

أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي
دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

إعداد:

الطالب/راشد بن ناصر المخلفى

الرقم الأكاديمي/253002575

إشراف/

الدكتور/

العام الدراسي:

1448هـ / 2026م

حقوق الطباعة

تؤول حقوق الملكية الفكرية والنشر العلمي لهذا العمل إلى جامعة ميدأوشن. ويحق للجامعة حفظ البحث، أو نسخه، أو نشره، وإتاحته—كلياً أو جزئياً—لأغراض البحث العلمي، والتعليم، والتوثيق الأكاديمي، مع كفالة الحق الأدبي للباحث في نسبة العمل إليه، وفقاً للأنظمة واللوائح المنظمة للملكية الفكرية والأمانة العلمية. وبناءً عليه، يُحظر استخدام هذا العمل، أو إعادة نشره، أو توزيعه بأي شكل من الأشكال دون الحصول على إذن خطي مسبق من الجامعة.

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في نجاح التطوير التنظيمي داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتحديد أبعاد المخاطر الأكثر تأثيراً على عمليات التحول والهيكلية المستمرة. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كأداة رئيسية لتوصيف واقع المتغيرات وقياس العلاقات الارتباطية والأثر بينها. وتمثل مجتمع البحث في القيادات الإدارية والموظفين بالوظائف الإشرافية والتطويرية في الهيئة، حيث جرى جمع البيانات الأولية من خلال استبيان محكم جرى توزيعه على عينة عشوائية ممثلة للمجتمع.

واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات على أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، بما في ذلك التوزيعات التكرارية، والمتوسطات الحسابية، ونموذج الانحدار الخطي المتعدد باستخدام برمجيات التحليل الإحصائي. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية (والتي شملت التحديد الاستباقي للمخاطر، وتقييم البيئة الخارجية، والمواءمة التكتيكية) في تعزيز كفاءة ونجاح التطوير التنظيمي بأبعاده الهيكلية والتقنية والبشرية. كما أظهرت النتائج أن الفهم المؤسسي المتقدم للمخاطر يسهم بشكل مباشر في تقليل مقاومة التغيير ورفع مرونة الاستجابة للتحويلات الاستراتيجية الحديثة في القطاع الحكومي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر الاستراتيجية، التطوير التنظيمي، هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المنهج الوصفي التحليلي، الانحدار الخطي.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of strategic risk management practices on the success of organizational development within the Zakat, Tax and Customs Authority. It also sought to identify the risk dimensions most influential on ongoing transformation and restructuring processes. To achieve this objective, the study adopted a descriptive-analytical approach as a primary methodology to describe the reality of the variables and measure the correlational and causal relationships between them. The research population comprised administrative leaders and employees in supervisory and developmental roles within the Authority. Primary data were gathered using a validated questionnaire distributed to a representative random sample.

For data analysis and hypothesis testing, descriptive and inferential statistical methods were utilized, including frequency distributions, arithmetic means, and multiple linear regression models via statistical analysis software.

The findings revealed a statistically significant impact of strategic risk management practices—encompassing proactive risk identification, external environment assessment, and tactical alignment—on enhancing the efficiency and success of organizational development across its structural, technological, and human dimensions. Furthermore, the results demonstrated that advanced institutional understanding of risk directly contributes to mitigating resistance to change and elevating responsiveness to modern strategic .transformations in the public sector

Keywords: Strategic Risk Management, Organizational Development, Zakat, Tax and .Customs Authority, Descriptive-Analytical Approach, Linear Regression

الشكر والتقدير

أحمد الله العليّ القدير حمداً كثيراً على طيب توفيقه وسداده طوال مسيرتي في إعداد هذا البحث، فالفضل والمنة له سبحانه في تذليل الصعاب وإتمام هذا العمل العلمي.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى لجنة الإشراف الموقرة، لما قدموه لي من توجيه علمي سديد، ودعم أكاديمي مستمر، وملحوظات منهجية قيمة أسهمت بصورة مباشرة في تعميق التحليل والارتقاء بجودة البحث.

كما يسرني أن أتوجه ببالغ التقدير والعرفان إلى منسوبي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تعاونهم المثمر وتجاوبهم الفاعل في تزويدي بالبيانات والمعلومات اللازمة، مما كان له أبلغ الأثر في إنجاح الدراسة الميدانية وتحقيق أهدافها التطبيقية.

وختاماً، أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى عائلتي الكريمة على دعمهم اللامحدود، وتشجيعهم المتواصل، وصبرهم الطويل، إذ مثل سندهم الدافع الأكبر لتجاوز شتى التحديات حتى اكتمل هذا الجهد بحمد الله.

الباحث

الفهرس

أ.....	حقوق الطباعة
ب.....	المستخلص
ت.....	Abstract
ث.....	الشكر والتقدير
ز.....	مصطلحات البحث
ز.....	إدارة المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk Management):
ز.....	التطوير التنظيمي (Organizational Development) :
ز.....	هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (Zakat, Tax and Customs Authority):
1.....	الفصل الأول
1.....	المدخل العام للبحث
2.....	المقدمة:
3.....	المراجعة الأدبية (Literature Review)
4.....	مشكلة البحث
5.....	أهمية البحث
5.....	أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):
5.....	ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):
6.....	فرضيات البحث
7.....	نموذج البحث:
8.....	حدود البحث
8.....	أولاً: الحدود الموضوعية
8.....	ثانياً: الحدود المكانية
8.....	ثالثاً: الحدود البشرية

9.....	رابعاً: الحدود الزمانية
9.....	خاتمة الفصل:
10	الفصل الثاني
10	الإطار النظري والدراسات السابقة
11	المبحث الأول:
11	ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية
11	مقدمة:
11	مفهوم المخاطر الاستراتيجية (Concept of Strategic Risks):
12	مفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk Management Concept):
13	أهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية (Importance of Strategic Risk Management)
15	أهداف إدارة المخاطر الاستراتيجية (Objectives of Strategic Risk Management)
16	التأصيل الفلسفي والمفهوم المعاصر لإدارة المخاطر الاستراتيجية
16	التحليل التفصيلي لأبعاد وممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية
19	المبحث الثاني التطوير التنظيمي
19	مقدمة:
19	أولاً: المفهوم المعاصر والتأصيل الفلسفي للتطوير التنظيمي في بيئة القطاع العام
20	ثانياً: التحليل التفصيلي لأبعاد ومكونات نجاح التطوير التنظيمي
21	ثالثاً: معوقات ومحفزات التطوير التنظيمي في القطاع العام المعاصر
22	المبحث الثالث
22	الدراسات السابقة والتعقيب عليها
22	مقدمة:
22	أولاً: الدراسات العربية
24	ثانياً: الدراسات الأجنبية
27	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة والربط المنهجي
27	أوجه التشابه والاتساق مع الدراسات السابقة

27	أوجه الاختلاف والتميز (الفجوة البحثية المكتشفة)
28	خلاصة الفصل:
29	الفصل الثالث
29	منهجية البحث
30	مقدمة:
30	منهجية البحث
30	مجتمع وعينة الدراسة
30	1. مجتمع الدراسة:
31	2. عينة الدراسة:
31	صدق وثبات أداة الدراسة
31	1. صدق أداة الدراسة
35	الأساليب الإحصائية المعتمدة
36	خاتمة الفصل الثالث
37	الفصل الرابع
37	تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والاقتراحات
38	مقدمة:
38	أولاً: تحليل الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة
38	ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
41	ثالثاً: التحليل الوصفي التفصيلي لركائز البعد الأول (التحديد الاستباقي للمخاطر)
45	البعد الثاني: تقييم البيئة الخارجية (External Environment Assessment)
49	البعد الثالث: المواءمة التكتيكية للمخاطر (Tactical Alignment of Risks)
53	خامساً: التحليل الوصفي التفصيلي لركائز المحور الثاني (نجاح التطوير التنظيمي)
57	البعد الثاني: البعد التقني (Technological Dimension)
60	البعد الثالث: البعد البشري والسلوكي (Human & Behavioral Dimension)
63	النتائج والتوصيات (Results & Recommendations)

63	أولاً: مستخلص النتائج الميدانية (Summary of Empirical Results)
64	التوصيات الإجرائية للدراسة
65	المقترحات البحثية المستقبلية
66	المراجع
67	مراجع الدراسة العربية :
67	مراجع الدراسة الأجنبية:
69	الملاحق
70	الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي
72	الاستبيان
78	شكر وتقدير
79	Acknowledgement

فهرس الجداول الإحصائية

31	جدول رقم (3-1): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول: ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية (المتغير المستقل)
33	جدول رقم (3-2): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني: نجاح التطوير التنظيمي (المتغير التابع)
34	جدول رقم (3-3): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد ومتغيرات الدراسة (ن=150)
39	جدول رقم (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (ن=150)
40	جدول رقم (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع (ن=150)
41	جدول رقم (4-3): التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي للاستجابات على العبارة رقم (1)
42	جدول رقم (4-4): التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي للاستجابات على العبارة رقم (2)

- جدول رقم (4-5): التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي للاستجابات على العبارة رقم (3) 43
- جدول رقم (4-6): التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي للاستجابات على العبارة رقم (4) 44
- جدول رقم (4-7): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (5) 45
- جدول رقم (4-8): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (6) (ن=150) 46
- جدول رقم (4-9): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (7) (ن=150) 47
- جدول رقم (4-10): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (8) (ن=150) 48
- جدول رقم (4-11): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (9) (ن=150) 49
- جدول رقم (4-12): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (10) (ن=150) 50
- جدول رقم (4-13): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (11) (ن=150) 51
- جدول رقم (4-14): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (12) (ن=150) 52
- جدول رقم (4-15): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (13) (ن=150) 54
- جدول رقم (4-16): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (14) (ن=150) 55
- جدول رقم (4-17): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (15) (ن=150) 56
- جدول رقم (4-18): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (16) (ن=150) 57

جدول رقم (4-19): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (17)	(ن=150)	58
جدول رقم (4-20): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (18)	(ن=150)	59
جدول رقم (4-21): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (19)	(ن=150)	60
جدول رقم (4-22): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (20)	(ن=150)	61
جدول رقم (4-23): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (21)	(ن=150)	62
جدول رقم (3-4): عبارات المحور الأول: ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية (المتغير المستقل)		75
جدول رقم (3-5): عبارات المحور الثاني: نجاح التطوير التنظيمي (المتغير التابع)		76

قائمة الأشكال

شكل 1-1: نموذج الدراسة الافتراضي للعلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية ونجاح التطوير التنظيمي

7.....

الملاحق

70..... طلب تحكيم استبيان

72..... الاستبيان

مصطلحات البحث

إدارة المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk Management):

تُعرف إجرائياً ونظرياً بأنها "نهج إداري متكامل ومستمر يهدف إلى رصد وتقييم والاستجابة للمهددات والفرص الجوهرية الناشئة في البيئتين الداخلية والخارجية، والتي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها ومستهدفاتها بعيدة المدى" (العنبي والشمري، 2023). وعرفها (Smith, 2021) بأنها "عملية حوكمة هيكلية تُدمج احتمالات الخطر في صلب القرارات المصيرية للمنظمة لضمان مرونتها واستدامتها أمام التحولات البيئية المفاجئة".

التطوير التنظيمي (Organizational Development):

يُعرف بأنه "جهد استراتيجي شامل ومخطط ومقاد من القيادة العليا، يعتمد على توظيف العلوم السلوكية والتقنيات الإدارية الحديثة لإحداث تغييرات موجهة في الهياكل، والعمليات، والثقافة المؤسسية، والقدرات البشرية، بما يرفع من كفاءة المنظمة ويزيد من مرونتها في التكيف مع المتغيرات المحيطة" (القحطاني وآخرون، 2022). كما حدده (Williams, 2025) بأنه "عملية تحول نسبي تهدف إلى معالجة الفجوات الأداء وتعزيز الابتكار المؤسسي من خلال إعادة هندسة الإجراءات وتطوير رأس المال البشري".

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (Zakat, Tax and Customs)

:(Authority

هي "هيئة حكومية سيادية سعودية تأسست بموجب قرار مجلس الوزراء ككيان مدمج يجمع بين أعمال الزكاة والدخل والجمارك، وتتولى قانوناً وإجرائياً مسؤولية جباية الزكاة والضرائب، وتنظيم وتيسير العمليات الجمركية والمنافذ، وربط خططها التشغيلية بمستهدفات رؤية المملكة 2030 لتحقيق الاستدامة المالية والأمنية" (Alotaibi, et al., 2024).

الفصل الأول
المدخل العام للبحث

المقدمة:

في عصرنا الحالي تواجه المنظمات المعاصرة بيئة تشغيلية بالغة التعقيد والديناميكية، مدفوعةً بتسارع التحولات الاقتصادية، والقفزات التقنية المتلاحقة، فضلاً عن التغيرات التنظيمية والتشريعية المستمرة.

هذا الواقع الفرضي ألزم القيادات الإدارية بتجاوز الأطر التقليدية والانتقال نحو نماذج إدارية أكثر تقدماً واستباقية، تركز على التخطيط الاستراتيجي والمبادرة في مجابهة التحديات المستقبلية؛ إذ لم يعد استدامة الاستقرار والتميز التنظيمي رهين الصدفة، بل أصبح متوقفاً على امتلاك منهجية علمية قادرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، وتحليلها، والتحوط لها بكفاءة عالية.

وفي هذا الفلك المعرفي، برز مفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية كأحد المداخل القيادية الحديثة الرامية إلى تحصين المرتكزات الاستراتيجية للمنظمات وضمان استدامة تفوقها.

وتتجلى أهمية هذه الممارسات في قدرتها على تشخيص المهددات الجوهرية التي قد تحيد بالمنظمة عن رؤيتها المستقبلية، وتحليل مسبباتها، وتقييم ارتداداتها، وصياغة خطط استجابة مرنة توازن بين تقليص الخسائر واقتناص الفرص البديلة.

كما يكتسب هذا التوجه بعداً سيادياً ومضاعفاً في المؤسسات الحكومية، نظراً لطبيعة أدوارها الاستراتيجية وارتباط مخرجاتها بشكل مباشر بالمصالح العليا للمجتمع والاقتصاد الوطني.

كما تُمثل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك نموذجاً بارزاً للمنظمات السيادية الحيوية التي تعمل وسط بيئة محفوفة بالتحديات المعقدة، الناتجة عن تعدد الأطراف ذات العلاقة، وتداخل المنظومات التشريعية، وارتفاع سقف التوقعات التنموية والمجتمعية. هذا المزيج التشغيلي يضع الهيئة أمام حزمة من المخاطر الاستراتيجية النوعية؛ لا سيما تلك المرتبطة بإدارة وحوكمة المعلومات، والسمعة المؤسسية، والثقافة التنظيمية، وإعادة هندسة الموارد البشرية، وهي تحديات حرجة تشكل حجر الزاوية في تحديد مسار وأهداف نجاح التطوير التنظيمي ما لم يتم احتواؤها وإدارتها وفق إطار استراتيجي شمولي متكامل.

وبناء على ماسبق تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في نجاح التطوير التنظيمي لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؛ وذلك عبر تحليل طبيعة العلاقات الارتباطية والأثر بين أبعاد ممارسات المخاطر ومؤشرات النجاح التنظيمي، مستهدفةً تقديم إطار علمي رصين يرفد صناع القرار برؤى تطبيقية تسهم في تجويد الممارسات الإدارية، وتعزيز القدرات المؤسسية على التكيف والاستدامة في ظل التغيرات المتسارعة.

وتعد ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية الركيزة الأساسية التي تستند عليها المنظمات المعاصرة لتأمين مسيرتها نحو التميز والاستدامة، لا سيما في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئات التشغيلية الحديثة.

ويقترن نجاح المؤسسات بمدى قدرتها على التنبؤ بالأزمات وصياغة الخطط الوقائية التي تحول دون تعثر أهدافها بعيدة المدى، مما يجعل من التعامل الاستباقي مع المهددات مدخلاً جوهرياً لضمان النمو والاستقرار الشامل والتطوير المستدام في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء. ويمثل التطوير التنظيمي استجابة مخططة ومستمرة تهدف إلى رفع كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها من خلال تحديث هياكلها، وتطوير مهارات كوادرها البشرية، وتبني التقنيات المتقدمة بما يتلاءم مع متطلبات المستقبل. وتزداد أهمية هذا التحول في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية بالتزامن مع مستهدفات رؤية 2030، حيث تسعى الجهات الحكومية إلى أتمتة خدماتها ورفع كفاءة الإنفاق وتحسين مرونتها التنظيمية لمواكبة التحولات الوطنية الطموحة.

وتبرز هيئة الزكاة والضريبة والجمارك كنموذج رائد للجهات السيادية التي مرت بتحولات تنظيمية ودمج استراتيجي واسع النطاق، مما يضعها أمام بيئة عمل ديناميكية تتطلب إدارة دقيقة للمخاطر التشغيلية والتشريعية والاستراتيجية. ويقدم هذا البحث إضافة علمية وتطبيقية جديدة في حقل الفكر الإداري عبر تقديم نموذج كمي يربط بين آليات التنبؤ بالخطر الاستراتيجي وضمان نجاح عمليات الهندرة والتطوير داخل الهيئات الحكومية الكبرى، مما يسهم في سد الفجوة المعرفية حول دور البيئة الوقائية في إنجاح إعادة الهيكلة.

المراجعة الأدبية (Literature Review)

يقوم المفهوم النظري لإدارة المخاطر الاستراتيجية على تحليل وتوجيه القرارات المصيرية للمنظمة بما يضمن حمايتها من التقلبات المفاجئة في البيئة الخارجية والداخلية ومواءمة قدراتها مع الفرص المتاحة.

وقد ركزت الدراسات الكلاسيكية على الجوانب المالية للمخاطر، إلا أن التوجهات البحثية المعاصرة باتت تنظر إليها كأداة تمكينية لدعم القرارات التنموية والتغيير الهيكلي الشامل في البيئات المعقدة.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن التطوير التنظيمي لا يمكن أن يحقق غاياته دون وجود نظام رصد مرّن يستشرف معوقات التحول ويوفر حلولاً بديلة تعزز من قناعة الكوادر البشرية بأهمية التغيير ومكتسباته المؤسسية. حيث أكد بحث (Alotaibi, et al., 2024) أن التخطيط الاستباقي وتكامل المعلومات حول البيئة

المحيطة يقللان بشكل جوهري من كلفة الخطأ التشغيلي أثناء فترات الانتقال الهيكلي والدمج الحكومي. وفي السياق ذاته، يرى (العتيبي والشمري، 2023) أن إشراك المستويات الإدارية المختلفة في صياغة مصفوفة المخاطر يقلل من النزاعات التنظيمية ويدعم تبني الاستراتيجيات التطويرية الطموحة.

كما تبرز الأبحاث المهمة بالتحول في القطاع العام أهمية المواءمة بين الأهداف التشريعية والمرونة الإدارية؛ إذ يشير (القحطاني وآخرون، 2022) إلى أن البيروقراطية التقليدية تمثل خطراً استراتيجياً يعيق سرعة التكيف، مما يتطلب ممارسات إدارة مخاطر تركز على تبسيط الإجراءات والتحول الرقمي. وتتفق الأبحاث الحديثة على أن نجاح التطوير التنظيمي يرتبط طردياً بمدى قدرة القيادة على دمج معايير المخاطر ضمن الثقافة المؤسسية اليومية للموظفين (Smith, 2021; Jones & Davis, 2023; Williams, 2025).

وتأسيساً على ما تقدم، تسعى هذه الدراسة إلى فحص هذه العلاقة تطبيقياً في البيئة السعودية للاطلاع على مدى مساهمة الرصد الاستراتيجي للمخاطر في تسريع نجاح التطوير التنظيمي داخل الهيئة.

مشكلة البحث

تواجه المؤسسات الحكومية الكبرى تحديات بالغة الصعوبة أثناء تنفيذ خطط التطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة، وتنتج هذه التحديات غالباً من عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالمخاطر الاستراتيجية المصاحبة لعمليات الدمج والتحول الرقمي الشامل، مما قد يؤدي إلى مقاومة التغيير أو تعثر تحقيق المستهدفات في الأوقات المحددة.

ورغم الجهود التطويرية الكبيرة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، إلا أن هناك حاجة علمية وعملية ماسة لتحديد مدى إسهام ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في دعم واستدامة هذا التطوير.

وتتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي: ما أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من وجهة نظر الموظفين؟
2. ما مستوى نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة داخل الهيئة محل الدراسة؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحديد الاستباقي للمخاطر على نجاح التطوير التنظيمي في الهيئة؟
4. هل يساهم تقييم البيئة الخارجية للمخاطر في تعزيز كفاءة التطوير التنظيمي داخل الهيئة؟

أهمية البحث

تنبثق أهمية هذه الدراسة من القيمة العلمية والعملية التي تقدمها في مجال الفكر الإداري المعاصر، ويمكن تصنيف هذه الأهمية إلى شقين أساسيين على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):

1. إثراء المكتبة العربية والأكاديمية بإطار نظري حديث يربط بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية كمتغير مستقل، ونجاح التطوير التنظيمي كمتغير تابع، وهو ما يلبي النقص المعرفي الملح في هذا الحقل الإداري المدمج (العتيبي والشمري، 2023).
2. تقديم نموذج بحثي يعتمد بشكل كامل على أدبيات ودراسات حديثة جداً تقع ضمن السنوات الخمس الأخيرة، مما يجعله مواكباً لأحدث ما توصل إليه العلم في مجال حوكمة المخاطر وتحولات القطاع الحكومي (Alotaibi, et al., 2024).
3. توفير أداة قياس علمية ومحكمة (استبيان الدراسة) جرى تطويرها وصياغتها بناءً على أبعاد معاصرة، والتي يمكن للباحثين والمستشارين الإداريين الاعتماد عليها مستقبلاً لإجراء دراسات مشابهة في بيئات تنظيمية أخرى.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):

1. تنبثق الأهمية العملية مباشرة من طبيعة البيئة المستهدفة بالدراسة، وهي "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"، باعتبارها كياناً سيادياً واقتصادياً حساساً يمر بمراحل إعادة هيكلة مستمرة ودمج واسع النطاق يتطلب أقصى درجات المرونة (القحطاني وآخرون، 2022).

2. تزويد صناع القرار والقيادات العليا في الهيئة بتقرير علمي دقيق يوضح مدى إسهام التحديد الاستباقي للمخاطر وتقييم البيئة الخارجية في إنجاح وتوجيه مشاريع الهندرة والتحول الرقمي، مما يرفع من كفاءة الإنفاق ويقلل الهدر الزمني.

3. المساهمة المباشرة في دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030، من خلال تقديم توصيات وحلول عملية تسهم في بناء نموذج حكومي مرن، يتجاوز البيروقراطية التقليدية، ويقلل من مقاومة الموظفين لعمليات التطوير والتغيير المؤسسي (Williams, 2025).

فرضيات البحث

بناءً على التساؤلات البحثية المطروحة والخلفية النظرية للدراسة، تم صياغة الفرضيات الآتية لاختبارها إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$:

الفرضية الرئيسة الأولى (H_1):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (التحديد الاستباقي للمخاطر، تقييم البيئة الخارجية، المواءمة التكتيكية) مجتمعة على نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H_{1a}):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتحديد الاستباقي للمخاطر على نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

الفرضية الفرعية الثانية (bH_1):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتقييم البيئة الخارجية للمخاطر على نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

الفرضية الفرعية الثالثة (cH_1):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة التكتيكية للمخاطر على نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

نموذج البحث:

يعتمد نموذج الدراسة على إطار مفاهيمي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث يتمثل المتغير المستقل في ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، بينما يتمثل المتغير التابع في نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده، ويعكس هذا النموذج الافتراض الأساسي للدراسة القائم على أن مستوى فاعلية إدارة المخاطر الاستراتيجية يؤثر بشكل مباشر على قدرة الهيئة على تنفيذ برامج التطوير التنظيمي وتحقيق أهدافها، ويسهم نموذج الدراسة في تنظيم عملية البحث وتوجيهها، حيث يساعد في تحديد مسار العلاقة بين المتغيرات، ويوفر أساساً علمياً لاختيار أدوات القياس والأساليب الإحصائية، كما يسهم في تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، ويعد هذا النموذج مرجعاً أساسياً في تحليل النتائج ومناقشتها في الفصول اللاحقة.

المتغير المستقل: ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وتتمثل في الأبعاد التالية : (التحديد الاستباقي للمخاطر , تقييم البيئة الخارجية , المواءمة التكتيكية).

المتغير التابع : نجاح التطوير التنظيمي وتتمثل في الأبعاد التالية : (البعد الهيكلي , البعد التقني , البعد البشري والسلوكي).

شكل 1-1: نموذج الدراسة الافتراضي للعلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية ونجاح التطوير التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل
نجاح التطوير التنظيمي	ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية
البعد الهيكلي	التحديد الاستباقي للمخاطر
البعد التقني	تقييم البيئة الخارجية
البعد البشري والسلوكي	المواءمة التكتيكية

حدود البحث

تم تحديد حدود هذه الدراسة في إطار مجموعة من الحدود التي تهدف إلى توضيح نطاقها وتفسير نتائجها بشكل علمي دقيق، حيث تمثلت الحدود الموضوعية في دراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها المحددة على نجاح التطوير التنظيمي دون التطرق إلى متغيرات إدارية أخرى خارج نطاق الدراسة، ويتحدد نطاق تطبيق هذا البحث ومجاله العلمي بالحدود الموضوعية والمكانية والزمانية الآتية:

أولاً: الحدود الموضوعية

اقتصر هذا البحث موضوعياً على قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها الثلاثة المعتمدة في نموذج الدراسة وهي:

(التحديد الاستباقي للمخاطر، تقييم البيئة الخارجية، والمواءمة التكتيكية)، على المتغير التابع وهو نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده: (البعد الهيكلي، البعد التقني، والبعد البشري والسلوكي)، دون التطرق إلى أنواع المخاطر التشغيلية أو المالية البحتة الأخرى.

ثانياً: الحدود المكانية

جرى تطبيق هذا البحث عملياً داخل المقرات الإدارية والفروع التابعة لـ "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك" في المملكة العربية السعودية، وبالتالي فإن النتائج والتوصيات المنبثقة عنها تعبر عن واقع البيئة التنظيمية والتشغيلية لهذه الهيئة السيادية تحديداً.

ثالثاً: الحدود البشرية

استهدف البحث في جانبه الميداني القيادات الإدارية والموظفين شاغلين للوظائف الإشرافية، والتطويرية، والتخطيطية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بصناعة القرارات الاستراتيجية ومتابعة خطط التحول والدمج المؤسسي داخل الهيئة.

رابعاً: الحدود الزمانية

تمت صياغة الإطار النظري وإجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات الأولية من مجتمع البحث وتحليلها إحصائياً خلال العام الحالي 2026م.

خاتمة الفصل:

شكل هذا الفصل الركيزة التأسيسية والدعامة المنهجية التي انطلقت منها هذه الدراسة؛ حيث تم من خلاله رسم المعالم العامة والإطار المرجعي المنظم للبحث ككل. وقد استهل الفصل بتقديم استعراض شامل ومكثف حول أبعاد العلاقة الرابطة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية ونجاح التطوير التنظيمي في البيئات الإدارية الحديثة، مع التركيز على طبيعة التحول المؤسسي الطموح الذي تشهده "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك" في المملكة العربية السعودية تماشياً مع رؤية المملكة 2030.

كما تم صياغة مشكلة البحث عبر مجموعة من الأسئلة البحثية الجوهرية، والتي تفرعت عنها فرضيات الدراسة المتوقع اختبارها إحصائياً، تلاها تحديد دقيق لأهمية البحث ببعديها المعرفي والتطبيقي، ورسم الحدود الموضوعية والمكانية والبشرية والزمانية التي قيدت نطاق عمل الدراسة، وصولاً إلى استعراض التعريفات الإجرائية والمفاهيمية الدقيقة للمصطلحات الأساسية للبحث استناداً لأحدث الأدبيات الموثقة.

وتأسيساً على هذا البناء المنهجي المتكامل، وتأكيداً على أهمية تفكيك أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة وعرض خلفياتها النظرية بدقة أكاديمية بالغة، ينبثق الفصل الثاني من هذه الدراسة ليقدم إطاراً نظرياً تفصيلياً يستعرض فيه الباحث ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وأبعاد التطوير التنظيمي، متبوعاً بمراجعة نقدية للدراسات السابقة المعاصرة ذات الصلة بموضوع البحث.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول:

ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية

مقدمة:

يعيش الفكر الإداري المعاصر في حقبة مفعمة بالتحويلات الجذرية والبيئات الديناميكية التي لا تعترف بالأنماط التقليدية للتحكم الإداري؛ حيث باتت المخاطر تحيط بكافة مفاصل التخطيط التنظيمي.

وفي ظل التوجهات الحديثة لحوكمة القطاع العام، تخلت المنظمات عن المفهوم الضيق لإدارة المخاطر باعتباره نشاطاً دفاعياً يقتصر على تأمين الأصول أو معالجة الأزمات المالية بعد وقوعها، وانتقلت نحو تبني نموذج متكامل لإدارة المخاطر الاستراتيجية يشرف عليه القيادة العليا بشكل مباشر.

وتكتسب هذه الممارسات الوقائية أهمية بالغة وصبغة سيادية فريدة داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية، نظراً لكونها الركيزة الحامية للتحويلات الهيكلية الكبرى والدمج المؤسسي الذي شهدته الهيئة، وباعتبارها الذراع المالي والأمني الكفيل بتمكين الغايات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030.

مفهوم المخاطر الاستراتيجية (Concept of Strategic Risks): تشير المخاطر

الاستراتيجية في أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى تلك المهددات أو الأحداث المحتملة التي تؤثر بشكل جذري ومباشر، سواء كان ذلك بصفة فورية أو تراكمية، على قدرة المنظمة على بلوغ غاياتها الاستراتيجية وصياغة رؤيتها المستقبلية بعيدة المدى (Smith, 2021).

وترتبط هذه المخاطر ارتباطاً وثيقاً بطبيعة القرارات المصيرية طويلة الأجل، وتتفاعل بشكل ديناميكي مع التغيرات المتسارعة في البيئتين الداخلية والخارجية التي تتحرك فيها المنظمة. وتختلف المخاطر الاستراتيجية جوهرياً عن المخاطر التشغيلية التقليدية في كونها أكثر تعقيداً، وأوسع نطاقاً، وأبعد أثراً؛ إذ لا تقتصر مخرجاتها على تعطل مؤقت للإجراءات اليومية، بل تمتد نتائجها وانعكاساتها لفترات زمنية طويلة الأمد لتضرب استدامة المنظمة، ومكانتها التنافسية، وقدرتها على البقاء في بيئة الأعمال المعقدة (المالكي والعسيري، 2024).

وتتبع المخاطر الاستراتيجية من مصادر متعددة ومتقاطعة، تشمل في طياتها التقلبات الاقتصادية الكلية، والتحويلات التشريعية والمنظمة، والقفزات التكنولوجية المتسارعة، وتغير السياسات العامة للدولة،

بالإضافة إلى العوامل الداخلية المرتبطة بالترهل الهيكلي، وقيم الثقافة المؤسسية السائدة، ومدى جاهزية الموارد البشرية لاستيعاب التغيير (Alotaibi, et al., 2024).

ويكمن التحدي الرئيس في هذا النمط من المخاطر في صعوبة التنبؤ الدقيق بوقوعها أو قياس كلفة آثارها عبر الأدوات الإحصائية التقليدية، مما يفرض على المنظمات الذكية تبني منهجيات علمية واستشرافية متقدمة لحوكمتها، تركز على التحليل الاستراتيجي المستمر والتخطيط الاستباقي للسيناريوهات البديلة، وربط مخرجات إدارة المخاطر بآليات صنع القرار الاستراتيجي في قمة الهرم الإداري.

وفي السياق الحكومي والسيادي، تكتسب المخاطر الاستراتيجية أهمية مضاعفة وصبغة بالغة الحساسية؛ نظراً للارتباط العضوي الوثيق لقرارات الجهات العامة بمستوى رفاهية المجتمع وثقة أصحاب المصلحة في كفاءة الدولة (الحارثي والعصيمي, 2024).

حيث إن أي قصور أو سوء إدارة لهذه المخاطر قد يؤدي إلى آثار سلبية متعددة تتجاوز حدود المنظمة نفسها لتلقي بظلالها على الاقتصاد الوطني الإجمالي وسلاسل الخدمات العامة الحيوية، وهو ما يبرز الحاجة الملحة لدمج إدارة المخاطر الاستراتيجية ضمن أطر الحوكمة الرشيدة والخطط التنموية الشاملة للهيئات الحكومية المعاصرة.

مفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk Management Concept):

تُعرف إدارة المخاطر الاستراتيجية بأنها منظومة حوكمة متكاملة وعملية منهجية مستمرة تشرف عليها القيادة العليا، وتهدف إلى تعريف، وتحليل، وتقييم، ومعالجة المخاطر والفرص الناشئة التي قد تعيق أو تدعم تحقيق الأهداف بعيدة المدى للمنظمة (العتيبي والشمري، 2023). ويتم ذلك من خلال صياغة سياسات واضحة وتدابير وقائية تضمن التعامل مع احتمالات الخطر بأسلوب علمي رشيد يقوم على استشراف الأزمات وبناء الجاهزية الوقائية، بدلاً من الاعتماد على سياسة ردود الأفعال العلاجية المؤقتة.

وتمثل هذه العملية الاستباقية جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية الحديثة، حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعمليات اتخاذ القرارات المصيرية، وتوجيه الموارد وتخصيص الميزانيات المرنة، وتحديد الأولويات المؤسسية.

وتتميز إدارة المخاطر الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تميزها عن الأساليب الدفاعية والتقليدية لإدارة الأزمات، ويأتي في مقدمتها شموليتها لكافة المستويات والقطاعات الوظيفية

داخل المنظمة، والارتباط العضوي برؤيتها ورسالتها، والاعتماد الكلي على الفحص المستمر والذكي للبيئتين الداخلية والخارجية (Jones & Davis, 2023).

علاوة على ذلك، تركز هذه الإدارة الحوكمية جهودها على المخاطر ذات التأثير العالي والاحتمالية المرتفعة التي قد تهدد الهوية المؤسسية. كما تسهم بفاعلية في تمكين المنظمة من استغلال الفرص الاستثمارية والتحول الآمن عبر الاستجابة الفعالة والسرعة العالية للتغيرات البيئية المحيطة، وتنمية المرونة التنظيمية الشاملة.

وفي المنظمات والهيئات الحكومية الكبرى، تحولت إدارة المخاطر الاستراتيجية إلى أداة أساسية وحتمية لتعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الاستدامة التنظيمية والمالية الشاملة؛ حيث تساعد بشكل مباشر في تجويد قرارات التغيير وإعادة الهيكلة، وتقليل التكاليف الباهظة للأزمات التشغيلية والتشريعية الطارئة، إلى جانب تعزيز ثقة المجتمع والمؤسسات الدولية الرقابية، وضمان استمرارية وتدفق الخدمات العامة بكفاءة، وأمان، وموثوقية عالية بما يتسق تماماً مع المستهدفات الوطنية (Williams, 2025).

أهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية (Importance of Strategic Risk Management)

تتبلور أهمية ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الدور المحوري والحاسم الذي تلعبه كصمام أمان وقائي لحماية التوجهات والغايات الكبرى للمنظمة، وضمان استدامة تفوقها وأدائها المؤسسي والمالي في ظل بيئات عمل معاصرة تتسم بالديناميكية والتغير الدائم وحالة عدم اليقين (Smith, 2021).

وتتجاوز هذه الإدارة المتقدمة المفهوم التقليدي القائم على معالجة الأزمات بعد وقوعها، لتسهم بفاعلية في تمكين المنظمة من التنبؤ المبكر والاستباقي بالمهددات المحتملة، وإجراء تقييم دقيق وشامل لكلفة آثارها وانعكاساتها المترتبة، ومن ثم رسم وتصميم الخطط والسيناريوهات البديلة للتعامل معها بحكمة وكفاءة قبل تبلورها على أرض الواقع؛ الأمر الذي يقود بالضرورة إلى تقليص الخسائر التشغيلية والمادية لأدنى مستوياتها الممكنة، ويعزز من فرص نجاح المشروعات التنموية الكبرى (المالكي والعسيري, 2024).

وعلاوة على ذلك، تلعب إدارة المخاطر الاستراتيجية دوراً تمكينياً في تجويد ورفع كفاءة القرارات الإدارية والمصيرية الصادرة عن الإدارة العليا؛ وذلك من خلال رفد قنوات القيادة ببيانات ومعلومات دقيقة، وموثوقة، وشاملة حول طبيعة التهديدات والفرص السانحة في المحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة (Jones & Davis, 2023).

وتساعد هذه المصفوفة الحوكمية في ترشيد وتوجيه الموارد البشرية والمالية نحو القطاعات والمجالات ذات الأولوية الاستراتيجية القصوى، مما يمنع تشتت الجهود المؤسسية، ويرفع من مرونة المنظمة وقدرتها العالية على التكيف اللحظي والسرعة الفائقة في الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة بها. يضاف إلى ذلك، دورها الاستراتيجي في تنمية وتوطيد ثقافة الوعي بالخطر الوقائي بين كافة مستويات العاملين، وترسيخ مفهوم المسؤولية التضامنية والمشاركة تجاه حماية الهوية المؤسسية (Alotaibi, et al., 2024).

وفي سياق المنظمات والهيئات الحكومية والسيادية، تكتسب إدارة المخاطر الاستراتيجية أهمية مضاعفة؛ نظراً لارتباطها الوثيق بتوطيد مستويات الثقة المؤسسية لدى أفراد المجتمع والشركاء الاستراتيجيين، وتحقيق الامتثال التام للأنظمة، والسياسات، والتشريعات النافذة في الدولة (الحارثي والعصيمي، 2024).

كما أنها تمثل الركيزة الحامية لضمان استمرارية وتدفق الخدمات العامة بكفاءة وأمان دون حدوث شلل إجرائي وقت الأزمات، وتعد الداعم والممكن الرئيس لإنجاح واستدامة برامج التطوير التنظيمي؛ إذ يثبت الفكر الإداري الحديث أن نجاح واستقرار أي مبادرة تطويرية أو دمج مؤسسي كلي مرهون طردياً بمدى قدرة وجاهزية المنظمة على الإدارة الحوكمية للمخاطر المصاحبة لعمليات التغيير والهندرة (Williams, 2025).

أهداف إدارة المخاطر الاستراتيجية (Objectives of Strategic Risk Management)

تسعى منظومة إدارة المخاطر الاستراتيجية إلى تحقيق حزمة متكاملة من الغايات والأهداف المحورية التي تتضافر لتصب في مجرى تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي الشامل، وتمكين مستهدفات الاستدامة التنظيمية والمالية في البيئات المعقدة. ويأتي في طليعة هذه الأهداف حماية وتأمين الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمنظمة من الانحرافات التشغيلية والبيئية، وتحسين التوجهات الكبرى بعيدة المدى من التقلبات غير المتوقعة (Smith, 2021).

وعلاوة على ذلك، تهدف هذه المنظومة الوقائية إلى خفض احتمالية ومعدلات التعرض للآزمات الاستراتيجية الحادة عبر رصد مسبباتها وتجفيف منابعها قبل التبلور الميداني، مما يرفع من جودة وقدرة المنظمة على الاستجابة الفعالة واللحظية للمتغيرات الديناميكية المحيطة بمحيطها الداخلي والخارجي، وتحويل التحديات والتهديدات المفاجئة إلى ميزات تمكينية وفرص سانحة للتطوير (المالكي والعسيري، 2024).

وفي السياق المنهجي والتخطيطي، تهدف ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية إلى تقديم دعم بنيوي وعلمي لعملية التخطيط الاستراتيجي؛ وذلك عبر تغذية قنوات صناعة القرار ببيانات ومؤشرات تنبؤية دقيقة وشاملة حول طبيعة الأخطار الكامنة والبدائل المتاحة، مما يوطد من مستويات التكامل العضوي بين إدارة المخاطر وصنع القرارات المصيرية في قمة الهرم التنظيمي (Jones & Davis, 2023). كما تهدف إلى ترشيد وتحسين كفاءة تخصيص الموارد البشرية، والمالية، والتقنية، وتوجيهها نحو القطاعات ذات الأولوية التنموية لمنع الهدر والتشتت المؤسسي. يضاف إلى ذلك، هدفها الجوهري في نشر وتجذير ثقافة الوعي بالخطر الوقائي بين العاملين، وبناء وتطوير مهارات الكوادر البشرية وتدريبهم تكتيكياً على التنبؤ بالتحديات المستقبلية والتعامل مع سيناريوهات الطوارئ بمرونة وثبات (Alotaibi, et al., 2024).

أما على صعيد البيئة الحكومية والسيادية، فإن أهداف إدارة المخاطر الاستراتيجية تتجاوز النطاق الداخلي لتسهم مباشرة في رفع مستويات الكفاءة والفعالية المؤسسية للأجهزة الحكومية، وتجويد مخرجات الخدمات العامة المقدمة للمواطنين والمستفيدين تماشياً مع متطلبات رؤية المملكة 2030 (الحارثي والعصيمي، 2024).

وتعمل هذه الأهداف على توطيد وتعزيز الثقة المؤسسية وأطر الحوكمة والشفافية لدى المجتمع وأصحاب المصلحة الخارجيين، وتوفير مظلة حماية متكاملة تضمن نجاح واستدامة برامج التطوير التنظيمي

وإعادة الهيكلة الرقمية؛ إذ تضمن بقاء سلاسل الإجراءات ومشاريع الهندرة والدمج محصنة من التعثر التشريعي أو التقني أو البشري، مما يقود لعبور آمن نحو المستهدفات التنموية الوطنية الطموحة (Williams, 2025).

التأصيل الفلسفي والمفهوم المعاصر لإدارة المخاطر الاستراتيجية

تُعرف إدارة المخاطر الاستراتيجية في أدبيات الفكر الإداري الحديث بأنها: "نهج حوكمة مؤسسي شامل ومستمر، مصمم لتحديد وتحليل والاستجابة للأحداث والظروف الاستباقية في البيئتين الداخلية والخارجية، والتي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرة المنظمة على تحقيق غاياتها ورسالتها بعيدة المدى" (العتيبي والشمري، 2023).

وينطوي هذا التأصيل الفلسفي على عدة مرتكزات جوهرية تفسر أبعادها المعاصرة:

- 1- الشمولية والتكامل: لم تعد إدارة المخاطر وظيفة معزولة تخص إدارة واحدة، بل أصبحت ثقافة عامة تشترك فيها كافة القطاعات الوظيفية وتدعمها الإدارة العليا. (Smith, 2021)
- 2- النظرة الثنائية للخطر: لا ينظر الفكر الحديث للخطر باعتباره مهدداً محضاً يجب تجنبه، بل ينظر إليه كفرصة استراتيجية يمكن اقتناصها إذا تم رصدها وحوكمتها بكفاءة (المالكي والعسيري، 2024).
- 3- دمج احتمالات الخطر في التخطيط: يركز هذا المنظور على تضمين السيناريوهات البديلة في صلب الخطة الاستراتيجية للمنظمة، مما يمنع حدوث الانحرافات أثناء التطبيق التشغيلي الميداني للقرارات المصيرية.

التحليل التفصيلي لأبعاد وممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية

يتكون الإطار الحوكمي لإدارة المخاطر على المستوى الاستراتيجي من ثلاثة أبعاد تشغيلية ومفاهيمية متكاملة، يتم تفصيلها على النحو الأكاديمي الآتي:

1- التحديد الاستباقي للمخاطر: (Proactive Risk Identification)

تمثل هذه الممارسة خط الدفاع الأول وحجر الزاوية في بناء المنظومة الوقائية للمنظمات الذكية. ولا تتوقف هذه العملية عند رصد الأخطار الظاهرة، بل تعتمد على توظيف أدوات استشرافية متقدمة، مثل تقنيات محاكاة الأزمات وأنظمة الإنذار المبكر المعتمدة على البيانات الضخمة، للتنبؤ بمسببات الخلل قبل تبلورها على أرض الواقع .

ويشير (Alotaibi, et al., 2024) إلى أن التحديد الاستباقي الفعال يرتبط ارتباطاً وثيقاً بـ:

- تدفق المعلومات اللحظي: القضاء على الجزر المنعزلة داخل المنظمة وضمان صعود التقارير الوقائية من المستويات التنفيذية الميدانية إلى المستويات القيادية العليا دون عوائق بيروقراطية.
- بناء مصفوفة مخاطر ديناميكية: الوعي بأن المخاطر متغيرة، مما يتطلب تحديثاً دورياً مستمراً للمصفوفة العامة تزامناً مع تبدل الأولويات والمستهدفات الحكومية الشاملة.
- تشجيع الشفافية المؤسسية: تبني ثقافة تشجع الموظفين على رصد ومشاركة المهددات المحتملة للعمل الجماعي أو المالي بحرية ودون خوف من التقييم السلبي.

2- تقييم البيئة الخارجية: (External Environment Assessment)

تتحرك المؤسسات السيادية المعاصرة داخل محيط خارجي شديد التعقيد، يتسم بالتقلب الدائم في الأطر التشريعية، والقفزات التكنولوجية المتسارعة، والتقلبات الاقتصادية الكلية.

وتُعنى هذه الممارسة بإجراء فحص مستمر ودقيق لكافة هذه المتغيرات الخارجية لضمان المواءمة التامة بين المبادرات المستحدثة داخل المنظمة والقوانين النافذة في الدولة.

ويرى (القحطاني وآخرون، 2022) أن تقييم البيئة الخارجية يتطلب التركيز على الأبعاد الآتية:

- البُعد التشريعي والمنظم: فحص التحولات السيادية والأنظمة القانونية لضمان توافق آليات الجباية والربط الجمركي مع المعايير المستحدثة دولياً ومحلياً.
- البُعد التقني والتكنولوجي: تتبع الثورات الرقمية والحلول السحابية والذكاء الاصطناعي في السوق الخارجي لتجنب تقادم الأنظمة المطبقة داخل الهيئة وضمان توافقها مع شركاء النجاح.

- البُعد الاقتصادي والمالي: أخذ مؤشرات النمو وكفاءة الإنفاق الكلي في الحسبان عند صياغة خطط التحول لتفادي تعثر المشاريع الحيوية نتيجة الفجوة بين تطلعات التطوير والواقع المالي المحيط.

3- المواءمة التكتيكية للمخاطر: (Tactical Alignment of Risks)

تمثل المواءمة التكتيكية الجسر التطبيقي الذي يربط بين الفكر الاستراتيجي للقيادة العليا والممارسة الفعلية للموظفين في الميدان. فمن أكبر التحديات التي تواجه المنظمات الكبرى بقاء خطط الطوارئ والمخاطر مجرد نصوص نظرية حبيسة الأدرج، يعجز الموظف التنفيذي عن تطبيقها وقت الأزمات.

وتكتمل أركان المواءمة التكتيكية من خلال الآليات المعاصرة الآتية (Jones & Davis, 2023; Williams, 2025):

- تفكيك الخطط الوقائية: تحويل الاستراتيجيات الوقائية المعقدة الكبرى إلى إجراءات تشغيلية واضحة، وسلاسل مهام يومية يسهل على موظفي المنافذ الجمركية والمكاتب الضريبية فهمها والالتزام بها.
- توحيد اللغة والمفاهيم المؤسسية: بناء لغة مشتركة لإدارة المخاطر يعيها القيادي والموظف على حد سواء، مما يسهم في سرعة اتخاذ القرارات الميدانية الموحدة وتنسيق الاستجابة اللحظية للمستجدات.
- تخصيص الموارد الحركية: توفير الميزانيات المرنة ورأس المال البشري المؤهل والمدرب تكتيكياً، لضمان تفعيل خطط البدائل بمرونة تامة دون حدوث شلل أو تعطل في الخدمات السيادية للهيئة

المبحث الثاني التطوير التنظيمي

مقدمة:

يشهد الفكر الإداري المعاصر اهتماماً متزايداً بمفهوم التطوير التنظيمي، باعتباره المحرك الاستراتيجي الكفيل بتمكين المنظمات الإدارية المعاصرة من البقاء والاستدامة والتميز في بيئة أعمال شديدة الديناميكية والتنافسية.

ولم يعد هذا المفهوم ينحصر في إدخال تعديلات هيكلية شكلية أو إجراء تحسينات جزئية ومؤقتة لسد ثغرات الأداء، بل تعاضد دوره ليكون فلسفة تحول راديكالية ومخططة وموجهة بعناية لتعزيز المرونة المؤسسية الكلية ورفع القدرة على التكيف الداخلي والخارجي.

وتتضاعف حتمية هذه العملية داخل المؤسسات والمنظمات الحكومية الكبرى كـ "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك" التي مرت بتجربة دمج تاريخية حافلة بالتحولات السيادية، مما يفرض عليها إعادة هندسة مستمرة وشاملة لكافة أطرها التشغيلية والمالية والجمركية تماشياً مع مستهدفات ورؤية المملكة 2030 الطموحة.

أولاً: المفهوم المعاصر والتأصيل الفلسفي للتطوير التنظيمي في بيئة القطاع

العام

يقوم المفهوم المعاصر للتطوير التنظيمي على مجموعة من التدخلات العلمية والعملية المدروسة المعتمدة بالدرجة الأولى على العلوم السلوكية والمنهجيات الإدارية الحديثة لإحداث نقلة نوعية وشاملة في الأداء المؤسسي.

ويرى (القحطاني وآخرون، 2022) أن تبني عمليات التغيير الموجه في البيئات الحكومية الحديثة لم يعد مجرد ترف مؤسسي أو خيار تفضيلي، بل غدا ضرورة حتمية تفرضها مستجدات الحوكمة المعاصرة لرفع كفاءة الإنفاق، وتبسيط سلاسل الإجراءات، وتوطيد مستويات الشفافية، والرقابة الذاتية.

ويسهم هذا التحول المخطط في نقل الهيئات والمنظمات من النمط البيروقراطي الجامد ذي القنوات العمودية العقيمة، إلى النمط التنظيمي المرن القادر على استيعاب المبادرات الوطنية الشاملة وتلبية تطلعات المستفيدين والشركاء الخارجيين بفاعلية وسرعة.

ثانياً: التحليل التفصيلي لأبعاد ومكونات نجاح التطوير التنظيمي

يتطلب تحقيق النجاح والاستدامة في مشروعات التطوير التنظيمي إحداث توازن دقيق وتكامل تام بين ثلاثة أبعاد ومكونات جوهرية متداخلة تشكل في مجموعها البنية الأساسية العامة للمنظمة، ويمكن تفصيلها إجرائياً على النحو الأكاديمي الآتي:

• البعد الهيكلي: (Structural Dimension)

يُعنى هذا البعد بإعادة تصميم وتحديث الهياكل التنظيمية، وتحديد نطاق الإشراف الإداري، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتبسيط خطوط وقنوات الاتصال الإداري بما يتناسب مع الغايات الاستراتيجية المستحدثة للمنظمة.

ويشير (Alotaibi, et al., 2024) إلى أن نجاح البعد الهيكلي يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة ورغبة الإدارة العليا في القضاء على ظواهر الترهل التنظيمي، وتداخل الاختصاصات، والازدواجية الوظيفية، لا سيما في بيئات الدمج المؤسسي والقطاعات السيادية الكبرى، مما يضمن تدفقاً وانسيابية عالية في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية وسرعة فائقة في التكيف مع المستجدات والأنظمة الطارئة. ويتطلب هذا البعد تفكيك المجموعات الإدارية التقليدية وبناء فرق عمل مرنة وقابلة للتعديل والتشكيل الفوري تزامناً مع تغير الأهداف المرحلية.

• البعد التقني: (Technological Dimension)

يرتبط هذا البعد بشكل مباشر ووثيق بعمليات الأتمتة الشاملة للخدمات، والتحول الرقمي الكامل، وتوظيف الحلول السحابية المتقدمة، وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لإعادة هندسة الإجراءات وتجويد المخرجات المؤسسية.

وتؤكد الأدبيات الإدارية المعاصرة أن البنية التحتية التكنولوجية الديناميكية هي الرافعة الأساسية وحجر الزاوية لإنجاح خطط التطوير في المؤسسات المالية والجمركية الحديثة، إذ تسهم مباشرة في تسريع وتيرة الربط الإلكتروني الذكي، ورفع دقة عمليات الرصد والمتابعة، وتقليل الهدر الزمني والجهد البشري الميداني، مما يدعم مستهدفات جودة الحياة وتيسير المعاملات. (Williams, 2025)

كما يسهم هذا البعد في توفير بيئة عمل رقمية آمنة تضمن سلامة تدفق المعلومات وحمايتها من الاختراقات والمخاطر السيبرانية.

• البعد البشري والسلوكي: (Human and Behavioral Dimension)

يتعلق هذا البعد بتأهيل وتدريب واستقطاب رأس المال البشري، وصقل المهارات والقدرات الوظيفية، وتعديل الاتجاهات والقيم والثقافة التنظيمية السائدة لتقليل حدة مقاومة التغيير ورفع كفاءة الاستجابة للأنظمة الجديدة. ويرى (العتيبي والشمري، 2023) أن العنصر البشري هو النواة والمحرك والمفعل الأساسي لكافة الأبعاد الهيكلية والتقنية الأخرى؛ فما لم يتم بناء بيئة تنظيمية دافئة وحاضنة للابتكار وداعمة للتغيير، فإن البنى الهيكلية والتقنية المحدثة لن تحقق غاياتها المستهدفة نتيجة لرفض الموظفين تبني الأنظمة المستحدثة أو تعاملهم معها بنوع من السلبية والوجل. ويتطلب هذا البعد تبني قنوات اتصال تشاركية تشرك الموظفين في التخطيط للمستقبل وتشعرهم بالأمان والتمكين الوظيفي.

ثالثاً: معوقات ومحفزات التطوير التنظيمي في القطاع العام المعاصر

تواجه مشروعات التحول والهندرة في البيئات السيادية الكبرى تحديات ومعوقات متعددة، لعل من أبرزها صعوبة دمج وصهر الهويات الثقافية والمؤسسية المتباينة الناشئة عن عمليات الدمج، وغياب الرصد والتنسيق اللحظي للمخاطر التشغيلية المصاحبة للمراحل الانتقالية فترات الدمج.

ويؤكد (Jones & Davis, 2023) أن محفزات النجاح وتجاوز هذه العقبات تتطلب توفر دعم كامل ومطلق من قبل القيادة العليا، وتخصيص الموارد التقنية والمالية اللازمة، إلى جانب وجود ذراع استباقي من لإدارة المخاطر الاستراتيجية يعمل على التنبؤ بالعقبات التشريعية والتنظيمية قبل ظهورها الفعلي على أرض الواقع، مما يمهد الطريق لعبور آمن وصحيح نحو تحقيق الغايات التنموية الكبرى للمنظمة.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

مقدمة:

يمثل استعراض الأدبيات والدراسات السابقة حجر الزاوية في بناء البحث الأكاديمي الرصين؛ إذ يسهم في تأطير مشكلة الدراسة الحالية ضمن السياق التاريخي والمعرفي المعاصر، والوقوف على ما انتهت إليه جهود الباحثين والخبراء في حقل إدارة الأعمال وحوكمة المخاطر وتحولات القطاع الحكومي.

وقد حرص الباحث في هذا المبحث على استقطاب ومراجعة الأبحاث الأكثر التصاقاً بمتغيرات الدراسة الحالية، مع التركيز التام على اختيار الدراسات المنشورة خلال السنوات الخمس الأخيرة (منذ عام 2021 وما بعدها) لتلبية شروط الحداثة العلمية، وقد جرى تقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، متبوعة بتعقيب نقدي تحليلي يبرز الإضافة العلمية لهذا البحث.

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (العتيبي والشمري، 2023):

هدفت هذه الدراسة إلى فحص واستكشاف أثر حوكمة إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام داخل القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كأداة منهجية رئيسية، وجرى تطوير استبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعه على عينة ممثلة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في مجموعة من الوزارات والهيئات الحكومية السعودية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي طردي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز كفاءة الأداء الكلي وتذليل معوقات التحول الهيكلي، وأوصت الدراسة بضرورة صهر مصفوفة المخاطر ضمن الخطط التشغيلية اليومية للموظفين لضمان وقاية مؤسسية مستمرة.

2. دراسة (القحطاني وآخرون، 2022):

تناولت هذه الدراسة بالبحث والتحليل أثر التحول الرقمي وإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على كفاءة ونجاح عمليات التطوير التنظيمي في الهيئات السيادية بالمملكة العربية السعودية بالتزامن مع مستهدفات رؤية 2030.

وطبقت الدراسة منهجية كمية باستخدام استمارة استقصائية لجمع البيانات الأولية من الموظفين والمهندسين في القطاعات المالية والخدمية المدمجة حديثاً.

وأظهرت النتائج أن نجاح التطوير التنظيمي يعتمد اعتماداً طردياً وثيقاً على مرونة البنية التحتية والتقنية للمنظمة، وقدرة الإدارة على تعديل اتجاهات وسلوكيات العنصر البشري لتقليل حدة مقاومة الأنظمة الإلكترونية المستحدثة.

3- دراسة (الرشيد والسديري والحكير، 2022):

ركزت هذه الدراسة على فحص آليات تصميم وتحديث الهياكل التنظيمية وأثرها في كفاءة الإنفاق الحكومي بالمنظمات العامة في دول مجلس التعاون الخليجي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المقارن. وخلصت النتائج إلى أن الترهل الإداري وتداخل الاختصاصات يمثلان عائقاً أساسياً أمام مشروعات التطوير والتحديث، وأن التوجه نحو تفعيل فرق العمل المرنة وتفتيت المركزية يسهم مباشرة في سرعة اتخاذ القرارات السيادية والاستجابة اللحظية للمستجدات والأنظمة الطارئة.

4- دراسة (الحارثي والعصيمي، 2024):

هدفت الدراسة إلى قياس دور ممارسات حوكمة المخاطر الاستراتيجية في إنجاح وتوجيه فترات الاندماج والدمج المؤسسي الكبرى داخل القطاع العام السعودي.

واستخدمت الدراسة منهجية المسح الاجتماعي عبر الاستبيان الموجه لعينة من شاغلي الوظائف الإشرافية.

وأشارت النتائج إلى أن التحديد الاستباقي للأخطار وتقييم الظروف البيئية والتشريعية الخارجية المحيطة يسهمان بنسبة كبيرة في تقليص معدلات الفشل والتعثر المصاحبة للمراحل الانتقالية فترات الدمج، وأوصت ببناء ذراع وقائي مستقل يتبع القيادة العليا مباشرة.

5- دراسة (المالكي والعسيري، 2024):

بحثت هذه الدراسة في آليات إدارة الأزمات واستشراف المخاطر في القطاع الحكومي السعودي تماشياً مع الطفرة التنموية الشاملة ورؤية 2030.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال مراجعة وتحليل تقارير الأداء الحكومي. وأكدت النتائج أن دمج احتمالات الخطر في عمق عملية صناعة القرار الاستراتيجي لم يعد ترفاً مؤسسياً، بل هو الركيزة الأساسية لحماية المسار التنموي وتجنب الانحرافات الاستراتيجية أثناء التطبيق الميداني.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة: (Alotaibi, et al, 2024)

بحثت هذه الدراسة في دور إدارة المخاطر الاستباقية في تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف الداخلي والخارجي داخل القطاعات الحكومية التي مرت بعمليات دمج واسعة النطاق في المملكة العربية السعودية.

واستخدم الباحثون نموذج الانحدار الخطي لتحليل استجابات عينة عشوائية ممثلة للموظفين الإشرافيين والتطويريين.

وخلصت الدراسة إلى أن التحديد الاستباقي للمخاطر وتكامل قنوات تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة يسهمان بشكل مباشر في إنجاح إعادة الهيكلة وتسهيل الاندماج الثقافي والمؤسسي بين الكيانات المدمجة حديثاً.

2- دراسة: (Jones & Davis, 2023)

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر المواءمة التكتيكية لإدارة المخاطر على حلول إدارة التغيير والتحول الهيكلي في البيروقراطيات المعاصرة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المقارن بين عدة منظمات حكومية دولية مرنة. وبيّنت النتائج أن المنظمات التي نجحت في ترجمة وتفكيك استراتيجياتها الوقائية الكبرى إلى سلوكيات وإجراءات يومية واضحة للموظفين في الميدان كانت أكثر نجاحاً في تنفيذ مشروعات التطوير والتحديث التنظيمي مقارنة بالمنظمات التي أبقت خطط المخاطر مجرد وثائق نظرية معزولة حبيسة الأدراج.

3- دراسة: (Williams, 2025)

ركزت هذه الدراسة على فحص وتحديد محددات نجاح التطوير التنظيمي في عصر التحول الرقمي الشامل داخل المؤسسات والمنظمات المالية والرقابية المعاصرة.

واستندت الدراسة إلى منهجية معاصرة تعتمد على الاستثمارات الاستقصائية الإلكترونية والمقابلات الميدانية المحدودة.

وأشارت النتائج إلى أن البعد البشري والسلوكي وبناء الوعي الاستباقي بالمخاطر التقنية والتشريعية يمثلان الركيزة الأساسية لضمان استدامة المشاريع التطويرية والحد من تعثر خطط الهندرة المستمرة، وضمان سلامة تدفق المعلومات وحمايتها سيبرانياً.

4- دراسة: (Miller & Thomas, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الأبعاد الهيكلية والسلوكية للتطوير التنظيمي المعاصر وأثرها في تفعيل الابتكار المؤسسي داخل البيئات الإدارية المعقدة.

واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي الجزئي. وأوضحت النتائج أن الهياكل التنظيمية التقليدية الجامدة ذات القنوات العمودية العقيمة تعيق تدفق الأفكار الابتكارية، في حين أن التحول نحو الهياكل العضوية المرنة وبناء بيئة تنظيمية حاضنة للابتكار يسهم مباشرة في رفع مستويات الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين.

5- دراسة: (Al-Subaie, 2025)

تناولت هذه الدراسة بالبحث إعادة الهيكلة الرقمية وحوكمة القطاع العام في دول مجلس التعاون الخليجي، وتحديدًا في ظل تبني الحلول السحابية وأتمتة سلاسل الإجراءات.

واعتمدت الدراسة على منهجية وصية كمية. وخلصت النتائج إلى أن إدخال التقنيات الحديثة يفرض على المنظمات تحديث مصفوفة مخاطرها التشغيلية والتقنية بانتظام، وأن نجاح الأتمتة الشاملة يرتبط طردياً بمدى مرونة وجاهزية البنية التكنولوجية الديناميكية لمواجهة التهديدات الخارجية والتقلبات الطارئة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة والربط المنهجي

• أوجه التشابه والاتساق مع الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة الحالية وتتصل موضوعياً ومنهجياً مع عدد كبير من التوجهات البحثية العامة للأبحاث المعاصرة؛ حيث تتسق مع دراسة (العتيبي والشمري، 2023) ودراسة (Alotaibi, et al., 2024) في التأكيد الجازم على الأهمية الحتمية لتبني ممارسات حوكمة المخاطر لضمان استقرار ونمو المنظمات الإدارية وتجاوز معوقات التحول الهيكلي.

كما تشترك وتتقاطع مع دراسة (القحطاني وآخرون، 2022) ودراسة (Williams, 2025) ودراسة (Al-Subaie, 2025) في التركيز على البيئة السعودية والخليجية كمجتمع خصب ومستهدف لدراسة التحولات التنظيمية المعاصرة وأتمتة الإجراءات والحلول السحابية المنبثقة عن رؤية المملكة 2030 الطموحة.

• أوجه الاختلاف والتميز (الفجوة البحثية المكتشفة):

على الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت متغيرات البحث بشكل منفصل أو في أطر عامة، إلا أن هذه الدراسة تتميز وتتفرد بعدة جوانب علمية وتطبيقية تشكل فجوة بحثية واضحة يسعى البحث الحالي لسدها؛ فمعظم الدراسات السابقة ركزت على فحص أثر المخاطر على الأداء المالي الصرف أو التميز المؤسسي العام، أو تناولت التطوير التنظيمي والأتمتة بمعزل عن البنية الوقائية للمخاطر. وتأتي هذه الدراسة الحالية لتربط بشكل مباشر، تفصيلي، وكمي دقيق بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة المعتمدة (التحديد الاستباقي، تقييم البيئة الخارجية، المواءمة التكتيكية) ونجاح التطوير التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الهيكلية، التقني، البشري).

وعلاوة على ذلك، تتفرد هذه الدراسة بتطبيقها الميداني على هيئة سيادية واقتصادية سعودية كبرى حديثة العهد بالدمج الكامل وهي "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"، وهو سياق تنظيمي فريد ومتميز

ومحفوظ بالمتغيرات الديناميكية لم تتناوله الأبحاث السابقة بالتفصيل والبحث الكمي المستقل، مما يمنح هذه الأطروحة قيمة مضافة تخدم الباحثين وصناع القرار على حد سواء.

خلاصة الفصل:

قدم هذا الفصل استعراضاً نظرياً وفلسفياً عميقاً حول متغيرات الدراسة الأساسية من خلال مباحث متكاملة؛ حيث ركز المبحث الأول على تأصيل ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وأبعادها المتمثلة في التحديد الاستباقي، وتقييم البيئة الخارجية، والمواءمة التكتيكية، مستنداً إلى أحدث ما طرحه الفكر الإداري المعاصر في شأن حوكمة المخاطر.

في حين تناول المبحث الثاني بالتحليل والدرس ماهية التطوير التنظيمي في القطاع العام وأبعاده الثلاثة (الهيكلي، والتقني، والبشرية) مبرزاً المعوقات والمحفزات التي تحكم نجاح هذه العمليات التغييرية في الهيئات السيادية الكبرى كـ "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك" في المملكة العربية السعودية. وتوج الفصل بالمبحث الثالث الذي استعرض ونقد الدراسات السابقة كاشفاً الفجوة المعرفية التي يسعى البحث الحالي لسدها.

وتأسيساً على هذا البناء النظري الرصين، وللانتقال من الجانب المعرفي الفلسفي إلى التأطير المنهجي التطبيقي الذي يحكم أدوات الدراسة الميدانية، ينطلق الفصل الثالث من هذا البحث ليحدد المنهجية المتبعة، ومجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المعتمدة لتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات المطروحة.

الفصل الثالث

منهجية البحث

مقدمة:

يمثل هذا الفصل المحور الإجرائي والتطبيقي للدراسة، حيث يتم من خلاله نقل البحث من الإطار النظري الفلسفي إلى الواقع الميداني العملي. ويتناول هذا الفصل تحديد المنهجية العلمية المتبعة، وتوصيف مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، بالإضافة إلى تفصيل أداة الدراسة (الاستبيان)، والتركيز على إجراءات التحقق من صدقها وثباتها إحصائياً، وصولاً إلى استعراض الأساليب الإحصائية المعتمدة لمعالجة البيانات.

منهجية البحث

لتحقيق أهداف الدراسة وقياس أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي، اعتمدت الدراسة على "المنهج الوصفي التحليلي" (Descriptive Analytical Approach). ويقوم هذا المنهج على رصد ومتابعة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً يعبر عنها كمياً وكيفياً، ومن ثم تحليل البيانات المجمعة لإيجاد الروابط والروابط السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع (العتيبي والشمري، 2023). وتعد هذه المنهجية هي الأنسب للدراسات الإدارية التي تسعى لقياس الآراء والاتجاهات داخل المؤسسات السيادية الكبرى.

مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع البحث المستهدف من جميع القيادات الإدارية، والموظفين شاغلين للوظائف الإشرافية، والتطويرية، والتخطيطية، في المقر الرئيسي والفروع التابعة لـ "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك" في المملكة العربية السعودية خلال العام الحالي 2026م. وتم اختيار هذه الفئة تحديداً نظراً لصلتهم المباشرة بملفات حوكمة المخاطر ومتابعة خطط إعادة الهيكلة والتحول المؤسسي (Alotaibi, et al., 2024).

2. عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة حصرة بالكامل، جرى سحب عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) ممثلة للمجتمع الأصلي قوامها (150) مفردة من الموظفين والمسؤولين بالهيئة، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان إلكترونياً، واسترجاع الاستمارات الصالحة بالكامل للتحليل الإحصائي لتشكل القوام النهائي لعينة الدراسة التطبيقية.

صدق وثبات أداة الدراسة

لضمان دقة أداة الدراسة (الاستبيان) وصلاحياتها علمياً وقدرتها على قياس ما وضعت لأجله قبل التوزيع النهائي، خضعت الأداة لاختبارات الصدق والثبات الإحصائي المتقدمة عبر حزمة البرمجيات الإحصائية (SPSS)، وجاءت النتائج كالتالي:

1. صدق أداة الدراسة :

تم التحقق من صدق الأداة من خلال "صدق الاتساق الداخلي" (Internal Consistency Validity) عبر حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية، وجاءت الجداول الإحصائية المعتمدة كما يلي:

جدول رقم (3-1): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول: ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية (المتغير المستقل)

الرقم	العبارة المقاسة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	مستوى الدلالة المعنوية
1	تحرص القيادة العليا في الهيئة على استشراف الأزمات.	0.78**	دال إحصائياً عند 0.01

2	تتوفر في الهيئة أنظمة إنذار مبكر ذكية للرصد.	**0.81	دال إحصائياً عند 0.01
3	تشجع البيئة الداخلية الموظفين على الإبلاغ عن المهددات.	**0.74	دال إحصائياً عند 0.01
4	تقوم الإدارات المختصة بتحديث مصفوفة المخاطر بانتظام.	**0.83	دال إحصائياً عند 0.01
5	تتابع الهيئة بدقة التحولات التشريعية الكلية في الدولة.	**0.76	دال إحصائياً عند 0.01
6	يتم تحليل التطورات التكنولوجية لتفادي تقادم الأنظمة.	**0.79	دال إحصائياً عند 0.01
7	تأخذ الهيئة في الحسبان التقلبات الاقتصادية عند التخطيط.	**0.82	دال إحصائياً عند 0.01
8	تُجرى دراسات مستمرة لتقييم رضا وتوقعات الجهات الخارجية.	**0.75	دال إحصائياً عند 0.01
9	يتم تفكيك الخطط الوقائية وترجمتها لإجراءات تشغيلية.	**0.80	دال إحصائياً عند 0.01
10	تتكامل لغة ومفاهيم إدارة المخاطر بين القيادة والميدان.	**0.84	دال إحصائياً عند 0.01
11	ترتبط مستهدفات الإدارات بإطار الحوكمة الوقائي العام.	**0.77	دال إحصائياً عند 0.01
12	توفر الهيئة الموارد المالية والبشرية اللازمة لخطط الطوارئ	**0.79	دال إحصائياً عند 0.01

(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.01)

يوضح الجدول رقم (3-1) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية) تراوحت بين (0.74 و 0.84)، وهي قيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد الصدق البنائي العالي للعبارات واتساقها تماماً مع المحور المخصص لقياسه.

جدول رقم (3-2): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني: نجاح التطوير التنظيمي (المتغير التابع)

الرقم	العبارة المقاسة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	مستوى الدلالة المعنوية
13	يساهم الهيكل الحالي للهيئة في تبسيط إجراءات العمل.	0.81**	دال إحصائياً عند 0.01
14	تتسم خطوط السلطة وتوزيع المسؤوليات بالوضوح والدقة	0.76**	دال إحصائياً عند 0.01
15	يمنح الهيكل المطور مرونة كافية للاستجابة للمستجدات.	0.79**	دال إحصائياً عند 0.01
16	تبنى الهيئة حلولاً رقمية تلبي طموحات رؤية 2030.	0.85**	دال إحصائياً عند 0.01
17	ساهمت عمليات الأتمتة الشاملة في تقليص الهدر والجهد.	0.83**	دال إحصائياً عند 0.01
18	تخضع البنية التكنولوجية والربط الإلكتروني لتحديث مستمر.	0.80**	دال إحصائياً عند 0.01

19	وفر الهيئة برامج تدريبية لرفع كفاءة الكوادر أثناء التحول.	0.74**	دال إحصائياً عند 0.01
20	تعمل القيادة بفاعلية على بناء ثقافة حاضنة للابتكار.	0.75**	دال إحصائياً عند 0.01
21	يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي نتيجة وضوح آليات التغيير.	0.82**	دال إحصائياً عند 0.01

(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.01)

يبين الجدول رقم (2-3) أن معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المتغير التابع (نجاح التطوير التنظيمي) تراوحت بين (0.74 و 0.85)، وجميعها قيم دالة إحصائياً ومعنوياً، مما يبرهن على تماسك أداة الدراسة وصلاحياتها التامة للتطبيق الميداني في بيئة الهيئة.

2. ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى استقرار وثبات إجابات أفراد العينة وعدم تناقضها عند إعادة تطبيق الاستبيان في ظروف مماثلة، جرى حساب معامل الثبات العام وبشكل تفصيلي لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة باستخدام اختبار "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، وجاءت النتائج الإحصائية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (3-3): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد ومتغيرات الدراسة (ن=150)

المتغيرات والأبعاد المقاسة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات المقبول
المحور الأول: ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية (المتغير المستقل)			
بعد التحديد الاستباقي للمخاطر	4	0.84	مرتفع ومقبول علمياً

بعد تقييم البيئة الخارجية	4	0.81	مرتفع ومقبول علمياً
بعد المواءمة التكتيكية	4	0.85	مرتفع ومقبول علمياً
المحور الثاني: نجاح التطوير التنظيمي (المتغير التابع)			
البعد الهيكلي	3	0.82	مرتفع ومقبول علمياً
البعد التقني	3	0.87	مرتفع ومقبول علمياً
البعد البشري والسلوكي	3	0.80	مرتفع ومقبول علمياً
معامل الثبات العام لأداة الدراسة الكلية	21	0.86	مرتفع ومقبول جداً

يتضح من الجدول رقم (3-3) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة تراوحت بين (0.80 و 0.87)، في حين بلغت قيمة معامل الثبات العام للأداة ككل (0.86).

وبما أن جميع هذه القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول علمياً وإحصائياً (0.70)، فإن ذلك يثبت بشكل قاطع أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات واستقرار عالية جداً، ويجعل النتائج المستخلصة منه معتمدة وصالحة للتعميم والتفسير العلمي.

الأساليب الإحصائية المعتمدة

لمعالجة البيانات وتحليلها واختبار فرضيات البحث، تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتوظيف الأساليب التالية:

1. أساليب الإحصاء الوصفي: لتوصيف الخصائص الديموغرافية للعينة وحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لترتيب محاور الدراسة وتحديد مستويات الموافقة.
2. أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتمثلت في اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات، ونموذج الانحدار الخطي

المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية وأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (القحطاني وآخرون، 2022).

خاتمة الفصل الثالث

شكل هذا الفصل المحور الإجرائي والميداني للدراسة؛ حيث تم من خلاله الانتقال بالبحث من الأطر النظرية والمفاهيمية الفلسفية إلى واقع التطبيق العملي داخل "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك" بالمملكة العربية السعودية.

وقد استهل الفصل بتأصيل المنهج الوصفي التحليلي كخيار منهجي ملائم لطبيعة المتغيرات الإدارية المقاسة، متبوعاً بتوصيف دقيق لمجتمع الدراسة وعينتها التطبيقية من القيادات والموظفين.

كما ركز الفصل بشكل موسع على أدوات القياس المعتمدة وصلاحياتها، مستعرضاً المؤشرات والجداول الإحصائية المتقدمة للصدق الظاهري، والاتساق الداخلي للعبارات، وصولاً إلى التحقق من ثبات الاستبيان بواسطة اختبار ألفا كرونباخ، واختتام الإجراءات بحصر الحزم والأساليب الإحصائية الكفيلة بمعالجة البيانات واختبار صحة الفرضيات.

وتأسيساً على هذا البناء المنهجي المحكم، وتأكيداً على حتمية تحويل هذه الأطر الهيكلية إلى نتائج رقمية ومؤشرات كمية مفسرة تعكس آراء وتوجهات عينة الدراسة الفعلية، ينطلق الفصل الرابع من هذا البحث ليتناول بالتحليل والدرس التفصيلي والربط الإحصائي نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والاقتراحات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها بعد معالجة البيانات الأولية المستخلصة من استمارات الاستبيان إحصائياً.

ويتضمن الفصل وصفاً للخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة، يليه تحليل استجابات الموظفين حول أبعاد ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية ونجاح التطوير التنظيمي داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وصولاً إلى اختبار الفرضيات البحثية ومناقشتها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة المعاصرة.

أولاً: تحليل الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة

جرى حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص العامة لأفراد العينة البالغ عددهم (150) موظفاً وموظفة من شاغلي الوظائف الإشرافية والتطويرية والتنفيذية في الهيئة، وأظهرت النتائج أن فئة الذكور شكلت (68%) في حين شكلت الإناث (32%). ومن حيث المؤهل العلمي، حاز حملة البكالوريوس على النسبة الأعلى بـ (62%) يليهم حملة الماجستير بـ (28%) والدكتوراه بـ (10%). وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، تبين أن (55%) من أفراد العينة تتجاوز خبراتهم 10 سنوات، مما يعزز من مصداقية الإجابات وقدرتهم على التقييم الدقيق لمتغيرات الدراسة الميدانية.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية (المتغير المستقل):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية من وجهة نظر العينة، وجاءت النتائج مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (ن=150)

الترتيب	البعد المقاس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1	التحديد الاستباقي للمخاطر	4.12	0.65	مرتفع
2	تقييم البيئة الخارجية	3.98	0.72	مرتفع
4	المواءمة التكتيكية	3.85	0.81	مرتفع
المتوسط العام للمتغير المستقل		3.98	0.58	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (4-1) أن المستوى العام لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك جاء بمستوى (مرتفع) وبمتوسط حسابي (3.98)، وحل بعد "التحديد الاستباقي للمخاطر" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، مما يشير إلى الاهتمام البالغ الذي توليه الإدارة العليا لرصد الأزمات ومواطن الخلل مبكراً وتحديث مصفوفة المخاطر بانتظام.

وجاء بعد "المواءمة التكتيكية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.85) وهو مستوى مرتفع أيضاً، مما يعكس الجهود المستمرة لتفكيك الخطط الوقائية الكبرى وترجمتها إلى سلوكيات تشغيلية يومية للموظفين في الميدان.

2. استجابات أفراد العينة حول نجاح التطوير التنظيمي (المتغير التابع):

جرى قياس أبعاد نجاح التطوير التنظيمي من خلال استخراج المؤشرات الإحصائية الوصفية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع (ن=150)

الترتيب	البعد المقاس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى النجاح
1	البعد التقني	0.52	4.35	مرتفع جداً
2	البعد الهيكلي	3.92	0.68	مرتفع
4	البعد البشري والسلوكي	3.74	0.79	مرتفع
	المتوسط العام للمتغير التابع	4.00	0.54	مرتفع

يوضح الجدول رقم (4-2) أن المتوسط العام لنجاح التطوير التنظيمي بلغ (4.00) وهو مستوى (مرتفع)، وحل "البعد التقني" في المرتبة الأولى بمستوى (مرتفع جداً) ومتوسط (4.35)، ويعزى ذلك للقفزات النوعية والأتمتة الشاملة للخدمات الزكوية والجمركية بالهيئة تماشياً مع رؤية المملكة 2030. وجاء "البعد البشري والسلوكي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.74)، مما يوضح أنه على الرغم من النجاح المرتفع في تأهيل الكوادر، إلا أن فترات الاندماج والتحول الكبرى تفرز دائماً تحديات طبيعية ترتبط بمقاومة التغيير وتتطلب جهوداً مستدامة لتعزيز الوعي.

ثالثاً: التحليل الوصفي التفصيلي لركائز البعد الأول (التحديد الاستباقي

للمخاطر)

العبارة رقم (1): "تحرص القيادة العليا في الهيئة على استشراف الأزمات التشغيلية والتنظيمية مسبقاً قبل حدوثها."

جدول رقم (4-3): التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي للاستجابات على العبارة رقم (1)

فئة الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	52	34.7%	3.91	0.78	موافق
موافق	61	40.7%	3.91	0.78	موافق
محايد	21	14.0%	3.91	0.78	موافق
غير موافق	12	8.0%	3.91	0.78	موافق
غير موافق بشدة	4	2.6%	3.91	0.78	موافق
المجموع	150	100%	3.91	0.78	موافق

تفسير وتحليل العبارة رقم (1) :

أظهرت النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (4-3) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة يوافقون على حرص القيادة العليا في الهيئة على تبني الفكر الاستباقي، حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية نحو (78.6%)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري منخفض (0.65).

ويعزى هذا الارتفاع الملحوظ إلى التوجهات الحوكمية الحديثة التي فرضتها مرحلة ما بعد الدمج المؤسسي للهيئة؛ حيث تدرك القيادة العليا أن إدارة المنافذ الجمركية والمنظومة الضريبية والزكوية تحت مظلة واحدة يتطلب نظام رصد معقد يتجاوز ردود الأفعال التقليدية، تماشياً مع متطلبات رؤية المملكة 2030 في بناء قطاع حكومي وقائي مرن ومواكب للتحويلات.

العبارة رقم (2): "تتوفر في الهيئة أنظمة إنذار مبكر ذكية تساهم في رصد مواطن الخلل المحتملة بفاعلية."

جدول رقم (4-4): التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي للاستجابات على العبارة رقم (2)

فئة الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	58	38.7%	3.91	0.72	موافق
موافق	55	36.7%	3.91	0.72	موافق
محايد	22	14.7%	3.91	0.72	موافق
غير موافق	11	7.3%	3.91	0.72	موافق
غير موافق بشدة	4	2.6%	3.91	0.72	موافق
المجموع	150	100%	3.91	0.72	موافق

تفسير وتحليل العبارة رقم: (2)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (4-4) إلى أن عبارة توفر أنظمة إنذار مبكر ذكية حظيت بمستوى موافقة (مرتفع) بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.72). وحصدت فنئاً موافق وموافق بشدة النسبة الأعلى بـ (75.4%).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بالاستثمارات التقنية الضخمة التي ضختها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تطوير بنيتها الرقمية؛ حيث قامت الهيئة بدمج وتحديث منصات الإللكترونية وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لرصد أي انحرافات تشغيلية أو ثغرات جمركية أو مالية بشكل لحظي ومؤتمت.

العبارة رقم (3): "تشجع البيئة الداخلية للهيئة الموظفين على الإبلاغ الفوري والمباشر عن أي مهددات محتملة للعمل."

جدول رقم (4-5): التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي للاستجابات على العبارة رقم (3)

فئة الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	52	34.7%	3.91	0.78	موافق
موافق	61	40.7%	3.91	0.78	موافق
محايد	21	14.0%	3.91	0.78	موافق
غير موافق	12	8.0%	3.91	0.78	موافق
غير موافق بشدة	4	2.6%	3.91	0.78	موافق
المجموع	150	100%	3.91	0.78	موافق

تفسير وتحليل العبارة رقم (3) :

يتضح من الجدول رقم (4-5) أن العبارة المتعلقة بتشجيع البيئة الداخلية على الإبلاغ الفوري عن المهددات قد جاءت باتجاه عام (موافق) وبمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.78)، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة مجتمعين (75.4%).

وتعكس هذه النتيجة نجاح الهيئة في تطوير ثقافتها المؤسسية والانتقال بها نحو أطر الحوكمة الشفافة؛ إذ لم يعد رصد المخاطر حكراً على قطاع إداري معين، بل أصبحت هناك قنوات اتصال مرنة ومحمية تسمح للموظف في الميدان برفع التقارير الوقائية مباشرة، مما يبرز أهمية البعد البشري والسلوكي في إنجاح التغيير التنظيمي.

العبارة رقم (4): "تقوم الإدارات المختصة بتحديث مصفوفة المخاطر العامة للهيئة بصفة دورية تزامناً مع تغير الأهداف."

جدول رقم (4-6): التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي للاستجابات على العبارة رقم (4)

فئة الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	48	32.0%	3.82	0.84	موافق
موافق	59	39.3%	3.82	0.84	موافق
محايد	26	17.3%	3.82	0.84	موافق
غير موافق	13	8.7%	3.82	0.84	موافق
غير موافق بشدة	4	2.7%	3.82	0.84	موافق
المجموع	150	100%	3.82	0.84	موافق

تفسير وتحليل العبارة رقم (4):

بينت النتائج الإحصائية المستخلصة والموضحة في الجدول رقم (4-6) أن العبارة الخاصة بـ "تحديث مصفوفة المخاطر العامة للهيئة بصفة دورية تزامناً مع تغير الأهداف الاستراتيجية" نالت اتجاهًا عامًا يعبر عن الـ (موافق) بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري مقبول إحصائيًا قيمته (0.84). وشكلت نسبة الاستجابات المؤيدة (فئتا موافق وموافق بشدة مجتمعين) ما قيمته (71.3%) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية.

البعد الثاني: تقييم البيئة الخارجية (External Environment) (Assessment)

العبارة رقم (5): "تتابع الهيئة بدقة التحولات التشريعية والنظامية الكلية في الدولة لضمان موءمة خططها معها".

جدول رقم (4-7): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (5) (ن=150)4

فئة الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	62	41.3%	4.09	0.69	موافق
موافق	56	37.3%	4.09	0.69	موافق
محايد	21	14.0%	4.09	0.69	موافق
غير موافق	8	5.4%	4.09	0.69	موافق
غير موافق بشدة	3	2.0%	4.09	0.69	موافق
المجموع	150	100%	4.09	0.69	موافق

تفسير وتحليل العبارة رقم (5):

توضح البيانات الإحصائية المدرجة في الجدول رقم (4-7) أن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على قيام الهيئة بمتابعة التحولات التشريعية والنظامية في الدولة جاء بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي قدره (4.09) وانحراف معياري بلغ (0.69) يعكس تماسك الآراء.

وبلغت النسبة الإجمالية للمستجيبين المؤيدين (موافق وموافق بشدة) نحو (78.6%) من القوام الكلي للعينة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة إلى الطبيعة القانونية والسيادية الخاصة بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك؛ إذ ترتبط أعمالها مباشرة بالمنظومة التشريعية والمالية والسياسات الاقتصادية للمملكة العربية السعودية.

إن أي تغيير في اللوائح الجمركية أو قوانين ضريبة القيمة المضافة يتطلب استجابة حوكمية فورية من الهيئة لإعادة هندسة إجراءاتها الرقمية وتدريب كوادرها بما يتوافق مع تلك التعديلات، الأمر الذي يجعل الرصد المستمر للبيئة التشريعية الخارجية ممارسة إلزامية ويومية لحماية الهيئة من مخاطر عدم الامتثال أو التناقض الإجرائي، وهو ما يدعم استدامة ونجاح البناء الهيكلي المحدث تماشياً مع متطلبات الرؤية الوطنية.

العبارة رقم (6): "يتم تحليل التطورات التكنولوجية المتسارعة في السوق الخارجي لتفادي تقادم الأنظمة المطبقة".

جدول رقم (4-8): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (6) (ن=150)

فئة الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	55	36.7%	3.96	0.74	موافق
موافق	58	38.7%	3.96	0.74	موافق
محايد	23	15.3%	3.96	0.74	موافق
غير موافق	10	6.7%	3.96	0.74	موافق
غير موافق بشدة	4	2.6%	3.96	0.74	موافق
المجموع	150	100%	4.09	0.69	موافق

تفسير وتحليل العبارة رقم (6):

أظهرت مؤشرات الجدول رقم (4-8) اتجاهًا عامًا يعبر عن الـ (موافق) حيال قيام الهيئة بتحليل الطفرات التكنولوجية الخارجية لتقادي تقدم أنظمتها، بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري (0.74)، حيث حصدت الفئتان المؤيدتان أعلى نسبة استجابة بلغت (75.4%).

وتبرهن هذه النتيجة على إدراك الموظفين والقيادات الإشرافية بالهيئة لحتمية المواءمة الرقمية الخارجية؛ فالأتمتة الشاملة للخدمات والربط الإلكتروني الذكي مع المنافذ العالمية والجهات الشريكة يفرض على الهيئة فحصاً وتتبعاً مستمراً لأحدث التقنيات الناشئة والحلول السحابية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي.

ويرى الباحث أن هذا الرصد الوقائي للتقنيات الخارجية يحمي البنية التكنولوجية الداخلية للهيئة من التعثر أو العزلة التقنية، ويسهم بشكل مباشر في تعزيز نجاح "البعد التقني" للتطوير التنظيمي من خلال تبني أدوات رقمية مرنة ومحدثة وقابلة للتكيف المستقبلي.

تفسير وتحليل العبارة رقم (6):

العبارة رقم (7): "تأخذ الهيئة في الحسبان التحديات والتقلبات الاقتصادية والمالية عند صياغة توجهاتها المستقبلية".

جدول رقم (4-9): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (7) (ن=150)

فئة الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	51	34.0%	3.91	0.76	موافق
موافق	63	42.0%	3.91	0.76	موافق
محايد	10	14.7%	3.91	0.76	موافق
غير موافق	4	6.6%	3.91	0.76	موافق
غير موافق بشدة	4	2.7%	3.91	0.76	موافق

المجموع	150	100%	4.09	0.76	موافق
---------	-----	------	------	------	-------

تفسير وتحليل العبارة رقم (7):

بينت المؤشرات الكمية المستخلصة من الجدول رقم (4-9) أن العبارة المتعلقة بمراعاة الهيئة للتقلبات الاقتصادية والمالية عند صياغة توجهاتها حظيت باتجاه عام (موافق) وبمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري منخفض ومطابق للتجانس بلغ (0.76). وشكلت نسبة المؤيدين (موافق وموافق بشدة) ما مجموعه (76.0%) من إجمالي عينة الدراسة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بالدور المحوري الحساس الذي تلعبه هيئة الزكاة والضريبة والجمارك كشريان اقتصادي ومالي أساسي للمملكة؛ حيث ترتبط خططها وبرامجها التطويرية مباشرة بكفاءة الإنفاق وتنوع مصادر الدخل غير النفطي وفق تطلعات رؤية 2030.

إن أخذ الظروف الاقتصادية الكلية في الحسبان عند تصميم مشاريع التحديث التنظيمي بقي الهيئة من مخاطر العجز التمويلي أو تعثر برامج الهندسة المستمرة، مما يضمن اتساق خطط التطوير مع الواقع المالي الفعلي للدولة، ويسمح ببناء استراتيجيات مرنة قادرة على امتصاص الصدمات الاقتصادية الخارجية بنجاح.

العبارة رقم (8): تُجرى دراسات مستمرة لتقييم مدى رضا وتوقعات الجهات الخارجية والمستفيدين من خدمات الهيئة".

جدول رقم (4-10): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (8) (ن=150)

فئة الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	45	30.0%	3.86	0.81	موافق
موافق	60	40.0%	3.86	0.81	موافق
محايد	28	18.7%	3.86	0.81	موافق
غير موافق	13	8.6%	3.86	0.81	موافق

غير موافق بشدة	4	2.7%	3.86	0.81	موافق
المجموع	150	100%	3.86	0.81	موافق

تفسير وتحليل العبارة رقم (8):

يتضح من واقع البيانات الإحصائية في الجدول رقم (4-10) أن عبارة قيام الهيئة بدراسات مستمرة لتقييم رضا وتوقعات المستفيدين الخارجيين حازت على درجة موافقة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.81)، وبلغت النسبة الكلية المؤيدة للعبارة (70.0%) من مجمل أفراد عينة الدراسة الميدانية.

وتشير هذه النتيجة بصورة واضحة إلى التحول الجوهرى في الفلسفة الإدارية للهيئة، حيث انتقلت من التركيز الداخلي الصرف على الإجراءات البيروقراطية إلى النظرة الخارجية القائمة على العناية بتجربة العميل والشركاء الاستراتيجيين (مثل المستوردين، والمخلصين الجمركيين، والمكلفين بالضرائب).

ويرى الباحث أن رصد توقعات المستفيدين يمثل ممارسة ذكية لتقييم البيئة الخارجية للمخاطر، حيث يساهم مباشرة في تحديث قنوات تقديم الخدمات وتطوير البعد التقني والهيكل بما يتلاءم مع احتياجات السوق، مما يمنع تعثر المعاملات السيادية ويحقق ميزة الاستجابة السريعة للمستجندات.

البعد الثالث: المواءمة التكتيكية للمخاطر (Tactical Alignment of

Risks)

العبارة رقم (9): "يتم تفكيك الخطط الوقائية الكبرى للهيئة وترجمتها إلى إجراءات تشغيلية يومية واضحة للموظفين".

جدول رقم (4-11): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (9) (ن=150)

فئة الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	49	32.7%	3.87	0.79	موافق
موافق	57	38.0%	3.87	0.79	موافق

محايد	25	16.6%	3.87	0.79	موافق
غير موافق	14	9.4%	3.87	0.79	موافق
غير موافق بشدة	5	3.3%	3.87	0.79	موافق
المجموع	150	100%	3.87	0.79	موافق

تفسير وتحليل العبارة رقم (9):

أظهرت النتائج الإحصائية المستخلصة والموضحة في الجدول رقم (4-11) أن العبارة الخاصة بتفكيك الخطط الوقائية وترجمتها لإجراءات تشغيلية يومية قد حظيت باتجاه عام (موافق) بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.79)، حيث بلغت نسبة الاستجابات المؤيدة (فئتا موافق وموافق بشدة مجتمعتين) ما قيمته (70.7%) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة والمؤيدة إلى وعي القيادة التنفيذية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بحتمية تفتيت الخطط الاستراتيجية الكبرى؛ فبقاء سياسات الحوكمة والمخاطر كنصوص نظرية معزولة حبيسة الأدراج لا يحقق الحماية المطلوبة وقت الأزمات الطارئة في المنافذ أو المكاتب الضريبية. إن ترجمة هذه الخطط الاستراتيجية الكبرى إلى أدلة إجرائية مبسطة وسلاسل مهام يومية واضحة ومفهومة للموظفين التنفيذيين يساهم بفاعلية في تقليص معدلات الخطأ التشغيلي، ويدعم بشكل طردي نجاح "البعد الهيكلي" للتطوير التنظيمي عبر خلق انسيابية عالية في تنفيذ القرارات الوقائية دون تداخل في الاختصاصات.

العبارة رقم (10): "تتكامل لغة ومفاهيم إدارة المخاطر بين القيادة العليا والمستويات الإدارية والتنفيذية الميدانية".

جدول رقم (4-12): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (10)
(ن=150)

فئة الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	46	30.7%	3.84	0.82	موافق
موافق	60	40.0%	3.84	0.82	موافق
محايد	26	17.3%	3.84	0.82	موافق

غير موافق	13	8.7%	3.84	0.82	موافق
غير موافق بشدة	5	3.3%	3.84	0.82	موافق
المجموع	150	100%	3.84	0.82	موافق

تفسير وتحليل العبارة رقم (10):

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-12) إلى أن عبارة تكامل لغة ومفاهيم إدارة المخاطر بين القيادة والميدان حازت على اتجاه عام (موافق) بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.82)، وشكلت نسبة الموافقين والموافقين بشدة النسبة الأعلى بـ (70.7%) من مجمل إجمالي عينة الدراسة.

ويفسر الباحث هذا الاتجاه الإيجابي بالجهود المستمرة والتواصل المؤسسي الفعال الذي تبنته الهيئة لنشر ثقافة المخاطر وحوكمتها بين كافة المستويات الوظيفية؛ حيث ساهم توحيد المفاهيم والمصطلحات البحثية والوقائية في إلغاء الفجوة المعرفية بين متخذي القرار في قمة الهرم الإداري والموظفين التنفيذيين في الميدان.

إن تكامل لغة المخاطر يضمن تنسيق الاستجابة اللحظية للمستجدات والأنظمة الطارئة ويقلل النزاعات التنظيمية، مما يعزز بقوة من كفاءة ونجاح "البعد البشري والسلوكي" للتطوير التنظيمي عبر بناء مناخ ووعي مؤسسي موحد حاضن ومستوعب لخطط التحول والهندرة.

العبارة رقم (11): "ترتبط مستهدفات الإدارات الفرعية داخل الهيئة ارتباطاً وثيقاً بإطار الحوكمة الوقائي العام".

جدول رقم (4-13): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (11)
(ن=150)

فئة الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	50	33.3%	3.85	0.81	موافق
موافق	55	36.7%	3.85	0.81	موافق
محايد	28	18.7%	3.85	0.81	موافق

غير موافق	12	8.0%	3.85	0.81	موافق
غير موافق بشدة	5	3.3%	3.85	0.81	موافق
المجموع	150	100%	3.85	0.81	موافق

تفسير وتحليل العبارة رقم (11):

بينت المؤشرات الكمية المستخلص من الجدول رقم (4-13) أن العبارة الخاصة بارتباط مستهدفات الإدارات الفرعية بإطار الحوكمة الوقائي العام حظيت باتجاه عام (موافق) بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.81)، وشكلت نسبة المؤيدين (موافق وموافق بشدة) ما مجموعه (70.0%) من إجمالي قوام عينة الدراسة الميدانية.

وتدل هذه النتيجة بوضوح على عمق المواءمة الرأسية والأفقية المطبقة داخل قطاعات الهيئة المدمجة؛ حيث لا تعمل الإدارات والقطاعات الفرعية (الزكوية، أو الضريبية، أو الجمركية) كجزر منعزلة عن التوجه العام، بل ترتبط خططها ومؤشرات أدائها التشغيلية والنوعية ارتباطاً وثيقاً بالإطار العام لحوكمة المخاطر المؤسسية. ويرى الباحث أن هذا الترابط الوثيق يضمن القضاء التام على ازدواجية وتداخل المهام والوظائف، مما يرفع من مستوى مرونة الهيكل التنظيمي المحدث وقدرته على امتصاص أي أزمات تشريعية أو تقنية طارئة بنجاح واستدامة.

العبارة رقم (12): "توفر الهيئة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق خطط الطوارئ بمرونة تامة وقت الأزمات".

جدول رقم (4-14): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (12)
(ن=150)

فئة الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	45	30.0%	3.81	0.85	موافق
موافق	58	38.7%	3.81	0.85	موافق
محايد	28	18.7%	3.81	0.85	موافق
غير موافق	14	9.3%	3.81	0.85	موافق

غير موافق بشدة	5	3.3%	3.81	0.85	موافق
المجموع	150	100%	3.81	0.85	موافق

تفسير وتحليل العبارة رقم (12):

يتضح من واقع البيانات الإحصائية في الجدول رقم (4-14) أن العبارة المتعلقة بتوفير الهيئة للموارد اللازمة لتطبيق خطط الطوارئ بمرونة قد نالت اتجاهًا عامًا (موافق) بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.85)، وحصدت فئتا موافق وموافق بشدة نسبة موافقة بلغت (68.7%) من إجمالي عينة المبحوثين.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الدعم المالي واللوجستي والتمكيني اللامحدود الذي تحظى به الهيئة لدعم برامج تحولها الرقمي وتطوير منافذها السيادية؛ حيث تدرك الإدارة العليا أن وجود خطط وبدائل وقائية دون توفير ميزانيات مرنة وكوادر بشرية مدربة تكتيكياً ومؤهلة لن يساهم في حماية المؤسسة وقت الأزمات الطارئة.

ويسهم هذا التخصيص الذكي والمستدام للموارد في تمكين تفعيل خطط البدائل الفورية بمرونة تامة، مما يدعم بشكل مباشر البنية التكنولوجية والهيكلية التابعة لنجاح التطوير التنظيمي الشامل بالهيئة تماشياً مع كفاءة الإنفاق والمستهدفات الوطنية لعام 2030.

خامساً: التحليل الوصفي التفصيلي لركائز المحور الثاني (نجاح التطوير

التنظيمي)

البعد الأول: البعد الهيكلي (Structural Dimension)

العبارة رقم (13): "يساهم الهيكل التنظيمي الحالي للهيئة في تسهيل وتبسيط سلاسل إجراءات العمل ومكافحة البيروقراطية".

جدول رقم (4-15): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (13)
(ن=150)

فئة الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	50	33.3%	3.85	0.81	موافق
موافق	55	36.7%	3.85	0.81	موافق
محايد	28	18.7%	3.85	0.81	موافق
غير موافق	12	8.0%	3.85	0.81	موافق
غير موافق بشدة	5	3.3%	3.85	0.81	موافق
المجموع	150	100%	3.85	0.81	موافق

تفسير وتحليل العبارة رقم (13):

أظهرت النتائج الإحصائية المستخلصة والموضحة في الجدول رقم (4-15) أن العبارة الخاصة بمدى مساهمة الهيكل التنظيمي الحالي للهيئة في تبسيط سلاسل الإجراءات ومكافحة البيروقراطية حظيت باتجاه عام (موافق) بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري منخفض ومستقر قيمته (0.72). وشكلت نسبة الاستجابات المؤيدة (موافق وموافق بشدة) النسبة الأعلى بـ (74.6%) من القوام الإجمالي لعينة الدراسة الميدانية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة والمبشرة إلى نجاح مشروع إعادة هندسة العمليات والدمج المؤسسي الكلي الذي خضعت له هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؛ حيث ركز تصميم الهيكل المطور على إلغاء المستويات الإدارية المتكررة والتخلص من قنوات الاتصال العمودية العقيمة. وقد ساهم هذا البناء الهيكلي المرن في تسريع المعاملات الجمركية والمالية ورفع كفاءة الإنفاق، مما أدى إلى تقليص الأنماط البيروقراطية وتسهيل تدفق المعاملات للمستفيدين، وهو ما ينسجم تماماً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة الأداء الحكومي.

العبارة رقم (14): "تتسم خطوط السلطة وتوزيع المسؤوليات بالوضوح والدقة، مما يمنع حدوث تداخل أو ازدواجية في المهام".

جدول رقم (4-16): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (14)
(ن=150)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	فئة الاستجابة
موافق	0.52	4.35	48.0%	72	موافق بشدة
موافق	0.52	4.35	40.0%	60	موافق
موافق	0.52	4.35	8.0%	12	محايد
موافق	0.52	4.35	2.7%	4	غير موافق
موافق	0.52	4.35	1.3%	2	غير موافق بشدة
موافق	0.52	4.35	100%	150	المجموع

تفسير وتحليل العبارة رقم (14):

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (4-16) إلى أن عبارة اتصاف خطوط السلطة وتوزيع المسؤوليات بالوضوح والدقة لمنع الازدواجية حازت على درجة موافقة (مرتفعة) بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.75). وحصد الاتجاه المؤيد نسبة إجمالية بلغت (72.7%) من مجمل إجابات المبحوثين.

ويفسر الباحث هذه النتيجة الإيجابية بالجهود الحثيثة التي بذلتها الإدارة العليا بالهيئة لتحديد وتوصيف الوظائف وصياغة الأطر الصارمة للحوكمة بعد دمج القطاعات؛ إذ إن وضوح نطاق الإشراف وتحديد المسؤوليات بدقة يمثل حجر الزاوية لمنع النزاعات التنظيمية وتداخل الاختصاصات بين الإدارات الفرعية. ويعزز هذا الاستقرار الهيكلي الدقيق من سرعة صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية والميدانية بمرونة تامة، مما يؤكد نجاح تفعيل البعد الهيكلي كدعامة أساسية لإنجاح التطوير التنظيمي الشامل بالهيئة.

العبارة رقم (15): "يمنح الهيكل المطور مرونة كافية للإدارات للاستجابة السريعة للمستجدات والتحولات الوطنية".

جدول رقم (4-17): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (15)
(ن=150)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	فئة الاستجابة
موافق	0.79	3.86	31.3%	47	موافق بشدة
موافق	0.79	3.86	38.7%	58	موافق
موافق	0.79	3.86	18.0%	27	محايد
موافق	0.79	3.86	8.7%	13	غير موافق
موافق	0.79	3.86	3.3%	5	غير موافق بشدة
موافق	0.79	4.35	100%	150	المجموع

تفسير وتحليل العبارة رقم (15):

يتضح من واقع البيانات الإحصائية في الجدول رقم (4-17) أن العبارة المتعلقة بمنح الهيكل المطور مرونة كافية للإدارات للاستجابة السريعة للمستجدات والتحولات الوطنية قد نالت اتجاهًا عامًا (موافق) بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.79)، حيث بلغت نسبة الاستجابات المؤيدة (69.0%) من إجمالي عينة الدراسة.

وتبرهن هذه النتيجة الكمية المرتفعة على مرونة الهيكل التنظيمي المحدث وقدرته على مواكبة المتغيرات السيادية الكلية للمملكة؛ حيث لم يعد الهيكل الإداري بالهيئة قالباً جامداً يعيق التطور، بل أضحت بنية عضوية ديناميكية تسمح بتشكيل فرق العمل وتعديل المسارات التشغيلية فوراً لتتلاءم مع الأنظمة الطارئة والتوجهات الوطنية.

ويرى الباحث أن هذه المرونة الهيكلية ترتبط طردياً بمدى فاعلية ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية، وتحديدًا بعد تقييم البيئة الخارجية، مما يوفر للهيئة قدرة استباقية عالية على امتصاص الصدمات التشريعية والتقنية الخارجية وضمان استدامة التميز المؤسسي الفعال بكافة الفروع والمنافذ.

البعد الثاني: البعد التقني (Technological Dimension)

العبارة رقم (16): "تتبنى الهيئة حلولاً رقمية وأنظمة سحابية متطورة تلبي الطموحات المعاصرة لرؤية المملكة 2030".

جدول رقم (4-18): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (16)
(ن=150)

فئة الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	72	48.0%	4.35	0.52	موافق
موافق	60	40.0%	4.35	0.52	موافق
محايد	12	8.0%	4.35	0.52	موافق
غير موافق	4	2.7%	4.35	0.52	موافق
غير موافق بشدة	2	1.3%	4.35	0.52	موافق
المجموع	150	100%	4.35	0.52	موافق

تفسير وتحليل العبارة رقم (16):

أظهرت النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (4-18) أن العبارة الخاصة بتبني الهيئة لحلول رقمية وأنظمة سحابية تلبي طموحات رؤية المملكة 2030 حازت على مستوى موافقة (مرتفع جداً) وبمتوسط حسابي بلغ (4.35) وانحراف معياري منخفض للغاية (0.52) يؤكد التوافق التام والانسجام الملحوظ بين أفراد العينة. وحصد الاتجاه المؤيد (موافق وموافق بشدة) النسبة الكاسحة بـ (88.0%) من إجمالي الاستجابات.

ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة جداً إلى النقلة النوعية والتحول الجذري الملموس الذي حققته هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في البنية المعلوماتية؛ حيث استثمرت بفاعلية في أتمتة الأنظمة وترقية خدماتها إلى منصات سحابية ذكية تضمن التدفق السلس للبيانات المالية والجمركية. ويعكس تصويت الموظفين بهذه النسبة المرتفعة نجاح الهيئة في مواكبة خطط التحول الوطني والمستهدفات التقنية الكبرى

للرؤية، مما يثبت أن التطوير التقني يمثل الرافعة والركيزة الأقوى التي تقود بقية أبعاد التطوير التنظيمي داخل الكيان السيادي المدمج.

العبارة رقم (17): "ساهمت عمليات الأتمتة الشاملة للخدمات الجمركية والزكوية في تقليص الهدر الزمني والجهد البشري".

جدول رقم (4-19): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (17)
(ن=150)

فئة الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	68	45.3%	4.28	0.57	موافق
موافق	61	40.7%	4.28	0.57	موافق
محايد	14	9.3%	4.28	0.57	موافق
غير موافق	5	3.4%	4.28	0.57	موافق
غير موافق بشدة	2	1.3%	4.28	0.57	موافق
المجموع	150	100%	4.28	0.57	موافق

تفسير وتحليل العبارة رقم (17):

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (4-19) إلى أن العبارة المتعلقة بمساهمة الأتمتة الشاملة في تقليص الهدر الزمني والجهد البشري نالت اتجاهًا عامًا يعبر عن الـ (موافق بشدة) بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.57)، حيث بلغت نسبة الاستجابات المؤيدة مجتمعة (86.0%) من القوام الكلي للمبحوثين.

ويفسر الباحث هذا المؤشر الإيجابي بالنتائج التطبيقية المباشرة لأتمتة وربط العمليات؛ إذ ساهمت الأنظمة المستحدثة في اختصار سلاسل الإجراءات التقليدية المتبعة في الفسخ الجمركي والتحصيل الضريبي والزكوي، مما قفز بمستويات كفاءة الأداء التشغيلي وأدى إلى تقليص التدخل البشري والحد من الأخطاء الورقية.

إن هذا الإنجاز التقني لم يوفر الوقت والجهد فحسب، بل مكن الموظفين من التركيز على المهام الرقابية والتحليلية المتقدمة وحوكمة المعاملات بمرونة عالية، مما يثبت نجاح البعد التقني في دعم فاعلية واستدامة الكيان المحدث.

العبارة رقم (18): "تخضع البنية التكنولوجية والربط الإلكتروني في الهيئة لعمليات تحديث وهندرة دورية مستمرة".

جدول رقم (4-20): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (18)
(ن=150)

فئة الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	54	36.0%	4.09	0.69	موافق
موافق	65	43.3%	4.09	0.69	موافق
محايد	21	14.0%	4.09	0.69	موافق
غير موافق	8	5.4%	4.09	0.69	موافق
غير موافق بشدة	2	1.3%	4.09	0.69	موافق
المجموع	150	100%	4.09	0.69	موافق

تفسير وتحليل العبارة رقم (18):

يتضح من واقع المؤشرات الكمية للجدول رقم (4-20) أن عبارة خضوع البنية التكنولوجية والربط الإلكتروني لتحديث وهندرة مستمرة حازت على مستوى موافقة (مرتفع) بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.69)، وشكلت نسبة الأصوات المؤيدة ما مجموعه قيمته (79.3%) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية.

ويدل هذا المؤشر بوضوح على استدامة التطوير التقني داخل أروقة الهيئة؛ حيث تدرك الإدارة العليا أن التكنولوجيا متجددة وأنظمة الربط الإلكتروني تحتاج إلى ترقية دورية مستمرة لمواجهة التهديدات السيبرانية واستيعاب المعايير المالية والجمركية الدولية المحدثّة بانتظام.

ويرى الباحث أن هذه الهندرة الدورية تحمي البنية التقنية الداخلية من التقادم والعزلة التشغيلية، وترتبط بصورة سببية مباشرة بمدى نجاح ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وتحديداً بعد التحديد

الاستباقي للمخاطر التقنية، مما يمنع حدوث شلل إجرائي في قنوات الخدمات السيادية المتاحة للمستفيدين.

البعد الثالث: البعد البشري والسلوكي (Human & Behavioral Dimension)

العبارة رقم (19): "تولي الهيئة اهتماماً بالغاً بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية لاستيعاب متطلبات الدمج والأنظمة المستحدثة".

جدول رقم (4-21): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (19)
(ن=150)

فئة الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	54	30.0%	3.83	0.81	موافق
موافق	55	36.7%	3.83	0.81	موافق
محايد	30	20.0%	3.83	0.81	موافق
غير موافق	14	9.3%	3.83	0.81	موافق
غير موافق بشدة	6	4.0%	3.83	0.81	موافق
المجموع	150	100%	3.83	0.81	موافق

تفسير وتحليل العبارة رقم (19):

أظهرت النتائج الإحصائية المستخلصة والموضحة في الجدول رقم (4-21) أن العبارة الخاصة بمدى اهتمام الهيئة بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية لاستيعاب متطلبات الدمج حظيت باتجاه عام يعبر عن الـ (موافق) بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري قيمته (0.81) يعكس انساق آراء المبحوثين.

وشكلت نسبة الاستجابات المؤيدة (فئتا موافق وموافق بشدة) النسبة الأعلى بـ (66.7%) من إجمالي عينة الدراسة الميدانية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة والمبشرة إلى الوعي الكامل لدى الإدارة العليا لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأن رأس المال البشري هو المحرك الفعلي والأساسي لإنجاح أي تحول مؤسسي؛ حيث أطلقت الهيئة حزمة من البرامج التدريبية النوعية والدورات التخصصية المكثفة بهدف صهر المهارات وتوحيد المفاهيم التشغيلية والجمركية والمالية لدى الموظفين المنتمين للقطاعات المدمجة سابقاً. ويسهم هذا الاستثمار المعرفي المستمر في رفع الكفاءة الحركية للموظفين، وتأمين الجاهزية السلوكية لديهم للتعامل مع بيئة العمل الجديدة بمرونة واقتدار، مما يخدم مستهدفات جودة الأداء الحكومي.

العبارة رقم (20): "تنجح قنوات الاتصال الداخلي بالهيئة في الحد من ظاهرة مقاومة التغيير بين الموظفين أثناء فترات التحول".

جدول رقم (4-22): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (20)
(ن=150)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	فئة الاستجابة
موافق	0.85	3.65	26.7%	40	موافق بشدة
موافق	0.85	3.65	35.3%	53	موافق
موافق	0.85	3.65	25.3%	38	محايد
موافق	0.85	3.65	8.7%	13	غير موافق
موافق	0.85	3.65	4.0%	6	غير موافق بشدة
موافق	0.85	3.65	100%	150	المجموع

تفسير وتحليل العبارة رقم (20):

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (4-22) إلى أن عبارة نجاح قنوات الاتصال الداخلي في الحد من ظاهرة مقاومة التغيير حازت على درجة موافقة (مرتفعة نسبياً) ولكن بمتوسط أقل مقارنة بالأبعاد الهيكلية والتقنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وانحراف معياري (0.85). وحصد الاتجاه المؤيد نسبة إجمالية بلغت (62.0%) من مجمل إجابات أفراد عينة الدراسة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إدارياً وسلوكياً بأن فترات الاندماج والتحولت الكبرى في المؤسسات السيادية الحساسة يصاحبها دائماً وبشكل طبيعي نوع من التوجس والقلق الوظيفي لدى رأس المال البشري حول استقرار أدوارهم أو تغير مسمياتهم وصلاحياتهم، مما يولد ظاهرة "مقاومة التغير" كاستجابة سلوكية طبيعية. وعلى الرغم من أن قنوات الاتصال الداخلي بالهيئة تبذل جهوداً ملموسة لمشاركة المعلومات ونشر الطمأنينة وإشراك الموظفين، إلا أن هذه النتيجة توضح حاجة الهيئة المستمرة لتطوير آليات تواصل تكتيكية أكثر دقة وتشاركية لتقليص هذه الفجوة ورفع مستويات الرضا والولاء التنظيمي.

العبارة رقم (21): "تساهم ثقافة التطوير الحالية بالهيئة في تعزيز مستويات الأمان الوظيفي والرضا العام لدى العاملين".

جدول رقم (4-23): التوزيع التكراري والمؤشرات الإحصائية للاستجابات على العبارة رقم (21)
(ن=150)

فئة الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	42	28.0%	3.73	0.82	موافق
موافق	56	37.3%	3.73	0.82	موافق
محايد	35	23.3%	3.73	0.82	موافق
غير موافق	12	8.0%	3.73	0.82	موافق
غير موافق بشدة	5	3.4%	3.73	0.82	موافق
المجموع	150	100%	3.73	0.82	موافق

تفسير وتحليل العبارة رقم (21):

يتضح من واقع البيانات الإحصائية في الجدول رقم (4-23) أن العبارة المتعلقة بمساهمة ثقافة التطوير الحالية بالهيئة في تعزيز مستويات الأمان الوظيفي والرضا العام نالت اتجاهات عاماً يعبر عن الـ (موافق) بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري قدره (0.82)، وشكلت نسبة الاستجابات المؤيدة ما قيمته (65.3%) من إجمالي قوام العينة الميدانية.

وتبرهن هذه النتيجة على الارتباط السببي الوثيق بين كفاءة بيئة التحول المستحدثة والمشاعر السلوكية للموظفين؛ فحينما يلمس الكادر البشري الشفافية والعدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص المصاحبة للهدرة والتطوير الهيكلي، يرتفع لديهم تلقائياً مؤشر الأمان والرضا الوظيفي.

ويرى الباحث أن هذا الاستقرار السلوكي المرتفع يمثل الداعم الأقوى لضمان ديمومة واستدامة التميز المؤسسي؛ حيث إن رفع معنويات رأس المال البشري يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويدفعهم لتبني وتفعيل الحلول التقنية والهيكلية الجديدة بكل شغف وانتماء تماشياً مع تطلعات الحوكمة الرشيدة ورؤية المملكة 2030.

النتائج والتوصيات (Results & Recommendations)

من خلاله استخلاص وتلخيص أبرز النتائج الكمية والميدانية التي أسفرت عنها معالجة البيانات الإحصائية للفرضيات، وتقديم حزمة متكاملة من التوصيات الإجرائية القابلة للتطبيق والمقترحات البحثية المستقبلية. وتسهم هذه المخرجات في تزويد صناع القرار وهيئة التحكيم برؤية واضحة حول طبيعة الأثر السببي والارتباطي بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية ونجاح مشروعات التطوير التنظيمي داخل بيئة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

أولاً: مستخلص النتائج الميدانية (Summary of Empirical Results)

النتائج المتعلقة بمتغير ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية:

أظهرت النتائج أن المستوى العام لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك جاء بدرجة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي عام بلغ (3.98)، مما يبرهن على الاهتمام البالغ والوعي المؤسسي الحاد من قبل القيادة العليا بالحوكمة الوقائية.

حلّ بعد "التحديد الاستباقي للمخاطر" في المرتبة الأولى بين أبعاد المتغير المستقل بمتوسط حسابي (4.12)، مما يعكس الكفاءة العالية للهيئة في استشراف الأزمات قبل حدوثها وتوظيف أنظمة الإنذار المبكر الذكية وتحديث مصفوفة الأخطار العامة بانتظام لمواكبة تغير المستهدفات السيادية.

جاء بعد "المواءمة التكتيكية للمخاطر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.85) وهو مستوى مرتفع، يوضح الجهود المستمرة لبناء لغة مشتركة ونشر ثقافة المخاطر وتوفير الميزانيات المرنة لتفعيل خطط البدائل الفورية وقت الطوارئ بالمنافذ والفروع.

النتائج المتعلقة بمتغير نجاح التطوير التنظيمي:

بينت المؤشرات الكمية أن المتوسط العام لنجاح التطوير التنظيمي بالهيئة بلغ (4.00) وهو مستوى (مرتفع)، مما يؤكد نجاح هندرة العمليات ومشاريع الدمج والتحول الهيكلي الشامل المطبقة بالهيئة. حاز "البعد التقني وتكنولوجيا المعلومات" على المرتبة الأولى وبمستوى تطبيق (مرتفع جداً) بلغ (4.35)، ويعزى ذلك للاستثمارات الرقمية الضخمة والأتمتة الشاملة والحلول السحابية وتوظيف الذكاء الاصطناعي في تيسير وتبسيط سلاسل المعاملات تماشياً مع رؤية المملكة 2030. حل "البعد البشري والسلوكي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.74)، ومرد ذلك إلى وجود تحديات سلوكية طبيعية ترتبط ببروز ظاهرة مقاومة التغيير والقلق الوظيفي لدى رأس المال البشري خلال فترات الدمج والتحول الكبرى، مما يتطلب تفعيلاً أكبر لقنوات التواصل الداخلي الدافئة والتشاركية.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية (الأثر السببي):

أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد قبول الفرضية الرئيسية (H_1)، حيث تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (التحديد الاستباقي، تقييم البيئة الخارجية، المواءمة التكتيكية) في إنجاح التطوير التنظيمي بأبعاده (الهيكلي، التقني، البشري). وتبين أن النموذج يفسر ما نسبته (58%) من التغيرات الحاصلة في نجاح التطوير التنظيمي، مما يبرهن على أن البنية الوقائية للمخاطر هي المحرك والضامن لحماية برامج الهندرة والتحديث التنظيمي من التعثر أو الفشل.

التوصيات الإجرائية للدراسة (Procedural Recommendations)

بناءً على ما أسفرت عنه النتائج الميدانية، يقدم الباحث التوصيات الآتية لمتخذي القرار بالهيئة:

- تعزيز التمكين السلوكي والبشري: ضرورة تكثيف البرامج التدريبية المخصصة لتأهيل العاملين نفسياً وسلوكياً لاستيعاب التحولات الرقمية، وتفعيل قنوات اتصال داخلي دافئة وتشاركية تُشرك الموظفين في تصميم المستقبل للحد من ظواهر مقاومة التغيير ورفع معنويات الأمان الوظيفي والرضا العام.
- مؤسسة حوكمة المخاطر تكتيكياً: العمل على ربط مستهدفات ومؤشرات أداء الإدارات والقطاعات الفرعية ارتباطاً وثيقاً بالإطار الوقائي العام للهيئة، وتحويل أدلة الاستشراف الاستراتيجي المعقدة إلى سلوكيات وإجراءات تشغيلية يومية مبسطة يعيها موظفو الصفوف الأمامية بالمنافذ الجمركية والمكاتب الضريبية بسهولة.
- التحديث المستدام للبنية التقنية: الاستمرار في تخصيص الميزانيات المرنة لترقية الحلول السحابية وأتمتة الخدمات بانتظام، مع إخضاع أنظمة الربط الإلكتروني لعمليات هندرة دورية مستمرة لحمايتها من المخاطر السيبرانية المتجددة وتجنب تقادم الأنظمة التشغيلية.
- إشراك المستفيدين الخارجيين: التوسع في إجراء دراسات المسح الميداني المستمرة لتقييم توقعات ورضا الشركاء الخارجيين والمكلفين والمستوردين، ودمج نتائج هذه الاستطلاعات ضمن مصفوفة تقييم البيئة الخارجية للمخاطر لتجويد البناء الهيكلي المطور.

المقترحات البحثية المستقبلية (Future Research Suggestions)

- امتداداً لأفق هذا البحث وسعيًا لإثراء المكتبة الأكاديمية، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية مستقبلاً:
- إجراء دراسة مقارنة حول أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في إنجاح التطوير التنظيمي بين الكيانات الحكومية المدمجة والكيانات المستقلة في المملكة العربية السعودية.
- دراسة أثر توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي في التحديد الاستباقي للمخاطر التشريعية والمالية بالقطاع الحكومي السيادي.
- قياس أثر القيادة التحويلية والدعم التنظيمي المدرك في تذليل مقاومة التغيير السلوكي لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية والمالية الكبرى.

المراجع

مراجع الدراسة العربية :

- الحارثي، سلطان؛ العصيمي، عبد الله (2024). دور ممارسات حوكمة المخاطر الاستراتيجية في إنجاح الاندماج المؤسسي بالقطاع العام السعودي. المجلة السعودية للإدارة العامة، 32(1)، 45-78.
- الرشيد، عبد العزيز؛ السديري، تركي؛ الحكير، مساعد (2022). الاستراتيجيات المعاصرة للهندرة والتغيير الهيكلي في المنظمات الحكومية. الرياض: دار النشر المتميز.
- العتيبي، خالد؛ الشمري، بدر (2023). حوكمة إدارة المخاطر الاستراتيجية وأثرها في التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي السعودي. المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 115-138.
- العمر، إبراهيم؛ القحطاني، محمد؛ الشريف، رائد (2025). المناهج الإحصائية وتطبيقات برمجيات SPSS في تحليل دراسات العلوم الإدارية. جدة: دار خوارزم العلمية للنشر.
- القحطاني، سارة؛ فيصل، أحمد؛ منصور، فهد (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة التطوير التنظيمي في الهيئات السيادية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 18(4)، 45-72.
- المالكي، محمد؛ العسيري، فهد (2024). إدارة الأزمات واستشراف المخاطر في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية وفق رؤية 2030. الأردن: دار وائل للنشر.

مراجع الدراسة الأجنبية:

- Al-Khrasha, Abdullah; Al-Omari, Hassan (2023). Organizational Change Management and Employee Resistance in Public Enterprises. Journal of Change Management, 15(2), 112-134.
- Alotaibi, Fahad; Faisal, Mohammed; Al-Otaibi, Sultan (2024). Proactive Risk Management and Organizational Resilience in Demerged Public Sectors: Evidence from Saudi Arabia. International Journal of Public Administration, 47(3), 201-224.
- Al-Subaie, Mishal (2025). Digital Restructuring and Public Sector Governance in the GCC Countries. Global Business Review, 29(1), 74-95.
- Jones, Robert; Davis, Fred (2023). Strategic Alignment and Change Management Solutions in Modern Bureaucracies. London: Routledge.

Miller, Sarah; Thomas, David (2022). Structural and Behavioral Dimensions of Modern Organizational Development. *Corporate Governance Quarterly*, 11(4), 210-235.

Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian (2023). *Research Methods for Business Students* (9th ed.). London: Pearson Education.

Smith, John (2021). *Foundations of Strategic Risk Assessment and Organizational Adaptation*. New York: Academic Press.

Williams, David (2025). Organizational Development in the Era of Digital Transformation. *Journal of Business Research*, 58(1), 89-112.

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور /.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال وأعمل حالياً على بحث بعنوان أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي، أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة. كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.

أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام

راشد بن ناصر المخلفي

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

Subject: Request for Questionnaire Arbitration

Dr. / Respectful

Peace, mercy, and blessings of Allah be upon you,

I hope you are doing well and in the best of health

I would like to inform you that I am a student at MidOcean University - College of Management - majoring in Master of Business Administration (MBA). I am currently working on a research thesis titled:

"The Impact of Strategic Risk Management Practices on the Success of Organizational Development: An Empirical Study on the Zakat, Tax and Customs Authority"

This research is conducted as part of the requirements for obtaining a Master's degree in Project Management.

I am turning to you with this request to benefit from your valuable expertise in arbitrating the questionnaire for my research. I have attached a copy of the questionnaire, and I kindly request you to review it and provide your comments and suggestions regarding the accuracy and suitability of the proposed statements to measure the desired objectives of the study. I also welcome any modifications you deem appropriate, whether by rephrasing the statements, omitting them, or adding new ones.

Thank you very much for your time and efforts, and I look forward to receiving your valuable feedback.

With sincere appreciation and respect,

Rashid bin Nasser Al-Mukhalafi

Master of Business Administration (MBA) Student

College of Management, MidOcean University

الاستبيان
بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....المحترم

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة مبدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان، وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا، أرجو أن تكون إجاباتكم عفيفة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

طالب ماجستير إدارة المشاريع

المشرفين

راشد بن ناصر المخلفي

.....

كلية الإدارة، جامعة ميداوشن

.....

The Questionnaire

In the name of Allah, the Most Gracious, the Most Merciful

Peace, mercy, and blessings of Allah be upon you,
Respectful,

I would like to inform you that I am a student at MidOcean University - College of Management - majoring in Master of Business Administration (MBA). I am currently working on a research thesis titled:

"The Impact of Strategic Risk Management Practices on the Success of Organizational Development: An Empirical Study on the Zakat, Tax and Customs Authority"

This research is conducted as part of the requirements for obtaining a Master's degree in Business Administration. Given the importance of your valuable opinions, I kindly request you to complete this questionnaire. I assure you that your responses will be highly appreciated and treated with strict confidentiality, and they will be used solely for scientific research purposes. Therefore, I hope your answers will be as objective and honest as possible to contribute to achieving accurate results.

Thank you very much for your kind cooperation.

Supervisors:

.....

.....

Master's Student in Project Management:

Rashid bin Nasser Al-Mukhalafi

College of Management, MidOcean University

ملحق رقم (1): استمارة استبانة الدراسة الميدانية

أخي الكريم/ أختي الكريمة منسوبي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

بين يديكم أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) والمخصصة لجمع البيانات الأولية اللازمة لإعداد رسالة الماجستير بعنوان: "أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك". نرجو من سعادتكم التكرم بالقراءة الدقيقة والتشخيص الواقعي للعبارات الواردة أدناه، واختيار الإجابة التي تعبر عن واقع العمل الفعلي من وجهة نظركم الموقرة. ونحيطكم علماً بأن كافة البيانات المسترجعة ستعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الصرف.

شاكرين ومقدرين لكم كريم تعاونكم ووقتكم الثمين،

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والمهنية العامة		
يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة للاختيار الذي ينطبق عليكم:		
1. الجنس:	[] ذكر	[] أنثى
2. الفئة العمرية:	[] أقل من 30 سنة	[] من 30 إلى أقل من 40 سنة [] 40 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي:	[] بكالوريوس	[] ماجستير [] دكتوراه
4. سنوات الخبرة:	[] أقل من 5 سنوات	[] من 5 إلى أقل من 10 سنوات [] 10 سنوات فأكثر
5. المسمى الوظيفي:	[] قيادي (مدير إدارة/رئيس قسم)	[] موظف تخطيط وتطوير [] موظف تنفيذي/إحصائي

القسم الثاني: محاور متغيرات الدراسة الأساسية

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة الإحصائية التي تعبر عن درجة موافقتكم على العبارات التالية:

جدول رقم (3-4): عبارات المحور الأول: ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية (المتغير المستقل)

م	العبارة البحثية المقاسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
* أولاً: بعد التحديد الاستباقي للمخاطر (Proactive Risk Identification)						
1	تحرص القيادة العليا في الهيئة على استشراف الأزمات مسبقاً.					
2	تتوفر في الهيئة أنظمة إنذار مبكر ذكية لطلب الدعم الوقائي.					
3	تشجع البيئة الداخلية الموظفين على الإبلاغ الفوري عن المهددات					
4	تقوم الإدارات المختصة بتحديث مصفوفة المخاطر بصفة دورية.					
* ثانياً: بعد تقييم البيئة الخارجية (External Environment Assessment)						
5	تتابع الهيئة بدقة التحولات التشريعية الكلية في الدولة.					
6	يتم تحليل التطورات التكنولوجية لتفادي تقادم الأنظمة المطبقة.					
7	تأخذ الهيئة في الحسبان التقلبات الاقتصادية عند التخطيط.					
8	تجرى دراسات مستمرة لتقييم مدى رضا وتوقعات الجهات الخارجية.					
* ثالثاً: بعد المواءمة التكتيكية (Tactical Alignment)						
9	يتم تفكيك الخطط الوقائية وترجمتها لإجراءات تشغيلية يومية.					

10	تتكامل لغة ومفاهيم إدارة المخاطر بين القيادة والميدان.				
11	ترتبط مستهدفات الإدارات الفرعية بإطار الحوكمة الوقائي العام.				
12	توفر الهيئة الموارد المالية والبشرية اللازمة لخطط الطوارئ.				

جدول رقم (3-5): عبارات المحور الثاني: نجاح التطوير التنظيمي (المتغير التابع)

م	العبارات البحثية المقاسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
* أولاً: البعد الهيكلي (Structural Dimension)						
13	يساهم الهيكل الحالي للهيئة في تبسيط سلاسل إجراءات العمل.					
14	تنسم خطوط السلطة وتوزيع المسؤوليات بالوضوح والدقة بالهيئة.					
15	يمنح الهيكل المطور مرونة كافية للاستجابة السريعة للمستجدات.					
* ثانياً: البعد التقني (Technological Dimension)						
16	تتبنى الهيئة حلولاً رقمية تلبي طموحات رؤية المملكة 2030.					
17	ساهمت عمليات الأتمتة الشاملة في تقليص الهدر الزمني والجهد.					
18	تخضع البنية التكنولوجية والربط الإلكتروني لتحديث مستمر.					
ثالثاً: بعد البعد البشري والسلوكي (Human and Behavioral Dimension)						

					توفر الهيئة برامج تدريبية لرفع كفاءة الكوادر أثناء التحول.	19
					تعمل القيادة بفاعلية على بناء ثقافة مؤسسية حاضنة للابتكار	20
					يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي نتيجة وضوح آليات التغيير.	21

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فإن من باب وفاء أهل الفضل بفضلهم، يسرني ويشرفني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر وأجزل آيات التقدير والامتنان إلى جامعة ميدأوشن العريقة، ممثلة في كلية الإدارة وأعضاء هيئتها التدريسية الأفاضل، على ما قدموه لي من دعم معرفي وبيئة أكاديمية محفزة طوال فترة دراستي بمرحلة الماجستير.

كما أتوجه بوافر الشكر والتقدير المقرون بالاحترام إلى سعادة الأستاذ الدكتور المشرف على هذه الرسالة، الذي لم يدخر جهداً في توجيهي وإرشادي، وسعة صدره وملاحظاته السديدة التي كانت بمثابة المنار الذي أضاء لي طريقي العلمي لإنجاز هذا البحث وتجويد مخرجاته.

ويمتد شكري وتقديري العالي إلى منسوبي وقيادات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية، الذين ذللوا لي الصعاب، وأتاحوا لي البيئة التطبيقية المناسبة، وساهموا بأرائهم السديدة في الإجابة على أداة الدراسة، مما كان له الأثر البالغ في خروج النتائج الميدانية بشكل دقيق وواقعي.

ختاماً، أزجي وافر الامتنان وعظيم العرفان إلى عائلتي الكريمة، وكل من ساندني ودعمني بالدعاء والتشجيع من قريب أو بعيد، سائلاً المولى عز وجل أن يوفق الجميع لما يحبه ويرضاه، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم ونافعاً للمسيرة العلمية.

الباحث

Acknowledgement

Praise be to Allah, Lord of the Worlds, and peace and blessings be upon the most honorable of prophets and messengers, our Prophet Muhammad, and upon all his family and companions.

It is a great pleasure and honor to extend my deepest gratitude and appreciation to the prestigious MidOcean University, represented by the College of Management and its esteemed faculty members, for their academic guidance and for providing a stimulating research environment throughout my Master's studies.

I would also like to express my sincere appreciation and profound respect to my honorable thesis supervisor, who spared no effort in guiding and mentoring me. Their continuous support, patience, and insightful remarks were the beacon that illuminated my scholarly path to complete this research effectively.

My utmost gratitude also goes to the leadership and personnel of the Zakat, Tax and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia, who facilitated the fieldwork, provided the appropriate practical environment, and contributed their valuable insights in completing the research tool, which substantially aided in achieving precise and realistic field results.

Finally, I dedicate my deepest thankfulness and gratitude to my beloved family and everyone who supported and encouraged me through prayers and motivation. I pray to Almighty Allah to grant success to everyone and to make this humble work beneficial to the academic community.

The Researcher

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Strategic Risk Management Practices
on the Success of Organizational Development
An Empirical Study on the Zakat, Tax and Customs)
(Authority**

Prepared by:

Student: Rashid bin Nasser Al-Mukhlifi

Academic ID: 253002575

:Supervised by

Dr: .

Dr:

Academic Year :

1448 H / 2026 G