



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المخاطر

أثر استراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية بهيئة الزكاة
والضريبة والجمارك السعودية

اعداد الطالب:

١- طلال صميدان الجبني (قائد الفريق) ٢٣٢٠٠٠٣٣٢

٢- اسامة محمد السويد ٢٣٢٠٠٠٨٧٥

٣- سالم صالح آل عبي ٢٢٢٠٠١٤٦٨

اشراف /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصلي عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي ٢٠٢٤م - ١٤٤٥هـ

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

"صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم"

الحمد لله على إحسانه والشكر لو على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك لو
تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله
وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين
العزيزين اللذان أعانونا وشجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح، وإكمال الدراسة والبحث؛

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا الدكتور

"د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

الذي لن تكفي حروف هذه الدراسة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر

بثمن؛ والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل؛

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا
العمل

"ربي أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا وعلى والدينا وأن نعمل صالحاً ترضها وأدخلنا

برحمتك في عبادك الصالحين"

الفهرس

المحتويات

١	شكر وعرفان
٢	الفهرس
٤	الفصل الأول
٥	المقدمة
٦	مشكلة الدراسة واسئلتها:
٧	فروض الدراسة:
٨	متغيرات الدراسة:
٩	أهداف الدراسة:
١٠	أهمية الدراسة:
١٠	الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:
١١	الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يلي:
١١	منهجية الدراسة:
١٢	أداة البحث:
١٢	أسباب اختيار موضوع الدراسة:
١٢	حدود الدراسة:
١٣	خطة الدراسة
١٤	التعريفات والمصطلحات الإجرائية الهامة:
١٥	الفصل الثاني
١٦	الدراسات السابقة

٢١	استراتيجية إدارة المخاطر
٣٤	المبحث الثاني: أنظمة الامن والسلامة:
٤١	الفصل الثالث
٤٢	مجتمع الدراسة
٤٣	منهج البحث ووسائل الدراسة: -
	نتائج القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس - السن - الأقدمية - المؤهل
	العلمي - والوظيفة) لقياس أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة
٤٧	المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية"
٥٣	التحليل الوصفي التحليلي لمتغيرات الدراسة وفروضها
٦٠	الفصل الثالث
٦١	مناقشة النتائج
٦٢	نتائج الدراسة
٦٣	التوصيات
٦٥	الخاتمة
٦٦	-المراجع للدراسة:
٦٦	المراجع العربية:
٦٧	المراجع الأجنبية المقترحة
٦٨	الملاحق
٧٦	المستخلص

الفصل الأول

إطار الدراسة

المقدمة

إدارة المخاطر ليست وسيلة محصورة على المؤسسات والمنظمات العامة فقط، ولكن يتم تطبيقها أيضا على الأنشطة طويلة وقصيرة الأمد. ويجب النظر للفوائد والفرص من إدارة الخطر في علاقتها بأطراف المصلحة المختلفة المتأثرة، وليس فقط في علاقتها بنشاط المؤسسة. أما الاستراتيجية الأمنية المثالية: فهي مجموعة الإجراءات والسياسات والقواعد والخطط، التي يتم إقرارها بعد تقييم المخاطر وتحليلها. وهي جزء أساسي من الإطار المنطقي للغدارة الأمنية. وتحقق هذه الاستراتيجية ثلاثة أهداف رئيسية وهي حماية الأرواح وحماية الممتلكات واستمرار الأنشطة. وتهدف ضوابط إدارة المخاطر إلى تعزيز قدرة الهيئة على تحديد المخاطر والتهديدات بشكل استباقي (الزغي، ٢٠٢٠).

والعمل على وضع خطط الاستجابة المناسبة لتقليل الآثار السلبية المترتبة عليها، والمحافظة على استدامة الخدمات الحكومية الرقمية من خلال التزام الجهات الحكومية والموردين والمشغلين لتلك الخدمات الرقمية ببناء وتنفيذ وتحسين نظام إدارة مخاطر فعال يوفر القدرات اللازمة لتحديد وتحليل المخاطر المستقبلية. كم تهدف معايير إدارة استمرارية الأعمال إلى تعزيز مرونة استجابة الجهة الحكومية لأي حوادث انقطاع تواجدها، وتمكينها من استعادة منتجاتها وخدماتها ذات الأولوية بطريقة فعالة وكفاءة تضمن استمرارية تقديم الخدمات وتعزيز قدرة البنية التحتية التقنية ببيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية للاستجابة والتعافي من الكوارث ورفع قدرتها على الصمود. حيث ازدادت المخاطر التي تحيط بالاقتصاد ولتقليل تلك المخاطر تحتاج المؤسسات إلى استخدام الموارد لتقليل ورصد ومراقبة تأثير الأحداث السلبية مع تعظيم الأحداث الإيجابية. يمكن أن يساعد اتباع نهج متسق ومنهجي ومتكامل لإدارة المخاطر في تحديد أفضل السبل لتحديد وإدارة وتخفيف المخاطر الكبيرة (يونس، ٢٠١٧)..

لذلك تشير إدارة المخاطر إلى ممارسة تحديد المخاطر المحتملة مسبقا وتحليلها واتخاذ الخطوات الاحترازية من أجل تقليل تعرض الاستثمار في إطار الإدارة المالية فقد يؤدي عدم إعطاء الأهمية الواجبة لإدارة المخاطر أثناء اتخاذ قرارات الاستثمار إلى إحداث فوضى في الاستثمار في أوقات الاضطراب المالي في الاقتصاد. وتأتي مستويات مختلفة من المخاطر مرتبطة بفئات مختلفة تعد إدارة المخاطر عملية تستند على تحديد وتقييم والسيطرة على

المخاطر المالية والقانونية والإستراتيجية والأمنية ويمكن أن تنبع هذه التهديدات أو المخاطر مجموعة متنوعة من المصادر التي تتمثل حجم المسؤوليات القانونية وأخطاء الإدارة الإستراتيجية (أبو ناصر، ٢٠١٨).

إن إدارة المخاطر هي منهجية تبحث في إدارة المخاطر بشكل استراتيجي من منظور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك للمنظومة الاقتصادية بأكملها. لكونها إستراتيجية تهدف إلى تحديد وتقييم والاستعداد للخسائر المحتملة والأخطار والمخاطر وغيرها من الاحتمالات الأخرى للضرر الذي قد يتداخل مع عمليات الهيئة وأهدافها أو يؤدي إلى خسائر حيث تشكل إدارة مخاطر نهجا شاملا وتدعو إلى اتخاذ قرارات على مستوى المملكة وللوصول لإدارة سليمة للمخاطر لا بد من ضبط إجراءات الأمن والسلامة لأي منشأة أو منظمة أو قطاع. وهناك فارق بين المفهومين، فالسلامة هي: مجموعة من الإجراءات والقواعد والنظم في إطار تشريعي تهدف إلى الحفاظ على الإنسان من خطر الإصابة، والحفاظ على الممتلكات من خطر التلف. أي أنها الإطار التشريعي الذي يضبط عملية تحليل المخاطر.

مشكلة الدراسة واسئلتها:

تحديد المخاطر هو الخطوة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل. وفي هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية. وبناء على أن المخاطر هي أحداث تسبب مشكلات، يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو من المشكلة بحد ذاتها. وبالتالي يمكن البحث في كل المصادر التي قد تقود لمشكلة الدراسة وما زالت هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من القطاعات المهمة والحيوية في اقتصاد المحلي في المملكة العربية السعودية حيث تسعى للنهوض بالاقتصاد ليحقق المساهمة المرجوة منه في التنمية الاقتصادية وذلك بمواجهة التحديات والعوائق التي تمنع نموه. ولكي تصل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لهذا التقدم المنشود فلا بد أن تمتلك إدارة المخاطر قادرة على تحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وفي جميع القطاعات في المملكة العربية السعودية باعتبار إن أي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بدون إدارة مخاطر فإن أداء أقسامها يكون غير منتظم لأن إدارة المخاطر تقوم بقياس وتقييم المخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها. وصولاً لإدارة سليمة للمخاطر لا بد من ضبط إجراءات الأمن والسلامة تتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر وتقليل آثارها السلبية بهدف التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد

وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجهها أقسام وإدارات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك حيث يوجد العديد من الأسباب لوقوع الخطر منها ما يتعلق بالهيئة نفسها او الوحدات الاقتصادية بالمملكة او نتيجة لظروف خارجية فكان من الضروري إيجاد استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر تساهم في إجراءات الامن والسلامة المهنية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك وتتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

أثر استراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك
السعودية

وبالنظر الى التساؤل الرئيسي للدراسة يمكن الوصول الى عدد من التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما هو أثر خطط استراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات تحسين الامن والسلامة المهنية بهيئة الزكاة

والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟

٢. ما هي الأخطار التي تتعرض لها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟

٣. هل تطبق هيئة الزكاة والضريبة والجمارك استراتيجية واضحة ومعينة لإدارة المخاطر؟

٤. هل توجد فروق بين متوسط استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة لعملية إدارة المخاطر وفقا

للأداء في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالنسبة للمتغيرات التالية (النوع – العمر- المؤهل العلمي-

سنوات الخبرة- والوظيفية)؟

فروض الدراسة

تعرف الفرضية بأنها: " تفسيرات مقترحة لعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل (السبب) والآخر المتغير التابع (النتيجة)" وهي من أهم مراحل البحث العلمي لأنها تساعد على تحديد معالم البحث وتبسيطها وربطها

بالإشكالية المتبناة وهي همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة وقد قامت الدراسة على فرضية رئيسية وهي:

" يوجد علاقة ارتباطية بين أثر استراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية "

وتتمثل الأسئلة الفرعية المنبثقة من التساؤل الرئيسي فيما يلي:

الفرضية ١:

توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر وبين تحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية ٢:

توجد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية ٣:

توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المخاطر والمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في التأثير على مستوى إجراءات الامن والسلامة المهنية وتحسينها بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

متغيرات الدراسة:

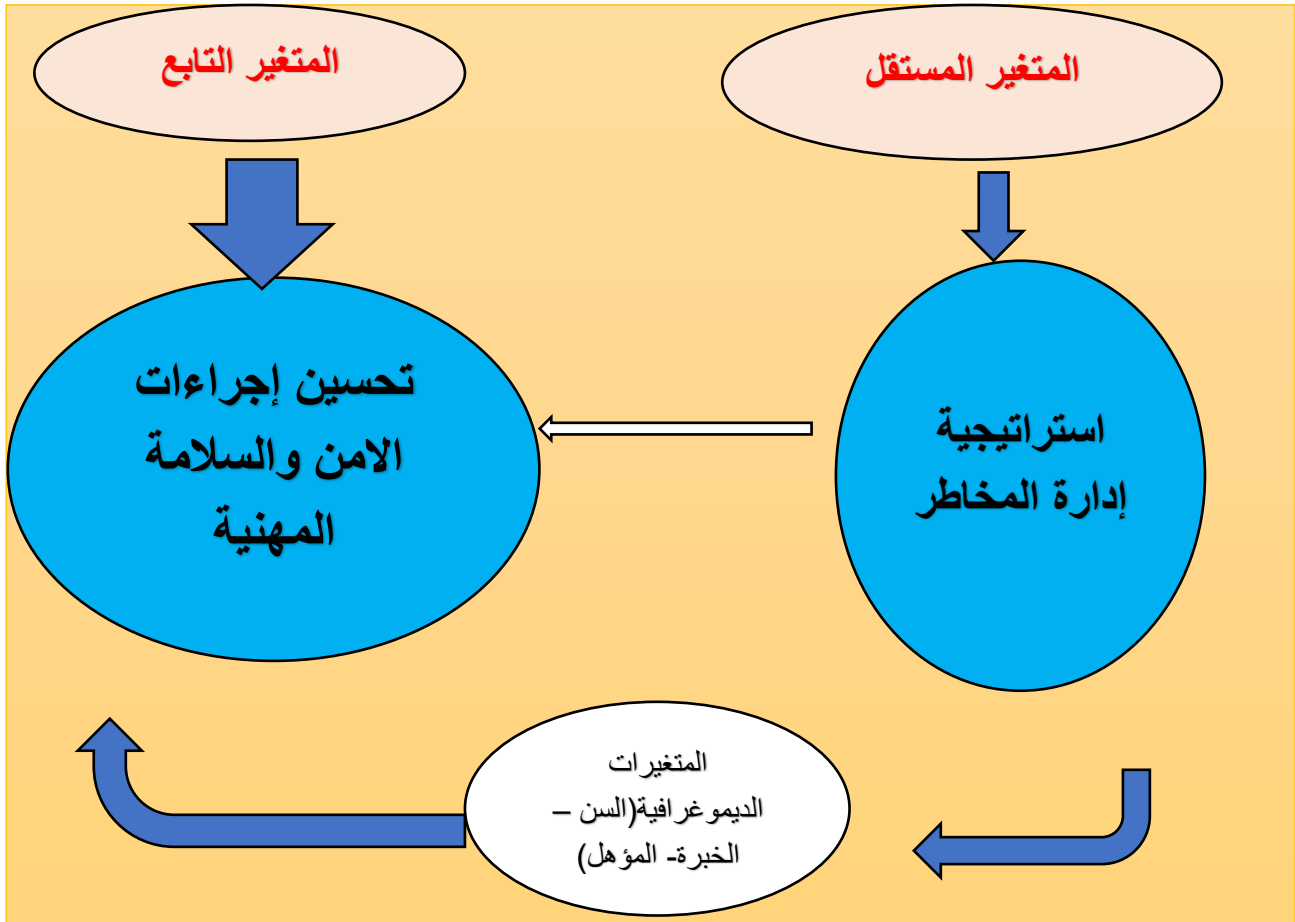
موضوع الدراسة يمثل العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجية إدارة المخاطر) والمتغير التابع (تحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك) والمتغيرات الوسيطة (العوامل الشخصية والوظيفية لمدرء والعاملين في إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك) وتتمثل فيما يلي:

-المتغير المستقل: استراتيجية إدارة المخاطر.

-المتغير التابع: تحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية

-المتغيرات الوسيطة: تتمثل بالعوامل الديموغرافية الشخصية والوظيفية للمدراء في إدارة المخاطر في هيئة

الزكاة والضريبة والجمارك عينة الدراسة وهي: (الجنس السن المستوى التعليمي الوظيفة سنوات الخبرة)



اعداد الباحث شكل (١)

أهداف الدراسة :

يهدف الباحث من خلال الدراسة الى عكس أثر سياسات واستراتيجيات واضحة لإدارة مخاطر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من خلال تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة وهو بيان (أثر استراتيجية إدارة المخاطر على

إجراءات الامن والسلامة المهنية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية) ع من اجل وضع أسس ومعايير سليمة تنظم العمل داخل المملكة في ظل بيئة الاعمال الدولية والتي تشهد كثير من التغيرات والأزمات والمخاطر وسعت الدراسة تحقيق عدد من الأهداف تتمثل فيما يلي:-

١. إبراز أهمية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك كوسيلة فعالة في ضبط إجراءات الامن والسلامة المهنية داخل الهيئة داخل المملكة العربية السعودية.
٢. تحديد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
٣. تطبيق عملية إدارة المخاطر وفق المعيار الدولي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
٤. التعرف على إدارة المخاطر ودورها في تعزيز إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة
٥. التعرف على الدور الفني والتقني لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في مجال إدارة المخاطر.
٦. التعرف على أهم الطرق لمواجهة أي خطر يواجه هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة ووضع استراتيجية مناسبة لتلك المخاطر
٧. التعرف على مفهوم إدارة المخاطر ومكوناتها ومختلف الجوانب النظرية للمخاطر إجراءات الامن والسلامة المهنية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

١. في كونه يناقش قضية تعدد من أكبر القضايا التي تهم تطوير قضايا هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
٢. تفيد الدراسة في إثراء المكتبة العربية بدراسات حديثة يستفيد منها الباحثون ومراكز البحث العلمي والمختصين

٣. بيان أهمية إدارة المخاطر ودورها في تعزيز إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية وبالتالي ستكون الأساس الذي سيبني عليه الدارسون والمهتمون بمجال إدارة المخاطر.
٤. إجراءات الامن والسلامة المهنية ودورها الكبير في التأثير على التقليل من المخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يلي:

١. يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة البحث عن أهم السبل لمعالجة تلك المخاطر والأساليب الناجحة في معالجتها أو تجنبها للحفاظ على استمرارية تحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وتطويرها.
٢. دراسة إدارة المخاطر ودورها في تعزيز إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
٣. حماية أنشطتها من أي خطر قد يؤثر عليها أو يعيق استمراريته في تأدية وظائفها وهذا ما سيؤثر بالسلب على نشاط المنظومة الاقتصادية في القطاع الاقتصادي بأكمله.
٤. تبرز أهمية البحث في كونه يتناول أحد أهم العناصر المكونة للقطاع الاقتصادي والتي تتمثل في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وهي تعمل على ضبط أداء مختلف المؤسسات والأنشطة.
٥. أهمية العمل على استقرارها والرفع من كفاءتها الإنتاجية والخدمية وقدراتها في المساهمة في الناتج الوطني وكذا في استقرار العمل في البيئة الاقتصادية داخل المملكة العربية السعودية.
٦. إتباع إستراتيجية تساهم في رفع مستويات قدرة الهيئة في تخفيض والتحكم في مخاطر إجراءات الامن والسلامة المهنية.

منهجية الدراسة :

اتبعنا في تحليل مشكلة الدراسة محل البحث في اختبار الفرضيات المتبناة استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمدت الدراسة عليه باعتباره من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية حيث

يقوم بعرض مفهوم المخاطر وإدارة المخاطر وكذلك تعزيز إجراءات الامن والسلامة المهنية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث حول آراء عينة الدراسة في المشكلة محل الدراسة والفرضيات المطروحة حول تلك المشكلة. طرق جمع البيانات والمعلومات وكالتالي:

١. المصادر الأولية:

٢. المصادر الثانوية:

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

١. محاولة تقديم طريقة مبنية على أسس علمية ومنهجية في التعامل مع تعزيز إجراءات الامن والسلامة المهنية

٢. قلة الأبحاث والدراسات التي تتناول هذا الموضوع خاصة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

٣. تزايد تعرض هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية لمخاطر متعددة فرضت إيجاد طريقة مناسبة وذات تأثير فعال تمكّنها من تخطي مختلف العقبات التي فرضتها هذه المخاطر.

٤. أهمية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك كمكون أساسي في القطاع الاقتصادي.

حدود الدراسة:

تتمثل الحدود لهذه الدراسة في تحديد مدى إمكانية تعميم نتائجها التي سوف تحصل عليها على جميع الإدارات في الهيئات والمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتتمثل فيما يلي:

الحد البشري: مدراء والعاملين بإدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

الحد الزمني: ١٤٤٥هـ

الحد المكاني: هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

الحد الموضوعي: دراسة موضوع أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية بهيئة

الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

خطة الدراسة

- الفصل الأول الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني الإطار النظري
- الفصل الثالث الدراسة الإحصائية
- الفصل الرابع النتائج والتوصيات والملاحق

التعريفات والمصطلحات الإجرائية الهامة:

- إدارة المخاطر: إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم ومراقبة التهديدات التي يتعرض لها رأس مال الشركة وأرباحها. ويمكن أن تنبع هذه المخاطر من مجموعة واسعة من المصادر، بما في ذلك عدم الأمان المالي، والالتزامات القانونية، وأخطاء الإدارة الاستراتيجية، والحوادث والكوارث الطبيعية
- مفهوم استراتيجية إدارة المخاطر: استراتيجية إدارة المخاطر هي بناء عملية معينة بهدف التحديث، ومراجعة التقييم بانتظام بناء على التطورات الجديدة أو الإجراءات المتخذة في المشاريع، وتعمل استراتيجية إدارة المخاطر على توفير نهج منظم ومتناسك لتحديد المخاطر، وتقييمها، وإدارتها.
- مفهوم الخطر: هو كل عملية أو ظاهرة أو نشاط بشري يمكن أن يتسبب في حدوث خسائر في الأرواح أو إصابات أو آثار صحية أخرى، أو في إتلاف ممتلكات، أو في حدوث اضطرابات اجتماعية واقتصادية أو تدهور بيئي. شروح: يمكن أن تكون الأخطار طبيعية المنشأ أو بشرية المنشأ أو اجتماعية - طبيعية من حيث المنشأ.
- مفهوم المخاطرة: المخاطرة تعبير يشير إلى خطر مستقبلي محتمل ناجم عن إجراء عمل ما. أي أن مفهوم المخاطرة يركز على النواحي السلبية المترتبة على القيام بذلك الفعل. من منطلق آخر يمكن النظر للمخاطرة على أنها فرصة يمكن أن تأتي بنواحي إيجابية. يعود البت في فعل المخاطرة أو الحيطة منها بعد دراسة وتقييم للموقف
- مفهوم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك: الهيئة المعنية بالقيام بأعمال جباية الزكاة، وتحصيل الضرائب والجمارك، وتحقيق أعلى درجات التزام المنشآت بالواجبات المفروضة عليهم، وفقاً لأفضل الممارسات، وبكفاءة عالية.
- هيئة الزكاة والضريبة والجمارك: هي هيئة حكومية سعودية تأسست بقرار مجلس الوزراء السعودي الصادر في ٤ مايو ٢٠٢١ الموافق ٢٢ رمضان ١٤٤٢، بدمج الهيئة العامة للزكاة والدخل مع الهيئة العامة للجمارك تحت مسمى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

الفصل الثاني

الإطار النظري

الدراسات السابقة

دراسة (هواري ٢٠٢٢):

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام الصحة والسلامة في الحد من حوادث العمل في المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود، اذ اعتمدنا في دراستنا على كل من أداة المقابلة مع رئيس قسم الصحة و السلامة HSE، من أجل وصف واقع النظام المعتمد و مناقشة أداء النظام خلال فترة الدراسة، كما تم توزيع استبيان على عينة عشوائية من العمال قدرها ١٢٠ عامل وقد تم معالجة نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS 20، قد توصلنا إلى التزام الادارة بوضع برامج السلامة و متابعتها و تنفيذها، رغم أنه لاحظنا تذبذب من حيث عدد الحوادث خاصة سنة ٢٠١٦ إضافة إلى ارتفاع درجة الخطورة (Tax de gravity) من نفس السنة، وهذا راجع أساسا إلى ضعف الدورات التدريبية في مجال الصحة و السلامة، بالإضافة إلى إهمال بعض العمال وعدم التزامهم بالقوانين.

دراسة (عثمان ٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقييم الأداء المالي والإداري بمصرف الم زرع التجاري. ولتحقيق هذا الهدف صممت استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وطبقت الدراسة ميدانيا من خلال توزيع الاستبانة على عينة مكونة من ٦٠ فرد، استعيد منها ٥٠ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد بينت نتائج الدراسة أن تطبيق موجّهات الضبط المؤسسي تساعد في إمكانية فحص وتقييم كفاءة وفعالية الأداء المالي والإداري بالمصرف، كما أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر وتقييم الأداء المالي والإداري بالمصرف. هذا وقدمت الدراسة عددا من التوصيات التي من شأنها تحسين تطبيق إدارة المخاطر بالمصارف السودانية.

دراسة (Wang et al 2020)

تهدف الدراسة لقياس أثر كوفيد- ١٩ على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الصين في الاجل القصير وأكدت النتائج وجود أثر سلبي لجائحة كورونا على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك الشخصي والتأمين على الممتلكات لقصور قنوات سوق التأمين

وانخفاض الطلب العائلي حيث ان زيادة عدد المرضى بمقدار واحد لكل ١٠٠٠ فرد من السكان يقلل دخل التأمين التجاري بقيمة ٢,٠٣ %.

دراسة هاشم ٢٠٢٠:

وتهدف الى تطبيق سيناريوهات الازعاج الضاغطة على القطاع الاقتصادي بمصر للتحقق من الاستقرار المالي لهذه الشركات من ٢٠١٥ الى ٢٠١٩ من خلال ٣ سيناريو لانخفاض اجمالي الأقساط المكتتبة والنتائج تؤكد قدرة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على الممتلكات والمسئولية على تحمل هذه المخاطر.

دراسة النجار ٢٠١٩ بعنوان:

"أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة" هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة المخاطر وتأثيرها على التميز المؤسسي وذلك بالتطبيق على جامعة الأقصى بقطاع غزة وتكون مجتمع الدراسة من ذوي المناصب الإشرافية الإدارية والأكاديمية والبالغ عددهم ١٩٨ واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة حيث تم توزيعها باستخدام أسلوب المسح الشامل وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة وكذلك تؤثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي في بعدين فقط هما التعرف على المخاطر المتابعة والمراقبة الدورية وجاء ترتيب أبعاد إدارة المخاطر حسب نتائج الدراسة بناء على الوزن النسبي كالتالي تحليل المخاطر التعرف على المخاطر تقييم المخاطر سياسات علاج المخاطر المراقبة والمتابعة الدورية وأخيرا عدم وجود فروق حول إدارة المخاطر تعزى للعوامل الشخصية النوع الاجتماعي العمر المستوى الإشرافي في الجامعة المؤهل العلمي عدد سنوات الخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاعتناء بمهارة إدارة المخاطر وذلك بسبب الظروف السائدة في قطاع غزة مما ينعكس بالفائدة على المؤسسات التعليمية وكذلك ضرورة وجود نظام متا ربط ومتكامل لضبط المخاطر واجراء دراسات دورية توضح كفاءة النظام المتبع في مواجهة الطوارئ. كما أكدت على ضرورة وضع "إدارة المخاطر" في دائرة منفصلة تتبع لعمادة الجودة وأيضا تدشين إدارة المخاطر في الخطة الاستراتيجية للجامعة وانشاء نظام توصيف كمي وكيفي للمخاطر مع توضيح الإجراءات التي سيتم اتباعها في مواجهة المخاطر.

دراسة المدرع ٢٠١٩

بعنوان: "تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات." ISO السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر ايزو ٣١٠٠٠ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مخاطر الموارد البشرية وتقويم إدارة هذه المخاطر وفقا وذلك بالتطبيق على الجامعات ISO لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر ٣١٠٠٠:٢٠١٨ السعودية الحكومية والأهلية وكان مجتمع الدراسة عبارة عن وكلاء الجامعات وعمداء العمدادات ذات العلاقة بالموارد البشرية والبالغ عددهم ٤٠١ كما وتم استخدام المنهج المقارن وكانت المقابلة والاستبانة عبارة عن الأدوات الرئيسية لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيع الاستبانة باستخدام أسلوب الحصر الشامل عن طريق البريد الإلكتروني حيث بلغت الاستجابات ٢٦٧ استجابة وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اجماع على أن هناك أهمية عالية لمخاطر الموارد البشرية. وفي الجانب الكمي من الدراسة بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات الحكومية ٣,١٩ وبتقدير متوسط بينما بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات الأهلية ٣,٠٨ وبتقدير توافر متوسط. وأيضا وجود فروق بين الاستجابات حول توافر مكونات مبادئ عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تبعا لنوع الجامعة وكانت لصالح الجامعات الحكومية. بينما لا توجد فروق بين الاستجابات حول توافر مكونات نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية تبعا لنوع الجامعة.

وأوصت الدراسة بضرورة بناء بروتكول يشتمل على سياسات وتشريعات وقواعد لمبادئ إدارة المخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية الأهلية والحكومية وتطوير نموذج تنظيمي لإدارة مخاطر الموارد البشرية يندمج ويتكامل مع الأنظمة الأخرى بالجامعات السعودية وأخي ا ر وضع خطط وسيناريوهات واستراتيجيات لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تحقق التوازن بين استغلال الفرص من المخاطر ومنع أضرارها.

دراسة العواد ٢٠١٨

بعنوان: "مدخل لتقييم إدارة مخاطر الاستثمارات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وأثره على جودة المراجعة" سعت هذه الدراسة إلى تقييم إدارة مخاطر الاستثمارات والتعرف على مدى تأثيرها على جودة المراجعة الداخلية باستنباط مجموعة من مؤشرات ومقاييس الأداء لتحديد الأولوية للعوامل ذات الأهمية النسبية وذلك بالتطبيق

على رؤساء قطاع المراجعة الداخلية-المراجعين الداخليين- مديري إدارة المخاطر- مديري القطاع المالي والاستثماري بشركتي مصر للتأمين ومصر لتأمينات الحياة في جمهورية مصر العربية والبالغ عددهم ٣٦ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الاستقرائي الاستنباطي بواسطة استبانة طبقت على جميع أفراد المجتمع وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الاستثمارات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بجمهورية مصر العربية. وأوصت الدراسة بتعزيز وأدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الاستثمارات لكافة المستويات الإدارية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بغرض التعرف على طرق قياس هذه المخاطر وكيفية استخدامها لتساعد على تعديل مسار العملية الاستثمارية في مواجهة المخاطر في ظل ظروف تنافسية وتنظيمية وسوقية ضبابية

- دراسة النجار ٢٠١٧

بعنوان: "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم" تهدف الدراسة لمعرفة أثر إدارة المخاطر لأصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية والبالغ عددهم ٤٦ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق أداة الاستبانة والتي وزعت على كل أصحاب المشاريع مُستخدما أسلوب الحصر الشامل حيث تم استرداد ٤٢ استبانة بنسبة ٩١ % استرداد بلغت وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لمتغيري التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة وأن ما نسبته ٥٤,٢ % من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة ترجع إلى التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر والنسبة المتبقية والتي تساوي ٤٥,٨ % ترجع إلى عوامل أخرى وأخيرا عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات الباحثين تعزى للمتغيرات الشخصية النوع الاجتماعي العمر المؤهل العلمي عدد سنوات الخدمة وأوصت الدراسة بضرورة منح أولوية لمهارة إدارة المخاطر من طرف أصحاب المشاريع الريادية بسبب الظروف السائدة التي لا يؤمن جانبها في قطاع غزة وأن المخاطر المحدقة بالمشاريع الريادية تظل قائمة في قطاع غزة وأيضا توفير التدريب المميز في مجال إدارة المخاطر وفي المجالات الإدارية والمالية لأصحاب المشاريع المحتضنة مما يحسن من أدائهم ويعمل على تطويره.

دراسة Kapinos & Mitnik 2016:

تهدف الدراسة الى اختبار قابلية النظام المالي للتأثير للصدمات الاقتصادية خلال الفترة من ٢٠٠٠ الى ٢٠١٣ وتحديد احتياجات البنك من رأس المال عند حدوث أزمات اقتصادية تم اعتبار ازمة ٢٠٠٨ مؤشر مرجعي لسيناريو اختبارات الضغوط باستخدام عينة مكونة من ١٥٦ بنك والنتائج تؤكد ان رأس المال تحسن بعد الازمة على مستوى الفردي للبنوك وعلى المستوى الإجمالي للنظام البنكي وذلك لاذعان البنوك لمتطلبات رأس المال التي تفرضها الجهات الرقابية.

دراسة Upreti & Mike 2015:

وتهدف الى اختبار قدرة قرار إعادة التأمين لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة المتحدة UK على التأثير على حصتها السوقية لخمس قطاعات في التأمين مقابل العوامل الأخرى مثل السيولة والرفع المالي والحجم من خلال نموذج يختبر استخدام وسائل التغطية لزيادة اعمال التأمين أو زيادة قيمة المنظمة اكدت النتائج على تأثير قرار إعادة التأمين على القوة السوقية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك مقابل الشركات التي لا تتخذ هذه القرارات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١. -اعتمدت الدراسة الحالية أساليب تعزز من أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من خلال إدارة المخاطر والتي تعترض لها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك باستمرار وتوضيح مسار تدفقها.
٢. -تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طريقة بناء إطار يوضح ويفسر العلاقة التفاعلية بين تحديد عوامل المخاطر واستراتيجيات إدارة مخاطر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وانعكاسها على إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وما يترتب عليها من تحسين في أداء النظام الاقتصادي في المملكة.
٣. -تركز الدراسة الحالية على الكشف عن مخاطر الزكاة والضريبة والجمارك بأنواعها وتخفيفها لتحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وانعكاسه على تحسين الاستقرار للوضع الاقتصادي.

المبحث الاول:

استراتيجية إدارة المخاطر

مقدمة

استراتيجية إدارة المخاطر هي بناء عملية معينة بهدف التحديث، ومراجعة التقييم بانتظام بناء على التطورات الجديدة أو الإجراءات المتخذة في المشاريع، وتعمل استراتيجية إدارة المخاطر على توفير نهج منظم ومتناسك لتحديد المخاطر، وتقييمها، وإدارتها. استراتيجية إدارة المخاطر عملية دورية، ويتم تطبيقها بشكل مستمر ومتكرر في جميع أنواع الشركات؛ حيث إنها تعتبر طريقة لتحديث ومراجعة التقييمات عند حدوث أي تطورات جديدة في المؤسسة وباستخدام استراتيجية إدارة المخاطر يُمكننا أن نحدد المخاطر المحتملة حيث يقلل هذا من نقاط الخطر، ويحسن آلية التعامل معها، حيث إنه من الأفضل دائما تقليل المخاطر عبر اتخاذ خطوة استباقية قبل حصول المخاطر بدلا من اتخاذ زادت فعل بعد حصول المخاطر

مفهوم استراتيجية إدارة المخاطر:

- يشار إلى استراتيجية إدارة المخاطر إلى أنها النهج المنظم في إدارة المخاطر الذي تتبعه المؤسسات باختلاف أحجامها ومجالاتها، من أجل معالجة المخاطر التي تتعرض لها، والتي تشكل تهديدا لأرباحها وسُمعتها في السوق، ومن خلال هذه العملية يتم تحديد المخاطر الجديدة والمستمرة ورصدها وإدارتها وتقييمها، لتجنب الأضرار الناتجة عنها، وهو ما يؤدي في النهاية إلى حماية المؤسسة وأصولها والعاملين بها.
- وتعد استراتيجية إدارة المخاطر - بغض النظر عن نوع المخاطر - جزءا أساسيا من دورة حياة المخاطر في أية مؤسسة، فهي الخطة المخصصة التي توضح بالتفصيل كيف تتعامل المنظمات مع المخاطر، سواء بشكل استباقي أو عند وقوع الحوادث، وهو ما يساعد أصحاب الأعمال على اتخاذ قرارات صائبة، بناء على النظرة المستقبلية التي توفرها لهم هذه الاستراتيجية.

- استراتيجية إدارة المخاطر هي بناء عملية معينة بهدف التحديث، ومراجعة التقييم بانتظام بناء على التطورات الجديدة أو الإجراءات المتخذة في المشاريع، وتعمل استراتيجية إدارة المخاطر على توفير نهج منظم ومتناسك لتحديد المخاطر، وتقييمها، وإدارتها.
- استراتيجية إدارة المخاطر عملية دورية، ويتم تطبيقها بشكل مستمر ومتكرر في جميع أنواع الشركات؛ حيث إنها تعتبر طريقة لتحديث ومراجعة التقييمات عند حدوث أي تطورات جديدة في المؤسسة. وباستخدام استراتيجية إدارة المخاطر يُمكننا أن نحدد المخاطر المحتملة حيث يقلل هذا من نقاط الخطر، ويحسن آلية التعامل معها، حيث إنه من الأفضل دائما تقليل المخاطر عبر اتخاذ خطوة استباقية قبل حصول المخاطر بدلا من اتخاذ ردأت فعل بعد حصول المخاطر.

استراتيجيات إدارة المخاطر:

١. المنع: منع الحدوث بالتوقف عن النشاط الذي يولد تلك المخاطر.
٢. القبول: الإبقاء على الحالي وتحمل المخاطر مع أخذ الاحتياطات.
٣. التخفيف: تقليل احتمالية وأثر المخاطر وتعرف هذه الاستراتيجية باستراتيجية فقدان السيطرة.
٤. نقل المخاطر: نقل الخطر إلى طرف خارجي عبر عقد، حتى يتحمل هذا الطرف الخطر المُحتمل أو القائم.

وبالتالي أصبح يتعين على أي مؤسسة ترغب في الحفاظ على مكانتها واستمرارها في سوق المنافسة، تطبيق منهجية إدارة المخاطر، التي نوضحها تفصيليا كما يلي.

- هناك أربع استراتيجيات رئيسية لإدارة المخاطر من أجل علاج المخاطر القائمة أو المُحتملة، وهي كما يلي:

١- قبول المخاطر

وفي هذه الاستراتيجية، يتم قبول الخطر دون اتخاذ أي إجراء للتخفيف منه، وبالتالي فهذا النهج لن يقلل من تأثير الخطر أو حتى يمنع حدوثه. وفي بعض الأحيان، قد تكون تكلفة التخفيف من المخاطر، أكثر من تكلفة المخاطر نفسها، وهو ما يوجب قبولها. وتُستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون الخطر ضعيفا أو سيكون له

تأثير ضئيل إذا حدث، مع العلم أنه لا بد من التأكد من أنه في حال وقوع هذا الخطر في المستقبل؛ فستكون لدى المؤسسة القدرة على التعامل معه عندما يحين وقته.

٢- نقل المخاطر

استراتيجية نقل المخاطر تُعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها نقل الخطر إلى طرف خارجي عبر عقد، حتى يتحمل هذا الطرف الخطر المُحتمل أو القائم. ولا يعني نقل الخطر، القضاء عليه تماما، بل أنه لا زال قائما، وكل ما تغير هو نقل المسؤولية عنه من مؤسسة إلى أخرى. وأبرز الأمثلة على ذلك تأمين السفر، إذ يدفع المسافر تأميناً لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك لتحملها العواقب المالية في حال فقدان حقيبة سفر أو وقوع حادث في الخارج، وما يترتب على ذلك من تكلفة. وهذا المثال يمكن تطبيقه على أماكن العمل، ففي مجال التمويل يمكن الاستعانة بمصادر خارجية للعمل، لتحمل مسؤولية المخاطر، وهو ما يحمي المؤسسة وأصولها أو استثماراتها من الآثار السلبية الناجمة عن التعرض لتلك المخاطر أمثلة على إدارة المخاطر الإيجابية والسلبية.

٣- تجنب المخاطر

تعتمد هذه الاستراتيجية على القضاء على الخطر من خلال عدم اتخاذ أي إجراء قد يؤدي إلى حدوثه، هذا النهج الذي يقضي تماما على احتمال حدوث الخطر ولمزيد من التوضيح، إذا رغب رجل أعمال في الاستثمار بأحد المشاريع، وبعد تحليله وجد أنه محفوفاً بالمخاطر؛ يمكنه تجنب تلك المخاطر من خلال عدم استثماره في المشروع. ولكن يجدر التنويه إلى أنه من الضروري تحليل المخاطر بدقة، وإصدار الحكم الصائب بشأنها، لأن تجنب المؤسسة لجميع المخاطر المُحتملة، قد يفوت عليها الكثير من الفرص الجيدة التي قد كان يمكن أن تؤتي بثمارها في حال استغلالها.

٤- الحد من المخاطر:

الحد من المخاطر أو تقليل المخاطر، هي من أكثر الاستراتيجيات شيوعاً، عندما يصبح الخطر أقل حدة من خلال الإجراءات المُتخذة لمنع أو تقليل تأثيره. إذ تعتمد استراتيجية الحد من المخاطر على وضع التدابير أو الإجراءات التي يمكن اتخاذها والتي ستجعل المخاطر أكثر قابلية للإدارة ومن الأمثلة على ذلك، الاعتماد على نظام إدارة الجودة في التصنيع، للحد من المخاطر الناتجة عن إنتاج المنتجات بمواصفات غير صحيحة.

- والجدير بالذكر، أن اختيار الاستراتيجية المناسبة مما سبق، يعتمد على فهم المؤسسة لكل خطر تواجهه بشكل كامل، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة لعلاجها، سواء بقبوله أو نقله أو تجنبه أو تقليله.

كيفية تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر.

تتضمن خطة استراتيجية إدارة المخاطر ٥ خطوات حتى تكون ذات نتائج فعالة، وهي: تحديد استراتيجية العمل والأهداف في البداية يتم التخطيط للاستراتيجية المرغوب باتباعها، وكل شركة يكون لها خطة عمل واضحة مناسبة لأهدافها، على أن تكون الخطة شاملة للمخاطر التي من المتوقع أن يتعرض لها العمل. إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية تُقدم مؤشرات الأداء الرئيسية دلائل حول تقدم الشركة، وحول الأمور التي يُمكنها فعلها لتحسين وضعها العام، وهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تستخدم في تقييم الأداء بشكل عام.

تحديد المخاطر

في هذه الخطوة يتم تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤدي لاختلافات وتباين في الأداء، وهذه الأمور تكون مجهولة وغير مؤكدة. إنشاء مؤشرات المخاطر الرئيسية مؤشرات المخاطر الرئيسية تدل على مستويات تحمل المخاطر الحرجة، وهي مؤشرات استباقية يتم وضعها لتحديد الحواجز والعوائق المحتملة حصولها في العمل، والتي بدورها تعمل كمحفزات للعمل. تقديم التقارير في نهاية الأمر يتم تقديم التقارير حول النتائج المتعلقة بالمخاطر بناء على المراقبة المتكاملة التي تمت لها، والتي تُساعد على التخفيف من المخاطر، واغتنام الفرص غير المتوقعة فور ظهورها.

أهمية استراتيجية إدارة المخاطر:

إن استراتيجية إدارة المخاطر ضرورية لتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة، كما تُساعد على تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، والتهديدات التي تواجهها وتكمن أهمية استراتيجية إدارة المخاطر في الأمور التالية:

- استمرارية الأعمال وجود استراتيجية لإدارة المخاطر تسمح للمؤسسة بضمان وجود ضوابط داخلية تمنع التعرض للاحتيال أو التهديدات،

- كما تضمن التعامل مع أي نوع مخاطر فور ظهورها
- حماية أصول الشركة سواء كانت معدات مادية، أو إمدادات، أو معلومات، جميعها أمور يجب حمايتها من الاختراق والسرقات في أي مؤسسة
- واستراتيجية إدارة المخاطر تُساعد في حمايتها وتأمينها.
- رضا العملاء وجود استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر تزيد من ثقة العملاء بالمؤسسة، وتُحافظ على شعورهم بالأمان والثقة حول المؤسسة،
- مع ثقتهم بقدرة المؤسسة على الالتزام بتقديم الخدمات التي وعدت بها.
- تحقيق الفوائد والأهداف يعتمد جزء كبير من تحقيق الأهداف والفوائد على إدارة المخاطر
- حيث إنها تساعد الشركة على إزالة المشاريع والأنشطة التي لا تعود بالفائدة المرجوة منها
- زيادة الربح تُقلل إدارة المخاطر من الوقت الذي يتم استهلاكه في الإجراءات الطويلة التي يتم اتخاذها للتحقيق في حصول انتهاك أو سرقات في المؤسسة، وبالتالي تُحافظ على الأعمال المربحة للشركة.

خطوات إدارة المخاطر:

تنطوي خطوات إدارة المخاطر على مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المؤسسات من أجل مواجهة المخاطر المحتملة أو القائمة ففي هذه العملية يتم تحليل المخاطر وتحديد تأثيرها على رأس المال والعمليات التجارية والعملاء والشركاء والموظفين والعلامة التجارية، إذ يتم تحديد خطة عمل للاستجابة للمخاطر والقضاء على تلك الآثار أو الحد منها. أما عن مراحل إدارة المخاطر فهي كالتالي:

١- تحديد المخاطر:

في البداية، يجب على المؤسسة تحديد المخاطر التي تواجهها في بيئة التشغيل الخاصة بها، إذ يتم رصد أكبر عدد ممكن من عوامل الخطر، والتي يجب أن تشمل جميع ما يمكن أن يضر بالبيئة، بما في ذلك الكوارث الطبيعية والمخاطر التكنولوجية، ومخاطر الفشل الفردية. ويجدر التنويه إلى أن عملية تحديد المخاطر تتم بشكل روتيني،

فيتم فحص العوامل في المؤسسة والبيئة التنظيمية والقانونية والبيئية ومخاطر السوق وما إلى ذلك. ويُعد إنشاء سجل مخاطر يعمل كقاعدة بيانات مستمرة للمخاطر المحتملة لكل مشروع، من أكثر العوامل التي تساعد المؤسسة على إدارة المخاطر الحالية، كما يمكن أن يكون هذا السجل، هو المرجع للمشاريع السابقة، والمُرشد للمشاريع المستقبلية.

٢- تحليل المخاطر:

المرحلة التالية من مراحل إدارة المخاطر هي تحليل المخاطر، فبعض تلك المخاطر قد يؤدي إلى توقف العمل، بينما البعض الآخر منها تكون ذات تأثير محدود، ولتحليل كل تهديد وتحديد نطاقه والآثار المترتبة عليه؛ يجب الإجابة على سؤال ما مدى احتمالية حدوث تلك المخاطر؟ وما هي عواقبها إذا وقعت؟ وبعد تحليل المخاطر، يمكن للهيئة إنشاء رابط بين تلك المخاطر ومختلف العوامل بها، لأن هذا سيساعد على فهم عدد وظائف العمل التي تؤثر عليها المخاطر، إذ يزداد الخطر كلما زاد عدد الوظائف.

٣- تقييم المخاطر

ثالث خطوات إدارة المخاطر هي تقييم المخاطر، إذ يتم ترتيب كل خطر وتحديد أولوياته اعتماداً على شدته، وبالتالي يتمكن فريق إدارة المخاطر من فهم مدى تعرض المؤسسة للخطر وللمزيد من التوضيح عن ترتيب المخاطر طبقاً لشدتها؛ فإن المخاطر ذات الأضرار البسيطة، توضع في مركز متأخر في ترتيب الأولويات، على عكس المخاطر التي يمكن أن تسبب نتائج كارثية، فهي توضع دائماً في المقدمة ومن المهم ترتيب المخاطر لأنها تسمح للمنظمة بالحصول على رؤية شاملة للتعرض لها، فبعض الأعمال التجارية قد تكون عرضة للعديد من المخاطر منخفضة المستوى، لكنها قد لا تتطلب تدخلاً إدارياً عالياً، في حين أن المخاطر الأشد تأثيراً تحتاج إلى تدخلاً فورياً.

٤- علاج المخاطر:

في هذه المرحلة، يتم وضع خطة لعلاج المخاطر للقضاء على أو احتواء كل خطر قدر الإمكان، ففي حالة المخاطر ذات الأولوية القصوى، يجب على المؤسسة علاج تلك المخاطر أو على الأقل التخفيف منها، حتى لا تضر المؤسسة ويقوم فريق المخاطر بمراقبة التقدم في خطة العلاج، من خلال تقديم تقارير بانتظام إلى مدير المخاطر، والذي يقوم بدوره بتحديث سجل المخاطر وعند تحديد خطة علاج المخاطر، يجب أن يكون لكل عمل بها هدف واضح، وأن يكون لكل إجراء موعد نهائي، كما يجب تتبع الإجراءات التي يمكن أن تترتب عليها تكاليف، والنظر فيها في إطار المشروع.

٥- مراقبة المخاطر:

في هذه المرحلة، يتم مراقبة ومراجعة نتائج التخفيف من المخاطر بانتظام لتحديد ما إذا كانت الخطة كافية، أو ما إذا كنت بحاجة إلى إجراء أية تغييرات، وبالتالي يجب على فريق المخاطر القيام بعملية جديدة إذا لم تكن استراتيجية إدارة المخاطر المنفذة مُجدية وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن القضاء على جميع المخاطر، فبعض المخاطر تحتاج دائما إلى رصد مثل مخاطر السوق والمخاطر البيئية وفي ظل بيئة رقمية، يرصد نظام إدارة المخاطر إطار المخاطر بالكامل في الهيئة، فيكون تغير أي عامل أو خطر مرئيا على الفور للجميع.

خطوط الدفاع الثلاث في إدارة المخاطر:

خطوط الدفاع الثلاث في إدارة المخاطر هو النموذج الذي اعتمدته معهد المدققين الداخليين للتحكم في المخاطر، والذي استعانت به العديد من المنظمات لإدارة المخاطر التي تهددها، ويتكون مما يلي:

خط الدفاع الأول: الإدارة:

يتمثل خط الدفاع الأول في أصحاب الأعمال والإدارة التشغيلية، والتي تتولى مسؤولية الحفاظ على فاعلية الضوابط الداخلية وتنفيذ إجراءات المخاطر والمراقبة يوميا، وذلك من خلال تحديد وتقييم الضوابط وتخفيف المخاطر ويوجه أصحاب الأعمال والعمليات وضع وتنفيذ السياسات والإجراءات الداخلية، ويمكن للمديرين من الرتب المتوسطة تصميم وتنفيذ إجراءات مفصلة تكون بمثابة ضوابط، ويقوم الموظفون بتنفيذ تلك الإجراءات.

خط الدفاع الثاني: إدارة المخاطر والامتثال:

إذ تقوم إدارة المؤسسة بإنشاء وظائف مختلفة لإدارة المخاطر والامتثال للمساعدة في بناء أو رصد ضوابط خط الدفاع الأول، وتتمثل تلك الوظائف فيما يلي:

وظيفة إدارة المخاطر:

- وهي لجنة تيسر تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر الفعالة من جانب الإدارة التشغيلية، كما تعين المؤسسة على تحديد التعرض المستهدف للمخاطر والإبلاغ عن المعلومات الكافية المتعلقة بها.

وظيفة الامتثال:

- في هذه الوظيفة يتم رصد مختلف المخاطر المحددة، مثل عدم الامتثال للقوانين واللوائح السارية، ومن ثم يتم رفع التقارير المباشرة إلى الإدارة العليا.
- وظيفة مراقبة ترصد المخاطر المالية ومسائل الإبلاغ المالي:
- وهي الوظيفة التي تنشئها الإدارة لضمان تصميم خط الدفاع الأول بشكل صحيح، وتطبيقه، وتشغيله على النحو المنشود.

خط الدفاع الثالث: التدقيق الداخلي:

يضمن خط الدفاع الثالث للإدارة العليا ومجلس إدارة المؤسسة اتفاق جهود خطي الدفاع السابقين مع التوقعات والأهداف ويكمن الفرق بين خط الدفاع الثالث وخطي الدفاع السابقين في أنه لا يجوز للمراجعة الداخلية للحسابات أن توجه العمليات أو تنفذها، ولكن يمكنها أن تقدم المشورة والتوصيات فيما يتعلق بالعمليات.

كيفية التعامل مع المخاطر على مستوى الإدارة الإستراتيجية:

تواجه المنظمات مختلف المخاطر التي يمكن أن تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يمكن أن تكون هذه المخاطر داخلية، مثل معدل دوران الموظفين أو المشاكل المالية، أو خارجية، مثل التغيرات في البيئة التنظيمية أو إدخال تقنيات جديدة. من المهم أن يكون لدى المنظمات إطار عمل للتعامل مع المخاطر على مستوى الإدارة الإستراتيجية. وينبغي أن يساعد هذا الإطار المؤسسات على تحديد المخاطر وتقييمها وتخفيفها بطريقة من المرجح أن تحمي أهدافها الاستراتيجية.

الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية هي عملية تحديد وتنفيذ الغايات طويلة المدى للمنظمة. ويتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم النواتج والتحكم فيها. أحد تحديات الإدارة الإستراتيجية هو كيفية التعامل مع المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المخاطر:

المخاطر هي أحداث أو ظروف غير مؤكدة قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على إجراءات الأمن والسلامة المهنية المنظمة. ويمكن تصنيف المخاطر إلى نوعين: المخاطر الاستراتيجية والمخاطر التشغيلية. المخاطر الاستراتيجية هي تلك التي تنشأ من البيئة الخارجية، مثل التغيرات في تفضيلات العملاء، واتجاهات السوق، وأفعال المنافسين، والمتطلبات التنظيمية، وما إلى ذلك. المخاطر التشغيلية هي تلك التي تنشأ من البيئة الداخلية، مثل الأخطاء والفسل والاحتيال والحوادث، وما إلى ذلك.

إطار عمل إدارة المخاطر الاستراتيجية

ولمعالجة المخاطر على مستوى الإدارة الاستراتيجية يمكن اتباع الخطوات التالية:

١. تحديد الأهداف الإستراتيجية:

- تتمثل الخطوة الأولى في تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تعكس رؤية ورسالة المنظمة، وتتوافق مع المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: المالية، والعملاء، والعملية الداخلية، والتعلم والنمو. يجب أن تكون الأهداف الإستراتيجية محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً.

٢. تحديد المخاطر الإستراتيجية:

- الخطوة الثانية هي تحديد المخاطر الاستراتيجية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويمكن القيام بذلك باستخدام أدوات وتقنيات مختلفة، مثل تحليل سوات (SWOT)، وينبغي وصف المخاطر الاستراتيجية من حيث مصادرها وأسبابها وآثارها واحتمالاتها.

٣. ربط الأهداف الإستراتيجية مع المخاطر الإستراتيجية:

- الخطوة الثالثة هي ربط الأهداف الإستراتيجية مع المخاطر الإستراتيجية ذات الصلة بها. ويمكن القيام بذلك باستخدام مصفوفة التبعية أو خريطة التبعية التي توضح العلاقة بين الأهداف والمخاطر. يمكن أن تساعد مصفوفة أو خريطة التبعية في تحديد الأهداف الأكثر تعرضاً لأي المخاطر، وأي المخاطر أكثر أهمية بالنسبة لأي أهداف.

٤. لكل هدف، اقترح مبادرة تقليدية واحدة على الأقل:

- الخطوة الرابعة هي اقتراح مبادرة تقليدية واحدة على الأقل لكل هدف من شأنها أن تساعد على تحقيق ذلك الهدف. المبادرة التقليدية هي إجراء أو مشروع مخطط له مصمم لتحقيق ناتج أو منفعة محددة للمنظمة. على سبيل المثال، لتحقيق هدف زيادة رضا العملاء، يمكن أن تكون المبادرة التقليدية هي إطلاق منتج أو خدمة جديدة تلبي احتياجات العملاء.

٥. لكل خطر، اقترح مبادرة للتعامل مع الخطر المرتبط بهدف:

- الخطوة الخامسة هي اقتراح مبادرة للتعامل مع كل خطر من شأنه أن يساعد في تقليل تأثيره أو احتمالاته. مبادرة التعامل مع المخاطر هي إجراء أو مشروع مخطط له مصمم لمعالجة خطر أو فرصة محددة للمنظمة. على سبيل المثال، بالنسبة لخطر فقدان حصة السوق لصالح المنافسين، يمكن لمبادرة التعامل مع المخاطر تطوير ميزة تنافسية أو استراتيجية تمايز. تجدر الإشارة إلى أن المبادرة المقترحة للتعامل مع المخاطر لمواجهة تأثير محدد على هدف.

٦. بالنسبة لكل خطر مرتبط بهدف محدد، اقترح إجراء للاستجابة للخطر تحت مبادرته

- الخطوة السادسة هي اقتراح إجراء للاستجابة للمخاطر تحت كل مبادرة لكل خطر مرتبط بهدف محدد. إجراء الاستجابة للمخاطر هو مهمة أو نشاط محدد مصمم لتنفيذ مبادرة التعامل مع المخاطر. هناك أربعة أنواع من إجراءات الاستجابة للمخاطر: التجنب أو التخفيف أو النقل أو القبول. على سبيل المثال، بالنسبة لخطر فقدان حصة الشركة في السوق لصالح المنافسين في إطار مبادرة لتطوير ميزة تنافسية أو استراتيجية تمايز، يمكن أن يكون إجراء الاستجابة للمخاطر إجراء أبحاث السوق أو تحليل المعايير.

فيما يلي بعض الأفكار الإضافية حول إطار عمل التعامل مع المخاطر على مستوى الإدارة الاستراتيجية:

- إطار العمل متكرر. يجب تكرار الخطوات حسب الحاجة لضمان مراقبة المخاطر وتخفيفها بشكل مستمر.
- ينبغي أن يكون إطار العمل مرناً. قد يلزم تعديل الخطوات المحددة وفقاً لكل حالة.
- ينبغي تشارك إطار العمل مع جميع المعنيين. سيساعد ذلك على ضمان أن الجميع على دراية بالمخاطر وأنهم يعملون معاً للتخفيف أو التخلص منها.

تطوير استراتيجية إدارة المخاطر

في التعامل مع المشهد المعقد لإدارة المخاطر، يعد تطوير استراتيجية شاملة أمراً بالغ الأهمية. تتطلب الطبيعة المتعددة الأوجه للمخاطر اتباع نهج دقيق يمتد إلى ما هو أبعد من مجرد الترقب إلى التخفيف الاستباقي. تتضمن الإستراتيجية القوية مزيجاً من البصيرة والقدرة على التكيف والفهم العميق للعوامل المتنوعة التي تؤثر على

المخاطر في البيئات الديناميكية الحالية. ومن المخاطر المالية إلى الشكوك التشغيلية، يجب أن يكون النهج شموليا، ويعكس توليفة من وجهات النظر والرؤى المختلفة.

١. تحديد المخاطر: أساس التخطيط الاستراتيجي

ولا يمكن للمرء أن يخفف ما لم يتم تحديده. تتضمن هذه المرحلة الأولية فحصا دقيقا للمخاطر المحتملة عبر الطيف. يتعمق المحللون الماليون في تقلبات السوق، ويقوم خبراء الأمن السيبراني بفحص نقاط الضعف الرقمية، ويقوم مديرو العمليات بتقييم المخاطر اللوجستية. ويضمن الجهد التعاوني قائمة شاملة، مما يضع الأساس للتدابير الاستراتيجية اللاحقة.

٢. التنوع كأداة لتخفيف المخاطر

ومن خلال الإلهام بمبادئ الاستثمار، يظهر تنوع المخاطر كاستراتيجية هائلة. ومن خلال توزيع الموارد عبر أصول أو مناطق مختلفة، يتم تخفيف تأثير حدث سلبي في منطقة واحدة من خلال الأداء الإيجابي في مكان آخر. على سبيل المثال، قد تؤدي الشركات الناشئة التي تعمل في مواقع جغرافية متعددة إلى تقليل تأثير الانكماش الاقتصادي الإقليمي.

٣. تخطيط السيناريو: الاستعداد لما لا يمكن التنبؤ به

المستقبل غير مؤكد بطبيعته، ولكن تخطيط السيناريو يسمح للمؤسسات بتصور مستقبل مختلف ومعقول. ومن خلال خلق مواقف افتراضية، لكل منها مجموعة المخاطر الخاصة بها، تستطيع الشركات تطوير استجابات استباقية. تشبه هذه الطريقة تدريبات مكافحة الحرائق، حيث تقوم بإعداد الفرق للاستجابة بفعالية في مواجهة التحديات غير المتوقعة.

٤. التكنولوجيا وتحليلات البيانات: ترسانة مدير المخاطر

في العصر الرقمي، الاستفادة من التكنولوجيا أمر غير قابل للتفاوض. توفر تحليلات البيانات نبضا فوريا لمؤشرات المخاطر المختلفة، مما يمكن المؤسسات من تحديد الأنماط والاتجاهات التي قد تسبق الأحداث

السلبية. على سبيل المثال، قد تستخدم منصة التجارة الإلكترونية تحليلات تنبؤية لتوقع تهديدات الأمن السيبراني ومنعها.

٥. الامتثال التنظيمي: التعامل مع المخاطر القانونية

إن المشهد التنظيمي يتطور باستمرار، ويشكل عدم الامتثال خطرا كبيرا. تتضمن الإستراتيجية المحددة جيدا مواكبة التغييرات التنظيمية، والتأكد من توافق السياسات والممارسات مع المعايير الحالية. وهذا النهج الاستباقي لا يخفف المخاطر القانونية فحسب، بل يعزز أيضا ثقافة الشفافية والمسؤولية.

٦. العنصر البشري: التدريب والرؤى السلوكية

فالناس هم أعظم الأصول ومصدر محتمل للمخاطر. إن الاستثمار في برامج التدريب الشاملة يزود الموظفين بالقدرة على تحديد المخاطر والاستجابة لها بشكل فعال. علاوة على ذلك، فإن فهم علم النفس السلوكي يمكن أن يسلط الضوء على عمليات صنع القرار، مما يمكّن المنظمات من توقع وإدارة المخاطر المرتبطة بالبشر، مثل الاحتيال أو الإهمال.

في هذا النسيج المعقد لإدارة المخاطر، لا غنى عن استراتيجية ديناميكية. ومن خلال دمج هذه الرؤى والمناهج، يمكن للمؤسسات تعزيز المرونة، وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والابتكار.

المبحث الثاني: أنظمة الامن والسلامة:

مفهوم إدارة السلامة والصحة المهنية:

إن الاهتمام بالصحة المهنية انطلاقاً من مفهومها الإنساني الذي يسعى إلى حماية الفرد من حوادث و مخاطر المهنة التي يمارسها لذا يعتبر موضوع الصحة المهنية من المواضيع التي يجب أن يكون الفرد على علمها نظراً لعلاقتها المباشرة بحياته اليومية وخاصة بما يتعلق بالمهنة التي يمارسها.

أولاً: تعريف السلامة والصحة المهنية

السلامة والصحة المهنية:

هي تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها ومن أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث.

السلامة والصحة المهنية:

هي الإدارة التي تقع عليها مسئوليات وواجبات الإدارة والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالأمن والسلامة المهنية في المؤسسة أو المنشآت ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامة العاملين والممتلكات والبيئة ووضع إستراتيجية سواء في برامج التدريب أو التثقيف والوعي التي يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى أداء العاملين.

السلامة والصحة المهنية:

توفير بيئة عمل آمنة وصحية، للحفاظ على ثلاثة من المقومات الأساس لعناصر الإنتاج: الإنسان، الآلة، والمادة، ضمن خلق جو من السلامة والطمأنينة، لحماية العنصر البشري من الحوادث والأمراض المهنية.

يمكن إعطاء تعريف أوسع للسلامة والصحة المهنية:

هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات الخاصة لحماية المورد البشري، ومحافظة على سلامته من كافة المخاطر التي تواجهه في بيئة العمل.

تعد تطبيق أنظمة الأمن والسلامة واحدة من التطبيقات القادرة على جمع ومعالجة وتصنيف المعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات للقيام بعملية وتكمن أهميتها ليس في عملية اتخاذ القرارات فقط بل تتعدى ذلك لتستخدم أيضا في عمليات إدارية أخرى كوضع الخطط ورسم السياسات والرقابة وتقويم وتطوير الأداء ولكن يعد استخدام تطبيق أنظمة الأمن والسلامة في تقويم وتطوير الأداء أكثر هذه الاستخدامات جاذبية وأهمية حيث ينظر للأداء على أنه من العمليات الإدارية الأساسية فمن خلاله تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المنظمة واحتياجاتها وقدراتها الفعلية ومن دون إجراء تقييم لأوضاعها سيكون من الصعب على المنظمة إعداد خطط وبرامج مناسبة .

ثانيا: أهداف السلامة والصحة المهنية:

تتلخص أهداف السلامة والصحة المهنية في حماية عناصر الإنتاج من الضرر والتلف الذي يلحق بها من جراء وقوع حوادث وإصابات العمل وذلك عن طريق تطبيق مجموعة من الإجراءات والاحتياطات الوقائية بهدف تأمين بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر المهنية سواء للعاملين أو المترددين على المؤسسة الصناعية، وذلك بتطبيق مجموعة من الإجراءات والاحتياطات الوقائية كالتالي:

- تحديد طرق الأداء وتسييرها بأقل مجهود وأقل المخاطر
- حماية العنصر البشري العامل أو ما يسمى حديثا بالبيئة العاملة
- حماية المهارات والخبرات والتخصصات وتنميتها
- حماية عناصر الإنتاج كهدف ملزم لجميع العاملين المباشرين وغير المباشرين
- خفض تكلفة الإنتاجية مع زيادة الإنتاج ومحاولة تقليل الفارق في المواد الخام قدر المستطاع
- رفع المستوى الفني للعاملين وذلك بالتمرين والتدريب المستمر
- المشاركة في تنمية الاقتصاد القومي
- منح الثقة في المنشآت الاقتصادية وتشجيعها باستمرار

- خلق الوعي لدى العاملين فيما يتعلق بالأساليب والطرق الآمنة لأداء العمل وأهمية الالتزام بقواعد السلامة والتي من شأنها تدعيم السلامة والصحة المهنية وكذلك رفع معنويات العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

ثالثاً: أهمية السلامة والصحة المهنية:

تتمثل أهمية السلامة والصحة المهنية في النقاط التالية:

- تقليل تكاليف العمل: إن الإدارة السليمة لبيئة العمل تجنب المنظمة الكثير من المشاكل المتمثلة بالحوادث والأمراض المهنية هذه الحوادث التي تكلف المنظمة الكثير من التكاليف المادية والمعنوية.
- توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر: إن الإدارة مسؤولة عن توفير المكان المناسب والخالي من المخاطر المؤدية إلى الإضرار بالعاملين أثناء عملهم، إن هذه المسؤولية أصبحت متزايدة في ظل التطور التكنولوجي وبصورة خاصة في المنظمات الصناعية ومن ثم فإن الإدارة تعمل على التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث والأمراض الصناعية إذ أن الحوادث لا يقتصر تأثيرها على الجوانب المادية في العمل، وإنما تمتد آثارها إلى مشاعر العاملين داخل المنظمة وكذلك الزبائن المتعاملين معها.
- توفير نظام العمل المناسب: من خلال توفير الأجهزة والمعدات الواقية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابة أو حوادث وأمراض.
- تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين: حيث تخلق الإدارة الجيدة للسلامة والصحة المهنية للشركة.
- تجاه المنافسين، هذه ينتج عنها استقطاب الأفراد أصحاب الكفاءة والاحتفاظ بأفضل الكفاءات.

رابعاً فوائد تبني نظام السلامة والصحة المهنية

تطبيق نظام للسلامة والصحة المهنية يساعد المنشأة على تحقيق عدة فوائد، منها مباشرة ومنها غير مباشرة وتمثل فيما يلي:

- استمرار عجلة الإنتاج ورفع الطاقة الإنتاجية.
- تعزيز وتحسين كفاءة العمل في المنشأة.
- تحسين عملية الإنتاج بما ينعكس على جودة المنتجات والخدمات.
- خفض التكاليف بالنسبة للتعويضات الناتجة عن الإصابات والحوادث في العمل.
- كسب ثقة العملاء والمستثمرين في المنشأة.
- إعطاء صورة وسمعة جيدة للمنشأة.
- المساهمة في استقطاب العاملين ذوي المواهب.
- تقليل تكاليف التأمين للمنشأة لدى شركات التأمين.
- حماية العنصر البشري من مخاطر بيئة العمل.
- المحافظة على استثمارات المنشأة في مرافقها ومعدات.

متطلبات الأمن والسلامة

تشتمل متطلبات الأمن والسلامة العامة داخل الشركات والمؤسسات المختلفة على العديد من الأمور التي يجب تطبيقها، ومنها:

- متابعة أحدث الأنظمة المتبعة لتحقيق الأمن والسلامة والعمل على تطبيقها، والحرص على تحديث التعليمات الخاصة بها حفاظاً على سلامة العاملين داخل المؤسسة.
- تدريب وتأهيل العاملين في المؤسسات على اتباع إجراءات الأمن والسلامة العامة باستمرار وعدم إهمال أو التقصير في أي منها، والحرص على رفع خبرتهم في مجال الأمن والسلامة.
- توفير الكوادر المتخصصة في متابعة إجراءات الأمن والسلامة العامة والأمور المتعلقة بها داخل المؤسسة الواحدة.

- توفير الأدوات والمعدات اللازمة لوقاية العاملين، سواء كان ذلك في حال حدوث حريق أو أي من الأمور الأخرى التي تهدد سلامتهم.
- نشر ثقافة الأمن والسلامة بالإضافة إلى نشر اللوحات الإرشادية واللوحات التي تحذر من الأمور الخطرة في جميع أنحاء المؤسسة.
- الحرص على متابعة إصابات العمل الحاصلة داخل المؤسسة باستمرار وإعداد التقارير الخاصة بتلك الحالات ومحاولة تجنب الأسباب المؤدية إليها ما أمكن.

أثر تطبيق أنظمة الأمن والسلامة على تطوير الأداء الوظيفي:

ويعد أداء العاملين عصب التطوير الإداري حيث يتم من خلاله متابعة أداء الموظف وتحسين قدراته الوظيفية وهذه العملية لها تأثيرات في سلوك الافراد وجماعات العمل لجعل نتائج الأداء متماشية وأهداف المنظمة وتعطي العامل القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه وتطوير قدراته على تحمل مسؤوليات إضافية تحقق له درجة عالية من الرضا الوظيفي وتعطيه القدرة على التكيف مع بيئة العمل وبذلك يمكن استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية.

- ١- تسهم تطبيق أنظمة الأمن والسلامة في زيادة الولاء والانتماء الذي يساعد في صنع القرار.
- ٢- تسهم تطبيق أنظمة الأمن والسلامة في توفير المعلومات التي يحتاجها العاملون في أي وقت وبالشكل المطلوب مما يؤدي إلى سرعة الاتصال بين أفراد الشركة وسرعة القرارات ودقتها وتخفيف التكاليف المالية.
- ٣- تسهم تطبيق أنظمة الأمن والسلامة في جعل العمل الإداري أكثر حيوية وتشويقاً مقارنة بالعمل الذي لا يستخدم هذه التطبيقات والتي قد تسبب الملل من العمل الروتيني.
- ٤- تسهم تطبيق أنظمة الأمن والسلامة في اهتمام المنظمات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها لاستخدام تكنولوجيا المعلومات مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الفردية.

٥- في رأي الباحث ان تطبيق أنظمة الأمن والسلامة ساهمت إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة وتكلفة قليلة.

٦- كما ساهمت تطبيق أنظمة الأمن والسلامة في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للشركة مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.

العلاقة بين استخدام تطبيق أنظمة الأمن والسلامة وجودة تطوير الأداء الإداري على النحو التالي:

(١) تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة

(٢) إن الثقافة التنظيمية والتوجهات الإدارية في المستويات العليا في أي مؤسسة مهما كانت مخرجات عملياتها الإدارية.

(٣) دور في التوجه صوب استخدام نظم المعلومات مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل والتي تفعل وتطور العملية الإدارية برمتها.

(٤) تسببت في زيادة فعالية الشركة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرار وزيادة جودة وتحسين محتواها وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل الشركة وخارجها وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المؤسسة.

(٥) تسببت في زيادة كفاءة الشركة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال ائتمه عملياتها وأنشطتها اعتمادا على تطبيقات الحاسوب مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء هذه السلع والخدمات.

- (٦) تسببت في زيادة عدد الفرص المتاحة أمام الشركة في الأسواق الداخلية والخارجية وتفعيل عملية توليد وتطبيق الأفكار الجديدة اللازمة لتطوير الأداء وبالتالي تطوير منتجات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- (٧) تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء مما يتيح لهم استغلال بعض الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للشركة مما أسهم في كفاءة وفعالية الإدارة العليا
- (٨) التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للشركة من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.
- (٩) إن اهتمام الشركة بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطور والتدريب الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الفردية.
- (١٠) تسببت في زيادة كفاءة الشركة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال ائتمه عملياتها وأنشطتها اعتمادا على تطبيقات الحاسوب مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء هذه السلع والخدمات.

✚ و رأى الباحث ان تطبيق أنظمة الأمن والسلامة تساهم في اتخاذ القرار وتحسين الأداء وسرعة انجاز المهام والدعم الإداري والتنفيذي وتساهم نظم المعلومات الإدارية في أن الثقافة التنظيمية والتوجهات الإدارية في المستويات العليا في أي منظمة مهما كانت مخرجات عملياتها الإدارية لها دور هام في التوجه صوب استخدام تطبيق أنظمة الأمن والسلامة او مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل وتبنى وتفعل العملية الإدارية برمتها وتشكيل وتنسيق الهياكل التنظيمية اللازمة في لسير الأعمال بالأداء والفاعلية الجيدة وتخفيض التكاليف وإعطاء فرص في سوق العمل وتوصل الباحث نظم المعلومات الإدارية في زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات وزيادة جودة وتحسين محتواها وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

الفصل الثالث

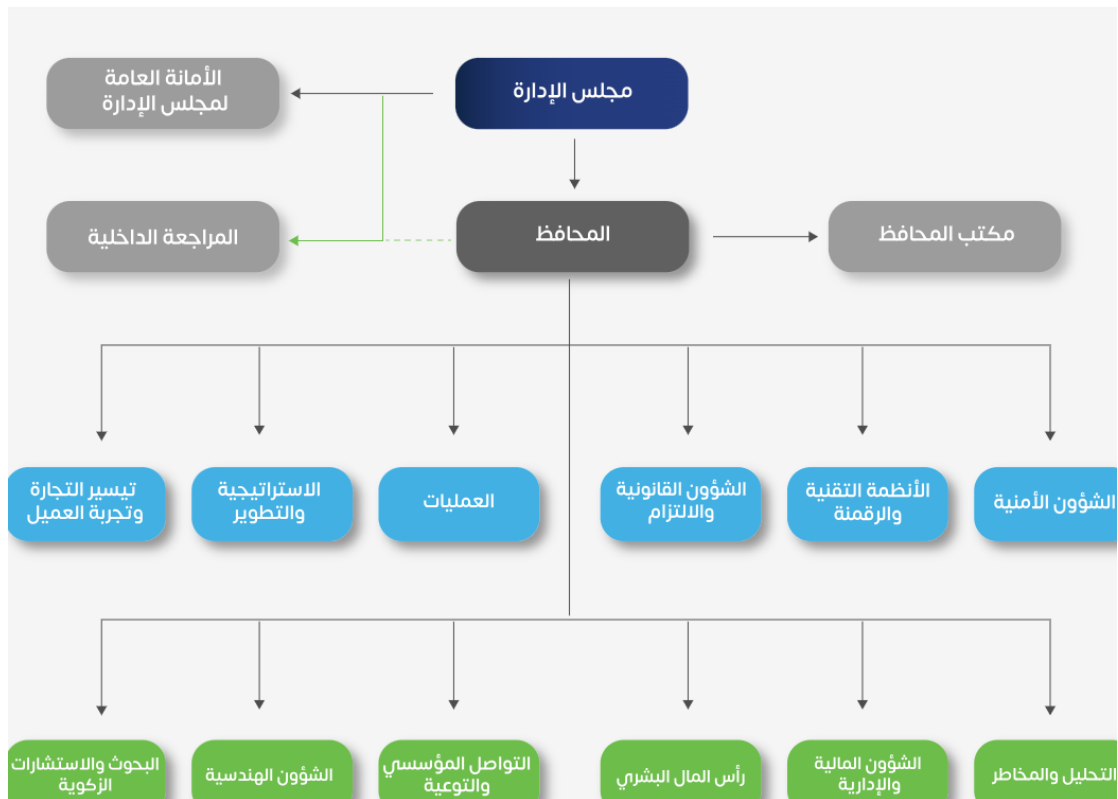
الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

حجرُ أساسٍ وضِعَ بعد صدور قرار مجلس الوزراء، القاضي بدمج "الهيئة العامة للزكاة والدخل" و"الهيئة العامة للجمارك" في كيانٍ واحد؛ يعمل على جباية الزكاة وتحصيل الضرائب والرسوم الجمركية، وتحقيق أعلى درجات الالتزام من المكلفين وفقا لأفضل الممارسات وبكفاءة عالية، وتمكين المملكة من أن تكون مركزا لوجستيا عالميا عبر تيسير التجارة وحماية الأمن الوطني، وتنظيم جميع الأنشطة المتعلقة بالعمل الجمركي والمنافذ الجمركية، وإدارتها، بما يكفل النهوض بمستواها إلى أقصى درجة من الكفاءة والإنتاجية والتنافسية؛ وذلك من خلال تقديم خدمات عالية الجودة يتم فيها التركيز على العميل وخدمته وفق أفضل الممارسات.

الهيكل التنظيمي



منهج البحث ووسائل الدراسة:-

تمهيد

إن منهجية الدراسة واجراءاتها تعتبر جزء أساسي في تحقيق الجانب التطبيقي من الدراسة، ويتم من خلالها جمع البيانات اللازمة للقيام بالتحليل الإحصائي، لكي نصل للنتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج بالنسبة إلى المتغيرات الديموغرافية للدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

فرضت علينا طبيعة الموضوع استخدام المناهج التالية:

- استعملنا في الجانب النظري كل المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك لشرح ومحاولة تحليل بعض الأفكار، وتأثير المعلومات والاتصال على مستوى الأداء في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة من أجل تقريب وإسقاط الجانب النظري على واقع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وإدارة المخاطر الاستراتيجية،
- الجانب النظري: تم الاعتماد على:-
 - ✓ المسح المكتبي لكل من الكتب والمجلات والمذكرات ومختلف المصادر والوثائق التي لها صلة بالموضوع.
 - ✓ الإنترنت باعتبارها أهم وسيلة مهمة في الحصول على المعلومات.
 - ✓ رسائل الماجستير والدكتوراه الخاصة بموضوع الدراسة.

الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على:-

- الملاحظات الشخصية.
- المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين والمسؤولين، وذلك بطرح أسئلة عليهم وهذا لتعلق الموضوع بالجانب النفسي والذي لا يمكن معرفته إلا من خلال الحديث مع الفرد عن قريب.

- الاستبيانات التي تم من خلالها جملة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة.
- الوثائق الخاصة بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية في الإدارة محل الدراسة.

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف وتحلي لاهم خصائص وعناصر أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

. عينة الدراسة

القطاع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية.

وتشمل عينة الدراسة من العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المناصب الإدارية العليا وموظفي إدارة المخاطر في تلك الشركات من العاملين في كل من المستويات الإدارية في القسم بعدد قليل حوالي ١٠٪ افراد من عينة الدراسة وعد كبير من إدارة المخاطر حوالي ٥٠٪ من عينة الدراسة والإدارة الفنية ٤٠٪ من العينة المختارة من العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والمختصين بإدارة المخاطر الاستراتيجية وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها ١١٠ موظفا واداريا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها ١١٠ استبيانا وبعد فحصها الغيت منها ١٠ استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها وبالتالي اصبح لدينا ١٠٠ استبيانا و هو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي ٩١ % من اجمالي الاستبيانات. بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فان مجتمع الدراسة يتكون من أصحاب المناصب الإدارية الإشرافية موظفي قسم إدارة المخاطر في المؤسسات المالية وهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمختلف مجالاتها للوقوف على استراتيجيات المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

نتائج توزيع اداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	المستلم النهائي
المجموع	١١٠	١١٠	٠	١٠	١٠٠
النسب	%١٠٠	%١٠٠	%٠	%٩	%٩١

أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (أثر استراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا وموظفي إدارة قسم المخاطر الاستراتيجية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك العاملة داخل السوق السعودي في المملكة العربية السعودية حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها مما يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه وقد تم الاستعانة في اعداد الدراسة بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة بأثر إستراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك داخل وخارج المملكة العربية السعودية.

طرق جمع المعلومات

تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في أثر استراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين:

- النوع
- السن
- الأقدمية
- المؤهل العلمي
- الوظيفة

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية وتكون ثلاثة محاور رئيسية كل محور يتكون من ٦ نقاط. في كل محور من تلك المحاور الثلاث.

قامت الدراسة على الفروض التالية:-

الفرضية ١:

توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر وبين تحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية ٢:

توجد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

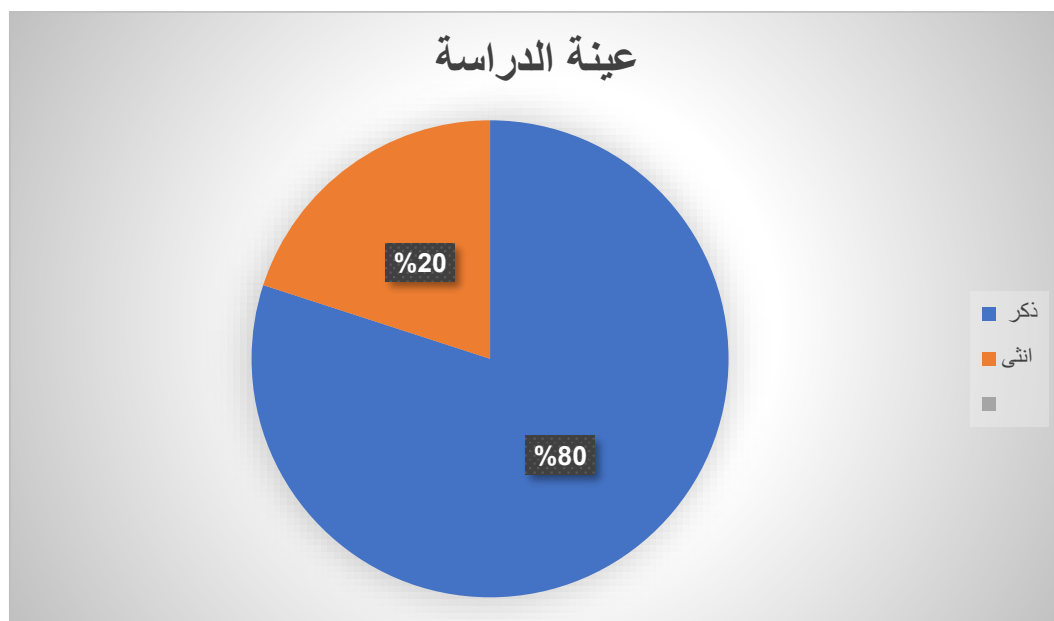
الفرضية ٣:

توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المخاطر والمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في التأثير على مستوى إجراءات الامن والسلامة المهنية وتحسينها بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

نتائج القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس- السن- الأقدمية - المؤهل العلمي -
والوظيفة) لقياس أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة
والجمارك في المملكة العربية السعودية"

١. توزيع افراد العينة حسب النوع:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد الذكور	٨٠	٨٠٪
عدد الاناث	٢٠	٢٠٪
الإجمالي	١٠٠	١٠٠٪



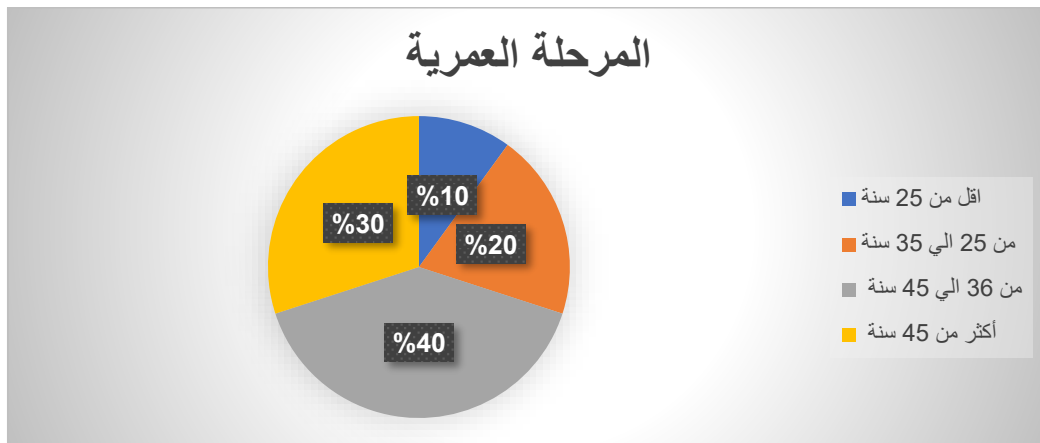
تحليل نتائج نوع الموظف: لقياس أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة
الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ
عددهم (٨٠) شخص ونسبة مقدارها (80%) في حين كان عدد الإناث فقط (٢٠) إناث ونسبة مقدارها (٢٠%)

وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وخصوصا قطاع إدارة المخاطر الاستراتيجية

٢. توزيع افراد العينة حسب السن والمرحلة العمرية.

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من ٢٥ سنة	١٠	١٠٪
من ٢٥ الي ٣٥ سنة	٢٠	٢٠٪
من ٣٦ الي ٤٥ سنة	٤٠	٤٠٪
أكثر من ٤٥ سنة	٣٠	٣٠٪
الاجمالي	١٠٠	١٠٠٪

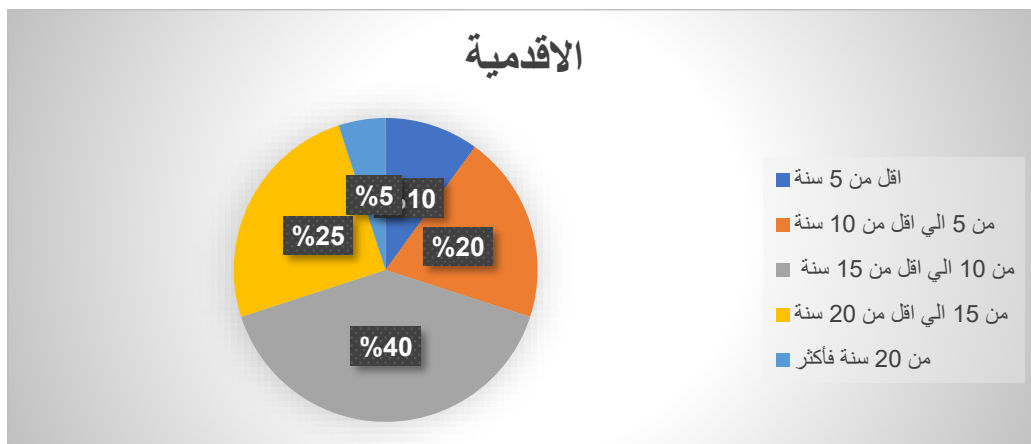
تحليل نتائج العمر: لقياس أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من ٤٥ سنة وأكثر حيث بلغ عددهم (٣٠) بنسبة مقدارها (٣٠٪) وبنفس النسبة الفئة العمرية من ٣٥ الي ٤٥ بنسبة ٤٠٪ الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأقل عمرا وذلك لأهمية الموضوع وهو موضوع المخاطر الاستراتيجية التي تتطلب خبرات كبيرة في مجال الزكاة والضريبة والجمارك لا تتوفر الي في العاملين من أصحاب المراحل العمرية الأكبر سنا.



٣. توزيع افراد العينة حسب الاقدمية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من ٥ سنة	١٠	١٠٪
من ٥ الي اقل من ١٠ سنة	٢٠	٢٠٪
من ١٠ الي اقل من ١٥ سنة	٤٠	٤٠٪
من ١٥ الي اقل من ٢٠ سنة	٢٥	٢٥٪
من ٢٠ سنة فأكثر	٥	٥٪
الاجمالي	١٠٠	١٠٠٪

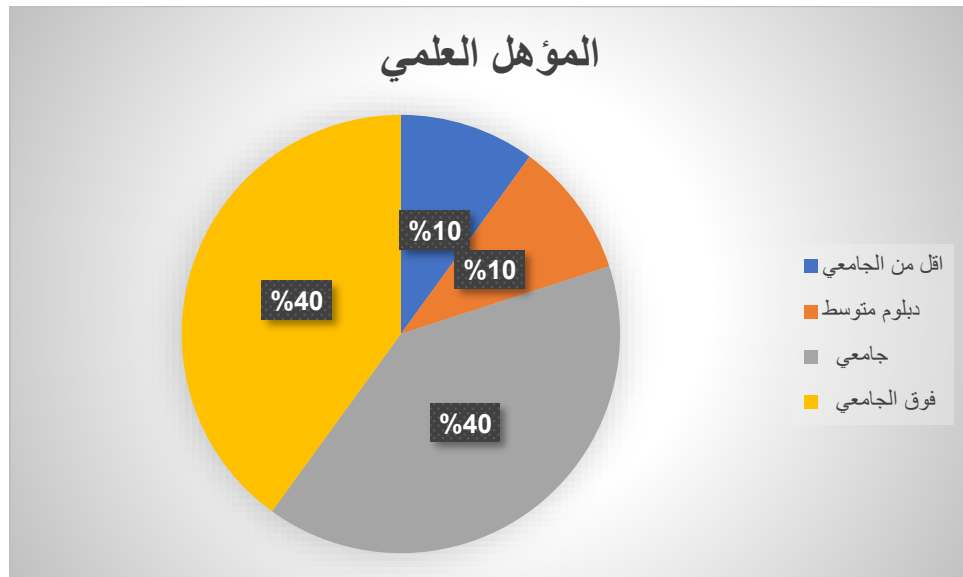
تحليل نتائج سنوات الخبرة: لقياس أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر ١٠ كانت لذوي الخبرة اقل من ١٥ سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (٤٠) فرد ونسبة (٤٠٪) تلتها عدد سنوات الخبرة ١٥ الي ٢٠ سنوات فقد بلغت نسبتها (٢٥٪) أما أصحاب الخبرة لأكثر من ٢٠ سنة فقد بلغت نسبتهم (٥٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبيا وذلك لأهمية الموضوع وهو موضوع المخاطر الاستراتيجية التي تتطلب خبرات كبيرة في مجال الزكاة والضريبة والجمارك لا تتوفر الي في العاملين من أصحاب المراحل العمرية الأكبر سنا والأكثر خبرة بالنسبة الي سنوات العمل في مجال الزكاة والضريبة والجمارك والمخاطر.



٤. توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من الجامعي	١٠	١٠٪
دبلوم متوسط	١٠	١٠٪
جامعي	٤٠	٤٠٪
فوق الجامعي	٤٠	٤٠٪
الاجمالي	١٠٠	١٠٠٪

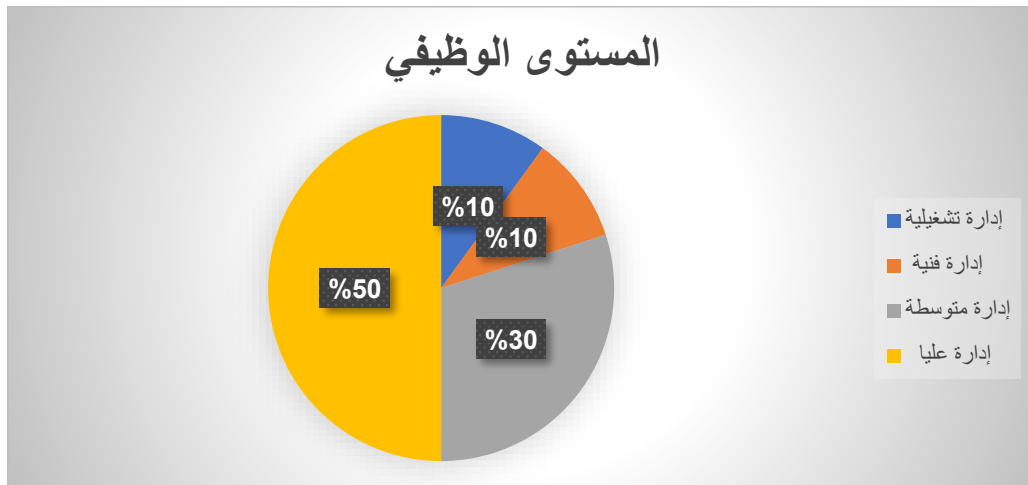
تحليل نتائج المؤهل العلمي: لقياس أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (٤٠) وبنسبة تمثيل بلغت (٤٠٪) وتلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (٤٠٪) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبيا. وذلك لأهمية الموضوع وهو موضوع المخاطر الاستراتيجية التي تتطلب خبرات كبيرة في مجال الزكاة والضريبة والجمارك لا تتوفر الي في العاملين من أصحاب المؤهلات الجامعية والأكاديمية في مجال إدارة المخاطر وعمل الاستراتيجيات.



٥ توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
إدارة تشغيلية	١٠	١٠٪
إدارة فنية	١٠	١٠٪
إدارة متوسطة	٣٠	٣٠٪
إدارة عليا	٥٠	٥٠٪
الاجمالي	١٠٠	١٠٠٪

تحليل نتائج الوظيفة: لقياس أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الإدارية العليا حيث بلغ عددهم (٥٠) وبنسبة تمثيل بلغت (٥٠٪) وتلتها نسبة موظفي قسم المتوسطة وبنسبة بلغت (٣٠٪) ونسبة وظيفة الإدارة الفنية بنسبة (١٠٪) أما نسبة الإدارة التشغيلية والتي بلغ عدد أفرادها (١٠) وبنسبة مقدارها (١٠٪) وذلك لأهمية الموضوع وهو موضوع المخاطر الاستراتيجية التي تتطلب خبرات كبيرة في مجال الزكاة والضريبة والجمارك لا تتوفر الي في العاملين من أصحاب المستويات الوظيفية الإدارية من الإدارة العليا الخاصة بوضع الاستراتيجيات والخطط المستقبلية لمقابلة الاخطار الاقتصادية في مجال إدارة المخاطر وعمل الاستراتيجيات.



نتائج تحليل متغيرات الدراسة

المتغير المستقل/ استراتيجيات إدارة المخاطر

المتغير التابع/ إجراءات الامن والسلامة المهنية

بناء على فرضيات الدراسة التالية

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية وتكون ثلاث محاور رئيسية كل محور يتكون من ستة نقاط. في كل نقاط.

قامت الدراسة على الفروض التالية: -

وتتمثل الأسئلة الفرعية المنبثقة من التساؤل الرئيسي فيما يلي:

الفرضية ١:

توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر وبين تحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية ٢:

توجد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية ٣:

توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المخاطر والمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في التأثير على مستوى إجراءات الامن والسلامة المهنية وتحسينها بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

التحليل الوصفي التحليلي لمتغيرات الدراسة وفروضها

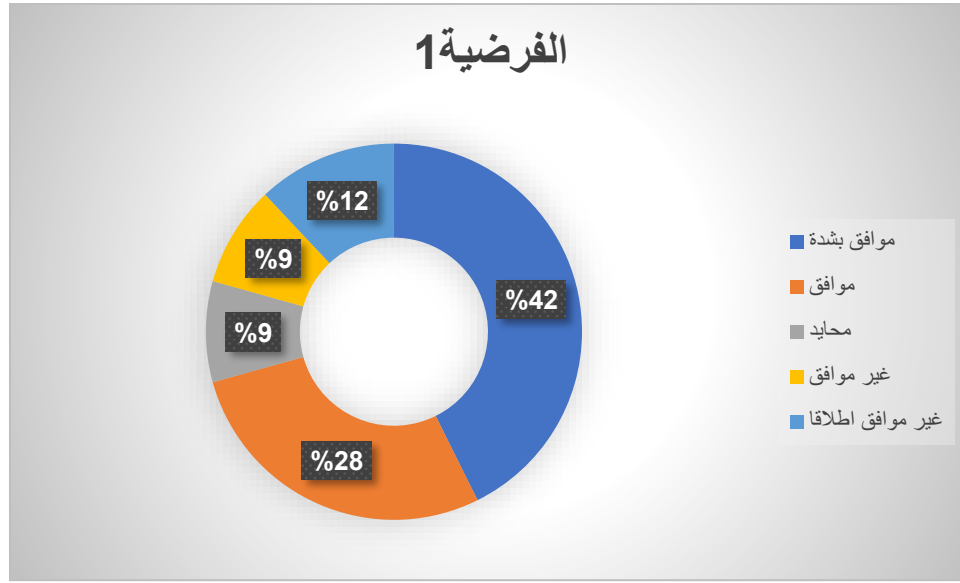
هي عبارة عن استنتاجات يتوصل إليها الباحث العلمي من خلال النتائج المستخرجة من التحليلات الإحصائية والتي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث العلمي، والتحقق من صحة الفروض ومن ثم قبولها أو رفضها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لآراء عينة الدراسة في محاور الدراسة الأساسية.

الفرضية ١:

✓ توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر وبين تحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

م	العبارة	درجة الموافقة				
	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	تعتمد الهيئة الأساليب العلمية التنبؤية المختلفة لتطوير أداء إدارة المخاطر.	48	20	10	10	12
2	تبحث الهيئة باستمرار عن أنشطة جديدة تقودها إلى التميز.	32	44	4	8	12
3	تحدد الهيئة معايير أداء عملية إدارة المخاطر.	36	28	8	12	16
٤	تقوم إدارة المخاطر بالهيئة بتجميع المعلومات والبيانات من كافة الأنشطة ومخاطرها..	48	24	16	4	8
٥	تطور الهيئة آليات ثابتة ودائمة لرصد ومتابعة المخاطر.	48	20	10	10	12

6	تستخدم الهيئة مختلف وسائل التخطيط الاستراتيجي للمخاطر في تبني أهدافها.				
44	32	4	8	12	
الإجمالي	256	168	52	52	72
الانحراف المعياري	8.16	11.24	4.50	2.73	2.53
النسبة	42%	28%	9%	19%	12%
الوسط الحسابي	40.67	30.00	8.67	12.00	8.67
الأهمية النسبية	عالية	عالية	ضعيف	ضعيف	ضعيف



يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة² توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر وبين تحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٤٠,٦٧ الى ٨,٦٧ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٤٠,٦٧ وانحراف معيار ٨,١٦ وبنسبة ٤٢% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٣٠ وانحراف معيار ١١,٢٤ وبنسبة ٢٨% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة

الأخيرة فكانت درجة (محايد) ودرجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي ٨,٦٧ لكلاهما وانحراف معيار ٤,٥٠ للمحايد و ٢,٧٣ للغير موافق اطلاقاً وبنسبة ٩٪ لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف لكلاهما.

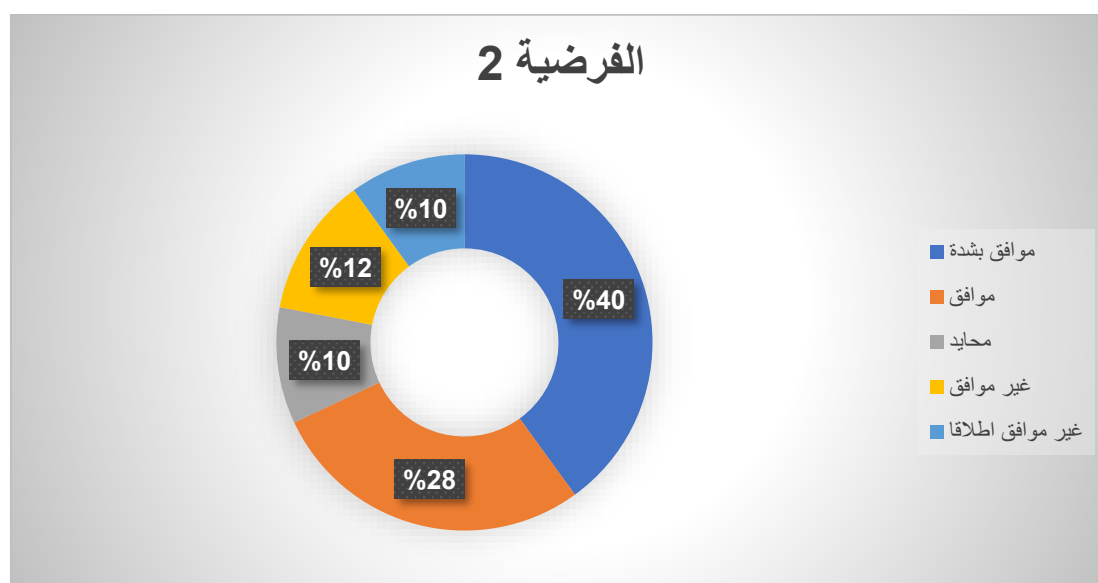
وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية كبير حيث هناك توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر وبين تحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول. مما يدل بصورة قاطعة على أثر استراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

الفرضية ٢:

✓ توجد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

م	العبارة	درجة الرضا				
م	العبارة	درجة الموافقة				
	البيان	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
1	نجاح استراتيجية ادارة المخاطر في الهيئة ينعكس إيجابياً على أدائها.	36	28	8	16	12
2	توجد هناك سياسة واضحة لعملية إدارة المخاطر في الهيئة.	38	24	16	8	14
٣	تحدد الهيئة معايير أداء عملية إدارة المخاطر بعد تحليلها.	48	20	10	12	10
٤	لدى إدارة المخاطر مرشد للسياسات والإجراءات للحد من مخاطر السيولة.	32	44	4	12	8

12	16	8	28	36	٥	تبني الهيئة خطة لعملية إدارة المخاطر تتلاءم مع واقع العمل فيها بشكل دقيق.
4	8	16	24	48	6	تمكن مؤشرات تقويم الأداء المالي بتزويد المستويات الإدارية بوسائل القياس.
60	72	62	168	238	الإجمالي	
3.58	3.58	4.80	8.39	6.74	الانحراف المعياري	
10%	12%	10%	28%	40%	النسبة	
10.00	12.00	10.33	28.00	39.67	الوسط الحسابي	
ضعيف	ضعيف	ضعيف	عالية	عالية	الأهمية النسبية	



يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة ^٢ توجد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٣٩,٦٧ الي ١٠ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٩,٦٧ وانحراف معيار ٦,٧٤ ونسبة ٤٠٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٢٨ وانحراف معيار ٨,٣٩ ونسبة ٢٨٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة

الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي ١٠ وانحراف معيار ٣,٥٨ ونسبة ١٠٪ وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية ^٢ توجد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول مما يدل بصورة قاطعة على أثر استراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

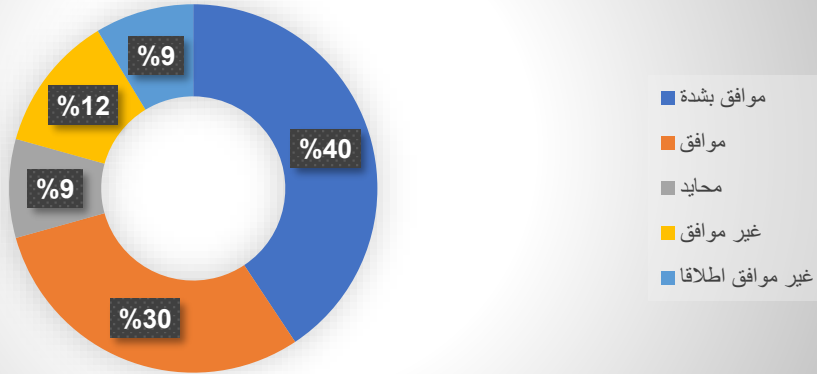
الفرضية ٣:

✓ توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المخاطر والمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في التأثير على مستوى إجراءات الامن والسلامة المهنية وتحسينها بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

م	العبرة	درجة الموافقة				
	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
1	تستجيب الهيئة للمخاطر بشكل ديناميكي مع خبرات العاملين بإدارة المخاطر.	48	20	10	12	10
2	توجد هناك سياسة واضحة لعملية تقييم إدارة المخاطر في الهيئة طبقاً لخبرة العاملين بالهيئة.	32	44	4	12	8
3	توجد كوادر مهنية تراقب نتائج عمليات إدارة المخاطر باستمرار.	36	28	8	16	12
٤	تتبع الهيئة الخطة المعدة لتنفيذ اجراءات إدارة المخاطر بدقة وحزم.	48	24	16	8	4

10	12	10	20	48	وجود كوادرات مؤهل في إدارة المخاطر يؤدي لتنفيذ استراتيجية إدارة المخاطر بكفاءة	5
8	12	4	44	32	تساعد مؤشرات تقويم الأداء المالي والإداري على وضع نظام للحوافز والتنظيم البشري بالهيئة.	6
52	72	52	180	244	الإجمالي	
2.73	2.53	4.50	11.24	8.16	الانحراف المعياري	
9%	12%	9%	30%	41%	النسبة	
8.67	12.00	8.67	30.00	40.67	الوسط الحسابي	
ضعيف	ضعيف	ضعيف	عالية	عالية	الأهمية النسبية	

الفرضية 3



يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة ^٢ توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المخاطر والمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في التأثير على مستوى إجراءات الامن والسلامة المهنية وتحسينها بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٤٠,٦٧ إلى ٨,٦٧ فقد

جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٤٠,٦٧ وانحراف معيار ٨,١٦ وبنسبة ٤١٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٣٠ وانحراف معيار ١١,٢٤ وبنسبة ٣٠٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (محايد) ودرجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي ٨,٦٧ لكلاهما وانحراف معيار ٤,٥٠ للمحايد و٢,٧٣ للغير موافق اطلاقا وبنسبة ٩٪ لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف لكلاهما.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية ^٢ توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المخاطر والمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في التأثير على مستوى إجراءات الامن والسلامة المهنية وتحسينها بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول. مما يدل بصورة قاطعة على التزام هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالوضع الاستراتيجي للمخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المخاطر وبين استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في التأثير على مستوى إجراءات الامن والسلامة بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

النتائج

التوصيات

الخاتمة

المراجع

مناقشة النتائج

تعد مناقشة وتفسير النتائج في البحث العلمي أحد المراحل الهامة التي يجب أن تنال اهتمام الباحثين في مختلف المجالات البحثية، حيث تعتبر هذه المرحلة بمثابة ثمار ما توصل إليه الباحث من خلال البحث العلمي ودراسته يمكن تعريف مناقشة نتائج الدراسة على أنها الخطوة العلمية التي تدخل ضمن خطوات إنجاز الدراسة العلمية، والتي يقدمها الباحث من خلال فصل منفصل وهو فصل مناقشة نتائج الدراسة. يدخل فصل مناقشة نتائج الأبحاث العلمية ضمن أهم الفصول المقدمة في البحث العلمي الجيد وهو فصل أساسي لا غنى عنه عند إجراء الدراسة العلمية والاستعداد لتقديمها للمناقشة. تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الأمن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية في كل من المستويات الإدارية العليا نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجابات بالاعتماد على درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة التي استجابة للاستبيان. أهم جوانب مهارات مناقشة وتفسير وتحليل البيانات والمعلومات والنتائج في البحث العلمي وذلك من خلال عدة نقاط هامة يجب على الباحثين قراءتها جيداً وهي كالآتي:

- ✓ مفهوم تفسير النتائج في البحث العلمي.
- ✓ مفهوم تحليل المعلومات والبيانات في البحث العلمي.
- ✓ طرق عرض المعلومات (النتائج) في البحث العلمي.
- ✓ طرق تقييم المعلومات (النتائج) بغض النظر عن طريقة جمعها في البحث العلمي.
- ✓ مراحل تحليل البيانات في البحث العلمي.
- ✓ مناقشة النتائج في البحث العلمي.
- ✓ أهم الأمور التي يجب أن يراعيها الباحث عند مناقشة النتائج في البحث العلمي

نتائج الدراسة

- (١) توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر وبين تحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- (٢) توجد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- (٣) أكدت الدراسة على إدارة المخاطر تعد عملية تستند على تحديد وتقييم والسيطرة على المخاطر المالية والقانونية والاستراتيجية والأمنية
- (٤) يمكن أن تنبع هذه التهديدات أو المخاطر مجموعة متنوعة من المصادر التي تتمثل حجم المسؤوليات القانونية وأخطاء الإدارة الاستراتيجية والحوادث والكوارث الطبيعية وإجراءات الامن والسلامة.
- (٥) بينت الدراسة ان إدارة المخاطر شاملة والتي قد تؤدي الى التضخم والركود وهي مؤشرات اقتصادية غير متوقع قد توقع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في مخاطرة الخسارة فهنا تكون المخاطر المالية على شكل تضخم مرتفع وتقلبات في أسواق رأس المال وركود وإفلاس وما إلى ذلك
- (٦) تبحث في إدارة المخاطر بشكل استراتيجي من منظور قطاع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأكملها لكونها إستراتيجية تهدف إلى تحديد وتقييم والاستعداد للخسائر المحتملة والأخطار والمخاطر وغيرها من الاحتمالات الأخرى.
- (٧) بينت الدراسة ان إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تشكل نهجا شاملا وتدعو إلى اتخاذ قرارات على مستوى الإدارة والتي قد لا تكون بالضرورة ان تكون منطقية لقطاع عمل فردي. وبالتالي بدلا من أن تكون كل وحدة أعمال مسؤولة عن إدارة المخاطر بها يتم إعطاء الأولوية للمراقبة على مستوى القطاع الاقتصادي بالكامل.
- (٨) أثبتت الدراسة ان إدارة المخاطر المؤسسية تعمل على تقليل المخاطر وتحديد الفرص الفريدة على مستوى الشركة وبعد الاتصال والتنسيق بين وحدات العمل المختلفة أمرا أساسيا لنجاح إدارة المخاطر
- (٩) هيئة الزكاة والضريبة والجمارك العاملة بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك تتعرض لمخاطر عالية وعديدة في بيئة الأعمال وذلك لعدم وضوح الإستراتيجيات لمواجهة المخاطر فنية.

- ١٠) إنشاء أدارات متخصصة للمخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك يحد بدرجة كبيرة من حده المخاطر المتوقعة وغير المرغوب فيه.
- ١١) إلزام هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بوضع إستراتيجيات واضحة وسياسات اكتتابيه لأداره المخاطر لتخفيف حده المخاطر وتحديد مستوي المخاطر المرغوب به.
- ١٢) تقوم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمستويات عالية بإدارة تطبيق أنظمة الأمن والسلامة وفق المعايير الدولية المبنية على المجالات الحديثة في حماية التعاملين وتطوير الأداء وبنسب متفاوتة.
- ١٣) توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أنظمة الأمن والسلامة في حماية العاملين وانعكاساتها على تطوير الاداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

التوصيات

- ١) أوصت الدراسة بضرورة وجود قسم خاص في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (قسم او إدارة المخاطر الاستراتيجية) لتقييم أعمال الشركة وتحديد مسارها نحو الاتجاه الامن.
- ٢) من الضروري تعزيز هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بنخبة من الموظفين الخبراء في المال والأعمال لوضع خطط طوارئ للشركة للتخفيف من حجم الخسائر الذي قد تحدثه الاخطار او الأزمات المحلية والإقليمية والدولية.
- ٣) يوصى الباحث باستخدام الإطار السابق لاختبارات الضغوط والمخاطر المستقبلية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك لإدارة مخاطرها والجهات الرقابية ومتخذي القرار للتعرف على أثر الصدمات الاقتصادية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
- ٤) على القائمون على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك الدعوة لإنشاء لجنة لإدارة المخاطر على مستوى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لتبادل الخبرات والاهتمام بالكادر البشري أكاديميا ومهنيا.
- ٥) على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك الاهتمام بوضع إستراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر لتخفيف المخاطر.

- (٦) التقيد بالموجهات والمعايير الفنية الصادرة من هيئة الرقابة وخاصة في تكوين المخصصات والاحتياطات وذلك لدرء المخاطر عن رأس المال والمحافظة على مستوى الملاءة المالية للشركات العاملة بالسوق.
- (٧) أن تسعى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لاستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية من أجل تطوير خدماتها الجديدة. أن تراعي الشركات المخاطر المترتبة على نشاط الابتكار والتطوير.
- (٨) أن تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على اطلاع موظفيها على كافة المعلومات الخاصة باستراتيجيات منافسها حتى يساهم الموظفون في عملية اقتناص الفرص قبل المنافسين.
- (٩) أن تضع الشركات آليات وطرق علمية حديثة لمعرفة وقياس مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.
- (١٠) أن تحرص هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على إشراك العاملين لديها في عملية تطوير الخدمات الموجودة لديها.
- (١١) ضرورة بناء الشركات لقواعد بيانات متقدمة لتوثيق المخاطر التي تعرضت لها وكذلك طرق التعامل معها
- (١٢) ضرورة أن تسعى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لاستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية من أجل تطوير خدماتها
- (١٣) وكذلك ضرورة قيام الشركات بدراسة البيئة المحيطة بها من جميع الجوانب وبطرق ووسائل مختلفة لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب
- (١٤) إنقاص الأخطاء والعمل على تقليل فرص حدوثها خاصة تلك المؤدية لمخاطر جسيمة رفع مستوى السلامة وتقليل الحوادث والإجهاد والضغط المختلفة الواقعة على الأفراد.
- (١٥) العمل على إنشاء قسم خاص بالسلامة المهنية ويكون مرتبطاً مباشرة بالإدارة العليا في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك حيث يتضمن لجان ومشرفين متخصصين بتوفير متابعة ومراقبة وسائل وإجراءات السلامة والصحة المهنية داخل الشركة بما يتناسب مع أعداد العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

الخاتمة

استراتيجية إدارة المخاطر هي بناء عملية معينة بهدف التحديث، ومراجعة التقييم بانتظام بناء على التطورات الجديدة أو الإجراءات المتخذة في المشاريع، وتعمل استراتيجية إدارة المخاطر على توفير نهج منظم ومتناسك لتحديد المخاطر، وتقييمها، وإدارتها. استراتيجية إدارة المخاطر عملية دورية، ويتم تطبيقها بشكل مستمر ومتكرر في جميع أنواع الشركات؛ حيث إنها تعتبر طريقة لتحديث ومراجعة التقييمات عند حدوث أي تطورات جديدة في المؤسسة وباستخدام استراتيجية إدارة المخاطر يُمكننا أن نحدد المخاطر المحتملة حيث يقلل هذا من نقاط الخطر، ويحسن آلية التعامل معها، حيث إنه من الأفضل دائما تقليل المخاطر عبر اتخاذ خطوة استباقية قبل حصول المخاطر بدلا من اتخاذ زادت فعل بعد حصول المخاطر وتهدف الدراسة التعرف إلى إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية وقد تناولت الدراسة أهمية إدارة المخاطر وبرز عناصرها ودورها في تقليل التأثير السلبي الناتج عن التهديدات أو المخاطر التي تؤثر على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وبينت الدراسة دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تقليل المخاطر من خلال استخدام الموارد التي تسهم في رصد ومراقبة تأثير المخاطر السلبية وإتباع نهج متسق ومنهجي ومتكامل لإدارة المخاطر من خلال تحديد أفضل السبل لإدارة وتخفيف المخاطر الكبيرة إجراءات الامن والسلامة المهنية وتهدف إلى تحديد وتقييم والاستعداد للخسائر المحتملة والأخطار والمخاطر وغيرها من الاحتمالات الأخرى وترشيد قرارات متخذة توضح موقف إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من تلك المخاطر. ضرورة قيام هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ببناء نموذج عملي يعكس مدى تطبيق الشركة لهذا المعيار كما أن إدارة المخاطر أصبحت وظيفة مستقلة، وهي مسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتوجيه معيار لإدارة الأخطار المحتمل وقوعها إما بتقليل الأثر المترتب على هذه الأخطار أو بالسيطرة عليها وتسكينها. ويضاف إلى ذلك بأن المنظمات وضعت إجراءات لتفادي وقوعها وكذلك ضرورة بناء الشركات لقواعد بيانات متقدمة لتوثيق المخاطر التي تعرضت لها وكذلك طرق التعامل معها وأساليب تجنب هذه المخاطر، بالإضافة إلى ضرورة أن تسعى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لاستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية من أجل تطوير إجراءات الامن والسلامة المهنية الجديدة، وكذلك ضرورة قيام الهيئة بدراسة البيئة المحيطة بها من جميع الجوانب وبطرق ووسائل مختلفة لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب لتحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية بالهيئة.

-المراجع للدراسة:

المراجع العربية:

- (١) حمادة ٢٠١٥ اتجاه إطار للربط بين ادارة المخاطر المنظمات ونظم الرقابة الداخلية.
- (٢) إسماعيل، مصطفى وسلمان، سعدون ٢٠١٩ م تحليل آلية العلاقة بين ابعاد ادارة مخاطرة
- (٣) أسيل ٢٠٠٩ تحليل العوامل المؤدية إلى ضعف نمو القطاع الاقتصادي واستثماراته
- (٤) أم عقون، حكيمة ٢٠١٤ إدارة مخاطر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- (٥) جعفر، يونس ٢٠١٧ أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات
- (٦) زكريا الدوري، زكريا؛ وحسين، يعرب ٢٠٠٧ إدارة المخاطر في المشاريع من منظور استراتيجي.
- (٧) سعود؛ والزعي، خالد ٢٠٢٠ أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية،
- (٨) شارب، مريد ٢٠١٣ دور التدقيق الداخلي في تقييم فاعلية إدارة المخاطر في الشركات الصناعية.
- (٩) الشريف، على ٢٠١٩ دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية
- (١٠) طاهر، محمد؛ وعبد النبي ٢٠١٧ تأثير ادارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات
- (١١) عبد العزيز، برعي ٢٠١٦ تقويم أثر إعادة التأمين على إدارة الأخطار لدى المنظمات الاقتصادية.
- (١٢) عجوة، أماني محمد عبد المجيد ٢٠١٩ استخدام تحليل المكونات الأساسية لتصنيف إدارة المخاطر
- (١٣) العواد، سمر ٢٠١٨ مدخل لتقييم إدارة مخاطر الاستثمارات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
- (١٤) المباشر ٢٠١٤م: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك الإسلامية في السودان
- (١٥) وأبو ناصر، حسن ٢٠١٨ قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية.
- (١٦) وصفي الكساسبة ٢٠١١ تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات
- (١٧) محمد، عبد الله عبد اللطيف عبد الله. ٢٠٠٨ مشكلات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على القيد والتداول في سوق الأوراق المالية
- (١٨) محمود، منصور حامد. ٢٠١٢ "أثر تكامل الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة على الأداء المالي للبنوك التجارية".

١٩) منال، منصور. ٢٠٠٩ "إدارة المخاطر الائتمانية ووظيفة المصارف المركزية، القطرية والإقليمية". الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية،

٢٠) بريمة، معاوية محمد خاطر. ٢٠٢٠ "مبادئ الضبط المؤسسي وأثرها في الموارد المالية للمصارف

٢١) إبراهيم، فائزة وحديدي آدم. ٢٠٢١ "دور معايير الضبط في دعم تطبيق الحوكمة الشرعية في المصارف الإسلامية في ظل استقلالية الرقابة الشرعية".

٢٢) طه، محمود السر محمد. ٢٠١٢ "الضبط المؤسسي وأثره على أداء مراكز المعلومات في السودان". رسالة ماجستير غير منشورة،

٢٣) عباس، عثمان السيد عمر. ٢٠١٠ "دور الضبط المؤسسي في رفع كفاءة الأداء، دراسة حالة شركة التامين السودانية".

٢٤) . عبد الرزق، حبار. ٢٠١٢ "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع

المراجع الأجنبية المقترحة

- 1) Baensch, T. M. I. (2015). ISO 31000: Proceed is met ode de gestion are a rissole. Capitate,
- 2) Benali, Nadia & Feke, Rachid (2017) the impact of natural disasters on insurers' profitability: Evidence from property/casualty insurance company
- 3) Cooper Donald R., and Pamela S. Schindler (2014), " business research methods", TWELFTH EDITION, McGraw-Hill Companies,
- 4) Cyrus Saul Amambay, (2013), " The Effect of Implementing Risk Management Strategies on Supply Chain Performance
- 5) K. W. Green Jr. et al., (2012), "Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance," Industrial Marketing Management

الملاحق

الاستبانة

أثر استراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية بهيئة الزكاة

والضريبة والجمارك السعودية

اعداد الطالب:

٤- طلال صميذان الجهني (قائد الفريق) ٢٣٢٠٠٠٣٣٢

٥- اسامة محمد السويد ٢٣٢٠٠٠٨٧٥

٦- سالم صالح آل عمي ٢٢٢٠٠١٤٦٨

اشراف الدكتور/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي ١٤٤٥هـ

السادة موظفي إدارة المخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

نرجو التكرم بملاء الاستبانة مع العلم بأننا نتعامل مع تلك البيانات لأغراض البحث العلمي نرجو الإجابة على أسئلة الاستبانة مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وسيتم عمل دراسة احصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والسلبيات الموجودة والتزامنا تجاهكم ان نأخذ باقتراحاتكم وملاحظاتكم بكل جدية لتقديم خدمات ترقى لأفضل الممارسات التي تلي احتياجاتكم وتوقعاتكم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الاسم		الجنسية	سعودي	غير سعودي
الجنس	ذكر	انثى		

بيانات سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	سنة الي ٥	١٠-٦	١٥-١١	٢٠-١٦	٢١ فأكثر

بيان العمر

الفئة العمرية	اقل من ٣٠	٤٠-٣١	٥٠-٤١	٦٠-٥١	اكثر من ٦٠

البيانات الوظيفة

	الإدارة - القسم
	مسمى الوظيفة الحالية

كتابة علامة صح (✓) في المربع المناسب:

الفرضية ١:

✓ توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر وبين تحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

م	العبارة	درجة الرضا				
	البيان	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
١	تعتمد الهيئة الأساليب العلمية التنبؤية المختلفة لتطوير أداء إدارة المخاطر.					
٢	تبحث الهيئة باستمرار عن أنشطة جديدة تقودها إلى التميز.					
٣	تحدد الهيئة معايير أداء عملية إدارة المخاطر.					
٤	تقوم إدارة المخاطر بالهيئة بتجميع المعلومات والبيانات من كافة الأنشطة ومخاطرها..					

٥	تطور الهيئة آليات ثابتة ودائمة لرصد ومتابعة المخاطر.				
٦	تستخدم الهيئة مختلف وسائل التخطيط الاستراتيجي للمخاطر في تبني أهدافها.				

الفرضية ٢:

✓ توجد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

م	العبارة	درجة الرضا			
	البيان	راضي بشدة	راضي	محايد	غير راضي
				غير راضي	اطلاقا
١	نجاح استراتيجية ادارة المخاطر في الهيئة ينعكس إيجابيا على أدائها.				
٢	توجد هناك سياسة واضحة لعملية إدارة المخاطر في الهيئة.				
٣	تحدد الهيئة معايير أداء عملية إدارة المخاطر بعد تحليلها.				
٤	لدى إدارة المخاطر مرشد للسياسات والإجراءات للحد من مخاطر السيولة.				
٥	تبني الهيئة خطة لعملية إدارة المخاطر تتلاءم مع واقع العمل فيها بشكل دقيق.				
٦	تمكن مؤشرات تقويم الأداء المالي بتزويد المستويات الإدارية بوسائل القياس.				

الفرضية ٣:

✓ توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المخاطر والمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب

(النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في التأثير على مستوى إجراءات الامن

والسلامة المهنية وتحسينها بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

م	العبارة	درجة الرضا				
	البيان	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
١	تستجيب الهيئة للمخاطر بشكل ديناميكي مع خبرات العاملين بإدارة المخاطر.					
٢	توجد هناك سياسة واضحة لعملية تقييم إدارة المخاطر في الهيئة طبقا لخبرة العاملين بالهيئة.					
٣	توجد كوادر مهنية تراقب نتائج عمليات إدارة المخاطر باستمرار.					
٤	تتبع الهيئة الخطة المعدة لتنفيذ اجراءات إدارة المخاطر بدقة وحزم.					
٥	وجود كوادر مؤهل في إدارة المخاطر يؤدي لتنفيذ استراتيجية إدارة المخاطر بكفاءة					
٦	تساعد مؤشرات تقويم الأداء المالي والإداري على وضع نظام للحوافز والتنظيم البشري بالهيئة.					

تم بحمد الله

Mid-Ocean University

College of Management

Master of Risk Management



The impact of risk management strategy on occupational security and safety procedures at the Saudi Zakat, Tax and Customs Authority

Preparing students

- **Talal sumaydan Aljuhani (Team Leader) 232000332**
- **Osama Mohammed Alsuwayyid 232000875**
- **Salem Saleh Alammi 222001468**

Advisor:

Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq.

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.

2024- 1445

المستخلص

تهدف الدراسة الى أثر استراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئته الزكاة والضريبة والجمارك السعودية، ودورها في تقليل التأثير السلبي الناتج عن التهديدات أو المخاطر التي تؤثر على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وبينت الدراسة دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تقليل المخاطر من خلال استخدام إجراءات الامن والسلامة وإتباع نهج متسق ومنهجي ومتكامل لإدارة المخاطر من خلال تحديد أفضل السبل لإدارة وتخفيف المخاطر الكبيرة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف إدارة المخاطر وأثرها على كفاءة موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لعينة عشوائية من العاملين بلغت ١٠٠ من العاملين في الهيئة

اهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج (١) توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر وبين تحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

(٢) توجد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

وكانت اهم التوصيات ما يلي (١) أوصت الدراسة بضرورة وجود قسم خاص في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (قسم او إدارة المخاطر الاستراتيجية) لتقييم أعمال الشركة وتحديد مسارها نحو الاتجاه الامن.

(٢) من الضروري تعزيز هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بنخبة من الموظفين الخبراء في المال والأعمال لوضع خطط طوارئ للشركة للتخفيف من حجم الخسائر الذي قد تحدثه الاخطار او الأزمات المحلية والإقليمية والدولية.

Abstract

The study aims to examine the impact of the risk management strategy on occupational security and safety procedures at the Saudi Zakat, Tax and Customs Authority, and its role in reducing the negative impact resulting from threats or risks that affect the Zakat, Tax and Customs Authority. The study showed the role of the Zakat, Tax and Customs Authority in reducing risks through the use of security procedures. Safety and a consistent, systematic and integrated approach to risk management by identifying the best ways to manage and mitigate significant risks. The study relied on the descriptive analytical approach as it is one of the most widely used approaches in studying social and human phenomena, as the descriptive approach is a tool and method for analyzing and describing risk management and its impact on the efficiency of employees of the Zakat, Tax and Customs Authority. The questionnaire was used as a study tool for a random sample of 100 employees in the Authority

The most important findings of the study: 1) There is a relationship between strategic planning for risk management and improving occupational security and safety procedures at the Zakat, Tax and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia.

2 (There is a correlation between the efficiency of risk management and evaluating and improving the occupational security and safety procedures of the Zakat, Tax and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia.

The most important recommendations were the following: 1) The study recommended the necessity of having a special department in the Zakat, Tax and Customs Authority (strategic risk department or department) to evaluate the company's work and determine its path towards a safe direction.

2 (It is necessary to strengthen the Zakat, Tax and Customs Authority with an elite group of employees who are experts in finance and business to develop emergency plans for the company to mitigate the amount of losses that may be caused by local, regional and international risks or crises.