

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

إعداد الطالب/

عبدالله مقعد كميخ العتيبي

253002225

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
6	أهداف الدراسة:
7	أسئلة الدراسة
8	ثالثاً: فروض الدراسة
9	رابعاً: أهمية الدراسة
10	الدراسات السابقة:
17	الفجوة البحثية:
21	المنهجية وطرق البحث:
22	مجتمع وعينة الدراسة
22	مصادر جمع البيانات
23	أداة الدراسة (الاستبانة)
24	الأساليب الإحصائية المستخدمة
24	سادساً: حدود الدراسة
26	المراجع:

مقدمة:

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 يُسهم 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 .

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 جوهرية 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؟

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 يسهم في رفع مستوى الامتثال التنظيمي والحد من المخاطر التشغيلية في البيئة الصناعية السعودية.

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؟

ثالثاً: فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

H_{01} : 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.

رابعاً: 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 يسهم 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.

الدراسات السابقة:

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

أولاً: الدراسات العربية

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 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 بأبعاده (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 واليزي. 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 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 بأبعاده (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 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 بأبعاده

(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 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 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 v.3 ومقياس ليكرت الخماسي. وتكونت العينة من (441)

موظفًا 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 موثوقية 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 الضبابية (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: 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: (2024) Mwambela 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 ($Adjusted R^2 = 0.389$)، 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: (2026) Aloulou & Alshohail 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 مطلب تنظيمي.

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

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 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 بُعد التدريب والتطوير الذي كان الأكثر تأثيراً. وأوصت بضرورة تكثيف برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل لتقليل 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 شكر: (2020) دور الامتثال التنظيمي في تقليل المخاطر التشغيلية: دراسة ميدانية. هدفت 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 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.

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 بيبليومتري 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.

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 الزغيات 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 أي من الدراسات السابقة تكامل إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة مجتمعةً — الاستراتيجية 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 ركزت 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، تنفرد 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.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: تكامل إدارة الموارد البشرية

يُعد مفهوم تكامل إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تطورت استجابة للتحويلات 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 كأنشطة 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 البُعد 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 وتسهم 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 جوهرياً في جميع تكوينات الأداء العالي وأن الاستثمار في تطوير مهارات العاملين يسهم 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 بينت 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 اختباره ميدانياً والتحقق من صحته.

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.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكون 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 (مدبرون، 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.

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 ستُوَزَع إلكترونياً وورقياً على العاملين في المستويات الإدارية في الشركات الصناعية محل الدراسة.

أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة مُحكَّمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستكون 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) — وسيكون 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) — وسيكون 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

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 كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) ومعاملات الالتواء والتقلطح (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) لاختبار 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.

سادساً: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر 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: ستُطبّق 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 / 2026م.

الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية (مديرون، رؤساء أقسام، مشرفون، ومسؤولو الموارد البشرية والامتثال والجودة وإدارة المخاطر) في الشركات الصناعية محل الدراسة..

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- 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>
- 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/>
- 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>
- 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)، 308-330.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/231840>
- 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.

فهمي

- 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)، 1-30.

https://jsst.journals.ekb.eg/article_353079

- Ciobanu, G., Lianu, C., Sîrbu, 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
 - 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>
 - 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>
 - 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>
 - 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>

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

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026