

أثر تحفيز العاملين على أداء المنظمة :

دراسة حالة تطبيقية :على وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية بالرياض

إعداد الطالب/

أسامة حامد محمد الغامدي

الرقم الجامعي / 243000776

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

١٤٤٧ / ٢٠٢٥ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى والديّ العزيزين ، اللذين كانا لي نعم السند والعون، وإلى أساتذتي الكرام ، الذين أضاءوا لي طريق العلم والمعرفة ، وإلى كل من ساهم في هذا العمل ولو بكلمة ، أهدي هذا البحث المتواضع

.

إلى من علمني الصبر والمثابرة ، إلى من كان لي نعم الداعم في كل خطوة ، إلى من أضاء دربي بنور الأمل ، أهدي هذا الجهد المتواضع لوالديّ العزيزين

.

أهدي هذا البحث إلى كل من آمن بي ، وإلى كل من شجعني على المضي قدماً ، إلى كل من كان لي سنداً في هذه الرحلة العلمية

.

إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم ونصائحهم ، وإلى زملائي الأعزاء الذين شاركوني رحلة البحث ، أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من كان لي نعم السند والأخ، وإلى من كان لي نعم الصديق، وإلى من كان لي نعم الرفيق في هذه الرحلة ، أهدي هذا الجهد المتواضع

وأخيراً؛ أهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار هذا الرحلة . سائل الله ان يجعل

هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم.

شكر وتقدير:

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل على كل ما قدمه لي من علم ومعرفة،
وعلى جهوده العظيمة في توجيهي وإرشادي

أعبر عن خالص امتناني وتقديري لأستاذي الكريم، على صبره وتفانيه في تعليمنا، وعلى
دعمه المستمر لنا

أشكر أستاذي العزيز على كل ما بذله من جهد ووقت لإيصال المعلومة إلينا، وعلى روحه
الطيبة والمحفزة

أتقدم بالشكر والعرفان إلى أساتذتي الكرام على ما غرسوه فينا من قيم وأخلاق وعلى ما
قدموه لنا من علم ومعرفة

لا تكفي كلمات الشكر للتعبير عن مدى تقديري لأساتذتي، فهم نعم الموجهون ونعم
القُدوة

المستخلص

هدف هذا البحث إلى تحليل أثر تحفيز العاملين على أداء المنظمة، وذلك من خلال دراسة حالة وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية. تنبع أهمية الدراسة من الدور المحوري الذي يؤديه العامل البشري في تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة الموزعة على عينة من موظفي الوزارة بمختلف مستوياتهم الوظيفية. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحفيز – سواء المادي أو المعنوي – ومستوى أداء الموظفين. كما تبين أن الحوافز تسهم في رفع الروح المعنوية، وتقليل معدلات الغياب، وزيادة الالتزام الوظيفي. وتوصي الدراسة بضرورة تطوير برامج التحفيز داخل الوزارة، ومواءمتها مع احتياجات الموظفين، وربطها بمؤشرات الأداء الوظيفي من أجل تعزيز فعالية الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الوزارة بكفاءة وجودة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى تحفيز العاملين (سواء الحوافز المادية أو المعنوية) ومستوى أدائهم الوظيفي داخل وزارة الشؤون الإسلامية.

أظهرت نتائج الاستبيان أن العاملين يشعرون برضا وظيفي أعلى عند حصولهم على حوافز مناسبة، مما يؤدي إلى تحسين الالتزام والإنجاز.

التحفيز المعنوي مثل التقدير، والثناء، وفرص التدريب، له تأثير فعال مماثل أو حتى أكبر في بعض الحالات من التحفيز المادي.

قلة الحوافز أو غياب برامج التحفيز تؤدي إلى ضعف الحماس، وزيادة معدلات الغياب، وانخفاض الإنتاجية في بعض الإدارات.

وجود تفاوت في مستويات التحفيز بين الإدارات المختلفة داخل الوزارة، ما يؤثر على تجانس الأداء بين الفرق الإدارية.

التحفيز المرتبط بالأداء الفردي يعزز التنافس الإيجابي ويؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين

الكلمات المفتاحية: تحفيز العاملين ؛ أداء المنظمة ؛ الحوافز ؛ الموارد البشرية ؛ تقدير العاملين ؛ وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية .

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	ب
إهداء.....	ج
شكرو وتقدير.....	د
المستخلص.....	هـ
قائمة المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ط
قائمة الاشكال.....	ي
الفصل الأول:الاطار العام للدراسة.....	١
101مقدمة.....	٢
201مشكلة الدراسة.....	٣
301اهمية الدراسة.....	٤
401أهداف الدراسة.....	٥
501تساؤلات داف الدراسة.....	٦
601فروض الدراسة.....	٧
701نموذج الدراسة.....	٨
801الدراسات السابقة.....	٩
901المنطلقات النظرية للدراسة.....	٢٠
1.10المنهجية وطرق البحث.....	٢١
1101مصادر البيانات.....	٢٢
1201ادوات الدراسة.....	٢٣
1301الاساليب الإحصائية المستخدمة.....	٢٤

٢٥.....	14.1 حدود الدراسة
٢٦.....	الفصل الثاني:الاطار النظري
٢٧.....	تمهيد
٢٨.....	المبحث الأول:اثر تحفيز العاملين على أداء المنظمة
٢٩.....	1.1.2مقدمة
٣٠.....	2.1.2التطور التاريخي لاثـر التحفيز على أداء المنظمة
٣١.....	3.1.2تعريف اـثر التحفيز
٣٢.....	3.1.2تعريف إدارة التحفيز
٣٣.....	4.1.2أهمية إدارة التحفيز
٣٤.....	5.1.2اهداف إدارة التحفيز
٣٥.....	6.1.2اسباب ظهور إدارة التحفيز
٣٦.....	7.1.2أبعاد إدارة التحفيز
٣٧.....	المبحث الثاني:نجاح أداء المنظمة
٣٨.....	1.2.2تمهيد
٣٩.....	2.2.2تعريف أداء المنظمة
٤٠.....	3.2.2اهمية أداء المنظمة
٤١.....	4.2.2اهداف أداء المنظمة
٤٢.....	5.2.2مراحل أداء المنظمة
٤٤.....	6.2.2العقبات التي تواجه أداء المنظمة
٤٥.....	7.2.2خصائص أداء المنظمة
٤٦.....	8.2.2التطور التاريخي لأداء المنظمة
٤٧.....	9.2.2أبعاد أداء المنظمة
٤٨.....	الفصل الثالث:المنهجية والإجراءات
٤٩.....	1.3منهج الدراسة

2.3مجتمع وعينة الدراسة.....	٥٠
4.3خصائص العينة الشخصية والوظيفية.....	٥١
5.3 اداء الدراسة.....	٥٢
6.3الأساليب الإحصائية.....	٥٣
الفصل الرابع:تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....	٥٤
1.4مقدمة.....	٦٠
2.4التوزيع الطبيعي.....	٤
3.4تحليل البيانات الوصفية.....	٤
4.4الاختبارات القبلية للبحث في اختبار فرضيات الدراسة.....	٤
5.4اختبار فرضيات الدراسة.....	٦٠
الفصل الخامس:مناقشة النتائج والتوصيات.....	٣٠
1.5مقدمة.....	١٥
2.5النتائج المتعلقة بمتغيرات الدارسة الوصفية.....	١٦
3.5النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.....	٦٢
4.5التوصيات.....	٩٩
ABSTRACT.....	٩
اولاً:المراجع العربية.....	٥٥
ثانياً:المراجع الأجنبية.....	٤
الملاحق.....	١١
استمارة استبيان.....	٩٢

قائمة الجداول

اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول ١ العينة الخاضعة للتحليل	٤٠
جدول ٢ خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي	٤١
جدول ٣ خصائص العينة حسب الفئة العمرية	٤٢
جدول ٤ خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	٤٣
جدول ٥ خصائص العينة حسب سنوات الخبرة	٤٤
جدول ٦ خصائص العينة المسمى الوظيفي	٤٦
جدول ٧ معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبانة	٤٨
جدول ٨ اختبار التوزيع الطبيعي	٥١
اختبار ٩ المتوسطات الحسابية	٥٢
اختبار ١٠ المتوسطات الحسابية	٥٤
اختبار ١١ اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الاحصائية	٥٧
اختبار ١٢ اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الاحصائية	٥٩
جدول ١٣ اختبار المتوسطات الحسابية	٦١
اختبار المتوسطات الحسابية	٦٢
جدول ١٥ اختبار المتوسطات الحسابية	٦٤
اختبار ١٦ معامل تضخيم التباين	٦٥
الجدول ١٧ نتائج اختبار تحليل التباين	٦٦

قائمة الاشكال

اسم الشكل	رقم الصفحة
شكل ١ متغيرات الدراسة	٨
شكل ٢ خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي	٤٠
شكل ٣ خصائص العينة حسب الفئة العمرية	٤١
شكل ٤ خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	٤٤
شكل ٥ خصائص العينة حسب سنوات الخبرة	٤٥
شكل ٦ خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي	٤٦

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

يمثل رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إذ أن أداء العاملين يُعد المحدد الرئيس لمدى كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والتنفيذية. وفي هذا السياق، يُعد التحفيز من أبرز العوامل المؤثرة في سلوك العاملين ورفع مستوى أدائهم، سواء كان التحفيز ماديًا كالحوافز المالية والمكافآت، أو معنويًا كالتقدير والتكريم وإشراك الموظفين في صنع القرار. (السلي؛ علي عبدالله 2021)

وتسعى المؤسسات المعاصرة، سواء كانت حكومية أو خاصة، إلى تطوير سياسات تحفيزية تواكب تطلعات موظفيها وتُسهم في تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. إذ تشير العديد من الدراسات إلى أن بيئة العمل المحفزة تخلق دافعًا لدى العاملين لبذل أقصى جهد، ما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة وكفاءة الأداء المؤسسي.

وفي ضوء ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية، كإحدى الوزارات الحيوية التي تضطلع بدور ديني ومجتمعي مهم. وتهدف الدراسة إلى تحليل واقع الحوافز المطبقة، وقياس مدى فعاليتها، واقتراح آليات تطويرها بما يعزز من كفاءة الأداء ويخدم أهداف الوزارة ورؤية المملكة ٢٠٣٠

ويُعد التحفيز من أبرز المفاهيم الإدارية المرتبطة بسلوك العاملين، حيث يؤثر بشكل مباشر على مدى التزامهم الوظيفي، ومستوى أدائهم، ورضاهم عن بيئة العمل. ويتخذ التحفيز أشكالًا متعددة، منها ما هو مادي مثل الأجور والمكافآت والعلاوات، ومنها ما هو معنوي مثل التقدير، وفرص الترقى، والتمكين، والشعور بالانتماء. ويُسهم الجمع بين هذين النوعين من الحوافز في خلق بيئة عمل محفزة تدفع الموظف نحو الإبداع، والانخراط الإيجابي في تحقيق أهداف المنظمة. (الزيد؛ عايض بن محمد 2023)

2.1 مشكلة الدراسة:

تعد فعالية أداء العاملين من أبرز العوامل التي تحدد قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وفي هذا السياق، يُعتبر التحفيز من العوامل المحورية التي تؤثر بشكل مباشر في سلوكيات الموظفين، ومعدلات إنجازهم، ومستوى التزامهم التنظيمي. ومع ذلك، تلاحظ بعض الجهات الحكومية تفاوتاً في مستويات الأداء بين إداراتها، مما يثير تساؤلات حول فعالية نظم التحفيز المطبقة ومدى ملاءمتها لاحتياجات الموظفين وتطلعاتهم. (Rasool2025)

وفي ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو تطوير القطاع الحكومي وتحقيق التميز المؤسسي تماشياً مع رؤية ٢٠٣٠، تبرز الحاجة إلى تقييم العلاقة بين أنظمة التحفيز المعمول بها داخل الوزارات الحكومية – ومنها وزارة الشؤون الإسلامية – وبين أداء العاملين فيها.

وقد قام الباحث بإجراء مقابلة مع مجموعة من الموظفين في وزارة الشؤون الإسلامية واستطلاع آرائهم حول أثر التحفيز ومدى تأثيرها داخل الوزارة وقد توصل الباحث في نهاية المقابلة الى وجود علاقة إيجابية وفعالة حيث ان المراجع التي تناولت هذا الموضوع من قبل تناولتها بالتطبيق على وزارة الشؤون الإسلامية كما جاءت في دراسة (٢٠٢٢؛ العريفي)

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الاتي:

ما هو أثر تحفيز العاملين على أداء المنظمة: دراسة حالة وزارة الشؤون الإسلامية بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه الموارد البشرية في تحسين كفاءة المنظمات وفعاليتها، لاسيما في المؤسسات الحكومية ذات الطابع الخدمي والدعوي مثل وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية. ويُعد التحفيز أحد أبرز الأدوات الإدارية المؤثرة في سلوكيات العاملين، حيث تسهم الحوافز المناسبة – سواء المادية أو المعنوية – في رفع معدلات الإنجاز، وتقليل معدلات الغياب، وتعزيز الالتزام الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ككل.

وتأتي أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب:

١. الأهمية العلمية:
تضيف الدراسة إلى الأدبيات الإدارية من خلال تحليل العلاقة بين التحفيز والأداء في بيئة العمل السعودية، وتسهم في سد فجوة معرفية تتعلق بالتطبيقات الواقعية لنظريات التحفيز داخل الأجهزة الحكومية.
٢. الأهمية التطبيقية:
تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها وزارة الشؤون الإسلامية – وغيرها من الجهات الحكومية – في تطوير سياسات التحفيز الوظيفي، بما يدعم تحقيق أهدافها المؤسسية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٣. الأهمية الإدارية:
تُمكن نتائج الدراسة صناع القرار من فهم تأثير التحفيز على سلوك الموظفين وأدائهم، مما يعزز من جودة اتخاذ القرارات المرتبطة بالموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.
٤. الأهمية المجتمعية:
من خلال تحسين أداء العاملين في وزارة الشؤون الإسلامية، تسهم الدراسة بشكل غير مباشر في رفع جودة الخدمات الدينية والدعوية المقدمة للمجتمع، مما يحقق فائدة عامة للمواطنين والمقيمين.

يكمن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في التعرف على اثر التحفيز على أداء المنظمة بأبعادها (اثر التحفيز على العاملين – اثر التحفيز على المنظمة – اثر التحفيز على الموارد البشرية) على نجاح العاملين بإعادة (تكيف العاملين - التخطيط الاستراتيجي) بالتطبيق على وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

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

١. تحليل واقع نظم التحفيز المطبقة في وزارة الشؤون الإسلامية:
تسعى الدراسة إلى استعراض وتحليل السياسات والإجراءات المعتمدة لدى الوزارة في مجال التحفيز الوظيفي، بما يشمل أنواع الحوافز المطبقة، وآليات تقديمها، ومدى شموليتها للعاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
٢. تصنيف وتحليل أنواع الحوافز (المادية والمعنوية):
تهدف الدراسة إلى تصنيف الحوافز المقدمة للموظفين إلى مادية (مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت) ومعنوية (مثل التقدير، الترقى، بيئة العمل)، وتقييم تأثير كل نوع على الأداء الوظيفي.
٣. قياس العلاقة بين مستوى التحفيز ومستوى أداء العاملين:
تهدف الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تحفيز العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، من حيث الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام، والرضا الوظيفي.
٤. التعرف على مدى رضا العاملين عن الحوافز الحالية:
تسعى الدراسة إلى استطلاع آراء الموظفين حول مدى كفاية وفعالية الحوافز المقدمة لهم، وتحديد ما إذا كانت تلبي تطلعاتهم وتسهم في تعزيز دافعيتهم.
٥. دراسة الفروقات بين الفئات الوظيفية المختلفة في استجابتهم للتحفيز:
تهدف الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت هناك اختلافات في تأثير الحوافز على الأداء تبعاً لعوامل مثل: الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، أو الجنس.
٦. اقتراح سبل تطوير نظم التحفيز داخل الوزارة:
تسعى الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية والمبنية على نتائج البحث لتحديث وتطوير سياسات التحفيز بما يتماشى مع أفضل الممارسات الإدارية ويحقق الاستفادة في الأداء المؤسسي

السؤال الرئيسي : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التحفيز بابعدها (اثر التحفيز على العاملين – اثر التحفيز على المنظمة – اثر التحفيز على الموارد البشرية) على نجاح العاملين بابعادة (تكيف العاملين - التخطيط الاستراتيجي) بالتطبيق على وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل الاتي:

-السؤال الفرعي الأول : ما مدى تأثير إدارة تحفيز العاملين على أداء المنظمة بابعادة (اثر التحفيز على العاملين-تكيف العاملين -اثر التحفيز على الموارد البشرية) بالتطبيق على وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

-السؤال الفرعي الثاني: الى أي مدى تؤثر إدارة التحفيز على العاملين بالمنظمة على نجاح أداء المنظمة بابعادة (اثر التحفيز على العاملين-تكيف العاملين -اثر التحفيز على الموارد البشرية) بالتطبيق على وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية)

-السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد اثر دلالة إحصائية للتحفيز على الموارد البشرية بابعادة (اثر التحفيز على العاملين- تكيف العاملين -اثر التحفيز على الموارد البشرية) بالتطبيق على وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية

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

الفرضية الرئيسية: لا يوجد اثر دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاثـر التحفيز على العاملين
بإعادة (اثـر التحفيز على العاملين-تـكـيـف العاملين -اثـر التحفيز على الموارد البشرية) بالتطبيق على وزارة الشؤون
الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل في الاتي :

-الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد اثر دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاثـر التحفيز على العاملين
بإعادة (اثـر التحفيز على العاملين-تـكـيـف العاملين -اثـر التحفيز على الموارد البشرية) بالتطبيق على وزارة الشؤون
الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

-الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد اثر دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاثـر تكيف العاملين
بإعادة (اثـر التحفيز على العاملين-تـكـيـف العاملين -اثـر التحفيز على الموارد البشرية) بالتطبيق على وزارة الشؤون
الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

-الفرضية الفرعية الثالثة:

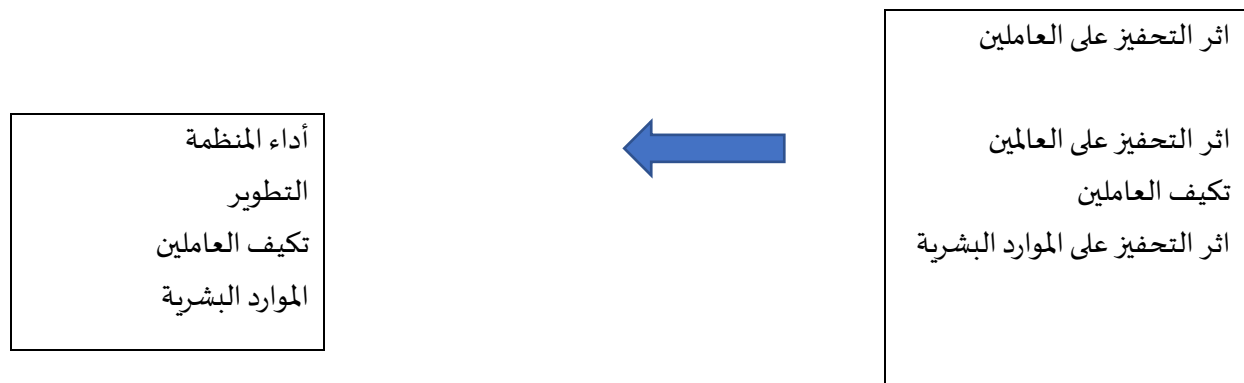
لا يوجد اثر دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاثـر التحفيز على الموارد البشرية
بإعادة (اثـر التحفيز على العاملين-تـكـيـف العاملين -اثـر التحفيز على الموارد البشرية) بالتطبيق على وزارة الشؤون
الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر التحفيز على أداء المنظمة في المملكة العربية السعودية بإبعاها على وزارة الشؤون الإسلامية بالمملكة العربية السعودية.

المتغير المستقل: أثر التحفيز بإبعاها (أثر التحفيز على العاملين-تكييف العاملين-أثر التحفيز على الموارد البشرية) بالتطبيق على وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

المتغير التابع: أداء المنظمة بإبعاها (أثر التحفيز على العاملين-تكييف العاملين-أثر التحفيز على الموارد البشرية) بالتطبيق على وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية.



شكل (١) متغيرات الدراسة

من إعداد الباحث

8.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة (السلي ؛ على عبدالله) بعنوان أثر التحفيز على أداء المنظمات في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية .

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التحفيز على أداء المنظمات في القطاع الخاص والحكومي في المملكة العربية السعودية .

- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الوظائف الإشرافية في القطاع الحكومي، وبلغ عدد الموظفين الإداريين (٨٨٠) مفردة وسحبت عينة طبقية تناسبية من مجتمع الدراسة لتمثل المجتمع بلغ حجمها (٢٦٩) عنصراً استرد منها وكان صالحاً للتحليل (٢١٩) بنسبة بلغت (٩٤,٣٪). من الاستبانات المستردة، وطبقت استبانة لجمع البيانات، وتضمنت وحدة التحليل في المديرين ورؤساء الأقسام في في القطاع الحكومي واستخدم عدداً من الأساليب الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي SPSS V.26 للإجابة عن أسئلة الدراسة منها: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحدار المتعدد. كما استخدم برنامج AMOS V.26 لاختبار فرضية الأثر غير المباشر.
- توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسات أثر التحفيز جاءت جميعها بمستوى متوسط وتبين وجود أثر التحفيز، ووجود أثر التحفيز في القطاع الحكومي
- وأوصت الدراسة المديرين ورؤساء الأقسام في القطاع الحكومي بضرورة إيلاء مزيداً من الاهتمام، لممارسات أثر التحفيز من خلال أبعادها، وضرورة تعزيز الأداء من خلال أبعادها، وتعزيز من خلال أبعادها.

٢. دراسة (السلمي؛ ٢٠٢١). بعنوان أثر التحفيز في القطاع الحكومي وزارة الشؤون الإسلامية

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التحفيز في القطاع الحكومي وزارة الشؤون الإسلامية

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام والموظفين في هذه الوزارة، وتمثل عينة الدراسة ذات المسح الشامل بالمديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين والموظفين في وزارة الشؤون الإسلامية بالرياض وبلغ عددهم (١٩٥) مبحوثاً ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع البيانات وتكونت من (٣٥) فقرة.

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

- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية اثر التحفيز في القطاع الحكومي في وزارة الشؤون الإسلامية بالرياض .

٣. دراسة (السلمى ٢٠٢١). بعنوان اثر التحفيز على العاملين على أداء المنظمة في المملكة العربية السعودية وفي وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى دراسة دور اثر التحفيز على العاملين على أداء المنظمة في المملكة العربية السعودية وفي وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية. كمتغير وسيط بين ممارسات اثر التحفيز. وفحص ومعرفة العلاقة بين ممارسات واثار التحفيز على أداء المنظمة ومعرفة العلاقة بين الأداء التنظيمي للوزارة، في منظمات القطاع الخاص.

وتتمثل أهمية الدراسة بالنسبة للباحث كونه يعمل في القطاع الحكومي، في المملكة العربية السعودية .

- يرغب الباحث لفت انتباه المسؤولين والقيادات بمنظمات القطاع الخاص بضرورة الاهتمام بتطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها الفعال في زيادة فاعلية الأداء التنظيمي كأحد أهم العوامل الداعمة لتحقيق أهداف المنظمات في ضوء إدارة التحفيز
- تمثل مجتمع الدراسة في عدد المشتغلين في شركات القطاع الخاص والذي يبلغ عددهم (٥٢١٢٠٠) بناء على التقرير الصادر عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بالرياض ، وتم أخذ عينة عشوائية ميسرة بدراسة عند درجة ثقة ٩٥٪ وخطأ معياري ٥٪، وافترضاً أن نسبة مفردات العينة المبسطة التي تتوافر فيها الخاصية محل القياس ٥٠٪، ومع نسبة خطأ مسموح بها ٥٪ والتي بلغ عددها (٣٨٤) مفردة.

- تم الاعتماد في تحليل بيانات الدراسة الميدانية والتي تم الحصول عليها بواسطة قائمة استقصاء على تطبيق أساليب التحليل الإحصائي الأكثر ملاءمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام برنامج (IBM SPSS) وبرنامج (AMOS).
- أوضحت نتائج الدراسة بأنه تم قبول كلا من الفرض الأول والثاني والثالث والرابع، وأثبتت صحة هذه الفروض.
- وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تمثلت في ضرورة الاهتمام بدعم تطبيق الإدارة والتحفيز وممارساتها في منظمات القطاع الخاص، من خلال إشراك العاملين في العملية الاستراتيجية لما لذلك من دور في تشجيع الابتكار والإبداع بالإضافة إلى الأثر الكبير في تقليل مقاومة التغير التي تعتبر العدو الأول للعملية الاستراتيجية، وزيادة التواصل والتقريب بين رؤية الإدارة العليا وكافة العاملين من أجل رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم وزيادة ولائهم للشركة، التي تعتبر من أهم عوامل نجاح العملية الاستراتيجية، وتشجيع التفكير المستقبلي والتفكير طويل الأجل، وذلك من خلال التدريب والممارسة المستمرة للعملية الاستراتيجية. وكذلك ضرورة العمل على الاهتمام بتعزيز الأداء التنظيمي في منظمات القطاع الخاص، من خلال عمل خطة لتقليل وقت إنجاز المشروعات والعمليات المختلفة والسريعة.

٤. دراسة (الزيد؛ عايض بن محمد). بعنوان التأثير المعدل لإدارة المعرفة بين ممارسات إدارة التحفيز وريادة الأعمال الاستراتيجية في المشروعات التابعة للقطاع الخاص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحفيز في الريادة الاستراتيجية من خلال إدارة المعرفة في المشروعات التابعة للقطاع الخاص

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المشاريع، واعتمدت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وكانت وحدة التحليل لجمع البيانات هي "مدير المشروع" من مختلف مناطق المملكة العربية السعودية وبالقطاع الخاص (شمال، ووسط، وجنوب).

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها،

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات اثر التحفيز بأبعادها في الريادة الاستراتيجية، وكشفت أن هناك أثر لممارسات التحفيز في وظائف إدارة المعرفة، علاوة على وجود أثر لإدارة المعرفة في الريادة الاستراتيجية مع وجود أثر غير مباشر لإدارة المعرفة كمتحرر معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة التحفيز والريادة الاستراتيجية.

وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات إدارة التحفيز ومواردها لدى العاملين بما يتوافق والأهداف الرئيسية للمشروعات، وذلك تحسباً من الوقوع في المخاطر التي تعد من إمكانية تقدم المشروعات واستمراريتها.

٥. دراسة (أنور؛ ٢٠٢١). بعنوان أثر العلاقة المشتركة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية إدارة الأرباح على خطر الإفلاس: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة بسوق الأسهم السعودي

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين نوع استراتيجية الأعمال واستراتيجية إدارة الأرباح وخطر الإفلاس

- ولتحقيق هدف البحث قام الباحث بالاعتماد على مفهوم كل من نظرية الوكالة ونظرية الإشارة، في تطوير إطار لأثر العلاقة المشتركة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية إدارة الأرباح على خطر الإفلاس. تم تطبيق الإطار على القوائم المالية لعدد ١٠٥ شركة من الشركات المدرجة بسوق الأسهم السعودي، خلال الفترة الزمنية من سنة ٢٠١٦ إلى سنة ٢٠١٩.

- ولقد أظهرت الاختبارات الإحصائية لفرضيات البحث ثلاث نتائج حيث تتمثل النتيجة الأولى في اعتماد الشركات المدرجة بسوق الأسهم السعودي على الاستراتيجية الآمنة لإدارة الأرباح. بينما خلصت النتيجة الثانية إلى أن زيادة انخراط الإدارة العليا في ممارسات أساليب مدخل الأنشطة لإدارة أرباح الشركة التي تتبنى استراتيجية ريادة التكلفة أو التي تتبنى استراتيجية التمايز، يؤدي إلى ارتفاع خطر الإفلاس الذي تتعرض له. وأخيراً، يؤدي زيادة انخراط الإدارة العليا في ممارسات أساليب المدخل المحاسبي لإدارة أرباح الشركة التي تتبنى استراتيجية ريادة التكلفة أو التي تتبنى استراتيجية التمايز، إلى خفض خطر الإفلاس الذي تتعرض له. ويوضح النتائج الثلاث مجمل ما سبق استخدامه نتيجة عامة لمبحث موثوقاً وجود أثر العلاقة المشتركة بين نوع استراتيجية الأعمال التي تتبناها الشركة والاستراتيجية التي تعتمد عليها في إدارة أرباحها على خطر الإفلاس الذي تتعرض له.

٦. دراسة (عبد القادر، ٢٠١٨). بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة في الحد من مخاطر التشغيل: بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية ٢٠٠٧ - ٢٠١٧

- تناول البحث أثر إدارة الجودة الشاملة في الحد من مخاطر التشغيل بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية. وتكمن مشكلة البحث في الإهمال الواضح لمخاطر التشغيل وعدم منحها الأهمية التي تستحقها باعتبارها من أهم المخاطر المصرفية، ولأهمية ذلك قام

البحث بتناول مجموعة من الأسئلة منها: هل هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا في البنوك قيد الدراسة بإدارة الجودة الشاملة، هل هناك إدارة للمخاطر التي تواجهها البنوك. حيث هدف البحث إلى تناول واقع إدارة الجودة الشاملة ومدى توافر مستلزمات التطبيق السليم والناجح ومن ثم التعرف على المخاطر التي تواجهها البنوك وأنواعها المختلفة. وتناول العلاقة بينها بالدراسة والتحليل باستخدام علاقات الارتباط والتأثير باتجاه البحث

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

يوجد مجموعة من المصطلحات تتمثل في:

-إدارة التحفيز:

يشير الى الأنشطة والإجراءات التي تتخذها الإدارة لتحفيز الموظفين وتشجيعهم على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق اهداف المنظمة (احمد بدر 2022)

- أداء المنظمة:

أداء المنظمة هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية مالية وغير مالية تظهر نجاح المؤسسة.(علي السلمي)

10.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر التحفيز بأبعادها اثر التحفيز على العاملين-تكيف العاملين -اثر التحفيز على الموارد البشرية) بالتطبيق على وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية على نجاح أداء المنظمة بأبعاده (التحفيز بأبعادها اثر التحفيز على العاملين-تكيف العاملين -اثر التحفيز على الموارد البشرية) بالتطبيق على وزارة الشؤون الإسلامية بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة

١١,١ مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بعينة الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر تحفيز العاملين على أداء المنظمة بالتطبيق على وزارة الشؤون الإسلامية بالمملكة العربية السعودية.

١٢,١ أدوات الدراسة:

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

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

١٣,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

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

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

ثانيًا: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ ألفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل.
- اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov: للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الجزئي: لتحديد دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

١٤,١ حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بالتعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات- مخاطر السمعة التنظيمية- مخاطر الثقافة والتنظيمية- مخاطر الموارد البشرية) على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده (التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي) بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: وزارة الشؤون الإسلامية بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: العام الدراسي ٢٠٢٥.
- حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية

الفصل الثاني: الاطار النظري

تمهيد

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

وقد شهد العالم في الآونة الأخيرة عدد من التغيرات التي جعلته عرضة للمخاطر مما يؤثر على نجاحا تطوير المنظمات ومن ثم كان لابد من إدارة تحد من هذه المخاطر بشكل استراتيجي وكانت تسعى إدارة التحفيز التي كان لها دور حيوي وفعال في نجاح المنظمات والمؤسسات.

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

- المبحث الأول: إدارة التحفيز.
- المبحث الثاني: أداء المنظمة.

المبحث الأول: أثر إدارة التحفيز

1.1.2 مقدمة:

يعد إدارة التحفيز من الركائز الأساسية التي تقوم عليها كفاءة المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. ومع تطور بيئات العمل وتزايد التحديات التنافسية، بات من الضروري أن تعتمد المؤسسات على أساليب تحفيزية فعالة تستند إلى أسس علمية وإدارية مدروسة، تضمن توجيه الطاقات البشرية نحو الإبداع والابتكار وتحقيق أعلى معدلات الإنتاجية. ومن هنا يبرز أثر إدارة التحفيز بوصفها أداة استراتيجية تُعزز من ولاء الموظفين وتخفض معدلات الدوران الوظيفي وتدعم بيئة العمل الإيجابية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء المنظمة ككل واستدامة تطورها ونموها في ظل بيئة العمل الحديثة (الفصيل؛ أحمد 2020)

التحفيز أحد أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعزيز أدائها التنظيمي، إذ يمثل التحفيز الأداة الرئيسة لدفع العاملين نحو بذل المزيد من الجهد والالتزام وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية. وتشير العديد من الدراسات إلى أن وجود نظام تحفيزي فعال يسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، ويقلل من معدلات دوران الموظفين ويحفّزهم على الإبداع والابتكار. ومن ثمّ، فإن إدارة التحفيز تُعد من الممارسات الإدارية الجوهرية التي يُعوّل عليها لتحقيق التنمية التنظيمية المستدامة وضمان قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات في بيئة العمل المعاصرة (الزبد؛ عبدالله 2019)

يعود الاهتمام بموضوع التحفيز إلى بدايات الفكر الإداري، حيث ارتبط بدراسة العوامل التي تحفّز الأفراد على العمل وتزيد من إنتاجيتهم. فقد بدأ الاهتمام العلمي بالتحفيز في بدايات القرن العشرين مع المدرسة الكلاسيكية، حين ركّز فريدريك تايلور في الإدارة العلمية على الحوافز المادية كوسيلة أساسية لزيادة الكفاءة والإنتاجية. ثم تطور الفكر الإداري بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو، التي أكدت على أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في تحفيز الأفراد، وأظهرت من خلال تجارب هوثورن أن الاهتمام بالعاملين وظروف العمل له أثر كبير على الأداء.(Dessler)2020

ومع تقدم الدراسات التنظيمية ظهر العديد من النظريات التي توسعت في تفسير التحفيز، مثل نظرية ماسلو للحاجات التي وضعت هرم الاحتياجات البشرية وبيّنت أن الأفراد يسعون لإشباع حاجاتهم بدءاً من الأساسية وحتى تحقيق الذات، وكذلك نظرية هيرزبرغ للعوامل المحفّزة والصحيّة التي فرّقت بين العوامل التي تمنح الرضا والعوامل التي تمنع عدم الرضا. ثم جاءت نظريات معاصرة مثل نظرية التوقع (Vroom) ونظرية تعزيز السلوك (Skinner) لتؤكد أن التحفيز عملية معقدة تتأثر بالعديد من المتغيرات الفردية والتنظيمية.

وبالتالي، تطور مفهوم التحفيز من كونه حافزاً مادياً بحثاً إلى كونه منظومة متكاملة تشمل الحوافز المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية، مما جعله أحد أهم محاور الدراسات الإدارية المعاصرة التي تسعى لفهم العلاقة بين التحفيز ورفع الأداء والولاء التنظيمي في مختلف المؤسسات(2021)

3.1.2. تعريف اذر التحفيز

يشير أثر التحفيز إلى مجموع النتائج الملموسة وغير الملموسة التي تظهر في بيئة العمل نتيجة تطبيق برامج التحفيز بمختلف أنواعها وأدواتها. ويتجلى هذا الأثر من خلال تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي، وزيادة كفاءة استخدام الموارد البشرية، ورفع معدلات الالتزام الوظيفي والولاء المؤسسي، إضافة إلى الحد من مشاكل التغيب والدوران الوظيفي. ويؤكد العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (Judge, & Robbins 2019؛ Dessler, 2020) أن التحفيز لا يقتصر أثره على رفع الإنتاجية فقط، بل يمتد ليؤثر في المناخ التنظيمي والثقافة المؤسسية من خلال خلق بيئة عمل مشجعة على الإبداع والمبادرة والمشاركة الفعالة. ومن ثم، فإن فهم أثر التحفيز يُعد من القضايا الجوهرية التي يجب أن تنال اهتمام القيادات الإدارية، خاصة في ظل التحديات التنافسية والضغط الاقتصادي التي تواجهها المؤسسات المعاصرة.»

وقد بينت الأدبيات أن أثر التحفيز يتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية، مثل العدالة في توزيع الحوافز، ووضوح نظم التقييم، وثقافة المنظمة، ومدى توافق برامج التحفيز مع احتياجات العاملين وتوقعاتهم، وهو ما يفرض على المؤسسات تصميم سياسات تحفيزية مرنة وقابلة للتكيف مع اختلاف السياقات التنظيمية.

4.1.2 أهمية أثر التحفيز

تتبع أهمية أثر التحفيز من كونه أحد العوامل الجوهرية التي تُحدد مستوى كفاءة الموارد البشرية وفعاليتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. إذ يُعد التحفيز أداة إدارية فعّالة تسهم في توجيه سلوك الأفراد نحو الأداء المرغوب فيه، وتدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والجودة والتميز المؤسسي. كما أن فهم أثر التحفيز يساعد الإدارات العليا على تصميم سياسات عمل أكثر ملاءمةً لاحتياجات العاملين وتوقعاتهم، بما يسهم في رفع معدلات الرضا الوظيفي وتقليل مشكلات الدوران الوظيفي والتغيب، ويعزز استقرار القوى العاملة. وفي ظل بيئات العمل التنافسية المعاصرة، أصبحت المؤسسات مدعوة إلى تبني أنظمة تحفيزية مرنة وشاملة تضمن الاستدامة في الأداء وتدعم بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والالتزام والولاء.

5.1.2 أهداف اثر التحفيز

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية التي من شأنها الإسهام في توضيح أثر إدارة التحفيز على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسات. ومن أبرز هذه الأهداف: التعمق في تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بالتحفيز وتحليل أبرز المدارس والنظريات التي تناولت هذا المفهوم وتفسير أبعاده وآلياته؛ وبيان العلاقة الجوهرية بين مستوى التحفيز ومدى كفاءة الموظفين وقدرتهم على الإبداع وتحقيق الأهداف المحددة. كما تهدف الدراسة إلى الوقوف على واقع الممارسات التحفيزية في بيئة العمل، وتحديد أبرز العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر في نجاح هذه الممارسات أو تحدّ من فعاليتها. وإضافةً إلى ذلك، تستهدف الدراسة تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في صياغة سياسات تحفيزية فعّالة ومستدامة، بما يعزز من مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، ويدعم قدرة المؤسسات على مواكبة التغيرات وضمان استدامة الأداء التنافسي. (الربيع؛ عبدالله 2020)

6.1.2 أسباب ظهور إدارة التحفيز

لقد ارتبط ظهور إدارة التحفيز كإحدى الوظائف الجوهرية في الفكر الإداري الحديث بجملة من العوامل والمتغيرات التي فرضت على المؤسسات ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بوصفه المحرك الرئيس للعملية الإنتاجية. فقد أدت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، إلى بروز الحاجة إلى أساليب مبتكرة لاستثمار قدرات العاملين وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء ممكن. كما ساهمت نتائج الدراسات الكلاسيكية والتجريبية، مثل تجارب هوثورن، في تسليط الضوء على أهمية الجوانب الإنسانية والاجتماعية في بيئة العمل، وإثبات أن الأجر وحده لا يكفي لدفع الأفراد نحو الأداء العالي، وإنما هناك حاجات نفسية ومعنوية ينبغي تلبيتها. ومع تطور مدارس الإدارة وتعدد نظرياتها، أصبح التحفيز وظيفة إدارية مستقلة تُعنى بتخطيط وتنفيذ السياسات التي تهدف إلى استثارة طاقات الأفراد وتوجيهها بما يحقق أهداف المؤسسة ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. وبالتالي، جاء ظهور إدارة التحفيز كاستجابة حتمية لحاجة المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين، وضمان استدامة التميز في ظل بيئة عمل ديناميكية ومعقدة. (ROBBIS2020)

7.1.2 أبعاد اثر التحفيز

تتعدد أبعاد إدارة التحفيز باعتبارها وظيفة إدارية استراتيجية تهدف إلى استثارة دوافع الأفراد وتحقيق أعلى مستويات الأداء والالتزام داخل بيئة العمل. ويمكن تحديد أبرز أبعاد إدارة التحفيز في الآتي:*

البُعد المادي:

ويتعلق بتوفير الحوافز المادية المباشرة التي تُشبع الاحتياجات الاقتصادية للعاملين، مثل الرواتب المجزية، والمكافآت، والحوافز المالية، ونظم الترقية، والتأمينات، وغيرها من المزايا العينية التي تحقق الاستقرار المعيشي للعاملين وتشجعهم على بذل مزيد من الجهد.

البُعد المعنوي:

ويُعنى بالعوامل غير المادية التي تهدف إلى تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، مثل التقدير المعنوي، الاعتراف بالإنجازات، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، منح الثقة، ومنح فرص الإبداع والابتكار، وهي عناصر أساسية لتعزيز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.

البُعد الإداري والتنظيمي:

ويرتبط بمدى توافر السياسات والإجراءات واللوائح التي تنظم عملية التحفيز داخل المنظمة، وتضمن العدالة والشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين، فضلاً عن وضوح نظم التقييم والأهداف الوظيفية وآليات المتابعة والتغذية الراجعة.

البُعد الاجتماعي والثقافي:

ويتعلق بدور الثقافة التنظيمية والقيم السائدة داخل المؤسسة في دعم أو إضعاف برامج التحفيز، إذ أن بيئة العمل الداعمة والمرنة والمبنية على الثقة والاحترام المتبادل تُعد عاملاً جوهرياً يضاعف من فاعلية أساليب التحفيز ويحفّز الأفراد على المشاركة الإيجابية وتحقيق الأهداف المشتركة.

وبذلك فإن أبعاد إدارة التحفيز تشكّل إطاراً متكاملاً يربط بين الجوانب المادية والمعنوية والتنظيمية والثقافية، ويُعد من المقومات الأساسية لتحقيق الأداء الفعّال واستدامة التميز المؤسسي.

المبحث الثاني: أداء المنظمة

1.2.2 تمهيد:

يُعرّف أداء المنظمة بأنه المحصلة الكلية للجهود والأنشطة التي تبذلها المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية، ويُعبّر عنه من خلال مدى قدرة المنظمة على توظيف مواردها البشرية والمادية والمالية لتحقيق نتائج قابلة للقياس تعكس مستوى النجاح أو الإخفاق في مختلف المجالات التشغيلية والإدارية. ويُعدّ الأداء المؤسسي مؤشراً جوهرياً للحكم على كفاءة الإدارة وفعالية الخطط والسياسات المطبّقة.

2.2.2 تعريف أداء المنظمة:

يعد أداء المنظمة من الموضوعات الجوهرية التي تحظى باهتمام الباحثين والممارسين في مجالات الإدارة والتنظيم، نظراً لأهميته البالغة في تحديد مدى نجاح المؤسسات في تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية. ويُعبّر أداء المنظمة عن الكفاءة والفعالية التي تُدار بها الموارد والإمكانات المتاحة، ومدى قدرتها على تحويل هذه الموارد إلى نتائج ملموسة تعكس التميز والاستدامة في بيئة العمل التنافسية. ومع التطور المتسارع في أساليب الإدارة وتعدد التحديات المحيطة ببيئات الأعمال، أصبحت عملية قياس الأداء وتحسينه من المهام الأساسية التي تضمن للمؤسسات بقاءها وتفوقها، إذ يُستخدم أداء المنظمة كمؤشر أساسي للحكم على كفاءة الخطط والسياسات وإعادة توجيه الموارد بما يدعم استمرارية النمو والابتكار.

3.2.2 أهمية أداء المنظمة:

تنبع أهمية أداء المنظمة من كونه المؤشر الرئيس الذي يُعتمد عليه في الحكم على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها الإستراتيجية، كما أنه يعكس كفاءة وفعالية استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة. ويُعد الأداء التنظيمي أداةً أساسية لتشخيص نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وتوجيه القرارات الإدارية نحو التحسين المستمر والتطوير المستدام. إضافةً إلى ذلك، يُستخدم أداء المنظمة كمقياس لجذب الاستثمارات وتعزيز الثقة مع أصحاب المصلحة من موظفين ومساهمين وعملاء، كما يُعد مرجعاً لمقارنة الأداء مع المنافسين وتحديد الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق. ومع تعاظم التحديات البيئية والاقتصادية وتزايد حدة المنافسة، أصبحت المؤسسات

بحاجة إلى أنظمة قياس أداء متكاملة تضمن رصد النتائج بموضوعية وربطها بالأهداف الإستراتيجية، بما يسهم في تحقيق الجودة والتميز المؤسسي والمحافظة على استدامة النمو في بيئة الأعمال الديناميكية. (الربيع؛ عبدالله 2022)

5.2.2 مراحل أداء المنظمة:

«يمر أداء المنظمة بسلسلة من المراحل المترابطة التي تضمن تحويل الموارد المتاحة إلى مخرجات تحقق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية. ويمكن تحديد أبرز مراحل أداء المنظمة على النحو الآتي:»

مرحلة التخطيط (Planning):

وتُعد المرحلة التأسيسية التي يتم فيها تحديد الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، ووضع الخطط والسياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في إطار زمني محدد.

مرحلة التنفيذ (Implementation):

وفيها تُحوّل الخطط إلى برامج عمل وأنشطة تشغيلية فعلية، مع توظيف الموارد البشرية والمادية والمالية بالطريقة التي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة.

مرحلة الرقابة والمتابعة (Monitoring and Control):

وتتمثل في مراقبة سير العمل وقياس مستوى الأداء الفعلي، والتأكد من مطابقة النتائج لما هو مخطط له، باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة KPIs وأدوات القياس المختلفة.

مرحلة التقييم والتقويم (Evaluation and Adjustment):

وفيها تُحلّل نتائج الأداء بهدف استخلاص الدروس وتحديد نقاط القوة والضعف، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان التحسين المستمر وتعديل الخطط إن لزم الأمر بما يحقق أعلى درجات الفاعلية والتكيف مع التغيرات البيئية.»

6.2.2 العقبات التي تواجه أداء المنظمة :

يواجه أداء المنظمة العديد من العقبات والتحديات التي قد تُعيق تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتؤثر سلبًا على مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية. ومن أبرز هذه العقبات ما يلي:*

العقبات الهيكلية والتنظيمية:

وتشمل ضعف وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتعقيد الإجراءات البيروقراطية، وعدم مرونة الهياكل الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة تدفق المعلومات وإبطاء عمليات اتخاذ القرار.

العقبات البشرية:

وتتعلق بضعف كفاءة الموارد البشرية، وقلة الالتزام أو الدافعية، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، إلى جانب ضعف ثقافة العمل الجماعي وضعف الولاء المؤسسي، مما يؤثر مباشرةً على الأداء.

العقبات التكنولوجية:

وتظهر في عدم مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة أو ضعف البنية التحتية التقنية للمنظمة، مما يحدّ من قدرتها على تحسين العمليات وزيادة الإنتاجية.

العقبات المالية:

وتتمثل في محدودية الموارد المالية أو ضعف إدارة التكاليف والإنفاق، مما يقيد تنفيذ الخطط والبرامج المقررة ويؤثر على استدامة الأنشطة التشغيلية.

العقبات البيئية والخارجية:

مثل شدة المنافسة في الأسواق، أو التغيرات المفاجئة في البيئة الاقتصادية والتشريعية، أو الأزمات غير المتوقعة (مثل الأزمات الصحية أو الكوارث الطبيعية)، والتي قد تؤثر على خطط الأداء ومستوى تحقيق الأهداف.

العقبات الثقافية والتنظيمية:

وتشمل ضعف ثقافة الأداء القائم على النتائج، أو غياب أنظمة التحفيز الفعّالة، أو انتشار ثقافة مقاومة التغيير، مما يحدّ من تبني المبادرات التطويرية

7.2.2 خصائص أداء المنظمة:

يتسم أداء المنظمة بمجموعة من الخصائص التي تُميّزه وتُحدد طبيعته كمفهوم إداري ديناميكي يُعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:*

الشمولية:

يُعد أداء المنظمة مفهوماً شاملاً يغطي جميع جوانب الأنشطة والوظائف الإدارية والتشغيلية، بما في ذلك الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء البشري، والأداء التسويقي والاجتماعي.

القابلية للقياس:

يتميّز أداء المنظمة بإمكانية قياسه باستخدام مؤشرات كمية ونوعية واضحة مثل الإنتاجية، جودة المخرجات، العائد على الاستثمار، رضا العملاء، ورضا الموظفين، مما يُمكن الإدارة من متابعة النتائج بدقة.

الديناميكية:

يتسم الأداء المؤسسي بكونه عملية مستمرة ومتغيرة تتأثر بعوامل داخلية وخارجية، وتتطلب التقييم والتحسين المستمر لمواكبة التغيرات في بيئة الأعمال.

الترابط والتكامل:

يرتبط الأداء بمختلف مكونات وعناصر المنظمة بشكل متكامل؛ إذ أن كفاءة الأداء تعتمد على التنسيق الفعال بين الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والموارد المالية والتقنية.

الهدفية:

يهدف أداء المنظمة إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المقررة مسبقاً بأعلى مستويات الكفاءة، مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الارتباط بالتخطيط والرقابة:

يُعد الأداء انعكاساً مباشراً لجودة التخطيط ودقة عمليات الرقابة والمتابعة، ما يجعله مؤشراً حيويًا لتقييم فاعلية القرارات الإدارية.

8.2.2 التطور التاريخي لأداء المنظمة:

مرّ مفهوم أداء المنظمة بتطورات تاريخية متتابعة تعكس التحوّلات التي شهدتها الفكر الإداري عبر العقود الماضية. فقد ارتبط أداء المنظمة في بدايات الفكر الكلاسيكي، وتحديدًا في مدرسة الإدارة العلمية التي قادها فريدريك تايلور في مطلع القرن العشرين، بقياس كفاءة الأفراد وتحقيق أعلى معدلات الإنتاجية من خلال التركيز على معايير الكفاءة التشغيلية والعمل وفق أساليب قياسية دقيقة. ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في ثلاثينيات القرن الماضي، توسع النظر إلى الأداء ليشمل الجوانب الإنسانية والاجتماعية داخل بيئة العمل، حيث أثبتت تجارب هوثورن بقيادة إلتون مايو أن الأداء لا يعتمد فقط على العوامل المادية وإنما يتأثر أيضًا بالدوافع النفسية وبيئة العمل الاجتماعية.

وخلال النصف الثاني من القرن العشرين، تطوّر مفهوم الأداء المؤسسي ليأخذ بُعدًا أكثر شمولية، مع بروز النظريات السلوكية والمدارس الحديثة مثل نظرية النظم والمدخل الموقفي، التي أكدت أن الأداء يُعد محصلة لتفاعل متغيرات متعددة داخلية وخارجية تؤثر في كفاءة المؤسسة وفعاليتها. وفي العقود الأخيرة، ومع التحوّل نحو مفاهيم الجودة الشاملة وإدارة الأداء بالأهداف، بات أداء المنظمة يُقاس من خلال أنظمة متكاملة مثل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) التي طوّرها Kaplan و Norton في التسعينيات، والتي تربط

الأداء بأبعاد مالية وغير مالية تشمل العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وتساهم في توجيه الاستراتيجيات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وبالتالي، فإن تطور مفهوم أداء المنظمة يعكس مسارًا فكريًا انتقل من التركيز على المدخلات والإنتاجية فقط إلى الاهتمام بمخرجات الأداء ونتائجه وربطها بالأهداف الإستراتيجية والاستدامة، بما يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات الديناميكية في بيئة الأعمال الحديثة.

9.2.2 أبعاد أداء المنظمة

يتسم أداء المنظمة بكونه مفهومًا متعدد الأبعاد، إذ يتجاوز كونه مجرد مقياس للنتائج المالية ليشمل أبعادًا استراتيجية وتشغيلية وبشرية تسهم مجتمعة في تقديم صورة شاملة عن كفاءة المؤسسة وفعاليتها. ويمكن تحديد أبرز أبعاد أداء المنظمة وفقًا للأدبيات الإدارية المعاصرة في الآتي:

البُعد المالي:

يُعد الأداء المالي من الأبعاد التقليدية والمركزية، ويُقاس من خلال مؤشرات مثل الربحية، والعائد على الاستثمار، والسيولة، وحجم الإيرادات، وهو يعكس مدى كفاءة المؤسسة في استثمار مواردها لتحقيق عوائد مستدامة.

البُعد التشغيلي:

يرتبط بكفاءة العمليات الداخلية وجودة المخرجات، ويُقاس من خلال مؤشرات الإنتاجية، وتقليل التكاليف، والالتزام بالمواعيد، وتحسين الكفاءة التشغيلية للأنشطة المختلفة.

البُعد البشري:

يتعلق بفعالية إدارة المورد البشري داخل المنظمة ويُقاس عبر مؤشرات مثل مستوى رضا الموظفين، معدل دوران العمالة، مستوى التحفيز والولاء، وتوافر فرص التدريب والتطوير.

البُعد التسويقي:

يقيس قدرة المنظمة على تحقيق رضا العملاء والحفاظ على حصتها السوقية، ويشمل مؤشرات مثل درجة ولاء العملاء، سمعة العلامة التجارية، ومعدلات النمو في الأسواق المستهدفة.

البُعد الابتكاري والتعلم التنظيمي:

يُشير إلى قدرة المنظمة على التكيف وتبني الابتكار المستمر وتطوير معارف ومهارات العاملين، ويُقاس عبر عدد الابتكارات، المبادرات الجديدة، وبرامج التطوير وبناء القدرات.

البُعد المجتمعي والمسؤولية الاجتماعية:

يعكس التزام المنظمة بمسؤولياتها الأخلاقية تجاه المجتمع والبيئة، ويُقاس من خلال مشاركتها في مبادرات التنمية المستدامة وحماية البيئة وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات:

3.1 منهج الدراسة

استندت الدراسة الحالية إلى المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة الديموغرافية والوظيفية والمتغيرات المستقلة لاثـر التحفيز على أداء المنظمة بأبعادها اثـر التحفيز على العاملين-تـكـيـف العاملين -اثـر التحفيز على الموارد البشرية (بالتطبيق على وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية)، بالإضافة إلى تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

تكون مجتمع الدراسة الحالية من كافة الموظفين العاملين في وزارة الشؤون الإسلامية بالمملكة العربية السعودية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة مكونة من (٢٥٠) مفردة. وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (٢٥٠) استبانة، استرجع منها (٢٢٠) استبانة، واستبعد منها (٢٥) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وعليه يكون الاستبانات المستخدمة في التحليل (١٩٥) استبانة لغيات التحليل الإحصائي. والجدول (١) يبين العينة التي تم استهدافها والعينة الخاضعة للتحليل.

جدول (١) العينة الخاضعة للتحليل

الاستبانات	النسبة من العينة الموزعة
الاستبانات الموزعة	250
الاستبانات المسترجعة	250
الاستبانات المستبعدة	25
الاستبانات الخاضعة للتحليل	195
	78

يتبين من الجدول (١) أن نسبة الاستجابة بلغت (٧٨٪) وتُعتبر نسبة الاستجابة مناسبة للغاية لغايات التحليل الإحصائي للخروج بنتائج مقبولة.

٤,٣ خصائص العينة الشخصية والوظيفية

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

١,٤,٣ خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

جدول (٢) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكرا	147	75.38
انثى	48	24.62
المجموع	195	100

وبالنظر إلى الجدول (٢) والشكل (٢) يُلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، ويُفسر ذلك ربما بطبيعة العمل في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وما تحتاجه من مناوبات ليلية وانشغالات في مهام خارجية بعيدة عن السكن أحياناً وهذا لا يتوافق مع طبيعة المجتمع السعودي كونه مجتمعاً محافظاً.

٢,٤,٣ خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول (٣) خصائص العينة حسب الفئة العمرية

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم متوسط فما دون	15	77.69
بكالوريوس	152	77.95
ماجستير	21	10.77
دكتورة	7	3.59
المجموع	195	5100

شكل 4 خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

يتضح من الجدول (٤) وشكل (٤) أن من يحملون الشهادة الجامعية الأولى قد جاء ترتيبهم في المرتبة الأولى وبلغت نسبتهم من إجمالي حجم العينة الكلي (٧٧,٩٥٪). أما من يحملون الدرجة الجامعية الثانية (الماجستير)، فقد بلغت نسبتهم من إجمالي حجم العينة الكلي (١٠,٧٧٪) وجاءوا في الترتيب الثاني.

وبخصوص الفئة من حملة دبلوم متوسط فما دون فقد جاء ترتيبهم في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (٧,٦٩٪)، وأخيراً جاء في المرتبة الرابعة حملة الدرجة الجامعية الثالثة (الدكتوراه) بنسبة بلغت (٣,٥٩٪).

وهذه الفئة تتمثل في شهادات المعاهد التقنية والمهنية. وبالنظر إلى توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي فبدا مؤشراً على أن أفراد العينة على مستوى تعليمي متقدم يمكنهم من الإجابة على أسئلة الدراسة بشكل إيجابي يحقق المصادقية في جوانب التحليل الإحصائي

جدول ٥ خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	12	6.15

من ٥ - اقل ١٠ سنوات	٨٩	45.64
من ١٠-اقل من ١٥	٦٢	31.79
اكثر من ١٥ سنة	٣٢	16.41
المجموع	١٩٥	١٠٠

بالنظر إلى جدول رقم (٥) وشكل (٥) يُلاحظ أن نسبة من وصلت عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات بلغت (٦,١٥٪)، في حين فئة من تراوحت سنوات خبرتهم بين (٥ - أقل من ١٠ سنوات) بلغت (٤٥,٦٤٪) واحتلت المرتبة الأولى. أما الذين تراوحت سنوات خبرتهم بين (١٠ - أقل من ١٥ سنة) فقد بلغت (٣١,٧٩٪) وقد احتلت المرتبة الثانية. في حين أن الفئة التي كانت سنوات خبرتهم تزيد عن (١٥) سنة فقد بلغت نسبتهم (١٦,٤١٪) واحتلت المرتبة الرابعة. وأخيراً جاءت الفئة التي كانت سنوات خبرتها تقل عن (٥) سنوات ونسبة بلغت (6.15%).

جدول ٦ خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

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

٥,٣ أداة الدراسة

تألفت الاستبانة من أقسام ثلاثة على وفق التالي:

أ. المتغيرات الشخصية والديموغرافية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة (الجنس، النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

ب. ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية، وقد بلغ عدد فقراتها (٢٠) فقرة ووزعت على الأبعاد التالية:

مخاطر الوثائق والمعلومات (١ - ٥) قدرات ومخاطر السمعة التنظيمية (٦ - ١٠) قدرات ومخاطر الثقافة التنظيمية (١١ - ١٥) قدرات ومخاطر الموارد البشرية (١٦ - ٢٠) وقد تم قياس المتغير المستقل.

ج. نجاح التطوير التنظيمي وبلغ عدد فقراته (١٥) فقرة، وقيس من خلال ثلاثة أبعاد تمثلت في: التطوير المخطط (٢١ – ٢٥) قدرات، وتمكين العاملين (٢٦ – ٣٠) قدرات، والتخطيط الاستراتيجي (٣١ – ٣٥) قدرات.

وخرجت أداة الدراسة متضمنة (٣٥) فقرة تحمل متغيرات الدراسة الأساسية المستقلة والتابعة وأبعادها الفرعية. وقابل كل فقرة من فقرات أداة الدراسة خمسة بدائل وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي مرتبة على وفق التالي: موافق بشدة (٥) موافق (٤) موافق بدرجة متوسطة (٣) غير موافق (٢) غير موافق بشدة (١).

اختبار صدق الاستبانة (أداة الدراسة)

تم التأكد من أن أداة الدراسة (الاستبانة) صالحة لقياس ما أعدت لقياسه الذي صُممت من أجله، وأنها تتضمن كافة الجوانب التي يجب أن تكون في التحليل من حيث وضوح الفقرات والأبعاد وأن تكون مفهومة للمستجيبين من أفراد العينة وذلك كما يلي:

اختبار ثبات أداة الدراسة (الاعتمادية Reliability):

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام مقياس Alpha Cronbach وذلك من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة، الذي يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة. والجدول رقم (٧) يوضح نتائج القياس لكل من متغيرات الاستبانة وفقراتها.

جدول (٧) معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبانة وفقراتها

المتغير	قيمة a	قيمة sig
تحقيق النجاح	0.823	0.000
التحفيز	0.789	0.000
الموارد البشرية	0.766	0.000
تمكين العاملين	0.862	0.000

يلاحظ من الجدول رقم (٧) أن قيمة Alpha Cronbach لمتغيرات الدراسة تراوحت بين (٠,٨٢٣) لمتغير إدارة المخاطر الاستراتيجية و (٠,٨٦٢) لمتغير تحقيق التطوير التنظيمي. مما يشير إلى

درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وهذا يشير إلى درجة من الثبات العالي تتمتع به الاستبانة لذا فهي صالحة للغرض الذي صممت من أجله

٦,٣ الأساليب الإحصائية:

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

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

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

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

وبناءً على ذلك يكون القرار لاستخدام المستوى بالنسبة للمتوسط على النحو التالي: المنخفضة (من ١ - أقل من ٢,٣٣)، والمتوسطة (من ٢,٣٤ - أقل من ٣,٦٧)، والمرتفعة (من ٣,٦٧ فأكثر)

- اختبار One sample T-test لعينة واحدة.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

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

٢,٤ التوزيع الطبيعي

اختبار Kolmogorov-Smirnov هو اختبار إحصائي لعينة واحدة وتطبيقه مقارنة التوزيع التراكمي لدالة المتغير مع التحديد النظري للعينة، والذي قد يكون طبيعياً أو منتظماً أو Poisson أو أمني. ويتم حساب Kolmogorov-Smirnov Z الفروق الكبيرة في القيمة المخالفة بين وظائف التوزيع التراكمي المحسوب والمجدول. كما يعتبر ملاءمة البيانات من حيث هيكلها قد جاءت بشكل معقول في التوزيع المحدد، حيث تتطلب العديد من الاختبارات أن تكون بيانات المتغيرات وأبعادها موزعة بشكل طبيعي. ويمكن استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov المكون من عينة واحدة لاختبار مدى تشكيل التوزيع الطبيعي للبيانات.

Henry and Thode, 2002

Kolmogorov-Smirnov		المتغير وابعادة
p-value	Statistic	المتغير وابعادة
0.411	0.818	تحقيق النجاح
0.529	0.958	التحفيز
0.417	0.963	الموارد البشرية
0.634	0.631	تمكين العاملين

يوضح الجدول (٨) نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي، حيث قيمة p لكل متغير أكبر من (٠,٠٥)، وعليه فإن التحليل يثبت أن التوزيع يأخذ شكل التوزيع الطبيعي للبيانات، وبالتالي فإن صلاحية التحليل تشير إلى إمكانية إجراء تحليل البيانات الإحصائية دون مشكلات إحصائية.

٣,٤ تحليل البيانات الوصفية

أولاً: إدارة المخاطر الاستراتيجية

تم استخدام اختبار (t) لعينة واحدة لاختبار ما إذا كانت آراء المبحوثين في محتوى الفقرات إيجابية (يعني قيمة المتوسط الحسابي أكبر من (٣) وقيمة أقل من (٠,٠٥))، أو آراء المبحوثين في محتوى الفقرات محايدون (قيمة أكبر من (٠,٠٥))، أو آراء المبحوثين في محتوى الفقرات سلبية (يعني قيمة المتوسط الحسابي أقل من (٣) وقيمة p أقل من (٠,٠٥))

٤,٤ الاختبارات القبلية للبحث في اختبار فرضيات الدراسة

قبل الدخول في تحليل الانحدار لفحص فرضيات الدراسة الحالية، لابد من التحقق عدد من المعاملات الإحصائية التي من بينها معامل تضخم التباين المسموح (Variance Inflation Factor) (VIF)، مع الأخذ بعدم تخطي معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (١٠)، والتباين المسموح به (Tolerance)، وقيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (٠,٠٥)؛ وذلك لضمان ملائمة البيانات لا يوجد بها مشكلات مع تحليل الانحدار ومن عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر الاستراتيجية) وتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، مع مراعاة أن البيانات متبعة للتوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقع بين (± 1) ، والجدول رقم (٩٤) يبين نتائج الاختبارات.

جدول (١٦) اختبار معامل تضخم التباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين	التباين المسموح	الالتواء
	0.313	1.404	0.370
	0.464	2.160	0.266
	0.561	2.463	0.337
	0.321	2.134	0.210

ويلاحظ من الجدول (١٦) معاملات اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل بأنها تقل عن (١٠) وتتراوح ما بين (٠,٣١٣) و(٠,٥٦١)، وأن معاملات اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (١,٣١٤ - ٢,١٦٠)؛ ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر الاستراتيجية). وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث تراوحت القيم بين (-٠,٢١٠) و(0.370)

٤ اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك لبيان أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. وكما هو موضح بالجدول (١٠)

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

١,٥ المقدمة

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

٢,٥ النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية

٥ - ٢ - ١ النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد اثر التحفيز على أداء المنظمة

أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى اثر التحفيز على العاملين-تكيف العاملين -اثر التحفيز على الموارد البشرية (بالتطبيق على وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية)

. وتبينت المتوسطات الحسابية لآثر التحفيز على أداء المنظمة في المملكة العربية السعودية بين (٣,٨٨) لمخاطر الموارد البشرية و(٤,٣٥) لآثر التحفيز. وقد تصدر هذا البعد من حيث مستوى ارتفاع المتوسطات الحسابية، يليه بعد مخاطر السمعة التنظيمية بمتوسط بلغ (٣,٦٠)، ثم جاء بعد مخاطر الثقافة التنظيمية وأخيراً بمتوسط بلغ (٣,٣٨)، وبناءً على النتائج أعلاه يتبين أن:

أظهرت نتائج التحليل لبعد آثر التحفيز على العاملين-تكيف العاملين -آثر التحفيز على الموارد البشرية (بالتطبيق على وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية)

١. في المنظمة وخصوصاً أن بعض هذه الوثائق والمعلومات تكون سرية بدرجة عالية، وخصوصاً الأفراد الداخلين من دول أجنبية إلى المملكة أو الخروج منها. ومن هنا تأتي حرص هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على البيانات والمعلومات بنسخ محددة خوفاً من تسريبها إلى جهات أخرى لها مصلحة في ضياعها أو ضياع حق قانوني

زيادةً في الحرص والتحوط على هذه المعلومات والبيانات اعتمدت الهيئة ترتيبات فنية مميزة مثل وضع جدران نارية بحيث تكون شبكة معلوماتها عصية على الاختراق، وفي حال إن اخترقت بعض الأنظمة في الهيئة فإن الهيئة تتخذ إجراءات صارمة نحو قفل الأنظمة المخترقة لحمايتها من حماية الملفات المخزنة للبيانات والمعلومات. كما تحرص الهيئة على تعزيز النوعية بأمن المعلومات بين العاملين لديها في الهيئة.

٢. جاء مستوى مخاطر الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية من وجهة نظر الباحثين مرتفعاً. ويُرجع الباحث هذه النتيجة إلى الممارسات التي تقوم بها وزارة الشؤون الإسلامية بالمملكة العربية السعودية على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وتقديم حوافز كبيرة وذلك لما تحتاجه مهام وزارة الشؤون الإسلامية من كفاءة، إنجاز المهام بدقة، وفعالية وجودة في إنجاز المهام. لذا فإن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تتبع سياسة واضحة ومعينة تقسم العدالة على الترشيح لأعضاء اللجان على مستوى العينة بدءاً من الذكور إلى الأفراد المتميزين للاختيار من بينهم. علاوة على أن وزارة الشؤون الإسلامية تتبع تخطيط الموارد البشرية في نطاق عملها وهذه الممارسة تظهر بشكل جلي كون هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تُكوّن لجائاً تحرص على إيجاد البدلاء من الموظفين في مختلف التخصصات، مع تركيز الوزارة على إنهاء المهام لكل لجنة مهمة هذه اللجنة تحديد الاحتياجات الوظيفية لكل قسمٍ ووحدة، كما تركز الهيئة كذلك على وضع سياسة ومعايير موحدة لتعيين وتعدد الشروط وتأهيلها للاستقطاب وكل ذلك في سبيل الضغط وتخفيف مصادر الخطر المحتملة بالموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية بالمملكة العربية السعودية .

أشارت نتائج التحليل أن مستوى مخاطر السمعة التنظيمية (٣,٦٠) في هيئة وزارة الشؤون الإسلامية جاء متوسطاً. ويُرجع الباحث ذلك إلى أن مستوى اهتمام الهيئة بتحديد الأضرار المادية والمعنوية المتوقعة ووقوعها أو الخطر ليس بمستوى متوقع أن توقعها لحدوث هذه المخاطر متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة. علاوةً على ممارسة وزارة الشؤون الإسلامية وضع خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للهيئة ليست بذات المستوى المرتفع، ومنه يُرون ذلك إلى أن ممارسة الهيئة في الإجراءات البيروقراطية ليست بذات الاهتمام الكافي من وجهة نظر المبحوثين وذلك بسبب الأهمية المرجعية لمراجعة المواطنين والأجانب للهيئة، لذلك فهي تُعرف بسمعتها التنظيمية إلا الهيئة تهتم بعمليات الاتصال والتواصل من خلال إتاحتها لإدارة اتصال فعالة مع إدارة العلاقات العامة للتواصل مع المستفيدين، وتحرص الهيئة توضيح المهام والصلاحيات لجميع الجهات العاملة معها لضمان عدم تداخلها من خلال إتاحتها نظام مؤسسي للرقابة الإدارية وتلقي الشكاوى والتحقيق فيها وهذه الممارسة الأخرى التي جاءت على مستوى متوقع وما يلاحظ جميعها كانت بمستوى متوسط من الممارسة.

٤. أشارت نتائج التحليل إلى أن مستوى ممارسات مخاطر الثقافة التنظيمية في وزارة الشؤون الإسلامية جاء متوسطاً (٣,٣٨). حيث أظهرت نتائج التحليل أن وزارة الشؤون الإسلامية بالمملكة العربية السعودية تتعامل جميع الموظفين فيها معاملة عادلة، سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً، مما يشير إلى أن سياسات الهيئة لا يوجد عندها تفرقة بين العاملين ولكن هذه المعاملة جاءت بمستوى متوسط. وفي مقابل ذلك يحرص قادة الفرق في الهيئة إشراك جميع الأعضاء من مختلف الفئات المشاركة في حل المشكلات ووضع القرار، وتعمل على تجنب الاتفاق وتوظيفها مما يجمع على زيادة انسجام الموظفين بسبب الاختلافات في المستوى التعليمي والوظيفية العلمية، وتعزيز الهيئة وتطبيقها لسياسة معاملة الموظفين معاملة متساوية عندما يتعلق الأمر بالتنوع في الأصول العرقية لهم. وجميع هذه الممارسات جاءت بمستوى متوسط من حيث الممارسة.

أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى ممارسات نجاح أداء المنظمة بأبعاده (اثر التحفيز على العاملين-تكيف العاملين -اثر التحفيز على الموارد البشرية) بالتطبيق على وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية)

وتبينت المتوسطات الحسابية لهذه الممارسات بين (٣,٣٤) للتطوير المخطط و(٣,٧٤) للتخطيط الاستراتيجي. وتزامن الأبعاد من حيث مستوى ارتفاع المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي بمتوسط بلغ (٣,٧٤)، وثانياً بعد تمكين العاملين بمتوسط بلغ (٣,٥٨) وأخيراً جاء البعد المتعلق بالتطوير المخطط بمتوسط بلغ (٣,٣٤) وبناءً على النتائج أعلاه يتبين أن

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

زيادة في الحرص والتحوط على هذه المعلومات والبيانات اعتمدت الهيئة تقنيات تقنية حديثة مثل وضع جدران نارية بحيث تكون شبكة معلوماتها عصرية على الاختراق، وفي حال أن اخترقت بعض الأنظمة في الهيئة فإن الإدارة الأمنية تنفذ إجراءات صارمة نحو قفل الأنظمة المخترقة لحمايتها من حماية الملفات المخزنة بالبيانات والمعلومات. كما تحرص الهيئة على تعزيز التوعية بأمن المعلومات بين العاملين لديها في الهيئة.

٢. جاء مستوى مخاطر الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين مرتفعاً، ويرى الباحث هذه النتيجة أن الممارسات التي تقوم بها الوزارة من حرص الهيئة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وتدعيمهم بشكل كبير وذلك لما تحتاجه مهام الوزارة من ذكاء في إنجاز مهامها واتقان وجودة إنجاز المهام، لذا فإن الوزارة تتبع سياسة ومعلمة تنسق بالعدالة عند الترشيح لأعضاء اللجان على مستوى المديرية ولا بد التذكير على الأفراد المتميزين للاختيار من بينهم. علاوة أن الوزارة تتبع تخطيط الموارد البشرية في نطاق عملها وهذه الممارسة تظهر بشكل جلي كون الوزارة تحرص على إيجاد البدلاء من الموظفين في مختلف التخصصات، مع تركيز الهيئة على إنهاء مهام قسم مهم جداً عند تحديد الاحتياجات

الوظيفية لكل قسم لوحدة، كما تركز الهيئة على وضع سياسة واضحة موحدة لتعيين وتحديد الشروط وظيفياً للاستقطاب وكل ذلك في سبيل الضغوط وتخفيف مصادر الخطر المحتملة بالموارد البشرية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

٣. أشارت نتائج التحليل أن مستوى مخاطر السمعة التنظيمية (٣,٦٠) في الوزارة جاء متوسطاً، ويرى الباحث ذلك إلى أن مستوى اهتمام الهيئة بتحديد الاضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في الخطر ليس بمستوى متوقع إن توقعها لتوقعات هذه المخاطر متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة. علاوة أن الوزارة في وضع خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للهيئة ليست بذلك المستوى المرتفع، ويرجع يعود ذلك إلى أن ممارسة الهيئة في الإجراءات البيروقراطية ليست بذلك الاهتمام الكافي من وجهة نظر المبحوثين وذلك بسبب النهائية للمراجعة للمواطنين والأجانب بالتحديد، لذلك ترى في تهتم السمعة التنظيمية لها.»

أن الهيئة تهتم بعمليات الاتصال والتواصل من خلال إيجادها لإدارة اتصال فعالة بإدارة العلاقات العامة للتواصل مع المستفيدين، وتحرص الهيئة توضيح المهام والصلاحيات لجميع الجهات العاملة معها لضمان عدم التداخل، من خلال إيجادها نظام مؤسسي للرقابة الإدارية وتلقي الشكاوي والتحقيق فيها وهذه الممارسة الأخيرة التي حازت على مستوى مرتفع وما قبلها جميعها كانت بمستوى متوسط من الممارسة.

٤. أشارت نتائج التحليل إلى أن مستوى ممارسات مخاطر الموارد البشرية في الوزارة جاء بمستوى متوسط (٣,٣٨). حيث أظهرت نتائج التحليل أن الوزارة تعامل جميع الموظفين فيها معاملة عادلة، سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً، مما يعبر أن سياسات الهيئة لا يوجد عندها تفرقة بين العاملين ولكن هذه الممارسات جاءت بمستوى متوسط. وفي مقابل ذلك يحرص قادة الفرق في الهيئة إشراك جميع الأعضاء من مختلف الفئات العمرية في حل المشكلات ووضع القرار، وتعمل على جذب الأكفاء وتوظيفها مما يشجع على زيادة المنافسة بين الموظفين بسبب الاختلافات في المستوى التعليمي والخلفية العلمية، وتعزيز العدالة وتطبيق سياسة معاملة الموظفين معاملة متساوية عندما يتعلق الأمر بالتنوع في الأصول العرقية لهم. وجميع هذه الممارسات جاءت بمستوى متوسط من حيث الممارسة.

٢ - ٢ - ٥ النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لإبعاد نجاح أداء المنظمة

أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى اثر التحفيز على العاملين-تكييف العاملين -اثر التحفيز على الموارد البشرية (بالتطبيق على وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية) . وبيانات المتوسطات الحسابية لهذه الممارسات بين (٣,٣٤) للتطوير المخطط و(٣,٧٤) للتخطيط الاستراتيجي. وتزعم النتائج من حيث مستوى ارتفاع المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي بمتوسط بلغ (٣,٧٤)، وثانياً بعد تمكين العاملين بمتوسط بلغ (٣,٥٨)، وأخيراً جاء البعد المتعلق بالتطوير المخطط بمتوسط بلغ (٣,٣٤).

وبناء على النتائج أعلاه يتبين أن:

شارت نتائج التحليل المتعلق ببعد التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد أداء المنظمة في وزارة الشؤون الإسلامية إلى مستوى مرتفع، وأظهر المبحوثين استجابات لهذا البعد نتيجة القناعة المتولدة لديهم حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في هئتهم وخصوصاً حول السياسات المتعلقة بهيئة الهيئة الموارد البشرية والملائمة اللازمة لإعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها. بل لاحظ أن هناك ربط وموافقة من قبل المبحوثين حول ممارسات التخطيط والتنفيذ للخطط الاستراتيجية التي يتم صياغتها وتنفيذها مما يعني متابعة عمليات الصناعة والتنفيذ لبرامج الخطط، والتمكن هذا التخطيط يمكن في الأساس القائم في تحقيق الأهداف بشكل بارز إمكانية تقديم أدق الخدمات للهيئة على أساس التميز في تقديم الخدمة للمستفيدين. لذا فإن الهيئة على تواصل دائم مع كثير من التحديثات والتطورات في مجال الصناعة التي تعمل فيها خصوصاً في ما يتسجم مع التطورات العالمية في الصناعة الأمنية.

٢. بينت نتائج التحليل أن مستوى تمكين العاملين كأحد أبعاد نجاح التطوير التنظيمي جاء ما بين متوسط، وأفصحت هذا المستوى مدروه إلى الأهمية المتوسطة للمبحوثين حو قدرات هذا البعد حيث لاحظ من إجابات المبحوثين أن الوزارة تساهم في تمكين العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات، لذا فإن هذه الممارسات هي ليست كافية للتمكين الحقيقي وإنما تدريب على ممارسة التمكين، وأيضا تتيح الوزارة للعاملين فرصة

المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، فإتاحة الفرصة أيضا هي شكل من أشكال التدريب وتشجيع الهيئة العاملين على الأخذ بالمبادرات المتعلقة بتحسين الأداء، والاستجابة لتطبيق الأساليب الحديثة في تقديم الخدمات للمستفيدين من قبل الموظفين وتمنح العاملين في الهيئة بالقدرة على الإبداع في تقديم الخدمات للمستفيدين، كل ذلك من الممارسات التي تشجع الهيئة على السير بخطى سريعة نحو تمكين العاملين في أعمالهم وإنجاز مهام الهيئة.

٣. أخيرا أظهرت نتائج التحليل إلى أن ممارسة التطوير المخطط جاءت بمتوسط بمستوى متوسط وجاءت في البنية الأخيرة كأحد ممارسات نجاح التطوير التنظيمي، وانعكس ذلك يأتي من خلال إجابات المبحوثين حول الممارسات التي تناول بعد التطوير المخطط والتي جاء مطابقة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بين المعلومات النقدية في التدريب والواقع الفعلي الذي يتعامل به، بالممارسة الفعلية يكون هناك تفعيل بين الواقع النظري والتطبيقي ولكن هذا الاهتمام كان بمستوى متوسط، كما أن لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها اثر التحفيز على العاملين-تكيف العاملين -اثر التحفيز على الموارد البشرية (بالتطبيق على وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية)

في نجاح أداء المنظمة في الهيئة. وتشير نتائج الفرضية المتعلقة بممارسات اثر التحفيز على العاملين-تكيف العاملين -اثر التحفيز على الموارد البشرية (بالتطبيق على وزارة الشؤون الإسلامية في المملكة العربية السعودية)

الهيئة عن أهمية وتأثير هذه الممارسات جميعها، مما يشير إلى الوزارة تتبع ممارسة مخاطر الوثائق والمعلومات في حرصها الدقيق على البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة في عملها وخصوصاً أن بعض من الوثائق والمعلومات تكون أمنية بدرجة عالية وخصوصاً الأفراد الداخلين من دول أجنبية إلى المملكة أو الخروج منها. ومن هنا جاء تحوط هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على البيانات والمعلومات بنسخ متعددة خوفاً من تسريبها إلى جهات أخرى لها مصلحة في تسريبها أو ضياعها أو تلفها أو حتى تزويرها. كما يعطل هذا الأثر في

ممارسة مخاطر الموارد البشرية حيث جاءت مرتفعة. ويرى الباحث هذه النتيجة إلى قدرة الهيئة الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وتدعيمهم بشكل كبير وذلك لما تحتاجه مهام الهيئة من ذكاء في إنجاز مهامها وإتقان وجودة في إنجاز المهام، لذا فإن الوزارة تتبع سياسة واضحة ومعلمة تنسق بالعدالة عند الترشيح لأعضاء اللجان على مستوى المديریات ولابد التذكير على الأفراد المتميزين للاختيار من بينهم. علاوة أن الوزارة تتبع تخطيط الموارد البشرية في نطاق

عملياً وهذه الممارسة تظهر بشكل جلي كون الوزارة تحرص على إيجاد البدلاء من الموظفين في مختلف. ويظهر أثر هذه الممارسات أيضاً في ممارسة الهيئة لمخاطر السمعة التنظيمية ولكن هذا الأثر كان متوسط ويعزو الباحث ذلك إلى أن مستوى اهتمام الهيئة بتحديد الأضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في الخطر ليس بمستوى متوقع إن توقعها أو توقعها لحدوث هذه المخاطر متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة. وأخيراً فإن أثر ممارسة مخاطر الثقافة التنظيمية في الوزارة جاء متوسطاً. حيث أظهرت نتائج التحليل أن الوزارة تعامل جميع الموظفين فيها

معاملة عادلة، سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً، مما يعبر أن سياسات الهيئة لا يوجد عندها تفرقة بين العاملين، وفي مقابل ذلك يحرص قادة الفرق في الوزارة على إشراك جميع الأعضاء من مختلف الفئات العمرية في حل المشكلات وصنع القرار، وتعمل على جذب الأكفاء وتوظيفها مما يشجع على زيادة المنافسة بين الموظفين بسبب الاختلافات في المستوى التعليمي والخلفية العلمية. كل هذه الممارسات لكن لها أثر في نجاح أداء المنظمة وإن اختلفت مساهمة كل ممارسة من هذه الممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في أداء المنظمة في الوزارة .

٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمخاطر الموارد البشرية في نجاح أداء المنظمة في الوزارة. وتشير نتائج الفرضية المتعلقة بمخاطر الوثائق والمعلومات في أداء المنظمة في الهيئة أهمية وتأثير هذه الممارسات بجميع إجراءاتها المتعلقة في حرص الهيئة تدقيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة لديها، وتحوطها على البيانات والمعلومات بنسخ متعددة خوفاً من تسربها أو تلفها. معتمدها تقنيات فنية حديثة لوضع جدران نارية بحيث تكون شبكة معلوماتها عvisية على الاختراق، ومعالجات قفل الأنظمة المخترقة لديها حرصاً منها على حماية الملفات المخزنة للبيانات والمعلومات. مميزة النوعية بها من المعلومات بين العاملين لديها. كما كد هذه الإجراءات المتعلقة بالوثائق ($\alpha \leq 0,05$) والمعلومات مهمة ومؤثرة في نجاح عملية التطوير التنظيمي في وزارة الشؤون الإسلامية .

٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمخاطر السمعة التنظيمية في الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية.

٤,٥ التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، لذا يأمل الباحث من أصحاب القرار ومتخذي وصانعيه الأخذ بالتوصيات التي تنسجم مع واقع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والتي هي على النحو التالي:

١. أن تضع الهيئة خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للهيئة لما لذلك من أهمية في تعزيز سمعة الهيئة ومرجعيتها.

٢. ضرورة أن تعامل الهيئة جميع الموظفين في الوزارة معاملة عادلة، سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً، حيث أشارت هذه الممارسة إلى انخفاض أهميتها بين المبحوثين مما يتطلب من الهيئة تحسينها، من خلال إيجاد خطة توعوية وإجراءات في عملية الاستقطاب تعتمد على الكفاءة والقدرات الوظيفية وإيجاد نظام حوافز وأشراك الثلاثة في العديد من الممارسات جنباً إلى جنب مع الذكور في المهام الوظيفية.

٣. أن تختار وزارة الشؤون الإسلامية الأفراد ذوي الكفاءة لإجراء التطوير فيها وأن يكون هناك أسس قائمة على المعايير الدقيقة والمضبوطة وليس معايير ارتجالية في وزارة الشؤون الإسلامية بالمملكة العربية السعودية.

٤. القيام بدراسات جديدة تسعى إلى فهم تأثير أبعاد أخرى لاثر التحفيز على الرشاقة الاستراتيجية ورشاقة القوى العاملة في الهيئات وشركات ذات طبيعة صناعية.

٥. اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، لذا فهي ليست خالية من التحيز، ويوصي الباحث باستخدام أساليب بحثية أخرى منها المقابلة لتعزيز فهم أفضل للظواهر البحثية.

Abstract

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

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

The study recommended that the ministry should develop a specific plan to maintain its mental image, as this plan would enhance the ministry's reputation and standing. It also recommended that the Ministry of Islamic Affairs should select competent individuals for its development processes based on precise and rigorous standards rather than improvisational criteria.

Keywords: Strategic Risk Management Practices, Success of Organizational Development, Ministry of Islamic Affairs in the Kingdom of Saudi Arabia

أولاً: المراجع العربية

1 إبراهيم، ياسر عبدالله عبدالعال و محمد، محمد سعد. (٢٠٢٣). دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص: الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر الاستراتيجية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤، ع ٣، ٢٧٩ - ٣٠٥. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1444524>

2 أحمد، رضوة عادل طالبة نعمة، زانية عبد المنعم محمود، و محمود، منى أحمد محمد. (٢٠٢٣). تأثير الأداء الاستراتيجي لمجتنى المعرفة على السلوك الابتكاري للعاملين. مجلة البحوث المالية والتجارية، ١: ١، ١-٢٤.

3 بدر، باسمه. (٢٠٢٣). الاستشراف الاستراتيجي وأثره في إدارة المخاطر المؤسسية: الأثر المعدل للحوكمة المحاسبية دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا. مجلة رواح للبحوث والدراسات، ٧٦، ٧٧-١٠٢.

4 نتا، زانية. (٢٠٢٣). القيادة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المخاطر: دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي. مجلة أبحاث ودراسات، ٣٤٢-٣٦٣.

5 جمعة، محمد ذياب إبراهيم، و عنده رشيد. (٢٠٢٢). أثر المنظمات الريادية في تعزيز الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في منطقة ديارب العامة للصناعات الكيماوية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٢ (٤)، ١-٢١.

6 حسن، إبراهيم، و العمري، فراس. (٢٠٢٢). تأثير إعادة الهيكلة في الأداء الاستراتيجي: بحث استطلاعي لرأي عينة من مديري مصانع منظمة قطن ميسان. مجلة الإدارة والاقتصاد، ١٣٣ (٦)، ٧٢-٥٥.

7 الصبي، عبد الله بن حمود بن محمد. (٢٠٢٢). أثر التفكير الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في ظل المخاطر الإدارية للدعم المنطقي في شركات المقاولات الصناعية: دراسة كدراسة غير منشورة قسم إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية المالية الأردن
ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1 Abuanzezeh, A. A., Qtaishat, G. M., Sakher, S., Al-eassa, A. A., & Alshurideh, M. (2022, November). The Role of Strategic Entrepreneurship Requirements in Promoting Competitive Advantage at Al-Balqa Applied University. In International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics (pp. 527–539). Cham: Springer International Publishing.

2 Adhikara, M. A., Maslichah, Diana, N., & Basjir, M. (2022). Organizational Performance in Environmental Uncertainty on the Indonesian Healthcare Industry: A Path Analysis. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(2). <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0058> 365.

3 Akbar, F., Khan, R. A., Wadood, F., & Bin Bon, A. T. (2020). Entrepreneurial orientation dimension affects firm performance: A perspective from the Malaysian furniture industry. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 157–181.
doi: <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.08>

4 Alamry, S. J. M., Al-Attar, H. A., & Salih, A. S. (2022). The effect of using the Balanced Scorecard (BSC) on reducing the financial and administrative corruption in Iraqi industry.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته



اخي الكريم / اختي الكريمة

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحثين باجراء دراسة حول قياس اثر تحفيز العاملين في أداء المنظمات بالمملكة العربية السعودية

دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الإسلامية

ونظرا لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث , نامل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث من خلال التكرم بابداء رأيكم بالتاثير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم واتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير في تعبئة الاستبيان علما ان جميع البيانات التي سنحصل عليها ستكون سرية ولن تستخدم لغير أغراض البحث وسوف ازودكم بنتائج الدراسة حال اكتمالها

وتفضلو بقبول فائق التقدير والاحترام

Midocean University

College of Management

Department of.....

The effect of motivating employees on the
organization's performance:
An applied case study on the Ministry of Islamic
Affairs in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

243000776 / Osamah hamid Alghamdi

Supervised by:

DR:ALFaisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

DR: Fayeze Jarad

Year:2025-1447

الحقوق

هذا البحث تحت التصرف الكامل لدى جامعة ميدواشن

أولاً: البيانات الشخصية

١. ١- النوع الاجتماعي

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. ٢- الفئة العمرية

☐ من ٢٥ - أقل من ٣٠ سنة

☐ من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة

☐ من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة

☐ 50 سنة فأكثر

٢. ٣- المؤهل العلمي

☐ دبلوم متوسط فما دون

☐ ? بكالوريوس

☐ ? ماجستير

☐ ? دكتوراه

٣. ٤- المسمى الوظيفي

☐ ? موظف

☐ ? مدير

☐ ? رئيس قسم

٤. ٥- سنوات الخبرة

☐ ? أقل من ٥ سنوات

☐ ? من ٥ - أقل من ١٠ سنوات

☐ ? من ١٠ - أقل من ١٥ سنة

☐ ? أكثر من ١٥ سنة

ثانياً: محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة المخاطر الاستراتيجية. ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك.
البعد أو افق بشدة أو افق محايد معارض معارض بشدة.

مخاطر

الوثائق

والمعلومات

تحرص الهيئة

تدقيق

البيانات

والمعلومات

المتعلقة

بالوثائق

المتداولة

لديها

تتحوط الهيئة

البيانات

والمعلومات

بنسخ متعددة

خوفاً من

تسريبها أو

تلفها

تعتمد الهيئة

تجهيزات فنية

مهنية لوضع

جدران نارية

بحيث يكون

شبكة
معلوماتيا
عصية على
الاختراق
تقلل هيئة
الزكاة
والضريبة
والجمارك
الانظمة
المختركة
لديها حرصاً
منها على
حماية
الانظمة
المخزنة
للبينات
والمعلومات
تعزز هيئة
الزكاة
والضريبة

والجمارك

شكر وتقدير للجامعة ومدير الجامعة الدكتور القدير

((عبدالرحمن بن عبدالله المحيميد))

وشكرا لجميع القائمين على هذا الصرح لإتاحة الفرصة لي لاكمال دراستي

ولكم خالص التقدير والاحترام

..