

أثر تكامل إدارة الموارد البشرية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر
التشغيلية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في المدينه الصناعية
الثانيه في الرياض

إعداد الطالب/

عبدالله مقعد كميخ العتيبي

253002225

المشرف الثاني/

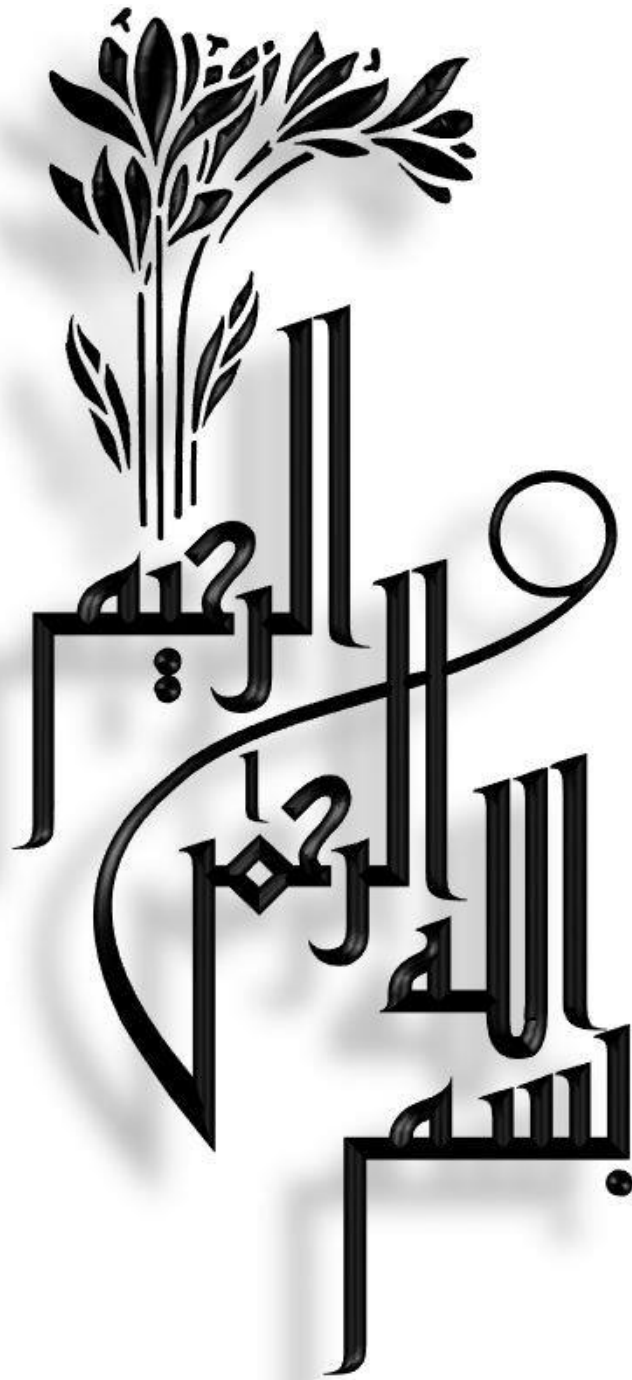
د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاءٌ

إلى المعرفة التي قادت هذا الجهد خطوةً بعد خطوة،
وإلى كل تجربة علمية علّمتني أن التساؤل أساس الفهم،
وأن البحث الحقيقي لا يكتمل إلا بالتحليل والنقد والتأمل،
أهدي هذه الصفحات،
تقديرًا لقيمة العلم، وإيمانًا بدوره في خدمة الإنسان والمجتمع.

شكر ونفاس

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

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

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تكامل إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة المتمثلة في التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية، والتكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية، وتكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري، والتكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة، على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية بالمدينة الصناعية الثانية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت استبانة مكونة من ست وعشرين فقرة موزعة على ثلاثة أقسام، تم التحقق من صدقها وثباتها بمعامل ألفا كرونباخ الذي بلغ (0.941) للاستبانة ككل. وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الصناعية بالمدينة الصناعية الثانية، واختيرت عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها ثلاثمائة وخمسين مفردة. وعُولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS ، بأساليب شملت تحليل الانحدار البسيط والمتعدد ومعامل ارتباط بيرسون. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية، إذ بلغ معامل التحديد (71.7%)، وجاء بُعد التكامل التقني في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، تلاه تكامل إدارة الكفاءات، فالتكامل الاستراتيجي، وأخيراً التكامل الثقافي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منظومة متكاملة لممارسات الموارد البشرية تجمع بين الأبعاد الأربعة، وتعزيز التحول الرقمي في عمليات الموارد البشرية، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للامتثال، وتطوير منظومة مؤشرات إنذار مبكر للمخاطر التشغيلية، وتعزيز التكامل بين إدارة الموارد البشرية ومنظومات الحوكمة والامتثال في إطار موحد.

الكلمات المفتاحية: تكامل إدارة الموارد البشرية، الامتثال التنظيمي، المخاطر التشغيلية، الشركات الصناعية، الرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهداف الدراسة:
5.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	5.1 فروض الدراسة
6.....	6.1 أهمية الدراسة
8.....	7.1 الدراسات السابقة:
15.....	8.1 الفجوة البحثية:
16.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
19.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
20.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
21.....	12.1 مصادر جمع البيانات
21.....	13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)
22.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
23.....	15.1 حدود الدراسة
24.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

24	المبحث الأول: تكامل إدارة الموارد البشرية
24	1.1.2 تمهيد
24	2.1.2 مفهوم تكامل إدارة الموارد البشرية
27	3.1.2 أهمية تكامل إدارة الموارد البشرية
29	4.1.2 أهداف تكامل إدارة الموارد البشرية
31	5.1.2 أبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية
33	6.1.2 استراتيجيات تفعيل تكامل إدارة الموارد البشرية
35	المبحث الثاني: الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية
35	1.2.2 تمهيد
35	2.2.2 مفهوم الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية
38	3.2.2 أهمية الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية
40	4.2.2 أهداف الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية
43	5.2.2 أبعاد ومحاور قياس الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية
45	6.2.2 استراتيجيات تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية
46	الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية
46	1.3 تمهيد
46	2.3 منهج الدراسة
47	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
48	4.3 أداة الدراسة
49	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها
52	0.941
52	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
52	(6) الامتثال وتقليل المخاطر
53	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
55	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

55	1.4 تمهيد
55	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والتنظيمية
56	3.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (تكامل إدارة الموارد البشرية)
60	4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية)
62	5.4 اختبار فرضيات الدراسة
70	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
70	1.5 تمهيد
70	2.5 نتائج الدراسة ومناقشتها
74	3.5 التوصيات
77	Abstract
78	المراجع
82	الملاحق
83	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (3 - 1): توزيع الاستبانات على القطاعات الصناعية	47
2.	جدول (3 - 2): معاملات ارتباط فقرات أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للبعد	50
3.	جدول (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية للمحور	50
4.	جدول (3 - 4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	51
5.	جدول (3 - 5): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة ($n = 350$)	52
6.	جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية ($n = 350$)	55
7.	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكامل الاستراتيجي	57
8.	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكامل التقني	57
9.	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تكامل إدارة الكفاءات	58
10.	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكامل الثقافي	59
11.	جدول (4 - 6): ترتيب أبعاد المتغير المستقل (تكامل إدارة الموارد البشرية)	60

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
61	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع	12.
62	جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية	13.
64	جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل الاستراتيجي على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية	14.
66	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل التقني على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية	15.
67	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تكامل إدارة الكفاءات على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية	16.
68	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل الثقافي على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية	17.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها وبناء قدراتها التنافسية، إذ تمثل العنصر البشري المورد الأكثر قيمة والأصعب تقليداً بين موارد المنظمة، وقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية من مجرد وظيفة إدارية تقليدية تُعنى بشؤون التوظيف والأجور إلى شريك استراتيجي يُساهم في صياغة التوجهات المؤسسية وتنفيذها، ويربط بين ممارسات الاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات في منظومة متسقة تخدم الأهداف الكلية للمنظمة (Mwambela, 2024).

وفي ظل التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، برزت الحاجة إلى تجاوز المقاربة التجزئية لوظائف الموارد البشرية نحو مفهوم أشمل وأعمق يتمثل في تكامل إدارة الموارد البشرية، والذي يعني المواءمة الاستراتيجية والتقنية والثقافية بين مختلف وظائف الموارد البشرية من جهة وبينها وبين الوظائف التنظيمية الأخرى من جهة أخرى، بما يضمن تناغم السياسات والإجراءات وتوحيد مخرجاتها نحو تحقيق الأداء المؤسسي المتميز. وقد أثبتت الدراسات أن التكامل بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة المعرفة يُنتج ميزات تنافسية مرتبطة بالتكاليف والكفاءة والخدمات الوظيفية من خلال فرق العمل والتعاون والاتصال الفعال (تلخوخ، 2024).

و يحتل الامتثال التنظيمي مكانة محورية في منظومة الحوكمة المؤسسية، إذ يُشير إلى مدى التزام المنظمة بالتشريعات والأنظمة والمعايير والسياسات الداخلية التي تحكم عملياتها، ويُعد شرطاً أساسياً لاستمرارية الأعمال وحماية سمعة المنظمة وتجنب العقوبات القانونية والمالية. كما أن تقليل المخاطر التشغيلية الناجمة عن قصور العمليات الداخلية أو الأخطاء البشرية أو أعطال الأنظمة يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المنظمات لضمان استقرار عملياتها وتعظيم عوائدها، وقد أكدت الدراسات أن إدارة المخاطر التشغيلية تؤثر تأثيراً إيجابياً دالاً على تحسين ربحية المؤسسات وتقليل مديونيتها وتعزيز قدرتها على الوفاء بالتزاماتها. (Hudáková et al., 2023)

وتتعاظم أهمية الامتثال التنظيمي وإدارة المخاطر التشغيلية في القطاع الصناعي تحديداً نظراً لطبيعته التي تتسم بكثافة العمليات وتعدد مصادر المخاطر وصرامة الاشتراطات التنظيمية المتعلقة بالسلامة والبيئة والجودة، وقد أوضحت الدراسات أن تفعيل وظيفة الرقابة الداخلية وتصميم هيكل تنظيمي مرن وتبني نظام حوكمة فعال يُسهم في تدنية المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها المنظمات (خوجة وعلمي، 2022).

وتتضح العلاقة بين تكامل إدارة الموارد البشرية من جهة والامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية من جهة أخرى، إذ إن بناء منظومة متكاملة لإدارة الموارد البشرية تجمع بين التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والرقمنة وتطوير الكفاءات وترسيخ ثقافة الالتزام يُعد مدخلاً جوهرياً لتعزيز وعي العاملين بمتطلبات الامتثال وتمكينهم من التعامل الاستباقي مع المخاطر، وقد أثبتت الدراسات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر في الأداء التشغيلي للمنظمات وفي استبقاء كفاءاتها البشرية (Ciobanu et al., 2023).

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر تكامل إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض، وذلك في سياق التحولات التي تشهدها البيئة الصناعية السعودية ضمن رؤية المملكة 2030 التي تستهدف تعزيز حوكمة القطاع الصناعي ورفع كفاءته وتنافسيته، ساعيةً إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يُسهم في تعزيز فهم هذه العلاقة وتوجيه الممارسات الإدارية نحو تحقيق التميز المؤسسي المستدام .

2.1 مشكلة الدراسة

يشهد القطاع الصناعي السعودي تحولات هيكلية واسعة النطاق في إطار رؤية المملكة 2030 وبرنامج تطوير الصناعة الوطنية واللوجستيات، حيث تتصاعد متطلبات الامتثال التنظيمي وتزايد تعقيدات المخاطر التشغيلية في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية الحادة والتغيرات التقنية المتسارعة. وتواجه الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض — بوصفها واحدة من أكبر التجمعات الصناعية في المملكة بما تضم من أكثر من خمسمائة منشأة صناعية — تحديات متشعبة ومركبة تتمثل في ضرورة الالتزام بمنظومة متكاملة من الاشتراطات التنظيمية والبيئية والسلامة المهنية ومعايير الجودة، في الوقت الذي تتعرض فيه لمخاطر تشغيلية متعددة المصادر تشمل الأعطال التقنية وانقطاع سلاسل الإمداد وتذبذب مستويات الكفاءة البشرية وقصور أنظمة الرقابة الداخلية، مما ينعكس سلباً على أدائها المالي واستدامتها التنافسية.

وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية تُعد من أكثر الوظائف التنظيمية تأثيراً في تشكيل سلوك العاملين وبناء القدرات المؤسسية وترسيخ ثقافة الامتثال، إلا أن الواقع التطبيقي يكشف عن فجوة جوهريّة تتمثل في أن كثيراً من الشركات الصناعية لا تزال تُدير وظائف الموارد البشرية بمنهجية تجزئية منعزلة، بحيث تعمل وظائف الاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات كجزر منفصلة لا رابط استراتيجي بينها ولا تكامل مع أنظمة الامتثال وإدارة المخاطر. وقد أشارت دراسة تلخوخ (2024) إلى أن غياب التكامل الاستراتيجي بين وظائف الموارد البشرية يُفضي إلى هدر الطاقات وضعف الميزة التنافسية، كما أكدت دراسة Hudáková et al. (2023) أن قصور إدارة المخاطر التشغيلية يؤثر سلباً على ربحية المؤسسات وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية. وفي السياق ذاته كشفت دراسة خوجة وعلمي (2022) أن ضعف أنظمة الرقابة الداخلية وغياب الحوكمة الفعالة يزيدان من حدة المخاطر التشغيلية، بينما أوضحت دراسة Ciobanu et al. (2023) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتكاملة تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر في الأداء التشغيلي واستبقاء الكفاءات.

وتتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الجوهري حول ما إذا كان تكامل إدارة الموارد البشرية — بوصفه منظومة متكاملة تجمع بين التكامل الاستراتيجي والتقني وإدارة الكفاءات والتكامل الثقافي — يمثل مدخلاً فاعلاً لتعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في البيئة الصناعية السعودية. إذ إن المتتبع للأدبيات الأكاديمية يلحظ أن معظم الدراسات السابقة تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مجزأ وربطتها بمتغيرات تابعة مثل الأداء التنظيمي أو الالتزام الوظيفي أو رضا العاملين، في حين تندر الدراسات التي عالجت مفهوم التكامل الشامل لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالامتثال التنظيمي والمخاطر التشغيلية مجتمعين، ولا سيما في القطاع الصناعي الذي يتميز بخصوصية واضحة من حيث كثافة العمالة وتنوع المخاطر وصرامة المتطلبات التنظيمية. وتزداد الحاجة البحثية إلحاحاً في ضوء التقارير الرسمية التي تشير إلى تسجيل عدد من الشركات الصناعية السعودية مخالفات تنظيمية وحوادث تشغيلية يُعزى جزء كبير منها إلى قصور في إدارة العنصر البشري وضعف التنسيق بين الوظائف الإدارية.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر تكامل إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية، التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية، تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري، التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة) على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض؟

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تكامل إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية، التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية، تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري، التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة) على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض.

يتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية (من حيث مواءمة سياسات الاستقطاب والتدريب والتقييم والتعويضات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة) على تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية محل الدراسة.
- تحديد أثر التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية (من حيث استخدام نظم المعلومات المتكاملة وأتمتة إجراءات العمل وتحليل بيانات الموارد البشرية) على تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية محل الدراسة.
- الكشف عن أثر تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري (من حيث التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وبرامج التطوير المهني المستمر وإدارة المواهب وتخطيط المسارات الوظيفية) على تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية محل الدراسة.
- قياس أثر التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة (من حيث ترسيخ قيم الشفافية والمساءلة وتعزيز ثقافة الالتزام المؤسسي وتمكين العاملين وتشجيع المبادرة والإبلاغ عن المخاطر) على تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية محل الدراسة.
- تحديد مستوى تطبيق أبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض، والوقوف على مدى التفاوت بين هذه الشركات في مستوى التطبيق.
- تقييم مستوى الامتثال التنظيمي السائد في الشركات الصناعية محل الدراسة وتشخيص أبرز المخاطر التشغيلية التي تواجهها.
- تقديم إطار مقترح لتعزيز تكامل إدارة الموارد البشرية بما يساهم في رفع مستوى الامتثال التنظيمي والحد من المخاطر التشغيلية في البيئة الصناعية السعودية.

4.1 أسئلة الدراسة

ما أثر تكامل إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية، التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية، تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري، التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة) على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض؟

- س1: ما أثر التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية على تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض؟
- س2: ما أثر التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية على تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض؟
- س3: ما أثر تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري على تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض؟
- س4: ما أثر التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة على تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض؟
- س5: ما مستوى تطبيق أبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض؟
- س6: ما مستوى الامتثال التنظيمي السائد وما أبرز المخاطر التشغيلية التي تواجه الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض؟

5.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية، التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية، تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري، التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة) على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض.

الفروض الفرعية

- H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية على تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض.
- H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية على تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض.
- H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري على تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض.
- H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة على تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض.

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والأجنبية، إذ تندر الدراسات التي تناولت تكامل إدارة الموارد البشرية كمتغير شامل متعدد الأبعاد وربطه بالامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في آن واحد، وخاصة في السياق الصناعي السعودي الذي يشهد تحولات جذرية في إطار رؤية المملكة 2030.
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين أربعة أبعاد لتكامل إدارة الموارد البشرية (الاستراتيجي، التقني، الكفاءات، الثقافي) والمخرجات التنظيمية المتمثلة في الامتثال وتقليل المخاطر، مما يُثري النظريات الإدارية المعاصرة كنظرية الموارد ونظرية أصحاب المصلحة ونظرية رأس المال البشري بأبعاد جديدة تتعلق بالتكامل الوظيفي.

- تُعد الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمخاطر التشغيلية في القطاع الصناعي، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاعين المصرفي والخدمي، مما يوفر إضافة علمية نوعية للأدبيات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر.
- تُسهم الدراسة في بناء نموذج بحثي قابل للاختبار والتكرار في بيئات صناعية مختلفة، مما يفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية مقارنة بين مدن صناعية وقطاعات متعددة، ويعزز التراكم المعرفي في هذا المجال البحثي الناشئ.
- تُسهم الدراسة في تعزيز فهم العلاقة بين الرقمنة والتحول التقني في إدارة الموارد البشرية من جهة، والامتثال التنظيمي من جهة أخرى، وهو موضوع ذو أولوية بحثية متصاعدة في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المملكة العربية السعودية.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق لصانعي القرار ومديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية حول كيفية تصميم وتنفيذ نظم متكاملة لإدارة الموارد البشرية تعزز الامتثال التنظيمي وتحد من المخاطر التشغيلية، مما يُسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- تساعد نتائج الدراسة الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض على تشخيص نقاط القوة والضعف في ممارسات تكامل إدارة الموارد البشرية لديها، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً على الامتثال وتقليل المخاطر، مما يُمكنها من توجيه مواردها واستثماراتها بفاعلية أكبر.
- تدعم الدراسة جهود هيئة المدن والمناطق الاقتصادية الخاصة (ECZA) والهيئة العامة للصناعة وغيرها من الجهات الرقابية والتنظيمية في المملكة من خلال توفير بيانات ميدانية حديثة حول واقع الامتثال والمخاطر التشغيلية في البيئة الصناعية، مما يساعد في صياغة سياسات وتشريعات أكثر فاعلية.
- تُسهم نتائج الدراسة في تعزيز القدرة التنافسية للشركات الصناعية السعودية من خلال تقديم أدلة تطبيقية على أن الاستثمار في تكامل إدارة الموارد البشرية لا يُعد تكلفة إضافية بل استثمار استراتيجي يعود بمنافع ملموسة تتمثل في تقليل الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية وتجنب الغرامات والعقوبات المرتبطة بعدم الامتثال.

7.1 الدراسات السابقة:

المحور الأول: المتغير المستقل (تكامل إدارة الموارد البشرية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

✍ دراسة القرالة: (2018) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت، التمكين) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الوجداني، الاستمراري، المعياري) في مديريات التربية والتعليم بجنوب الأردن. واشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في (11) مديرية تربية وتعليم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود قصور بدرجة متوسطة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، واهتمام بدرجة مرتفعة بتحقيق الالتزام التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة. وأوصت الدراسة بضرورة أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن إطار استراتيجي يأخذ بالاعتبار الظروف البيئية والشخصية للموظفين لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

✍ دراسة العفيف: (2021) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التعويضات والحوافز، التدريب، تقييم الأداء) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الوجداني، الاستمراري، المعياري) في وزارة الثقافة الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة من (58) فقرة. وتكونت العينة من جميع الموظفين الإشرافيين البالغ عددهم (58) موظفاً، واستُرد منها (56) استبانة صالحة بنسبة استجابة (92.7%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة، وأن الالتزام الاستمراري والمعياري جاء بدرجة متوسطة بينما جاء الالتزام الوجداني بدرجة منخفضة، كما وُجد أثر دال إحصائياً ($F \leq 0.05$) لممارسات

إدارة الموارد البشرية مجتمعة على الالتزام التنظيمي. وأوصت بتعزيز تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتعويضات والحوافز وتقييم الأداء العادل ومنظومة القيم التنظيمية لتحسين التزام الموظفين.

✍ دراسة تلي وكارش ومعطالله: (2023) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الخاصة بذوي الإعاقة بالجنوب الكبير.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) على الالتزام التنظيمي في مؤسسات ذوي الإعاقة بمنطقة الجنوب الكبير الجزائري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة وبرنامج SPSS. وتكونت العينة من (245) موظفاً تم اختيارهم بطريقة تناسبية من أصل (660) موظفاً موزعين على مؤسسات في تندوف وأدرار وتيمنون وعين صالح وتمنراست وجانت وإليزي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي. وأوصت بضرورة تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال سياسات وتعليمات تنفيذية توازن بين حاجات المؤسسة والأهداف التنظيمية.

✍ دراسة Ciobanu et al. (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التقييم، المكافآت، مشاركة الموظفين) على الأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء التشغيلي: الكفاءة والفاعلية، استبقاء الموظفين، الهجران التنظيمي) في المنظمات الصحية الرومانية، مع دراسة الدور الوسيط لعملية التغيير التنظيمي بأبعادها (تخطيط التغيير، توصيل التغيير). واستخدمت الدراسة منهج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS 7.3 ومقياس ليكرت الخماسي. وتكونت العينة من (441) موظفاً في منظمات صحية رومانية (174 ذكور، 267 إناث). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً مباشراً إيجابياً ودالاً على الأداء التشغيلي ($c = 0.449$)، واستبقاء الموظفين ($c = 0.355$)، وسلبياً على الهجران التنظيمي ($c = -0.162$)، كما أن عملية التغيير التنظيمي تتوسط هذه العلاقات بشكل دال إحصائياً ($p < 0.001$) وكانت موثوقة النموذج ممتازة ($\text{Cronbach's Alpha} > 0.8$)، ($\text{SRMR} = 0.056$). وأوصت بضرورة دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية مع إدارة عمليات التغيير التنظيمي لتحقيق أداء متميز.

✍ دراسة Teng et al. (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الجمع بين مرونة المؤسسة بأبعادها (القدرات المعرفية، القدرات السلوكية، القدرات السياقية) وممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت والحوافز، الفرص الوظيفية الداخلية، مشاركة المعلومات) على أداء المؤسسة. واستخدمت الدراسة منهج التحليل النوعي المقارن للمجموعات الضابية (fsQCA 2.5) مع مقياس ليكرت السباعي. وتكونت العينة من (119) استبانة صالحة من أصل (150) تم جمعها خلال الفترة يناير - مارس 2021 (82 ذكور، 37 إناث)، وشملت مستويات إدارية مختلفة (4% إدارة عليا، 35% إدارة وسطى، 25% إدارة دنيا، 25% موظفون). وتنوعت القطاعات: 35% تصنيع، 21.7% إنترنت. وكانت قيم ألفا كرونباخ $0.70 >$ لجميع المتغيرات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقييم الأداء والتدريب يمثلان شروطاً جوهرية في جميع تكوينات الأداء العالي، وأن مشاركة المعلومات ظهرت كشرط جوهري في خمسة من ستة تكوينات، وأن ست مسارات تحقق أداءً عالياً باتساق إجمالي (0.99) وتغطية (0.75). وأوصت بضرورة السعي لتطوير مرونة المؤسسة وممارسات الموارد البشرية معاً وإنشاء نظام اجتماعات فعال لمشاركة المعلومات.

✍ دراسة بوعبدالله وعياد: (2023) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في ظل تبني نهج الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، الصحة والسلامة المهنية) على الأداء التنظيمي بأبعاده (العمليات الداخلية، النمو والتعلم، الأداء المالي) في ظل تبني أبعاد الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر) في مؤسسة لصناعة القفازات والمعدات الطبية بعين تموشنت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج SPSS. وتكونت العينة من (65) عاملاً على مختلف المستويات الإدارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية قوية ودالة إحصائياً ($p < 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الجودة الشاملة، وبين هذه الأبعاد والأداء التنظيمي. وأوصت بتعزيز التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونهج الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنظيمي.

✍ دراسة تلخوخ: (2024) تكامل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (وحدات العمل، الفرق، التعاون، الاتصال، خدمة رأس المال البشري، تسهيل المعرفة، إنشاء العلاقات، والانتشار السريع) على الميزة التنافسية (التكاليف، الكفاءة، الخدمات الوظيفية) في منظمات الأعمال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تسمح بالتكامل مع إدارة المعرفة لإنتاج ميزات تنافسية مرتبطة بالتكاليف والكفاءة والخدمات الوظيفية. وأوصت بضرورة تبني منهج تكاملي بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة لتعزيز القدرة التنافسية.

✍ دراسة: (Aburumman et al. (2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التعويضات، علاقات الموظفين) على الأداء التنظيمي من خلال مراجعة منهجية وتحليل مسحي لـ (40) دراسة سابقة منشورة. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية والتحليل المسحي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وأن فشل المنظمات في تبني ممارسات فعالة يؤدي لارتفاع معدل دوران العمالة وتراجع الإنتاجية. وأوصت بضرورة دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية التنظيمية الشاملة لتحقيق أقصى أداء.

✍ دراسة: (Mwambela (2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (الحوافز والمكافآت، نظام التدريب الرسمي، الاستقطاب والاختيار، تقييم الأداء الرسمي، التطوير الوظيفي، الفرص الوظيفية الداخلية، التطوير التنظيمي) على الأداء التنظيمي في الشركات الربحية بزامبيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي مع الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، وأُرسلت أربع استبانات لكل شركة لرئيس الموارد البشرية ورؤساء الأقسام والمدراء. وتكونت العينة من (169) شركة ربحية تم اختيارها بالعينة العشوائية الطبقية (55.6% ذكور، 44.4% إناث؛ 52.1% ماجستير). وكان معامل ألفا كرونباخ الإجمالي (0.831). وأظهرت النتائج معامل ارتباط متعدد ($R = 0.644$)، ومعامل تحديد معدّل ($\text{Adjusted } R^2 = 0.389$)، أي أن 41.5% من التباين في الأداء التنظيمي يُعزى للممارسات الاستراتيجية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاستقطاب والاختيار ($\beta = 0.268$)، والحوافز والمكافآت ($\beta = 0.258$)، والتطوير

التنظيمي ($\beta = 0.248$)، وتقييم الأداء الرسمي ($\beta = 0.184$) لها تأثير دال إحصائياً ($p < 0.05$) على الأداء التنظيمي، بينما لم يكن تأثير التطوير الوظيفي دالاً. وأوصت بضرورة تعزيز أنظمة الحوافز والاستقطاب وتقييم الأداء كأولويات استراتيجية لتحقيق التميز التنظيمي.

دراسة: Aloulou & Alshohail (2026)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) بأبعادها (الحوكمة، إدارة المخاطر، الامتثال) على الكفاءة التشغيلية وسمعة الشركة في الشركات السعودية القائمة على التكنولوجيا، مع دراسة الدور الوسيط للكفاءة التشغيلية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام استبانة على مقياس ليكرت الخماسي وتحليل الانحدار الهرمي المتعدد واختبار Sobel وطريقة Hayes PROCESS. وتكونت العينة من (126) مديراً ومهنيّاً في شركات سعودية (46 % اتصالات، 26.2 % تكنولوجيا، 7.9 % مالية) جُمعت خلال أبريل - مايو 2025. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة ($\beta = 0.314$)، وإدارة المخاطر ($\beta = 0.235$)، والامتثال ($\beta = 0.228$) جميعها تؤثر إيجابياً وبدلالة إحصائية ($p < 0.01$) على الكفاءة التشغيلية، وأن الكفاءة التشغيلية تتوسط جزئياً العلاقة بين الحوكمة والسمعة ($z = 2.64, p < 0.05$)، وتتوسط كلياً بين الامتثال والسمعة. وأوصت بضرورة تبني أطر حوكمة ومخاطر وامتثال متكاملة كأداة استراتيجية وليس مجرد متطلب تنظيمي.

المحور الثاني: المتغير التابع (الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة سعيد: (2020) أثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحسين أداء الموارد البشرية بأبعاده (التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز، تحسين بيئة العمل ودعم الابتكار) على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة. وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في عينة من البنوك التجارية الجزائرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عملية تحسين أداء الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في التقليل من المخاطر التشغيلية، وخاصة بعد التدريب والتطوير الذي كان

الأكثر تأثيراً. وأوصت بضرورة تكثيف برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل لتقليل المخاطر التشغيلية.

✍ دراسة شكر: (2020) دور الامتثال التنظيمي في تقليل المخاطر التشغيلية: دراسة ميدانية.

الدراسة إلى التعرف على دور الامتثال التنظيمي بأبعاده (الامتثال القانوني، الامتثال الإداري، الامتثال الأخلاقي) على تقليل المخاطر التشغيلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الامتثال التنظيمي يسهم بشكل ملحوظ في تقليل المخاطر التشغيلية، وأن بُعد الامتثال القانوني هو الأكثر تأثيراً. وأوصت بضرورة التدريب المستمر على متطلبات الامتثال وتحديث السياسات التنظيمية بشكل دوري.

✍ دراسة خوجة وعلمي: (2022) أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية بالتطبيق على شركات التأمين الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية بأبعادها (مؤشرات البيئة الداخلية، مؤشرات البيئة الخارجية، التغيرات في ظروف السوق، العيوب الاستراتيجية) على المخاطر التشغيلية في شركات التأمين الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأداة الاستبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS v.20 وطريقة المربعات الجزئية الصغرى للمعادلات الهيكلية ببرنامج SmartPLS v3.2.8. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لجميع مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية ما عدا التغيرات في ظروف السوق والعيوب الاستراتيجية. وأوصت بضرورة تفعيل وظيفة الرقابة الداخلية، وتصميم هيكل تنظيمي مرن، وتبني نظام حوكمة فعال لتدنية المخاطر التشغيلية.

✍ دراسة: Hudáková et al. (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (الاستفادة الكافية من الطاقة الإنتاجية ORS1، مدى ملاءمة أسعار الموردين ORS2، توزيع المنتجات/الخدمات ORS3، العلاقة مع الموردين ORS4) على الأداء المالي بأبعاده (ربحية المؤسسة FPS1، مدى ملاءمة المديونية FPS2، القدرة على سداد الالتزامات FPS3) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدول مجموعة فيشغراد الأربع.

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي مع الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي وتحليل الارتباط ونمذجة الانحدار الخطي. وتكونت العينة من (1090) مالكاً ومديراً تنفيذياً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (301 بولندا، 362 التشيك، 162 سلوفاكيا، 265 المجر)، جُمعت البيانات خلال ديسمبر 2022 - يناير 2023، بنسبة 64.6% مؤسسات صغرى و78.8% من الملاك. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المخاطر التشغيلية لها أثر إيجابي دال إحصائياً على تحسين ربحية المؤسسة وتقليل مديونيتها وتعزيز قدرتها على سداد التزاماتها، مع وجود فروق بين الدول في إدراك هذا الأثر. وأوصت بضرورة تبني نهج استباقي لإدارة المخاطر التشغيلية لتحسين الأداء المالي والاستدامة.

✍ دراسة: (Cornwell et al. (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام تحليلات البيانات بأبعادها (تحديد المخاطر، العوامل السببية، تقدير المخاطر، التنبؤ بالمخاطر، اتخاذ قرارات المخاطر) في إدارة المخاطر التشغيلية في قطاعي الخدمات المالية والطاقة والموارد الطبيعية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات مع تحليل بليومتري وتحليل محتوى. وتكونت العينة من (191) دراسة ذات صلة تم اختيارها من (2538) منشوراً عبر قواعد بيانات Scopus و Web of Science. وتوصلت نتائج الدراسة إلى خمسة محاور رئيسية لاستخدام تحليلات البيانات في إدارة المخاطر التشغيلية، وأن قطاع الطاقة يركز على تحديد العوامل السببية والتنبؤ بالحوادث بينما قطاع الخدمات المالية أكثر نضجاً في تقدير المخاطر. وأوصت بتبني منظور المخاطر المتعددة وتوسيع استخدام تحليلات البيانات المتقدمة لتعزيز إدارة المخاطر التشغيلية.

✍ دراسة اليمني: (2024) أثر إدارة المخاطر التشغيلية على رفع كفاءة نظم الرقابة الداخلية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، متابعة المخاطر) على كفاءة نظم الرقابة الداخلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لإدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة نظم الرقابة الداخلية. وأوصت بتعزيز الربط بين إدارة المخاطر التشغيلية ونظم الرقابة الداخلية وتطوير آليات المتابعة المستمرة.

✍ دراسة الرحاحلة: (2025) دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الامتثال لإدارة مخاطر الأمن

السيبراني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلم الآلي، معالجة اللغة الطبيعية، التحليل التنبؤي) في تعزيز الامتثال لإدارة مخاطر الأمن السيبراني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المراجعة الأدبية المنهجية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الامتثال وإدارة المخاطر السيبرانية عبر الكشف الاستباقي عن التهديدات وتحليل الأنماط السلوكية. وأوصت بضرورة تبني المنظمات لتقنيات الذكاء الاصطناعي في أنظمة الامتثال وإدارة المخاطر.

8.1 الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع عدد كبير من الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية، إذ تشترك مع دراسة تلخوخ (2024) ودراسة Ciobanu et al. (2023) ودراسة Mwambela (2024) في التأكيد على أهمية تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفه رافعة استراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي، كما تلتقي مع دراسة الزغيلات القرالة (2018) ودراسة Aburumman (2024) في تناول أبعاد محددة لممارسات الموارد البشرية كالاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء والحوافز وأثرها على الالتزام والأداء، فضلاً عن اتفاقها مع دراسة خوجة وعلمي (2022) ودراسة Hudáková et al. (2023) في التركيز على المخاطر التشغيلية وآليات تقليلها من خلال الرقابة الداخلية والحوكمة الفعالة. وتتوافق كذلك مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي أداةً منهجية، واستخدام الاستبانة وسيلةً رئيسة لجمع البيانات الأولية، وتوظيف الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل الانحدار ومعاملات الارتباط ونمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات.

غير أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة وتختلف معها في عدة أبعاد جوهرية تمنحها إضافة علمية مستقلة؛ فمن حيث النموذج المفاهيمي، لم تتناول أيٌّ من الدراسات السابقة تكامل إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة مجتمعةً — الاستراتيجي والتقني/الرقمي والكفاءات وتطوير رأس المال البشري والثقافي/البيئة الداعمة — في نموذج واحد يربطها بمتغير تابع مركّب يجمع بين الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية، حيث ركّزت دراسة تلخوخ (2024) على البُعد المعرفي فقط، واقتصرت دراسة Teng et al. (2023) على ممارسات الموارد البشرية التقليدية دون إدماج البُعد الثقافي والتقني. ومن حيث السياق التطبيقي، تتفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية بالرياض — وهو قطاع حيوي مرتبط برؤية المملكة العربية السعودية 2030 — في حين طُبِّقت الدراسات السابقة في

بيئات مختلفة كوزارات التربية الأردنية (الزغيلات القرالة، 2018)، وشركات التأمين الجزائرية (خوجة وعلمي، 2022)، ومؤسسات القطاع العام الروماني (Ciobanu et al., 2023)، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنزانيا (Mwambela, 2024). كما تختلف الدراسة الحالية في حجم عينتها المستهدف البالغ 420 استبانة موزعة وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وهو ما يفوق عينات عدد من الدراسات السابقة ويعزز القدرة على تعميم النتائج ضمن المجتمع المستهدف.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: تكامل إدارة الموارد البشرية

يُعد مفهوم تكامل إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تطورت استجابة للتحولات الجذرية في بيئة الأعمال المعاصرة، وينبثق هذا المفهوم من الانتقال الفكري الذي شهده حقل إدارة الموارد البشرية من المقاربة التقليدية التي تتعامل مع وظائف الموارد البشرية كأشطة إدارية منفصلة ومستقلة عن بعضها بعضاً إلى المقاربة الاستراتيجية التي تنظر إليها بوصفها منظومة متكاملة ومتراصة تعمل في تناغم مع الأهداف الاستراتيجية الكلية للمنظمة. ويُشير تكامل إدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة إلى المواءمة المنهجية والشاملة بين مختلف وظائف وعمليات إدارة الموارد البشرية على المستويات الاستراتيجية والتقنية والبشرية والثقافية بما يضمن اتساق السياسات والإجراءات وتعاضد مخرجاتها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز. وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حين تتكامل مع الوظائف المعرفية والتنظيمية الأخرى تُنتج ميزات تنافسية مرتبطة بالكفاءة والتكاليف وجودة الخدمات من خلال آليات التعاون والاتصال وتسهيل المعرفة (تلخوخ، 2024). كما أثبتت الدراسات أن التطوير المتزامن لممارسات الموارد البشرية مع القدرات المؤسسية الأخرى يُفضي إلى مسارات متعددة لتحقيق أداء مؤسسي عالٍ لا يمكن بلوغه من خلال ممارسة فردية بمعزل عن غيرها. (Teng et al., 2023)

وتتحدد أبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة في أربعة أبعاد رئيسية. يتمثل البعد الأول في التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية والذي يُعرّف إجرائياً بأنه درجة المواءمة بين سياسات وممارسات الاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات من جهة والأهداف الاستراتيجية الكلية للمنظمة من جهة أخرى، بحيث تعمل هذه الوظائف كمنظومة متسقة تدعم التوجه الاستراتيجي وتساهم في تنفيذه. وقد أوضحت الدراسات أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تستلزم مشاركة فاعلة لمديري الموارد البشرية

في صنع القرار الاستراتيجي إلى جانب كبار المديرين لتحقيق التكامل الحقيقي بين أهداف الموارد البشرية وأهداف المنظمة. (Mwambela, 2024)

أما البُعد الثاني فيتمثل في التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية ويُعرّف إجرائياً بأنه مستوى توظيف نظم المعلومات المتكاملة والتقنيات الرقمية في أتمتة إجراءات الموارد البشرية وتحليل بياناتها وربطها بالأنظمة التنظيمية الأخرى كأنظمة الجودة والسلامة والامتثال، مما يُتيح تدفقاً سلساً للمعلومات واتخاذ قرارات مبنية على البيانات. ويُعد التكامل التقني ركيزة أساسية في المنظمات المعاصرة حيث أثبتت الدراسات أن الرقمنة تُحدث تحولاً جوهرياً في إدارة المخاطر والامتثال من خلال تمكين المراقبة الاستباقية واتخاذ القرارات في الوقت الحقيقي. (Cornwell et al., 2023)

ويتناول البُعد الثالث تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري والذي يُعرّف إجرائياً بأنه مدى تبني المنظمة لمنهجية شاملة في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتصميم برامج التطوير المهني المستمر وإدارة المواهب وتخطيط المسارات الوظيفية بشكل مترابط يضمن توفير الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب. وقد أشارت الأدبيات إلى أن التدريب وتقييم الأداء يمثلان شروطاً جوهريّة في جميع تكوينات الأداء العالي وأن الاستثمار في تطوير مهارات العاملين يُسهم بشكل مباشر في تحسين جودة العمليات وتقليل الأخطاء التشغيلية. (Teng et al., 2023)

ويتصل البُعد الرابع بـ التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة والذي يُعرّف إجرائياً بأنه درجة نجاح المنظمة في ترسيخ منظومة من القيم المشتركة كالشفافية والمساءلة والنزاهة وتعزيز ثقافة الالتزام المؤسسي وتمكين العاملين وتشجيعهم على المبادرة والإبلاغ عن المخاطر والمخالفات. وقد بيّنت الدراسات أن القيم التنظيمية المشتركة تلعب دوراً محورياً في تعزيز ثقافة الامتثال وأن المنظمات التي تتجح في دمج هذه القيم في ممارساتها اليومية تحقق مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي. (Plasencia Soler et al., 2023)

ثانياً: الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

يمثل الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية المتغير التابع في هذه الدراسة، ويُعالج بوصفه محوراً واحداً متكاملًا يعكس الوجهين المتلازمين لحماية المنظمة واستدامة عملياتها. ويُعرّف الامتثال التنظيمي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه درجة التزام الشركات الصناعية بالأنظمة والتشريعات واللوائح الحكومية والمعايير الصناعية والسياسات الداخلية المنظمة لعملياتها، بما يشمل اشتراطات السلامة والصحة المهنية والبيئة

ومعايير الجودة وأنظمة العمل والتوظيف. أما المخاطر التشغيلية فتُعرّف بأنها احتمالية تعرض المنظمة لخسائر مادية أو معنوية ناجمة عن قصور أو فشل في العمليات الداخلية أو الموارد البشرية أو الأنظمة التقنية أو أحداث خارجية، وتشمل الأخطاء البشرية والأعطال التقنية وانقطاع سلاسل الإمداد وعدم كفاية الطاقة الإنتاجية. وقد عرّف Lopez المخاطر التشغيلية بأنها مخاطر الخسارة الناشئة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية والأفراد والأنظمة أو الأحداث الخارجية. (Hudáková et al., 2023)

ويُعرّف تقليل المخاطر التشغيلية إجرائياً بأنه مجموعة الجهود والإجراءات المنهجية التي تتخذها المنظمة للحد من احتمالية وقوع المخاطر التشغيلية وتخفيف آثارها السلبية على العمليات والأداء المؤسسي، وذلك من خلال آليات التحديد المبكر والتقييم المنتظم والمعالجة الاستباقية والمتابعة المستمرة. وقد أوضحت الأدبيات أن تفعيل وظيفة الرقابة الداخلية وتبني نظام حوكمة فعال يُسهمان في تدنية المخاطر التشغيلية وتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التهديدات المحتملة (خوجة وعلمي، 2022)

ثالثاً: الأسس النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى عدة نظريات إدارية تُشكّل إطارها التفسيري. تأتي في مقدمتها نظرية الموارد (Resource-Based View) التي ترى أن الموارد الداخلية الفريدة وغير القابلة للتقليد تمثل مصدر الميزة التنافسية المستدامة، وأن تكامل إدارة الموارد البشرية يُعد قدرة تنظيمية استراتيجية تُعزز الأداء وتُقلل المخاطر (Aloulou & Alshohail, 2026). كما تستند الدراسة إلى نظرية رأس المال البشري التي تؤكد أن الاستثمار في تطوير معارف ومهارات العاملين يعود بعوائد إيجابية على المنظمة من حيث الإنتاجية والجودة والالتزام، وهو ما يتحقق بصورة أفضل حين تتكامل وظائف التدريب والتطوير مع التقييم والتعويضات في منظومة متسقة (تلي وكارش ومعطالله، 2023). وتستفيد الدراسة كذلك من نظرية أصحاب المصلحة التي تُبرر أهمية الامتثال التنظيمي بوصفه استجابة لتوقعات مختلف الأطراف ذات العلاقة من جهات تنظيمية ومستثمرين وعملاء ومجتمع، وأن تكامل إدارة الموارد البشرية يُسهم في بناء الثقة مع هذه الأطراف من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة التشغيلية. وأخيراً تستند الدراسة إلى نظرية التبادل الاجتماعي التي تُفسر كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تشكيل اتجاهات العاملين وسلوكياتهم نحو الالتزام التنظيمي، حيث أثبتت الدراسات أن إدراك العاملين لفاعلية ممارسات الموارد البشرية يؤثر إيجابياً في مواقفهم وسلوكياتهم المعززة للأداء التنظيمي والامتثال. (Ciobanu et al., 2023)

وبناءً على ما تقدم من أسس نظرية ومفاهيمية، يتبلور النموذج البحثي لهذه الدراسة في افتراض وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين تكامل إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة والامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض، وهو ما ستسعى الدراسة إلى اختبار ميدانياً والتحقق من صحته.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن الباحث من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وسيُستخدم هذا المنهج في شقين متكاملين: الشق النظري الذي سيتضمن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بتكامل إدارة الموارد البشرية والامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية لبناء الإطار النظري للدراسة، والشق الميداني الذي سيعتمد على جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة باستخدام أداة الاستبانة المُصممة خصيصاً لهذا الغرض.

وسيتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في رصد واقع تطبيق أبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية ومستوى الامتثال التنظيمي والمخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض، ثم تحليل البيانات المجمعة إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة وقوة الأثر بين المتغير المستقل بأبعاده الأربعة والمتغير التابع، وصولاً إلى استخلاص النتائج وتقديم التوصيات المبنية على الأدلة الميدانية.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) في الشركات الصناعية العاملة في المدينة الصناعية الثانية في الرياض، والتي تضم وفقاً لبيانات هيئة المدن والمناطق الاقتصادية الخاصة ما يزيد عن (500) منشأة صناعية تعمل في قطاعات متنوعة تشمل الصناعات الغذائية والكيميائية والمعدنية والبلاستيكية ومواد البناء والصناعات الهندسية وغيرها. ويُقدّر إجمالي عدد العاملين في هذه المنشآت بما يتجاوز (30,000) عامل، ويُقدّر عدد العاملين في المستويات

الإدارية المستهدفة (مدирين، رؤساء أقسام، مشرفون، ومسؤولو الموارد البشرية والامتثال والجودة وإدارة المخاطر) بنحو (5,000) موظف يمثلون مجتمع الدراسة المستهدف.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة إجراء مسح شامل، سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية من العاملين في المستويات الإدارية المذكورة، وذلك وفقاً لمعادلة ستيفن ثومبسون لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وبناءً على ذلك سيبلغ الحد الأدنى المطلوب للعينة نحو (357) مفردة، وسيتم توزيع (420) استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة. وسيُراعى في اختيار العينة التمثيل المتناسب لحجم الشركات (صغيرة، متوسطة، كبيرة) والقطاعات الصناعية المختلفة والمستويات الإدارية المتعددة لضمان تمثيل مجتمع الدراسة بشكل دقيق ومتوازن.

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر البيانات:

- **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية ذات العلاقة (هيئة المدن والمناطق الاقتصادية الخاصة، وزارة الصناعة والثروة المعدنية، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية)، وقواعد البيانات الإلكترونية العالمية مثل Scopus و Web of Science و Google Scholar و Emerald و ScienceDirect، وذلك لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة.
- **المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة المُصممة لهذا الغرض، والتي ستوزع إلكترونياً وورقياً على العاملين في المستويات الإدارية في الشركات الصناعية محل الدراسة.

13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة مُحكمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكون من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية — وسيتضمن (6) فقرات تشمل: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، حجم الشركة، والقطاع الصناعي.

القسم الثاني: المتغير المستقل (تكامل إدارة الموارد البشرية) — وسيتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد، على النحو التالي:

- **البُعد الأول:** التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية — (4) فقرات.
- **البُعد الثاني:** التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية — (4) فقرات.
- **البُعد الثالث:** تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري — (4) فقرات.
- **البُعد الرابع:** التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة — (4) فقرات.

القسم الثالث: المتغير التابع (الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية) — وسيتكون من (10) فقرات في محور واحد تقيس مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية بشكل متكامل.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (32) فقرة (6 ديموغرافية + 16 للمتغير المستقل + 10 للمتغير التابع). وستُقاس فقرات المتغيرين المستقل والتابع باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة). وسيتم التحقق من صدق الأ

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28) وبرنامج (AMOS v.26) لنمذجة المعادلات الهيكلية، وستوظف الأساليب الإحصائية التالية:

- **أساليب الإحصاء الوصفي:** وتشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والتنظيمية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها وترتيب أهميتها النسبية.
- **أساليب التحقق من صدق الأداة وثباتها:** وتشمل معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي، ومعامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) لاختبار الصدق البنائي.

- أساليب اختبار التوزيع الطبيعي :وتشمل اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) ومعاملات الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات وتحديد مدى ملاءمتها للاختبارات البارامترية.
- أساليب الإحصاء الاستدلالي :وتشمل تحليل الارتباط البسيط والمتعدد (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) واختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل منفرد، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد، وتحليل الانحدار التدريجي (Stepwise Regression) لتحديد الأبعاد الأكثر إسهاماً في تفسير التباين في المتغير التابع.

15.1 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية :**سنتقصر الدراسة على دراسة أثر تكامل إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة (التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية، التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية، تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري، التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة) كمتغير مستقل، على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية كمتغير تابع.
- **الحدود المكانية :**سُطبّق الدراسة على الشركات الصناعية العاملة في المدينة الصناعية الثانية في الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية :**سيتم جمع البيانات الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447هـ / 2026 م.
- **الحدود البشرية :**سنتقصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية (مديرون، رؤساء أقسام، مشرفون، ومسؤولو الموارد البشرية والامتثال والجودة وإدارة المخاطر) في الشركات الصناعية محل الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: تكامل إدارة الموارد البشرية

1.1.2 تمهيد

شهد الفكر الإداري المعاصر تحولات جوهرية في النظر إلى وظيفة الموارد البشرية، إذ انتقلت هذه الوظيفة من كونها نشاطاً إدارياً تقليدياً يُعنى بالشؤون الوظيفية والإجرائية، إلى كونها وظيفة استراتيجية محورية تُسهم في صياغة التوجهات الكبرى للمنظمة وتُحدد قدرتها على الاستجابة لمتغيرات البيئة التنافسية. وفي خضم هذا التحول، برز مفهوم "تكامل إدارة الموارد البشرية" بوصفه استجابةً نظرية وتطبيقية لمحدودية المقاربات الجزئية التي عالجت ممارسات الموارد البشرية باعتبارها أنشطة منفصلة كالاستقطاب والتدريب والتقييم والتعويض، دون النظر إلى ما بينها من ترابط بنيوي ووظيفي. ويعكس هذا التكامل توجهاً حديثاً يقوم على الموائمة بين السياسات والممارسات داخل الوظيفة الواحدة من جهة، وبين هذه الوظيفة والاستراتيجية العامة للمنظمة من جهة أخرى، بما يُحقق اتساقاً داخلياً وخارجياً يُعزز من فاعلية رأس المال البشري.

ويستمد هذا التوجه أهميته من كون البيئة الصناعية المعاصرة، ولا سيما في القطاعات كثيفة التنظيم كالقطاع الصناعي السعودي، باتت تتسم بتعدد متزايد في المتطلبات التشريعية، وتسارع في التحولات التقنية، وارتفاع في معايير الامتثال والحوكمة. ومن ثَمَّ، لم يعد بمقدور إدارات الموارد البشرية أن تعمل بمعزل عن المنظومة الشاملة للمنظمة، بل أصبح لزاماً عليها أن تتكامل أفقياً ورأسياً، وتقنياً وثقافياً، لضمان مساهمتها في بناء قدرات تنظيمية مستدامة. ويأتي هذا المبحث ليؤسس نظرياً لمفهوم التكامل في إدارة الموارد البشرية، مستعرضاً تعريفاته وأهميته وأهدافه وأبعاده، مع إبراز المداخل الفكرية المختلفة التي عالجت، وموقع هذه الدراسة من تلك المداخل.

2.1.2 مفهوم تكامل إدارة الموارد البشرية

يُمثل تكامل إدارة الموارد البشرية حقلاً مفاهيمياً ثرياً تعددت فيه المداخل النظرية وتنوعت التعريفات بحسب الزاوية التي ينظر منها الباحثون. فمن منظور استراتيجي، يُعرّف التكامل بوصفه عملية مواءمة

شاملة بين سياسات الموارد البشرية وممارساتها وبين التوجه الاستراتيجي للمنظمة، بحيث تتحول هذه الإدارة من وظيفة مساندة إلى شريك استراتيجي فاعل في صياغة القرارات الكبرى وتنفيذها. وفي هذا السياق، يُشير التيجاني (٢٠٢٢) إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تكتسب معناها الحقيقي حين تندمج في منظومة التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، فتُسهّم في بناء قدرات تنظيمية متجددة ترتبط برسالة المنظمة وأهدافها بعيدة المدى، لا أن تظل أسيرة الممارسات الإجرائية اليومية.

ومن زاوية مغايرة، يتناول تلخوخ (٢٠٢٤) المفهوم بوصفه عملية تكامل بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة المعرفة، إذ يرى أن التكامل لا يقتصر على المواءمة الداخلية بين الوظائف، بل يمتد ليشمل التقاء الموارد البشرية مع الأصول المعرفية للمنظمة في إطار سعيها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويُضيف هذا التعريف بُعدًا معرفيًا للمفهوم، يجعل من الموارد البشرية حاضنةً للمعرفة التنظيمية ووسيطاً في توليدها ونشرها وتوظيفها.

أما الشيداني (٢٠٢٦)، فيتبنى منظوراً قيادياً تكاملياً، إذ يربط بين القيادة الإدارية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، معتبراً أن التكامل يتحقق حين تتلاقى الرؤية القيادية مع أدوات الموارد البشرية في منظومة موحدة تُعزز الأداء المؤسسي. ويُبرز هذا التعريف الدور المحوري للقيادة بوصفها العامل الذي يُحوّل التكامل من تصور نظري إلى ممارسة فعلية داخل البيئة التنظيمية.

ويتجه أحمد (٢٠٢٣) في توصيفه للمفهوم إلى ربطه بالاستدامة، فتُعرّف ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة بوصفها منظومة متكاملة من السياسات التي تستهدف تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يُحقق أداءً تنافسياً متجدداً. ويُسهّم هذا التعريف في توسيع نطاق المفهوم ليشمل البعد الزمني طويل المدى، والاهتمام بالأطراف ذات المصلحة المتعددة، لا الموظفين فحسب.

ومن منظور وظيفي تطبيقي، يُشير بلعربي وعيسى (٢٠٢٣) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تكتسب فاعليتها حين تتكامل مع مدخل الجودة الشاملة، بحيث تُصاغ السياسات والإجراءات بصورة منسجمة مع متطلبات التحسين المستمر ومعايير الجودة في مختلف الوظائف التنظيمية. ويُؤكد هذا الطرح أن التكامل ليس عملية داخلية بحتة، بل يمتد ليشمل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمنظومات الإدارية الأخرى داخل المنظمة.

وفي السياق الدولي، يطرح (Mwita (2024) مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوصفها عملية تكامل بين الممارسات الإدارية والأهداف التنظيمية، تقوم على مبدأ المواءمة بين الموارد البشرية المتاحة والتوجهات المستقبلية للمنظمة في سياق تنافسي متغير. ويُعزز (Aloulou et al. (2024) هذا الفهم بطرحهم لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بوصفها منظومة متكاملة تستهدف الاحتفاظ بالكفاءات وتعزيز الأداء التنظيمي في آن واحد، فالتكامل في هذا التصور يقوم على ترابط بين سياسات الجذب والتطوير والاحتفاظ ضمن إطار استراتيجي موحد.

ويُقدم (Ciobanu et al. (2023) تصورًا يربط بين ممارسات الموارد البشرية وعمليات التغيير التنظيمي، إذ يرون أن التكامل يتجلى في قدرة هذه الممارسات على تفعيل عمليات التغيير ودعمها، بحيث تعمل الموارد البشرية بوصفها ميسرًا للتحويل التنظيمي لا مجرد مستجيب له. ومن زاوية مغايرة، يطرح (Aburumman et al. (2024) المفهوم في سياق ممارسات الموارد البشرية بوصفها حزمة متناسقة من السياسات والإجراءات التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق أثر تراكمي على الأداء التنظيمي، وهو ما يُعرف في الأدبيات بمنظور "الحزم" أو "النظم" في إدارة الموارد البشرية.

وفي مدخل أكثر حداثة، يُسهم (Teng et al. (2023) في إثراء المفهوم بربطه بمرونة المنظمة، إذ يُقدمون ممارسات الموارد البشرية المتكاملة بوصفها قدرة على بناء الصمود التنظيمي في مواجهة الاضطرابات البيئية. ويكمل (Acquah et al. (2021) هذا الطرح بإدخال البعد البيئي عبر مفهوم الممارسات الخضراء للموارد البشرية، التي تُمثل تكاملًا بين الاعتبارات البيئية وممارسات إدارة الأفراد ضمن سلاسل التوريد المستدامة.

ومن خلال استعراض هذه التعريفات يتضح أن مفهوم تكامل إدارة الموارد البشرية يتسم بتعدد المداخل وتنوع الزوايا، فمنها ما يُركز على الاستراتيجية، ومنها ما يبرز البعد المعرفي، ومنها ما يستحضر القيادة، ومنها ما يُدمج الاستدامة، ومنها ما يربطه بالتحول الرقمي والمرونة التنظيمية. ويرى الباحث في ضوء ما تقدم أن تكامل إدارة الموارد البشرية يُمثل منظومة متعددة الأبعاد تقوم على المواءمة المتزامنة بين الاستراتيجية التنظيمية وممارسات الموارد البشرية، وعلى الترابط الداخلي بين هذه الممارسات ذاتها، وعلى اندماجها مع المنظومات التقنية والثقافية والمعرفية للمنظمة، بما يُمكنها من بناء قدرات بشرية متكاملة قادرة على الاستجابة لمتطلبات الامتثال التنظيمي ومواجهة المخاطر التشغيلية في البيئات الصناعية المعاصرة.

ويتميز هذا التصور بأنه يتجاوز النظرة الجزئية إلى ممارسات الموارد البشرية، ويُؤسس لرؤية شمولية تتسق مع طبيعة المنظمات الصناعية الحديثة التي تعمل في بيئات عالية التعقيد والتنظيم.

3.1.2 أهمية تكامل إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية تكامل إدارة الموارد البشرية من كونه يُمثل الإطار الذي تتحول من خلاله ممارسات إدارة الأفراد من نشاطات متناثرة إلى منظومة متماسكة قادرة على إحداث أثر تراكمي في الأداء التنظيمي. فالمنظمات الصناعية التي تعمل في بيئات معقدة، كذلك الموجودة في المدن الصناعية الكبرى، تواجه تحديات لا يمكن مواجهتها بممارسات منعزلة، بل تستدعي رؤية متكاملة تربط بين السياسات والإجراءات والثقافة والتقنية، بما يُتيح للمنظمة استثمار رأس مالها البشري بأقصى كفاءة ممكنة.

ويُشير التيجاني (٢٠٢٢) إلى أن أهمية تكامل إدارة الموارد البشرية تتجلى في عدة محاور؛ فهو، أولاً، يُحقق التكامل الاستراتيجي بين الموارد البشرية والمنظومة الإدارية الشاملة، بحيث تتحول هذه الإدارة إلى شريك في صياغة القرارات لا مجرد منفذ لها. وهو، ثانياً، يُسهم في تعزيز قدرة المنظمة على استشراف المستقبل واستيعاب التحولات البيئية من خلال بناء قدرات بشرية قادرة على التكيف. وهو، ثالثاً، يُرسخ مبدأ الاتساق بين الأهداف الكلية والأهداف الوظيفية، فيرتفع مستوى الانسجام التنظيمي ويتقلص هدر الموارد الناتج عن تعارض التوجهات.

ويرى تلخوخ (٢٠٢٤) أن أهمية التكامل تتجلى في كونه يُمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية مستدامة عبر الدمج بين الموارد البشرية والمعرفة التنظيمية؛ إذ تتحول الموارد البشرية إلى وعاء حافظ للمعرفة الضمنية والصريحة، وإلى وسيط ناقل لها بين الأجيال الوظيفية المتعاقبة، مما يحول دون ضياع الذاكرة التنظيمية. كما تتجلى أهمية التكامل في توفيره بيئة محفزة على الابتكار، إذ يُتيح للأفراد فرصة المشاركة في توليد المعرفة وتطبيقها، فيرتفع مستوى الإنتاجية الفكرية للمنظمة.

ويُضيف الشيداني (٢٠٢٦) أن أهمية تكامل إدارة الموارد البشرية تتجلى في تعزيز الأداء المؤسسي عبر الجمع بين الرؤية القيادية وأدوات الموارد البشرية في إطار موحد، إذ يُحقق هذا التكامل اتساقاً بين القرارات القيادية والممارسات التطبيقية، ويرفع من قدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها بعيدة المدى. كما يُسهم في تعزيز ثقافة القيادة التشاركية، حيث تنتقل ممارسات الموارد البشرية من نطاق الإدارة الوسطى إلى مستوى القرار الاستراتيجي.

ويرى أحمد (٢٠٢٣) أن أهمية ممارسات الموارد البشرية المستدامة المتكاملة تتجلى في تمكين المنظمة من بناء أداء تنافسي يقوم على المسؤولية الاجتماعية ومراعاة الأطراف ذات المصلحة المتعددة. ويكسب هذا التكامل المنظمة سمعة تنظيمية قوية، ويُعزز من قدرتها على استقطاب أفضل الكفاءات، فضلاً عن أنه يُتيح لها التكيف مع المتغيرات البيئية والاجتماعية في آن واحد. ويسهم هذا الطرح في إبراز البعد الاجتماعي للتكامل، الذي يتجاوز حدود المنظمة إلى مجتمعتها الأشمل.

ويؤكد بلعربي وعيسى (٢٠٢٣) أن أهمية التكامل تتجلى أيضاً في ربط ممارسات الموارد البشرية بمنظومة الجودة الشاملة، بما يُحقق تحسناً مستمراً في مختلف العمليات التنظيمية، ويُرسخ ثقافة الإتقان والمساءلة. ويُضيف هذا الربط بُعداً تشغيلياً للتكامل، يجعل منه آلية لرفع كفاءة العمليات لا مجرد سياسة إدارية. كما يُشير تلي وآخرون (٢٠٢٣) إلى أن لهذا التكامل أهمية بالغة في تعزيز الالتزام التنظيمي للأفراد، إذ تخلق الممارسات المتكاملة شعوراً بالعدالة التنظيمية والانتماء، فيرتفع مستوى الارتباط النفسي للموظفين بالمنظمة، وهو ما ينعكس على استقرارهم الوظيفي ومشاركتهم الفاعلة.

ويسهم Aburumman et al. (2024) في إبراز أهمية التكامل من زاوية الأداء التنظيمي، إذ يطرحون فكرة أن الممارسات المتكاملة تُحقق أثراً تراكمياً أعمق من الأثر الذي تُحدثه الممارسات المنفردة، وذلك بفعل التفاعل الإيجابي بين عناصرها. ويرى Mwita (2024) أن أهمية الإدارة الاستراتيجية المتكاملة للموارد البشرية تتجلى في توفير إطار لاتخاذ القرارات يقوم على البيانات والمؤشرات الاستراتيجية، بدلاً من الاجتهادات الإدارية الفردية، مما يرفع من مستوى الرشد التنظيمي.

ويبرز Teng et al. (2023) أهمية التكامل في بناء الصمود التنظيمي، إذ يُمكن المنظمة من امتصاص الصدمات البيئية والتعافي منها بسرعة، وذلك بفضل ما يُتيحه من مرونة في إعادة توزيع الموارد البشرية وتكييف ممارساتها وفق متطلبات الأزمات. ويكمل Aloulou et al. (2024) هذا التصور بإبراز أهمية التكامل في الاحتفاظ بالكفاءات وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، عبر بناء منظومة متماسكة من سياسات التحفيز والتطوير والمكافأة.

ويُضيف Ciobanu et al. (2023) بُعداً آخر للأهمية، يتمثل في دور الممارسات المتكاملة في تسهيل عمليات التغيير التنظيمي وتقليل المقاومة الداخلية له، إذ يُهيئ التكامل الأرضية المعرفية والنفسية لدى الموظفين لاستيعاب التحولات. ويرى Acquah et al. (2021) أن أهمية التكامل تمتد لتشمل الإسهام

في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، عبر دمج الاعتبارات الخضراء في ممارسات الموارد البشرية وسلاسل التوريد، مما يُعزز من المسؤولية البيئية للمنظمة وامتثالها للمعايير الدولية.

ومن منظور إداري شامل، يرى (Filemon et al. (2024 أن أهمية تكامل ممارسات الموارد البشرية تتجلى في القطاع العام في كونه يُسهم في إدارة المخاطر المرتبطة برأس المال البشري، ويُحقق تقاطعاً بين سياسات الأفراد ومنظومات إدارة المخاطر. ويكمل (Koeplin & Lélé (2023 هذا التصور بربط محاسبة رأس المال البشري بمتطلبات الامتثال وفق معايير بازل، مما يُبرز أهمية التكامل في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للمتطلبات التنظيمية الدولية.

4.1.2 أهداف تكامل إدارة الموارد البشرية

تتعدد الأهداف التي يسعى تكامل إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها، وتتنوع بحسب السياق التنظيمي والبيئي الذي تعمل فيه المنظمة. ويعرض الباحثون لهذه الأهداف من زوايا متعددة تعكس ثراء المفهوم وتعدد تطبيقاته.

يُحدد التيجاني (٢٠٢٢) جملة من الأهداف التي يسعى التكامل الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تحقيقها، تتمثل في: تحقيق التوافق بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة، وبناء قدرات بشرية قادرة على تنفيذ التوجهات الاستراتيجية، وتعزيز قدرة المنظمة على استشراف المتطلبات البشرية المستقبلية، وتطوير منظومة معلومات استراتيجية حول الموارد البشرية تدعم اتخاذ القرار، فضلاً عن ترسيخ مكانة إدارة الموارد البشرية بوصفها شريكاً في صياغة القرار التنظيمي.

ويرى تلخوخ (٢٠٢٤) أن تكامل إدارة الموارد البشرية مع إدارة المعرفة يستهدف تحقيق جملة من الغايات تشمل: بناء ميزة تنافسية مستدامة قائمة على المعرفة، وتعزيز قدرة المنظمة على توليد المعرفة الجديدة وتوظيفها، وحماية الذاكرة التنظيمية من الضياع جراء دوران العمالة، وتطوير بيئة تعلم تنظيمي مستمر، وربط التطوير الوظيفي بمسارات اكتساب المعرفة وتطبيقها.

ويشير الشيداني (٢٠٢٦) إلى أن التكامل بين القيادة الإدارية واستراتيجيات الموارد البشرية يستهدف تعزيز الأداء المؤسسي من خلال: مواءمة القرارات القيادية مع قدرات الموارد البشرية المتاحة، ورفع مستوى الانسجام بين مستويات الإدارة المختلفة، وبناء ثقافة قيادية تشاركية، وتطوير قدرات قيادية متوسطة قادرة

على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى ممارسات تنفيذية، وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى.

ويُضيف أحمد (٢٠٢٣) أهدافاً أخرى تتعلق بممارسات الموارد البشرية المستدامة، تشمل: تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وبناء أداء تنافسي يقوم على المسؤولية تجاه الأطراف ذات المصلحة، وتطوير مرونة استراتيجية تُمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات، وتعزيز السمعة المؤسسية، واستقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها على المدى الطويل.

وتتجلى أهداف التكامل وفق طرح بلعربي وعيسى (٢٠٢٣) في الربط بين ممارسات الموارد البشرية ومنهج الجودة الشاملة، بما يستهدف: تحسين كفاءة العمليات التنظيمية، وترسيخ ثقافة الإتقان، وبناء منظومة تحسين مستمر تشمل جميع وظائف المنظمة، وتطوير قدرات الأفراد على المشاركة في حلقات الجودة وفرق التحسين.

ويعرض تلي وآخرون (٢٠٢٣) أهدافاً تتمحور حول الالتزام التنظيمي، تشمل: تعزيز الارتباط النفسي للموظفين بالمنظمة، وبناء شعور بالعدالة التنظيمية، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وتطوير ثقافة الانتماء، ورفع مستوى المشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن منظور دولي، يُحدد Mwita (2024) أهدافاً تتعلق بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تشمل: بناء منظومة قرار قائمة على البيانات، وتعزيز قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق العالمية، وتطوير ممارسات إدارية تتسق مع المعايير الدولية، وبناء قدرات تنبؤية في مجال التخطيط للموارد البشرية.

ويُضيف Aloulou et al. (2024) أهدافاً تتعلق بالاحتفاظ بالكفاءات، تشمل: تطوير منظومة تحفيز شاملة، وبناء مسارات وظيفية واضحة، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة، وتطوير بيئة عمل جاذبة للكفاءات النادرة.

ويرى Ciobanu et al. (2023) أن من أهداف التكامل تيسير عمليات التغيير التنظيمي من خلال: تهيئة البيئة المعرفية والنفسية للتحويل، وتقليل مقاومة التغيير، وبناء قدرات التغيير لدى الأفراد. ويكمل Teng et al. (2023) ذلك بأهداف تتعلق ببناء الصمود التنظيمي، تشمل: تطوير قدرات استجابة سريعة للآزمات، ومرونة في إعادة توزيع الموارد، وقدرة على التعافي من الصدمات البيئية.

ويُضيف (Acquah et al. (2021) أهدافًا بيئية تشمل: دمج الاعتبارات الخضراء في ممارسات الموارد البشرية، وتطوير وعي بيئي لدى الموظفين، وربط ممارسات الموارد البشرية بسلاسل التوريد المستدامة. ويرى (Filemon et al. (2024) أن من الأهداف الجوهرية إدارة المخاطر المرتبطة برأس المال البشري وتقاطعها مع منظومات الحوكمة.

5.1.2 أبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية

تم تحديد أبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة بناءً على مراجعة معمقة لطروحات التيجاني (٢٠٢٢) في التكامل الاستراتيجي، وتلخوخ (٢٠٢٤) في التكامل المعرفي، والشيداني (٢٠٢٦) في التكامل القيادي، وأحمد (٢٠٢٣) في الممارسات المستدامة، وبلعربي وعيسى (٢٠٢٣) في الربط بالجودة، فضلاً عن إسهامات (Mwita (2024 و (Aloulou et al. (2024 و (Ciobanu et al. (2023 و (Teng et al. (2023) في الأدبيات الدولية. وقد أسفر هذا التحليل عن تحديد أربعة أبعاد رئيسية تعكس الطبيعة المتعددة لمفهوم التكامل، وهي: التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية، والتكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية، وتكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري، والتكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة.

البُعد الأول: التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية: يُمثل هذا البُعد الركيزة الأولى التي يقوم عليها مفهوم تكامل إدارة الموارد البشرية، ويُشير إلى عملية المواءمة الشاملة بين سياسات الموارد البشرية وممارساتها وبين التوجه الاستراتيجي للمنظمة. ويذهب التيجاني (٢٠٢٢) إلى أن هذا التكامل يتطلب وجود ترابط واضح بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين خطط الموارد البشرية، بحيث تُصاغ سياسات الاستقطاب والتدريب والتقييم والتعويض في ضوء التوجهات الاستراتيجية، لا بمعزل عنها. ويتجلى هذا البعد في عدة مظاهر، منها: مشاركة إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية العامة، وترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية لوظائف الموارد البشرية، وبناء مؤشرات أداء استراتيجية للموارد البشرية، وتطوير قدرات تنبؤية تُمكن من استشراف الاحتياجات البشرية المستقبلية. ويُكمل (Mwita (2024 هذا الطرح بإبراز أن التكامل الاستراتيجي يستلزم وجود منظومة معلومات إدارية تربط بين بيانات الموارد البشرية والمؤشرات الاستراتيجية للمنظمة، بما يُتيح اتخاذ قرارات مستندة إلى أدلة. ويرى (Aloulou et al. (2024 أن التكامل الاستراتيجي يتجلى أيضًا في ربط ممارسات الموارد البشرية بسياسات الاحتفاظ بالكفاءات، فلا تكون هذه السياسات منفصلة عن منظومة التطوير الوظيفي والتحفيز.

البُعد الثاني: التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية: يعكس هذا البُعد التحول العميق الذي شهدته إدارة الموارد البشرية في ظل الثورة الرقمية، إذ لم يعد بالإمكان الفصل بين ممارسات الموارد البشرية والمنظومات التقنية التي تُديرها. ويُمثل هذا التكامل عملية دمج التقنيات الحديثة في مختلف عمليات الموارد البشرية، بدءًا من الاستقطاب الإلكتروني وانتهاءً بالتحليلات التنبؤية لأداء الموظفين. ويرى الرحالة (٢٠٢٥) أن توظيف التقنيات الذكية في النظم الإدارية بات ضرورة لا غنى عنها، نظرًا لما توفره من قدرة على معالجة كميات هائلة من البيانات واستخلاص أنماط تُسهم في تعزيز الامتثال وإدارة المخاطر. ويتجلى هذا البعد في عدة مظاهر، منها: استخدام نظم معلومات الموارد البشرية المتكاملة، وتوظيف منصات التعلم الإلكتروني، واعتماد الذكاء الاصطناعي في عمليات الاستقطاب والاختيار، واستخدام تحليلات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات. ويُسهم (Cornwell et al. (2023 في إبراز أهمية تحليلات البيانات في الحقل الإداري بوصفها أداة لرصد المخاطر واتخاذ قرارات استباقية، وهو ما ينعكس على عمليات الموارد البشرية في مجالات التنبؤ بالدوران الوظيفي وتحديد فجوات المهارات. ويُكمل (Teng et al. (2023 ذلك بإبراز دور المنظومات التقنية في بناء مرونة المنظمة وقدرتها على إعادة تشكيل ممارسات الموارد البشرية بسرعة استجابة للمتغيرات البيئية.

البُعد الثالث: تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري: يُعنى هذا البُعد بالربط بين منظومات اكتشاف الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها في إطار متكامل يُعزز من قيمة رأس المال البشري للمنظمة. ويرى تلخوخ (٢٠٢٤) أن هذا التكامل يتجلى في ربط منظومات إدارة الكفاءات بإدارة المعرفة، بحيث يُنظر إلى الكفاءات بوصفها وعاءًا للمعرفة التنظيمية ومصدرًا لتوليدها. ويتطلب هذا البعد بناء منظومة متكاملة من السياسات تشمل: تحديد الكفاءات الجوهرية المطلوبة، وتقييم مخزون الكفاءات الحالي، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وتصميم برامج تطوير مستهدفة، وبناء مسارات وظيفية واضحة. وتُشير ثريا (٢٠٢٠) إلى أن تحسين أداء الموارد البشرية يستلزم منظومة متكاملة لتطوير القدرات، تربط بين التدريب والتقييم والتطوير المستمر، بما يُسهم في رفع كفاءة الأداء البشري وتقليل المخاطر المرتبطة بالعنصر البشري. ويؤكد (Aloulou et al. (2024 أن تكامل إدارة الكفاءات يستلزم ربط سياسات الاستقطاب بسياسات التطوير والاحتفاظ، بحيث تعمل هذه السياسات بوصفها منظومة متكاملة لا حلقات منفصلة. ويُسهم العفيف (٢٠٢١) في إبراز أن ممارسات تنمية الموارد البشرية لها أثر امتدادي يصل إلى الالتزام التنظيمي للأفراد، مما يجعل من تطوير رأس المال البشري أداة لبناء الانتماء التنظيمي.

البُعد الرابع: التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة: يتناول هذا البُعد الجانب الناعم من التكامل، ويُعنى ببناء ثقافة تنظيمية تدعم ممارسات الموارد البشرية وتُعزز من فاعليتها. ويرى Ciobanu et al. (2023) أن التكامل الثقافي يُمثل البيئة الحاضنة التي تتجلى من خلالها الممارسات المتكاملة، فبدون ثقافة داعمة تبقى السياسات والإجراءات حبراً على ورق. ويتجلى هذا البعد في عدة مظاهر، منها: ترسيخ قيم العدالة والشفافية، وبناء بيئة عمل آمنة ومحفزة، وتعزيز التواصل المفتوح بين المستويات الإدارية، وتطوير ممارسات قيادية تشاركية، وبناء شعور بالانتماء التنظيمي. ويُشير تلي وآخرون (٢٠٢٣) إلى أن ممارسات الموارد البشرية تُسهم في بناء الالتزام التنظيمي حين تتكامل مع بيئة عمل تدعم العدالة والاحترام المتبادل. ويُكمل (2023) Plasencia Soler et al. هذا الطرح بإبراز أن إدارة مخاطر الامتثال تستلزم وجود قيم تنظيمية مشتركة، فالقيم تُمثل الإطار الذي تتجلى من خلاله السلوكيات الممتثلة. ويُسهم Acquah et al. (2021) في إثراء هذا البعد بإبراز الجانب البيئي للثقافة التنظيمية، إذ ترتبط الممارسات الخضراء للموارد البشرية بثقافة بيئية تُعزز من الوعي بالمسؤولية تجاه الموارد الطبيعية.

6.1.2 استراتيجيات تفعيل تكامل إدارة الموارد البشرية

تتعدد الاستراتيجيات التي يُمكن من خلالها تفعيل تكامل إدارة الموارد البشرية في البيئات الصناعية المعاصرة. وتتمثل الاستراتيجية الأولى في "استراتيجية المواءمة الاستراتيجية الشاملة"، التي تقوم على ربط جميع ممارسات الموارد البشرية بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة، عبر آليات منهجية تشمل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وبناء بطاقات أداء متوازنة، وتطوير منظومات حوكمة تربط بين القرارات الاستراتيجية والممارسات التنفيذية. وتأتي الاستراتيجية الثانية متمثلةً في "استراتيجية التحول الرقمي للموارد البشرية"، التي تقوم على رقمنة شاملة لعمليات الموارد البشرية، واعتماد منصات تكنولوجية متكاملة، وتوظيف الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في اتخاذ القرار. أما الاستراتيجية الثالثة فتتمثل في "استراتيجية تنمية الكفاءات وبناء رأس المال البشري"، التي تقوم على تطوير منظومات متكاملة لاكتشاف الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها، عبر برامج تطوير قيادي، وتخطيط للتعاقب الوظيفي، ومسارات تطوير وظيفي. والاستراتيجية الرابعة هي "استراتيجية بناء الثقافة التنظيمية الداعمة"، التي تقوم على ترسيخ قيم تنظيمية مشتركة، وتطوير ممارسات قيادية تشاركية، وبناء بيئة عمل محفزة، وتعزيز التواصل التنظيمي.

المبحث الثاني: الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

1.2.2 تمهيد

تشكل منظومة الامتثال التنظيمي وإدارة المخاطر التشغيلية اليوم أحد أهم محاور الفكر الإداري في المنظمات الصناعية المعاصرة، وذلك في ظل تنامي التعقيدات التشريعية والتنظيمية، وتسارع التحولات في بيئة الأعمال، وارتفاع كلفة الإخفاقات التشغيلية على مستوى الأداء والسمعة والاستدامة. ولم تعد المنظمات في وضع يسمح لها بمعالجة الامتثال والمخاطر التشغيلية بوصفهما حقلين منفصلين، بل أصبح التكامل بينهما ضرورة عملية تفرضها طبيعة المخاطر المعاصرة، التي تنشأ في الغالب من إخفاقات الامتثال أو من ثغرات في منظومات الحوكمة الداخلية. ويُمثل هذا التكامل استجابة طبيعية للتطورات الفكرية في حقل الحوكمة، التي اتجهت نحو الدمج بين أبعاد الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في إطار واحد يُعرف اختصارًا بـ GRC.

وتتضاعف أهمية هذا التوجه في البيئة الصناعية السعودية، ولا سيما في المدن الصناعية الكبرى، إذ تعمل المنظمات في سياق تنظيمي شديد الكثافة يستلزم استجابات فاعلة لمتطلبات متعددة، تشمل اللوائح المحلية والمعايير الدولية واشتراطات السلامة والجودة والبيئة. كما تواجه هذه المنظمات مخاطر تشغيلية متنوعة، تنشأ من العمليات الداخلية والأنظمة التقنية والعنصر البشري والأحداث الخارجية، مما يجعل من وجود منظومة متكاملة للامتثال والمخاطر مسألة حيوية لاستدامتها. ويأتي هذا المبحث ليؤسس نظريًا لمفهوم الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية بوصفه متغيرًا تابعًا في الدراسة، مستعرضًا تعريفاته وأهميته وأهدافه وأبعاده، ومُبررًا تقاطعاته مع ممارسات الموارد البشرية المتكاملة.

2.2.2 مفهوم الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

يتقاطع مفهوم الامتثال التنظيمي والمخاطر التشغيلية في كونهما يعالجان جانبًا جوهريًا من الأداء التنظيمي يتعلق بقدرة المنظمة على الالتزام بالقواعد والمعايير من جهة، وعلى تجنب الإخفاقات التشغيلية من جهة أخرى. ويعرض الباحثون هذين المفهومين من زوايا متعددة تعكس ثراء الحقل المعرفي وتعدد المداخل التحليلية فيه.

يُعرّف شكر (٢٠٢٠) الامتثال التنظيمي بوصفه التزام المنظمة بمنظومة القوانين واللوائح والسياسات الداخلية والخارجية التي تحكم نشاطها، بما يُحقق توافقاً بين سلوكها التنظيمي والمتطلبات التشريعية والأخلاقية. ويُسهّم هذا التعريف في تأطير المفهوم بوصفه عملية شاملة تتجاوز الالتزام القانوني الشكلي إلى الالتزام السلوكي والأخلاقي، وتتجاوز المتطلبات الخارجية لتشمل السياسات الداخلية للمنظمة.

ومن منظور مغاير، يطرح جمال والزعبي (٢٠٢٤) مفهوم الامتثال التنظيمي بوصفه آلية للحد من الغموض الاستراتيجي عبر منظومة الحوكمة، فالامتثال في هذا التصور لا يُمثل فقط استجابة لمتطلبات خارجية، بل يُمثل أداة لتوضيح المسار الاستراتيجي للمنظمة وتقليل حالات اللابيض فيه. ويكسب هذا الطرح المفهوم بُعداً استراتيجياً يربطه بقدرة المنظمة على التخطيط واتخاذ القرار في بيئات معقدة.

أما الرحالة (٢٠٢٥)، فيتناول الامتثال من زاوية حديثة تربطه بمنظومة الأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي، إذ يُعرّف الامتثال بوصفه عملية متكاملة تستفيد من التقنيات الذكية لرصد المخالفات وتعزيز الاستجابة للمتطلبات التنظيمية. ويُبرز هذا التعريف البعد التقني للامتثال في البيئات الرقمية المعاصرة، التي تتسم بتعدد القنوات والمخاطر السيبرانية.

وفي معالجة أكثر شمولاً، يطرح Plasencia Soler et al. (2023) مفهوم إدارة مخاطر الامتثال بوصفها عملية ترتكز على القيم التنظيمية المشتركة، فالامتثال في هذا التصور لا يُمثل مجرد منظومة من الإجراءات، بل ثقافة تنظيمية تتبع من قيم مشتركة بين الأفراد. ويُسهّم هذا الطرح في توسيع نطاق المفهوم ليشمل البعد الثقافي، بحيث يُنظر إلى الامتثال بوصفه نتاجاً لتفاعل القيم والإجراءات لا الإجراءات وحدها.

ويُقدم Aloulou et al. (2026) معالجة شاملة لمفهوم الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في إطار متكامل، إذ يُنظر إلى هذه المكونات الثلاثة بوصفها منظومة موحدة تستهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية والسمعة المؤسسية. ويُكمل Aloulou & Alshohail (2026) هذا التصور بتطبيقه على الشركات السعودية ذات التوجه التقني، مما يُتيح فهماً أعمق لكيفية تطبيق هذا الإطار في السياقات الصناعية والتقنية.

وعلى صعيد مفهوم المخاطر التشغيلية، تُعرّف اليميني (٢٠٢٤) إدارة المخاطر التشغيلية بوصفها منظومة متكاملة تستهدف رصد المخاطر الناشئة عن العمليات الداخلية والأنظمة والعنصر البشري والأحداث الخارجية، ومعالجتها بما يُعزز كفاءة نظم الرقابة الداخلية. ويُسهّم هذا التعريف في تأطير المفهوم بوصفه منظومة شاملة تتقاطع مع الرقابة الداخلية، لا مجرد نشاط منعزل.

ويُقدم بوعظمتات وآخرون (٢٠٢٢) معالجة للمخاطر التشغيلية في السياق المصرفي الليبي، حيث يُعرفون هذه المخاطر بوصفها الخسائر المحتملة الناجمة عن إخفاقات في العمليات الداخلية أو الأفراد أو الأنظمة أو الأحداث الخارجية، ويربطون إدارتها بدور المراجع الداخلي. ويكسب هذا التعريف المفهوم بُعدًا رقابيًا يُبرز دور أنظمة المراجعة في الحد من هذه المخاطر.

أما الشيخ (٢٠٢٥)، فيُعرف المخاطر التشغيلية في السياق المصرفي السوري بوصفها مخاطر تؤثر على عوائد الأسهم، مما يربط المفهوم بالأداء المالي والقيمة السوقية للمنظمة. ويُسهّم هذا التعريف في إبراز البعد المالي للمخاطر التشغيلية وتأثيرها الممتد على قيمة المنظمة.

ويُعالج خوجة وعلمي (٢٠٢٢) المخاطر التشغيلية من زاوية مؤشرات المخاطر الرئيسية في شركات التأمين الجزائرية، حيث يُعرفون هذه المخاطر بوصفها ظواهر قابلة للقياس عبر مؤشرات إنذار مبكر تُسهّم في الاستجابة الاستباقية. ويكسب هذا التعريف المفهوم بُعدًا قياسيًا يُتيح تحويله من تصور نظري إلى ممارسة قابلة للرصد والمتابعة.

ويُقدم Hudáková et al. (2023) معالجة لإدارة المخاطر التشغيلية في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يُعرفون هذه الإدارة بوصفها عملية ترتبط بالأداء المالي، فالمخاطر التشغيلية ليست شأنًا تشغيليًا فحسب، بل لها انعكاسات مالية مباشرة على المنظمة. ويُسهّم Cornwell et al. (2023) في إثراء المفهوم بإبراز دور تحليلات البيانات في إدارة المخاطر التشغيلية في القطاعين المالي والطاقي، فيُصبح المفهوم متضمنًا لبعد تحليلي قائم على البيانات.

ويُقدم أحمد والشكري (٢٠٢٥) معالجة للمخاطر التشغيلية من زاوية أنشطة المراجعة الداخلية الحديثة في المصارف السودانية، ضمن منظور يربط بين المخاطر ومنظومات الرقابة. ويُكمل Zainuddin et al. (2022) هذا الطرح بإدخال مفهوم إدارة المخاطر المستدامة، الذي يُوسّع نطاق المفهوم ليشمل المخاطر البيئية والاجتماعية إلى جانب المخاطر التشغيلية التقليدية.

ويُقدم Koeplin & Lélé (2023) معالجة للمخاطر التشغيلية في سياق متطلبات الامتثال وفق معايير بازل الثالثة، مع التركيز على محاسبة رأس المال البشري، مما يُبرز التقاطع بين المخاطر التشغيلية والعنصر البشري وأنظمة الامتثال الدولية. ويُكمل Filemon et al. (2024) هذا الطرح بتقييم إدارة المخاطر في ممارسات الموارد البشرية في القطاع العام.

ومن خلال استعراض هذه التعريفات يتضح أن مفهوم الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية يتسم بالشمولية وتعدد الأبعاد، فهو يتضمن جانبًا قانونيًا يتعلق بالالتزام بالتشريعات، وجانبًا أخلاقيًا يتعلق بالقيم التنظيمية، وجانبًا استراتيجيًا يتعلق بالحد من اللاحقات، وجانبًا تقنيًا يتعلق بتوظيف التقنية في الامتثال، وجانبًا تشغيليًا يتعلق برصد المخاطر ومعالجتها. ويرى الباحث أن الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية يُمثّلان منظومة متكاملة تستهدف تعزيز قدرة المنظمة على الالتزام بالمتطلبات التشريعية والأخلاقية، مع تقليص احتمالات الإخفاق التشغيلي الناجم عن العمليات الداخلية والأنظمة والعنصر البشري والأحداث الخارجية، عبر منظومة من السياسات والإجراءات والثقافة التنظيمية والتقنيات الداعمة، بما يُسهم في تحقيق استدامة الأداء وحماية السمعة المؤسسية. ويتميز هذا التصور بكونه يدمج بين الجانبين الوقائي والتصحيحي، وبين الأبعاد الرسمية والثقافية، بما يتسق مع طبيعة البيئة الصناعية المعاصرة.

3.2.2 أهمية الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

تتبع أهمية الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية من كونها يُمثّلان خط الدفاع الأول لاستدامة المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتسم بتعدد المتطلبات التشريعية وارتفاع كلفة الإخفاقات. ويُسهم هذا التكامل في حماية المنظمة من الخسائر المالية المباشرة وغير المباشرة، ويُعزز من قدرتها على الاستمرار والنمو في بيئات شديدة التنافسية.

يُشير شكر (٢٠٢٠) إلى أن أهمية الامتثال التنظيمي تتجلى في عدة محاور؛ فهو، أولاً، يُمثّل أداة لتقليل المخاطر التشغيلية عبر بناء منظومة سياسات وإجراءات تحول دون وقوع الإخفاقات. وهو، ثانياً، يُعزز من ثقة الأطراف ذات المصلحة في المنظمة، ويُحسن من سمعتها في السوق. وهو، ثالثاً، يُسهم في حماية المنظمة من العقوبات القانونية والمالية الناجمة عن مخالفة التشريعات. وهو، رابعاً، يُرسخ ثقافة تنظيمية تقوم على الانضباط والمساءلة، فيرتفع مستوى الأداء العام للمنظمة.

ويرى جمال والزعبي (٢٠٢٤) أن أهمية الامتثال التنظيمي تتجلى في الحد من الغموض الاستراتيجي عبر منظومة الحوكمة، فالامتثال يُتيح للمنظمة وضوحاً في المسار الاستراتيجي ويُقلل من حالات اللاحقين التي قد تواجهها في اتخاذ القرارات. كما يُسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التخطيط بعيد المدى، نظراً لما يوفره من إطار مستقر للقرارات الاستراتيجية. ويتجلى ذلك بصورة خاصة في القطاعات الاستخراجية وما يمثّلها من قطاعات صناعية تخضع لرقابة تنظيمية مكثفة.

ويُضيف الرحالة (٢٠٢٥) أهمية أخرى للامتثال تتعلق بالأمن السيبراني، إذ تُمثل منظومة الامتثال خط دفاع أساسي في مواجهة المخاطر السيبرانية المتزايدة في البيئات الرقمية. ويتجلى ذلك في توظيف الذكاء الاصطناعي لرصد المخالفات والتنبؤ بالتهديدات والاستجابة الاستباقية لها، مما يرفع من كفاءة المنظومة الأمنية للمنظمة.

ويُساهم (Plasencia Soler et al. (2023) في إبراز أهمية إدارة مخاطر الامتثال من زاوية قيمية، إذ يرون أن لها أهمية بالغة في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على قيم مشتركة، فيرتفع مستوى الانسجام السلوكي بين الأفراد، ويصبح الامتثال جزءًا من الهوية التنظيمية لا مجرد متطلب خارجي. ويكمل Aloulou et al. (2026) هذا الطرح بإبراز أن منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال المتكاملة تُسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين السمعة المؤسسية، مما يرفع من القيمة الإجمالية للمنظمة.

ويؤكد (Aloulou & Alshohail (2026) على أهمية هذه المنظومة في الشركات التقنية، حيث تُسهم في تحويل أنشطة الرقابة والمتابعة من أدوات للتحكم إلى أدوات لخلق القيمة، فالامتثال في التصور الحديث ليس عبئًا، بل مصدرًا للميزة التنافسية. ويُسهم هذا الطرح في إعادة تأطير دور الامتثال في الفكر الإداري المعاصر.

أما على صعيد أهمية إدارة المخاطر التشغيلية، فتشير اليميني (٢٠٢٤) إلى أن أهميتها تتجلى في رفع كفاءة نظم الرقابة الداخلية، إذ تُمثل إدارة المخاطر آلية متكاملة لرصد الثغرات في العمليات ومعالجتها، فترتفع كفاءة المنظومة الرقابية برمتها. كما تُسهم في حماية الأصول التنظيمية من الإخفاقات المحتملة، وتُعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة للأحداث الطارئة.

ويرى بوعظمت وأخرون (٢٠٢٢) أن أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في السياق المصرفي تتجلى في تعزيز دور المراجعة الداخلية بوصفها خط دفاع متقدم في مواجهة الإخفاقات التشغيلية. كما تُسهم في حماية المنظومة المصرفية من الأزمات التي قد تنشأ من تراكم المخاطر غير المُدارة. وتتسع هذه الأهمية لتشمل القطاعات الصناعية التي تتشابه مع القطاع المصرفي في تعقد عملياتها وتعدد مخاطرها.

ويُضيف خوجة وعلمي (٢٠٢٢) أن أهمية إدارة المخاطر التشغيلية تتجلى في توفير منظومة مؤشرات إنذار مبكر تُتيح الاستجابة الاستباقية للمخاطر قبل تحولها إلى أزمات. ويُمثل هذا البعد قيمة بالغة في البيئات الصناعية التي تتسم بسرعة تطور الأحداث وتشعب العمليات. ويؤكد ذلك أحمد والشكري (٢٠٢٥)

في معالجتها دور المراجعة الداخلية الحديثة في إدارة المخاطر التشغيلية، مع إبراز التحول الحاصل في أساليب المراجعة وأدواتها.

ويرى (Hudáková et al. (2023) أن أهمية إدارة المخاطر التشغيلية تتجلى في تأثيرها المباشر على الأداء المالي للمنظمات، فالمخاطر غير المُدارة تتحول إلى خسائر مالية تؤثر على ربحية المنظمة واستدامتها. ويكمل ذلك (Cornwell et al. (2023) بإبراز الدور المتنامي لتحليلات البيانات في إدارة هذه المخاطر، مما يرفع من كفاءة المنظومة ويُتيح اتخاذ قرارات مستندة إلى أدلة.

ويُسهّم (Zainuddin et al. (2022) في توسيع نطاق أهمية إدارة المخاطر لتشمل البعد المستدام، فإدارة المخاطر المستدامة تتجاوز المخاطر التشغيلية التقليدية لتشمل المخاطر البيئية والاجتماعية، مما يُعزز من قدرة المنظمة على البقاء في بيئة تتزايد فيها متطلبات الاستدامة. ويرى الشيخ (٢٠٢٥) أن أهمية إدارة المخاطر التشغيلية تتجلى أيضًا في تأثيرها على عوائد الأسهم والقيمة السوقية للمنظمة، مما يُعزز من جاذبيتها للمستثمرين.

ويُسهّم ثريا (٢٠٢٠) في إبراز التقاطع بين إدارة المخاطر التشغيلية وممارسات الموارد البشرية، فتحسين أداء الموارد البشرية يُسهّم في تقليل المخاطر التشغيلية الناجمة عن العنصر البشري، الذي يُمثل أحد المصادر الأساسية لهذه المخاطر. ويكمل (Filemon et al. (2024) ذلك بإبراز أن إدارة المخاطر في ممارسات الموارد البشرية تُمثل مكونًا حيويًا في منظومة إدارة المخاطر الشاملة للمنظمة. ويؤكد Koeplin & Lélé (2023) أن أهمية هذا التقاطع تتجلى في متطلبات معايير بازل المتعلقة بالمخاطر التشغيلية ورأس المال البشري، مما يُبرز البعد الدولي لهذه الأهمية.

4.2.2 أهداف الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

تتعدد الأهداف التي تسعى منظومة الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية إلى تحقيقها، وتتنوع بحسب القطاع والسياق التنظيمي. ويعرض الباحثون لهذه الأهداف من زوايا تكشف عن ثراء هذا الحقل المعرفي.

يُحدد شكر (٢٠٢٠) جملة من الأهداف للامتثال التنظيمي تشمل: ضمان التزام المنظمة بالتشريعات واللوائح المعمول بها، وبناء منظومة سياسات وإجراءات داخلية تُرسخ الانضباط التنظيمي، وحماية المنظمة

من العقوبات القانونية والمالية، وتعزيز ثقة الأطراف ذات المصلحة، وتقليل المخاطر التشغيلية المرتبطة بمخالفة المتطلبات التنظيمية، وبناء ثقافة تنظيمية تقوم على المساءلة والشفافية.

ويرى جمال والزعبي (٢٠٢٤) أن الامتثال التنظيمي يستهدف الحد من الغموض الاستراتيجي عبر تحقيق جملة من الغايات تشمل: توضيح المسار الاستراتيجي للمنظمة، وتقليل حالات اللاتيقن في اتخاذ القرارات، وبناء منظومة حوكمة فاعلة، وتعزيز قدرة المنظمة على التخطيط بعيد المدى، وتوفير إطار مستقر للقرارات الاستراتيجية في البيئات الصناعية شديدة التنظيم.

ويُضيف الرحالة (٢٠٢٥) أهدافًا تتعلق بتعزيز الامتثال في مجال الأمن السيبراني، تشمل: رصد المخالفات السيبرانية المحتملة، والتنبؤ بالتهديدات الرقمية، وتطوير قدرات استجابة استباقية للمخاطر السيبرانية، وتوظيف الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الأمنية، وبناء منظومة أمن متكاملة تتسق مع المعايير الدولية.

ويُحدد (Plasencia Soler et al. (2023) أهدافًا لإدارة مخاطر الامتثال تركز على القيم، تشمل: بناء ثقافة تنظيمية تقوم على قيم مشتركة، وتعزيز الانسجام السلوكي بين الأفراد، وترسيخ الامتثال بوصفه جزءًا من الهوية التنظيمية، وتطوير وعي قيمي لدى الموظفين بأهمية الامتثال.

ويعرض (Aloulou et al. (2026) أهدافًا متكاملة لمنظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال تشمل: تعزيز الكفاءة التشغيلية للمنظمة، وتحسين السمعة المؤسسية، وبناء منظومة قيمة متكاملة من ممارسات الحوكمة، وتطوير قدرة المنظمة على الاستجابة للمتطلبات التنظيمية الدولية، وتحويل أنشطة الرقابة من أدوات للتحكم إلى أدوات لخلق القيمة. ويُضيف (Aloulou & Alshohail (2026) أهدافًا تتعلق بالشركات التقنية تشمل: تعزيز الكفاءة التشغيلية في البيئات الرقمية، وبناء سمعة قوية تجذب الاستثمارات، وتطوير ممارسات حوكمة تتسق مع طبيعة الأعمال التقنية.

وعلى صعيد أهداف إدارة المخاطر التشغيلية، تُحدد اليميني (٢٠٢٤) جملة من الأهداف تشمل: رفع كفاءة نظم الرقابة الداخلية، ورصد المخاطر التشغيلية في مراحلها المبكرة، ومعالجتها قبل تحولها إلى أزمات، وحماية الأصول التنظيمية، وتطوير قدرات المنظمة على الاستجابة للأحداث الطارئة، وبناء منظومة معلومات إدارية تدعم اتخاذ القرار في مواجهة المخاطر.

ويُحدد بوعظمتا وآخرون (٢٠٢٢) أهدافاً للمراجعة الداخلية في الحد من المخاطر التشغيلية تشمل: تعزيز خطوط الدفاع ضد الإخفاقات التشغيلية، وكشف الثغرات في العمليات والأنظمة، وتقديم توصيات تحسينية، وبناء قدرات استجابة استباقية. ويُضيف خوجة وعلمي (٢٠٢٢) أهدافاً تتعلق بمؤشرات المخاطر الرئيسية تشمل: بناء منظومة إنذار مبكر، ورصد التطورات التشغيلية، وتحديد العتبات الحرجة، وتطوير استجابات استباقية للمخاطر المحتملة.

ويُضيف أحمد والشكري (٢٠٢٥) أهدافاً للمراجعة الداخلية الحديثة تشمل: مواكبة التطورات في أساليب المراجعة، وتطوير أدوات رصد المخاطر، وتعزيز دور المراجعة في الحوكمة، وبناء منظومة متكاملة بين المراجعة وإدارة المخاطر. ويُحدد Hudáková et al. (2023) أهدافاً تتعلق بربط إدارة المخاطر التشغيلية بالأداء المالي تشمل: تقليل الخسائر المالية الناجمة عن الإخفاقات التشغيلية، وتحسين الربحية، وتعزيز الاستدامة المالية.

ويعرض Cornwell et al. (2023) أهدافاً لتحليلات البيانات في إدارة المخاطر التشغيلية تشمل: بناء قدرات تنبؤية بالمخاطر، وتطوير نماذج قياس متقدمة، ودعم اتخاذ القرار بالأدلة، وتحويل البيانات إلى رؤى استراتيجية. ويُضيف Zainuddin et al. (2022) أهدافاً للممارسات المستدامة لإدارة المخاطر تشمل: دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية في منظومة المخاطر، وبناء استدامة شاملة، وتعزيز المسؤولية تجاه الأطراف ذات المصلحة.

ويُحدد الشيخ (٢٠٢٥) أهدافاً تتعلق بقياس أثر المخاطر التشغيلية على الأداء المالي تشمل: حماية القيمة السوقية للمنظمة، وتعزيز عوائد المساهمين، وتطوير منظومة قياس أثر المخاطر. ويُضيف ثريا (٢٠٢٠) أهدافاً تتعلق بدور الموارد البشرية في تقليل المخاطر التشغيلية تشمل: تحسين أداء العنصر البشري، وتقليل المخاطر الناجمة عن الأخطاء البشرية، وبناء قدرات تشغيلية متقدمة. ويكمل Koeplin (2023) ذلك بأهداف تتعلق بمحاسبة رأس المال البشري وفق معايير بازل، تشمل: قياس مساهمة العنصر البشري في الأداء، وتقدير المخاطر المرتبطة به، والامتثال للمتطلبات الدولية.

5.2.2 أبعاد ومحاور قياس الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

تم تحديد محور قياس الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في هذه الدراسة بناءً على مراجعة معمقة لطروحات شكر (٢٠٢٠)، وجمال والزعبي (٢٠٢٤)، واليميني (٢٠٢٤)، وبوعظمتا وآخرون

(٢٠٢٢)، وخوجة وعلمي (٢٠٢٢)، فضلاً عن إسهامات Plasencia و Aloulou et al. (2026) و Soler et al. (2023) و Hudáková et al. (2023) في الأدبيات الدولية. وقد أسفر هذا التحليل عن تحديد محور متكامل يقيس الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية بوصفهما منظومة واحدة، مع تناولهما من خلال عدة عناصر فرعية تتكامل فيما بينها.

العنصر الأول: منظومة السياسات والإجراءات الرسمية: يُمثل هذا العنصر الركيزة الأولى التي تقوم عليها منظومة الامتثال وتقليل المخاطر، ويُشير إلى وجود سياسات وإجراءات مكتوبة وواضحة تحكم سلوك المنظمة وتُحدد متطلبات الامتثال للتشريعات الداخلية والخارجية. وتُشير شكر (٢٠٢٠) إلى أن وجود هذه المنظومة يُمثل شرطاً أولياً لفاعلية الامتثال، إذ تُتيح للأفراد إطاراً مرجعياً واضحاً يحكم تصرفاتهم وقراراتهم. ويتجلى هذا العنصر في وجود سياسات معتمدة لإدارة الامتثال، وإجراءات تشغيلية موثقة، ودلائل عمل واضحة، ومنظومة تحديث دوري لهذه السياسات. ويُكمل ذلك Aloulou et al. (2026) بإبراز أن السياسات المكتوبة تُمثل المكون الرسمي لمنظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، الذي يتكامل مع المكونات غير الرسمية الأخرى.

العنصر الثاني: منظومة الرقابة الداخلية والمراجعة: يُمثل هذا العنصر خط الدفاع المتقدم في مواجهة الإخفاقات التشغيلية، ويُشير إلى وجود منظومة رقابة فاعلة تتولى رصد الالتزام بالسياسات والإجراءات وكشف الثغرات. وتُشير اليميني (٢٠٢٤) إلى أن كفاءة نظم الرقابة الداخلية تتعزز عبر تكاملها مع إدارة المخاطر التشغيلية، فتُصبح الرقابة أداة استباقية لا مجرد آلية تصحيحية. ويتجلى هذا العنصر في وجود وظيفة مراجعة داخلية مستقلة، ومنظومة رقابة مالية وتشغيلية، وآليات تقييم ذاتي للمخاطر، وتقارير دورية للإدارة العليا. ويُكمل بوعظمت وآخرون (٢٠٢٢) ذلك بإبراز دور المراجع الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية، فيما يُضيف أحمد والشكري (٢٠٢٥) البعد الحديث للمراجعة الداخلية ودورها المتنامي في الحوكمة.

العنصر الثالث: منظومة رصد المخاطر ومؤشرات الإنذار المبكر: يُمثل هذا العنصر الجانب الاستباقي لمنظومة الامتثال وإدارة المخاطر، ويُشير إلى وجود منظومة مؤشرات تُتيح رصد التطورات في بيئة المخاطر قبل تحولها إلى أحداث ضارة. ويُشير خوجة وعلمي (٢٠٢٢) إلى أن مؤشرات المخاطر الرئيسية تُمثل أداة جوهرية في الإدارة الاستباقية للمخاطر، إذ توفر إنذاراً مبكراً يُتيح اتخاذ إجراءات وقائية. ويتجلى هذا العنصر في وجود منظومة مؤشرات معتمدة، وعتبات حرجية محددة، ونظم متابعة مستمرة، وآليات استجابة سريعة.

ويُكمل Cornwell et al. (2023) ذلك بإبراز دور تحليلات البيانات في تطوير قدرات تنبؤية متقدمة في إدارة المخاطر التشغيلية.

العنصر الرابع: الثقافة التنظيمية الداعمة للامتثال: يُمثل هذا العنصر الجانب الناعم من منظومة الامتثال وإدارة المخاطر، ويُشير إلى وجود ثقافة تنظيمية تُعزز قيم الامتثال والمسؤولية. ويرى Plasencia Soler et al. (2023) أن القيم المشتركة تُمثل الأساس الذي تقوم عليه إدارة مخاطر الامتثال، فالامتثال ليس مجرد منظومة إجراءات، بل ثقافة تتبع من قيم مشتركة. ويتجلى هذا العنصر في وجود ميثاق أخلاقي معتمد، وممارسات قيادية داعمة للامتثال، وبرامج توعية وتدريب على الامتثال، وآليات للإبلاغ عن المخالفات دون خوف من العواقب. ويُكمل ذلك Filemon et al. (2024) بإبراز دور ممارسات الموارد البشرية في بناء هذه الثقافة عبر التدريب والتقييم والتحفيز.

العنصر الخامس: التكامل التقني في منظومة الامتثال والمخاطر: يُمثل هذا العنصر الجانب الحديث لمنظومة الامتثال وإدارة المخاطر، ويُشير إلى توظيف التقنيات الذكية في رصد المخالفات وتحليل البيانات وإدارة المخاطر. ويُشير الرحالة (٢٠٢٥) إلى أن الذكاء الاصطناعي بات يُمثل أداة جوهرية في تعزيز الامتثال لإدارة مخاطر الأمن السيبراني، عبر قدراته في معالجة البيانات والتنبؤ بالتهديدات. ويتجلى هذا العنصر في وجود نظم معلومات متكاملة لإدارة الامتثال، ومنصات تحليل بيانات المخاطر، وأدوات ذكاء اصطناعي للرصد والتنبؤ، ومنظومات أمن سيبراني متقدمة. ويُكمل ذلك Aloulou & Alshohail (2026) بإبراز كيفية توظيف التقنية في الشركات التقنية لتعزيز الكفاءة التشغيلية والسمعة.

العنصر السادس: منظومة الاستجابة وإدارة الأزمات: يُمثل هذا العنصر الجانب التصحيحي لمنظومة الامتثال وإدارة المخاطر، ويُشير إلى وجود قدرات لمواجهة الأحداث الضارة عند وقوعها. وتُشير اليميني (٢٠٢٤) إلى أن نظم الرقابة الداخلية الفاعلة تتضمن آليات استجابة سريعة للأحداث التشغيلية. ويتجلى هذا العنصر في وجود خطط طوارئ معتمدة، ومنظومة استجابة سريعة، وفرق إدارة أزمات مدربة، وآليات تعلم من الأحداث. ويُكمل Hudáková et al. (2023) ذلك بإبراز الأثر المالي للاستجابة الفاعلة للمخاطر التشغيلية، فيما يُضيف Zainuddin et al. (2022) البعد المستدام في الاستجابة.

6.2.2 استراتيجيات تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

تتنوع الاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمات لتعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية، وتتمحور حول أربعة محاور رئيسية. تتمثل الاستراتيجية الأولى في "استراتيجية الحوكمة المتكاملة"، التي تقوم على دمج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في إطار موحد يُحقق التكامل بين هذه المكونات الثلاثة، عبر بناء هياكل حوكمة واضحة، وتطوير سياسات متكاملة، وتنسيق الأدوار بين وحدات المنظمة. وتتمثل الاستراتيجية الثانية في "استراتيجية الرقابة الاستباقية"، التي تقوم على رصد المخاطر قبل وقوعها عبر منظومة مؤشرات إنذار مبكر، وتحليلات بيانات متقدمة، ومراجعة داخلية حديثة، وآليات تقييم ذاتي للمخاطر. وتتمثل الاستراتيجية الثالثة في "استراتيجية بناء الثقافة الداعمة"، التي تقوم على ترسيخ قيم الامتثال في الثقافة التنظيمية، عبر برامج توعية، وممارسات قيادية داعمة، وميثاق أخلاقي، وآليات إبلاغ آمنة. أما الاستراتيجية الرابعة فتتمثل في "استراتيجية التحول التقني"، التي تقوم على توظيف التقنيات الذكية في منظومة الامتثال وإدارة المخاطر، عبر اعتماد الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات، ومنظومات الأمن السيبراني، ونظم المعلومات المتكاملة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية

1.3 تمهيد

يُمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة في معالجة إشكالياتها واختبار فروضها، إذ يتناول بالعرض والتحليل المنهج العلمي المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات الميدانية، فضلاً عن إجراءات التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي وُظِّفت في معالجة البيانات واستخلاص النتائج. وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يُمثل الجسر الذي يربط بين الإطار النظري المتقدم والدراسة الميدانية اللاحقة، إذ تتوقف جودة النتائج وموضوعيتها على دقة الإجراءات المنهجية المتبعة وانسجامها مع طبيعة الإشكالية وأهداف الدراسة.

وقد سعى الباحث إلى اعتماد منهجية علمية رصينة تتسق مع طبيعة الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر تكامل إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية بالمدينة الصناعية الثانية في الرياض، مع الحرص على توفير معايير الدقة والموضوعية في جميع مراحل البحث.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة موضوعها وأهدافها، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، واستخلاص الدلالات الإحصائية التي تكشف عن طبيعة الأثر وقوته واتجاهه. ويُتيح هذا المنهج للباحث جمع البيانات من مصادرها الأولية في الميدان، ومعالجتها بأدوات إحصائية ملائمة، بما يُمكن من اختبار الفروض والوصول إلى استنتاجات يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين للبيانات؛ تمثل المصدر الأول في البيانات الثانوية التي جُمعت من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي شكّلت الأساس النظري للبحث وأسهمت في بناء أداة الدراسة. أما المصدر الثاني فتمثل في البيانات الأولية التي جُمعت من الميدان عبر

تطبيق استبانة معدّة خصيصاً لأغراض الدراسة على عينة من العاملين في الشركات الصناعية بالمدينة الصناعية الثانية في الرياض.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) في الشركات الصناعية العاملة بالمدينة الصناعية الثانية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وقد بلغ إجمالي حجم المجتمع المستهدف وفق آخر الإحصاءات المتاحة (3,850) موظفًا، يعملون في (124) شركة صناعية موزعة على قطاعات صناعية متنوعة تشمل: الصناعات الغذائية، والصناعات الكيماوية والبلاستيكية، والصناعات المعدنية والهندسية، ومواد البناء، والصناعات الكهربائية والإلكترونية.

عينة الدراسة

نظرًا لكِبَر حجم مجتمع الدراسة وتعذر الوصول إلى جميع مفرداته، لجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة الطبقيّة العشوائية، التي تُعدّ من أنسب أساليب المعاينة في الدراسات التي يتسم مجتمعها بالتنوع القطاعي والوظيفي. وقد حُدّد حجم العينة المطلوب وفق معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، فجاء الحجم المطلوب مساويًا (350) مفردة. وقد قام الباحث بتوزيع (400) استبانة تحسبًا لاحتمالات عدم الاستجابة أو الاستبانة غير الصالحة للتحليل.

ويُوضح الجدول التالي توزيع الاستبانة على القطاعات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية بالرياض:

جدول (3 - 1): توزيع الاستبانة على القطاعات الصناعية

القطاع الصناعي	عدد الشركات	عدد الاستبانة الموزعة	المستردة	الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
الصناعات الغذائية	28	92	84	80	86.96%

88.10%	74	78	84	26	الصناعات الكيماوية والبلاستيكية
88.00%	88	92	100	31	الصناعات المعدنية والهندسية
86.11%	62	65	72	22	مواد البناء
88.46%	46	48	52	17	الصناعات الكهربائية والإلكترونية
87.50%	350	367	400	124	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي الاستبانة الموزعة بلغ (400) استبانة، استُرد منها (367) استبانة، استُبعد منها (17) استبانة لعدم اكتمال الإجابات أو لانسجامها بنمط الإجابة الواحدة على جميع الفقرات، ليصل العدد النهائي للاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي إلى (350) استبانة، ونسبة استجابة إجمالية بلغت (87.50%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس جودة عملية الجمع الميداني وملاءمتها لأغراض التحليل الإحصائي.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم مجتمعها، ولما توفره من إمكانية الوصول إلى عدد كبير من المفردات في وقت محدود وبتكلفة معقولة. وقد جرى بناء الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة والأدبيات ذات الصلة بمتغيراتها، مع تكييف فقراتها لتنسق مع طبيعة البيئة الصناعية السعودية.

مكونات الاستبانة

تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية، على النحو التالي:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية: ويتضمن (6) فقرات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين، وتشمل: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري، وحجم الشركة، والقطاع الصناعي.

- **القسم الثاني:** المتغير المستقل (تكامل إدارة الموارد البشرية): ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وهي: التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية، والتكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية، وتكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري، والتكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة.

- **القسم الثالث:** المتغير التابع (الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية): ويتكون من (10) فقرات تقيس مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية بشكل متكامل.

وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، إذ تتدرج الإجابات على النحو التالي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (درجتان)، غير موافق بشدة (درجة واحدة). وللحكم على المتوسطات الحسابية اعتمد المعيار التالي بناءً على طول الفئة (0.80): من 1 إلى أقل من 1.80 (منخفض جدًا)، ومن 1.80 إلى أقل من 2.60 (منخفض)، ومن 2.60 إلى أقل من 3.40 (متوسط)، ومن 3.40 إلى أقل من 4.20 (مرتفع)، ومن 4.20 إلى 5.00 (مرتفع جدًا).

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، عُرضت في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (9) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية في عدد من الجامعات السعودية والعربية. وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم في مدى وضوح الفقرات، وانتماء كل فقرة للبُعد الذي تنتمي إليه، وسلامة الصياغة اللغوية، واقتراح أي تعديلات يرونها مناسبة. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أُجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات من حيث الصياغة، وأُعيد توزيع فقرتين بين الأبعاد بناءً على توصياتهم، فاستقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (26) فقرة موضوعية.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، طُبِّقَت على عينة استطلاعية مكونة من (40) مفردة من خارج عينة الدراسة الأساسية، وحُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير.

جدول (3 - 2): معاملات ارتباط فقرات أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للبعد

البعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التكامل الاستراتيجي	1	0.782	0.000
التكامل الاستراتيجي	2	0.815	0.000
التكامل الاستراتيجي	3	0.769	0.000
التكامل الاستراتيجي	4	0.803	0.000
التكامل التقني	5	0.794	0.000
التكامل التقني	6	0.828	0.000
التكامل التقني	7	0.756	0.000
التكامل التقني	8	0.811	0.000
تكامل الكفاءات	9	0.773	0.000
تكامل الكفاءات	10	0.789	0.000
تكامل الكفاءات	11	0.821	0.000
تكامل الكفاءات	12	0.764	0.000
التكامل الثقافي	13	0.798	0.000
التكامل الثقافي	14	0.835	0.000
التكامل الثقافي	15	0.781	0.000
التكامل الثقافي	16	0.807	0.000

جدول (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.792	0.000

0.000	0.814	2
0.000	0.768	3
0.000	0.823	4
0.000	0.785	5
0.000	0.801	6
0.000	0.776	7
0.000	0.819	8
0.000	0.794	9
0.000	0.806	10

يتضح من الجدولين أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد/المحور الذي تنتمي إليه كانت موجبة ومرتفعة، إذ تراوحت بين (0.756) و(0.835)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على تمتع فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد والاستبانة ككل.

جدول (3 - 4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المعامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد/المحور
0.871	4	التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية
0.886	4	التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية
0.863	4	تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري
0.879	4	التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة
0.924	16	المتغير المستقل ككل (تكامل إدارة الموارد البشرية)
0.908	10	المتغير التابع (الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية)

0.941	26	الاستبانة ككل
-------	----	---------------

يتضح من الجدول (3 - 4) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، إذ تراوحت بين (0.863) و(0.908) للأبعاد والمحاور، وبلغت (0.941) للاستبانة ككل، وجميعها قيم تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

لفحص العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، حُسبت مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ويُوضح الجدول التالي نتائج هذا التحليل:

جدول (3 - 5): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة (n = 350)

المتغير	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) التكامل الاستراتيجي	1					
(2) التكامل التقني	0.612**	1				
(3) تكامل الكفاءات	0.587**	0.634**	1			
(4) التكامل الثقافي	0.563**	0.598**	0.641**	1		
(5) تكامل الموارد البشرية الكلي	0.832**	0.847**	0.851**	0.829**	1	
(6) الامتثال وتقليل المخاطر	0.694**	0.728**	0.713**	0.682**	0.812**	1

** دالة إحصائية عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع متغيرات الدراسة. وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة قوية بين تكامل إدارة الموارد البشرية بأبعاده والامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل ككل والمتغير التابع (0.812)، وهو معامل ارتباط مرتفع يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين.

كما يُلاحظ أن أعلى معامل ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع كان للبُعد الثاني (التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية) بقيمة (0.728)، يليه بُعد تكامل إدارة الكفاءات بقيمة (0.713)،

ثم التكامل الاستراتيجي بقيمة (0.694)، وأخيرًا التكامل الثقافي بقيمة (0.682). كما تتراوح معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ذاتها بين (0.563) و(0.641)، وهي قيم متوسطة تشير إلى وجود ترابط بين الأبعاد دون أن تصل إلى درجة الازدواج الخطي (Multicollinearity) التي قد تؤثر على نتائج تحليل الانحدار.

اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من ملائمة البيانات لتطبيق الاختبارات المعلمية، اعتمد الباحث على اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، وعلى معاملي الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis)، إذ جاءت قيم الالتواء لجميع المتغيرات محصورة بين (-1) و(+1)، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار الازدواج الخطي

للتحقق من خلو البيانات من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة، حُسب معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance)، وجاءت قيم VIF لجميع الأبعاد أقل من (5)، وقيم Tolerance أكبر من (0.20)، مما يدل على خلو البيانات من مشكلة الازدواج الخطي.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استُخدمت في معالجة بيانات الدراسة وتحليلها مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعتها وأهدافها، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار السادس والعشرون، وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- الإحصاء الوصفي: ويشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس استجابات الباحثين على فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقق من الاتساق الداخلي لفقراتها.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ولفحص العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وبناء مصفوفة الارتباط.
- اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات وملاءمتها لتطبيق الاختبارات المعلمية.
- معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance): للتحقق من خلو البيانات من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، واختبار الفروض الفرعية للدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، واختبار الفرض الرئيسي للدراسة.
- اختبار التباين (ANOVA): لاختبار معنوية نموذج الانحدار ودلالته الإحصائية الكلية.
- اختبار (t-test): لاختبار معنوية معاملات الانحدار الجزئية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل.
- معامل التحديد (R^2): لقياس مدى تفسير المتغير المستقل للتباين الحاصل في المتغير التابع.
- اختبار (T-test) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لفحص دلالة الفروق في استجابات المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل العرض التفصيلي لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من عينة الدراسة البالغ حجمها (350) مفردة من العاملين في الشركات الصناعية بالمدينة الصناعية الثانية في الرياض. ويبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية والتنظيمية لأفراد العينة، ثم ينتقل إلى التحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين على فقرات أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وينتهي باختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والتنظيمية

تم تحليل البيانات الديموغرافية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (n = 350)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	268	76.6%
	أنثى	82	23.4%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو أقل	34	9.7%
	دبلوم	78	22.3%
	بكالوريوس	192	54.9%
	دراسات عليا	46	13.1%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	64	18.3%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	118	33.7%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	102	29.1%
	15 سنة فأكثر	66	18.9%

13.7%	48	إدارة عليا	المستوى الإداري
39.1%	137	إدارة وسطى	
47.2%	165	إدارة تنفيذية	
21.7%	76	صغيرة (أقل من 50 موظفًا)	حجم الشركة
45.1%	158	متوسطة (50 - 249 موظفًا)	
33.2%	116	كبيرة (250 موظفًا فأكثر)	
22.9%	80	الصناعات الغذائية	القطاع الصناعي
21.1%	74	الصناعات الكيماوية والبلاستيكية	
25.1%	88	الصناعات المعدنية والهندسية	
17.7%	62	مواد البناء	
13.2%	46	الصناعات الكهربائية والإلكترونية	

يتضح من الجدول (4 - 1) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (76.6%)، وهو ما يعكس طبيعة العمل في القطاع الصناعي الذي يستقطب الذكور بنسبة أكبر. كما يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة (54.9%) يحملون درجة البكالوريوس، مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة وقدرتهم على فهم مضمون الاستبانة والإجابة عنها بدقة. وعلى صعيد سنوات الخبرة، يُلاحظ أن (81.7%) من أفراد العينة لديهم خبرة تتجاوز خمس سنوات، مما يُعزز من جودة الاستجابات ودلالاتها. وفيما يتعلق بالمستوى الإداري، توزع أفراد العينة على المستويات الإدارية الثلاثة، مع تركيز أكبر في الإدارة التنفيذية والوسطى. وتوزعت العينة على شركات متوسطة الحجم بنسبة (45.1%) وكبيرة بنسبة (33.2%)، فيما توزعت على القطاعات الصناعية الخمسة بنسب مقاربة تعكس تنوع البيئة الصناعية.

3.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (تكامل إدارة الموارد البشرية)

البُعد الأول: التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكامل الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية العامة للشركة.	4.12	0.687	2	مرتفع
2	تُترجم الأهداف الاستراتيجية للشركة إلى خطط تنفيذية لإدارة الموارد البشرية.	4.06	0.712	3	مرتفع
3	تتوفر مؤشرات أداء استراتيجية تربط بين عمل الموارد البشرية والأهداف الكلية للشركة.	3.98	0.745	4	مرتفع
4	تمتلك الشركة قدرات تنبؤية لاستشراف احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	4.18	0.694	1	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		4.09	0.591	مرتفع	

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية بلغ (4.09) بانحراف معياري (0.591)، وهو مستوى مرتفع يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية التكامل الاستراتيجي في شركاتهم. وجاءت الفقرة الرابعة المتعلقة بامتلاك الشركة قدرات تنبؤية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.18)، فيما جاءت الفقرة الثالثة المتعلقة بمؤشرات الأداء الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.98)، مما يشير إلى وجود فجوة نسبية في منظومة قياس الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية.

البُعد الثاني: التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكامل التقني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تستخدم الشركة نظم معلومات متكاملة لإدارة الموارد البشرية.	4.21	0.672	1	مرتفع جدًا

مرتفع	3	0.728	4.03	توظف الشركة منصات التعلم الإلكتروني في تدريب وتطوير الموارد البشرية.	2
مرتفع	4	0.806	3.86	تعتمد الشركة على تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات الاستقطاب والاختيار.	3
مرتفع	2	0.715	4.08	تستخدم الشركة تحليلات بيانات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية.	4
مرتفع		0.612	4.05	المتوسط العام للبُعد	

يتضح من الجدول (4 - 3) أن المتوسط العام لبُعد التكامل التقني بلغ (4.05) بانحراف معياري (0.612)، وهو مستوى مرتفع. وجاءت الفقرة الأولى المتعلقة باستخدام نظم المعلومات المتكاملة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.21)، فيما جاءت الفقرة الثالثة المتعلقة بتقنيات الذكاء الاصطناعي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.86)، مما يدل على أن هناك مجالاً لتطوير توظيف الذكاء الاصطناعي في عمليات الموارد البشرية.

البُعد الثالث: تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تكامل إدارة الكفاءات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تحدد الشركة الكفاءات الجوهرية المطلوبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.	4.14	0.689	2	مرتفع
2	تمتلك الشركة منظومة متكاملة لتخطيط التعاقب الوظيفي.	3.92	0.764	4	مرتفع
3	توفر الشركة برامج تطوير مهني مستهدفة وفق فجوات المهارات.	4.17	0.683	1	مرتفع

مرتفع	3	0.731	4.01	ترتبط الشركة مسارات التطوير الوظيفي بمنظومة التقييم والتحفيز.	4
مرتفع		0.604	4.06	المتوسط العام للبُعد	

يتضح من الجدول (4 - 4) أن المتوسط العام لبُعد تكامل إدارة الكفاءات بلغ (4.06) بانحراف معياري (0.604)، وهو مستوى مرتفع. وجاءت الفقرة الثالثة المتعلقة ببرامج التطوير المهني في المرتبة الأولى بمتوسط (4.17)، فيما جاءت الفقرة الثانية المتعلقة بتخطيط التعاقب الوظيفي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.92)، مما يشير إلى وجود فرصة لتطوير منظومة التعاقب الوظيفي.

البُعد الرابع: التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكامل الثقافي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تترسخ في الشركة قيم العدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين.	4.16	0.694	1	مرتفع
2	توفر الشركة بيئة عمل آمنة ومحفزة على الإبداع.	4.09	0.708	3	مرتفع
3	يسود التواصل المفتوح بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة.	3.95	0.752	4	مرتفع
4	تتبنى قيادة الشركة ممارسات تشاركية في اتخاذ القرارات.	4.11	0.701	2	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.08	0.598		مرتفع

يتضح من الجدول (4 - 5) أن المتوسط العام لبُعد التكامل الثقافي بلغ (4.08) بانحراف معياري (0.598)، وهو مستوى مرتفع. وجاءت الفقرة الأولى المتعلقة بقيم العدالة والشفافية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.16)، فيما جاءت الفقرة الثالثة المتعلقة بالتواصل المفتوح في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.95).

المتوسط العام للمتغير المستقل

جدول (4 - 6): ترتيب أبعاد المتغير المستقل (تكامل إدارة الموارد البشرية)

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية	4.09	0.591	1	مرتفع
2	التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة	4.08	0.598	2	مرتفع
3	تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري	4.06	0.604	3	مرتفع
4	التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية	4.05	0.612	4	مرتفع
	المتوسط العام للمتغير المستقل	4.07	0.541		مرتفع

يتضح من الجدول (4 - 6) أن المتوسط العام للمتغير المستقل (تكامل إدارة الموارد البشرية) بلغ (4.07) بانحراف معياري (0.541)، وهو مستوى مرتفع يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية تكامل ممارسات الموارد البشرية في شركاتهم.

4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية)

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تلتزم الشركة بمنظومة التشريعات واللوائح المعمول بها في القطاع الصناعي.	4.23	0.668	1	مرتفع جدًا
2	تتوفر في الشركة سياسات وإجراءات موثقة لإدارة الامتثال التنظيمي.	4.14	0.695	4	مرتفع
3	تمتلك الشركة منظومة رقابة داخلية فاعلة لرصد المخاطر التشغيلية.	4.08	0.721	6	مرتفع
4	تعتمد الشركة على مؤشرات إنذار مبكر للكشف عن المخاطر المحتملة.	3.96	0.764	9	مرتفع
5	تتبنى الشركة ثقافة تنظيمية داعمة للامتثال والمسؤولية.	4.17	0.683	2	مرتفع
6	توظف الشركة تقنيات متقدمة في إدارة منظومة الامتثال والمخاطر.	3.91	0.782	10	مرتفع
7	تتوفر في الشركة آليات استجابة سريعة للأحداث التشغيلية الطارئة.	4.02	0.738	7	مرتفع
8	تقوم الشركة بمراجعة دورية لسياسات الامتثال وإدارة المخاطر.	4.11	0.706	5	مرتفع
9	يدرك الموظفون في الشركة أدوارهم في تحقيق الامتثال وتقليل المخاطر.	4.15	0.689	3	مرتفع
10	تسهم منظومة الامتثال في الشركة في تقليل الإخفاقات التشغيلية.	3.99	0.745	8	مرتفع
المتوسط العام للمتغير التابع		4.08	0.572	مرتفع	

يتضح من الجدول (4 - 7) أن المتوسط العام للمتغير التابع (الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية) بلغ (4.08) بانحراف معياري (0.572)، وهو مستوى مرتفع. وجاءت الفقرة الأولى المتعلقة بالالتزام بمنظومة التشريعات في المرتبة الأولى بمتوسط (4.23) ومستوى مرتفع جدًا، فيما جاءت الفقرة السادسة المتعلقة بتوظيف التقنيات المتقدمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.91)، مما يشير إلى وجود فرصة لتطوير الجانب التقني في منظومة الامتثال والمخاطر.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: (H₀) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية، التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية، تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري، التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة) على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية (كمتغيرات مستقلة) على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.486	2.974	0.003**
التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية	0.247	5.218	0.000**
التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية	0.312	6.847	0.000**

0.000**	5.964	0.276	تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري
0.001**	3.412	0.158	التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة
معامل التحديد = 0.717	معامل الارتباط = 0.847		
القيمة الاحتمالية = 0.000	قيمة الاختبار $F = 218.674$		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 8) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة، والامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.717)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (71.7%) من التباين في الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية محل الدراسة يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة لتكامل إدارة الموارد البشرية، فيما تُعزى النسبة المتبقية (28.3%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، فيما بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (218.674) بمستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً تؤكد معنوية النموذج الكلي وصلاحيته للتفسير.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية" هو الأكثر تأثيراً على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة ($T = 6.847$) بدلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) ويعكس ذلك الدور المحوري الذي تلعبه الرقمنة وتوظيف التقنيات الحديثة في رفع كفاءة منظومة الامتثال ورصد المخاطر التشغيلية بصورة استباقية.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري" جاء في المرتبة الثانية بمعامل انحدار ($B = 0.276$) وقيمة ($T = 5.964$) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس أهمية الاستثمار في الكفاءات البشرية في تعزيز قدرة المنظمة على الامتثال وإدارة المخاطر. وجاء بُعد "التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية" في المرتبة الثالثة بمعامل ($B = 0.247$) وقيمة ($T = 5.218$) بدلالة ($\text{Sig.} =$

(0.000)، مما يؤكد أهمية المواءمة الاستراتيجية بين سياسات الموارد البشرية والتوجه العام للمنظمة في تحقيق الامتثال.

أما بُعد "التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة" فجاء في المرتبة الأخيرة بمعامل انحدار ($B = 0.158$) بقيمة $T (3.412)$ بدلالة ($\text{Sig.} = 0.001$) ، وهو وإن كان الأقل تأثيراً نسبياً، إلا أنه لا يزال ذا دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن تعزيز هذا البعد قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة الامتثال وإدارة المخاطر داخل الشركات الصناعية.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج رفض الفرضية الصفريّة الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض. ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى: (H_{01}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية على تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل الاستراتيجي على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
الامتثال التنظيمي	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التكامل الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t

وتقليل المخاطر التشغيلية	0.694	0.482	1	323.847	0.000	0.672	0.037	0.694	17.996	0.000
--------------------------------	-------	-------	---	---------	-------	-------	-------	-------	--------	-------

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية" باعتباره أحد أبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية على "الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 9)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.694$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.482$ ، مما يشير إلى أن 48.2% من التباين في مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (323.847) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.672$ ، بقيمة $T = 17.996$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.672) في مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية على تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية: (H_{02}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية على تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل التقني على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficientt				
الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التكامل التقني	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.728	0.530	1	392.516	0.000		0.681	0.034	0.728	19.812	0.000

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية" على "الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 10)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.728$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.530$ ، مما يشير إلى أن (53.0%) من التباين في مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (392.516) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.681$ ، بقيمة $T = 19.812$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.681) في مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية. ويلاحظ أن هذا البُعد يتمتع بأعلى قدرة تفسيرية على المتغير التابع بين الأبعاد

الفردية، مما يعكس الأهمية المتنامية للتحويل الرقمي في تعزيز منظومة الامتثال والمخاطر. وبناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة: (H_{03}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري على تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تكامل إدارة الكفاءات على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تكامل إدارة الكفاءات	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.713	0.508	1	359.124	0.000		0.675	0.036	0.713	18.951	0.000

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري" على "الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 11)، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.713$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.508$ ، مما يشير إلى أن (50.8%) من التباين في مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (359.124) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.675$ ، بقيمة $T = 18.951$ ، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.675) في مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية. ويعكس ذلك الدور المحوري للعنصر البشري المؤهل في تعزيز قدرة المنظمة على الامتثال ورصد المخاطر التشغيلية. وبناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة: (H_{04}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة على تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية في الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل الثقافي على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التكامل الثقافي	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.682	0.465	1	302.476	0.000		0.652	0.037	0.682	17.392	0.000

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة" على "الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 12)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.682$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.465$ ، مما يشير إلى أن (46.5%) من التباين في مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (302.476) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.652$ ، بقيمة $T = 17.392$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.652) في مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية. ويعكس ذلك أهمية البعد الثقافي والقيمي في ترسيخ سلوكيات الامتثال وتعزيز الالتزام التنظيمي بمعايير إدارة المخاطر. وبناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تحليليًا لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء البيانات التي تم جمعها وتحليلها إحصائيًا، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالأسباب الموضوعية التي أفضت إليها، فضلًا عن مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات ذات صلة بمتغيرات الدراسة. كما يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي يأمل الباحث أن تُسهم في تطوير ممارسات تكامل إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية بالمدينة الصناعية الثانية في الرياض، بما يُعزز من قدرتها على تحقيق الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية.

2.5 نتائج الدراسة ومناقشتها

كشفت نتائج التحليل الوصفي عن أن مستوى تكامل إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية بالمدينة الصناعية الثانية في الرياض جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي عام بلغ (4.07)، وهو ما يعكس وعيًا متناميًا لدى إدارات هذه الشركات بأهمية التكامل بين ممارسات الموارد البشرية وتوجهات المنظمة الاستراتيجية. ويُعزى هذا المستوى المرتفع إلى عدة عوامل، من أبرزها التحولات التي تشهدها بيئة الأعمال السعودية في إطار رؤية المملكة 2030، التي أولت اهتمامًا متناميًا برأس المال البشري وتطوير ممارسات إدارته، فضلًا عن الضغوط التنافسية التي تواجهها الشركات الصناعية، والتي دفعتها إلى تبني مقاربات أكثر تكاملًا في إدارة مواردها البشرية. وتتسق هذه النتيجة مع الزاوية التي طرحها التيجاني (٢٠٢٢) في معالجته لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتكامل الاستراتيجي بمنظمات الأعمال، ومع التوجه الذي طرحه الشيداني (٢٠٢٦) في تأصيله للتكامل بين القيادة الإدارية واستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي، كما تتسجم مع المنظور الذي قدمه Mwita (2024) في إبرازه لمكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوصفها رافعة للأداء التنظيمي.

كما أظهرت النتائج أن التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية احتل المرتبة الأولى بين أبعاد المتغير المستقل بمتوسط (4.09)، وهو ما يعكس إدراك الشركات الصناعية لأهمية موازنة ممارسات الموارد البشرية مع التوجهات الاستراتيجية. ويُفسّر ذلك بكون الشركات الصناعية الكبرى في الرياض تعمل

في بيئة تنافسية تستلزم تخطيطاً استراتيجياً متكاملًا لمواردها البشرية، يُعِينها على استشراف الاحتياجات المستقبلية وبناء قدرات بشرية متجددة. وتتفق هذه النتيجة مع الإطار الذي طرحه تلخوخ (٢٠٢٤) في تكامل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع إدارة المعرفة، ومع المعالجة التي قدمها Aloulou et al. (2024) في إبراز ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بوصفها منظومة متكاملة تستهدف الاحتفاظ بالكفاءات وتعزيز الأداء.

وفي المقابل، جاء بُعد التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي بقيمة (4.05) رغم أنه بقي ضمن المستوى المرتفع. ويُعزى ذلك إلى تفاوت مستويات التحول الرقمي بين الشركات الصناعية، إذ تواجه بعض هذه الشركات تحديات تتعلق بتبني التقنيات الذكية في عمليات الموارد البشرية، ولا سيما تقنيات الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والاختيار. وتتسجم هذه النتيجة مع الطرح الذي قدمه الرحاحلة (٢٠٢٥) في تأكيده على أن توظيف الذكاء الاصطناعي لا يزال يمثل مجالاً قابلاً للتوسع في كثير من المنظمات، ومع المعالجة التي قدمها Cornwell et al. (2023) في إبراز التطور المتدرج لتحليلات البيانات في الحقل الإداري.

وكشفت النتائج أيضًا أن مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، مما يعكس التزام الشركات الصناعية بمنظومة التشريعات واللوائح المعمول بها في القطاع الصناعي السعودي. ويُفسّر ذلك بطبيعة البيئة التنظيمية الكثيفة التي تعمل فيها هذه الشركات، إذ تخضع لاشتراطات متعددة تشمل السلامة المهنية والجودة والبيئة، فضلًا عن متطلبات الهيئات التنظيمية المختلفة. وتتسق هذه النتيجة مع المنظور الذي تبنته شكر (٢٠٢٠) في تأصيلها لدور الامتثال التنظيمي في تقليل المخاطر التشغيلية، ومع الزاوية التي طرحها Aloulou et al. (2026) في إبراز منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال بوصفها منظومة متكاملة تعزز الكفاءة التشغيلية. كما تتسجم مع الإطار الذي قدمه Aloulou & Alshohail (2026) في تطبيقه لهذه المنظومة على الشركات السعودية ذات التوجه التقني.

وتشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية، إذ بلغ معامل التحديد (0.717)، مما يعني أن (71.7%) من التباين في الامتثال وتقليل المخاطر يُمكن تفسيره بأبعاد المتغير المستقل. ويُعزى ذلك إلى كون تكامل ممارسات الموارد البشرية يُؤسس لمنظومة شاملة تُحدد سلوك الأفراد وتوجه قراراتهم

في اتجاه الالتزام بالسياسات والإجراءات وتجنب المخاطر، فحين تتكامل سياسات الاستقطاب والتدريب والتقييم والتحفيز في إطار استراتيجي موحد، يرتفع مستوى الانضباط التنظيمي وتراجع احتمالات الإخفاق التشغيلي. وتتفق هذه النتيجة مع المنظور الذي تبناه ثريا (٢٠٢٠) في تأصيله للعلاقة بين تحسين أداء الموارد البشرية وتقليل المخاطر التشغيلية، ومع الزاوية التي طرحها (Filemon et al. (2024 في معالجته لإدارة المخاطر في ممارسات الموارد البشرية، فضلاً عن انسجامها مع الإطار الذي قدمه Koeplin & Lélé (2023) في ربطه بين محاسبة رأس المال البشري ومتطلبات الامتثال وفق معايير بازل الثالثة.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى، أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية، بمعامل تحديد بلغ (0.482). ويُفسّر ذلك بكون التكامل الاستراتيجي يُتيح للمنظمة بناء منظومة سياسات وإجراءات متسقة مع توجهاتها بعيدة المدى، مما يُسهم في وضوح المسار التنظيمي ويُقلل من حالات الغموض التي قد تُفضي إلى إخفاقات في الامتثال أو إلى مخاطر تشغيلية. وتتسق هذه النتيجة مع الزاوية التي طرحها التيجاني (٢٠٢٢) في معالجته للتكامل الاستراتيجي بمنظمات الأعمال، ومع المنظور الذي تبناه جمال والزعبي (٢٠٢٤) في تأصيلهما لأثر الامتثال التنظيمي في الحد من الغموض الاستراتيجي، فضلاً عن انسجامها مع الإطار الذي قدمه Mwita (2024) في إبراز دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز الأداء.

أما الفرضية الفرعية الثانية، فقد كشفت نتائجها عن أن التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية حقق أعلى أثر بين الأبعاد الفردية، بمعامل تحديد بلغ (0.530). ويُعزى ذلك إلى الدور المحوري الذي تلعبه التقنيات الحديثة في رصد المخاطر وتحليل البيانات والاستجابة الاستباقية للأحداث، فضلاً عن قدرتها على تعزيز كفاءة منظومة الامتثال عبر أتمتة الإجراءات وتقليل الأخطاء البشرية. وتتسجم هذه النتيجة مع الزاوية التي قدمها الرحاحلة (٢٠٢٥) في معالجته لدور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الامتثال لإدارة مخاطر الأمن السيبراني، ومع الإطار الذي طرحه Cornwell et al. (2023) في إبراز دور تحليلات البيانات في إدارة المخاطر التشغيلية في القطاعين المالي والطاقي، كما تتفق مع الطرح الذي قدمه Teng et al. (2023) في معالجته للتكامل بين الممارسات وقدرات المنظمة التقنية في بناء الصمود التنظيمي.

وأظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية، بمعامل تحديد بلغ (0.508). ويُفسّر ذلك بكون الكفاءات البشرية المؤهلة تُمثل خط الدفاع الأول في مواجهة المخاطر التشغيلية، فحين يكون

الموظفون مدربين تدريباً متكاملاً، ومرتبطين بمسارات تطوير وظيفي واضحة، فإنهم يكونون أكثر قدرة على الالتزام بالسياسات والإجراءات وتجنب الأخطاء التشغيلية. وتتسق هذه النتيجة مع الإطار الذي قدمه تلي وآخرون (٢٠٢٣) في معالجتهم لأثر ممارسات الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، ومع المنظور الذي تبناه العفيف (٢٠٢١) في تأصيله لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي، فضلاً عن انسجامها مع الزاوية التي طرحها بلعربي وعيسى (٢٠٢٣) في معالجتهم لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في ظل الجودة الشاملة.

أما الفرضية الفرعية الرابعة، فقد كشفت عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية، وإن جاء هذا الأثر هو الأقل نسبياً بين الأبعاد بمعامل تحديد بلغ (0.465). ويُعزى ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية تُمثل البيئة الحاضنة التي تتجلى من خلالها الممارسات الرسمية، ولكنها تحتاج إلى وقت أطول لترسيخ أثرها مقارنة بالممارسات التقنية والاستراتيجية المباشرة. وتتفق هذه النتيجة مع المنظور الذي قدمه Plasencia Soler et al. (2023) في تأصيله لإدارة مخاطر الامتثال من زاوية القيم التنظيمية المشتركة، ومع الإطار الذي طرحه Ciobanu et al. (2023) في معالجته لدور ممارسات الموارد البشرية في تيسير عمليات التغيير التنظيمي. كما تتسجم مع الزاوية التي قدمها أحمد (٢٠٢٣) في معالجتهم لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والمرونة الاستراتيجية، التي تستلزم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيقها.

وبالنظر إلى الأبعاد الفردية في تحليل الانحدار المتعدد، يُلاحظ أن ترتيب الأبعاد من حيث قوة التأثير جاء على النحو التالي: التكامل التقني، فتكامل الكفاءات، فالتكامل الاستراتيجي، وأخيراً التكامل الثقافي. ويعكس هذا الترتيب الطبيعة التشغيلية للبيئة الصناعية، التي تُولي أهمية بالغة للتقنية والكفاءات بوصفهما الركيزتين الأساسيتين للأداء التشغيلي. وتتسق هذه النتيجة مع الزاوية التي طرحها Hudáková et al. (2023) في إبرازها للعلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي في المؤسسات الصناعية، ومع الإطار الذي قدمه Aburumman et al. (2024) في معالجته لدور ممارسات الموارد البشرية في الأداء التنظيمي.

كما تتسجم النتائج الإجمالية مع المنظور الذي تبنته اليميني (٢٠٢٤) في تأصيلها لأثر إدارة المخاطر التشغيلية على رفع كفاءة نظم الرقابة الداخلية، ومع الإطار الذي طرحه بوعظمت وآخرون (٢٠٢٢) في معالجتهم للمخاطر التشغيلية ودور المراجع الداخلي في الحد منها، فضلاً عن انسجامها مع الزاوية التي

قدمتها الشيخ (٢٠٢٥) في معالجتها لأثر المخاطر التشغيلية على عوائد الأسهم، والإطار الذي قدمه أحمد والشكري (٢٠٢٥) في معالجتهما لدور المراجعة الداخلية الحديثة في إدارة المخاطر التشغيلية. كما تتفق مع المعالجة التي قدمها خوجة وعلمي (٢٠٢٢) في تأصيلهما لمؤشرات المخاطر الرئيسية ودورها في الإدارة الاستباقية للمخاطر التشغيلية، والإطار الذي قدمه Zainuddin et al. (2022) في معالجته لممارسات إدارة المخاطر المستدامة، فضلاً عن انسجامها مع الزاوية التي طرحها Acquah et al. (2021) في معالجته للممارسات الخضراء للموارد البشرية وارتباطها بالأداء.

وفيما يتعلق بالتباين بين القطاعات الصناعية في تطبيق ممارسات تكامل الموارد البشرية، فقد لاحظ الباحث أن الشركات الكبيرة تتمتع بمستوى أعلى من التكامل مقارنة بالشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يُفسّر بتوفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتبني منظومات متكاملة، فضلاً عن الضغوط التنظيمية الأكبر التي تواجهها هذه الشركات. وتتسجم هذه الملاحظة مع المعالجة التي قدمها Hudáková et al. (2023) في تأصيله لإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تواجه تحديات تتعلق بمحدودية الموارد. كما يُلاحظ أن الشركات العاملة في القطاعات شديدة التنظيم، كالصناعات الكيماوية والغذائية، تُولي اهتماماً أكبر بمنظومة الامتثال والمخاطر، وهو ما يعكس تأثير البيئة التنظيمية في توجيه الممارسات الإدارية.

3.5 التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقدم الباحث جملة من التوصيات التي يأمل أن تُسهم في تطوير ممارسات تكامل إدارة الموارد البشرية وتعزيز منظومة الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية بالمدينة الصناعية الثانية في الرياض، وذلك على النحو الآتي:

- ضرورة تبني الشركات الصناعية لمنظومة متكاملة لتكامل إدارة الموارد البشرية، تجمع بين الأبعاد الاستراتيجية والتقنية والمتعلقة بالكفاءات والثقافية، بدلاً من التعامل مع كل بُعد بمعزل عن الآخر، بما يُحقق أثراً تراكمياً على منظومة الامتثال والمخاطر.
- العمل على تعزيز التكامل التقني ورقمنة عمليات الموارد البشرية، عبر تبني نظم معلومات متكاملة، وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات الاستقطاب والاختيار، واستخدام تحليلات البيانات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، مع توفير التدريب اللازم للعاملين على هذه التقنيات.

- تطوير منظومة متكاملة لإدارة الكفاءات في الشركات الصناعية، تشمل تحديد الكفاءات الجوهرية، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وتصميم برامج تطوير مهني مستهدفة، وربط المسارات الوظيفية بمنظومة التقييم والتحفيز.
- تعزيز مشاركة إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية العامة للشركة، بحيث تتحول من إدارة مساندة إلى شريك استراتيجي، عبر تمثيلها في المستويات القيادية العليا وإشراكها في اللجان الاستراتيجية.
- بناء منظومة مؤشرات أداء استراتيجية تربط بين عمل إدارة الموارد البشرية والأهداف الكلية للشركة، بما يُتيح قياس مساهمة هذه الإدارة في تحقيق التوجهات الاستراتيجية ورصد الفجوات بصورة منهجية.
- ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للامتثال وإدارة المخاطر، عبر برامج توعية مستمرة، وممارسات قيادية تشاركية، وميثاق أخلاقي معتمد، وآليات إبلاغ آمنة عن المخالفات، مع التأكيد على قيم العدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين.
- تطوير منظومة الرقابة الداخلية والمراجعة في الشركات الصناعية، عبر تفعيل وظيفة المراجعة الداخلية المستقلة، وبناء آليات تقييم ذاتي للمخاطر، وتطوير تقارير دورية تُرفع للإدارة العليا.
- بناء منظومة مؤشرات إنذار مبكر لرصد المخاطر التشغيلية، تتضمن عتبات حرجية محددة وآليات استجابة سريعة، مع توظيف تحليلات البيانات المتقدمة في تطوير قدرات تنبؤية بالمخاطر.
- تعزيز التكامل بين إدارة الموارد البشرية ومنظومات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في إطار موحد (GRC)، بحيث تتقاطع سياسات الأفراد مع منظومات الحوكمة في تحقيق الكفاءة التشغيلية والسمعة المؤسسية.
- إيلاء اهتمام خاص بالشركات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي، عبر برامج دعم متخصصة تُمكنها من تبني ممارسات تكامل الموارد البشرية رغم محدودية مواردها، مع مراعاة خصوصياتها التشغيلية.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة في مجال الامتثال التنظيمي وإدارة المخاطر التشغيلية، تستهدف العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وربط هذه البرامج بمنظومة التقييم والترقية.
- تعزيز التواصل التنظيمي المفتوح بين المستويات الإدارية المختلفة، لما له من دور محوري في رصد المخاطر مبكرًا والاستجابة لها بصورة فاعلة، وفي ترسيخ ثقافة المساءلة والشفافية.

- توسيع نطاق ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الشركات الصناعية، بحيث تشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يُسهم في بناء استدامة شاملة وتعزيز السمعة المؤسسية.
- إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات الصناعية المختلفة لرصد التباين في تطبيق ممارسات تكامل الموارد البشرية ومنظومة الامتثال، بما يُتيح بناء نماذج قطاعية مخصصة.
- توسيع نطاق البحث في المتغيرات الوسيطة والمعدّلة المحتملة في العلاقة بين تكامل إدارة الموارد البشرية والامتثال وتقليل المخاطر التشغيلية، كالقيادة التحويلية والمرونة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، بما يُثري الفهم النظري للعلاقة بين المتغيرين.

Abstract

This study aimed to measure the impact of human resource management integration, with its four dimensions namely strategic integration of HR functions, technological integration and digitalization of HR processes, talent management integration and human capital development, and cultural integration and supportive work environment building, on organizational compliance and operational risk reduction in industrial companies located in the Second Industrial City in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study objectives, the researcher adopted the descriptive analytical approach, and a questionnaire consisting of twenty-six items distributed across three sections was designed. Its validity and reliability were verified through Cronbach's Alpha coefficient, which reached (0.941) for the entire questionnaire. The study population consisted of employees working in industrial companies in the Second Industrial City, and a stratified random sample of three hundred and fifty respondents was selected. Data were statistically analyzed using SPSS software, employing methods including simple and multiple regression analysis and Pearson correlation coefficient. The study concluded that there is a statistically significant impact of human resource management integration in its four dimensions on organizational compliance and operational risk reduction, with a determination coefficient of (71.7%). The technological integration dimension ranked first in terms of impact strength, followed by talent management integration, strategic integration, and finally cultural integration. The study recommended adopting an integrated system of HR practices combining the four dimensions, enhancing digital transformation in HR processes, establishing an organizational culture supportive of compliance, developing an early warning indicators system for operational risks, and strengthening integration between HRM and governance and compliance systems within a unified framework.

Keywords: Human Resource Management Integration, Organizational Compliance, Operational Risks, Industrial Companies, Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، عيسى أحمد إبراهيم، و الشكري، إبراهيم فضل المولي البشير. (2025). دور أنشطة المراجعة الداخلية الحديثة وأثرها على المخاطر التشغيلية بالمصارف التجارية السودانية: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية السودانية 2019-2025 م. مجلة القلزم العلمية، ع45، 121 - 138. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1640534>
- أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية. مجلة البحوث الإدارية، مج41، ع2، 1 - 64. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417312>
- بلعربي، فوزية؛ عيسى، حيرش. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في ظل تبني نهج الجودة الشاملة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 14(1)، 150 - 167. <https://asjp.cerist.dz/en/article/230883>
- بوعظمت، محمد أصميذة أحمدي محمد، حسين، محمد محمود، و حسين، سلوى محمود. (2022). المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية الليبية ودور المراجع الداخلي في الحد منها: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالإدارة العامة لمصرف الوحدة. مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية، مج3، ع2، 49 - 74. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1338432>
- تلخوخ، سعيدة. (2024). تكامل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، 9(1)، 218 - 233. <https://asjp.cerist.dz/en/article/243965>
- تلي، سيف الدين؛ كارش، رابح؛ معطالله، محمد. (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الخاصة بذوي الإعاقة بالجنوب الكبير. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 6(1)، 308-231. <https://asjp.cerist.dz/en/article/231840308>
- التيجاني، مدثر حماد الشيخ. (2022). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الاستراتيجي بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على عينة من شركات النفط السودانية. مجلة القلزم

للدراسات الأمنية والاستراتيجية، ع7 ، 201 - 234. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1218018>

• ثريا، سعيد. (2020). أثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك

التجارية الجزائرية. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة غرداية، 13(2)، 1-22.

<https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/jspui/bitstream/123456789/222/1/>

• جمال، حسان جميل محمود، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2024). أثر الامتثال التنظيمي في الحد

من الغموض الاستراتيجي بوجود مبادئ الحوكمة متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية على قطاع الشركات

الاستخراجية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1498472>

• خوجة، بوعبد الله؛ علمي، حسيبة. (2022). أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية

في شركات التأمين الجزائرية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 16(2)، 325-344.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/183637>

• الرحاطة، أحمد محمد البديوي. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الامتثال لإدارة مخاطر

الأمن السيبراني. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(10)، 1-23.

<https://www.hnjournal.net/en/6-10-23/>

• شكر، إيناس جمعة فهمي. (2020). دور الامتثال التنظيمي في تقليل المخاطر التشغيلية: دراسة

ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 40(2)، 162-190.

<https://search.mandumah.com/Author/Home?author=شكر،+إيناس+جمعة+فهمي>

• الشيخ، رولا أحمد زياد. (2025). قياس أثر المخاطر التشغيلية على عوائد الأسهم: دراسة تطبيقية

على المصارف الخاصة التجارية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. مجلة جامعة دمشق للعلوم

الاقتصادية والسياسية، مج41، ع1 ، 279 - 295. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1568289>

• الشيداني، بسام محمد. (2026). أثر التكامل بين القيادة الإدارية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة العمل مسقط - عمان، 2040. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

والقانونية، مج10، ع1 ، 1 - 12. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1663336>

- العفيف، أمجد. (2021). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*, 41(4), 73-102. <https://aja.journals.ekb.eg>
- اليمني، شيماء. (2024). أثر إدارة المخاطر التشغيلية على رفع كفاءة نظم الرقابة الداخلية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*, 25(3), 30-30. https://jsst.journals.ekb.eg/article_3530791

المراجع الأجنبية

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2024). Role of HRM practices in organization performance: A survey approach. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 16(1), Article 239986, 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.ijskd.2024.239986>
- Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., & Afum, E. (2021). Examining the link among green human resource management practices, green supply chain management practices and performance. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 267-290.
- Aloulou, W. J., & Alshohail, N. F. (2026). From Control to Value: How Governance, Risk Management and Compliance Improve Operational Efficiency and Company Reputation in Saudi Technology-Driven Firms. *Risks*, 14(1), 19.
- Aloulou, W. J., Al-Habaybah, A., & Al-Okaily, M. (2026). From control to value: How governance, risk management and compliance (GRC) practices drive operational efficiency and corporate reputation. *Risks*, 14(1), Article 19, 1–22. <https://doi.org/10.3390/risks14010019>
- Aloulou, W. J., Ayadi, F., & Ramadani, V. (2024). Assessing the impact of strategic HR practices on talent retention and organizational performance. *SAGE Open*, 14(4), 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440241281836>
- Ciobanu, G., Lianu, C., Sirbu, C. G., & Belu, M. G. (2023). The link between HRM practices and performance in healthcare: The mediating role of the organizational change process. *Healthcare*, 11(9), Article 1236, 1–18. <https://doi.org/10.3390/healthcare11091236>
- Cornwell, N., Bilson, C., Gepp, A., Stern, S., & Vanstone, B. J. (2023). The role of data analytics within operational risk management: A systematic review from the financial services and energy sectors. *Journal of the Operational Research Society*, 74(1), 374–402. <https://doi.org/10.1080/01605682.2022.2041373>
- 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.
- Hudáková, M., Masár, M., & Luskova, M. (2023). Management of operational risk in the context of financial performance of SMEs. *Systems*, 11(8), Article 408, 1–17. <https://doi.org/10.3390/systems11080408>

- Koeplin, J. P., & Lélé, P. (2023). Human capital management accounting issues for SOX compliance with Basel III final framework operational risk standards. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 34(1), 9-20
- Mwita, K. M. (2024). Strategic human resource management and organizational performance: Evidence from Zambian profit-making organisations. *Journal of Innovative Business and Management*, 16(1), 10–22. <https://doi.org/10.32015/JIBM.2024.16.1.2>
- Plasencia Soler, J. A., Marrero-Delgado, F., Nicado-García, M., & Aguilera-Vega, R. (2023). Compliance risk management with a focus on shared organizational values. *Visión de Futuro*, 27(2), 25–45. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.02.002>
- Teng, L., Li, B., Li, Y., Chen, H., & Zhao, Y. (2023). The impact of enterprise resilience and HRM practices on performance: Findings from fsQCA. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1114087, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1114087>
- Zainuddin, S. A., Mohamad, S. R., Sapuan, D. A., Wahi, A. R., & Rahim, S. A. (2022). Sustainable risk management practice in the organization. *Sustainability*, 14(21), Article 13926, 1–14. <https://doi.org/10.3390/su142113926>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تكامل إدارة الموارد البشرية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في المدينه الصناعيه الثانيه في الرياض

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.

وأتقدم 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 ☐ ثانوية ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

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 تنفيذية

6- حجم الشركة ☐ صغيرة (أقل من 50 موظفا) ☐ متوسطة (50 - 249 موظفا) ☐ كبيرة (250 موظفا فأكثر)

7- القطاع الصناعي ☐ الصناعات الغذائية ☐ الصناعات الكيماوية والبلاستيكية ☐ الصناعات المعدنية والهندسية ☐ مواد البناء ☐ الصناعات الكهربائية والإلكترونية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: تكامل إدارة الموارد البشرية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التكامل الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية					
تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية العامة للشركة.					
تُترجم الأهداف الاستراتيجية للشركة إلى خطط تنفيذية لإدارة الموارد البشرية.					
تتوفر مؤشرات أداء استراتيجية تربط بين عمل الموارد البشرية والأهداف الكلية للشركة.					
تمتلك الشركة قدرات تنبؤية لاستشراف احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.					
التكامل التقني ورقمنة لعمليات الموارد البشرية					
تستخدم الشركة نظم معلومات متكاملة لإدارة الموارد البشرية.					
توظف الشركة منصات التعلم الإلكتروني في تدريب وتطوير الموارد البشرية.					
تعتمد الشركة على تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات الاستقطاب والاختيار.					
تستخدم الشركة تحليلات بيانات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية.					
تكامل إدارة الكفاءات وتطوير رأس المال البشري					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تحدد الشركة الكفاءات الجوهرية المطلوبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
					تمتلك الشركة منظومة متكاملة لتخطيط التعاقب الوظيفي.
					توفر الشركة برامج تطوير مهني مستهدفة وفق فجوات المهارات.
					تربط الشركة مسارات التطوير الوظيفي بمنظومة التقييم والتحفيز.
التكامل الثقافي وبناء بيئة العمل الداعمة					
					تترسخ في الشركة قيم العدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين.
					توفر الشركة بيئة عمل آمنة ومحفزة على الإبداع.
					يسود التواصل المفتوح بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة.
					تتبنى قيادة الشركة ممارسات تشاركية في اتخاذ القرارات.

✿ المحور الثاني: الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تلتزم الشركة بمنظومة التشريعات واللوائح المعمول بها في القطاع الصناعي.					
تتوفر في الشركة سياسات وإجراءات موثقة لإدارة الامتثال التنظيمي.					
تمتلك الشركة منظومة رقابة داخلية فاعلة لرصد المخاطر التشغيلية.					
تعتمد الشركة على مؤشرات إنذار مبكر للكشف عن المخاطر المحتملة.					
تتبنى الشركة ثقافة تنظيمية داعمة للامتثال والمسؤولية.					
توظف الشركة تقنيات متقدمة في إدارة منظومة الامتثال والمخاطر.					
تتوفر في الشركة آليات استجابة سريعة للأحداث التشغيلية الطارئة.					
تقوم الشركة بمراجعة دورية لسياسات الامتثال وإدارة المخاطر.					
يدرك الموظفون في الشركة أدوارهم في تحقيق الامتثال وتقليل المخاطر.					
تسهم منظومة الامتثال في الشركة في تقليل الإخفاقات التشغيلية.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of Human Resources



**"The Impact of Human Resource Management
Integration on Regulatory Compliance and
Operational Risk Reduction in Industrial Companies
in the Second Industrial City of Riyadh".**

Prepared by:

ALOTAIBI, ABDULLAH MEGED K

253002225

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448