

عنوان البحث

دور استراتيجيات ادارة المخاطر في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين  
بمشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض

إعداد الباحث/

عبدالرحمن أحمد الخليفي

الرقم الجامعي

232000606

إشراف/

د/ أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

## شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه،  
وفي البداية نستغفر الله عدد خلقه، ورضا نفسه، وزنة  
عرشه، ومداد كلماته، ونسأله أن يتقبل منا أعمالنا  
واجتهادنا ويرضي بها عنا، ثم نصلي على أشرف الخلق  
سيدنا محمد- صلي الله عليه وسلم- وعلى آله وصحبه  
وسلم تسليمًا كثيرًا.

هنا نتوجه بالشكر لإدارة الجامعة كما يعود كل الفضل  
والشكر إلى الدكتور

د. ....

# فهرس المحتويات

## جدول المحتويات

|    |                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------|
| 5  | الفصل الأول الإطار العام للدراسة                                     |
| 6  | مقدمة:                                                               |
| 7  | مشكلة الدراسة:                                                       |
| 8  | أهمية الدراسة:                                                       |
| 9  | أهداف الدراسة:                                                       |
| 10 | تساؤلات الدراسة                                                      |
| 10 | فرضيات الدراسة:                                                      |
| 11 | متغيرات الدراسة:                                                     |
| 12 | المنهجية وطرق البحث:                                                 |
| 13 | أدوات الدراسة:                                                       |
| 13 | حدود الدراسة:                                                        |
| 14 | التعريفات والمصطلحات الإجرائية الهامة:                               |
| 15 | الفصل الثاني                                                         |
| 15 | الدراسات السابقة                                                     |
| 16 | المبحث الأول الإطار النظري                                           |
| 16 | معايير الأداء الوظيفي:                                               |
| 17 | المتغير التابع: تطوير أداء العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك |
| 25 | المتغير المستقل: استراتيجية إدارة المخاطر:                           |
| 38 | الدراسات السابقة:                                                    |
| 45 | الفصل الثالث                                                         |
| 46 | أولاً. نهج البحث ووسائل الدراسة: -                                   |
| 47 | ثانياً. مجتمع الدراسة وعينته                                         |
| 49 | ثالثاً. أداة الدراسة:                                                |
| 49 | رابعاً - أدوات البحث وطرق جمع المعلومات                              |
| 50 | نتائج القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين:                       |
| 57 | الفصل الرابع                                                         |
| 57 | الدراسة الإحصائية                                                    |

|         |                                                                |
|---------|----------------------------------------------------------------|
| 58..... | أولاً: نتائج تحليل متغيرات الدراسة .....                       |
| 59..... | ثانياً: مناقشة النتائج .....                                   |
| 60..... | ثالثاً: التحليل الوصفي التحليلي لمتغيرات الدراسة وفروضها ..... |
| 68..... | نتائج الدراسة .....                                            |
| 70..... | التوصيات .....                                                 |
| 72..... | الخاتمة .....                                                  |
| 73..... | المراجع .....                                                  |
| 73..... | المراجع والمصادر العربية: .....                                |
| 74..... | المراجع الأجنبية .....                                         |
| 75..... | ملاحق الدراسة .....                                            |
| 77..... | الاستبانة .....                                                |
| 82..... | المستخلص .....                                                 |

# الفصل الأول الإطار العام للدراسة

## مقدمة:

تهدف ضوابط إدارة المخاطر إلى تعزيز قدرة الهيئة على تحديد المخاطر والتهديدات بشكل استباقي، 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 تواجها، وتمكينها من استعادة منتجاتها وخدماتها ذات الأولوية بطريقة فعالة وكفاءة تضمن استمرارية تقديم الخدمات وتعزيز قدرة البنية التحتية التقنية بمشاريع هيئة 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. لذلك تشير إدارة المخاطر إلى ممارسة تحديد المخاطر المحتملة مسبقاً 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 بحجم المسؤوليات القانونية وأخطاء الإدارة الإستراتيجية ان إدارة المخاطر هي منهجية تبحث في إدارة المخاطر بشكل استراتيجي من منظور مشاريع 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 والتي قد لا تكون

بالضرورة منطقية لوحدة أو قطاع عمل فردي بحيث يتحسن الأداء لمواجهة المخاطر على مستوى الاقتصاد الكلي للمملكة وعلي وجه التحديد مستوى تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

### مشكلة الدراسة:

كانت وما زالت مشاريع 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 مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لهذا التقدم المنشود فلا بد أن تمتلك إدارة المخاطر قدرة على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وفي جميع القطاعات في المملكة العربية السعودية باعتبار إن أي مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بدون إدارة مخاطر فإن أداء أقسامها يكون غير منتظم لان إدارة المخاطر تقوم بقياس وتقييم المخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها. تتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر وتقليل أثارها السلبية بهدف التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجهها أقسام وإدارات مشاريع 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 أداء مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك نتيجة لظروف خارجية فكان من الضروري إيجاد استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر تساهم في أداء مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض وتتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي كما يلي:

ما هو دور استراتيجيات ادارة المخاطر على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية؟

## أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة فيما يلي:

- بيان أهمية إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية وبالتالي ستكون الأساس الذي سيبني عليه الدارسون والمهتمون بمجال إدارة المخاطر.
- في كونه يناقش قضية تعد من أكبر القضايا التي تهم تطوير قضايا مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض
- ودورها الكبير في التأثير على اقتصاديات الدول وقد تفيد الدراسة في إثراء المكتبة العربية بدراسات حديثة يستفيد منها الباحثون ومراكز البحث العلمي والمختصين

الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يلي:

- يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة البحث عن أهم السبل لمعالجة تلك المخاطر والأساليب الناجحة في معالجتها أو تجنبها للحفاظ على استمرارية مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض وتطويرها
- 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.
- تبرز أهمية البحث في كونه يتناول أحد أهم العناصر المكونة للقطاع الاقتصادي والتي تتمثل في مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض وهي تعمل على ضبط أداء مختلف المؤسسات والأنشطة.
- باعتبار أن إدارة المخاطر تقوم بقياس وتقييم المخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها.
- 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.

- إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. وإتباع إستراتيجية تساهم في رفع مستويات قدرة الشركة في تخفيض والتحكم في هذه المخاطر.

#### أهداف الدراسة:

يهدف الباحث من خلال الدراسة الى عكس أثر سياسات واستراتيجيات واضحة لإدارة مخاطر بمشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض والمحافظة على القدرة على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين الوظيفي والخدمي لها من اجل وضع أسس ومعايير سليمة تنظم العمل داخل المملكة في ظل بيئة الاعمال الدولية والتي تشهد كثير من التغيرات والأزمات وسعت الدراسة للتعرف على الأهداف التالية:-

- معرفة مستوى تطبيق عملية إدارة المخاطر وفق المعيار الدولي في مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض والتعرف على مفهوم إدارة المخاطر ومكوناتها
- بيان مختلف الجوانب النظرية للمخاطر المالية وغير المالية التي تعترض تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض.
- بيان أهم الطرق لمواجهة أي خطر يواجه مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض في المملكة ووضع استراتيجية مناسبة لتلك المخاطر
- بيان على الدور الفني والتقني لمشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض في مجال إدارة المخاطر. والتعرف على إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض في المملكة
- تحديد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين المالي والخدمي والإداري لمشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- بيان أهمية مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض كوسيلة فعالة في ضبط الأداء الاقتصادي والمالي داخل المملكة العربية السعودية.

## تساؤلات الدراسة

- هل تطبق مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض استراتيجية واضحة ومعينة لإدارة المخاطر؟
- هل تطبق مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك استراتيجية واضحة ومعينة لإدارة المخاطر؟
- ما هي الأخطار التي تتعرض لها مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي الأخطار التي تتعرض لها مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض؟
- ما هو مفهوم إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي؟
- ما هو دور استراتيجيات إدارة المخاطر على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمشاريع مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض؟

## فرضيات 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:

### الفرض الرئيسي:

ان هناك علاقة ارتباطية بين أثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

### الفرض الأول:

توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لاستراتيجيات ادارة المخاطر وبين تطوير أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

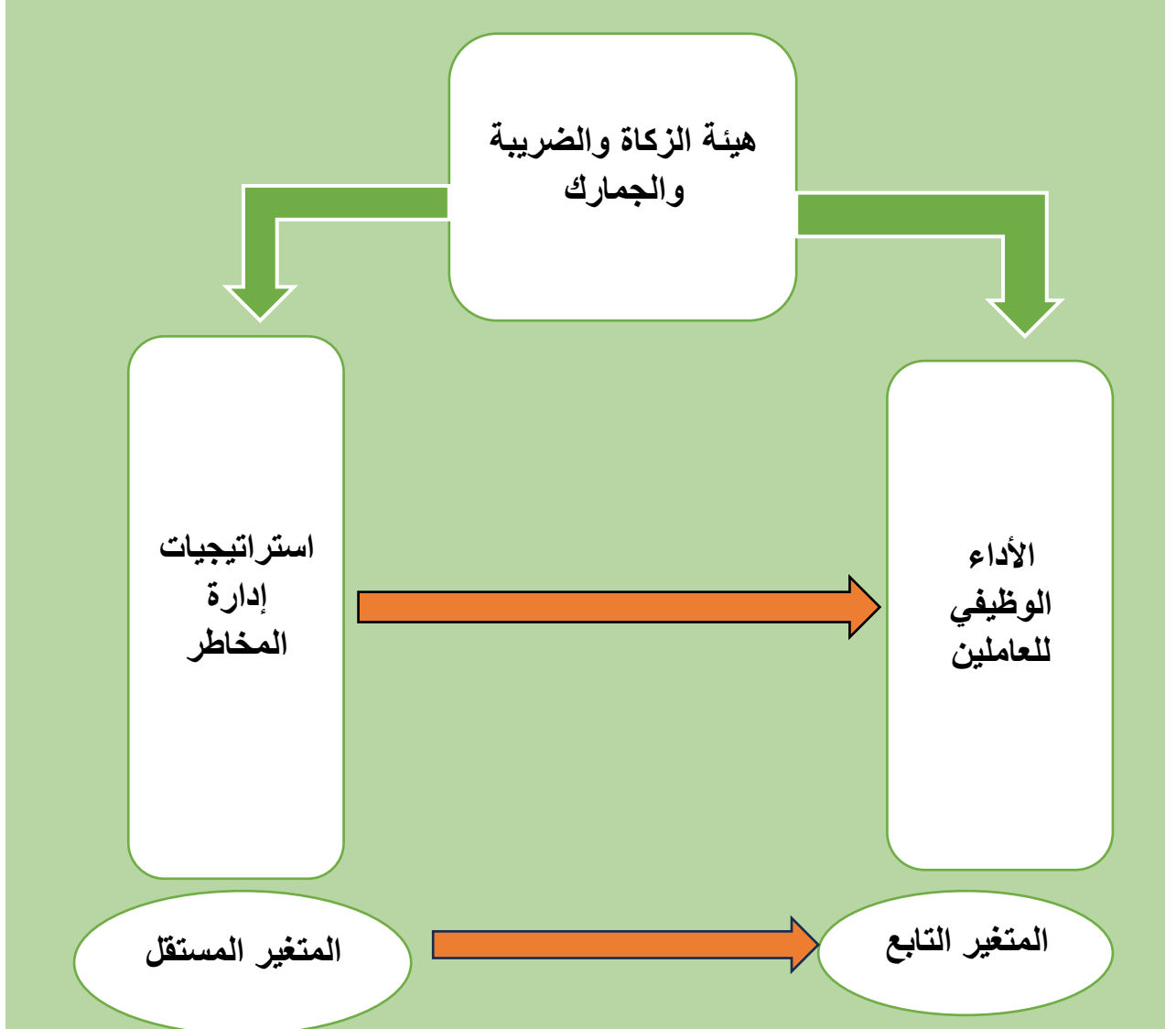
### الفرض الثاني:

تلتزم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بوضع استراتيجية واضحة لاستراتيجيات ادارة المخاطر.

### الفرض الثالث:

توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لتفاعل استراتيجيات إدارة مخاطر وبين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

### متغيرات الدراسة:



تتم دراسة العديد من المتغيرات لفهم ظاهرة معينة بشكل أفضل أو الإجابة على سؤال بحثي. ويمكن

تصنيف هذه المتغيرات إلى مجموعتين رئيسيتين: المتغيرات المستقلة والتابعة.

المتغيرات المستقلة هي المتغيرات التي يتم التلاعب بها أو تغييرها من قبل الباحث لدراسة تأثيرها على

المتغيرات التابعة.

أما المتغيرات التابعة فهي المتغيرات التي يراقبها ويقيسها الباحث لتحديد مدى استجابتها للمتغير المستقل

موضوع الدراسة يمثل العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجية إدارة المخاطر) والمتغير التابع (تطوير

الأداء الوظيفي للعاملين بمشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية):

- المتغير المستقل / استراتيجية إدارة المخاطر.

- المتغير التابع / تطوير الأداء الوظيفي للعاملين

#### المنهجية وطرق البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تناول مشكلة الدراسة محل البحث في اختبار

الفرضيات المتبناة استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمدت الدراسة عليه

باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية حيث يقوم

بعرض مفهوم المخاطر وإدارة المخاطر وكذلك تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمشاريع

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض حيث يعد المنهج الوصفي أداة

وطريقة لتحليل ووصف إدارة المخاطر ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين

بمشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض في المملكة العربية

السعودية.

#### طرق جمع البيانات والمعلومات وكالتالي:

1. المصادر الثانوية: استخدم في الإطار النظري للدراسة مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى

الأبحاث والدراسات المنشورة في المجلات والمواقع الالكترونية.

2. المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبيان وتعتبر هي الأداة الرئيسة للدراسة من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف دور استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

#### أدوات الدراسة:

1. تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " دور استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية والعاملين في كل من المستويات الإدارية بقسم المخاطر الاستراتيجية في مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض 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 في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دور استراتيجيات ادارة المخاطر علي تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

#### حدود الدراسة:

الحد الزمني: 1446هـ

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

الحد البشري: مدراء والعاملين بإدارة المخاطر في مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

## 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 بناءً على التطورات الجديدة أو الإجراءات المتخذة في المشاريع، وتعمل استراتيجية إدارة المخاطر على توفير نهج منظم ومتناسك لتحديد المخاطر، وتقييمها، وإدارتها.

### مفهوم استراتيجية إدارة المخاطر:

استراتيجية إدارة المخاطر هي بناء عملية معينة بهدف التحديث، ومراجعة التقييم بانتظام بناءً على التطورات الجديدة أو الإجراءات المتخذة في المشاريع، وتعمل استراتيجية إدارة المخاطر على توفير نهج منظم ومتناسك لتحديد المخاطر، وتقييمها، وإدارتها.

### مفهوم مشاريع 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.

### مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

هي هيئة حكومية سعودية تأسست بقرار مجلس الوزراء السعودي الصادر في 4 مايو 2021 الموافق 22 رمضان 1442، بدمج الهيئة العامة للزكاة والدخل مع الهيئة العامة للجمارك تحت مسمى مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك



**الفصل الثاني**  
**الدراسات السابقة**  
**ومنهجية الدراسة**

## المبحث الأول الإطار النظري

### معايير الأداء الوظيفي:

#### أولاً: معايير الأداء:

من الخطأ النظر إلى معايير الأداء كمقاييس من أجل تقييم العاملين فقط في نهاية كل عام لاستيفاء بيانات استثمارات تقييم أداء العاملين السنوية من أجل منح العلاوات أو الترقيات أو توقيع الجزاءات لأنه إذا سلم بان هذا هو الغرض من هذه المعايير فإنه سوف يصعب على الرئيس والمرؤوس الوصول إلى اتفاق أو رضا على الأقل عنها ويتم التعبير عن هذه المعايير في صورة أهداف محددة مثل أهداف تسويقية أهداف ربحية الأهداف قد يعبر عنها بصورة عامة في المستويات الإدارية العليا ولكن الأهداف تتبلور بصياغة أكثر تحديدا للمستويات الإدارية الدنيا المستويات التشغيلية.

إن أي سلوك يجب أن يرتقي إلى معايير محددة فنحن لا نتوقع من الأفراد إنتاج سلعة/ خدمة ما فقط ولكننا نتوقع منه إنتاج كمية معينة ضمن وقت محدد وبمواصفات معينة ومستوى معين من الجودة وتحقيق مستوى رضى معين للعملاء وهذا يعني أن الإنجاز الحقيقي هو الإنجاز الذي يكون قابلاً للقياس من خلال تطبيق معايير الأداء وذلك بالتدقيق على الجودة.

ويمكن تعريف معايير الأداء بأنها:

1. معيار الأداء: أنه بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي

العمل المطلوب.

2. معايير الأداء: بأنها مستوى ما تم اكتسابه والوصول إليه بين نقطة قياس إلى أخرى وتضمن مغزى

ومدلولاً يمكن التثبت منه باستخدام معايير محددة للأداء.

3. عرفت الجودة: بأنها مجموع مظاهر وخصائص المنتج أو الخدمة والتي تقوي من القدرة على إيجاد

رضا معين وتلبية احتياجات معينة ويكون مقدم المنتج أو الخدمة قادراً على تحمل المسؤولية

بالتأكد من أن المخرجات تتطابق مع المواصفات المطلوبة.

4. السرعة: ويتم من خلالها قياس الوقت المستغرق في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة ويتم تحديد الزمن المستغرق إما بالساعات الأيام الأسابيع الأشهر.

5. الدقة: وتعتبر من أهم العوامل المتصلة بإنتاج الموظف حيث يتم من خلالها التعبير عن درجة إلمام الموظف بتفاصيل واجراءات أدائه ودرجة معرفته بدقائق عمله ومع مراعاة الالتزام بأنظمة وقواعد الأداء.

6. الحجم أو الكمية: يتم من خلال هذا المعيار قياس الكميات سواء المعبر عنها بالأحجام أو الأعداد للمنتجات أو المعاملات أو الخدمات المقدمة للعملاء. وذلك بمقارنة معدل ما تم إنجازه مع ما كان متوقعا مع الأخذ بالاعتبار مدى تأثير الظروف المحيطة بهذا الإنجاز.

7. " معدلات قياسية تستطيع إدارة المنظمة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات.

**المتغير التابع: تطوير أداء العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك**

**مفهوم الأداء:**

يعد الأداء مهما في المؤسسات العامة والخاصة وذلك لأن متابعة الأداء ومعرفة نتائجه يمكن المدير أو الرئيس في العمل من معرفة ما إذا كان الموظف يقوم بعمله على أكمل وجه وبالتالي الحصول على نتائج فعالة في المؤسسة. وتهتم أي مؤسسة بجودة الخدمات التي تقدمها للأفراد لذلك تهتم بكفاءة وفاعلية العاملين فيها لضمان الحصول على خدمة مقبولة للمستهلك أو المراجع هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو الاستنتاجات وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك وبين الإنجاز والنتائج والنتائج من ناحية أخرى.

✓ وعرف الاداء الوظيفي: بأنه السلوك الوظيفي الهادف.

✓ كما عرف الأداء الإداري: بأنه إنجاز العاملين للأعمال الإدارية الموكلة لهم بشكل جيد وبموجب

تعليمات وقوانين وأنظمة يلتزم بها أولئك العاملين ليسيروا العمل في الدائرة على أكمل وجه.

✓ وعرف الأداء الوظيفي: بأنه انعكاس لقدرة المنظمة وامكانياتها على تحقيق أهدافها.

✓ هو ما يبقى من أثر واضح أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج.

✓ بأنه نتاج السلوك ونتائج السلوك هي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك.

وينقسم الأداء إلى قسمين

(1) الأداء الظاهري: مثل الكلام والحركة وهو ما يمكن أن يلاحظه المحيطون بالفرد.

(2) الأداء الداخلي الباطني: مثل التفكير والتخيل والتصور وهو ما لا يمكن ملاحظته من المحيطين بالفرد.

وسواء كان الأداء ناتجا عن الشعور أو اللاشعور فمن الأهمية معرفة الأسباب الموجهة لهذا الأداء وهذه عملية هامة لكل الأفراد الهادفين لتحسين أدائهم الإداري.

أبعاد الأداء الوظيفي:

إن الأداء موضوع واسع وله أبعاد عدة تشمل:

- مستوى أو وحدة التحليل
- مستوى المجتمع المستوى المجتمعي
- مستوى المنظمة المؤسسة
- الوحدة في المنظمة أو الجماعة الصغيرة
- على مستوى الفرد

قياس الأداء

1- والمقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية

2- الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو توسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.

3- مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: ويكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.

4- هذا ويحتوي الأداء الوظيفي على عدة معايير لضمان سير العمل الجيد وضمان الحصول على

نتائج مرضية وتتمثل هذه المعايير ب: سرعة الأداء دقة الأداء حجم الأداء جودة الأداء.

مقاييس الأداء:

وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء وهذه المعايير قد تشمل واحدا أو أكثر مما يلي:

1- الإنتاجية

2- الفاعلية

3- الكفاءة

4- النوعية

5- تحقيق الربح

6- النمو

7- رضا العاملين

8- رضا الزبائن العملاء

9- التجديد والابتكار.

أهمية الأداء:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك مهما لمحصلة جميع الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو الدولة ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة بقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها:

إن المنظمة التي تعمل على تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين بصورة مستمرة ومدرسة ومخطط لها تتمكن من مواجهة التغيرات السريعة التي تواجهها المنظمات المعاصرة التي تتطلب أفراداً يتمتعون بمستوى عالٍ من المهارات والقدرات تمكنهم من الإبداع والابتكار من أجل أن تحتل المنظمة مكانة عالية تمكنها من التنافس وتقديم الخدمات بما يرضي العملاء أو المستفيدين من خدماتها.

## معايير ومؤشرات الأداء الوظيفي:

### أولاً: معايير الأداء:

من الخطأ النظر إلى معايير الأداء كمقاييس من أجل تقييم العاملين فقط في نهاية كل عام لاستيفاء بيانات استثمارات تقييم أداء العاملين السنوية من أجل منح العلاوات أو الترقيات أو توقيع الجزاءات لأنه إذا سلم بان هذا هو الغرض من هذه المعايير فإنه سوف يصعب على الرئيس والمرؤوس الوصول إلى اتفاق أو رضا على الأقل عنها ويتم التعبير عن هذه المعايير في صورة أهداف محددة مثل أهداف تسويقية أهداف ربحية الأهداف قد يعبر عنها بصورة عامة في المستويات الإدارية العليا ولكن الأهداف تتبلور بصياغة أكثر تحديدا للمستويات الإدارية الدنيا المستويات التشغيلية.

ويمكن تعريف معايير الأداء بأنها: "معدلات قياسية تستطيع إدارة المنظمة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات.

كذلك عرف معايير الأداء: بأنها مستوى ما تم اكتسابه والوصول إليه بين نقطة قياس إلى أخرى وتضمن مغزى ومدلولاً يمكن التثبت منه باستخدام معايير محددة للأداء.

وعرف معيار الأداء: أنه بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي العمل المطلوب.

إن أي سلوك يجب أن يرتقي إلى معايير محددة فنحن لا نتوقع من الأفراد إنتاج سلعة/ خدمة ما فقط ولكننا نتوقع منه إنتاج كمية معينة ضمن وقت محدد وبمواصفات معينة ومستوى معين من الجودة وتحقيق مستوى رضى معين للعملاء وهذا يعني أن الإنجاز الحقيقي هو الإنجاز الذي يكون قابلاً للقياس من خلال تطبيق معايير الأداء وذلك بالتدقيق على الجودة.

عرفت الجودة: بأنها مجموع مظاهر وخصائص المنتج أو الخدمة والتي تقوي من القدرة على إيجاد رضا معين وتلبية احتياجات معينة ويكون مقدم المنتج أو الخدمة قادراً على تحمل المسؤولية بالتأكد من أن المخرجات تتطابق مع المواصفات المطلوبة.

السرعة: ويتم من خلالها قياس الوقت المستغرق في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة ويتم تحديد الزمن المستغرق إما بالساعات الأيام الأسابيع الأشهر.

الحجم أو الكمية: يتم من خلال هذا المعيار قياس الكميات سواء المعبر عنها بالأحجام أو الأعداد للمنتجات أو المعاملات أو الخدمات المقدمة للعملاء. وذلك بمقارنة معدل ما تم إنجازه مع ما كان متوقعا مع الأخذ بالاعتبار مدى تأثير الظروف المحيطة بهذا الإنجاز.

الدقة: وتعتبر من أهم العوامل المتصلة بإنتاج الموظف حيث يتم من خلالها التعبير عن درجة إلمام الموظف بتفاصيل واجراءات أدائه ودرجة معرفته بدقائق عمله ومع مراعاة الالتزام بأنظمة وقواعد الأداء.

وتم اعتماد هذه المعايير وذلك لملائمتها لأهداف الدراسة ولتيسير الإجابة على أسئلة الدراسة على الباحثون.

أن معايير الأداء يجب أن تشمل العناصر الأربعة التالية:-

#### 1. الجودة الكيف:

وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق ومدى جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة وذلك تنفيذا للمسؤولية الوظيفية.

#### 2. الكمية العدد:

غالبا ما يكون الإنفاق على كمية المنتج عنصرا دافعا لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرة وتدريب وتسهيلات في مدخلات عملية الإنتاج نفسها.

#### 3- الوقت والزمن

وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويمكن أن يكون ذلك محددا لمدة وفترة التنفيذ في نفس الوقت أو إحداهما ويضمن ذلك المحافظة على عملية السعي من أجل الوصول إلى النتائج. ويراعى في قضاء الوقت المناسب للتنفيذ دائما الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث:

- كم الإنتاج المطلوب.

- أهداف المنظمة الإنتاجية.

- مستوى الجودة المطلوب.

- حادثة أو خبرة الفرد.

- التدريب الذي حصل عليه.

- عدد العاملين المشاركين في نفس الوظيفة.

#### 4. الإجراءات العملية:

وهي عبارة عن بيان توقعي للخطوات أو الإجراءات الضرورية المعينة الواجب اتباعها لتنفيذ المسؤولية الوظيفية المطلوبة.

#### ثانياً: مؤشرات الأداء:

إن تحديد مؤشر الأداء ليس أمراً سهلاً لأنه يتطلب أولاً معرفة ما هو الأداء الذي نريد قياسه ثم كيفية قياسه وبالإضافة إلى ذلك فإن اجتماع الآراء على تحديد مؤشرات الأداء الأساسية هي عملية حساسة للغاية فبدون تعريف مقبول للمؤشر لن يستخدمه أو يدعمه أحد تعتبر مؤشرات الأداء الأساسية هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمنظمة أو الوحدة.

#### أنواع مؤشرات الأداء الأساسية

أولاً/ تربط مخرجات الموارد بمدخلاتها المستخدمة:

- مؤشرات الكفاءة

لإنتاج هذه المخرجات. يجب أن تعكس مؤشرات الجودة والكفاءة التي بواسطتها أنتجت المنظمة هذه المخرجات.

ثانياً/ تعكس كمية العمل الذي تم إنجازه:

- مؤشرات أعباء العمل

وتعتبر هذه المؤشرات عن أنشطة عملية الإنتاج نفسها وليس المنتج وتعتبر الجودة من هذه المؤشرات مثل:  
الدقة سرعة الاستجابة المسؤولة.

### معايير واهداف الأداء الإداري

يتم من خلاله تحديد مستوى العمل الفعلي للموظف وتنقسم إلى الأنواع التالية (المعايير الإنسانية والشخصية والمهنية والكمية والنوعية والسلوكية) التي تعمل على تحقيق اهداف الأداء الوظيفي ما يلي:

1. تقديم الخدمات اللوجستية بصورة منتظمة مع تحقيق الأهداف بجودة. ومرونة الشركة بما يسمح بتعديل عملياتها وهيكلها بأقل تأثير على النظام.
2. التوافق بين ثقافة الشركة ورؤيتها الكلية وهيكلها التنظيمي. وأن تستفيد الشركة من الفرص المتاحة والاستجابة السريعة للتغيرات.
3. تمتع العاملين بمستوى التزام داخلي عال ودافعية نحو العمل. وأن يتوافر للعاملين المهارات والموارد والتكنولوجيا اللازمة للقيام بوظائفهم.
4. إتاحة الفرصة للعاملين ومنحهم الاستقلالية لأداء وظائفهم بصورة جيدة. وإتاحة قنوات اتصال مفتوحة بين المدير والعاملين بصورة مستمرة.
5. توفير مناخ إيجابي يساعد على ويشجع على التعلم والتنمية المستمرة. وتشكيل فرق عمل لمعالجة القضايا الملحة بدلا القرارات البطيئة.

### الفرق بين مؤشرات قياس الأداء ومؤشرات قياس المخاطر

لتوضيح الفرق بين مؤشرات قياس الأداء ومؤشرات قياس المخاطر من المهم التنويه إلى أن بعض المؤسسات تستخدم مفهوم مؤشرات قياس الأداء "KPIs" ومؤشرات قياس المخاطر "KRIs" بالتبادل على الرغم من أنهما أداتان مختلفتان في السمات والأهداف.

### مؤشرات قياس المخاطر "KRIs":

هذه المؤشرات تقيس – كما يدل اسمها - مقدار المغامرة والمخاطرة التي تقدم المؤسسة عليها. وتستخدم المؤسسات مؤشرات قياس الخطر لتحديد مدى ما تتعرض له من مخاطر وإلى أي مدى يمكن أن يكون

نشاط أو مشروع بعينه مخاطرة محسوبة العواقب. كما تعد مؤشرات قياس الخطر إحدى وسائل مراقبة أكبر المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة أو المشروع وذلك بقياس المجازفة وتأثيرها المحتمل في أداء العمل. وهي أداة لتجنب نقاط الضعف والهشاشة وتشجيع المؤسسات على ابتكار أنظمة مراقبة تمكنها من التحكم في المخاطر وتخفيف حدتها ووطأتها. وتساعد مؤشرات قياس الخطر الفعالة في:

- ✓ التعرف على أكبر المخاطر المحتملة
- ✓ تحديد مدى تلك المخاطر وتأثيراتها
- ✓ توقع المخاطر بإخضاعها لمقارنات ومعايير محددة.
- ✓ إتاحة الإبلاغ المنتظم عن المخاطر المحتملة بعد مراقبتها ودراستها
- ✓ تحذير المسؤولين والمعنيين من خلال الكشف عن المخاطر
- ✓ مساعدة الأفراد على تخفيف تأثير الخطر والتحكم في مداه.

#### العلاقة بين مؤشرات قياس الأداء "KPIs" ومؤشرات قياس الخطر "KRIs":

بينما تساعد مؤشرات قياس الأداء المؤسسات على فهم العلاقة بين أدائها وخططها الاستراتيجية تساعد مؤشرات قياس المخاطر على إدراك المجازفات التي قد يتورطون بها وما يمكن أن تسفر عنه احتمالات عدم إنتاج ما هو جيد ومفيد وقابل لتحقيق نتائج مستدامة. هذا يعني أن مؤشرات قياس الخطر هي الوجه الآخر لمؤشرات قياس الأداء.

#### ثلاثة أمثلة توضح تلك العلاقة:

- ❖ يمكن أن تحدد المؤسسة مؤشرات لقياس أداء نظم تكنولوجيا المعلومات ومؤشرات مكملية لقياس الخطر لتتبع تأثير تكنولوجيا المعلومات في الهجمات الإلكترونية.
- ❖ يحتمل أن تبتكر المؤسسة مؤشرات لقياس الأداء لمراقبة مدى مشاركتها في سوق العمل بصفتها أحد أهداف إدارة الأعمال. كما يمكن أن تراقب مؤشرات قياس الخطر المرتبطة بالهدف نفسه مع احتمال فقدان المشاركة في السوق نتيجة تحول عميل أو ظهور منافسين جدد.

❖ يمكن للمؤسسة قياس مدى ترابط فريق العمل ورضا الموظفين كمؤشرين من مؤشرات قياس

الأداء. كما يعد تفكك الفريق أو فقدان أحد عناصره المؤثرين من مؤشرات قياس الخطر.

يتضح مما سبق أن مؤشرات قياس الأداء ليست هي نفسها مؤشرات قياس الخطر. فبينما تساعد الأخيرة

على تحديد الأخطار في كل مجازفة ومبادرة جديدة فإن الأولى تركز على متابعة الأداء

### المتغير المستقل: استراتيجية إدارة المخاطر:

#### مفهوم استراتيجية إدارة المخاطر

استراتيجية إدارة المخاطر هي بناء عملية معينة بهدف التحديث، ومراجعة التقييم بانتظام بناءً على التطورات الجديدة أو الإجراءات المتخذة في المشاريع، وتعمل استراتيجية إدارة المخاطر على توفير نهج منظم ومتناسك لتحديد المخاطر، وتقييمها، وإدارتها. [١] 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. [٢] وباستخدام استراتيجية إدارة المخاطر يمكننا أن نحدد المخاطر المحتملة حيث يقلل هذا من نقاط الخطر، ويحسن آلية التعامل معها، حيث إنه من الأفضل دائماً تقليل المخاطر عبر اتخاذ خطوة استباقية قبل حصول المخاطر بدلاً من اتخاذ ردأت فعل بعد حصول المخاطر.

#### الإدارة الاستراتيجية:

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

المخاطر: المخاطر هي أحداث أو ظروف غير مؤكدة قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء 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 والاحتيايل والحوادث، وما إلى ذلك.

### إطار عمل إدارة المخاطر الاستراتيجية

ولمعالجة المخاطر على مستوى الإدارة الاستراتيجية يمكن اتباع الخطوات التالية:

#### 1. 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.

#### 2. 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 وأثارها واحتمالاتها.

#### 3. 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.

#### 4. 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.

5. 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.

6. 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.

✓ المنع: منع الحدوث بالتوقف عن النشاط الذي يولد تلك المخاطر.

- ✓ القبول: الإبقاء على الحالي وتحمل المخاطر مع أخذ الاحتياطات.
- ✓ التخفيف: تقليل احتمالية وأثر المخاطر وتعرف هذه الاستراتيجية باستراتيجية فقدان السيطرة.
- ✓ نقل المخاطر: نقل الخطر إلى طرف خارجي عبر عقد، حتى يتحمل هذا الطرف الخطر المحتمل أو القائم.

### أنواع استراتيجيات إدارة المخاطر

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

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

#### 1- 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 ضعيفًا 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.

#### 2- نقل المخاطر

استراتيجية نقل المخاطر تُعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها نقل الخطر إلى طرف خارجي عبر عقد، حتى يتحمل هذا الطرف الخطر المحتمل أو القائم. ولا يعني نقل الخطر، القضاء عليه تمامًا، بل أنه لا زال قائمًا، وكل ما تغير هو نقل المسؤولية عنه من مؤسسة إلى أخرى. وأبرز الأمثلة على ذلك تأمين السفر، إذ يدفع المسافر تأمينًا لمشاريع هيئة 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.

### 3- تجنب المخاطر

تعتمد هذه الاستراتيجية على القضاء على الخطر من خلال عدم اتخاذ أي إجراء قد يؤدي إلى حدوثه، هذا النهج الذي يقضي تمامًا على احتمال حدوث الخطر ولمزيد من التوضيح، إذا رغب رجل أعمال في الاستثمار بأحد المشاريع، وبعد تحليله وجد أنه محفوقًا 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 المحتملة، قد يفوت عليها الكثير من الفرص الجيدة التي قد كان يمكن أن تؤتي بثمارها في حال استغلالها.

### 4- الحد من المخاطر:

الحد من المخاطر أو تقليل المخاطر، هي من أكثر الاستراتيجيات شيوعًا، عندما يصبح الخطر أقل حدة من خلال الإجراءات المتخذة 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 5 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 المحتمل حصولها في العمل، والتي بدورها تعمل كمحفزات للعمل. تقديم التقارير في نهاية الأمر يتم تقديم التقارير حول النتائج المتعلقة بالمخاطر بناءً 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:

- واستراتيجية إدارة المخاطر تُساعد في حمايتها وتأمينها. مع ثقتهم بقدرة المؤسسة على الالتزام بتقديم الخدمات التي وعدت بها. كما تضمن التعامل مع أي نوع مخاطر فور ظهورها
- 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.
- رضا العملاء وجود استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر تزيد من ثقة العملاء بالمؤسسة، وتُحافظ على شعورهم بالأمان والثقة حول المؤسسة حيث إنها تساعد الشركة على إزالة المشاريع والأنشطة التي لا تعود بالفائدة المرجوة منها

- حماية أصول الشركة سواء كانت معدات مادية، أو إمدادات، أو معلومات، جميعها أمور يجب حمايتها من الاختراق والسرقات في أي مؤسسة وتحقيق الفوائد والأهداف يعتمد جزء كبير من تحقيق الأهداف والفوائد على إدارة المخاطر
- استمرارية الأعمال وجود استراتيجية لإدارة المخاطر تسمح للمؤسسة بضمان وجود ضوابط داخلية تمنع التعرض للاحتيال أو التهديدات،

### 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:

#### 1- 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 بالهيئة، 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، والمرشد للمشاريع المستقبلية.

#### 2- 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.

### 3- تقييم المخاطر

ثالث خطوات إدارة المخاطر هي تقييم المخاطر، إذ يتم ترتيب كل خطر وتحديد أولوياته اعتمادًا على شدته، وبالتالي يتمكن فريق إدارة المخاطر من فهم مدى تعرض المؤسسة للخطر وللمزيد من التوضيح عن ترتيب المخاطر طبقًا لشدها؛ فإن المخاطر ذات الأضرار البسيطة، توضع في مركز متأخر في ترتيب الأولويات، على عكس المخاطر التي يمكن أن تسبب نتائج كارثية، فهي توضع دائمًا 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 تدخلًا إداريًا عاليًا، في حين أن المخاطر الأشد تأثيرًا تحتاج إلى تدخلًا فوريًا.

### 4- 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.

### 5- 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 دائماً 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 مرئياً على الفور للجميع.

### خطوط الدفاع الثلاث في إدارة المخاطر:

خطوط الدفاع الثلاث في إدارة المخاطر هو النموذج الذي اعتمده 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 يومية، 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 تنشأها 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:**

عيش الإنسان حياته اليومية في بيئة متغيرة باستمرار نظرا للتقدم في العلوم المختلفة ومن ثم يحاول أن يتكيف في حياته مع هذه المتغيرات ويستثمرها لصالحه وفي بعض الأوقات يصعب على الإنسان التوافق مع بعض الظروف المتغيرة في بيئته ولا يستطيع التفاعل معها مما يترتب عليه حدوث الضغوط التي تعد من عوائق هذا العصر حيث أصبحت الضغوط مظهرا طبيعيا من مظاهر الحياة الإنسانية لا يمكن تفاديها كما يعاني العاملون في المنظمة الواحدة ألوانا مختلفة من الضغوط في مختلف المستويات التنظيمية وتعد الضغوط في العمل من الظواهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات حيث إنها تؤثر على كافة أعضاء المنظمة سواء كانوا قيادات إدارية أم مرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة ويشهد العصر الحديث العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة في شتى المجالات الحياتية والتي تتسم بالتغيير السريع والمستمر والذي يصعب ملاحقته حتى أصبح هو السمة الواضحة لهذا العصر بل أن عالم اليوم بمختلف مجتمعاته المتقدمة والنامية أصبح في دوامة وصراع مع هذا التغيير الذي صار حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات والتي أسفرت عنها العديد من المخاطر والتهديدات.

وتتسبب ضغوط العمل في حدوث خسائر منها الخسائر المادية أو البشرية ومنها فقدان الثقة والتسرب الوظيفي وقلة الإنتاج وانخفاض الروح المعنوية لديهم وفي النهاية إفلاس المنظمة وتسريح العاملين فيها إذا كانت المنظمة خاصة أو إلغائها أو دمجها مع منظمة أخرى إذا كانت حكومية. حيث إن ضغوط العمل تؤدي

إلى آثار سلبية على سلوك الأفراد والجماعات بالإضافة إلى أنها ترهق كاهل الاقتصاد الوطني والإدارة الواعية هي التي تهتم بالأفراد والجماعات الاهتمام الذي يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة عالية 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 الاستراتيجية. وينبغي أن يساعد هذا الإطار المؤسسات على تحديد المخاطر وتقييمها وتخفيفها بطريقة من المرجح أن تحيي أهدافها الاستراتيجية.

. الفرق بين مؤشرات قياس الأداء ومؤشرات قياس المخاطر

لتوضيح الفرق بين مؤشرات قياس الأداء ومؤشرات قياس المخاطر من المهم التنويه إلى أن بعض المؤسسات تستخدم مفهوم مؤشرات قياس الأداء "KPIs" ومؤشرات قياس المخاطر "KRIs" بالتبادل على الرغم من أنهما أداتان مختلفتان في السمات والأهداف.

العلاقة بين مؤشرات قياس الأداء ومؤشرات قياس الخطر

بينما تساعد مؤشرات قياس الأداء المؤسسات على فهم العلاقة بين أدائها وخططها الاستراتيجية تساعد مؤشرات قياس المخاطر على إدراك المجازفات التي قد يتورطون بها وما يمكن أن تسفر عنه احتمالات عدم إنتاج ما هو جيد ومفيد وقابل لتحقيق نتائج مستدامة. هذا يعني أن مؤشرات قياس الخطر هي الوجه الآخر لمؤشرات قياس الأداء.

ثلاثة أمثلة توضح تلك العلاقة:

1. يمكن أن تحدد المؤسسة مؤشرات لقياس أداء نظم تكنولوجيا المعلومات ومؤشرات مكمل

لقياس الخطر لتتبع تأثير تكنولوجيا المعلومات في الهجمات الإلكترونية.

2. يحتمل أن تبتكر المؤسسة مؤشرات لقياس الأداء لمراقبة مدى مشاركتها في سوق العمل

بصفتها أحد أهداف إدارة الأعمال. كما يمكن أن تراقب مؤشرات قياس الخطر المرتبطة

بالهدف نفسه مع احتمال فقدان المشاركة في السوق نتيجة تحول عميل أو ظهور منافسين جدد.

3. يمكن للمؤسسة قياس مدى ترابط فريق العمل ورضا الموظفين كمؤشرين من مؤشرات قياس الأداء. كما يعد تفكك الفريق أو فقدان أحد عناصره المؤثرين من مؤشرات قياس الخطر.

يتضح مما سبق أن مؤشرات قياس الأداء ليست هي نفسها مؤشرات قياس الخطر. فبينما تساعد الأخيرة على تحديد الأخطار في كل مجازفة ومبادرة جديدة فإن الأولى تركز على متابعة الأداء والتأكد من حسن سير العمل.

#### مؤشرات قياس المخاطر:

هذه المؤشرات تقيس – كما يدل اسمها - مقدار المغامرة والمخاطرة التي تقدم المؤسسة عليها. وتستخدم المؤسسات مؤشرات قياس الخطر لتحديد مدى ما تتعرض له من مخاطر وإلى أي مدى يمكن أن يكون نشاط أو مشروع بعينه مخاطرة محسوبة العواقب. كما تعد مؤشرات قياس الخطر إحدى وسائل مراقبة أكبر المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة أو المشروع وذلك بقياس المجازفة وتأثيرها المحتمل في أداء العمل. وهي أداة لتجنب نقاط الضعف والهشاشة وتشجيع المؤسسات على ابتكار أنظمة مراقبة تمكنها من التحكم في المخاطر وتخفيف حدتها ووطأتها. وتساعد مؤشرات قياس الخطر الفعالة في:

1. مساعدة الأفراد على تخفيف تأثير الخطر والتحكم في مدها.
2. توقع المخاطر بإخضاعها لمقارنات ومعايير محددة.
3. التعرف على أكبر المخاطر المحتملة
4. تحذير المسؤولين والمعنيين من خلال الكشف عن المخاطر
5. تحديد مدى تلك المخاطر وتأثيراتها
6. إتاحة الإبلاغ المنتظم عن المخاطر المحتملة بعد مراقبتها ودراستها

## دور إدارة المخاطر

لا شك ان مسؤولية مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية تتطلب اتخاذ القرارات الاستباقية قبل حدوث الخطر وسواء بتعلق الأمر بالمخاطر الطبيعية او إدارة المخاطر المالية وما قد تحدثه الأزمات الاقتصادية من تضخم ركود ارتفاع أسعار هناك الكثير من المنظمات التي تهتم بتقديم الخدمات الاستشارية لمشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك حلولاً وأطر عمل في مجالات تحليلات وقياس المخاطر وتقارير المخاطر وإدارة بيانات المخاطر لمساعدة مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تصميم وتنفيذ وتحسين بنيتها التحتية العمليات والبيانات والتكنولوجيا المتعلقة مخاطر محددة مثل الحوكمة والاستراتيجية والتخطيط والعمليات والبنية التحتية والامتثال وإعداد التقارير التي تؤثر على مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ويتضمن ذلك تقنيات تحليل البيانات لتمكين المراقبة المستمرة وبناء قدرات إدارة البيانات وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييم المخاطر ومراقبتها وإدارتها: تركز خدمات تقييم المخاطر ومراقبتها وإدارتها التي تقدمها المنظمات المتخصصة الى مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تصميم وتنفيذ وتحسين قدرات المخاطر المحددة

## دور استراتيجيات ادارة المخاطر في تعزيز أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

لا شك ان مسؤولية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية تتطلب اتخاذ القرارات الاستباقية قبل حدوث الخطر وسواء بتعلق الأمر بالمخاطر الطبيعية او استراتيجيات ادارة المخاطر المالية وما قد تحدثه الأزمات الاقتصادية من تضخم ركود ارتفاع أسعار هناك الكثير من المنظمات التي تهتم بتقديم الخدمات الاستشارية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك حلولاً وأطر عمل في مجالات تحليلات وقياس المخاطر وتقارير المخاطر وإدارة بيانات المخاطر لمساعدة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تصميم وتنفيذ وتحسين بنيتها التحتية العمليات والبيانات والتكنولوجيا المتعلقة مخاطر محددة مثل الحوكمة والاستراتيجية والتخطيط والعمليات والبنية التحتية والامتثال وإعداد التقارير التي تؤثر على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ويتضمن ذلك تقنيات تحليل البيانات لتمكين المراقبة المستمرة وبناء قدرات إدارة البيانات وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييم المخاطر ومراقبتها وإدارتها: تركز خدمات تقييم المخاطر

ومراقبتها وإدارتها التي تقدمها المنظمات المتخصصة إلى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تصميم وتنفيذ وتحسين قدرات المخاطر المحددة

#### الدراسات السابقة:

##### دراسة (احمد 2023)

بعنوان " دور إدارة المراجعة على أساس المخاطر في تحسين جودة التقارير المالية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة -دراسة نظرية " الهدف الرئيسي من هذا البحث هو محاولة تطوير نظام متكامل تفعيل استخدام أسلوب التدقيق المبني على المخاطر بحيث تحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر الأداء من خلال القيام بمسؤولياته لتحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها من أجل إدارتها والتخفيف من أثارها حتى تصل إلى المستويات المقبولة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: - ضرورة اعتماد المدققين الداخليين على المخاطر الشاملة نهج الإدارة، الذي يضيف قيمة للشركات الصغيرة والمتوسطة الشركات فعالية وظيفة التدقيق الداخلي كقيمة مضافة ويتم تحديد النشاط في ضوء ثلاثة عوامل: العلاقة بين فريق التدقيق والإدارة، مدى عمل فريق التدقيق المساهمة في تقييم مخاطر المشروع، واقتناع الإدارة وأولئك الذين يتعاملون مع فريق التدقيق في دوره في خلق القيمة للشركة باستخدام التقارير المالية عالية الجودة هي نتاج مهم لجميع الأطراف ولن يتم تحقيق ذلك إلا من خلال الجهود المشتركة لجميع الأطراف المعنية بتلك التقارير. - توجد علاقة معنوية إيجابية بين التدقيق المبني على المخاطر وإدارة وتحسين جودة التقارير المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استخدام أسلوب التدقيق المبني على المخاطر لتقييم البيئة الداخلية المخاطر والاستجابة لها في وتقييم أنشطة الرقابة والإفصاح نظام ومراقبة ومتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤدي إلى تحسين جودة التقارير المالية. الكلمات المفتاحية: المراجعة المبنية على المخاطر، جودة التقارير المالية للشركات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المتوسطة

دراسة García:2022

تهدف الدراسة الى تحليل أثر اختبارات الضغوط على سلوك البنك بالتطبيق على 86 بنك في الولايات المتحدة الامريكية خلال الفترة من 2011 الى 2016 وأكدت النتائج ان اختبارات الضغوط تقلل مشكلة الخطر المعنوي moral hazard في القطاع المالي حيث انها تدفع البنوك الى زيادة رأس المال وزيادة المتطلبات الرقابية ومتطلبات الإفصاح

دراسة (هواري 2022):

يهدف 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 120 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 2016 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 2021):

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم الأداء المالي والإداري بمصرف الم ا زرع التجاري. ولتحقيق هذا الهدف صممت استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وطبقت الدراسة ميدانيا من خلال توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 60 فرد، استعيد منها 50 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد بينت نتائج الدراسة أن تطبيق موجهات 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 وتقويم الأداء المالي والإداري بالمصرف. هذا وقدمت الدراسة عددا من التوصيات التي من شأنها تحسين تطبيق إدارة المخاطر بالمصارف السودانية.

دراسة (خليد 2021)

بعنوان " أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء شركات التأمين " تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المخاطر في تحسين أداء شركات التأمين، وذلك لما تلعبه من دور هام في تحديد الخطر الذي يمكن أن يؤثر على تحقيق الأهداف وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ورصدها على نحو مهيكل. وجب على شركات التأمين التنبؤ بالمخاطر التي تتعرض لها والمحيط بها والتعرف على مخلفاتها، نظرا للبيئة المتقلبة التي تنشط فيها المتضمنة لمجموعة من المعوقات ما يجعلها تواجه مخاطر قد تكون سببا في فشلها وضعف أدائها. كلمات مفتاحية: شركات التأمين، إدارة المخاطر، الأداء

#### دراسة (Wang et al 2020)

تهدف الدراسة لقياس أثر كوفيد-19 على هيئة الضرائب 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 1000 فرد من السكان يقلل دخل التأمين التجاري بقيمة 2.03 %

#### دراسة هاشم 2020:

وتهدف الى تطبيق سيناريوهات الازعاج الضاغطة على القطاع الاقتصادي بمصر للتحقق من الاستقرار المالي لهذه الشركات من 2015 الى 2019 من خلال 3 سيناريو لانخفاض اجمالي الأقساط المكتتبة والنتائج تؤكد قدرة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على الممتلكات والمسؤولية على تحمل هذه المخاطر.

#### دراسة النجار 2019 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 198 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 متربط 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 وإنشاء نظام توصيف كمي وكيفي للمخاطر مع توضيح الإجراءات التي سيتم اتباعها في مواجهة المخاطر.

#### دراسة المدرع 2019

بعنوان: " تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات." ISO السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر ايزو 31000 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 31000:2018 السعودية الحكومية والأهلية وكان مجتمع الدراسة عبارة عن وكلاء الجامعات وعمداء العمدات ذات العلاقة بالموارد البشرية والبالغ عددهم 401 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 267 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 3.19 وبتقدير متوسط بينما بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات الأهلية 3.08 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 تبعاً لنوع الجامعة. وأوصت الدراسة بضرورة بناء بروتوكول 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 وأيضاً وضع خطط وسيناريوهات واستراتيجيات لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تحقق التوازن بين استغلال الفرص من المخاطر ومنع أضرارها.

#### دراسة العواد 2018

بعنوان: "مدخل لتقييم إدارة مخاطر الاستثمارات في مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض 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 36 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 مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض بجمهورية مصر العربية. وأوصت الدراسة بتعزيز وأدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الاستثمارات لكافة المستويات الإدارية بمشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض 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 2017

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 46 واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق أداة الاستبانة والتي وزعت على كل أصحاب المشاريع مُستخدماً أسلوب الحصر الشامل حيث تم استرداد 42 استبانة بنسبة 91% 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 54.2% من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة ترجع إلى التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر والنسبة المتبقية والتي تساوي 45.8% ترجع إلى عوامل أخرى وأخيراً عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين 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 وأيضاً توفير التدريب المميز في مجال إدارة المخاطر وفي المجالات الإدارية والمالية لأصحاب المشاريع المحتضنة مما يحسن من أدائهم ويعمل على تطويره.

دراسة 2016 Kapinos & Mitnik:

تهدف الدراسة الى اختبار قابلية النظام المالي للتأثير للصدمات الاقتصادية خلال الفترة من 2000 الى 2013 وتحديد احتياجات البنك من رأس المال عند حدوث أزمات اقتصادية تم اعتبار أزمة 2008 مؤشر مرجعي لسيناريو اختبارات الضغوط باستخدام عينة مكونة من 156 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 2015 Upreti & Mike:

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

أكدت 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:

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



## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## أولاً. نهج البحث ووسائل الدراسة:-

### تمهيد

إن منهجية الدراسة وأجراءاتها تعتبر جزءاً أساسياً 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. وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً 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 واستراتيجيات إدارة 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 استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

## ثانيا. مجتمع الدراسة وعينته

### قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية

خلال السنوات الخمسة الأخيرة، شهدت أنشطة التأمين نموًا قويًا بدعم كبير من تحسين البيئة التنظيمية وتطبيق التأمين الإلزامي على المركبات والتأمين الصحي، وساهم بذلك التوسع السكاني وزيادة أعداد العاملين في القطاع الخاص وارتفاع عدد المركبات الى جانب الوعي بأهمية التأمين وبالنظر إلى المستقبل، فعلى المدى المتوسط والبعيد نتوقع يسهم اتجاه الحكومة بتعزيز القطاع لغير نفطي في توفير فرص نمو في قطاع الاعمال وفي قطاع التأمين علي وجه الخصوص والتأمين بشكل عام. يتكون مجتمع البحث المستهدف من هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وعددها حوالي 35 شركة تعمل داخل السوق السعودي يساهموا في تغطية الاخطار التأمينية وتمارس هذه الشركات علي الأقل نشاطا واحدا من الأنشطة التأمينية الرئيسية في القطاعات الثلاثة وهي التأمين الصحي وتأمين الحماية والادخار والتأمين العام الذي يشتمل علي سبعة أنشطة فرعية

وهي التأمين علي المركبات والطيران والطاقة والمشاريع الهندسية والتأمين علي الحوادث والمسؤوليات والتأمين علي الممتلكات والحريق والسرقة والتأمين البحري.

وتشمل عينة الدراسة من العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المناصب الإدارية العليا وموظفي استراتيجيات ادارة المخاطر في تلك الشركات من العاملين في كل من المستويات الإدارية في القسم بعدد قليل حوالي 10% افراد من عينة الدراسة وعد كبير من إدارة المخاطر حوالي 50% من عينة الدراسة والإدارة الفنية 40% من العينة المختارة من العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والمختصين باستراتيجيات ادارة المخاطر الاستراتيجية وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 110 موظفا واداريا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها 110 استبياناً وبعد فحصها الغيت منها 10 استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها وبالتالي اصبح لدينا 100 استبياناً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي 91 % من اجمالي الاستبيانات. بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فان مجتمع الدراسة يتكون من أصحاب المناصب الإدارية الإشرافية موظفي قسم استراتيجيات ادارة المخاطر في المؤسسات المالية وهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمختلف مجالاتها للوقوف علي استراتيجيات المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

#### نتائج توزيع اداة الدراسة.

| عدد الاستبيانات | التوزيع | العائد | المفقود | المستبعد | المستلم النهائي |
|-----------------|---------|--------|---------|----------|-----------------|
| المجموع         | 110     | 110    | 0       | 10       | 100             |
| النسب           | 100%    | 100%   | 0%      | 9%       | 91%             |

### ثالثا. أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دراسة أثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " أثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء 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 على مجموعة من الاستبيانات الخاصة بأثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك داخل وخارج المملكة العربية السعودية.

### رابعا - أدوات البحث وطرق جمع المعلومات

تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس- السن- الأقدمية - المؤهل العلمي - والوظيفة).

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية وتكون اربعة محاور رئيسية كل محور يتكون من ستة نقاط. في كل محور.

قامت الدراسة على الفروض التالية:-

### الفرض الرئيسي:

ان هناك علاقة ارتباطية بين أثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

### الفرض الأول:

توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لاستراتيجيات ادارة المخاطر وبين تطوير أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

### الفرض الثاني:

تلتزم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بوضع استراتيجية واضحة لاستراتيجيات ادارة المخاطر.

### الفرض الثالث:

ا توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لتفاعل استراتيجيات إدارة مخاطر وبين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

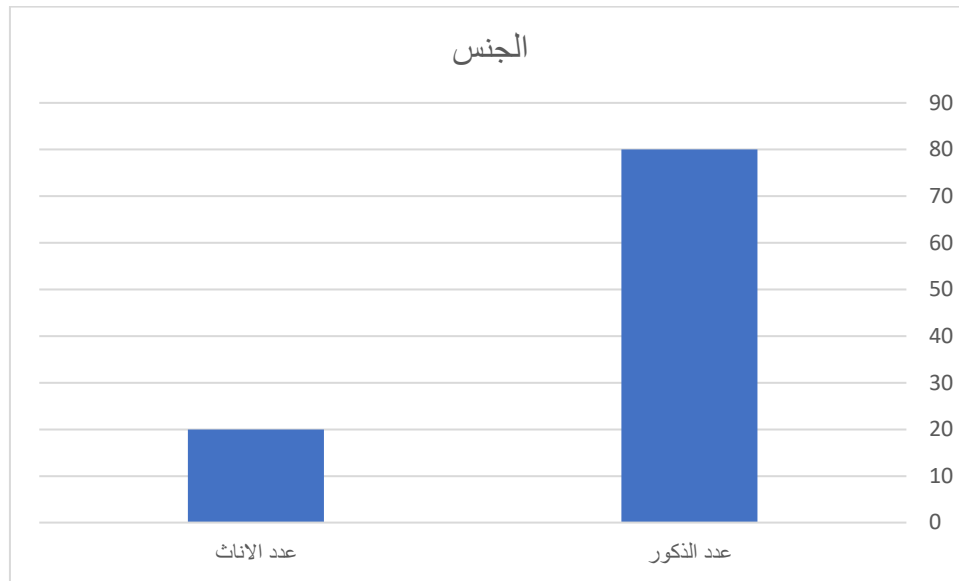
### نتائج القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين:

(الجنس- السن- الأقدمية - المؤهل العلمي - والوظيفة) لقياس أثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة

المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية"

### 1. توزيع افراد العينة حسب الجنس:

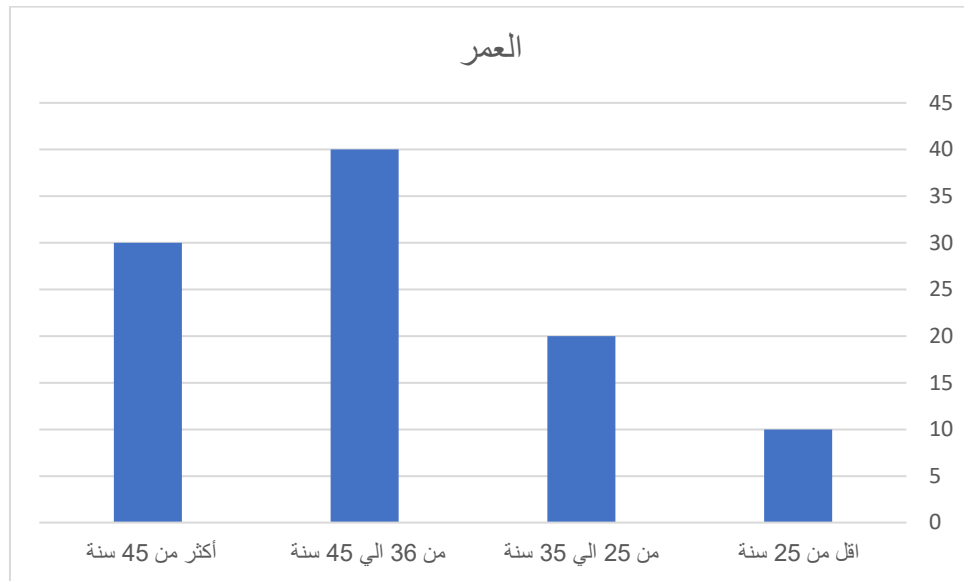
| الجنس      | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|------------|---------|--------------------|
| عدد الذكور | 80      | %80                |
| عدد الاناث | 20      | %20                |
| الإجمالي   | 100     | %100               |



**تحليل نتائج نوع الموظف:** لقياس أثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (80) شخص ونسبة مقدارها (80%) في حين كان عدد الإناث فقط (20) إناث ونسبة مقدارها (20%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وخصوصا قطاع استراتيجيات ادارة المخاطر الاستراتيجية

## 2. توزيع افراد العينة حسب السن والمرحلة العمرية.

| العمر            | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|------------------|---------|--------------------|
| اقل من 25 سنة    | 10      | 10%                |
| من 25 الي 35 سنة | 20      | 20%                |
| من 36 الي 45 سنة | 40      | 40%                |
| أكثر من 45 سنة   | 30      | 30%                |
| الإجمالي         | 100     | 100%               |

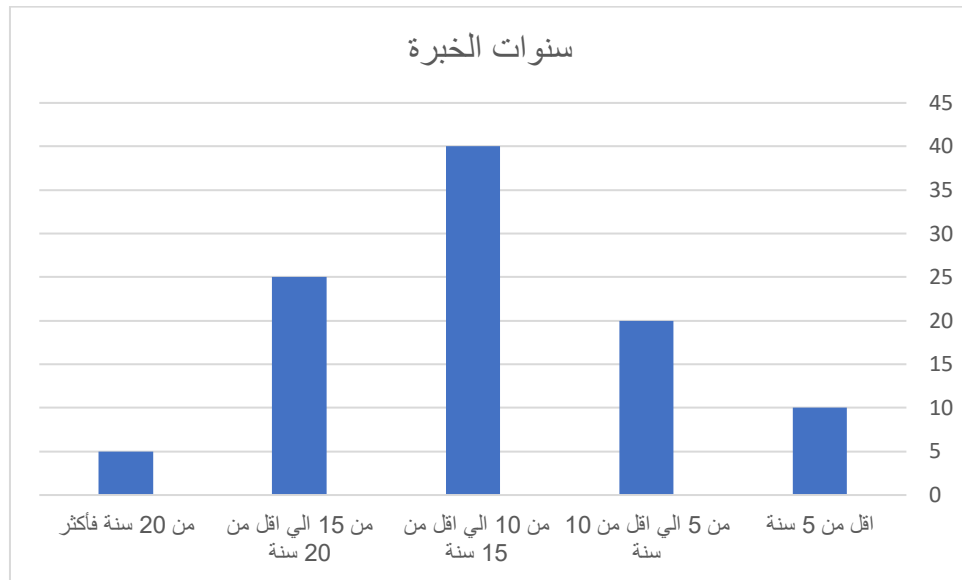


**تحليل نتائج العمر:** لقياس أثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 45 سنة وأكثر حيث بلغ عددهم (30) بنسبة مقدارها (30%) وبنفس النسبة الفئة العمرية من 35 الي 45 بنسبة 40% 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 التأمين لا تتوفر الي في العاملين من أصحاب المراحل العمرية الأكبر سنا.

### 3. توزيع افراد العينة حسب الاقدمية.

| سنوات الخبرة            | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-------------------------|---------|--------------------|
| أقل من 5 سنة            | 10      | 10%                |
| من 5 الي أقل من 10 سنة  | 20      | 20%                |
| من 10 الي أقل من 15 سنة | 40      | 40%                |
| من 15 الي أقل من 20 سنة | 25      | 25%                |

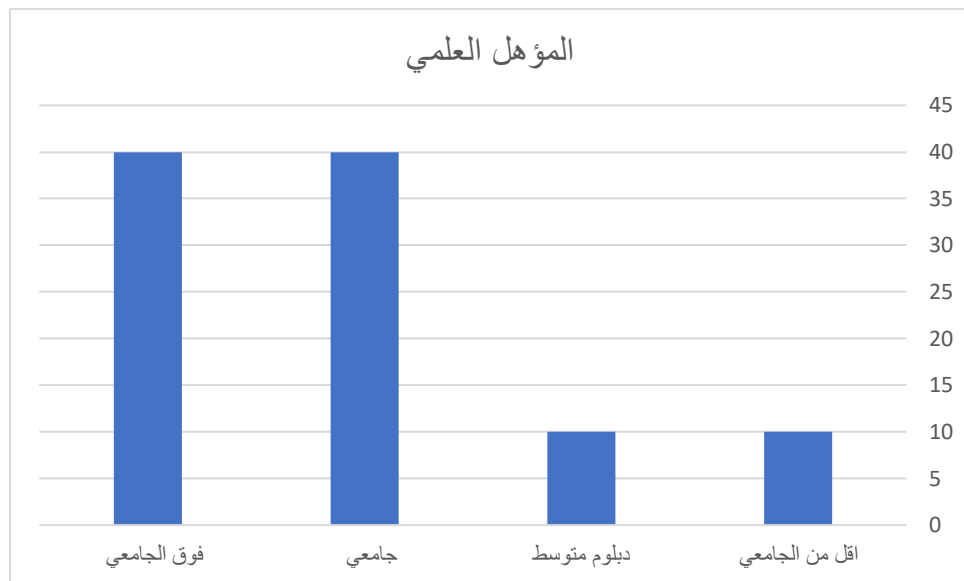
|                 |     |      |
|-----------------|-----|------|
| من 20 سنة فأكثر | 5   | 5%   |
| الاجمالي        | 100 | 100% |



**تحليل نتائج سنوات الخبرة:** لقياس أثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر 10 كانت لذوي الخبرة اقل من 15 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (40) فرد وبنسبة (40%) تلتها عدد سنوات الخبرة 15 الي 20 سنوات فقد بلغت نسبتها (25%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 20 سنة فقد بلغت نسبتهم (5%) 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 التأمين لا تتوفر الي في العاملين من أصحاب المراحل العمرية الأكبر سنا والأكثر خبرة بالنسبة الي سنوات العمل في مجال التأمين والمخاطر.

#### 4. توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

| المؤهل العلمي  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|----------------|---------|--------------------|
| اقل من الجامعي | 10      | 10%                |
| دبلوم متوسط    | 10      | 10%                |
| جامعي          | 40      | 40%                |
| فوق الجامعي    | 40      | 40%                |
| الاجمالي       | 100     | 100%               |

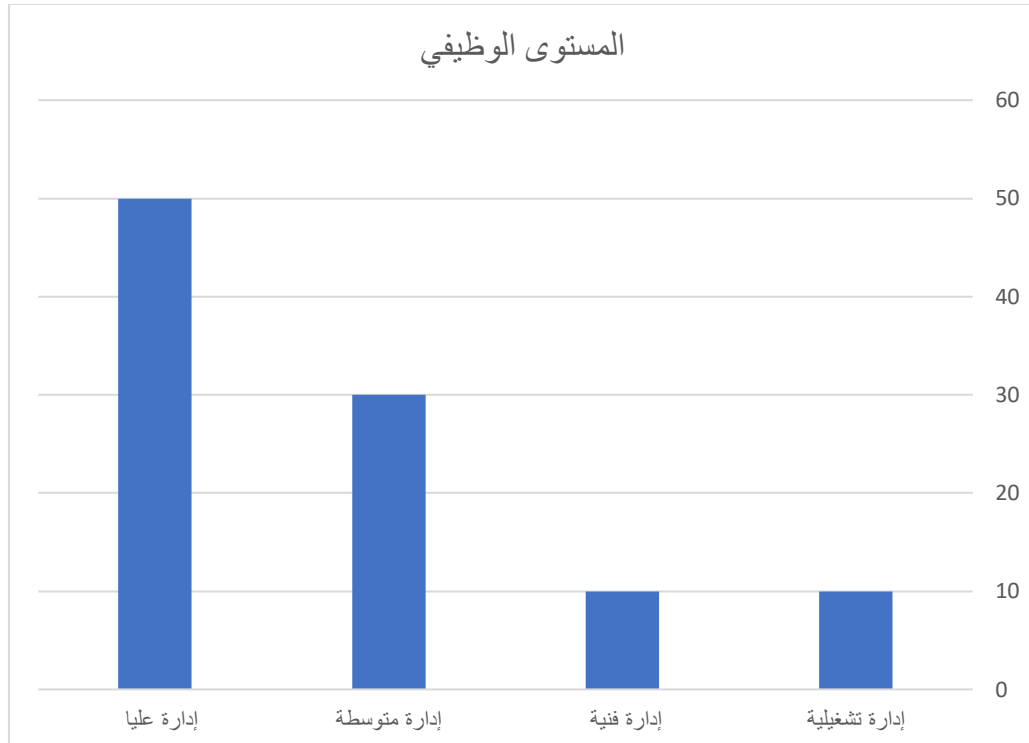


تحليل نتائج المؤهل العلمي: لقياس أثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (40) ونسبة تمثيل بلغت (40%) وتلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (40%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً. وذلك لأهمية الموضوع وهو موضوع المخاطر الاستراتيجية التي تتطلب خبرات كبيرة في مجال التأمين

لا تتوفر الي في العاملين من أصحاب المؤهلات الجامعية والأكاديمية في مجال استراتيجيات ادارة المخاطر وعمل الاستراتيجيات.

##### 5 توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

| المستوى الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-----------------|---------|--------------------|
| إدارة تشغيلية   | 10      | 10%                |
| إدارة فنية      | 10      | 10%                |
| إدارة متوسطة    | 30      | 30%                |
| إدارة عليا      | 50      | 50%                |
| الاجمالي        | 100     | 100%               |



تحليل نتائج الوظيفة: لقياس أثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الإدارة العليا حيث بلغ عددهم (50) وبنسبة تمثيل بلغت (50%) وتلتها نسبة موظفي قسم المتوسطة وبنسبة بلغت (30%) ونسبة وظيفة الإدارة الفنية بنسبة (10%) أما نسبة الإدارة التشغيلية والتي بلغ عدد أفرادها (10) وبنسبة مقدارها (10%) وذلك لأهمية الموضوع وهو موضوع المخاطر الاستراتيجية التي تتطلب خبرات كبيرة في مجال التأمين لا تتوفر الي في العاملين من أصحاب المستويات الوظيفية الإدارية من الإدارة العليا الخاصة بوضع الاستراتيجيات والخطط المستقبلية لمقابلة الاخطار التأمينية في مجال استراتيجيات ادارة المخاطر وعمل الاستراتيجيات.



**الفصل الرابع**  
**الدراسة الاحصائية**  
**مناقشة النتائج**  
**والتوصيات**

## أولاً: نتائج تحليل متغيرات الدراسة

المتغير المستقل/ استراتيجيات ادارة المخاطر

المتغير التابع/ أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

بناء على فرضيات الدراسة التالية

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية وتكون اربعة محاور رئيسية كل محور يتكون من ستة نقاط. في كل محور.

قامت الدراسة على الفروض التالية: -

الفرض الرئيسي:

ان هناك علاقة ارتباطية بين أثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

الفرض الأول:

توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لاستراتيجيات ادارة المخاطر وبين تطوير أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

الفرض الثاني:

تلتزم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بوضع استراتيجية واضحة لاستراتيجيات ادارة المخاطر.

الفرض الثالث:

توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لتفاعل استراتيجيات إدارة مخاطر وبين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة حس (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

## ثانياً: 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 استراتيجيات إدارة المخاطر على أداء 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

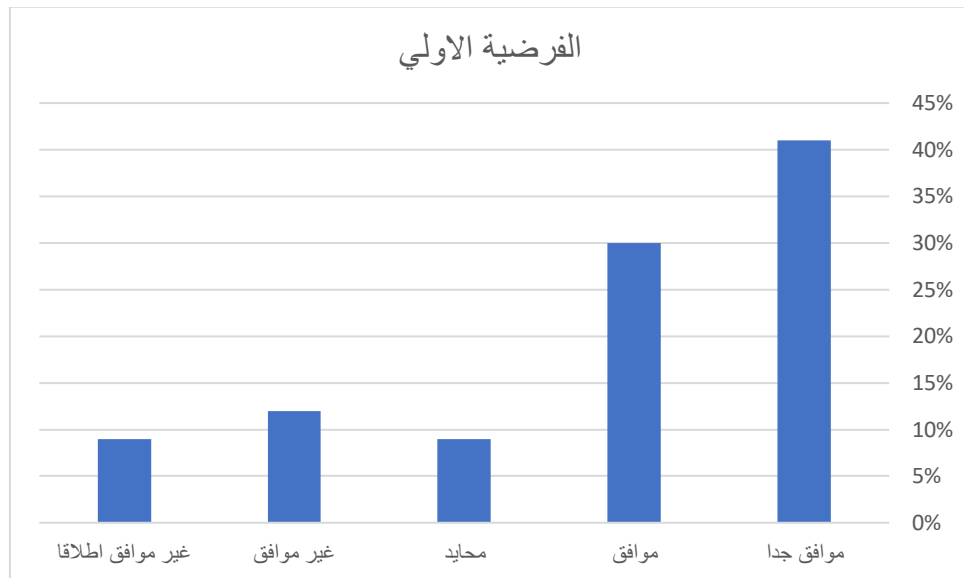
### ثالثا: التحليل الوصفي التحليلي لمتغيرات الدراسة وفروضها

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 لأراء عينة الدراسة في محاور الدراسة الأساسية.

**المحور الاول:** ان هناك علاقة ارتباطية بين أثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

| م | العبارة                                                                                             | درجة الموافقة |       |       |           |                  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|------------------|
|   | البيان                                                                                              | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا |
| 1 | نجاح استراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ينعكس إيجابيا على ادائها | 48            | 20    | 10    | 12        | 10               |
| 2 | توجد هناك سياسة واضحة لعملية استراتيجيات ادارة المخاطر في الشركة.                                   | 32            | 44    | 4     | 12        | 8                |
| 3 | تحدد الشركة معايير أداء عملية استراتيجيات ادارة المخاطر.                                            | 36            | 28    | 8     | 16        | 12               |
| 4 | تتبنى الشركة فكر استراتيجي لزيادة مستوى الاداء                                                      | 48            | 24    | 16    | 8         | 4                |

|                   |                                                                                       |    |    |    |    |    |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|
| 5                 | تبنى الشركة خطة لعملية استراتيجيات ادارة المخاطر تتلاءم مع واقع العمل فيها بشكل دقيق. | 48 | 20 | 10 | 12 | 10 |
| 6                 | تتوجه الشركة باستراتيجية المعرفة المسبقة لمعالجة المخاطر                              | 32 | 44 | 4  | 12 | 8  |
| الإجمالي          |                                                                                       |    |    |    |    |    |
| الانحراف المعياري |                                                                                       |    |    |    |    |    |
| النسبة            |                                                                                       |    |    |    |    |    |
| الوسط الحسابي     |                                                                                       |    |    |    |    |    |
| الأهمية النسبية   |                                                                                       |    |    |    |    |    |



يشير الجدول السابق إلى إجابات الباحثين عن الفقرات المتعلقة هناك علاقة ارتباطية بين أثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 40.67 الي 8.67 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة

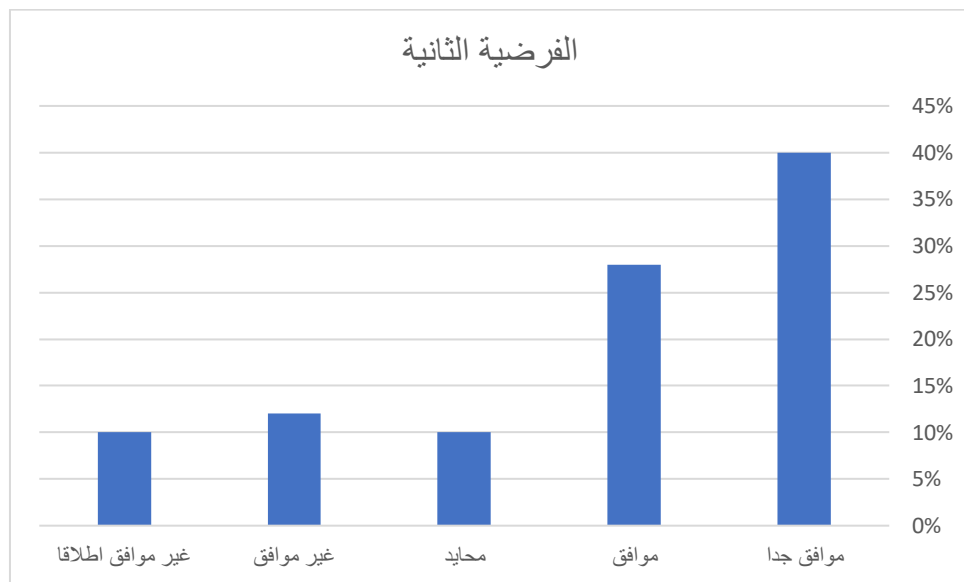
بشدة) بمتوسط حسابي 40.67 وانحراف معيار 8.16 ونسبة 41% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 30 وانحراف معيار 11.24 ونسبة 30% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (محايد) ودرجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 8.67 لكلاهما وانحراف معيار 4.50 للمحايد و 2.73 للغير موافق اطلاقا ونسبة 9% لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف لكلاهما.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية كبير حيث هناك عوامل ذات علاقة ارتباطية قوية بين أثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول. مما يدل بصورة قاطعة على تأثير استراتيجيات المخاطر على الأداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في مواجهة تلك المخاطر ومدي أهمية تلك الاستراتيجيات في دعم استراتيجيات ادارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

**المحور الثاني:** لا توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لاستراتيجيات ادارة المخاطر وبين تطوير أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

| م | العبارة                                                  | درجة الموافقة |       |       |              |                     |
|---|----------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|---------------------|
|   | البيان                                                   | موافق<br>جدا  | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>اطلاقا |
| 1 | تطور الشركة آليات ثابتة لرصد ومتابعة المخاطر.            | 36            | 28    | 8     | 16           | 12                  |
| 2 | تبحث الشركة باستمرار عن أنشطة جديدة تقودها إلى التميز.   | 38            | 24    | 16    | 8            | 14                  |
| 3 | تحدد الشركة معايير أداء عملية استراتيجيات ادارة المخاطر. | 48            | 20    | 10    | 12           | 10                  |

|                   |                                                                         |  |  |  |  |       |       |       |       |       |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4                 | توفر الشركة أساليب اتصال واضحة مع أصحاب المصالح.                        |  |  |  |  | 32    | 44    | 4     | 12    | 8     |
| 5                 | تستخدم الشركة مختلف وسائل التخطيط الاستراتيجي في تبني أهدافها.          |  |  |  |  | 36    | 28    | 8     | 16    | 12    |
| 6                 | تعتمد الشركة الأساليب العلمية التنبؤية المختلفة لتقديم طلبها المستقبلي. |  |  |  |  | 48    | 24    | 16    | 8     | 4     |
| الإجمالي          |                                                                         |  |  |  |  | 238   | 168   | 62    | 72    | 60    |
| الانحراف المعياري |                                                                         |  |  |  |  | 6.74  | 8.39  | 4.80  | 3.58  | 3.58  |
| النسبة            |                                                                         |  |  |  |  | 40%   | 28%   | 10%   | 12%   | 10%   |
| الوسط الحسابي     |                                                                         |  |  |  |  | 39.67 | 28.00 | 10.33 | 12.00 | 10.00 |
| الأهمية النسبية   |                                                                         |  |  |  |  | عالية | عالية | ضعيف  | ضعيف  | ضعيف  |



يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي لاستراتيجيات ادارة المخاطر وبين تطوير أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 39.67 الي 10 فقد جاءت في

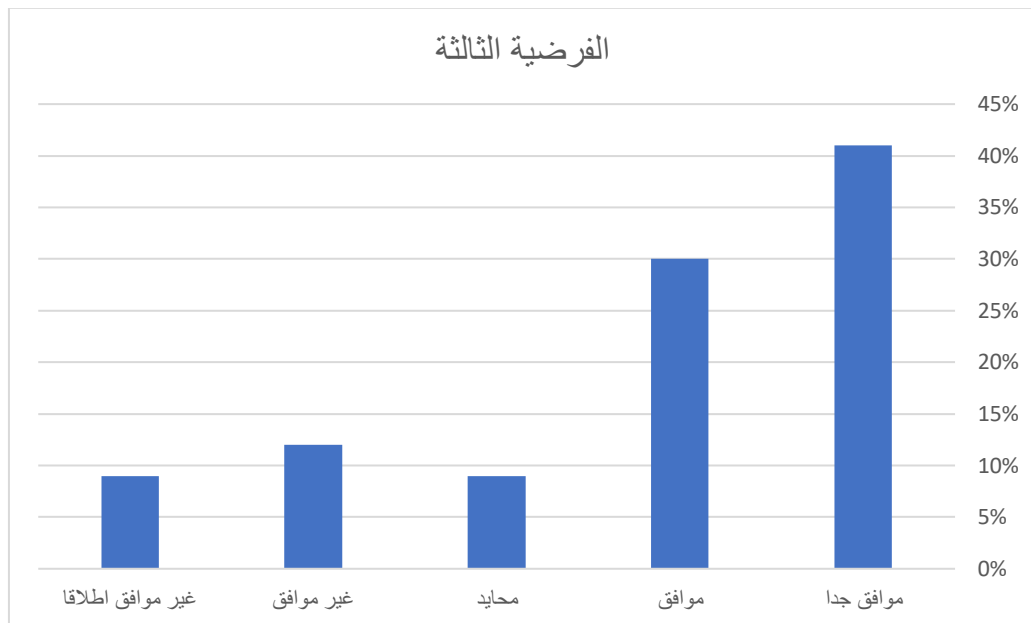
المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 39.67 وانحراف معيار 6.74 ونسبة 40% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 28 وانحراف معيار 8.39 ونسبة 28% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 10 وانحراف معيار 3.58 ونسبة 10% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي لاستراتيجيات ادارة المخاطر وبين تطوير أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الباحثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول مما يدل بصورة قاطعة على تأثير التخطيط الاستراتيجي للمخاطر على الأداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في مواجهة تلك المخاطر ومدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم استراتيجيات ادارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

**المحور الثالث:** تلتزم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بوضع استراتيجية واضحة لاستراتيجيات ادارة المخاطر.

| م | العبرة                                                            | درجة الموافقة |       |       |                  |           |
|---|-------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|------------------|-----------|
|   | البيان                                                            | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق اطلاقا | غير موافق |
| 1 | تتعرف الشركة على أنواع المخاطر التي تواجه عملها.                  | 48            | 20    | 10    | 12               | 10        |
| 2 | توجد هناك سياسة واضحة لعملية استراتيجيات ادارة المخاطر في الشركة. | 32            | 44    | 4     | 12               | 8         |
| 3 | تراقب الشركة عمليات استراتيجيات ادارة المخاطر باستمرار.           | 36            | 28    | 8     | 16               | 12        |

|      |       |      |       |       |                                                       |
|------|-------|------|-------|-------|-------------------------------------------------------|
| 4    | 8     | 16   | 24    | 48    | تتبع الشركة الخطة المعدة لمواجهة المخاطر بدقة.        |
| 10   | 12    | 10   | 20    | 48    | تتبع الشركة أساليب متنوعة عند تحليل المخاطر المحتملة. |
| 8    | 12    | 4    | 44    | 32    | تستجيب الشركة للمخاطر بشكل ديناميكي.                  |
| 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                                       |



يشير الجدول السابق إلى إجابات الباحثين عن الفقرات المتعلقة تلتزم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بوضع استراتيجية واضحة لاستراتيجيات إدارة المخاطر إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 40.67 الي 8.67 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 40.67 وانحراف معيار

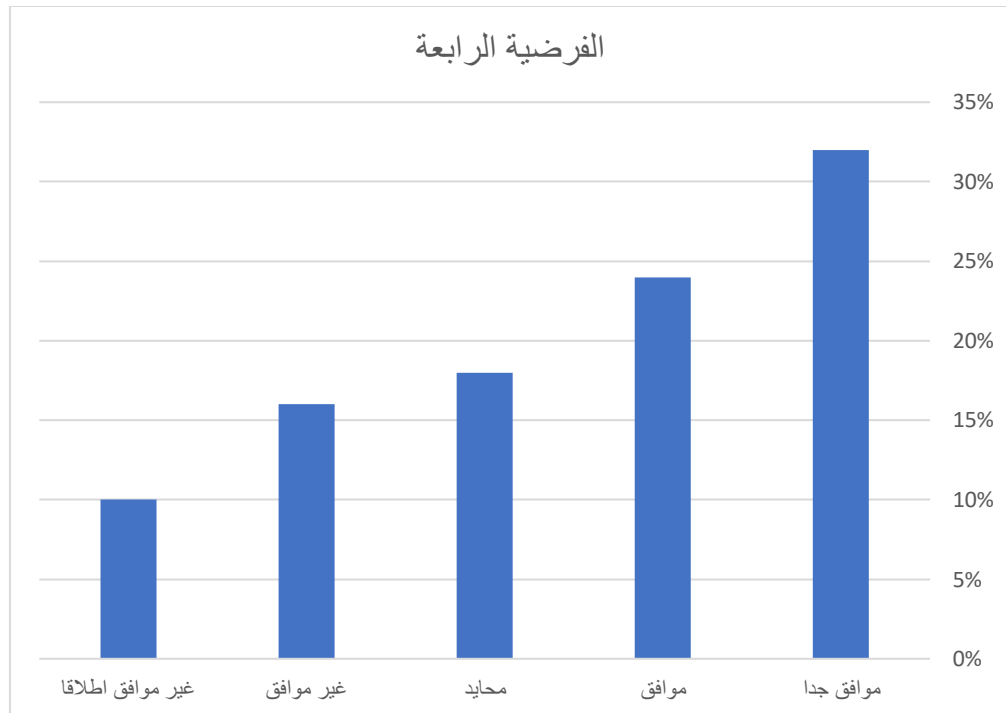
8.16 وبنسبة 41% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 30 وانحراف معيار 11.24 وبنسبة 30% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (محايد) ودرجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 8.67 لكلاهما وانحراف معيار 4.50 للمحايد و 2.73 للغير موافق اطلاقا وبنسبة 9% لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف لكلاهما.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تلتزم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بوضع استراتيجية واضحة لاستراتيجيات ادارة المخاطر من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة والقبول. مما يدل بصورة قاطعة على التزام هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالوضع الاستراتيجي للمخاطر على الأداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في مواجهة تلك المخاطر ومدي أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم استراتيجيات ادارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

**المحور الرابع:** ا توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لتفاعل استراتيجيات إدارة مخاطر وبين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة حس (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي) في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

| م | العبارة                                                                             | درجة الموافقة |       |       |           |                  |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|------------------|
|   | البيان                                                                              | موافق جدا     | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا |
| 1 | درجة الشعور بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي.                     | 44            | 20    | 16    | 10        | 10               |
| 2 | تستفيد الشركة من الخبرات الموجودة في عملية تحليل المخاطر.                           | 20            | 22    | 24    | 16        | 18               |
| 3 | يسمح لجميع الموظفين الوصول الكامل إلى قواعد البيانات المتعلقة بعملية إدارة المخاطر. | 36            | 38    | 12    | 10        | 4                |

|                   |                                                                                                                  |       |       |       |       |      |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|------|
| 4                 | مدي تقدير الإدارة للدرجة للخبرات المهنية والقدرات الإبداعية.                                                     | 28    | 24    | 14    | 32    | 2    |
| 5                 | وجود الكادر المؤهل في استراتيجيات ادارة المخاطر يؤدي لتنفيذ استراتيجية المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. | 44    | 20    | 16    | 10    | 10   |
| 6                 | تكافئ الشركة السلوكيات المناسبة في عملية استراتيجيات ادارة المخاطر.                                              | 20    | 22    | 24    | 16    | 18   |
| الإجمالي          |                                                                                                                  | 192   | 146   | 106   | 94    | 62   |
| الانحراف المعياري |                                                                                                                  | 11.0  | 6.9   | 5.1   | 8.5   | 6.7  |
| النسبة            |                                                                                                                  | 32%   | 24%   | 18%   | 16%   | 10%  |
| الوسط الحسابي     |                                                                                                                  | 32.0  | 24.3  | 17.7  | 15.7  | 10.3 |
| الأهمية النسبية   |                                                                                                                  | عالية | عالية | متوسط | متوسط | ضعيف |



يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في افراد العينة حول درجات تأثير ذي دلالة معنوية لتفاعل استراتيجيات إدارة مخاطر وبين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير 21 بين 32 الي 10.3 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 32 وانحراف معيار 11 وبنسبة 32% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 24.3 وانحراف معيار 5.1 وبنسبة 24% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 10.3 وانحراف معيار 6.7 وبنسبة 10% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في افراد العينة توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لتفاعل استراتيجيات إدارة مخاطر وبين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول. مما يدل بصورة قاطعة على تأثير التخطيط الاستراتيجي للمخاطر على الأداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من وجهة نظر العاملين في قطاع التأمين وبالأخص العاملين في استراتيجيات ادارة المخاطر الاستراتيجية في مواجهة تلك المخاطر ومدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم استراتيجيات ادارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

## نتائج الدراسة

- (1) أكدت الدراسة على استراتيجيات ادارة المخاطر تعد عملية تستند على تحديد وتقييم والسيطرة على المخاطر المالية والقانونية والاستراتيجية والأمنية
- (2) يمكن أن تنبع هذه التهديدات أو المخاطر مجموعة متنوعة من المصادر التي تتمثل حجم المسؤوليات القانونية وأخطاء الإدارة الاستراتيجية والحوادث والكوارث الطبيعية.

- (3) بينت الدراسة ان استراتيجيات ادارة 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
- (4) تبحث في استراتيجيات ادارة المخاطر بشكل استراتيجي من منظور قطاع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأكمله لكونها إستراتيجية تهدف إلى تحديد وتقييم والاستعداد للخسائر المحتملة والأخطار والمخاطر وغيرها من الاحتمالات الأخرى.
- (5) بينت الدراسة ان استراتيجيات ادارة 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 استراتيجيات ادارة المخاطر بها يتم إعطاء الأولوية للمراقبة على مستوى قطاع التأمين بالكامل.
- (6) أثبتت الدراسة ان استراتيجيات ادارة المخاطر المؤسسية تعمل على تقليل المخاطر وتحديد الفرص الفريدة على مستوى الشركة وبعد الاتصال والتنسيق بين وحدات العمل المختلفة أمرا أساسيا لنجاح استراتيجيات ادارة المخاطر
- (7) هيئة الزكاة والضريبة والجمارك العاملة بسوق التأمين تتعرض لمخاطر عالية وعديدة في بيئة الأعمال وذلك لعدم وضوح الإستراتيجيات لمجابهة المخاطر فنية.
- (8) إنشاء أدارات متخصصة للمخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك يحد بدرجة كبيرة من حده المخاطر المتوقعة وغير المرغوب فيه.
- (9) إلزام هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بوضع إستراتيجيات واضحة وسياسات اكتبائه لأداره المخاطر لتخفيف حده المخاطر وتحديد مستوي المخاطر المرغوب به.

## التوصيات

- (1) أوصت الدراسة بضرورة وجود قسم خاص في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (قسم أو استراتيجيات إدارة المخاطر الاستراتيجية) لتقييم أعمال الشركة وتحديد مسارها نحو الاتجاه الامن.
- (2) من الضروري تعزيز شركة التأمين بنخبة من الموظفين الخبراء في المال والأعمال لوضع خطط طوارئ للشركة للتخفيف من حجم الخسائر الذي قد تحدثه الاخطار او الأزمات المحلية والإقليمية والدولية.
- (3) 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
- (4) على القائمون على سوق التأمين الدعوة لإنشاء لجنة لاستراتيجيات ادارة المخاطر على مستوى سوق التأمين لتبادل الخبرات والاهتمام بالكادر البشري أكاديميا ومهنيا.
- (5) على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بسوق التأمين الاهتمام بوضع إستراتيجيات واضحة لاستراتيجيات ادارة المخاطر لتخفيف المخاطر.
- (6) التقيد بالموجهات والمعايير الفنية الصادرة من هيئة الرقابة وخاصة في تكوين المخصصات والاحتياطيات وذلك لدرء المخاطر عن رأس المال والمحافظة على مستوي الملاءة المالية للشركات العاملة بالسوق.
- (7) أن تسعى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لاستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية من أجل تطوير خدماتها الجديدة. أن تراعي الشركات المخاطر المترتبة على نشاط الابتكار والتطوير.
- (8) أن تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على اطلاع موظفيها على كافة المعلومات الخاصة باستراتيجيات منافسها حتى يساهم الموظفون في عملية اقتناص الفرص قبل المنافسين.
- (9) أن تضع الشركات آليات وطرق علمية حديثة لمعرفة وقياس مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.

10) أن تحرص هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على إشراك العاملين لديها في عملية تطوير الخدمات الموجودة لديها.

11) ضرورة بناء الشركات لقواعد بيانات متقدمة لتوثيق المخاطر التي تعرضت لها وكذلك طرق التعامل معها

12) ضرورة أن تسعى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لاستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية من أجل تطوير خدماتها

13) وكذلك ضرورة قيام الشركات بدراسة البيئة المحيطة بها من جميع الجوانب وبطرق ووسائل مختلفة لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب

## الخاتمة

هدفت الدراسة التعرف إلى استراتيجيات ادارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية وقد تناولت الدراسة أهمية استراتيجيات ادارة 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 لاستراتيجيات ادارة المخاطر من خلال تحديد أفضل السبل لإدارة وتخفيف المخاطر الكبيرة وقد قررنا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة باعتباره من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف استراتيجيات ادارة المخاطر وأثرها على كفاءة أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية حيث أكدت الدراسة بان إدارة مخاطر الاستراتيجية هي منهجية تبحث في استراتيجيات ادارة المخاطر بشكل استراتيجي من منظور أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لكونها إستراتيجية تهدف إلى تحديد وتقييم والاستعداد للخسائر المحتملة والأخطار والمخاطر وغيرها من الاحتمالات الأخرى التي قد تحدث الضرر والذي قد يتداخل مع عمليات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وأهدافها أو يؤدي إلى خسائر. يمكن القول أن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك نفسها أصبحت تركز على المخاطر التي تواجهها وكيفية قياسها وأثرها على عملياتها والأساليب المختلفة لإدارتها، الأمر الذي برز دور إدارة هذه الهيئة في وضع السياسات اللازمة لتحديد المستوى الملئ من المخاطر. ويهدف استراتيجيات ادارة المخاطر بكفاءة وفعالية يتم صياغة إستراتيجية تشكل جزاء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة لمؤسسات وهيئات ومنظمات الموجودة في المملكة العربية السعودية لتحقيق الإشراف والتوجيه اللازمين لتسيير العمل ضمن بيئة عمل رقابية مناسبة وترشيد قرارات متخذة توضح موقف استراتيجيات ادارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من تلك المخاطر. ضرورة قيام هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ببناء نموذج عملي يعكس مدى تطبيق الشركة لهذا المعيار ويتم ارفاقه ضمن تقرير الشركة السنوي، كما أن استراتيجيات ادارة 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 خدماتها الجديدة، وكذلك ضرورة قيام الهيئة بدراسة البيئة المحيطة بها من جميع الجوانب وبطرق ووسائل مختلفة لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة.

## المراجع

### المراجع والمصادر العربية:

- (1) إسماعيل، مصطفى وسلمان، سعدون 2019 م تحليل آلية العلاقة بين ابعاد ادارة مخاطرة
- (2) أسيل 2009 تحليل العوامل المؤدية إلى ضعف نمو القطاع الاقتصادي واستثماراته
- (3) أم عقون، حكيمة 2014 إدارة مخاطر مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في منطقة الرياض.
- (4) جعفر، يونس 2017 أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات
- (5) أبو زيد، حمادة 2015 اتجاه إطار للربط بين ادارة المخاطر المنظمات ونظم الرقابة الداخلية.
- (6) إسماعيل، مصطفى وسلمان، سعدون 2019 م تحليل آلية العلاقة بين ابعاد ادارة مخاطرة
- (7) أسيل 2009 تحليل العوامل المؤدية إلى ضعف نمو قطاع التأمين واستثماراته
- (8) أم عقون، حكيمة 2014 إدارة مخاطر مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- (9) جبر، محمد 2012 إدارة الخطر والتأمين.
- (10) جعفر، يونس 2017 أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات
- (11) زكريا الدوري، زكريا؛ وحسين، يعرب 2007 إدارة المخاطر في المشاريع من منظور استراتيجي.
- (12) سعود؛ والزعبي، خالد 2020 أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية،
- (13) شارب، مريد 2013 دور التدقيق الداخلي في تقييم فاعلية إدارة المخاطر في شركات التأمين.
- (14) مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك المدرجة في بورصة فلسطين، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
- (15) العمري 2012، الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين، السعودية،
- (16) الشريف، على 2019 دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية
- (17) طاهر، محمد؛ وعبد النبي 2017 تأثير ادارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات
- (18) عبد العزيز فهي هيك 2012 م مبادئ في التأمين
- (19) عبد العزيز، برعي 2016 تقويم أثر إعادة التأمين على إدارة الأخطار لدى المنظمات الاقتصادية.

- (20) عجوة، أماني محمد عبد المجيد 2019 استخدام تحليل المكونات الأساسية لتصنيف إدارة المخاطر بالشركات.
- (21) عز الدين صلاح 2008م التأمين مبادئه وأنواعه.
- (22) العواد، سمر 2018 مدخل لتقييم إدارة مخاطر الاستثمارات في مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
- (23) المباشر 2014م: دراسة تطبيقية على شركة التأمين الإسلامية في السودان
- (24) مصطفى يوسف 2018م إدارة الأداء عمان الأردن
- (25) النجار، عمر 2019 دور استراتيجيات ادارة المخاطر على التميز المؤسسي
- (26) وأبو ناصر، حسن 2018 قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية.
- (27) وصفي الكساسبة 2011 تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات
- المراجع الأجنبية

- 1) Alness, A. (2016). The Role of Risk Management's Techniques in Increasing the Likelihood of Small Businesses Success in the Gaza Strip,
- 2) Benali, Nadia & Feke, Rachid (2017) the impact of natural disasters on insurers' profitability: Evidence from property/casualty insurance company
- 3) Cyrus Saul Amambay, (2013), " The Effect of Implementing Risk Management Strategies on Supply Chain Performance
- 4) K. W. Green Jr. et al., (2012), "Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance," Industrial Marketing Management,

# ملاحق الدراسة

عنوان البحث

دور استراتيجيات ادارة المخاطر في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمشاريع هيئة الزكاة  
والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض

إعداد الباحث/

إشراف/

د. فيصل على جراد

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2024

## الاستبانة

### "أثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية"

السادة موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية بالإشارة الى الموضوع أعلاه نرجو التكرم بملاء الاستبانة مع العلم باننا نتعامل مع تلك البيانات لأغراض البحث العلمي نرجو الإجابة علي 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 تلبي احتياجاتكم وتوقعاتكم حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة نقاط الخلل وتحسين بيئة العمل وأثرها علي تحقيق افضل إستراتيجية لاستراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

#### البيانات الشخصية لعينة الدراسة

| الاسم |     | الجنسية | سعودي | غير سعودي |
|-------|-----|---------|-------|-----------|
| الجنس | ذكر | انثى    |       |           |

#### بيانات سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | سنة الي 5 | 10-6 | 15-11 | 20-16 | 21 فأكثر |
|--------------|-----------|------|-------|-------|----------|
|              |           |      |       |       |          |

## بيان العمر

| الفئة العمرية | اقل من 30 | 40-31 | 50-41 | 60-51 | اكثر من 60 |
|---------------|-----------|-------|-------|-------|------------|
|               |           |       |       |       |            |

## البيانات الوظيفية

|                      |  |
|----------------------|--|
| الإدارة - القسم      |  |
| مسمى الوظيفة الحالية |  |

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة موافقتكم وأمام كل عبارة من العبارات التالية بدقة لتحقيق الاستفادة المرجوة:

المحور الاول: ان هناك علاقة ارتباطية بين أثر إستراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

| م | العبارة                                                                                             | درجة الموافقة |       |       |           |                  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|------------------|
|   | البيان                                                                                              | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا |
| 1 | نجاح استراتيجية استراتيجيات ادارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ينعكس إيجابيا على ادائها |               |       |       |           |                  |
| 2 | توجد هناك سياسة واضحة لعملية استراتيجيات ادارة المخاطر في الشركة.                                   |               |       |       |           |                  |
| 3 | تحدد الشركة معايير أداء عملية استراتيجيات ادارة المخاطر.                                            |               |       |       |           |                  |

|   |                                                                                       |  |  |  |  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 4 | تتبنى الشركة فكر استراتيجي لزيادة مستوى الاداء                                        |  |  |  |  |
| 5 | تبني الشركة خطة لعملية استراتيجيات ادارة المخاطر تتلاءم مع واقع العمل فيها بشكل دقيق. |  |  |  |  |
| 6 | تتوجه الشركة باستراتيجية المعرفة المسبقة لمعالجة المخاطر                              |  |  |  |  |

**المحور الثاني:** توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لاستراتيجيات ادارة المخاطر وبين تطوير أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

| م | العبرة                                                                  | درجة الموافقة |       |       |           |                  |
|---|-------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|------------------|
|   | البيان                                                                  | موافق جدا     | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا |
| 1 | تطور الشركة آليات ثابتة ودائمة لرصد ومتابعة المخاطر.                    |               |       |       |           |                  |
| 2 | تبحث الشركة باستمرار عن أنشطة جديدة تقودها إلى التميز.                  |               |       |       |           |                  |
| 3 | تحدد الشركة معايير أداء عملية استراتيجيات ادارة المخاطر.                |               |       |       |           |                  |
| 4 | توفر الشركة أساليب اتصال واضحة ومرنة مع أصحاب المصالح.                  |               |       |       |           |                  |
| 5 | تستخدم الشركة مختلف وسائل التخطيط الاستراتيجي في تبني أهدافها.          |               |       |       |           |                  |
| 6 | تعتمد الشركة الأساليب العلمية التنبؤية المختلفة لتقديم طلبها المستقبلي. |               |       |       |           |                  |

**المحور الثالث:** تلتزم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بوضع استراتيجية واضحة لاستراتيجيات إدارة المخاطر.

| م | العبارة                                                           | درجة الموافقة |       |       |              |                     |
|---|-------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|---------------------|
|   | البيان                                                            | موافق<br>جدا  | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>اطلاقا |
| 1 | تتعرف الشركة على أنواع المخاطر التي تواجه عملها.                  |               |       |       |              |                     |
| 2 | توجد هناك سياسة واضحة لعملية استراتيجيات إدارة المخاطر في الشركة. |               |       |       |              |                     |
| 3 | تراقب الشركة عمليات استراتيجيات إدارة المخاطر باستمرار.           |               |       |       |              |                     |
| 4 | تتبع الشركة الخطة المعدة لمواجهة المخاطر بدقة وحزم.               |               |       |       |              |                     |
| 5 | تتبع الشركة أساليب متنوعة عند تحليل المخاطر المحتملة.             |               |       |       |              |                     |
| 6 | تستجيب الشركة للمخاطر بشكل ديناميكي ومرن.                         |               |       |       |              |                     |

**المحور الرابع:** توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لتفاعل استراتيجيات إدارة مخاطر وبين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة حس (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

| م | العبارة                                                         | درجة الموافقة |       |       |              |                     |
|---|-----------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|---------------------|
|   | البيان                                                          | موافق<br>جدا  | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>اطلاقا |
| 1 | درجة الشعور بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي. |               |       |       |              |                     |
| 2 | تستفيد الشركة من الخبرات الموجودة في عملية تحليل المخاطر.       |               |       |       |              |                     |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                  |   |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | يسمح لجميع الموظفين الوصول الكامل إلى قواعد البيانات المتعلقة بعملية استراتيجيات ادارة المخاطر.                  | 3 |
|  |  |  |  |  | مدي تقدير الإدارة للدرجة للخبرات المهنية الإبداعية.                                                              | 4 |
|  |  |  |  |  | وجود الكادر المؤهل في استراتيجيات ادارة المخاطر يؤدي لتنفيذ استراتيجية المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. | 5 |
|  |  |  |  |  | تكافئ الشركة السلوكيات المناسبة في عملية استراتيجيات ادارة المخاطر وتشجعها.                                      | 6 |

## المستخلص

تهدف الدراسة الى وضع إطار لاستراتيجيات ادارة المخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك هدفت الدراسة الي عكس أثر سياسات واستراتيجيات واضحة لإدارة مخاطر التأمين و ابرز 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 لاستراتيجيات ادارة المخاطر من خلال تحديد أفضل السبل لإدارة وتخفيف المخاطر الكبيرة.

وتمثلت مشكله الدراسة في أن التأمين أحد أهم سياسات استراتيجيات ادارة المخاطر في المؤسسات والتي تتعرض للعديد من المخاطر وإدارته عبر استراتيجيات تعمل لرفع مستوى مراكز الشركات وتعطيها القدرة على المنافسة

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 استراتيجيات ادارة المخاطر و أثرها على كفاءة موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

توصلت الدراسة الي نتيجة مهمة أن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك العاملة بسوق التأمين في المملكة العربية السعودية تتعرض لمخاطر عالية وعديدة في بيئة الأعمال وذلك لعدم وضوح الإستراتيجيات لمجابهة المخاطر الفنية وتبحث استراتيجيات ادارة المخاطر من منظور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك إلى تحديد وتقييم والاستعداد للخسائر المحتملة والأخطار والمخاطر وغيرها من الاحتمالات الأخرى التي قد تحدث الضرر أو يؤدي إلى خسائر.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة قيام هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ببناء نموذج عملي يعكس مدى تطبيق الشركة لهذا المعيار ويتم ارفاقه ضمن تقرير الشركة السنوي 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 خدماتها الجديدة وكذلك ضرورة قيام الشركات بدراسة البيئة المحيطة بها من جميع الجوانب وبطرق ووسائل مختلفة لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب وأوصت بان على سوق التأمين الدعوة لإنشاء لجنة لاستراتيجيات ادارة المخاطر على مستوى سوق التأمين لتبادل الخبرات والاهتمام بالكادر البشري أكاديميا ومهنيًا.

## Abstract

The study aims to develop a framework for risk management strategies in the Zakat, Tax and Customs Authority. The study aimed to reflect the impact of clear policies and strategies for managing insurance risks and their most prominent elements, and their role in reducing the negative impact resulting from threats or risks affecting the Zakat, Tax and Customs Authority. The study demonstrated the role of the Zakat, Tax and Customs Authority in reducing risks by using resources that contribute to monitoring and controlling the impact of negative risks and following a consistent, systematic and integrated approach to risk management strategies by identifying the best ways to manage and mitigate major risks. The problem of the study was that insurance is one of the most important policies of risk management strategies in institutions that are exposed to many risks and its management through strategies that work to raise the level of companies' positions and give them the ability to compete. 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 strategies and their impact on the efficiency of employees of the Zakat, Tax and Customs Authority. The study reached an important result that the Zakat, Tax and Customs Authority operating in the insurance market in the Kingdom of Saudi Arabia is exposed to high and numerous risks in the business environment due to the lack of clarity of strategies to confront technical risks. Risk management strategies from the perspective of the Zakat, Tax and Customs Authority seek to identify, evaluate and prepare for potential losses, risks, hazards and other possibilities that may cause damage or lead to losses. The study presented a set of for the Zakat, Tax and Customs Authority to build a practical model that reflects the extent to which the company applies this standard and to attach it to the company's annual report, as well as the necessity for companies to build advanced databases to document the risks they have been exposed to, as well as the methods of dealing with them and the methods of avoiding these risks, in addition to the necessity for the Zakat, Tax and Customs Authority to seek to use the latest technological techniques in order to develop its new services, as well as the necessity for companies to study the surrounding environment from all aspects and in different ways and means to determine the appropriate strategic option. It recommended that the insurance market call for the establishment of a committee for risk management strategies at the insurance market level to exchange experiences and pay attention to human cadres academically and professionally.

Midocean University

College of Management

Department of.....



Title in English

The role of risk management strategies in developing the job performance of  
employees in Zakat, Tax and Customs Authority projects in the Riyadh region

Prepared by:

Supervised by:

Year:2024