جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر

أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي

دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الرياض

إعداد/

فهد محمد سعد الشمري

242000586

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي: 2024

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة:

تعتبر إدارة المخاطر المؤسسية أحد الأبعاد الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي في مختلف المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، وتشير إدارة المخاطر المؤسسية إلى مجموعة العمليات المنهجية التي تهدف إلى تحديد وتقييم المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، ووضع استراتيجيات للتعامل معها وتخفيف آثارها السلبية، هذا النوع من الإدارة يعتمد على تحليل المخاطر بطرق علمية ومدروسة لضمان استدامة المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تعد هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية إحدى المؤسسات الحكومية الحيوية التي تساهم في تعزيز الاقتصاد الوطني وضمان التزام الأفراد والشركات بالقوانين واللوائح المتعلقة بالزكاة والضرائب والجمارك، وتحقيق الأداء المؤسسي العالي في هذه الهيئة يتطلب تعزيز فعالية النظام الإداري ورفع كفاءة العمليات بشكل مستمر، وهنا تبرز أهمية تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في هذه الهيئة، حيث يسهم بشكل كبير في تحقيق التوازن بين تقليل المخاطر وتعزيز الأداء المؤسسي.

يتضمن تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في الهيئة تقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها، سواء كانت مخاطر مالية، أو قانونية، أو تشغيلية، وكما يشمل التطبيق تحسين القدرة على التنبؤ بالمشاكل المحتملة قبل حدوثها، واتخاذ التدابير اللازمة للحد من تأثيرها، وأن الاستفادة من هذا النموذج يساعد الهيئة في تعزيز عملياتها وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى، مما يساهم في تحسين أدائها المؤسسي في ظل تحديات البيئة الاقتصادية والاجتماعية المتغير(الشديفات وصيام، 2022).

إن تأثير تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في الهيئة يتطلب فحصاً شاملاً للممارسات التي تعتمد عليها الهيئة في تقييم المخاطر، بالإضافة إلى تحليل كيف يمكن للهيئة أن

تستفيد من هذه الممارسات لتحسين الأداء العام، ومن خلال هذه الدراسة، سيتم تقييم فعالية النظام الحالي لإدارة المخاطر داخل الهيئة، مع التركيز على تحليل النتائج التي يمكن أن تنجم عن تطبيق هذا النموذج على مستوى الأداء المؤسسي.

كما أن تطبيق هذا النموذج في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك يعتبر من الخطوات المتقدمة في تحسين القدرة التنظيمية لهذه الهيئة وزيادة فعاليتها في التعامل مع المخاطر المحتملة في مختلف مجالات عملها، وفقد أصبح من الضروري على الهيئات الحكومية تبني استراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر تتماشى مع أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي (الرواشدة وعبد المنعم، 2022).

علاوة علي ذلك، سيتم التركيز على فهم أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في الهيئة، وتحليل كيفية تأثيره على تحسين العمليات الإدارية وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، كما ستتناول الدراسة التحديات التي قد تواجه الهيئة في تطبيق هذا النموذج، والتدابير اللازمة لتجاوزها، بهدف الوصول إلى نموذج متكامل يدعم تحقيق أهداف الهيئة بشكل فعال ومستدام.

مشكلة الدراسة

تعتبر المخاطر من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي للمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، إذ يمكن أن تؤدي المخاطر غير المدارة بشكل صحيح إلى إعاقة سير العمل، وتدهور الأداء، وزيادة التكاليف التشغيلية، وتعتبر إدارة المخاطر المؤسسية أحد الأساليب المتقدمة التي تساهم في مواجهة هذه التحديات من خلال تحديد المخاطر المحتملة، وتقييمها، ووضع خطط استراتيجية للتقليل من آثارها، ومع التحديات الاقتصادية والمالية التي تواجه المؤسسات الحكومية، يتزايد

الاهتمام بتطبيق نماذج فعّالة لإدارة المخاطر بما يعزز استدامة المؤسسات وكفاءتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

في المملكة العربية السعودية، تلعب هيئة الزكاة والضريبة والجمارك دوراً بالغ الأهمية في النظام المالي والاقتصادي من خلال الإشراف على تحصيل الزكاة والضرائب والرسوم الجمركية، وضمان التزام الأفراد والشركات بالقوانين المالية، ورغم أهمية الهيئة في دعم الاقتصاد الوطني، فإنها تواجه العديد من المخاطر التي قد تؤثر على قدرتها في تنفيذ مهامها بفعالية، وهذه المخاطر تشمل التحديات التشغيلية المتعلقة بتحسين الإجراءات والأنظمة، والمخاطر القانونية المرتبطة بالامتثال للمتغيرات في القوانين، والمخاطر المالية التي قد تنجم عن أخطاء في التقديرات أو في العمليات المحاسبية، ولذلك، يعد تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية أحد الأدوات الهامة التي يمكن أن تساعد الهيئة على تحديد وتقييم هذه المخاطر بفعالية، ووضع استراتيجيات للتعامل معها، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

على الرغم من أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية قد أصبح من الممارسات الشائعة في المؤسسات العالمية، إلا أن تطبيقها في المؤسسات الحكومية السعودية، وتحديداً في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، يواجه بعض التحديات التي تتعلق بتطبيق الممارسات الأمثل لهذه النماذج في بيئة العمل الحكومية، ومن بين هذه التحديات: نقص الخبرات المتخصصة في إدارة المخاطر، صعوبة مواءمة النماذج العالمية مع الواقع المحلي، والتحديات المتعلقة بالموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم تطبيق هذا النموذج بشكل فعّال.

إن فاعلية تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز الأداء المؤسسي للهيئة لا تزال موضوعاً غير مدروس بشكل كامل، حيث تفتقر بعض الدراسات السابقة إلى تحليل عميق للتأثير المباشر لإدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، وبالنظر إلى أهمية

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الاقتصاد السعودي، فإن فحص تأثير تطبيق هذا النموذج على الأداء المؤسسي يمكن أن يوفر رؤى هامة للجهات المعنية لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة.

ومن هنا، يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

ما هو أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الرياض؟

أهمية الدراسة

- **الأهمية العلمية:**

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة كونها تركز على تحليل أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية، وهذا الموضوع يعتبر من المواضيع الجديدة والمهمة في الأدبيات الأكاديمية الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية في القطاع الحكومي، حيث تفتقر الدراسات السابقة إلى تناول هذا الموضوع بشكل متعمق في السياق المحلي السعودي، وستقدم هذه الدراسة فهماً دقيقاً للعوامل والممارسات التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق النموذج، وتستند إلى تحليل البيانات النوعية والكمية التي تم جمعها من الهيئة نفسها، كما ستساهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول كيفية تطبيق نماذج إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية، وبالتالي تفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية التي قد تركز على تطبيق هذه النماذج في مؤسسات حكومية أخرى، سواء في المملكة أو في دول عربية أخرى، ومن خلال هذه المساهمة العلمية، توفر الدراسة مرجعية للباحثين والممارسين في مجال إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الحكومية.

- **الأهمية العملية:**

توفر هذه الدراسة توجيهات عملية قيمة للهيئات والمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتحسين استراتيجيات إدارة المخاطر لديها، مما يعزز أداء هذه المؤسسات بشكل عام، ومن خلال تقديم توصيات عملية مستندة إلى أفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر المؤسسية، ستساعد الدراسة في تحسين قدرة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على التعامل مع المخاطر المالية، التشغيلية، والقانونية التي قد تؤثر على سير عملها، كما أنها ستساهم في تعزيز استراتيجيات الهيئة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

علاوة على ذلك، يمكن أن تساعد الدراسة في صياغة سياسات وبرامج حكومية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام من خلال تطبيق أفضل نماذج إدارة المخاطر، وكما تقدم هذه الدراسة دعماً للجهات الحكومية والمؤسسات التي تسعى لتطبيق نماذج مشابهة في مؤسساتها، مما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي ويعزز من استدامة عمل هذه المؤسسات في المستقبل.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس والمحوري لهذا البحث يتمثل في محاولة التعرف على مدى تأثير تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الرياض، ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

1. بيان أثر تحديد المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
2. بيان أثر تقييم المخاطر على تعزيز الكفاءة التشغيلية في الهيئة.
3. بيان أثر استراتيجيات التعامل مع المخاطر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة.
4. بيان دور مراقبة المخاطر في تعزيز الاستجابة الفعالة للمخاطر في الهيئة.

5. بيان أثر تحليل العلاقة بين تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية واستدامة الهيئة المالية.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما أثر تحديد المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟
2. ما أثر تقييم المخاطر على تعزيز الكفاءة التشغيلية في الهيئة؟
3. ما أثر استراتيجيات التعامل مع المخاطر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة؟
4. ما أثر دور مراقبة المخاطر في تعزيز الاستجابة الفعالة للمخاطر في الهيئة؟
5. ما أثر العلاقة بين تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية واستدامة الهيئة المالية؟

فرضيات الدراسة:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.005$) لتطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية بأبعاده (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، استراتيجيات التعامل مع المخاطر، مراقبة المخاطر) على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.005$) لتحديد المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.005$) لتقييم المخاطر على تعزيز الكفاءة التشغيلية في الهيئة.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.005$) لاستراتيجيات التعامل مع المخاطر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.005$) لمراقبة المخاطر على تعزيز الاستجابة الفعالة للمخاطر في الهيئة.

الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة إلى محورين؛ وكل محور ينقسم لدراسات سابقة عربية وأخرى أجنبية، تتعلق أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وذلك على النحو التالي:

دراسة الشديفات وصيام (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي للبنوك الإسلامية العاملة في الأردن، حيث تركزت على العلاقة بين تطبيق النموذج وأداء المؤسسات المالية في سياق التحديات الاقتصادية المستمرة.

حيث المتغير المستقل هو "نموذج إدارة المخاطر المؤسسية" والذي يشمل أبعاده مثل التخطيط، التعرف على المخاطر، وقياس المخاطر، أما المتغير التابع فهو "الأداء المؤسسي"، والذي يتضمن تحسين الكفاءة، الفعالية، وابتكار العمليات.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من 15 بنكًا إسلاميًا في الأردن من خلال استبيانات تم توزيعها على موظفين مختصين في إدارة المخاطر. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية لتحديد العلاقة بين النموذج وتطوير الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية وتحسين الأداء المؤسسي للبنوك الإسلامية، وخاصة فيما يتعلق بتحديد المخاطر وتحليلها، مما ساعد في تعزيز الكفاءة وتقليل المخاطر.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب على إدارة المخاطر داخل البنوك الإسلامية، وتوفير الأدوات اللازمة لتطبيق النموذج بفعالية. كما أكدت على أهمية دور الرقابة لضمان تحقيق تحسين مستمر في الأداء المؤسسي والاستدامة المالية.

دراسة الرواشدة وعبد المنعم (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وفقًا لإطار (COSO) في الحد من مخاطر المحاسبة السحابية في البنوك التجارية الأردنية، مع التركيز على كيفية تحسين الحماية والتقليل من المخاطر في بيئة المحاسبة السحابية.

حيث المتغير المستقل هو "إدارة المخاطر المؤسسية وفقًا لإطار "COSO الذي يتضمن الأبعاد المتعلقة بالتعرف على المخاطر، التقييم، المعالجة، والرصد، أما المتغير التابع فهو "مخاطر المحاسبة السحابية" في البنوك التجارية الأردنية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة من الموظفين المختصين في إدارة المخاطر داخل البنوك التجارية الأردنية. تم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وتحديد العلاقة بين المتغيرات.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إطار COSO لإدارة المخاطر يسهم بشكل ملحوظ في تقليل المخاطر المتعلقة بالمحاسبة السحابية، مع وجود تحسن كبير في قدرات البنوك على التعامل مع هذه المخاطر.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق إطار COSO في البنوك التجارية الأردنية، وتوفير تدريب مستمر للمختصين في إدارة المخاطر، كما دعت إلى ضرورة تطوير السياسات الخاصة بمواكبة التطور التكنولوجي في مجال المحاسبة السحابية.

دراسة الأزوري وجفري (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، وقد تم تطبيق الدراسة على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الاحتياجات البشرية، استقطاب الكفاءات، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين، أما المتغير التابع فهو تميز الأداء المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المختلفة في المنظمة مثل الكفاءة، الفعالية، الابتكار، ورضا العملاء، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع الموظفين في الإدارة العامة للتعليم، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حيث أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل فعال ساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في مختلف

المجالات، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تشمل نقص الموارد المالية والبشرية، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المنظمة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق تميز الأداء المؤسسي.

دراسة الخيارين ومنصور (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية، وقد تم تطبيق الدراسة على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم الأداء، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الفعالية، رضا العملاء، والإنتاجية، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع القيادات في وزارة الدفاع، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في وزارة الدفاع القطرية، حيث أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال ساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف بفعالية، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ

التخطيط الاستراتيجي تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل وزارة الدفاع وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق التميز المؤسسي المطلوب.

دراسة شرقاوي (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لتحقيق التميز والريادة والإبداع المؤسسي، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم الأداء، أما المتغير التابع فهو التميز والريادة والإبداع المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الابتكار، الفعالية، والقدرة على التكيف مع التغيرات، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث المكتبي من خلال تحليل الأدبيات والمراجع ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة فعالة لتعزيز القدرة على الابتكار والريادة، كما أنه يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية وكفاءة، وأبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي

وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق التميز والريادة والإبداع المؤسسي.

دراسة السوداني والفهداوي (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرؤية والرسالة على تحقيق التميز المؤسسي، وقد تم تطبيق الدراسة على بلدية الرمادي، حيث المتغير المستقل هو الرؤية والرسالة بأبعادهما المختلفة والتي تشمل صياغة رؤية واضحة ومستقبلية، تحديد الرسالة التي تعكس أهداف المؤسسة وقيمها، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الفعالية، الابتكار، ورضا العملاء، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في بلدية الرمادي، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة وتحقيق التميز المؤسسي في بلدية الرمادي، حيث أن صياغة وتنفيذ رؤية ورسالة واضحة يسهم في توجيه الجهود وتحقيق الأهداف بفعالية، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تطبيق الرؤية والرسالة تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الرؤية والرسالة داخل البلدية وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذهما بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية الرؤية والرسالة وكيفية تطبيقهما، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الرؤية والرسالة وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة تبيدي وبشابشة (2014)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لتحقيق التميز والريادة والإبداع المؤسسي، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم الأداء، أما المتغير التابع فهو التميز والريادة والإبداع المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الابتكار، الفعالية، والقدرة على التكيف مع التغيرات، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث المكتبي من خلال تحليل الأدبيات والمراجع ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة فعالة لتعزيز القدرة على الابتكار والريادة، كما أنه يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية وكفاءة، وأبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق التميز والريادة والإبداع المؤسسي.

دراسة الحاكم ومجذاب (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرؤية والرسالة على تحقيق التميز المؤسسي، وقد تم تطبيق الدراسة على بلدية الرمادي، حيث المتغير المستقل هو الرؤية والرسالة بأبعادهما المختلفة والتي تشمل صياغة رؤية واضحة ومستقبلية، تحديد الرسالة التي تعكس أهداف المؤسسة وقيمها، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الفعالية، الابتكار،

ورضا العملاء، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في بلدية الرمادي، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة وتحقيق التميز المؤسسي في بلدية الرمادي، حيث أن صياغة وتنفيذ رؤية ورسالة واضحة يسهم في توجيه الجهود وتحقيق الأهداف بفعالية، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تطبيق الرؤية والرسالة تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الرؤية والرسالة داخل البلدية وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذهما بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية الرؤية والرسالة وكيفية تطبيقهما، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الرؤية والرسالة وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق التميز المؤسسي.

2-الدراسات الأجنبية:

دراسة Al-Dhaafri & Alosani (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للأداء التنظيمي كدافع لإدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات نحو تحقيق التميز التنظيمي، مع التركيز على الأدوار التي تلعبها العوامل الديموغرافية كعوامل تعديلية، حيث المتغير المستقل هو الأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة، والمتغيرات التابعة هي إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات، والمتغيرات التعديلية هي العوامل الديموغرافية، استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات واستقصاء العلاقات بين المتغيرات.

وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء التنظيمي يلعب دوراً مهماً كعامل وسيط في تعزيز تأثير إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات على التميز التنظيمي، وأظهرت النتائج أن العوامل الديموغرافية تلعب دوراً تعديلياً في هذه العلاقات، حيث قد تزيد أو تقلل من تأثير هذه العلاقات بناءً على السياق الديموغرافي للمؤسسة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات في البيئات التنظيمية لتحقيق التميز، مع التركيز على تحديد وتفعيل العوامل الديموغرافية التي قد تؤثر على هذه العمليات بشكل فعال، كما أوصت بإجراء المزيد من البحوث لفهم أفضل لدور العوامل الديموغرافية كعوامل تعديلية في علاقات التأثير بين إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات والتميز التنظيمي.

دراسة AlDhuhoori, Ghani& Yahya

هدفت الدراسة إلى البحث في دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث كان المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، الخطط التنفيذية)، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة طُبّقت على عينة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في مؤسسات الإمارات العربية المتحدة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي، كما أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، الخطط التنفيذية) تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مؤسسات دولة الإمارات العربية المتحدة بالتخطيط الاستراتيجي وتطويره باستمرار، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم التميز المؤسسي، كما أوصت بتطوير نظم المعلومات والاتصالات لتسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطط.

دراسة ALSHAMMARI & ALMUTAIRI

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، والتعرف على العلاقة بينهما وأثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي.

حيث كان المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، الخطط التنفيذية)، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طُبّقت على عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في المؤسسات التعليمية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى عال من ممارسة التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات التعليمية بتطوير التخطيط الاستراتيجي وربطه بأبعاد التميز المؤسسي، وتعزيز ثقافة التميز والإبداع داخل تلك المؤسسات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من النظريات التي شكلت الأساس النظري لتحليل المتغيرات والعوامل المرتبطة بتطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتتمثل المنطلقات النظرية لهذه الدراسة فيما يلي:

1. **النظرية المعرفية:**

تركز هذه النظرية على كيفية اكتساب المعرفة وتنظيمها واستخدامها في سياق التعامل مع المخاطر المؤسسية، حيث يمكن تطبيق هذه النظرية لفهم كيفية معالجة وتحديد المخاطر المختلفة في المؤسسات وكيفية استخدامها في تحسين الأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة على تحديد مجموعة من الفرضيات المتعلقة بكيفية تأثير كل من عملية تحديد المخاطر، تقييمها، استراتيجيات التعامل معها، ومراقبتها على تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في الهيئة.

وفي إطار هذه النظرية، يجمع الباحث البيانات والمعلومات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي بهدف التعرف على كيفية فهم العاملين في الهيئة للمخاطر وكيفية استجابتها بشكل منظم وفعال، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة وتحقيق النتائج المرجوة.

2. **النظرية البنائية:**

تعتمد هذه النظرية على بناء المعرفة من خلال الخبرات السابقة والتجارب الواقعية، حيث يقوم الباحث باستخدام المعلومات والبيانات المتاحة من مراجع ودراسات سابقة، بالإضافة إلى تحليل البيانات التي يتم جمعها من خلال البحث الميداني.

وهذه المعرفة يتم تنظيمها وصياغتها بطريقة تساهم في تطوير الفهم الخاص بالباحث حول دور تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي في الهيئة، ويهدف الباحث من خلال هذه

المنهجية إلى تجميع الأفكار والمفاهيم المتعلقة بالمخاطر المؤسسية وكيفية معالجتها، وبالتالي بناء أساس نظري يساعد في تقديم استنتاجات وتوصيات عملية تستفيد منها الهيئة في تحسين آليات إدارتها للمخاطر وتطوير أدائها المؤسسي.

منهج الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يتناسب مع طبيعة البحث وأهدافه ومتغيراته. يتضمن هذا المنهج مجموعة من الإجراءات البحثية المتكاملة التي تهدف إلى وصف الظاهرة بشكل دقيق، وذلك من خلال جمع الحقائق والبيانات المتعلقة بالموضوع، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها بطرق علمية مناسبة، لاستخلاص الدلالات والمعاني التي تساعد في الإجابة على تساؤلات الدراسة والوصول إلى نتائج وتعميمات دقيقة. في سياق هذا البحث، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الرياض.

المنهج الوصفي التحليلي سيتم تطبيقه من خلال جمع بيانات كمية ونوعية. أما البيانات الكمية فسيتم جمعها من خلال الاستبيانات التي ستوزع على مجموعة من مديري ومسؤولي الإدارات المختلفة في الهيئة، والتي تهدف إلى قياس تأثير تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي. يحتوي الاستبيان على أسئلة موجهة لقياس عدة جوانب تتعلق بتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية، مثل إدارة المخاطر المالية، وإدارة المخاطر التشغيلية، وكذلك استراتيجيات التحكم والمراقبة.

أما البيانات النوعية، فسيتم جمعها من خلال المقابلات مع مديري المشاريع وفرق العمل في الهيئة، بهدف فهم تصوراتهم وتقييماتهم حول فعالية تطبيق نموذج إدارة المخاطر وأثره على الأداء المؤسسي. سيتم تحليل هذه البيانات باستخدام **تحليل المحتوى** لاستخلاص الموضوعات الأساسية والأفكار الرئيسية التي تعكس تجارب المشاركين في تطبيق النموذج على أرض الواقع، ونتائج هذه التجارب من ناحية تحسين الأداء المؤسسي.

التحليل الكمي سيتم من خلال استخدام برامج إحصائية مثل SPSS أوR ، والتي ستساعد في إجراء التحليل الإحصائي للبيانات الكمية لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي). سيتم استخدام اختبارات إحصائية مثل تحليل الانحدار أو التحليل التباييني لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وكفاءة الأداء المؤسسي.

بالإضافة إلى ذلك، ستتضمن الدراسة **دراسة حالة مفصلة** لتحليل كيفية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في الهيئة، وتقييم فاعليتها في تحسين الأداء المؤسسي. سيتم تحليل الوثائق والتقارير الرسمية ذات الصلة مثل تقارير الأداء السنوية وبيانات تقييم المخاطر التي تم تطبيقها في السنوات الأخيرة. سيساهم ذلك في فهم كيفية تأثير تطبيق نموذج إدارة المخاطر في القطاع على تحقيق نتائج أفضل في تحسين الأداء المؤسسي.

من خلال هذا المنهج الشامل، ستتمكن الدراسة من تقديم تحليل معمق حول كيفية تأثير إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي، وستوفر دلالات وإجابات شاملة تدعم الباحثين وصناع القرار في تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية.

مصادر البيانات:

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

المصادر الثانوية:

وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع التي بحثت الإنشائية إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، لمعرفة الأسس والطرق العلمية السليمة في

كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية والتي تتميز بالتغير والتطور المستمر.

المصادر الأولية:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تّعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

-الأساليب الإحصائية المتبعة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في هذه الدراسة لإجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

→ الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لتقديم توزيعات التكرار والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على استبانة الدراسة.
- الوسط الحسابي: تم استخدامه كمقياس للنزعة المركزية لتقدير المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

- الانحراف المعياري: تم استخدامه كمقياس للتشتت لتقدير الانحراف في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.

→ **الإحصاء التحليلي:**

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير متغير مستقل على المتغير التابع.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis Test): تم استخدامه لاختبار مدى انحراف التوزيع عن التوزيع الطبيعي.

نموذج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الرياض، وذلك من خلال دراسة متكاملة تشمل تقييم دور هذا النموذج في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة، ويشتمل هذا النموذج على مجموعة من المتغيرات الأساسية التي سيتم تحليلها من خلال الدراسة، وهي كما يلي:

المتغيرات الأساسية للدراسة:

1. **المتغير المستقل:**

- **نموذج إدارة المخاطر المؤسسية:** يتضمن هذا المتغير الأدوات والاستراتيجيات المتبعة من قبل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لتحديد المخاطر، تقييمها، وتحليلها، وتطبيق خطط للتخفيف من تلك المخاطر، ويشمل هذا النموذج عدة أبعاد فرعية مثل:

  - **تحديد المخاطر:** عملية اكتشاف وتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على العمليات المؤسسية.
  - **تقييم المخاطر:** تحديد شدة وآثار المخاطر المحتملة على أداء الهيئة.
  - **إجراءات التخفيف:** الخطط والسياسات المتبعة لتقليل أو تقليل آثار المخاطر.
  - **مراقبة المخاطر:** عملية متابعة المخاطر بشكل مستمر وتقييم فاعلية التدابير الوقائية المتخذة.

يتوقع أن يكون لتطبيق هذا النموذج تأثير كبير على قدرة الهيئة في مواجهة المخاطر وتحسين الكفاءة في الأداء المؤسسي من خلال توفير بيئة أكثر استقراراً وأماناً.

2. **المتغير التابع:**

- **الأداء المؤسسي:** يشمل الأداء المؤسسي للهيئة مجموعة من المعايير والقياسات التي تعكس فعالية الأداء في المجالات المختلفة. ومن أبرز هذه المؤشرات:

  - **الكفاءة التشغيلية:** تقييم مدى فعالية العمليات والإجراءات التي يتم تنفيذها داخل الهيئة.
  - **التحقيق الفعّال للأهداف الاستراتيجية:** قدرة الهيئة على تحقيق أهدافها طويلة المدى في ضوء التحديات والمتغيرات.
  - **تحقيق رضا المستفيدين:** تقييم مدى رضا الأفراد والشركات من الخدمات المقدمة من الهيئة.
  - **الجودة والشفافية في الأداء:** قياس مدى جودة الإجراءات المتبعة والشفافية في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف.
  - **التحسين المستمر في الرقابة الداخلية:** تقييم مدى قدرة الهيئة على تطبيق آليات مراقبة ورقابة فعّالة.

حدود الدراسة:

1. **الحدود الزمانية:**

- تركز الدراسة على تحليل تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك خلال عام 2024، ويشمل التحليل فترة زمنية تمتد خلال هذا

العام، حيث يتم جمع البيانات وتحليل تأثير تطبيق النموذج في الوقت الراهن على الأداء المؤسسي.

2. **الحدود المكانية:**

- تقتصر الدراسة على منطقة الرياض، حيث تقع المقرات الرئيسية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ويتم تحليل تأثير تطبيق النموذج على الأداء المؤسسي داخل هذا الموقع، والذي يمثل البيئة التنظيمية المهيمنة على عمل الهيئة في السعودية.

3. **الحدود الموضوعية:**

- تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، سيتم دراسة تطبيق نموذج إدارة المخاطر في مختلف الإدارات والأنشطة داخل الهيئة، بما في ذلك تقييم فاعلية إدارة المخاطر في تحسين الأداء التنظيمي والإجرائي.

المراجع:

- الشديفات، علياء حسين عبدالمجيد، و صيام، أحمد زكريا عبدالرحمن. (2022). أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1385003

- الرواشدة، أنوار محمود إبراهيم، و عبدالمنعم، أسامة علي. (2022). أثر إدارة المخاطر المؤسسية وفقا لإطار (coso) في الحد من مخاطر المحاسبة السحابية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير). جامعة جرش، جرش. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1305471
- الأزوري، بوادر خالد علي، وجفري، علي بن عمر عبدالله. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع48 ، 253 - 280. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1436617
- الخيارين، حمد مبارك زايد المطوع، ومنصور، معن حسين. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1103515
- شرقاوي، عبد الوهاب. (2020). التخطيط الإستراتيجى أساس التميز والريادة والإبداع المؤسسي. إدارة الأعمال، ع168 ، 20 - 21. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1051994
- السوداني، علي موات سعد، والفهداوي، باسم رسمي ثميل. (2020). الرؤية والرسالة وأثرهما في التميز المؤسسي: دراسة حالة في بلدية الرمادي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج16, ع52 ، 50 - 64. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1205077

- تبيدي، محمد حنفي محمد نور، وبشابشة، محمد إبراهيم محمد. (2014). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وفعالية أداء المؤسسات التربوية بالأردن: دراسة ميدانية على مديرية تربية الرمثا. مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية، مج4, ع7 ، 209 - 262. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1159111
- الحاكم، علي عبد الله محمد، ومجذاب، على كزار. (2019). الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاع النفطي العراقي. مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع9 ، 61 - 92. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1159079

- Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. S. (2022). Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM. Measuring Business Excellence, 26(3), 378-396.
- Al Humeisat, E. K. I. (2022). Effect of Strategic Management Practices on Organizational Excellence. Journal of Hunan University Natural Sciences, 49(4), 113-121.
- Ekiz Kavukoğlu, T., & İşci, E. (2023). The mediating role of strategic planning awareness in the impact of organizational innovation on business excellence in hospitals. The TQM Journal, 35(2), 327-343.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of risk management

The Impact of Implementing an Enterprise Risk Management Model on Institutional Performance: An Applied Study on Government Entities in Riyadh

Preparation:

Fahad Mohammed ALshammari

242000586

Supervision:

Dr. Asmaa Abu Anza

1446-2024