

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

أسم الطالب

محمد عبدالله القحطاني

232001723

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1.
4	المقدمة:	1.1.
5	المقدمة	
6	مشكلة الدراسة	1.2.
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري	
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	
8	أهمية الدراسة	1.3.
8	1.3.1. على المستوى النظري:	
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:	
9	أسئلة الدراسة	1.2.
10	أهداف الدراسة	1.3.
11	فرضيات الدراسة	1.4.
13	نموذج الدراسة	1.5.
13	منهجية الدراسة	1.6.
13	منهج الدراسة:	
14	مجتمع وعينة الدراسة:	
14	مصادر جمع البيانات:	
15	أداة الدراسة:	
15	الأساليب الإحصائية المستخدمة:	
15	حدود الدراسة:	
16	الدراسة الميدانية	1.7.
16	مخطط جانت للمشروع المقترح	1.8.
18	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	2.
18	المقدمة	2.1.

18	2.2. المتغير المستقل: تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية
18	تمهيد
19	مفهوم تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية
19	أهمية تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية
20	أهداف تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية
21	أبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية
22	الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل
25	2.3. المتغير التابع: الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية
25	تمهيد
25	مفهوم الامتثال التنظيمي
26	مفهوم المخاطر التشغيلية
26	أهمية الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية
27	أهداف الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية
27	أبعاد الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية
27	الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع
30	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
30	الشرح النظري للعلاقة
31	الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين
34	2.5. الخاتمة
36	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

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

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

في السياق ذاته، تبرز العلاقات الحكومية كوظيفة استراتيجية موازية تضطلع بمسؤولية ضمان امتثال المنظمة للتشريعات واللوائح التنظيمية المتعددة، وإدارة العلاقة مع الجهات الرقابية والتنظيمية. وقد أشار Bakare و Aziza و Uzougbo و Oduro (2024) إلى أن التكامل بين اعتبارات الموارد البشرية والالتزام القانوني لا يُعزز فحسب المرونة التنظيمية، وإنما يُوجد بيئة عمل إيجابية تُسهم في الاستدامة المؤسسية، مؤكداً أن إخفاق المنظمات في معالجة قضايا الامتثال بفاعلية يمكن أن يؤدي إلى خسائر مالية فادحة وأضرار جسيمة في السمعة التنظيمية.

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات المعاصرة ضغوطاً متصاعدة ناجمة عن التعقيد المتزايد في البيئة التشريعية والتنظيمية، إذ تتعدد الجهات الرقابية وتتسارع التحديثات في الأنظمة واللوائح، مما يفرض على المنظمات تبني مقاربات إدارية متكاملة تتجاوز الأطر التقليدية المنعزلة. وتتجلى مشكلة الدراسة في أن كثيراً من المنظمات، ومن بينها شركة سيبام، تعمل وفق نموذج إداري يفصل بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية، مما قد يُؤدّ فجوات في الامتثال التنظيمي ويُضاعف من حدة المخاطر التشغيلية. وتتبلور هذه المشكلة من خلال فجوات على المستويين النظري والتطبيقي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على صعيد الممارسة العملية، تتجلى عدة فجوات تطبيقية تُبرر الحاجة إلى هذه الدراسة. فعلى الرغم من أن شركة سيبام تعمل في بيئة تنظيمية معقدة تستلزم التعامل مع جهات حكومية ورقابية متعددة، إلا أن آليات التنسيق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الحكومية قد لا تكون بالمستوى المطلوب من التكامل والانسجام. وتتمثل الفجوة التطبيقية الأولى في غياب آليات مؤسسية واضحة تربط بين سياسات الموارد البشرية ومتطلبات الامتثال الحكومي بصورة ديناميكية ومستمرة، مما قد يُعرّض الشركة لمخاطر عدم الامتثال والغرامات والجزاءات. وتتمثل الفجوة الثانية في أن كثيراً من المنظمات، كما أوضح (Bakare et al. 2024)، لا تمتلك أدوات تقييم استباقية لتحديد مناطق الصراع المحتملة بين ممارسات الموارد البشرية والمتطلبات القانونية قبل تفاعلها إلى مخاطر تشغيلية حقيقية. أما الفجوة الثالثة فتتعلق بمحدودية الدراسات الميدانية التطبيقية التي أُجريت على شركات بعينها لقياس الأثر الفعلي لهذا التكامل على مؤشرات الامتثال والمخاطر التشغيلية بأسلوب كمي قابل للقياس، خاصة في بيئة الأعمال العربية. وقد أكد عياش وسي أحمد (2024) أن التأثير الإيجابي لحوكمة الموارد البشرية في إدارة المخاطر يحتاج إلى مزيد من التحقق التطبيقي في سياقات مؤسسية متنوعة.

وعليه، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تُزوّد الدراسة إدارة شركة سيبام بنتائج وتوصيات عملية قابلة للتطبيق حول كيفية تحقيق التكامل الفعّال بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية، مما يُعزز قدرة الشركة على الامتثال للأنظمة وتقليل تعرّضها للمخاطر التشغيلية والغرامات والجزاءات.

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

1.2 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

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

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر التنسيق الاستراتيجي بين السياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام؟
2. ما أثر المواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام؟
3. ما أثر بناء القدرات المؤسسية في مجال الحوكمة والامتثال على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام؟
4. ما أثر التواصل المؤسسي الفعال مع الجهات الرقابية والتنظيمية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام؟

1.3 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

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

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على أثر التنسيق الاستراتيجي بين السياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية على مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام، وتحديد مدى قدرة المنظمة على مزامنة سياساتها الداخلية مع الأطر التنظيمية الحكومية بما يُسهم في بناء منظومة رقابية داخلية فعّالة.
2. الكشف عن أثر المواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام، وتقييم مدى مرونة العمليات التشغيلية في الاستجابة للتحديثات التشريعية والتنظيمية الصادرة عن الجهات الحكومية المختصة.

3. قياس أثر بناء القدرات المؤسسية في مجال الحوكمة والامتثال على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام، واستكشاف دور برامج التأهيل والتدريب المتخصصة في تعزيز الوعي المؤسسي بمتطلبات الحوكمة وترسيخ ثقافة الامتثال لدى الكوادر البشرية.
4. تحليل أثر التواصل المؤسسي الفعّال مع الجهات الرقابية والتنظيمية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام، وبيان مدى إسهام جودة العلاقة التفاعلية مع الأجهزة الرقابية في تسريع إنجاز المعاملات الحكومية والحد من المخالفات التنظيمية.
5. تشخيص مستوى تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية بأبعاده الأربعة في شركة سيبام من وجهة نظر العاملين، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين في الممارسات الحالية.
6. تقييم مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية السائد في شركة سيبام، والتعرف على التحديات التنظيمية والتشغيلية التي تواجه الشركة في هذا الإطار.
7. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين حول مستوى تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، بما يُسهم في فهم أعمق لطبيعة الاختلافات الإدراكية وتوجيه السياسات المؤسسية وفقاً لذلك.
8. تقديم مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات التطبيقية القائمة على نتائج الدراسة لتعزيز مستوى التكامل بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية بما يدعم الامتثال التنظيمي ويُقلّل من المخاطر التشغيلية في شركة سيبام.

1.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية بأبعاده مجتمعة على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام.

الفرضيات الفرعية:

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنسيق الاستراتيجي بين السياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام.

H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام.

H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبناء القدرات المؤسسية في مجال الحوكمة والامتثال على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام.

H0-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل المؤسسي الفعال مع الجهات الرقابية والتنظيمية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام.

1.5 نموذج الدراسة



الشكل (1): نموذج الدراسة المقترح

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى الأدبيات السابقة والإطار النظري للدراسة

1.6 منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

ستتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعدّ من أكثر المناهج البحثية ملائمةً لطبيعة الدراسات التي تسعى إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها. وسيُستخدم هذا المنهج لوصف واقع تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية بأبعاده الأربعة في شركة سيبام، وتحليل أثره على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية، وذلك من خلال جمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أداة الاستبانة المُصممة لهذا الغرض.

وسيعتمد الجانب التحليلي من المنهج على استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحة نموذجها المقترح، حيث سيتم تطبيق أساليب الانحدار المتعدد لقياس أثر الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل على المتغير التابع، فضلاً عن تحليل الارتباط والإحصاءات الوصفية التي ستُسهّم في رسم صورة شاملة ودقيقة عن العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

سيكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة سيبام في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية) ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات الموارد البشرية والعلاقات الحكومية والامتثال التنظيمي، والبالغ عددهم الإجمالي ما يُقارب (250) موظفاً وموظفة وفقاً لسجلات الشركة. ويشمل هذا المجتمع العاملين في إدارات الموارد البشرية، والعلاقات الحكومية، والشؤون القانونية، والعمليات التشغيلية، وإدارة المخاطر، والإدارة المالية، وذلك لضمان تمثيل شامل لجميع الأطراف المعنية بموضوع الدراسة.

ونظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة نسبياً، ستعتمد الدراسة أسلوب المسح الشامل (الحصص الشامل) لجميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (250) موظفاً وموظفة، وذلك لتحقيق أعلى مستوى من الدقة والموثوقية في النتائج. وسيتم توزيع الاستبانات إلكترونياً عبر البريد المؤسسي ومنصة الاستبانات الإلكترونية، مع المتابعة المستمرة لضمان تحقيق أعلى معدل استجابة ممكن. ويتوقع الباحث استرداد ما لا يقل عن (200) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بمعدل استجابة مُقدّر بنسبة (80%) وهي نسبة مقبولة علمياً في الدراسات الميدانية.

مصادر جمع البيانات:

ستعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من مصادر جمع البيانات: أولاً، المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الحكومية والتنظيمية، وقواعد البيانات الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري والمفاهيمي. ثانياً، المصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

سيتم تصميم استبانة مُحكَّمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكوّن من ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول يتضمن البيانات الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري). القسم الثاني يقيس المتغير المستقل (تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية) بأبعاده الأربعة، حيث يتضمن كل بُعد (4 فقرات إجمالي (16) فقرة للمتغير المستقل. القسم الثالث يقيس المتغير التابع (الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية) كمحور أحادي يتكوّن من (10) فقرات. وبذلك يبلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (26) فقرة، وستُقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

ستُستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتشمل: معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة، والإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية)، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، واختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية بأبعاده الأربعة على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية. **الحدود المكانية:** شركة سيبام. **الحدود البشرية:**

العاملون في المستويات الإدارية المختلفة في شركة سيبام والبالغ عددهم (250) موظفاً وموظفة. الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية خلال العام 2026.

1.7 الدراسة الميدانية

ستنفذ الدراسة الميدانية وفقاً لمراحل منهجية متسلسلة ومتراصة تضمن الدقة والموضوعية في جمع البيانات وتحليلها. في المرحلة الأولى، سيتم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة والإحصاء التطبيقي للتحقق من صدقها الظاهري وصدق المحتوى، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم.

في المرحلة الثانية، سيتم تطبيق دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة محدودة من (30) موظفاً من خارج عينة الدراسة النهائية للتحقق من وضوح الفقرات وثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وفي المرحلة الثالثة، سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (250) موظفاً، مع تخصيص فترة زمنية كافية لجمع الاستجابات تتراوح بين ثلاثة إلى أربعة أسابيع، مع إرسال رسائل تذكيرية دورية لرفع معدل الاستجابة.

في المرحلة الرابعة، سيتم فرز الاستبانة المستردة واستبعاد غير الصالحة منها، ثم ترميز البيانات وإدخالها في برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي الشامل. وستتضمن عملية التحليل: تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات ومحاور الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار، وصولاً إلى مناقشة النتائج وتقديم التوصيات في المرحلة الأخيرة.

1.8 مخطط جانت للمشروع المقترح

المرحلة / النشاط	الشهر 1	الشهر 2	الشهر 3	الشهر 4	الشهر 5	الشهر 6
------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

						تحديد مشكلة الدراسة وصياغة الأسئلة والفرضيات
						مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة
						بناء الإطار النظري للدراسة
						تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)
						تحكيم الاستبانة وإجراء التعديلات
						تطبيق الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study)
						التحقق من صدق وثبات الأداة
						توزيع الاستبانات وجمع البيانات الميدانية
						ترميز البيانات وإدخالها في SPSS
						التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
						مناقشة النتائج وتفسيرها
						صياغة التوصيات والمقترحات
						المراجعة النهائية وإعداد التقرير الختامي
						تسليم الدراسة في صورتها النهائية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ الإطار النظري والدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يُبنى عليها أي بحث علمي رصين، إذ يُتيح للباحث فهمًا معمقًا للمفاهيم والنظريات والأبعاد المرتبطة بمتغيرات الدراسة، ويُمكنه من تحديد الفجوات المعرفية التي يسعى إلى سدّها. وتتمحور الدراسة الحالية حول موضوع بالغ الأهمية في الفكر الإداري المعاصر، يتعلق بأثر تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سايبم (Saipem) ، وهي شركة إيطالية متعددة الجنسيات رائدة عالميًا في مجال الهندسة والحفر وتطوير المشاريع الكبرى في قطاعي الطاقة والبنية التحتية، ولها حضور بارز في المملكة العربية السعودية من خلال عقود ضخمة مع أرامكو السعودية وغيرها من الجهات الحكومية والخاصة.

يتناول هذا الفصل المتغير المستقل المتمثل في تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية بأبعاده الأربعة: التنسيق الاستراتيجي بين السياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية، والمواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية، وبناء القدرات المؤسسية في مجال الحوكمة والامتثال، والتواصل المؤسسي الفعال مع الجهات الرقابية والتنظيمية. كما يتناول المتغير التابع بشقيه: الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية. ويستعرض الفصل الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بكل متغير، ثم يبحث في العلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغيرين، ويُختتم بخلاصة تُبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

2.2. المتغير المستقل: تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية

تمهيد

شهد حقل إدارة الموارد البشرية تحولات جوهرية خلال العقود الأخيرة، انتقل خلالها من الدور التقليدي المحصور في الشؤون الإدارية والتوظيفية إلى دور استراتيجي محوري يُسهم في تشكيل رؤية المنظمة وتحقيق أهدافها بعيدة المدى. وفي ظل تعقد البيئة التنظيمية والتشريعية التي تعمل ضمنها المنظمات المعاصرة، خاصة الشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاعات حساسة كقطاع الطاقة والنفط، برزت الحاجة إلى تكامل وظيفي حقيقي بين إدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الحكومية، بوصفه ضرورة استراتيجية لضمان الامتثال للأنظمة والتشريعات المحلية والدولية، وتقليل المخاطر التشغيلية الناجمة عن الفجوات بين السياسات الداخلية والمتطلبات الخارجية. (Noe et al., 2021)

مفهوم تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية

يُشير مفهوم تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية إلى المنهج الإداري الشامل الذي يهدف إلى تحقيق التناغم والانسجام بين سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة، ومتطلبات الجهات الحكومية والتنظيمية والرقابية من جهة أخرى، بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية ضمن إطار قانوني وتنظيمي سليم. ويُعرّف Wright و McMahan إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأنها خطط المنظمة لنشر الموارد البشرية ومعايير السلوك التنظيمي بهدف تحقيق أهداف المنظمة، مع التأكيد على التوافق الرأسي مع الاستراتيجية العامة والتوافق الأفقي بين ممارسات الموارد البشرية المختلفة. (Chen et al., 2022) أما العلاقات الحكومية فتتمثل الوظيفة المؤسسية المعنية بإدارة التفاعل المنظم مع الجهات الحكومية والتنظيمية، وضمان التزام المنظمة بالتشريعات واللوائح، والمشاركة في صياغة السياسات العامة ذات الصلة بنشاط المنظمة. وبذلك يتجاوز مفهوم التكامل مجرد التنسيق الإداري ليشمل بناء منظومة مؤسسية متكاملة تُؤمّن بين رأس المال البشري ومتطلبات البيئة التنظيمية الخارجية (العمر، 2026).

أهمية تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية

تكتسب عملية التكامل بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية أهمية بالغة على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، إذ تُسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التشريعية والتنظيمية المتسارعة، وتقليل المخاطر القانونية والتشغيلية المرتبطة بعدم الامتثال. وتتبع هذه الأهمية من كون البيئة التنظيمية في القطاعات

الحيوية كقطاع الطاقة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، حيث تفرض الجهات الحكومية متطلبات صارمة تتعلق بتوطين الوظائف وسلامة بيئة العمل وحقوق العمال والالتزام البيئي. وقد أشارت دراسة Filemon و Lubbe و (2024) Mynhardt إلى أن المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية يمكن أن تُعطل العمليات وتُسبب مشكلات جوهرية للمنظمات، وأن الإدارة الفعالة لهذه المخاطر تُعدّ ضرورة لضمان الالتزام بقوانين العمل ومنع المشكلات القانونية المكلفة والحفاظ على ثقة الجمهور. كما أن التكامل يُعزز السمعة التنظيمية ويُقوّي مصداقية المنظمة أمام أصحاب المصلحة، وهو ما أكدته دراسة العمر (2026) التي أثبتت أن تكامل نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال يُسهم بشكل فعال في تعزيز السمعة التنظيمية لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. علاوة على ذلك، يُتيح هذا التكامل للمنظمة بناء علاقات استراتيجية مع الجهات الرقابية، مما يُسهّل عملية الحصول على التراخيص والموافقات، ويُقلل من احتمالية التعرّض للعقوبات والجزاءات التنظيمية. (Bakare et al., 2024)

أهداف تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية

يسعى التكامل بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية المترابطة. فعلى الصعيد الاستراتيجي، يهدف هذا التكامل إلى مواءمة استراتيجيات رأس المال البشري مع التوجهات الحكومية والسياسات الوطنية، كرؤية المملكة العربية السعودية 2030 ورؤية عمان 2040، مما يُعزز الشراكة بين القطاعين العام والخاص ويُسهم في تحقيق الأهداف التنموية الوطنية. وعلى الصعيد التشغيلي، يهدف إلى ضمان التطبيق الدقيق والمتسق لأنظمة العمل والتوظيف، وبرامج التوطين، ومعايير السلامة والصحة المهنية، من خلال دمج متطلبات الامتثال في العمليات اليومية لإدارة الموارد البشرية. كما يهدف إلى بناء كوادِر بشرية مؤهلة قادرة على فهم البيئة التنظيمية والتعامل مع تعقيداتها، وتطوير آليات تواصل مؤسسية فعّالة مع الجهات الرقابية تضمن الشفافية والاستجابة السريعة لأي تحديثات تشريعية (الشيذاني، 2026). وأخيراً، يهدف إلى إرساء ثقافة مؤسسية قائمة على الحوكمة الرشيدة والامتثال الذاتي، بحيث يُصبح الالتزام بالأنظمة جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية وليس مجرد استجابة لضغوط خارجية (بوزادة ومومني، 2023).

أبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية

يتكون تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية من أربعة أبعاد رئيسية مترابطة تُشكّل في مجملها منظومة إدارية متكاملة:

البُعد الأول: التنسيق الاستراتيجي بين السياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية. يُشير هذا البُعد إلى عملية المواءمة المنهجية بين السياسات والإجراءات الداخلية للمنظمة في مجال إدارة الموارد البشرية والمتطلبات التنظيمية التي تفرضها الجهات الحكومية والرقابية. ويتضمن ذلك مراجعة وتحديث السياسات الداخلية بشكل دوري لضمان توافقها مع التشريعات النافذة، وتصميم سياسات التوظيف والتدريب والتعويضات بما يتماشى مع الأنظمة الحكومية، فضلاً عن إشراك إدارة العلاقات الحكومية في عملية صنع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية. وقد أكد التيجاني (2022) أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تُسهم في تحقيق التكامل الاستراتيجي بمنظمات الأعمال عندما تكون متوائمة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ومتطلبات بيئتها الخارجية.

البُعد الثاني: المواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية. يركّز هذا البُعد على الجوانب التشغيلية والتنفيذية، ويتضمن مراقبة التحديثات التشريعية والتنظيمية بشكل مستمر، وترجمتها إلى إجراءات تشغيلية عملية قابلة للتطبيق على مستوى إدارة الموارد البشرية. ويشمل ذلك تحديث عقود العمل وأنظمة الرواتب والمزايا بما يتوافق مع التعديلات القانونية، وضمان التزام عمليات التوظيف والاستقطاب بنسب التوظيف المحددة، وتطبيق معايير السلامة والصحة المهنية وفقاً للمتطلبات الحكومية. وأشارت دراسة Melhem وآخرين (2024) إلى أهمية دمج السلامة والصحة المهنية مع إدارة الموارد البشرية من خلال نهج شامل يُحقق التوافق بين سلامة العاملين والمتطلبات التنظيمية.

البُعد الثالث: بناء القدرات المؤسسية في مجال الحوكمة والامتثال. يتعلق هذا البُعد بتطوير الكفاءات والمهارات اللازمة لضمان فعالية منظومة الحوكمة والامتثال داخل المنظمة. ويتضمن تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتأهيل العاملين في مجالات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، وإنشاء وحدات تنظيمية متخصصة في الامتثال والحوكمة، وتطوير أنظمة معلومات متكاملة لرصد ومتابعة مؤشرات الامتثال والحوكمة. وأكدت دراسة بوزادة ومومني (2023) أن معايير حوكمة الموارد البشرية، بما فيها المراجعة والرقابة وإشراك أصحاب

المصالح، تؤثر إيجابياً في تعزيز أخلاقيات العمل ومكوناتها في منظمات الأعمال، وهو ما يُشير إلى أن بناء القدرات المؤسسية في هذا المجال يُسهم في إرساء بيئة عمل قائمة على النزاهة والمساءلة.

البُعد الرابع: التواصل المؤسسي الفعّال مع الجهات الرقابية والتنظيمية. يُعنى هذا البُعد بتطوير قنوات وآليات تواصل مؤسسية فعّالة ومنتظمة مع الجهات الحكومية والرقابية ذات العلاقة. ويشمل ذلك إعداد التقارير الدورية المطلوبة وتقديمها في مواعيدها المحددة، والمشاركة الفعّالة في الحوارات والمشاورات التي تُجريها الجهات التنظيمية بشأن التحديثات التشريعية، وبناء علاقات مهنية بنّاءة مع المسؤولين الحكوميين تقوم على الشفافية والثقة المتبادلة. وأشار Apooyin (2025) إلى أن التنقل الفعّال في التحديات التنظيمية يتطلب قدرات تواصلية مؤسسية متقدمة تُمكن المنظمات من فهم المتطلبات التنظيمية المتغيرة والاستجابة لها بكفاءة وسرعة.

الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل

الدراسات العربية

تُعدّ دراسة العمر (2026) من الدراسات الحديثة والمهمة التي تناولت دور تكامل نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في تعزيز السمعة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة الإحصائية بين أبعاد نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال من جهة، والسمعة التنظيمية من جهة أخرى، في سياق القطاع الحكومي العربي. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث صمّم استبانة مهيكلة وُزّعت على عينة طبقية عشوائية بلغت 384 موظفًا من أصل 18,980 موظفًا يعملون في الوزارة. وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال والسمعة التنظيمية، مع عدم وجود فروق دالة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الحكومية لنموذج متكامل يجمع بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال لتعزيز ثقة أصحاب المصلحة ودعم تحقيق رؤية المملكة 2030 (العمر، 2026).

وفي سياق مكمّل، سعت دراسة الشيداني (2026) إلى استكشاف أثر التكامل بين القيادة الإدارية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي، وذلك في وزارة العمل بسلطنة عمان ضمن إطار رؤية عمان 2040. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في الوزارة. وأظهرت النتائج أن التكامل بين القيادة الإدارية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يُمارس أثرًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا في تعزيز الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التنسيق المؤسسي بين مختلف الوظائف الإدارية وربط استراتيجيات الموارد البشرية بالرؤية الوطنية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة (الشيداني، 2026).

أما دراسة التيجاني (2022) فقد ركّزت على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الاستراتيجي بمنظمات الأعمال، من خلال دراسة ميدانية على عينة من شركات النفط السودانية. هدفت الدراسة إلى إبراز قدرة إدارة الموارد البشرية على إيجاد تصور عن دورها الاستراتيجي وتحقيق التكامل الاستراتيجي في المنظمات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وأظهرت عينة الدراسة من موظفي شركات النفط أن مستوى تطبيق الفكر الاستراتيجي كان مرتفعًا جدًا، وأن العاملين يمتلكون تصورًا واضحًا للخطط الاستراتيجية وأهمية التحليل البيئي. غير أن الدراسة كشفت أيضًا أن إدارة الموارد البشرية لم تكن جزءًا فعليًا من منظومة الإدارة العليا في بعض الشركات، وهو ما يُشكّل تحديًا أمام تحقيق التكامل الاستراتيجي الكامل. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي ومنحها تمثيلًا في الإدارة العليا (التيجاني، 2022).

الدراسات الأجنبية

أجرى Chen و Ye و Hao (2022) دراسة مهمة حول أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على المرونة التنظيمية، وهي من الدراسات الرائدة التي ربطت بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وقدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والتعافي منها. هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والمرونة التنظيمية، مع دراسة الدور الوسيط للكفاءة الذاتية والدور المعدّل لإدارة الذات. اعتمد الباحثون على نظريتي حفظ الموارد والإدراك الذاتي كإطار نظري، وجمعوا البيانات من 379 استبانة صالحة وُزعت على

موظفين في مدن صينية متعددة. وأظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر إيجابيًا وبشكل دال في المرونة التنظيمية، وأن الكفاءة الذاتية تؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا في هذه العلاقة، حيث بلغ التأثير المباشر 63% والتأثير غير المباشر عبر الكفاءة الذاتية 37%. كما أن إدارة الذات تُعزز العلاقة بين الكفاءة الذاتية والمرونة التنظيمية، لكنها تُضعف العلاقة المباشرة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والمرونة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بتعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين وتحقيق التوافق بين أهداف الأفراد والأهداف المؤسسية. (Chen et al., 2022)

وفي دراسة ذات صلة وثيقة بموضوع البحث، تناول Filemon و Lubbe و Mynhardt (2024) تقييم إدارة المخاطر في ممارسات الموارد البشرية في القطاع العام، بالتطبيق على مجلس إيرونجو الإقليمي في ناميبيا. هدفت الدراسة إلى التحقق النقدي في ممارسات إدارة مخاطر الموارد البشرية وتحليلها في سياق القطاع العام. اعتمد الباحثون تصميمًا بحثيًا وصفيًا، واستخدموا استبانة وُزعت على 30 موظفًا في المجلس الإقليمي، وُحُللت البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي واختبار الفرضيات وتحليل الانحدار. وتوصلت الدراسة إلى أن المبحوثين يفهمون ممارسات إدارة مخاطر الموارد البشرية وأن المنظمة تُدير هذه المخاطر بدرجة عالية، مع وجود ارتباط إيجابي دال بين إدارة مخاطر الموارد البشرية والأداء التنظيمي ($r = 0.498$). غير أن الدراسة كشفت عن تحديات في تطبيق إدارة مخاطر الموارد البشرية. وأوصت بضرورة تعزيز وعي الموظفين بكيفية تأثير مخاطر الموارد البشرية في العمليات، وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لتطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر. (Filemon et al., 2024).

كما قدّم Bakare و Aziza و Uzougbo و Oduro (2024) إطارًا شاملاً لإدارة الموارد البشرية والمخاطر القانونية في نزاعات العمل بقطاع النفط. هدفت الدراسة إلى تطوير إطار عمل متكامل يجمع بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإجراءات الامتثال القانوني لتقليل المخاطر المرتبطة بعلاقات العمل والنزاعات في القطاع النفطي. اعتمد الباحثون المنهج الاستعراضي التحليلي للأدبيات. وأكد الإطار على أهمية التدابير الاستباقية التي تشمل التواصل الفعال وإشراك الموظفين وبرامج التدريب لتعزيز ثقافة العمل التعاونية، إضافة إلى استراتيجيات حل النزاعات وإجراءات التظلم لمعالجة المشكلات قبل تصاعدها. كما أكد على أهمية الالتزام بقوانين العمل المحلية والدولية لتقليل المخاطر القانونية. وأوصت الدراسة بضرورة اعتراف المنظمات العاملة

في القطاع النفطي بالترابط الوثيق بين ممارسات الموارد البشرية والالتزامات القانونية، حيث إن الإخفاق في معالجة نزاعات العمل بفعالية يمكن أن يؤدي إلى خسائر مالية جسيمة وأضرار في السمعة (Bakare et al., 2024).

2.3. المتغير التابع: الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

تمهيد

يُمثل المتغير التابع في هذه الدراسة بُعدين متلازمين ومتكاملين هما: الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية. وتبرز العلاقة العضوية بين هذين البُعدين في أن الامتثال للأنظمة والتشريعات يُعدّ أحد أهم الآليات الوقائية لتقليل المخاطر التشغيلية، في حين أن إدارة المخاطر التشغيلية الفعّالة تتطلب بالضرورة التزامًا صارمًا بالمتطلبات التنظيمية والرقابية. وفي سياق شركة متعددة الجنسيات كسايم تعمل في بيئة تنظيمية معقدة ومتعددة الأبعاد في المملكة العربية السعودية، يكتسب هذا المتغير المركب أهمية استثنائية، حيث إن أي إخلال بالامتثال التنظيمي أو قصور في إدارة المخاطر التشغيلية قد يترتب عليه عواقب وخيمة تتراوح بين الغرامات المالية وسحب التراخيص وتعليق العمليات.

مفهوم الامتثال التنظيمي

يُعرّف الامتثال التنظيمي بأنه العملية المنهجية والمستمرة التي تضمن من خلالها المنظمة التزامها الكامل بالقوانين والأنظمة واللوائح والمعايير والسياسات الداخلية والخارجية ذات الصلة بنشاطها وعملياتها. ويتجاوز مفهوم الامتثال مجرد الاستجابة السلبية للمتطلبات القانونية ليشمل بناء منظومة مؤسسية متكاملة من السياسات والإجراءات والضوابط الرقابية التي تكفل التطبيق الدائم والفعال للمتطلبات التنظيمية (Apooyin, 2025). وفي سياق إدارة الموارد البشرية، يشمل الامتثال التنظيمي الالتزام بأنظمة العمل والعمال، وبرامج التوظيف، ومعايير السلامة والصحة المهنية، وأنظمة التأمينات الاجتماعية، وقوانين مكافحة التمييز، وغيرها من التشريعات ذات الصلة. وأشارت دراسة العمر (2026) إلى أن الامتثال يُمثل أحد الأبعاد الثلاثة الأساسية في

نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) ، حيث يُسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة في الأداء المؤسسي.

مفهوم المخاطر التشغيلية

تُعرّف المخاطر التشغيلية بأنها احتمالية التعرّض لخسائر ناجمة عن قصور أو إخفاق في العمليات الداخلية أو الأنظمة أو الأفراد أو الأحداث الخارجية. وتشمل هذه المخاطر طيفاً واسعاً من الأحداث كالأخطاء البشرية، وإخفاقات الأنظمة التقنية، وعدم كفاية الإجراءات الداخلية، والاحتيايل، ومخاطر عدم الامتثال للأنظمة والتشريعات. وقد أشارت الشيخ (2025) إلى أن المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي تُقاس من خلال مؤشرات متعددة تشمل مؤشر المصاريف التشغيلية إلى إجمالي الأصول والمؤشر الأساسي لقياس المخاطر التشغيلية ومؤشر كفاية رأس المال، وهي مؤشرات يمكن تكييفها مع القطاعات الأخرى. كما أكدت قلي وحسام الدين (2025) أن المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية تتبع من مصادر متعددة تشمل ضعف الرقابة الداخلية وثقافة التسيير، وأن استراتيجية تكنولوجيا المعلومات تُعدّ عاملاً حاسماً في الحد من هذه المخاطر.

أهمية الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

تكتسب منظومة الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية أهمية محورية في المنظمات المعاصرة من عدة جوانب. فمن الناحية القانونية والتنظيمية، يُجنّب الامتثال المنظمة التعرّض للعقوبات والغرامات والإجراءات القانونية التي قد تُلحق بها أضراراً مالية جسيمة وتُقوّض سمعتها في السوق. ومن الناحية التشغيلية، يُسهم تقليل المخاطر التشغيلية في ضمان استمرارية العمليات وكفاءتها وتقليل الهدر في الموارد. وقد أثبتت دراسة المعاينة والمخادمة (2023) أن إدارة المخاطر التشغيلية تُمارس أثراً إيجابياً ودالاً في دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية العاملة في الأردن، مما يُشير إلى أن الإدارة الفعّالة للمخاطر التشغيلية لا تقتصر على تجنب الخسائر بل تمتد لتُصبح مصدراً للتميز التنافسي. ومن الناحية الاستراتيجية، يُعزز الامتثال وإدارة المخاطر ثقة المستثمرين والشركاء والعملاء في المنظمة، ويُسهّل عملية الحصول على عقود ومشاريع جديدة خاصة في القطاعات الحكومية التي تشترط مستويات عالية من الامتثال (سليمان، 2026).

أهداف الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

تسعى منظومة الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة تتمثل في: ضمان الالتزام الكامل والمستمر بالتشريعات والأنظمة واللوائح ذات الصلة بنشاط المنظمة، وحماية المنظمة من التعرّض للمخاطر القانونية والمالية والتشغيلية، وتعزيز فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية من خلال تقليل الأخطاء والإخفاقات، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الرقابة الذاتية والمساءلة والشفافية، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتشريعية، وحماية سمعة المنظمة وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة فيها. وقد أكدت دراسة أحمد وآخرين (2023) أن الاعتماد الكبير على إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي ومتابعتها وتبني إجراءات رقابية تعمل على تصحيح أي انحراف يُعدّ الأساس في تجنب المخاطر التشغيلية.

أبعاد الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

يتضمن الامتثال التنظيمي عدة أبعاد رئيسية تشمل: الامتثال القانوني الذي يتعلق بالالتزام بالقوانين والتشريعات النافذة، والامتثال التنظيمي المرتبط بالالتزام باللوائح والقرارات الإدارية الصادرة عن الجهات الرقابية، والامتثال الداخلي المتعلق بالالتزام بالسياسات والإجراءات الداخلية للمنظمة، والامتثال الأخلاقي القائم على الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية. أما تقليل المخاطر التشغيلية فيتضمن أبعادًا تشمل: تحديد المخاطر من خلال الرصد المنهجي لمصادر المخاطر المحتملة، وتقييم المخاطر عبر تحليل احتمالية وقوعها وحجم أثرها المتوقع، والاستجابة للمخاطر من خلال تصميم وتنفيذ استراتيجيات التخفيف والمعالجة، ورصد المخاطر عبر المتابعة المستمرة لمؤشرات المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وأكدت بوليفة وقرشي وقزون (2022) أن إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية تتطلب منهجًا شاملاً يتضمن تحديد مصادر المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ورصدها بشكل مستمر.

الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع

الدراسات العربية

تناولت دراسة الشيخ (2025) قياس أثر المخاطر التشغيلية على عوائد الأسهم في المصارف الخاصة التجارية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. هدفت الدراسة إلى اختبار أثر مخاطر التشغيل المصرفية باستخدام ثلاثة مؤشرات هي: مؤشر المصاريف التشغيلية إلى إجمالي الأصول، والمؤشر الأساسي لقياس المخاطر التشغيلية، ومؤشر كفاية رأس المال على عوائد الأسهم. شملت عينة الدراسة 11 مصرفاً خاصاً تجارياً خلال الفترة من 2011 إلى 2023، واستخدمت الباحثة نماذج Panel Data والبرنامج الإحصائي Eviews-11، واختيار نموذج الآثار الثابتة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي ذي دلالة معنوية لمؤشر المصاريف التشغيلية على العائد على السهم، ووجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لكل من المؤشر الأساسي ومؤشر كفاية رأس المال على العائد على السهم، مما عكس كفاءة أداء المصارف في التحوط لمواجهة المخاطر التشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة التحديث الدوري للأنظمة وتبني برنامج متكامل لضبط المخاطر التشغيلية (الشيخ، 2025).

وفي سياق عربي آخر، قامت دراسة قلي وحسام الدين (2025) بدراسة واقع إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية، حيث ركزت على المخاطر التشغيلية الناجمة عن التطور التكنولوجي وتعقيد الخدمات المصرفية. هدفت الدراسة إلى تحليل مصادر هذه المخاطر والاستراتيجيات المعتمدة لمواجهتها ودور الإدارة في ذلك وأهمية خطط الطوارئ. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن ضعف الرقابة الداخلية وثقافة التسيير يزيدان من خطورة المخاطر التشغيلية، بينما تبقى استراتيجية تكنولوجيا المعلومات عاملاً حاسماً في الحد منها وضمان استمرارية العمليات البنكية بفعالية وأمان. وأوصت الدراسة بضرورة فرض قواعد صارمة من قبل السلطة النقدية لضمان تبني البنوك أنظمة فعّالة لإدارة المخاطر التشغيلية، إضافة إلى تطوير كفاءة الموظفين لمواكبة التطورات التكنولوجية في القطاع المصرفي، وأهمية التزام الإدارة العليا بمتابعة تنفيذ هذه الاستراتيجيات وتقديم تقارير دورية للهيئات الرقابية (قلي وحسام الدين، 2025).

أما دراسة المعاينة والمخادمة (2023) فقد تناولت أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في الأردن، وذلك في رسالة ماجستير بجامعة مؤتة. هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها المختلفة والميزة التنافسية في القطاع المصرفي الأردني. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في

البنوك التجارية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا لإدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية، مما يؤكد أن الإدارة الفعّالة للمخاطر التشغيلية لا تُسهم فقط في تجنب الخسائر بل تُعزز القدرة التنافسية للمنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر التشغيلية وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة (المعاينة والمخادمة، 2023)

الدراسات الأجنبية

في دراسة محورية ذات صلة بالامتثال التنظيمي في سياق العولمة، قدّم Apooyin (2025) دراسة حول إدارة المخاطر والامتثال في الاقتصاد المعولم، استكشف من خلالها التحديات التنظيمية والتكيفات الاستراتيجية اللازمة. هدفت الدراسة إلى تحليل الطبيعة المتعددة الأوجه لإدارة المخاطر والامتثال في سياق العولمة، مع التأكيد على أهمية فهم الأطر التنظيمية المتنوعة والتكيف معها. اعتمد الباحث المنهج الاستعراضي التحليلي للأدبيات والممارسات المعاصرة. وأظهرت الدراسة أن التثقل الفعّال في التحديات التنظيمية يتطلب من المنظمات تبني نهج استباقي يجمع بين الالتزام بالمتطلبات التنظيمية المحلية والدولية وتطوير استراتيجيات مرنة للتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج ممارسات إدارة المخاطر والامتثال في الاستراتيجية العامة للمنظمة وتطوير قدرات مؤسسية متقدمة للتعامل مع التعقيدات التنظيمية العابرة للحدود (Apooyin, 2025).

وفي إطار متصل بالذكاء الاصطناعي وأثره على إدارة الموارد البشرية والامتثال، أجرى Chowdhury و Budhwar و Wood (2024) دراسة رائدة حول الذكاء الاصطناعي التوليدي في الأعمال وتطوير إطار عمل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية. هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري شامل يوضح كيفية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي في ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. نُشرت الدراسة في المجلة البريطانية للإدارة واعتمدت المنهج الاستعراضي النقدي للأدبيات. وأكدت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يُوفّر فرصًا كبيرة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وصنع القرار في مجال الموارد البشرية، بما في ذلك أتمتة عمليات الامتثال ورصد المخاطر، غير أنه يطرح أيضًا تحديات تتعلق بالأخلاقيات والخصوصية والامتثال

التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر حوكمة واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في إدارة الموارد البشرية بما يضمن الامتثال التنظيمي وحماية حقوق العاملين.(Chowdhury et al., 2024)

أما Melhem و Ateeq و Alzoraiki و Beshr (2024) فقد تناولوا في دراستهم دمج السلامة والصحة المهنية مع إدارة الموارد البشرية من خلال نهج شامل. هدفت الدراسة إلى تقديم إطار تكاملي يجمع بين ممارسات السلامة والصحة المهنية وإدارة الموارد البشرية لتعزيز الامتثال وتقليل المخاطر التشغيلية المرتبطة ببيئة العمل. قُدمت الدراسة ضمن مؤتمر حول ثورة الذكاء الاصطناعي ونُشرت في كتاب من إصدار Springer Nature. وأظهرت النتائج أن التكامل بين السلامة المهنية وإدارة الموارد البشرية يُسهم في تقليل حوادث العمل وتحسين بيئة العمل وتعزيز الامتثال للمعايير التنظيمية والقانونية. وأوصت الدراسة بضرورة تضمين معايير السلامة المهنية في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية بدءًا من التوظيف مرورًا بالتدريب وانتهاءً بتقييم الأداء (Melhem et al., 2024).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الشرح النظري للعلاقة

تستند العلاقة النظرية بين تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية من جهة، والامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية من جهة أخرى، إلى عدة نظريات إدارية وتنظيمية أساسية. فوفقًا لنظرية حفظ الموارد (Conservation of Resources Theory)، تسعى المنظمات إلى اكتساب الموارد وحمايتها وتمييزها، ويُمثل التكامل بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية موردًا استراتيجيًا يُعزز قدرة المنظمة على حماية مواردها الأخرى من خلال تقليل المخاطر التشغيلية وتجنب الخسائر الناجمة عن عدم الامتثال (Chen et al., 2022). كما تؤكد نظرية الموارد (Resource-Based View) أن الميزة التنافسية المستدامة تنبع من الموارد والقدرات التي تتسم بالندرة وصعوبة التقليد، ويُعدّ التكامل الفعّال بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية قدرة تنظيمية فريدة يصعب تقليدها، تُسهم في تعزيز الامتثال وتقليل المخاطر بطرق تُحقق للمنظمة ميزة تنافسية (أحمد، 2023).

وتُوضّح النظرية المؤسسية (Institutional Theory) أن المنظمات تسعى إلى اكتساب الشرعية من خلال التوافق مع المعايير والقواعد والتوقعات السائدة في بيئتها المؤسسية، ويُمثل الامتثال التنظيمي أحد أهم آليات اكتساب هذه الشرعية. وعليه فإن تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية يُعزز قدرة المنظمة على تحقيق التوافق المؤسسي المطلوب، مما يُسهم في تقليل المخاطر التشغيلية المرتبطة بفقدان الشرعية. ومن منظور نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)، يُعدّ كل من العاملين والجهات الحكومية والرقابية من أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يتوجب على المنظمة مراعاة مصالحهم وتوقعاتهم، ويُحقق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية التوازن المطلوب بين هذه المصالح، مما يُقلل من احتمالية النزاعات والمخاطر التشغيلية المرتبطة بها (بوزادة ومومني، 2023).

وعلى المستوى العملي والتطبيقي، تتجلى العلاقة بين المتغيرين من خلال آليات متعددة ومتداخلة. فالتنسيق الاستراتيجي بين السياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية يضمن أن سياسات الموارد البشرية لا تتعارض مع الأنظمة الحكومية، مما يُقلل من مخاطر عدم الامتثال. والمواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات تضمن تحديث العمليات بشكل فوري استجابة لأي تغييرات تشريعية، مما يُقلل من المخاطر التشغيلية الناتجة عن التأخر في التطبيق. وبناء القدرات المؤسسية في الحوكمة والامتثال يُوفّر للمنظمة الكفاءات البشرية القادرة على إدارة منظومة الامتثال بفعالية. والتواصل الفعّال مع الجهات الرقابية يُتيح للمنظمة الحصول على التوجيهات والإرشادات اللازمة بشكل استباقي، مما يُقلل من احتمالية الوقوع في مخالفات (Bakare et al., 2024).

الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين

الدراسات العربية

تناولت دراسة عياش وسي أحمد (2024) علاقة حوكمة الموارد البشرية بإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية، من خلال دراسة حالة الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار فرع البليدة. هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وحوكمة الموارد البشرية وإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة، ومحاولة تحديد العلاقة بينها. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ووُزّع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 42

عاملاً، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الحوكمة وإدارة المخاطر الاجتماعية، وكذلك بين حوكمة الموارد البشرية وإدارة المخاطر الاجتماعية، بمعنى أن هناك تأثيراً إيجابياً لكل من الحوكمة وحوكمة الموارد البشرية في إدارة المخاطر الاجتماعية وأن كليهما يساعدان في التقليل من هذه المخاطر. تُقدّم هذه الدراسة دليلاً تطبيقياً مباشراً على العلاقة الإيجابية بين ممارسات حوكمة الموارد البشرية وتقليل المخاطر، وهو ما يتسق مع فرضيات الدراسة الحالية (عياش وسي أحمد، 2024).

وفي السياق ذاته، هدفت دراسة الثقفي وصابر (2024) إلى دراسة أثر معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات أخلاقيات العمل في المؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية، بالتطبيق على مؤسسة نماء الأهلية. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي، وطوّرا استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستُخدم برنامج SPSS لتحليل النتائج. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 لتطبيق معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات أخلاقيات العمل في المؤسسة، مما يُشير إلى أن الحوكمة الفعّالة للموارد البشرية تُسهم في تعزيز الالتزام الأخلاقي والمؤسسي، وهو أحد مكونات الامتثال التنظيمي الشامل (الثقفي وصابر، 2024).

أما دراسة أحمد (2023) فقد تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، مع دراسة الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية. هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة بأبعادها الخمسة (التخطيط المستدام، والتوظيف المستدام، والتدريب والتنمية المستدامة، وتقييم الأداء المستدام، والتعويضات المستدامة) على الأداء التنافسي. اتبعت الباحثة منهج البحث الوصفي الاستنتاجي، وجمعت البيانات من عينة طبقية مكونة من 262 مفردة من قادة ومديري الفنادق، وحُللت البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. وأوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي، وأن التدريب والتنمية المستدامة كان أكثر الممارسات تأثيراً بمعامل تأثير معياري 0.45، وأن المرونة الاستراتيجية تؤدي دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. تُعزز هذه النتائج الفرضية القائلة بأن ممارسات الموارد البشرية المتقدمة تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي، بما في ذلك أبعاد الامتثال والمخاطر التشغيلية (أحمد، 2023).

الدراسات الأجنبية

في دراسة ذات صلة وثيقة بمتغيرات الدراسة الحالية، قام Noe و Hollenbeck و Gerhart و Wright (2021) بتقديم إطار نظري شامل لإدارة الموارد البشرية في كتابهم المرجعي "إدارة الموارد البشرية: تحقيق الميزة التنافسية" في طبعته الثانية عشرة. يؤكد هذا المرجع على أن إدارة الموارد البشرية الفعالة تتطلب تكاملاً وثيقاً مع البيئة القانونية والتنظيمية التي تعمل ضمنها المنظمة، حيث يُخصص أجزاء مهمة لمناقشة الامتثال القانوني وإدارة المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية. ويُبرز الكتاب أن المنظمات التي تُحقق تكاملاً فعالاً بين ممارسات الموارد البشرية ومتطلبات الامتثال تتمتع بميزة تنافسية واضحة، حيث تتجنب التكاليف المرتبطة بالمخالفات والنزاعات القانونية وتُبنى سمعة إيجابية في سوق العمل تُمكنها من استقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها. (Noe et al., 2021)

وفي دراسة تُعالج البُعد التكنولوجي لهذه العلاقة، تناول Budhwar و Chowdhury و Wood وآخرون (2023) إدارة الموارد البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي التوليدي، حيث استكشفوا وجهات نظر واتجاهات البحث حول أثر تقنيات مثل ChatGPT على ممارسات إدارة الموارد البشرية. هدفت الدراسة إلى تقديم تحليل شامل للفرص والتحديات التي يطرحها الذكاء الاصطناعي التوليدي على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، بما فيها الامتثال وإدارة المخاطر. نُشرت الدراسة في مجلة إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management Journal) واعتمدت المنهج الاستعراضي النقدي. وأكدت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يُوفّر إمكانيات هائلة لتعزيز الامتثال التنظيمي من خلال أتمتة عمليات المراقبة والرصد والتحليل، لكنه يطرح في الوقت ذاته تحديات جديدة في مجال الامتثال والحوكمة تتعلق بحماية البيانات والتحيز الخوارزمي والمسؤولية القانونية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر حوكمة شاملة لإدارة المخاطر المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية. (Budhwar et al., 2023)

كما أجرى Atmaja و Fachrurazi و Abdullah وآخرون (2022) دراسة حول تحقيق نماذج إدارة الأداء لتطوير جودة الموارد البشرية والإمكانيات الاقتصادية وسياسات الحوكمة المالية في وزارة التعليم الإندونيسية. هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج متكامل يربط بين إدارة أداء الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية. وأظهرت

النتائج أن تكامل نماذج إدارة الأداء مع آليات الحوكمة يُسهم في تحسين جودة الموارد البشرية وتعزيز الامتثال للسياسات الحكومية وتقليل المخاطر التشغيلية المرتبطة بالإدارة المالية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج تكاملي يجمع بين إدارة الأداء والحوكمة لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وشفافية (Atmaja et al., 2022).

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تناول المتغير المستقل المتمثل في تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية بأبعاده الأربعة من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد، ثم المتغير التابع المتمثل في الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية من حيث المفاهيم والأهمية والأهداف والأبعاد، وأخيرًا العلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغيرين.

وقد أظهر الاستعراض النقدي للدراسات السابقة العربية والأجنبية عدة نتائج محورية: أولاً، أن هناك إجماعاً واسعاً في الأدبيات على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر إيجابياً في الأداء المؤسسي بشكل عام، بما في ذلك أبعاد الامتثال وإدارة المخاطر. ثانياً، أن حوكمة الموارد البشرية ومعاييرها تُسهم في تعزيز الالتزام الأخلاقي والمؤسسي وتقليل من المخاطر المختلفة. ثالثاً، أن التكامل بين الوظائف الإدارية المختلفة، لا سيما بين إدارة الموارد البشرية والوظائف المرتبطة بالبيئة الخارجية، يُعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

غير أن الاستعراض كشف أيضاً عن فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت بشكل مباشر ومتكامل أثر تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية بأبعاده الأربعة المحددة في هذه الدراسة على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية، لا سيما في سياق الشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية. فمعظم الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة بشكل جزئي أو غير مباشر، أو في سياقات قطاعية مختلفة كالقطاع المصرفي والفندقي والحكومي، أو في بيئات جغرافية وثقافية مغايرة. كما أن كثيراً من الدراسات ركزت على البعد المالي والمصرفي للمخاطر التشغيلية دون الاهتمام الكافي بالبُعد المرتبط بإدارة الموارد البشرية والامتثال التنظيمي.

وبناءً على ما تقدّم، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج تكاملي يربط بين أبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية والامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية، بالتطبيق على شركة ساييم العاملة في المملكة العربية السعودية، مما يُثري الأدبيات الإدارية العربية والدولية ويُقدّم إسهامًا نظريًا وتطبيقيًا في هذا المجال الحيوي.

أولاً: المراجع العربية

- العمر، عمر عبدالله. (2026). دور تكامل نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 10(1)، 47-80.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R191025>
- عياش، عبدالكريم، وسي أحمد، نذير. (2024). علاقة حوكمة الموارد البشرية بإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار فرع البليدة. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، 11(1)، 70-86. <https://asjp.cerist.dz/en/article/251130>
- قطيشات، مهنا أحمد خير، والشرباتي، عبدالعزيز أحمد. (2023). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 43(1)، المقالة 10.
https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol43/iss01/10/
- الشيداني، بسام محمد. (2026). أثر التكامل بين القيادة الإدارية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي بوزارة العمل (مسقط - عمان، 2040). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 10(1)، 12-11. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B0210251>
- سليمان، محمد سعيد علي حسين. (2026). الكفاءة التشغيلية كمعدل استراتيجي: أثر إدارة رأس المال العامل على علاقة النمو بالربحية في الشركات المصرية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ع1، 92-150. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1662926>
- 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>
- بوليفة، لمياء، قريشي، عبدالرحيم، و قزون، محمد العربي. (2022). إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية: دراسة ميدانية لعينة من الوكالات البنكية بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1634031>

- قلي، سهام، و حسام الدين، خلف الله. (2025). واقع إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية. مجلة المعيار، مج16، ع1، 409 - 425. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1598952>
- أحمد، ناسو كوردو، محمود، سراف جمال يوسف، خوشناو، يوسف إبراهيم نجم الدين، و يابه، تابان كانبي. (2023). دور التدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية مع الاستثمارية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأهلية في محافظة دهوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج13، ع2، 280 - 294. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1414570>
- المعاينة، أسيل يحيى، و المخادمة، أحمد عبدالرحمن كريم. (2023). أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1404644>
- 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>
- 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>
- 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>
- بوزادة، براهيم، و مومني، يوسف. (2023). أثر معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال الجزائرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات. مجلة البشائر الاقتصادية، مج9، ع2، 167 - 190. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1406804>
- الثقفي، أحمد مستور عطية، و صابر، عبداللطيف أسامة عبداللطيف. (2024). أثر معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات اخلاقيات العمل في المؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية: دراسة

حالة مؤسسة نماء الأهلية. مجلة دراية : المجلة العلمية للسياسات العامة ودراسات التنمية، مج3، ع 1،
112 - 142. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517057>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Chen, Y., Ye, L., & Hao, L. (2022). A study of the impact of strategic human resource management on organizational resilience. *Behavioral Sciences*, 12(12), Article 508, 1–19. <https://doi.org/10.3390/bs12120508>
- Filemon, T., Lubbe, S., & Mynhardt, H. (2024). The assessment of risk management in human resources practices in the public sector. *SocioEconomic Challenges*, 8(2), 342–359. [https://doi.org/10.61093/sec.8\(2\).342-359.2024](https://doi.org/10.61093/sec.8(2).342-359.2024)
- Bakare, O. A., Aziza, O. R., Uzougbo, N. S., & Oduro, P. (2024). A human resources and legal risk management framework for labour disputes in the petroleum industry. *Open Access Research Journal of Science and Technology*, 12(1), 104–120. <https://doi.org/10.53022/oarjst.2024.12.1.0118>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Melhem, M., Ateeq, A., Alzoraiki, M., & Beshr, B. (2024). Integrating occupational health and safety with human resource management: a comprehensive approach. In *The AI Revolution: Driving Business Innovation and Research: Volume 1* (pp. 311-317). Cham: Springer Nature Switzerland.
- 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.
- Apooyin, A. (2025). Risk management and compliance in a globalized economy: Navigating regulatory challenges and strategic adaptations. *International Journal of Science and Research Archive*, 15(10.30574).
- Chowdhury, S., Budhwar, P., & Wood, G. (2024). Generative artificial intelligence in business: towards a strategic human resource management framework. *British Journal of Management*, 35(4), 1680-1691.
- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., ... & Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606-659.
- Atmaja, D. S., Fachrurazi, F., Abdullah, A., Fauziah, F., Zaroni, A. N., & Yusuf, M. (2022). Actualization of performance management models for the development of human resources quality, economic potential, and financial governance policy in Indonesia Ministry of Education