة على الامتثال للأنظمة وتقليل تعرّضها للمخاطر التشغيلية والغرامات والجزاءات.
- تُساعد الدراسة المنظمات المماثلة في بناء آليات تنسيق مؤسسية بين إدارات الموارد البشرية والعلاقات الحكومية، بما يضمن مواكبة التحديثات التشريعية وتطبيقها في السياسات والإجراءات الداخلية بشكل فوري ومنهجي.
- تُوفّر الدراسة لصانعي القرار أداة تشخيصية لتقييم مستوى التكامل القائم بين الوظيفتين وتحديد مواطن الضعف والمخاطر المحتملة قبل تحولها إلى مشكلات فعلية تؤثر على سمعة المنظمة واستقرارها التشغيلي.
- تُبرز الدراسة للممارسين في مجال الموارد البشرية أهمية توسيع دورهم ليشمل الوعي الكامل بالمتطلبات التنظيمية والحكومية، وللعاملين في العلاقات الحكومية أهمية فهم سياسات الموارد البشرية وتأثيرها على الامتثال، مما يُعزز ثقافة المسؤولية المشتركة في المنظمة.
- تُفيد نتائج الدراسة الجهات الرقابية والتنظيمية في فهم التحديات التي تواجهها المنظمات في تحقيق الامتثال، وتُقدّم رؤية حول كيفية تصميم لوائح وآليات رقابية تُراعي الواقع التنظيمي الداخلي للشركات وتُشجّع على التكامل الإداري بدلاً من الاكتفاء بالرقابة الخارجية.
- تُسهم الدراسة في تقديم نموذج عملي يمكن تعميمه على شركات أخرى تعمل في بيئات تنظيمية مشابهة، مما يُعزز من ثقافة التكامل الإداري كمدخل استراتيجي لتحقيق الامتثال وتقليل المخاطر على مستوى القطاع بأكمله.

1.2. أسئلة الدراسة

1.3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية بأبعاده الأربعة (التنسيق الاستراتيجي بين السياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية، والمواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية، وبناء القدرات المؤسسية في مجال الحوكمة والامتثال، والتواصل المؤسسي الفعال مع الجهات الرقابية والتنظيمية) على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام.

وتتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر التنسيق الاستراتيجي بين السياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية على مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام، وذلك من خلال الكشف عن مدى قدرة المنظمة على بناء منظومة متكاملة تربط بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبين الأطر التنظيمية التي تفرضها الجهات الحكومية، وتحديد ما إذا كان هذا التنسيق يسهم في خفض حالات عدم الامتثال والمخالفات التنظيمية التي قد تُعرض المنظمة لعقوبات مالية أو إدارية.

- قياس أثر المواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية على مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام، بما يشمل فحص قدرة الشركة على تحديث سياساتها وإجراءاتها الداخلية بصورة دورية ومنظمة استجابةً لأي تعديلات أو مستجدات في البيئة التشريعية والتنظيمية، وتحليل

مدى فاعلية آليات الرصد والمتابعة المعتمدة في اكتشاف الفجوات بين الممارسات الفعلية والمتطلبات القانونية قبل أن تتحول إلى مخاطر تشغيلية فعلية.

- تحليل أثر بناء القدرات المؤسسية في مجال الحوكمة والامتثال على مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام، ويتضمن ذلك استكشاف الدور الذي تؤديه برامج التدريب المتخصصة وتأهيل الكوادر البشرية في مجالات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في رفع مستوى الوعي المؤسسي بالمتطلبات التنظيمية، فضلاً عن تقييم مدى إسهام الاستثمار في رأس المال البشري المتخصص في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الالتزام الذاتي والمساءلة الداخلية بدلاً من الاعتماد الكلي على الرقابة الخارجية.

- الكشف عن أثر التواصل المؤسسي الفعال مع الجهات الرقابية والتنظيمية على مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام، من خلال دراسة طبيعة العلاقة التي تربط الشركة بالأجهزة الحكومية والرقابية ومدى انتظام قنوات الاتصال وفعاليتها في تبادل المعلومات والتقارير والاستفسارات، وتحديد ما إذا كانت جودة هذا التواصل تُمكن المنظمة من استباق التغييرات التنظيمية والتكيف معها بسلاسة، مما يُقلل من احتمالية التعرض لمفاجآت تنظيمية قد تُفضي إلى اضطرابات تشغيلية أو خسائر مالية غير متوقعة.

1.4. فرضيات الدراسة

1.5. نموذج الدراسة

1.6. منهجية الدراسة

1.7. الدراسة الميدانية

1.8. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

العمر، عمر عبدالله. (2026). دور تكامل نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 10(1)، 47-80. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R191025>

الرابط: <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/9623> :

عياش، عبدالكريم، وسي أحمد، نذير. (2024). علاقة حوكمة الموارد البشرية بإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار فرع البلدة. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، 11(1)، 70-86.

الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/251130>

قطيشات، مهند أحمد خير، والشرباتي، عبدالعزيز أحمد. (2023). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 43(1)، المقالة 10.

الرابط: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol43/iss01/10

الشيذاني، بسام محمد. (2026). أثر التكامل بين القيادة الإدارية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي بوزارة العمل (مسقط - عمان، 2040). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 10(1)، 12-11. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B0210251>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Chen, Y., Ye, L., & Hao, L. (2022). A study of the impact of strategic human resource management on organizational resilience. *Behavioral Sciences*, 12(12), Article 508, 1–19. <https://doi.org/10.3390/bs12120508>

الرابط: <https://www.mdpi.com/2076-328X/12/12/508>

Filemon, T., Lubbe, S., & Mynhardt, H. (2024). The assessment of risk management in human resources practices in the public sector. *SocioEconomic Challenges*, 8(2), 342–359. [https://doi.org/10.61093/sec.8\(2\).342-359.2024](https://doi.org/10.61093/sec.8(2).342-359.2024)

الرابط: <https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/2024/07/20.pdf>

Bakare, O. A., Aziza, O. R., Uzougbo, N. S., & Oduro, P. (2024). A human resources and legal risk management framework for labour disputes in the petroleum industry. *Open Access Research Journal of Science and Technology*, 12(1), 104–120. <https://doi.org/10.53022/oarjst.2024.12.1.0118>

الرابط: <https://oarjst.com/content/human-resources-and-legal-risk-management-framework-labour-disputes-petroleum-industry>

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

الرابط: <https://www.mheducation.com/highered/product/human-resource-management-gaining-competitive-advantage-noe-hollenbeck/M9781260262575.html>

