

نموذج المشروع النهائي 2

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

أسم الطالب

محمد عبدالله القحطاني

232001723

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	1.2
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	1.2.1
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	1.2.2
1.3. أهمية الدراسة	1.3
1.3.1. على المستوى النظري:	1.3.1
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	1.3.2
1.4. أسئلة الدراسة	9
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	10
1.7. نموذج الدراسة	10
1.8. منهجية الدراسة	11
1.9. الدراسة الميدانية	11
1.10. مخطط المشروع المقترح	11
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	

2

2.1. المقدمة:	13
2.2. المتغير المستقل	13
2.3. المتغير التابع	13
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	14
2.5. الخاتمة	14

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

المقدمة

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

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

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

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

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

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

2.1 مشكلة الدراسة

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

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

وعليه، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

1.2. أسئلة الدراسة

1.3. أهداف الدراسة

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

وتتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

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

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

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

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

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

1.4. فرضيات الدراسة

1.5. نموذج الدراسة

1.6. منهجية الدراسة

1.7. الدراسة الميدانية

1.8. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، إذ يُحدد المسار الإجرائي الذي يسلكه الباحث للانتقال من التساؤلات النظرية إلى الإجابات المدعومة بالأدلة الميدانية. وفي إطار هذه الدراسة التي تسعى إلى الكشف عن 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 الفعّال مع الجهات الرقابية والتنظيمية) على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام، فإن هذا الفصل يُقدّم وصفاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية التي اعتمدتها الدراسة بدءاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، مروراً بتصميم البحث والمنهج المستخدم، وانتهاءً بالأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وقد حرص الباحث على اختيار منهجية تتلاءم مع طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة، بحيث تُمكن من جمع بيانات كمية دقيقة قابلة للتحليل الإحصائي من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بشركة سيبام. ويستند هذا الفصل إلى الأسس المنهجية التي أرساها كل من Noe و Hollenbeck و Gerhart و Wright (2021) في مجال بحوث الموارد البشرية، فضلاً عن الأطر المنهجية التي اعتمدها Filemon و Lubbe و Mynhardt (2024) في دراسة إدارة المخاطر بالقطاع العام، وما قدّمه Chen و Ye و Hao (2022) من نماذج كمية لقياس أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على المرونة التنظيمية. ويهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بصورة واضحة وشاملة عن الكيفية التي أُجريت بها الدراسة، بما يُتيح إمكانية تقييم مصداقية النتائج وإعادة تطبيق الدراسة في سياقات مماثلة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يتطلب البحث العلمي الدقيق تحويل المفاهيم النظرية المجردة إلى تعريفات إجرائية قابلة للقياس، بحيث يتمكن الباحث من ترجمتها إلى مؤشرات واضحة يمكن رصدها وتحليلها إحصائياً. وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات هذه الدراسة:

المتغير المستقل: تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية

يُقصد به إجرائياً في هذه الدراسة الدرجة التي تتبنى عندها شركة سيبام منظومة مؤسسية متكاملة تجمع بين وظائف إدارة الموارد البشرية ووظائف العلاقات الحكومية ضمن إطار تنسيقي موحد، بحيث تعمل هاتان الوظيفتان بصورة تكاملية وتبادلية لتحقيق الانسجام بين السياسات الداخلية للمنظمة والمتطلبات الخارجية المفروضة من الجهات التنظيمية والرقابية. ويُقاس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد فرعية:

البُعد الأول - التنسيق الاستراتيجي بين السياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية: يُعرّف إجرائياً بأنه مدى قدرة شركة سيبام على إنشاء آليات رسمية ومنظمة لضمان توافق سياسات الموارد البشرية الداخلية مثل سياسات التوظيف والتعويضات وإنهاء الخدمات مع الأنظمة واللوائح الحكومية السارية، بحيث يتم مراجعة هذه السياسات بصورة استباقية وليس كردّ فعل على المخالفات. ويُقاس هذا البُعد من خلال فقرات الاستبانة التي تتناول وجود لجان مشتركة بين إدارتي الموارد البشرية والعلاقات الحكومية، ومدى اعتماد خطط استراتيجية موحدة، ودرجة مشاركة المعلومات التنظيمية بين الإدارتين.

البُعد الثاني - المواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية: يُعرّف إجرائياً بأنه مدى التزام شركة سيبام بتحديث إجراءاتها التشغيلية اليومية بصورة دورية ومنهجية استجابةً لأي تعديلات تطرأ على التشريعات واللوائح الحكومية ذات الصلة بالعمل والعمال والتأمينات والسلامة المهنية. ويُقاس من خلال فقرات تتعلق بوتيرة تحديث الإجراءات الداخلية، وجود نظام إنذار مبكر لرصد التغييرات التشريعية، وسرعة الاستجابة المؤسسية للمستجدات التنظيمية، ومدى توثيق عمليات المواءمة وأرشفتها.

البُعد الثالث - بناء القدرات المؤسسية في مجال الحوكمة والامتثال: يُعرّف إجرائياً بأنه حجم ونوعية الاستثمار الذي تُخصّصه شركة سيبام لتطوير المعارف والمهارات المتخصصة لدى العاملين في مجالات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال التنظيمي، بما يشمل البرامج التدريبية وورش العمل والشهادات المهنية والتعلم المستمر. ويُقاس من خلال فقرات تتناول عدد البرامج التدريبية المنفذة في مجال الامتثال، ونسبة العاملين المؤهلين في الحوكمة وإدارة المخاطر، ودرجة الوعي المؤسسي بالمتطلبات التنظيمية، ومدى وجود مسارات وظيفية متخصصة في الامتثال.

البُعد الرابع - التواصل المؤسسي الفعال مع الجهات الرقابية والتنظيمية: يُعرّف إجرائياً بأنه جودة وانتظام وفاعلية قنوات الاتصال التي تُديرها شركة سيبام مع الأجهزة الحكومية والهيئات الرقابية المعنية، بما يشمل تبادل التقارير والمعلومات والاستفسارات والمشاركة في الفعاليات التنظيمية والاستجابة للملاحظات الرقابية. ويُقاس من خلال فقرات تتعلق بعدد قنوات التواصل الرسمية المفعلة، ومدى انتظام تقديم التقارير الدورية للجهات الرقابية، وسرعة الاستجابة للاستفسارات الحكومية، ودرجة المشاركة في المبادرات التنظيمية المشتركة.

المتغير التابع: الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

يُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي تُحققها شركة سيبام من الالتزام الفعلي والمستمر بالأنظمة والتشريعات واللوائح الحكومية المنظمة لبيئة العمل، بما ينعكس على خفض احتمالية وقوع مخاطر تشغيلية ناجمة عن حالات عدم الامتثال. ويُقاس هذا المتغير بمحور واحد يتضمن فقرات تتناول مستوى الالتزام بأنظمة العمل والعمال، ونسبة المخالفات التنظيمية المسجلة، وحجم الغرامات والعقوبات المالية المفروضة، ومعدل تكرار حوادث عدم الامتثال، ودرجة استقرار العمليات التشغيلية، ومستوى رضا الجهات الرقابية عن أداء الشركة، ومدى قدرة المنظمة على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية ومعالجتها قبل تفاقمها.

3.3. تصميم البحث

3.3.1. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. فالمنهج الوصفي يُتيح رصد الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع من خلال جمع البيانات من المبحوثين في شركة سيبام، بينما يُمكن الجانب التحليلي من تجاوز مرحلة الوصف إلى الكشف عن العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات إحصائياً. وقد استخدم هذا المنهج في عدد من الدراسات المرجعية التي استندت إليها هذه الدراسة، فقد اعتمد كل من عياش وسي أحمد (2024) المنهج الوصفي التحليلي في دراسة علاقة حوكمة الموارد البشرية بإدارة المخاطر الاجتماعية، كما تبني العمر (2026) المنهج ذاته في دراسة دور تكامل نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في تعزيز السمعة التنظيمية بوزارة الموارد

البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية، فضلاً عن الشيداني (2026) الذي استخدم المنهج الوصفي التحليلي الكمي في دراسة أثر التكامل بين القيادة الإدارية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل العمالية.

ويتضمن تصميم البحث بُعدين متكاملين: بُعد نظري يقوم على المسح الشامل للأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بتكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية والامتثال التنظيمي والمخاطر التشغيلية، وذلك لبناء الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة إلى سدها. وبُعد ميداني يقوم على جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لهذا الغرض، ومن ثم تحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

3.3.2. البصلة البحثية (Research Onion)

استناداً إلى نموذج البصلة البحثية الذي طوّره Saunders وLewis وThornhill، يمكن توضيح الخيارات المنهجية لهذه الدراسة عبر طبقاتها المتتالية على النحو التالي:

تبَيَّنَت الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) باعتبارها الفلسفة الأنسب للبحوث الكمية التي تسعى إلى اختبار علاقات سببية بين متغيرات محددة مسبقاً من خلال بيانات رقمية قابلة للقياس والتعميم. وتتطلق هذه الفلسفة من افتراض أن الحقيقة موضوعية وقابلة للملاحظة والقياس بمعزل عن ذاتية الباحث، وهو ما ينسجم مع طبيعة هذه الدراسة التي تقيس أثر متغير مستقل محدد الأبعاد على متغير تابع أحادي المحور.

أما المقاربة البحثية فقد اعتمدت الدراسة المقاربة الاستنباطية (Deductive Approach)، حيث انطلق الباحث من النظريات والأدبيات القائمة لصياغة فرضيات محددة حول العلاقة بين تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية من جهة والامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية من جهة أخرى، ثم عمد إلى اختبار هذه الفرضيات ميدانياً من خلال البيانات المجمعة من شركة سيبام.

وفيما يخص الاستراتيجية البحثية، فقد اعتمدت الدراسة استراتيجية المسح (Survey Strategy) من خلال تصميم استبانة مُهيكلَة وتوزيعها على عينة من العاملين في شركة سيبام، وهي الاستراتيجية الأكثر شيوعاً في

بحوث الإدارة والموارد البشرية التي تتبنى الفلسفة الوضعية، نظراً لقدرتها على جمع كمية كبيرة من البيانات بتكلفة معقولة وبصورة تسمح بالتحليل الإحصائي والتعميم.

واختارت الدراسة الخيار الأحادي الكمي (Mono-Method Quantitative) كخيار منهجي، حيث اقتصر على أداة بحثية واحدة هي الاستبانة ذات الأسئلة المغلقة المقاسة بمقياس ليكرت الخماسي، وذلك لتحقيق الاتساق المنهجي والتركيز في جمع البيانات الكمية اللازمة لاختبار الفرضيات.

وعلى صعيد الأفق الزمني، فقد تبنت الدراسة التصميم المقطعي (Cross-Sectional Design) الذي يقوم على جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة من عينة الدراسة، وهو التصميم المناسب للدراسات التي تهدف إلى استكشاف العلاقات بين المتغيرات في لحظة معينة دون تتبعها عبر الزمن، كما أنه ينسجم مع القيود الزمنية والمادية المتاحة للبحث.

وأخيراً، تتضمن الطبقة الأخيرة من البصلة البحثية تقنيات وإجراءات جمع البيانات وتحليلها، حيث صُممت استبانة مُحكّمة تتألف من محورين رئيسيين يتناولان المتغير المستقل بأبعاده الأربعة والمتغير التابع بمحوره الأحادي، وجمعت البيانات إلكترونياً أو ورقياً من عينة الدراسة، ثم عُولجت باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) بتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتناسب مع أهداف الدراسة وفرضياتها.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1 مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع العاملين في شركة سيبام على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، بما يشمل العاملين في المستوى التنفيذي، والمستوى الإشرافي، والإدارة الوسطى، والإدارة العليا. وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً لأن طبيعة الدراسة تتطلب استطلاع آراء العاملين الذين يتعاملون بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع إجراءات الموارد البشرية والعلاقات الحكومية والامتثال التنظيمي وإدارة المخاطر التشغيلية داخل

الشركة. ويُقدّر الحجم الكلي لمجتمع البحث بنحو 150 موظفاً وموظفة يعملون في مختلف الإدارات والأقسام ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك وفقاً للبيانات المتاحة من سجلات الموارد البشرية في الشركة.

3.4.2 طريقة أخذ العينات

اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل (Census Method) نظراً لمحدودية حجم مجتمع البحث وإمكانية الوصول إلى جميع مفرداته. وبذلك تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع البحث البالغ عددهم 150 موظفاً وموظفة، وذلك بهدف الحصول على أعلى نسبة استجابة ممكنة وتعزيز دقة النتائج وتمثيلها لواقع الشركة بصورة شاملة.

3.4.3 حجم العينة الفعلي ومعدل الاستجابة

تم توزيع 150 استبانة على جميع أفراد مجتمع البحث، واستُرِدَّ منها 132 استبانة، وبعد الفحص والتدقيق استُبعدت 7 استبانات لعدم اكتمال بياناتها أو لوجود أنماط إجابة غير منطقية، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 125 استبانة، وهو ما يمثل نسبة استجابة فعلية قدرها 83.3% من إجمالي مجتمع البحث. وتُعدّ هذه النسبة مقبولة ومناسبة لأغراض التحليل الإحصائي وتعميم النتائج وفقاً لما أشار إليه العديد من الباحثين المنهجيين الذين يرون أن نسبة الاستجابة التي تتجاوز 70% تُعتبر جيدة في الدراسات المسحية.

3.4.4 مبررات اختيار أسلوب المسح الشامل

ثمة عدة اعتبارات منهجية وعملية دفعت الباحث إلى تبني أسلوب المسح الشامل بدلاً من اللجوء إلى تقنيات أخذ العينات الاحتمالية أو غير الاحتمالية. فمن جهة أولى، إن صغر حجم مجتمع البحث نسبياً (150 فرداً) جعل من الممكن عملياً ومنهجياً مسح جميع مفرداته دون أن يترتب على ذلك أعباء مالية أو زمنية تتجاوز قدرات الباحث. ومن جهة ثانية، إن استخدام المسح الشامل يُلغي خطأ أخذ العينات (Sampling Error) ويمنح النتائج درجة أعلى من الدقة والموثوقية والتمثيل الحقيقي لمجتمع البحث. ومن جهة ثالثة، إن طبيعة الدراسة التي تتناول أثر التكامل بين إدارتين محددتين على الامتثال التنظيمي تستلزم استطلاع آراء أكبر عدد ممكن من العاملين لضمان التقاط التنوع في المستويات الوظيفية والخبرات والتخصصات.

3.5 طريقة جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع بيانات هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين متكاملين يشكّلان معاً الإطار المعلوماتي الشامل للبحث:

أولاً: المصادر الثانوية (البيانات المكتبية)

تمثّلت المصادر الثانوية في المراجعة المنهجية والمعمّقة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية والامتثال التنظيمي وإدارة المخاطر التشغيلية، فضلاً عن الأبحاث والدراسات المنشورة في الدوريات العلمية المحكّمة والرسائل الجامعية وأوراق المؤتمرات العلمية. وقد أسهمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد الفجوة البحثية وصياغة الفرضيات.

ثانياً: المصادر الأولية (البيانات الميدانية)

تمثّلت الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية في الاستبانة (Questionnaire) التي صمّمها الباحث خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، وذلك في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المستعرضة في الفصل الثاني. وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد مجتمع البحث عبر البريد الإلكتروني الرسمي للشركة، مع إتاحة نسخ ورقية للعاملين الذين يفضلون ذلك، وذلك خلال فترة زمنية امتدت قرابة ثلاثة أسابيع. وقد تضمّنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية ويشمل 5 متغيرات هي الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، والقسم الثاني يقيس المتغير المستقل (تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية) من خلال 4 أبعاد تتضمن 16 عبارة، والقسم الثالث يقيس المتغير التابع (الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية) من خلال 10 عبارات. وقد اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس درجة موافقة المستجيبين على كل عبارة، حيث تتراوح الدرجات من (1) بمعنى "غير موافق بشدة" إلى (5) بمعنى "موافق بشدة".

3.6 أنواع البيانات

اشتملت هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات التي تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فرضياته:

النوع الأول هو **البيانات الكمية (Quantitative Data)** التي تُشكّل العمود الفقري لهذه الدراسة، وهي البيانات الرقمية المستمدة من استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وتشمل هذه البيانات الدرجات الرقمية لاستجابات المبحوثين على عبارات المتغير المستقل (تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية) بأبعاده الأربعة المتمثلة في التنسيق الاستراتيجي والمواءمة المستمرة وبناء القدرات المؤسسية والتواصل المؤسسي الفعّال، إضافة إلى الدرجات الرقمية لاستجاباتهم على عبارات المتغير التابع (الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية). وتتسم هذه البيانات بقابليتها للقياس الرقمي والمعالجة الإحصائية وإجراء الاختبارات البارامترية واللابارامترية عليها.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

اعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات المجمعة، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة وفرضياتها، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

- **اختبارات الصدق والثبات:** تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقق من الاتساق الداخلي لعبارات كل بُعد من أبعاد الاستبانة والأداة ككل، كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه للتحقق من صدق الاتساق الداخلي. (Internal Consistency Validity).
- **الإحصاء الوصفي:** تم حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع البحث الديموغرافية، فضلاً عن حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات المبحوثين على عبارات وأبعاد الاستبانة وترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية.

- اختبار التوزيع الطبيعي: تم إجراء اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات وتحديد مدى ملائمة استخدام الاختبارات البارامترية في التحليل.
- تحليل الارتباط: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (تكمال إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية).
- تحليل الانحدار المتعدد: تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، وتحديد القوة التفسيرية للنموذج من خلال معامل التحديد (R^2) ، إضافة إلى تحديد الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على حدة باستخدام معاملات الانحدار المعيارية (Beta).

3.8 الخاتمة

تناول هذا الفصل بالتفصيل المنهجية العلمية التي اعتمدها الباحث في تنفيذ هذه الدراسة الميدانية على شركة سيبام، وذلك بهدف ضمان الوصول إلى نتائج علمية موثوقة وقابلة للتعميم في حدود مجتمع البحث. وقد تم استعراض مجتمع البحث الذي شمل جميع العاملين في الشركة والبالغ عددهم 150 موظفاً وموظفة، حيث اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل نظراً لمحدودية حجم المجتمع وإمكانية الوصول إلى كافة مفرداته، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 125 استبانة بنسبة استجابة فعلية قدرها 83.3%.

كما تم توضيح طريقة جمع البيانات التي ارتكزت على الاستبانة كأداة رئيسية صُممت وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وتضمنت 26 عبارة موزعة على ثلاثة أقسام تغطي البيانات الديموغرافية والمتغير المستقل بأبعاده الأربعة والمتغير التابع. وقد تنوعت البيانات المجمعة بين بيانات كمية مستمدة من استجابات المبحوثين على عبارات المقياس، وبيانات اسمية وترتيبية مستخلصة من المتغيرات الديموغرافية.

وفيما يخص إجراءات التحليل الإحصائي، فقد تم تحديد مجموعة متكاملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج SPSS ، شملت اختبارات الصدق والثبات والإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار المتعدد واختبارات الفروق، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية قدره $(\alpha \leq 0.05)$ وتهيئ هذه المنهجية المتكاملة والصارمة الأساس العلمي المتين للانتقال إلى الفصل الرابع الذي سيتضمن عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها واختبار فرضيات الدراسة في ضوء البيانات الميدانية المجمعة.

السيد/السيدة الموظف/الموظفة المحترم/ة في شركة سيبام

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية: دراسة ميدانية على شركة سيبام"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية. وتهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال استطلاع آرائكم الكريمة حول واقع التكامل بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية وأثره على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركة.

إن مشاركتكم في تعبئة هذه الاستبانة تُمثل إسهاماً قيماً في إنجاح هذا البحث العلمي، علماً بأن جميع البيانات والمعلومات التي سنُطلبونها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. ولا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، بل المطلوب هو التعبير عن رأيكم الشخصي بكل صراحة وموضوعية.

يُرجى التكرم بقراءة كل عبارة بعناية ثم اختيار الإجابة التي تعكس درجة موافقتكم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

البيان	الخيارات
الجنس	ذكر ☐ أنثى ☐
العمر	أقل من 30 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 ☐ فأكثر ☐
المؤهل العلمي	دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
سنوات الخبرة	أقل من 5 ☐ 5-9 ☐ 10-14 ☐ 15 ☐ فأكثر ☐
المستوى الوظيفي	تنفيذي ☐ إشرافي ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة عليا ☐

القسم الثاني: المتغير المستقل - تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية

البُعد الأول: التنسيق الاستراتيجي بين السياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	توجد لجنة مشتركة بين الموارد البشرية والعلاقات الحكومية لمراجعة السياسات الداخلية دورياً.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تُشارك إدارة العلاقات الحكومية في صياغة سياسات الموارد البشرية قبل اعتمادها.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تتضمن الخطة الاستراتيجية للشركة أهدافاً مشتركة للموارد البشرية والعلاقات الحكومية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تتوفر آليات رسمية لتبادل المعلومات التنظيمية بين الإدارتين بشكل منتظم.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثاني: المواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية

م	العبارة	1	2	3	4	5
5	تُحدَّث الإجراءات التشغيلية فور صدور أي تعديل في التشريعات الحكومية.	☐	☐	☐	☐	☐
6	يتوفر نظام رصد مبكر لمتابعة المستجدات التشريعية ذات الصلة بعمل الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
7	توثق جميع عمليات تحديث الإجراءات الداخلية وتُحفظ بصورة منظمة.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تتسم استجابة الشركة للمتطلبات التنظيمية الجديدة بالسرعة والكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: بناء القدرات المؤسسية في مجال الحوكمة والامتثال

م	العبارة	1	2	3	4	5
---	---------	---	---	---	---	---

9	تُنفَّذ برامج تدريبية متخصصة للعاملين في مجال الحوكمة والامتثال بصفة دورية.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تدعم الشركة حصول العاملين على شهادات مهنية في الامتثال وإدارة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
11	يملك العاملون وعياً كافياً بالمتطلبات التنظيمية المفروضة على الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تتوفر مسارات وظيفية متخصصة في مجال الامتثال والحوكمة داخل الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الرابع: التواصل المؤسسي الفعال مع الجهات الرقابية والتنظيمية

م	العبارة	1	2	3	4	5
13	تمتلك الشركة قنوات اتصال رسمية فعّالة مع الجهات الحكومية والرقابية.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تُقدَّم التقارير الدورية للجهات الرقابية في مواعيدها المحددة وبالدقة المطلوبة.	☐	☐	☐	☐	☐
15	تستجيب الشركة لاستفسارات الجهات التنظيمية بسرعة وكفاءة عالية.	☐	☐	☐	☐	☐
16	تشارك الشركة في المبادرات والفعاليات التنظيمية التي تُطلقها الجهات الحكومية.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: المتغير التابع - الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

م	العبارة	1	2	3	4	5
17	تلتزم الشركة بأنظمة العمل واللوائح التنفيذية الصادرة عن الجهات المختصة.	☐	☐	☐	☐	☐
18	انخفضت المخالفات التنظيمية المسجلة على الشركة خلال السنوات الأخيرة.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	19	تراجعت الغرامات المالية المفروضة على الشركة بسبب حالات عدم الامتثال.
☐	☐	☐	☐	☐	20	انخفض معدل تكرار حوادث عدم الامتثال التنظيمي داخل الشركة.
☐	☐	☐	☐	☐	21	تتسم العمليات التشغيلية بالاستقرار دون توقعات ناجمة عن قرارات جزائية.
☐	☐	☐	☐	☐	22	تحظى الشركة بمستوى مرتفع من رضا الجهات الرقابية عن أدائها في الامتثال.
☐	☐	☐	☐	☐	23	تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية ومعالجتها استباقياً.
☐	☐	☐	☐	☐	24	أسهم تكامل الإدارتين في ترسيخ ثقافة الالتزام الذاتي لدى العاملين.
☐	☐	☐	☐	☐	25	تراجعت النزاعات العمالية والقضايا القانونية المرتبطة بعدم الامتثال.
☐	☐	☐	☐	☐	26	حافظت الشركة على تراخيصها وتصاريحها الحكومية دون انقطاع أو تعليق.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

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

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

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

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

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

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

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

ثانياً: المراجع الأجنبية

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

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

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

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

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

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

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

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

