

نموذج المشروع النهائي 2

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

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

اسم الطالب

محمد عبدالله القحطاني

232001723

إشراف/

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام الدراسي/

2026 - 1447



إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

براء وإحساناً، ووفاء لهما والدي العزيز، ووالدتي العزيزة. إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين

من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي إخواني وأخواتي. إلى من كاتفتني ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيقة دربي

وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة. ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين

بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة

شكر وتقدير

أحمد الله عزوجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. عبد الرحيم نادر

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

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

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

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على شركة سيبام. وانطلقت الدراسة من أهمية التكامل بين الإدارات الداخلية ذات الصلة بالتشريعات واللوائح التنظيمية، بوصفه أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في رفع كفاءة الامتثال المؤسسي والحد من المخاطر التشغيلية الناتجة عن ضعف التنسيق أو التأخر في الاستجابة للمتطلبات النظامية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة. وقد تم توزيع 150 استبانة، واسترداد 132 استبانة، واستبعاد 7 استبانات لعدم صلاحيتها، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 125 استبانة، بنسبة استجابة فعلية بلغت 83.3%.

بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها تعزيز التنسيق المؤسسي بين الإدارات، وتطوير آليات الرصد التشريعي، وتوسيع برامج التدريب في مجالات الحوكمة والامتثال، بما يسهم في دعم الاستقرار التنظيمي وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، العلاقات الحكومية، الامتثال التنظيمي، المخاطر التشغيلية، التكامل المؤسسي، الحوكمة.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 المقدمة:
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	فجوات على المستوى النظري
4.....	فجوات على المستوى التطبيقي
5.....	3.1 أهمية الدراسة
6.....	4.1 أسئلة الدراسة
7.....	الأسئلة الفرعية:
7.....	5.1 أهداف الدراسة
8.....	6.1 فرضيات الدراسة
9.....	7.1 نموذج الدراسة
10.....	8.1 منهجية الدراسة
13.....	9.1 الدراسة الميدانية
14.....	10.1 مخطط جانت للمشروع المقترح
15.....	1.2 المقدمة:
15.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
16.....	2.2 المتغير المستقل: تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية
16.....	1.2.2 تمهيد
17.....	2.2.2 مفهوم تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية
17.....	3.2.2 أهمية تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية

18	4.2.2 أهداف تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية
19	5.2.2 أبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية
20	6.2.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل
23	3.2 المتغير التابع: الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية
23	1.3.2 تمهيد
23	2.3.2 مفهوم الامتثال التنظيمي
24	3.3.2 مفهوم المخاطر التشغيلية
24	4.3.2 أهمية الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية
25	5.3.2 أهداف الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية
25	6.3.2 أبعاد الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية
26	7.3.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع
28	4.2 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
29	1.4.2 الشرح النظري للعلاقة
30	2.4.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين
32	5.2 الخاتمة
34	1.3 المقدمة
34	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
35	2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
37	3.3 تصميم البحث
40	4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
41	5.3 طريقة جمع البيانات
42	6.3 أنواع البيانات
43	7.3 إجراءات التحليل الإحصائي
44	8.3 الخاتمة
45	1.4 المقدمة
45	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
46	2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
49	3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
51	4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

56	5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
61	6.4 الخاتمة
63	1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
63	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
64	2.5 توصيات الدراسة
65	3.5 الخاتمة
67	ABSTRACT
68	قائمة المراجع
68	أولاً: المراجع العربية
70	ثانياً: المراجع الأجنبية
73	الملاحق
74	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
46	جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	1.
47	جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	2.
47	جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3.
48	جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	4.
48	جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	5.
49	جدول (6): معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة	6.
50	جدول (7): نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة	7.
51	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول	8.
52	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني	9.
53	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث	10.
53	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع	11.
54	جدول (12): المتوسطات الحسابية العامة لأبعاد المتغير المستقل	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
55	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع	13.
57	جدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية	14.
58	جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنسيق الاستراتيجي على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية	15.
59	جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية	16.
60	جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بناء القدرات المؤسسية في مجال الحوكمة والامتثال على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية	17.
61	جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التواصل المؤسسي الفعّال مع الجهات الرقابية والتنظيمية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية	18.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
10	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 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.

تُعَدُّ 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 Ye و Chen 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 تفتقر 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 يُؤدّ فجوات في الامتثال التنظيمي ويُضاعف من حدة المخاطر التشغيلية. وتتبلور هذه المشكلة من خلال فجوات على المستويين النظري والتطبيقي.

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 تقتصر إلى نموذج نظري متكامل يربط بين ممارسات الموارد البشرية وآليات العلاقات الحكومية ضمن إطار واحد يُفسّر 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 عمية 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.

فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

وعليه، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي: ما أثر تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية على تحقيق الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام؟

3.1 أهمية الدراسة

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.

على المستوى التطبيقي:

- تُرَوِّد 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 التحديات 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.

4.1 أسئلة الدراسة

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

الأسئلة الفرعية:

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

5.1 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 للتحديات 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.

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- **H0:** 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.

7.1 نموذج الدراسة

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى الأدبيات السابقة والإطار النظري للدراسة

8.1 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. وسيستخدم 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.

وسيُعتمد 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 سَتُسهم في رسم صورة شاملة ودقيقة عن العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

سيَتكوّن 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، ستُعتمد 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 مُحكّمة 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.

9.1 الدراسة الميدانية

ستنفذ الدراسة الميدانية وفقاً لمراحل منهجية متسلسلة ومتربطة 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 الاستبانات 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 الاستبانات 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.

10.1 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						

الفصل الثاني: الإطار النظري
والدراسات السابقة

1.2 المقدمة:

يُعدّ الإطار النظري والدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يُبنى عليها أي بحث علمي رصين، إذ يُتيح للباحث فهماً معمّماً 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 عالمياً 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 الفعّال 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

1.2.2 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 يُساهم في تشكيل رؤية المنظمة وتحقيق أهدافها بعيدة المدى. وفي ظل تعدّد 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)

2.2.2 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 تُوائم بين رأس المال البشري ومتطلبات البيئة التنظيمية الخارجية (العمر، 2026).

3.2.2 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. وتنبع 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 Mynhardt (2024) إلى أن المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية يمكن أن تُعطل العمليات وتُسبب مشكلات جوهرية للمنظمات، وأن الإدارة الفعّالة 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 فعّال 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)

4.2.2 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، كروية 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 (الشيداني، 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).

5.2.2 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 .

يُركّز 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 التوطين 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 إيجابيًا 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 التحديات التشريعية، وبناء علاقات مهنية ببناء 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.

6.2.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل

الدراسات العربية

تُعَدّ 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 مهيكلّة وُزعت 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 مكمل، 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 ركزت 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 يُشكل 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 وُزّعت على موظفين في مدن صينية متعددة. وأظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر إيجابياً وبشكل دال في المرونة التنظيمية، وأن الكفاءة الذاتية تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً 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 Lubbe وFilemon 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 وُزّعت 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 فعّالة 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 الفعّال 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)

3.2 المتغير التابع: الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

1.3.2 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 كسابيم 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.

2.3.2 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.

3.3.2 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، والاحتيال، 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.

4.3.2 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 وتُفقّض 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 أثرًا إيجابيًا ودالًا 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 مصدرًا 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)

5.3.2 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.

6.3.2 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 وقريشي وقزون (2022) أن إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية تتطلب منهجاً شاملاً يتضمن تحديد مصادر المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ورصدها بشكل مستمر.

7.3.2 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 إحصائياً 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 التنقل 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 (2024) و Wood 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)

4.2 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

1.4.2 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. فوفقاً لنظرية حفظ الموارد (Conservation of Resources Theory)، تسعى المنظمات إلى اكتساب الموارد وحمايتها وتنميتها، ويُمثل التكامل بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية مورداً استراتيجياً 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 ومتراصة. 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)

2.4.2 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، ووُزِعَ 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. ويبرز الكتاب أن المنظمات التي تحقق 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 والإمكانات 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 يُساهم 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).

5.2 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 والأهداف والأبعاد، ثم المتغير التابع المتمثل في

الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية من حيث المفاهيم والأهمية والأبعاد 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 تسهم 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 سابيم العاملة في المملكة العربية السعودية، مما يُثري الأدبيات الإدارية العربية والدولية ويُقدّم إسهاماً نظرياً وتطبيقياً في هذا المجال الحيوي.

الفصل الثالث: منهجية الواسة

1.3 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 الفعال 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.

2.3 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

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 استُخدم 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 تبَنَّى 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 العمانية.

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 سدّها. 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.

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:

تبَنَّت 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. وتتطلب 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 اقتصرَت على أداة بحثية واحدة هي الاستبانة ذات الأسئلة المغلقة المُقاسة 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، وُجمعت 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.

4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

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.

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.

حجم العينة الفعلي ومعدل الاستجابة

تم توزيع 150 استبانة على جميع أفراد مجتمع البحث، واستردّ 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.

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 النقاط التنوع في المستويات الوظيفية والخبرات والتخصصات.

5.3 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 المحكمة 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".

6.3 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.

7.3 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 ملاءمة استخدام الاختبارات البارامترية في التحليل.
- **تحليل الارتباط:** تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (تكامل 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)

8.3 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.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
ومناقشة النتائج

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية المعنونة بـ "أثر تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية: دراسة ميدانية على شركة سيبام"، وذلك في ضوء البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة التي أُعدت لهذا الغرض. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، بهدف توصيف خصائص عينة الدراسة، والتحقق من صدق وثبات أداة القياس، فضلاً عن تحليل استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، ثم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 125 استبانة من أصل 150 استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة، بما يمثل نسبة استجابة فعلية مقدارها 83.3% من إجمالي المجتمع، وهي نسبة مناسبة لأغراض التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج وتعميمها في حدود مجتمع الدراسة.

وينقسم هذا الفصل إلى خمسة محاور رئيسية، تتمثل في: توصيف عينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات، والإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، ثم اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، وأخيراً خاتمة الفصل.

2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	78	62.4%
أنثى	47	37.6%
الإجمالي	125	100.0%

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم 78 مفردة بنسبة 62.4%، في حين بلغ عدد الإناث 47 مفردة بنسبة 37.6% ويعكس ذلك ارتفاع نسبة مشاركة الذكور في الوظائف ذات الصلة بمجال الدراسة داخل الشركة محل التطبيق.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	24	19.2%
30-39 سنة	41	32.8%
40-49 سنة	38	30.4%
50 سنة فأكثر	22	17.6%
الإجمالي	125	100.0%

يبين الجدول أن الفئة العمرية 30-39 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 32.8%، تلتها الفئة 40-49 سنة بنسبة 30.4%، وهو ما يشير إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى فئات عمرية تتمتع بخبرة عملية ونضج وظيفي يساعدان على تقديم تقييم موضوعي لمستوى التكامل بين الإدارات وأثره على الامتثال التنظيمي.

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	18	14.4%
بكالوريوس	71	56.8%
ماجستير	28	22.4%
دكتوراه	8	6.4%
الإجمالي	125	100.0%

يوضح الجدول (3) أن أكثر من نصف أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 56.8%، تليها درجة الماجستير بنسبة 22.4%، الأمر الذي يدل على أن غالبية أفراد الدراسة يمتلكون مستوى علمياً مناسباً يؤهلهم لفهم أبعاد الاستبانة والإجابة عنها بدقة.

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	21	16.8%
5-9 سنوات	34	27.2%
10-14 سنة	39	31.2%
15 سنة فأكثر	31	24.8%
الإجمالي	125	100.0%

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة 10-14 سنة بنسبة 31.2%، تليها فئة 5-9 سنوات بنسبة 27.2%، ثم فئة 15 سنة فأكثر بنسبة 24.8%. ويُظهر ذلك أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة وظيفية كافية تمكّنهم من تقييم واقع التكامل الإداري والتنظيمي بصورة عملية دقيقة.

جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
تنفيذي	46	36.8%
إشرافي	33	26.4%
إدارة وسطى	29	23.2%
إدارة عليا	17	13.6%
الإجمالي	125	100.0%

يُظهر الجدول (5) أن المستوى التنفيذي استحوذ على النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 36.8%، يليه المستوى الإشرافي بنسبة 26.4%، وهو ما يعكس تنوعاً مناسباً في المستويات الوظيفية المشاركة، ويعزز من شمولية النتائج لمختلف الفئات داخل الشركة.

3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة والموارد البشرية والإحصاء، وذلك للتحقق من سلامة الصياغة اللغوية ووضوح العبارات وانتمائها للأبعاد التي تقيسها. وقد أخذت ملاحظات المحكمين بعين الاعتبار، وأُجريت التعديلات اللازمة، مما يدعم تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الصدق الظاهري.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.

جدول (6): معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة

مستوى الدالة	معامل الارتباط بيرسون	البعد
0.000	0.812	التنسيق الاستراتيجي بين السياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية
0.000	0.847	المواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية
0.000	0.789	بناء القدرات المؤسسية في مجال الحوكمة والامتثال

0.000	0.834	التواصل المؤسسي الفعال مع الجهات الرقابية والتنظيمية
0.000	0.881	الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

تدل النتائج الواردة في الجدول (6) على وجود معاملات ارتباط موجبة مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى 0.01 بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية، إذ تراوحت القيم بين 0.789 و0.881، وهو ما يؤكد تمتع الاستبانة بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ثالثًا: اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا

جدول (7): نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	البعد
0.86	4	التنسيق الاستراتيجي بين السياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية
0.88	4	المواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية
0.84	4	بناء القدرات المؤسسية في مجال الحوكمة والامتثال
0.87	4	التواصل المؤسسي الفعال مع الجهات الرقابية والتنظيمية
0.91	10	الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية
0.94	26	الاستبانة ككل

يبين الجدول أن معاملات الثبات لجميع أبعاد الدراسة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين 0.84 و0.91، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة 0.94، وهي قيمة مرتفعة جدًا، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، وبذلك تعد صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، وتم تفسير المتوسطات الحسابية

أولاً: المتغير المستقل – تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية

البعد الأول: التنسيق الاستراتيجي بين السياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	توجد لجنة مشتركة بين الموارد البشرية والعلاقات الحكومية لمراجعة السياسات الداخلية دورياً	4.02	0.79	مرتفعة
2	تُشارك إدارة العلاقات الحكومية في صياغة سياسات الموارد البشرية قبل اعتمادها	3.95	0.84	مرتفعة
3	تتضمن الخطة الاستراتيجية للشركة أهدافاً مشتركة للموارد البشرية والعلاقات الحكومية	4.08	0.76	مرتفعة
4	تتوفر آليات رسمية لتبادل المعلومات التنظيمية بين الإدارتين بشكل منتظم	4.11	0.72	مرتفعة
	المتوسط الكلي للبُعد	4.04	0.78	مرتفعة

تشير نتائج الجدول إلى أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على توافر التنسيق الاستراتيجي بين السياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الكلي للبُعد 4.04. وقد جاءت الفقرة الخاصة بتوفر آليات رسمية لتبادل المعلومات التنظيمية في المرتبة

الأولى بمتوسط 4.11، ما يعكس وجود قنوات تنظيمية واضحة للتنسيق بين الإدارتين داخل الشركة.

البعد الثاني: المواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
5	تُحدَّث الإجراءات التشغيلية فور صدور أي تعديل في التشريعات الحكومية	4.16	0.69	مرتفعة
6	يتوفر نظام رصد مبكر لمتابعة المستجدات التشريعية ذات الصلة بعمل الشركة	4.07	0.75	مرتفعة
7	تُوثَّق جميع عمليات تحديث الإجراءات الداخلية وتُحفظ بصورة منظمة	4.12	0.70	مرتفعة
8	تتسم استجابة الشركة للمتطلبات التنظيمية الجديدة بالسرعة والكفاءة	4.09	0.73	مرتفعة
	المتوسط الكلي للبُعد	4.11	0.72	مرتفعة

يبين الجدول (9) أن مستوى الموافقة على هذا البعد جاء مرتفعاً بمتوسط كلي بلغ 4.11، وهو أعلى متوسط بين أبعاد المتغير المستقل. ويشير ذلك إلى أن الشركة تحرص على تحديث إجراءاتها التشغيلية ومواءمتها مع المتطلبات الحكومية بصورة مستمرة، الأمر الذي يعزز مستوى الامتثال التنظيمي.

البعد الثالث: بناء القدرات المؤسسية في مجال الحوكمة والامتثال

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
9	تُنفَّذ برامج تدريبية متخصصة للعاملين في مجال الحوكمة والامتثال بصفة دورية	3.88	0.86	مرتفعة
10	تدعم الشركة حصول العاملين على شهادات مهنية في الامتثال وإدارة المخاطر	3.79	0.91	مرتفعة
11	يملك العاملون وعياً كافياً بالمتطلبات التنظيمية المفروضة على الشركة	3.94	0.81	مرتفعة
12	تتوفر مسارات وظيفية متخصصة في مجال الامتثال والحوكمة داخل الشركة	3.73	0.93	مرتفعة
	المتوسط الكلي للبُعد	3.84	0.88	مرتفعة

توضح النتائج في الجدول (10) أن هذا البعد جاء بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط كلي بلغ 3.84، إلا أنه الأقل مقارنة ببقية أبعاد المتغير المستقل، مما قد يشير إلى حاجة الشركة إلى مزيد من الاستثمار في التدريب التخصصي والمسارات الوظيفية المرتبطة بالحوكمة والامتثال.

البعد الرابع: التواصل المؤسسي الفعال مع الجهات الرقابية والتنظيمية

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	تمتلك الشركة قنوات اتصال رسمية فعّالة مع الجهات الحكومية والرقابية	4.18	0.68	مرتفعة

مرتفعة جداً	0.64	4.22	تُقدّم التقارير الدورية للجهات الرقابية في مواعيدها المحددة وبالدقة المطلوبة	14
مرتفعة	0.71	4.10	تستجيب الشركة لاستفسارات الجهات التنظيمية بسرعة وكفاءة عالية	15
مرتفعة	0.77	4.05	تشارك الشركة في المبادرات والفعاليات التنظيمية التي تُطلقها الجهات الحكومية	16
مرتفعة	0.70	4.14	المتوسط الكلي للبُعد	

تشير نتائج الجدول (11) إلى وجود مستوى مرتفع من التواصل المؤسسي الفعال مع الجهات الرقابية والتنظيمية، حيث بلغ المتوسط الكلي 4.14، كما جاءت الفقرة المتعلقة بتقديم التقارير الدورية في مواعيدها المحددة في المرتبة الأولى بمتوسط 4.22، بما يعكس جدية الشركة في الوفاء بالتزاماتها الرقابية.

جدول (12): المتوسطات الحسابية العامة لأبعاد المتغير المستقل

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	المواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية	4.11	0.72	مرتفعة
2	التواصل المؤسسي الفعال مع الجهات الرقابية والتنظيمية	4.14	0.70	مرتفعة
3	التنسيق الاستراتيجي بين السياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية	4.04	0.78	مرتفعة
4	بناء القدرات المؤسسية في مجال الحوكمة والامتثال	3.84	0.88	مرتفعة

المتوسط العام للمتغير المستقل	تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية	4.03	0.77	مرتفعة
-------------------------------------	---	------	------	--------

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط العام للمتغير المستقل بلغ 4.03، وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع من تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية في شركة سيبام، بما يعكس وجود توجه مؤسسي واضح نحو التنسيق والتحديث والامتثال.

ثانيًا: المتغير التابع - الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
17	تلتزم الشركة بأنظمة العمل واللوائح التنفيذية الصادرة عن الجهات المختصة	4.24	0.63	مرتفعة جداً
18	انخفضت المخالفات التنظيمية المسجلة على الشركة خلال السنوات الأخيرة	4.07	0.72	مرتفعة
19	تراجعت الغرامات المالية المفروضة على الشركة بسبب حالات عدم الامتثال	3.98	0.78	مرتفعة
20	انخفض معدل تكرار حوادث عدم الامتثال التنظيمي داخل الشركة	4.01	0.76	مرتفعة
21	تتسم العمليات التشغيلية بالاستقرار دون توقفات ناجمة عن قرارات جزائية	4.09	0.71	مرتفعة
22	تحظى الشركة بمستوى مرتفع من رضا الجهات الرقابية عن أدائها في الامتثال	4.12	0.69	مرتفعة

مرتفعة	0.75	4.05	تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية ومعالجتها استباقياً	23
مرتفعة	0.68	4.15	أسهم تكامل الإدارتين في ترسيخ ثقافة الالتزام الذاتي لدى العاملين	24
مرتفعة	0.81	3.93	تراجعت النزاعات العمالية والقضايا القانونية المرتبطة بعدم الامتثال	25
مرتفعة جداً	0.65	4.21	حافظت الشركة على تراخيصها وتصاريحها الحكومية دون انقطاع أو تعليق	26
مرتفعة	0.72	4.09	المتوسط الكلي للمتغير التابع	

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) إلى أن مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في الشركة جاء مرتفعاً، بمتوسط كلي بلغ 4.09. وقد احتلت الفقرة المتعلقة بالالتزام بأنظمة العمل واللوائح التنفيذية المرتبة الأولى بمتوسط 4.24، تلتها الفقرة الخاصة بالحفاظ على التراخيص والتصاريح الحكومية بمتوسط 4.21، وهو ما يعكس متانة الوضع التنظيمي للشركة وفعالية ممارساتها الرقابية.

5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

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

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر
أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

**جدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية
والعلاقات الحكومية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية**

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant)المقدار الثابت	0.486	2.941	0.004
التنسيق الاستراتيجي بين السياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية	0.291	3.884	0.000
المواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية	0.338	4.517	0.000
بناء القدرات المؤسسية في مجال الحوكمة والامتثال	0.214	3.126	0.002
التواصل المؤسسي الفعال مع الجهات الرقابية والتنظيمية	0.267	3.972	0.000
مؤشرات جودة النموذج	القيمة		
معامل الارتباط R	0.842		
معامل التحديد R ²	0.709		
قيمة F	72.631		
القيمة الاحتمالية Sig. F	0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

شير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (14) إلى وجود أثر ذي
دلالة إحصائية لأبعاد تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية مجتمعة على الامتثال

التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية. فقد بلغ معامل الارتباط $R = 0.842$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.709$ ، مما يعني أن 70.9% من التباين في الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية يمكن تفسيره من خلال أبعاد التكامل محل الدراسة.

كما بلغت قيمة $F = 72.631$ عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة دالة إحصائياً، بما يؤكد صلاحية النموذج التفسيري ككل. وعلى مستوى الأبعاد الفردية، تبين أن المواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية جاءت في المرتبة الأولى من حيث التأثير بمعامل انحدار بلغ 0.338، تلاها التنسيق الاستراتيجي بمعامل 0.291، ثم التواصل المؤسسي الفعال بمعامل 0.267، وأخيراً بناء القدرات المؤسسية بمعامل 0.214، وجميعها كانت دالة إحصائياً. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية للدراسة.

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنسيق الاستراتيجي بين السياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية.

جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنسيق الاستراتيجي على

الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية	0.701	0.491	1,123	118.742	0.000	التنسيق الاستراتيجي	0.648	0.059	10.897	0.000

تشير النتائج في الجدول (15) إلى وجود أثر موجب ودال إحصائيًا للتسويق الاستراتيجي على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية؛ إذ بلغ معامل الارتباط 0.701، وهو ارتباط موجب قوي نسبيًا، كما بلغ معامل التحديد 0.491، ما يعني أن 49.1% من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال هذا البعد وحده. وقد بلغت قيمة $F = 118.742$ بدلالة إحصائية 0.000، كما بلغ معامل الانحدار $B = 0.648$ وقيمة $T = 10.897$ ، وهي قيم دالة إحصائيًا، وعليه تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية.

جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية	0.758	0.575	1,123	166.284	0.000	المواءمة المستمرة للإجراءات	0.711	0.055	12.895	0.000

تدل النتائج الموضحة في الجدول (16) على أن بُعد المواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية يُعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا في المتغير التابع، حيث بلغ معامل الارتباط 0.758، فيما بلغ معامل التحديد 0.575، مما يشير إلى أن هذا البعد يفسر 57.5% من التباين في مستوى الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية. كما بلغت قيمة $F = 166.284$ بدلالة 0.000، وبلغ معامل الانحدار $B = 0.711$ وقيمة $T = 12.895$ ، وهي جميعها دالة إحصائيًا، وبناء عليه تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء القدرات المؤسسية في مجال الحوكمة والامتثال على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية.

جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بناء القدرات المؤسسية في مجال الحوكمة والامتثال على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية	0.646	0.417	1,123	87.936	0.000	بناء القدرات المؤسسية	0.583	0.062	9.377	0.000

أظهرت نتائج الجدول (17) وجود أثر موجب ودال إحصائيًا لبناء القدرات المؤسسية في مجال الحوكمة والامتثال على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية. فقد بلغ معامل الارتباط 0.646، فيما بلغ معامل التحديد 0.417، مما يعني أن هذا البعد يفسر 41.7% من التباين في المتغير التابع. كما بلغت قيمة $F = 87.936$ عند مستوى دلالة 0.000، وبلغ معامل الانحدار $B = 0.583$ وقيمة $T = 9.377$ ، وهو ما يؤكد معنوية هذا الأثر، وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل المؤسسي الفعال مع الجهات الرقابية والتنظيمية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية.

جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التواصل المؤسسي الفعال مع الجهات الرقابية والتنظيمية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية	0.724	0.524	1,123	135.409	0.000	التواصل المؤسسي الفعال	0.667	0.057	11.637	0.000

تشير نتائج الجدول (4-18) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتواصل المؤسسي الفعال مع الجهات الرقابية والتنظيمية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.724، ومعامل التحديد 0.524، بما يعني أن هذا البعد يفسر 52.4% من التباين في المتغير التابع. كما بلغت قيمة $F = 135.409$ عند مستوى دلالة 0.000، وبلغ معامل الانحدار $B = 0.667$ وقيمة $T = 11.637$ ، وعليه تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

6.4 الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج الإحصائية المهمة التي تسهم في تفسير طبيعة العلاقة بين تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية وبين الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام. فقد أظهرت النتائج ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة لأبعاد التكامل الإداري والتنظيمي، كما أظهرت ارتفاع مستوى الامتثال التنظيمي وانخفاض المخاطر التشغيلية داخل الشركة.

كما أثبتت اختبارات الصدق والثبات أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية والاتساق الداخلي، مما يدعم موثوقية النتائج المستخلصة. وأكدت نتائج تحليل الانحدار، سواء المتعدد أو البسيط، وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد التكامل كافة على المتغير التابع، مع بروز بُعد المواءمة المستمرة للإجراءات التشغيلية مع التشريعات الحكومية بوصفه الأكثر تأثيرًا.

وتُعد هذه النتائج مؤشرًا واضحًا على أن تعزيز التكامل بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية لا يمثل مجرد إجراء تنظيمي، بل يعد مدخلًا استراتيجيًا لتحسين الامتثال وتقليل المخاطر التشغيلية. وفي ضوء هذه النتائج، يأتي الفصل الخامس لعرض حدود الدراسة وتوصياتها والاستنتاجات النهائية.

الفصل الخامس: حدود البحث
والتوصيات والاستنتاجات

1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

تتمثل حدود الدراسة الحالية في عدد من الجوانب التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج. فمن حيث الحدود المكانية، اقتصرَت الدراسة على شركة سيبام دون غيرها من الشركات، وهو ما قد يحد من إمكان تعميم النتائج على جميع الشركات أو القطاعات الأخرى. أما من حيث الحدود البشرية، فقد انحصرت الدراسة في العاملين والإداريين داخل الشركة ممن أمكن الوصول إليهم وتعبئتهم للاستبانة. ومن حيث الحدود الزمنية، فقد تم تطبيق الدراسة خلال فترة زمنية محددة، وهو ما يجعل النتائج معبرة عن واقع الشركة خلال تلك الفترة فقط. كما اقتصرَت الدراسة من حيث الحدود الموضوعية على تحليل أثر تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية على الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية، دون التوسع في متغيرات تنظيمية أخرى قد يكون لها أثر مباشر أو غير مباشر.

وفي ضوء ذلك، يمكن أن تتجه الدراسات المستقبلية إلى تطبيق النموذج نفسه على شركات أخرى وقطاعات مختلفة للمقارنة بين النتائج، كما يمكن إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الثقافة التنظيمية، والتحول الرقمي، وجودة أنظمة الحوكمة الداخلية. كذلك يمكن توظيف مناهج بحثية نوعية أو مختلطة لإثراء التفسير الإحصائي بفهم أعمق للممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات.

2.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة تعزيز التكامل المؤسسي بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية من خلال إنشاء أطر تنسيقية رسمية ودائمة بين الإدارتين .
- تحديث الإجراءات التشغيلية والسياسات الداخلية بصورة مستمرة بما يتوافق مع التعديلات التشريعية والتنظيمية الصادرة عن الجهات المختصة .
- تطوير أنظمة للرصد المبكر للمستجدات التنظيمية بما يمكن الشركة من الاستجابة السريعة والحد من المخاطر الناتجة عن التأخر في التكيف .

- التوسع في برامج التدريب وبناء القدرات المؤسسية في مجالات الحوكمة والامتثال وإدارة المخاطر التشغيلية .
- دعم العاملين للحصول على شهادات مهنية متخصصة في الامتثال والحوكمة، بما يرفع من كفاءة الأداء المؤسسي .
- تعزيز قنوات الاتصال الرسمية مع الجهات الرقابية والتنظيمية، بما يضمن سرعة تبادل المعلومات ورفع التقارير في الأوقات المحددة .
- ترسيخ ثقافة الامتثال الذاتي داخل الشركة من خلال دمج مفاهيم الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي وتقييم العاملين .
- الاستفادة من الأنظمة الرقمية في تتبع الالتزامات التنظيمية وتوثيق التحديثات والإجراءات المرتبطة بها .
- إجراء مراجعات دورية لمدى فعالية التكامل بين الإدارات المختلفة، وربطه بمؤشرات أداء واضحة قابلة للقياس .
- اعتبار التكامل بين الموارد البشرية والعلاقات الحكومية جزءاً من المنظومة الاستراتيجية لإدارة المخاطر داخل الشركة .

3.5 الخاتمة

توصلت الدراسة إلى أن تكامل إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية يمثل عاملاً جوهرياً في تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر التشغيلية في شركة سيبام. وقد بينت النتائج أن أبعاد هذا التكامل، والمتمثلة في التنسيق الاستراتيجي، والمواءمة المستمرة للإجراءات، وبناء القدرات المؤسسية، والتواصل الفعال مع الجهات الرقابية، جميعها تؤثر تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في تحسين مستوى الامتثال وتقليل المخاطر.

وتؤكد هذه النتيجة أهمية الانتقال من العمل الإداري المنفصل إلى نموذج تكاملي تشاركي بين الإدارات ذات العلاقة، بحيث تصبح عملية الامتثال جزءاً من البنية المؤسسية وليس مجرد استجابة وقتية للمتطلبات الحكومية. كما تبرز الدراسة أن نجاح المؤسسات في

تقليل مخاطرها التشغيلية يرتبط بقدرتها على المواءمة بين سياساتها الداخلية والتشريعات الخارجية، وعلى بناء قدراتها البشرية والتنظيمية بشكل مستمر.

وبذلك، تقدم الدراسة إسهامًا علميًا وتطبيقيًا في مجال الإدارة والامتنال التنظيمي، ويمكن البناء عليها في دراسات لاحقة تستهدف توسيع نطاق التحليل وتعميق فهم العوامل المؤثرة في كفاءة الامتنال داخل منظمات الأعمال.

Abstract

This study aimed to examine the impact of integration between Human Resources Management and Government Relations on regulatory compliance and the reduction of operational risks through a field study conducted at Sepam Company. The study was based on the premise that integration between internal departments concerned with regulations and governmental requirements represents a modern managerial approach that can enhance institutional compliance and reduce operational risks resulting from weak coordination or delayed responses to regulatory changes. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was developed as the primary tool for data collection from the study population. A total of 150 questionnaires were distributed, 132 were returned, and 7 were excluded due to incomplete or invalid responses. Accordingly, 125 valid questionnaires were analyzed, representing an effective response rate of 83.3%. The findings revealed a high level of integration practices within the company and demonstrated a statistically significant effect at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of the integration between Human Resources Management and Government Relations on regulatory compliance and the reduction of operational risks. The study concluded with several recommendations, most notably the need to strengthen institutional coordination between departments, develop legislative monitoring mechanisms, and expand training programs in governance and compliance, in order to support organizational stability and improve institutional performance efficiency.

Keywords: Human Resources Management, Government Relations, Regulatory Compliance, Operational Risks, Institutional Integration, Governance.

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>
- 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، 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)، 10-10. المقالة
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)، 1-12.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B021025>
- 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 الإقتصادية 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، ع1 ، 112 - 142. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1517057>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 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).
- 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

- 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>
- 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.
- 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>
- 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.
- 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)

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

الملاحق

استمارة استبيان

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 ستُدلون بها 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 ☐ 5-14 ☐ 15 ☐ 10-14 ☐ 5-9 ☐ 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	تُوثَّق 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 الفعّال مع الجهات الرقابية والتنظيمية

م	العبارة	1	2	3	4	5
13	تمتلك الشركة قنوات اتصال رسمية فعّالة مع الجهات الحكومية والرقابية.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تُقدِّم 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 توقفات 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.	☐	☐	☐	☐	☐

Midocean University



College of Management

Business Administration Major

**The Impact of Integrating Human Resource
Management and Government Relations on
Organizational Compliance and Operational Risk
Reduction: A Field Study on Sepam Company**

Student Name

Mohammed Abdullah Al-Qahtani

232001723

Supervisor/

Dr. Abdulrahim Nader

Faculty Member – College of Management – Midocean
University

Academic Year/

2026–1447