



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير  
التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت

The impact of strategic risk management practices on the  
success of organizational development in the Ministry of the  
Interior in Kuwait State

إعداد الطالب

عبد العزيز بدر سعود السبيعي  
الرقم الجامعي (١٧٢٠٥٠٥٠١٩)

إشراف

الدكتور عبدالله العظامات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة  
الماجستير في الإدارة العامة

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الثاني

٢٠١٩/٢٠١٨

## التفويض

أنا عبد العزيز بدر سعود السبيعي، أفوض جامعة ال البيت بتزويد نسخ من

رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

التوقيع.....

التاريخ: / / ٢٠١٩ م

## إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: عبد العزيز بدر سعود السبيعي الرقم الجامعي:

١٧٢٠٥٠٥٠١٩

التخصص: إدارة عامة الكلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

أعلن بانني قد التزمت بقوانين جامعة ال البيت، وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية  
المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي  
بعنوان:

" أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة  
الداخلية في دولة الكويت"

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية.  
كما أعلن بأن رسالتي غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو  
أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسسيا على ما تقدم  
فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء  
في جامعة ال البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة  
التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن  
بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب..... التاريخ / / ٢٠١٩م

قرار لجنة المناقشة

أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي  
في وزارة الداخلية في دولة الكويت

**The impact of strategic risk management practices on  
the success of organizational development in the  
Ministry of the Interior in Kuwait State**

نوقشت واجيزت بتاريخ / / ٢٠١٩م

إعداد

عبد العزيز بدر سعود السبيعي

إشراف

الدكتور عبدالله العظامات

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....	مشرفا ورئيسا	الدكتور عبدالله العظامات
.....	عضوا	الأستاذ الدكتور سليمان الحوري
.....	عضوا	الدكتور علي القرعان
.....	عضوا خارجيا	الدكتور مرزوق قعيد

## الإهداء

إلى.....

والدي

إلى.....

والدتي منبع الحنان

إليها..... أدعو

إلى اخوتي..... اخواتي

ذخري وسندي في الحياة

الباحث

## شكر وتقدير

كل الشكر يذهب إلى الله سبحانه وتعالى الذي وهبني القدرة اللازمة والموارد للقيام بهذه الدراسة الهامة.

كما أود أن أعرب عن خالص تقديري وخاص للدكتور عبدالله العظامات لإشرافه الذي لا يقدر بثمن على هذه الرسالة والصبر والتفاني الذي أظهره لي لانجاز هذه الرسالة من لحظة ان كانت فكرة إلى ان انجزت بهذه الصورة.

خالص تقديري لزملائي في مرحلة الماجستير الذين لم يتوانوا عن دعمي في إنجاز رسالتي هذه، والشكر موصول لكل من مشى معي وقدم الدعم والتشجيع، ولجميع أصدقائي الخاصين، أشكركم على دعمكم وتشجيعكم سأكون ممتنا لكم للابد.

كما أتوجه بخالص الشكر والاحترام إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، على ما بذلوه من جهد أثناء قراءة هذه الرسالة ومناقشتها. وأتقدم كذلك بوافر الشكر وعظيم الامتتان لأساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة آل البيت.

والله ولي التوفيق

الباحث

## قائمة المحتويات

ز	قائمة المحتويات	.....
ط	قائمة الجداول	.....
ي	قائمة الأشكال	.....
ي	قائمة الملاحق	.....
ك	الملخص بالعربية	.....
ل	ABSTRACT	.....
١	الفصل الاول الإطار العام للدراسة	.....
١	١-١ المقدمة	.....
٣	٢-١ مشكلة الدراسة	.....
٤	٣-١ أهمية الدراسة	.....
٦	٤-١ أهداف الدراسة	.....
٧	٥-١ مخطط الدراسة	.....
٧	٦-١ فرضيات الدراسة	.....
٨	٧-١ التعريفات الإجرائية	.....
١١	٨-١ حدود الدراسة	.....
١٢	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	.....
١٢	١-٢ المبحث الاول: إدارة المخاطر الاستراتيجية	.....
٢٧	٢-٢ المبحث الثاني: التطوير التنظيمي	.....
٤١	٣-٢ المبحث الثالث: الدراسات السابقة	.....
٤٧	٤-٢ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	.....
٤٨	الفصل الثالث المنهجية والاجراءات	.....
٤٨	١-٣ منهج الدراسة	.....
٤٨	٢-٣ مجتمع وعينة الدراسة	.....
٤٩	٣-٣ خصائص العينة الشخصية والوظيفية	.....
٥٢	٤-٣ أداة الدراسة	.....
٥٦	٥-٣ الأساليب الإحصائية:	.....
٥٨	الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات	.....
٥٨	١-٤ مقدمة	.....
٥٨	٢-٤ التوزيع الطبيعي	.....
٥٩	٣-٤ تحليل البيانات الوصفية	.....
٧٢	٤-٤ الاختبارات القبلية للبحث في إختبار فرضيات الدراسة	.....
٧٤	٣-٤ اختبار فرضيات الدراسة	.....
٨٠	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات	.....
٨٠	١-٥ المقدمة:	.....
٨٠	٢-٥ النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية	.....
٨٦	٣-٥ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة	.....

٩٠	٤-٥ التوصيات .....
٩٢	قائمة المراجع .....
٩٢	أولا- المراجع بالعربية: .....
٩٤	ثانيا- المراجع بالإنجليزية: .....
٩٧	قائمة الملاحق .....



## قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
١ - ٣	العينة الخاضعة للتحليل	٤٠
٢ - ٣	خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي	٤١
٣ - ٣	خصائص العينة حسب الفئة العمرية	٤١
٤ - ٣	خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	٤٢
٥ - ٣	خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٤٣
٦ - ٣	خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي	٤٣
٧ - ٣	معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبانة وفقراتها	٤٦
١ - ٤	اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	٤٩
٢ - ٤	اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر الوثائق والمعلومات	٥٠
٣ - ٤	اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر السمعة التنظيمية	٥١
٤ - ٤	اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر الثقافة التنظيمية	٥٣
٥ - ٤	اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر الموارد البشرية	٥٤
٦ - ٤	اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية للتطوير المخطط	٥٦
٧ - ٤	اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لتمكين العاملين	٥٧
٨ - ٤	اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية للتخطيط الاستراتيجي	٥٨
٩ - ٤	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الإلتواء	٦٠
١٠ - ٤	اختبار تحليل التباين والانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في نجاح التطوير التنظيمي	٦١

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
٦	أنموذج الدراسة	١.١

## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم
٨٠	الاستبانة	١
٨٤	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	٢

# أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت

إعداد

عبد العزيز بدر سعود السبيعي

إشراف

الدكتور عبدالله العظامات

## الملخص بالعربية

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين نوابهم ورؤساء الاقسام والموظفين في هذه الوزارة، وتمثل عينة الدراسة ذات المسح الشامل بالمديرين ونوابهم ورؤساء الاقسام العاملين والموظفين في وزارة الداخلية في الكويت وبلغ عددهم (١٩٥) مبحوثا. 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 لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمخاطر الوثائق والمعلومات في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات مخاطر السمعة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمخاطر الثقافة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمخاطر الموارد البشرية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية، نجاح التطوير التنظيمي، وزارة الداخلية في الكويت.

# **The Impact of Strategic Risk Management Practices on the Success of Organizational Development in the Ministry of the Interior in Kuwait State**

**Prepared by  
Abdul Aziz Badr Sbaia'i**

**Supervision  
Dr. Abdullah Adhamat**

## **ABSTRACT**

The study aimed to analyze the impact of strategic risk management practices on organizational development in Ministry of the Interior in Kuwait State. The study population consisted of all employees in Ministry of the Interior in Kuwait State. The study sample included the managers, head departments in Ministry of the Interior in Kuwait State. The unit of analysis included estimated (195) respondents.

To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used a questionnaire that used as a tool for data collection, the study variables and dimensions consisted of (35) items. A number of statistical tools and methods were used such as Mean, Standard Deviation, one sample T-test and Multiple Regression. After the analysis of the collected data and hypotheses, a number of results were reached:

There was a significant impact of strategic risk management practices on organizational development in Ministry of the Interior in Kuwait State, there was a significant impact of risks of documents and information on organizational development in Ministry of the Interior in Kuwait State, there was a significant impact of risk of human resources on organizational development in Ministry of the Interior in Kuwait State, there was a significant impact of organizational reputation risk on organizational development in Ministry of the Interior in Kuwait State. There was a significant impact of organizational culture risk on organizational development in Ministry of the Interior in Kuwait State.

**Keywords:** Strategic Risk Management Practices, Organizational Development, Ministry of the Interior, Kuwait State



## الفصل الاول الإطار العام للدراسة

### ١-١ المقدمة

تشكل المخاطر عائقاً مهماً أمام تقدم البشرية وتطورها وقد واجهت الأفراد والمنظمات اخطاراً متنوعة فمنها المخاطر الطبيعية والتكنولوجية والتنظيمية والبشرية وغيرها. ومع التقدم في علوم التكنولوجيا ازدادت المخاطر وتتنوعت واصبحت المنظمات والأفراد في صراع دائم وابدئي مع هذه المخاطر للمحافظة على كيانها واستمرارها، وتأتي محاولة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر كاحدى الخطوات المهمة التي تنتهجها المنظمات في سبيل مواجهة المخاطر وتقليل اثارها وهي خطوة ناجحة ضمن الخطوات الفاعلة التي تقوم عليها إدارة المخاطر ضمن المنهج العلمي الفاعل في التصدي للاخطار التي تهدد المنظمات.

وبشكل عام إدارة المخاطر هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها. وتتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها، وفي حالة إدارة المخاطر لرستراتيجية تتبع عملية إعطاء الأولويات بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة واحتمالية حدوث عالية تعالج أولاً بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد. عملياً قد تكون هذه العملية صعبة جداً، كما أن الموازنة ما بين المخاطر ذات الاحتمالية العالية والخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة والخسائر العالية قد يتم تقديرها بشكل سيء.

إدارة المخاطر غير الملموسة تعرف نوع جديد من المخاطر وهي تلك التي تكون احتمالية حدوثها ١٠٠% ولكن يتم تجاهلها من قبل المنظمة وذلك بسبب الافتقار لمقدرة التعرف عليها. ومثال على ذلك، مخاطر المعرفة والتي تحدث عند تطبيق معرفة ناقصة. وكذلك مخاطر العلاقات وتحدث عند وجود تعاون غير فعال. إن هذه المخاطر جميعها تقلل بشكل مباشر إنتاجية العاملين في المعرفة وتقلل فعالية الإنفاق والريخ والخدمة والنوعية والسمعة ونوعية المكاسب.

كذلك تواجه إدارة المخاطر صعوبات في تخصيص وتوزيع المصادر وهذا يوضح فكرة تكلفة الفرصة حيث أن بعض المصادر التي تتدفق على إدارة المخاطر كان من الممكن أن تستغل في نشاطات أكثر ربحاً ومرة أخرى فإن عملية إدارة المخاطر المثالية تقلل الإنفاق في الوقت الذي تقلل فيه النتائج السلبية للمخاطر إلى أقصى حد ممكن

وتعتبر المنظمات طبقاً لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها وتنشط فيها، فهي في تفاعل مستمر معها أخذاً وعطاءً، متأثراً وتأثيراً، ونظراً لما تتميز به هذه البيئة من تغير متسارع في كافة أبعادها وجوانبها أصبحت المنظمات أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التطوير والتطوير والتحديث حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من الفرص المتاحة من جهة وتجنب المخاطر والتهديدات المتولدة عن حركية هذه البيئة، وضمن هذا التوجه أصبح موضوع التطوير التنظيمي قضية أساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة وبات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، لذلك أصبحت كل منظمة وإدارة تواجه مواقف جديدة تستوجب عليها العمل على اكتشاف التطويرات

ومحاولة التعامل معها بل كذلك توقعها أو المبادرة بإحداثها خصوصا مع تزايد المخاطر التي تحقق بهذه المنظمات، وذلك من خلال تبني موضوع التطوير التنظيمي الذي أصبح يمثل القضية الأساسية والهدف المحوري لكثير من المنظمات والتي جعلت منه مشروعاً لا استمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التطويرات والتطورات البيئية بمختلف أبعادها.

وتأتي هذه الدراسة بموضوع ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وتطوير القدرات الفنية والتنظيمية للمنظمة للتصدي للمخاطر التي تواجهها والحد من تأثيراتها السيئة ومن هنا جاءت فكرة الباحث للقيام بعمل دراسة حول ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

## ٢-١ مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس: "هل تؤثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت؟"

ولإجابة عن السؤال السابق تم إثارة الأسئلة الفرعية التالية:

١- هل يوجد أثر لمخاطر الوثائق والمعلومات على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت؟

٢- هل يوجد أثر لمخاطر السمعة التنظيمية على نجاح التطوير التنظيمي في

وزارة الداخلية في دولة الكويت؟



٣- هل يوجد أثر لمخاطر الموارد البشرية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة

الداخلية في دولة الكويت؟

٤- هل يوجد أثر لمخاطر الثقافة التنظيمية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة

الداخلية في دولة الكويت؟

٥- ما مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في وزارة

الداخلية في دولة الكويت؟

٦- ما مستوى تصورات المبحوثين حول نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في

دولة الكويت؟

### ٣-١ أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الهام الذي تقوم به إدارة المخاطر الاستراتيجية

في نجاح واستمرارية المنظمات، وأهمية مدى فاعلية ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية

على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت، وقد تمثلت هذه الأهمية

في الجوانب التالية:

• **الأهمية العلمية:** لقد أصبحت المخاطر في الوقت الراهن أحد أهم التحديات التي

تقرضها بيئة الأعمال على المنظمات وأضحت عنصراً لا يمكن تجاهله في إعداد

إستراتيجية أو سياسة مستقبلية لأي منظمة بحيث أصبحت السيطرة عليها مؤشر يحكم

درجة تكيف وتأقلم أي منظمة مع ظروف ومتغيرات البيئة المتسارعة، هذا كله يفرض

على المنظمة ضرورة ايجاد أفضل الوسائل والإجراءات القادرة على تأمين مسارها واستمراريتها في ظل الظروف المحدقة بها من كل جانب. من هنا تظهر الأهمية والدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في ضمان بقاء واستمرارية المنظمة في ظل الظروف البيئية المتسارعة.

• إن هذه الدراسة ستشكل إضافة إلى الأدب النظري المتعلق بإدارة المخاطر الاستراتيجية، كما ستساهم في مساعدة الباحثين والمهتمين في التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي.

• الأهمية العملية: تحاول الدراسة الوقوف على مخاطر الأعمال وسبل إدارتها والتحكم فيها من باحثين، مسييرين وغيرهم وتحاول الدراسة اقتراح الطرق والاجراءات المتبعة في إدارة المخاطر من أجل تحسين قدرة المنظمة في دولة الكويت في التكيف مع مختلف متغيرات البيئة

• كما أن هذه الدراسة تقدم توضيحا علميا وتطبيقيا لأثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي، بحيث تكون دراسة تساعد صانعي القرار في مجال إدارة المخاطر والتطوير التنظيمي في المنظمات بشكل عام وفي وزارة الداخلية في دولة الكويت بشكل خاص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر والتطوير التنظيمي بالشكل الأمثل.

## ٤-١ أهداف الدراسة

سوف تسعى هذه الدراسة إلى التعرف إلى ما يلي:

١- مدى تطبيق وزارة الداخلية في دولة الكويت لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق أهداف منظماتها، ومدى الرضا المتحقق عنده قيادات هذه الوزارة عن هذه الممارسات، وكذلك مدى تفعيل هذه الممارسات في انجاح عمليات التطوير التنظيمي.

٢- مستوى نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

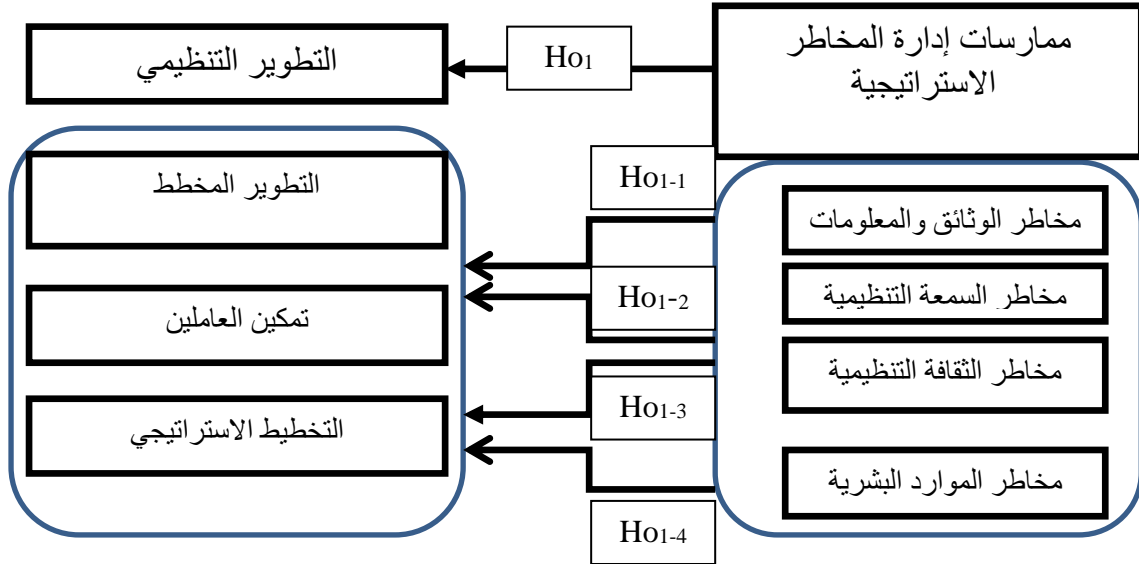
٣- اثر متغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة في ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في المتغير التابع نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

## ٥-١ مخطط الدراسة

المتغير

المتغير المستقل

التابع



الشكل (١-١) أنموذج الدراسة

\*المصدر: من اعداد الباحث باعتماد دراسات (الجنابي، ٢٠١٤؛ الاسدي، ٢٠١٨) للمتغير التابع، ودراسات ( Paape & Oehmen et al.,2014; Alawattegama,2018; Spekle,2012) للمتغير المستقل.

## ٦-١ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية **H01**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بابعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات،

مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية)

في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

## وينتق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

HO<sub>1-1</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر الوثائق

والمعلومات في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

HO<sub>1-2</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر السمعة

التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

HO<sub>1-3</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر الموارد

البشرية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

HO<sub>1-4</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر الثقافة

التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

## **٧-١ التعريفات الإجرائية**

١-٧-١ ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية: تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة

المخاطر الاستراتيجية بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف

المخاطر الاستراتيجية التي تؤثر على وزارة الداخلية في دولة الكويت، وتحليلها

وقياسها وتصميم وتنفيذ الوسائل لمجابهتها مع اختيار أنسب هذه الوسائل

لتحقيق الهدف المطلوب.

١-٧-١-١ مخاطر الوثائق والمعلومات: وهي مجموعة المخاطر التي تتعلق بعمليات

اختراق المعلومات ودخول للبيانات والمعلومات من جهات غير مصرح لها

بالدخول واسا الاصلية للبرامج ودقة البيانات والمعلومات ومدى توافقها مع

بعضها البعض في وزارة الداخلية في دولة الكويت. وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (٥-١).

٢-١-٧-١ **مخاطر السمعة التنظيمية:** وتشير إلى المخاطر المتعلقة بالسمعة الامنية والبحثية والاعلامية التي تعزز نظرة المجتمع للوزارة ومخاطر السمعة الإدارية الخاصة بالمعاملات والفساد الإداري والنزاعات الداخلية. وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (٦-١٠).

٣-١-٧-١ **مخاطر الثقافة التنظيمية:** وتشير إلى مجموعة المخاطر غير المرغوبة في القيم والسلوكيات التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة لوزارة الداخلية في دولة الكويت، وتتضمن الثقافة التنظيمية توقعات الوزارة وخبراتها وفلسفتها والقيم التي تجمعها معاً، ويتم التعبير عنها في صورتها الذاتية وعملها الداخلي والتفاعلات مع العالم الخارجي والتوقعات المستقبلية. وهي تستند إلى المواقف المشتركة والمعتقدات والعادات والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها بمرور الوقت وتعتبر صالحة. وهي تؤثر على إنتاجية الوزارة وأدائها، وتتعلق بمخاطر رعاية وخدمة العملاء وجودة المنتج والسلامة والحضور والالتزام بالمواعيد والاهتمام بالبيئة. وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (١١ - ١٥).

٤-١-٧-١ **مخاطر الموارد البشرية:** وتشير إلى المخاطر المتعلقة بالتسرب الوظيفي والتوظيف غير المدروس وانشغال القيادات في أعمال خارجية وعدم

وضوح سياسات الموارد البشرية والامتثال عن العمل واهما الموظفين في وزارة الداخلية في دولة الكويت. وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (٢٠-١٦).

٢-٧-١ **التطوير التنظيمي:** هو مجموعة من الأنشطة والفعاليات التكنولوجية والفنية والسلوكية والهياكل التنظيمية وجماعات تفرق العمل المستخدمة للتكيف والمبادرة مع البيئة المحيطة والمتعلقة بوزارة الداخلية في دولة الكويت. وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (٣٥-٢١).

١-٢-٧-١ **التطوير المخطط:** إعادة هيكلة خطة الأعمال الخاصة بوزارة الداخلية في دولة الكويت والتي يتم تنفيذها عادة من أجل تحقيق هدف مهم. على سبيل المثال ، قد يشمل التطوير الاستراتيجي التحولات في سياسات الوزارة أو المهمة أو الهيكل التنظيمي. وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (٢١-٢٥).

٢-٢-٧-١ **التمكين:** ممارسة إدارية لتبادل المعلومات والمكافآت والسلطة مع الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ المبادرة واتخاذ القرارات لحل المشاكل وتحسين الخدمة والأداء. ويعتمد التمكين على الفكرة القائلة بأن إعطاء الموظفين المهارات والموارد والسلطة والفرص والتحفيز ، بالإضافة إلى تحميلهم المسؤولية والمساءلة عن نتائج أعمالهم ، سيسهم في كفاءتهم ورضاهم. وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (٣٠-٢٦).

٣-٢-٧-١ التخطيط الاستراتيجي: عملية منهجية لتخيل مستقبل مرغوب ، وترجمة هذه الرؤية إلى غايات أو أهداف محددة على نطاق واسع وسلسلة من الخطوات لتحقيقها. وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (٣١-٣٥).

#### ٨-١ حدود الدراسة

✓ **الحدود الموضوعية:** يقتصر موضوع الدراسة على اختبار أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

✓ **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على وزارة الداخلية في دولة الكويت التي تم اختيارها لتشكيل مجتمع الدراسة.

✓ **الحدود الزمنية:** تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي قام فيها الباحث بالدراسة الميدانية والمتوقعة خلال الفصل الاول والثاني من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩.

✓ **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على العينة التي تم اختيارها من الموظفين العاملين في وزارة الداخلية في دولة الكويت.



## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

### ١-٢ المبحث الأول: إدارة المخاطر الاستراتيجية

#### ١-١-٢ المقدمة

يشير الخطر إلى "موقف أو وضع يوجد فيه تعرض لخسارة" (حماد، ٢٠٠٧).

وتشير كلمة الخطر بالمفهوم اللغوي إلى مصطلح الخطر بالاصل اللاتيني "Rescass" والذي يدل على الارتفاع في عدم التوازن وحدث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظرا. اما الخطر اصطلاحا: فهو ذلك الالتزام الذي يحمل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرافقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر حيث يكون هذا الأخير إما تدهور أو خسارة (يوسف، ٢٠٠٨).

#### ٢-١-٢ مفهوم ونشأة إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، حيث كان أول

ظهر لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة Harvard Business Review

عام ١٩٥٦، حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسئولاً عن إدارة مخاطر في المنظمة، بحيث يكون من أولوياته العمل على إدارة المخاطر وممارسة هذه الإدارة للتعامل مع المخاطر لمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها (عصماني، ٢٠٠٩).

## ٢-١-٣ مفهوم إدارة المخاطر

باعتبارها إدارة المخاطر علما جديدا نسبيا، فقد تم تعريف إدارة المخاطر بطرق متنوعة إلا أن هناك فكرة واحدة تظهر في كل التعريفات المطروحة تقريبا وهي أن إدارة المخاطر تتعلق بدرجة أساسية بالمخاطر البحتة وتتضمن إدارة لتلك المخاطر.

هناك عدة تعريفات للمخاطر اعتمادا على التطبيق، ففي نظرية القرار، ترتبط

المخاطر باتخاذ القرارات في ظل احتمالات معروفة لحالات الطبيعة (Luce and Raiffa, 1957). أما في النظرية الاقتصادية، تنشأ المخاطر عندما يستطيع صانع القرار تحديد الاحتمالات إلى النتائج المحتملة (Knight, 1921). ويعتبر التعريف المقبول بشكل جيد للمخاطر حسب هيئة الإدارة المعرفية للمخاطر بأنها "أحداث أو حالة غير مؤكدة، إذا حدثت تحقق تأثيرا إيجابيا (فرصة) أو سلبيا (تهديد) على أهداف المشروع (PMI, 2008). ومع ذلك، بالنسبة لمعظم الممارسين يبدو أن إدارة المخاطر في المشاريع تتعلق بتحديد وإدارة التهديدات.

كما تعرف المخاطر بأنها توقع أو احتمال حدوث حدث ذات خطورة نتيجة عدم القدرة على توقع مخرجات العملية التي ننجزها وتعود إلى حالة اللاتأكد التي تعتري الحدث عند التنفيذ، وإلى مجموعة المتغيرات المتداخلة والتي تمتاز بحدية التغيير والتذبذب في الحدث. كما تعرف المخاطر بانها حالة تمتاز باحتمالية الحدث بمخرجات مستقبلية تؤثر على الخطط التي تم صياغتها وتبنيها من قبل المنظمة، وينتج عنها انحرافات عن هذه الخطط مما يتطلب اجراءات تصحيحية قد تكون كبيرة وأحيانا بسيطة (مهدي، ٢٠١٣).

ويعرف حماد (٢٠٠٧) إدارة المخاطر بانها منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسارة أو الأثر للخسائر التي تقع إلى حد أدنى بانها الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية الحدث. كما عرفها (سلام وموسى، ٢٠١٧) بأنها "تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل.

## ٢-١-٤ إدارة المخاطر الاستراتيجية: المفهوم

اكتسب مفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية جاذبية من قبل مديري المنظمات الحديثة كنهج شامل وفعال لإدارة مجموعة واسعة من عوامل الخطر التي تواجه منظمات الأعمال، واعتمدت المنظمات قبل ظهور مفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية، إدارة المخاطر التقليدية، حيث يتم تقييم عوامل الخطر والرد عليها على أساس فردي. وقد ظهر

الطلب على الرقابة الداخلية السليمة وإدارة المخاطر وإدارة المنظمات في التسعينات في سياق الأزمات الاقتصادية العالمية والفشل الكبير للمنظمات بسبب فضائح المنظمات وقضايا الحوكمة. وقد ساهمت لجنة (COSO) بشكل كبير في إنشاء وتطوير نموذج متكامل لإدارة مخاطر المنظمات. ووفقا لمفهوم إدارة المخاطر المؤسسية الذي تم تطويره من قبل (COSO,2014) ، يتم تعريف إدارة المخاطر الاستراتيجية بانها: "عملية وضع الاستراتيجية وتطبيقها من قبل مجلس الإدارة، والإدارة، والموظفين تكون مصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المنظمة، وإدارة المخاطر لتكون ضمن مدى تحمل المنظمة للمخاطر، لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة او الكيان الإداري".

وتعتبر إدارة المخاطر التقليدية غير فعالة إلى حد كبير وأقل داعما للإدارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية طويلة الأجل في بيئة أعمال مضطربة وتنافسية، على العكس من ذلك ، تعتبر إدارة المخاطر الاستراتيجية نهج شمولي واستراتيجي لإدارة الخطر لمنظمة الأعمال، حيث انها تدعم الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المعدلة للمخاطر لخلق القيمة على المدى الطويل، ووفقا لـ (Beasley et al. (٢٠٠٨) تعزز إدارة المخاطر الاستراتيجية الوعي بمصادر المخاطر ومعالجتها عن طريق تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية ونتيجة ذلك تتحسن الكفاءة التشغيلية للمنظمة، مما يعزز من أداء المنظمة ذاتها، ويخفض تكلفة رأس المال، وبالتالي تزيد قيمة المنظمة.

ووفقا وزملائه Lawrence et al. (٢٠٠٩)، فإنهم يؤكدون أن هناك دعما متزايدا للحجة القائلة بأن المنظمات تحسن أدائها من خلال توظيف مفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية، وأن لإدارة المخاطر الاستراتيجية تأثير إيجابي على قيمة المنظمة، إلا أن بعض الباحثين الآخرين يسلطون الضوء على حقيقة أن تبني إدارة المخاطر الاستراتيجية ليس له أي تأثير على المنظمات أو أن قيمة التأثير تعتمد على العوامل السياقية في المنظمات، حيث أشار Pagach et al. (٢٠١١) إلى أن إدارة المخاطر الاستراتيجية أظهرت فشل دعم الاقتراح الذي تخلفه إدارة المخاطر الاستراتيجية للمنظمة على أدائها، علاوة على ذلك، فإن الدراسات التجريبية لكل من Otieno (٢٠١٢) و Li et al. (٢٠١٤) أظهرت فشل دعم التوقعات النظرية بأن إدارة المخاطر الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة، حيث اقترحت البحوث السابقة، انه على الرغم من أن مديري المنظمات يتوقعون أن الاعتماد على إدارة المخاطر الاستراتيجية سيزيد من قيمة المنظمة فان هناك عدد محدود من الدراسات التجريبية تعزز فكرة ان إدارة المخاطر الاستراتيجية تزيد من قيمة المنظمة خصوصا فيما يتعلق بنموذج القيمة وتطبيقه، لذا يبدو أن الأدبيات الموجودة حول أهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيزها لقيمة المنظمة توفر نتائج متناقضة. وقد ركز العديد من الباحثين السابقين على محددات إدارة مخاطر المنظمات وتقييم مدى أهمية قيمة إدارة المخاطر الاستراتيجية باستخدام المتغيرات الإرشادية لتبني إدارة المخاطر الاستراتيجية دون تقييم مكثف لتأثير فعالية تنفيذ إدارة المخاطر الاستراتيجية على قيمة المنظمة.

ووفقا (Monda et al. ٢٠١٣) فقد ركزت الدراسات الأكاديمية حول إدارة مخاطر المنظمات على جانبين رئيسيين هما: تحليل العوامل التي تؤثر على اعتماد إدارة المخاطر الاستراتيجية، وتأثيراته على أداء المنظمات. كما يزعمون أنه لم يتم إجراء أي دراسات حتى الآن لاقتراح نماذج قوية ودقيقة لتقييم مستوى الجودة ومستوى نضج برامج إدارة المخاطر التي تنفذها المنظمات. وقد تم الاعتراف بالتنوع على نطاق واسع كاستراتيجية منظمة للتطوير والمحافظة على قيمة المنظمة، وتقر نظريات إدارة المخاطر الحديثة بأن المنظمات ذات العمليات المتنوعة تشهد مخاطر أكبر بسبب حجمها وتعقيدها، وأن اعتماد ممارسات إدارة المخاطر المنظمة يؤثر على أداء الصناعة المتنوعة، لذا تهدف منظمات الأعمال الحديثة التي تقودها الأيديولوجية الرأسمالية في المقام الأول إلى تعظيم قيمة مساهميتها، ويقر مديرو المنظمات ومطورو الاستراتيجيات، الذين يسعون إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة للمنظمة، بالتنوع كخيار استراتيجي للنمو طويل الأجل للمنظمة.

ووفقا (Johnson et al. ٢٠٠٨) هناك عدة مخاطر قد تدمر القيمة التي يتوقع أن تنبع من التنوع كاستراتيجية لدرء المخاطر منها: إضافة تكاليف الإدارة، وتكلفة زيادة البيروقراطية، وإخفاء الأداء المالي، وما إلى ذلك هي الطرق العديدة التي يمكن أن تؤدي إلى تدمير القيمة. كما بين (Jing, et al. ٢٠١٤) ان تبني وتنفيذ إدارة المخاطر الاستراتيجية هي أنشطة وعمليات مكلفة وتستغرق وقتا طويلا وتختلف جودة التنفيذ من منظمة إلى أخرى، وبالتالي فإن الأثر الناتج عن اعتماد إدارة مخاطر المنظمات في

منظمة متنوعة النشاط يعتمد على المقايضة بين التكلفة والفوائد المرتبطة بتنفيذ إدارة المخاطر الاستراتيجية. وقد اعتمد العديد من الباحثين الذين استكشفوا أهمية القيمة من إدارة المخاطر الاستراتيجية ، إلى حد كبير ، على المتغيرات الإرشادية ومحددات تنفيذ إدارة المخاطر الاستراتيجية من حيث تأثيرها على أداء المنظمة فعلى سبيل المثال، وفقا (Beasley et al., 2008; Hoyt et al.,2008; Hoyt et al.,2011; Pagach et al.,2008; Pagach et al., 2010; Pagach et al., 2011) يعتبر وجود المدير التنفيذي، ولجنة التدقيق، ولجنة المخاطر، والمستثمر (صاحب المصالح) متغيرات إرشادية لتنفيذ إدارة المخاطر الاستراتيجية ويظهروا تأثيرا إيجابيا على أداء المنظمة ومع ذلك، فقد تم انتقاد هذا المدخل من قبل بعض الباحثين Tjahjono (2017) and Jing et al. (٢٠١٤) الذين يجادلون بأن محددات إدارة المخاطر الاستراتيجية ومتغيرات المؤشر لا تمثل فعالية تنفيذ إدارة المخاطر الاستراتيجية لمنظمة ما.

## ٢-١-٥ إدارة المخاطر الاستراتيجية: الأهداف

تشتق إدارة المخاطر استراتيجيتها من الاستراتيجية العامة للمنظمة، مما يعني ان إدارة المخاطر الاستراتيجية لا بد لها وان تعمل على تحقيق الأهداف المنوطة بها وبما ينسجم مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وانطلاقا من هذه الاولوية فان لإدارة المخاطر الاستراتيجية جملة من الأهداف تصبو إلى تحقيقها وهي:

- العمل على حماية المنظمة من الاخطار المحدقة بها بسبب البيئة المحيطة والتي تتصف بانها ديناميكية، وهذا بهدف استمرارية المنظمة في عمليات الانتاج وخفض

التكاليف والمحافظة على سمعتها ويعزز هذا الاهداف من خلال موارد المنظمة البشرية(مسند،٢٠١٨).

- ان إدارة المخاطر الاستراتيجية تنصب على ضمان واستمرارية واستقرار العمل للمنظمة من اجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية(Williams,1998).

- تعمل إدارة المخاطر الاستراتيجية على دمج أهدافها مع أهداف المنظمة الاستراتيجية من خلال تقديم خطة استراتيجية تدعم تنفيذ عمليات المنظمة على ان تكون خالية من المخاطر المحتملة، وترتيب الاولويات التي تساعد في عمليات اتخاذ القرار على نحو تدرك فيه الفرص والتهديدات المحتمل ان تواجهها المنظمة، والاستخدام الامثل لموارد المنظمة البشرية والمادية والعمل على حماية هذه الموارد قدر الامكان(الحسيني،٢٠١٧).

- عدم الاقتصار من قبل إدارة المخاطر الاستراتيجية على ايجاد الاطر التأمينية المناسبة لا بل العمل على وضع الخطط للحفاظ على ديمومة العمليات واستمرارها بكفاءة وفاعلية عالية (فاضل، ٢٠١٠).

- أهداف تتعلق بإدارة المخاطر على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة وتتضمن خفض النفقات ووفاء الالتزامات من خلال العمل على تحليل تكاليف الامان ومواجهة الخسارة وخفض حدة الانزعاج والقلق بين العاملين نتيجة الحوادث التشغيلية، كذلك الاهتمام باستمرارية المنظمة في هيكل الصناعة واستراتيجية نموها والعمل على



خفض الخسائر والتحكم بها المتعلقة بالجوانب النفسية وخفض تكاليف الفرص البديلة (Wiley,2007).

ومن وجهة نظر الحسيني (٢٠١٧) فقد أشار إلى إلى مجموعة أهداف تتضمن: العمل على تقديم إطار عمل للمنظمة يكون داعما ومتحكماً به لتنفيذ الأنشطة المستقبلية، وتحديد الأولويات واتباع أساليب متقدمة في اتخاذ القرارات ضمن منظومة تحديد الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة، ويكون ذلك أيضاً باتباع أسلوب تخصيص الموارد وخفض الأنشطة غير الأساسية الداعمة لنشاط تحقيق القيمة، مما يعني زيادة قدرة المنظمة على حماية وتطوير أصولها المعرفية والمادية بشكل يعزز كفاءتها الانتاجية والتشغيلية.

## ٢-١-٦ إدارة المخاطر الاستراتيجية: الأهمية

كان في السنوات القليلة الماضية للأوقات والظروف الاقتصادية غير المؤكدة تأثير كبير على اليات وكيفية عمل المنظمات، والمنظمات التي كانت تعمل بسلاسة بمساعدة التوقعات والتخمينات او التنبؤات تمتع الآن عن إصدار القرارات التي تم وضعها خوفاً من المخاطر الآتية قد تواجهها الآن، لذا فإن المنظمات لديها الآن تركيز متجدد نحو إدارة المخاطر استراتيجياً. وهذا يعود إلى مفهوم الخطر الذي يمثل السبب الرئيس لعدم اليقين في أي منظمة، وبالتالي ، فإن المنظمات تركز بشكل متزايد على تحديد المخاطر وادارتها قبل أن تؤثر على أعمال وانشطتها. كما إن القدرة على إدارة المخاطر ستساعد المنظمات على التصرف بثقة أكبر خصوصاً في القرارات المتعلقة

بالأعمال المستقبلية، لذا فإن معرفتهم بالمخاطر التي يواجهونها ستعطيهم خيارات

متنوعة حول كيفية التعامل مع المشاكل المحتملة (Kaplan & Mikes,2017).

فالمخاطر يمكن ان تأتي من مصادر داخلية وخارجية على حد سواء. فالمخاطر

الخارجية لا يوجد للإدارة سيطرة مباشرة عليها، وتشمل هذه القضايا السياسية وأسعار

الصرف وأسعار الفائدة...الخ. اما المخاطر الداخلية، من ناحية أخرى، فتشمل عدم

الامتثال أو خروقات المعلومات، وتعتبر إدارة المخاطر مهمة في منظمة ما لأنه بدونها،

لا تستطيع المنظمة تحديد أهدافها المستقبلية، وإذا حددت المنظمة أهدافا دون الأخذ في

الاعتبار المخاطر، فمن المحتمل أنها ستفقد الاتجاه فور حدوث أي من هذه

المخاطر (Passenheim,2013).

في السنوات الأخيرة ، أضافت العديد من المنظمات إدارات إدارة المخاطر إلى

فريقها، حيث يمثل دور هذا الفريق في تحديد المخاطر، ووضع استراتيجيات للحماية من

هذه المخاطر، وتنفيذ هذه الاستراتيجيات، وتحفيز جميع أعضاء المنظمة على التعاون

في تنفيذ هذه الاستراتيجيات، وتواجه المنظمات الأكبر عموما مخاطر أكثر، لذا يجب أن

تكون استراتيجيات إدارة المخاطر أكثر تعقيدا أيضا. كما إن فريق إدارة المخاطر هو

المسؤول عن تقييم كل المخاطر وتحديد أي منها حاسمة بالنسبة للأعمال. وتحديد

المخاطر الحرجة التي أن يكون لها تأثير سلبي على الأعمال؛ حيث ان هذه المخاطر

يجب ان يجب أن تعطى أهمية ويجب أن تكون لها الأولوية. وبتمثل الهدف الرئيس

لإدارة المخاطر بالتأكد من أن المنظمة لا تتحمل سوى المخاطر التي ستساعدها في تحقيق أهدافها الأساسية مع الاحتفاظ بجميع المخاطر الأخرى تحت السيطرة (Marquette, 2015).

## ٢-١-٧ المخاطر الاستراتيجية ومسببات ظهورها

تشير مسببات الخطر إلى مجموعة العوامل المؤدية إلى الازدياد في معدل التكرار للخطر أو تشير إلى احتمالية الزيادة في حدوث الخسارة. كما يمكن زيادة الخسارة في الجوانب المادية المتحققة الناتجة عن تحقق الخطر أو الإثنيين مجتمعين. كما تعرف مسببات أو العوامل المسببة للخطر بأنها مجموعة من الظواهر التي تؤدي إلى احتمالات زيادة أو خفض الخطر المتحقق أو شدة الزيادة أو الخفض في الخسارة المتحققة من تحققه أو مجتمعين معا، بمعنى أن العوامل المسببة لحدوث الخطر أو العوامل التي تساعد على حدوثه ربما يقتصر التأثير على الاحتمالات أو الفرص لوقوع الخسارة وبما يقتصر التأثير على قيمة الخسارة أو شدة الخسارة كما ربما تؤثر هذه العوامل على احتمالية الحدوث للخسارة وشدة حدوثها معا في نفس الوقت.

ويمكن تعريف مسببات لحدوث المخاطر بأنها مجموعة من الظواهر ذات السمة الطبيعية والعامّة المؤثرة تأثيرا مباشرا أو غير مباشر في مخرجات القرارات المتخذة على مستوى الأشخاص أو المنظمات أثناء تادية المهام على المستوى الشخصي أو المهام التنظيمية. كما يشار إلى مصدر المخاطر بأنها مسببات الرئيسة لوقوع الخسائر المادية

وعادة تربط المخاطر بمسبباتها، وتصنف مسببات المخاطر إلى مسببات  
المخاطر الموضوعية، ومسببات المخاطر الأخلاقية، والطبيعية، والشخصية (ابو بكر  
والسيفو، ٢٠١٤):

١. **مسببات موضوعية للمخاطر:** وتشير إلى الخصائص المتعلقة بالشيء الذي يكون  
معرض للمخاطر ويكون هناك زيادة في الاحتمالية للتعرض للمخاطر او من شدة  
المخاطر الواقعة عليه بسبب ما يمتلكه من خصائص او ربما بسبب الحالتين معا.  
وتمتاز هذه العوامل المسببة للمخاطر بسهولة التعرف والتعرف عليها مع امكانية تحديدها  
بدرجة عالية من الدقة ويتم ذلك من خلال تحديد الجوانب الفنية للشيء المعرض  
للمخاطر وتكون درجة التحكم في هذه العوامل محدودة نظرا لانخفاض القدرة على  
التحكم فيها من قبل الانظمة كونها طبيعية الحدوث لذلك يكون من اصعب تقادي  
الخسائر الناتجة عنها.

٢. **مسببات أخلاقية للمخاطر:** وهي المسببات المتعلقة بالجوانب الاخلاقية المرتبطة  
بالشخص ومنها: الاهمال والتهاون والتعلاعب والخيانة والتفريط وجميعها تؤدي إلى  
وقوع المخاطر كمسببات له وتحدث اثرا سلبيا في المنظمات او يكون تأثيرها على  
الاشخاص.

٣. **مسببات طبيعية للمخاطر:** وتبين مجموعة من العوامل المسببة للمخاطر وتكون  
خاطرة عن سيطرة الانسان ومنها الزلازل والراكين والفيضانات وغيرها.

٤. **مسببات شخصية للمخاطر:** وتشير إلى مسببات المخاطر المتعلقة بالعوامل المتعلقة بالشخص ذاتهم وتحدث نتيجة التدخل من قبل هؤلاء الأشخاص في محاولات تحقيق الأهداف أو انجاز المهام ويكون تأثيرها سلبيا أو إيجابيا ويصنف هذا النوع من المخاطر إلى صنفين:

أ - مسببات إرادية: هي المسببات التي تكون مقصودة ويكون ناتج عنها مخاطر ذات شدة عالية أو منخفضة للخسائر المترتبة عن وقوعها وكل ذلك ناتج عن فعل ارادي متعمد أو مقصود مثل تسريب المعلومات أو البيانات أو الإهمال المتعمد في انجاز المهام وتأخيرها.

ب - مسببات لإرادية: وتشير إلى العوامل المسببة للمخاطر وتكون عفوية دون قصد أو نية معللة لوقوع المخاطر مع وجود حدة أو شدة في الخسائر الناتجة عن وقوع هذه المخاطر.

وقد عمدت الدراسة إلى اختيار عدد من هذه المصادر المسببة للمخاطر بحسب توافرها ومجتمع الدراسة المراد البحث فيه وهي على النحو التالي:

١. **مخاطر الوثائق والمعلومات:** وهي مجموعة المخاطر التي من المتوقع حدوثها نتيجة الوقوع في أخطاء تكنولوجية (تقنية) وتشمل مخاطر اختراق الفيروسات والاختراق والدخول غير المصرح به واستخدام النسخ غير الاصلية والتعديل غير المصرح به للبيانات والمعلومات وخطر دقة البيانات والمعلومات وتكاملها واطار تعطل البرامج والاجهزة الاخرى التي يتم التعامل معها والمخاطر المتعلقة بحفظ البيانات

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

٢. **مخاطر السمعة التنظيمية:** هناك اهتمام متزايد بالسمعة التنظيمية وذلك نتيجة ادراك العاملين والإدارة في المنظمات لأهمية هذا العامل في استدامة المنظمات (Dolatabadi et al., 2015). وتشير السمعة التنظيمية إلى مقدار تقييم اصحاب المصالح ومقدار ما تتمتع به المنظمة من مصداقية في نظامها وسياساتها وانشطتها وادائها(Werner,2012) كما تعتبر السمعة التنظيمية من الاصول الغير ملموسة والتي تحاول المنظمات تطويرها واستدامتها والمحافظة عليها لما لها من أثر مهم في بقاء المنظمة واستمرارها خصوصا في ظرف الازمات والمخاطر التي تتعرض لها المنظمات (Teodoresco and Marcellis,2014).

٣. **مخاطر الموارد البشرية** هناك علاقة إدارة المخاطر الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية حيث تشترك الإدارتان في المهام والانشطة المتعلقة بتقدير التعويضات المناسبة للموارد البشرية العاملة في المنظمة وفي تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالبرامج التدريبية مما ينتج عن هذا التكامل تطوير المهارات وتلافي جوانب الضعف الموجود لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة مما يعني زيادة القدرة لدى المنظمة للتحكم بالأخطار التي قد تكزن محتملة ومن المزايا الأخرى

المتعلقة في العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تحديد المنافع التي تمنح للموارد البشرية في حال تعطلها لاجدى الاسباب التي منها المرض والبطالة واصابات العمل والتقاعدلذا فان الإدارتان تستركان في صياغة وتنفيذ برامج الأمان كما بامكان إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تزويد إدارة المخاطر الاستراتيجية بتصنيف مناسب عن الموارد البشرية العاملة بحسب طبيعة الذي يودي إلى تحديد مقدار التعويض المستحق لكل موظف عند تحقق الخطر المحتمل.

٤. **مخاطر الثقافة التنظيمية:** يتأثر مستوى الادراك بالمخاطر نتيجة الاختلاف في الثقافة التنظيمية الرئيسة والفرعية المتكونة في المنظمات الامر الذي ينتج عنه تأثير مباشر على انشطة المنظمة وسياساتها وفعاليتها ويشار إلى مستوى الادراك بالمخاطر مدى القدرة المتشكلة منها ثقافة المنظمة التنظيمية السائدة على دراسة أو الاحساس واستشعار علامات الإنذار المبكر لأي مخاطر محتمل تأثيرها على المنظمة ونظامها، حيث انه مهما كانت قدرة المنظمة على توفير النظم والتكنولوجيا لمواجهة المخاطر فان الموارد البشرية وما تحمله من ثقافات تعم ارجاء المنظمة لا يمكن الاستغناء عنه ويبقى هو محور الاهتمام في تشكيل الثقافة التنظيمية في إدارة كافة انواع المخاطر وتصنيفاتها.

## ٢-٢ المبحث الثاني: التطوير التنظيمي

### ١-٢-٢ المقدمة

تعتبر عملية التطوير من التوجهات الحديثة في الإدارة، سعت الكثير من المنظمات لتبني أساليبها بغية مواجهة التطويرات الحاصلة في بيئة المنظمة، فالتطوير ظاهرة حتمية تتطلب من إدارة هذه المنظمات إدارته كنهج له العديد من القواعد والأسس، فإدارة التطوير وما يندرج تحتها من مفاهيم وأفكار يجعلها ذات قيمة كبيرة تساعد المنظمات على تطويع هذه المتغيرات الحاصلة لصالحها وقد يضيف لها ميزة تنافسية تساعد في تحقيق أهدافها المتعددة (عامر وقنديل، ٢٠١٠).

وتعد أحد الشروط الأساسية لأي برنامج تغيير فعال هو أن يكون هناك شخصا ما في وضع استراتيجي في المنظمة يشعر حقا بالحاجة إلى التغيير. ومن المؤكد أن بعض جهود التغيير التي تدخل تقنيات جديدة لا تتناسب مع هذا التعميم. وبشكل عام ، إذا تم التفكير في تغيير سلوك الأفراد وطريقة عملهم معا، يجب أن تكون هناك حاجة محسوسة كجزء استراتيجي من المنظمة وهناك توافق بين معظم الباحثين في مجال التطوير التنظيمي على أنه ممارسة تعزز الأداء التنظيمي والتنمية الذاتية، عن طريق زيادة التوافق بين مختلف الأنظمة في النظام العام إلى جانب ذلك ، فهي عبارة عن عملية تشخيص مستمر وتخطيط للعمل وتنفيذ وتقييم تنظيمي، بهدف نقل المعرفة والمهارات إلى المنظمات لتحسين قدرتها على حل المشكلات وإدارة التغيير المستقبلي.



والتطوير التنظيمي هو جهد تغيير منظم ومخطط باستخدام نظرية المنظمة والعلوم السلوكية والمعرفة والمهارات لمساعدة المنظمة أو الوحدة داخل منظمة تصبح أكثر حيوية واستدامة، وترتكز ممارسة التطوير التنظيمي على مجموعة مميزة من القيم والمبادئ الأساسية التي توجه سلوك الممارسين وأفعالهم (McLean,2015).

لقد تناولها الباحثون والمختصون من العديد من الجوانب العملية والإدارية، فمنذ ثلاثينات القرن العشرين اهتم المختصون في هذا المجال بمفهوم التطوير باعتبارها وسيلة تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لأحداث التطوير، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، باعتبار أن إدارة التطوير تمثل خطة عمل تشمل معظم الإجراءات الإدارية النموذجية لإحداث التطوير الايجابي في الأنشطة البشرية والمادية، للانتقال من الأوضاع غير المرغوب فيها إلى أوضاع أكثر ايجابية وأفضل وذلك من خلال استخدام العديد من الطرق الأكثر اقتصادا وفعالية لإجراء التطوير (قويدر، ٢٠١٠).

وتمثل إدارة التطوير ذلك الأسلوب والنهج الإداري الذي بدوره يرصد معظم المؤشرات المتغيرة في بيئة الأعمال ويقوم بتحديد وفرز هذه المؤشرات التي لها علاقة بأنشطة ومهام المنظمات ضمن الأولويات المتاحة أمام الإدارة ، وذلك بهدف المواءمة مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لتحسين مستويات أدائها وسلوكها (العتيبي، ٢٠١٤). ويرى الصرن (٢٠٠٢) ان إدارة التطوير تكمن في التحرك الإداري لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور والاستفادة من عوامل التطوير الإيجابي، والسعي لتجنب وتقليل الجوانب السلبية ، فهي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الاساليب

الأكثر فعالية لإحداث التطوير بهدف خدمة الأهداف المنشودة. وتتطلب قيادة إدارية قادرة على إدارة عملية التطوير تسعى لتحقيق رؤى جديدة. ويرى (العطيات، ٢٠١٦) أن إدارة التطوير هي عبارة عن تطبيق منهج شمولي عملي يتدرج من واقعها الحالي إلى المراد الوصول إليه من خلال إعادة تصميم وتطوير الأعمال والسلوك وذلك باتباع أساليب عمليات لتعزيز التطوير الايجابي المراد إحداثه في المنظمة.

## ٢-٢-٢ التطوير التنظيمي التعريف والمفهوم

يوفر التطوير التنظيمي التركيز على الأداء والنتيجة لسد الفجوة بين النظرية والتطبيق (McLean, 2015). وفي الآونة الأخيرة ، توسع التركيز على التطوير التنظيمي وذلك بسبب تكيف المنظمات مع بيئة العمل المعقدة والمتغيرة بسرعة من خلال التعلم التنظيمي ونقل المعرفة كعملية مستمرة ومنتظمة لتنفيذ التغيير التنظيمي الفعال (Glanz et al., 2008).

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه نشاط متعمد في وحدات أو شروط منظمة كاملة لتعزيز كفاءة المنظمة وفعاليتها ومعرفتها وخبرتها ونتاجيتها من خلال نقل المعرفة والمهارات إلى الأشخاص الذين يحتاجون إليها أو تنفيذ وممارسة معارف جديدة لزيادة القدرة التنظيمية (Mansour, 2014). ويمكن تعريفه على أنه جهد مخطط على مستوى المنظمة بشكل متعمد لزيادة فعالية المنظمة وكفاءتها (Anderson, 2009) ، حيث يقدم البعض الآخر تعريفا أكثر تفصيلا لـ (التطوير التنظيمي) على أنه عملية تقييم الجهود المستمرة بما في ذلك تخطيط العمل والتنفيذ التي تتناول نقل المعرفة والمهارات إلى

المنظمات التي تؤدي إلى تحسين قدرتها على حل المشكلات وإدارة التغيير

المستقبلي (Glanz et al., 2008).

علاوة على ذلك، فهو عبارة عن جهد تخطيطي على مستوى المنظمة، والذي

يشمل المنظمة بأكملها لزيادة فعاليتها من خلال التدخلات المخطط لها في عمليات

المنظمات باستخدام المعرفة العلمية السلوكية. ومن ناحية أخرى، تم تعريف التطوير

التنظيمي على أنه معرفة وممارسة متكاملة لتعزيز الأداء التنظيمي والفرد الذي ينظر إلى

المنظمة على أنها نظام معقد من الأنظمة الموجودة داخل نظام أكبر حيث تشتمل العملية

على منهجيات ونهج واسعة للتخطيط الإستراتيجي، وتطوير القيادة، وإدارة الأداء وتوجيه

الدعم لزيادة فاعلية التنظيم. كما أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من

التدخلات المخططة للتغيير، مبنية على قيم ديمقراطية إنسانية تسعى إلى تحسين الفعالية

التنظيمية ورفاهية الموظف، ويشمل التطوير التنظيمي المنظمة بأكملها وقد ينطوي على

إدخال ثقافة أو طرق جديدة للتشغيل (Wilson 2005).

التطوير التنظيمي هو العملية المخطط لها لتحسين منظمة من خلال تطوير

هيكلها وأنظمتها وعملياتها لتحسين الفعالية وتحقيق الأهداف المنشودة، وهي وسيلة رئيسة

لتحقيق التغيير في ثقافة المنظمات، وهذا التطور مهم للعمل والقوى العاملة والتنوع

والتغيير باستخدام الأدوات والتقنيات المستخدمة في التطوير التنظيمي هي الملاحظات

الاستقصائية، والتدريب على الحساسية، وبناء فريق، ودوائر جودة (Mondy et

al.,2015).

## ٢-٢-٣ أهمية التطوير التنظيمي:

تعد مسألة مواكبة التطويرات البيئية مسألة حتمية وضرورية لبقاء واستمرار عمل المنظمات ، سواء كان ذلك وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها أو المتعاملين معها، وتبرز هذه الأهمية لهذه التطويرات على نحو واضح عندما يحقق التطوير الأهداف المرجوة منه، حيث تؤكد الدراسات المعاصرة على أن كلا من البيئة الداخلية والخارجية تواجه تغييرا سريعا ومستمرًا، فالبيئة الخارجية يلاحظ أن الظروف البيئية قلما تكون مستقرة، وكذلك البيئة الداخلية داخل المنظمات فهي متغيرة نتيجة العديد من التوجهات والسلوكيات التي يتعامل بها الأفراد ،والتحسين في اساليب العمل فيها بغية تحقيق الأهداف المرجوة (الصيرفي،٢٠٠٦). وتكمن إدارة التطوير بانها تعمل على تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم وتشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي وتقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت (الهبيل،٢٠٠٨).

## ٢-٢-٤ أهداف التطوير التنظيمي

هناك جملة من الأهداف التي تسعى عملية التطوير التنظيمي إلى انجازها تتمثل في:تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، وتعزيز رغبة الأعضاء في مواجهة مشاكل تنظيمية والإسهام في حلول مبتكرة لها، ودعم وتشجيع نقل المعرفة والاتصال المفتوح بين جميع المستويات والوحدات، واستمرار تطوير نظام التشخيص لضمان الاستخدام الأمثل للموارد. كما يهدف التطوير التنظيمي إلى تحسين

قدرة المنظمة على إدارة التغيير بفعالية، وتخصيص موارد المنظمة بأكثر الطرق إنتاجية، وتحسين الكفاءة التنظيمية والفردية مع هدف المنظمة من خلال التدخل المخطط، وتحقيق الكفاءة في عملية بناء الفريق من خلال اتصالات أفضل واكتساب المهارات والتطوير الوظيفي، وتطوير أسلوب القيادة الفعالة وعملية صنع القرار في بيئة ديناميكية، وتحقيق التعاون الصحي بين الوحدات من خلال تقليل المنافسة بينها، وحل الصراع المحتمل بين الإدارات (Mansour, 2014).

## ٢-٢-٥ خصائص التطوير التنظيمي

يمكن تلخيص خصائص التطوير التنظيمي على انه عملية طويلة مخطط لها تؤدي إلى تعزيز فعالية وكفاءة النظام كوحدة واحدة للمنظمة ككل كما انه يتعامل مع المشكلة التنظيمية ضمن الوضع الحقيقي لها وهو يعد من العلوم التربوية السلوكية التي تشمل جهود التعلم ويحقق التعاونية بين المنظمة بأكملها ويمثل دعم الإدارة العليا الأساس لذلك (Mansour, 2014).

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحديد خصائص التطوير التنظيمي كما يراها Durai (٢٠١٠) بأنها تشتمل على مجموعة من الجهود المبذولة على المدى الطويل، كما انه برنامج مخطط للتعامل مع النظام الكلي والنظر في الإدارات كنظم فرعية، ويهتم بالعملية ويتعامل مع الطريقة التي تتم بها الأمور بشكل واقعي ولديه اهتمام بإدارة وتطوير الهيكل التنظيمي والبنية التنظيمية ويشتمل على تطبيق من واقعي أبحاث العلوم السلوكية لتطوير فعالية المنظمة.

ويتفق معظم المؤلفين على أن هناك العديد من الخصائص المرتبطة بالتطور التنظيمي الفعال والحركة نحو هي حركة ذات توجه استراتيجي:

١. **الضغط من أجل التحسين:** حيث يشار إليه بأنه ينشئ شعورا بالإلحاح ، حيث تعاني العديد من المنظمات من أجل تحسين المصالح على مدى واسع لجميع أصحاب المصالح الخارجيين ذوي الصلة وذلك كنوع من الالتزام بالمحافظة على عمليات التطوير والتحسين التنظيمي.
٢. **تضمين المدير لعملية التطوير التنظيمي:** يجب أن يشمل المسؤول التنفيذي في الإدارة العليا نفسه بشكل كبير في خطوات عملية التغيير الأولية، وان يعمل أيضا على تمكين وتعزيز بناء المهارات كما يجب أن يمتلك المدير رؤية واضحة وأن يكون قادرا على ابتكار طرق جديدة لإصلاح المشكلات.
٣. **الرؤية الواضحة:** تشير أبحاث التطوير التنظيمي أيضا إلى أن إنشاء رؤية واضحة يساعد على توجيه جهود التطوير التنظيمي، ووضع استراتيجيات تحقق الرؤية ، ويخلق اتساقا في التوقعات على مستوى المنظمة.
٤. **التشخيص الأولي:** ويشتمل العنصر الحاسم للنجاح في متابعة التطوير التنظيمي على مرحلة التشخيص الأولية حيث يستخدم منهاجا مشتركا لتقصي الحقائق متعدد المستويات لفهم ديناميات العملية التطويرية؛ والعلاقات المتبادلة لتحديد المشاكل الرئيسية؛ وتوليد إجماع حول نقاط البداية المرجعية.
٥. **تعزيز النتائج:** تكشف أدبيات التطوير التنظيمي وادارة التغيير ان هناك أهمية للاحتفاء بالنجاح وتعزيز أنماط السلوك المرغوبة.

## ٦-٢-٢ عملية التطوير التنظيمي

تتكون عملية التطوير التنظيمي من النقاط التالية (Pinder, 2016):

١. **الدخول والتعاقدات:** وهي الخطوات الأولية في عملية التطوير التنظيمي. فهي تتضمن تحديدا بطريقة أولية مشكلات المنظمة أو فرص التطوير وإقامة علاقة تعاونية بين ممارس التطوير التنظيمي وأفراد نظام العمل حول كيفية العمل على تلك القضايا. ويحدد الدخول والتعاقد المعايير الأولية لتنفيذ المراحل التالية من التطوير التنظيمي التي منها: تشخيص المنظمة، والتخطيط والتنفيذ للتغييرات، وتقييمها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها. فهي تساعد على تحديد القضايا التي ستعالجها تلك الأنشطة، والتي ستنفذها، وكيف ستنجح.

٢. **العمليات التشخيصية في المنظمات:** هي المرحلة الرئيسة الثانية في عملية تطوير المنظمة وذلك عند القيام بعمل جيد لتطوير المنظمة، حيث يشير التشخيص بوضوح إلى المنظمة وممارسة التطوير التنظيمي نحو مجموعة من أنشطة التدخل المناسبة التي من شأنها تحسين فعالية المنظمة. ويمثل التشخيص عملية فهم عمل النظام الحالي، وهو ينطوي على جمع المعلومات ذات الصلة بالعمليات الجارية، وتحليل تلك البيانات، واستخلاص استنتاجات للتغيير والتحسين المحتملين.

٣. **تشخيص المجموعات والوظائف:** يمكن أن يتم تشخيص بوساطة المجموعات الكبيرة للأبعاد والبدائل ذات العلائق التي ينطبق عليها التشخيص على مستوى المنظمة حيث تعمل مجموعات أو إدارات كبيرة في المنظمات على مثل هذه الحالة، ويمكن تقييم

أداء هذه المجموعات عن طريق تشخيصها للمنظمات بيد أن الإدارات والمجموعات الصغيرة يمكن أن تتصرف بشكل مختلف عن المنظمات الكبيرة؛ حيث انها بحاجة إلى نماذج التشخيص الخاصة بهم لتعكس تلك الاختلافات. وتتكون هذه المجموعات بشكل عام من عدد صغير نسبيا من الأشخاص الذين يعملون وجها لوجه في مهمة مشتركة وهذه المجموعات تعمل في جميع أحجام المنظمات. كما يمكن أن تكون دائمة نسبيا وتؤدي وظيفة مستمرة ، أو يمكن أن تكون مؤقتة وتوجد فقط لأداء مهمة معينة أو لاتخاذ قرار محدد. وأخيرا ، ويتم إنشاء مجموعات لتأدية مهمة فردية محددة أو مجموعة من المهام، من حيث كيفية تصميم الوظائف التي يمكن أن تؤثر على الفعالية الفردية والتنظيمية.

٤. جمع وتحليل المعلومات التشخيصية: إن جودة المعلومات التي تم جمعها جزء هام من عملية التطوير التنظيمي، حيث تتضمن عملية جمع البيانات وجمع المعلومات حول ميزات تنظيمية محددة، مثل المدخلات ومكونات التصميم والمخرجات. وتبدأ العملية بإنشاء علاقة فعالة بين ممارس التطوير التنظيمي وأولئك الذين سيتم جمع البيانات منهم ثم اختيار تقنيات جمع البيانات. ويمكن استخدام أربع طرق لجمع البيانات: الاستبيانات والمقابلات والملاحظات وينظم تحليل البيانات ويفحص المعلومات لتوضيح الأسباب الأساسية لمشكلة تنظيمية أو لتحديد مجالات التطوير المستقبلية.



٥. **التغذية الراجعة للمعلومات التشخيصية:** ربما تكون أهم خطوة في عملية التشخيص هي التغذية الراجعة من المنظمة او العميل كمعلومات تشخيصية على الرغم من أن البيانات قد تكون قد جمعت بمساعدة العميل ، فإن ممارس التطوير التنظيمي غالبا ما ينظمها ويعرضها على العميل. ويمكن أن يكون للبيانات التي تم تحليلها بشكل صحيح وذات مغزى تأثير على التطوير التنظيمي فقط إذا كان بإمكان أعضاء المنظمة استخدام المعلومات لوضع خطط عمل مناسبة، ومن أهم عناصر عملية التغذية الراجعة هو التأكد من امتلاك العميل للبيانات.

٦. **تصميم التدخلات:** تدخل التطوير التنظيمي هو سلسلة من الأنشطة والإجراءات والأحداث التي تهدف إلى مساعدة المنظمة على تحسين أدائها وفعاليتها. والتصميم، أو تخطيط العمل، مستمد من التشخيص الدقيق، ويعني حل مشكلات محددة وتحسين مناطق معينة من العمل التنظيمي المحدد في التشخيص. وتختلف تدخلات التطوير التنظيمي من البرامج القياسية التي يتم تطويرها واستخدامها في العديد من المنظمات إلى برامج فريدة نسبيا يتم تصميمها خصيصا لتنظيم أو إدارة محددة.

٧. **قيادة التغيير وإدارته:** من خلال التشخيص يتم الكشف عن الأسباب والمشاكل أو يتم تحديد فرص التطوير، حيث يبدأ أعضاء المنظمة بالتخطيط وبعد ذلك يقودون وينفذون التغييرات الضرورية لتحسين فعالية المنظمة وأدائها، وقد يختلف التغيير من حيث التعقيد من إدخال عمليات بسيطة نسبيا إلى مجموعة عمل صغيرة لتحويل الاستراتيجيات وخصائص التصميم للمنظمة بأكملها.

٨. تقييم ومأسسة تدخلات التطوير التنظيمي: هذه المرحلة النهائية من دورة تطوير المنظمة والتي تعطي التقييم واضفاء الطابع التنظيمي حيث يهتم التقييم بتقديم التغذية الراجعة للممارسين وأعضاء المنظمة حول التقدم وأثر التدخلات. كما قد توجي مثل هذه المعلومات بالحاجة إلى المزيد من التشخيص والتعديل لبرنامج التغيير، أو قد تظهر أن التدخل ناجح. ونشير المأسسة إلى عملية الحفاظ على تغيير معين لفترة مناسبة ضمن نظام المنظمة بحيث يضمن أن تستمر نتائج برامج التغيير الناجحة مع مرور الوقت. كما تدرس عمليات التقييم كلا من نجاح تنفيذ التدخل المقصود والنتائج طويلة المدى التي ينتجها. وهناك جانبان رئيسيان للتقييم الفعال هما تصميم القياس والبحث، حيث يتم دراسة استمرار تأثيرات التدخل في إطار يوضح خصائص المنظمة وأبعاد التدخل والعمليات المساهمة في إضفاء الطابع المؤسسي على تدخلات التطوير التنظيمي في المنظمات.

## ٢-٢-٧ أسباب فشل التطوير التنظيمي

فيما يلي الأسباب المحتملة وراء فشل الكثير من جهود التطوير التنظيمي وهي:  
التدخلات التي نصح للاخذ بها ولم يؤخذ بها، والاستخدام غير الملائم للمستشارين الخارجيين: كأن حيث لا يتحمل الاستشاريون الذين من الخارج المسؤولية عن التدخلات التي كان ينبغي أن تعالجها المنظمة، والاستشاري المتمركز حول الذات كأن يكون الاستشاريون أكثر اهتماما بعمل أشياءهم الخاصة أكثر من اهتمامهم بمساعدة العميل.  
كما ان للاستشارات الخاطئة من الاستشاري أثر في فشل الكثير من جهود التطوير

التنظيمي بسبب اختيار نوع خاطئ من المستشارين للمساعدة في تسهيل مهام التغيير أو إدارته، بالإضافة إلى التركيز على حل الأعراض حيث يتم التركيز أحد أعراض المشكلة وترك الأسباب الجذرية الأخرى، كما ان اتباع تقديم الإسعافات الأولية للمشكلة وهي مصابة بأمراض قاتلة يعد سببا في افشال جهود التطوير حيث تكون إدارة المنظمة انتظرت طويلا حتى فات الأوان لبدء عملية التحسين. كما ان يتجاهل الاستشاريون و/ أو أصحاب المصلحة الرئيسيون مشكلة كان ينبغي معالجتها ، وهذا (بدوره) يؤدي إلى الفشل. وان تكون الإدارة غير قادرة على إدارة التغيير فقد يؤدي ذلك إلى افشال جهود التغيير لأن المديرين لا يشعرون بحاجة قوية للتغيير أو لا يعرفون كيفية القيام بذلك، وان تكون الإدارة عاجزة عن الحفاظ على التغيير حيث لا يوجد التزام مستمر بالتغيير مع الافتقار إلى دعم أصحاب المصلحة الرئيسيين، اضافة إلى وجود استشاريين غير متعلمين أو غير مهتمين في عمليات التغيير مع وجود التقييم غير الكافي أو غير الملائم، كما ان الارتباك بين التقنيات والعمليات يفشل العديد من تدخلات التطوير التنظيمي لأن الخبراء الاستشاريين المسؤولين عن تصميمهم وتسهيلهم قد علقوا على تقنياتهم المفضلة لدرجة أنهم نسوا الانتباه إلى العمليات القائمة و/ أو الناشئة واخيرا فان التركيز على تحسين العمليات بدلا من تحسين المخرجات التي تنتجها تلك العمليات يؤدي إلى فشل العديد من تدخلات التطوير التنظيمي لأن الاستشاريين الذين قاموا بتصميمها وتسهيلها بدأوا بسؤالهم: "ماذا سنفعل؟"، عندما كان يجب أن يبدأوا بطرح السؤال ، "ماذا نريد أن نحقق؟".

## ٢-٢-٨ تحديات التطوير التنظيمي

تواجه عمليات وانشطة التطوير التنظيمي مجموعة من التحديات تبينها الدراسة

على النحو التالي:

١. التطوير التنظيمي هم نشاط هو بعيد المدى وهو لا يمثل استراتيجية "سريعة الإصلاح" لحل مشكلات الأداء على المدى القصير، حيث غالبا ما ينظر إلى تدريب الموظفين على نحو غير لائق. كما أصبح العديد من المديرين يدركون تماما الحاجة إلى تجاوز الحلول السريعة وغير العملية للمشاكل التنظيمية المعقدة. وتطوير المنظمة هو وسيلة لتحقيق التعقيد، وايجاد العمق، والاستمرارية الدائمة للتغيير وهذا يشمل أي مجال في المنظمة ويحتاج إلى التعلم ليكون أفضل حتى يعزز الأداء. كما انه يتطلب الصبر والجهد الطويل الأجل لتحقيق تغيير عميق وهام. في العديد من المؤسسات ، يقترن التطوير التنظيمي بالتخطيط الاستراتيجي للأعمال، وهو أمر طبيعي ، لأن كلاهما يمكن أن يكون بعيد المدى من حيث النطاق.

٢. يجب على كبار المديرين دعم التطوير التنظيمي وهم يمثلون السلطة ويكونون وكلاء للتغيير في أي منظمة حيث يتحكم كبار المدراء في موارد المؤسسة ومكافأاتها. وعلى الرغم من أن جهود التطوير التنظيمي يمكن أن تتم على أي مستوى تنظيمي دون مشاركة مباشرة في الإدارة العليا ، إلا أنه قد لا تنجح على الأرجح إذا لم يكن لديها موافقة ضمنية على الأقل من الإدارة العليا.

٣. يكون التطوير التنظيمي ذا أثر كعملية تعليمية على الرغم من أنها ليست حصرية، من خلال التعليم وان تطوير المؤسسة يوسع أفكار الأفراد ومعتقداتهم وسلوكياتهم حتى يتمكنوا من تطبيق مناهج جديدة للحالات القديمة الموجودة والأهم من ذلك، أن جهود التطوير التنظيمي تتجاوز جهود تدريب الموظفين والتركيز على مجموعة العمل أو المنظمة التي يتم فيها تطبيق أفكار أو معتقدات أو سلوكيات جديدة.

٤. أخيرا يؤكد التطوير التنظيمي على مشاركة الموظفين في تقييم الحالة الحالية والمستقبلية الإيجابية، واجراء خيارات حرة وتعاونية بشأن كيفية المضي في التنفيذ، وتمكين النظام من تحمل المسؤولية عن تحقيق النتائج وتقييمها. بهذا المعنى يختلف التطوير التنظيمي عن الطرق الأخرى التي تحمل المديرين أو المستشارين المسؤولين عن نجاح أو فشل جهد التغيير. النظام بأكمله خاضع للمساءلة وليس مجرد إدارة في التطوير التنظيمي في المنظمة التي تتأثر بالتغيير لذا يجب أن تتاح الفرصة لجميع الدوائر للمساهمة في عملية التحسين المستمر والتحويل وقبول مسألتها وتحمل مسؤوليتها، وتتوافق الفعالية التنظيمية والقيم الإنسانية مع زيادة مشاركة الموظف في عمليات التغيير والتطوير والنتائج المتحققة منها.

## ٣-٢ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

### ١-٣-٢ الدراسات العربية

دراسة صالح والربيعي (٢٠١٨) بعنوان " إدارة الخطر وأثرها في مواجهة الحوادث واصابات العمل في المنظمات الصناعية" وهدفت الدراسة إلى اختبار أثر ادار الخطر في مواجهة الحوادث واصابات العمل في المنظمات الصناعية، حيث اشارت الدراسة إلى ان القطاع الصناعي يعد من القطاعات الهامة والمحركة للنشاط الاقتصادي نظرا لامتلاكه قدرات وامكانات تؤهله لمساهمة اكبر في تحقيق التنمية الاقتصادية للبلد ،مما يستدعي توافر أعلى درجات الأمان في المنظمات الصناعية، والحفاظ على حياة الموظفين والعاملين في حالات الطوارئ ، وان كل عمل لا يخلو من الاخطار التي تنتج بشكل عام من حالة عدم التأكد في الأحداث الممكنة الحصول في المستقبل ، لذلك فأن تقليل الاخطار التي من الممكن أن تتعرض لها المنظمات الصناعية وادارتها هي من صميم التوجه الاستراتيجي الذي يعمل على تحفيز التفكير بالمستقبل والاستجابة للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وتحقيق التوازن الفعال. وتواجه المنظمات الصناعية عدد من مخاطر الأعمال لدى ممارستها لأنشطتها، وأن قدرات هذه المنظمات على تحمل مثل هذه المخاطر تكون منخفضة بسبب الظروف التي يمر بها البلد .لذلك ومن خلال إعتقاد المدخل الاستراتيجي في إدارة مخاطر الأعمال يمكن أن تقل نسبة الاخطار الصناعية من خلال تشخيص المخاطر التي تتعرض لها هذه الانشطة والعمل على فهم سلوكها والحد من تأثيرها وتجنبها إن كان ذلك ممكن .

دراسة العابدي والجبوري (٢٠١٧) بعنوان "الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة ودورها في التطوير التنظيمي لمحافظة النجف الاشرف: دراسة ميدانية في ديوان المحافظة" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة ودورها في التطوير التنظيمي. واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة وتشكل مجتمع الدراسة من المتمثل في الموظفين في ديوان محافظة النجف في العراق وتم سحب عينة عشوائية بلغت ١٧١ مبحوث من اصل ٣١٠ موظف في الديوان واستخدم الباحثان عدد من الاساليب الإحصائية تمثلت في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من اهمها ان هناك علاقة واثر لابعاد الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة في فاعليات التطوير التنظيمي حيث تبين ان هذه الاستراتيجيات تعمل كمنهج لتحسين الاداء المستمر وتعزز من القدرة التنافسية في تقديم افضل الخدمات للجمهور وعلى كافة مستويات الخدمة مما يعزز من فاعليات التطوير التنظيمي في الديوان.

تناول الحكيم واحمد (٢٠١٧) في دراستهما بعنوان "الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات - المفوضية العليا المستقلة للانتخابات انموذجا". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الريادة الاستراتيجية في تطوير عمل المنظمات الخدمية في القطاع العام في المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في العراق وتمثل

مجتمع الدراسة في العاملين في مكتب انتجابات النجف الاشرف قتم سحب عينة بواقع ١٠٠ موظف ووزعت عليهم الاستبانة وتم التحليل للاستبانة المسترجعة الباغ عددها ٧٦ استبانة وتوصلت الدراسة إلى ان الريادة الاستراتيجية لها أثر في تطوير المنظمات وهذا يعزز الاستنتاج بان الريادة الاستراتيجية تساعد في عمليات التطوير التنظيمي في المنظمات العامة الخدمة المبحوثة.

دراسة الجنابي (٢٠١٤) بعنوان "الابداع الادار وتأثيره في التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة الوسام لمنتجات الالبان والمواد الغذائية /كربلاء. وهدفت إلى اختبار أثر الابداع الإداري في التطوير التنظيمي، واعتمد مجتمع الدراسة على التطبيق في شركة الوسام لمنتجات الالبان والمواد الغذائية /كربلاء وتمثلت عينة الدراسة في الإدارة العليا كونها المسؤولة عن ممارسات التطوير التنظيمي والابداع في الشركة، وتشكلت العينة من ٤٨ مديرا واعتمدت الدراسة الاستبانة كادوات للدراسة وتوصلت الدراسة إلى وحود أثر للابداع الإداري في التطوير التنظيمي ووجود علاقة بين الابداع الإداري والتطوير التنظيمي في شركة الوسام لمنتجات الالبان والمواد الغذائية المحدودة.

## ٢-٣-٢ الدراسات الأجنبية

دراسة Cabler (2018) بعنوان **The Impact of Organizational Development (OD) Methodology on Leadership Training: A More Intentional Consulting Approach** أثر منهجية التطوير التنظيمي على تدريب القيادة: اهتمام بالمدخل الاستشاري. وهدفت الدراسة إلى ومن الوسائل الفعالة للتأثير على التطوير الإيجابي في المنظمات ، يمكن لمنهجية التطوير التنظيمي (OD)



بشأن التدريب على القيادة أن تساعد قادة الأعمال على توظيف استراتيجيات تقييم فعالة والتركيز على الأهمية بدلا من الاستعجال في مواجهة التحديات التنظيمية . يركز مستشارو التطوير التنظيمي على استكشاف الاحتياجات الأساسية لعملائهم ، مما يساعد على تحديد القضايا الحقيقية والأسباب الجذرية لمخاوف عملائهم .يمكن أن يقوم الاستشاريون في التطوير التنظيمي الذين يشتركون بشكل منهجي عملائهم بهذه الاستراتيجيات بينما يكتسبون الثقة أيضا بتطوير علاقات ناجحة طويلة الأمد تؤثر إيجابا مع مرور الوقت.

دراسة (2018) Alawattegama بعنوان **The Effect of Enterprise**

**Risk Management (ERM) on Firm Performance: Evidence**

**from the Diversified Industry of Sri Lanka** ،وهدف هذه الدراسة

التجريبية إلى استكشاف أثر اعتماد إدارة المخاطر في المشاريع على أداء صناعة متنوعة

من سري لانكا. ومدى اعتماد إدارة المخاطر في المشاريع هو تقييم يستند إلى ثمانية

وظائف لإدارة مخاطر المنظمات المعترف بها في إطار متكامل لإدارة مخاطر واستخدام

العائد على حقوق المساهمين كوكيل لقياس أداء الشركة. هذه الدراسة وجدت إدارة

المخاطر في المشاريع الداخلية الداعمة البيئة ، وتحديد الأهداف الانحياز المخاطر ،

وتحديد الأحداث ، والاستجابة للمخاطر لديها تأثير إيجابي على أداء الشركة. ومع ذلك،

لم يكن لأي من هذه التأثيرات اثرا إحصائيا كبيرا. والمثير للدهشة أن الأدلة التجريبية

تكشف عن ان تقييم المخاطر ومراقبتها للأنشطة لها تأثير سلبي على أداء الشركة.

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

وتناولت دراسة (Oehme et al. ٢٠١٤) بعنوان **Analysis of the effect of risk management practices on the performance of new product development programs** حيث اشارت الدراسة إلى ان إدارة المخاطر تحظى باهتمام كبير، حيث ينظر إليها كطريقة لتحسين التكلفة والجدول الزمني وتقنية الأداء في برامج تطوير المنتجات الجديدة. ومع ذلك ، هناك نقص في البحوث التجريبية التي تحقق التكامل الفعال لممارسات إدارة المخاطر المحددة التي اقترحتها معايير مختلفة مع تطوير منتجات جديدة البرامج وارتباطها مع مختلف أبعاد نجاح إدارة المخاطر. حيث اعتمدت الدراسة الاستقصائية إلى ٢٩١ برنامج جديد لتطوير المنتجات، وبحثت الدراسة في ارتباط ممارسات إدارة المخاطر مع خمس فئات لأداء برنامج تطوير المنتج: اتخاذ قرار الجودة ، والاستقرار العالي للبرنامج ؛ وحل مشكلات المنظمة والنجاح العام للمشروع ونجاح المنتج بشكل عام. وظهرت النتائج أن ست ممارسات لإدارة المخاطر هي الأكثر فعالية: تطوير مهارات وموارد إدارة المخاطر، ودمج الخطر وادارته مع تطوير المنتجات

الجديدة؛ وتحديد آثار المخاطر على الأهداف الرئيسية؛ ودعم جميع القرارات الحاسمة مع نتائج إدارة المخاطر؛ ومراقبة ومراجعة المخاطر الخاصة بالمنتج، واجراءات التخفيف من المخاطر، وعملية إدارة المخاطر، والشفافية فيما يتعلق بمخاطر تطوير المنتجات الجديدة. وتظهر البيانات أن ممارسات إدارة المخاطر ترتبط بشكل مباشر مع مقاييس النتائج في الفئات الثلاث الأولى (تحسين القرار صنع واستقرار البرنامج وحل المشكلات). هناك أيضا أدلة على أن ممارسات إدارة المخاطر ترتبط بشكل غير مباشر مع الفئتين المتبقيتين من مقاييس النتائج (نجاح المشروع والمنتج).

دراسة Tara (2017) بعنوان **Developing organizational practices of ecological sustainability: A learning perspective** ممارسات التطوير التنظيمي في الاستدامة البيئية: وجهة نظر تعليمية. تهدف هذه الدراسة لمناقشة قضايا واستراتيجيات تطوير ممارسات الاستدامة البيئية في المنظمات. وهناك ثلاثة أسئلة توجهها الدراسة: كيف يتم تطوير ممارسات المسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية والحفاظ عليها في المنظمات؟ ما هو التعلم على وجه الخصوص الذي يشارك في تطوير ممارسات الاستدامة البيئية في المنظمات؟ كيف يمكن تعزيز هذا التعلم من قبل قادة المنظمات؟ واعتمد تصميم المنهجية على المادة المأخوذة من علم البيئة والتعلم البيئي والمسؤولية الاجتماعية للشركات لوصف طبيعة الاستدامة البيئية ومقاصد ونهج المنظمات التي طورها وتحدياتها. حيث تم فحص أمثلة حالة مأخوذة من دراسات الأعمال الصغيرة لاستكشاف استراتيجيات ناجحة لتطوير ممارسات الاستدامة البيئية. وتم

تحليل هذه الأمثلة من منظور التعلم كما درست الدراسة التحديات التي تعوق اعتماد ممارسات الاستدامة البيئية تفهم ودعم أصحاب المصلحة المتدينين، وتدني الإدارة والاستراتيجية، وعدم كفاية تحليل التكلفة والفوائد. وواجهت المنظمات هذه التحديات من خلال التأكيد على التعليم والظروف المواتية التي تعزز التعلم في العمل اليومي (اللامركزية، والتنوع، والاتصالات، والتركيز المشترك ، والقيود، وردود الفعل).

## ٢-٤ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين أنها ما زالت بحاجة للمزيد من البحوث والدراسات لبناء المعرفة النظرية للمواضيع التي تعنى بممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، في تحقيق نجاح التطوير التنظيمي، حيث الدراسة الحالية تركز بشكل أكبر على مدى تأثير الاستراتيجيات المطبقة في إدارة المخاطر الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي وحيث أن القطاع المبحوث في هذه الدراسة هو وزارة الداخلية في دولة الكويت فإن الدراسات التي بحثت في أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في التطوير التنظيمي تكاد تكون غير موجودة على حد على الباحث.

## الفصل الثالث المنهجية والاجراءات

### ١-٣ منهج الدراسة

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

### ٢-٣ مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الحالية من كافة الموظفين العاملين في وزارة الداخلية في دولة الكويت، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة مكونة من (٢٥٠) مبحوثاً، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (٢٥٠) استبيان، استرجع منها (٢٢٠) استبيان، واستبعد منها (٢٥) استبيان لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وعليه يكون الاستبيانات المستخدمة في التحليل (١٩٥) استبيان لغايات التحليل الإحصائي والجدول (٣-١) يبين العينة التي تم استهدافها والعينة الخاضعة للتحليل.

جدول (١-٣) العينة الخاضعة للتحليل

النسبة من العينة الموزعة	الاستبيانات	
١٠٠%	٢٥٠	الاستبيانات الموزعة
٨٨%	٢٢٠	الاستبيانات المسترجعة
١٠%	٢٥	الاستبيانات المستبعدة
٧٨%	١٩٥	الاستبيانات الخاضعة للتحليل

يتبين من الجدول (١-٣) ان نسبة الاستجابة بلغت (٧٨%) وتعتبر نسبة الاستجابة مناسبة لغايات التحليل الإحصائي للخروج بنتائج مقبولة.

### ٣-٣ خصائص العينة الشخصية والوظيفية

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

#### ١-٣-٣ خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

جدول (٣-٢) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٤٧	٧٥,٣٨%
انثى	٤٨	٢٤,٦٢%
المجموع	١٩٥	١٠٠%

وبالنظر إلى الجدول (٣-٢) يلاحظ ان نسبة الذكور اكبر من نسبة الاناث، وتفسير ذلك ربما يعود إلى طبيعة العمل في وزارة الداخلية وما تحتاجه من مناوبات ليلية وانشغالات في مهام خارجية بعيدة عن السكن احيانا وهذا لا يتوافق مع طبيعة المجتمع الكويتي كونه مجتمعا محافظا.

#### ٢-٣-٣ خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول (٣-٣) خصائص العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من ٢٥ سنة	٤٨	٢٤,٦٢%
من ٣٠ - اقل من ٤٠ سنة	٦٩	٣٥,٣٨%
من ٤٠ - اقل من ٥٠ سنة	٥٦	٢٨,٧٢%
٥٠ سنة فأكثر	٢٢	١١,٢٨%
المجموع	١٩٥	١٠٠%

يتضح من الجدول (٣-٣) ان نسبة من تراوحت اعمارهم بين (٣٠- اقل من ٤٠ سنة ) قد احتلوا المرتبة الاولى، فقد بلغت نسبتهم (٣٥,٣٨%) من حجم العينة الكلي، اما نسبة الفئة العمرية الذين تراوحت اعمارهم بين(٤٠- اقل من ٥٠ سنة) من الحجم الكلي للعينة، وجاء ترتيبهم في المرتبة الثانية، أي ان الفئة العمرية التي تراوحت اعمارهم بين (٣٠-٥٠ سنة) شكلت ما نسبته (٦٤,١%) من الحجم الكلي لعينة الدراسة، وتمتاز هذه الفئة العمرية بالمهارة والتجربة والخبرة المقبولة، وهذا يعطي مؤشرا ايجابيا حول مصداقية المستجيبين لاداة الدراسة، بصورة تساعد الباحث في تدعيم حكمه على فرضيات الدراسة، اما نسبة الفئة العمرية التي جاءت (٣٠) سنة فاقل فقد بلغت (٢٤,٦٢%) من الحجم الكلي للعينة وهذا مؤشر على اهتمام القيادات في وزارة الداخلية الكويتية بفئة الشباب، وقد جاء اخيرا الفتنة العمرية التي تجاوزت اعمارهم (٥٠ سنة) فقد جاؤوا في الترتيب الرابع بنسبة بلغت(١١,٢٨%) وهي نسبة مقبولة كونها تدرجت في السلم الوظيفي وتكون ذات خصائص عميقة في التجربة والخبرة يرتكن عليها في الوزارة وهم في العادة من القياديين.

### ٣-٣-٣ خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول (٣-٤) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
٧,٦٩%	١٥	دبلوم متوسط فما دون
٧٧,٩٥%	١٥٢	بكالوريوس
١٠,٧٧%	٢١	ماجستير
٣,٥٩%	٧	دكتوراه
١٠٠%	١٩٥	المجموع

يتضح من الجدول (٣-٤) ان من يحملون الشهادة الجامعية الاولى قد جاء

ترتيبهم في المرتبة الاولى وبلغت نسبتهم من اجمالي حجم العينة الكلي(٧٧,٩٥%)، اما

من يحملون الدرجة الجامعية الثانية (الماجستير) فقد بلغت نسبتهم من اجمالي 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%)، وأخيرا جاء في المرتبة الرابعة حملة الدرجة الجامعية الثالثة (الدكتوراة) بنسبة بلغت (٣,٥٩%) وهذه الفئة تتمثل في شهادات المعاهد التقنية والمهنية، وبالنظر إلى توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي فهذا مؤشر على ان أفراد العينة على مستوى تعليمي متقدم يمكنهم من الاجابة على اسئلة الدراسة بشكل ايجابي يحقق المصادقية في جوانب التحليل الإحصائي.

### ٤-٣-٣ خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (٣-٥) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
٦,١٥%	١٢	أقل من ٥ سنوات
٤٥,٦٤%	٨٩	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
٣١,٧٩%	٦٢	من ١٠ - أقل من ١٥ سنوات
١٦,٤١%	٣٢	أكثر من ١٥ سنوات
١٠٠%	١٩٥	المجموع

بالنظر إلى جدول رقم (٣-٥) يلاحظ ان نسبة من وصلت عدد سنوات خبرتهم

اقل من ٥ سنوات بلغت (٦,١٥%)، في حين فئة من تراوحت سنوات خبراتهم بين (٥-١٠) اقل من ١٠ سنوات) بلغت (٤٥,٦٤%) واحتلت المرتبة الاولى، اما الذين تراوحت سنوات خبرتهم بين (١٠-١٥) اقل من ١٥ سنة) فقد بلغت (٣١,٧٩%) وقد احتلت المرتبة الثانية ، في حين ان الفئة التي كانت سنوات خبراتهم تزيد عن (١٥ سنة) فقد بلغت نسبتها (١٦,٤١%) واحتلت المرتبة الرابعة، واخيرا جاءت الفئة التي كانت سنوات خبراتها تقل عن (٥ سنوات) وبنسبة بلغت (٦,١٥%).



### ٣-٣-٥ خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (٣-٦) خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
١٣,٨٤%	٢٧	مدير
٢٣,٠٨%	٤٥	رئيس قسم
٦٣,٠٨%	١٢٣	موظف
١٠٠%	١٩٥	المجموع

بالنظر إلى جدول رقم (٣-٦) يلاحظ ان نسبة من يحملون مسمى موظف بلغت (٦٣,٠٨%)، وجاءت في المرتبة الاولى، اما من حل في المرتبة الثانية فهم الذين يحملون المسمى الوظيفي رئيس قسم وبلغت نسبتهم من حجم العينة الكلي (٢٣,٠٨%) ، وحل اخيرا الذين يحملون المسمى الوظيفي مدير بنسبة بلغت (١٣,٨٤%)، وبالنظر إلى هذه النتائج يلاحظ ان هذا منطقي حيث ان جميع الأعمال الروتينية يقوم بها الموظفون، اما رؤساء الاقسام فهم يمثلون حلقة الوصل بين الموظفين والمديرين وأخيرا مسمى مدير هم يعتبرون اقل نطاق تنظيمي من رؤساء الاقسام لذا فهم يمثلون اقل نسبة من حجم العينة الكلي.

### ٣-٤ أداة الدراسة

#### ٣-٤-١ البناء الهيكلي لاداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الاستبانة اداة للدراسة لكونها من الادوات الملائمة لطبيعة الدراسة ومتغيراتها وتحقق الأهداف التي تم صياغتها في الدراسة، بالاضافة إلى صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات عن طريق ادوات البحث الاخرى مثل المقابلة والملاحظة، وبناء عليه تم تطوير الاستبيان اعتمادا على:

الابحاث والدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة بممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية والتطوير التنظيمي.

١. الابحاث والدراسات التي تناولت ابعاد المتغير المستقل المتمثلة في(مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية). وتألفت الاستبانة من اقسام ثلاثة على وفق التالي:

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

ب. ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وقد بلغ عدد فقراتها(٢٠) فقرة وزعت على الابعاد التالية: مخاطر الوثائق والمعلومات (٥-١) فقرات، ومخاطر السمعة التنظيمية(١٠-٦) فقرات، ومخاطر الثقافة التنظيمية(١٥-١١) فقرات ومخاطر الموارد البشرية(٢٠-١٦) فقرات. وتم قياس المتغير المستقل بالاعتماد على دراسات (Alawattegama,2018; Oehmen et al.,2014; Paape, L & Spekle,2012).

ج. نجاح التطوير التنظيمي وبلغ عدد فقراته (١٥) فقرة، وقيس من خلال ثلاثة ابعاد تمثلت في:

التطوير المخطط (٢٥-٢١) فقرات، وتمكين العاملين(٣٠-٢٦) فقرات، والتخطيط الاستراتيجي (٣٥-٣١) فقرات، واعتمد في قياس المتغير التابع وابعاده على دراسات (الجنابي،٢٠١٤؛ الاسدي، ٢٠١٨).

وخرجت اداة الدراسة متضمنة (٣٥) فقرة تمثل متغيرات الدراسة الاساسية المستقلة والتابعة وابعادها الفرعية، وقابل كل فقرة من فقرات اداة الدراسة خمسة بدائل وفقا لمقياس ليكارت الخماسي مرتبة على وفق التالي: موافق بشدة(٥)، موافق(٤)، موافق بدرجة متوسطة (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق بشدة (١).

### ٣-٤-٢ اختبار صدق الاستبانة (اداة الدراسة)

تم التأكد من ان اداة الدراسة(الاستبانة) صالحة لقياس ما اعدت للغرض الذي صممت من اجله، وانها تتضمن كافة الجوانب التي يجب ان تكون في التحليل من حيث وضوح الفقرات والابعاد وان تكون مفهومة للمستجيبين من أفراد العينة وذلك كما يلي:

١.الصدق الظاهري: عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص الأكاديمي في الجامعات الأردنية والجامعات في دولة الكويت، للتعرف على مدى الصدق في قياس ما صممت من اجله الاستبانة، وذلك من أجل إبداء الرأي فيما يتعلق بعدد فقرات الاستبانة ومدى وضوحها وترابطها وتماسكها، وتم في ضوء اراء المحكمين التعديل او الحذف او الاضافة او التصحيح وخرجت اداة الدراسة كما هو موضح في ملحق(١).

## ٢. اختبار ثبات اداة الدراسة (الاعتمادية Reliability):

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام مقياس Alpha Cronbach وذلك من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة، الذي يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة. والجدول رقم (٧-٣) يوضح نتائج القياس لكل من متغيرات الاستبانة وفقراتها.

### جدول رقم (٧-٣) معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبانة وفقراتها

المتغير	قيمة $\alpha$	الدلالة Sig.	
1	0.823	0.000	إدارة المخاطر الاستراتيجية
1-1	0,798	0,000	مخاطر الوثائق والمعلومات
٢-١	0,741	0,000	مخاطر السمعة التنظيمية
٣-١	0,824	0,000	مخاطر الثقافة التنظيمية
٤-١	0,766	0,000	مخاطر الموارد البشرية
٢	0,862	0,000	تحقيق النجاح الاستراتيجي
١-٢	0,844	0,000	التطوير المخطط
٢-٢	0,809	0,000	تمكين العاملين
٣-٢	0,799	0,000	التخطيط الاستراتيجي

يلاحظ من الجدول رقم (٧-٣) ان قيمة Alpha Cronbach لمتغيرات الدراسة

تراوحت بين (0,823) لمتغير إدارة المخاطر الاستراتيجية و(0,862) لمتغير تحقيق التطوير التنظيمي. مما يشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وهذا يشير إلى درجة من الثبات العالي تتمتع به الاستبانة لذا فهي صالحة للغرض الذي صممت من أجله.

### ٣-٥ الأساليب الإحصائية:

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

١. الإحصاء الوصفي: التكرارات 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 امكانية تطبيق اختبار الانحدار المتعدد.

٤. معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس المستوى بالنسبة للمتوسط لمتغيرات الدراسة،

والذي تم إحتسابه وفقا للمعادلة التالية:

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

وبناء على ذلك يكون القرار للمستوى 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).

إختبار T لعينة واحدة One sample T-test

▪ تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من

أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

## الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### ٤-١ مقدمة

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

### ٤-٢ التوزيع الطبيعي

اختبار Kolmogorov-Smirnov هو اختبار اجرائي لعينة واحدة وظيفته مقارنة التوزيع التراكمي لدالة المتغير مع تحديد التوزيع النظري للعينة، والذي قد يكون طبيعيا أو منتظما أو Poisson أو أسّي. ويتم حساب Kolmogorov-Smirnov Z الفروق الكبيرة (في القيمة المطلقة) بين وظائف التوزيع التراكمي المحسوب والمجدول. كما يختبر ملائمة البيانات من حيث هيكلتها قد جاءت بشكل معقول في التوزيع المحدد، حيث تتطلب العديد من الاختبارات ان تكون بيانات المتغيرات وابعادها موزعة بشكل طبيعي، ويمكن استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov المكون من عينة واحدة لاختبار مدى تشكل التوزيع الطبيعي للبيانات (Henry and Thode, 2002).

### جدول (١-٤) اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov		المتغير وابعاده	الرقم
P-value	Statistic		
0.411	0.818	إدارة المخاطر الاستراتيجية	١
0.658	0.605	مخاطر الوثائق والمعلومات	١-١
0.488	0.942	مخاطر السمعة التنظيمية	٢-١
0.893	0.854	مخاطر الثقافة التنظيمية	٣-١
0.615	0.744	مخاطر الموارد البشرية	٤-١
0.344	0.849	تحقيق النجاح الاستراتيجي	٢
0.198	0.752	التطوير المخطط	١-٢
0.288	0.691	تمكين العاملين	٢-٢
0.741	0.729	التخطيط الاستراتيجي	٣-٢

يوضح الجدول (١-٤) نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع

الطبيعي، حيث قيمة  $p$  لكل متغير أكبر من (٠,٠٥) ، وعليه فان التحليل يثبت ان التوزيع بأخذ شكل التوزيع الطبيعي للبيانات، وبالتالي فان 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 الباحثين في محتوى الفقرات إيجابية (يعني قيمة المتوسط الحسابي أكبر من (٣) وقيمة  $p$  أقل من (٠,٠٥)، أو آراء الباحثين في محتوى الفقرات محايدون (قيمة  $p$  أكبر من (٠,٠٥)، أو آراء الباحثين في محتوى الفقرات سلبية (يعني قيمة المتوسط الحسابي أقل من (٣) وقيمة  $p$  أقل من (٠,٠٥).



## مخاطر الوثائق والمعلومات

جدول (٢-٤) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر الوثائق والمعلومات

الترتيب	P-Value	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مخاطر الوثائق والمعلومات	الرقم
1	0.000	45.18	0.59	4.60	تحرص وزارة الداخلية على تدقيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة لديها	١
2	0.000	35.09	0.69	4.43	تتحوط وزارة الداخلية على البيانات والمعلومات بنسخ متعددة خوفاً من تسربها أو تلفها	٢
4	0.000	38.19	0.72	4.39	تعتمد وزارة الداخلية على ترتيبات فنية مهنية لوضع جدران نارية بحيث تكون شبكة معلوماتها عسيرة على الاختراق	٣
3	0.000	42.19	0.62	4.42	تقفل وزارة الداخلية الانظمة المخترقة لديها حرصاً منها على حماية الانظمة المخزنة للبيانات والمعلومات	٤
5	0.000	30.22	0.94	3.89	تعزز وزارة الداخلية التوعية بامن المعلومات عند العاملين لديها	٥
مرتفع				4.35	اجمالي فقرات المتغير	*

يوضح الجدول (٢-٤) ان المتوسط الحسابي للفقرة (١) التي تنص "تحرص وزارة

الداخلية على تدقيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة لديها" يساوي ٦٠.٤ ،

وقيمة اختبار (t) = ٤٥,١٨ ، وقيمة P=0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة ٠,٠٥ ،

مما يشير إلى دلالة إيجابية من المبحوثين حول هذه الفقرة، لذلك يكون متوسط هذا

العنصر أكبر بكثير من القيمة الافتراضية ٣. وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا

العنصر بدرجة مرتفعة. كذلك بالنظر إلى الجدول اعلاه يلاحظ ان الفقرة (٥) التي تنص

على "تعزز وزارة الداخلية التوعية بامن المعلومات عند العاملين لديها" ان متوسطها بلغ

(٣,٨٩)، وقيمة اختبار (t) = ٣٠,٢٢ ، وقيمة  $P = 0.000$  وهو أصغر من مستوى الأهمية ٠,٠٥. لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، لذلك يكون متوسط هذا العنصر أكبر بكثير من القيمة الافتراضية ٣ وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا العنصر بدرجة مرتفعة. كما يلاحظ ان متوسط بعد مخاطر الوثائق والمعلومات بلغ (٤,٣٥) لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك كون متوسط هذا البعد أكبر بكثير من القيمة المفترضة (٣).

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

#### ١. مخاطر السمعة التنظيمية

جدول (٤-٣) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر السمعة التنظيمية

الترتيب	P-Value	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مخاطر السمعة التنظيمية	الرقم
٢	0.000	٥٦,٧٢	٠,٦٦	٣,٦٤	تحدد وزارة الداخلية الأضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في الخطر.	٦
٥	٠,٠٠٠	٤٢,٥٩	٠,٧٧	٣,٤٤	تضع وزارة الداخلية خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للوزارة	٧
٣	0.000	٤٦,٨٨	٠,٥٩	٣,٦٢	لدى وزارة الداخلية إدارة اتصال ملمة بإدارة العلاقات العامة للتواصل مع المستفيدين	٨
٤	0.000	٣٥,٦٨	٠,٦٨	٣,٥٩	تحرص وزارة الداخلية على توضيح المهام والصلاحيات لجميع الجهات لضمان عدم تداخلها	٩
١	0.000	٤٩,٥٦	٠,٧٢	٣,٦٩	لدى وزارة الداخلية نظام مؤسسي للرقابة الإدارية وتلقي الشكاوي والتحقيق فيها	١٠
متوسط				٣,٦٠	اجمالي فقرات المتغير	*

يوضح الجدول (٤-٣) ان المتوسط الحسابي للفقرة (١٠) التي تنص " لدى وزارة

الداخلية نظام مؤسسي للرقابة الإدارية وتلقي الشكاوي والتحقيق فيها " يساوي ٣,٦٩،

وقيمة اختبار (t) = ٤٩,٥٩، وقيمة P=0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة ٠,٠٥،

مما يشير إلى دلالة إيجابية من المبحوثين حول هذه الفقرة، وذلك لان متوسط هذا

العنصر أكبر بكثير من القيمة الافتراضية ٣. وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا

العنصر بدرجة مرتفعة. كذلك بالنظر إلى الجدول اعلاه يلاحظ ان الفقرة (٧) التي تنص

على " تضع وزارة الداخلية خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للوزارة" ان

متوسطها بلغ (٣,٤٤)، وقيمة اختبار (t) = ٤٢,٥٩، وقيمة P = 0.000 وهو أصغر من

مستوى الأهمية ٠,٠٥. لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابياً، وذلك لان متوسط هذا البعد

أكبر بكثير من القيمة الافتراضية(٣)، وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا البعد بدرجة مرتفعة. كما يلاحظ ان متوسط بعد مخاطر السمعة التنظيمية بلغ(٣,٦٠) لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك كون متوسط هذا البعد أكبر بكثير من القيمة المفترضة(٣) كما يشير متوسط البعد إلى موقفة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين.

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

### ٣. مخاطر الثقافة التنظيمية

جدول (٤-٤) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر الثقافة التنظيمية

الترتيب	P-Value	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مخاطر الثقافة التنظيمية	الرقم
٥	٠,٠٠٠	٣٥,٤٧	٠,٥٧	٣,١٣	يعامل جميع الموظفين في وزارة الداخلية معاملة عادلة، سواء كانوا ذكورا أو أناثا.	١١
١	٠,٠٠٠	٢٨,٧٤	٠,٦٥	٣,٧٣	يحرص قادة الفرق في وزارة الداخلية على اشراك جميع الأعضاء من مختلف الأعمار في حل المشكلات وصنع القرار.	١٢
٣	٠,٠٠٠	٣٢,٥٥	٠,٧٨	٣,٢٢	تقوم الإدارة العامة في وزارة الداخلية بجذب الأقليات وتوظيفها	١٣
٤	٠,٠٠٠	٣٧,٨٨	٠,٨٤	٣,١٧	تشجع وزارة الداخلية على زيادة التنافس بين الموظفين بسبب الاختلافات في الخلفية التعليمية	١٤
٢	٠,٠٠٠	٣٦,٢٢	٠,٨٨	٣,٦٥	تعامل وزارة الداخلية الموظفين معاملة متساوية عندما يتعلق الأمر بالتنوع في الاصول العرقية لهم.	١٥
مرتفع				٣,٣٨	اجمالي فقرات المتغير	*

يوضح الجدول (٤-٤) ان المتوسط الحسابي للفقرة (١٢) التي تنص " يحرص قادة الفرق في وزارة الداخلية على اشراك جميع الأعضاء من مختلف الأعمار في حل المشكلات وصنع القرار." يساوي ٣,٧٣، وقيمة اختبار (t) = ٢٨,٧٤، وقيمة P=0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة ٠,٠٥، مما يشير إلى دلالة إيجابية من المبحوثين حول هذه الفقرة، وذلك لان متوسط هذا العنصر أكبر من القيمة الافتراضية (٣). وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا العنصر بدرجة مرتفعة. كذلك بالنظر إلى الجدول اعلاه يلاحظ ان الفقرة (١١) التي تنص على " يعامل جميع الموظفين في وزارة الداخلية معاملة

عادلة، سواء كانوا ذكورا أو أناثا" ان متوسطها بلغ (٣,١٣)، وقيمة اختبار (t) = ٣٥,٤٧، وقيمة  $P = 0.000$  وهو أصغر من مستوى الأهمية ٠,٠٥. لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك لان متوسط هذا البعد أكبر من القيمة الافتراضية (٣)، وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا البعد بدرجة متوسطة. كما يلاحظ ان متوسط بعد مخاطر الثقافة التنظيمية بلغ (٣,٣٨) لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك كون متوسط هذا البعد أكبر من القيمة المفترضة (٣) كما يشير متوسط البعد إلى موفقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين.

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

#### ٤. مخاطر الموارد البشرية

جدول (٤-٥) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر الموارد البشرية

الترتيب	P-Value	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مخاطر الموارد البشرية	الرقم
٣	٠,٠٠٠	٣٤,٧٧	٠,٧٧	٣,٨٨	تحرص وزارة الداخلية على الاحتفاظ بالمتميزين ودعمهم	١٦
١	٠,٠٠٠	٣١,٢٢	٠,٨٥	٤,٠٦	لدى وزارة الداخلية سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالعدالة عند الترشيح لاعضاء اللجان على مستوى الوزارة	١٧
٥	٠,٠٠٠	٣٨,٤٥	٠,٨٩	٣,٦٩	تحرص وزارة الداخلية على ايجاد البدلاء من الموظفين في مختلف التخصصات	١٨
٤	٠,٠٠٠	٣٦,٥٤	٠,٧٢	٣,٧٧	تنشئ وزارة الداخلية لجنة لكل قسم مهمتها تحديد الاحتياجات الوظيفية للوحدة	١٩
٢	٠,٠٠٠	٢٩,٩٨	٠,٦٨	٣,٩٨	تضع وزارة الداخلية سياسة واضحة موحدة للتعيين وتحدد الشروط وتعلنها للاستقطاب	٢٠
مرتفع				٣,٨٨	اجمالي فقرات المتغير	*

يوضح الجدول (٤-٥) ان المتوسط الحسابي للفقرة (١٧) التي تنص "لدى وزارة

الداخلية سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالعدالة عند الترشيح لاعضاء اللجان على مستوى

الوزارة" يساوي ٤,٠٦، وقيمة اختبار (t) = ٣١,٢٢، وقيمة P=0.000 وهو أصغر من

مستوى الدلالة ٠,٠٥، مما يشير إلى دلالة إيجابية من المبحوثين حول هذه الفقرة، وذلك

لان متوسط هذا العنصر أكبر بكثير من القيمة الافتراضية (٣). وهذا يعني أن المشاركين

قد وافقوا على هذا العنصر بدرجة مرتفعة. كذلك بالنظر إلى الجدول اعلاه يلاحظ ان

الفقرة (١٨) التي تنص على "تحرص وزارة الداخلية على ايجاد البدلاء من الموظفين في

مختلف التخصصات" ان متوسطها بلغ (٣,٦٩)، وقيمة اختبار (t) = ٣٨,٤٥، وقيمة P

= ٠,٠٠٠ وهو أصغر من مستوى الأهمية ٠,٠٥. لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي،

وذلك لان متوسط هذا البعد أكبر من القيمة الافتراضية(٣)، وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا البعد بدرجة مرتفعة. كما يلاحظ ان متوسط بعد مخاطر الموارد البشرية بلغ(٣,٨٨) لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك كون متوسط هذا البعد أكبر من القيمة المفترضة(٣) كما يشير متوسط البعد إلى موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين.

يلاحظ من نتائج التحليل ان وزارة الداخلية تحرص على الاحتفاظ بالمتميزين ودعمهم ولديها سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالعدالة عند الترشيح لاعضاء اللجان على مستوى الوزارة، كما ان وزارة الداخلية تحرص على ايجاد البدلاء من الموظفين في مختلف التخصصات، وتنشئ الوزارة لجنة لكل قسم مهمتها تحديد الاحتياجات الوظيفية للوحدة، بالإضافة إلى وضع الوزارة سياسة واضحة موحدة للتعيين وتحدد الشروط وتعلنها للاستقطاب.



## ثانيا: تحقيق التطوير التنظيمي

### ١. التطوير المخطط

جدول (٤-٦) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية للتطوير المخطط

الترتيب	P-Value	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التطوير المخطط	الرقم
4	٠,٠٠٠	63.22	0.97	3.19	تطابق وزارة الداخلية بين المعلومات المقدمة في التدريب والواقع الفعلي الذي يمارسه العاملون	٢١
1	٠,٠٠٠	61.55	0.89	3.58	تؤمن وزارة الداخلية بأهمية تنمية العاملين لديها بما يستجد من مهارات	٢٢
5	٠,٠٠٠	59.88	0.77	3.15	تختار وزارة الداخلية الأفراد ذوي الكفاءة لإجراء التطوير فيها	٢٣
2	٠,٠٠٠	58.98	0.68	3.46	تبحث وزارة الداخلية باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل فيها	٢٤
3	٠,٠٠٠	61.27	0.69	3.33	تحرص وزارة الداخلية على إجراء التعديلات التنظيمية استعداداً لأحداث التطوير المخطط له	٢٥
مرتفع				٣,٣٤	اجمالي فقرات المتغير	*

يوضح الجدول (٤-٦) ان المتوسط الحسابي للفقرة (٢٢) التي تنص "تؤمن وزارة

الداخلية بأهمية تنمية العاملين لديها بما يستجد من مهارات" يساوي ٣,٥٨، وقيمة

اختبار (t) = ٦١,٥٥، وقيمة P=0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة ٠,٠٥، مما

يشير إلى دلالة إيجابية من المبحوثين حول هذه الفقرة، وذلك لان متوسط هذا العنصر

أكبر بكثير من القيمة الافتراضية (٣). وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا

العنصر بدرجة متوسطة. كذلك بالنظر إلى الجدول اعلاه يلاحظ ان الفقرة (٢٣) التي

تنص على "تختار وزارة الداخلية الأفراد ذوي الكفاءة لإجراء التطوير فيها" ان متوسطها

بلغ (٣,١٥)، وقيمة اختبار (t) = ٥٩,٨٨، وقيمة  $P = 0.000$  وهو أصغر من مستوى الأهمية ٠,٠٥. لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابياً، وذلك لأن متوسط هذا البعد أكبر من القيمة الافتراضية (٣)، وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا البعد بدرجة متوسطة. كما يلاحظ أن متوسط بعد التطوير المخطط بلغ (٣,٣٤) لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابياً، وذلك كون متوسط هذا البعد أكبر من القيمة المفترضة (٣) كما يشير متوسط البعد إلى موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين. وبالنظر إلى نتائج التحليل المتعلق ببعد التطوير المخطط يلاحظ أن وزارة الداخلية تطابق بين المعلومات المقدمة في التدريب والواقع الفعلي الذي يمارسه العاملون، كما تؤمن الوزارة بأهمية تنمية العاملين لديها بما يستجد من مهارات وتختار الموظفين ذوي الكفاءة لإجراء التطوير فيها، وتحاول البحث باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل فيها وذلك نتيجة حرصها على إجراء التعديلات التنظيمية استعداداً لأحداث التطوير المخطط له.

## ٢. تمكين العاملين

جدول (٤-٧) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لتمكين العاملين

الترتيب	P-Value	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تمكين العاملين	الرقم
٢	٠,٠٠٠	٦٩,٢٢	٠,٩٧	٣,٦٦	تساهم وزارة الداخلية في تمكين العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات	٢٦
٣	٠,٠٠٠	٦٧,٥٤	٠,٧٧	٣,٦٢	تتيح وزارة الداخلية للعاملين فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	٢٧
١	٠,٠٠٠	٥٤,٤٤	٠,٦٨	٣,٧٦	تشجع وزارة الداخلية العاملين على الاخذ بالمبادرات المتعلقة بتحسين الاداء	٢٨
٤	٠,٠٠٠	٥٨,٧٧	٠,٧٤	٣,٤٧	يستجيب العاملون في الوزارة لتطبيق الاساليب الحديثة في تقديم الخدمات للمستفيدين	٢٩

٥	٠,٠٠٠	٤٩,٨٨	٠,٨٩	٣,٣٨	يتمتع العاملون في وزارة الداخلية بالقدرة على الابداع في تقديم الخدمات للمستفيدين	٣٠
مرتفع				٣,٥٨	اجمالي فقرات المتغير	*

يوضح الجدول (٧-٤) ان المتوسط الحسابي للفقرة (٢٨) التي تنص " تشجع وزارة الداخلية العاملين على الاخذ بالمبادرات المتعلقة بتحسين الاداء" يساوي ٣.٧٦، وقيمة اختبار (t) = ٥٤,٤٤، وقيمة P=0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة ٠,٠٥، مما يشير إلى دلالة إيجابية من المبحوثين حول هذه الفقرة، وذلك لان متوسط هذا العنصر أكبر بكثير من القيمة الافتراضية (٣). وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا العنصر بدرجة مرتفعة. كذلك بالنظر إلى الجدول اعلاه يلاحظ ان الفقرة (٣٠) التي تنص على " يتمتع العاملون في وزارة الداخلية بالقدرة على الابداع في تقديم الخدمات للمستفيدين " ان متوسطها بلغ (٣,٣٨)، وقيمة اختبار (t) = ٤٩,٨٨، وقيمة P = 0.000 وهو أصغر من مستوى الأهمية ٠,٠٥. لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك لان متوسط هذا البعد أكبر من القيمة الافتراضية (٣)، وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا البعد بدرجة متوسطة. كما يلاحظ ان متوسط بعد التطوير المخطط بلغ (٣,٥٨) لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك كون متوسط هذا البعد أكبر من القيمة المفترضة (٣) كما يشير متوسط البعد إلى موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين.

أظهر التحليل من خلال النتائج ان وزارة الداخلية في الكويت تساهم في تمكين

العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات، مما يتيح للعاملين فرصة المشاركة في

صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما تشجع الوزارة العاملين على الاخذ بالمبادرات المتعلقة بتحسين الاداء، وهذا يشجع العاملين على الاستجابة لتطبيق الاساليب الحديثة في تقديم الخدمات للمستفيدين، مما يتمتع العاملون في وزارة الداخلية في الكويت بالقدرة على الابداع في تقديم الخدمات للمستفيدين.

### ٣. التخطيط الاستراتيجي

جدول (٤-٨) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية للتخطيط الاستراتيجي

الترتيب	P-Value	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التخطيط الاستراتيجي	الرقم
٢	٠,٠٠٠	٥٥,٤٩	٠,٧٥	٣,٨٨	تهيئ وزارة الداخلية الموارد البشرية والمعلوماتية لاعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها	٣١
٣	٠,٠٠٠	٥٢,٨٩	٠,٨٩	٣,٧٦	التخطيط الاستراتيجي لوزارة الداخلية قائم على اساس تحقيق الأهداف	٣٢
٥	٠,٠٠٠	٤٩,٨٥	٠,٩٦	٣,٥٦	تقييم وزارة الداخلية التخطيط الاستراتيجي على اساس التميز في تقديم الخدمة للمستفيدين	٣٣
١	٠,٠٠٠	٦٢,٤٧	٠,٧٢	٣,٨٥	تطور وزارة الداخلية خططها الاستراتيجية بما ينسجم مع التطورات العالمية في الصناعة الامنية	٣٤
٤	٠,٠٠٠	٤٥,٩٨	٠,٦٧	٣,٦٧	تجتهد وزارة الداخلية في ربط صياغة خططها الاستراتيجية بعمليات التنفيذ لها	٣٥
مرتفع				٣,٧٤	اجمالي فقرات المتغير	*

يوضح الجدول (٤-٨) ان المتوسط الحسابي للفقرة (٣٤) التي تنص "تطور وزارة

الداخلية خططها الاستراتيجية بما ينسجم مع التطورات العالمية في الصناعة الامنية"

يساوي ٣,٨٥، وقيمة اختبار (t) = ٦٢,٤٧، وقيمة P=0.000 وهو أصغر من مستوى

الدلالة ٠,٠٥، مما يشير إلى دلالة إيجابية من المبحوثين حول هذه الفقرة، وذلك لان

متوسط هذا العنصر أكبر بكثير من القيمة الافتراضية (٣). وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا العنصر بدرجة مرتفعة. كذلك بالنظر إلى الجدول اعلاه يلاحظ ان الفقرة (٣٣) التي تنص على "تقييم وزارة الداخلية التخطيط الاستراتيجي على اساس التميز في تقديم الخدمة للمستخدمين" ان متوسطها بلغ (٣,٥٦)، وقيمة اختبار (t) = ٤٩,٨٥، وقيمة  $P = 0.000$  وهو أصغر من مستوى الأهمية ٠,٠٥. لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك لان متوسط هذا البعد أكبر من القيمة الافتراضية (٣)، وهذا يعني أن المشاركين قد وافقوا على هذا البعد بدرجة متوسطة. كما يلاحظ ان متوسط بعد التخطيط الاستراتيجي بلغ (٣,٧٤) لذا يكون مؤشر الاختبار إيجابي، وذلك كون متوسط هذا البعد أكبر من القيمة المفترضة (٣) كما يشير متوسط البعد إلى موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين.

#### ٤-٤ الاختبارات القبليّة للبحث في اختبار فرضيات الدراسة

قبل الدخول في تحليل الانحدار لفحص فرضيات الدراسة الحالية، لابد من التحقق عدد من المعاملات الإحصائية التي من بينها: معامل تضخم التباين المسموح (VIF) (Variance Inflation Factor)، مع الاخذ بعدم تخطي معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (١٠)، والتباين المسموح به (Tolerance)، وقيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (٠,٠٥)؛ وذلك لضمان ملاءمة افتراض ان البيانات لا يوجد بها مشكلات مع تحليل الانحدار ومن عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين

ابعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر الاستراتيجية) وتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) بإحتساب معامل الإلتواء (Skewness)، مع مراعاة أن البيانات متبعة التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقع بين  $(1 \pm)$ ، والجدول رقم (٩-٤) يبين نتائج الاختبارات:

جدول (٩-٤) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الإلتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
مخاطر الوثائق والمعلومات	٠,٣١٣	١,٤٠٤	٠,٣٧٠
مخاطر السمعة التنظيمية	٠,٤٦٤	٢,١٥٦	٠,٢١٠
مخاطر الثقافة التنظيمية	٠,٥٦١	١,٣١٤	٠,٢٦٦
مخاطر الموارد البشرية	٠,٤٦٣	٢,١٦٠	٠,٣٣٧

ويلاحظ من الجدول (٩-٤) معاملات اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل بأنها تقل عن (١٠) وتتراوح ما بين (٠,٣١٣ - ٠,٥٦١)، وأن معاملات اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (١,٣١٤ - ٢,١٦٠)؛ ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر الاستراتيجية). وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الإلتواء أيضا (Skewness) حيث تراوحت القيم بين (٠,٢١٠ - ٠,٣٧٠).

### ٣-٤ اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بإبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك لتبيان أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بإبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت. وكما هو موضح بالجدول (٤ - ١٠).

الجدول (٤ - ١٠) نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في نجاح التطوير التنظيمي

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج		المتغير التابع	
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط		
0.003	11.98	0.425	0,000	4	284,389	0.537	0.734	نجاح التطوير التنظيمي	
		مخاطر الوثائق والمعلومات		بين المجاميع					
0.000	8.62	0.135		190					البواقي
		مخاطر السمعة التنظيمية							
0.012	5.34	0.129		194	المجموع				
0.000	9.66	0.386							
		مخاطر الموارد البشرية							

يوضح الجدول (٤- ١٠) أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية

بإبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية،

ومخاطر الثقافة التنظيمية) في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة

الكويت، حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بابعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (٠,٧٣٤) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (٠,٥٣٧)، أي أن ما قيمته (٠,٥٣٧) من التغيرات في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت هو راجع إلى التغير في ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بابعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية). كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (٠.٤٢٥) لمخاطر الوثائق والمعلومات، وقيمة درجة التأثير  $\beta$  (٠.١٣٥) لمخاطر السمعة التنظيمية، وقيمة درجة التأثير  $\beta$  (٠.١٢٩) لمخاطر الثقافة التنظيمية، وقيمة درجة التأثير  $\beta$  (٠.٣٨٦) لمخاطر الموارد البشرية مما يشير إلى أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بابعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) يؤدي إلى زيادة في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت. ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (٢٨٤,٣٨٩) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الأولى، وعليه ترفض الفرضية



الصفريه الاولى وتقبل الفرضية البديله والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بابعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

$H_{01-1}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر الوثائق والمعلومات في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

يوضح الجدول (٤-١٠) أثر مخاطر الوثائق والمعلومات في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت، حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة مخاطر الوثائق والمعلومات في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت، حيث بلغت قيمة معامل التأثير  $\beta$  (٠.١٣٥) لمخاطر السمعة التنظيمية، مما يشير إلى أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسة مخاطر السمعة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت. ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت (٨,٦٢) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض

الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة مخاطر السمعة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

$H_{01-2}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر السمعة التنظيمية التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

يوضح الجدول (٤ - ١٠) أثر مخاطر السمعة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت، حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة مخاطر السمعة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت، حيث بلغت قيمة معامل التأثير  $\beta$  (٠.٤٢٥) لمخاطر الوثائق والمعلومات، مما يشير إلى أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسة مخاطر الوثائق والمعلومات يؤدي إلى زيادة في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت. ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت (١١,٩٨) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة مخاطر الوثائق والمعلومات في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

$H_{01-3}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر الموارد البشرية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

يوضح الجدول (٤- ١٠) أثر مخاطر الموارد البشرية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت، حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة مخاطر الموارد البشرية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت، حيث بلغت قيمة معامل التأثير  $\beta$  (٠.١٢٩) لمخاطر الموارد البشرية ، مما يشير إلى أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسة مخاطر الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت. ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (٥,٣٤) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لممارسة مخاطر الموارد البشرية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

**H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لمخاطر الثقافة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.**

يوضح الجدول (٤- ١٠) أثر مخاطر الثقافة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت، حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة مخاطر الثقافة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت، حيث بلغت قيمة معامل التأثير  $\beta$  (٠.٣٨٦) لمخاطر الثقافة التنظيمية، مما يشير إلى أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسة

مخاطر الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت. ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (٩,٦٦) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة مخاطر الثقافة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

## الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

### ١-٥ المقدمة:

يقدم هذا الفصل مناقشة لأهم النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية والتوصيات المناسبة لمعالجة مواطن الضعف إن وجدت المتعلقة بتأثير إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت.

### ٢-٥ النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية

#### ١-٢-٥ النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لابعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية

أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بابعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في وزارة الداخلية في دولة الكويت، وتباينت المتوسطات الحسابية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في وزارة الداخلية في الكويت بين (٣,٨٨) لمخاطر الموارد البشرية و(٤,٣٥) لمخاطر الوثائق والمعلومات، وقد تصدر هذه الابعاد من حيث مستوى ارتفاع المتوسطات الحسابية، وتلاه بعد مخاطر السمعة التنظيمية بمتوسط بلغ (٣,٦٠)، ثم جاء بعد مخاطر الثقافة التنظيمية واخيرا بمتوسط بلغ (٣,٣٨) وبناء على النتائج اعلاه يتبين ان:

١. أظهرت نتائج التحليل لبعده ممارسة مخاطر الوثائق والمعلومات في وزارة الداخلية في

الكويت أنها مرتفعة. ويعزى ذلك إلى الممارسات التي تتبعها وزارة الداخلية في الكويت

تكون فيها حريصة كل الحرص على تدقيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة في عملها وخصوصا ان بعض هذه الوثائق والمعلومات تكون امنية بدرجة عالية وخصوصا الأفراد الداخليين من دول اجنبية إلى دولة الكويت او الخروج منها، ومن هنا جاء تحوط وزارة الداخلية على البيانات والمعلومات بنسخ متعددة خوفا من تسربها إلى جهات اخرى لها مصلحة في ضياعها او تلفها او حتى تزويرها، لذا زيادة في الحرص والتحوط على هذه المعلومات والبيانات اعتمدت وزارة الداخلية على ترتيبات فنية مهنية مثل وضع جدران نارية بحيث تكون شبكة معلوماتها عصرية على الاختراق، وفي حال ان اخترقت بعض الانظمة في الوزارة فان الوزارة تتخذ اجراءاتها الصارمة نحو قفل الانظمة المخترقة لديها حرصا منها على حماية الانظمة المخزنة للبيانات والمعلومات، كما تحرص الوزارة على تعزيز التوعية بامن المعلومات عند العاملين لديها في الوزارة.

٢. جاء مستوى مخاطر الموارد البشرية في وزارة الداخلية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين مرتفعا. ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى الممارسات التي تقوم بها وزارة الداخلية في دولة الكويت من حيث حرص وزارة الداخلية على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وتدعمهم بشكل كبير وذلك لما تحتاجه مهام وزارة الداخلية من ذكاء في انجاز مهامها واتقان وجودة في انجاز المهام، لذا فإن وزارة الداخلية تتبع سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالعدالة عند الترشيح لاجراءات اللجان على مستوى الوزارة ولذا للتركيز على الأفراد المتميزين للاختيار من بينهم، علاوة ان وزارة الداخلية تتبع تخطيط الموارد البشرية في نطاق عملها وهذه الممارسة تظهر بشكل جلي كون وزارة

الداخلية في الكويت تحرص على ايجاد البدلاء من الموظفين في مختلف التخصصات ، مع تركيز الوزارة على انشاء لجنة لكل قسم مهمة هذه اللجنة تحديد الاحتياجات الوظيفية لكل قسم او وحدة، كما تركز الوزارة على وضع سياسة واضحة موحدة للتعيين وتحدد الشروط وتعلنها للاستقطاب وكل ذلك في سبيل التحوط وتخفيف مصادر الخطر المحيطة بالموارد البشرية في وزارة الداخلية في الكويت.

٣. اشارت نتائج التحليل أن مستوى مخاطر السمعة التنظيمية (٣,٦٠) في وزارة الداخلية في الكويت جاء متوسطاً. ويعزو الباحث ذلك إلى ان مستوى اهتمام الوزارة بتحديد الاضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في الخطر ليس بمستوى مرتفع او ان توقعاتها لحدوث هذه المخاطر متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، علاوة ان ممارسة وزارة الداخلية في وضع خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للوزارة ليست بذات المستوى المرتفع، وربما يعود ذلك إلى ان ممارسة الوزارة في الاجهزة البيروقراطية ليست بذلك الاهتمام الكافي من وجهة نظر المبحوثين وذلك بسبب الزامية المراجعة للمواطنين والاجانب للوزارة لذلك فهي لا تهتم بسمعتها التنظيمية، الا ان الوزارة تهتم بعمليات الاتصال والتواصل من خلال ايجادها إدارة اتصال ملزمة بإدارة العلاقات العامة للتواصل مع المستفيدين، وتحرص وزارة الداخلية على توضيح المهام والصلاحيات لجميع الجهات العاملة معها لضمان عدم تداخلها من خلال ايجادها نظام مؤسسي للرقابة الإدارية وتلقي الشكاوي والتحقيق فيها وهذه الممارسة الاخيرة هي التي حازت على مستوى مرتفع وما قبلها جميعها كانت بمستوى متوسط من الممارسة.

٤. اشارات نتائج التحليل إلى أن مستوى ممارسات مخاطر الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية في الكويت جاء متوسطاً (٣,٣٨)، حيث اظهرت نتائج التحليل أن وزارة الداخلية تعامل جميع الموظفين فيها معاملة عادلة، سواء كانوا ذكورا أو أناثا، مما يشير إلى ان سياسات الوزارة لا يوجد عندها تفرقة بين العاملين ولكن هذه الممارسة جاءت بمستوى متوسط، وفي مقابل ذلك يحرص قادة الفرق في وزارة الداخلية على اشراك جميع الأعضاء من مختلف الفئات العمرية في حل المشكلات وصنع القرار، وتعمل على جذب الأقليات وتوظيفها مما يشجع على زيادة المنافسة بين الموظفين بسبب الاختلافات في المستوى التعليمي والخلفية العلمية، وتعزيز الوزارة وتطبيقها لسياسة معاملة الموظفين معاملة متساوية عندما يتعلق الأمر بالتنوع في الاصول العرقية لهم، وجميع هذه الممارسات جاءت بمستوى متوسط من حيث الممارسة.

#### ٥-٢-٢ النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لابعاد نجاح التطوير التنظيمي

أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى ممارسات نجاح التطوير التنظيمي بابعاده (التطوير المخطط، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي) في وزارة الداخلية في دولة الكويت، وتباينت المتوسطات الحسابية لهذه الممارسات بين (٣,٣٤) للتطوير المخطط و (٣,٧٤) للتخطيط الاستراتيجي، وتزعم الابعاد من حيث مستوى ارتفاع



المتوسطات الحسابية التخطيط الاستراتيجي بمتوسط بلغ (٣,٧٤)، وثانيا بعد تمكين العاملين بمتوسط بلغ (٣,٥٨)، واخيرا جاء البعد المتعلق بالتطوير المخطط بمتوسط بلغ (٣,٣٤) وبناء على النتائج اعلاه يتبين ان:

١. اشارت نتائج التحليل المتعلق ببعد التخطيط الاستراتيجي كاحد ابعاد نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت إلى مستوى مرتفع، واظهر المبحوثين استجابات لهذا البعد نتيجة القناعة المتولدة لديهم حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في وزارتهم وخصوصا حول الممارسات المتعلقة بتهيئة الوزارة الموارد البشرية والمعلوماتية اللازمة لاعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، اذ يلاحظ ان هناك ربط وموافقة من قبل المبحوثين حول ممارسات التخطيط والتنفيذ للخطط الاستراتيجية التي يتم صياغتها وتنفيذها مما يعني متابعة عمليات الصياغة والتنفيذ لهذه الخطط، وانعكس هذا التخطيط يكمن في الاساس القائم على تحقيق الأهداف بشكل يعزز امكانية تقييم اداء الوزارة على اساس التميز في تقديم الخدمة للمستفيدين، لذا فان الوزارة على تواصل دائم مع كثير من التحديثات والتطورات في مجال الصناعة التي تعمل فيها خصوصا في بما ينسجم مع التطورات العالمية في الصناعة الامنية.

٢. بينت نتائج التحليل ان مستوى تمكين العاملين كاحد ابعاد نجاح التطوير التنظيمي جاء متوسطا، وانعكاس هذا المستوى انما مرده إلى الأهمية المتوسطة للمبحوثين حول فقرات هذا البعد حيث يلاحظ من اجابات المبحوثين ان وزارة الداخلية في دولة الكويت تساهم في تمكين العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات، لذا فهذه الممارسة

هي ليست تمكين للعاملين بالمعنى الحقيقي وإنما تدريب على ممارسة التمكين، وايضا تتيح وزارة الداخلية للعاملين فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، فاتاحة الفرصة ايضا هي شكل من اشكال التدريب، وتشجيع الوزارة العاملين على الاخذ بالمبادرات المتعلقة بتحسين الاداء، والاستجابة لتطبيق الاساليب الحديثة في تقديم الخدمات للمستفيدين من قبل الموظفين وتمتع العاملون في الوزارة بالقدرة على الابداع في تقديم الخدمات للمستفيدين كل كل من الممارسات التي تشجع الوزارة على السير بخطى سريعة نحو تمكين العاملين في أعمالهم وانجاز مهام الوزارة.

٣. أخيرا اظهرت نتائج التحليل إلى ان ممارسة التطوير المخطط جاءت كممارسة بمستوى متوسط وجاءت في المرتبة الاخيرة كاحد ممارسات نجاح التطوير التنظيمي، وانعكاس ذلك يأتي من خلال اجابات المبحوثين حول الممارسات التي تناول بعد التطوير المخطط والتي منها: مطابقة وزارة الداخلية بين المعلومات المقدمة في التدريب والواقع الفعلي الذي يمارسه العاملون بحيث يكون هناك تفعيل بين الواقع النظري والتطبيقي ولكن هذا الاهتمام كان بمستوى متوسط ، كما ان الوزارة تؤمن بأهمية تنمية العاملين لديها بما يستجد من مهارات، وتختار الأفراد ذوي الكفاءة لإجراء التطوير فيها، وهي تبحث باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل فيها، وهي تحرص على اجراء التعديلات التنظيمية استعداد لاحداث التطوير المخطط له، وجميع هذه الممارسات نحو التطوير المخطط جاءت بمستوى متوسط في هذه الوزارة.

### ٣-٥ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بإبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت. وتشير نتائج الفرضية المتعلقة بممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بإبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت على أهمية وتأثير هذه الممارسات جميعها، مما يشير إلى أن وزارة الداخلية في الكويت تتبع ممارسة مخاطر الوثائق والمعلومات في وزارة الداخلية في الكويت بدرجة مرتفعة ونطبيها لممارسات تتمثل في حرصها الدقيق على البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة في عملها وخصوصاً أن بعض هذه الوثائق والمعلومات تكون أممية بدرجة عالية وخصوصاً الأفراد الداخلين من دول اجنبية إلى دولة الكويت أو الخروج منها، ومن هنا جاء تحوط وزارة الداخلية على البيانات والمعلومات بنسخ متعددة خوفاً من تسريبها إلى جهات أخرى لها مصلحة في ضياعها أو تلفها أو حتى تزويرها، كما يتمثل هذا الأثر في ممارسة مخاطر الموارد البشرية جبث جاءت مرتفعة. ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى قدرة وزارة الداخلية على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وتدعمهم بشكل كبير وذلك لما تحتاجه مهام وزارة الداخلية من نكاه في انجاز

مهامها واتقان وجودة في انجاز المهام، لذا فإن وزارة الداخلية تتبع سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالعدالة عند الترشيح لاعضاء اللجان على مستوى الوزارة ولذا للتركيز على الأفراد المتميزين للاختيار من بينهم، علاوة ان وزارة الداخلية تتبع تخطيط الموارد البشرية في نطاق عملها وهذه الممارسة تظهر بشكل جلي كون وزارة الداخلية في الكويت تحرص على ايجاد البدلاء من الموظفين في مختلف. ويظهر أثر هذه الممارسات ايضا في ممارسة وزارة الداخلية في دولة الكويت لمخاطر السمعة التنظيمية ولكن هذا الاثر كان متوسط ويغزو الباحث ذلك إلى ان مستوى اهتمام الوزارة بتحديد الاضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في الخطر ليس بمستوى مرتفع او ان توقعاتها لحدوث هذه المخاطر متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة. واخيرا فان أثر ممارسة مخاطر الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية في الكويت جاء متوسطا، حيث اظهرت نتائج التحليل أن وزارة الداخلية تعامل جميع الموظفين فيها معاملة عادلة، سواء كانوا ذكورا أو أناثا، مما يشير إلى ان سياسات الوزارة لا يوجد عندها تفرقة بين العاملين ، وفي مقابل ذلك يحرص قادة الفرق في وزارة الداخلية على اشراك جميع الأعضاء من مختلف الفئات العمرية في حل المشكلات وصنع القرار، وتعمل على جذب الأقليات وتوظيفها مما يشجع على زيادة المنافسة بين الموظفين بسبب الاختلافات في المستوى التعليمي والخلفية العلمية. كل هذه الممارسات لكن لها أثر في نجاح التطوير التنظيمي وان اختلفت مساهمة كل ممارسة من هذه الممارسات لإدارة المخاطر الاستراتيجية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر الوثائق والمعلومات في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت. وتشير نتائج الفرضية المتعلقة بممارسة مخاطر الوثائق والمعلومات في التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت على أهمية وتأثير هذه الممارسة بجميع إجراءاتها المتمثلة في حرص وزارة الداخلية على تدقيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة لديها، وتحوطها على البيانات والمعلومات بنسخ متعددة خوفاً من تسريبها أو تلفها، معتمدة على ترتيبات فنية مهنية لوضع جدران نارية بحيث تكون شبكة معلوماتها عسوية على الاختراق، ومحاولتها قفل الانظمة المخترقة لديها حرصاً منها على حماية الانظمة المخزنة للبيانات والمعلومات، معززة التوعية بأمن المعلومات عند العاملين لديها، كل هذه الاجراءات المتعلقة بالوثائق والمعلومات مهمة ومثمرة في نجاح عملية التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت

٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر السمعة التنظيمية التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت. وتدل هذه النتيجة على ان ممارسات مخاطر السمعة التنظيمية تؤثر في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت تتطلب من وزارة الداخلية العاملين تحدد الاضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في الخطر، على ان تضع الوزارة خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للوزارة، وذلك من خلال انشائها إدارة اتصال ملمة بإدارة العلاقات العامة للتواصل مع المستفيدين، بحيث

تكون هذه الوزارة حريصة على توضيح المهام والصلاحيات لجميع الجهات لضمان عدم تدخلها، وهذا يتطلب من الوزارة إيجاد نظام مؤسسي للرقابة الإدارية وتلقي الشكاوي والتحقيق فيها، كل هذه الممارسات تسهم اسهاما كبيرا في نجاح عملية التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت.

٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر الموارد البشرية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت. اشارت النتائج إلى ان ممارسة مخاطر الموارد البشرية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت من حيث حرص وزارة الداخلية على الاحتفاظ بالمتميزين ودعمهم وذلك باتباعها سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالعدالة عند الترشيح لاءضاء اللجان على مستوى الوزارة، ومحاولتها إيجاد البدلاء من الموظفين في مختلف التخصصات، حيث تنشئ الوزارة لجنة لكل قسم مهمتها تحديد الاحتياجات الوظيفية للوحدة، ورسومها سياسة واضحة موحدة للتعين وتحدد الشروط وتعلنها للاستقطاب.

٤. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر الثقافة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت. اشارت النتائج إلى ان ممارسة مخاطر الثقافة التنظيمية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت جاءت متوسطة وترتكز هذه المخاطر من حيث تعامل وزارة الداخلية لجميع الموظفين فيها معاملة عادلة، سواء كانوا ذكورا أو أناثا، بمعنى انها لا تميز او تفوق بين الأفراد من حيث النوع الاجتماعي ، وحرص قادة الفرق فيها على اشراك

جميع الأعضاء من مختلف الأعمار في حل المشكلات وصنع القرار، وقيام الإدارة العامة في وزارة الداخلية بجذب الأقليات وتوظيفها وذلك الاستفادة من التنوع العرقي والبيئي لهؤلاء الأفراد مما يشجع وزارة الداخلية على زيادة التنافس بين الموظفين بسبب الاختلافات في الخلفية التعليمية والفكرية ، وهذا ينعكس في تعامل وزارة الداخلية مع الموظفين معاملة متساوية عندما يتعلق الأمر بالتنوع في الاصول العرقية لهم.

#### ٤-٥ التوصيات

بناءً على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج ، لذا يأمل الباحث من اصحاب القرار ومتخذيه وصانعيه الاخذ بالتوصيات التي تتسجم مع واقع وزارة الداخلية في دولة الكويت والتي هي على النحو التالي:

١. أن تضع وزارة الداخلية في دولة الكويت خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للوزارة، لما لهذه الخطة من تعزيز سمعة الوزارة وشهرتها.
٢. ضرورة ان يعامل جميع الموظفين في وزارة الداخلية معاملة عادلة، سواء كانوا ذكورا أو أناثا، حيث اشارت هذه الممارسة إلى انخفاض اهميتها بين المبحوثين مما يتطلب من الوزارة تحسينها، من خلال ليجاد خطة توعية واجراءات في عملية الاستقطاب تعتمد على الكفاءة والمهارات الوظيفية وايجاد نظام حوافر واشراك للاناث في العديد من الممارسات جنبا إلى جنب مع الذكور في المهام الوظيفية.

٣. ان تختار وزارة الداخلية الأفراد ذوي الكفاءة لإجراء التطوير فيها وان يكون هناك اسس قائمة على المعايير الدقيقة والمضبوطة ولبس معايير ارتجالية في وزارة الداخلية في الكويت.

٤. القيام بدراسات جديدة تسعى إلى فهم تأثير ابعاد اخرى لإدارة المخاطر الاستراتيجية على الرشاقة الاستراتيجية ورشاقة القوى العاملة في وزارة وشركات ذات طبيعة صناعية.

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



## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو بكر، عيد احمد والسيفو، وليد إسماعيل (٢٠١٤). إدارة الخطر والتأمين، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الجنابي، اميرة هاتف (٢٠١٤) الابداع الادار وتأثيره في التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة الوسام لمنتجات الالبان والمواد الغذائية /كزبيلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد ٣٨(٩٨)، ١٢١-١٤٦.
- الحسيني، راقية جواد (٢٠١٧)، تصميم وبناء نظام معلومات إدارة الخطر في المنظمات الصناعية، شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية في الحلة كنموذج تطبيقي، رسالة ماجستير غير منشورة ، الكلية التقنية.
- الحكيم، ليث، وعلى، احمد (٢٠١٧)، الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات- المفوضية العليا المستقلة للانتخابات انموذجا، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤(٢)، ٨٦-٤٧.
- حماد، طارق عبد العال (٢٠٠٧)، إدارة المخاطر(أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، كلية التجارة، عين شمس، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- سلام، أسامة عزمي وموسى شقيري نوري(٢٠١٧). إدارة المخاطر والتأمين، (ط٣)، عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- صالح، اسيل، والريبيعي ، خلود (٢٠١٨)، إدارة الخطر واثرها في مواجهة الحوادث واصابات العمل في المنظمات الصناعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٣(٤٢)، ١٩٧-٢٠١٢.
- الصرن، رعد (٢٠٠٢)، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون سوريا، دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع.
- صوار، يوسف (٢٠٠٨). محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية دراسة حالة بنك BADR، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة ، جامعة تلمسان.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٦)، إدارة التغيير، الاسكندرية، مصر: شركة الجلال للطباعة.  
العابدي، على رزاق، والجبوري قاسم هادي (٢٠١٧). الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة  
ودورها في التطوير التنظيمي لمحافظة النجف الاشرف: دراسة ميدانية في ديوان  
المحافظة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ١٤، عدد ٢، ص ص  
١٧-١.

عامر، سامح وقنديل، علاء (٢٠١٠)، التطوير التنظيمي، (ط٢)، عمان، الأردن: دار  
الفكر والناشرون للتوزيع.

العتيبي، سلمان ماجد (٢٠١٤)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظمة القيمية لمدراء  
المدارس الثانوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق  
الأوسط، الأردن.

عصماني، عبد القادر (٢٠٠٩)، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في  
المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية  
الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، ٢٠ - ٢١ أكتوبر.

العطيات، محمد يوسف (٢٠١٦)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية  
معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر.  
فاضل، قصي عبد الخالق (٢٠١٠)، دور إدارة الخطر في حماية المؤسسات الجامعية،  
الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التأمين، المعهد العالي للدراسات المحاسبية  
والمالية.

قويدر، معيزي (٢٠١٠)، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة  
التغيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب . البلدية  
الجزائر.

مسند، مصطفى محمد (٢٠١٨)، استراتيجية إدارة مخاطر التمويل الاصغر بالمصارف  
السودانية، ملتقى دولي دول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة  
الشلف.

مهدي علاء محسن (٢٠١٣)، إدارة المخاطر المسببة لمطالبات في المشاريع الانشائية  
الحكومية، رسالة ماجستير، كمية الهندسة، جامعة بغداد.

الهبيل، أحمد (٢٠٠٨)، واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة  
من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة  
الاسلامية.

## ثانيا- المراجع بالإنجليزية:

- Alawattagama, K.(2018). The Effect of Enterprise Risk Management (ERM) on Firm Performance: Evidence from the Diversified Industry of Sri Lanka. **Journal of Management Research** , 10(1), 75-93.
- Anderson, D. (2009). **Organization Development: The Process of Leading Organizational Change**, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Beasley, S., Pagach, D. & Warr, R. (2008). The information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management process. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 23(3), 311-332. <https://doi.org/10.1177/0148558X0802300303>.
- Cabler, K.(2018). The Impact of Organizational Development (OD) Methodology on Leadership Training: A More Intentional Consulting Approach. **Journal of Practical Consulting**, 6(1), Summer, 37-45.
- COSO, Committee of sponsoring organization of Treadway commission (2014). **Enterprise risk management (ERM) integrated framework**. COSO.
- Dolatabadi, R., Ghujali, T. and Shahmohammadi, M.,(2014). Analysis of Employees Awareness from their Manner of Impact on the Organization Reputation. **International Journal of Business & Social Science**, 3(3), 31-48.
- Durai, P. (2010). **Human Resource Management**, Kindersley: Pearson Education India.
- Glanz, K.; Rimer, B. & Viswanath, K. (2008). **Health Behavior and Health Education: Theory, Research, and Practice**. Hoboken: Jossey Bass.
- Henry, C. & Thode, J. (2002). **Testing for Normality**. New York: Marcel Dekker,Inc. p. 479. ISBN 0-8247-9613-6.
- Hoyt, E. & Liebenberg, P. (2011). The value of enterprise risk management. **The Journal of Risk and Insurance**, 78(4), 795-822. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x>
- Hoyt, E., Moore, L. & Liebenberg, B. (2008). **The Value of Enterprise Risk Management: Evidence from the U.S. Insurance Industry**. Society of Actuaries.
- Jing, A, Bajtelsmit, L. & Wang, T. (2014). Enterprise Risk Management and Diversification Effects for Property and Casualty Insurance Companies. **Enterprise Risk Management Symposium**, Society of Actuaries.
- Johnson, G., Scholes, K., & Wittington, R. (2008). **Exploring Corporate Strategy**, Eighth edition, Prentice Hall financial times.
- Kaplan, R. & Mikes, A. (2017). Managing Risk: A New Framework. **Harvard Business Review**, June, 48-60.
- Knight, H. (1921). **Risk, uncertainty and profit**, New York: Houghton Mifflin.
- Lawrence, A., Gordon, P., Loeb, A. & Chih-Yang T. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. **J. Account Public Policy**. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2018.06.006>.

- Li, Q., Wu, Y., Ojiako, U., Marshall, A. & Chipulu, M. (2014). Enterprise risk management and firm value within China's insurance industry. **Acta Commercii**, 14(1), 10.
- Luce, D., Raiffa, H. (1957). **Games and decisions: Introduction and critical survey**, Wiley & Sons.
- Mansour, Yahya (2014). **The Reality of MBA Program Theses Utility between Theory & Practice in Organizational Development**. Master Thesis.
- Marquette, U. (2015). **What is Risk Management?**. [Online] Available at: <http://www.marquette.edu/riskunit/riskmanagement/whatis.shtml> [Accessed 19 2 2019].
- McLean, G. (2015). **Organization Development: Principles, Processes, Performance**, San Francisco: Berrett-Koehler Publications.
- Monda, B. & Giorgino, M. (2013). An ERM maturity model. **SSRN Electronic Journal**. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2198944>.
- Mondy, R. and Noe, R. (2015). **Human resource management**, (9th ed.), New Jersey, USA: Person Education International,.
- Oehmen, J., Olechowski, A., Kenley, R. & Ben-Daya, M. (2014). Analysis of the effect of risk management practices on the performance of new product development programs. **Technovation**, 34(8), 441–453.
- Otieno, J. (2012). **Relationship between enterprise risk management practices and financial performance of non-financial firms listed in Nairobi Securities Exchange**. Master of Business Administration School of Business Administration, University of Nairobi.
- Paape, L. & Spekle, F. (2012). The adoption and design of enterprise risk management practices: an empirical study. **European Accounting Review**, 21(3), 533-564. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.661937>.
- Pagach, D. & Warr, R. (2008). **The Characteristics of Firms that Hire Chief Risk Officers**, College of Management North Carolina State University.
- Pagach, D. & Warr, R. (2010). **The effects of enterprise risk management on firm performance**. Electronic article, <https://doi.org/10.2139/ssrn.1155218>.
- Pagach, D. & Warr, R. (2011). The characteristics of firms that hire chief risk officers. **The Journal of Risk and Insurance**, 78(1), 185-211. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2018.01378.x>.
- Passenheim, O. (2013). **Enterprise Risk Management**, (2nd ed.), Holstebro: Ventus Publishing.
- Pinder A. (2016). **Organizational development and learning technology in the workplace: the migration of University Reporting Tools**. Degree of Doctor of Education at Rowan University.
- PMI, (2008). **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)**, (4th ed.), Drexel Hill, PA: Project Management Institute,.

- Tara, F. (2017). Developing organizational practices of ecological sustainability: A learning perspective. **Leadership & Organization Development Journal**, 28(7), 632-645, <https://doi.org/10.1108/01437730710823888>
- Teodoresco, S. and Marcellis, N. (2015), **Corporate reputation is Your most Strategic asset at Risk, Cirano Knowledge into action**, Center For Inter University Research and Analysis on Organizations, pp.6-48.
- Tjahjono, S. (2017). Enterprise Risk Management Implementation Maturity in Financial Companies. **Etikonomi**, 16, 173-186. <https://doi.org/10.15408/etk.v16i2.5440>.
- Wiley, J. (2007). Alternative Risk Transfer: Integrated Risk Management. **Journal of Toxicology and Environment Health**, 9(6), 33-45.
- Williams, A. (1998). **Risk Management and Insurance**, (8th ed.), USA: McGraw Hill.
- Wilson, J. (2015). **Human resource development: learning & training for individuals and organizations**, (2nd ed.), Kogan Page.

## قائمة الملاحق

### ملحق رقم (١)

#### (استبانة)

أخي الموظف  
أختي الموظفة  
تحية طيبة وبعد ، ، ،

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى تعرف " أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت" كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في كلية المال والأعمال في جامعة ال البيت. نظرا لكونكم من العاملين في وزارة الداخلية وعلى اتصال وتفاعل مباشرين ومستمرين مع مديري دوائركم، يرجى التفضل بملء الاستبانة المرفقة. وذلك بعد قراءة كل فقرات الاستبانة بدقة وتمعن، ثم الإجابة عن القسم الأول المتعلق بالبيانات الديمغرافية والوظيفية، ثم تعبئة القسم الثاني المتعلق بالاستبانة، وذلك بما يتناسب ورأيك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب لكل فقرة، شاكرًا لكم تعاونكم، علما بأن الإجابات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام ، ، ،

الباحث

أولاً: معلومات عامة: ضع إشارة ( ✓ ) في المربع المناسب:

النوع الاجتماعي	ذكر	إنثى
الفئة العمرية	أقل من ٢٥ سنة من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة ٥٠ سنة فأكثر
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط فما دون بكالوريوس ماجستير دكتوراه	
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات من ٥ - أقل من ١٠ سنوات من ١٠ - أقل من ١٥ سنوات أكثر من ١٥ سنوات	
المسمى الوظيفي	مدير رئيس قسم موظف	

ثانيا: المتغير المستقل - ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في وزارة الداخلية في دولة الكويت:

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق احيانا	تنطبق نادرا	تنطبق ابدا
<b>مخاطر الوثائق والمعلومات</b>						
١.	تحرص وزارة الداخلية على تدقيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة لديها					
٢.	تتحوط وزارة الداخلية على البيانات والمعلومات بنسخ متعددة خوفا من تسربها او تلفها					
٣.	تعتمد وزارة الداخلية على ترتيبات فنية مهنية لوضع جدران نارية بحيث تكون شبكة معلوماتها عسوية على الاختراق					
٤.	تقفل وزارة الداخلية الانظمة المخترقة لديها حرصا منها على حماية الانظمة المخزنة للبيانات والمعلومات					
٥.	تعزز وزارة الداخلية التوعية بامن المعلومات عند العاملين لديها					
<b>مخاطر السمعة التنظيمية</b>						
٦.	تحدد وزارة الداخلية الاضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في الخطر.					
٧.	تضع وزارة الداخلية خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للوزارة					
٨.	لدى وزارة الداخلية إدارة اتصال ملمة بإدارة العلاقات العامة للتواصل مع المستفيدين					
٩.	تحرص وزارة الداخلية على توضيح المهام والصلاحيات لجميع الجهات لضمان عدم تداخلها					
١٠.	لدى وزارة الداخلية نظام مؤسسي للرقابة الإدارية وتلقي الشكاوي والتحقق فيها					
<b>مخاطر الثقافة التنظيمية</b>						
١١.	يعامل جميع الموظفين في وزارة الداخلية معاملة عادلة ، سواء كانوا ذكورا أو أناثا.					
١٢.	يحرص قادة الفرق في وزارة الداخلية على اشراك جميع الأعضاء من مختلف الأعمار في حل المشكلات وصنع القرار.					
١٣.	تقوم الإدارة العامة في وزارة الداخلية بجذب الأقليات وتوظيفها					
١٤.	تشجع وزارة الداخلية على زيادة التنافس بين الموظفين بسبب الاختلافات في الخلفية التعليمية					
١٥.	تعامل وزارة الداخلية الموظفين معاملة متساوية عندما يتعلق الأمر بالتنوع في الاصول العرقية لهم.					
<b>مخاطر الموارد البشرية</b>						
١٦.	تحرص وزارة الداخلية على الاحتفاظ بالمتميزين ودعمهم					
١٧.	لدى وزارة الداخلية سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالعدالة عند الترشيح لاجراء اللجان على مستوى الوزارة					
١٨.	تحرص وزارة الداخلية على ايجاد البدلاء من الموظفين في مختلف التخصصات					
١٩.	تنشئ وزارة الداخلية لجنة لكل قسم مهمتها تحديد الاحتياجات الوظيفية للوحدة					
٢٠.	تضع وزارة الداخلية سياسة واضحة موحد للتعيين وتحدد الشروط وتعلنها للاستقطاب					



ثالثا: المتغير التابع - التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق احيانا	تنطبق نادرا	تنطبق ابدا
<b>التطوير المخطط</b>						
٢١.	تطابق وزارة الداخلية بين المعلومات المقدمة في التدريب والواقع الفعلي الذي يمارسه العاملون					
٢٢.	تؤمن وزارة الداخلية بأهمية تنمية العاملين لديها بما يستجد من مهارات					
٢٣.	تختار وزارة الداخلية الأفراد ذوي الكفاءة لإجراء التطوير فيها					
٢٤.	تبحث وزارة الداخلية باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل فيها					
٢٥.	تحرص وزارة الداخلية على اجراء التعديلات التنظيمية استعداد لاحداث التطوير المخطط له					
<b>تمكين العاملين</b>						
٢٦.	تساهم وزارة الداخلية في تمكين العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات					
٢٧.	تتيح وزارة الداخلية للعاملين فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم					
٢٨.	تشجع وزارة الداخلية العاملين على الاخذ بالمبادرات المتعلقة بتحسين الاداء					
٢٩.	يستجيب العاملون في الوزارة لتطبيق الاساليب الحديثة في تقديم الخدمات للمستفيدين					
٣٠.	يتمتع العاملون في وزارة الداخلية بالقدرة على الابداع في تقديم الخدمات للمستفيدين					
<b>التخطيط الاستراتيجي</b>						
٣١.	تهيئ وزارة الداخلية الموارد البشرية والمعلوماتية لاعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها					
٣٢.	التخطيط الاستراتيجي لوزارة الداخلية قائم على اساس تحقيق الأهداف					
٣٣.	تقييم وزارة الداخلية التخطيط الاستراتيجي على اساس التميز في تقديم الخدمة للمستفيدين					
٣٤.	تطور وزارة الداخلية خططها الاستراتيجية بما ينسجم مع التطورات العالمية في الصناعة الامنية					
٣٥.	تجتهد وزارة الداخلية في ربط صياغة خططها الاستراتيجية بعمليات التنفيذ لها					

ملحق رقم (٢)  
قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

مكان العمل	التخصص	الرتبة	اللقب العلمي والاسم
جامعة آل البيت	إدارة أعمال	استاذ	الدكتور بهجت الجوازنة
جامعة آل البيت	إدارة أعمال	استاذ	الدكتور وليد العواودة
جامعة الاسراء	إدارة أعمال	استاذ	الدكتور نعمة الخفاجي
جامعة الاسراء	إدارة أعمال	استاذ	الدكتور زكريا الدوري
جامعة الشرق الايوسط	إدارة الأعمال	استاذ مشارك	الدكتور احمد صالح
جامعة جدارا	إدارة موارد بشرية	استاذ مساعد	الدكتور محمد المعايطة
جامعة عمان العربية	إدارة أعمال	استاذ مساعد	الدكتور مالك السرحان