

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مخاطر

أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير

التنظيمي "دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة

والجمارك"

إعداد الطالب/

سلطان محمد ناصر القحطاني

الرقم الجامعي /233001829

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

2024





أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي مصدر دعم وإلهام طوال حياتي. إلى والدتي، التي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعها ومحبتها، وإلى والدي، الذي علّمني معنى المثابرة والعمل الجاد.

إلى زوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والداعم في كل خطوة من هذه الرحلة، أهدي هذا الإنجاز تقديرًا لجهودها وتضحياتها وصبرها اللامحدود.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبيرًا عن اعترافي بجميلهم.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين وقفوا بجاني وكانوا لي عونًا وسندًا، أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني لكل الدعم والتشجيع الذي تلقيته منهم.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار هذه الرحلة، سائلًا الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم.

مشكركم وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير خلقه
محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين، اللذين كان لهما الفضل الأكبر في
دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي. لقد كانت دعواتهما ودعمهما المعنوي والنفسي
القوة الدافعة التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريك والسند، والتي لم
تبخل علي بدعمها وتشجيعها المستمرين. كانت تفهمها وصبرها أحد أعمدة نجاحي
في هذه الرحلة.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، اللذين قدموا لي الدعم والإرشاد
العلمي، وساهموا بتوجيهاتهم القيمة في إتمام هذا البحث. لقد كان لخبرتهم
وتوجيهاتهم دور كبير في صياغة هذا العمل.

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

أشكر زملائي وأصدقائي، اللذين كانوا لي عوناً وسنداً خلال مسيرتي الأكاديمية. إن
دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز كل التحديات.

وأخيراً، أتقدم بالشكر لكل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو دعم في إنجاز هذا العمل. سائلاً
الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل نافعا ومثمرا.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات- مخاطر السمعة التنظيمية- مخاطر الثقافية والتنظيمية- مخاطر الموارد البشرية) على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده (التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي) في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين نوابهم ورؤساء الأقسام والموظفين في هذه الهيئة ، وتمثل عينة الدراسة في (195) مبحوثاً. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع البيانات .

و توصلت نتائج الدراسة إلى : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات- مخاطر السمعة التنظيمية- مخاطر الثقافية والتنظيمية- مخاطر الموارد البشرية) على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده (التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي) في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية .

وأوصت الدراسة ضرورة أن تضع الهيئة خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للهيئة لما لهذه الخطة من تعزيز سمعة الهيئة وشهرتها ،وان تختار هيئة الزكاة والضريبة والجمارك الأفراد ذوي الكفاءة لإجراء التطوير فيها وان يكون هناك اسس قائمة على المعايير الدقيقة والمضبوطة ولبس معايير ارتفاعية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية - نجاح التطوير التنظيمي -هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكرو وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
3.....	2.1 مشكلة الدراسة:
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
7.....	6.1 فروض الدراسة:
8.....	7.1 نموذج الدراسة:
8.....	8.1 الدراسات السابقة:
20.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
21.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
22.....	11.1 مصادر البيانات:
22.....	12.1 أدوات الدراسة:
22.....	13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

23.....	14.1 حدود الدراسة :
24	الفصل الثاني: الإطار النظري
24.....	تمهيد:
25.....	المبحث الأول: ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية:
25.....	1.1.2 مقدمة:
26.....	2.1.2 التطور التاريخي لإدارة المخاطر الاستراتيجية:
27.....	3.1.2 تعريف المخاطر الاستراتيجية:
29.....	3.1.2 تعريف إدارة المخاطر الاستراتيجية:
31.....	4.1.2 أهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية:
33.....	5.1.2 أهداف إدارة المخاطر الاستراتيجية:
34.....	6.1.2 أسباب ظهور إدارة المخاطر الاستراتيجية:
35.....	7.1.2 أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية:
40.....	المبحث الثاني: نجاح التطوير التنظيمي
40.....	1.2.2 تمهيد:
40.....	2.2.2 تعريف التطوير التنظيمي:
42.....	3.2.2 أهمية التطوير التنظيمي:
43.....	4.2.2 أهداف التطوير التنظيمي:
44.....	5.2.2 مراحل التطوير التنظيمي:
45.....	6.2.2 العقبات التي تواجه التطوير التنظيمي:
45.....	7.2.2 خصائص التطوير التنظيمي :
46.....	8.2.2 التطور التاريخي للتطوير التنظيمي:
50.....	9.2.2 أبعاد التطوير التنظيمي:
52	الفصل الثالث: المنهجية والاجراءات
52.....	1.3 منهج الدراسة:

52.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
53.....	4.3 خصائص العينة الشخصية والوظيفية.....
59.....	5.3 أداة الدراسة.....
61.....	6.3 الأساليب الإحصائية :.....
62	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
62.....	1.4 مقدمة.....
62.....	2.4 التوزيع الطبيعي.....
63.....	3.4 تحليل البيانات الوصفية.....
76.....	4.4 الاختبارات القبلية للبحث في اختبار فرضيات الدراسة.....
77.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
82	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
82.....	1.5 المقدمة.....
82.....	2.5 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية.....
86.....	3.5 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.....
89.....	4.5 التوصيات.....
90	ABSTRACT.....
91.....	أولاً: المراجع العربية.....
94.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....
<u>الملاحق..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.</u>	
<u>استمارة استبيان..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.</u>	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
40	جدول (1) العينة الخاضعة للتحليل
41	جدول (2) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي
42	جدول (3) خصائص العينة حسب الفئة العمرية
43	جدول (4) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي
44	جدول (5) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة
46	جدول (6) خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي
48	جدول (7) معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبانة وفقراتها
51	جدول (8) اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي
52	جدول (9) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر الوثائق والمعلومات
54	جدول (10) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر السمعة التنظيمية
55	جدول (11): اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر الثقافة التنظيمية
57	جدول (12) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر الموارد البشرية
59	جدول (13) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية للتطوير المخطط
61	جدول (14) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لتمكين العاملين

62	جدول (15) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية للتخطيط الاستراتيجي
64	جدول (16) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الإلتواء
65	الجدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار المتعدد الأثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في نجاح التطوير التنظيمي

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
8	شكل (1) متغيرات الدراسة
41	شكل (2): خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي
42	شكل (3) خصائص العينة حسب الفئة العمرية
44	شكل (4) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي
45	شكل (5) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة
46	شكل (6) خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

شهد العالم كله في السنوات الأخيرة تغيرات مستمرة ومتسارعة، تختلف في درجة تسارعها ونوعيتها عما كان يحكم الأسواق والصناعات قديماً وقدرتها على الاستمرارية والنمو فيما سبق، في ظل بيئة محفوفة بالمخاطر والتهديدات لذا كان لزاماً على الهيئات السعودية أن تستعد للمستقبل من خلال وضع الخطط الاستراتيجية الجيدة والتي تركز على رفع أدائها التنظيمي لتتمكن من الاستمرار والصمود، ومن ضمن هذه الهيئات الحكومية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ولن تتمكن من البقاء والاستمرار والنجاح إلا الهيئات ذات الرؤية الواضحة، والأهداف المحددة والخطط الاستراتيجية المناسبة لتحقيق تلك الأهداف ومن ثم رؤيتها الاستراتيجية. (الحوامدة، 2023)

لذا تعرف إدارة المخاطر الاستراتيجية بأنها عملية لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر في أي مكان في الاستراتيجية بهدف نهائي هو حماية وخلق قيمة للمساهمين، وانها مكون أساسي وأساس الإدارة مخاطر المؤسسة؛ ويتم تنفيذها من قبل مجالس الإدارة والإدارة والموظفين الآخرين ويتطلب رؤية استراتيجية للمخاطر والنظر في كيفية تأثير الأحداث أو السيناريوهات الخارجية والداخلية في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها؛ وهذا يتطلب من المنظمة تحديد مستوى مقبول من المخاطر أو الرغبة في المخاطرة كدليل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وهي عملية مستمرة يجب تضمينها في وضع الاستراتيجية وإدارة الاستراتيجية. (Alawattegama, 2018)

دعت التغيرات التي تواجه منظمات الأعمال إلى أهمية دور الممارسات الاستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة والغاية من وجودها، وذلك باستثمار الكفاءات الجوهرية التي تمتلكها في المنظمة عبر منهج تفكيري يضمن التناسق بين عمليات المنظمة والأفراد العاملين فيها، لتحوز على رضا العملاء بما يضمن بقاء المنظمة، لا بل وتحولها إلى كيان اقتصادي اجتماعي يساهم في غايات المجتمع، ويقود النهج الاستراتيجي الذي تفكر به إدارة المخاطر الاستراتيجية، منظمات الأعمال إلى الوصول إلى التغيير المرغوب

المستند على الرؤية الاستراتيجية طويلة الأمد، والتي تعبر بها عن إمكانياتها وقدراتها في تحديد المسار المستقبلي للمنظمة، ويعد رأس المال البشري مورداً ذا قيمة سوقية مثل بقية الموارد في المنظمة، وتصنف القيادة في الفكر الإداري جزء من رأس المال البشري في المنظمات، والقيادة الاستراتيجية منظومة كلية متكاملة من الممارسات ذات الأبعاد الإدارية والإنسانية التي تسير في سياق واحد من خلال التأثير في الآخرين ودفعهم إلى الإنجاز مع قبول هؤلاء المرؤوسين وإقرارهم بكفاءة القيادة وسلوكها الإيجابي معهم، من خلال قوة الإلهام التي تدفع المرؤوسين للقبول بها طوعاً. (عرنوس، 2018)

ولم تعد مواجهة التغيرات والاستجابة لها تكفي لاستمرار أعمال المنظمة، في ظل تعقيدات المشهد التنافسي الذي أصبح التغيير هو الثابت الوحيد فيه، مما دفع المنظمات إلى ضرورة التفوق على المنافسين من خلال امتلاك الخبرة التنافسية، والتي تعرف بأنها الطريقة التي تمكن المنظمة من تحقيق الأسبقية على المنافسين، من خلال إيجاد الطرق الجديدة للوصول إلى الأسواق المستهدفة، وتحقيق الأفضلية على المنافسين في نفس الصناعة. (Alawattegama, 2018)

وتؤكد مفاهيم المنظمات الدولية للأعمال على اتباع منهجية علمية إدارية ورؤية عالمية تمارس خارج الحدود الوطنية، من خلال سلوكيات القادة واستيعاب الثقافات المختلفة، ونوع استراتيجيات التنافس والاستثمار في الموارد البشرية والمالية، لامتلاك المقدرات الجوهرية والرقابة على العمل الافتراضي، والابتكار المتجدد، ودعم التكنولوجيا، وتوجيه هذا الكل نحو التركيز على العميل. (الشويرف، 2021)

ومما سبق ونظراً لأهمية هيئات الزكاة والضريبة والجمارك في المجتمعات السعودية، علاوة على كثرة المخاطر التي تحف بها وتهدد حركتها جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية

2.1 مشكلة الدراسة:

تواجه الهيئات الحكومية مختلف المخاطر التي يمكن أن تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية يمكن أن تكون هذه المخاطر داخلية، مثل معدل دوران الموظفين أو المشاكل المالية، أو خارجية، مثل التغيرات في البيئة التنظيمية أو إدخال تقنيات جديدة. (نجم، 2019)

من المهم أن يكون لدى الهيئات إطار عمل للتعامل مع المخاطر على مستوى الإدارة الاستراتيجية، وينبغي أن يساعد هذا الإطار المؤسسات على تحديد المخاطر وتقييمها وتخفيفها بطريقة من المرجح أن تحمي أهدافها الاستراتيجية.

يعد إطار عمل التعامل مع المخاطر على مستوى الإدارة الاستراتيجية طريقة مفيدة وفعالة لمواءمة الأهداف والمبادرات الاستراتيجية مع رؤية ورسالة المنظمة، وتحسين استخدام الموارد والوقت من خلال التركيز على العناصر الأكثر قيمة وأهمية، وتقليل عدم اليقين والشفافية، التباين من خلال معالجة المخاطر والفرص بشكل استباقي، وزيادة المرونة والقدرة على التكيف من خلال السماح بمراجعة وتعديل الأولويات بشكل متكرر بناءً على الظروف المتغيرة وتعليقات المعنيين. (الحوامدة، 2023)

وقد قام الباحث بإجراء مقابلة مع مجموعة من العاملين بالهيئات الحكومية واستطلاع آرائهم حول ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية ومدى تأثيرها على الهيكل التنظيمي داخل الهيئة وقد توصل الباحث في نهاية المقابلة إلى وجود علاقة إيجابية وفعالة بين هذه الممارسات وبين تطوير الهيكل التنظيمي داخل الهيئات والوزارت ولكن توصل الباحث أيضا إلى ندرة المراجع التي تناولت أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على التطوير التنظيمي في الهيئات الحكومية وخصوصا هيئة الضريبة والجمارك والدخل حيث أن المراجع التي تناولت هذا الموضوع من قبل تناولتها بالتطبيق على وزارة الداخلية كما جاءت في دراسة (السبيعي، 2019).

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل الآتي:

ما هو أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية ، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في إدارة المخاطر الاستراتيجية، هيئة الزكاة والضرائب والجمارك.

• الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الهيئات الحكومية على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بهيئات الزكاة والضريبة والجمارك، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

• الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على هيئات الزكاة والضريبة والجمارك بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

4.1 أهداف الدراسة:

يكمّن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات- مخاطر السمعة التنظيمية- مخاطر الثقافية والتنظيمية- مخاطر الموارد البشرية) على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده (التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي) بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في:

- التعرف على أثر مخاطر الوثائق والمعلومات على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده (التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي) بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.
- معرفة مدى تأثير مخاطر السمعة التنظيمية على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده (التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي) بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطر الثقافية والتنظيمية على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده (التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي) بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.
- معرفة مدى تأثير مخاطر الموارد البشرية على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده (التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي) بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المرتبطة بالموضوع بهدف الاستفادة منها في الحياة العلمية والعملية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها) مخاطر الوثائق والمعلومات- مخاطر السمعة التنظيمية- مخاطر الثقافية والتنظيمية- مخاطر الموارد البشرية) على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده(التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي) بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير مخاطر الوثائق والمعلومات على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده(التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي) بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى تؤثر مخاطر السمعة التنظيمية على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده(التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي) بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطر الثقافية والتنظيمية على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده(التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي) بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير مخاطر الموارد البشرية على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده(التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي) بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحقيقها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات- مخاطر السمعة التنظيمية- مخاطر الثقافية والتنظيمية- مخاطر الموارد البشرية) على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده (التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي) بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

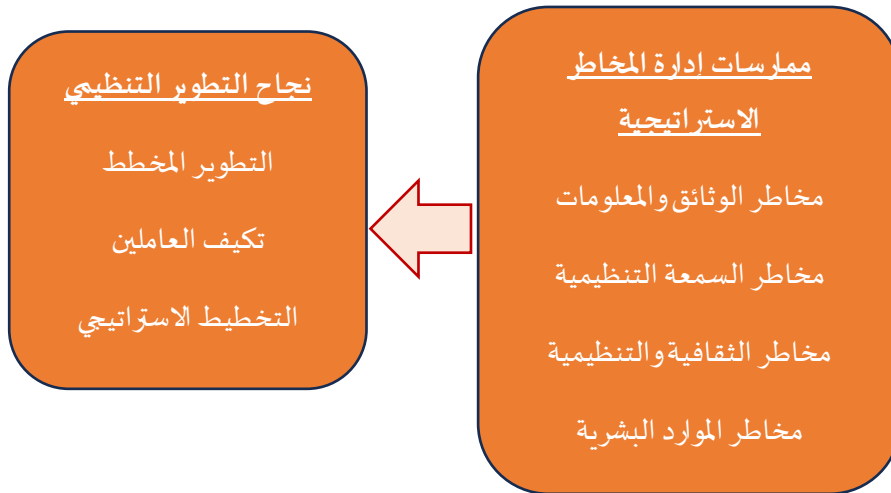
ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الوثائق والمعلومات على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده مجتمعة بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر السمعة التنظيمية على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده مجتمعة بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الثقافة التنظيمية على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده مجتمعة بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الموارد البشرية على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده مجتمعة بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها على نجاح التطوير التنظيمي بأبعادها التطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

- المتغير المستقل: ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات- مخاطر السمعة التنظيمية- مخاطر الثقافية والتنظيمية- مخاطر الموارد البشرية) .
- المتغير التابع: نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده (التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي)



شكل (1) متغيرات الدراسة

من إعداد الباحث

8.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة (الحوامدة، 2023)، بعنوان أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء

الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال.

— واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الوظائف الاشرافية في الجامعات الخاصة الاردنية في إقليم الشمال، وبلغ عدد الموظفين الاداريين (880) مفردة وسحبت عينة طبقية تناسبية من مجتمع الدراسة لتمثل المجتمع بلغ حجمها (269) عنصرا استرد منها وكان صالحا للتحليل (219) بنسبة بلغت (94.39%) من الاستبانات المستردة، وطورت استبانة لجمع البيانات، وتمثلت وحدة التحليل في المديرين ورؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة الاردنية في إقليم الشمال واستخدم عددًا من الأساليب الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي SPSS V.26 للإجابة عن أسئلة الدراسة ومنها: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحدار المتعدد، كما استخدم برنامج AMOS V.26 لاختبار فرضية الأثر غير المباشر.

— توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، والريادة الاستراتيجية جاءت جميعها بمستوى متوسط وتبين وجود أثر الممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الأداء ووجود أثر الممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي، ووجود أثر الممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الاداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال.

— وأوصت الدراسة المديرين ورؤساء في الجامعات المبحوثة بضرورة إيلاء مزيدا من الاهتمام، الممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية من خلال أبعادها، وضرورة تعزيز الاداء الاستراتيجي من خلال أبعادها، وتعزيز الريادة الاستراتيجية من خلال ابعادها.

2. دراسة (السبيعي، 2019)، بعنوان أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير

التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت

— هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت.

— وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين نوابهم ورؤساء الأقسام والموظفين في هذه الوزارة، وتمثل عينة الدراسة ذات المسح الشامل بالمديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين والموظفين في وزارة الداخلية في الكويت وبلغ عددهم (195) مبحوثا ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع البيانات وتكونت من (35) فقرة.

— وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار T لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة.

— توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمخاطر الوثائق والمعلومات في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات مخاطر السمعة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات مخاطر الثقافة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمخاطر الموارد البشرية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت.

3. دراسة (ابراهيم، 2023)، بعنوان دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات

التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص: الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر الاستراتيجية

— هدفت الدراسة إلى دراسة دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص، والدور الذي تلعبه إدارة المخاطر الاستراتيجية كمتغير وسيط بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية و الأداء التنظيمي لشركات التشييد، وفحص ومعرفة العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر الاستراتيجية، ومعرفة العلاقة بين الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص وإدارة المخاطر الاستراتيجية، ومعرفة العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية و الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص، ومعرفة العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وكلا من ممارسات الإدارة الاستراتيجية و الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص. وتتمثل أهمية الدراسة بالنسبة للباحث كونه يعمل في مجال التشييد والبناء داخل مصر وخارجها، ويتطلع إلى لفت انتباه

المسؤولين والقيادات بمنظمات القطاع الخاص بضرورة الاهتمام بتطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها الفعال في زيادة فاعلية الأداء التنظيمي كأحد أهم العوامل الداعمة لتحقيق أهداف المنظمات في ضوء إدارة المخاطر الاستراتيجية.

— تمثل مجتمع الدراسة في عدد المشتغلين في شركات التشييد والبناء للقطاع الخاص والذي يبلغ عددهم (521200) بناء على التقرير الصادر عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بجمهورية مصر العربية، وتم أخذ عينة ميسرة للدراسة عند درجة ثقة ٩٥% وخطأ معياري 5%، وبافتراض أن نسبة مفردات العينة الميسرة التي تتوافر فيها الخاصية محل القياس ٥٠%، ومع نسبة خطأ مسموح بها 5% والتي بلغ عددها (٣٨٤) مفردة.

— تم الاعتماد في تحليل بيانات الدراسة الميدانية والتي تم الحصول عليها بواسطة قائمة استقصاء على تطبيق أساليب التحليل الإحصائي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام برنامج IBM (SPSS)، وبرنامج (AMOS).

— أوضحت نتائج الدراسة بأنه تم قبول كلاً من الفرض الأول والثاني والثالث والرابع، وإثبات صحة هذه الفروض.

— وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تمثلت في ضرورة الاهتمام بدعم تطبيق الإدارة الاستراتيجية وممارستها في شركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص، من خلال إشراك العاملين في العملية الاستراتيجية لما لذلك من دور في تشجيع الابتكار والإبداع بالإضافة إلى الأثر الكبير في تقليل مقاومة التغير التي تعتبر العدو الأول للعملية الاستراتيجية، وزيادة التواصل والتقريب بين رؤية الإدارة العليا وكافة العاملين من أجل رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم وزيادة ولائهم للشركة، التي تعتبر من أهم عوامل نجاح العملية الاستراتيجية، وتشجيع التفكير المستقبلي والتفكير طويل الأجل، وذلك من خلال التدريب والممارسة المستمرة للعملية الاستراتيجية، وكذلك ضروره العمل على الاهتمام بتعزيز الأداء التنظيمي في شركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص، من خلال عمل خطة لتقليل وقت إنجاز المشروعات والعمليات المختلفة.

4. دراسة (الحواجرة، 2020)، بعنوان التأثير المعدل لإدارة المعرفة بين ممارسات إدارة المخاطر

الاستراتيجية وريادة الأعمال الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية

البادية الأردنية

— هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية من خلال

إدارة المعرفة في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية.

— تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المشروعات، واعتمدت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من

مجتمع الدراسة، وكانت وحدة التحليل لجمع البيانات هي "مدير المشروع" من مختلف مناطق البادية

الأردنية (شمال، ووسط، وجنوب).

— ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام

استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات

الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

— توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها في

الريادة الاستراتيجية، وكشفت أن هناك أثراً لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في وظائف إدارة

المعرفة، علاوة على وجود أثر لإدارة المعرفة في الريادة الاستراتيجية مع وجود أثر غير مباشر لإدارة

المعرفة كمتغير معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية.

— وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها لدى العاملين بما يتوافق والأهداف

الرئيسية للمشروعات، وذلك تحسباً من الوقوع في المخاطر التي تحد من إمكانية تقدم المشروعات

واستمراريتها.

5. دراسة (ضيف، 2021)، بعنوان أثر العلاقة المشتركة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية إدارة

الأرباح على خطر الإفلاس: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة بسوق الأسهم السعودي

— يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين نوع استراتيجية الأعمال واستراتيجية إدارة الأرباح وخطر

الإفلاس.

— ولتحقيق هدف البحث قام الباحث بالاعتماد على مفهوم كل من نظرية الوكالة ونظرية الإشارة، في تطوير إطار لأثر العلاقة المشتركة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية إدارة الأرباح على خطر الإفلاس، ثم تطبيق الإطار على القوائم المالية لعدد 105 شركة من الشركات المدرجة بسوق الأسهم السعودي، خلال الفترة الزمنية من سنة 2016 إلى سنة 2019.

— ولقد أظهرت الاختبارات الإحصائية لفروض البحث ثلاث نتائج حيث تتمثل النتيجة الأولى في اعتماد الشركات المدرجة بسوق الأسهم السعودي على الاستراتيجية الآنية لإدارة أرباحها، بينما خلصت النتيجة الثانية إلى أن زيادة انخراط الإدارة العليا في ممارسات أساليب مدخل الأنشطة لإدارة أرباح الشركة التي تتبنى استراتيجية ريادة التكلفة أو التي تتبنى استراتيجية التمايز، يؤدي إلى ارتفاع خطر الإفلاس الذي تتعرض له، وأخيراً، يؤدي زيادة انخراط الإدارة العليا في ممارسات أساليب المدخل المحاسبي لإدارة أرباح الشركة التي تتبنى استراتيجية ريادة التكلفة أو التي تتبنى استراتيجية التمايز، إلى خفض خطر الإفلاس الذي تتعرض له وبدمج النتائج الثلاث معاً، يمكن استخلاص نتيجة عامة لمبحث مؤداها وجود أثر للعلاقة المشتركة بين نوع استراتيجية الأعمال التي تتبناها الشركة والاستراتيجية التي تعتمد عليها في إدارة أرباحها على خطر الإفلاس الذي تتعرض له.

6. دراسة (عبد القادر، 2018)، بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة في الحد من مخاطر التشغيل:

بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية 2007 - 2017

— تناول البحث أثر إدارة الجودة الشاملة في الحد من مخاطر التشغيل بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية وتكمن مشكلة البحث في الإهمال الواضح لمخاطر التشغيل وعدم منحها الأهمية التي تستحقها باعتبارها أحد أهم المخاطر المصرفية وللقيام بذلك قام البحث بتناول مجموعة من الأسئلة منها: هل هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا في البنوك قيد الدراسة بإدارة الجودة الشاملة، هل هناك إدارة للمخاطر التي تواجهها البنوك، حيث هدف البحث إلى تناول واقع إدارة الجودة الشاملة ومدى توافر مستلزمات التطبيق السليم والناجح ومن ثم التعرف على المخاطر التي تواجهها البنوك بأنواعها المختلفة، وتناول العلاقة بينهما بالدراسة والتحليل باستخدام علاقات الارتباط والتأثير باتجاه إرساء

القواعد والأسس العلمية للتطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة في البنوك قيد الدراسة بما يمكن مواجهة المخاطر التي تواجهها نتيجة لاشتداد المنافسة والتغيرات البيئية المتزايدة.

- واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق لبعض المفاهيم والتحليلي لعرض الموضوع والاستنتاجي في آخر البحث، واستند البحث على مجموعة من الفرضيات كانت بها الفرضية الرئيسية هي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والحد من المخاطر التشغيلية، ومجموعة من الفرضيات الفرعية منها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا والحد من المخاطر التشغيلية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والحد من المخاطر التشغيلية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والحد من المخاطر التشغيلية.
- وقد توصل البحث لمجموعة من النتائج منها: تنتهج الإدارة مبدأ الرقابة الذاتية، هناك اهتمام بالبحث والتطوير في مجال الخدمات سعياً نحو تقديم خدمات أفضل، تتضمن استراتيجية البنوك تحديد مصادر مخاطر التشغيل، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها: يجب أن تكون مخاطر التشغيل أحد أهم أولويات إدارة المخاطر بالبنوك وذلك لأنها أساس جميع المخاطر الأخرى، على الإدارة العليا بالبنوك وضع المواصفات القياسية ذات الصلة بالجودة الشاملة بصورة مبسطة ومفهومة والتأكد من الالتزام بها وحث مراكز أبحاثها بتوجيه البحث العلمي في مجال ترقية جودة المخرجات من خدمات بغرض رفع قدرتها التنافسية للأسواق المحلية والعالمية، على البنوك الاسترشاد في إجراءاتها الإشرافية بالمبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية بخصوص الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية والسعي لتطبيق تلك المبادئ.

7. دراسة (نجم، 2019)، بعنوان أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات

الدولية العاملة في قطاع غزة

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال من خلال دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، وقد استخرج الباحث محاور للرقابة الاستراتيجية اعتماداً على عدة دراسات سابقة وهي (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات).

— ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وقد حصر الباحث مجتمع الدراسة في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة والمسجلة في سجل وزارة الداخلية الفلسطينية وعددها (89) منظمة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي المنظمات الدولية من الإدارة العليا والبالغ عددهم (320) موظف وموظفة، وتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقام الباحث بتوزيع (175) استبانة، وتم استرداد (152) استبانة، حيث بلغت نسبة الإسترداد (86.9%)، واعتمد الباحث على برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات مستخدماً أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لقياس الأثر.

— وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرقابة الاستراتيجية في المنظمات الدولية كبير نسبياً، مما يعني أن المنظمات الدولية تمارس بالفعل الرقابة الاستراتيجية، وقد تكون تمارسها عبر ممارسات ومسميات أخرى، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لأبعاد الرقابة الاستراتيجية وهي (المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات) على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية، فيما أظهرت أن استمرارية الأعمال لا تتأثر تأثيراً إحصائياً بالأبعاد (وضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة).

— وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في معالجة نقاط الضعف وإثراء نقاط القوة، حيث أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي بين العاملين في المنظمات الدولية كافة وخصوصاً العاملين من الإدارة العليا، وضرورة تطوير أدلة الإجراءات الخاصة بالمنظمات الدولية من أجل دعم مفهومي الرقابة الاستراتيجية واستمرارية الأعمال بما يساعد على تسهيل عملياتها وأنشطتها، وكذلك تعزيز ودعم التكنولوجيا كعنصر ممكن من خلال تطوير أنظمة معلوماتية محوسبة تعنى بجمع وتحليل البيانات، وتعمل على تحديد المخاطر مبكراً وتساعد في تسهيل وتسريع عملية اتخاذ القرارات في الظروف الصعبة والمتسارعة، كما أوصت الدراسة بضرورة وجود إطار عام يغلف جميع الممارسات المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية واستمرارية

الأعمال من خلال دعم وتعزيز الإدارة العليا لها من أجل الوصول بها إلى درجة الممارسة الممنهجة والناجحة.

8. دراسة (عرنوس، 2018)، بعنوان أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة

تطبيقية على قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية

— كشفت الدراسة عن أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية على قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية. التطوير التنظيمي يمثل فلسفة الاتجاه السلوكي في الإدارة التي تقوم على إشباع الاحتياجات الإنسانية لأعضاء المنظمة، بهدف زيادة فرص تحقيق المنظمة لأهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وتسعى المنظمات بشكل فاعل لن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها لكنها تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، لذا يستوجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة، وتناولت الدراسة مفهوم التطوير التنظيمي وأبعاده، والتي تضمنت (تنمية التفكير الابتكاري، التوجه نحو أسلوب تمكين العاملين، العمل على تبسيط الإجراءات) فضلا عن مفهوم الميزة التنافسية للمنظمات وطرق اكتسابها لأي منظمة.

— وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي.

— وجاءت النتائج مؤكدة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التطوير التنظيمي (تنمية التفكير، تمكين العاملين، تبسيط الإجراءات) وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، واختتمت بالتوصية على ضرورة توجيه الاهتمام بما تقدمه المنظمات من جهود للتطوير التنظيمي لتحسين الشأن التنظيمي داخل قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية.

9. دراسة (العضياني، 2021)، بعنوان أثر القيادة الخادمة على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية

على مستشفى شرق جدة العام بمحافظة جدة

— "هدف البحث إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على التطوير التنظيمي.

- واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدفه. وجاءت أدوات البحث متمثلة في استبانة لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت على عينة قوامها (223) موظفًا من الإداريين بمستشفى شرق جدة العام بمحافظة جدة.
 - وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين الإداريين في مستشفى شرق جدة العام حول العلاقة بين المتغيرين (القيادة الخادمة-التطوير التنظيمي) بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين الإداريين في مستشفى شرق جدة العام حول العلاقة بين المتغيرين (القيادة الخادمة-التطوير التنظيمي) بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة وبالنسبة للتطوير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 - وخلص البحث بطرح عدة توصيات منها، تعزيز تطبيق ممارسات القيادة الخادمة الداعمة للتطوير في المستشفى من خلال إخضاع القيادة في المستشفى لدورات وورش عمل تعمل على تطوير المهارات القيادية التي تعزز مفهوم القيادة الخادمة لديهم.
10. دراسة (الشويرف، 2021)، بعنوان أثر التطوير التنظيمي على موثوقية المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية في شركات التأمين العاملة بمدينة مصراته
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي بأبعاده (التطوير السلوكي، تطوير الهياكل التنظيمية، التطوير التكنولوجي) على موثوقية المعلومات المحاسبية.
 - ولقد تم تجميع البيانات من شركات التأمين العاملة في مدينة مصراته، وكانت عينة الدراسة (67) مستجوبًا، وبعد إجراء التحليل الإحصائي عليها باعتماد البرامج الإحصائية (SPSS, Var.24 & Smart PLS3) لاختبار فرضيات الدراسة.
 - توصلت الدراسة إلى أن التطوير التكنولوجي تربطه علاقة إيجابية مع موثوقية المعلومات المحاسبية، كما اتضح أن كل من التطوير السلوكي وتطوير الهياكل التنظيمية لا يرتبطان بعلاقة ذات أهمية مع موثوقية المعلومات المحاسبية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Cabler, 2018).

The Impact of Organizational Development (OD) Methodology on Leadership Training:

A More Intentional Consulting Approach

— وهدفت الدراسة إلى ومن الوسائل الفعالة للتأثير على التطوير الإيجابي في المنظمات ، يمكن لمنهجية التطوير التنظيمي (OD) بشأن التدريب على القيادة أن تساعد قادة الأعمال على توظيف استراتيجيات تقييم فعالة والتركيز على الأهمية بدلاً من الاستعجال في مواجهة التحديات التنظيمية يركز مستشارو التطوير التنظيمي على استكشاف الاحتياجات الأساسية لعملائهم ، مما يساعد على تحديد القضايا الحقيقية والأسباب الجذرية المخاوف عملائهم . يمكن أن يقوم الاستشاريون في التطوير التنظيمي الذين يشتركون بشكل منهجي عملائهم بهذه الاستراتيجيات بينما يكتسبون الثقة أيضاً بتطوير علاقات ناجحة طويلة الأمد تؤثر إيجاباً مع مرور الوقت.

2. دراسة (Alawattagama, 2018)

Management (ERM) on Firm Performance: Evidence from The Effect of Enterprise Risk

the Diversified Industry of Sri Lanka

— وهدفت هذه الدراسة التجريبية إلى استكشاف أثر اعتماد إدارة المخاطر في المشاريع على أداء صناعة متنوعة من سري لانكا، ومدى اعتماد إدارة المخاطر في المشاريع هو تقييم يستند إلى ثمانية وظائف الإدارة مخاطر المنظمات المعترف بها في إطار متكامل لإدارة مخاطر واستخدام العائد على حقوق المساهمين كوكيل لقياس أداء الشركة.

— هذه الدراسة وجدت إدارة المخاطر في المشاريع الداخلية الداعمة البيئة، وتحديد الأهداف الانحياز المخاطر ، وتحديد الأحداث ، والاستجابة للمخاطر لديها تأثير إيجابي على أداء الشركة. ومع ذلك، لم يكن لأي من هذه التأثيرات اثراً إحصائياً كبيراً. والمثير للدهشة أن الأدلة التجريبية تكشف عن أن تقييم المخاطر ومراقبتها للأنشطة لها تأثير سلبي على أداء الشركة المعلومات والتواصل تشير وظائف المراقبة إلى تأثير كبير على أداء الشركة.

- ومع ذلك، تظهر وظيفة المراقبة تأثير سلبي على أداء الشركة. ويعتقد أن هذا التأثير السلبي يعزى إلى زيادة تكاليف أنشطة الرصد الإعداد الأعمال المتنوعة هذه الأدلة التجريبية تدفع الباحث إلى استنتاج أنه ، باستثناء الاتصالات والرصد ، فإن اعتماد إدارة مخاطر المؤسسات لم يكن له تأثير كبير على أداء الشركة. وهذه النتائج متناقضة مع نتائج الباحثين.

3. دراسة (Tara, 2017)

ecological sustainability: A learning perspective Developing organizational practices of

- تهدف هذه الدراسة لمناقشة قضايا واستراتيجيات تطوير ممارسات الاستدامة البيئية في المنظمات. وهناك ثلاثة أسئلة توجهها الدراسة: كيف يتم تطوير ممارسات المسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية والحفاظ عليها في المنظمات؟ ما هو التعلم على وجه الخصوص الذي يشارك في تطوير ممارسات الاستدامة البيئية في المنظمات؟ كيف يمكن تعزيز هذا التعلم من قبل قادة المنظمات
- واعتمد تصميم المنهجية على المادة المأخوذة من علم البيئة والتعلم البيئي والمسؤولية الاجتماعية للشركات لوصف طبيعة الاستدامة البيئية ومقاصد ونهج المنظمات التي طورها وتحدياتها. حيث تم فحص أمثلة حالة مأخوذة من دراسات الأعمال الصغيرة لاستكشاف استراتيجيات ناجحة لتطوير ممارسات الاستدامة البيئية.
- وتم تحليل هذه الأمثلة من منظور التعلم كما درست الدراسة التحديات التي تعوق اعتماد ممارسات الاستدامة البيئية تفهم ودعم أصحاب المصلحة المتدنيين، وتدني الإدارة والاستراتيجية، وعدم كفاية تحليل التكلفة والفوائد. وواجهت المنظمات هذه التحديات من خلال التأكيد على التعليم والظروف المواتية التي تعزز التعلم في العمل اليومي (اللامركزية، والتنوع، والاتصالات، والتركيز المشترك ، والقيود، وردود الفعل).

4. دراسة (Oehme et al, 2014)

management practices on the performance of new product Analysis of the effect of risk development programs

- حيث أشارت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تحظى باهتمام كبير حيث ينظر إليها كطريقة لتحسين التكلفة والجدول الزمني وتقنية الأداء في برامج تطوير المنتجات الجديدة ومع ذلك ، هناك نقص في البحوث التجريبية التي تحقق التكامل الفعال لممارسات إدارة المخاطر المحددة التي اقترحتها معايير مختلفة مع تطوير منتجات جديدة البرامج وارتباطها مع مختلف أبعاد نجاح إدارة المخاطر.
- حيث اعتمدت الدراسة الاستقصائية إلى 291 برنامج جديد لتطوير المنتجات، وبحثت الدراسة في ارتباط ممارسات إدارة المخاطر مع خمس فئات الأداء برنامج تطوير المنتج: اتخاذ قرار الجودة ، والاستقرار العالي للبرنامج ، وحل مشكلات المنظمة والنجاح العام للمشروع ونجاح المنتج بشكل عام
- وظهرت النتائج أن ست ممارسات الإدارة المخاطر هي الأكثر فعالية: تطوير مهارات وموارد إدارة المخاطر، ودمج الخطر وإدارته مع تطوير المنتجات الجديدة وتحديد آثار المخاطر على الأهداف الرئيسية؛ ودعم جميع القرارات الحاسمة مع نتائج إدارة المخاطر ومراقبة ومراجعة المخاطر الخاصة بالمنتج، وإجراءات التخفيف من المخاطر، وعملية إدارة المخاطر، والشفافية فيما يتعلق بمخاطر تطوير المنتجات الجديدة، وتظهر البيانات أن ممارسات إدارة المخاطر ترتبط بشكل مباشر مع مقاييس النتائج في الفئات الثلاث الأولى تحسين القرار صنع واستقرار البرنامج وحل المشكلات. هناك أيضا أدلة على أن ممارسات إدارة المخاطر ترتبط بشكل غير مباشر مع الفئتين المتبقيتين من مقاييس النتائج نجاح المشروع والمنتج).

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق من هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات التي تتمثل في:

- إدارة المخاطر الاستراتيجية:

إطار إدارة مخاطر المؤسسة هو مجموعة من المبادئ والإجراءات التي تساعد المنظمة على إدارة المخاطر المتوقعة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بنجاح. وبهذا المعنى، فإن حلول إدارة المخاطر تقوم بأمرين: حماية المؤسسة من الأذى وخلق الفرص لتحسين أداء الأعمال. تساعد إدارة المخاطر بشكل صحيح على تمكين استمرارية الأعمال. (الحوامدة، 2023)

استراتيجية إدارة المخاطر تهدف لتقليل المخاطر التي تواجه المؤسسات، وتشمل استراتيجياتها المنع والقبول والتخفيف ونقل المخاطر

- التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي (OD) هي استراتيجية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والمواقف والقيم والثقافة وهيكـل المنظمات حتى تتمكن من التكيف بشكل أفضل مع التقنيات والأسواق والتحديات الجديدة.

ايضا يوجد تعريف عام من هارفرد بيزنس عرفت التطوير التنظيمي هو عملية منظمة وموجهة تهدف الى احداث تغيير فعال وايجابي.(الشويرف، 2021)

التطوير التنظيمي هو عملية ممنهجة لتطوير إمكانيات المؤسسة وقدرات الأفراد ومهاراتهم، بحيث يكون لهم قدره على التكيف بشكل أفضل مع تغيرات الصناعة والسوق والتقدم التكنولوجي، بالإضافة إلى ذلك سوف يساهم الـ OD في رفع مستوى الأداء.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها) مخاطر الوثائق والمعلومات- مخاطر السمعة التنظيمية- مخاطر الثقافية والتنظيمية- مخاطر الموارد البشرية) على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده) التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي) بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

11.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

12.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

- أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

14.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بالتعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها) مخاطر الوثائق والمعلومات- مخاطر السمعة التنظيمية- مخاطر الثقافية والتنظيمية- مخاطر الموارد البشرية) على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده) التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي) بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية : تم التطبيق علي العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

هناك عدة أنواع من المخاطر التنظيمية التي قد تواجهها الشركات، بما في ذلك مخاطر الامتثال، والمخاطر القانونية، ومخاطر السمعة، والمخاطر التشغيلية. مخاطر الامتثال هي المخاطر المرتبطة بعدم الامتثال للقوانين واللوائح، في حين أن المخاطر القانونية هي المخاطر المرتبطة بالتقاضي والإجراءات القانونية. مخاطر السمعة هي المخاطر المرتبطة بالدعاية السلبية أو الإضرار بسمعة الشركة، في حين أن المخاطر التشغيلية هي المخاطر المرتبطة بالفشل في تنفيذ عمليات وإجراءات الامتثال الفعالة.

وقد شهد العالم في الآونة الأخيرة عدد من التغيرات التي جعلته عرضة للمخاطر مما يؤثر على نجاحها تطوير المنظمة ومن ثم كان لابد من إدارة تحد من هذه المخاطر بشكل استراتيجي وكانت تسمي إدارة المخاطر الاستراتيجية التي كان لها دور حيوي وفعال في تحقيق نجاح التطوير التنظيمي للمؤسسات بصفة عامة.

ومن ثم تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

- المبحث الأول: ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية.
- المبحث الثاني: نجاح التطوير التنظيمي.

المبحث الأول: ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية

1.1.2 مقدمة:

تمثل المخاطر حدث أو حالة غير مؤكدة، وفي حالة حدوثها، يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على هدف أو أكثر. والمخاطر الإيجابية هي فرص، بينما المخاطر السلبية هي التهديدات. وتشمل ممارسة إدارة المخاطر منهج التخطيط، وتحديد وتحليل المخاطر، وتخطيط الاستجابة والتنفيذ، والرقابة المستمرة للمخاطر.

كما تعد إدارة المخاطر جانباً أساسياً في جميع الأنشطة التنظيمية. ولإدارة المخاطر معايير تصف تطبيقها في سياق إدارة المخاطر المؤسسية والتي تتضمن مجالات متعددة في المستويات التنظيمية المختلفة. وتشكل إدارة المخاطر عمليات صنع القرار عبر المنظمة وداخل كل مجال من مجالاتها، ويمكن من خلالها أن تكون الدرجة التي يتم اتباعها لإدارة المخاطر هي الفرق بين النجاح والفشل. تمثل إدارة المخاطر الجزء الأساسي والمهم لأي منظمة في العملية الاستراتيجية، وتشكل الإجراءات المتبعة من المنظمة لمواجهة المخاطر استباقياً وبشكل منظم للتعامل مع حالات عدم التأكد التي قد تعيق تحقيق أهداف المنظمة، والفهم الصحيح لإدارة المخاطر والتقويم الذاتي للمخاطر وفق أهداف ورؤية واضحة للخروج بمزايا مستدامة من تلك الأنشطة. (ابراهيم، 2023)

ويكمن جوهر عملية إدارة المخاطر بالتعرف على المخاطر ودراسة أبعادها والتخطيط الاستراتيجي لها ثم معالجتها، بحيث يكون نتاج العملية الاستراتيجية إضافة أعلى قيمة مستدامة لجميع أنشطة المنظمة، لذا يمثل بناء نظام معرفة تلك المخاطر وتقييمها وإدارتها بطريقة فاعلة بعدد من العوامل الرئيسة في تطوير أداء المنظمات وتحقيق أهدافها. تسمح إدارة المخاطر للمنظمة بتوقع التغيير وإدارته، وتحسين عملية صنع القرار، والتنفيذ الاستباقي لإجراءات وقائية منخفضة التكلفة عادة بدلاً من رد الفعل المرتفع التكلفة على المشكلات، وزيادة فرص تحقيق الفرص لصالح أعمال المنظمة وتوليد وعي واسع بعدم اليقين بشأن النتائج، والعمل على التحولات التي تحدث في بيئة أعمالها، ودعم المرونة التنظيمية. (أحمد، 2023)

وتنشئ إدارة المخاطر أيضًا روابط متكررة بين مشاريع المنظمة ومستوياتها المتنوعة، وترتبط هذه الروابط مع إدارة المخاطر المؤسسية والاستراتيجية التنظيمية المخاطر موجودة بطبيعتها في جميع المنظمات. وتمثل المخاطر تحديات للمنظمات، ولكنها قد تقدم أيضًا ميزة تنافسية عندما تتم إدارة كل من التهديدات والفرص بشكل استباقي، كما توفر إدارة المخاطر إطارًا شاملاً ومتكاملاً للمعالجة وإدارة المخاطر على جميع مستويات عمليات المنظمة.

مفاهيم أساسية في الخطر وإدارة المخاطر ونطاقها تواجه جميع المنظمات حالة من عدم اليقين من الأحداث الداخلية والخارجية ويمكن للمنظمات التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية غير المؤكدة من خلال صياغة وتطبيق استراتيجية عمل سليمة نحو تحقيق مجموعة من الأهداف وإدارة المخاطر. (الحوامدة، 2023)

2.1.2 التطور التاريخي لإدارة المخاطر الاستراتيجية:

انطلاقاً من أن إدارة المخاطر توفر نظرة ثاقبة للمخاطر التي يجب معالجتها لدعم الوصول إلى تلك الأهداف والاستفادة من الفرص، لذا عندما تحدث الفرص فإنها تسمى الفوائد أو المزايا المتحققة نشأت الكلمة الإنجليزية مخاطرة" من الكلمة الفرنسية Risque والكلمة الإنجليزية "خطر" هي في الواقع حديثة تماماً، حيث دخلت اللغة حوالي عام 1650. وتم استخدامها لأول مرة بالمعنى القانوني الرسمي في وثائق التأمين التي يعود تاريخها إلى حوالي عام 1730 كان الأشخاص الذين عاشوا قبل هذه التواريخ بالطبع على دراية بفكرة المخاطرة والمكافأة مثل أحفادهم، على سبيل المثال ، أدرك القراصنة الإنجليز الذين استولوا على سفن الكنوز الإسبانية في منطقة البحر الكاريبي وأمريكا الوسطى في أواخر القرن السادس عشر تماماً أنهم كانوا منخرطين في مهنة عالية الخطورة. (بدر، 2023)

ومع ذلك ، فقد أدركوا أيضًا أن هذا النشاط عالي الخطورة يقدم مكافآت كبيرة جداً، لقد كانوا على استعداد لتحمل هذه المخاطر لأنها عرضت عائداً عالية محتملة يمكن للقراصنة أن يربحوا أموالاً في غارة واحدة ناجحة أكثر مما يمكنهم جنبها في حياة العمل العادي المأجور على الجانب السلبي، يمكن

بسهولة قتلهم أو أسرهم لم يسميه القراصنة بالمخاطر السلبية، لكنهم فهموا أنه شيء يجب مواجهته والتعامل معه من أجل الحصول على فرصة لكسب الكثير من المال بسرعة كبيرة. (تتاح، 2023)

لقد فهموا أيضًا أن الخطر يجب أن يكون هناك المكاسب المحتملة من أفعالهم لم تكن لتوجد بدون عنصر المخاطرة. اليوم العالم مليء بالمخاطر ويزداد عدد المخاطر الموجودة كدالة للتطور والتنمية البشرية والتنظيمية، حيث تصبح المؤسسات أكبر وأكثر تعقيداً، فإنها تميل إلى مواجهة مجموعة متزايدة من المخاطر المعقدة والمتنوعة وتظهر أشكال جديدة من المخاطر في كل وقت؛ مخاطر تكنولوجيا المعلومات (IT) هي مثال واضح.

تعتبر المخاطر عاملاً متأصلاً في كل مسعى بشري تقريباً، ويعتبر البشر بطبيعة الحال المخاطر والمكافآت جزءاً من أي عملية صنع قرار، ويتخذ الأفراد قرارات باستمرار، سواء كانت كبيرة أو ثانوية بشكل مباشر أو لا شعورياً. بين طرفي المخاطرة "العلمية" و "الحدسية" والمكافأة، يعتمد التفكير البشري وتقييم أي حدث معين على اتخاذ القرار ضمن حدود النتائج المقبولة وغير المقبولة، حيث لا يحب المقامر أن يخسر. (جمعه، 2022)

ولكن هناك فرق بين خسارة ما يمكنه تحمل خسارته وخسارة ما لا يمكنه تحمل خسارته ويحدد الحد الأقصى للخسارة الذي يمكن تحمله الحد الأعلى لنطاق النتائج المقبولة والخسائر فوق هذا الحد ليست معقولة وبالتالي فهي غير مقبولة، بغض النظر عن حجم المكافأة المحتملة.

3.1.2 تعريف المخاطر الاستراتيجية:

تعرف المخاطر بأنها حدث أو حالة غير مؤكدة، في حالة حدوثها، يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على هدف واحد أو أكثر من الأهداف التنظيمية، والخطر العام هو تأثير عدم اليقين الذي يؤثر على الأهداف التنظيمية على مستويات أو جوانب مختلفة في المنظمة. (حسين، 2022)

وفي العادة تنشأ المخاطر من جميع مصادر عدم اليقين، بما في ذلك المخاطر الفردية في مجالات المنظمة وانشطتها المختلفة وبرامجها ومشاريعها المتنوعة، وتعرض هذه المخاطر المنظمة وأصحاب المصلحة لعواقب عدم اليقين مما يؤثر على تحقيق استراتيجية المنظمة وأهداف العمل فيها والمفروض بمجرد حدوث المخاطر، أن تتم إدارتها ضمن مستويات من الحوكمة المختلفة المنظمة، المحافظ، البرنامج، والمشاريع من خلال الدفع بالإضرار الناتجة عن هذه المخاطر. (نجم، 2019)

ان حالة عدم اليقين هي حالة متأصلة في طبيعة العمليات والأنشطة التنظيمية، وتنشأ المخاطر من عدم اليقين وتولد عدم اليقين، كلما زادت المخاطر التي يمكن للمرء او المنظمة تحديدها، كلما زاد عدم اليقين.

كما ان حالة الغموض هي أحد العوامل الرئيسة التي تحدد القدرة على تحديد المخاطر، حيث عندما يكون الغموض منخفضا يكون مستوى المعلومات المتاحة مرتفعا، مما يسمح بتحديد المخاطر، وعدم اليقين والغموض من العوامل التي يؤدي فيها التقييم وفتح معيار إدارة المخاطر في المحافظ والبرامج والعمليات وتقييم المشروعات إلى دفع جهود إدارة المخاطر، كما تسمح التقييمات المفتوحة بتحديد استراتيجية إدارة المخاطر المناسبة وتحديد كيفية إدارة المخاطر في جميع مراحل أثرة حياة المنظمة والبرامج والمشاريع وتكرار أثرت الحياة وتفاعلاتها. (الحسني، 2022)

وضمن مفهوم الخطر وإدارة المخاطر استراتيجيا يظهر مفهوم الفرص والتهديدات، حيث تشير الفرص مخاطر لها تأثير إيجابي على هدف واحد أو أكثر. وتساعد إدارة الفرص على تحديد وفهم الطرق الممكنة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بشكل أكثر نجاحًا. ويتطلب تجاوز النظرة التقليدية للمخاطر كدمر للقيمة إلى رؤية المخاطر على أنها معزز للقيمة المحتملة إبداعا ورؤية، ونظاما يسمح لهذه الفرص بالازدهار ويؤدي إلى النجاح التنظيمي، مما يساعد نظام إدارة المخاطر والعمليات والأنشطة التنظيمية على تحديد وتقييم الفرص التي غالبا ما تكون مرتبطة بالمنظمة، وتحسين قدرة المنظمة على قبول الفرص ومتابعتها. (جليل، 2022)

اما التهديدات فتشير الى تأثير سلبي على هدف واحد أو أكثر، وتتضمن إدارة التهديدات استخدام موارد إدارة المخاطر من أجل وصف المخاطر، وتحليل سمات المخاطر، وتقييم احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها بالإضافة إلى الخصائص الأخرى، وتنفيذ الاستجابة المخطط لها، عند الاقتضاء، على غرار إدارة الفرص، حيث تعد إدارة التهديدات عملية مرحلية، وكلاهما يستخدم إطار أثره حياة منظم لضمان أن العملية قوية وكاملة في حالة حدوث تهديدات يتم استدعاؤها بالمشكلات ويتم سردها في سجل المشكلات.

وبعد اتجاه الخطر من المفاهيم الأساسية في إدارة المخاطر حيث يشير الى نزعة نحو عدم اليقين، يتم تبنيها بشكل صريح أو ضمني من قبل الأفراد والجماعات مدفوعة بالإدراك، ومثبتة من خلال سلوك يمكن ملاحظته، يمثل اتجاه الخطر نهج المنظمة في التقييم والمتابعة في نهاية المطاف أو الاحتفاظ بها أو قبولها أو الابتعاد عنها. (خميس، 2020)

كما يمكن أن تتراوح اتجاهات المخاطر من تجنب المخاطر إلى البحث عن المخاطر؛ وتسعى المنظمات إلى إنشاء طريقة متسقة لتقييم المخاطر والاستجابة لها عبر المنظمة، حيث تتمثل إحدى عقبات تطوير هذا الاتساق في المواقف المختلفة أو غير المتسقة للفرد تجاه المخاطر - وقد تختلف هذه المواقف وفقا للظروف، لذا يمثل اتجاه المخاطر تفضيل الفرد أو المجموعة أو المنظمة لتقييم حالة المخاطر بطريقة مواتية أو غير مواتية والتصرف وفقاً لذلك ومع ذلك ، فإن اتجاهات المخاطر ليست بالضرورة مستقرة ولا متجانسة.

3.1.2 تعريف إدارة المخاطر الاستراتيجية :

تشير الى العملية التي يتم من خلالها تقييم وتحديد والسيطرة على التهديدات الأرباح المنظمة ورأس مالها، نتيجة لوجود عدد من التحديات كحالات عدم اليقين المالية، وقضايا التكنولوجيا، وأخطاء الإدارة، والمسؤوليات القانونية.(الحواجرة، 2023)

وتحدد إدارة المخاطر الاستراتيجية مسببات الخطر التي تشكل جزءاً من بيئة الأعمال وعلمية تحليلها وطبيعة الاستجابة لها، وتمثل الإدارة الفعالة في محاولة للتحكم قدر الامكان في النتائج المستقبلية، عبر التصرف على نحو استباقي بدلاً من ردة الفعل. (ابراهيم، 2023)

ويعرفها البعض بأنها العملية التي تظهر عن المخاطر التي قد تواجهها المنظمة وأصحاب المصلحة والتي تتضمن وضع الخطط الفعالة.

تتعلق المخاطر الاستراتيجية بالمخاطر على مستوى المنظمة، وتؤثر على تطوير وتنفيذ استراتيجية المنظمة ومن الأمثلة على ذلك المخاطر الناتجة عن التقييم غير الصحيح لاتجاهات السوق المستقبلية عند تطوير الاستراتيجية الأولية، حيث عند تطوير الاستراتيجية، تقوم المنظمة بإجراء تقييم لظروف السوق اليوم، ثم تستمر في التنبؤ بالتغيرات المختلفة التي ستحدث في السوق خلال فترة زمنية، على سبيل المثال، قد تقرر منظمة تصنيع أجهزة الحاسوب الشخصية اعتماد استراتيجية تشمل تطوير وإدخال سرعات تشغيل أسرع وأسرع عند القيام بذلك، من المفترض أن تقوم المنظمة بتحليل السوق الحالية وتقرر أن أبحاث السوق تشير إلى أنه سيكون هناك طلب مرتفع مستمر على أجهزة حاسوب أسرع وأسرع ينطبق عنصر الخطر الاستراتيجي من حيث ما إذا كان هذا القرار الاستراتيجي صحيحاً أم لا. (العضايني، 2021)

وهنا من المنطق القول ان أحد الأمثلة على المخاطر الاستراتيجية هو خطر أن القرار الاستراتيجي خاطئ تشمل المخاطر الاستراتيجية المخاطر المتعلقة بأداء المنظمة على المدى الطويل، وهذا يشمل مجموعة من المتغيرات مثل السوق وحوكمة الشركات وأصحاب المصلحة السوق متغير بدرجة كبيرة ويمكن أن يتغير في غضون مهلة قصيرة نسبياً، كما هو الحال بالنسبة للخصائص الاقتصادية للبلد أو البلدان التي تعمل فيها منظمة معينة.

تتضمن مخاطر حوكمة الشركة للمؤسسة المخاطر المتعلقة بسمعة المنظمة والأخلاق التي تعمل معها وتشمل الأمثلة سمعة المنظمة ورغبتها في الحفاظ على تلك السمعة، ربما على حساب الابتكار أو التطورات الجديدة وتشمل مخاطر أصحاب المصلحة المخاطر المرتبطة بالمساهمين وشركاء الأعمال، والعملاء والموردين ويمكن أن تتغير مواقف المساهمين بسرعة إذا انخفضت أرباح الأسهم. (عرنوس، 2018)

ومن المخاطر الاستراتيجية مثلا ان تكون الخطة الاستراتيجية غير صحيحة، وربما تم وضع افتراضات غير صحيحة، وربما تم تقييم البيئة بشكل غير صحيح، وقد لا تتوفر الموارد الكافية، وقد لا تمثل الخطة في الواقع المكان الذي تريد المنظمة أن تذهب إليه حقاً. (Abu anzeh,2022)

وقد تكون الخطة الاستراتيجية الأصلية صحيحة، ولكن التغييرات الداخلية ربما تكون قد أضعفتها أو ان عمليات إعادة التنظيم الداخلية أدت إلى فقدان الكفاءة، أو لم يتم إدخال التغييرات المطلوبة في العمليات التشغيلية، وربما لم تحقق التغييرات المخطط لها ما هو مطلوب، كما قد تكون الخطة الاستراتيجية الأصلية صحيحة، ولكن التغييرات الخارجية ربما تكون قد أفسدتها حيث قد تكون البيئة الخارجية قد تغيرت بشكل كبير، وظهر منافسون جدد، وربما تم إطلاق منتجات منافسة جديدة، وربما تغيرت الضوابط القانونية.

تعد إدارة المخاطر الاستراتيجية بشكل عام أكثر صعوبة في إدارتها من مخاطر التشغيل أو التغيير / المشروع، حيث تميل المخاطر الاستراتيجية إلى أن تكون قابلة للتطبيق على المدى الطويل، وبالتالي فهي تعتمد إلى حد كبير على الوقت. وتميل معظم العمليات التشغيلية إلى الاستمرار دون تغيير كبير على مدى فترات زمنية طويلة نسبياً. كما ان تصميم العديد من مشاريع التغيير الصغيرة والمتوسطة الحجم وتنفيذها في غضون فترة زمنية قصيرة نسبياً من غير المحتمل أن تتأثر بالتغيرات طويلة المدى في البيئة السياسية أو الاقتصادية. (الحسني، 2022)

وتميل المخاطر الاستراتيجية أيضاً إلى أن تكون أكثر تعقيداً ويصعب نمذجتها وتقييمها من مخاطر التشغيل والتغيير / المشروع، ومن السهل نسبياً تحليل سجلات الحضور للموظفين ومن ثم التنبؤ بمعدلات المرض والتغيب المحتملة خلال مسار المشروع، كما انه من الأصعب بكثير تقييم احتمال حدوث تغيير كبير في مستوى المنافسة الذي يميز قطاع معين ويعتمد هذا على مجموعة كاملة من المتغيرات المعقدة وطويلة الأجل التي يصعب للغاية مراعاتها في شكل يمكن استخدامه للنمذجة والاستقراء .

4.1.2 أهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية:

تبرز أهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية على النحو الآتي: (Adnikara,2022)

1. تمكن إدارة المخاطر الاستراتيجية في المنظمة من قدرتها على تطبيق الأدوات اللازمة لتحديد المخاطر المتوقعة بشكل صحيح، والتعامل معها والحد منها، وتوفير إدارة المخاطر الاستراتيجية للأعمال التجارية مرتكزات عملية لاتخاذ القرار السليم، وتقييم المخاطر وإدارتها للاستعداد لأية احتمالات تواجه طريق التقدم والنمو للمنظمة.
2. كما إن الإدارة المخاطر الاستراتيجية أهمية كبيرة والتي تواجهها المنظمات الحديثة كونه أصبحت المخاطر التي في بيئة الأعمال أكثر تعقيدا، نتيجة للتطورات العلمية والتقنية والعولمة السريعة كان للأوقات والظروف الاقتصادية غير المؤكدة في السنوات القليلة الماضية تأثير كبير على آليات عمل الشركات وكيفيةها، والشركات التي كانت تعمل بسلاسة بمساعدة التوقعات والتخمينات أو التنبؤات تمتنع الآن عن إصدار القرارات التي تم وضعها خوفا من المخاطر التي قد تواجهها الآن؛ لذا فإن الشركات لديها الآن تركيز متجدد نحو إدارة المخاطر استراتيجيا، وهذا يعود إلى مفهوم الخطر الذي يمثل السبب الرئيس لعدم اليقين في أي منظمة، وبالتالي، فإن الشركات تركز بشكل متزايد على تحديد المخاطر وإدارتها قبل أن تؤثر على أعمالها وأنشطتها.
3. كما أن القدرة على إدارة المخاطر ستساعد الشركات على التصرف بثقة أكبر خاصة في القرارات المتعلقة بالأعمال المستقبلية، لذا فإن معرفتهم بالمخاطر التي يواجهونها ستعطيهم خيارات متنوعة حول كيفية التعامل مع المشاكل المحتملة فالمخاطر يمكن أن تأتي من مصادر داخلية وخارجية على حد سواء، فالمخاطر الخارجية لا يوجد للإدارة سيطرة مباشرة عليها، وتشمل هذه القضايا السياسية وأسعار الصرف وأسعار الفائدة أما المخاطر الداخلية من ناحية أخرى، فتشمل عدم الامتثال أو خروقات المعلومات.
4. وتعد إدارة المخاطر مهمة في منظمة ما؛ لأنه بدونها لا تستطيع الشركة تحديد أهدافها المستقبلية، وإذا حددت الشركة أهدافا دون الأخذ في الحسبان المخاطر، فمن المحتمل أنها ستفقد الاتجاه فور حدوث أي من هذه المخاطر.

5.1.2 أهداف إدارة المخاطر الاستراتيجية:

تشتق إدارة المخاطر استراتيجيتها من الاستراتيجية العامة للمنظمة، مما يعني أن إدارة المخاطر الاستراتيجية لابد لها، وأن تعمل على تحقيق الأهداف المنوطة بها بما ينسجم مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وانطلاقاً من هذه الأولوية فإن الإدارة المخاطر الاستراتيجية جملة من الأهداف تصبو إلى تحقيقها، وهي: (أحمد، 2023)

1. العمل على حماية الشركة من الأخطار المحدقة بها بسبب البيئة المحيطة، والتي تتصف بأنها ديناميكية، وهذا بهدف استمرارية الشركة في عمليات الإنتاج، وخفض التكاليف والمحافظة على سمعتها ويعزز هذه الأهداف من خلال موارد الشركة البشرية.
2. إن إدارة المخاطر الاستراتيجية تنصب على ضمان واستمرارية واستقرار العمل للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية
3. تعمل إدارة المخاطر الاستراتيجية على دمج أهدافها مع أهداف الشركة الاستراتيجية من خلال تقديم خطة استراتيجية تدعم تنفيذ عمليات الشركة على أن تكون خالية من المخاطر المحتملة، وترتيب الأولويات التي تساعد في عمليات اتخاذ القرار على نحو تدرك فيه الفرص والتهديدات المحتمل أن تواجهها الشركة، والاستخدام الأمثل لموارد الشركة البشرية والمادية، والعمل على حماية هذه الموارد قدر الإمكان.
4. عدم الاقتصار من قبل إدارة المخاطر الاستراتيجية على إيجاد الأطر التأمينية المناسبة لا بل العمل على وضع الخطط للحفاظ على ديمومة العمليات واستمرارها بكفاءة وفاعلية عالية .
5. أهداف تتعلق بإدارة المخاطر على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة تتضمن خفض النفقات، ووفاء الالتزامات من خلال العمل على تحليل تكاليف الأمان، ومواجهة الخسارة، وخفض حدة الانزعاج والقلق بين العاملين نتيجة الحوادث التشغيلية، كذلك الاهتمام باستمرارية الشركة في هيكل الصناعة واستمرارية نموها والعمل على خفض الخسائر والتحكم بها المتعلقة بالجوانب النفسية، وخفض تكاليف الفرص البديلة.

6. ومن وجهة نظر الذي أشار إلى مجموعة أهداف تتضمن: العمل على تقديم إطار عمل للمنظمة يكون داعما ومتحكما به لتنفيذ الأنشطة المستقبلية، وتحديد الأولويات، واتباع أساليب متقدمة في اتخاذ القرارات ضمن منظومة تحديد الفرص والتهديدات التي تتعرض لها الشركة، ويكون ذلك، أيضاً باتباع أسلوب تخصيص الموارد، وخفض الأنشطة غير الأساسية الداعمة لنشاط تحقيق القيمة، مما يعني زيادة قدرة الشركة على حماية وتطوير أصولها المخاطر القانونية والمادية بشكل يعزز كفاءتها الإنتاجية والتشغيلية.

6.1.2 أسباب ظهور إدارة المخاطر الاستراتيجية:

تشير مسببات الخطر إلى مجموعة العوامل المؤدية إلى الازدياد في معدل التكرار للخطر، أو تشير إلى احتمالية الزيادة في حدوث الخسارة. كما يمكن زيادة الخسارة في الجوانب المادية المتحققة الناتجة عن تحقق الخطر أو الاثنين مجتمعين. (ضيف، 2021)

كما تعرف مسببات أو العوامل المسببة للخطر بأنها مجموعة من الظواهر التي تؤدي إلى احتمالات زيادة، أو خفض الخطر المتحقق، أو شدة الزيادة، أو الخفض في الخسارة المتحققة من تحققه أو مجتمعين معا، بمعنى أن العوامل المسببة لحدوث الخطر أو العوامل التي تساعد على حدوثه ربما يقتصر التأثير على الاحتمالات أو الفرص لوقوع الخسارة، وربما يقتصر التأثير على قيمة الخسارة أو شدة الخسارة، كما قد تؤثر هذه العوامل على احتمالية الحدوث للخسارة وشدة حدوثها في أن معا.

ويمكن تعريف المسببات لحدوث المخاطر بأنها مجموعة من الظواهر ذات السمة الطبيعية والعامة المؤثرة تأثيراً مباشراً أو غير مباشر في مخرجات القرارات المتخذة على مستوى الأشخاص أو الشركات أثناء تأدية المهام على المستوى الشخصي أو المهام التنظيمية. (نجم، 2019)

كما يشار إلى مصدر المخاطر بأنها المسببات الرئيسة لوقوع الخسائر المادية وعادة تربط المخاطر بمسبباتها، وتصنف مسببات المخاطر إلى مسببات المخاطر الموضوعية، ومسببات المخاطر الأخلاقية ، والطبيعية ، والشخصية

- مسببات موضوعية للمخاطر وتشير إلى الخصائص المتعلقة بالشيء الذي يكون معرضا للمخاطر، ويكون هناك زيادة في الاحتمالية للتعرض للمخاطر أو من شدة المخاطر الواقعة عليه؛ بسبب ما يمتلكه من خصائص، أو ربما بسبب الحالتين معا، وتمتاز هذه العوامل المسببة للمخاطر بسهولة التعرف عليها مع إمكانية تحديدها بدرجة عالية من الدقة، ويتم ذلك من خلال تحديد الجوانب الفنية للشيء المعرض للمخاطر، وتكون درجة التحكم في هذه العوامل محدودة؛ نظرا لانخفاض القدرة على التحكم فيها من قبل الأنظمة؛ لأنها طبيعية الحدوث لذلك يكون من الصعب تفادي الخسائر الناتجة عنها.
- مسببات أخلاقية للمخاطر وهي المسببات المتعلقة بالجوانب الأخلاقية المرتبطة بالشخص، ومنها الإهمال والتهاون والتلاعب والخيانة، والتفريط، وجميعها تؤدي إلى وقوع المخاطر كمسببات له، وتحدث أثرا سلبيا في الشركات، أو يكون تأثيرها على الأشخاص.
- مسببات طبيعية للمخاطر وتبين مجموعة من العوامل المسببة للمخاطر، وتكون خارجة عن سيطرة الإنسان، ومنها: الزلازل والبراكين، والفيضانات وغيرها.
- مسببات شخصية للمخاطر وتشير إلى مسببات المخاطر المتعلقة بالعوامل المتعلقة بالشخص ذاتهم، وتحدث نتيجة التدخل من قبل هؤلاء الأشخاص في مجالات تحقيق الأهداف أو إنجاز المهام، ويكون تأثيرها سلبيا أو إيجابيا، ويصنف هذا النوع من المخاطر إلى صنفين : (مسببات إرادية هي المسببات التي تكون مقصودة ويكون ناتج عنها مخاطر ذات شدة عالية أو منخفضة للخسائر المترتبة عن وقوعها، وكل ذلك ناتج عن فعل إرادي متعمد أو مقصود، مثل: تسريب المعلومات، أو البيانات، أو الإهمال المتعمد في إنجاز المهام وتأخيرها ____ مسببات لا إرادية: وتشير إلى العوامل المسببة للمخاطر، وتكون عفوية دون قصد أو نية معللة لوقوع المخاطر، مع وجود حدة أو شدة في الخسائر الناتجة عن وقوع هذه المخاطر). (بدر، 2023)

7.1.2 أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية:

لقد عمدت الدراسة إلى اختيار عدد من هذه المصادر المسببة للمخاطر بحسب توافرها ومجتمع

الدراسة المراد البحث فيه، وهي على النحو التالي: (Akbar,2020)

مخاطر الموارد البشرية هناك علاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، إذ تشترك الإدارتان في المهام والأنشطة المتعلقة بتقدير التعويضات المناسبة للموارد البشرية العاملة في الشركة وفي تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالبرامج التدريبية، مما ينتج عن هذا التكامل تطوير المهارات وتلافي جوانب الضعف الموجود لدى الموارد البشرية العاملة في الشركة مما يعني زيادة القدرة لدى الشركة للتحكم بالأخطار التي قد تكون محتملة، ومن المزايا الأخرى المتعلقة في العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية تحديد المنافع التي تمنح للموارد البشرية في حال تعطّلها لأحد الأسباب التي منها المرض، والبطالة، وإصابات العمل والتقاعد؛ لذا فإن الإدارتين تشتركان في صياغة وتنفيذ برامج الأمان، كما أنه إمكان إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تزويد إدارة المخاطر الاستراتيجية بتصنيف مناسب عن الموارد البشرية العاملة بحسب طبيعة الذي يؤدي إلى تحديد مقدار التعويض المستحق لكل موظف عند تحقق الخطر المحتمل .

إن النظرية القائمة على الموارد تفترض أن الشركات تكتسب ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الموارد القيمة والنادرة، وتحافظ على هذه الميزة مع مرور الوقت عندما يصعب على المنافسين تقليد هذه الموارد أو خضوعها للتحليل، وتؤكد التطبيقات الأخيرة للإدارة القائمة على النتائج على أثر المديرين في تعبئة الموارد والقدرات التنظيمية لتحقيق أهداف الأعمال من خلال تنسيق الموارد والإدارة الدينامية للقدرات ويتيح الاعتماد على رأس المال البشري بالفرص والتهديدات والاستجابة لها على النحو المناسب

وبالتالي، ومع تقدم المديرين خلال حياتهم المهنية، فإنهم قادرون على إعادة تشكيل رأس مالهم البشري باستمرار، مما يخلق أسسا مختلفة للخبرة، ويؤدي بآثره إلى اتخاذ قرارات إدارية مختلفة تنعكس في الأداء الاستراتيجي الثابت.

مخاطر السمعة التنظيمية: هناك اهتمام متزايد بالسمعة التنظيمية، وذلك نتيجة إدراك العاملين والإدارة في الشركات لأهمية هذا العامل في استدامة الشركات، وتشير السمعة التنظيمية إلى مقدار تقييم

أصحاب المصالح ومقدار ما تتمتع به الشركة من مصداقية في نظامها وسياساتها وأنشطتها وأدائها، كما تعد السمعة التنظيمية من الأصول غير الملموسة التي تحاول الشركات تطويرها واستدامتها والمحافظة عليها؛ لما لها من أثر مهم في بقاء الشركة واستمرارها خصوصا في ظروف الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها الشركات، علاوة على ذلك ينبغي أن تدار السمعة القوية بفاعلية، وأن تزود بالموارد على الأمد الطويل مما يعكس تقديم معايير أداء واضحة يعززها الاتصال الفاعل مع أصحاب المصلحة أو بينهم، أو أصحاب أن السمعة تحتاج إلى معلومات جيدة وعلاقات ناجحة داخل الشركة وخارجها مبنية على أساس الثقة المتبادلة والايمان، وهي ذات أهمية كبيرة بوصفها هجينا حساسا لا تستدام في الظروف المعاكسة، إلا إذا كانت محمية بشكل جيد، وتحمل عناصر الشفافية والمساءلة والسمعة هي أصل قيم في حد ذاتها يؤثر على الأداء المالي، وتوفر مصدرا للميزة التنافسية.

تعمل الشركات وتتنافس في بيئة عالمية، ذات مخاطر ناشئة من مجموعة من المصادر والمواقع المختلفة؛ لذا فإنه من الصعب للغاية مواكبة المخاطر المحتملة ومعرفة أفضل السبل للاستجابة لها في حالة حدوثها، كما أن خضوع الشركات لتدقيق أكبر بكثير من أي وقت مضى، ومراقبتها من قبل مجموعات متصلة بوسائل إعلام إلكترونية عالمية والشبكة العنكبوتية مما سمح بالوصول الفوري إلى المعلومات ونقلها بين الملايين من المستهلكين، إضافة إلى أن الدعوة إلى الشفافية في أداء الشركات وسلوكها تضع ضغوطا جديدة على الأعمال الإعلام أصحاب المصلحة وتبادلهم والتشاور معهم بشأن مجموعة من القضايا التي قد تؤثر عليهم، وأخيرا فإن تصور أصحاب المصلحة هو أكبر صانع للتغيير، والديناميكيات العاطفية لتصور المخاطر أن ينفي على الفور الحقائق. (الحوامدة، 2023)

مخاطر الوثائق والمعلومات: هي مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية والتنظيمية التي تترك أثرا سلبيا على المؤسسة. وتمثل إدارة المخاطر القانونية في المؤسسات هي عملية تحديد وتقييم ومعالجة الاحتمالات القانونية التي قد تواجهها المؤسسة أثناء تنفيذ أعمالها. يهدف ذلك إلى تحقيق الامتثال للقوانين والأنظمة وتقليل المخاطر القانونية التي قد تؤثر على سير الأعمال، ويندرج تحت هذه المخاطر عدد من الخطوات تمثل شرحا أوسع لعملية إدارة المخاطر القانونية في المؤسسات:

- تحديد المخاطر القانونية يبدأ العمل بتحديد وتحليل المخاطر القانونية المحتملة التي قد تواجه المؤسسة هذا يشمل فحص القوانين واللوائح المحلية والدولية التي تؤثر على نشاطات المؤسسة
- تقييم المخاطر : يتضمن هذا الخطوة تقييم مدى تأثير كل مخاطر قانونية محتملة على العمليات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يجري تحديد الأولويات وتحديد مستوى الاحتمالية والتأثير.
- تطوير استراتيجيات التفادي والتحكم بناءً على التقييم، يعمل القائمون على القرار في المؤسسة على وضع استراتيجيات لتفادي المخاطر القانونية أو التحكم فيها، يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات تعديل السياسات الداخلية، وتدريب الموظفين وتحسين الإجراءات الداخلية. (ابراهيم، 2023)
- الامتثال للقوانين والأنظمة: يجب على المؤسسة العمل على تحقيق الامتثال الكامل للقوانين واللوائح المعمول بها في المجال الذي تعمل فيه. هذا يتطلب متابعة التغييرات القانونية وتحديث السياسات والإجراءات بانتظام التواصل مع الخبراء القانونيين يمكن للمؤسسة الاستفادة من توجيه واستشارة الخبراء القانونيين، يمكن لهؤلاء المحامون أو المستشارون القانونيون أن يقدموا نصائح حول كيفية التعامل مع المسائل القانونية المعقدة وتقديم استراتيجيات فعالة. التقييم الدوري: يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم دوري لإدارة المخاطر القانونية مراجعة سياساتها وإجراءاتها، وتحديث استراتيجياتها بناءً على التجارب السابقة والتغييرات في البيئة القانونية.
- توعية الموظفين: يجب على المؤسسة تعزيز التوعية بالقوانين واللوائح لدى موظفيها من خلال توفير تدريبات منتظمة وموارد قابلة للاستخدام حول القضايا القانونية ذات الصلة التأمين والحماية قد تكون وسائل التأمين والحماية القانونية وسيلة إضافية لتقليل المخاطر المالية المرتبطة بالتحديات القانونية إدارة المخاطر القانونية تعتبر جزءاً أساسياً من إدارة الأعمال الفعالة، حيث تساعد على حماية المؤسسة من العواقب السلبية للتحديات القانونية وتعزز الثقة والاستقرار في السنة.
- المخاطر الثقافية: وهي مجموعة المخاطر التي من المتوقع حدوثها نتيجة الوقوع في أخطاء تكنولوجية (تقنية)، وتشمل مخاطر اختراق الفيروسات، والاختراق والدخول غير المصرح به، واستخدام النسخ غير الأصلية، والتعديل غير المصرح به للبيانات والمعلومات، وخطر دقة البيانات والمعلومات وتكاملها، وأخطار تعطل البرامج والأجهزة الأخرى التي يتم التعامل معها، والمخاطر المتعلقة بحفظ البيانات

والمعلومات أو المخاطر الناتجة عن المخاطر البيئية مثل الفيضانات والحرائق، وتسرب المياه وخطر انقطاع الدعم الفني والصيانة من مزودي الخدمات المركز الحاسوب وغيرها، ومخاطر الموارد البشرية المتعلقة بنقص المهارات والكفاءات، والأخطاء البشرية وخطر السرقة للخوادم والأجهزة المخزنة للبيانات والمعلومات. (ابراهيم، 2023)

ويعد أمن المعلومات من العلوم الحديثة التي تختص بتوفير حماية للبيانات والمعلومات المتداولة عبر الشبكة العنكبوتية من المخاطر التي تهددها، ويمثل التطور التكنولوجي ووسائل تخزين المعلومات وتبادلها بطرق مختلف، أو عبر الشبكة العنكبوتية من الجوانب التي أصبحت تشكل هاجسًا وموضوعًا حيويًا مهما للغاية على الشركات الاعتناء به.

يعرف أمن المعلومات بأنه العلم الذي يعمل على توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها، أو الحاجز الذي يمنع الاعتداء عليها، وذلك من خلال توفير الوسائل والأدوات اللازم توفرها لحماية المعلومات من المخاطر الداخلية والخارجية، والمعايير والإجراءات المتخذة لمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين عبر الاتصالات ولضمان أصالة وصحة هذه الاتصالات. (بدر، 2023)

إن حماية المعلومات هو موضوع قديم حديث، ولكن زاد استخدامه بشكل فعلي منذ بداية تطور التكنولوجيا حيث أصبح يركز إلى: أنظمة حماية نظم التشغيل، وأنظمة حماية البرامج والتطبيقات وأنظمة حماية البيانات وقواعددها، وأنظمة حماية الدخول إلى الأنظمة تلعب مسألة التكنولوجيا أثرا مهما من حيث اعتماد أي تطبيقات في أي منظمة عليها. وفي ما يتعلق باعتماد الحوسبة السحابية، فإن أمن البيانات هو أحد المجالات التي تثير قلقًا كبيرًا، حيث أشار البعض إلى أنه من الضروري معالجة ست نقاط مهمة من المخاطر المتعلقة بهيكل تكنولوجيا المعلوماتية قبل اعتماد الحوسبة السحابية في حماية الوثائق والمعلومات، وهذه المسائل هي: الانتظام في المخاطر، والأداء، والملكية الفكرية، والمسؤولية، واستمرارية الأعمال، والإنفاذ وتتضمن مخاطر الانتظام تشفير البيانات، ومنع الوصول غير المصرح به.

المبحث الثاني: نجاح التطوير التنظيمي

1.2.2 تمهيد:

قام العديد من الكتاب والباحثين بالتعرض لمفهوم التطوير التنظيمي، إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول وضع مفهوم موحد للتطوير التنظيمي، لذا سنعرض في هذا الجزء لبعض المفاهيم التي تم التوصل إليها والمفاهيم المرتبطة بها وذلك على النحو التالي.

2.2.2 تعريف التطوير التنظيمي:

فينظر البعض للتطوير التنظيمي على أنه عبارة عن التحسينات في كلاً من: مهارات وقدرات العاملين المهنية والوظيفية، خصائص الوظائف، تقنيات وإجراءات العمل الهيكل التنظيمي.

بينما يرى آخرون أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن مختلف الجهود المخططة والمداخل المبرمجة للتغيير والتي تشكل المنظمة ككل بهدف زيادة فعالية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في محاولة إيجاد طرق لتحسين العمل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. (سعيد، 2023)

كما عرف (خلف) التطوير التنظيمي على أنه نشاط يهدف إلى إحداث تغيير في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المحال المادي أو البشري أو الاثنين معاً بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث. (ALmary,2022)

في حين يعتقد الغالب أن التطوير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي وذلك استهدافاً لأحد أمرين: 1) ملائمة أعضاء التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً لغيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر).

كما تم تعريف التطوير التنظيمي على أنه جهد مخطط يشمل المنظمة ككل ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا وذلك لتحقيق منافع الملاك المنظمة وللعاملين بها ولعملائها، أي يهدف في النهاية إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، وتحتاج المنظمة للتطوير التنظيمي عندما تعاني من مشكلات أو من جمود تنظيمي وحتى بدون مشكلات فتحتاج المنظمة إلى التغيير والتجديد وإعادة النظر في أوضاعها التنظيمية. (صالح، 2018)

يشتمل التطوير التنظيمي على جهود وبرامج طويلة المدى تهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على البقاء على قيد الحياة من خلال تجديد عملياتها وإيجاد طرق جديدة لحل المشكلات وذلك من أجل التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق التميز المؤسسي من خلال دمج رغبات الأفراد للنمو وتحقيق أهداف المنظمة.

كما أن التطوير التنظيمي يعمل على تحسين فاعلية المنظمة وفاعلية العاملين فيها عن طريق برنامج التغيير المنهجي. (العبيد، 2023)

ويرى البعض أن التطوير التنظيمي نوع من أنواع التغيير المجدول والذي يقدم مساعدة إلى العاملين في المنظمة بهدف تحسين أدائهم في تأدية أعمالهم بطريقة فعالة.

وبين مظهر أن التطوير التنظيمي علم مبني على المعرفة السلوكية ويهدف إلى تحسين أداء المنظمة، بالإضافة إلى أنه جهد متواصل مدعوم من الإدارة العليا بهدف خلق وتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات في المنظمة ولتحديث عملياتها من خلال فرق العمل وبمساعدة ممارسي التطوير التنظيمي. كما يساعد التطوير التنظيمي المنظمات في الانتقال من وضعها الحالي إلى ما تود أن تكون عليه في المستقبل. (ابراهيم، 2023)

فالتطوير التنظيمي عمل يحث المديرين في المنظمة على مواجهة التغيرات في البيئة وإيجاد حلول للمشكلات من خلال العمل الجماعي من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في عمليات المنظمة باستخدام علم السلوك الإنساني .

و التطوير التنظيمي عبارة عن تغيير مخطط مدروس وأدوات وأساليب للانتقال من منظمة فعالة إلى أخرى أكثر فاعلية.

وينظر للتطوير التنظيمي بأنه وسيلة محددة وشاملة للتغيير التنظيمي وهو تطبيق عملي للمعرفة المتعلقة بالعلوم السلوكية من خلال تصميم العمليات التنظيمية وخطط التطوير التنظيمي وتنفيذ هذا التخطيط من أجل الانتقال بالمنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع الأمثل فالتطوير التنظيمي هو خطة تنمية مدروسة مبنية على أساس تحقيق الرفاه الوظيفي للأفراد في المنظمة وزيادة الفاعلية للمنظمة.

3.2.2 أهمية التطوير التنظيمي:

تسعى معظم المنظمات إلى أحداث تطوير تنظيمي سواء كان مخطط أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة، ومن ثم يجب أن يتضمن التطوير التنظيمي رصد وتوقع أي تغييرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق، أي أنه يشمل محاولة استغلال الفرص والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة.

ومن هذا المنطلق يرى (Rasing) أن التطوير التنظيمي يعود على المنظمة والأفراد العاملين بها بمجموعة من المنافع تتمثل في أنه يساعد على التنمية الإدارية، يحسن التواصل التنظيمي، يساعد على التطوير الإداري وبخاصة للمديرين الجدد، يحقق الأهداف المستقبلية، يحسن العمل الجامعي يزيد من درجات الرضا الوظيفي، يقلل معدلات الغياب وترك العمل.(Ali,2021)

أهمية التطوير التنظيمي من منظور أن المنظمة تسعى إلى البقاء والاستمرار ولا سبيل لتحقيق ذلك إلا من خلال مواكبة التطور الحاصل في البيئة التنافسية في سوق الأعمال وهذا ما يقدمه علم التطوير

التنظيمي، كما أن أهمية التطوير التنظيمي تكمن بأنه الضمانة لزيادة فاعلية المنظمة وتحسين أداء العاملين فيها، كما انه الوسيلة المثلى لمواكبة التطورات الحاصلة في عالم الأعمال والتقنيات.

أن أهمية التطوير التنظيمي تزيد من إنتاجية وبين المنظمة ككل، وتعمل على زيادة قدرة المنظمة على تلبية رغبات العملاء، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال زيادة الإنتاجية وتخفيض الكلفة، وتحسين مشاركة العاملين في العمل والانخراط بالأعمال الجديدة، ورفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، بالإضافة إلى خلق وتطوير مهارات واستراتيجيات إدارية جديد. (العبيدي، 2023)

وأضاف كذلك بأن أهمية التطوير التنظيمي تكمن بالجهد المستمر الذي يقوم به العاملين في المنظمة لإدخال التغيير المنشود بناء على تحليل وتشخيص المشكلات التي تواجهها المنظمة، وكون التطوير التنظيمي يؤثر على المنظمة ككل أو جزء مهم فيها بحاجة إلى تغيير.

ومما سبق يرى الباحث أن التطوير التنظيمي هو نشاط منهجي طويل الأمد مستديم يستند على إطار مفاهيمي ومنطلقات أساسية واستراتيجيات وعمليات وتقنيات منبثقة من العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية: تحسين، تعديل تحديد تحديث استجابة، بناء رؤية مستقبلية، على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء المنظمي وتنشيط قدرات مواردها البشرية.

4.2.2 أهداف التطوير التنظيمي:

يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في : (الفتلاوي، 2022)

1. جعل الأفراد العاملين بالمنظمة على بيئة من رؤية ورسالة المنظمة، مع تماشي هذه الرؤية مع أهداف هؤلاء العاملين، وتشجيعهم على حل المشاكل بدلا من تجنبها.
2. تحقيق الثقة والتعاون والتواصل بين الأفراد داخل المنظمة من أجل النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3. العمل على تشجيع كل فرد على المشاركة في عملية التخطيط مما يجعل لديهم الشعور بالمسئولية عن تنفيذ خطة التطوير.

4. تهيئة مناخ العمل الذي يشجع العاملين على العمل والمشاركة بحماس، وجعل السلطة غير رسمية، مع خلق جو من الثقة يجعل العاملين يقبلوا التغيير، من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية والتي هي الهدف الأسى للتطوير التنظيمي.

5.2.2 مراحل التطوير التنظيمي:

إن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى أداء المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة، لذا تسعى معظم المنظمات إلى أحداث تطوير تنظيمي، والذي يمر بعدة مراحل تنقل المنظمة من الحالة السلبية إلى الحالة الموجبة مروراً بالحالة الصفريّة، أي أن التطوير التنظيمي يمر بثلاثة مراحل تبدأ بمرحلة الفوضى ثم مرحلة الثبات وأخيراً مرحلة الأداء المرتفع لذا فقد حدد محمود ثلاثة مراحل للتطوير التنظيمي وذلك على النحو التالي: (محمود، 2022)

— المرحلة الأولى: مرحلة الفوضى وتتمثل خصائصها في نتائج غير متناسقة حدوث أزمات ومشاكل على المدى القصير، الافتقار إلى توجيهات واضحة وعدم وضوح الأهداف، عدم تنظيم العمليات والنظم والهيكل سياسات وإجراءات غير واضحة، الافتقار إلى العمل الجماعي، عدم كفاية العاملين وعدم كفاية الموارد.

— المرحلة الثانية مرحلة الثبات وتتمثل خصائصها في وضوح النتائج المستهدفة ثبات العمليات والنظم والهيكل، كفاية الموارد، وضوح الأهداف، تناسق الاتجاهات الأولويات المحددة، وضوح السياسات والإجراءات.

— المرحلة الثالثة: مرحلة الأداء المرتفع وتتمثل خصائصها في تميز الأداء النمو مع وجود فرص عمل جديدة عمليات وأنظمة وهياكل ممتازة تتماشى مع الاستراتيجية، إشراك وتمكين عالي للعاملين، احترام العاملين وهو جزء من الثقافة، التواصل الجيد وتبادل المعلومات.

6.2.2 العقبات التي تواجه التطوير التنظيمي

أشار حشاش إلى أن التطوير التنظيمي قد يتعرض لبعض المعوقات التي تحد من الاستمرار فيه ومواصلته، هذه المعوقات تتمثل في ندرة الموارد المالية والمادية والبشرية انعدام الثقة بين العاملين والإدارة داخل المنظمة، استخدام طرق خاطئة للتعامل مع المشكلات، انتشار الصراعات والخلافات داخل المنظمة ضعف قنوات الاتصال عدم قدرة الإدارة على تحديد أهداف المنظمة، إحداث تغيير فجائي دون التمهيد له، العمل الفردي دون العمل الفريقي، إتباع الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة، انتشار الروتين والبيروقراطية. (الجواهر، 2020)

7.2.2 خصائص التطوير التنظيمي :

تتعدد وتنوع خصائص التطوير التنظيمي وتتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلي: (Abu anzeh,2022)

1. التغيير: التطوير التنظيمي هو تغيير استراتيجي مخطط ذو أهداف محددة مبني على أساس تشخيص مشكلات المنظمة. تعاوني التطوير التنظيمي يتبع النهج التعاوني من خلال مشاركة كافة الأعضاء العاملين في المنظمة والمتأثرين في التغيير .
2. الأداء التطوير التنظيمي يؤدي إلى تحسين أداء وجودة مخرجات المنظمة باستمرار.
3. إنساني: التطوير التنظيمي يعتمد على مجموعة من القيم الإنسانية تؤثر في العاملين والمنظمة من أجل جعل المنظمة أكثر فاعلية من خلال خلق فرص جديدة لزيادة استخدام الطاقة البشرية.
4. تنظيمي التطوير التنظيمي يعتمد النهج التنظيمي من خلال التفاعلات والتركيز على العلاقات بين جميع دوائر وأقسام ومجموعات وأفراد المنظمة ككل.
5. علمي: التطوير التنظيمي مبني على أسس علمية لزيادة فاعلية المنظمة وتحسين الأداء.

أن النمط الشائع لخصائص التطوير التنظيمي أنه يهتم بزيادة بفاعلية وأداء ثلاث مستويات في المنظمة المستوى الفردي للعاملين، وعلى مستوى الجماعات وفرق العمل، وخصائص تعنى بزيادة فاعلية وأداء المنظمة ككل.

ومما سبق يرى الباحث أن خصائص التطوير التنظيمي تشتمل على الكثير من الأنشطة الإدارية المختلفة كالخطيط الاستراتيجي، وتنظيم برامج العمل وتنفيذها، وتوجيه العاملين ومساعدتهم على إنجاز الأعمال بثقة لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى الرقابة المستمرة والتغذية الراجعة من أجل تصويب الأخطاء والتجديد المستمر في سبيل تحقيق أفضل النتائج.

8.2.2 التطور التاريخي للتطوير التنظيمي:

تعرضت المنظمات إلى الكثير من الجمود وأحياناً إلى الاندثار لعدم قدرتها على الاستمرار والمنافسة. ولم يكن تدريب الأفراد من العاملين كافياً لمساعدة المنظمة على البقاء والاستمرار، فقد أصبح من الضرورة بمكان أن تجد المنظمات حلولاً مؤثرة ومستمرة تساعد على مواجهة هذه التحديات، من هنا ظهرت الحاجة إلى التطوير التنظيمي الذي بدأت ملامحه الأولى تظهر في الأربعينات من القرن الماضي من خلال تطبيق تقنيات العلوم السلوكية في حل المشكلات التنظيمية ومن أهم العلماء الذين ساهموا في علم التطوير التنظيمي هو العالم (Kurt Lewin)

طرق التدريب المخبري: أن طريقة التدريب المخبري بأنها أسلوب عمل جماعي ظهر في منتصف الأربعينات يعمل على تفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض بغرض التعلم واستخدام أسلوب تدريب الحساسية. يهدف التدريب المخبري إلى تطبيق ما يحصل عليه العامل في التدريب المخبري على بيئة العمل الحقيقية، وذلك بعد أن يتم تدريبه على إيجاد حلول للمشكلات السلوكية كالصراعات وكيفية اتخاذ القرارات من خلال تفهم العاملين لأنفسهم ولغيرهم من العاملين معهم. (المعموري، 2021)

أسلوب البحث الميداني: بدأ استخدام أسلوب البحث الميداني في نفس الفترة التي ظهر بها أسلوب التدريب المخبري حيث عملت مجموعة من جامعة ميتشيغان بتطبيق نموذج (Kurt Lewin) للبحث العلمي

والذي يعمل على مسح وجمع البيانات والمعلومات من جميع دوائر وأقسام المنظمة وتزويدها للإدارة العليا والتي تقوم بدورها بتوزيع هذه المعلومات على فرق العمل من أجل إيجاد حلول للمشكلات في هذه الدوائر والأقسام.

ومن هذه الفترة بدأ استخدام مصطلح التغذية العكسية بعد أسلوب البحث الميداني من أهم التطورات التي ساهمت في تبيان أهمية التطوير التنظيمي، والذي انطلق من جامعة ميتشيغان والذي اشتمل على استخدام أسلوب التغذية الراجعة وجمع البيانات من أجل تشخيص وحل المشكلات التي تواجهها المنظمة

يعتمد أسلوب البحث الميداني على الاستفادة من التغذية الراجعة في حل المشكلات، وتذليل أي عقبات يواجهها العاملين في عملهم من قبل الإدارة العليا بهدف مساعدتهم على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة (Almamary,2022)

بناء الفريق وضع مطر أسلوب بناء الفريق بأنه أحد أساليب علم السلوك التنظيمي والذي يسعى إلى تنمية وتعزيز العمل الجماعي عوضاً عن العمل الفردي، ويعمل هذا الأسلوب على توحيد جهود الفريق من أجل إيجاد حلول جماعية لمواجهة المشكلات في المنظمة.

وأكد اللوزي بأنه أسلوب لتعزيز السلوك الإيجابي لأعضاء الفريق عن طريق صقل خبراتهم بخبرات عملية ونظرية.

يعتمد أسلوب بناء الفريق على زيادة تفاعل أعضاء الفريق من أجل ترسيخ ثقافة المنظمة والانفتاح، والشفافية فيما بين أعضاء الفريق من أجل العمل لصالح المنظمة وتحقيق أهدافها المرجوة. (العبيدي، 2022)

الإثراء الوظيفي: يعتمد الإثراء الوظيفي على توليد الرغبة لدى العاملين وتحفيزهم على العمل الموكل إليهم وذلك من خلال زيادة مسؤولياتهم الإشرافية وإثراء إحساسهم بالشعور بأن ما يقومون به من عمل ليس عملاً روتينياً سطحياً وإنما هو عمل ذو قيمة إضافية يساهم بتحسين أداء المنظمة ، كما أن

الإثراء الوظيفي هو تصميم وبين جديد للوظائف يعطي مجالاً من المسؤولية للعاملين في سبيل تحقيق المزيد من الإنجازات وتحقيق أهداف المنظمة ، وذلك من خلال استخدام أساليب تقنية تزيد من رغبة العاملين بالقيام بأعمالهم ومن هذه الأساليب ما يلي: (إعطاء العامل وظيفة متكاملة غير مجزئة يقوم بإنجازها، إضافة مهام جديدة وصعبة للعامل مع تأهيله بتدريب مناسب تأهيل العامل كخبير في تخصص معين، و توفير المعلومات والتقارير الخاصة) بالمنظمة وتقارير التدقيق للعامل وخصوصاً فيما يتعلق بوظيفة بالإضافة إلى زيادة مسؤولية العامل ومسائلته وتخفيف الرقابة عنه ما أمكن. (سعيد، 2023)

أن الإثراء الوظيفي بأنه عملية التوسع بالوظيفة التي يشغلها العامل من خلال سيطرته الكاملة على جميع عملياتها ونشاطاتها من تخطيط، وتنفيذ، وتقييم للأعمال التي يقوم بها، ومن خلال منحه حرية واستقلالية في تنفيذ نشاط متكامل الأبعاد بوجود تغذية راجعة لإدارته عن نتائج الأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يشجع العامل ويشعره بأهميته وأهمية ما يقوم به من أعمال، ويعود على المنظمة بالمنفعة من خلال قلة غياب عاملها، وانخفاض مستوى دوران العاملين لديها.

شبكة التطوير التنظيمي: يهتم أسلوب شبكة التطوير التنظيمي بتحسين أداء العاملين والمنظمات من خلال الاعتماد على المنهجية العلمية والمفاهيم السلوكية بغية إيجاد حلول ذاتية للمشكلات التي تواجهها المنظمة وتجاوز الأخطاء الإدارية التي قد تحصل خلال مراحل التغيير، باستخدام أسلوب تدريب العاملين (المنهج العلمي) على الأعمال المطلوب إنجازها، ومن خلال تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين بحضور ومشاركة أفراد من الإدارة العليا في المنظمة (المفاهيم السلوكية) من أجل توضيح الأهداف التي تسعى إليها المنظمة بغية التأكد من تفهم جميع العاملين لهذه الأهداف وحثهم على تحقيقها، لتبدأ لاحقاً مرحلة التنفيذ للتغيير المطلوب، مع الاستمرار في متابعة سير العمل ومراقبة سلوك العاملين بغية تصويب أية أخطاء إدارية أو سلوكية قد يقع فيها العاملين خلال مراحل تنفيذ التطوير والتغيير المطلوب .

(Ali,2021)

كما أنه تم استخدام هذا الأسلوب عام 1985 من قبل العالمين روبرت بليك وجين موتون وهو أسلوب يفترض أنه بالإمكان أن يجمع المدراء نهجين من الأهداف الأول يسعى إلى تحقيق الزيادة في الإنتاجية

للمنظمة والهدف الثاني الاهتمام بالقيم والنواحي الإنسانية وذلك للوصول إلى نمط قيادي مثالي يستطيع المديرون من خلاله قيادة الفرق لحل مشكلات وزيادة إنتاجية المنظمة.

الادارة بالأهداف: وأوضح أسلوب محفز لإنجاز الأعمال من خلال وضع الأهداف من قبل العاملين في المنظمة من كافة المستويات الإدارية العليا، والوسطى، والدنيا (التشغيلية) ومن جميع إدارات وأقسام المنظمة على أن تكون أهداف ملموسة يمكن التحقق من الوصول إليها وبالإمكان قياسها، ولها وقت محدد للإنجاز، إذ أن هذا الأسلوب يعطي دافعية قوية للعاملين للعمل كونهم هم من وضع الأهداف وهم من حددوا كيفية إنجازها، ويزيد من فاعلية وإنتاجية المنظمة. (الحوامدة، 2023)

وأضاف إلى زيادة فاعلية وأداء كل من العاملين، وفرق العمل، والمنظمة ككل من خلال إرشادهم إلى كيفية أداء الأعمال بشكل صحيح من خلال وضع وتوضيح الأهداف بدقة وكيفية تحقيقها بأوقات زمنية محددة مع الأخذ بنظر الاعتبار وضع الميزانيات الخاصة لتحقيقها.

إدارة الجودة الشاملة:

أن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أساليب التطوير التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي عبارة عن مجموعة من المبادئ الإدارية التي بإمكان إدارة المنظمة تبنيها للوصول إلى أفضل أداء ممكن للمنظمة.

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها التطوير المستمر والبحث الدؤوب عن الجودة واستخدامها في كل مكونات المنظمة والتي يرغب بها المستفيد منها، ومن أجل الوصول إلى نتائج مرضية يجب مراعاة الشروط التالية: أن تحظى إدارة الجودة الشاملة بدعم ورعاية الإدارة العليا، تطوير وتحسين مستمر لمستوى الخدمات المقدمة في المنظمة الاهتمام بالعملاء وتلبية رغباتهم، تأهيل وتدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تشكيل فريق دائم لإدارة وتطبيق الجودة الشاملة، استخدام معايير عالمية لقياس الجودة. (بدر، 2023)

ويرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية المنظمة والتزامها وتحسين منتجاتها وخدماتها من أجل زيادة رضا عملائها من خلال تميزها بتحقيق رغبات العاملين فيها وتحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

9.2.2 أبعاد التطوير التنظيمي:

تتعدد وتنوع أبعاد التطوير التنظيمي ونذكر منها ما يلي: (جمعه، 2022)

1. التطوير المخطط:

تهدف إدارة التخطيط التطويري إلى الابتكار والتجديد من خلال استقطاب الأفكار التطويرية من منسوبي الجامعة عبر منصة تقنية هادفة. وتعمل الإدارة على تنمية مهارات وقدرات منسوبي عمادة التطوير والجودة لضمان فاعلية عالية وتحقيق كفاءة الانتاج.

ويعرف على أنه وسيلة وتعتمد الإدارة الدولية والعالم على حل المشكلة ونفقاتها ووضعها موضع التنفيذ وهي عملية تقسيم السلطة بين مستويات الطقوس، وهي مكلفة للغاية من حيث الوقت، وخاصة تكاليف المشاورات.

التطوير التنظيمي هو جهد مخطط يتم اتخاذه لزيادة فعالية المنظمة والمساعدة على تنفيذ التغيير التنظيمي، ويركز على مجال واحد للتغيير، ويهتم بتطوير الأداء التنظيمي من خلال تطوير مهارات الموظفين والعاملين داخل المنظمة، كما يساعد التطوير التنظيمي على تغيير المنظمة.

2. تكيف العاملين:

تعتبر عملية التكيف هي نتاج للتبادل الصحيح بين الحمل والراحة، فعند اعطاء حمل اثناء وحدة التدريب اليومية فان الحمل مع تكراره يؤثر في اعضاء واجهزة الجسم ويصل بها الى مرحلة التعب المؤثر ، وفي هذه اللحظة يبدأ فيها الجسم في عملية التكيف والتي تكتمل اثناء فترة الراحة (الاستشفاء) ويعقبها فترة تسمى (التعويض الزائد) او زيادة استعادة الاستشفاء وفيها يرتفع اداء اللاعب ، إذ تعتبر فترة التعويض الزائد هي الوقت المثالي المناسب لإمداد الجسم بإثارة جديدة للارتفاع بمستوى مقدرة اللاعب ، والسبب في ذلك ان اجهزة الجسم الحيوية لا تقوم في هذه الفترة بتعويض الطاقة السابق التي بذلتها فقط، بل تكون

في هذه الحالة تستطيع معها زيادة طاقة احتياطية أخرى بالإضافة الى الطاقة السابقة التي تم تعويضها.)

(الحسني ، 2022)

3. التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، يأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافةً لطرق المنافسة.

يقوم هذا التخطيط بالإجابة على سؤال إلى أين نحن ماضون، أخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة، إضافةً إلى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها، يعتبر هذا النوع من التخطيط واحداً من المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، ويعتمد على التبصر بوضع المؤسسة مستقبلاً، ثم العمل على الاستعداد له.

الفصل الثالث: المنهجية والاجراءات

1.3 منهج الدراسة

استندت الدراسة الحالية إلى المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة الديمغرافية والوظيفية والمتغيرات المستقلة لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة) والمتغير التابع نجاح (التطوير التنظيمي)، بالإضافة إلى تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الحالية من كافة الموظفين العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة مكونة من (250) مبحوثا، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (250) استبيان استرجع منها (220) استبيان ، واستبعد منها (25) استبيان لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وعليه يكون الاستبيانات المستخدمة في التحليل (195) استبيان لغايات التحليل الإحصائي والجدول (1) يبين العينة التي تم استهدافها والعينة الخاضعة للتحليل.

جدول (1) العينة الخاضعة للتحليل

الاستبيانات	النسبة من العينة الموزعة
الاستبيانات الموزعة	250 100 %
الاستبيانات المسترجعة	220 88 %
الاستبيانات المستبعدة	25 10 %
الاستبيانات الخاضعة للتحليل	195 78 %

يتبين من الجدول (1) أن نسبة الاستجابة بلغت (78 %) وتعتبر نسبة الاستجابة مناسبة لغايات التحليل الإحصائي للخروج بنتائج مقبولة.

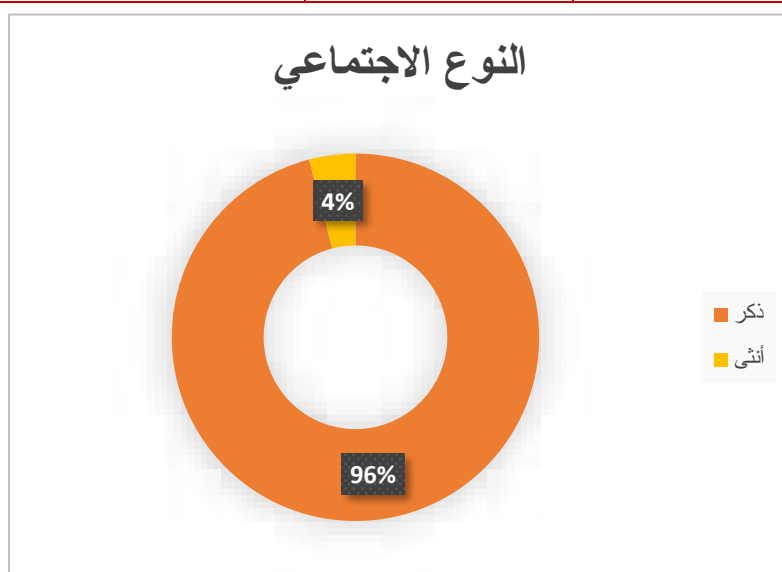
4.3 خصائص العينة الشخصية والوظيفية

يعرض هذا الجزء الخصائص الشخصية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة، وذلك بالاستناد إلى الاجابات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة والواردة في استبانة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في الهيئة، والمسعى الوظيفي وذلك على النحو التالي:

1.4.3 خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

جدول (2) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
% 75.38	147	ذكر
% 24.62	48	أنثى
% 100	195	المجموع



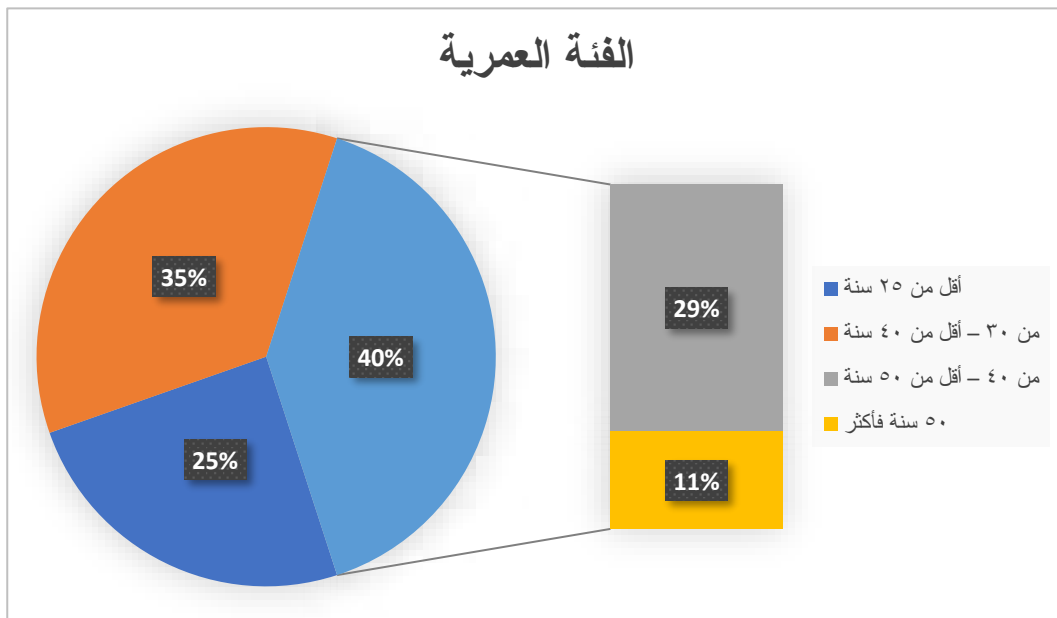
شكل (2): خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

وبالنظر إلى الجدول (2) والشكل (2) يلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث، وتفسير ذلك ربما يعود إلى طبيعة العمل في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وما تحتاجه من مناوبات ليلية وانشغالات في مهام خارجية بعيدة عن السكن احيانا وهذا لا يتوافق مع طبيعة المجتمع السعودي كونه مجتمعا محافظا.

2.4.3 خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول (3) خصائص العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	48	24.62 %
من 30 – أقل من 40 سنة	69	35.38 %
من 40 – أقل من 50 سنة	56	28.72 %
50 سنة فأكثر	22	11.28 %
المجموع	195	100 %



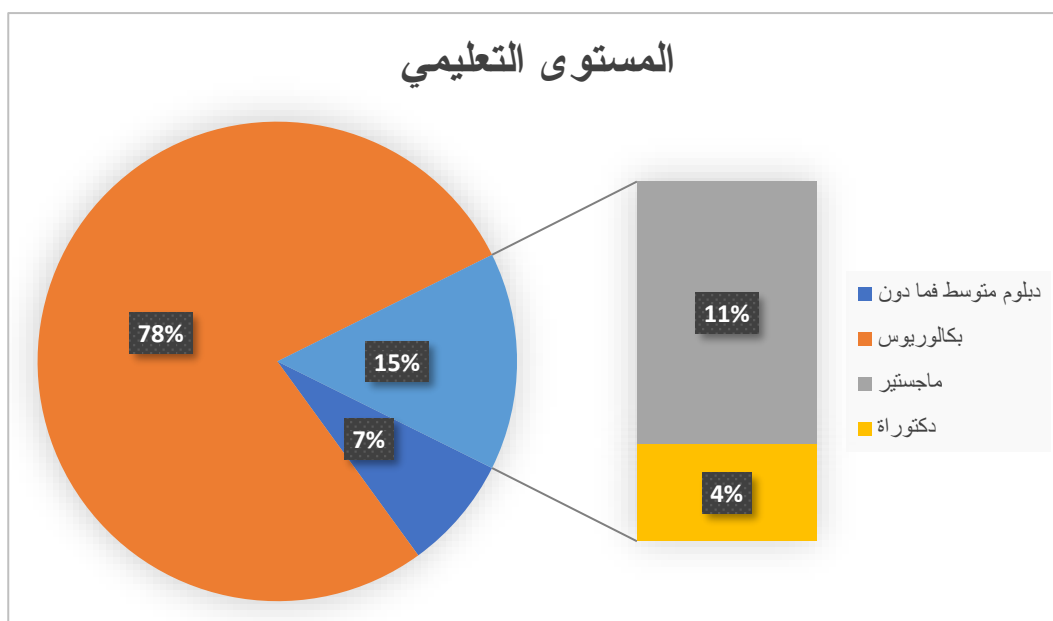
شكل (3) خصائص العينة حسب الفئة العمرية

يتضح من الجدول (3) والشكل (3) ان نسبة من تراوحت اعمارهم بين (30 اقل من 40 سنة) قد احتلوا المرتبة الأولى، فقد بلغت نسبتهم (35.38%) من حجم العينة الكلي، أما نسبة الفئة العمرية الذين تراوحت اعمارهم بين (40 - اقل من 50 سنة) من الحجم الكلي للعينة، وجاء ترتيبهم في المرتبة الثانية، أي ان الفئة العمرية التي تراوحت اعمارهم بين (30 – 50 سنة) شكلت ما نسبته (64.1%) من الحجم الكلي لعينة الدراسة، وتمتاز هذه الفئة العمرية بالمهارة والتجربة والخبرة المقبولة، وهذا يعطي مؤشرا ايجابيا حول مصداقية المستجيبين لاداة الدراسة، بصورة تساعد الباحث في تدعيم حكمه على فرضيات الدراسة، اما نسبة الفئة العمرية التي جاءت (30) سنة فاقل فقد بلغت (24.62%) من الحجم الكلي للعينة وهذا مؤشر على اهتمام القيادات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بفئة الشباب، وقد جاء اخيرا الفئة العمرية التي تجاوزت اعمارهم 50 سنة فقد جاؤوا في الترتيب الرابع بنسبة بلغت (11.28%) وهي نسبة مقبولة كونها تدرجت في السلم الوظيفي وتكون ذات خصائص عميقة في التجربة والخبرة يرتكن عليها في الهيئة وهم في العادة من القياديين.

3.4.3 خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول (4) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
7.69 %	15	دبلوم متوسط فما دون
77.95 %	152	بكالوريوس
10.77 %	21	ماجستير
3.59 %	7	دكتورة
5 100	195	المجموع



شكل (4) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

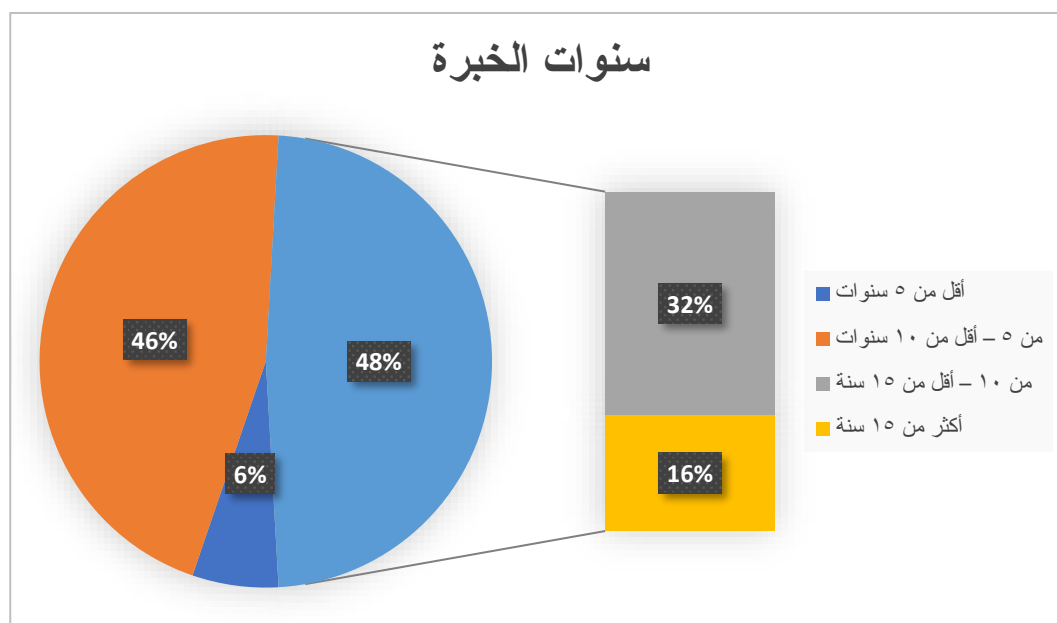
يتضح من الجدول (4) وشكل (4) ان من يحملون الشهادة الجامعية الأولى قد جاء ترتيبهم في المرتبة الأولى وبلغت نسبتهم من اجمالي حجم العينة الكلي (77.95%) ، اما من يحملون الدرجة الجامعية الثانية (الماجستير) فقد بلغت نسبتهم من اجمالي حجم العينة الكلي (10.77%) وجاءوا في الترتيب الثاني، وبخصوص الفئة من حملة دبلوم متوسط فما دون فقد جاء ترتيبهم في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (7.69%)، وأخيراً جاء في المرتبة الرابعة حملة الدرجة الجامعية الثالثة (الدكتوراة) بنسبة بلغت (3.59%) وهذه الفئة تتمثل في شهادات المعاهد التقنية والمهنية، وبالنظر إلى توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي فهذا مؤشر على ان أفراد العينة على مستوى تعليمي متقدم يمكنهم من الاجابة على اسئلة الدراسة بشكل ايجابي يحقق المصادقية في جوانب التحليل الإحصائي.

4.4.3 خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (5) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
6.15 %	12	أقل من 5 سنوات

من 5 – أقل من 10 سنوات	89	% 45.64
من 10 – أقل من 15 سنة	62	% 31.79
أكثر من 15 سنة	32	% 16.41
المجموع	195	% 100



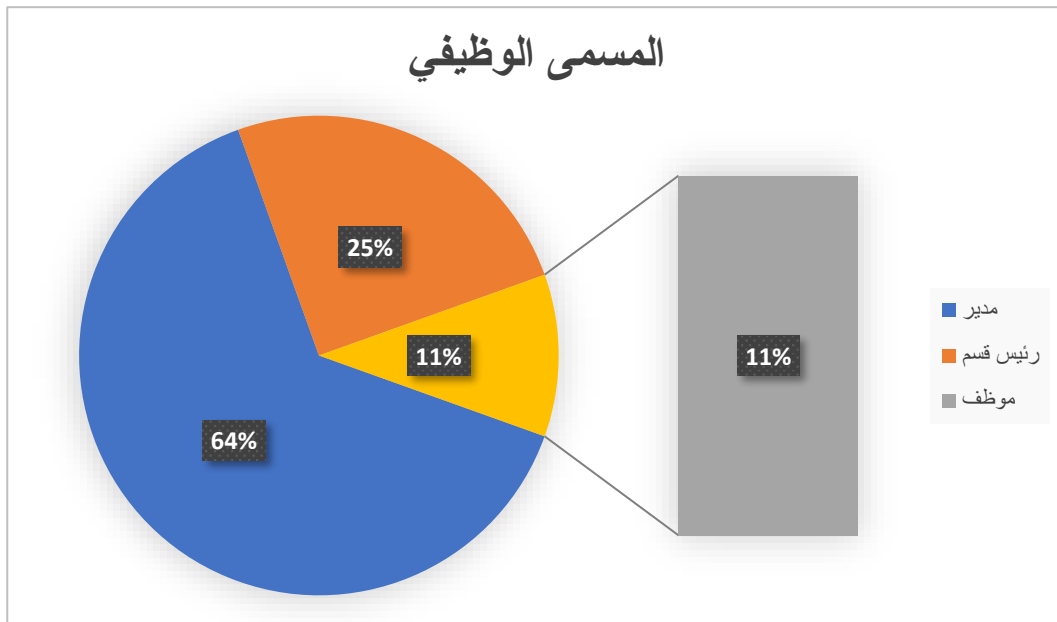
شكل (5) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

بالنظر إلى جدول رقم (5) وشكل (5) يلاحظ أن نسبة من وصلت عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بلغت (6.15%)، في حين فئة من تراوحت سنوات خبراتهم بين (5 - أقل من 10 سنوات) بلغت (45.64%) واحتلت المرتبة الأولى، أما الذين تراوحت سنوات خبرتهم بين (10 - أقل من 15 سنة) فقد بلغت (31.79%) وقد احتلت المرتبة الثانية، في حين أن الفئة التي كانت سنوات خبراتهم تزيد عن (15) سنة فقد بلغت نسبتها (16.41%) واحتلت المرتبة الرابعة، وأخيراً جاءت الفئة التي كانت سنوات خبراتها تقل عن (5) سنوات ونسبة بلغت (6.15%).

5.4.3 خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (6) خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
% 13.84	27	مدير
% 23.08	45	رئيس قسم
% 63.08	123	موظف
% 100	195	المجموع



شكل (6) خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

بالنظر إلى جدول رقم (6) يلاحظ ان نسبة من يحملون مسمى موظف بلغت (63.08%) ، وجاءت في المرتبة الأولى، اما من حل في المرتبة الثانية فهم الذين يحملون المسمى الوظيفي رئيس قسم وبلغت نسبتهم من حجم العينة الكلي (23.08%) ، وحل اخيرا الذين يحملون المسمى الوظيفي مدير بنسبة بلغت (13.84%)، وبالنظر إلى هذه النتائج يلاحظ ان هذا منطقي حيث ان جميع الأعمال الروتينية يقوم بها الموظفون اما رؤساء الاقسام فهم يمثلون حلقة الوصل بين الموظفين والمديرين وأخيراً مسمى مدير هم يعتبرون اقل نطاق تنظيمي من رؤساء الاقسام لذا فهم يمثلون اقل نسبة من حجم العينة الكلي.

5.3 أداة الدراسة

تألفت الاستبانة من اقسام ثلاثة على وفق التالي :

أ المتغيرات الشخصية والديمغرافية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة النوع الاجتماعي والفئة

العمرية، والمستوى التعليمي ، وعدد سنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي

ب ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وقد بلغ عدد فقراتها (20) فقرة وزعت على الابعاد التالية:

مخاطر الوثائق والمعلومات (1 – 5) فقرات ومخاطر السمعة التنظيمية (6 – 10) فقرات ومخاطر

الثقافة التنظيمية (11 – 15) فقرات ومخاطر الموارد البشرية (16 – 20) فقرات. وتم قياس

المتغير المستقل

ج نجاح التطوير التنظيمي وبلغ عدد فقراته (15) فقرة، وقيس من خلال ثلاثة ابعاد تمثلت في:

التطوير المخطط (21 – 25) فقرات، وتمكين العاملين (26 – 30) فقرات، والتخطيط الاستراتيجي

(31 – 35) فقرات

وخرجت اداة الدراسة متضمنة (35) فقرة تمثل متغيرات الدراسة الاساسية المستقلة والتابعة

وابعادها الفرعية، وقابل كل فقرة من فقرات اداة الدراسة خمسة بدائل وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

مرتبة على وفق التالي : موافق بشدة (5) موافق (4) موافق بدرجة متوسطة (3) غير موافق (2) غير موافق

بشدة (1).

اختبار صدق الاستبانة (اداة الدراسة)

تم التأكد من ان اداة الدراسة (الاستبانة) صالحة لقياس ما اعدت للغرض الذي صممت من

اجله، وانها تتضمن كافة الجوانب التي يجب ان تكون في التحليل من حيث وضوح الفقرات

والابعاد وان تكون مفهومة للمستجيبين من أفراد العينة وذلك كما يلي:

اختبار ثبات اداة الدراسة (الاعتمادية Reliability) :

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام مقياس Alpha Cronbach وذلك من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة، الذي يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة. والجدول رقم (7) يوضح نتائج القياس لكل من متغيرات الاستبانة وفقراتها.

جدول (7) معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبانة وفقراتها

المتغير	قيمة α	الدلالة Sig.	
1	0.823	0.000	إدارة المخاطر الاستراتيجية
1 – 1	0.798	0.000	مخاطر الوثائق والمعلومات
2 – 1	0.741	0.000	مخاطر السمعة التنظيمية
3 – 1	0.824	0.000	مخاطر الثقافة التنظيمية
4 – 1	0.766	0.000	مخاطر الموارد البشرية
2	0.862	0.000	تحقيق النجاح الاستراتيجي
1 – 2	0.844	0.000	التطوير المخطط
2 – 2	0.809	0.000	تمكين العاملين
3 - 2	0.799	0.000	التخطيط الاستراتيجي

يلاحظ من الجدول رقم (7) ان قيمة Alpha Cronbach لمتغيرات الدراسة تراوحت بين (0.823) لمتغير إدارة المخاطر الاستراتيجية و (0.862) لمتغير تحقيق التطوير التنظيمي. مما يشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وهذا يشير إلى درجة من الثبات العالي تتمتع به الاستبانة لذا فهي صالحة للغرض الذي صممت من اجله.

6.3 الأساليب الإحصائية :

اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية المتنوعة والمناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة،
مطبقةً برمجية (SPSS V.22) للحصول النتائج المتعلقة بالجوانب الوصفية والاستدلالية وتضمن الأساليب
ما يلي:

1. الإحصاء الوصفي التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.
3. اختبارات التحليل القبلي لمتغيرات الدراسة والتي تشمل التوزيع الطبيعي، ومعامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة للتأكد من إمكانية تطبيق اختبار الانحدار المتعدد.
4. معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس المستوى بالنسبة للمتوسط لمتغيرات الدراسة، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية :

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناءً على ذلك يكون القرار للمستوى بالنسبة للمتوسط على النحو التالي: المنخفضة (من 1 - أقل من 2.33) ، والمتوسطة (من 2.34 - أقل من 3.67)، والمرتفعة (من 3.67 فأكثر)

One sample T-test لعينة واحدة T- اختبار

تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 مقدمة

الهدف من هذا الفصل هو تحليل البيانات التجريبية التي تم جمعها من خلال الاستبيان من أجل تقديم صورة حقيقية عن العلاقة السببية بين إدارة المخاطر الاستراتيجية ونجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ، حيث تناول القسم الأول اختبار التوزيع الطبيعي. والثاني يدور حول التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وابعادها، والذي تم تحليله ومناقشته، والثالث يدور حول تحليل البيانات قبل الدخول في تحليل الانحدار للتأكد من مدى ملائمة البيانات لتحليل الانحدار ، وأخيراً القسم الرابع هو اختبار الفرضيات.

2.4 التوزيع الطبيعي

اختبار Kolmogorov-Smirnov هو اختبار اجرائي لعينة واحدة وظيفته مقارنة التوزيع التراكمي لدالة المتغير مع تحديد التوزيع النظري للعينة، والذي قد يكون طبيعياً أو منتظماً أو Poisson أو أسّي. ويتم حساب Kolmogorov-Smirnov Z الفروق الكبيرة في القيمة المطلقة بين وظائف التوزيع التراكمي المحسوب والمجدول. كما يختبر ملائمة البيانات من حيث هيكلتها قد جاءت بشكل معقول في التوزيع المحدد، حيث تتطلب العديد من الاختبارات ان تكون بيانات المتغيرات وابعادها موزعة بشكل طبيعي، ويمكن استخدام اختبار Kolmogorov – Smirnov المكون من عينة واحدة لاختبار مدى تشكل التوزيع الطبيعي للبيانات

Henry and Thode, 2002

جدول (8) اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov		المتغير وأبعاده	الرقم
P – Value	Statistic		
0.411	0.818	إدارة المخاطر الاستراتيجية	1
0.658	0.605	مخاطر الوثائق والمعلومات	1 – 1
0.488	0.942	مخاطر السمعة التنظيمية	2 – 1
0.893	0.854	مخاطر الثقافة التنظيمية	3 – 1
0.615	0.744	مخاطر الموارد البشرية	4 – 1
0.344	0.849	تحقيق النجاح الاستراتيجي	2
0.198	0.752	التطوير المخطط	1 – 2
0.288	0.691	تمكين العاملين	2 – 2
0.741	0.729	التخطيط الاستراتيجي	3 – 2

يوضح الجدول (8) نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي، حيث قيمة p لكل متغير أكبر من (0.05)، وعليه فإن التحليل يثبت أن التوزيع يأخذ شكل التوزيع الطبيعي للبيانات، وبالتالي فإن صلاحية التحليل تشير إلى إمكانية إجراء تحليل البيانات الإحصائية دون مشكلات إحصائية.

3.4 تحليل البيانات الوصفية

أولاً: إدارة المخاطر الاستراتيجية

تم استخدام اختبار (t) لعينة واحدة لاختبار ما إذا كانت آراء المبحوثين في محتوى الفقرات إيجابية (يعني قيمة المتوسط الحسابي أكبر من (3) وقيمة أقل من (0.05)، أو آراء المبحوثين في محتوى الفقرات محايدون (قيمة أكبر من (0.05)، أو آراء المبحوثين في محتوى الفقرات سلبية (يعني قيمة المتوسط الحسابي أقل من (3) وقيمة p أقل من (0.05).

1. مخاطر الوثائق والمعلومات

جدول (9) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر الوثائق والمعلومات

الترتيب	P – value	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مخاطر الوثائق والمعلومات	الرقم
1	0.000	45.18	0.59	4.60	تحرص الهيئة تدقيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة لديها	1
2	0.000	35.09	0.69	4.43	تتحوط الهيئة البيانات والمعلومات بنسخ متعددة خوفا من تسربها أو تلفها	2
4	0.000	38.19	0.72	4.39	تعتمد الهيئة ترتيبات فنية مهنية لوضع جدران نارية بحيث تكون شبكة معلوماتها عصبية على الاختراق	3
3	0.000	42.19	0.62	4.42	تقفل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك الانظمة المخترقة لديها حرصا منها على حماية الانظمة المخزنة للبيانات والمعلومات	4
5	0.000	30.22	0.94	3.89	تعزز هيئة الزكاة والضريبة والجمارك التوعية بامن المعلومات عند العاملين لديها	5

		مرتفع		4.35	اجمالي فقرات المتغير	
--	--	-------	--	------	----------------------	--

يوضح الجدول (9) ان المتوسط الحسابي للفقرة (1) التي تنص تحرص الهيئة على تدقيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة لديها يساوي 4.60، وقيمة اختبار (1) - 45.18 ، وقيمة $P = 0.000$ وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يشير إلى دلالة إيجابية من المبحوثين حول هذه الفقرة، لذلك يكون متوسط هذا العنصر أكبر بكثير من القيمة الافتراضية 3 وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا العنصر بدرجة مرتفعة. كذلك بالنظر إلى الجدول اعلاه يلاحظ ان الفقرة (5) التي تنص على " تعزز الهيئة الزكاة والضريبة والجمارك التوعية بامن المعلومات عند العاملين لديها ان متوسطها بلغ (3.89)، وقيمة اختبار $t = 30.22$ ، وقيمة $P = 0.000$ وهو أصغر من مستوى الأهمية 0.05 لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، لذلك يكون متوسط هذا العنصر أكبر بكثير من القيمة الافتراضية 3 وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا العنصر بدرجة مرتفعة. كما يلاحظ ان متوسط بعد مخاطر الوثائق والمعلومات بلغ (4.35) لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك كون متوسط هذا البعد أكبر بكثير من القيمة المفترضة (3)

بشكل عام، تظهر جميع نتائج بيانات البعد المتعلق بمخاطر الوثائق والمعلومات أن غالبية المشاركين وافقوا على ما جاءت به الفقرات المتعلقة بهذا البعد وهذا يشير إلى أن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لديها مخاطر حقيقة تتعلق بتدقيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة لديها وتحرص على ذلك وتتحوط الهيئة البيانات والمعلومات بنسخ متعددة خوفا من تسربها او تلفها، معتمدة على مجموعة من الترتيبات الفنية والمهنية لوضع جدران نارية بحيث تكون شبكة معلوماتها عصبية على الاختراق، وكذلك تقفل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك الانظمة المخترقة لديها حرصا منها على حماية الانظمة المخزنة للبيانات والمعلومات، مع تعزيزها من خلال التوعية للموظفين حول امن المعلومات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

2. مخاطر السمعة التنظيمية

جدول (10) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر السمعة التنظيمية

الرقم	مخاطر السمعة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P – value	الترتيب
6	تحدد الهيئة الاضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في الخطر.	3.64	0.66	56.72	0.000	2
7	تضع الهيئة خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للهيئة	3.44	0.77	42.59	0.000	5
8	لدى الهيئة إدارة اتصال ملمة بإدارة العلاقات العامة للتواصل مع المستفيدين	3.62	0.59	46.88	0.000	3
9	تحرص الهيئة توضيح المهام والصلاحيات لجميع الجهات لضمان عدم تداخلها	3.59	0.68	35.68	0.000	4
10	لدى الهيئة نظام مؤسسي للرقابة الإدارية وتلقي الشكاوي والتحقيق فيها	3.69	0.72	49.56	0.000	1
*	اجمالي فقرات المتغير	3.60		متوسط		

يوضح الجدول (10) ان المتوسط الحسابي للفقرة (10) التي تنص " لدى الهيئة نظام مؤسسي

للمراقبة الإدارية وتلقي الشكاوي والتحقيق فيها " يساوي 3.69، وقيمة اختبار (t) = 49.59 ، وقيمة P=0.000

وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يشير إلى دلالة إيجابية من المبحوثين حول هذه الفقرة، وذلك

لأن متوسط هذا العنصر أكبر بكثير من القيمة الافتراضية 3 وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا

العنصر بدرجة مرتفعة. كذلك بالنظر إلى الجدول اعلاه يلاحظ ان الفقرة (7) التي تنص على " تضع الهيئة خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للهيئة أن متوسطها بلغ (3.44) ، وقيمة اختبار $t = 42.59$ ، وقيمة $P = 0.000$ وهو أصغر من مستوى الأهمية 0.05 لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك لان متوسط هذا البعد أكبر بكثير من القيمة الافتراضية (3) ، وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا البعد بدرجة مرتفعة. كما يلاحظ أن متوسط بعد مخاطر السمعة التنظيمية بلغ (3.60) لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك كون متوسط هذا البعد أكبر بكثير من القيمة المفترضة (3) كما يشير متوسط البعد إلى موفقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين.

وتشير نتائج التحليل لبعد إدارة مخاطر السمعة التنظيمية إلى أن هناك تحديد من قبل الهيئة للاضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في الخطر، لذا فان الهيئة تضع خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للهيئة، كما ان الهيئة تفعل إدارة اتصال ملمة بإدارة العلاقات العامة للتواصل مع المستفيدين وتحرص على توضيح المهام والصلاحيات لجميع الجهات لضمان عدم تداخلها، وكل هذه الممارسات جاءت بدرجة متوسطة، اما بخصوص النظام المؤسسي المعتمد للرقابة الإدارية وتلقي الشكاوي والتحقيق فيها من قبل الهيئة فقد جاء بدرجة مرتفعة.

3. مخاطر الثقافة التنظيمية

جدول (11): اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر الثقافة التنظيمية

الترتيب	P – value	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مخاطر الثقافة التنظيمية	الرقم
5	0.000	35.47	0.57	3.13	يعامل جميع الموظفين في الهيئة معاملة عادلة، سواء كانوا ذكورا أو أناثا.	11

1	0.000	28.74	0.65	3.73	يحرص قادة الفرق في الهيئة اشراك جميع الأعضاء من مختلف الأعمار في حل المشكلات وصنع القرار.	12
3	0.000	32.55	0.78	3.22	تقوم الإدارة العامة في الهيئة بجذب الأقليات وتوظيفها	13
4	0.000	37.88	0.84	3.17	تشجع الهيئة زيادة التنافس بين الموظفين الاختلافات في الخلفية التعليمية	14
2	0.000	36.22	0.88	3.65	تعامل الهيئة الموظفين معاملة متساوية عندما يتعلق الأمر بالتنوع في الاصول العرقية لهم.	15
		مرتفع		3.38	اجمالي فقرات المتغير	*

يوضح الجدول (11) ان المتوسط الحسابي للفقرة (12) التي تنص "يحرص قادة الفرق في الهيئة اشراك جميع الأعضاء من مختلف الأعمار في حل المشكلات وصنع القرار". يساوي 3.73 ، وقيمة اختبار $t = 28.74$ ، وقيمة $P = 0.000$ وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يشير إلى دلالة إيجابية من المبحوثين حول هذه الفقرة، وذلك لأن متوسط هذا العنصر أكبر من القيمة الافتراضية (3). وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا العنصر بدرجة مرتفعة. كذلك بالنظر إلى الجدول اعلاه يلاحظ ان الفقرة (11) التي تنص على "يعامل جميع الموظفين في الهيئة معاملة عادلة، سواء كانوا ذكورا أو أناثا ان متوسطها بلغ (3.13)، وقيمة اختبار $t = 35.47$ ، وقيمة $P = 0.000$ وهو أصغر من مستوى الأهمية 0.05. لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك لأن متوسط هذا البعد أكبر من القيمة الافتراضية (3)، وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا البعد بدرجة متوسطة. كما يلاحظ ان متوسط بعد مخاطر الثقافة

التنظيمية بلغ (3.38) لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك كون هذا البعد أكبر من القيمة المفترضة (3) كما يشير متوسط البعد إلى موفقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين.

وبلاحظ من نتائج التحليل ان الهيئة تعامل جميع الموظفين فيها معاملة عادلة، سواء كانوا ذكورا أو أناثا، وتقوم الإدارة العامة في الهيئة الداخلية بجذب الأقليات وتوظيفها، وتشجع على زيادة التنافس بين الموظفين بسبب الاختلافات في الخلفية التعليمية كما تحرص الهيئة معاملة الموظفين معاملة متساوية عندما يتعلق الأمر بالتنوع في الاصول العرقية لهم، وقد جاءت جميع الممارسات السالفة الذكر بدرجة متوسطة من حيث اهميتها كمتوسطات حسابية، اما حرص قادة الفرق في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على اشراك جميع الأعضاء من مختلف الأعمار في حل المشكلات وصنع القرار فقد جاءت بدرجة مرتفعة من حيث متوسطها الحسابي دلالة على اهتمام الهيئة على تفصيل فرق العمل فيها كون عملها ونشاطها قائم على هذه السمة التنظيمية.

4. مخاطر الموارد البشرية

جدول (12) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر الموارد البشرية

الترتيب	P – value	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مخاطر الموارد البشرية	الرقم
3	0.000	34.77	0.77	3.88	تحرص الهيئة الاحتفاظ بالمتميزين ودعمهم	16
1	0.000	31.22	0.85	4.06	لدى الهيئة سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالعدالة عند الترشيح لاعضاء اللجان على مستوى الهيئة	17

18	تحرص الهيئة ايجاد البدلاء من الموظفين في مختلف التخصصات	3.69	0.89	38.45	0.000	5
19	تنشئ الهيئة لجنة لكل قسم مهمتها تحديد الاحتياجات الوظيفية للوحدة	3.77	0.72	36.54	0.000	4
20	تضع الهيئة سياسة واضحة موحدة للتعيين وتحدد الشروط وتعلنها للاستقطاب	3.98	0.68	29.98	0.000	2
*	اجمالي فقرات المتغير	3.88		مرتفع		

يوضح الجدول (12) ان المتوسط الحسابي للفقرة (17) التي تنص " لدى الهيئة سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالعدالة عند الترشيح لاعضاء اللجان على مستوى الهيئة" يساوي 4.06، وقيمة اختبار $t = 31.22$ ، وقيمة $P = 0.000$ وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يشير إلى دلالة إيجابية من المبحوثين حول هذه الفقرة، وذلك لان متوسط هذا العنصر أكبر بكثير من القيمة الافتراضية (3). وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا العنصر بدرجة مرتفعة. كذلك بالنظر إلى الجدول اعلاه يلاحظ ان الفقرة (18) التي تنص على تحرص الهيئة ايجاد البدلاء من الموظفين في مختلف التخصصات ان متوسطها بلغ (3.69)، وقيمة اختبار $t = 38.45$ ، وقيمة $P = 0.000$ وهو أصغر من مستوى الأهمية 0.05. لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك لان متوسط هذا البعد أكبر من القيمة الافتراضية (3)، وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا البعد بدرجة مرتفعة. كما يلاحظ أن متوسط بعد مخاطر الموارد البشرية بلغ (3.88) لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك كون متوسط هذا البعد أكبر من القيمة المفترضة (3) كما يشير متوسط البعد إلى موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين.

يلاحظ من نتائج التحليل ان الهيئة تحرص على الاحتفاظ بالمتميزين ودعمهم ولديها سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالعدالة عند الترشيح لاعضاء اللجان على مستوى الهيئة، كما ان هيئة الزكاة

والضريبة والجمارك تحرص على ايجاد البدلاء من الموظفين في مختلف التخصصات، وتندشئ الهيئة لجنة لكل قسم مهمتها تحديد الاحتياجات الوظيفية للوحدة، بالاضافة إلى وضع الهيئة سياسة واضحة موحدة للتعيين وتحدد الشروط وتعلنها للاستقطاب.

ثانيا: تحقيق التطوير التنظيمي

1- التطوير المخطط

جدول (13) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية للتطوير المخطط

الترتيب	P – value	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التطوير المخطط	الرقم
4	0.000	63.22	0.97	3.19	تطابق الهيئة بين المعلومات المقدمة في التدريب والواقع الفعلي الذي يمارسه العاملون	21
1	0.000	61.55	0.89	3.58	تؤمن الهيئة بأهمية تنمية العاملين لديها بما يستجد من مهارات	22
5	0.000	59.88	0.77	3.15	تختار الهيئة الأفراد ذوي الكفاءة لإجراء التطوير فيها	23
2	0.000	58.98	0.68	3.46	تبحث الهيئة باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل فيها	24

25	تحرص الهيئة اجراء التعديلات التنظيمية استعداد لاحداث التطوير المخطط له	3.33	0.69	61.27	0.000	3
*	اجمالي فقرات المتغير	3.34		مرتفع		

يوضح الجدول (13) ان المتوسط الحسابي للفقرة (22) التي تنص " تؤمن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية تنمية العاملين لديها بما يستجد من مهارات يساوي 3.58 ، وقيمة اختبار (t) = 61.55 وقيمة P=0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى دلالة إيجابية من المبحوثين حول هذه الفقرة، وذلك لأن متوسط هذا العنصر أكبر بكثير من القيمة الافتراضية (3). وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا العنصر بدرجة متوسطة. كذلك بالنظر إلى الجدول اعلاه يلاحظ ان الفقرة (23) التي تنص على " تختار وزار هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ة الداخلية الأفراد ذوي الكفاءة لإجراء التطوير فيها ان متوسطها بلغ (3.15) ، وقيمة اختبار (t) = 59.88 ، وقيمة P = 0.000 وهو أصغر من مستوى الأهمية 0.05 لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك لأن متوسط هذا البعد أكبر من القيمة الافتراضية (3)، وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا البعد بدرجة متوسطة. كما يلاحظ ان متوسط بعد التطوير المخطط بلغ (3.34) لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك كون متوسط هذا البعد أكبر من القيمة المفترضة (3) كما يشير متوسط البعد إلى موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين. وبالنظر إلى نتائج التحليل المتعلق ببعد التطوير المخطط يلاحظ ان هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تطابق بين المعلومات المقدمة في التدريب والواقع الفعلي الذي يمارسه العاملون، كما تؤمن الهيئة بأهمية تنمية العاملين لديها بما يستجد من مهارات وتختار الموظفين ذوي الكفاءة لإجراء التطوير فيها، وتحاول البحث باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل فيها وذلك نتيجة حرصها على اجراء التعديلات التنظيمية استعدادا لاحداث التطوير المخطط له.

2. تمكين العاملين

جدول (14) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لتمكين العاملين

الترتيب	P – value	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تمكين العاملين	الرقم
2	0.000	69.22	0.97	3.66	تساهم الهيئة في تمكين العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات	26
3	0.000	67.54	0.77	3.62	تتيح الهيئة للعاملين فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	27
1	0.000	54.44	0.68	3.76	تشجع الهيئة العاملين على الآخذ بالمبادرات المتعلقة بتحسين الأداء	28
4	0.000	58.77	0.74	3.47	يستجيب العاملون في الهيئة لتطبيق الأساليب الحديثة في تقديم الخدمات للمستفيدين	29
5	0.000	49.88	0.89	3.38	يتمتع العاملون في الهيئة بالقدرة على الإبداع في تقديم الخدمات للمستفيدين	30
		مرتفع		3.58	اجمالي فقرات المتغير	*

يوضح الجدول (14) أن المتوسط الحسابي للفقرة (28) التي تنص تشجع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك العاملين على الآخذ بالمبادرات المتعلقة بتحسين الاداء يساوي 3.76، وقيمة اختبار (t) = 54.44 ، وقيمة P=0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يشير إلى دلالة إيجابية من المبحوثين حول هذه الفقرة، وذلك لأن متوسط هذا العنصر أكبر بكثير من القيمة الافتراضية (3). وهذا يعني أن المشاركين قد

وافقوا على هذا العنصر بدرجة مرتفعة. كذلك بالنظر إلى الجدول اعلاه يلاحظ ان الفقرة (30) التي تنص على " يتمتع العاملون في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالقدرة على الابداع في تقديم الخدمات للمستفيدين " ان متوسطها بلغ (3.38) ، وقيمة اختبار $t = 49.88$ وقيمة $P = 0.000$ وهو أصغر من مستوى الأهمية 0.05 لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي على هذا البعد بدرجة متوسطة. كما يلاحظ أن متوسط بعد التطوير المخطط بلغ (3.58) لذا يكون وذلك لأن متوسط هذا البعد أكبر من القيمة الافتراضية (3) ، وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك كون متوسط هذا البعد أكبر من القيمة المفترضة (3) كما يشير متوسط البعد إلى موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين.

أظهر التحليل من خلال النتائج ان هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تساهم في تمكين العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات، مما يتيح للعاملين فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما تشجع الهيئة العاملين على الاخذ بالمبادرات المتعلقة بتحسين الاداء، وهذا يشجع العاملين على الاستجابة لتطبيق الاساليب الحديثة في تقديم الخدمات للمستفيدين، مما يتمتع العاملون في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الكويت بالقدرة على الابداع في تقديم الخدمات للمستفيدين.

3. التخطيط الاستراتيجي

جدول (15) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية للتخطيط الاستراتيجي

الرقم	التخطيط الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P – value	الترتيب
31	تبنى الهيئة الموارد البشرية والمعلوماتية لاعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها	3.88	0.75	55.49	0.000	2

32	التخطيط الاستراتيجي لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك قائم على اساس تحقيق الأهداف	3.76	0.89	52.89	0.000	3
33	تقييم الهيئة التخطيط الاستراتيجي على اساس التميز في تقديم الخدمة للمستفيدين	3.56	0.96	49.85	0.000	5
34	تطور الهيئة خططها الاستراتيجية بما ينسجم مع التطورات العالمية في الصناعة الأمنية	3.85	0.72	62.47	0.000	1
35	تجتهد الهيئة في ربط صياغة خططها الاستراتيجية بعمليات التنفيذ لها	3.67	0.67	45.98	0.000	4
*	اجمالي فقرات المتغير	3.74		مرتفع		

يوضح الجدول (15) ان المتوسط الحسابي للفقرة (34) التي تنص تطور الهيئة خططها الاستراتيجية بما ينسجم مع التطورات العالمية في الصناعة الأمنية يساوي 3.85، وقيمة اختبار (1) - 62.47، وقيمة $P = 0.000$ وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يشير إلى دلالة إيجابية من المبحوثين حول هذه الفقرة، وذلك لأن متوسط هذا العنصر أكبر بكثير من القيمة الافتراضية (3). وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا العنصر بدرجة مرتفعة. كذلك بالنظر إلى الجدول اعلاه يلاحظ ان الفقرة (33) التي تنص على تقييم الهيئة التخطيط الاستراتيجي على اساس التميز في تقديم الخدمة للمستفيدين أن متوسطها بلغ (3.56)، وقيمة اختبار $t = 49.85$ ، وقيمة $P = 0.000$ وهو أصغر من مستوى الأهمية 0.05. لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك لأن متوسط هذا البعد أكبر من القيمة الافتراضية (3)، وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا البعد بدرجة متوسطة. كما يلاحظ أن متوسط بعد التخطيط الاستراتيجي

بلغ (3.74) لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابياً، وذلك كون متوسط هذا البعد أكبر من القيمة المفترضة (3) كما يشير متوسط البعد إلى موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين.

4.4 الاختبارات القبلية للبحث في اختبار فرضيات الدراسة

قبل الدخول في تحليل الانحدار لفحص فرضيات الدراسة الحالية، لابد من التحقق عدد من المعاملات الإحصائية التي من بينها معامل تضخم التباين المسموح (VIF) (Variance Inflation Factor)، مع الأخذ بعدم تخطي معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، والتباين المسموح به (Tolerance)، وقيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (0.05)؛ وذلك لضمان ملائمة افتراض أن البيانات لا يوجد بها مشكلات مع تحليل الانحدار ومن عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل إدارة المخاطر الاستراتيجية) وتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الإلتواء (Skewness)، مع مراعاة أن البيانات متبعة التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقع بين (± 1) ، والجدول رقم (94) يبين نتائج الاختبارات

جدول (16) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الإلتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين	التباين المسموح	الالتواء
	VIF	Tolerance	Skewness
مخاطر الوثائق والمعلومات	0.313	1.404	0.370
مخاطر السمعة التنظيمية	0.464	2.156	0.210
مخاطر الثقافة التنظيمية	0.561	1.314	0.266
مخاطر الموارد البشرية	0.463	2.160	0.337

وبلاحظ من الجدول (16) معاملات اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل بأنها تقل عن (10) وتتراوح ما بين (0.313) (0.561)، وأن معاملات اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (1.314 - 2.160)؛ ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال

(Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر الاستراتيجية). وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الإلتواء ايضا (Skewness) حيث تراوحت القيم بين (0.210 – 0.370)

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بإبعادها مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك لتبيان أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بإبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. وكما هو موضح بالجدول (10).

الجدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار المتعدد الأثر ممارسات إدارة المخاطر

الاستراتيجية في نجاح التطوير التنظيمي

ملخص النموذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار Coefficients		المتغير التابع
R ² معامل	R الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig*	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig*	
0.537	0.734	284.389	4	0.000	مخاطر الوثائق والمعلومات	11.9	0.003	نجاح التطوير التنظيمي
					مخاطر السمعة التنظيمية	8.62	0.000	
			190		مخاطر الثقافة التنظيمية	5.34	0.012	
			194		مخاطر الموارد البشرية	9.66	0.000	

يوضح الجدول (17) أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق

والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في نجاح

التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة

إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في الهيئة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.734) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R فقد بلغ (0.537)، أي أن ما قيمته (0.537) من التغيرات في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك هو راجع إلى التغير في ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية). كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.425) المخاطر الوثائق والمعلومات، وقيمة درجة التأثير (0.135) المخاطر السمعة التنظيمية، وقيمة درجة التأثير (0.129) المخاطر الثقافة التنظيمية، وقيمة درجة التأثير (0.386) لمخاطر الموارد البشرية مما يشير إلى أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) يؤدي إلى زيادة في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (284.389) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الأولى وتقبل الفرضية البديلة والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

Ho₁₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمخاطر الوثائق

والمعلومات في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

يوضح الجدول (10) أثر مخاطر الوثائق والمعلومات في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة إحصائية الممارسة مخاطر الوثائق والمعلومات في نجاح التطوير التنظيمي في الهيئة، حيث بلغت قيمة معامل التأثير (0.135) لمخاطر

السمعة التنظيمية، مما يشير إلى أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسة مخاطر السمعة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (8.62) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفريّة الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة والتي نصّها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (as0.05) لممارسة مخاطر السمعة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في الهيئة.

$H_{01.2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر السمعة التنظيمية التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

يوضح الجدول (10) أثر مخاطر السمعة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة إحصائية الممارسة مخاطر السمعة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في الهيئة حيث بلغت قيمة معامل التأثير (0.425) المخاطر الوثائق والمعلومات، مما يشير إلى أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسة مخاطر الوثائق والمعلومات يؤدي إلى زيادة في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة: المحسوبة والتي بلغت (11.98) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفريّة الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة والتي نصّها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة مخاطر الوثائق والمعلومات في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

$H_{01.3}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الموارد البشرية في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

يوضح الجدول (10) أثر مخاطر الموارد البشرية في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة إحصائية الممارسة مخاطر الموارد البشرية في نجاح التطوير التنظيمي في الهيئة حيث بلغت قيمة معامل التأثير (0.129) المخاطر الموارد

البشرية ، مما يشير إلى أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسة مخاطر الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الكويت. ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة : المحسوبة والتي بلغت (5.34) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسة مخاطر الموارد البشرية في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

Ho₁₋₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمخاطر الثقافة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

يوضح الجدول (10) أثر مخاطر الثقافة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة إحصائية الممارسة مخاطر الثقافة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك حيث بلغت قيمة معامل التأثير (0.386) لمخاطر الثقافة التنظيمية، مما يشير إلى أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسة مخاطر الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة : المحسوبة والتي بلغت (9.66) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسة مخاطر الثقافة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

يقدم هذا الفصل مناقشة لأهم النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية والتوصيات المناسبة للمعالجة مواطن الضعف إن وجدت المتعلقة بتأثير إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

2.5 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية

5 - 2 - 1 النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية

أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتباينت المتوسطات الحسابية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بين (3.88) المخاطر الموارد البشرية و (4.35) المخاطر الوثائق والمعلومات، وقد تصدر هذه الأبعاد من حيث مستوى ارتفاع المتوسطات الحسابية، وتلاه بعد مخاطر السمعة التنظيمية بمتوسط بلغ (3.60)، ثم جاء بعد مخاطر الثقافة التنظيمية وأخيراً بمتوسط بلغ (3.38) وبناء على النتائج أعلاه يتبين أن

1. أظهرت نتائج التحليل لبعد ممارسة مخاطر الوثائق والمعلومات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك أنها مرتفعة. ويعزى ذلك إلى الممارسات التي تتبعها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تكون فيها حريصة كل الحرص على تدقيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة في عملها وخصوصاً أن بعض هذه الوثائق والمعلومات تكون أمنية بدرجة عالية وخصوصاً الأفراد الداخلين من دول أجنبية إلى المملكة أو الخروج منها، ومن هنا جاء تحوط هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على البيانات والمعلومات بنسخ متعددة خوفاً من تسربها إلى جهات أخرى لها مصلحة في ضياعها أو تلفها أو حتى تزويرها، لذا

زيادة في الحرص والتحوط على هذه المعلومات والبيانات اعتمدت الهيئة ترتيبات فنية مهنية مثل وضع جدران نارية بحيث تكون شبكة معلوماتها عصبية على الاختراق، وفي حال ان اخترقت بعض الانظمة في الهيئة فان الهيئة تتخذ اجراءاتها الصارمة نحو قفل الانظمة المخترقة لديها حرصا منها على حماية الانظمة المخزنة للبيانات والمعلومات، كما تحرص الهيئة على تعزيز التوعية بأمن المعلومات عند العاملين لديها في الهيئة.

2. جاء مستوى مخاطر الموارد البشرية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من وجهة نظر المبحوثين مرتفعاً، ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى الممارسات التي تقوم بها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من حيث حرص هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وتدعيمهم بشكل كبير وذلك لما تحتاجه مهام هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من ذكاء في انجاز مهامها واتقان وجودة في انجاز المهام، لذا فإن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تتبع سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالعدالة عند الترشيح لاعضاء اللجان على مستوى الهيئة ولذا للتركيز على الأفراد المتميزين للاختيار من بينهم، علاوة أن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تتبع تخطيط الموارد البشرية في نطاق عملها وهذه الممارسة تظهر بشكل جلي كون هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الكويت تحرص على ايجاد البدلاء من الموظفين في مختلف التخصصات ، مع تركيز الهيئة على انشاء لجنة لكل قسم مهمة هذه اللجنة تحديد الاحتياجات الوظيفية لكل قسم او وحدة، كما تركز الهيئة على وضع سياسة واضحة موحدة للتعين وتحدد الشروط وتعلنها للاستقطاب وكل ذلك في سبيل التحوط وتخفيف مصادر الخطر المحيطة بالموارد البشرية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

3. أشارت نتائج التحليل أن مستوى مخاطر السمعة التنظيمية (3.60) في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الكويت جاء متوسطاً. ويعزو الباحث ذلك إلى أن مستوى اهتمام الهيئة بتحديد الاضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في الخطر ليس بمستوى مرتفع او ان توقعاتها لحدوث هذه المخاطر متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، علاوة أن ممارسة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في وضع خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للهيئة لبست بذات المستوى المرتفع، وربما يعود ذلك إلى ان ممارسة الهيئة في الاجهزة البيروقراطية ليست بذلك الاهتمام الكافي من وجهة نظر المبحوثين وذلك بسبب الزامية المراجعة للمواطنين والاجانب للهيئة لذلك فهي لا تهتم بسمعتها التنظيمية الا

ان الهيئة تهتم بعمليات الاتصال والتواصل من خلال ايجادها إدارة اتصال ملمة بإدارة العلاقات العامة للتواصل مع المستفيدين، وتحرص الهيئة توضيح المهام والصلاحيات لجميع الجهات العاملة معها لضمان عدم تداخلها من خلال ايجادها نظام مؤسسي للرقابة الإدارية وتلقي الشكاوي والتحقيق فيها وهذه الممارسة الاخيرة هي التي حازت على مستوى مرتفع وما قبلها جميعها كانت بمستوى متوسط من الممارسة.

4. اشارات نتائج التحليل إلى أن مستوى ممارسات مخاطر الثقافة التنظيمية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك جاء متوسطا (3.38)، حيث اظهرت نتائج التحليل أن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تعامل جميع الموظفين فيها معاملة عادلة، سواء كانوا ذكورا أو أنثاء، مما يشير إلى أن سياسات الهيئة لا يوجد عندها تفرقة بين العاملين ولكن هذه الممارسة جاءت بمستوى متوسط، وفي مقابل ذلك يحرص قادة الفرق في الهيئة اشراك جميع الأعضاء من مختلف الفئات العمرية في حل المشكلات وصنع القرار، وتعمل على جذب الأقليات وتوظيفها مما يشجع على زيادة المنافسة بين الموظفين بسبب الاختلافات في المستوى التعليمي والخلفية العلمية، وتعزيز الهيئة وتطبيقها لسياسة معاملة الموظفين معاملة متساوية عندما يتعلق الأمر بالتنوع في الاصول العرقية لهم، وجميع هذه الممارسات جاءت بمستوى متوسط من حيث الممارسة.

5 - 2 - 2 النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لابعاد نجاح التطوير التنظيمي

أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى ممارسات نجاح التطوير التنظيمي بابعاده (التطوير المخطط، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي) في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وتباينت المتوسطات الحسابية لهذه الممارسات بين (3.34) للتطوير المخطط و (3.74) للتخطيط الاستراتيجي، وتزعم الابعاد من حيث مستوى ارتفاع المتوسطات الحسابية التخطيط الاستراتيجي بمتوسط بلغ (3.74)، وثانيا بعد تمكين العاملين بمتوسط بلغ (3.58)، واخيرا جاء البعد المتعلق بالتطوير المخطط بمتوسط بلغ (3.34) وبناء على النتائج اعلاه يتبين ان:

1. اشارت نتائج التحليل المتعلق ببعد التخطيط الاستراتيجي كاحد ابعاد نجاح التطوير التنظيمي في هيئة

الزكاة والضريبة والجمارك إلى مستوى مرتفع، واطهر المبحوثين استجابات لهذا البعد نتيجة القناعة المتولدة لديهم حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في هئتهم وخصوصا حول الممارسات المتعلقة بهيئة الهيئة الموارد البشرية والمعلوماتية اللازمة لاعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، اذ يلاحظ ان هناك ربط وموافقة من قبل المبحوثين حول ممارسات التخطيط والتنفيذ للخطط الاستراتيجية التي يتم صياغتها وتنفيذها مما يعني متابعة عمليات الصياغة والتنفيذ لهذه الخطط، وانعكس هذا التخطيط يكمن في الاساس القائم على تحقيق الأهداف بشكل يعزز امكانية تقييم اداء الهيئة على اساس التميز في تقديم الخدمة للمستفيدين، لذا فان الهيئة على تواصل دائم مع كثير من التحديات والتطورات في مجال الصناعة التي تعمل فيها خصوصا في بما ينسجم مع التطورات العالمية في الصناعة الامنية.

2. بينت نتائج التحليل أن مستوى تمكين العاملين كاحد ابعاد نجاح التطوير التنظيمي جاء متوسطا،

وانعكاس هذا المستوى انما مرده إلى الأهمية المتوسطة للمبحوثين حول فقرات هذا البعد حيث يلاحظ من اجابات المبحوثين أن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تساهم في تمكين العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات، لذا فهذه الممارسة هي ليست تمكين للعاملين بالمعنى الحقيقي وانما تدريب على ممارسة التمكين ، وايضا تتيح هيئة الزكاة والضريبة والجمارك للعاملين فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، فاتاحة الفرصة ايضا هي شكل من اشكال التدريب وتشجيع الهيئة العاملين على الأخذ بالمبادرات المتعلقة بتحسين الاداء، والاستجابة لتطبيق الاساليب الحديثة في تقديم الخدمات للمستفيدين من قبل الموظفين وتمتع العاملون في الهيئة بالقدرة على الابداع في تقديم الخدمات للمستفيدين كل كل من الممارسات التي تشجع الهيئة على السير بخطى سريعة نحو تمكين العاملين في أعمالهم وانجاز مهام الهيئة .

3. اخيرا اظهرت نتائج التحليل إلى أن ممارسة التطوير المخطط جاءت كممارسة بمستوى متوسط

وجاءت في المرتبة الاخيرة كاحد ممارسات نجاح التطوير التنظيمي، وانعكاس ذلك يأتي من خلال اجابات المبحوثين حول الممارسات التي تناول بعد التطوير المخطط والتي منها مطابقة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بين المعلومات المقدمة في التدريب والواقع الفعلي الذي يمارسه العاملون بحيث يكون هناك تفعيل بين الواقع النظري والتطبيقي ولكن هذا الاهتمام كان بمستوى متوسط ، كما ان

الهيئة تؤمن بأهمية تنمية العاملين لديها بما يستجد من مهارات، وتختار الأفراد ذوي الكفاءة الإجراء التطوير فيها، وهي تبحث باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل فيها، وهي تحرص على اجراء التعديلات التنظيمية استعداد لاجداث التطوير المخطط له، وجميع هذه الممارسات نحو التطوير المخطط جاءت بمستوى متوسط في هذه الهيئة .

3.5 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في نجاح التطوير التنظيمي في الهيئة. وتشير نتائج الفرضية المتعلقة بممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية ومخاطر الثقافة التنظيمية) في نجاح التطوير التنظيمي في الهيئة على أهمية وتأثير هذه الممارسات جميعها، مما يشير إلى أن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الكويت تتبع ممارسة مخاطر الوثائق والمعلومات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الكويت بدرجة مرتفعة وتطبيقها الممارسات تتمثل في حرصها الدقيق على البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة في عملها وخصوصا ان بعض هذه الوثائق والمعلومات تكون أمنية بدرجة عالية وخصوصا الأفراد الداخلين من دول أجنبية إلى المملكة أو الخروج منها، ومن هنا جاء تحوط هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على البيانات والمعلومات بنسخ متعددة خوفا من تسربها إلى جهات أخرى لها مصلحة في ضياعها أو تلفها أو حتى تزويرها، كما يتمثل هذا الأثر في ممارسة مخاطر الموارد البشرية حيث جاءت مرتفعة. ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى قدرة الهيئة الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وتدعمهم بشكل كبير وذلك لما تحتاجه مهام هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من ذكاء في انجاز مهامها واتقان وجودة في انجاز المهام، لذا فإن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تتبع سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالعدالة عند الترشيح لاجضاء اللجان على مستوى الهيئة ولذا للتركيز على الأفراد المتميزين للاختيار من بينهم، علاوة أن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تتبع تخطيط الموارد البشرية في نطاق

عملها وهذه الممارسة تظهر بشكل جلي كون هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الكويت تحرص على ايجاد البدلاء من الموظفين في مختلف. ويظهر أثر هذه الممارسات ايضا في ممارسة الهيئة لمخاطر السمعة التنظيمية ولكن هذا الاثر كان متوسط ويعزو الباحث ذلك إلى أن مستوى اهتمام الهيئة بتحديد الاضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في الخطر ليس بمستوى مرتفع او ان توقعاتها لحدوث هذه المخاطر متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة. واخيرا فان أثر ممارسة مخاطر الثقافة التنظيمية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الكويت جاء متوسطا، حيث أظهرت نتائج التحليل أن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تعامل جميع الموظفين فيها معاملة عادلة، سواء كانوا ذكورا أو أنثاء، مما يشير إلى أن سياسات الهيئة لا يوجد عندها تفرقة بين العاملين ، وفي مقابل ذلك يحرص قادة الفرق في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على اشراك جميع الأعضاء من مختلف الفئات العمرية في حل المشكلات وصنع القرار، وتعمل على جذب الأقليات وتوظيفها مما يشجع على زيادة المنافسة بين الموظفين بسبب الاختلافات في المستوى التعليمي والخلفية العلمية. كل هذه الممارسات لكن لها أثر في نجاح التطوير التنظيمي وان اختلفت مساهمة كل ممارسة من هذه الممارسات الإدارة المخاطر الاستراتيجية في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) المخاطر الوثائق والمعلومات في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. وتشير نتائج الفرضية المتعلقة بممارسة مخاطر الوثائق والمعلومات في التطوير التنظيمي في الهيئة أهمية وتأثير هذه الممارسة بجميع اجراءاتها المتمثلة في حرص الهيئة تدقيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة لديها، وتحوطها على البيانات والمعلومات بنسخ متعددة خوفا من تسربها أو تلفها، معتمدة على ترتيبات فنية مهنية لوضع جدران نارية بحيث تكون شبكة معلوماتها عصرية على الاختراق، ومحاولتها قفل الانظمة المخترقة لديها حرصا منها على حماية الانظمة المخزنة للبيانات والمعلومات، معززة التوعية با من المعلومات عند العاملين لديها، كل هذه الاجراءات المتعلقة بالوثائق ($\alpha \leq 0.05$) والمعلومات مهمة ومثمرة في نجاح عملية التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر السمعة التنظيمية التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. وتدل هذه النتيجة على أن

ممارسات مخاطر السمعة التنظيمية تؤثر في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تتطلب من هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من العاملين تحدد الاضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في الخطر، على أن تضع الهيئة خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للهيئة ، وذلك من خلال انشائها إدارة اتصال ملزمة بإدارة العلاقات العامة للتواصل مع المستفيدين، بحيث تكون هذه الهيئة حريصة على توضيح المهام والصلاحيات لجميع الجهات لضمان عدم تداخلها، وهذا يتطلب من الهيئة ايجاد نظام مؤسسي للرقابة الإدارية وتلقي الشكاوي والتحقيق فيها، كل هذه الممارسات تسهم اسهاما كبيرا في نجاح عملية التطوير التنظيمي في الهيئة.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الموارد البشرية في نجاح

التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك اشارت النتائج إلى أن ممارسة مخاطر الموارد البشرية في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من حيث حرص الهيئة الاحتفاظ بالمتميزين ودعمهم وذلك باتباعها سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالعدالة عند الترشيح لاعضاء اللجان على مستوى الهيئة ، ومحاولتها ايجاد البدلاء من الموظفين في مختلف التخصصات، حيث تنشئ الهيئة لجنة لكل قسم مهمتها تحديد الاحتياجات الوظيفية للوحدة، ورسمها سياسة واضحة موحدة للتعيين وتحدد الشروط وتعلنها للاستقطاب.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) المخاطر الثقافية التنظيمية في

نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. اشارت النتائج إلى أن ممارسة مخاطر الثقافة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك جاءت متوسطة وترتكز هذه المخاطر من حيث تعامل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لجميع الموظفين فيها معاملة عادلة، سواء كانوا ذكورا أو أناثا ، بمعنى أنها لا تميز أو تفوق بين الأفراد من حيث النوع الاجتماعي ، وحرص قادة الفرق فيها على اشراك جميع الأعضاء من مختلف الأعمار في حل المشكلات وصنع القرار، وقيام الإدارة العامة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بجذب الأقليات وتوظيفها وذلك الاستفادة من التنوع العرقي والبيئي لهؤلاء الأفراد مما يشجع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على زيادة التنافس بين الموظفين بسبب الاختلافات في الخلفية التعليمية والفكرية ، وهذا ينعكس في تعامل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك مع الموظفين معاملة متساوية عندما يتعلق الأمر بالتنوع في الاصول العرقية لهم

4.5 التوصيات

بناءً على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج ، لذا يأمل الباحث من اصحاب القرار ومتخذيه وصانعيه الاخذ بالتوصيات التي تنسجم مع واقع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والتي هي على النحو التالي:

1. أن تضع الهيئة خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للهيئة لما لهذه الخطة من تعزيز سمعة الهيئة وشهرتها.
2. ضرورة أن يعامل جميع الموظفين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك معاملة عادلة، سواء كانوا ذكورا أو أناثا، حيث اشارت هذه الممارسة إلى انخفاض اهميتها بين المبحوثين مما يتطلب من الهيئة تحسينها، من خلال ليجاد خطة توعية واجراءات في عملية الاستقطاب تعتمد على الكفاءة والمهارات الوظيفية وايجاد نظام حوافر واشراك للاناث في العديد من الممارسات جنبا إلى جنب مع الذكور في المهام الوظيفية.
3. ان تختار هيئة الزكاة والضريبة والجمارك الأفراد ذوي الكفاءة لإجراء التطوير فيها وان يكون هناك اسس قائمة على المعايير الدقيقة والمضبوطة ولبس معايير ارتجالية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
4. القيام بدراسات جديدة تسعى إلى فهم تأثير ابعاد اخرى لإدارة المخاطر الاستراتيجية على الرشاقة الاستراتيجية ورشاقة القوى العاملة في الهيئات وشركات ذات طبيعة صناعية.
5. اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، لذا فهي ليست خالية من التحيز، ويوصي الباحث باستخدام اساليب بحثية اخرى منها المقابلة لتعزيز فهم أفضل للظواهر البحثية.

Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic risk management practices, with its dimensions (document and information risks, organizational reputation risks, cultural and organizational risks, and human resource risks), on the success of organizational development, with its dimensions (planned development, employee adaptation, and strategic planning) in the Zakat, Tax, and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia. The study population consisted of all directors, their deputies, department heads, and employees in this authority, with a sample size of 195 respondents. To achieve the study's objectives and test its hypotheses, the descriptive-analytical method was used through a questionnaire as the main tool for data collection.

The study's findings revealed a statistically significant impact of strategic risk management practices, with its dimensions (document and information risks, organizational reputation risks, cultural and organizational risks, and human resource risks), on the success of organizational development, with its dimensions (planned development, employee adaptation, and strategic planning) in the Zakat, Tax, and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study recommended that the authority should develop a specific plan to maintain its mental image, as this plan would enhance the authority's reputation and fame. It also recommended that the Zakat, Tax, and Customs Authority should select competent individuals for its development processes based on precise and rigorous standards rather than improvisational criteria.

Keywords: Strategic Risk Management Practices, Success of Organizational Development, Zakat, Tax, and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، ياسر عبدالله عبدالعال، و محمد، محمد سعد. (2023). دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص: الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر الاستراتيجية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع3، 279 - 305. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444524>
2. أحمد، روضة عادل طلبه شمعة رانية عبد المنعم محمود، وحمودة، منى أحمد محمد. (2023) تأثير الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة على السلوك الابتكاري للعاملين، مجلة البحوث المالية والتجارية، 24-1:1
3. بدر، باسمه (2023) الاستشراف الإستراتيجي وأثره في إدارة المخاطر المؤسسية: الأثر المعدل للحوسبة السحابية دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا. مجلة رماح للبحوث والدراسات 76 27-102
4. تتاح، رانية (2023) القيادة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المخاطر : دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي مجلة أبحاث ودراسات 363-342
5. جمعة، محمد وتايه إبراهيم، وعنيد رشيد (2022) أثر المنظمات الريادية في تعزيز الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في منظمة دبال العامة للصناعات الكهربائية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية 2 (4) 21-1
6. حسن إبراهيم والعامري فراس (2022) تأثير إعادة الهيكلة في الأداء الاستراتيجي، بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري منظمة نفط ميسان. مجلة الادارة والاقتصاد، 6 (133) 72-55
7. الحسيني، عبد الله بن حمود بن محمد (2022) أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر الأثر المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية. دراسة دكتوراه غير منشورة قسم إدارة الاعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية الأردن.

8. الحواجرة، كامل محمد يوسف. (2020). التأثير المعدل لإدارة المعرفة بين ممارسات إدارة المخاطر

الاستراتيجية وريادة الأعمال الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشي لتنمية البادية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج16، ع3 ، 647 - 679. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1069806>

9. الحوامدة، منال محمد محمود، و العزب، حسين محمد عقيل. (2023). أثر ممارسات إدارة المخاطر

الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1467243>

10. خليل، سهاد (2022) الإدراك الاستراتيجي وإدارة المخاطر في الدراسات الاستراتيجية المنهجية

والتطبيق، قضايا سياسية، (68) 99-77

11. خميس، لمى هادي (2020) المهارات الناعمة للموارد البشرية وأثرها في الاداء الإستراتيجي، مجلة

الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة بغداد، 26

12. الرواضية، وليد (2023) أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية

الحكومية مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية. 116-77(4):38

13. السبيعي، عبدالعزيز بدر سعود، و العظامات، عبدالله مطر نجم. (2019). أثر ممارسات إدارة

المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت (رسالة ماجستير

غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/975878>

14. سعيد، وفاء فنجري (2023). تأثير الرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات

دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 323:2-350

15. الشويرف، عبدالله مفتاح، أبو شيبه، إبراهيم علي، و زبلح، علي حسين. (2021). أثر التطوير

التنظيمي على موثوقية المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية في شركات التأمين العاملة بمدينة

مصراته. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج8، ع2 ، 40 - 70. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1249311>

16. صالح، أسيل، والرّبيعي، خلود (2018)، إدارة الخطر وأثرها في مواجهة الحوادث وإصابات العمل في

الشركات الصناعية مجلة دراسات محاسبية ومالية 197-2012 ، (1342) |

17. ضيف، علاء الدين توفيق إبراهيم. (2021). أثر العلاقة المشتركة بين استراتيجية الأعمال

واستراتيجية إدارة الأرباح على خطر الإفلاس: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة بسوق الأسهم

السعودي. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، مج5، ع1 ، 1 - 72. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1157368>

18. العبيدي، صفاء ناصر علي الطيب عبد الجبار، والشرجي، عبد الرحمن محمد. (2023) خارطة

استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية. مجلة مركز جزيرة

العرب للبحوث التربوية والإنسانية (2016) 27-1

19. عرنوس، محمد حسن عبده. (2018). أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة

تطبيقية على قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3 ، 177 -

199. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1066320>

20. العضياني، ريم عبدالرحمن، و غيث، نرفانا عبدالرحمن سيد. (2021). أثر القيادة الخادمة على

التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفى شرق جدة العام بمحافظة جدة. المجلة العربية

للعلوم الاجتماعية، ع19، ج3 ، 134 - 172. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1151002>

21. الفتلاوي، حسين والشمري، احمد (2022) تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة

الاستراتيجية، مجلة الريادة للمال والاعمال 3 (22) 27-2

22. الكبسي صلاح الدين عواد، والحديثي، شمس معزز إسكندر، (2017). تأثير العناصر الأساسية لإدارة

المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد. مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية (23) (99)

23. محمود احمد وعبد الله مازن (2022) متطلبات الريادة الاستراتيجية وأثرها في العمليات المصرفية

دراسة تحليلية لعينة من المصارف الاهلية العراقية. مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية،

3 (4) 261-278

24. المعموري، قاسم (2021) تأثير الريادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية المستدامة للشركات

الصناعية دراسة تطبيقية في المنظمة العامة لصناعة السممت الجنوبية معمل سممت الكوفة مجلة

وارث العلمية، 3 (3) 235 25.

25. نجم، رامي ابراهيم عبدالعال، و سمور، أكرم إسماعيل حسن. (2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية

على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة).

الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1027710>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abuanzeh, A. A., Qtaishat, G. M., Sakher, S., Al-eassa, A. A., & Alshurideh, M. (2022), November). The Role of Strategic Entrepreneurship Requirements in Promoting Competitive Advantage at Al-Balqa Applied University. In International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics (pp. 527-539). Cham: Springer International Publishing.
2. Adhikara, M. A., Maslichah, Diana, N. & Basjir, M. (2022). Organizational Performance in Environmental Uncertainty on the Indonesian Healthcare Industry: A Path Analysis. Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 11(2), <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0058> 365.
3. Akbar, F., Khan, R.A., Wadood, F., & Bin Bon, A.T. (2020). Entrepreneurial orientation dimension affects firm performance: A perspective from the Malaysian furniture industry. Entrepreneurial Business and Economics Review. 8(4), 157-181. doi: <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.08>
4. Alamry, S. J. M., Al-Attar, H. A., & Salih, A. S. (2022). The effect of using the Balanced Scorecard (BSC) on reducing the financial and administrative corruption in Iraqi

- Government Units. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 4(1), 67-83.
5. Alawattegama, K.(2018). The Effect of Enterprise Risk Management (ERM) on Firm Performance: Evidence from the Diversified Industry of Sri Lanka. *Journal of Management Research*, 10(1), 75-93.
 6. Al-Hakimi, M.A., Borade, D.B., & Saleh, M.H. (2022). The mediating role of innovation between entrepreneurial orientation and supply chain resilience. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4). 592-616. doi: <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2020-0376>
 7. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Strategic leadership effectiveness and its influence on organizational effectiveness. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(2).
 8. Al-Mamary, Y.H., & Alshallaqi, M. (2022). Impact of autonomy, innovativeness, risk-taking, proactiveness, and competitive aggressiveness on students' intention to start anew venture. *Journal of Innovation & Knowledge*, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100239> 7(4),100239.
 9. Cabler, K.(2018). The Impact of Organizational Development (OD) Methodology on Leadership Training: A More Intentional Consulting Approach. *Journal of Practical Consulting*, 6(1), Summer, 37-45.
 10. Ochmen, J., Olechowski. A., Kenley, R. & Ben-Daya, M. (2014). Analysis of the effect of risk management practices on the performance of new product development programs. *Technovation*, 34(8), 441-453.

11. Tara, F. (2017). Developing organizational practices of ecological sustainability: A learning perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(7), 632-645, <https://doi.org/10.1108/01437730710823888>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح

التطوير التنظيمي " دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك "

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ من 25 - أقل من 30 سنة ☐ من 30 - أقل من 40 سنة ☐ من 40 - أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم متوسط فما دون ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف
- 5- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - أقل من 10 سنوات ☐ من 10 - أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

ثانيا محاور الاستبيان

✍ المحور الأول: إدارة المخاطر الاستراتيجية، ضع إشارة (✓) في

المربع المناسب للاختيار:

البعد					أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض
					بشدة				بشدة
مخاطر الوثائق والمعلومات									
تحرص الهيئة تدقيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة لديها									
تتحوط الهيئة البيانات والمعلومات بنسخ متعددة خوفا من تسربها أو تلفها									
تعتمد الهيئة ترتيبات فنية مهنية لوضع جدران نارية بحيث تكون شبكة معلوماتها عصبية على الاختراق									
تقفل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك الانظمة المخترقة لديها حرصا منها على حماية الانظمة المخزنة للبيانات والمعلومات									
تعزز هيئة الزكاة والضريبة والجمارك التوعية بامن المعلومات عند العاملين لديها									
مخاطر السمعة التنظيمية									
تحدد الهيئة الاضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في الخطر.									

					تضع الهيئة خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للهيئة
					لدى الهيئة إدارة اتصال ملمة بإدارة العلاقات العامة للتواصل مع المستفيدين
					تحرص الهيئة توضيح المهام والصلاحيات لجميع الجهات لضمان عدم تداخلها
					لدى الهيئة نظام مؤسسي للرقابة الإدارية وتلقي الشكاوي والتحقيق فيها
مخاطر الثقافة التنظيمية					
					يعامل جميع الموظفين في الهيئة معاملة عادلة، سواء كانوا ذكورا أو أناثا.
					يحرص قادة الفرق في الهيئة اشراك جميع الأعضاء من مختلف الأعمار في حل المشكلات وصنع القرار.
					تقوم الإدارة العامة في الهيئة بجذب الأقليات وتوظيفها
					تشجع الهيئة زيادة التنافس بين الموظفين الاختلافات في الخلفية التعليمية
					تعامل الهيئة الموظفين معاملة متساوية عندما يتعلق الأمر بالتنوع في الاصول العرقية لهم.
مخاطر الموارد البشرية					
					تحرص الهيئة الاحتفاظ بالمتميزين ودعمهم

					لدى الهيئة سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالعدالة عند الترشيح لأعضاء اللجان على مستوى الهيئة
					تحرص الهيئة ايجاد البدلاء من الموظفين في مختلف التخصصات
					تنشئ الهيئة لجنة لكل قسم مهمتها تحديد الاحتياجات الوظيفية للوحدة
					تضع الهيئة سياسة واضحة موحدة للتعيين وتحدد الشروط وتعلنها للاستقطاب

✍️ **المحور الثاني: تحقيق التطوير التنظيمي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب للاختيار:**

المربع أوافق معارض بشدة					
التطوير المخطط					
					تطابق الهيئة بين المعلومات المقدمة في التدريب والواقع الفعلي الذي يمارسه العاملون
					تؤمن الهيئة بأهمية تنمية العاملين لديها بما يستجد من مهارات
					تختار الهيئة الأفراد ذوي الكفاءة لإجراء التطوير فيها
					تبحث الهيئة باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل فيها
					تحرص الهيئة اجراء التعديلات التنظيمية استعداد لاحداث التطوير المخطط له
تمكين العاملين					
					تساهم الهيئة في تمكين العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات
					تتيح الهيئة للعاملين فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم

					تشجع الهيئة العاملين على الأخذ بالمبادرات المتعلقة بتحسين الأداء
					يستجيب العاملون في الهيئة لتطبيق الأساليب الحديثة في تقديم الخدمات للمستفيدين
					يتمتع العاملون في الهيئة بالقدرة على الابداع في تقديم الخدمات للمستفيدين
التخطيط الاستراتيجي					
					تهيئ الهيئة الموارد البشرية والمعلوماتية لاعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها
					التخطيط الاستراتيجي لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك قائم على اساس تحقيق الأهداف
					تقيم الهيئة التخطيط الاستراتيجي على اساس التميز في تقديم الخدمة للمستفيدين
					تطور الهيئة خططها الاستراتيجية بما ينسجم مع التطورات العالمية في الصناعة الأمنية
					تجتهد الهيئة في ربط صياغة خططها الاستراتيجية بعمليات التنفيذ لها

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of risk mangement

**The impact of practicing transformational leadership
on administrative creativity, an applied study on the
Development Investment Association in the Kingdom
of Saudi Arabia.**

Preparation

Sultan Mohammed Alqahtani 233001829

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1445-2024