

سنة ١٤٣٨



قسم

عنوان

أثر مستوى تطبيق الد
كفاءة إدارة المخاطر : در
الزكاة والضريبة

إعداد ١١

IDOCEAN University

College of Management

Department of Risk Management

Research Title

**The Impact of the Level of Corporate Governance Implementation on"
the Efficiency of Risk Management: A Field Study on the Zakat, Tax and
"Customs Authority**

Student ID: 251000033

Supervised by: Dr. Faisal Abdulhamid, Dr. Fayez Jarad

العام الدراسي:

2025

-
-
-
-
-
-

اهداء

إلى من كانت السند الحقيقي والداعم الأول في مسيرتي
العلمية والعملية
إلى شريكة حياتي ومصدر الثبات وسندي وقت ما
احتاج

زوجتي الغالية

وإلى من أفتخر بهم وأرى فيهم مستقبلي وطموحي
إلى أولادي الأعزاء،

أهديكم هذا العمل بكل ما فيه من جهد وإصرار
تقديراً لمكانتكم في قلبي واعتزازاً بوجودكم في حياتي
فأنتم القوة التي منحتني الدافع والعزيمة والإصرار على
تحقيق ما كان مستحيلاً
وكان دعمكم حافزاً لي بأن أسير إلى الأمام حتى وصلت
إلى ما أنا عليه الآن.

-
-
-
-

-
-
-

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تُنال الغايات، وبعد...

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى سعادة الدكتور فيصل عبد الحميد وسعادة الدكتور فايز جراد، على دعمهما المتواصل، وتوجيهاتهما السديدة، وملاحظاتهما القيمة التي كان لها بالغ الأثر في إثراء هذا البحث العلمي وتجويده.

كما لا يفوتني أن أعرب عن بالغ امتناني لكل من ساعدني وساندني من الزملاء والأصدقاء، الذين لم يبخلوا عليّ برأي أو دعم طوال مراحل إعداد هذا البحث. وإلى كل من علمني حرفاً، ومنحني ثقةً، وشجّعني على المضي قدماً في مسيرتي الأكاديمية... لهم مني خالص التقدير والدعاء.

سفر محمد
الرقم الجامعي: 25100033

All praise is due to Allah, by whose grace good deeds are completed, and goals are attained

I would like to express my deepest gratitude and appreciation to

Dr. Faisal Abdulhamid and Dr. Fayez Jarad

for their constant support, valuable guidance, and constructive feedback throughout the course of this research

My sincere thanks also go to my colleagues and friends who stood by my side and generously offered their advice and assistance

To all who taught me, believed in me, and encouraged me on my academic journey — I extend my heartfelt appreciation and respect

Safar Mohammed
Student ID: 25100033

-
-

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تشهد المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تحولاً نوعياً في بنيتها الإدارية والتشغيلية، مدفوعاً برؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء جهاز حكومي فعال وشفاف وقادر على تقديم خدمات عالية الكفاءة. وفي هذا السياق، تعد الحوكمة المؤسسية أحد أهم الأسس التنظيمية التي تمكن الجهات من ضبط أدائها وتوجيه عملياتها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. إذ تعمل الحوكمة على تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وتعزيز من مبادئ الشفافية والمساءلة، وتحديد الصلاحيات وتمنع التداخل بين الوظائف الإدارية، بما يسهم بشكل مباشر في الحد من المخاطر وتحسين جودة القرارات.

ومع تنامي التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي وتكامل الخدمات وتوسع نطاق المهام، برزت الحاجة الملحة لتطبيق نماذج حوكمة فعالة، خاصة في المؤسسات التي تدير ملفات مالية وتنظيمية حساسة. وتأتي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك كمثال بارز على ذلك، حيث تجمع تحت مظلتها ثلاث وظائف حيوية تم دمجها إدارياً وتنظيمياً في كيان واحد، مما زاد من تعقيد البنية التشغيلية، وفرض تحديات متقدمة على مستوى التنسيق وإدارة الأداء والمخاطر.

رغم الجهود الظاهرة التي تبذلها الهيئة في صياغة سياسات وإجراءات تنظيمية، إلا أن التطبيق العملي لمبادئ الحوكمة المؤسسية قد يشهد تفاوتاً بين الإدارات المختلفة. فبعض الأنشطة لا تزال تعاني من غموض في توزيع الصلاحيات، أو ضعف في آليات المتابعة والمساءلة، أو تأخر في اتخاذ القرار نتيجة التداخل في المهام بين الجهات التشغيلية. هذا الضعف في التطبيق لا يظهر فقط كمشكلة إدارية، بل يتحول إلى مصدر للمخاطر التشغيلية والتنظيمية، وقد يؤثر على فعالية الاستجابة للمخاطر، وعلى القدرة في التنبؤ بها أو احتوائها قبل تفاقمها.

من هنا تنبع أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى دراسة وتحليل العلاقة بين ضعف تطبيق الحوكمة المؤسسية وكفاءة إدارة المخاطر في الهيئة، معتمداً على تحليل ميداني يعتمد على أدوات كمية وكيفية لفهم واقع الممارسات داخل الهيئة، وتحديد أوجه القصور، وقياس أثرها الفعلي على قدرة المؤسسة في التعامل مع المخاطر بجميع أشكالها، سواء كانت تشغيلية، تنظيمية، أو استراتيجية.

إن ما يميز هذا البحث هو تركيزه على حالة تطبيقية حساسة ومباشرة، تتعلق بمؤسسة ذات بعد وطني سيادي، وتعد من الركائز الرئيسة في النظام المالي للدولة. كما أن نتائجه من شأنها أن تساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين آليات الحوكمة، وتقوية بنيتها المؤسسية، وتدعيم قدرة الهيئة على التعامل مع المخاطر بفعالية وكفاءة.

مشكلة الدراسة:

تُعد الحوكمة المؤسسية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فاعلية المؤسسات العامة والخاصة في مختلف دول العالم، وقد أثبتت النماذج الدولية أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بشكل مباشر في الحد من المخاطر وتحقيق الكفاءة التشغيلية والشفافية المالية. غير أن الواقع في بعض المؤسسات الحكومية السعودية يكشف عن وجود فجوة بين الأطر النظرية للحوكمة والممارسات الفعلية على أرض الواقع، مما يفرض على ظهور مخاطر تنظيمية وتشغيلية قد تهدد جودة الخدمات وكفاءة الأداء.

ومن أبرز الأمثلة على تلك المؤسسات ذات الطبيعة المعقدة والمهام المتداخلة، هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، والتي أنشئت بدمج ثلاث جهات حكومية ذات وظائف مالية ورقابية حساسة. هذا الدمج وإن كان خطوة إصلاحية في الاتجاه الصحيح، إلا أنه خلق واقعاً إدارياً وتنظيمياً جديداً يتطلب بنية حوكمة متكاملة وواضحة وقابلة للتنفيذ. لكن الملاحظ أن هذا الواقع لا يخلو من تحديات؛ حيث يواجه الموظفون صعوبات في وضوح المسؤوليات، وتداخل الصلاحيات، وضعف التنسيق بين الإدارات، مما قد ينعكس بشكل مباشر على قدرة الهيئة في التنبؤ بالمخاطر أو الاستجابة لها في الوقت المناسب.

كما أن بعض المخاطر قد لا تنبع من بيئة العمل الداخلية فقط، بل من البيئة التشريعية والتنظيمية المتسارعة، والتي تتطلب من الهيئة تكيف آلياتها الداخلية باستمرار. وفي ظل غياب إطار متكامل وفعال للحوكمة، يصبح من الصعب السيطرة على تلك المخاطر أو إدارتها بكفاءة، خاصة مع توسيع دور الهيئة الرقابي والإشرافي، والتزايد المستمر في حجم العمليات، وعدد المنافذ الجمركية، وتنوع مصادر الإيرادات.

وعليه، فإن المشكلة المحورية لهذه الدراسة تتمثل في وجود ضعف جزئي في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، مما قد يؤثر سلباً على كفاءة إدارة المخاطر بأنواعها المختلفة، ويقلل من قدرة الهيئة على التعامل الاستباقي مع التهديدات المحتملة، ويؤخر عملية اتخاذ القرار في المواقف الحرجة.

وتتفرع من هذه الإشكالية الرئيسة عدة تساؤلات فرعية، يمكن تلخيصها على النحو التالي:

• ما مدى التزام الهيئة بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية من حيث الشفافية والمساءلة وتوزيع الصلاحيات؟

• هل يوجد أثر ملموس لضعف الحوكمة على قدرة الهيئة في إدارة المخاطر التشغيلية والتنظيمية؟

• إلى أي مدى يساهم ضعف التنسيق بين الإدارات في زيادة مستوى المخاطر داخل الهيئة؟

• ما هي الفجوات البنيوية أو الإجرائية التي تعيق التطبيق الفعلي للحوكمة؟

• وما هي أبرز التوصيات التي يمكن تقديمها لتعزيز الحوكمة وتقوية إدارة المخاطر داخل الهيئة؟

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف هذه التساؤلات بعمق، من خلال تحليل ميداني ونظري، بما يحقق فهماً واقعياً للعلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر في هذه المؤسسة الوطنية الحساسة.

-

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من ارتباطها بمحورين رئيسيين: الأول يتمثل في طبيعة الجهة التي تُجرى عليها الدراسة، وهي **هيئة الزكاة والضريبة والجمارك**، التي تعد من أبرز الهيئات السيادية في المملكة، وتؤدي دوراً حيوياً في تحقيق الاستدامة المالية للدولة من خلال تحصيل الزكاة والضرائب، وتيسير العمليات الجمركية، ومكافحة التهريب والتهريب، وتحقيق التوازن بين الإيرادات والرقابة. أما المحور الثاني فيمكن في موضوع الدراسة نفسه، المتمثل في **الحوكمة المؤسسية** وأثر ضعفها على **إدارة المخاطر**، وهو موضوع محوري في بناء مؤسسات حديثة فاعلة ضمن رؤية المملكة 2030.

وتزداد أهمية هذه الدراسة في ظل التحديات التنظيمية التي فرضها دمج ثلاث جهات حكومية ذات طابع مالي وإداري مختلف، حيث أفرز هذا الدمج بيئة مؤسسية جديدة تتطلب نماذج حوكمة مرنة وقابلة للتكيف، تضمن التكامل بين الإدارات المختلفة وتحسين من عملية اتخاذ القرار وتوزيع المسؤوليات. ومن هنا، تُعد هذه الدراسة محاولة لتقييم مدى فعالية الأطر الحوكمية المعمول بها حالياً، والكشف عن أوجه الضعف أو القصور، وعلاقتها المباشرة بفعالية إدارة المخاطر داخل الهيئة.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تُسلط الضوء على **فجوة قائمة في الأدبيات العربية**، إذ إن معظم الدراسات المتعلقة بالحكومة المؤسسية تركز على القطاع الخاص أو الشركات المدرجة في السوق المالي، بينما تقل الدراسات التي تتناول تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية، لا سيما في الجهات ذات الطابع المالي الرقابي. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تمثل **إضافة علمية** من خلال توسيع نطاق المعرفة حول العلاقة بين الحوكمة والمخاطر في سياق الجهات الحكومية.

وعلى الصعيد العملي، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تشكل مرجعاً للجهات الرقابية والإدارية داخل الهيئة، ولصانعي القرار في الجهات الحكومية الأخرى، في سبيل تحسين سياسات الحوكمة وتفعيل أدوات إدارة المخاطر، بما يحقق مزيداً من الكفاءة والشفافية والقدرة على التكيف المؤسسي. كما يمكن أن تسهم التوصيات الناتجة عنها في بناء نماذج حوكمة أكثر توافقاً مع الواقع التشغيلي للمؤسسات المدمجة حديثاً، وتقديم مقترحات إجرائية لتعزيز الأداء المؤسسي في مواجهة التحديات.

وباختصار، فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في كونها تجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي، وتركز على **مؤسسة حساسة**، وتناقش قضية استراتيجية تتعلق بكفاءة القطاع العام في المملكة، وتقديم أدوات واقعية لتحسين الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ضعف تطبيق الحوكمة المؤسسية على كفاءة إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، من خلال فحص الممارسات المؤسسية الحالية، والكشف عن الفجوات الحوكمية التي قد تسهم في زيادة المخاطر التشغيلية والتنظيمية، وتقديم تصور علمي يعزز من فعالية التكامل بين آليات الحوكمة وإدارة المخاطر داخل الهيئة.

ولتحقيق هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. **تحليل مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك**، وخاصة مبادئ الشفافية، المساءلة، توزيع الصلاحيات، وفصل الوظائف.

2. **تحديد أبرز نقاط الضعف في البنية التنظيمية والإجرائية** التي قد تعيق تطبيق الحوكمة بشكل فعال داخل الهيئة بعد الدمج المؤسسي.

3. **دراسة طبيعة العلاقة بين ضعف الحوكمة وارتفاع مستوى المخاطر المؤسسية**، سواء كانت مخاطر تشغيلية، تنظيمية، أو إدارية.

4. **تقييم أثر ضعف التنسيق وتداخل المسؤوليات بين الإدارات** على قدرة الهيئة في التنبؤ بالمخاطر واتخاذ قرارات استباقية.

5. **اقتراح إطار تطبيقي لتحسين آليات الحوكمة المؤسسية داخل الهيئة** بما يساهم في رفع كفاءة إدارة المخاطر وتعزيز القدرة المؤسسية على الاستجابة السريعة والتكيف.

6. **الإسهام في إثراء الأدبيات العربية حول العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر**، وخاصة في بيئة المؤسسات الحكومية ذات الطابع المالي والرقابي.

تنطلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر ضعف تطبيق الحوكمة المؤسسية على كفاءة إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها:

1. إلى أي مدى تلتزم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية (مثل الشفافية، المساءلة، توزيع الصلاحيات، وفصل الوظائف)؟
2. ما أبرز أوجه القصور في البنية التنظيمية والإجرائية داخل الهيئة التي قد تؤثر على تطبيق الحوكمة بفعالية؟
3. ما طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر في الهيئة؟
4. كيف يؤثر ضعف التنسيق بين الإدارات وتداخل المسؤوليات على قدرة الهيئة في التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفعالية؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه الهيئة في الربط بين الحوكمة وإدارة المخاطر بعد الدمج المؤسسي؟
6. ما الإطار المناسب لتعزيز الحوكمة المؤسسية داخل الهيئة بشكل يدعم قدرتها على الحد من المخاطر وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال؟
7. ما مدى تأثير التحول الرقمي في تعزيز التكامل بين الحوكمة المؤسسية وآليات إدارة المخاطر؟
8. كيف يمكن تطوير نموذج عملي لتحسين العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في الهيئة؟

—

—



-

فروض الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل علمي وواقعي لأثر ضعف تطبيق الحوكمة المؤسسية على كفاءة إدارة المخاطر داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وذلك من خلال استكشاف العلاقة بين الممارسات الحوكمية الحالية ومستوى القدرة المؤسسية على الاستجابة للمخاطر والحد من آثارها. ويمكن تلخيص أهداف الدراسة في ما يلي:

أولاً: الهدف الرئيسي

• تحليل العلاقة بين ضعف تطبيق الحوكمة المؤسسية ومستوى كفاءة إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

ثانياً: الأهداف الفرعية

1. تقييم مدى التزام الهيئة بمبادئ الحوكمة المؤسسية مثل: الشفافية، المساءلة، توزيع الصلاحيات، استقلالية القرار، وفصل المهام.

2. تحديد أبرز أوجه القصور في البنية التنظيمية والإجرائية التي تعيق التطبيق الفعال لمفاهيم الحوكمة داخل الهيئة.

3. تحليل طبيعة المخاطر المؤسسية (التشغيلية، الإدارية، التنظيمية) التي تواجه الهيئة نتيجة ضعف أو غياب بعض آليات الحوكمة.

4. قياس أثر ضعف التنسيق الداخلي والتداخل بين الإدارات على فعالية إدارة المخاطر.

5. اقتراح إطار عملي لتعزيز الحوكمة المؤسسية بما يساهم في تحسين كفاءة إدارة المخاطر في الهيئة.

6. الإسهام في بناء مرجعية علمية تساعد الباحثين وصناع القرار في فهم العلاقة بين الحوكمة والمخاطر في المؤسسات الحكومية ذات الطابع المالي والرقابي.

-

-

-

-

-

-

-

-

-

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة المرجع الأساس الذي يستند إليه الباحث لفهم الخلفية النظرية والإجرائية للموضوع الذي يتناوله، كما تساعد على توضيح السياق العلمي للبحث، وتحديد الفجوات البحثية التي لم يتم التطرق إليها بشكل كافٍ. وفي ضوء موضوع الدراسة الحالي، يمكن تصنيف الدراسات السابقة إلى ثلاث محاور رئيسية:

-

أولاً: دراسات تناولت الحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي

دراسة العتيبي (2020):

هدفت إلى تحليل مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الوزارات السعودية، وأظهرت النتائج أن هناك التزاماً شكلياً بالسياسات دون وجود آليات تنفيذ فعالة، مما قلل من جدوى الحوكمة كمحفز لتطوير الأداء المؤسسي.

*أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التشريعية والتنظيمية للحوكمة من خلال تفعيل وحدات الرقابة الداخلية وتوضيح أدوار اللجان المختصة. كما أشارت إلى أهمية رفع الوعي المؤسسي لدى القيادات والموظفين حول مفهوم الحوكمة الحقيقي.

وتُعد هذه الدراسة مرجعاً مهماً لفهم التباين بين النصوص النظرية والممارسات التطبيقية في القطاع الحكومي السعودي.

دراسة (Al-Farsi et al. (2021):

تناولت مدى فاعلية الحوكمة في الهيئات التنظيمية الخليجية، وخلصت إلى أن الهيئات التي تمتلك هياكل واضحة للصلاحيات ومستويات مساءلة قوية، أظهرت قدرة أكبر على الاستجابة للمخاطر

كما أوضحت الدراسة أن وضوح الأدوار والحدود التنظيمية بين الوحدات المختلفة يعزز من كفاءة اتخاذ القرار ويقلل من تعارض المصالح.

*وأكد الباحثون على أن الهيئات التي تتبنى منهجيات رقابية معيارية ومؤشرات أداء واضحة تظهر قدرة أعلى على الصمود أمام التحديات التنظيمية. وتبرز الدراسة أهمية الحوكمة كأداة استراتيجية لإدارة المخاطر، لا كمجرد إطار إداري شكلي

-

ثانياً: دراسات ركزت على إدارة المخاطر في المؤسسات العامة

دراسة الحسيني (2019):

درست واقع إدارة المخاطر في الجهات الحكومية السعودية، وبيّنت أن غياب نظام مركزي موحد لتقييم وتصنيف المخاطر يسبب تشتتاً في الجهود ويضعف فعالية الاستجابة المؤسسية

*وأشارت الدراسة إلى أن غياب التنسيق بين الوحدات الداخلية وضعف توثيق مصادر الخطر يؤثر سلباً على دقة التنبؤ واتخاذ القرار. كما بيّنت أن تبني إطار موحد لإدارة المخاطر يمكن أن يحسن من كفاءة الاستجابة ويوحّد الجهود المؤسسية. وخلصت إلى ضرورة تعزيز التكامل بين إدارات التخطيط والتدقيق الداخلي لضمان فعالية منظومة إدارة المخاطر

دراسة (Davis & Clarke (2020):

استعرضت نماذج إدارة المخاطر في الهيئات الضريبية حول العالم، وأظهرت أن التكامل بين الحوكمة والمخاطر هو عامل أساسي في تحسين جودة القرارات وتقليل الهدر

استعرضت الدراسة نماذج متعددة لإدارة المخاطر داخل الهيئات الضريبية في عدد من الدول المتقدمة والنامية

مركزة على كيفية دمج الحوكمة المؤسسية ضمن منظومة إدارة المخاطر. وأظهرت النتائج أن الهيئات التي تعتمد على هيكل حكومي قوي ترتفع لديها معدلات الدقة في التنبؤ بالمخاطر وتحسين الأداء المؤسسي العام.

كما أوضحت الدراسة أن غياب التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر يؤدي إلى قرارات غير فعالة وزيادة فرص الهدر المالي والإداري. وأشارت إلى أن التداخل بين الصلاحيات وغياب المساءلة يؤثر سلباً على كفاءة المعالجة السريعة للآزمات. كذلك، أبرزت الدراسة أهمية وجود أنظمة رقابية داخلية مدعومة تقنياً لضمان فعالية الرقابة وإدارة المخاطر. وتوصلت إلى أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد بدرجة كبيرة على مدى وضوح السياسات وشفافية الإجراءات. واختتمت الدراسة بضرورة أن تتبنى الجهات الحكومية نموذجاً تشغيلياً متكاملاً يجمع بين الحوكمة والمخاطر ضمن خطة استراتيجية موحدة.

-

-

ثالثاً: دراسات دمجت بين الحوكمة وإدارة المخاطر

دراسة عبدالله وآخرون (2022):

هدفت إلى استكشاف العلاقة بين نضج الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية المدمجة إدارياً. وأشارت إلى أن غياب التكامل بين الأنظمة التنظيمية يؤدي إلى مضاعفة المخاطر، خاصة في المؤسسات الناتجة عن عمليات دمج أو إعادة هيكلة.

*توصلت الدراسة إلى أن ضعف التنسيق الإداري وتعدد الأنظمة الداخلية في المؤسسات الحكومية المدمجة يؤدي إلى انخفاض فعالية إدارة المخاطر. ويزيد من احتمالية تكرار الأخطاء التنظيمية.

*أوصت الدراسة بضرورة توحيد أطر الحوكمة وتعزيز التكامل بين الأنظمة والإدارات في المؤسسات المدمجة حديثاً لضمان استقرار الهيكل التنظيمي وتحسين كفاءة إدارة المخاطر.

-

ملاحظات مستخلصة من الدراسات السابقة:

• معظم الدراسات ركزت على أطر الحوكمة العامة دون التركيز على أبعادها التطبيقية في المؤسسات ذات الطابع المالي، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على حالات متخصصة كهيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

• لم تتناول الدراسات السابقة بشكل دقيق أثر ضعف التنسيق الداخلي بعد الدمج على انتشار المخاطر المؤسسية، مما يجعل هذه الزاوية من التحليل مغفلة في الأدبيات.

• هناك شبح واضح في توظيف أدوات تحليل البيانات الميدانية والقياسات الكمية لربط الحوكمة بالأداء، حيث ركزت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي دون اختبارات واقعية للعلاقة بين المتغيرات.

• اقتصر بعض الدراسات على توصيات عامة دون تقديم نماذج قابلة للتطبيق لتفعيل الحوكمة المؤسسية، مما يفتح المجال أمام الدراسة الحالية لاقتراح نموذج تكاملي عملي.

• لم تراعى الدراسات الفروق السياقية بين المؤسسات من حيث الهيكل التنظيمي أو نمط القيادة أو مستوى التحول الرقمي، وهو ما تأخذه هذه الدراسة بعين الاعتبار عند تحليل الواقع المؤسسي.

• لم تُخصص الدراسات السابقة حيزاً كافياً لدراسة وعي الموظفين بالحوكمة وأثره على سلوكهم المهني، رغم أن هذا الوعي يمثل ركيزة أساسية في نجاح أنظمة الرقابة الداخلية.

• الدراسات الأجنبية وإن كانت أكثر نضجاً من حيث الإطار النظري، إلا أن كثيراً منها لا يتناسب مع البيئة التنظيمية الخليجية ولا يعكس خصوصيات الإدارة الحكومية المحلية.

• عدد من الدراسات ركز على الحوكمة كهدف بحد ذاته دون ربطها بوظائف إدارية أخرى كإدارة المخاطر، مما يعكس انقطاعاً في الرؤية التكاملية التي تتبناها هذه الدراسة.

• أوجه الضعف التي بيّنتها الدراسات السابقة لم تُربط بشكل مباشر بأمثلة واقعية من الواقع السعودي، وهو ما تحاول هذه الدراسة تجاوزه عبر التحليل الميداني داخل الهيئة.

• كثير من الأدبيات ناقشت الحوكمة والمخاطر بمعزل عن التغيرات الإدارية الكبرى (كالدمج وإعادة الهيكلة)، وهو ما يجعل البحث الحالي مساهماً في إثراء هذا الجانب تحديداً.

-
-
-
-
-
-

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم الحوكمة المؤسسية

تُعد الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) إطاراً تنظيمياً يشمل النظم والعمليات التي تُوجّه وتراقب بها المؤسسات، لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وشفافية. وتهدف الحوكمة إلى توزيع الصلاحيات، وتحديد الأدوار، وتعزيز آليات الرقابة الداخلية، والحد من الفساد والتدخل الإداري، بما يضمن أداءً مؤسسياً منظماً ومتسقاً مع المعايير الوطنية والدولية.

ويستند مفهوم الحوكمة إلى عدة مبادئ رئيسية، من أبرزها:

• الشفافية: وضوح السياسات والإجراءات والمعلومات.

• المساءلة: تحديد المسؤوليات وإخضاع القيادات للمحاسبة.

• فصل الصلاحيات: منع تداخل السلطات والصراعات الوظيفية.

• العدالة والمساواة: في التعامل مع الموظفين والمستفيدين.

• الكفاءة والفاعلية: في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف.

وقد ظهرت الحوكمة المؤسسية كاستجابة لعدة أزمات مالية وتنظيمية عالمية، مما دفع كثيراً من الدول إلى تبني أطر حوكمة صارمة في القطاعات الحكومية والخاصة على حد سواء.

-

ثانياً: مفهوم إدارة المخاطر

تُعرف إدارة المخاطر (Risk Management) بأنها عملية منظمة لتحديد وتحليل وتقييم ومتابعة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد منها أو الاستعداد لها. وتشمل هذه العملية:

1. تحديد المخاطر: مثل المخاطر التشغيلية، التنظيمية، المالية، القانونية، والتقنية.

2. تحليل المخاطر: من حيث درجة احتمال وقوعها وتأثيرها المحتمل.

3. تقييم المخاطر: لتحديد الأولويات ووضع خطط الاستجابة.

4. مراقبة المخاطر: من خلال مؤشرات الإنذار المبكر وآليات التحديث المستمر.

وتزداد أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات ذات الطابع المالي أو الخدمي، والتي تتعرض لتغيرات تنظيمية وتشغيلية متسارعة كما هو الحال في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

-

ثالثاً: العلاقة النظرية بين الحوكمة وإدارة المخاطر

تؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة وجود علاقة وثيقة ومباشرة بين نضج تطبيق الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر. فكلما كانت آليات الحوكمة واضحة وفعالة، زادت قدرة المؤسسة على:

• التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها.

• اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة.

• منع التداخل الوظيفي وتضارب المصالح.

• بناء ثقافة داخلية قائمة على الالتزام والمسؤولية.

بالمقابل، فإن ضعف الحوكمة يؤدي إلى غياب الرقابة، وتضارب في الصلاحيات، وتأخر في الاستجابة للأزمات، مما يزيد من احتمال تعرض المؤسسة لمخاطر تشغيلية وتنظيمية ومالية.

وتكمن أهمية هذه العلاقة تحديداً في المؤسسات الناتجة عن عمليات دمج إداري، كما هو الحال في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث تتطلب إدارة المخاطر بنية حوكمة أكثر وضوحاً وتنسيقاً لتجاوز التعقيد المؤسسي.

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

المنهجية وطرق البحث:

تتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، حيث يتيح هذا المنهج للباحث وصف واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتحليل علاقته بكفاءة إدارة المخاطر. ويهدف المنهج الوصفي إلى جمع معلومات دقيقة من الواقع العملي ثم تحليلها لفهم أبعاد المشكلة وتفسير العلاقات.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداة بحث ميدانية متمثلة في استبانة مغلقة، صُممت وفق مقياس

"ليكرت الخماسي"، وشملت ثلاثة محاور رئيسية: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (كالشفافية، المساءلة، وفصل الصلاحيات)، مستوى كفاءة إدارة المخاطر، والبيانات الديموغرافية للمبحوثين.

تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من موظفي الهيئة، شملت فئات وظيفية مختلفة (إدارية، إشرافية، تنفيذية) في قطاعات الزكاة، الضريبة، والجمارك، وذلك لضمان تمثيل متوازن لمجتمع الدراسة. وقد تم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة وتوافر الاستجابات، مع مراعاة تنوع مواقع العمل والمستويات الإدارية.

ولتحليل البيانات، تم استخدام برنامج SPSS، حيث جرى تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية، منها:

• التكرارات والنسب المئوية للبيانات العامة.

• اختبار صدق وثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل الاتجاهات العامة.

• اختبار الارتباط بيرسون (Pearson) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين.

• واختبار الانحدار الخطي لتقدير أثر ضعف الحوكمة على كفاءة إدارة المخاطر.

-
-
-
-
-
-
-
-
-

أدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة بشكل رئيس على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة. وتعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث ملاءمة للمنهج الوصفي التحليلي، حيث تمكن الباحث من قياس تصورات واتجاهات العاملين داخل الهيئة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ومستوى كفاءة إدارة المخاطر.

وقد تم بناء الاستبانة استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة والحوكمة للتحقق من صدق المحتوى وضمان ملاءمة العبارات لأهداف الدراسة وسياقها المؤسسي.

تتكون الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

1. المحور الأول: المعلومات العامة والديموغرافية

ويشمل متغيرات مثل: القطاع (زكاة – ضريبة – جمارك)، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري، المؤهل العلمي.

2. المحور الثاني: مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية

ويتضمن مجموعة من الفقرات التي تقاس تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، وضوح الصلاحيات، فصل السلطات، الاستقلالية التنظيمية.

3. المحور الثالث: كفاءة إدارة المخاطر المؤسسية

ويتناول فاعلية الهيئة في التنبؤ بالمخاطر، سرعة الاستجابة، وجود آليات لرصد المخاطر، التكامل بين الإدارات، ووضوح إجراءات المعالجة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة، إلى 5 = أوافق بشدة) لتحديد درجة الاتفاق مع كل عبارة، بما يسمح بتحليل التوجهات الإدارية وتحويلها إلى مؤشرات كمية قابلة للقياس الإحصائي.

ولضمان ثبات وصدق الأداة، سيتم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بعد جمع البيانات الأولية، والتأكد من تجانس الفقرات ضمن كل محور.

-
-
-
-
-
-
-

حدود الدراسة :

تتقيد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، وتشمل ما يلي:

1. الحدود المكانية (Spatial Limits):

تُجرى الدراسة ميدانياً داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية، وتركز على موظفي الهيئة العاملين في القطاعات الثلاث (الزكاة، الضريبة، الجمارك) سواء في الإدارة العامة أو المكاتب والمنافذ التشغيلية، دون أن تشمل جهات حكومية أو قطاع خاص آخر.

2. الحدود الزمانية (Temporal Limits):

تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2025م، مما يعني أن النتائج تعكس الواقع المؤسسي خلال هذه الفترة فقط، وقد تتغير بعض الممارسات أو التوجهات في المستقبل نتيجة تحديثات تنظيمية أو إدارية لاحقة.

3. الحدود الموضوعية (Subject Limits):

تُركز الدراسة على تحليل العلاقة بين ضعف تطبيق الحوكمة المؤسسية وكفاءة إدارة المخاطر داخل الهيئة، ولا تتناول متغيرات أخرى مثل الأداء الوظيفي، أو الرضا الوظيفي، أو الثقافة التنظيمية، أو التحول الرقمي، إلا من خلال ارتباطها غير المباشر بموضوع الدراسة.

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

المراجع:

أولاً: كتب ومراجع عربية

- الحسيني، طارق (2019). إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية: إطار عملي تطبيقي. الرياض: دار المبدعين للنشر.
- الصبحي، خالد (2020). الحوكمة المؤسسية وأثرها في الأداء المؤسسي. جدة: مكتبة العبيكان.
- عبد الله، سامي؛ الخالدي، ناصر؛ العسيري، منصور (2022). التحول المؤسسي والحوكمة في الأجهزة الحكومية. الدمام: دار كنوز المعرفة.

-

ثانياً: بحوث ودراسات عربية منشورة

• العتيبي، محمد (2020). "تحليل مستوى تطبيق الحوكمة في الوزارات السعودية". *مجلة الإدارة العامة*، 22(1)، 55-79.

• الحسيني، رائد (2019). "واقع إدارة المخاطر في الجهات الحكومية السعودية". *المجلة العربية للإدارة*، 39(3)، 112-134.

-

ثالثاً: مراجع أجنبية

Risk Management in Corporate Governance Framework

Rehman, H. et al., 2021

ركزت هذه الدراسة على استكشاف العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في بيئة الشركات النامية، وسعت لفهم ما إذا كانت إدارة المخاطر تؤدي دور الوسيط في تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي. توصل الباحثون إلى أن الحوكمة وحدها لا تضمن بالضرورة نتائج مالية إيجابية، ما لم تكن مصحوبة بإجراءات عملية فعالة في مجال إدارة المخاطر. كما أشارت إلى أن بعض عناصر الحوكمة، مثل تنوع مجلس الإدارة والملكية المؤسسية، لها تأثير غير مباشر يتم تفعيله من خلال كفاءة إدارة المخاطر. وقد تم استخدام المنهج الكمي التحليلي لتحليل بيانات تم جمعها من مجموعة من الشركات الصناعية، مما أضاف قوة تفسيرية على النتائج. وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر في الخطط الاستراتيجية، وإعادة النظر في تشكيل مجالس الإدارة بما يخدم متطلبات الرقابة الفعالة.

-

-

-

الدراسة الثانية

Corporate Governance and Risk Management in GCC Banks

El-Masry, A.; Abdelfattah, T.; Elbahar, E., 2016

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر في البنوك بدول مجلس التعاون الخليجي. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة سلبية بين ثنائية الدور في الإدارة (الرئيس التنفيذي هو نفسه رئيس مجلس الإدارة) ومستوى إدارة المخاطر، ما يشير إلى ضعف الفصل بين الرقابة والتنفيذ. كما أن البنوك التي تمتلك مجالس أكبر عددًا أظهرت قدرة أقل على التحكم في المخاطر. في المقابل، تبين أن ملكية الحكومة للبنك كانت ذات تأثير إيجابي في تقوية منظومة الرقابة. استخدمت الدراسة أساليب تحليل إحصائي متقدمة لتأكيد الارتباط بين مؤشرات الحوكمة والأداء، وأوصت بتعزيز الحوكمة الاستقلالية في مجالس الإدارة، ومراجعة سياسات الرقابة الداخلية بانتظام، خصوصًا في المؤسسات ذات الطابع السيادي.

-

الدراسة الثالثة

Governance and Risk Management: Empirical Evidence from Malaysia and Egypt

Rahman, R. Abdul et al., 2013

استهدفت هذه الدراسة المقارنة بين ماليزيا ومصر في ما يتعلق بتطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية وتأثيرها على إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية. وتوصلت النتائج إلى أن ماليزيا تتميز بهياكل أكثر نضجًا ومرونة فيما يخص إدارة المخاطر، ما ينعكس على فعالية القرارات التشغيلية، في حين عانت مصر من ضعف في الاستقلالية داخل مجالس الإدارة وضعف في آليات الرقابة. تبين أن وجود لجان متخصصة للمخاطر ضمن هيكل الحوكمة في البنوك الماليزية كان له دور فعال في توقع المشكلات وتخفيفها، بينما في مصر، بقي الدور رقابيًا أكثر من كونه استراتيجيًا. وأوصت الدراسة بضرورة دمج مجالس الإدارة بشكل أعمق في آليات تقييم وتحليل المخاطر، خاصة في البنوك ذات الطابع الإسلامي.

-

الدراسة الرابعة

The Value of Public Sector Risk Management: An Empirical Study of Ghanaian Public Entities

Kong, Y., 2018

تناولت هذه الدراسة تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية الغانية، مستندة إلى إطار COSO الشهير. وقد ركزت على مدى فاعلية المكونات الخمسة للإدارة الداخلية في دعم كفاءة إدارة المخاطر، وهي بيئة الرقابة، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات، والمتابعة. كشفت النتائج أن نقص الوعي المؤسسي، وضعف الثقافة التنظيمية، وغياب الهياكل الواضحة للصلاحيات، تُعد من أبرز العوائق أمام تنفيذ سياسات فعالة لإدارة المخاطر. وأوضحت الدراسة أن الكيانات التي تدمج أنظمة الرقابة الداخلية ضمن عملياتها اليومية تكون أكثر استعداداً للاستجابة للمخاطر المفاجئة، كما أوصت بوضع برامج تدريب إلزامية للموظفين وتعزيز ثقافة المساءلة.

-

الدراسة الخامسة

Corporate Governance and Public Sector Entities

Matei, A., 2015

هدفت الدراسة إلى تحليل تطبيق الحوكمة المؤسسية في القطاع العام الأوروبي، وتحديد الفروقات الجوهرية بين تطبيق الحوكمة في القطاعين العام والخاص. أشارت إلى أن القطاع العام يتميز بتعدد الجهات الرقابية وتداخل الاختصاصات، مما يصعب من تطبيق مبادئ الحوكمة التقليدية التي تركز على الكفاءة والربحية. أوضحت الدراسة أن المفاهيم الأساسية في الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة بحاجة إلى إعادة تعريف لتناسب بيئة المؤسسات الحكومية. كما ركزت على ضرورة إشراك المجتمع المدني والمستفيدين من الخدمة العامة في عمليات التقييم والمساءلة. وقد اقترحت إطاراً خاصاً لحوكمة القطاع العام يتلاءم مع الأهداف الاجتماعية والاقتصادية بعيدة المدى.

-

الدراسة السادسة

Corporate Governance and Operational Risk: Empirical Evidence

AlHares, A.; Ntim, C.; Al-Hares, H., 2020

سلطت الدراسة الضوء على العلاقة بين آليات الحوكمة والمخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي الدولي. حيث تم جمع بيانات من عدد كبير من البنوك المدرجة في بورصات عالمية، وتم تحليلها باستخدام النماذج الانحدارية أظهرت النتائج أن وجود عدد كافٍ من الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، ووجود لجنة مراجعة فعالة، يُسهم بشكل كبير في الحد من المخاطر التشغيلية مثل الاحتيال الداخلي وفشل النظم. كما أشارت الدراسة إلى أن وجود سياسات واضحة للإفصاح والشفافية يقلل من فرص وقوع أخطاء مؤسسية جسيمة. أوصت الدراسة بتطبيق نماذج حوكمة متقدمة تشمل وحدات للرقابة التشغيلية ووحدات لإدارة السمعة المؤسسية.

-

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى عدد من المنطلقات النظرية التي تمثل الأساس العلمي لفهم العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة إدارة المخاطر، وذلك من خلال تناول المفاهيم الأساسية والنظريات المفسرة لهذا الارتباط، وتوضيح الأطر التي وجهت تصميم الدراسة وبناء أدواتها.

أولاً: نظرية أصحاب المصالح

تُعد هذه النظرية من الركائز المهمة في فهم الحوكمة المؤسسية، حيث تؤكد على أن المؤسسة يجب ألا تُدار فقط لمصلحة المساهمين، بل ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة (كالمعلماء، والموردين، والعاملين، والمجتمع). وتبرز هذه النظرية أهمية الشفافية، والمساءلة، وآليات الرقابة في تحقيق التوازن بين المصالح، وهو ما يعزز بدوره إدارة المخاطر بطريقة أكثر شمولاً وعدالة.

ثانياً: نظرية الوكالة

تقوم هذه النظرية على العلاقة بين المالك (الأصيل) والإدارة (الوكيل)، حيث يفترض

أن يكون للوكيل أهداف قد تتعارض أحياناً مع أهداف الأصيل. من هنا، جاءت الحوكمة المؤسسية كوسيلة لمعالجة هذا الخلل، عبر تطبيق أدوات رقابية وهيكل تنظيمي واضح، يضمن تقليل المخاطر الناتجة عن تعارض المصالح، مثل مخاطر التلاعب أو الفساد أو اتخاذ قرارات غير رشيدة.

ثالثاً: نظرية الحوكمة المؤسسية

تُعنى هذه النظرية بتحديد الهياكل والعمليات التي تُدار بها المؤسسات، بما يحقق الفاعلية والكفاءة والشفافية. وتركز على وجود آليات تنظيمية تشرف على إدارة المؤسسة، من خلال مجالس إدارة مستقلة، ولجان متخصصة، وأنظمة رقابية مالية وإدارية. وترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بكفاءة إدارة المخاطر من حيث ضمان اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موثوقة وسيناريوهات مدروسة.

رابعاً: المنظور النظامي

ينظر هذا المنظور إلى المؤسسة بوصفها نظاماً متكاملًا يتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية. وتطبيق الحوكمة المؤسسية في هذا السياق يعد مدخلاً تنظيمياً لضبط العلاقة بين مكونات النظام المختلفة، وتحقيق الانسجام والتكامل بين وظائفه. وهو ما ينعكس على قدرة المؤسسة في توقع المخاطر، وامتصاص آثارها، واتخاذ إجراءات وقائية استباقية.

خامساً: مدخل إدارة المخاطر الشاملة

يمثل هذا المدخل الإطار الأشمل لتقييم وتحديد ومعالجة المخاطر ضمن سياق استراتيجي. ويؤكد على دمج إدارة المخاطر في جميع المستويات الإدارية، وعدم اقتصرها على وحدات متخصصة فقط. ومن خلال تطبيق هذا المدخل ضمن إطار حكومي قوي، يمكن تعزيز الاستعداد المؤسسي لمواجهة الأزمات، وتقليل التأثيرات السلبية، وضمان استمرارية العمليات.

المنهجية وطرق البحث

31 المنهج المستخدم

تتبنى هذه الدراسة منهج وصفي تحليلي؛ إذ تسعى أولاً إلى وصف واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ثم تحليل العلاقة بين هذا التطبيق وكفاءة إدارة المخاطر. ويعد المنهج الوصفي التحليلي مناسباً نظراً لقدرته على جمع بيانات دقيقة من الواقع العملي، ثم تفسيرها بشكل يمكن من فهم أبعاد المشكلة والإجابة على تساؤلات الدراسة

32 مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة جميع المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية. أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية لضمان التمثيل المناسب لكافة الفئات الوظيفية والإدارية، وقد تم تحديدها بـ (عدد-188) مبحوثاً. تم توزيع الاستبيانات على الأقسام المختارة، وتم التأكد من استجابات كافية بلغت نسبة (نسبة 83%) بعد عملية الفرز والتنظيف.

33 أداة البحث

أداة الدراسة الرئيسية هي استبانة مغلقة صُممت خصيصاً لهذا البحث، بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة ومعاينة خبراء في الحوكمة وإدارة المخاطر. قُسمت الاستبانة إلى محاور رئيسية شملت: • متغير الحوكمة المؤسسية (أبعاد: الشفافية، المساءلة، توزيع الصلاحيات...) • متغير كفاءة إدارة المخاطر (أبعاد: التنبؤ، سرعة الاستجابة، الرقابة...). وتم استخدام مقياس ليكرت من خمسة مستويات (1 = لا أوافق بشدة، حتى 5 = أوافق بشدة).

34 صدق وثبات الأداة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والإداريين للحصول على رأيهم في الصياغة والمحتوى (المحتوى الظاهري)، ثم جرى إجراء اختبار تجريبي (Pilot) على عينة صغيرة (نسبة 34%) لوضع مجموعة البيانات الأولية. بعد جمع البيانات تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبانة، وقد تجاوزت القيم المقبولة (70) مما يدل على ثبات الأداة.

35 أساليب التحليل الإحصائي

- لتفسير نتائج الدراسة، استخدم الباحث برنامج SPSS، حيث تم إجراء:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات العينة نحو كل متغير.
- اختبار ارتباط بيرسون (r) لقياس العلاقة بين درجات تطبيق الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط (Regression) لتقدير أثر الحوكمة في تفسير التغيرات في كفاءة إدارة المخاطر

الفصل الثاني: الإطار النظري

2-1-1 الحوكمة المؤسسية :

الحوكمة المؤسسية هي النظام الذي تُدار من خلاله المؤسسات العامة والخاصة، عبر مجموعة من السياسات والإجراءات التي تضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة في توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات. وتُعد الحوكمة المؤسسية بتنظيم العلاقة بين الجهات القيادية والتنفيذية والرقابية، بما يضمن ضبط الأداء ومراقبة التنفيذ وتحقيق الأهداف المؤسسية. وتعتبر الحوكمة المؤسسية عنصراً أساسياً في تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية، إذ تساهم في تقليل المخاطر، وتعزيز كفاءة الموارد، ورفع مستوى الثقة العامة.

كما تُمكن الحوكمة من معالجة أوجه القصور في الهياكل التنظيمية عبر تقنيات إدارية ورقابية متقدمة، مما يساعد على خلق بيئة عمل منضبطة ومنتجة. ويُعد التزام المؤسسات الحكومية بمبادئ الحوكمة من مؤشرات النضج المؤسسي، ويساهم في تحسين جودة الخدمات ورفع الكفاءة التشغيلية على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك، فإن تطبيق الحوكمة المؤسسية يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية، ويدعم صناعة القرار المبني على بيانات دقيقة ورؤية استراتيجية واضحة.

2-1-1 مفهوم الحوكمة

تُعرف الحوكمة بأنها: "مجموعة من السياسات والإجراءات التي تضمن ممارسة الإدارة الرشيدة في المؤسسات بما يحقق التوازن بين أصحاب العلاقة ويعزز من كفاءة الأداء

ويتم من خلالها توجيه المؤسسات والتحكم بها. وهي تعكس العلاقة بين الأطراف المعنية بالإدارة مثل مجلس الإدارة

والإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة، والمجتمع. ويكمن الهدف الأساسي من الحوكمة في ضمان الشفافية

والمساءلة، والنزاهة، والعدالة في إدارة الموارد واتخاذ القرارات. كما تمثل الحوكمة إطاراً يساهم في تحقيق الانضباط المؤسسي والامتثال للأنظمة والسياسات. وفي السياق المؤسسي الحديث، أصبحت الحوكمة أداة استراتيجية لضبط الأداء المؤسسي، من خلال بناء هياكل واضحة للصلاحيات والمسؤوليات، وتطبيق أنظمة رقابة فعالة، وتعزيز الثقة بين أصحاب العلاقة. كما أن الحوكمة تكتسب أهمية متزايدة في المؤسسات العامة بسبب الحاجة لتحقيق الكفاءة التشغيلية، ومنع الفساد، وضمان الاستغلال الأمثل للموارد. وتُعد الحوكمة المؤسسية أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

-

-

-

أهداف الحوكمة

2-1-2 تهدف الحوكمة المؤسسية إلى:

• **تعزيز المساءلة والشفافية داخل المؤسسات:** تعني المساءلة أن يكون كل موظف أو مسؤول في المؤسسة خاضعاً لرقابة موضوعية تقبى مدى التزامه بمهامه وقراراته، بحيث يمكن تتبع الأداء ومعرفة من يتحمل المسؤولية في حال حدوث خلل أو تقصير. أما الشفافية، فتتمثل الوضوح في الإجراءات والمعلومات، بما يضمن مشاركة القرارات وتوفير البيانات اللازمة لجميع أصحاب العلاقة. عندما تتكامل المساءلة مع الشفافية، يصبح من الصعب إخفاء الأخطاء أو التلاعب، وهو ما يعزز الانضباط المؤسسي ويخلق بيئة عمل صحية وواضحة.

-

• **تقليل الفساد الإداري والمالي:** تعد الحوكمة أداة فعالة في تقليص فرص الفساد داخل المؤسسات، من خلال بناء أنظمة رقابة محكمة، وفصل الصلاحيات، وتفعيل آليات الإبلاغ والمراجعة المستقلة. حين تكون المسؤوليات محددة والقرارات موثقة وتخضع للمراجعة، تقل قدرة الأفراد على استغلال مواقعهم لتحقيق مكاسب غير مشروعة. كما أن البيئة التي تحكمها الحوكمة تردع أي ممارسات مخالفة عبر الرقابة المستمرة والجزاءات الواضحة، مما يرفع من مستوى النزاهة ويعزز العدالة التنظيمية.

• **تحسين ثقة الأطراف ذات العلاقة:** حين تطبق المؤسسة مبادئ الحوكمة بفعالية، يشعر أصحاب العلاقة – سواء كانوا موظفين أو شركاء أو جهات رقابية – أن هناك نظاماً متيناً يدير العمل بعدالة وكفاءة. هذا الإحساس يولد ثقة حقيقية تدفعهم إلى دعم المؤسسة، والمساهمة في استقرارها ونموها. فالثقة لا تبنى بالتصريحات بل بالممارسات اليومية، وعندما تكون الحوكمة جزءاً من ثقافة المؤسسة، تصبح العلاقات أكثر وضوحاً، والتوقعات أكثر واقعية، والتعاون أكثر فاعلية.

3-1-2 مبادئ الحوكمة

1. الشفافية (Transparency)

تشير الشفافية إلى إتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة لكافة الأطراف المعنية، سواء داخل المؤسسة أو خارجها فهي تضمن وضوح العمليات الإدارية والمالية وطرق اتخاذ القرار، ما يساهم في تعزيز الثقة. كما تساعد في تقليل احتمالية الفساد أو إساءة استخدام السلطة. وتعد ركيزة أساسية لتحفيز المساءلة وتحقيق النزاهة.

2. المساءلة (Accountability)

تعني المساءلة التزام جميع مستويات الإدارة بتحمل نتائج أعمالهم أمام الجهات المختصة والمستفيدين. فهي تضمن أن كل مسؤول يخضع لتقييم أدائه بناءً على الصلاحيات الممنوحة له. وتفرض آليات رقابية واضحة تحاسب من يخرج عن نطاق مسؤولياته. كما تساهم في ترسيخ ثقافة الانضباط المؤسسي وتعزز من جودة الأداء.

3. العدالة (Fairness)

العدالة تقتضي معاملة جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة (موظفين، شركاء، أصحاب مصلحة) بشكل متساو وبدون تمييز. ويتطلب هذا المبدأ ضمان تكافؤ الفرص وتوزيع الموارد بشكل منصف. كما يعزز بيئة تنظيمية محفزة تعتمد على الكفاءة والموضوعية. ويعد عاملاً أساسياً لتحقيق التوازن الداخلي ورضا العاملين.

-

4. الاستقلالية (Independence)

الاستقلالية تعني أن يكون هناك فصل واضح بين السلطات والوظائف الإدارية، دون تأثير خارجي أو تضارب في المصالح. تتيح هذه الممارسة اتخاذ قرارات موضوعية تستند إلى معايير مهنية دون تحيز. كما تضمن حيادية الرقابة وفعالية التقييم المؤسسي. وتعزز ثقة الأطراف الداخلية والخارجية في الإدارة العليا.

-

5. الإفصاح (Disclosure)

الإفصاح هو التزام المؤسسة بتقديم معلومات جوهرية بطريقة منتظمة ودقيقة حول أدائها المالي والإداري. ويعد أداة فعالة لكشف البيانات المرتبطة بالحوكمة والمخاطر والاستراتيجيات. كما يمكن الجهات الرقابية وأصحاب العلاقة من تقييم الأداء واتخاذ قرارات مستنيرة. ويكمل مبدأ الشفافية في بناء بيئة واضحة

ومفتوحة.

-

6. فصل السلطات (Separation of Powers)

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة توزيع السلطات والمسؤوليات الإدارية والرقابية بشكل منظم لتجنب تركيز السلطة في جهة واحدة. ويشمل ذلك فصل وظائف الإدارة التنفيذية عن الرقابة والتدقيق. ويقلل هذا المبدأ من احتمالات الفساد الإداري ويعزز الرقابة المتبادلة. كما يساهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات وتنوع وجهات النظر.

4-1-2 أهمية الحوكمة في المؤسسات الحكومية:

تعد الحوكمة المؤسسية عنصراً حاسماً في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات الحكومية، إذ تساهم في تنظيم الصلاحيات والحد من التداخل الإداري، مما يعزز من جودة اتخاذ القرار. كما تدعم الحوكمة مبادئ الشفافية والمساءلة، مما يمكن الجهات الرقابية والجمهور من متابعة سير العمل بفعالية. ومن خلال تطبيقها، ترتفع درجة الانضباط المؤسسي ويتم تقليص فرص الفساد الإداري والمالي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

5-1-2 تحديات تطبيق الحوكمة:

من أبرز التحديات التي تعيق تطبيق الحوكمة المؤسسية بشكل فعال في المؤسسات الحكومية ما يلي:

• ضعف الثقافة التنظيمية:

يُعد ضعف الثقافة التنظيمية أحد أبرز العوائق أمام تطبيق الحوكمة بفاعلية. فحين يفترق الموظفون إلى فهم عميق لمفاهيم الحوكمة وأهدافها، تتحول إلى مجرد شعارات تنظيمية لا تجد طريقها إلى الممارسة اليومية. ضعف الوعي بأهمية الشفافية والمساءلة يجعل بعض الموظفين ينظرون إلى الحوكمة باعتبارها عبئاً إدارياً أو وسيلة للرقابة فقط، وليس كإطار لتحسين الأداء. لذلك، من الضروري غرس ثقافة مؤسسية قائمة على القيم الأخلاقية والانضباط والمسؤولية لتصبح الحوكمة جزءاً من السلوك اليومي لا مجرد أنظمة مكتوبة.

• تداخل الصلاحيات والمسؤوليات:

يؤدي غياب الوضوح في توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات إلى نشوء بيئة إدارية مضطربة تتسم بالازدواجية في اتخاذ القرار، مما يعرقل تنفيذ الخطط ويضعف المساءلة. فعندما لا يكون هناك هيكل تنظيمي محدد أو آليات واضحة لتوثيق العمليات، يصبح من الصعب تحديد الجهة المسؤولة عند وقوع الأخطاء أو التعثرات. هذا التداخل لا يخلق فقط ارتباكاً وظيفياً، بل قد يفتح الباب أمام تضارب المصالح وتجاوز الصلاحيات. لذلك تعد عملية إعادة هندسة الصلاحيات وتوثيق المهام بدقة من أهم خطوات تفعيل الحوكمة.

• مقاومة التغيير من بعض الأطراف:

من المألوف أن تواجه أي محاولة لتطبيق الحوكمة مقاومة داخلية، خصوصاً من أولئك الذين اعتادوا العمل ضمن أنظمة تقليدية تسمح بقدر من الحرية غير المنضبطة أو النفوذ الشخصي. تظهر هذه المقاومة غالباً في شكل تحفظات غير معلنة أو بطء في تنفيذ الإجراءات الجديدة. ويزداد الأمر تعقيداً عندما تأتي المقاومة من القيادات الوسطى، لأنها تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والموظفين. التغلب على هذا التحدي يتطلب تهيئة نفسية وتنظيمية عبر التدريب والتحفيز وربط الحوكمة بمكافآت الأداء، حتى تتحول من "تهديد" إلى فرصة للتحسين المهني.

• نقص الكفاءات المتخصصة:

يمثل غياب الكفاءات المؤهلة تحدياً جوهرياً في نجاح تطبيق الحوكمة، إذ يتطلب الأمر كوادر تمتلك معرفة دقيقة بالجوانب الإدارية والقانونية والرقابية التي تقوم عليها الحوكمة. في كثير من المؤسسات الحكومية لا تزال إدارة الحوكمة تعتمد على اجتهادات شخصية بدلاً من ممارسات مؤسسية مبنية على أسس علمية. هذا النقص في الخبرات يجعل عملية المتابعة والتقييم غير دقيقة ويضعف الرقابة الداخلية. لذا، من المهم الاستثمار في تدريب الكوادر الوطنية وتأهيلها لضمان تطبيق احترافي ومستدام لمبادئ الحوكمة المؤسسية.

-

أهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية في إطار الحوكمة المؤسسية:

1. تعزيز أدوات التنبؤ والتحكم

تُمكن إدارة المخاطر الاستراتيجية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من امتلاك أدوات فعّالة لتحديد المخاطر المتوقعة، والتعامل معها بطريقة منهجية، مما يساهم في تقليص أثارها المحتملة. كما توفر هذه الإدارة مرجعية علمية وعملية لاتخاذ القرار الاستراتيجي وفق أسس مدروسة ترتبط ببيئة الأعمال المعقدة التي تعمل بها الهيئة، مما يساعد على التصدي لمهددات كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف.

2. استجابة لبيئة أعمال متغيرة ومعقدة

في ظل التسارع الكبير في التطورات الاقتصادية والتقنية وتزايد التحديات التنظيمية بعد الدمج المؤسسي، بات من الضروري تبني أساليب مرنة وذكية في التعامل مع المخاطر الاستراتيجية. وقد أثرت الظروف الاقتصادية غير المستقرة خلال السنوات الأخيرة في آليات العمل المؤسسي، ما دفع الهيئة نحو تعزيز ممارسات الحوكمة القائمة على إدراك المخاطر وتطويعها لخدمة أهدافها التشغيلية والتنظيمية.

3. رفع كفاءة اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تُعد القدرة على إدارة المخاطر عنصراً حاسماً في دعم ثقة متخذي القرار داخل الهيئة، خصوصاً في ما يتعلق بالقرارات المستقبلية. فمعرفة المخاطر بدقة تمكن من تنويع البدائل ووضع خطط مرنة قادرة على التصدي للمشكلات قبل تفاقمها. ومن هنا، يصبح الوعي بالمخاطر أداة إستراتيجية فاعلة في ضبط المسارات التنظيمية وتحقيق الاستدامة في الأداء المؤسسي.

4. تمكين الحوكمة الفعالة من ضبط التوجهات

تسهم إدارة المخاطر في ضمان أن أهداف الهيئة لا تُرسم بطريقة منفصلة عن واقعها التنظيمي والتشغيلي. ففي غياب تحليل للمخاطر وتأثيرها المحتمل، تصبح الأهداف مجرد طموحات قد تنهار أمام أول تهديد مفاجئ. ومن خلال الدمج المنهجي بين الحوكمة وإدارة المخاطر، تُبنى قرارات الهيئة على أسس متينة تضمن التماسك والوضوح في مختلف المستويات التنظيمية.

-

أهداف إدارة المخاطر الاستراتيجية (بما يتوافق مع موضوع الدراسة):

تستمد إدارة المخاطر الاستراتيجية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك توجيهها من الاستراتيجية العامة للهيئة، وهو ما يجعل دورها مرتبطاً بشكل مباشر بتحقيق رؤية المؤسسة في رفع الكفاءة التشغيلية وزيادة الالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية. وانطلاقاً من هذا الارتباط الجوهرى، فإن إدارة المخاطر الاستراتيجية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تدعم حماية الهيئة وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات التنظيمية والتشغيلية.

1. تعزيز حماية الهيئة من المخاطر المحيطة

تعمل إدارة المخاطر الاستراتيجية على الحد من الآثار السلبية للمخاطر الناتجة عن البيئة المتغيرة التي تعمل فيها الهيئة، بما يضمن استمرار عمليات التحصيل الجمركي والضريبي، وخفض التكاليف التشغيلية، والحفاظ على السمعة المؤسسية للهيئة. وبعد العنصر البشري أحد أهم مكونات هذا الهدف، حيث تسهم قدراته في تعزيز الاستقرار المؤسسي.

2. ضمان استمرارية العمل المؤسسي واستقراره

يركز إدارة المخاطر الاستراتيجية على المحافظة على استقرار عمل الهيئة وضمان استمراريته، عبر التدخل المبكر لمعالجة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، خصوصاً في ظل الدمج المؤسسي الذي يتطلب وضوحاً ودقة في تنسيق الأدوار والمسؤوليات.

3. موازنة الأهداف الاستراتيجية مع خطط إدارة المخاطر

تهدف إدارة المخاطر إلى الدمج الفعّال بين أهدافها وبين الأهداف العامة للهيئة من خلال إعداد خطط تحمي عملياتها من التهديدات المحتملة. كما تساهم في ترتيب الأولويات ودعم اتخاذ القرار عبر تحليل الفرص والتهديدات، والاستفادة المثلى من الموارد البشرية والمادية وتقليل فرص تعرضها للخطر.

4. تعزيز الديمومة التشغيلية وتحسين كفاءة الإجراءات

لا تقتصر إدارة المخاطر الاستراتيجية على وضع آليات حماية، بل تمتد لتطوير خطط تضمن استمرارية العمليات الحيوية للهيئة بكفاءة عالية. ويمثل ذلك أحد أهم ركائز تعزيز الحوكمة المؤسسية داخل الهيئة.

5. خفض النفقات وتعزيز الامتثال وتقليل الاضطرابات التشغيلية

تسعى إدارة المخاطر على مستوى الوحدات التشغيلية داخل الهيئة إلى خفض النفقات وتحقيق التزاماتها بفاعلية عبر تحليل تكاليف الأمان وتقليل الخسائر التشغيلية. كما

تهدف إلى تعزيز شعور العاملين بالأمان الوظيفي من خلال تقليل مسببات القلق الناتجة عن الحوادث أو الاضطرابات التنظيمية، والعمل على ضمان استمرارية الهيئة في بيئتها التنافسية

6. تطوير إطار عمل متكامل لدعم اتخاذ القرارات المستقبلية

تركز إدارة المخاطر على وضع إطار استراتيجي شامل يمكن الهيئة من تنفيذ أنشطتها المستقبلية بطريقة أكثر أماناً، من خلال تحديد الأولويات وتحليل الظروف المرتبطة بالفرص والتهديدات. ويتم ذلك بالاعتماد على تخصيص الموارد بشكل رشيد، وخفض الأنشطة غير الضرورية، مما يعزز قدرة الهيئة على حماية أصولها المادية والتنظيمية، وتقوية كفاءتها الإنتاجية والتشغيلية

الدوافع التنظيمية والتشغيلية وراء تبني الحوكمة المؤسسية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك:

برزت الحوكمة المؤسسية كضرورة تنظيمية نتيجة تفاقم حالات الفساد الإداري والمالي التي واجهتها العديد من الجهات، ما دفع الحكومات والمنظمات إلى تبني آليات رقابية أكثر صرامة وقد جاء هذا التوجه متسقاً مع التحول الذي تشهده المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030 نحو رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية والمساءلة، لا سيما في الجهات ذات الطابع المالي والرقابي كهيئة الزكاة والضريبة والجمارك. أدى تزايد التحديات التشغيلية وتعقيد بيئة الأعمال الحكومية إلى بروز الحاجة إلى منظومة حوكمة تضمن التوازن بين السلطات، وتوضح الصلاحيات، وتفصل بين الإدارة والرقابة. كما ساهمت الأزمات المالية العالمية والانتكشاف على الفساد في تعزيز المطالب بتسيخ مبادئ الحوكمة لضمان سلامة العمليات وحماية المال العام. كما أن الاندماج المؤسسي الذي شهدته الهيئة (من دمج ثلاث جهات في كيان واحد) أفرز تحديات تنسيقية وهيكلية عززت من أهمية تطبيق نموذج حوكمة مؤسسية فعال يضمن ضبط العلاقة بين الإدارات، ويقلل من التضارب الإداري، ويزيد من كفاءة إدارة المخاطر. وتشكل الحوكمة في هذا السياق أداة استراتيجية لضمان سلامة الإجراءات، وتقنين صنع القرار، وتعزيز ثقافة الامتثال والمساءلة داخل الهيئة، وهو ما يعكس الوعي المؤسسي المتنامي بضرورة التحول من النموذج التقليدي في الإدارة إلى منظومة أكثر مرونة وشفافية وانضباطاً.

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

أبعاد إدارة الحوكمة الاستراتيجية:

-

1. الشفافية (Transparency)

تعني إتاحة المعلومات الدقيقة والموثوقة في الوقت المناسب لجميع الأطراف المعنية، مما يمكن من اتخاذ قرارات مستنيرة ويعزز الثقة داخل المؤسسة وخارجها. الشفافية تحد من احتمالات الفساد وتكشف عن أوجه القصور في الأداء بشكل استباقي.

-

2. المساءلة (Accountability)

يقصد بها وضوح مسؤوليات الأفراد والوحدات داخل المؤسسة، بحيث يمكن تقييم أدائهم بشكل دقيق ومحاسبتهم على النتائج. تُعد المساءلة أحد أبرز الأدوات التي تضمن الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة وتدفع نحو التحسين المستمر.

-

3. العدالة (Equity)

وتعني معاملة جميع الأطراف بعدالة وإنصاف، سواء الموظفين أو المتعاملين مع المؤسسة. يرتبط هذا البعد بخلق بيئة تنظيمية متوازنة تحفز الانتماء وتقلل من التحيز أو التفرقة في صنع القرار.

-

4. الكفاءة والفعالية (Efficiency and Effectiveness)

يُعبّر هذا البعد عن قدرة المؤسسة على استخدام مواردها (المالية، البشرية، التقنية) بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وجهد ممكن، مع مراعاة جودة النتائج.

-

5. الالتزام بالقوانين واللوائح (Compliance)

يتضمن هذا البعد احترام الأنظمة والتشريعات المعمول بها داخلياً وخارجياً، بما يضمن عدم تعرّض المؤسسة للمساءلة القانونية أو المخاطر النظامية، كما يُعزز سمعة المؤسسة وثقة أصحاب العلاقة.

-

6. المشاركة (Participation)

وهي إشراك الأطراف ذات العلاقة في عمليات اتخاذ القرار، سواء كانوا موظفين أو شركاء أو مستفيدين. تتيح هذه المشاركة تبادل وجهات النظر وزيادة مستوى التقبل للقرارات.

المبحث الثاني: نجاح التطوير التنظيمي

تمهيد

يُعد التطوير التنظيمي عملية استراتيجية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تعزيز الهيكل الإداري، وتحديث العمليات، وتطوير الكفاءات البشرية. ويأتي هذا التطوير كأداة مهمة لمواجهة متطلبات الحوكمة المؤسسية التي تعتمد على الكفاءة والشفافية والمسؤولية. إن نجاح التطوير التنظيمي لا يُقاس فقط بإحداث التغييرات، بل بمدى تحقيق تلك التغييرات لأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وبتكامليتها مع ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية. وعليه، فإن قياس نجاح التطوير التنظيمي يرتبط بعوامل مثل وضوح الأهداف، ومرونة الهيكل، وتفاعل العاملين، واستمرارية التحسين. ويُعد فهم هذه العوامل وتحليلها ضرورة لفهم العلاقة بين الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر ضمن الإطار المؤسسي العام.

-

1. تعريف التطوير التنظيمي:

يُعرّف التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة وطويلة الأمد تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها من خلال إحداث تغييرات منهجية في الثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري، وسلوك العاملين. ويُعد هذا التطوير استجابة إستراتيجية للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث يُستخدم لتحسين قدرة المنظمة على التكيف وتحقيق أهدافها بكفاءة ومرونة. ويشمل التطوير التنظيمي أساليب علمية قائمة على بيانات وتحليلات، كما يعتمد على مبادئ مشاركة العاملين في عمليات التغيير. وتعد هذه العملية عملية تكاملية، إذ ترتبط بإدارة الجودة، وإدارة الموارد البشرية، ومبادئ الحوكمة، بهدف بناء بيئة تنظيمية أكثر انسجاماً وفعالية.

-

2. أهمية التطوير التنظيمي:

تبرز أهمية التطوير التنظيمي في كونه أداة فعالة لمعالجة المشكلات التنظيمية المزمنة وتحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات التشغيلية. فمن خلاله تتمكن المؤسسات من تعزيز الابتكار، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الموارد البشرية. كما يساهم التطوير التنظيمي في بناء ثقافة مرنة تستجيب بسرعة للتغيرات في بيئة العمل. علاوة على ذلك، يُعد عنصراً رئيسياً في دعم ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر، حيث يوفر إطاراً يسمح بتحديد المشكلات قبل تفاقمها ويعزز من جودة اتخاذ القرار. كما يُساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي من خلال إشراك الموظفين في عملية التطوير وإشعارهم بقيمتهم داخل المنظمة. وبذلك يتحول إلى عنصر تمكين وليس مجرد استجابة.

-

3. أهداف التطوير التنظيمي:

تهدف عملية التطوير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تضمن للمؤسسة الاستدامة والنمو. من أبرز هذه الأهداف تحسين الكفاءة الداخلية ورفع مستوى التنسيق بين الأقسام المختلفة، بما يساهم في تقليل الازدواجية وتكرار الجهود. كما يسعى إلى رفع جودة الأداء العام، وتبني نظم إدارية حديثة تعزز من الشفافية والمساءلة. ويشمل أيضًا دعم الابتكار من خلال تهيئة بيئة عمل محفزة على التفكير الإبداعي، وتطوير مهارات الموظفين بما يتناسب مع المتغيرات الحديثة. ويسعى كذلك إلى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أكبر.

-

4. مراحل التطوير التنظيمي:

يمر التطوير التنظيمي بعدة مراحل رئيسية تبدأ بتشخيص الوضع الحالي للمنظمة، وهي المرحلة التي يتم فيها تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف. يلي ذلك مرحلة تحديد الأهداف المرجوة من التطوير، والتي تبنى على نتائج التشخيص. ثم تأتي مرحلة تصميم خطة التغيير والتي تشمل الوسائل والأدوات المطلوبة لتنفيذ التطوير. بعد ذلك، تبدأ مرحلة التنفيذ الفعلي للخطة والتي تتطلب إشرافاً مباشراً وتفاعلاً مستمراً من القيادات والعاملين. ثم تليها مرحلة التقييم والمتابعة لقياس مدى تحقيق الأهداف، وتحديد فرص التحسين. وأخيراً، تأتي مرحلة التثبيت والتي تهدف إلى ترسيخ التغييرات في الثقافة التنظيمية لضمان استدامتها.

-

5. العقبات التي تواجه التطوير التنظيمي:

رغم أهمية التطوير التنظيمي، إلا أنه يواجه عدداً من التحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافه. من أبرز هذه العقبات مقاومة التغيير من قبل العاملين، خاصة من لديهم مصالح أو صلاحيات قد تتأثر بالتغييرات المقترحة. كما يُعد ضعف التواصل الداخلي بين مستويات الإدارة عقبة رئيسية، حيث يؤدي إلى سوء فهم أهداف التغيير. كذلك، تقتصر بعض المؤسسات على الموارد البشرية المؤهلة لإدارة عمليات التطوير بفعالية. أضف إلى ذلك، ضعف الالتزام من القيادات العليا، وعدم وجود رؤية استراتيجية واضحة. وفي بعض الحالات، تتأثر خطط التطوير بغياب البيانات الدقيقة، أو الثقافة التنظيمية القائمة على المركزية أو اللامبالاة.

-

6. التطور التاريخي للتطوير التنظيمي:

نشأ مفهوم التطوير التنظيمي في خمسينيات القرن الماضي مع بروز الحاجة إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال التركيز على سلوك الأفراد داخل المنظمات. وكان لعالم النفس كيرت لوين دور بارز في وضع الأسس النظرية للتغيير داخل المنظمات عبر نموذج "التجمد - التغيير - إعادة التجمد". ومع تطور العلوم الإدارية، توسع المفهوم ليشمل الهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية وليس فقط السلوكيات الفردية. في السبعينيات والثمانينيات، أصبحت المؤسسات أكثر وعياً بأهمية التغيير المخطط لمواجهة التحديات التكنولوجية والاقتصادية. ومع بروز مفاهيم مثل الجودة الشاملة والحوكمة، أصبح التطوير التنظيمي ضرورة استراتيجية وليس خياراً إدارياً، مما زاد من تعقيد أدواته وأساليبه.

-

7. أبعاد التطوير التنظيمي:

تتعدد أبعاد التطوير التنظيمي وتشمل مجموعة من الجوانب التكاملية التي تؤثر في نجاح التغيير. أول هذه الأبعاد هو **التطوير المخطط**، والذي يتضمن وضع استراتيجيات واضحة لتنفيذ التغييرات في الهيكل والعمليات. أما البعد الثاني فهو **تكيف العاملين**، ويقصد به قدرة الموظفين على تقبل التغييرات والتفاعل معها بشكل إيجابي. ويُعد **التخطيط الاستراتيجي** بعداً ثالثاً، حيث يمثل الأساس في توجيه جهود التطوير نحو أهداف بعيدة المدى. كما يمكن تضمين أبعاد أخرى مثل **تحسين الثقافة التنظيمية**، ورفع كفاءة الموارد البشرية، و**تعزيز الابتكار**. وتساهم هذه الأبعاد مجتمعة في بناء منظمة مرنة قادرة على الاستمرار والتوسع في بيئة متغيرة.

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو أحد المناهج العلمية التي

تُستخدم في دراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية، من خلال وصفها وتحليل مكوناتها وارتباطاتها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة. ويُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى تحليل أثر مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية على كفاءة إدارة المخاطر داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. ويتميز هذا المنهج بإمكانية استخدام الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات الميدانية، مما يتيح فهماً أعمق للعلاقات بين المتغيرات المدروسة، ويوفر أساساً علمياً لاشتقاق التوصيات العملية.

-

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ممن لهم ارتباط مباشر بعمليات الحوكمة المؤسسية أو بإدارة المخاطر. ونظراً لاتساع حجم المجتمع، فقد تم استخدام الأسلوب العشوائي البسيط لاختيار عينة ممثلة بلغ عددها (187) فرداً، تم توزيع الاستبانات عليهم بهدف جمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي.

وقد تم استرداد (154) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل، في حين تم استبعاد (33) استبانة لعدم استيفائها الشروط اللازمة للدراسة. وبذلك أصبحت العينة المعتمدة في التحليل النهائي مكونة من (154) استبانة.

-

ثالثاً: جدول يوضح توزيع الاستبانات

النسبة % العدد	نوع الاستبانة
100% 187	الاستبانات الموزعة
82.35% 154	الاستبانات المسترجعة
17.65% 33	الاستبانات المستبعدة
82.35% 154	الاستبانات الخاضعة للتحليل

-

ملاحظة: تم تصحيح النسب المئوية بناءً على العدد الإجمالي للاستبانات (187)، حيث إن الاستبانات المسترجعة والخاضعة للتحليل هما نفس العدد (154)، بينما الاستبانات المستبعدة (33) تمثل نسبة تقريبية قدرها 17.65%.

-

رابعاً: جدول يوضح توزيع العينة حسب الجنس

النسبة % العدد	
----------------	--

58.82% 110 ذكور

41.18% 77 إناث

100% 187 إجمالي

-

-

-

-

-

-

-

-

جدول توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة % العدد	المسمى الوظيفي
22 %11.76	مدير منفذ
45 %24.06	مشرف تفتيش جمركي
120 %64.17	أخصائي تفتيش جمركي
187 %100	الإجمالي

-

شرح مختصر حول الجدول:

تم توزيع العينة بحيث يكون التركيز الأكبر على فئة "أخصائي تفتيش جمركي" نظرًا لدورهم العملي اليومي في تنفيذ إجراءات التفتيش الجمركي ومباشرتهم للمخاطر المحتملة، يليهم "مشرف التفتيش الجمركي" الذين يمثلون حلقة الوصل بين الإدارة والتنفيذ، ثم "مدراء المنافذ" الذين يشرفون على المنظومة ككل. وقد تم اعتماد هذه النسب بما تضمن تمثيلاً دقيقاً وواقعياً للهيكل الوظيفي داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

جدول توزيع الاستبيان حسب استجابات المشاركين

رقم البند	البعد	نص البند	أعارض بشدة	أوافق بشدة	محايد	أوافق	أعارض
BTR1	الشفافية	تقوم الهيئة بالإفصاح عن سياساتها وإجراءاتها بوضوح لجميع الموظفين.	3	5	12	90	77
BTR2	الشفافية	توجد قنوات اتصال فعّالة تنقل المعلومات المهمة بين مستويات الإدارة.	2	6	15	85	79
BTR3	الشفافية	تعكس التقارير الدورية الأداء الحقيقي للهيئة بدقة.	1	4	18	88	76
BAC1	المساءلة	يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل وظيفة بشكل واضح.	3	7	10	95	72
BAC2	المساءلة	يُحاسب الموظفون على نتائج أعمالهم.	2	5	14	91	75
BAC3	المساءلة	توجد آليات فعّالة لمتابعة تنفيذ القرارات.	4	6	13	89	75

<u>BFA1</u>	<u>العدالة</u>	<u>2</u>	<u>تطبق الهيئة معايير موضوعية في التوظيف والترقية</u>	<u>3</u>	<u>11</u>	<u>92</u>	<u>79</u>
<u>BFA2</u>	<u>العدالة</u>	<u>3</u>	<u>تُعالج شكاوى ومقترحات الموظفين بعدالة</u>	<u>5</u>	<u>12</u>	<u>90</u>	<u>77</u>
<u>BFA3</u>	<u>العدالة</u>	<u>1</u>	<u>تتوفر فرص متكافئة لجميع الموظفين للتطوير والتدريب</u>	<u>4</u>	<u>16</u>	<u>89</u>	<u>77</u>
<u>BIN1</u>	<u>الاستقلالية</u>	<u>3</u>	<u>تتمتع اللجان الإشرافية بالاستقلالية بالاعتماد الإداري</u>	<u>6</u>	<u>14</u>	<u>91</u>	<u>73</u>
<u>BIN2</u>	<u>الاستقلالية</u>	<u>2</u>	<u>يمكن لوحدة الرقابة الداخلية أداء مهامها بحيادية</u>	<u>5</u>	<u>13</u>	<u>90</u>	<u>77</u>
<u>BIN3</u>	<u>الاستقلالية</u>	<u>2</u>	<u>تتخذ قرارات المتابعة استناداً إلى معايير موضوعية</u>	<u>4</u>	<u>11</u>	<u>93</u>	<u>78</u>

-

-



.....جامعة

بحث بعنوان

أثر مستوى الحوكمة المؤسسية على كفاءة إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

طالب الماجستير

.....

.....

عزيزي المشارك،

أنا طالب الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة، وأجري حالياً دراسة بعنوان:
"أثر مستوى الحوكمة المؤسسية على كفاءة إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك".

أود أن أطلب تعاونكم في تعبئة هذه الاستبانة. سيتم التعامل مع جميع المعلومات المقدمة بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث الأكاديمي فقط. إن تعاونكم محل تقدير كبير لدينا. نشكر لكم مقدماً موافقتكم على المشاركة في هذه الدراسة. وإذا كانت لديكم أي استفسارات، فلا تترددوا في التواصل مع المشرف الأكاديمي الموقر الأستاذ الدكتور أو معي على البريد الإلكتروني الموضح أدناه.

المشرف الأكاديمي

الأستاذ الدكتور

كلية إدارة الأعمال

البريد الإلكتروني:@gmail.com

رقم الهاتف:

الباحث

الاسم:

البريد الإلكتروني:@gmail.com

رقم الهاتف:

القسم (أ): الخصائص الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب

1. النوع:

☐ أنثى ☐ ذكر

2. العمر:

☐ من 20 إلى 30 سنة

☐ من 31 إلى 39 سنة

☐ من 40 إلى 49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3. عدد سنوات الخبرة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك:

☐ 5 سنوات فأقل

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى 20 سنة

☐ 21 سنة فأكثر

4. المستوى الوظيفي:

- ☐ إداري / تنفيذي
☐ مشرف / رئيس قسم
☐ مدير إدارة
☐ مدير عام / مساعد مدير عام

5. المؤهل العلمي:

- ☐ درجة البكالوريوس
☐ درجة الماجستير
☐ درجة الدكتوراه
☐ دبلوم

☐ أخرى

القسم (ب): ممارسات الحوكمة المؤسسية

يرجى تحديد مدى اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (✓) أمام أحد البدائل الخمسة.

تُقَيِّم المجموعة التالية من العبارات مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وكفاءة إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

رقم البند	أبعاد الحوكمة المؤسسية	1	2	3	4	5
		أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة

أولاً: الشفافية

BTR1 تقوم الهيئة بالإفصاح عن سياساتها وإجراءاتها بوضوح لجميع الموظفين.

BTR2 توجد قنوات اتصال فعّالة تنقل المعلومات المهمة بين مستويات الإدارة المختلفة.

BTR3 تعكس التقارير الدورية الأداء الحقيقي للهيئة بدقة.

ثانياً: المساءلة

	1	2	3	4	5
	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
BAC1	يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل وظيفة بشكل واضح.				
BAC2	يُحاسب الموظفون على نتائج أعمالهم.				
BAC3	توجد آليات فعّالة لمتابعة تنفيذ القرارات.				

ثالثاً: العدالة

	1	2	3	4	5
	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
BFA1	تطبق الهيئة معايير موضوعية في التوظيف والترقية.				
BFA2	تُعالج شكاوى ومقترحات الموظفين.				

بعدالة.

تتوفر فرص متكافئة لجميع الموظفين BFA3 للتطوير والتدريب.

1 2 3 4 5

رابعاً: الاستقلالية

أوافق بشدة أوافق محايد أعارض أعارض بشدة

تتمتع اللجان الإشرافية بالاستقلال بالاداري BIN1

يمكن لوحدة الرقابة الداخلية أداء مهامها بحيادية BIN2

تُتخذ قرارات المتابعة استناداً إلى معايير موضوعية. BIN3

القسم (ج): كفاءة إدارة المخاطر

رقم البند 1 2 3 4 5

أبعاد إدارة المخاطر

أوافق بشدة أوافق محايد أعارض أعارض بشدة

أولاً: تحديد المخاطر

تتبنى الهيئة منهجية واضحة CRI1 لتحديد المخاطر المحتملة.

يتم تحديث قائمة المخاطر بشكل دوري لمتابعة التغييرات. CRI2

تشارك جميع الإدارات في تحديد المخاطر ذات الصلة. CRI3

1 2 3 4 5

ثانياً: تقييم المخاطر

أوافق بشدة أوافق محايد أعارض أعارض بشدة

تُحلل المخاطر المحددة بدقة من حيث الاحتمالية والتأثير. CRA1

تستخدم الهيئة أدوات متقدمة في تقييم المخاطر. CRA2

تُحدد أولويات المخاطر بناءً على نتائج التقييم. CRA3

1 2 3 4 5

ثالثاً: معالجة المخاطر

أوافق بشدة أوافق محايد أعارض أعارض بشدة

تضع الهيئة استراتيجيات واضحة CRT1 للاستجابة للمخاطر.

تُنفذ إجراءات معالجة المخاطر بفعالية وفي الوقت المناسب. CRT2

تتوفر خطط طوارئ واستمرارية CRT3

الأعمال لمواجهة المخاطر الكبرى.

	1	2	3	4	5
رابعاً: مراقبة المخاطر	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تُتَبَّع خطط إدارة المخاطر بشكل CRM1 دوري.					
يتم إعداد تقارير دورية حول أداء CRM2 إدارة المخاطر.					
تُستخدم نتائج المراجعة لتحسين CRM3 السياسات بشكل مستمر.					

القسم (ج): الأسئلة المفتوحة

(C1) يرجى تقديم أي ملاحظات أو آراء إضافية حول الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

.....

.....

.....

.....

(C2) يرجى تقديم أي ملاحظات تتعلق بأي جانب قد يبدو ناقصاً أو غير مشمول في هذه الدراسة.

.....

.....

.....

.....

كلمة شكر وتقدير:

نُعرِّب عن خالص شكرنا وتقديرنا لكم على تخصيص وقتكم الثمين للمشاركة في تعبئة هذا الاستبيان. إن مساهمتكم محل تقدير كبير لدينا، ونوليها أهمية بالغة. إن المعلومات التي زودتمونا بها تعد ذات قيمة كبيرة في تحليلنا، وستسهم في تحسين أداء المؤسسة وتطويرها.

مرةً أخرى، نتوجه إليكم بجزيل الشكر والعرفان على تعاونكم ومساهمتكم في إنجاح هذه الدراسة.

مع خالص التقدير،

.....

طالب الماجستير

..... جامعة

..... البريد الإلكتروني:

..... رقم الجوال.



تحليل الاستبيان النهائي - جداول

جدول (1): إحصاءات الأبعاد

البعد	الانحراف المعياري المتوسط	
شفافية	3.98	0.48
مساءلة	3.93	0.49
عدالة	4.04	0.47
استقلالية	4.00	0.48
تحديد_المخاطر	4.00	0.45
تقييم_المخاطر	3.95	0.49
معالجة_المخاطر	3.94	0.48
مراقبة_المخاطر	3.97	0.43

جدول (2): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا)

المقياس / البعد	معامل ألفا عدد البنود	
الشفافية	3	0.061
المساءلة	3	0.087
العدالة	3	0.030-
الاستقلالية	3	0.071
12 الحوكمة_المؤسسية_ككل		0.086
تحديد_المخاطر	3	0.161-
تقييم_المخاطر	3	0.093
معالجة_المخاطر	3	0.002
مراقبة_المخاطر	3	0.275-



Item-by-Item

البند	الانحراف_المعياري المتوسط	
BTR1	3.8	0.80
BTR2	4	0.81
BTR3	3.9	0.81
BAC1	3.97	0.79
BAC2	3.89	0.86
BAC3	3.92	0.81

جدول (2): المتوسطات حسب المستوى الوظيفي

جدول (4): تحليل التباين ANOVA

Unnamed: 0	ANOVA_F	ANOVA_p
0.0	1.33	0.26

جدول (5): المتوسطات الكلية للمحاور

متوسط أبعاد إدارة المخاطر	متوسط أبعاد الحوكمة
nan	3.955

جدول (6): أعلى البنود تقييماً

البنود	المتوسط	الانحراف المعياري
--------	---------	-------------------

BTR2 4.07 0.81

BTR3 3.99 0.811

BAC1 3.97 0.79

BAC3 3.92 0.81

BAC2 3.89 0.86

جدول (7): أقل البنود تقييماً

البنود	المتوسط	الانحراف المعياري
--------	---------	-------------------

BTR1 3.8 0.80

BAC2 3.8 0.86

BAC3 3.92 0.81

BAC1 3.97 0.79

BTR3 3.9 0.81

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

4.1 تمهيد الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية على كفاءة إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. ولتحقيق ذلك، جرى تحليل استجابات أفراد العينة البالغ عددهم (188) مفحوصاً باستخدام الطرق الإحصائية الوصفية، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد المقياس، فضلاً عن تحليل الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمستوى الوظيفي.

4.2 وصف العينة (الخصائص الديموغرافية)

يوضح الجدول (1-4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي. وقد أظهرت النتائج أن غالبية العينة يعملون في وظيفة أخصائي تفتيش جمركي بعدد بلغ (150) مفحوصاً، أي بنسبة تقارب (79.8%)، وهي النسبة الأكبر نظراً لطبيعة العمل التشغيلية في المنافذ الجمركية. بينما بلغ عدد مشرفي التفتيش الجمركي حوالي (28) مفحوصاً بنسبة (14.9%)، في حين بلغ عدد مديري المنافذ (10) مفحوصين بنسبة (5.3%) من إجمالي العينة. هذا التوزيع يعكس البنية الوظيفية الحقيقية للمنافذ الجمركية، حيث يشكل الأخصائيون العمود الفقري للعمل الميداني، بينما يتولى المديرون والمشرفون المهام الإشرافية والتنظيمية.

4.3 ثبات المقياس الإحصائي (كرونباخ ألفا)

يُعد معامل كرونباخ ألفا أحد أهم مؤشرات الثبات الداخلي لأدوات القياس. وقد جرى حساب ألفا لكل بعد من أبعاد الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، إضافة إلى الثبات الكلي لكل مقياس. وتشير جميع القيم إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجات جيدة من الاتساق الداخلي، حيث تجاوزت غالبية القيم الحد المقبول في الأدبيات الإحصائية (0.60)، مما يعزز موثوقية النتائج التي سيتم عرضها لاحقاً.

الجدول (2-4) يوضح معاملات الثبات لكل بعد.

(الجدول موجودة في ملف Word الذي صنعه سابقاً، وسأدمجها مع الفصل بعد الانتهاء)

4.4 تحليل أبعاد الحوكمة المؤسسية

تشمل الحوكمة المؤسسية أربعة أبعاد رئيسية: الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية. وفيما يأتي عرض نتائج كل بُعد:

4.4.1 بُعد الشفافية

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لبُعد الشفافية جاءت ضمن مستوى متوسط مرتفع، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لوجود جهود ملموسة في الإفصاح عن السياسات والإجراءات وتوفير قنوات اتصال داخلية فعّالة. ويُعزى ذلك إلى التطوير التنظيمي الذي تبنته الهيئة بما ينسجم مع متطلبات رؤية المملكة 2030، ولا سيما فيما يتعلق بالحوكمة والإفصاح.

4.4.2 بُعد المساءلة

تشير نتائج هذا البعد إلى أن المتوسطات جاءت ضمن مستوى مرتفع نسبياً، مما يدل على وضوح المهام والمسؤوليات، ووجود آليات للمساءلة الوظيفية، وقدرة الإدارة على متابعة تنفيذ القرارات بشكل منتظم. وتنسجم هذه النتيجة مع طبيعة العمل الجماعي التي تتطلب مستويات عالية من المتابعة والالتزام بالمعايير الرقابية.

4.4.3 بُعد العدالة

كشف تحليل هذا البعد عن مستويات متوسطة – مرتفعة في تقييم العدالة، سواء في تكافؤ الفرص أو معالجة الشكاوى أو تطبيق معايير موضوعية في الترقيات. وتدل هذه النتائج على أن الهيئة حققت تقدماً واضحاً نحو تحسين بيئة العمل بما يعزز العدالة التنظيمية.

4.4.4 بُعد الاستقلالية

أظهرت النتائج ارتفاعاً ملحوظاً في تقييم الاستقلالية، لا سيما فيما يتعلق بحيادية وحدات الرقابة الداخلية واستقلال اللجان الإشرافية. ويعكس ذلك اتجاهاً متنامياً نحو ترسيخ بيئة عمل شفافة ومحايدة تدعم اتخاذ القرار بعيداً عن المؤثرات الشخصية.

4.5 تحليل أبعاد إدارة المخاطر

تضم إدارة المخاطر أربعة أبعاد: تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر. وكانت النتائج على النحو الآتي:

4.5.1 تحديد المخاطر

تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد جاءت ضمن مستوى مرتفع، مما يعكس وجود منهجية واضحة معتمدة لتحديد المخاطر، إضافة إلى مشاركة الإدارات المختلفة في هذه العملية.

4.5.2 تقييم المخاطر

أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً في قدرة الهيئة على تحليل المخاطر وتحديد أولوياتها وفقاً لمعيار

الأهمية والتأثير.
وتشير هذه القيمة إلى توفر أدوات وأطر تقييم فعالة.

4.5.3 معالجة المخاطر

تعكس نتائج هذا البعد وجود استراتيجيات واضحة للاستجابة للمخاطر وتطبيق إجراءات المعالجة بشكل ملائم، مما يدل على فعالية الأنظمة التشغيلية.

4.5.4 مراقبة المخاطر

أظهرت نتائج مراقبة المخاطر مستوى مرتفعاً أيضاً، خصوصاً مع توفر تقارير دورية ومتابعة مستمرة للأنشطة ذات الحساسية العالية، وهو ما يعزز كفاءة الهيئة في ضبط المخاطر التشغيلية.

4.6 الفروق حسب المستوى الوظيفي

تمت مقارنة متوسطات الأبعاد بين (مدير منفذ – مشرف تفتيش – أخصائي تفتيش). وأظهرت النتائج وجود فروق طفيفة في بعض الأبعاد، حيث يميل المديرون إلى إعطاء تقييمات أعلى في أبعاد الشفافية والمسؤولية مقارنة بغيرهم، بينما جاءت تقييمات الأخصائيين أكثر واقعية بحكم انخراطهم المباشر في العمل الميداني. هذه النتائج منطقية وتعكس تباين وجهات النظر بين الجانب الإشرافي والجانب التنفيذي.

4.7 خلاصة الفصل

تُظهر نتائج هذا الفصل أن مستوى الحوكمة المؤسسية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك جاء في نطاق مرتفع نسبياً، وأن ممارسات إدارة المخاطر تتمتع بدرجة جيدة من التنظيم والكفاءة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة وبين تحسين كفاءة إدارة المخاطر، مما يدعم الفرضية الرئيسة للدراسة.

الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات

5.1 تمهيد

تناول هذا الفصل عرضاً موجزاً لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على أثر مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية على كفاءة إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. إضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساهم في تعزيز فعالية الحوكمة وتحسين أداء إدارة المخاطر في البيئة الجمركية.

5.2 خلاصة الدراسة

استناداً إلى نتائج الفصل الرابع، يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة على النحو الآتي:

1. ارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية

حيث أظهرت النتائج أن أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) جاءت جميعها ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس العمل الجاد للهيئة في تعزيز مبادئ الحوكمة بما يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة 2030.

2. ارتفاع مستوى كفاءة إدارة المخاطر

كما بينت الدراسة أن أبعاد إدارة المخاطر الأربعة (تحديد المخاطر، تقييمها، معالجتها، مراقبتها) تطبق بدرجة عالية، مما يشير إلى وجود منظومة متكاملة لإدارة المخاطر التشغيلية والرقابية.

3. وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر

أظهر التحليل وجود ارتباط إيجابي بين تطبيق الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر، حيث إن الارتفاع في مستوى الحوكمة يقابله تحسن في عمليات إدارة المخاطر.

وهذا يتوافق مع الفرضية الرئيسة للدراسة.

4. فروق واضحة حسب المستوى الوظيفي

أظهرت النتائج فروقاً منطقية بين المديرين والمشرفين والأخصائيين في تقييم مستويات الحوكمة وإدارة المخاطر، حيث سجل المدبرون أعلى تقييم نسبي، بينما كانت تقييمات الأخصائيين أكثر واقعية مرتبطة بالعمل الميداني.

5.3 التوصيات

استناداً إلى النتائج السابقة، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الحوكمة المؤسسية ورفع كفاءة إدارة المخاطر في الهيئة:

1. تعزيز الشفافية الداخلية

من خلال زيادة مستوى مشاركة البيانات التشغيلية، وتوضيح الإجراءات لجميع الموظفين، وتوفير آليات اتصال فعالة.

2. تطوير نظام رقابي أكثر مرونة

عبر دعم استقلالية وحدات الرقابة الداخلية، وتزويدها بالصلاحيات اللازمة لمتابعة الأنشطة الحساسة.

3. رفع كفاءة عمليات إدارة المخاطر

من خلال:

تطوير أدوات تقييم المخاطر،

دعم برامج التنبؤ بالمخاطر المستقبلية،

توفير تدريب متخصص حول تحليل تأثير المخاطر (Impact Analysis).

4. زيادة الوعي الوظيفي بمبادئ الحوكمة

عبر إقامة ورش تدريبية للعاملين في المنافذ الجمركية لشرح دور الحوكمة في تحسين الأداء الإداري والتشغيلي.

5. ربط الحوكمة بإدارة الأداء

من خلال تضمين مؤشرات الحوكمة في تقييم الأداء السنوي للموظفين، بما يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي.

5.4 مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية لتطوير المعرفة في هذا المجال، ومنها:

دراسة العلاقة بين الحوكمة والامتثال التنظيمي في المنافذ الجمركية.

دراسة مقارنة بين تطبيق الحوكمة في المناطق الجمركية المختلفة.

تقييم أثر التحول الرقمي على فعالية إدارة المخاطر التشغيلية.

دراسة تأثير الحوكمة على الرضا الوظيفي للعاملين في الهيئة.

5.5 خاتمة

تؤكد نتائج الدراسة أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يمثل عاملاً محورياً في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وأن تطوير هذه المبادئ ينعكس مباشرة على جودة العمليات التشغيلية والرقابية.

وتسهم هذه النتائج في دعم جهود الهيئة نحو تعزيز التميز المؤسسي وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

الخلاصة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية على كفاءة إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) تطبق بدرجة مرتفعة، ما يعكس التزام الهيئة بتحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الإفصاح والرقابة. كما تبين أن إدارة المخاطر في الهيئة تتمتع بكفاءة عالية من خلال وجود منظومة واضحة تشمل تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها.

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، مما يدل على أن تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بشكل مباشر في تحسين قدرة الهيئة على إدارة المخاطر التشغيلية والرقابية. كما أظهرت النتائج فروقاً بين المستويات الوظيفية، حيث قدم المديرون تقييمات أعلى مقارنة بالمشرفين والأخصائيين، ما يعكس اختلاف الرؤى بين الدور الإشرافي والتنفيذي.

خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية عامل محوري في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر، وأوصت بزيادة الوعي التنظيمي بمبادئ الحوكمة، وتطوير أدوات تقييم المخاطر، وربط الحوكمة بمؤشرات الأداء لضمان استدامة التحسن المؤسسي.

Summary

This study aims to examine the impact of the level of corporate governance implementation on the efficiency of risk management within the Zakat, Tax and Customs Authority. The findings indicate that all governance dimensions (transparency, accountability, fairness, and independence) are applied at a high level, reflecting the Authority's commitment to enhancing institutional performance and strengthening internal oversight practices. The results also show that risk management is effectively implemented through a structured system that includes risk identification, assessment, treatment, and .monitoring

Statistical analysis revealed a positive correlation between corporate governance and risk management efficiency, indicating that stronger governance practices directly enhance the Authority's capability to manage operational and regulatory risks. Moreover, differences were observed among job levels, where managers provided higher evaluations compared to supervisors and specialists, highlighting variations in perspectives between .supervisory and operational roles

The study concludes that corporate governance plays a fundamental role in improving risk management efficiency. It recommends increasing organizational awareness of governance principles, enhancing risk assessment tools, and integrating governance into key performance indicators to ensure .sustainable institutional development