

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة المخاطر

دور التحول الرقمي في تطوير الأداء بإدارة المخاطر بالتطبيق على هيئة الزكاة  
والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

اعداد /

• الباحثة/ ايناس البلوي

• الرقم الجامعي 243001621

المشرف:

اسم المشرف

د . فايز علي جراد

2025م

## 1-1 المقدمة:

الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) هي إدارة تعتمد علي الشفافية والوضوح والموثوقية والتكامل الاستراتيجي ويمكن القول بانها عبارة عن مجموعة من العمليات التي تربط بين طالب المعلومة او المستفيد منها (مستخدمي الخدمة) وبين مصادر تلك المعلومات (مقدمي الخدمة) وذلك عن طريق استخدام وسائل وطرق إلكترونية ورقمية حديثة وذلك لتحقيق أهداف الكيان الإداري المستخدم لنمط الإدارة الالكترونية من خلال تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة ورقابة وتطوير الاداء (ال الشيخ، 2024).

ويمكننا القول بان الإدارة الرقمية الحديثة تعتمد علي إدارة الذات من خلال تحويل كافة الاعمال الإدارية التقليدية الي اعمال الكترونية باستخدام التقنية الرقمية الحديثة ويمكن تنفيذها بسرعة ودقة عالية وعدم الاعتماد علي المستندات الورقية التقليدية المكلفة ماديا وذلك باستخدام منظومة الالكترونية تشمل مختلف أنشطة الإدارة التقليدية وفي جميع مجالات استخدامها سواء في المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية ومجالات التطوير المختلفة وذلك للعمل علي تقديم افضل طرق لأداء تلك المهام فقد كانت من نتائج الثورة التكنولوجية تحسين مستويات أداء تلك الكيانات الادارية ورفع كفاءتها و فعاليتها من اجل تحقيق الأهداف المخطط لها. (البسيوني، 2021).

تهدف ضوابط إدارة المخاطر إلى تعزيز قدرة الهيئة على تحديد المخاطر والتهديدات بشكل استباقي، والعمل على وضع خطط الاستجابة المناسبة لتقليل الآثار السلبية المترتبة عليها، والمحافظة على استدامة الخدمات الحكومية الرقمية من خلال التزام الجهات الحكومية والموردين والمشغلين لتلك الخدمات الرقمية ببناء وتنفيذ وتحسين نظام إدارة مخاطر فعال يوفر القدرات اللازمة لتحديد وتحليل المخاطر المستقبلية. كم تهدف معايير إدارة استمرارية الأعمال إلى تعزيز مرونة استجابة الجهة الحكومية لأي حوادث انقطاع تواجها، وتمكينها من استعادة منتجاتها وخدماتها ذات الأولوية بطريقة فعالة وكفاءة تضمن استمرارية تقديم الخدمات وتعزيز قدرة البنية التحتية التقنية ببيئة الزكاة والضريبة والجمارك 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 (العنزي، 2020).

لذلك تشير إدارة المخاطر إلى ممارسة تحديد المخاطر المحتملة مسبقا وتحليلها واتخاذ الخطوات الاحترازية من أجل تقليل تعرض الاستثمار في إطار الإدارة المالية فقد يؤدي عدم إعطاء الأهمية الواجبة لإدارة المخاطر أثناء اتخاذ قرارات الاستثمار إلى إحداث فوضى في الاستثمار في أوقات الاضطراب المالي في الاقتصاد. وتأتي مستويات مختلفة من المخاطر مرتبطة بفئات مختلفة تعد إدارة المخاطر عملية تستند على تحديد وتقييم والسيطرة على المخاطر المالية والقانونية والإستراتيجية والأمنية (سلامي، 2019).

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 والتي قد لا تكون بالضرورة منطقية لوحدة أو قطاع عمل فردي بحيث يتحسن الأداء لمواجهة المخاطر على مستوى الاقتصاد الكلي للمملكة وعلى وجه التحديد مستوى تحسين الاداء بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك

#### 2-1 مشكلة الدراسة:

مشكلة الدراسة حول دور التحول الرقمي في تطوير الأداء بإدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية ودرجة قصور في تطبيق التحول الرقمي والاستفادة منه بشكل كفو وفعال مما ينتج علي ذلك من مشاكل وعقبات منها علي سبيل المثال انخفاض قدرات عملية اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة والتي تحقق اهداف الشركة وأيضا تكون القرارات مبنية علي الحقائق والمعلومات التي يسهم التحول الرقمي في توفيرها بسرعة ودقة ودرجة عالية من الموثوقية ويوجب جانب اخر من أوجه القصور في عدم التحول الرقمي بصورة كاملة داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وهو قصور قدرة إدارة المخاطر علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية (رشوان، 2020).

كانت 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 قدرة على تحسين الأداء 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. 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 او الوحدات الاقتصادية بالمملكة

ومنها يمكن صياغة المشكلة في الإشكالية الرئيسية للدراسة كما يلي:

1- ما هو دور التحول الرقمي في تطوير الأداء بإدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟

-2

### 3-1 أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة من طبيعة ما تحاول اختباره إذا يتوفر عمليات التحول الرقمي لأنظمة معلومات لإدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية للعمل علي تطوير أداء العاملين في الشركة وبالتالي فأنها تواجه تحدي كبير في الاستغلال الفعلي للأنظمة المعلوماتية في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التحول الرقمي الكامل كما ورد في رؤية المملكة 2030 لذى فهذه الدراسة تتجسد أهميتها في اختبار ومحاولة برهنة مدي تأثير استخدام التحول الرقمي علي كافة أنظمة المعلومات بالإضافة ال تطوير عمليات الأداء بإدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية لمواكبة التطور التقني والتكنولوجيا الكبير في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية علي الصعيدين المادي والبشري ودور ذلك علي جودة ودعم القرارات المستخدمة وما يترتب علي ذلك من تحقيق عوائد مرضية ومكانة متميزة وعالية وتحقيق الميزة التنافسية للهيئة في مواجهة المخاطر المحتملة داخل السوق السعودي.

#### -أولاً: أهمية الدراسة العملية

- (1) تقدم دراسة شاملة ومتكاملة لنظم التحول الرقمي ودوره على تطوير الاداء لإدارة المخاطر وأهمية تطبيقها في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- (2) الدراسة تحاول توجيه نتائج وتوصيات تفيد مستخدمي القرار في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية في اتخاذ ودعم القرار بناء على نظم المعلومات الإدارية وذلك بالاعتماد على عملية تحسين الأداء لإدارة المخاطر نتيجة التحول الرقمي.
- (3) لفت انتباه المنظمات الحكومية إلى أهمية موضوع نظم التحول الرقمي وأهمية استخدامها وإبراز جوانب القوة والضعف الناتجة عن استخدامها والعمل على اعتماد نظم التحول الرقمي في إدارة المخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

#### -ثانياً: أهمية الدراسة العلمية

- (1) تحاول الدراسة اثبات مدى أهمية توفير نظم التحول الرقمي المناسبة للمساعدة في عمليات التخطيط والرقابة والتوجيه داخل إدارة المخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- (2) التأصيل العلمي لمفهوم التحول الرقمي وإعادة الهيكلة التنظيمية لتطوير الأداء بإدارة المخاطر
- (3) بيان ان الاتجاه العام داخليا وخارجيا نحو الاعتماد على نظم التحول الرقمي لتطوير نظم الاداء بإدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- (4) تحديد مستوى الأداء الوظيفي المناسب لإدارة المخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية مما يتيح وضع الاستراتيجيات المناسبة لتطوير الأداء في ظل تطبيق هذا التحول الرقمي.

#### **4-1 أهداف الدراسة:**

هدف البحث الرئيسي هو للتعرف على "دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية " وتقديم المقترحات التي تساعد الشركة بشكل عام وذوي الاختصاص لتعزيز أهمية الربط بين تكنولوجيا نظم المعلومات للبدء في عملية التحول الرقمي الشامل وإدارة المعلومات وجودة وتحسين الأداء لإدارة المخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك

## تهدف الدراسة الى تحقيق النقاط التالية:

- (1) بيان أسباب ودوافع استخدام التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- (2) التعرف على دور الإمكانيات الفنية والبنية التحتية المتاحة التي تدعم عملية التحول الرقمي لنظم المعلومات الرقمية الحديثة في عملية تطوير الأداء للمستوى المطلوب بإدارة المخاطر بالهيئة.
- (3) تحديث وتطوير الأنظمة الموجودة والمستخدمة وذلك لتحسين فاعلية الأنظمة على صنع ودعم القرارات باستخدام نظم التحول الرقمي المناسبة لرفع مستوي الأداء بإدارة المخاطر بالهيئة.
- (4) التعرف على دور الإمكانيات التنظيمية المتاحة الاستخدام لنظم التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- (5) التعرف على دور الإمكانيات المادية المتاحة الاستخدام في عملية التحول الرقمي للنظم الإدارية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- (6) ابراز مدى اهتمام هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية باستخدام تقنية نظم المعلومات الرقمية الحديثة المستخدمة في عملية تطوير إدارة المخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- (7) التعرف على دور الإمكانيات البشرية المتوافرة والمؤهلة لاستخدام نظم المعلومات والجاهزية لاستخدام النظم الرقمية في تطوير الأداء بإدارة المخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- (8) تقديم توصيات تسهم في تسهيل عملية التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة المخاطر داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- (9) معرفة المعوقات والتحديات التي تحول دون استخدام النظم الرقمية الحديثة للتحول الرقمي في عملية تطوير الأداء بإدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

## 5-1 الأسئلة الفرعية:

ومن خلال التساؤل الرئيسي نلاحظ انه ظهور عدة تساؤلات فرعية نذكرها علي النحو التالي:

- (1) ما هي معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات؟

(2) ما هي الاثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في ادراه المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟

(3) ما هو دور التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الأداء بإدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟

(4) ما هو دور التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء بإدارة المخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟

(5) ما هو دور التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير الأداء بإدارة المخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟

#### 6-1 فرضيات ومتغيرات الدراسة

تماشياً مع أهداف البحث واختباراً لنموذجه فقد اعتمد البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث الحالية واختبار فرضياته فقد اعتمد البحث على مجموعة من الأدوات الإحصائية تتمثل في الآتي النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها على النحو الآتي حيث قامت الدراسة على فرضية رئيسية تنص على:-

" ان هناك علاقة ارتباطية بين دور التحول الرقمي في تطوير الأداء بإدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية في المملكة العربية السعودية "

وبناء على الفرضية الرئيسية تم صياغة الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

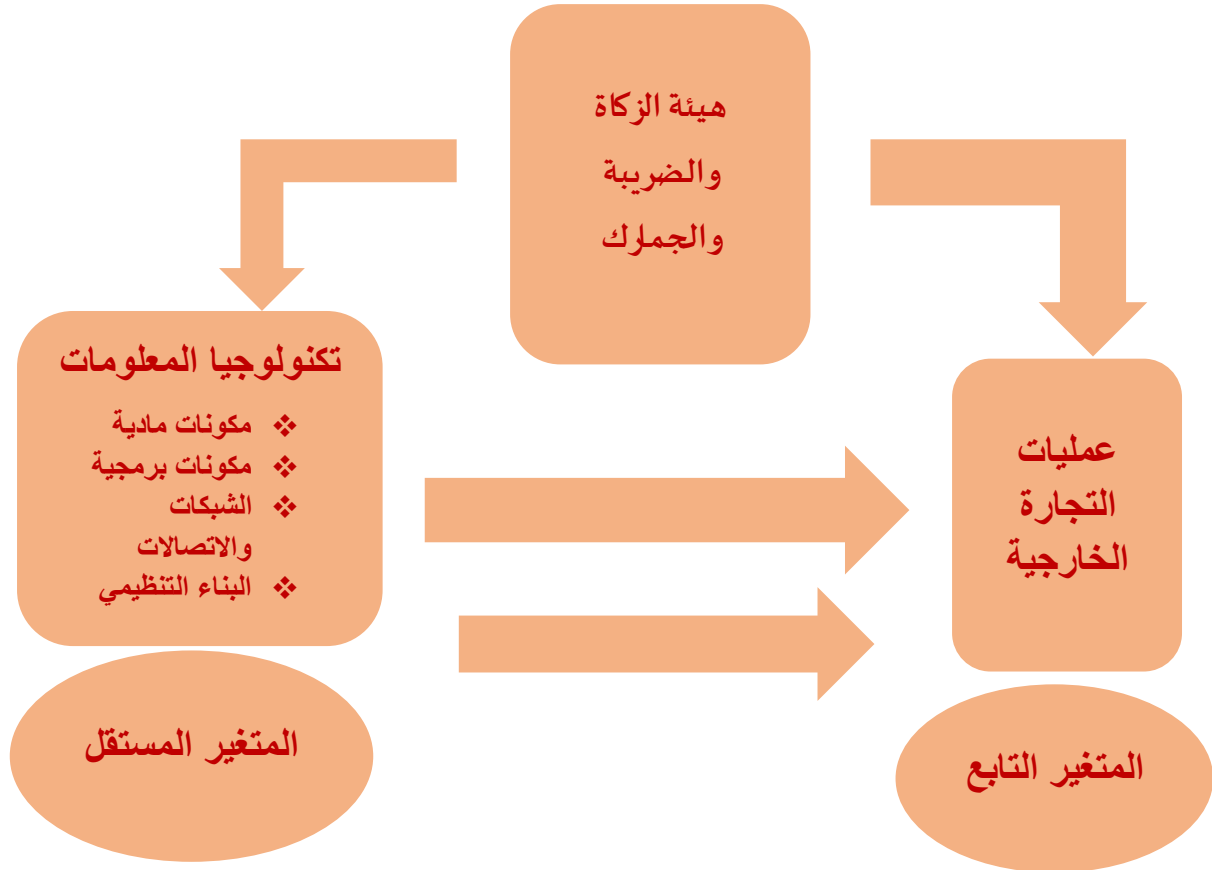
❖ الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكونات المادية لتكنولوجيا المعلومات للتحول الرقمي وبين تطوير الأداء بإدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

❖ الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات وقواعد البيانات في عملية التحول الرقمي على تطوير الأداء بإدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

❖ الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصالات لتكنولوجيا الاتصالات في عملية التحول الرقمي على تطوير الأداء بإدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

❖ الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي للشركة ودوره في عملية التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

#### 7-1 نموذج الدراسة



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

#### الدراسات السابقة

تمهيد

وضع إطار لإدارة المخاطر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك هدفت الدراسة الى عكس أثر سياسات واستراتيجيات واضحة لإدارة مخاطر الاعمال وأبرز 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. وتمثلت مشكله الدراسة

في أن الوضع الاقتصادي السائد أحد أهم المؤثرة على سياسات إدارة المخاطر في المؤسسات والتي تتعرض للعديد من المخاطر وإدارته عبر استراتيجيات تعمل لرفع مستوى مراكز الهيئات وتعطيها القدرة على المنافسة

دراسة (أبو عنزة، 2024):

بعنوان " أثر التحول الرقمي على تقليل المخاطر الإلكترونية: دراسة تطبيقية على الهيئة السعودية للمياه "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي على تقليل المخاطر الإلكترونية، من خلال دراسة تطبيقية على الهيئة السعودية للمياه. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، واشتملت عينة الدراسة على 350 فردًا من العاملين بالهيئة. تناولت الدراسة أبعاد التحول الرقمي بما في ذلك الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية، الإجراءات البنكية، الموارد البشرية، والأنشطة المتعلقة بالعملاء. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تقليل المخاطر الإلكترونية، مثل الهجمات السيبرانية، فقدان البيانات، والاحتيال الإلكتروني. وقد تبين أن التحول الرقمي بأبعاده المختلفة يساعد في تعزيز الأمان السيبراني وتحسين أداء الهيئة في تقديم خدماتها. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التحول الرقمي من خلال تحسين البنية التحتية التقنية وتوفير التدريب المستمر للموظفين لمواكبة التحديات السيبرانية المتزايدة.

دراسة (جعفر، 2024):

بعنوان "تأثير التحول الرقمي على إدارة مخاطر التأمين باستخدام تحليل السيناريوهات واختبار الإجهاد"" في هذا البحث، ناقشنا تأثير التحول الرقمي على إدارة المخاطر في قطاع التأمين، مع التركيز على كيف يمكن لتحليل السيناريو واختبار الإجهاد أن يعزز فعالية عمليات التأمين. تهدف الدراسة إلى استكشاف التحديات والفرص التي يواجهها قطاع التأمين مع التحول الرقمي وكيف يمكن لهذه التقنيات تحسين قدرة الشركات على إدارة المخاطر بشكل أكثر كفاءة. يبدأ البحث بتعريف مفهوم التحول الرقمي وأهميته في صناعة التأمين، مشيرًا إلى أن العديد من الشركات لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية في عملياتها. يستعرض التقنيات الرقمية المستخدمة في إدارة المخاطر، مثل تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، وكيف يمكن أن تساهم في تحسين دقة التسعير

وكفاءة الاكتتاب. تتضمن الدراسة تحليلاً للبيانات التي تم جمعها من خلال المسوحات الموزعة على العاملين في قطاع التأمين والمستفيدين من خدمات التأمين (المؤمن عليهم). تشير النتائج إلى الحاجة الملحة لتطوير المهارات الفنية للموظفين في إدارة المخاطر، فضلاً عن أهمية تعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسات. ويمكن تلخيص فصول البحث على النحو التالي: أهمية التحول الرقمي في قطاع التأمين، وتحديد أهداف البحث والأسئلة الرئيسية، وتوضيح الإطار النظري الذي يقوم عليه البحث، مع التركيز على كيفية تأثير التحول الرقمي على إدارة المخاطر. تدور منهجية البحث حول استخدام الأساليب الوصفية والمقارنة، حيث يتم توزيع البيانات التي يتم جمعها من خلال المسوح على عينة من المستفيدين والعاملين في قطاع التأمين. تعتمد المنهجية على تحليل البيانات المستخرجة لتقييم رضا العملاء ومدى التحول الرقمي في عمليات التأمين. كما يستعرض البحث المخاطر الجديدة الناشئة عن التحول الرقمي، وكيف تؤثر هذه المخاطر على استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين، وكيف يتم تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر. ويقدم أمثلة على كيفية استجابة الشركات لهذه التحديات ويناقش الأدوات التحليلية المتقدمة مثل تحليل السيناريوهات واختبار الإجهاد، موضحاً كيفية استخدام هذه الأدوات لاستكشاف المخاطر المحتملة وتقييم تأثيرها على إدارة المخاطر، فضلاً عن أهميتها في تعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين. وفي نهاية البحث، يتم عرض أهم النتائج التي تؤكد على أهمية تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر مع مراعاة التحول الرقمي، إلى جانب توصيات عملية لشركات التأمين حول كيفية تحسين عملياتها من خلال تبني التقنيات الرقمية وتدريب الموظفين. وفي الختام، تم تلخيص النتائج الرئيسية، مع تسليط الضوء على أهمية التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر في قطاع التأمين. كما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من البحث والعمل في هذا المسار لفهم التحديات والفرص المستقبلية بشكل أفضل. وأخيراً، يوصى باعتماد استراتيجيات تدريبية ومنظمة للتحول الرقمي، مع التركيز على تدريب الموظفين وتطوير البنية التحتية التكنولوجية لضمان الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في إدارة المخاطر.

دراسة (أبو سالم، 2023):

بعنوان " ابعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي – تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بنبوك " تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة العامة لمدينة نبوك. تم استخدام منهجية البحث الوصفي التحليلي، جنباً إلى جنب مع تحليل الأدبيات

المتعلقة بالتحول الرقمي والتطوير الوظيفي. أسفرت الدراسة عن نتائج مهمة. أولاً، اعتمدت الإدارة العامة لمدينة تبوك استراتيجية التحول الرقمي لتعزيز أداء الموظفين والفعالية التنظيمية بشكل عام. كما تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي: الإدارة العلائقية، والإدارة التحويلية، والإدارة التشغيلية. تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموظفين. وهذا يعني أن تنفيذ هذه الأبعاد داخل الإدارة العامة يمكن أن يعزز أداء الموظفين. علاوة على ذلك، تتجاوز الدراسة العوامل الداخلية للتحول الرقمي وتركز على العوامل الخارجية مثل التعليم والخبرة. تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين بناءً على هذه المتغيرات. بشكل عام، تدعم هذه الدراسة فكرة أن التحول الرقمي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين. ويقدم أدلة قوية تدعم أهمية تبني استراتيجية التحول الرقمي وتحسين البنية التحتية وتوفير التدريب المناسب لتحقيق نجاح هذا التحول.

دراسة (المطيري، 2022):

بعنوان " دور اليات التحول الرقمي في تفعيل مدخل المراجعة على اساس المخاطر لتعزيز جودة عملية المراجعة" هدف هذا البحث إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق المراجعة على أساس المخاطر والحد من الخداع المالي في الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية الكويتية. وتوصل البحث إلى النتائج التالية: يتطلب نجاح التحول الرقمي كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات، تغيير نظام التعليم والتعلم لتوفير مهارات جديدة وكوادر بشرية مستقبلية قادرة على تحقيق التميز في العمل الرقمي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية. يركز نجاح التحول الرقمي كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات على إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول السريع إليها، وتحسين جودة خدماتها، فضلاً عن ملائمة تكاليفها بالوحدات الحكومية. تقوم استراتيجيات التحول الرقمي على أربعة أبعاد أساسية تتمثل في: استخدام التقنيات، التكنولوجيا لتحقيق الدور الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية ودعم رؤيتها المستقبلية، والتغيرات في خلق القيمة، والتغيرات الهيكلية، وأخيراً الجوانب المالية اللازمة للتحول الرقمي. وأوصت الدراسة بـ يجب استيفاء كافة المكونات التقنية التي تدعم تطبيقات الحكومة الإلكترونية، مع تأمين متطلبات إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية، وإرساء الأطر والتشريعات القانونية التي تكفل التطبيق الجيد، وتحد من حالات الخلل والفساد المالي والإداري. تأهيل جيل جديد من

المحاسبين والإداريين علمياً وعملياً لمواكبة متطلبات تطبيق آليات التحول الرقمي وتعزيز الاستفادة منها. تنظيم المزيد من المؤتمرات المحلية والدولية التي تتناول مستحدثات الثورة الصناعية الرابعة وتطبيقاتها المختلفة، وانعكاساتها على تطور الجانب الأكاديمي، والمهني لقطاع العلوم التجارية.

دراسة (الصادق، 2022):

بعنوان "أثر إدارة مخاطر التحول الرقمي في تحسين كفاءة أمن المعلومات" دراسة على المصارف التجارية الليبية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة مخاطر التحول الرقمي في تحسين كفاءة أمن المعلومات في المصارف التجارية الليبية، حيث أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي المستمرة في القطاع المصرفي، أدت إلى وجود مسؤوليات جديدة فُرضت على المصارف بذل الجهود لتفادي المخاطر الرقمية التي تنجم عن استخدامها، والتي قد تنشأ عن أخطاء محتملة تحدث خلال مراحل التعامل مع البيئة الرقمية، والتي تؤثر على أمن المعلومات، مما يؤدي الأمر إلى أضرار بمصالح مستخدمي المعلومات. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي الاستقرائي وتم استخدام استمارة استبانة وتوزيعها على عينة شملت (145) مستجيباً من موظفي إدارة المخاطر والمحاسبة في المصارف الليبية والمراجعين بإدارة الرقابة والنقد بالمصرف المركزي، أُستلم منها (126) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (87%). توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر التحول الرقمي المتمثلة بـ(إدارة مخاطر الداخلية والمرتبطة بالنظام الداخلي بالمصرف، إدارة مخاطر الخارجية والمرتبطة بعوامل خارج المصرف) في تحسين كفاءة أمن المعلومات في المصارف الليبية. وأوصت الدراسة بالتأكيد على المصارف التجارية الليبية زيادة الاهتمام بإدارة المخاطر الداخلية وحماية أمن المعلومات في ظل التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات، لما تشكل أهمية أكبر مقارنة بالمخاطر الخارجية حسب نتائج الدراسة العملية، وغالباً ما تحدث المخاطر الخارجية بسبب ضعف رقابي داخل المؤسسة (مخاطر داخلية).

دراسة (النحاس وطارق، 2022):

بعنوان "إدارة مخاطر التحول الرقمي " ان استخدام الأنظمة التكنولوجية الحديثة والمتمثلة في تقنيات التحول الرقمي أصبح عامل أساسي للحكومات والمنظمات الأعمال، لتأثيره المباشر في تطوير الأداء وتحسين جودة العمليات، بالإضافة إلى توفيره للموارد من وقت وجهد ومال فهو محرك أساسي للنمو في اقتصاديات البلدان التي

انتهجت التحول الرقمي، وبالرغم من عديد المزايا التي يحققها استخدام تقنيات التحول الرقمي إلا أن هناك مخاطر جمة للتحول الرقمي قد تعيق تحقيق الأهداف المتمثلة في البقاء والنمو والتطور في بيئة الأعمال، بما يستوجب معه ضرورة الاهتمام بهذه المخاطر والعمل علي إدارتها بهدف منع الخسارة الناجمة عن تحققها والتحكم فيها حال حدوثها وتحديد طرق وسياسات تمويل هذه الخسارة، وتستهدف الورقة الحالية الوقوف علي أهم مخاطر التحول الرقمي التي تواجه منظمات الأعمال، والتعرف علي الآلية المتبعة لإدارة هذه المخاطر.

دراسة (هوارى 2022):

نهدف 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 والسلامة HSE، من أجل وصف واقع النظام المعتمد و مناقشة أداء النظام خلال فترة الدراسة، كما تم توزيع استبيان على عينة عشوائية من العمال قدرها 120 عامل وقد تم معالجة نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS 20، قد توصلنا إلى التزام الادارة بوضع برامج السلامة و متابعتها وتنفيذها، رغم أنه لاحظنا تذبذب من حيث عدد الحوادث خاصة سنة 2016 إضافة إلى ارتفاع درجة الخطورة (Tax de gravity) من نفس السنة، وهذا راجع أساسا إلى ضعف الدورات التدريبية في مجال الصحة و السلامة، بالإضافة إلى إهمال بعض العمال وعدم التزامهم بالقوانين.

دراسة (عثمان 2021):

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم الأداء المالي والإداري بمصرف الم ازرع التجاري. ولتحقيق هذا الهدف صممت استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وطبقت الدراسة ميدانيا من خلال توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 60 فرد، استعيد منها 50 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد بينت نتائج الدراسة أن تطبيق موجهات الضبط المؤسسي تساعد في إمكانية فحص وتقييم كفاءة وفعالية الأداء المالي والإداري بالمصرف، كما أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم الأداء المالي والإداري بالمصرف. هذا وقدمت الدراسة عددا من التوصيات التي من شأنها تحسين تطبيق إدارة المخاطر بالمصارف السودانية.

بعنوان " دور التحول الرقمي في تفعيل آليات ضبط مخاطر التكنولوجيا المالية وأثرها على الخدمات المصرفية الإلكترونية في ظل أزمة كوفيد 19 (دراسة ميدانية على البنوك الكويتية) " استخدام آليات ضبط مخاطر التكنولوجيا المالية لتطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية بالبنوك الكويتية في ظل أزمة كوفيد 19 لتحقيق هذا الهدف استخدام الباحث المنهج الاستقرائي من خلال إجراء مسح ميداني على عينة من العاملين بالبنوك الكويتية واعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية لاختبار الفروض وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- 1- يساهم تحليل وتصنيف مخاطر التكنولوجيا المالية في تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك الكويتية، وذلك من خلال إتباع مبادئ واضحة لقياس وتقييم المخاطر والاحتفاظ بقواعد بيانات داخلية حول هذه المخاطر التي تظهر مع الممارسات التكنولوجية الحديثة.
- 2- التحول الرقمي في نظام الحوكمة يعطي نتائج واعدة ويحافظ على تكامل العمليات المصرفية الرقمية كما أوصى الباحث بما يلي:

تعد التكنولوجيا المالية منطقة بحثية حديثة تمثل مجالاً خصباً للعديد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول أثر التكنولوجيا المالية على العديد من المتغيرات مثل الأداء المالي والحصة السوقية للبنوك، والأثر على سلسلة القيمة المالية، ودور المراجع الخارجي في ضوء التحول الرقمي والأثر على جودة عملية المراجعة.

#### دراسة النجار 2019 بعنوان:

"أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة" هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة المخاطر وتأثيرها على التميز المؤسسي وذلك بالتطبيق على جامعة الأقصى بقطاع غزة وتكون مجتمع الدراسة من ذوي المناصب الإشرافية الإدارية والأكاديمية والبالغ عددهم 198 واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة حيث تم توزيعها باستخدام أسلوب المسح الشامل وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة وكذلك تؤثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي في بعدين فقط هما التعرف على المخاطر المتابعة والمراقبة الدورية وجاء ترتيب أبعاد إدارة المخاطر حسب نتائج

الدراسة بناء على الوزن النسبي كالتالي تحليل المخاطر التعرف على المخاطر تقييم المخاطر سياسات علاج المخاطر المراقبة والمتابعة الدورية وأخيرا عدم وجود فروق حول إدارة المخاطر تعزى للعوامل الشخصية النوع الاجتماعي العمر المستوى الإشرافي في الجامعة المؤهل العلمي عدد سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة الاعتناء بمهارة إدارة المخاطر وذلك بسبب الظروف السائدة في قطاع غزة مما ينعكس بالفائدة على المؤسسات التعليمية وكذلك ضرورة وجود نظام 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 وأيضاً تدشين إدارة المخاطر في الخطة الاستراتيجية للجامعة وإنشاء نظام توصيف كمي وكيفي للمخاطر مع توضيح الإجراءات التي سيتم اتباعها في مواجهة المخاطر.

## المنطلقات النظرية

### المتغير المستقل: التحول الرقمي

#### مفهوم التحول الرقمي

ومن أهم هذه التعريفات التي تناولت موضوع التحول الرقمي ما يلي:

فقد عرفت (التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات والمنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمه منتجاتها أي التحول من الأساليب والادوات التقليدية إلى التكنولوجيا الرقمية لتحل مكانهما.

كما عرف (التحول الرقمي بأنه التحالف مع التكنولوجيا لتصبح الخدمات بديهية وتلقائية تساعد الدولة على التقرب من المواطنين وشركات الأعمال والمجتمع من خلال إتاحة آلاف من الخدمات التي صممت خصيصا لحاجات المواطن الحالية وتتجاوب مع حاجاته المستقبلية (Nair2019).

وتعتمد الإدارة الرقمية الحديثة على عمليات ميكنة الأنشطة في المؤسسة الإدارية باستخدام التقنيات وتكنولوجيا المعلومات الرقمية الحديثة والعمل على تبسيط الإجراءات المستخدمة للقضاء على الروتين وتحقيق الشفافية والعمل على تسريع عملية الإنجاز لتحقيق الأهداف المخطط لها بأقل التكاليف وبأعلى مستوى من الجودة ويمكن

أيضا تعريفها بأنها عبارة علي التقنيات الرقمية الحديثة المستخدمة في تقنية المعلومات والاتصالات لتسهيل أداء الاعمال الإدارية باستخدام أسلوب او نظام يدار باستخدام الحاسب الالى ونظم الاتصال والاتصالات الرقمية الحديثة لتجاوز البعد الزمني والجغرافي.

#### أهمية التحول الرقمي (الإدارة الالكترونية):

- إيجاد فرص مبتكرة للعمل الحر والاستفادة من الفرص الحالية في أسواق التكنولوجيا.
- يُحسن الكفاءة التشغيلية
- يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير
- يعمل على تحسين الجودة تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة
- زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية.
- تلاقى وتقليل بشكل كبير وفعال مخاطر التعامل الورقي داخل الادارات.
- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات
- انخفاض تكاليف الإنتاج بصورة ملحوظة وزيادة ربحية المنظمة لكفاءة العمل الإداري.
- السرعة في توفير الخدمة المطلوبة لطالبي تلك الخدمات الإدارية وبأسعار مخفضة.
- يساعد المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من
- السرعة في معالجة البيانات والمعلومات وإمكانية استرجاعها وحفظها وارشفتها بسهولة.
- تسهيل حركة التعامل مع الموظفين ومستخدمي الخدمة في المؤسسات الحكومية.

#### اهداف الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الالكتروني.
- تصحيح الأخطاء بسرعة عالية ودقيقة وتجهيز البيانات لأكثر من جهة.
- سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية واحدة.
- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة وموضوعية.
- العمل على الموارد البشرية المتاحة ورفع كفاءتها ومهاراتها تقنيا.
- تسهيل الإجراءات لسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء من خلال التأهيل.

- استيعاب عدد من المستفيدين في وقت واحد دون التأثير على مستوى الخدمة.
- الحد على البيروقراطية بمعناها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص.
- التأكيد على استخدام مبدأ استخدام الجودة الشاملة بمفهومها الحديث والشامل.

#### وظائف الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية).

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثروة التقنية والتكنولوجية إلى حدوث تغيرات واضحة وكبيرة في الوظائف التقليدية للإدارة التي تحولت إلى وظائف إلكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات البشرية والمادية أن تكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في إحداث تغير في العملية الإدارية التقليدية وأصبحت الإدارة الرقمية الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد ويمكن بيانها كما يلي:

##### 1- التخطيط الإلكتروني

هي عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والكبيرة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتطوير المستمر والفعال بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط وتكاليف انجاز الخطة والقائمين عليها.

##### 2- التنظيم الإلكتروني

هي عملية إعادة توزيع الاختصاصات أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة كما يتطلب التنظيم الإداري الجديد للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والمستحدثة للقيام بالدور الجديد.

##### 3- التوجيه الإلكتروني:

أن عملية التوجيه الإلكتروني بالمنظمات الادارية المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الرقمية الحديثة المؤهلة لمعرفة طرق الإدارة (الالكترونية) والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكي والعمل على تحقيقها

##### 4- الرقابة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

إلى أن عملية الرقابة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) أكثر اقتراباً من طريقة الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسألة الرسمية وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة

### عناصر الإدارة الإلكترونية (الإلكترونية)

تتنوع عناصر الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة وتتكون من ثلاث مكونات أساسية وهي:

- شبكة من أجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها
  - البرمجيات أو البرامج (السوفت وير)
  - الكادر البشري أو المشغل البشري لتلك الانظمة:
- فوائد لإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية)

- توافر المعلومات الكاملة والدقيقة عن كل ما يخص المؤسسة والعاملين بها.
- الاستخدام الأمثل لموارد الإدارة وإدارتها ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية فيها.
- العمل على مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال الإدارة للموارد المالية والمادية.
- إدارة أعمال الإدارة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة.
- توفير الخدمات الرقمية الحديثة (الإلكترونية) للعاملين بما يسمح لهم بتبادل المعلومات.
- التعليم الذاتي والتواصل الإلكتروني بين أطراف المستفيدة والمقدمة للخدمة.
- المتابعة الآلية للعاملين ومدى استجابتهم للأعمال المكلفون بها ومستوى الأداء.
- حفظ وتوثيق كافة الأنشطة الخاصة بالوحدة الإدارية إلكترونياً وارشفتها.
- الربط الإلكتروني بين فروع القطاعات الإدارية في أكثر من نطاق جغرافي واحد.
- المرونة العالية في التعامل مع البيانات والتحديث الدوري لها أول بأول.
- إمكانية التكيف مع أي هيكل تنظيمي للمؤسسات وإدارة تنمية الموارد البشرية.
-

- معوقات تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية).

#### المعوقات الإدارية:

إن المعنى الرئيسي المقصود من مصطلح الإدارة الإلكترونية لا تعرفه العديد من القيادات الإدارية ويمكن تفسير ذلك لقلة قناعتها بفكر وفلسفة هذا النموذج الجديد للإدارة الرقمية الحديثة او عدم قدرتهم على التخلي عن فكرة النظام الإدارة التقليدي التي اعتادت عليه المعوقات الإدارية.

#### المعوقات المالية:

تحتاج عملية التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة إلى إمكانيات مالية ومادية كبيرة وأيضاً ضرورية من أجل توفير البنية الأساسية (التحتية) الخاصة بتقنية المعلومات لتطبيق هذا التحول الإلكتروني

#### المعوقات التشريعية

أيضاً إن من أهم المعوقات الإدارية التي تواجهها الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) عند تطبيق نظامها الإلكتروني هي المعوقات القانونية والتشريعية لأن ذلك للنقص التشريعي الكبير الذي من الضروري ان يكون موجود ليحكم نظام الإدارة الإلكترونية التي تحتاج الى سن تشريعات تخدم هذا الاتجاه في الفترات المقبلة وأيضاً ليوضح مدي القانوني والتشريعي لتلك المستندات الناتجة عن الإدارة الإلكترونية ودرجة الاعتماد عليها والاستناد عليها في الإدارة والهيئات الأخرى.

#### المتغير التابع: تطوير إدارة المخاطر

##### مقدمة

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

مفهوم تطوير إدارة المخاطر:

• يشار إلى تطوير إدارة المخاطر إلى أنها النهج المنظم في إدارة المخاطر الذي تتبعه المؤسسات باختلاف أحجامها ومجالاتها، من أجل معالجة المخاطر التي تتعرض لها، والتي تشكل تهديداً لأرباحها وسمعتها في السوق، ومن خلال هذه العملية يتم تحديد المخاطر الجديدة والمستمرة ورصدها وإدارتها وتقييمها، لتجنب الأضرار الناتجة عنها، وهو ما يؤدي في النهاية إلى حماية المؤسسة وأصولها والعاملين بها.

استراتيجيات إدارة المخاطر:

1. المنع: منع الحدوث بالتوقف عن النشاط الذي يولد تلك المخاطر.
2. القبول: الإبقاء على الحالي وتحمل المخاطر مع أخذ الاحتياطات.
3. التخفيف: تقليل احتمالية وأثر المخاطر وتعرف هذه التطوير بتطوير فقدان السيطرة.
4. نقل المخاطر: نقل الخطر إلى طرف خارجي عبر عقد، حتى يتحمل هذا الطرف الخطر المحتمل أو القائم.

تحديد المخاطر

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

أهمية تطوير إدارة المخاطر:

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

- وجود تطوير لإدارة المخاطر تسمح بضمان وجود ضوابط داخلية تمنع التعرض للاحتيال أو التهديدات،
- كما تضمن التعامل مع أي نوع مخاطر فور ظهورها
- حماية أصول الشركة سواء كانت معدات مادية، أو إمدادات، أو معلومات، يجب حمايتها من الاختراق
- وتطوير إدارة المخاطر تُساعد في حمايتها وتأمينها.
- رضا العملاء وجود تطوير واضحة لإدارة المخاطر تزيد من ثقة العملاء بالمؤسسة،
- مع ثقتهم بقدرة المؤسسة على الالتزام بتقديم الخدمات التي وعدت بها.
- تحقيق الفوائد والأهداف يعتمد جزء كبير من تحقيق الأهداف والفوائد على إدارة المخاطر
- حيث إنها تساعد الشركة على إزالة المشاريع والأنشطة التي لا تعود بالفائدة المرجوة منها

#### خطوات إدارة المخاطر:

تنطوي خطوات إدارة المخاطر على مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المؤسسات من أجل مواجهة المخاطر المحتملة أو القائمة إذ يتم تحديد خطة عمل للاستجابة للمخاطر والقضاء على تلك الآثار أو الحد منها. أما عن مراحل إدارة المخاطر فهي كالتالي:

1- تحديد المخاطر:

2- تحليل المخاطر:

3- تقييم المخاطر

4- علاج المخاطر:

5- مراقبة المخاطر:

الإدارة التطوير:

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

#### المخاطر:

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

#### - منهج الدراسة

منهجية الدراسة هي نقطة البداية وهي التعرف على طريق الحل حسب طبيعة المشكلة محل الدراسة ومحاولة علمية للإجابة عن أسئلتها وتحقيقاً لأهدافها فإن الدراسة تستخدم المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي دور التحول الرقمي في تطوير الأداء بإدارة المخاطر ببيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية داخل في ارجاء المملكة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج عن الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيراً ما يتعدى الوصف إلى التفسير وسيتم الاعتماد على مصادر أساسية للمعلومات:-

- (1) المصادر الثانوية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والانترنت.
- (2) المصادر الأولية: إلى جمع البيانات الأولية من خلال دراسة استكشافية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض.

- (3) التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بموضوع الدراسة ومن خلال الشبكة العنكبوتية الانترنت.

#### أداة الدراسة:

سوف تتمثل أداة الدراسة بالاستبيان كونها تحقق العديد من المزايا منها التكلفة والجهد وامكانية ترك وقت للمبحوثين للتفكير في الأسئلة للحصول على النتائج التي تسهم في عملية تطوير عملية التحول الرقمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

#### - حدود الدراسة:

##### تشمل حدود الدراسة على ما يلي:

- الحدود الزمنية - تم اجراء الدراسة على مجتمع وعينة الدراسة في عام 2025 م.
- الحدود البشرية - الافراد العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية بإدارة المخاطر بالهيئة.
- الحدود المكانية - هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية
- الحدود الموضوعية - ان نطاق هذه الدراسة الموضوع دور التحول الرقمي في تطوير الأداء بإدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

#### المصطلحات والمفاهيم

##### التحول الرقمي:

التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات والمنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمه منتجاتها أي التحول من الأساليب والادوات التقليدية إلى التكنولوجيا الرقمية لتحل مكانهما.

##### تعريف اداء العاملين:

يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله اياً كانت طبيعة هذا العمل.

##### مفهوم إدارة المخاطر

يشير إلى عملية تحديد، وتقييم، ومراقبة التهديدات أو الفرص المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة أو المشروع. هذه العملية تهدف إلى تقليل الآثار السلبية وتعظيم الفوائد المحتملة من خلال تبني إجراءات مدروسة ومستدامة.

## هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

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

## هيكل الدراسة

- ❖ الفصل الأول خطة الدراسة
- ❖ الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
- ❖ الفصل الثالث منهجية الدراسة
- ❖ الفصل الرابع الدراسة الإحصائية
- ❖ الفصل الخامس النتائج والتوصيات
- ❖ المراجع
- ❖ الملاحق

## المراجع والمصادر المقترحة

### المراجع العربية

1. أحمد حمدي عبد المنعم النحاس؛ ندا طارق. 2022. إدارة مخاطر التحول الرقمي. كلية التجارة جامعة

السادات

2. البسيوني، بسمة عبد الرحمن، (2021)، " دور أثر الحوسبة السحابية كأحد تقنيات التحول الرقمي علي هيكل التكاليف"، المجلة البحوث المالية للتجارية والتمويل، كلية التجارة، جامعة بور سعيد.
3. جلول، محمد البشير، (2016) "دور المراجعة الخارجية في تحسين جودة المراجعة القوائم المالية" دراسة حالة على مؤسسة سونلغاز، جامعة العربي بن مهيدي.
4. خميس، أسر أحمد، (2021) " أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية"، المجلة العلمية للدراسات المالية والتجارية، جامعة دمياط.
5. دارين او سالم. 2023. ابعاد التحول الرقمي وأثره علي التطوير الوظيفي – تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم ببنوك
6. رشوان، عبد الرحمن محمد سليمان وقاسم، زين عبدالحفيظ أحمد (2020)، "دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات " المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.
7. سالم محمد معطش جمعان العتزي. 2020. دور التحول الرقمي في تفعيل آليات ضبط مخاطر التكنولوجيا المالية وأثرها على الخدمات المصرفية الإلكترونية في ظل أزمة كوفيد 19
8. سلامي، جميلة، وبوشي، يوسف، (2019)، " التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية.
9. شاكير، ندي عبد القيوم، (2020)، "واقع نظم المعلومات المحاسبية في القطاع المصرفي في ليبيا- دراسة ميدانية"، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة، الأكاديمية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة.
10. الصديق محمد خنفر. 2022. أثر إدارة مخاطر التحول الرقمي في تحسين كفاءة أمن المعلومات "دراسة على المصارف التجارية الليبية".
11. كريم، حمزة محمد، (2021)، "دور آليات الحوكمة في الحد من مخاطر نظم المعلومات المحاسبية – المصارف الليبية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة صفاقس.
12. كمال، جودة أحمد، (2021)، "تأثير إدارة مخاطر المالية على تكنولوجيا المعلومات: دراسة وصفية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
13. نواف المطيري. 2022. دور اليات التحول الرقمي في تفعيل مدخل المراجعة على اساس المخاطر لتعزيز جودة عملية المراجعة- جامعة مدينة السادات

14. ولاية ال الشيخ جعفر.2024. "تأثير التحول الرقمي على إدارة

مخاطر التأمين باستخدام تحليل السيناريوهات واختبار الإجهاد" جامعة

ميد او شن.



### المراجع العربية

1. Al Hanine, E. (2012), The Risks of Using Computerized Accounting Information Systems in the Jordanian Banks; their reasons and ways of Prevention. European
2. Chindi glad more, takuwan c. mar adze & Thabane noni (2020) " the impact of digital banking on the performance of commercial
3. Chindi glad more, takuwan c. mar adze & Thabane noni (2020), the impact of digital banking on the performance of commercial banks. Zimbabwe [www.jiarjie.com](http://www.jiarjie.com)
4. Inaam M. Al-Zwyalif, (2020), IT Governance and its Impact on the Usefulness of Accounting Information Reported in Financial Statements",
5. Kamala Raghavan, (2021), "Impact of Pandemic and Digital Transformation on Global Accounting Profession" journal of Global Awareness
6. Nader Rezaei, (2018), The Evaluation of Implementing IT Governance Controls", Journal of Applied Business and finance Researches, Vol. 2, issue 3, PP. 82-88.

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of Risk Management**

**The Role of Digital Transformation in Developing Performance in Risk Management in the  
Application of the Zakat, Tax and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Prepared by:**

**University number/243001621**

**/Supervision**

**Dr.**

**د . فايز علي جراد**

**Year:2025**