



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

تطوير الأداء الإداري الأمني لدعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة

والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

سلطان بن محمد الرشيد

233002061

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا اختتم
بحث تخرجي بكل همة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله
عند البدء وعند الختام

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى من منحاني روح الحياة واضاء لي عتمة الدنيا، إلى من كانا سببا
في وجودي بعد الله وسببا في اشعال وقود همتي ويغمراني بدعواتهم
الصادقة، إلى من غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم يعلو
فوق كل حب، إلى من ساندوني ووفروا لي سبل السعادة والنجاح إلى
والدي حفظهم الله .

إلى جميع من كان سند وقوه لي بعد الله في مشواري إلى كل القلوب
التي ذكرتني ودعت لي وتمنت لي كل خير.

شُكْرًا وَقَدِيرًا

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

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

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

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم
راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى وصف الواقع الحالي للأداء الإداري الأمني في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتحليل كيفية تطويره لدعم الأهداف والاستراتيجيات الموضوعية، كما يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية ويتم توزيع الاستبيان على 394 فرد، واستخدم برنامج spss لتحليل البيانات .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتطوير الأداء الإداري الأمني بأبعاده (الكفاءة الإدارية، الفعالية التشغيلية، التكنولوجيا الأمنية، التدريب والتطوير المهني)، على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير البنية التحتية التكنولوجية المناسبة لتطوير الأداء الإداري الأمني، والعمل على توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية،

الكلمات الافتتاحية : الأداء الإداري الأمني- دعم أهداف والاستراتيجيات- هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

قائمة المحتويات

ج	إهداء.....
ج	شكرو وتقدير.....
د	المستخلص.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	مقدمة.....
2	1.1 مشكلة الدراسة:.....
3	2.1 أهمية الدراسة:.....
3	2.1 أهمية العلمية.....
3	2.1 أهمية العملية.....
4	3.1 أهداف الدراسة:.....
4	4.1 تساؤلات الدراسة.....
5	5.1 فروض الدراسة:.....
6	6.1 الدراسات السابقة:.....
6	أولاً: الدراسات المتعلقة بتطوير الأداء الإداري الأمني:.....
13	ثانياً: الدراسات المتعلقة بدعم أهداف استراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك:.....
19	7.1 التعقيب على الدراسات السابقة وأهم ما يميز الدراسة الحالية:.....
20	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....

23	9.1 المنهجية وطرق البحث:
24	10.1 مصادر جمع البيانات:
24	11.1 أدوات الدراسة:
25	12.1 حدود الدراسة :
26	الفصل الثاني: الإطار النظري:
26	المبحث الأول: التدريب و التطوير
26	تمهيد
27	1.1.2 مراحل التدريب والتطوير
27	2.1.2 أهمية التدريب والتطوير
29	3.1.2 أهداف التدريب والتطوير:
29	4.1.2 أساليب التدريب والتطوير:
30	5.1.2 عوامل نجاح التدريب والتطوير:
31	6.1.2 الأداء الإداري:
32	7.1.2 اطر الأداء الإداري:
33	8.1.2 ابعاد الأداء الإداري:
37	المبحث الثاني: التطوير التنظيمي
37	1.2.2 مفهوم التطوير التنظيمي:
41	2.2.2 التدخلات
42	3.2.2 أهداف التطوير التنظيمي:
44	4.2.2 مجالات التغيير في التنظيم:

50	5.2.2 خطوات عملية التطوير التنظيمي:
51	6.2.2 أساليب التطوير التنظيمي:
53	7.2.2 التطوير التنظيمي من منظور مدخل النظم:
55	8.2.2 التوجهات المستقبلية للتطوير التنظيمي:
57	9.2.2 هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية:
60	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
60	مقدمة
60	1.3 منهجية البحث:
61	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
61	3.3 مصادر البيانات:
61	4.3 الأساليب الإحصائية:
62	5.3 أداة الدراسة
64	6.3 صدق أداة الدراسة
68	7.3 ثبات أداة الدراسة:
70	الفصل الرابع: تحليل النتائج
70	مقدمة
70	1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة
71	2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان
71	1.2.4 المحور الأول: تطوير الأداء الإداري الأمني

2.2.4 المحور الثاني: دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة

77	العربية السعودية.....
79	3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة.....
87	الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات.....
87	مقدمة.....
87	1.5 خلاصة نتائج الدراسة.....
89	2.5 التوصيات.....
91	Abstract.....
92	المراجع.....
92	المراجع باللغة العربية:.....
95	المراجع الأجنبية:.....
97	الملاحق.....
98	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	الجدول رقم (1)	63
(2)	جدول (2) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	64
(3)	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	64
(4)	جدول (4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	67
(5)	جدول (5) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	68
(6)	جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	70
(7)	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الكفاءة الادارية	71
(8)	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الفعالية التشغيلية	73
(9)	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التكنولوجيا الامنية	74
(10)	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التدريب والتطوير المهني	75

77	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية	(11)
79	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	(12)
80	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	(13)
82	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(14)
83	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(15)
85	جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(16)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

إن تطوير الأداء الإداري الأمني في المؤسسات الحكومية له أهمية بالغة في دعم أهداف واستراتيجيات تلك المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وبالنظر إلى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية، فإن دور تطوير الأداء الإداري الأمني يعد محوريًا في تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تسعى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الهامة مفادها تعزيز الامتثال الضريبي، وزيادة الإيرادات المالية للدولة، وتيسير وتسهيل إجراءات التخليص الجمركي، وتطوير الخدمات المقدمة للمكلفين، ولذلك تتبنى الهيئة استراتيجيات متنوعة، تتمثل في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز التحصيل الضريبي والجمركي، وتطوير البنية التكنولوجية، وتحسين مهارات وكفاءات الموظفين (السلمي وحامد، 2021).

في هذا السياق، يأتي دور تطوير الأداء الإداري الأمني كعامل حاسم في دعم تحقيق أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، فتحسين الكفاءة الإدارية من خلال تبني ممارسات إدارية فعالة وتعزيز المهارات القيادية للموظفين، وتعزيز الفعالية التشغيلية عبر تطوير الإجراءات والنظم الإدارية، وتوظيف التكنولوجيا الأمنية المتقدمة لحماية البيانات والمعلومات، وتنمية المهارات المهنية للموظفين من خلال برامج التدريب والتطوير، كل ذلك يساهم في تمكين هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية (العوض وآخرون، 2022).

علاوة على ذلك تهدف عمليات التطوير الإداري إلى إحداث تغييرات جوهرية في أنظمة الإدارة العامة لتحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة. يتم ذلك من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية، لتكون أكثر ملاءمة مع التطورات التكنولوجية الحديثة وتحديات السوق، كما تسعى هذه العمليات إلى تخفيض مستوى قلق المواطنين، وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع تقليص التكاليف. ويتم تحويل إدارة الخدمات من الأسلوب البيروقراطي إلى الأسلوب التجاري

أو الاقتصادي، سواء عبر التخصيص أو التشغيل الذاتي، مما يوفر أساليب أكثر مرونة، كما يعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية، وله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي، وأصبح يتطلب تحديثاً شاملاً في جميع المجالات، يعتمد التطوير الشامل على وجود منظمات إدارية فاعلة تقوم بالبحث والدراسة والتحليل، لتطوير جميع معطيات الإدارة، خاصة في جانبها التنظيمي (عوضية وأحمد، 2019).

وفي سياق ما سبق يمثل تطوير الأداء الإداري الأمني المحطة الرئيسية التي تتمكن الهيئة من خلالها تعزيز قدرتها على مكافحة الغش الضريبي والجمركي، وتحسين سرعة وجودة الخدمات المقدمة للمكلفين، وتعزيز الشفافية والمساءلة في عملياتها الإدارية، وبالتالي، فإن تطوير الأداء الإداري الأمني يعد ركيزة أساسية لتحقيق أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

1.1 مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات المتزايدة في مجال الأمن الاقتصادي والإداري، أصبحت الحاجة ملحة لتحسين الأداء الأمني للهيئة لضمان مكافحة فعالة للغش الضريبي والجمركي وتعزيز الشفافية والمساءلة، ويتضمن تطوير الأداء الإداري الأمني عدة جوانب، من بينها الكفاءة الإدارية، والفعالية التشغيلية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في الأمن، والتدريب والتطوير المهني للموظفين، والتي تؤثر بشكل مباشر على قدرة الهيئة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تشمل تحسين جودة الخدمات، وزيادة الإيرادات، وحماية الاقتصاد الوطني من التهريب والتهرب الضريبي، والذي تطلب عملية دعم وتطوير السياسات الحالية للهيئة، وتعزز من قدرتها على مواجهة التحديات الأمنية المستقبلية، مما يساهم في تطوير منظومة الزكاة والضريبة والجمارك بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

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

ما أثر تطوير الأداء الإداري الأمني على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

في المملكة العربية السعودية؟

2.1 أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة ذات قيمة علمية وعملية كبيرة. فهي لا تساهم فقط في إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع، بل توفر أيضاً أدوات واستراتيجيات عملية يمكن للشركات الاستفادة منها لتحسين أدائها وزيادة فرص نجاحها، ويمكن استعراضها ذلك كالتالي:

❖ الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة كونها تسلط الضوء على مدى تأثير تطوير الأداء الإداري الأمني على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية، تعتبر هذه الدراسة إضافة قيمة إلى الأدبيات الأكاديمية، حيث تقدم فهماً عميقاً للعوامل التي تؤثر على فعالية الأداء الإداري الأمني في سياق العمليات الجمركية والضريبية، من خلال تحليل البيانات النوعية المستمدة من الاستبانة والوثائق الرسمية، كما تساهم الدراسة في تقديم نموذج تحليلي شامل يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين والممارسين على حد سواء، كما تساهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية مهمة حول كيفية تطوير الأداء الإداري الأمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية، وتقديم توصيات مبنية على أفضل الممارسات العالمية والمحلية، مما يساهم في تطوير المعرفة في مجالات الإدارة الأمنية والتخطيط الاستراتيجي.

❖ الأهمية العملية

من الناحية العملية، تحمل هذه الدراسة أهمية كبيرة لصناع القرار ومديري الإدارات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية، في ظل التحديات الأمنية والتحول السريع التي تشهدها المملكة، توفر الدراسة توجيهات عملية لتحسين وتطوير الأداء الإداري الأمني بما يتماشى مع أهداف الهيئة واستراتيجياتها، من خلال تسليط الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق هذه الاستراتيجيات، وتقديم حلول مبتكرة للتغلب عليها، تساعد الدراسة الهيئة على تحسين كفاءتها التشغيلية وزيادة قدرتها على مواجهة التهديدات الأمنية بكفاءة وفعالية، كما تقدم الدراسة توصيات عملية مستمدة من أفضل الممارسات العالمية، مما يمكن الهيئة من تبني استراتيجيات فعالة تساهم في تحقيق الأهداف الأمنية

والتنظيمية، بالإضافة إلى ذلك، تساعد هذه الدراسة الجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة على فهم أفضل للاحتياجات والتحديات التي تواجه هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، مما يساهم في صياغة سياسات داعمة ومشجعة لتعزيز الأمن والنمو في هذا القطاع الحيوي.

3.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في محاولة التعرف على أثر تطوير الأداء الإداري الأمني على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية، ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

- بيان أثر الكفاءة الإدارية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- بيان أثر الفعالية التشغيلية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟
- بيان أثر التكنولوجيا الأمنية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟
- بيان أثر التدريب والتطوير المهني على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما أثر تطوير الأداء الإداري الأمني على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- (1) ما أثر الكفاءة الإدارية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟
- (2) ما أثر الفعالية التشغيلية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟
- (3) ما أثر التكنولوجيا الأمنية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟
- (4) ما أثر التدريب والتطوير المهني على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟

5.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الأداء الإداري الأمني بأبعاده (الكفاءة الإدارية، الفعالية التشغيلية، لتكنولوجيا الأمنية، التدريب والتطوير المهني)، على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الإدارية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفعالية التشغيلية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا الأمنية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير المهني على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟

6.1 الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة إلى محورين؛ وكل محور ينقسم لدراسات سابقة عربية وأخرى أجنبية، أولهما، الدراسات المتعلقة بتطوير الأداء الإداري الأمني، وثانيهما، الدراسات المتعلقة بدعم أهداف استراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بتطوير الأداء الإداري الأمني:

❖ الدراسات العربية

1- دراسة سليمان ومحدث أبو بكر (2019)

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الإبداعية على الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن، وتحديد العلاقة بين الابتكار الإداري والأداء المؤسسي، وتركز الدراسة على كيفية تأثير القيادة التي تتبنى الابتكار والإبداع على تحسين الأداء العام للموظفين داخل هذه الشركات، والقيادة الإبداعية تعتبر المتغير المستقل في هذه الدراسة، حيث يتم قياس تأثيرها من خلال أبعاد متعددة تشمل تشجيع الابتكار، وتوفير بيئة عمل محفزة، وتبني تقنيات وأفكار جديدة، في المقابل، يُعتبر الأداء الوظيفي المتغير التابع، ويتم تقييمه بناءً على عدة مؤشرات مثل الإنتاجية، جودة العمل، والرضا الوظيفي، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى العاملين في قطاع الاتصالات في الأردن، وتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي لتحديد مدى تأثير القيادة الإبداعية على الأداء الوظيفي، والعلاقة بين الابتكار الإداري والأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي، حيث وجدت الدراسة علاقة ارتباط قوية بين الابتكار الإداري والأداء الوظيفي، وهذه النتائج تؤكد على أهمية تعزيز الابتكار

الإداري لتحقيق أداء مؤسسي متميز، وأن الشركات التي تتبنى الابتكار في إدارتها تحقق أداءً أفضل لموظفيها، وتوصي الدراسة بتفعيل ممارسة الابتكار الإداري في جميع العمليات الإدارية لتحقيق الفوائد المرجوة، كما تشدد على ضرورة دعم ورعاية الابتكار الإداري داخل الوحدات المتخصصة في شركات الاتصالات، وتقترح الدراسة إجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية في مجال الابتكار الإداري لتحديد المعوقات وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

2- دراسة عبد الرحمن ونهى (2015)

هدفت الدراسة إلى تقييم الجوانب التنظيمية للعلاقات العامة وأهميتها في إدارة الأزمات الأمنية في السودان، وتحديد دور العلاقات العامة في تعزيز الأداء الأمني وتقديم توصيات لتحسين هذا الأداء، تناولت الدراسة المتغير المستقل وهو فاعلية العلاقات العامة بأبعادها التنظيمية والتواصلية والإدارية، بينما كان المتغير التابع هو إدارة الأزمات الأمنية، استخدمت الباحثة المنهج التاريخي ومنهج المسح والمنهج الإحصائي ومنهج تحليل المحتوى، حيث تم إجراء الدراسة على جميع العاملين بإدارة العلاقات العامة بوزارة الداخلية السودانية.

أظهرت النتائج أن معظم العاملين بإدارة العلاقات العامة في وزارة الداخلية هم من الشباب، وأن الإدارة تهتم بالأنشطة الاجتماعية مثل صندوق الزمالة والمساعدات والتطعيم ضد الأوبئة، كما تساعد الإدارة في درء الكوارث وتقديم المساعدات للأسر المتضررة من الفيضانات والسيول، وأكدت الدراسة أن إدارة العلاقات العامة تهتم بالتخطيط لنشاطاتها وخاصة في إدارة الأزمات الأمنية، حيث تأكد أن معظم العاملين حاصلون على مؤهلات جامعية ويخططون دائماً لنشاطاتهم.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب العاملين في العلاقات العامة لزيادة كفاءتهم، وزيادة الاهتمام بدرء كافة أنواع الكوارث وتجهيز الأماكن المناسبة للتطعيم ضد الأوبئة، هذه التوصيات تهدف إلى تعزيز كفاءة إدارة العلاقات العامة وتحسين أدائها في إدارة الأزمات الأمنية.

3- دراسة عليون، عبد الحق (2022)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الريادة الاستراتيجية على أداء شركة إنتاج الكهرباء في شرق الجزائر - جيجل، هذه الممارسات هي المتغير المستقل والتي تشتمل على التمكين، والتدريب، والمشاركة، والتعويضات، بينما يتمثل المتغير التابع في أداء الشركة من خلال البعدين الاستراتيجي والتشغيلي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أسلوب دراسة الحالة للتطبيق العملي.

توصلت الدراسة إلى نتائج هامة، حيث أظهرت أن تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي لها أثر إيجابي على أداء الشركة، فقد أدى تطبيق هذه الممارسات إلى تحسين المرونة الاستراتيجية وتعزيز القدرات التنافسية للشركة، كما أوضحت النتائج أن التمكين والتدريب هما أكثر الممارسات تأثيراً على الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للشركة، وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات إدارة الاحتواء العالي لتعزيز الأداء التنظيمي للشركات الجزائرية، وذلك من خلال تمكين العاملين وتطوير قدراتهم من خلال برامج التدريب المستمرة، بالإضافة إلى زيادة مشاركتهم في صنع القرارات وتصميم نظم التعويضات بما يتناسب مع متطلبات وأهداف الشركة.

4- العبيدي وأمل سعود (2020)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فعالية تقييم الأداء الإداري للمشاريع، وتسعى الدراسة إلى الكشف عن دور عناصر الإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي، التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) في تحسين فعالية تقييم الأداء الإداري للمشاريع، حيث المتغير المستقل في هذه الدراسة هو العوامل الاستراتيجية بأبعادها الخمسة (التخطيط الاستراتيجي، التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية)، أما المتغير التابع فهو فعالية تقييم الأداء الإداري للمشاريع، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من مديري

المشاريع والعاملين في الإدارة العليا بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعوامل الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي، التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) في تحسين فعالية تقييم الأداء الإداري للمشاريع، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة، والاهتمام بتطوير نظم تقييم الأداء الإداري للمشاريع بما يتماشى مع المتطلبات الاستراتيجية للمؤسسة.

5- دراسة السلمي، مفلح بن حامد (2021)

تهدف هذه الدراسة التحليلية إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية، وتسعى إلى إبراز أهمية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي، وتحديد مدى تأثير الثقافة المهنية على أداء الموظفين في القطاع الأمني، ويتمثل المتغير المستقل في التخطيط الاستراتيجي، والذي يشمل عدة أبعاد كالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وكذلك عملية صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، ويتمثل المتغير التابع في الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الأمنية. وذلك من خلال قياس مستوى الكفاءة والفاعلية والإنتاجية والالتزام الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وإجراء تحليل نقدي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية. كما أظهرت أن الثقافة المهنية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي وربطها بتحسين الأداء الوظيفي، إلى جانب تنمية الثقافة المهنية للعاملين في المؤسسات الأمنية.

❖ الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Kim& Kim (2013

هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل التي تسهم في تحسين أداء الشركات في إدارة أمن المعلومات، مع التركيز على دور الضغوط التنظيمية، كما سعت إلى تحديد كيفية تأثير هذه العوامل على استراتيجيات إدارة الأمن وتوجهاتها، وتناولت الدراسة المتغير المستقل المتمثل في الضغوط التنظيمية، والتي تشمل عدة أبعاد منها الضغوط القانونية، المعايير الصناعية، والمتطلبات الداخلية للمؤسسات، وتمثل هذه الأبعاد المحددات الرئيسية التي تحفز الشركات على تبني ممارسات فعالة في إدارة أمن المعلومات، وتمثل المتغير التابع في أداء إدارة أمن المعلومات للشركات، والذي تم قياسه من خلال مدى فعالية وكفاءة الأنظمة الأمنية في حماية البيانات والمعلومات الحساسة داخل المؤسسات.

واستخدم الباحثون منهجية نوعية تستند إلى تحليل البيانات المجمعة من عدد من الشركات في منطقة آسيا والمحيط الهادئ. شملت الدراسة استبيانات ومقابلات مع مديري أمن المعلومات ومسؤولين تنفيذيين آخرين لفهم العوامل المؤثرة على إدارة الأمن، وأظهرت النتائج أن الضغوط التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في دفع الشركات نحو تحسين ممارسات إدارة أمن المعلومات، كما بينت أن الشركات التي تتعرض لضغوط تنظيمية مكثفة تكون أكثر ميلاً لتبني إجراءات أمنية متقدمة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأطر التنظيمية والسياسات التي تفرض على الشركات اتباع معايير صارمة في إدارة أمن المعلومات، كما دعت إلى تعزيز الوعي بأهمية أمن المعلومات على مستوى الإدارة العليا، وضرورة الاستثمار في التدريب المستمر للموظفين في مجال الأمن السيبراني، تسهم هذه النتائج والتوصيات في توجيه الشركات نحو تحسين قدراتها في حماية بياناتها ومعلوماتها الحيوية من التهديدات الإلكترونية المتزايدة.

2- دراسة (Davorin 2008)

تمحورت هذه الدراسة حول تطوير منهجية إدارة الأصول القائمة على المخاطر والأداء في صناعة التعدين، وانطلقت من استخدام منهج الوصفي التحليلي تهدف إلى مساعدة شركات التعدين على تحديد المخاطر والتصدي لها بشكل فعال، وتحسين أداء الأصول وزيادة عمرها الافتراضي، وكذلك تحسين كفاءة وموثوقية العمليات التشغيلية.

حيث أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو تطوير منهجية إدارة الأصول القائمة على المخاطر والأداء، وتشمل أبعاد هذا المتغير المستقل عناصر مثل: تحديد المخاطر وتقييمها، تخطيط وتنفيذ الإجراءات التصحيحية، رصد وتقييم الأداء، وعمليات التحسين المستمر، كما أن المتغير التابع هو تحسين أداء الأصول في صناعة التعدين، ويقاس ذلك من خلال مؤشرات مثل: زيادة العمر الافتراضي للأصول، تحسين كفاءة وموثوقية العمليات التشغيلية، والحد من المخاطر التشغيلية والمالية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأصول في صناعة التعدين، كما تم إجراء دراسة حالة لاختبار وتقييم تطبيق المنهجية المقترحة في إحدى شركات التعدين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق منهجية إدارة الأصول القائمة على المخاطر والأداء كان له تأثير إيجابي كبير على أداء الأصول في صناعة التعدين. فقد ساهمت هذه المنهجية في زيادة العمر الافتراضي للأصول، وتحسين كفاءة وموثوقية العمليات التشغيلية، وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني هذه المنهجية على نطاق واسع في صناعة التعدين، وتوفير التدريب اللازم للعاملين لضمان تطبيقها بشكل فعال.

3- دراسة (Hung & Lee 2006)

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار متكامل لتحسين إدارة أمن المعلومات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كما تهدف إلى تحقيق توازن في مقاييس الأداء لتلبية المتطلبات الأمنية والتنظيمية في بيئات العمل

الحديثة، ويتمثل الهدف الرئيسي في توفير أداة شاملة تساعد المؤسسات على تحسين كفاءتها في إدارة أمن المعلومات من خلال مقارنة متكاملة تشمل جوانب متعددة، حيث المتغير المستقل في هذه الدراسة هو إدارة أمن المعلومات، والذي يتضمن أبعاداً متعددة مثل المقاييس المالية، مقاييس العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. يتم استخدام هذه الأبعاد لتقييم وتحسين أداء أمن المعلومات في المؤسسات، كما أن المتغير التابع هو فعالية إدارة أمن المعلومات، والذي يقاس من خلال تحقيق الأهداف الأمنية والتنظيمية المحددة.

استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي لتطوير إطار بطاقة الأداء المتوازن، حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل البيانات الثانوية المتعلقة بإدارة أمن المعلومات، كما تم إجراء دراسات حالة على مؤسسات مختلفة لتقييم فعالية إطار العمل المقترح.

أظهرت النتائج أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين إدارة أمن المعلومات من خلال توفير مقاييس أداء شاملة ومتوازنة. أظهرت الدراسات الحالة أن المؤسسات التي تبنت الإطار المقترح تمكنت من تحسين كفاءتها الأمنية والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، علاوة على ذلك أوصت الدراسة بعدة توصيات لتعزيز إدارة أمن المعلومات، أولاً، يجب على المؤسسات تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية لتحسين أداء أمن المعلومات، ثانياً، يجب توفير التدريب اللازم للموظفين لفهم واستخدام المقاييس المختلفة بفعالية، ثالثاً، يجب على المؤسسات التركيز على تحقيق توازن بين الأبعاد المختلفة لإدارة أمن المعلومات لضمان تحقيق أهدافها الأمنية والتنظيمية، أخيراً، أوصت الدراسة بأهمية الاستمرار في تحديث وتطوير مقاييس الأداء لتلبية الاحتياجات المتغيرة للبيئة التنظيمية والتكنولوجية.

ثانيًا: الدراسات المتعلقة بدعم أهداف استراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك:

❖ الدراسات العربية:

1- دراسة أمجدل وأحمد عبد الحفيظ (2023)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحسين عملية اتخاذ القرار لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. وتهدف أيضًا إلى تحديد أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) المؤثرة على تحسين عملية اتخاذ القرار، ويتمثل المتغير المستقل في نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والذي يشمل الأبعاد التالية: البنية التحتية التكنولوجية، إدارة البيانات والمعلومات، إدارة العمليات والإجراءات، والتكامل والتنسيق بين الأنظمة والوظائف والمتغير التابع في هذه الدراسة هو تحسين عملية اتخاذ القرار لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على عينة من موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية. تم استخدام أساليب إحصائية مناسبة لتحليل البيانات والتحقق من فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على تحسين عملية اتخاذ القرار لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتحسين إدارة البيانات والمعلومات، وتبني أفضل الممارسات في إدارة العمليات والإجراءات، وتعزيز التكامل والتنسيق بين مختلف الأنظمة والوظائف داخل الهيئة، وذلك من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز كفاءة وفعالية الهيئة.

2- دراسة عبد الغفار ومنصور محمود (2019)

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور المملكة العربية السعودية كدولة رائدة في تطبيق فريضة الزكاة الشرعية، وذلك من خلال التركيز على الزكاة كمورد وكمصرف للمالية العامة في المملكة، كما تهدف الدراسة إلى توضيح الآثار الاقتصادية للزكاة وأهميتها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في تطبيق فريضة الزكاة الشرعية في المملكة العربية السعودية ويشمل ذلك أبعاد مختلفة مثل وعاء الزكاة، مصارف الزكاة، والآثار الاقتصادية للزكاة، والمتغير التابع هو دور المملكة العربية السعودية كدولة رائدة في تطبيق فريضة الزكاة الشرعية، وكذلك الدور الذي تلعبه الزكاة كمورد وكمصرف للمالية العامة في المملكة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل وتفسير البيانات والمعلومات المتعلقة بتطبيق فريضة الزكاة في المملكة العربية السعودية، كما تم الاعتماد على المصادر الثانوية كالكتب والمجلات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، منها أن المملكة العربية السعودية تعد دولة رائدة في تطبيق فريضة الزكاة الشرعية، وأن للزكاة دورًا مهمًا كمورد للمالية العامة في المملكة. كما أظهرت الدراسة الآثار الاقتصادية الإيجابية للزكاة على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة المزيد من الاهتمام بتطبيق فريضة الزكاة وتفعيل دورها في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة، كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتعلقة بآليات تطوير نظام الزكاة وتعزيز دوره في الاقتصاد الوطني.

3- دراسة عبد الرحيم وعبد الرحمن إسماعيل (2023)

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر تطبيق معايير المحاسبة الدولية على تحديد وقياس وعاء الزكاة للشركات المساهمة السعودية، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى التزام هذه الشركات بتطبيق معايير المحاسبة الدولية في إعداد القوائم المالية وقياس الوعاء الزكوي.

حيث المتغير المستقل في هذه الدراسة هو تطبيق معايير المحاسبة الدولية، والذي تم قياسه من خلال مدى التزام الشركات المساهمة السعودية بتطبيق هذه المعايير في إعداد القوائم المالية، والمتغير التابع هو تحديد وقياس وعاء الزكاة للشركات المساهمة السعودية.

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على عينة من الشركات المساهمة السعودية، كما تم إجراء مقابلات مع بعض المختصين في مجال المحاسبة والزكاة لتعزيز نتائج الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق معايير المحاسبة الدولية لله أثر إيجابي على تحديد وقياس وعاء الزكاة للشركات المساهمة السعودية. كما أوصت الدراسة بضرورة التزام الشركات المساهمة السعودية بتطبيق معايير المحاسبة الدولية بشكل كامل، وتدريب العاملين في الشركات على كيفية تطبيق هذه المعايير في إعداد القوائم المالية وقياس وعاء الزكاة.

4- دراسة عبد النصور ومروان محمد (2010)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، كما تهدف إلى توضيح أهمية التطوير الإداري كمفهوم إداري حديث والمساهمة في بناء موقع سوقي قوي وحديث يساعد المؤسسة على الارتقاء بمستوى خدماتها.

ويتمثل المتغير المستقل في أبعاد التطوير الإداري والتي تشمل (الهيكل التنظيمي، نظم ووسائل الاتصال، السياسات والإجراءات، تخطيط وتنمية الموارد البشرية)، أما المتغير التابع فيتمثل في تحسين الأداء المؤسسي، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (170) فرد، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن للتطوير الإداري بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نظم ووسائل الاتصال، السياسات والإجراءات، تخطيط وتنمية الموارد البشرية) أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتطوير

الإداري والعمل على تطبيق أبعاده بشكل فعال من قبل المؤسسة من أجل تحسين أدائها المؤسسي والارتقاء بمستوى خدماتها.

5- دراسة الزعبي ومحمد عمر (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري (بأبعاده المتمثلة في تفويض السلطة، وتنمية المهارات، والمشاركة في اتخاذ القرارات) على تحسين الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية "أورنج" وتناولت الدراسة أبعاد التمكين الإداري وهي: تفويض السلطة، وتنمية المهارات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ركزت الدراسة على قياس مستوى الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية "أورنج". واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة من العاملين في شركة "أورنج" بلغت 223 موظفًا. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، وتنمية المهارات، والمشاركة في اتخاذ القرارات) على تحسين الأداء التنظيمي في شركة "أورنج". وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التمكين الإداري في الشركة من خلال تفويض المزيد من السلطات للعاملين، وتنمية مهاراتهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، مما سينعكس إيجابًا على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات.

6- دراسة إبراهيم والعليش محمد (2018)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وأثره في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات بالسودان، كما تسعى إلى تحديد أبعاد الإبداع الإداري المتمثلة في (الإبداع التكنولوجي، الإبداع التنظيمي، الإبداع الإنتاجي) والتعرف على مدى تطبيقها في شركات الاتصالات بالسودان.

ويتمثل المتغير المستقل في أبعاد الإبداع الإداري (الإبداع التكنولوجي، الإبداع التنظيمي، الإبداع الإنتاجي)، أما المتغير التابع فهو تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات بالسودان، اعتمدت الدراسة

على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتكونة من مديري ورؤساء أقسام شركات الاتصالات في السودان.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط من الإبداع الإداري في شركات الاتصالات بالسودان، وأن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري (بأبعاده الثلاثة) على تحسين الأداء المؤسسي في هذه الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الإبداع الإداري من خلال التدريب والتحفيز، وتبني برامج ابتكارية لتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء.

❖ الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Amalia & Rodoni (2018

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز أداء مؤسسات الزكاة في إندونيسيا، كما تسعى إلى استكشاف العناصر الرئيسية للحوكمة الرشيدة وتأثيرها على أداء مؤسسات الزكاة وكيفية تطبيقها بشكل فعال، وانطلقت الدراسة من متغير مستقل وهو الحوكمة الرشيدة، والتي تشمل أبعادها الرئيسية: المساءلة، والشفافية، والعدالة، والمشاركة، والقيادة الاستراتيجية، والإدارة الاستراتيجية، والمتغير التابع في هذه الدراسة هو أداء مؤسسات الزكاة في إندونيسيا، والذي يشمل جوانب مثل كفاءة التحصيل والتوزيع، والتأثير الاجتماعي والاقتصادي، والثقة والرضا الجماهيري.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات المعمقة مع مسؤولي مؤسسات الزكاة والخبراء في مجال الحوكمة الرشيدة في إندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج مفادها، أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كان له تأثير إيجابي كبير على أداء مؤسسات الزكاة في إندونيسيا، فقد ساهمت الشفافية والمساءلة في زيادة الثقة والرضا الجماهيري، بينما ساهمت العدالة والمشاركة في تحسين كفاءة التحصيل والتوزيع، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية في مؤسسات الزكاة لتحقيق أقصى استفادة من مبادئ الحوكمة الرشيدة.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف القضايا والتحديات التي تواجه إدارة وإدارة أراضي الوقف في ماليزيا، وتقديم حلول مقترحة للتغلب على هذه المشكلات، كما هدفت إلى تعزيز فهم أفضل لكيفية إدارة أراضي الوقف بشكل فعال. فقد تم تحديد عدة أبعاد للمتغير المستقل في هذه الدراسة، وهي: التسجيل والتوثيق لأراضي الوقف، والنزاعات على ملكية الأراضي، وضعف التنسيق بين الجهات المشرفة على الوقف، أما المتغير التابع فكان إدارة وإدارة أراضي الوقف في ماليزيا.

واتبعت الدراسة منهج البحث النوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات المعمقة مع خبراء في مجال إدارة الوقف في ماليزيا، بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة أراضي الوقف في ماليزيا تواجه تحديات مثل النزاعات على ملكية الأراضي، وضعف التسجيل والتوثيق، وقلة التنسيق بين الجهات المختلفة.

واقترحت الدراسة عددًا من الحلول للتغلب على هذه المشكلات، منها تعزيز التعاون بين الجهات الحكومية والمؤسسات الإسلامية المعنية بإدارة الوقف، وتطوير آليات فعالة لتسجيل وتوثيق أراضي الوقف، وإنشاء هيئة وطنية موحدة لإدارة الوقف، كما أكدت على ضرورة زيادة الوعي المجتمعي بأهمية الوقف ودوره في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وبذلك تقدم هذه الدراسة إطارًا شاملاً لفهم وتحسين إدارة أراضي الوقف في ماليزيا، مما يساهم في تعزيز دور الوقف في المجتمع.

3- دراسة (Lessy 2009)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف إدارة الزكاة (الصدقة) في إندونيسيا وتحديد الجهة المسؤولة عن هذه المهمة، كما تسعى الدراسة إلى فهم الأدوار والمسؤوليات المختلفة للجهات المعنية بإدارة الزكاة وتقييم مدى فعالية هذه الإدارة، وتحدد المتغير المستقل في هذه الدراسة هو إدارة الزكاة، والتي تشمل أبعادها الرئيسية: الجهات المسؤولة عن الزكاة (الحكومة، المنظمات الدينية، المجتمع المدني)، والأدوار والمسؤوليات المنوطة بكل جهة، والتنسيق والتعاون بين هذه الجهات، وفعالية إدارة الزكاة، أما المتغير التابع

في هذه الدراسة هو تحديد الجهة المسؤولة عن إدارة الزكاة في إندونيسيا والتي ينبغي أن تتولى هذه المسؤولية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات المعمقة مع مجموعة متنوعة من المسؤولين والخبراء في مجال إدارة الزكاة في إندونيسيا، وأظهرت النتائج أن هناك تداخل في الأدوار والمسؤوليات بين الجهات المعنية بإدارة الزكاة، مما يؤثر على فعالية هذه الإدارة، وأوصت الدراسة بضرورة وجود تنسيق وتعاون وتكامل بين الحكومة والمنظمات الدينية والمجتمع المدني لتحقيق إدارة زكاة فعالة، كما أوصت بتوضيح الأدوار والمسؤوليات لكل جهة وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الزكاة.

7.1 التعقيب على الدراسات السابقة وأهم ما يميز الدراسة الحالية:

فيما يخص دراسات المحور الأول يمكن الاستفادة من هذه الدراسات في فهم مدى أهمية تطوير الأداء الإداري الأمني في المؤسسات الحكومية، ومعرفة الأثر الإيجابي له على تحقيق أهداف هذه المؤسسات وتنفيذ استراتيجياتها بفاعلية، وذلك من خلال تناول هذه الدراسات عدة أبعاد للأداء الإداري الأمني مثل الكفاءة الإدارية والفعالية التشغيلية والتكنولوجيا الأمنية والتدريب والتطوير المهني، كما أوصت هذه الدراسات بضرورة الاهتمام بتطوير هذه الأبعاد للارتقاء بمستوى الأداء الإداري الأمني في المؤسسات.

بينما دراسات المحور الثاني يمكن الاستفادة من هذه الدراسات في فهم أهمية تحقيق أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية، ومعرفة دورها في دعم الاقتصاد الوطني، حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن تطوير الأداء الإداري في الهيئة له انعكاسات إيجابية على تنفيذ أهدافها وخططها الاستراتيجية، وأوصت هذه الدراسات بضرورة الاهتمام بتحسين الأداء الإداري في الهيئة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ويمكن الاستفادة أيضا من خلال تركيز هذه الدراسات على توضيح أهمية تطوير الأداء الإداري الأمني في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وبينت أن ذلك له أثر إيجابي على دعم تحقيق أهداف الهيئة

واستراتيجياتها، كما أشارت هذه الدراسات إلى أن الأبعاد المختلفة للأداء الإداري الأمني (الكفاءة الإدارية، الفعالية التشغيلية، التكنولوجيا الأمنية، التدريب والتطوير المهني) لها دور مهم في دعم أهداف واستراتيجيات الهيئة، وأوصت هذه الدراسات بضرورة التركيز على تطوير هذه الأبعاد للارتقاء بالأداء الإداري الأمني في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

ومن أهم ما يميز الدراسة الحالية بعنوان "تطوير الأداء الإداري الأمني لدعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" هو:

تربط هذه الدراسة بشكل واضح بين تطوير الأداء الإداري الأمني وتحقيق أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث تتناول جميع الأبعاد الرئيسية للأداء الإداري الأمني (الكفاءة الإدارية، الفعالية التشغيلية، التكنولوجيا الأمنية، التدريب والتطوير المهني) وكيفية ارتباطها بدعم أهداف واستراتيجيات الهيئة.

بينما ركزت الدراسات السابقة على الأداء الإداري الأمني بشكل عام، تركز هذه الدراسة على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والمساهمة في تطوير أدائها الإداري الأمني.

تُنفذ هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، مما يجعلها أكثر ملاءمة للسياق المحلي والاستفادة من خصوصية البيئة السعودية.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تمحورت الدراسة حول بعض المفاهيم والمصطلحات البحثية الهامة، والتي أهمها الآتي:

❖ الأداء الإداري (Administrative performance)

الأداء الإداري يمثل القدرة الفعلية للمؤسسة أو المنظمة على تحقيق أهدافها وأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية من خلال استخدام الموارد المتاحة، يتكون مفهوم الأداء الإداري من عدة

عناصر أساسية تشمل التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم وضع أهداف واضحة وواقعية ووضع استراتيجيات لتحقيقها بأفضل الطرق الممكنة، بالإضافة إلى ذلك، يتضمن أيضًا تنظيم العمل، وهو عملية تنظيمية تهدف إلى توزيع المهام والمسؤوليات بين أقسام وموظفي المنظمة بطريقة تعزز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة (Cioc, Mihai & Ursacescu, Minodora, 2012).

وتوجيه الموارد يعتبر جزءًا حيويًا من الأداء الإداري، حيث يتعين على المنظمة توجيه الموارد المالية والبشرية والمادية بشكل فعال نحو الأنشطة والمشاريع التي تدعم رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، هذا يشمل أيضًا تحديد أولويات الاستثمار وتخصيص الموارد بناءً على تقييم الحاجات والفرص.

رصد الأداء وتقييم النتائج يساهمان في مراقبة تقدم المنظمة نحو أهدافها، حيث يتم قياس الأداء بشكل دوري ومنتظم، وتحليل النتائج لتحديد النجاحات والتحديات واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة، هذا الجانب يعتبر أساسيًا لتحسين الأداء المستمر والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.

ويتطلب الأداء الإداري الفعال أيضًا تنسيقًا جيدًا بين مختلف أقسام المنظمة، حيث يعمل الفريق ككل وفقًا لأهداف مشتركة واستراتيجيات متكاملة. إدارة الجودة الشاملة تلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء الإداري من خلال تحسين العمليات وزيادة رضا العملاء وتحقيق الكفاءة والكفاءة التشغيلية.

وعليه، يهدف تحسين الأداء الإداري إلى تعزيز كفاءة واستدامة المؤسسة، والاستجابة الفعالة للتغيرات في السوق والبيئة الخارجية، مما يساهم في بناء تميز تنافسي وتحقيق نمو مستدام على المدى الطويل (Kraja, Gentiana & Radonshiqi, Romina, 2015).

❖ الاستراتيجيات الأمنية (Security strategies)

الاستراتيجيات الأمنية تشير إلى المبادرات والخطط المصممة لحماية الموارد الحيوية والحساسة للمؤسسة أو المنظمة من التهديدات الداخلية والخارجية، وضمان استمرارية العمليات الأساسية دون تعطيل أو فقدان كبير، (العبادي وعباس، 2022) تعتبر الاستراتيجيات الأمنية جزءًا أساسيًا من

استراتيجيات إدارة المخاطر، حيث تهدف إلى تقليل الفرص المتاحة للهجمات والاختراقات، والتأكد من أن المنظمة قادرة على التعافي بسرعة من أي حدث غير متوقع.

تشمل الاستراتيجيات الأمنية عدة عناصر رئيسية، منها:

- **التقييم والتحليل الأمني:** يشمل هذا العنصر تقييم المخاطر الأمنية وتحديد الضعف في النظام الأمني، بالإضافة إلى تحليل التهديدات المحتملة وتأثيرها المحتمل على المؤسسة.
- **السياسات والإجراءات:** تتضمن وضع سياسات وإجراءات واضحة ومحددة تتعامل مع التهديدات الأمنية، بما في ذلك سياسات الوصول، وإدارة الهويات، والمراقبة، والاستجابة للحوادث.
- **التدريب والتوعية:** يعد تدريب الموظفين وتوعيتهم بأمور الأمن السيبراني والسلوكيات الآمنة جزءاً أساسياً من الاستراتيجيات الأمنية، حيث يساعد في تعزيز الوعي والاستجابة الفعالة في حالات الطوارئ.
- **التكنولوجيا والأدوات الأمنية:** يتضمن استخدام التكنولوجيا والأدوات الأمنية المتقدمة لحماية الشبكات والأنظمة من الهجمات، بما في ذلك أنظمة الكشف عن التسلل، والحماية من الفيروسات والبرامج الضارة.
- **التعافي من الكوارث:** يشمل هذا العنصر إعداد خطط للتعافي من الكوارث لضمان استمرارية العمليات بأقصر وقت ممكن بعد حدوث حادث أمني.

وباستخدام هذه الاستراتيجيات، تستطيع المؤسسات والمنظمات تعزيز أمنها الشامل وتحقيق استعداد أفضل لمواجهة التحديات الأمنية المتزايدة في البيئة الرقمية الحديثة (Ahmed, Atif & Maynard, sean, 2014).

❖ الأمن الإداري (Administrative security)

الأمن الإداري هو مفهوم يشير إلى الجهود والتدابير التي تتخذها المؤسسات والمنظمات لحماية مواردها وضمان استمرارية عملياتها وتحقيق أهدافها بشكل فعال وآمن، يتمثل الهدف الرئيسي للأمن

الإداري في تقليل المخاطر والتهديدات التي قد تؤثر سلباً على السلامة والاستقرار الداخلي للمؤسسة، سواء كانت هذه التهديدات ناتجة عن عوامل داخلية كالفساد أو الإهمال، أو عوامل خارجية كالهجمات السيبرانية أو التحديات الاقتصادية والسياسية (كامل، 2019).

تتضمن استراتيجيات الأمن الإداري عدة جوانب أساسية، منها:

- التخطيط الاستراتيجي للأمن: وضع خطط واضحة ومدروسة للتعامل مع التهديدات المحتملة وتقديم الحماية اللازمة للموارد الحيوية والبيانات الحساسة في المؤسسة.
- تطبيق السياسات والإجراءات: تحديد وتنفيذ سياسات وإجراءات محددة لضمان الامتثال الداخلي والحفاظ على الأمن، مثل سياسات الوصول والاستخدام الآمن للتكنولوجيا والمعلومات.
- إدارة المخاطر: تقييم وإدارة المخاطر الإدارية بشكل دوري ومنتظم لتحديد المناطق الضعيفة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة.
- التوعية والتدريب: تثقيف الموظفين حول أهمية الأمن الإداري والمخاطر المحتملة، وتزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة للتصرف بشكل صحيح في حالات الطوارئ.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة: تبني التقنيات والأدوات الأمنية المتقدمة لحماية البيانات والنظم الحاسوبية من التهديدات السيبرانية والمتطورة.

وعليه، فإن وجود استراتيجيات الأمن الإداري الفعالة، تستطيع المؤسسات تقديم بيئة آمنة ومستقرة لعملياتها، مما يعزز من ثقة العملاء والشركاء ويسهم في تحقيق الاستدامة والنمو على المدى الطويل (Sandhu, Ravi S. & Coyne, Edward, 1996).

9.1 المنهجية وطرق البحث:

تعتبر هذه الدراسة وصفية تحليلية، حيث تهدف إلى وصف الواقع الحالي للأداء الإداري الأمني في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتحليل كيفية تطويره لدعم الأهداف والاستراتيجيات الموضوعية، كما يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات من مصادر مختلفة ومن ثم تحليلها للوصول إلى

استنتاجات قيمة، كما سيتم تحديد مجتمع الدراسة بناءً على الفئة المستهدفة التي تشمل الموظفين الإداريين والأمنيين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وسيتم اختيار عينة ممثلة من هذا المجتمع باستخدام أساليب العينة العشوائية لضمان تنوع الآراء والبيانات (قلش، 2017).

وكذلك الاعتماد على الاستبيان كأحد أهم الأدوات الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، سيتم تصميم استبيان شامل يتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة التي تغطي مختلف جوانب الأداء الإداري الأمني والتحديات التي تواجهها الهيئة، سيتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة إلكترونياً أو ورقياً، اعتماداً على الظروف والإمكانات المتاحة، كما سيتم جمع وتحليل الوثائق الرسمية والتقارير الداخلية المتعلقة بأداء الهيئة وإجراءاتها الأمنية. وسيساهم تحليل هذه الوثائق في تقديم رؤية شاملة عن الوضع الحالي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

10.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- 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.

11.1 أدوات الدراسة

تعريف أداة البحث بأنها الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات للإجابة عن تساؤلات البحث صحيح تمامًا. والاستبانة هي نوع معين من هذه الأدوات، وتُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث". وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

❖ القسم الأول (المتغيرات الديمغرافية):

يتضمن معلومات عن خصائص الأفراد المشمولين في الدراسة مثل النوع (ذكر/أنثى)، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي أو الوظيفة التي يشغلونها. هذه المتغيرات تساعد في تحليل النتائج بناءً على خصائص العينة المدروسة.

❖ القسم الثاني (متغيرات الدراسة المستقل والتابع):

يتضمن فقرات وأبعاد تقيس المتغيرات التي يدرسها البحث، وتتمثل في المتغير المستقل (المتغير المفسر أو المؤثر) والمتغير التابع (المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل). يتم تصميم هذا القسم بدقة لضمان أنه يغطي كافة جوانب المتغيرات المهمة للبحث ويساهم في تحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى الاستنتاجات المناسبة.

باستخدام هذه الاستبانة، يمكن للباحثين جمع البيانات اللازمة لتحليلها واستنتاج العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المختلفة في دراستهم.

12.1 حدود الدراسة :

- **حدود موضوعية :** تركز الدراسة بقياس تطوير الأداء الإداري الأمني بأبعاده (الكفاءة الإدارية، الفعالية التشغيلية، لتكنولوجيا الأمانة، التدريب والتطوير المهني)، على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية،
- **حدود مكانية :** تقتصر الدراسة على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمنية :** يتم إجراء الدراسة خلال عام 2024.
- **حدود بشرية :** تركز الدراسة على العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التدريب و التطوير

تمهيد

تتعدد المفاهيم والمصطلحات المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية، فهناك من يعده محاولة جادة ومستمرة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق رفع قدراتهم على انجاز الاعمال المناطة بهم على أكمل وجه. إذ عُرف التدريب على أنه نشاط تعليم من نوع خاص تمارسه المنظمات والشركات، بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، والذي يعتبر أحد أهم وسائل تطوير العاملين في المنظمة. وحدد آخرون بأن "التدريب عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى زيادة مهارات وقدرات ومعلومات الفرد لتمكينه من أداء وظيفته بالشكل المطلوب، مما سيؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها " . (عوضية وأحمد، 2019).

وحدد التدريب بأنه "مجموعة الجهود المخطط وحدد لها لتمكين العاملين لتعلم المعرفة والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة. أما التطوير فيشير إلى عملية اكتساب المعرفة المهارات والسلوكيات التي تعمل على تحسين قدرة العاملين على مواجهة تغييرات بيئة العمل وتلبية متطلبات العمل والعملاء. (الزعيبي، 2019).

وبين البعض بأن التدريب "يعني استخدام خبرات دالة تساعد على تغيير المعارف والسلوكيات والمعارف عند العاملين نحو الافضل للارتقاء بخدمات المنظمة وبقائها في سوق العمل والمنافسة، وتلبية احتياجات الزبائن بالوقت المناسب، مما سيساهم في زيادة الايرادات وتخفيض النفقات". (صالح، 2020).

1.1.2 مراحل التدريب والتطوير.

حدد كل من بأن التدريب يتضمن اربع مراحل تبدأ من تدريب العامل على اساسيات مهارات العمل مروراً بالمهارات الفنية والعملية لرفع قدراتهم ومن ثم مرحلة التدريب على مهارات التعامل والعمل بروح الفريق الواحد مع زملائهم وصولاً إلى المرحلة الاخيرة والتي تتضمن تدريبهم على اسلوب وقواعد القيادة وحل المشكلات.

2.1.2 أهمية التدريب والتطوير.

بين آخرون بأن أهمية التدريب تتضح من خلال: (عوضية وأحمد، 2019)

1. إنجاز وظيفي بشكل أفضل، كمأ ونوعاً، والذي ينتج عنه زيادة في الانتاجية، مما يؤدي بالتالي الى تخفيض تكاليف المنتج والارتقاء بنوعيته ليتناسب مع متطلبات الزبائن.
2. زيادة فرص تلبية وإشباع رغبات المستفيد أو المستهلك لمنتجات وخدمات المنظمة من خلال تحسين الخدمات المستمر والسلع المقدمة له .
3. استخدام التكنولوجيا الحديثة، كون التدريب يساعد في تهيئة وتأهيل الافراد العاملين على استخدام الآلات والمعدات الحديثة، مما سيؤدي الى الحصول على اكبر عائد منها.
4. استكمال دور الجامعات والمدارس والمؤسسات والمعاهد التعليمية من خلال استكمال هذه المؤسسات لبرامج التدريب والتطوير.
5. تنمية المجتمع من خلال تنمية مهارات ومعلومات وقدرات الافراد العاملين والجماعات في الاتصال والتعاون واقامة علاقات انسانية مساندة.

وأشار آخرون إلى انه يمكن الاستدلال على أهمية التدريب من خلال استعراض الفوائد التالية:

(عوضية وأحمد، 2019)

1. ارتفاع انتاجية الموظف بسبب زيادة معارفه وتنمية مهاراته وقدراته، مما سيؤدي الى تخفيض معدلات
الاحطاء وبالتالي اتقان العمل وتحسين خدمة الزبائن.
2. رفع الروح المعنوية عند العاملين نتيجة لتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتمكينهم من الوصول إلى المستوى
المطلوب لأداء وظائفهم.
3. زيادة قدرة الموظفين على تبادل الخبرات والآراء والمعلومات مع المشاركين في البرامج التدريبية.
4. تحسين الثقة المتبادلة ما بين الرئيس والمروؤوس وتخفيض نطاق الاشراف الإداري كون الموظف
المتدرب يتقن عمله بشكل مناسب.
5. تحسين قدرات المشارك في حل مشكلات العمل وفق الأسس العلمية، مما سيساعد في الاستقرار
الوظيفي عند الموظف لشعوره بأهميته.

وتكمن أهمية عملية التدريب من وجهة نظر البعض بأنها الوسيلة والطريقة الرئيسة لتطوير
العاملين، كما بينت بأن الكثير من المنظمات في الدول النامية تحصر اهتمامها بالتدريب وتتجاهل عملية
التطوير. كون التدريب يعتبر الوسيلة الفعالة لمعالجة الكثير من المشكلات والعقبات التي يمكن لأي منظمة
أن تعاني منها عندما يكون سببها هو أداء العاملين.

وأكد آخرون بأن "التدريب يهدف بشكل أساسي إلى تزويد الموظفين الحاليين والجدد بالمهارات
الأساسية والسلوكيات التي يحتاجونها لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية وبمهنية عالية." وبين البعض بأن
"التطوير يعني تحسين المهارات والمعارف عند العاملين لتمكينهم من اداء اعمالهم بشكل افضل، واعتبراه
بأنه يمثل حالة تعليم عامة لكافة المستويات الادارية على اختلاف مستوياتها لزيادة معارفها ومهارتها، ونوها
الى ان التطوير يكون ضمن برامج معدة بعناية كونها تنصب على المستويات الادارية والقيادية العليا."
(الزعي، 2019)

3.1.2 أهداف التدريب والتطوير:

أن أهداف تطوير الموارد البشرية في المنظمات تتمثل في :

- 1- الوصول إلى الإتقان المنظمي.
- 2- زيادة الجودة والكفاءة .
- 3- تعزيز النمو والتطوير الفردي.
- 4- دمج الأفراد بأعمال المنظمة .

ويبين بأن هناك ثلاثة مداخل رئيسة للتدريب والتطوير، وهي : (الزعي، 2019)

- 1- مدخل ردة الفعل، وهي المداخل التقليدية في التدريب والتطوير والموجهة بالأعمال لتكتيكية والمهارات التقنية لتقديمه في مواقع العمل أو الغرف الصفية .
- 2- المدخل الإستباقي في المراكز التعليمية، يؤكد هذا المدخل على الانسجام بين كافة أنشطة التعليم والتدريب واستراتيجية المنظمة وتركيزها على تطوير الجدارات.
- 3- مدخل التعلم النشط، وفيه يلعب المتدربين الدور الاساسي والحيوي في العملية التدريبية من خلال اثارة واكتشاف القضايا والمشاكل تحت اشراف القائمين على التدريب، إذ يقوم المتدربون بالتعلم من خلال طرح الأسئلة المحفزة لتفكيرهم والبحث عن الأجوبة بالإضافة إلى تفسير كافة الملاحظات التي أثّرت خلال العملية التدريبية .

4.1.2 أساليب التدريب والتطوير:

تم تقسيم أساليب التدريب من حيث الوقت الذي تعقد فيه إلى: (الزعي، 2019)

1. التدريب أثناء العمل (On Job Training)، والذي يكون في موقع العمل وتحت اشراف مسؤول معين في المنظمة التي يعمل بها المتدرب لغايات الاجابة على كافة الاستفسارات التي تثار اثناء التدريب وللإشراف على قيام المتدرب بالعمل بشكل سليم ومتقن للسماح له لاحقاً بتنفيذ المهام بمفرده ، كما

بين بأن نجاح هذا النوع من التدريب يعتمد على إخلاص المدرب ومدى رغبته الحقيقية في توجيه المتدرب.

2. التدريب خارج العمل (Off Job Training) ، ويتم هذا النوع من التدريب خارج نطاق ومناطق العمل، وعادة ما يتم تنفيذه في المراكز التدريبية والجامعات على شكل برامج تدريبية قصيرة و متوسطة المدى، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب بإتاحة المجال للمناقشة وإبداء الرأي.

5.1.2 عوامل نجاح التدريب والتطوير:

بين بأن هنالك مجموعة من العوامل التي تلعب دوراً هاماً ومؤثراً في نجاح برامج التدريب والتنمية منها: (عوضية وأحمد، 2019)

1. تعليم المتدربين مفاهيم وممارسات جديدة تخدم أعمالهم الحالية والمستقبلية وتساعدتهم في اتقان أعمالهم ومهامهم المناطة بهم.
2. استيعاب المتدربين لما تعلموه من البرنامج، من خلال التركيز على التعلم التجريبي وإتاحة الفرصة أمام المتدرب لممارسة أعماله بنفسه.
3. متابعة المتدربين على أرض الواقع للتأكد من أن تطبيق ما تعلمه يأخذ شكلاً صحيحاً وذا مردود فعال على مجريات العمل.
4. بيان الأخطاء التي وقع فيها المتدرب وما هي أسباب وقوعها وسبل معالجتها .

في حين أن خطوات استراتيجية تطوير الموارد البشرية بالآتي: (الزعي، 2019)

- تحديد الأهداف الرئيسة للتطوير.
- تخطيط التطوير .
- تحديد الاحتياجات التطويرية.
- تبني مدخل التطوير المناسب.
- تبني سياسة استثمار التطوير المعرفي و المهارى .

- التحول الكلي بالمواقف التقليدية.

- تقييم تأثير جهود التطوير.

وعليه، يرى الباحث أن أنشطة التدريب والتطوير تعتبر من الأنشطة والوظائف المهمة المناطة بإدارة الموارد البشرية، ويتم تخطيطها وتصميمها لسد حاجات المنظمة من المهارات والقدرات غير المتوفرة لديها، بالإضافة إلى مساعدة الأفراد العاملين الجدد والحاليين منهم على اكتشاف مهاراتهم الكامنة.

وعليه يمكن القول بأن تدريب وتطوير الموارد البشرية يعتبران من الاستراتيجيات المهمة في أي منظمة، وذلك لأنها تقوم بتحسين كفاءة الموارد البشرية العاملة لديها وتطويرها عن طريق برامج التدريب والتطوير لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة. (عوضية وأحمد، 2019).

كما يمكن القول بأن تصميم وتنفيذ إجراءات التدريب والتطوير بطريقة سليمة تعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة والمجتمع على حد سواء، ولا بد من متابعة المتدربين بعد العودة إلى مراكز عملهم لبيان وقياس مدى تأثير التدريب على الأداء. (صالح، 2020).

6.1.2 الأداء الإداري:

يُعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً لمنظمات الأعمال ويعتبر دالة (Function) لجميع أنشطة وممارسات المنظمة، ويتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، ويرتبط بقوة المؤسسة ويأتي نتيجة التوجه الاستراتيجي الناجح، وتسعى كافة المنظمات لتعزيزه، وأكدت الأبحاث والدراسات أن الأداء مفهوم واسع يعزز القدرة على التميز في الأداء، مما ينعكس إيجاباً على المنظمة في تطوير خدماتها أو منتجاتها، وأن مفهومه ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد عليها دراسة الأداء وقياسه، وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين الذين بحثوا في مفهوم الأداء يعبرون عنه من خلال النجاح الذي تحققه المنظمات في تحقيق أهدافها ويتفقون على أنه دالة لكافة أنشطة المنظمة.

لقد تم تعريف الأداء الإداري "بأنه مجموعة لقد المجالات المحددة لنتائج المنظمة، ويتضمن مجال الأداء المالي، والمجال السوقي ومجال أصحاب مصلحة والمردود الاقتصادي والقيمة المضافة. فيما تم تحديد

الأداء بأنه" درجة تحقيق المنظمة لاهدافها في العمل ومدى توافق ذلك مع رسالتها. وقد بين آخرون بأن التعرف على الأداء يساعد المنظمة والباحثين في الكشف عن جملة نواحي منها: (عوضية وأحمد، 2019)

- 1- تحديد المدى الذي تستطيع المنظمة التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع الأهداف وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف.
- 2- تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف.

وقد تم تحديد مجالات أداء الاعمال في من ثلاثة ميادين تعد الأفضل ضمن هذا المضمار، وهي ميدان الأداء المالي، ميدان الأداء العملياتي وميدان الفاعلية التنظيمية، ويضعان مقاييس ومؤشرات لكل ميدان بحيث يعكس الأداء ضمنه.

ويرى آخرون بأن الأداء يمثل منظور متعدد الأبعاد، والذي يتضمن مؤشرات الأداء الحكمية مثل جودة ونوعية الخدمة، رضى الزبائن ورضى الموظفين، ومؤشرات الأداء الهدفية مثل العائد على الاستثمار والحصة السوقية. وعلى الرغم من جهود الباحثين الكثيرة فقد لوحظ أن مؤشرات الأداء الحكمية مهمة لتحقيق الربحية على المدى البعيد، حيث أن مؤشرات الأداء الهدفية تعمل على ربط مؤشرات الأداء الحكمية بالربحية". (الزعي، 2019)

7.1.2 اطر الأداء الإداري:

بين آخري أن التوجهات العامة في الفكر الإداري ذو أبعاد شمولية تنطلق من ستة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي: (عوضية وأحمد، 2019)

1. النجاح الذي تحققه المنظمة في تنفيذ وتحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بأنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.
2. منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد، إذ يعتبر الأداء عبارة عن محصلة قدرة المنظمة في استغلال كافة مواردها بشكل سليم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية

استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

3. النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالدراسات الإدارية والاستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها، فإن هناك خلافاً حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صوره يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

4. البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، حيث يركز هذا البعد على البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية - على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها للارتقاء بمستوى خدماتها.

5. مدخل النظم حيث تم اعتبار الأداء بأنه المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، وهو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

6. المفهوم الشمولي، إذ أن الأداء يتمثل بنتائج كافة الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

8.1.2 أبعاد الأداء الإداري:

سيتم التطرق إلى أبعاد الاداء الاداري الواردة في النموذج وكما هو مبين تالياً:

- جودة الخدمة المقدمة.

وقد تم تحديد جودة الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات، وهي : (عوضية

وأحمد، 2019)

- البعد الفني: ويتمثل في استخدام وتطبيق ما توصل اليه العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة .
 - البعد الوظيفي: وهو عبارة عن الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل وتمثل ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدم الخدمة.
 - الإمكانات المادية: وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.
- وأشار البعض الى أن جودة الخدمة تعد مفهوماً يعتمد على مجموعة من الأبعاد التي تشكل محتواه المفاهيمي، وتستخدم هذه المفاهيم لحكم الزبائن على جودة الخدمة المقدمة لهم من قبل المنظمات الخدمية، وهذه الأبعاد تشمل: (عوضية وأحمد، 2019)
- 1- الاعتمادية: Reliability وهي عبارة عن القدرة والضمانات المقدمة من المنظمة لتقديم الخدمة كما تم الالتزام بها وبالمواعيد المخصصة لذلك، وتقديم الخدمة المستهدفة من المرة الأولى، وإمكانية الاعتماد على مقدم الخدمة للاجابة على استفسارات الزبائن والاحتفاظ بسجلات دقيقة لأعماله.
 - 2- الاستجابة Responsiveness وهي إخبار العملاء بالوقت الصحيح لتأدية الخدمة وتقديم الخدمة الفورية، والرغبة لدى العاملين لأداء الخدمة والاهتمام بتلبية طلبات العملاء.
 - 3- المصداقية Assurance وهو مدى وجود موظفين يوثق بهم للتعامل مع الزبائن واشعارهم بالأمان، كما يتطلب وجود موظفين يتحلون بالأدب والكرامة والأخلاق الحميدة ليعكسوا صورة جميلة عن المنظمة.
 - 4- التعاطف Empathy الرعاية والاهتمام ويقوم هذا البعد على الرعاية وحسن التعامل والاهتمام من قبل العاملين بالزبون على انفراد، ومدى معرفة الموظفين بحاجات الزبائن ومصلحة العمل
 - 5- الملموسية Tangibles ويمثل الأشياء المادية الملموسة في بيئة العمل مثل الأجهزة التقنية الحديثة والمرافق والمعدات والتسهيلات المادية التي تتناسب مع نوع الخدمة المقدمة فضلا عن وجود عاملين ذوي هندام حسن.

• تخفيض الكلف:

فيما يتعلق بتخفيض الكلف يعد المنظور المالي أحد أهم محاور قياس الاداء، وتمثل نتائج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الارباح المتحققة لاستراتيجية منظمة الاعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة منافسة وبشكل نسبي الى جانب هدف النمو، الذي يعد أحد المساهمات والمبادرات الإستراتيجية الأساسية ويركز المنظور المالي ايضاً على حجم ومستوى الدخل التشغيلي العائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة. (صالح، 2020)

وقد بين كلا من بان المنظمات يمكن لها تخفيض التكاليف المتعلقة بعمليات الانتاج من خلال الاستخدام الكفوء للطاقة الإنتاجية المتاحة، فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في التصميم واتقان العمليات، إذ يعد ذلك أساساً مهماً في استراتيجية خفض التكاليف والتي بالتالي ستعمل على ايراد ذي مردود مالي عال، مع الحفاظ على جودة المنتج وتقديم افضل الخدمات في سوق المنافسة، فضلاً عن المساعدة في دعم وإسناد استراتيجية المنظمة ليكون لها تميز في مجال تخفيض الكلفة. (الزعي، 2019)

• تبسيط الاجراءات.

مع تسارع حركة التطور العلمي والتكنولوجي الهائل، كان لا بد من قيام منظمات الاعمال والشركات باعادة هندسة عملياتها وتبسيط اجراءات العمل لديها لتمكن من اليفاء بمتطلبات الزبائن والمحافظة على مركزها التنافسي بين مثيلاتها من الشركات في سوق العمل. (صالح، 2020).

وقد بين البعض أن المنظمات بكافة انواعها وعلى اختلاف اهدافها تبقى دائماً بحاجة الى التحسين المستمر في عملياتها وانشطتها ومنتجاتها لمواجهة توقعات وحاجات الزبائن كما بين ان العمليات هي عبارة عن مجموعة من الانشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها البعض وتقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عال من الجودة في منتجاتها، فأن ذلك يتطلب اعادة تصميم

العمليات والاجراءات بشكل جزئي أو كلي حتى تنسجم العمليات مع متطلبات ادارة الجودة الشاملة، كما ينبغي اعادة التفكير في أداء العمل في المنظمة واجراء التغييرات اللازمة على تصميم العمليات . (الزعي، 2019)

قد بين ايضا البعض ان تبسيط الإجراءات وزمن انتاج وتسليم الخدمة، أصبح في عصرنا الحالي، سلاحاً تنافسياً في ميدان المنافسة، فالمهارة الحاسمة والمهمة للحصول على العملاء والاحتفاظ بهم تكمن في القدرة على تسهيل عمليات تقديم الخدمة والاستجابة السريعة لطلباتهم وتسليمها في الوقت المتوقع، وإن الشركات التي تتنافس على أساس تبسيط عملياتها والوقت، يمكنها أن تنافس مثيلاتها في الاسواق .

كما بين البعض بان الاجراءات عبارة عن خطوات تنفيذ العمل خطوة خطوة وما يتضمن ذلك من نماذج مستخدمة وتوقعات بحيث يتم العمل بشكل نظامي ومرتب وتظهر الاجراءات عادة على شكل لوائح العمل وتبدأ الاجراءات وأنظمة العمل باقرار السياسات المرشدة في اتخاذ القرار، والتصرف ازاء كل سياسة تسرد اجراءات تنفيذ تلك السياسة وخطوات العمل ويرى الباحث بأنه وعلى الرغم من تعدد مفاهيم الاداء وعدم وصول الدارسين في علم الادارة الى مفهوم شامل ودقيق، الا انه نستطيع وصفه بأنه عبارة عن تحقيق اهداف المنظمة المنشودة بكافة انواعها الادارية والمالية والتقنية على اكمل وجه وبالطريقة التي تتماشى مع الاهداف الاستراتيجية المرسومة في المنظمة . (صالح، 2020).

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي

1.2.2 مفهوم التطوير التنظيمي:

يُعرف التطوير التنظيمي بأنه "عملية مخططة تستخدم مجموعة من التدخلات والإجراءات الضرورية للنظم الفرعية للمنظمة كالنظم الإنسانية والمهمة والهيكلية والتقنية، وذلك بغرض تحسين فعالية المنظمة وأدائها". ويعتبر التطوير التنظيمي أحد المداخل الرئيسة في إحداث التنمية والتحسين الإداري على مستوى التنظيم الكلي، وهو مدخل شامل ومتكامل يشمل كافة جوانب المنظمة الهيكلية، والتقنية والسلوكية. (الزعيبي، 2019)

ويهدف التطوير التنظيمي إلى تطوير بيئة تنظيمية مناسبة تتميز بمرونة الاتصال وتبادل المعلومات. وتدل التجارب الحديثة في مجال الفكر الإداري على أن كل المنظمات المتفوقة استطاعت أن تؤثر تأثير فاعلاً على بيئاتها السلوكية قبل أن تبدأ بتحقيق أهداف فعالة. ويتميز التطوير التنظيمي بالشمولية والتكامل بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف الأفراد العاملين من جهة أخرى. (صالح، 2020).

والتطوير التنظيمي كغيره من المداخل الرئيسة الذي يستخدم مجموعة من التدخلات لإحداث التغيير الإيجابي على مستوى التنظيم الكلي، يتسم التطوير التنظيمي بمجموعة من الخصائص، أهمها: (عوضية وأحمد، 2019)

- 1- السعي لزيادة التنظيم الكلي وتدعيم كفاءته .
- 2- تحسين قدرة المنظمة على معالجة مشكلاتها الداخلية ومواجهة المشكلات والتغير في البيئة .
- 3- تعزيز قدرات العاملين في التنظيم وخلق بيئة تنظيمية تدعو إلى مزيد من الإبداع والمثابرة في العمل.
- 4- إحداث التغيير المرغوب في الوسائل والإجراءات والسلوك والهيكل التنظيمية. ونظم الحوافز .

وهناك منظوران للتطوير التنظيمي :

- المنظور الأول: يعتبر التطوير التنظيمي حركة فكرية حديثة تتناول وسائل مواجهة التنظيمات للتغيرات في المجتمع لزيادة قدرتها على معالجة تلك المتغيرات.
- والمنظور الثاني: يتعلق بوضع خطة عملية تنتهجها المنظمات الحديثة لتجديد نفسها ورفع كفاءتها وفعاليتها.

و يري البعض أن هناك أربعة نماذج لقياس فعالية التنظيم، وهذه النتائج تختلف من تنظيم الآخر، وهي كالتالي: (صالح، 2020)

- 1- نموذج الهدف Goal Model حيث تحدد الفعالية التنظيمية بقدرة التنظيم على تحقيق أهدافه والاستمرار في استخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية.
- 2- نموذج موارد النظام "System Resource Model" حيث تتحدد الفعالية بقدرة التنظيم بالحصول على الموارد والمصادر اللازمة للعمليات (المادية والبشرية) .
- 3- نموذج العملية "Process Model" أي كيف يعمل التنظيم في ظل الظروف العادية لا سيما في الظروف التي يكون فيها حالة عدم التأكد عالية.
- 4- نموذج المجموعات الاستراتيجية Strategic Constituencies وتتحدد الفعالية عندما يحقق التنظيم درجة عالية من الرضا لعملائه.

ويعتمد استخدام هذه المعايير والأسس على نوع التنظيم وطبيعته والقطاع الذي يخدمه .
(الزعي، 2019)

أما بيل "Bell" و فرننش "French" فقد أشارا إلى أسلوب التغيير المستخدم في التطوير التنظيمي، وهي كالتالي:

- 1- إدراك الإدارة العليا لوجود مشكلة: أي أن تدرك إدارة التنظيم المشكلات والصعوبات التي تواجه سير العمل الأمر الذي يساعد على تحديد المشكلة وفهم أبعادها ومن ثم التعاون في سبيل حلها ومعالجة

جوانب الخلل في التنظيم. وفي حالة عدم إدراك الإدارة العليا وفهمها لوجود مشكلة فإن المنظمة ستكون عاجزة عن مواجهة ظروف البيئة ومتغيراتها، وحل مشكلاتها .

2- دعم ومشاركة الإدارة العليا وأصحاب الرأي والخبرة لجهود التطوير التنظيمي، فالإدارة العليا لا تستطيع القيام برسم برامج التطوير التنظيمي وتنفيذه دون مشاركة أصحاب الخبرة والمشرفين والمنفذين في المستوى الإداري التنفيذي، وإن دعم الإدارة العليا لجهود التطوير من شأنه أن يعطي حافزاً وزخماً للعملية وإضفاء صفة الإلزام والالتزام من قبل الجميع في المنظمة.

3- استخدام مستشار (وكيل) التغيير "Change Agent" وهو الشخص الذي يكون إما من خارج المنظمة أو من داخله، الذي يتميز بخبراته ومهارته وقدرته على استخدام مبادئ العلوم السلوكية وأساليبها، واستخدام وسائل التغيير المختلفة لإحداث التغيير في المنظمة .

4- فعالية الرقابة والتنسيق لبرامج التطوير التنظيمي، وهذا يعني أن وجود الرقابة مطلب أساسي لمتابعة جهود التطوير والتأكد من أن هذه البرامج قد نفذت ضمن الإطار المحدد من قبل وكيل التغيير أو الإدارة العليا. كذلك تستطيع الرقابة تزويد الإدارة العليا بالمعلومات المسترجعة من ميدان العمل "Feedback" المناسبة لتحديد مواطن القوة والضعف في آلية تنفيذ البرامج.

5- قياس النتائج وذلك للتأكد من أن الهدف الذي تسعى الإدارة العليا لتحقيقه قد تحقق، ولهذا فإن قياس نتائج العملية التطويرية يتمثل بمدى تحقق الهدف والغاية المحددة مسبقاً.

ولهذا، فقد انتقد روبرت كان "Robert Khan" حقل التطوير التنظيمي بعدم شموله على هذا التحديد الواضح للمفهوم ويعزي ذلك إلى عدم تطور أبحاث لهذا الحقل. فهل يعني أن التطوير التنظيمي يهدف إلى زيادة الإنتاجية أو زيادة كفاءة التنظيم أو تحسين السلوك ؟ وكم مقدار التحسن الذي يحققه التطوير التنظيمي على الوضع القائم في المنظمة، وكيف يمكن قياسه.

لا توجد في أدبيات التطوير التنظيمي إجابة شافية لهذه التساؤلات فالوسيلة الأساسية في التغلب على مشكلة التعريف وتحديد مفهوم واضح يتمثل في مدى الدقة والوضوح في تحديد مفهوم المتغيرات التابعة والمستقلة. وتتمثل المشكلة الأخرى في عدم نقض النظرية في مجال التطوير التنظيمي.

إن التطوير التنظيمي ليس علماً مستقلاً وقائماً بذاته، فهذا الحقل تنقصه النظرية الشاملة التي تفسر عملية التغيير المخططة، وإن التطوير الحديث أو المعاصر تقوم به المؤسسة من خلال وسائل العمل وأساليبه، ومواكبة التغيرات البيئية لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عاليين .

وقد أوردت بعض الأبحاث الحديثة مفاهيم متعددة للتطوير التنظيمي ويمثل التعريف التالي خلاصة آراء الباحثين والذين يرون بأن التطوير التنظيمي هو عملية مخططة تستخدم مجموعة من التدخلات والإجراءات الضرورية للنظم الفرعية للمنظمة كالنظم الإنسانية والهيكلية والتقنية، وذلك بغرض تحسين فعالية المنظمة وأدائها.

ويؤكد هذا التعريف مجموعة خصائص تتمثل في مجملها بتناول التنظيم الكلي للعملية واعتماد معرفة العلوم السلوكية وممارساتها، ويركز على التغيير المخطط "Planned Change" وشموله للاستراتيجية والهيكل والعمليات وصولاً إلى الفعالية التنظيمية وثمة تعريفات أخرى لمصطلح التطوير التنظيمي، إذ يعرف بنيس "Bennis" هذا المصطلح بأنه عملية استجابة للتغير واستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير الاتجاهات والمعتقدات والهيكل في التنظيمات استجابة للمتغيرات البيئية، مثل التقدم التكنولوجي، الأسواق المنافسة التحديات. (صالح، 2020).

ويعرف التطوير التنظيمي من وجهة نظر السلوكيين بأنه و جهد طويل الأمد لتحسين عملية حل المشكلات في التنظيم والتجديد من خلال إدارة فاعلة الثقافة التنظيم باستخدام وكيل التغيير ونظريات العلوم السلوكية. «ونلاحظ من خلال ما تقدم من تعاريف المصطلح التطوير ان كل مفهوم ركز على جانب معين، وأنه حدد الوسيلة والغاية من استخدام هذا المفهوم وهذا يؤكد ما ذكر سابقاً من عدم وجود اتفاق على تحديد مفهوم محدد للتطوير التنظيمي.

تركز التعاريف السابقة على تطوير قدرة المنظمة للاستجابة لتغيرات البيئة، وحل المشكلات، وتحسين الفاعلية التنظيمية للمنظمة. ومما تقدم من تعريفات يمكن أن نصل إلى مجموعة من الخصائص التي تميز التطوير التنظيمي، وهي كما يلي : (عوضية وأحمد، 2019)

- 1- الشمولية: وهي معالجة برنامج التطوير التنظيمي على كافة مستويات التنظيم الثلاثة الأفراد الجماعة التنظيم الكلي، أي النظرة الشاملة لكافة عناصر التنظيم حتى ولو كان موضوع التطوير عنصراً أو عنصرين فإن هذا لا يعني ان تتم المعالجة بمعزل عن الأجزاء أو العناصر الأخرى وهذا ما أكدته نظرية النظم (Systems Theory) في نظرتها إلى التنظيم باعتباره مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتكاملة التي لا يمكن لأي جزء العمل بمعزل عن الأجزاء الأخرى.
- 2- الاستمرارية: إن عملية التطوير التنظيمي لا تقتصر على فترة زمنية محددة، بل إنها عملية مستمرة ومتواصلة تعمل بشكل متصل وديناميكي بحيث تتم المراجعة والمتابعة لعمليات التنظيم التي يمكن أن تظهر خلافاً وتقوم بعدها الإدارة العليا بتقدير إجراء لمعالجة هذا الخلل أو المشكلة القائمة.
- 3- المشاركة : من المؤكد أن عملية التخطيط لبرامج التطوير التنظيمي تتم وفقاً لقاعدة المشاركة الواسعة لجميع مستويات التنظيم الأمر الذي يضيف على عملية التطوير الجدية والالتزام وتحمل المسؤولية التي قد تقع على عاتق المنفذين الذين يضطلعون بمرحلة تنفيذ البرنامج.
- 4- التدخل المخطط : يستخدم التطوير التنظيمي أسلوب التدخلات "Interventions" لإحداث التغيير في جوانب التنظيم، فهي عملية مخططة تقوم على تحديد المشكلات ومعالجتها بأسلوب علمي دقيق.

2.2.2 التدخلات

هي "مجموعة الأنشطة المهيكلية المصممة لمساعدة الأفراد والجماعات لتحسين فعالية أعمالهم وهي كذلك مجموعة أنشطة تهدف إلى زيادة قدرة التنظيمات على حل مشكلاتها .

وتركز التدخلات على مستويات التنظيم المطلوب إحداث التغيير فيها مثل الأفراد كتخطيط المهنة والجماعات كبناء الفريق. وتضم التدخلات سلسلة من المهمات التي ترتبط فيها أهداف المهمات مباشرة أو غير مباشرة مع التطوير أو التحسين التنظيمي، والتدخلات يمكن اعتبارها الوسائل التي يستخدمها وكيل التغيير لتنفيذ أهداف التغيير وذلك بسبب اختلافها وتنوعها لكافة مستويات التنظيم الكلي.

وقد حدد كل من "Mouten and Blake" مجموعة من التدخلات الرئيسة التي تختلف وتنوع حسب نوع المهمة المطلوبة، ومنها : (عوضية وأحمد، 2019)

- 1- تدخل التعارض "Discrepancy Intervention": ويركز هذا التدخل على التناقض في العمل أو الاتجاهات، والتي يعمل وكيل التغيير على دراستها وتفحصها، لمعرفة الأسباب والدوافع وراء هذه التناقضات.
- 2- تدخل النظرية "Theory Intervention": وهنا يستخدم وكيل التغيير نظرية العلوم السلوكية لشرح فرضيات السلوك وتفسيرها.
- 3- تدخل الإجراءات "Procedural Intervention": ويقوم وكيل التغيير بدراسة كيفية إنجاز العمل وفحصه، ومن ثم اختيار الوسيلة المناسبة لذلك. وتعتبر عملية تبسيط الإجراءات من التدخلات التي يدخلها أو يحدّثها وكيل التغيير في العمل.
- 4- التدخل الهيكلي "Structural Intervention" يقوم وكيل التغيير بتفحص وتقييم الأسباب الهيكلية لعدم فعالية الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- 5- تدخل الثقافة "Cultural Intervention": تعني الثقافة مجموعة العادات والقيم والمعتقدات التي تسود التنظيم والتي تشكل الإطار العام الذي يعمل من خلاله أفراد وجماعات التنظيم، ويظهر ذلك من خلال سلوكيات هؤلاء الأفراد.

يقوم وكيل التغيير بتفحص ممارسات أفراد التنظيم من خلال أنماط السلوك لدراستها ومعرفة حجم تأثير ثقافة التنظيم عليهم والتي تستجيب ولا تتناقض مع الثقافة السائدة في مجتمع التنظيم وبيئته

3.2.2 أهداف التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي المنظمة بمثابة نظام مفتوح، يتفاعل مع التنظيمات الأخرى والبيئة الخارجية في إطار من التأثير المتبادل بينها، وأن هذا النظام قادر على إحداث التغيير والتطوير على مستوى الأفراد والجماعات و مستوى التنظيم الكلي .

وإذا كان هذا المبدأ الذي يصف التنظيم بأنه نظام مفتوح، يشكل ركيزة أساسية للتطوير التنظيمي، فإن إحداث التغيير والتطوير والنمو يتم بصورة شاملة ومتكاملة بين مستويات التنظيم الكلي.

وبمعنى آخر، تحقيق الشمولية والتكامل بين أهداف المؤسسة وحاجاتها من جهة وبين أهداف الأفراد العاملين من جهة أخرى. (حميدة، 2023)

والتطوير التنظيمي يشمل مجموعة من الأساليب الهادفة إلى تحسين الأداء التنظيمي وتطويره، أو تحسين وظائف التنظيم الكلي وعملياته، ويمكن اعتبار التطوير التنظيمي (OD) منهجاً متكاملًا للتنمية والتطوير. تعتمد التنظيمات على برامج التطوير التنظيمي من أجل تحقيق أهداف محددة، ويمكن أن نلخص مجموعة من الأهداف الرئيسة التي تسعى هذه البرامج إلى تحقيقها، وهي:

- 1- العمل على رفع مستوى كفاءة وفاعلية أداء المنظمات، إذ يؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجيتها من جهة، وإلى تحقيق التميز والإبداع من جهة أخرى لتحسين مستوى قدرتها على المنافسة.
- 2- تحسين قدرة التنظيم وتطويره للاستجابة والتكيف مع متغيرات ومعطيات البيئة والذي يعود بدرجة كبيرة على أفراد التنظيم في تحديد المشكلات والخلل في العمليات أو سير العمل والقدرة على وضع الحلول لها.

كما يعمل التطوير على رفع قدرة المؤسسة لمعالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر عليها والتعامل معها بمرونة للاستفادة من الجوانب الإيجابية فيها.

- 3- تنمية القوى العاملة وتطوير قدراتها وتحسين مهاراتها في استخدام الوسائل التقنية الحديثة والتعامل مع مختلف الوسائل والأساليب المستخدمة في عمليات المؤسسة.

- 4- وكما يهدف التطوير التنظيمي إلى تنمية أنماط السلوك الإداري لدى العاملين، وتحسين مستوى العلاقات الإنسانية بين الأفراد والجماعات لتحقيق مزيد من التعاون والانسجام، وبالتالي تحقيق التكامل بين مختلف مستويات التنظيم. استخدام الأساليب الحديثة في المؤسسة إذ يهدف التطوير التنظيمي إلى تنمية قدرة المنظمة على استخدام أحدث وسائل الإنتاج وأساليب العمل بكفاءة عالية، مثل استخدام الحاسوب ونظم المعلومات والأساليب المتطورة في إنجاز العمل، وهذا لا يعني الاستغناء الكلي عن القوى العاملة ولكن تحديد دورها في عمليات المنظمة، ويقتصر دور العنصر البشري للإشراف على إدارة العمليات.

كذلك يزيد التطوير التنظيمي قدرة المنظمة في استخدام الأساليب والوسائل التي تستجيب وتناسب مع متغيرات البيئة ومؤثراتها بحيث يصبح لديها المرونة الكافية للتعامل مع هذه المتغيرات. (حميدة، 2023)

4.2.2 مجالات التغيير في التنظيم:

تعتبر إدارة التغيير والتطوير من الأساليب الحديثة التي تستخدمها المنظمات في عقد التسعينات والتي تكون لها القدرة على التعامل مع ظروف ومتغيرات متنوعة استجابة إلى البيئة المعقدة التي تمتاز بالديناميكية والتغير المستمر.

فهناك قوى ومتغيرات في البيئة المعقدة تفرض على المنظمات إحداث التغيير وتطوير أدائها لكي تتكيف وتستجيب مع هذه القوى، مثل استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، سياسة الحكومة الاتجاهات الاجتماعية، التنافس وغيرها من المؤثرات التي تدفع بالتنظيمات لتبني خطط وبرامج تطويرية لتحسين فعالية التنظيم. تعتمد إدارة التغيير والتطوير والتي تمثل منهجاً حديثاً لرفع مستوى أداء التنظيمات أسلوب التغيير المخطط المبني على معطيات واقعية لظروف المؤسسة. (حميدة، 2023)

يتمثل هدف التغيير المخطط "Planned Change" في اتجاهين:

- 1- تحسين قدرة التنظيم على التكيف مع متغيرات البيئة.
 - 2- تغيير سلوك العاملين نحو الاتجاه الإيجابي المرغوب فيه.
- وتسعى التنظيمات لتحقيق هذين الهدفين إلى إتباع أساليب مختلفة مثل إثارة الإبداع بين العاملين وتشجيعهم، وتعزيز قدرة الأفراد من خلال التدريب والحفز واستخدام بناء الفريق كأسلوب آخر.

أما عن مجالات التغيير في التنظيم والتي عادة ما تكون هدفاً لوكيل (مستشار) التغيير فأنها تتمثل في ثلاثة مجالات، هي :

- 1- التغيير في الهيكل.
- 2- التغيير في التكنولوجيا .
- 3- التغيير في سلوك الأفراد .

فالتغيير في الهياكل يعني إحداث التغيير في علاقات السلطة، وآليات التنسيق وإعادة تصميم الوظائف وغيرها. والتغيير في التكنولوجيا يعني تعديل الطريقة التي ينجز فيها العمل والوسائل والمعدات المستخدمة في انجاز ذلك العمل. والتغيير في الأفراد يتعلق بالسلوك والمهارات والاتجاهات والادراك والتوقعات للأفراد وتغييرها نحو الاتجاه الإيجابي المرغوب فيه .

1. التغيير في الهيكل :

إن الهياكل التنظيمية لا يمكن أن تكون جامدة لا تقبل التعديل أو التغيير وإنما تتطلب المرونة العالية استجابة لطبيعة الظروف والمتغيرات في معطيات البيئة المتغيرة.

ويحدد شكل الهيكل التنظيمي وفقاً لمجموعة معايير، مثل درجة التعقيد والرسمية والمركزية. ولهذا، يمكن لوكيل التغيير إحداث التطوير أو التعديل على إحدى هذه العناصر . والهيكل التنظيمي يجب ان يتميز بالوضوح والبساطة بحيث يبين خطوط السلطة وأنماط العلاقات داخل المنظمة والتقسيمات الإدارية دون إحداث أي تداخل أو ازدواج بينها. فمسؤوليات الأقسام يمكن دمجها مع بعضها وتوسيع نطاق الإشراف التجاوز التعقيد البيروقراطي وتبسيط الإجراءات والأساليب، وزيادة استخدام أسلوب اللامركزية لاتخاذ القرارات وإنجاز العمل بسرعة ويسر. (حميدة، 2023).

2. التغيير في التكنولوجيا :

إن معظم الدراسات في مجال الإدارة والعلوم السلوكية أكدت على الجهود الهادفة إلى التغيير في مجال التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة. حيث انتقل الاتجاه الحديث من قاعدة أو أسلوب التغيير المبني على دراسات الزمن والحركة "Time and Motion" لزيادة الكفاءة الإنتاجية إلى الأسلوب الحديث الذي يهدف إلى التغيير في وسائل التكنولوجيا باستخدام مجموعة من المعدات المعقدة مثل الحاسوب والمكننة

والأدوات، ونظم المعلومات المعقدة، إذ أصبح العمل يتطلب جهداً يفوق قدرة الإنسان على إنجازه بأقصر وقت وبأقل جهد ممكن.

يتطلب الإبداع وعوامل المنافسة من مستشار التغيير أحداث التغيير في الوسائل والأساليب المستخدمة في العمليات من حيث استخدام الأساليب الحديثة والمعقدة في العمليات الإنتاجية بكفاءة عالية وأداء أفضل . (علي، 2023).

3. التغيير في الأفراد :

إن استخدام وسائل تقنية معقدة في المنظمة قد يؤدي إلى إحلال آلة بدل إنسان، ولكن هناك من الأفراد الذين تتطلب طبيعة أعمالهم التعامل مع الآلة المعقدة، لذا فلا بد من تطوير أدائهم وإكسابهم المهارات للعمل بفعالية عالية وذلك من خلال تغيير الاتجاهات والسلوك عن طريق الاتصال، واتخاذ القرارات وحل المشكلات وغيرها من المسائل. فالإدارة الحديثة التي ركزت على مجال استخدام التقنية الحديثة في العمليات لم تهمل فيه العنصر البشري، ودعت إلى الاهتمام به من خلال تدريبه وحفزه وتهيئة المناخ اللازم للإبداع، وإعطائه الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة. (حميدة، 2023)

4. مقاومة التغيير:

تميل بعض التنظيمات إلى عدم إحداث التغيير باستمرار في أحد مجالات التغيير الثلاثة فيها، وذلك تجنباً لإثارة الاضطراب والإرباك للعمل والعاملين داخل التنظيم . ومقاومة التغيير من قبل أفراد التنظيم يعتبر موقفاً إيجابياً بالنسبة لبعض الأفراد إذ يؤدي ذلك إلى توفير درجة معينة من الاستقرار في السلوك. ووضع الأفراد داخل المؤسسة الأمر الذي أصبح فيه أسلوب مقاومة التغيير من أكبر التحديات التي تواجه التنظيمات التي تعاني من هذه المشكلة، سواء كانت المقاومة علنية أو ضمنية. (حميدة، 2023).

أما مصادر مقاومة التغيير فهناك مصدران رئيسيان، هما مقاومة الأفراد : (علي، 2023).

1. مقاومة الأفراد :

تعتمد مقاومة الأفراد للتغيير على خصائص الشخصية لكل منهم وعناصرها مثل الإدراك الحاجات التوقعات، وهناك أسباب مختلفة وراء للتغيير، هي :

- أ- العادة : عندما يعتاد الفرد على عمل شيء معين ويصبح هذا الشيء مألوفاً لديه فإن قدرته واستعداده لعمل هذا الشيء تكون محددة ضمن ما يتطلبه ذلك العمل، ويستمر الإنسان في عمل ذلك حتى يصبح هذا الشيء عادة لديه، وعندما يحدث هناك تغيير أو تبديل على تلك العادة فإن الأفراد يقاومون التغيير، لأنه يصعب عليهم التكيف بسهولة مع الحالة الجديدة.
- ب- الأمن : يحتاج كل فرد من أفراد التنظيم للشعور بالأمن الوظيفي حيث يعتبر الفرد أي تغيير يطرأ في عمليات التنظيم تهديداً له بخاصة إذا شمل التغيير حدود الصلاحيات والمسؤوليات وميزات إيجابية مكتسبة له، لهذا فانه يقاوم هذا التغيير، وكذلك إذا تضمن التغيير استبدال الأفراد بالوسائل التقنية الحديثة، أي استخدام أسلوب الاحلال (احلال التقنية محل الفرد.
- ت- العوامل الاقتصادية : يقاوم الأفراد محاولات التغيير عندما يشعرون بأن التغيير سينقلهم إلى وظائف يعتمد الأجر فيها على كمية الإنتاج والتي قد لا تتساوى مع قدراتهم وإمكاناتهم للعمل في ذلك، أو إلى مراكز عمل تقلص من رواتبهم أو ساعات عملهم كحالة الأجر بالقطعة.
- ث- الخوف من المجهول يشعر الفرد بالخوف عندما يحاول القيام بعمل غير معروف وغير محدد الأبعاد وغير واضح ولا يعرف النتيجة التي سوف يصل إليها، ويكون الخوف أيضاً من عدم القدرة على تحقيق الشيء المطلوب إحداثه. ولهذا، فإنه يظهر الاتجاه السلبي للعمل أو السلوك غير المستقر الذي يؤدي إلى مقاومة التغيير .

2. المقاومة التنظيمية:

التنظيمات بطبيعتها محافظة تحاول الانفراد بطابع مميز لها وخاصية تميزها عن غيرها من التنظيمات، لأن التغيير المستمر من وجهة نظر هذه التنظيمات يفقد التنظيم تميزه واستقراره .

وهناك مصادر أساسية للمقاومة التنظيمية تكمن فيما يلي : (علي، 2023)

أ- الجمود الهيكلي : عندما يعتاد التنظيم على أسلوب عمل معين واستخدام إجراءات وأساليب محددة فإن ذلك يصبح بمثابة نهج أو عادة، فالهيكل التنظيمي في المنظمة يحدد تلك الإجراءات والأساليب لإنجاز العمل، ولهذا فإن أي تغيير يمكن احداثه في المنظمة يكون الجمود الهيكلي عائقاً أمام هذا التغيير. وفي هذا النوع من التنظيمات فإن هيكل العمليات التنظيمية يفقد ميزة المرونة التي تمكنه من التعامل مع أي تغيرات قد تحدث.

ب- التركيز المحدد للتغيير (الاعتمادية) : وهذا يعني انه لا يمكن تغيير أية وحدة أو جزء من المنظمة دون إحداث تغيير في الأجزاء الأخرى، طالما ان التنظيم وحدة متكاملة يتكون من مجموعة الأجزاء المترابطة ذات الاعتمادية المتبادلة، فإذا ما أرادت الإدارة تغيير الأساليب التكنولوجية من دون تعديل على هيكل التنظيم فإن عملية التغيير هذه لن تكون مقبولة.

ت- جمود الجماعة "Group Inertia": وهذا يعني أن معايير الجماعة قد تقف عائقاً أمام الأفراد الذين يرغبون بتغيير سلوكهم كي يتناسب مع متطلبات التنظيم، ويمكن أن يقبل التغيير إذا كان منسجماً مع قيم ومعاييرها الجماعة أو الاتحادات والنقابات التي ينتسب إليها الأفراد . تكمن المقاومة للتغيير في هذه الحالة بأن الجماعة تحاول الحفاظ على تميزها او الحفاظ على خاصيتها، وأنها أي (الجماعة) ترفض أي تغيير يتعارض مع مصالحها أو معتقداتها .

ث- الخوف من إعادة تنظيم أو تأسيس علاقات القوة في التنظيم إن أي توزيع العلاقات القوة في المنظمة، قد يهدد سلطة اتخاذ القرارات الجماعة معينة من خلال إيجاد صلاحيات أخرى المجموعة أخرى داخل التنظيم، لذا، فإن مقاومة التغيير تكمن في التمسك بالوضع القائم وعدم تغييره خوفاً من

انتقال سلطة اتخاذ القرار لفئة أخرى داخل المنظمة، أو بمعنى آخر الحفاظ أو الاستمرار في التمسك بالسلطة والقوة داخل التنظيم.

التغلب على مقاومة التغيير :

ربما يكون بعض الأفراد راغبين بإحداث التغيير وقبوله، إلا أن رفضهم لهذه العملية من ناحية يعود إلى الأسلوب المستخدم في تطبيق عملية التغيير. وطالما أن لكل عملية تطوير مقاومة سواء كانت فردية أو تنظيمية، فإن هذا لا يعني عدم السعي لإيجاد الطرق أو الأساليب التي تمكن من تجاوز أو التغلب على هذه المقاومة، لذلك فإن هناك مجموعة من الأساليب أو الآليات المقترحة يمكن استخدامها من قبل مستشار التغيير للتعامل مع مقاومة التغيير، أهمها :

- 1- الاتصال والتثقيف (التوعية) : يفترض هذا الأسلوب أن مصدر المقاومة للتغيير يكمن في ضعف الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين أو سوء وتشوه المعلومات حول هذه العملية، لذا فإن المقاومة يمكن أن تقلص من خلال الاتصال مع العاملين لإعطائهم صورة واضحة عن ضرورة التغيير وإذا ما أدرك هؤلاء حقيقة الحاجة للتغيير وضرورتها، فإن المقاومة ستزول خاصة إذا شمل التغيير عناصر إيجابية تجاه الأفراد كتحسين أوضاعهم المادية وتقديم الحوافز وزيادة الصلاحيات، وهذا من شأنه تعزيز ثقة العاملين بالإدارة العليا وبالقرارات التي تصدر عنها.
- 2- المشاركة : إن مشاركة العاملين في اتخاذ قرار التغيير يكسب العملية الدعم والتأييد، وتجنبها مقاومة الأفراد لأنه يصبح هناك التزام من المشاركين ومتخذي القرار بتنفيذه، ولهذا يكون من الصعب للأفراد رفض أو مقاومة عملية سبقها قرار اتخذه بأنفسهم أو شاركوا به .
- 3- الدعم والتسهيل : يمكن المستشار التغيير تقديم جميع التسهيلات والدعم للأفراد الذين يخشون من نتائج عملية التغيير سواء المعلومات أو الاستشارات حول العملية أو تدريبهم على مهارات تتطلبها هذه العملية.
- 4- الإكراه (استخدام القوة) وهي من الأساليب التي يلجأ إليها متخذ القرار أو الإدارة العليا في المراحل الأخيرة لإجبار العاملين على قبول إجراءات التغيير في المنظمة أو تنفيذها، ويتمثل هذا في تنفيذ

التهديد المباشر أو استخدام القوة على مقاومي التغيير. وقد يستخدم أسلوب الإكراه بطريقة أخرى وهي نقل العاملين الذين يقاومون التغيير أو تأخير ترفيعهم، أو إعطاءهم تقييماً سلبياً وضعيفاً في الأداء.

5.2.2 خطوات عملية التطوير التنظيمي:

يتميز منهج التطوير التنظيمي باستخدام الأسلوب العلمي القائم على تشخيص المشكلة والتعمق بدراساتها وإيجاد الحل المناسب لها؛ لأن عملية التطوير التنظيمي عملية معقدة تستخدم وسائل متعددة وفرضيات مختلفة ابتداء من التخطيط للعملية وانتهاء بمرحلة تنفيذها.

ولما كان الهدف الذي يواجه القائمين على التغيير والتطوير هو الانتقال بحالة التنظيم من الوضع القائم إلى الوضع المرغوب فيه، فإن خطوات عملية التطوير التنظيمي تتحدد بما يلي: (الزعي، 2019)

1- التشخيص الأولي "Initial Diagnose": أي عملية تشخيص حالة التنظيم القائمة وتحديد الظاهرة أو المهمة التي يمكن اعتبارها موضوع التطوير أو التغيير، إذ يتم تحديد المشكلة ومواطن الخلل والضعف في عناصر التنظيم وأجزائه وبشكل دقيق ومعرفة نطاق المشكلة وطبيعتها.

تعتبر مرحلة التشخيص الأولي وتحديد المشكلة من أهم المراحل حساسية وأكثرها دقة، وبمقدار ما تكون عملية التحديد للمشكلة دقيقة فإن عملية اختيار الوسيلة المناسبة لحل المشكلة تكون دقيقة ومناسبة وبالتالي يستطيع مستشار التغيير والعاملون معه الوصول إلى النتائج الصحيحة والحل الأمثل للمشكلة القائمة.

وقد يقوم وكيل التغيير - Change Agent وهو المعني في إحداث التطوير في المنظمة - بدراسة متعمقة لظروف ومعطياته التنظيم واستشارة المسؤولين والتنفيذيين، وذلك للحصول على المعلومات والاستفادة من خبراتهم في هذا المجال. يعتبر وكيل التغيير شخصاً تستعين به المنظمة لإجراء الدراسة وإحداث التغيير وهو بمثابة المستشار ذي الخبرة في مجال التطوير والتغيير، وقد يكون المستشار من داخل التنظيم أو من خارجه ولكنه لا يعمل بمفرده، بل يتعاون مع المعنيين في المنظمة.

- 2- جمع البيانات والمعلومات "Data Collection": بعد عملية تشخيص المشكلة وتحديد معالمها، يتم القيام بجمع المعلومات والبيانات اللازمة والمتعلقة بالجوانب التي سيشمليها التغيير. وأسلوب جمع المعلومات يكون عن طريق المسح الميداني Field Survey أو المقابلات أو أية طريقة يراها وكيل التغيير مناسبة لهذه المهمة، وبعد ذلك يتم تحليل هذه المعلومات وتصنيفها بهدف تحديد العلاقة بينها وتسهيل عملية تفسيرها واستنباط النتائج حولها، وعادة ما تتعلق هذه البيانات بنظم العمل وأساليبه ومعايير الأداء، ومستوى الإنتاجية وغيرها.
- 3- تحديد الإجراءات التطويرية "Development Methods": وهي عملية اختيار الوسائل والإجراءات والأساليب الملائمة لحل المشكلة، حيث يعتمد تحديد الوسيلة أو الأسلوب على مدى وضوح المشكلة ودقتها، فكلما كانت المشكلة واضحة ومحددة المعالم كلما كانت عملية اختيار الوسيلة للحل سهلة وملاءمة لطبيعة هذه المشكلة.
- 4- التنفيذ والمتابعة: تقوم جماعات العمل التي يتم تقسيم الأدوار والعمل بينها بتنفيذ برامج وخطط التطوير التنظيمي وخطته، بعد أن يتم وضع إطار زمني لتنفيذ البرنامج ووضع الأسلوب المناسب لمتابعة التنفيذ بهدف معرفة الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية المتوقعة جراء تنفيذ الخطة، ويمكن ان تستخدم المتابعة وسيلة التغذية الراجعة (Feedback) في أثناء تنفيذ البرنامج الاطلاع الإدارة العليا على مدى الالتزام والجدية، والمرحلة التي توصلت إليها عملية التنفيذ.
- 5- التقييم "Evaluating": تأتي مرحلة التقييم للتأكد من ان النتائج مطابقة الأهداف البرنامج والتحقق من أن الهدف الأساسي من العملية، وهو زيادة الفعالية التنظيمية، قد تحقق.

6.2.2 أساليب التطوير التنظيمي:

يستخدم التطوير التنظيمي مجموعة مختلفة من الأساليب والوسائل لإحداث التغيير المخطط والتطوير في التنظيمات. فاستراتيجيات التطوير التنظيمي مختلفة من منظمة الأخرى ومن بيئة أخرى. ولهذا، جاء التنوع والاختلاف في الأساليب المستخدمة في التطوير والتغيير المخطط، لأن كل استراتيجية تطوير تتبنى أساليب ووسائل معينة تلائم طبيعة التنظيمات والظروف البيئية التي تعيش فيها. (علي، 2023).

فالبحت سيتناول مجموعة من الوسائل والأساليب التي شاع استخدامها في العديد من التنظيمات، ولهذا فإن تصنيف هذه الأساليب وإدراجها ضمن الدراسة والبحث يأتي نتيجة لشيوع استخدامها في مختلف التنظيمات.

وفيما يلي أهم هذه الأساليب "Techniques":

1. التدريب المخبري - تدريب الحساسية:

يعتبر أسلوب التدريب المخبري من الأساليب القديمة التي يستخدمها وكلاء التغيير أو القائمون على عمليات التطوير التنظيمي.

2. بناء الفريق :

يعتبر أسلوب بناء الفريق من أكثر الأساليب استخداماً في عمليات التطوير التنظيمي الحديثة.

3. مقابلات المواجهة :

يستخدم هذا الأسلوب لإحداث تغيير مرغوب في محاولة لإدارة الخلل أو الصراع من خلال الاجتماعات أو مقابلات المواجهة.

4. نوعية الحياة داخل العمل (ظروف العمل) :

يستخدم هذا النوع من الأساليب على نطاق واسع في مؤسسات الدول الصناعية المتقدمة وتنظيماتها.

من هنا، وبعد استعراض الأساليب الأربعة السابقة التي يستخدمها التطوير التنظيمي لإحداث التغيير، فإن الإدارة يجب أن يكون لديها الرؤية الواعية لاختيار الأسلوب الأنجع والمناسب لأهداف التنظيم وطبيعته والظروف السائدة في بيئة التنظيم، وأن تأخذ بالاعتبار حجم التكاليف لكل أسلوب والوقت الذي تستغرقه لتنفيذ كل منها.

تتوقف فعالية استخدام هذه الأساليب على مدى ملاءمتها وتناسبها مع المتغيرات سابقة الذكر (الهدف وطبيعة التنظيم والظروف السائدة وآلية التنفيذ) .

7.2.2 التطوير التنظيمي من منظور مدخل النظم :

يعتبر مدخل النظم من بين المداخل العلمية الكثيرة لتطوير التنظيمات والأجهزة الإدارية في العديد من الدول .

فهناك إلى جانب مدخل النظم المدخل الاجتماعي والمدخل الاقتصادي وتحليل التكلفة والعائد والمدخل السلوكي وغيرها من المداخل التي يحاول الباحثون استخدامها لإحداث التطوير والتغيير في التنظيمات كل حسب نوع التنظيم وطبيعته .

وكنتيجة لظهور نظرية النظم وتأثيرها على الدراسات والأبحاث، فقد أدى ذلك إلى اعتبار التنظيم نظاماً مفتوحاً يتكون من مجموعة من الأجزاء والأنظمة المتفاعلة فيما بينها ومع البيئة الخارجية للتنظيم، في إطار من التفاعل المتبادل فيما بينهما.

ولهذا، فإن المبدأ الشائع في علم الإدارة والقائل إن المؤسسة لا بد لها من التفاعل المستمر وتنمية علاقات توازن ديناميكي مع البيئة إذا أرادت أن تحقق أهدافها وتنمو وتستمر. ومن هنا، فلا بد من استجابة التنظيم المستمرة والمتواصلة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية. وهذا يعني أن العملية التطويرية بدءاً من مرحلة التخطيط وخلال مرحلة التنفيذ يجب ان لا تتم بمعزل عن ظروف البيئة ومؤثراتها. (علي، 2023).

ولأن التطوير التنظيمي يأتي، وبشكل واسع، استجابة للتغيرات والمستجدات في معطيات البيئة وظروفها لإحداث التغيير المناسب، فإنه على العكس من ذلك، إذ قد تفرض البيئة عدم إحداث تطوير في بيئة التنظيم الخارجية لأن هناك ضغوطاً ومقاومة لهذا التطوير تقف عائقاً أمام إحداثه مثل القيم الاجتماعية للعاملين واتجاهات العملاء وظروف السوق وغيرها فالتطوير الذي يناسب بيئة معينة قد لا يناسب بيئة أخرى .

ومن المهم النظر إلى عملية التطوير التنظيمي بالمفهوم الشامل لمدخل النظم، إذ يعتبر التنظيم

نظاماً مفتوحاً ونظاماً متكاملًا "An Integrated

System كونه نظاماً يشمل مكونات النظام المفتوح، وهي: (الزعيبي، 2019)

- 1- المدخلات "Inputs وتشمل الطاقات والموارد المادية والبشرية والمعلومات والنظم وغيرها .
- 2- العمليات "Process": وهي مجموعة الأنشطة والإجراءات التي يقوم بها التنظيم لتحويل مدخلاته إلى سلع وخدمات تعرف بالمنتجات .
- 3- المخرجات "Output": وهي المحصلة أو النتيجة النهائية لعمليات التنظيم وعادة ما تتمثل بالسلع والخدمات التي تحمل سمات ومزايا مدخلات النظام مع تعديل أو اختلاف بسيط فيما أحدثه النظام في مرحلة العمليات.

"وبما أن الهدف هو التطوير بشكل عام، فإن مخرجات النظام تتمثل في العمل على تحقيق فعالية التنظيم والارتقاء بمعدلات الأداء." أما عن الجوانب التي يشملها التطوير التنظيمي في النظام فهي عديدة كإدخال التحديث والتغيير في الأهداف والسياسات أو هيكل العمالة أو التشريعات أو الطرق والأساليب وغيرها. (علي، 2023).

فالتنظيمات الحديثة، والتي عادة ما تتبنى مدخل النظم تعمل على تحقيق ثلاثة أبعاد:

- 1- الحفاظ على نفسها.
- 2- التكيف والتحسين .
- 3- التجديد .

وتشكل هذه الأبعاد استراتيجية التجديد في التنظيم وهي ما يسمى بالتطوير التنظيمي . "إذ من الضروري أن يكون للتنظيمات أكثر من استراتيجية للتعامل مع المتغيرات في بيئة التنظيم . وإذا كانت التنظيمات الحديثة تتميز بأنها أنظمة مفتوحة وفقاً لمدخل النظم، فإن الميزة الرئيسة فيها كنظام يتمثل

بأن أي تغيير في جزء معين يؤدي إلى التغير في الأجزاء الأخرى المترابطة، وذلك في إطار من الاعتمادية المتبادلة فيما بينها.

ويستخدم منهج النظم أسلوب التحليل الذي يعتمد على ربط الأحداث والوقائع "Events" بمجموعة من الأسباب المتعددة وذلك لأن طبيعة التنظيمات الحديثة كبيرة ومعقدة العمليات نتيجة لتعدد دورها في البيئة التي تعيش بها. وأسلوب التحليل هذا قائم على التحليل العلمي في تفسير الظواهر ووصفها استناداً إلى فرضيات علمية سعياً لإعطاء أفضل التفسيرات أو المسببات لتلك الظواهر. (علي، 2023).

إن منهج التغير الحديث والذي يلائم التنظيمات الحديثة هو الذي يعمل على تحقيق المتطلبات التالية: (الزعي، 2019)

- 1- تحفيز الأفراد لإحداث التغير على الوضع القائم في التنظيم.
- 2- مساعدة الأفراد على التكيف مع الوضع الذي تواجهه المنظمة.
- 3- تأكيد الحاجة على تغيير النظام الكلي من حالة لأخرى إذا تطلبت الظروف ذلك .
- 4- السعي لإيجاد علاقات سلوكية فاعلة وتطويرها بين الأفراد.
- 5- الارتباط الوثيق بين التطوير التنظيمي والتطور الذي يعيشه المجتمع حيث تعمل الإدارة فيه.

ومن هنا كانت الديناميكية هدفاً للتطوير التنظيمي نتيجة للأسلوب المعتمد في إحداث التغير على المستويات الثلاثة في التنظيم، وهي: (الأفراد، الجماعات، والتنظيم الكلي) .

وبذلك اهتم التطوير التنظيمي بالبعد الايكولوجي (Ecology) الذي يؤكد من خلاله علاقة البيئة وتأثيرها على التنظيمات الحديثة حتى أصبح هذا البعد حقلاً علمياً واسعاً في هذا المجال.

8.2.2 التوجهات المستقبلية للتطوير التنظيمي:

ستشهد توجهات التطوير التنظيمي حركة واسعة ونقلة نوعية كبيرة تنطلق من دراسات التقييم والصلاحية إلى مرحلة بناء النظرية وفحص الفروض التي تلي رغبة الباحثين ومتطلباتهم في مجال التطوير

التنظيمي ولعل التحديات التي أشار إليها كل من "Friedlander and Brown" تواجه البحث في التطوير التنظيمي في المستقبل على أن النظرية للتغيير والتطوير المخطط اذا لم تنطلق من وقائع عملية قائمة على البيانات التطبيقية، فإن هذا الحقل سيبقى من دون نظرية علمية محددة، يستطيع من خلالها الباحثون تطوير الدراسات ونشر الأبحاث في مجال التطوير التنظيمي. (الزعي، 2019).

وتجدر الإشارة إلى أن مشكلات التطوير التنظيمي في الدول النامية على وجه الخصوص، تنطلق من كون عمليات الإصلاح والتطوير التنظيمي مسألة عرضية "وذلك حسب المتغيرات والمستجدات والضغوط التي تفرضها بيئة المؤسسات، أي أصبحت العملية استجابة أو ردة فعل "Reactive"، ولهذا فلا بد من أن تكون العملية في المستقبل منطلقاً من مبدأ "Pro-active" أي المبادرة وان تكون عملية التطوير التنظيمي مستمرة وفقاً لاستراتيجية محددة تقوم على استقراء معطيات المستقبل انطلاقاً من ظروف الحاضر. (علي، 2023)

ويبرز هنا السؤال هل يمكن للتطوير التنظيمي أن يكون موضة عصر معين ؟ أي (هل يستخدم هذا المفهوم في زمان محدد دون غيره ؟ !)

هناك ثلاثة متغيرات تجيب عن هذا التساؤل، هي: (محمد، 2019).

- 1- القناعة بأن التطوير التنظيمي سيبقى نهجاً حياً وصالحاً لسنوات عديدة قادمة.
 - 2- تكنولوجيا التطوير التنظيمي الحديثة ستبقى تتجدد بممارسات معدلة وإضافية سيتم اكتشافها في السنوات القادمة.
 - 3- ستبقى الحاجة إلى التطوير التنظيمي مستمرة وملحة في المستقبل طالما ان التنظيمات تعيش في بيئة معقدة يسودها التغيير المستمر والتقلبات الواسعة التي تفرض تغييراً في هذه التنظيمات.
- فالتطوير التنظيمي يعتبر عملية صالحة لكافة التنظيمات التي تعيش مختلف أنواع البيئات "Environments" سواء المستقرة منها أو المتغيرة أو المضطربة، حتى التنظيمات التي تعيش في وضع مستقر

ولا تواجه مشكلات أو تحديات كثيرة فإنها وفي الوقت نفسه بحاجة إلى برامج وأنشطة للتطوير التنظيمي لكي تضفي التجديد والتحديث في أجزائها وبنائها. (محمد، 2019).

فالتطوير التنظيمي الذي يستجيب لحاجات ومتطلبات التنظيم والأفراد لتطوير استراتيجيات تعمل على توحيد أهداف التنظيم والأفراد وطموحاتهم معًا. ولهذا، فالتطوير التنظيمي لا يمكن أن يكون موضحة عصر معين ثم تنتهي الحاجة إليه بانتهاء ذلك العصر، وإنما هو عملية مستمرة طالما أن النظرة الحديثة للتنظيمات استندت إلى نظرية النظم التي ترى بأن التنظيم نظام مفتوح يؤثر بالبيئة ويتأثر بها. (الزعي، 2019).

معنى ذلك أن التغيرات المستجدة في بيئة التنظيم سوف تدفع بهذه التنظيمات إلى إحداث التغيير المستمر استجابة لتلك التي تحدث في بيئاته. ومن هنا، فإن التطوير التنظيمي سوف يتضمن أشكالاً جديدة وتكنولوجيا متقدمة ومفاهيم حديثة في المستقبل للتعامل بكل مرونة وديناميكية مع متطلبات البيئة. (محمد، 2019).

وسيشهد عقد التسعينات وبدايات القرن القادم استخداماً واسعاً للتطوير التنظيمي وأساليبه وعمليات التغيير المخططة، التي لا غنى عنها من أجل النمو والاستمرار، وأن مستقبل جهود التطوير سيكون لها أبعاد مختلفة تمتد إلى الحد الذي تعكسه جهود التطوير التنظيمي لتطلعات الأعضاء المشاركين فيها ولطموحاتهم، إضافة إلى الدرجة الذي يمكن للممارسين والباحثين تطوير مفاهيم ونظريات جديدة لهذا الحقل. (الزعي، 2019).

9.2.2 هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية لعبت دوراً محورياً في تنظيم وتنفيذ الأنظمة المالية والضريبية في المملكة. هيئة الزكاة والضريبة والجمارك هي الجهة المسؤولة عن فرض وتحصيل الزكاة والضرائب المختلفة في المملكة. وتأتي أهمية هذه الهيئة من كونها إحدى الركائز الأساسية لتمويل ميزانية الدولة وخططها التنموية. فمن خلال تحصيل الزكاة والضرائب، تُوفر الهيئة الموارد المالية

اللازمة لتنفيذ المشاريع والبرامج الحكومية في مختلف المجالات كالصحة والتعليم والبنية التحتية. (أمجد، 2023)

تقوم الهيئة بمسؤوليات عديدة، منها وضع السياسات والإجراءات الخاصة بالزكاة والضرائب، وإصدار اللوائح والتعليمات التنفيذية لتطبيقها، بالإضافة إلى متابعة الملتزمين بأداء الزكاة والضرائب والتأكد من التزامهم بالأنظمة. كما تقوم الهيئة بمراجعة الإقرارات الضريبية وفحص الحسابات والسجلات الخاصة بالملتزمين للتحقق من صحة البيانات المقدمة. (علي، 2023).

وللهيئة دور رقابي وتفتيشي على الأنشطة الاقتصادية والتجارية في المملكة لضمان التزام الأفراد والشركات بدفع الزكاة والضرائب المستحقة. كما تقوم الهيئة بتقديم الاستشارات والتوجيهات للملتزمين حول كيفية الوفاء بالتزاماتهم المالية تجاه الدولة. بالإضافة إلى مسؤولياتها في مجال الزكاة والضرائب، تتولى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك مهام الإشراف على عمليات الجمارك في المملكة. وتعمل على تنظيم وتسهيل إجراءات الاستيراد والتصدير، وفرض الرسوم الجمركية على السلع والبضائع وفقاً للأنظمة المعمول بها.

إن دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة يعكس مدى أهمية هذه المؤسسة في تحقيق الأمن المالي للدولة وتعزيز النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة. وتسعى الهيئة باستمرار إلى تطوير أدائها وتبسيط إجراءاتها لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين والمقيمين وللقطاع الخاص. (أمجد، 2023).

هناك مجموعة من الأنظمة والقوانين الرئيسية التي تنظم عمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية: (أمجد، 2023)

أولاً، نظام الزكاة الذي يعتبر من أهم الأنظمة المنظمة لعمل الهيئة. يُعرّف هذا النظام الزكاة كفريضة شرعية تؤدي من قبل المسلمين على أموالهم، ويحدد الفئات المستحقة للزكاة وقواعد وإجراءات فرضها وتحصيلها. كما ينص على إنشاء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك كالجهاز المسؤولة عن إدارة شؤون الزكاة في المملكة.

ثانياً، نظام ضريبة القيمة المضافة الذي تم تطبيقه في عام 2018. يُعد هذا النظام من أهم الأنظمة الضريبية في المملكة، حيث يفرض ضريبة على كافة السلع والخدمات المقدمة في المملكة بنسبة محددة. وتتولى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك مسؤولية تطبيق وتنفيذ هذا النظام بما في ذلك تسجيل الخاضعين للضريبة وفرض الغرامات على المتخلفين عن السداد.

ثالثاً، نظام ضريبة الدخل الذي ينص على فرض ضريبة على الأرباح المتحققة للشركات والأفراد المقيمين في المملكة. وتقوم الهيئة بمسؤولية إصدار التعليمات وتحديد الإجراءات المتعلقة بتطبيق هذا النظام، بما في ذلك استقبال الإقرارات الضريبية وفحصها والتحقق من صحة البيانات المقدمة.

رابعاً، نظام الجمارك الموحد لدول مجلس التعاون الخليجي، الذي ينظم عمليات الاستيراد والتصدير وفرض الرسوم الجمركية على السلع والبضائع. وتتولى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك مهام الإشراف والرقابة على تطبيق هذا النظام في المملكة، بالإضافة إلى إصدار التراخيص اللازمة لممارسة أنشطة الاستيراد والتصدير.

خامساً، نظام ضريبة الاستقطاع الذي يفرض ضريبة على بعض المدفوعات من مصادر خارج المملكة، مثل الفوائد والإتاوات والأرباح. وتقوم الهيئة بمسؤولية فرض هذه الضريبة وتحصيلها وفقاً للأنظمة المعمول بها.

إن هذه الأنظمة والقوانين الرئيسية تُشكل الإطار التنظيمي والقانوني الذي تعمل من خلاله هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة. وتسعى الهيئة باستمرار إلى تطوير هذه الأنظمة وتحديثها لمواكبة المستجدات والتغيرات الاقتصادية والمالية في المملكة.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

1.3 منهجية البحث:

تعتبر هذه الدراسة وصفية تحليلية، حيث تهدف إلى وصف الواقع الحالي للأداء الإداري الأمني في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتحليل كيفية تطويره لدعم الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة، كما يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات من مصادر مختلفة ومن ثم تحليلها للوصول إلى استنتاجات قيمة، كما سيتم تحديد مجتمع الدراسة بناءً على الفئة المستهدفة التي تشمل الموظفين الإداريين والأمنيين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وسيتم اختيار عينة ممثلة من هذا المجتمع باستخدام أساليب العينة العشوائية لضمان تنوع الآراء والبيانات (قلش، 2017).

وكذلك الاعتماد على الاستبيان كأحد أهم الأدوات الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، سيتم تصميم استبيان شامل يتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة التي تغطي مختلف جوانب الأداء الإداري الأمني والتحديات التي تواجهها الهيئة، سيتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة إلكترونياً أو ورقياً، اعتماداً على الظروف والإمكانات المتاحة، كما سيتم جمع وتحليل الوثائق الرسمية والتقارير الداخلية المتعلقة بأداء الهيئة وإجراءاتها الأمنية، وسيساهم تحليل هذه الوثائق في تقديم رؤية شاملة عن الوضع الحالي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من أجل جمع البيانات وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 394 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

3.3 مصادر البيانات:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- 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.

4.3 الأساليب الإحصائية:

تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبالتحديد الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة لقياس مستوى متغيرات الدراسة
- اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة

– تحليل الانحدار لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

5.3 أداة الدراسة

تعريف أداة البحث بأنها الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات للإجابة عن تساؤلات البحث صحيح تمامًا. والاستبانة هي نوع معين من هذه الأدوات، وتُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث." وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

■ القسم الأول (المتغيرات الديمغرافية):

يتضمن معلومات عن خصائص الأفراد المشمولين في الدراسة مثل النوع (ذكر/أنثى)، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي أو الوظيفة التي يشغلونها. هذه المتغيرات تساعد في تحليل النتائج بناءً على خصائص العينة المدروسة.

■ القسم الثاني (متغيرات الدراسة المستقل والتابع):

يتضمن فقرات وأبعاد تقيس المتغيرات التي يدرسها البحث، وتتمثل في المتغير المستقل (المتغير المفسر أو المؤثر) والمتغير التابع (المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل). يتم تصميم هذا القسم بدقة لضمان أنه يغطي كافة جوانب المتغيرات المهمة للبحث ويساهم في تحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى الاستنتاجات المناسبة.

باستخدام هذه الاستبانة، يمكن للباحثين جمع البيانات اللازمة لتحليلها واستنتاج العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المختلفة في دراستهم.

اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة والتي تتضمن المتغير المستقل تطوير الأداء الإداري الأمني بأبعاده (الكفاءة الإدارية، الفعالية التشغيلية، التكنولوجيا الأمنية،

التدريب والتطوير المهني) ويشتمل على 20 عبارة والمتغير المتابع دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية ويشتمل على 10 عبارات

الجدول رقم (1)

المتغير المستقل تطوير الأداء الإداري الأمني	
الأسئلة (1 - 5)	الكفاءة الادارية
الأسئلة (6 - 10)	الفعالية التشغيلية
الأسئلة (11 - 15)	التكنولوجيا الأمنية
الأسئلة (16 - 20)	التدريب والتطوير المهني
المتغير التابع: دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية	
الأسئلة (20 - 30)	دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

المصدر: إعداد الباحث

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

مدي المقياس = أعلي رقم في المقياس (5) - أقل رقم في المقياس (1) = 4

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (2) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

❖ المحور الأول: تطوير الأداء الإداري الأمني

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الكفاءة الادارية			
1	تتوفر الكفاءة المهنية اللازمة في العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك	0.839**	0.000
2	تتوفر الخبرة العملية اللازمة في العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك	0.556**	0.000

3	المستوى التعليمي والمهارة الفنية للعاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك ملائمة للمهام الوظيفية التي يتم تنفيذها	0.911**	0.000
4	يهتم العاملون بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمتابعة أحدث الأساليب العالمية في مجال الإدارة	0.663**	0.000
5	يهتم العاملون بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالعمل على بذل العناية المهنية اللازمة أثناء تأديتهم لعملهم	0.892**	0.000
الفعالية التشغيلية			
6	يتوافر لدى العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك معرفة بكافة الجوانب المتعلقة بالمهام والوظائف المكلفين بها	0.853**	0.000
7	يلتزم العاملون بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بكافة المسؤوليات والواجبات في العمل	0.760**	0.000
8	يهتم العاملون بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالعمل على حل مشكلات العمل	0.523**	0.000
9	يتعاون العاملون بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك مع زملائهم في فريق العمل	0.883**	0.000
10	يقوم العاملون بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالعمل على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية	0.800**	0.000
التكنولوجيا الأمنية			
11	تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في تطوير الأداء الأمني	0.559**	0.000
12	تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على توفير الصيانة المستمرة للأجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة	0.806**	0.000

0.000	0.849**	تقوم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك باستقدام أفضل المتخصصين في مجال التكنولوجيا الأمنية للعمل بها	13
0.000	0.827**	تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتوفير ميزانية مخصصة لدعم وصيانة التكنولوجيا الأمنية المستخدمة	14
0.000	0.828**	تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على مواكبة كافة التطورات العالمية في مجال التكنولوجيا الأمنية	15
التدريب والتطوير المهني			
0.000	0.725**	تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتوفير البرامج التدريبية التي يحتاجها الموظفون	16
0.000	0.733**	يتم تحديد الدورات والبرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للموظفين	17
0.000	0.829**	تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل	18
0.000	0.791**	تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تقييم أداء العاملين بعد حصولهم على الدورات التدريبية التي يحتاجونها	19
0.000	0.804**	تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتوفير أحدث الوسائل والأساليب التدريبية العالمية للعاملين	20

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تطوير الأداء الإداري الأمني كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور تطوير الأداء الإداري الأمني تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

❖ المحور الثاني: دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة

العربية السعودية

جدول (4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بوضع الخطط التي تساهم في تنفيذ الاستراتيجيات المرتبطة برؤية المملكة 2030	0.585**	0.000
2	تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تشجيع العاملين على ابداء آرائهم ومقترحاتهم التي تستهدف تطوير مستويات الاداء	0.767**	0.000
3	تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتشجيع العاملين على انجاز العمل بأساليب متجددة ومبتكرة ومتميزة	0.691**	0.000
4	تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تطوير القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين	0.692**	0.000
5	توجد سياسة فعالة ومعلنه بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك لتنمية مهارات العاملين ذوي المهارات والكفاءة	0.947**	0.000
6	تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتحقيق الاستغلال الرشيد للموارد المتاحة	0.902**	0.000
7	تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالحصول على أهم التقنيات الحديثة ومواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال العمل	0.805**	0.000
8	تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تنفيذ السياسات والخطط التي تساهم في تنمية ودعم الاقتصاد بالمملكة	0.895**	0.000

0.000	0.920**	تنشر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك خطط وبرامج وإجراءات تنظيم العمل بكل وضوح	9
0.000	0.521**	تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تحقيق أعلى مستوى ممكن من كفاءة وفاعلية الاداء	10

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	المحاور
20	0.961	تطوير الأداء الإداري الأمني
10	0.919	دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية
30	0.972	إجمالي استمارة الاستبيان

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	240	60.8
	أنثى	155	39.2
العمر	أقل من 30 سنة	260	65.8
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	55	13.9
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	30	7.6
	50 سنة فأكثر	50	12.7
	ثانوي	112	28.4
المؤهل العلمي	بكالوريوس	174	44.1
	ماجستير	76	19.2
	دكتوراه	33	8.4
	مدير	63	16
المسمى الوظيفي	نائب مدير	46	11.7

19	75	رئيس قسم	عدد سنوات الخبرة
53.3	210	موظف	
45.6	180	أقل من 5 سنوات	
20.3	80	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
21.5	85	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	
12.7	50	15 سنة فأكثر	

2.4 ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان

1.2.4 المحور الأول: تطوير الأداء الإداري الأمني

❖ الكفاءة الادارية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الكفاءة

الادارية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تتوفر الكفاءة المهنية اللازمة في العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك	3.835	1.298	5	مرتفع
تتوفر الخبرة العملية اللازمة في العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك	4.025	0.4	1	مرتفع
المستوى التعليمي والمهارة الفنية للعاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك ملائمة للمهام الوظيفية التي يتم تنفيذها	3.861	0.979	4	مرتفع

مرتفع	2	0.808	3.861	يهتم العاملین بهیئة الزكاة والضريبة والجمارك بمتابعة أحدث الأساليب العالمية في مجال الإدارة
مرتفع	3	0.839	3.861	يهتم العاملین بهیئة الزكاة والضريبة والجمارك بالعمل على بذل العناية المهنية اللازمة أثناء تأديتهم لعملهم
مرتفع		0.947	3.889	المتوسط

تم ترتيب عبارات الكفاءة الادارية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تتوفر الخبرة العملية اللازمة في العاملین بهیئة الزكاة والضريبة والجمارك) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.025 وانحراف معياري 0.400 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تتوفر الكفاءة المهنية اللازمة في العاملین بهیئة الزكاة والضريبة والجمارك) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.835 وانحراف معياري 1.298 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الكفاءة الادارية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الكفاءة الادارية كأحد أبعاد تطوير الأداء الإداري الأمني في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.889 بانحراف معياري 0.947

❖ الفعالية التشغيلية

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الفعالية

التشغيلية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتوافر لدى العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك معرفة بكافة الجوانب المتعلقة بالمهام والوظائف المكلفين بها	3.544	1.158	4	مرتفع
يلتزم العاملون بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بكافة المسؤوليات والواجبات في العمل	3.772	1.223	2	مرتفع
يهتم العاملون بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالعمل على حل مشكلات العمل	3.165	1.269	5	متوسط
يتعاون العاملون بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك مع زملائهم في فريق العمل	3.671	1.089	3	مرتفع
يقوم العاملون بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالعمل على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية	3.937	0.934	1	مرتفع
المتوسط	3.618	1.134		مرتفع

تم ترتيب عبارات الفعالية التشغيلية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يقوم العاملون بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالعمل على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.025 وانحراف معياري 0.400 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يهتم العاملون بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالعمل على حل مشكلات العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.835 وانحراف معياري 1.298 وبدرجة موافقة متوسطة وعند دراسة عبارات الفعالية التشغيلية تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وعبارة واحدة في

مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى الفعالية التشغيلية كأحد أبعاد تطوير الأداء الإداري الأمني في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.618 بانحراف معياري 1.134

❖ التكنولوجيا الامنية

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات

التكنولوجيا الامنية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في تطوير الأداء الأمني	3.608	1.259	5	مرتفع
تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على توفير الصيانة المستمرة للأجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة	3.797	1.000	2	مرتفع
تقوم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك باستقدام أفضل المتخصصين في مجال التكنولوجيا الأمنية للعمل بها	4.000	0.901	1	مرتفع
تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتوفير ميزانية مخصصة لدعم وصيانة التكنولوجيا الأمنية المستخدمة	3.722	1.313	3	مرتفع

مرتفع	4	0.878	3.696	تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على مواكبة كافة التطورات العالمية في مجال التكنولوجيا الأمنية
مرتفع		1.070	3.765	المتوسط

تم ترتيب عبارات التكنولوجيا الامنية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تقوم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك باستقدام أفضل المتخصصين في مجال التكنولوجيا الأمنية للعمل بها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.000 وانحراف معياري 0.901 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في تطوير الأداء الأمني) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.608 وانحراف معياري 1.259 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التكنولوجيا الامنية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى التكنولوجيا الامنية كأحد أبعاد تطوير الأداء الإداري الأمني في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.696 بانحراف معياري 0.878

❖ التدريب والتطوير المهني

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التدريب

والتطوير المهني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتوفير البرامج التدريبية التي يحتاجها الموظفين	3.899	0.881	3	مرتفع

مرتفع	2	1.012	3.937	يتم تحديد الدورات والبرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للموظفين
مرتفع	5	1.096	3.620	تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل
مرتفع	4	1.083	3.633	تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تقييم أداء العاملين بعد حصولهم على الدورات التدريبية التي يحتاجونها
مرتفع	1	0.828	4.000	تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتوفير أحدث الوسائل والأساليب التدريبية العالمية للعاملين
مرتفع		0.980	3.818	المتوسط

تم ترتيب عبارات التدريب والتطوير المهني من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتوفير أحدث الوسائل والأساليب التدريبية العالمية للعاملين) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.000 وانحراف معياري 0.828 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.620 وانحراف معياري 1.096 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التدريب والتطوير المهني تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى التدريب والتطوير المهني كأحد أبعاد تطوير الأداء الإداري الأمني في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.818 بانحراف معياري 0.828

يتبين مما سبق ارتفاع مستوى تطوير الأداء الإداري الأمني في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.727 بانحراف معياري 1.032

2.2.4 المحور الثاني: دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في

المملكة العربية السعودية

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات دعم

أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بوضع الخطط التي تساهم في تنفيذ الاستراتيجيات المرتبطة برؤية المملكة 2030	4.291	0.679	1	مرتفع جدا
تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تشجيع العاملين على ابداء آرائهم ومقترحاتهم التي تستهدف تطوير مستويات الاداء	3.924	1.078	4	مرتفع
تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتشجيع العاملين على انجاز العمل بأساليب متجددة ومبتكرة ومتميزة	3.899	0.964	5	مرتفع
تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تطوير القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين	4.013	0.820	3	مرتفع
توجد سياسة فعالة ومعلنة بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك لتنمية مهارات العاملين ذوي المهارات والكفاءة	3.937	0.786	6	مرتفع
تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتحقيق الاستغلال الرشيد للموارد المتاحة	4.013	0.647	2	مرتفع

مرتفع	8	1.043	3.658	تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالحصول على أهم التقنيات الحديثة ومواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال العمل
مرتفع	9	0.975	3.608	تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تنفيذ السياسات والخطط التي تساهم في تنمية ودعم الاقتصاد بالمملكة
مرتفع	10	1.042	3.544	تنشر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك خطط وبرامج وإجراءات تنظيم العمل بكل وضوح
مرتفع	7	1.062	3.747	تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تحقيق أعلى مستوى ممكن من كفاءة وفعالية الاداء
مرتفع		0.910	3.863	المتوسط

تم ترتيب عبارات دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بوضع الخطط التي تساهم في تنفيذ الاستراتيجيات المرتبطة برؤية المملكة 2030) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.401 وانحراف معياري 0.631 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تنشر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك خطط وبرامج وإجراءات تنظيم العمل بكل وضوح) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.919 وانحراف معياري 0.913 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا وتسعه عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.863 بانحراف معياري 0.910

3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الأداء الإداري الأمني بأبعاده (الكفاءة الإدارية، الفعالية التشغيلية، التكنولوجيا الأمنية، التدريب والتطوير المهني)، على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.888		0.789		0.788		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	15271.894	1	15271.894	1467.490	0.000	
	4089.879	393	10.407			
	19361.772	394				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
دعم أهداف واستراتيجيات	الثابت Constant	9.101	.788		11.553	.000
	تطوير الأداء	.391	.010	.888	38.308	.000

					الإداري	
					الأمني	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتطوير الأداء الإداري الأمني بأبعاده (الكفاءة الإدارية، الفعالية التشغيلية، التكنولوجيا الأمنية، التدريب والتطوير المهني)، على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأداء الإداري الأمني بأبعاده (الكفاءة الإدارية، الفعالية التشغيلية، التكنولوجيا الأمنية، التدريب والتطوير المهني)، ودعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (تطوير الأداء الإداري الأمني) يفسر 78.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطوير الأداء الإداري الأمني بمقدار 1 % ازداد مستوى ودعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.391% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الإدارية على دعم أهداف

واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

ملخص النموذج Model Summary		
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل R-2 Adjusted
0.822	0.676	0.675

تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	13080.270	1	13080.270	819.362	0.000	
الباقى Residual	6281.502	393	15.983			
المجموع Total	19361.772	394				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك	الثابت Constant	9.991	1.021		9.783	.000
	الكفاءة الادارية	1.473	.051	.822	28.607	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للكفاءة الإدارية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الإدارية ودعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الكفاءة الإدارية) يفسر 67.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الكفاءة الإدارية بمقدار 1 % ازداد مستوى دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.473 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفعالية التشغيلية على دعم أهداف

واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted		
0.843		0.711		0.710		
ANOVA تحليل التباين						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression		13768.690	1	13768.690	967.462	0.000
الباقى Residual		5593.083	393	14.232		
المجموع Total		19361.772	394			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك	الثابت Constant	15.352	.772		19.881	.000
	الفعالية التشغيلية	1.287	.041	.843	31.104	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للفعالية التشغيلية على دعم أهداف

واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت

قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التشغيلية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الفعالية التشغيلية) يفسر 71.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الفعالية التشغيلية بمقدار 1 % ازداد مستوى دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.287 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا الأمنية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.870		0.757		0.757		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	14663.636	1	14663.636	1226.616	0.000	
	4698.136	393	11.955			
	19361.772	394				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T

.000	17.569		.748	13.146	الثابت Constant	دعم أهداف واستراتيجيات
.000	35.023	.870	.039	1.354	التكنولوجيا الامنية	هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتكنولوجيا الأمنية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا الأمنية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التكنولوجيا الأمنية) يفسر 75.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التكنولوجيا الأمنية بمقدار 1 % ازداد مستوى دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.354 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير المهني على دعم

أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted		
0.784		0.615		0.614		
ANOVA تحليل التباين						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	11908.752	1	11908.752	637.952	0.000	
	7453.020	393	18.964			
	19361.772	394				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك	الثابت Constant	12.224	1.076		11.357	.000
	التدريب والتطوير المهني	1.383	.055	.784	25.059	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (16) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير المهني على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير المهني على دعم أهداف

واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05
واتضح ان المتغير المستقل (التدريب والتطوير المهني) يفسر 61.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع
(دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم
تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التدريب والتطوير المهني بمقدار 1 % ازداد مستوى دعم
أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.383 % مما
يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة

1.5 خلاصة نتائج الدراسة

✓ ارتفاع مستوى الكفاءة الادارية كأحد أبعاد تطوير الأداء الإداري الأمني في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.889 بانحراف معياري 0.947

✓ ارتفاع مستوى الفعالية التشغيلية كأحد أبعاد تطوير الأداء الإداري الأمني في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.618 بانحراف معياري 1.134

✓ ارتفاع مستوى التكنولوجيا الامنية كأحد أبعاد تطوير الأداء الإداري الأمني في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.696 بانحراف معياري 0.878

✓ ارتفاع مستوى التدريب والتطوير المهني كأحد أبعاد تطوير الأداء الإداري الأمني في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.818 بانحراف معياري 0.828

✓ ارتفاع مستوى تطوير الأداء الإداري الأمني في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.727 بانحراف معياري 1.032

✓ ارتفاع مستوى دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية

السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.863 بانحراف معياري 0.910

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتطوير الأداء الإداري الأمني بأبعاده (الكفاءة الإدارية، الفعالية

التشغيلية، التكنولوجيا الأمنية، التدريب والتطوير المهني)، على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة

الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة

ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأداء الإداري الأمني بأبعاده (الكفاءة الإدارية،

الفعالية التشغيلية، التكنولوجيا الأمنية، التدريب والتطوير المهني)، ودعم أهداف واستراتيجيات

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما

ازداد مستوى تطوير الأداء الإداري الأمني بمقدار 1 % ازداد مستوى ودعم أهداف واستراتيجيات هيئة

الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.391% مما يبين عدم صحة

الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السلمي، مفلح بن حامد (2021)

وكذلك مع نتيجة دراسة أمجدل وأحمد عبد الحفيظ (2023)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للكفاءة الإدارية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة

والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط

طردي قوية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الإدارية ودعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة

والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد

مستوى الكفاءة الإدارية بمقدار 1 % ازداد مستوى دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة

والجمارك في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.473 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى

لِلدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للفعالية التشغيلية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة

والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط

طردي قوية ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التشغيلية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة

والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد

مستوى الفعالية التشغيلية بمقدار 1 % ازداد مستوى دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة

والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.287 % مما يبين عدم صحة الفرضية

الفرعية الثانية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتكنولوجيا الأمنية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة

والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط

طردي قوية ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا الأمنية على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة

والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد

مستوى التكنولوجيا الأمنية بمقدار 1 % ازداد مستوى دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة

والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.354 % مما يبين عدم صحة الفرضية

الفرعية الثالثة للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير المهني على دعم أهداف واستراتيجيات هيئة

الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة

ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير المهني على دعم أهداف واستراتيجيات

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما

ازداد مستوى التدريب والتطوير المهني بمقدار 1 % ازداد مستوى دعم أهداف واستراتيجيات هيئة

الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.383 % مما يبين عدم صحة

الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

2.5 التوصيات

✓ ضرورة العمل على رفع مستوى وعي العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية

السعودية بأهمية تطوير الأداء الإداري الأمني

✓ العمل على زيادة الحفاظ على المستوى المتميز من تطوير الأداء الإداري الأمني في هيئة الزكاة والضريبة

والجمارك في المملكة العربية السعودية من خلال توفير الدورات والبرامج التدريبية للعاملين

✓ الاهتمام بتوفير البنية التحتية التكنولوجية المناسبة لتطوير الأداء الإداري الأمني في هيئة الزكاة

والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

✓ العمل على توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية

السعودية

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطوير الأداء الإداري الأمني في الشركات والمؤسسات

العاملة في المملكة العربية السعودية

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بكيفية دعم أهداف واستراتيجيات الشركات

والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليه

Abstract

The study aimed to describe the current state of administrative security performance in the Zakat, Tax and Customs Authority, and to analyze how it can be developed to support established goals and strategies. The study employed a descriptive analytical method. The study population consisted of employees of the Zakat, Tax and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia. A total of 394 individuals were surveyed, and the data was analyzed using the SPSS program.

The study's results indicated a statistically significant positive impact of developing administrative security performance in its dimensions (administrative efficiency, operational effectiveness, security technology, professional training and development) on supporting the goals and strategies of the Zakat, Tax and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study recommended the importance of providing appropriate technological infrastructure to develop administrative security performance and creating a suitable working environment for the employees of the Zakat, Tax and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia.

Keywords: Administrative Security Performance, Support Goals and Strategies, Zakat, Tax and Customs Authority

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، العليش محمد الحسن، والعبيد، دلال الخير إبراهيم. (2018). الإبداع الإداري وأثره في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة: قطاع الاتصالات بالسودان. مجلة كلية التجارة العلمية، ع7.
- أمجدل، أحمد عبدالحفيظ، و هواري، معراج عبد القادر. (2023). مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" في تحسين اتخاذ القرار بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج19، ع32، 255 - 266.
- أمجدل، أحمد عبدالحفيظ، وهواري، معراج عبد القادر. (2023). مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" في تحسين اتخاذ القرار بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مج19، ع32.
- توفيق، يوجنان، وعبد النصور، مروان محمد. (2010). أثر التطور الإداري في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة: مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- حاتم، جنان. (2019). واقع الأداء الإداري على وفق معيار هالينجر وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع7.
- حميدة، عماد الدين عثمان. (2023). أثر تطبيق محاسبة المسئولية في الأداء الإداري. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع15، 21 - 42.
- الزعبي، محمد عمر، و الهزايمة، أحمد صالح. (2019). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية "أورانج". المجلة العربية للإدارة، مج39، ع3، 79 - 92.
- الزعبي، محمد عمر، والهزايمة، أحمد صالح. (2019). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية "أورانج". المجلة العربية للإدارة، مج39، ع3.

- السلي، مفلح بن حامد. (2021). التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية: دراسة تحليلية. مجلة البحوث الأمنية، مج 31، ع 81.
- سليمان، مدحت أبو بكر محمد. (2019). دور الممارسات الجيدة في تحقيق التميز المؤسسي الأمني. الفكر الشرطي، مج 28، ع 111.
- سليمان، مدحت أبو بكر محمد. (2022). دور التمكين الذكي في تحسين الأداء المؤسسي الأمني. مجلة الأمن والقانون، مج 30، ع 2.
- صالح، آية خليل محمد، و عبدالحليم، محمد فرح محمد. (2020). دور الإبداع الإداري في الأداء المؤسسي: بالتطبيق على مراكز البحث والتطوير بمجموعة جيااد الصناعية الفترة من 2015-2020 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- العبادي، هشام، عباس، كريم. (2022). استخدام التطوير الإستراتيجي في تعزيز المقدرات الاستراتيجية الأمنية، جامعة الغاري، كلية الإدارة والاقتصاد، مج 18، ع 2.
- عبد الرحمن، نهي حامد، والحسن، حسن بن أحمد. (2015). فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات الأمنية: دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة بوزارة الداخلية (السودان) في الفترة من أغسطس 2013م إلى أغسطس 2015م. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.
- عبد الرحيم، عبد الرحمن بن إسماعيل بن خليل، والسعد، صالح بن عبد الرحمن. (2023) أثر تطبيق معايير المحاسبة الدولية على تحديد وقياس الوعاء الزكوي لشركات المساهمة السعودية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع 25.
- عبد الرحيم، عوضية عثمان، وسالم، عبد الرحيم أحمد. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في تقييم أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- عبد الغفار، منصور بن محمود. (2019). المملكة العربية السعودية دولة رائدة في تطبيق فريضة الزكاة الشرعية مورداً ومصرفاً: الزكاة والضريبة. مجلة المحاسبة، س 4، ع 12.

- العبيدي، أمل سعود عبد العزيز شيخ لطيف، والدباغ، عصام عبد الوهاب. (2020). أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع47.
- عدنان، عبد الرحمن، عبد الله، ميسون، تطوير الأداء الإداري لدوائر المشاريع الهندسية بالاعتماد على متطلبات إدارة الجودة (الايزو 9001/2000). المجلة العراقية للهندسة المدنية، مج 6، ع 3.
- علي، مهيمن الزبيقي بشير، البدوي، سميرة محمد الزين أحمد، و عثمان، أميرة علي خيرى. (2023). أثر التمكين الإداري على الأداء الإبداعي: دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع18، 1 - 28.
- العوض، عاطف عمر محمد، وعمار، إيمان أحمد. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات التأمينية في السودان: دراسة حالة الشركة التعاونية للتأمين المحدودة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- فراج، سلوى السعيد، حسين، عبدالكريم محمد أحمد، و سليمان، سعيد عبدالحافظ. (2024). تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التربوية في ضوء التمكين الإداري: دراسة حالة. مجلة كلية التربية، مج12، ع38، 227 - 283.
- قلش، عبد الله. (2017). منهجية البحث العلمي، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير.
- محمد، ياسمين شاكر عبدالمجيد، و حمزة، عبدالعال عبدالودود محمد. (2019). أثر الإدارة الإلكترونية في الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على بنك الجزيرة السوداني الأردني 2008-2018 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.

المراجع الأجنبية:

- Ahmad, A., Maynard, S. B., & Park, S. (2014). Information security strategies: Towards an organizational multi-strategy perspective. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 25(2), 357-370.
- Amalia, E., Rodoni, A., & Tahliani, H. (2018). Good governance in strengthening the performance of zakat institutions in Indonesia. *KnE Social Sciences*, 3(10), 159-170.
- Cioc, M., & Ursăcescu, M. (2012). Performance evaluation in administration and management of public enterprises in accordance with the corporate governance's principles. *Academy of Economic Studies, Bucharest*. Vol. 6, No.1, 387-397.
- Huang, S., Lee, C., & Kao, A. (2006). Balancing performance measures for information security management: A balanced scorecard framework. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 769-791.
- Ismail, C. Z., Salim, N. J., & Hanafiah, N. J. A. (2015). Administration and management of waqf land in Malaysia: Issues and solutions. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 613.
- Kim, G., Kim, S., & French, A.M. (2013). What Increases Firms' Performance of Information Security Management and the Role of Regulatory Pressure. *Pacific Asia Conference on Information Systems*.
- Kim, G., Kim, S., & French, A.M. (2013). What Increases Firms' Performance of Information Security Management and the Role of Regulatory Pressure. *Pacific Asia Conference on Information Systems*.

- Kraja, G., & Radonshiqi, R. (2015). Performance of the public administrator between practices of human resource management and performance of public organizations: Case study Albanian public administration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(36), 365-373.
- Lessy, Z. (2009). Zakat (Alms-Giving) Management in Indonesia: Whose Job Should It Be? *La_Riba*, 3 (1), 106–119.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول تطوير الأداء الإداري الأمني لدعم أهداف واستراتيجيات هيئة

الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

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.

وأثقدم 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 ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- الدرجة العلمية ☐ ثانوي ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف ☐ نائب مدير

ثانيا محاور الاستبيان

- المحور الأول: تطوير الأداء الإداري الأمني ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
الكفاءة الادارية					
					تتوفر الكفاءة المهنية اللازمة في العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك
					تتوفر الخبرة العملية اللازمة في العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك
					المستوى التعليمي والمهارة الفنية للعاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك ملائمة للمهام الوظيفية التي يتم تنفيذها
					يهتم العاملون بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمتابعة أحدث الأساليب العالمية في مجال الإدارة
					يهتم العاملون بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالعمل على بذل العناية المهنية اللازمة أثناء تأديتهم لعملهم
الفعالية التشغيلية					

					يتوافر لدى العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك معرفة بكافة الجوانب المتعلقة بالمهام والوظائف المكلفين بها
					يلتزم العاملون بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بكافة المسئوليات والواجبات في العمل
					يهتم العاملون بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالعمل على حل مشكلات العمل
					يتعاون العاملون بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك مع زملائهم في فريق العمل
					يقوم العاملون بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالعمل على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية
التكنولوجيا الأمنية					
					تتولى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في تطوير الأداء الأمني
					تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على توفير الصيانة المستمرة للأجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة

					تقوم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك باستقدام أفضل المتخصصين في مجال التكنولوجيا الأمنية للعمل بها
					تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتوفير ميزانية مخصصة لدعم وصيانة التكنولوجيا الأمنية المستخدمة
					تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على مواكبة كافة التطورات العالمية في مجال التكنولوجيا الأمنية
التدريب والتطوير المهني					
					تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتوفير البرامج التدريبية التي يحتاجها الموظفين
					يتم تحديد الدورات والبرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للموظفين
					تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل
					تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تقييم أداء العاملين بعد حصولهم على الدورات التدريبية التي يحتاجونها
					تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتوفير أحدث الوسائل والأساليب التدريبية العالمية للعاملين

- المحور الثاني: دعم أهداف واستراتيجيات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بوضع الخطط التي تساهم في تنفيذ الاستراتيجيات المرتبطة برؤية المملكة 2030					
تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تشجيع العاملين على ابداء آرائهم ومقترحاتهم التي تستهدف تطوير مستويات الاداء					
تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتشجيع العاملين على انجاز العمل بأساليب متجددة ومبتكرة ومتميزة					
تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تطوير القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين					
توجد سياسة فعالة ومعلنة بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك لتنمية مهارات العاملين ذوي المهارات والكفاءة					

					تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتحقيق الاستغلال الرشيد للموارد المتاحة
					تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالحصول على أهم التقنيات الحديثة ومواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال العمل
					تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تنفيذ السياسات والخطط التي تساهم في تنمية ودعم الاقتصاد بالمملكة
					تنشر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك خطط وبرامج وإجراءات تنظيم العمل بكل وضوح
					تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تحقيق أعلى مستوى ممكن من كفاءة وفعالية الاداء

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business administration



**Developing Security Administrative Performance to Support
the Goals and Strategies of the Zakat, Tax, and Customs**

Authority in Saudi Arabia

Preparation:

Sultan Mohammed Alrasheed

233002061

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad

1445-2024