

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Master of Risk Management**



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

**Preparing students**

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

**Advisor:**

**Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq.**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.**

**2024**



أثر استراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية بهيئة الزكاة

والضريبة والجمارك السعودية

اعداد الطالب:

١- طلال صميذان الجهني (قائد الفريق) ٣٣٢٠٠٠٣٣٢

٢- اسامة محمد السويد ٢٣٢٠٠٠٨٧٥

٣- سالم صالح آل عبي ٢٢٢٠٠١٤٦٨

اشراف الدكتور/

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

العام الدراسي ١٤٤٥هـ

# الفهرس

## المحتويات

|    |                                        |
|----|----------------------------------------|
| ٢  | الفهرس                                 |
| ٥  | المقدمة                                |
| ٦  | مشكلة الدراسة واسئلتها:                |
| ٧  | فروض الدراسة                           |
| ٨  | متغيرات الدراسة:                       |
| ٩  | أهداف الدراسة:                         |
| ١٠ | أهمية الدراسة:                         |
| ١٠ | الأهمية العلمية:                       |
| ١١ | الأهمية العملية:                       |
| ١١ | منهجية الدراسة:                        |
| ١٢ | أداة البحث:                            |
| ١٢ | أسباب اختيار موضوع الدراسة:            |
| ١٢ | حدود الدراسة:                          |
| ١٣ | خطة الدراسة                            |
| ١٤ | التعريفات والمصطلحات الإجرائية الهامة: |
| ١٥ | الدراسات السابقة                       |
| ٢٠ | الخاتمة                                |
| ٢١ | -المراجع المقترحة للدراسة:             |
| ٢١ | المراجع العربية المقترحة:              |
| ٢٢ | المراجع الأجنبية المقترحة              |

# **الفصل الأول**

## **إطار الدراسة**

## المقدمة

إدارة المخاطر ليست وسيلةً محصورةً على المؤسسات والمنظمات العامة فقط، ولكن يتم تطبيقها أيضاً على الأنشطة طويلة وقصيرة الأمد. ويجب النظر للفوائد والفرص من إدارة الخطر في علاقتها بأطراف المصلحة المختلفة المتأثرة، وليس فقط في علاقتها بنشاط المؤسسة. أما الاستراتيجية الأمنية المثالية: فهي مجموعة الإجراءات والسياسات والقواعد والخطط، التي يتم إقرارها بعد تقييم المخاطر وتحليلها. وهي جزء أساسي من الإطار المنطقي للعدارة الأمنية. وتحقق هذه الاستراتيجية ثلاثة أهداف رئيسية وهي حماية الأرواح وحماية الممتلكات واستمرار الأنشطة. وتهدف ضوابط إدارة المخاطر إلى تعزيز قدرة الهيئة على تحديد المخاطر والتهديدات بشكل استباقي، والعمل على وضع خطط الاستجابة المناسبة لتقليل الآثار السلبية المترتبة عليها، والمحافظة على استدامة الخدمات الحكومية الرقمية من خلال التزام الجهات الحكومية والموردين والمشغلين لتلك الخدمات الرقمية ببناء وتنفيذ وتحسين نظام إدارة مخاطر فعال يوفر القدرات اللازمة لتحديد وتحليل المخاطر المستقبلية. كم تهدف معايير إدارة استمرارية الأعمال إلى تعزيز مرونة استجابة الجهة الحكومية لأي حوادث انقطاع تواجدها، وتمكينها من استعادة منتجاتها وخدماتها ذات الأولوية بطريقة فعالة وكفاءة تضمن استمرارية تقديم الخدمات وتعزيز قدرة البنية التحتية التقنية بهيئة 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 حجم المسؤوليات القانونية وأخطاء الإدارة الإستراتيجية ان إدارة المخاطر هي منهجية تبحث في إدارة المخاطر بشكل استراتيجي من

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

### مشكلة الدراسة واسئلتها:

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

خارجية فكان من الضروري إيجاد استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر تساهم في إجراءات الامن والسلامة المهنية  
بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك وتتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

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

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

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

والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟

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

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

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

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

سنوات الخبرة - والوظيفية)؟

## فروض الدراسة

تعرف الفرضية بأنها: " تفسيرات مقترحة لعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل (السبب) والآخر المتغير  
التابع (النتيجة)" وهي من أهم مراحل البحث العلمي لأنها تساعد على تحديد معالم البحث وتبسيطها وربطها  
بالإشكالية المتبناة وهي همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات  
الدراسة وقد قامت الدراسة على فرضية رئيسية وهي:

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

وتتمثل الأسئلة الفرعية المنبثقة من التساؤل الرئيسي فيما يلي:

الفرضية ١:

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

الفرضية ٢:

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

الفرضية ٣:

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

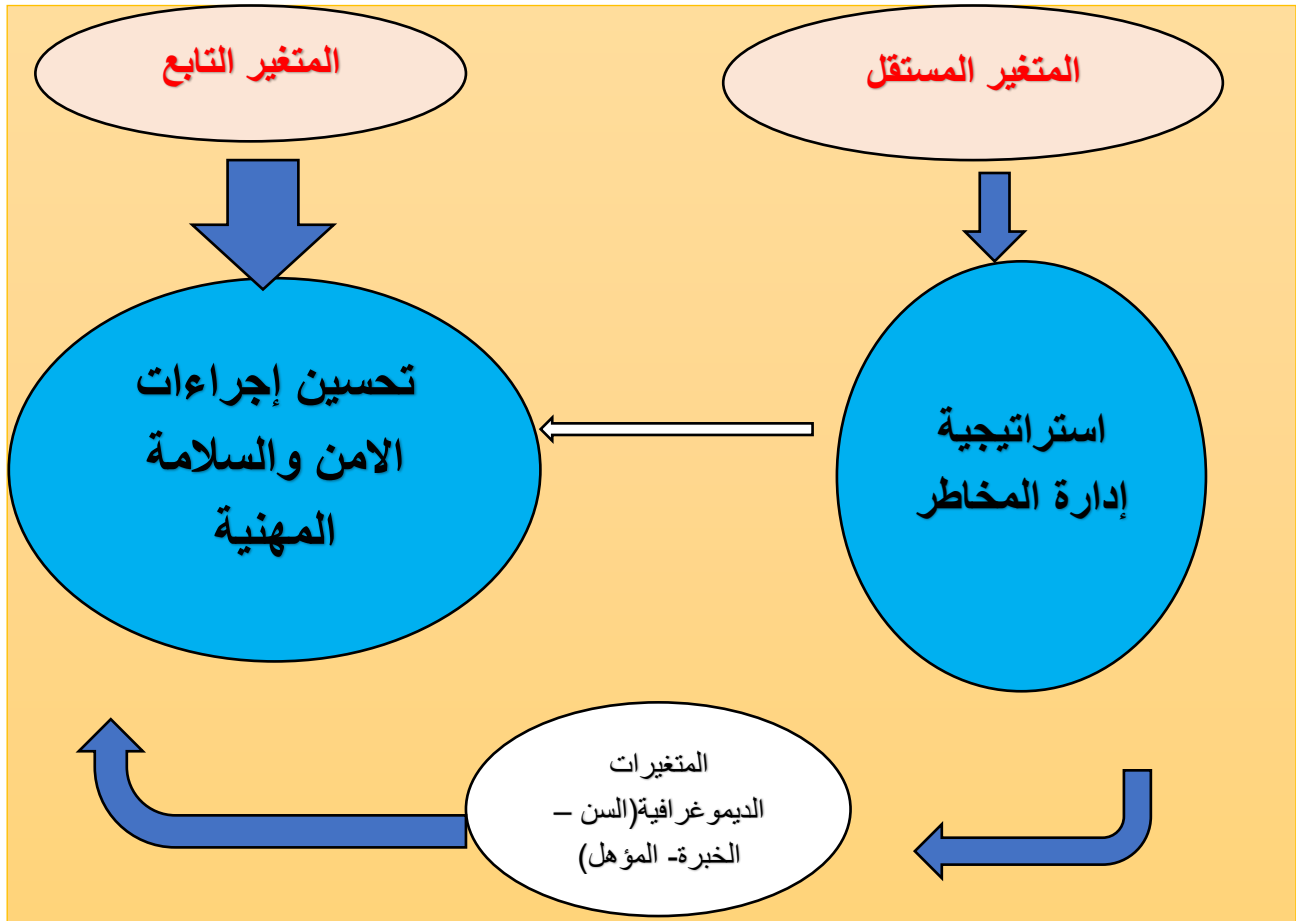
### متغيرات الدراسة:

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

- المتغير المستقل: استراتيجية إدارة المخاطر.

- المتغير التابع: تحسين إجراءات الامن والسلامة المهنية

-المتغيرات الوسيطة: تتمثل بالعوامل الديموغرافية الشخصية والوظيفية للمدراء في إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك عينة الدراسة وهي: (الجنس السن المستوى التعليمي الوظيفة سنوات الخبرة)



اعداد الباحث شكل (١)

### أهداف الدراسة :

يهدف الباحث من خلال الدراسة الى عكس أثر سياسات واستراتيجيات واضحة لإدارة مخاطر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من خلال تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة وهو بيان ( أثر استراتيجية إدارة المخاطر على إجراءات الامن والسلامة المهنية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية) ع من اجل وضع أسس ومعايير

سليمة تنظم العمل داخل المملكة في ظل بيئة الاعمال الدولية والتي تشهد كثير من التغيرات والأزمات والمخاطر وسعت الدراسة تحقيق عدد من الأهداف تتمثل فيما يلي:-

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

## أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

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

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

#### الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يلي:

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

#### منهجية الدراسة :

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

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

### أداة البحث:

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

١. المصادر الأولية:

٢. المصادر الثانوية:

### أسباب اختيار موضوع الدراسة:

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

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

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

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

### حدود الدراسة:

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

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

الحد الزمني: ١٤٤٥ هـ

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

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

الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

### خطة الدراسة

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

## التعريفات والمصطلحات الإجرائية الهامة:

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

## الدراسات السابقة

### دراسة (هواري ٢٠٢٢):

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

### دراسة (عثمان ٢٠٢١):

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

### دراسة (Wang et al 2020)

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

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

#### دراسة هاشم ٢٠٢٠:

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

#### دراسة النجار ٢٠١٩ بعنوان:

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

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

## دراسة المدرع ٢٠١٩

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

وأوصت الدراسة بضرورة بناء 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 وأخي ا ر وضع خطط وسيناريوهات واستراتيجيات لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تحقق التوازن بين استغلال الفرص من المخاطر ومنع أضرارها.

## دراسة العواد ٢٠١٨

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

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

#### - دراسة النجار ٢٠١٧

بعنوان: "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم" تهدف الدراسة لمعرفة أثر إدارة المخاطر لأصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية والبالغ عددهم ٤٦ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق أداة الاستبانة والتي وزعت على كل أصحاب المشاريع مُستخدماً أسلوب الحصر الشامل حيث تم استرداد ٤٢ استبانة بنسبة ٩١,٠ % استرداد بلغت وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لمتغيري التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة وأن ما نسبته ٥٤,٢ % من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة ترجع إلى التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر والنسبة المتبقية والتي تساوي ٤٥,٨ % ترجع إلى عوامل أخرى وأخيراً عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات الباحثين تعزى للمتغيرات الشخصية النوع الاجتماعي العمر المؤهل العلمي عدد سنوات الخدمة وأوصت الدراسة بضرورة منح أولوية لمهارة إدارة المخاطر من طرف أصحاب المشاريع الريادية بسبب الظروف السائدة التي لا يؤمن جانبها في قطاع غزة وأن المخاطر المحدقة بالمشاريع الريادية تظل قائمة في قطاع غزة وأيضاً توفير التدريب المميز في مجال إدارة المخاطر وفي المجالات الإدارية والمالية لأصحاب المشاريع المحتضنة مما يحسن من أدائهم ويعمل على تطويره.

#### دراسة Kapinos & Mitnik 2016:

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

#### دراسة Upreti & Mike 2015:

وتهدف إلى 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 أعمال 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:

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

## الخاتمة

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

## -المراجع المقترحة للدراسة:

### المراجع العربية المقترحة:

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

(١٩) منال، منصور. ٢٠٠٩ "إدارة المخاطر الائتمانية ووظيفة المصارف المركزية، القطرية والإقليمية". الملتقى

العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية،

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

(٢١) إبراهيم، فائزة وحديدي آدم. ٢٠٢١ "دور معايير الضبط في دعم تطبيق الحوكمة الشرعية في المصارف

الإسلامية في ظل استقلالية الرقابة الشرعية".

(٢٢) طه، محمود السر محمد. ٢٠١٢ "الضبط المؤسسي وأثره على أداء مراكز المعلومات في السودان".

رسالة ماجستير غير منشورة،

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

التأمين السودانية".

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

### المراجع الأجنبية المقترحة

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