جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع

عنوان البحث

أثر تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر على أداء المشاريع دراسة تطبيقية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية

إعداد الطالب/

أحمد هادي الوادعي

241002400

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

د. أحمد حسين علي حسين

العام الدراسي:

2024

بسم الله الرحمن الرحيم

"شكر وتقدير"

الشكر لله أولا وأخيرا فهو الذي أعاننا على إكمال هذا البحث المتواضع ويسعدنا بعد

ذلك أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى:

الدكتور / أسماء أبو عنزة

أحمد حسين علي حسين

لتفضله بالإشراف على هذا البحث ولما بذله من جهد في توجيهنا ومتابعتنا وحرصه الدائم على تقديم

الدعم والعون فله كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى خير الجزاء عنا ومتعه الله بوافر الصحة

والعافية.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع كوادر الجامعة وجميع أساتذتنا وزملائنا لتوجيهاتهم الكريمة وتشجيعهم

المستمر.

كما نشكر كل من تعاون وقدم يد المساعدة في توفير البيانات والمعلومات لإتمام هذه

الدراسة.

الشكر لكم جميعا.....

الفهرس

المحتويات

الفصل الأول 6

1/1مقدمة: 7

2/1مشكلة الدراسة: 8

3/1أهمية الدراسة: 10

1/3/1الأهمية العلمية :تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي: 10

2/3/1الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يلي: 10

4/1أهداف الدراسة: 11

5/1تساؤلات الدراسة 12

6/1فروض الدراسة: 12

7/1الإطار المفاهيمي: 13

8/1 المنهجية وطرق البحث: 15

10/1 أدوات الدراسة: 15

12/1 المصطلحات الهامة: 16

14/1 خطة الدراسة 18

الفصل الثاني 19

الإطار النظري 19

1/2 الإطار النظري: 20

1/1/2 المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة المخاطر 20

2/1/2 المتغير التابع: أداء ادارة المشاريع 27

2/2 الدراسات السابقة: 37

التعليق على الدراسات السابقة 49

الفصل الثالث 51

2/3 مجتمع الدراسة وعينته 52

3/3 أداة الدراسة: 54

4/3- أدوات البحث وطرق جمع المعلومات 54
وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين: 55
الـفصل الـرابع 64
1/4 مناقشة النتائج 65
2/4التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها 66
3/4 نتائج الدراسة المتعلقة بالفروض 76
4/4 التوصيات 78
المراجع: 80
المراجع العربية: 80
المراجع الاجنبية 81
الـملاحق 82
المستخلص 90
Abstract 90

الـــفصل الأول

الـــفصل الإطار العام

1/1مقدمة:

نظرا للتطور الكبير الذي يشهده قطاع الاعمال اليوم حيث تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة ديناميكية عند ممارسة الأنشطة وعادة ما ترهب هذه البيئة استقراراها وتجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد نشاطها وإنجاز أهدافها ولسوء الحظ فان قدرة هذه المؤسسات علي تجاز هذه المخاطر تكون ضعيفة او ان إدارة المخاطر غير فعالة لذلك تجدها تسعي الي تحقيق المزايا التنافسية من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع البيئة التي تعمل فيها لتكون بمثابة حاجز امان في ظل اشتداد حدة المنافسة وبما يضمن لها تحقيق الاستدامة للمزيات التنافسية لتحقيق دخول منافسين جدد للقطاع (حديدي 2021)

وقد تناولت العديد من الدراسات أثر تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر على أداء المشاريع في العديد من المجالات الاقتصادية والمالية والاجتماعية وتعد إدارة المخاطر عملية تستند على تحديد وتقييم والسيطرة على المخاطر المالية والقانونية والإستراتيجية والأمنية إدارة المخاطر ليست وسيلة محصورة على المؤسسات والمنظمات العامة فقط، ولكن يتم تطبيقها أيضا على الأنشطة طويلة وقصيرة الأمد. (جعفر 2017)

ان تعزيز مرونة استجابة الجهة الحكومية لأي حوادث انقطاع تواجهها، 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 ،

أداء المشاريع في تلك المؤسسات التي يمكن أن يساعد اتباع نهج متسق ومنهجي ومتكامل لإدارة المخاطر في تحديد أفضل السبل لتحديد وإدارة وتخفيف المخاطر في تلك المشاريع لذلك تشير إدارة المخاطر إلى ممارسة تحديد المخاطر المحتملة مسبقا وتحليلها واتخاذ الخطوات الاحترازية من أجل تقليل تعرض إدارة المشاريع للمخاطر عن طريق تحسين وتطوير الأداء بتلك المشاريع من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر (الشريفي 2019).

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 أي أنها الإطار التشريعي الذي يضبط عملية تحليل المخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

2/1مشكلة الدراسة:

يشهد العصر الحلي تعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها المختلفة وتعد المخاطر بتعدد اشكالها وانواعها التي تواجه المؤسسات المالية وان عدم قدرة تلك المؤسسات على التصدي لهذه المخاطر ومواجهته يؤدي الي تدني مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومن ثم التعرض لتهديدات وتحديات كبرى تواجهها المؤسسات المالية في مواجهة تلك الاخطار في العديد من الدراسات السابقة حيث ان المخاطر تحدد من قدرة تلك المؤسسات في مواجهة الاخطار (برعي 2016)

تحديد أنواع ودرجة الخطر هو الخطوة المنطقية كبداية لمعرفة على المخاطر التي تحيط ببيئة العمل. كما تم تناوله في الدراسات السابقة ا لموجودة في متن البحث الحالي. وبناء على أن المخاطر هي أحداث تسبب مشكلات في الإداء لإدارة المشاريع بالهيئة التي 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 ومن ثم نسعى الي تطوير إدارة المشاريع للتصدي لتلك المخاطر من اجل منع او تقليل تلك المخاطر عبر استراتيجية طويلة او قصيرة الاجل 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. (عبد المجيد 2019).

تعد هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لهذا التقدم المنشود فلا بد أن تمتلك إدارة المخاطر قادرة على تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وفي جميع القطاعات في المملكة العربية السعودية باعتبار إن أي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بدون إدارة مخاطر فان أداء أقسامها يكون غير منتظم لان إدارة المخاطر تقوم بقياس وتقييم المخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها. وصولا لإدارةٍ سليمةٍ للمخاطر في إدارة المشاريع بالهيئة لا بد من ضبط أداء المشاريع بحيث تتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر وتقليل آثارها السلبية بهدف التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. (وصفي 2011).

وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجهها أقسام وإدارات إدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك حيث يوجد العديد من الأسباب لوقع الخطر منها ما يتعلق بالهيئة نفسها او الوحدات الاقتصادية بالمملكة او نتيجة لظروف خارجية فكان من الضروري إيجاد استراتيجية

واضحة لإدارة المخاطر تساهم في تحسين وتطوير أداء المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك وتتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: **أثر تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر على أداء المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية**

3/1أهمية الدراسة:

1/3/1الأهمية العلمية :تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

1. في كونه يناقش قضية تعد من أكبر القضايا التي تهم تطوير أداء المشاريع في المؤسسات الحكومية
2. تفيد الدراسة في إثراء المكتبة العربية بدراسات حديثة يستفيد منها الباحثون ومراكز البحث العلمي والمختصين
3. بيان أهمية تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء المشاريع بالمؤسسات الحكومية وبالتالي ستكون الأساس الذي سيبني عليه الدارسون والمهتمون بمجال إدارة المخاطر.
4. أداء المشاريع ودورها الكبير في التأثير على التقليل من المخاطر

2/3/1الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يلي:

1. يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة البحث عن أهم السبل لمعالجة تلك المخاطر والأساليب الناجحة في معالجتها أو تجنبها للحفاظ على استمرارية تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وتطويرها.

2. أهمية دارسة تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

3. أهمية حماية أنشطتها من أي خطر قد يؤثر عليها أو يعيق استمراريتها في تأدية وظائفها وهذا ما سيؤثر بالسلب على نشاط المنظومة الاقتصادية في القطاع الاقتصادي بأكمله.

4. 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.

5. أهمية إتباع إستراتيجية تساهم في رفع مستويات قدرة الهيئة في تخفيض والتحكم في مخاطر أداء المشاريع.

4/1أهداف الدراسة:

تعكس اهداف الدراسة الي بيان أثر تطبيق سياسات واستراتيجيات واضحة لإدارة مخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك من خلال تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة وهو بيان (تحسين وتطوير أداء المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية) من اجل وضع أسس ومعايير سليمة تنظم العمل في ظل بيئة الاعمال الدولية والتي تشهد كثير من التغيرات والأزمات والمخاطر وسعت الدراسة تحقيق عدد من الأهداف تتمثل فيما يلي: -

1. هدف تطبيق التخطيط لاستراتيجية لإدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

2. هدف تطبيق التنفيذ وكفاءة لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

3. هدف تطبيق التقييم لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

4. التعرف على مفهوم إدارة المخاطر ومكوناتها ومختلف الجوانب النظرية للمخاطر أداء المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

5/1تساؤلات الدراسة

وبالنظر الي التساؤل الرئيسي للدراسة يمكن الوصول الي عدد من التساؤلات الفرعية الاتية:

1. هل توجد علاقة تربط بين تطبيق التخطيط لاستراتيجية لإدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟
2. ما هي علاقة الارتباط بين تطبيق التنفيذ وكفاءة لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.؟
3. هل توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التقييم لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟

6/1فروض الدراسة:

وقد قامت الدراسة على فرضية رئيسية وهي:

" توجد علاقة تربط بين أثر تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر على أداء المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية "

وتتمثل الأسئلة الفرعية المنبثقة من التساؤل الرئيسي فيما يلي:

الفرضية 1:

توجد علاقة تربط بين تطبيق التخطيط لاستراتيجية لإدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية 2:

توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التنفيذ وكفاءة لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية 3:

توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التقييم لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

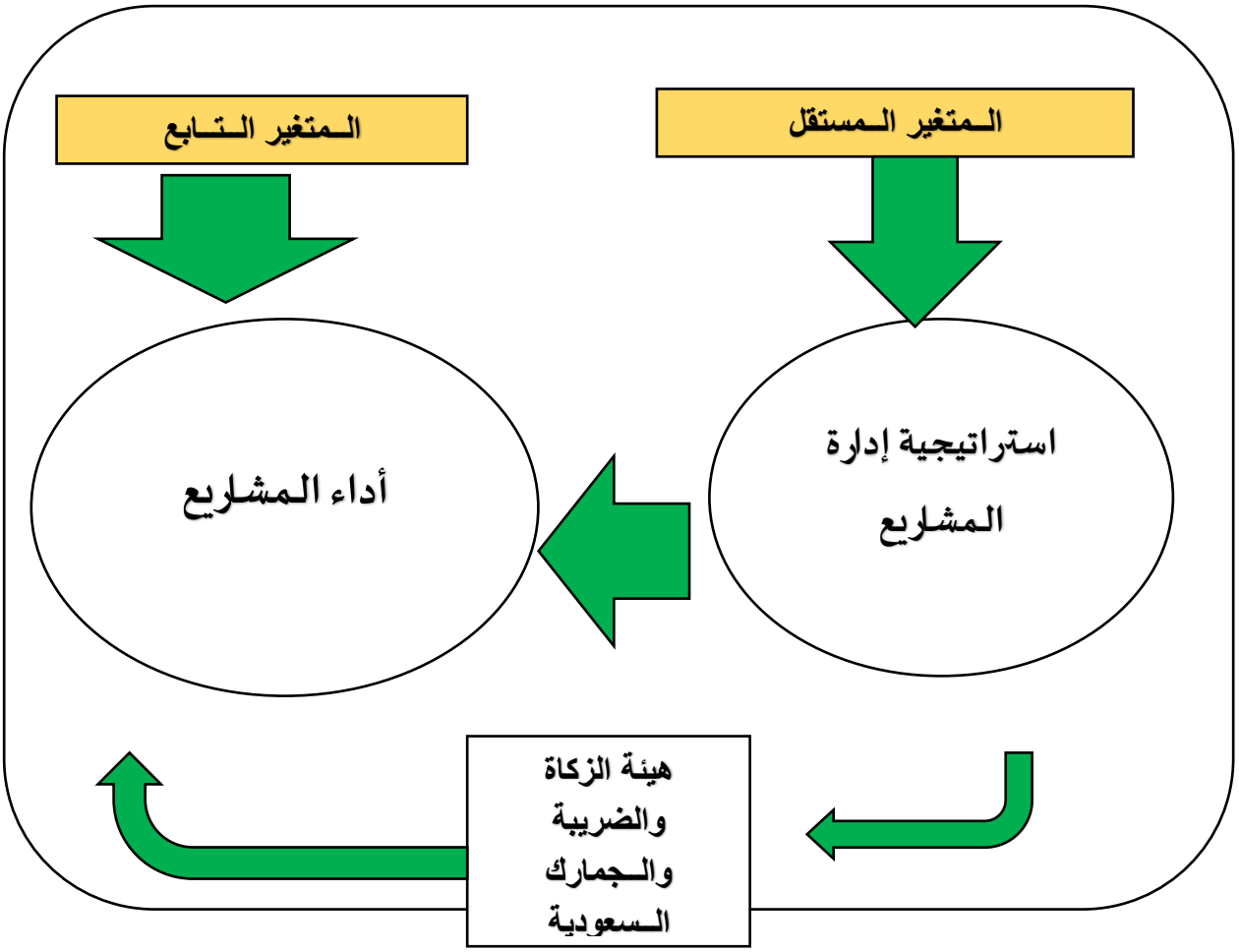
7/1الإطار المفاهيمي:

هو هيكل يعبر عن الظاهرة أو المشكلة الخاصة با أثر تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر على أداء المشاريع دراسة تطبيقية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية ومن خلال هذا الهيكل يتم توضيح الفكرة التي

يسعي الباحث لدراستها، ويحتوي على أهم المتغيرات (المستقل " استراتيجية إدارة المخاطر " – التابع " أداء المشاريع ") التي يتكون منها البحث، ويتميز الإطار المفاهيمي بعدة مميزات كما يلي:

1- يتميز الإطار المفاهيمي الجيد بانه محدد
2- يتلاءم مع موضوع البحث
3- الاسهام في فهم العلاقات الخاصة بمتغيرات الدراسة

وفيما يلي صورة هيكل الإطار المفاهيمي كما يلي:



صورة رقم 1 الإطار المفاهيمي

8/1 المنهجية وطرق البحث:

إن منهجية الدراسة واجراءاتها تعتبر جزء أساسي في تحقيق الجانب التطبيقي من الدراسة، ويتم من خلالها جمع البيانات اللازمة للقيام بالتحليل الاحصائي، لكي نصل للنتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها سوف يتم في تحليل مشكلة الدراسة محل البحث في اختبار الفرضيات المتبناة استخدام المنهجَ الوصفي التحليلي حيث ستعتمد الدراسة عليه باعتباره من أكثرِ المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية حيث يقوم بعرض مفهوم المخاطر وإدارة المخاطر وكذلك تعزيز أداء المشاريع 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

9/1 طرق البحث:

- الملاحظات الشخصية.
- المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين والمسؤولين، وذلك بطرح أسئلة عليهم وهذا لتعلق الموضوع بالجانب النفسي والذي لا يمكن معرفته إلا من خلال الحديث مع الفرد عن قريب.
- الاستبيانات التي تم من خلالها جملة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة.
- الوثائق الخاصة بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية الإدارة محل الدراسة.

10/1 أدوات الدراسة:

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

1. المصادر الأولية:

تتمثل في طرق جمع المعلومات بطريقة مباشر ة مثل الاستبيان او المقابلة او الملاحظة او الزيارات الميدانية

2- المصادر الثانوية

تتمثل في الكتب والمراجع العلمية في مكتبة الجامعة او الدراسات السابقة في مجال الدراسة الحالية او عبر الانترنت

11/1حدود 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 الزماني: 2024م

الحد المكاني: بمقر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

الحد الموضوعي: دراسة موضوع أثر تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر على أداء المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

12/1 المصطلحات الهامة:

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.
- الخطر/ اية احداث تؤدي الى اثار سلبية تحول دون تحقيق الاهداف.

إدارة المخاطر:

- هي عملية تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر الخارجية والداخلية المتوقعة والتي تتعرض لها الشركة او المنظمة في المستقبل
- هي مجموعة من المبادئ والإجراءات الضرورية والتي نمكن الشركة من وضع الخطط لمجابهة المخاطر المستقبلية بالوسائل اللازمة.

مفهوم استراتيجية إدارة المخاطر:

ويمكن تعريفها اجرائيا بانها " تعد استراتيجيات إدارة المخاطر نهجًا منظما ومتماسكا لتحديد، وتقييم، وإدارة المخاطر، ويمكن استخدامها في الشركات الصغيرة والكبيرة على حدٍ سواء وفي جميع الصناعات.

المخاطر الإستراتيجية:

هي المخاطر المحيطة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية للدائرة وتكون خارج سيطرتها وترتبط بالبيئة المحيطة بالدائرة مثل البيئة التشريعية والتنظيمية والتنافسية والاقتصادية.

مفهوم استراتيجية إدارة المخاطر:

ويمكن تعريفها اجرائيا بانها " تعد استراتيجيات إدارة المخاطر نهجًا منظما ومتماسكا لتحديد، وتقييم، وإدارة المخاطر، ويمكن استخدامها في الشركات الصغيرة والكبيرة على حدٍ سواء وفي جميع الصناعات.

13/1 أسباب اختيار الموضوع

- الميل الشخصي لموضوع البحث
- بالإضافة الي علاقة موضوع البحث مع مجال عملي
- أهمية الموضوع الكبيرة في الاقتصاد الوطني المعاصر
- ايضاح جوانب تأثير التسويق الالكتروني في رضا العملاء على الخدمات المقدمة من الهيئة

14/1 خطة الدراسة

- الفصل الأول الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
- الفصل الثالث منهجية الدراسة
- الفصل الرابع النتائج والتوصيات والملاحق

الــفصل الثانـي

الإطار الــنظري

الــدراسات الــسابقة

1/2 الإطار النظري:

تمهيد

الهدف الأساسي من اعداد استراتيجيات المخاطر هو الاستعداد لمواجهة المخاطر المستقبلية مما استدعي العمل من قبل إدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك من اجل المضي قدما نحو تطوير عملية التخطيط لمواجهة المخاطر المتوقعة التي يمكن ان تؤثر علي سير العمل بالهيئة مما استلزم القيام بعمليات متعددة تنوعت بين عمليات التأهيل والتدريب المستمر للكوادر البشرية علي عمليات التخطيط الاستراتيجي وأيضا توفير الإمكانيات المادية والبشرية الداعمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات من خلال وضع خطط طويلة الاجل والعمل علي استمرار عمليات التغذية الراجعة لها حول كل أنواع المخاطر المستحدثة (Baensch, T. M. I. 2015)

1/1/2 المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة المخاطر

مفهوم استراتيجية إدارة المخاطر

يمكن تعريف إدارة الخطر على أنها عملية اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر من الأخطار التي يحتمل أن تتعرض لها منشآت الأعمال أو الأفراد، وذلك من خلال التعرف على أسباب الخطر المختلفة. وتقدير نتائج تلك الأخطار إذا ما تحققت بصورة حوادث، ووضع أفضل الطرق أو الأساليب لمنع وقوع المخاطر أولا، ولتقليل أثارها إلى أقل ما يمكن إن وقعت.

وهي معنية بالأخطار البحتة (الصافية) التي ينتج عنها خسارة فقط. ويمكن تعريفها اجرائيا بانها " تعد استراتيجيات إدارة المخاطر نهجًا منظما ومتماسكا لتحديد، وتقييم، وإدارة المخاطر، ويمكن استخدامها في الشركات الصغيرة والكبيرة على حدٍ سواء وفي جميع الصناعات.

كما يمكن تعريفها: على أنها تمثل الأسلوب العلمي لتحديد الأخطار التي يتعرض الفرد أو المؤسسة، وتصنيفها، وقياسها، ثم اختيار أنسب الوسائل لمواجهتها، أو لمواجهة الخسائر المترتبة عليها باقل تكلفه ممكنه.

أهمية استراتيجية إدارة المخاطر: (Nadia & Feke, Rachi 2017)

1. تدعم عمليات ومشاريع التنمية بناء على دراسة المخاطر المتوقعة
2. تساعد الشركة على التخطيط الاستراتيجي لضمان استمراريتها
3. تساعد علي زيادة الأرباح وخفض التكاليف بشكل ملحوظ
4. حماية الشركة وزيادة قدرتها التنافسية
5. حماية الممتلكات الخاصة بالمؤسسة من المخاطر المتنوعة وحمايتها
6. ضمان استمرارية الأعمال
7. القدرة على التعامل مع أي نوع مخاطر المستجدة
8. وجود إدارة المخاطر يزيد من رضا العملاء وثقتهم في الشركة

اهداف إدارة المخاطر (خاطر،2020)

- العمل على منع وقوع الخطر،
- إتباع أفضل الوسائل التي من شأنها حماية المنشأة والعاملين فيها من الخسائر المادية المحتملة
- وتثقيف العاملين في كيفية إدائهم لأعمالهم بشكل صحيح لمنع وقوع الخطر.
- العمل على تقليل الآثار الناجمة عن الخطر بما يضمن استمرار المنشأة في عملها.

- وضع السياسات والإجراءات العملية الكفيلة بمواجهة أي خطر
- تقليل الخسائر التي تنتج عن الخطر إن وقع.

مراحل عملية إدارة المخاطر: (سعدون 2019)

تمر عملية إدارة المخاطر في أي منظمة بعدة مراحل نوجزها كما يلي

- ❖ مرحلة الاتصال والاستشارة / حيث يقوم بها المعنيين بادارة المخاطر والادارة العليا.
- ❖ مرحلة تهيئة إطار العمل/ من خلال اعداد سجل المخاطر.
- ❖ مرحلة تقييم المخاطر ما قبل الضوابط.
- ❖ تحديد المخاطر حسب الأولويات / تحديد ورصد المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة في الأمد القريب او البعيد
- ❖ تحليل المخاطر /حسب النوع (عمليات، أفراد، مالية...) او حسب درجتها (عالية جدا، عالية). عملية تحليل المخاطر عملية مركبة أي انها تمر بمرحلتين المرحلة الاولي تصنيف تلك المخاطر حسب النوع او الجهة
- ❖ تقييم المخاطر / ما بعد الضوابط. وهي عملية تقييم للمخاطر التي يمكن ان تؤثر علي عمل المنظمة والتي لا يمكن تفاديها مما يستلزم دراستها من جميع الاتجاهات للوقوف علي الاثار التي يمكن ان تتعرض لها الشركة في حالة وقوع الخطر
- ❖ مرحلة معالجة الخطر (الاستجابة للمخاطر والتعامل معها) من خلال تجنبها او التحقيق او التقبل.
  - تتم معالجة الخطر بعدة طرق وهي استخدام وسائل تمنع وقوع الطر

- استعمال وسائل لنقل الخطر الي جهة اخري
- او تجاهل الخطر عندما يكون درجة خطورته قليلة ويمكن تحملها

❖ مرحلة المراقبة والمراجعة وتتم من خلال لجنة إدارة المخاطر.

أنواع المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها الهيئة:

تتنوع بشكل كبير المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسة او الهيئة ولكن تم تحديد وجمع تلك المخاطر في مجموعات متماثلة حتى يمكن حصرها والتعامل معها ضمن اطر معينة تتضمنها عمليات إدارة المخاطر ومن أشهر تلك المخاطر ما يلي: (مريد 2013)

- المخاطر الإستراتيجية /

هي المخاطر المحيطة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية للدائرة وتكون خارج سيطرتها وترتبط بالبيئة المحيطة بالدائرة مثل البيئة التشريعية والتنظيمية والتنافسية والاقتصادية.

- المخاطر التشغيلية /

هي مخاطر الخسارة الناتجة عن فشل أو عدم كفاية الإجراءات والعمليات الداخلية والعنصر البشري وأنظمة الحاسوب أو تلك المخاطر الناشئة عن الأحداث الخارجية.

- المخاطر المالية /

هي المخاطر الناتجة عن احتمالية عدم قدرة الدائرة على توفير الفائض (الإيرادات، النفقات) المناسب لمواجهة الالتزامات المستقبلية والمخاطر المتصلة بإدارة الموجودات والمطلوبات.

- مخاطر الخاصة بالامتثال للقوانين والتشريعات

تشمل الالتزام بالقوانين المحلية التي توجد فيه الهيئة ضمن تشريعات ملزمة لجميع أنواع المؤسسات العاملة في تلك الدولة.

- المخاطر القانونية التي تنظم طبيعة عمل المؤسسات

تشمل المخاطر التي تنظم الاعمال التجارية والاقتصادية الهادفة الي تحقيق الربح مثل القانون التجاري الذي يشرع كيفية أداء الاعمال التجارية وعلي سبيل المثال قوانين الضريبة التي يمكن ان تشكل خطر على بعض المؤسسات في بعض الدول

- مخاطر السمعة

ويكون السبب فيها عملية الدعاية السلبية التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسة وتؤثر على سمعتها في السوق او مكانتها التنافسية مما يؤثر بدوره على استمرارية المؤسسة وتحقيق العوائد المستقبلية لها والاحتفاظ بالحصة السوقية

- سادسا- المخاطر البشرية

هي تلك المخاطر التي تسبب فيها البشر او يتعرض لها العاملون في الشركة

خطوات إدارة الخطر:

يمكن الوصول إلى أهداف إدارة الخطر من خلال المرور بالخطوات الآتية: (العواد،2018)

اولا – تحديد الأهداف: يجب أن تكون أهداف إدارة الخطر واضحة ومحددة لجميع العاملين في المنشأة، ويجب أن تتضمن هذه الأهداف وتركز على حماية المؤسسة والعاملين فيها وتقليل الخسائر الناجمة عن وقوع الخطر إلى أدنى حد ممكن، ومن هذه الأهداف:

- تجنب الخسائر الضخمة التي إن وقعت تؤدي إلى أقلاس المؤسسة.
- حماية العاملين في المؤسسة من أخطار العمل التي إن وقعت تؤدي إلى العجز أو الوفاة.

الثانية – اكتشاف الخطر: وتقع مسؤولية ذلك على مدير الخطر الذي من واجبه إعداد دليل كامل يشتمل على جميع المخاطر المتوقع حدوثها داخل المؤسسة وكيفية مواجهتها لغرض تقليل الخسائر المحتملة إلى أدنى حد ممكن.

ثالثا – قياس أو تصنيف الخطر: وبموجب هذه الطريقة يتم تصنيف الأخطار إلى ثلاث مجموعات حسب خطورتها:

- المجموعة الأولى: وتشمل الأخطار المهمة جدا والتي إن وقعت تؤدي إلى إفلاس المنشأة.
- المجموعة الثانية: وتشمل الأخطار التي إن وقعت تسبب خسارة مالية كبرى للمنشأة تهز توازنها المالي، مما يضطرها إلى الاقتراض للمحافظة على سير عملها واستمراره وهذه الأخطار لا تؤدي إلى أقلاس المؤسسة وإنما إلى خلل في توازنها المالي.
- المجموعة الثالثة: وتتضمن الأخطار العادية والتي غالبا ما يتم مواجهتها داخليا بناء على الإجراءات والسياسات وأهداف المؤسسة.

رابعا – اختيار الأسلوب المناسب لمواجهة الخطر: والتي تتضمن الأساليب التي تم ذكرها سابقا وهي:

- تجنب أو تحاشي الخطر.
- الوقاية من الخطر.
- تحمل الخطر (افتراض الخطر وتحمل نتائجه)
- تحويل الخطر
- التامين
- الإشراف الفعال والضمانات (بالنسبة للمؤسسات المالية والمصرفية بشكل خاص)

خامسا – تنفيذ القرار المختار : بعد ما يقوم مدير الخطر بدراسة الطرق المختلفة لإدارة الخطر واختيار الطريقة المناسبة التي يستقر عليها ، يتم بعد ذلك تنفيذ القرار المتخذ ، فإذا استقر الرأي على اختيار وسائل التحكم في الخطر (وسائل الوقاية ومنع وقوع الخطر) ، فإنه يجب التخطيط والتصميم لبرامج الوقاية والعمل على منع وقوع الخطر أصلا ، وتنفيذها بدرجة عالية من الدقة ،أما إذا استقر الرأي على نقل الخطر إلى شركة تامين فإنه يجب دراسة جميع الظروف المحيطة بشركات التامين واختيار شركة التامين المناسبة ، بما يكفل الحصول على أفضل تغطية ممكنة وباقل تكلفة ممكنة أيضا (عواد ،2018).

2/1/2 المتغير التابع: أداء ادارة المشاريع

تمهيد:

يعد الأداء مهما في المؤسسات العامة والخاصة وذلك لأن متابعة الأداء ومعرفة نتائجه يمكن المدير أو الرئيس في العمل من معرفة ما إذا كان الموظف يقوم بعمله على أكمل وجه وبالتالي الحصول على نتائج فعالة في المؤسسة. وتهتم أي مؤسسة بجودة الخدمات التي تقدمها للأفراد لذلك تهتم بكفاءة وفاعلية العاملين فيها لضمان الحصول على خدمة مقبولة للمستهلك أو المراجع هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو الاستنتاجات وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج والنتاجات من ناحية أخرى. وتوجد عدة تعريفات للأداء تتمثل في الاتي: (خاطر 2020)

مفهوم الاداء

- وعرف الأداء الوظيفي: بانه السلوك الوظيفي الهادف.
- كما عرف الأداء الإداري: بانه إنجاز العاملين للأعمال الإدارية الموكلة لهم بشكل جيد وبموجب تعليمات وقوانين وأنظمة يلتزم بها أولئك العاملين ليسير العمل في الدائرة على أكمل وجه.
- وعرف الأداء الوظيفي: بانه انعكاس لقدرة المنظمة وامكانيتها على تحقيق أهدافها.
- هو الجهد البشري المبذول في عمل او انتاج او تقديم خدمة يقوم به العنصر البشري بشكل أساسي في انجاز ذلك العمل

وينقسم الأداء إلى قسمين (أبو ناصر 2018)

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

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

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

تعريف تقييم الاداء

تقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن قوي ومكامن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بانجازها - هو بعبارة اخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية.

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما:

- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء
-

أهداف تقييم الأداء:

الهدف الأساسي من تقويم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل المؤسسة والقسم وبمستوى من الكفاءة والفاعلية. حيث يعتبر التقويم من الركائز الأساسية المؤثرة على محاور التقدم والتطوير داخل المؤسسة ومن اهم تلك الأهداف ما يلي :

- ✓ رفع الكفاءة الانتاجية.
- ✓ رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
- ✓ معرفة معوقات العمل.
- ✓ تحديد اوجه القصور في أداء الافراد والتعرف على جوانب الضعف في الاداء.
- ✓ الكشف عن الافراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.

أهمية عملية تقييم الأداء:

وتاسيسا لمفهوم تقييم الأداء بانه لا يمكن لأي مؤسسة أو قطاع من قطاعات المعرفة أن تسير بخطى ثابتة ما لم يجر فيها تقويم صادق بعيد كل البعد عن التمييز، وخاصة في هذه الأيام التي أصبحت الأمم تتعارف فيها من أجل السبق العلمي. لهذا كان لزاما علينا أن نهتم بالبحث العلمي من جميع جوانبه. يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل او الموظف او القيادي

- ✓ تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.

- ✓ تستخدم تقارير الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تستخدم كأداة لتزويد الادارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.
- ✓ تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمرؤوسيهم

استخدامات تقييم الاداء:

- ✓ تقويم الافراد وزيادة دافعتيهم للعمل.
- ✓ تطوير اداء الافراد عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
- ✓ يمكن الاستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات، ومنها تقديم المشورة المتعلقة بتطوير هذا الاداء.

فو ائد تقييم الأداء:

- ✓ بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة
- ✓ تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين.
- ✓ تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ✓ تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- ✓ توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية
- ✓ زيادة الإحساس بالمسئولية.
- ✓ الموضوعية في قرارات الموارد البشرية،

معاييرومؤشرات الأداء الوظيفي:

أولاً: معايير الأداء:

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

ويمكن تعريف **معايير الأداء** بانها:

- " معدلات قياسية تستطيع إدارة المنظمة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات.
- كذلك عرف **معايير الأداء**: بانها مستوى ما تم اكتسابه والوصول إليه بين نقطة قياس إلى أخرى وتضمن مغزى ومدلولا يمكن التثبت منه باستخدام معايير محددة للأداء.

- عرف **الأداء**: أنه شكل من اشكال البيان ليصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها العامل الذي يؤدي العمل المكلف به.

إن أي سلوك يجب أن يرتقي إلى معايير محددة فنحن لا نتوقع من الأفراد إنتاج سلعة/ خدمة ما فقط ولكننا نتوقع منه إنتاج كمية معينة ضمن وقت محدد وبمواصفات معينة ومستوى معين من الجودة وتحقيق مستوى رضى معين للعملاء وهذا يعني أن الإنجاز الحقيقي هو الإنجاز الذي يكون قابلا للقياس من خلال تطبيق معايير الأداء وذلك بالتدقيق على الجودة (Pamela S. Schindler 2014.)

- **الدقة**: وتعتبر من أهم العوامل المتصلة بإنتاج الموظف حيث يتم من خلالها التعبير عن درجة المام الموظف بتفاصيل واجراءات أدائه ودرجة معرفته بدقائق عمله ومع مراعاة الالتزام بأنظمة وقواعد الأداء.
- عرفت **الجودة**: بانها مجموع مظاهر وخصائص المنتج أو الخدمة والتي تقوي من القدرة على إيجاد رضا معين وتلبية احتياجات معينة ويكون مقدم المنتج أو الخدمة قادرا على تحمل المسؤولية بالتأكد من أن المخرجات تتطابق مع المواصفات المطلوبة.
- **السرعة**: ويتم من خلالها قياس الوقت المستغرق في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة ويتم تحديد الزمن المستغرق إما بالساعات الأيام الأسابيع الأشهر.
- **الحجم أو الكمية:** يتم من خلال هذا المعيار قياس الكميات سواء المعبر عنها بالأحجام أو الأعداد للمنتجات أو المعاملات أو الخدمات المقدمة للعملاء.

مفهوم إدارة المشاريع:

تعتبر الإدارة بوصفها نشاطا إنسانيا قديمة قدم الإنسان نفسه، حيث انها وجدت من أجل مساعدته على القيام بمهام حياته، كما أنها تطورت مع ازدياد حجم وكم ونوع تلك المهام، بحيث أخذت تزداد تعقيدا، مما أدى ذلك إلى تطور علم الإدارة بشكل هائل حيث يبدا المشروع عندما يقرر شخص أو مجموعة من الأشخاص اتخاذ إجراء محدد عند اكتشافهم وجود مشكلة أو فرصة ما، وهذا الإجراء ينتج عنه مخرجات معينة وتتكون إدارة المشاريع من عدد من المستويات الإدارية يمكن بينها كما يلي:

اولا/ الإدارة التنفيذية:

هي الإدارة التي تعمل على تنفيذ ومراقبة سير العمليات، وهي مسؤولة عن التأكد من تحقيق الأهداف واتباع الخطط الموضوعة، وتمتاز هذه الفئة بتغلب القدرات العملية والفنية على القدرات الإدارية، فهي تفضل التعامل مع النواحي الفنية أكثر من النواحي الإدارية، وتقوم برفع التقارير إلى مستويات الإدارة الوسطى التي تشكل حلقة الوصل بين العمالة والإدارة

ثانيا- الإدارة الوسطى:

تتمثل بالطبقات الإدارية الواقعة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، فهي صلة الوصل بين هذين المستويين، ومن أهم واجباتها التسويق ورفع التقارير المقدمة من الإدارة التنفيذية إلى الإدارة العليا بعد مراجعتها، وتوصيل التعديلات والقرارات التي تتخذها الإدارة العليا.

ثالثا: الإدارة العليا:

هي مجموعة المديرين الذين يشغلون المراكز العليا في الإدارة، وتتميز هذه الفئة بمسؤولياتها الكبيرة وعلاقاتها الواسعة مع الشركات الأخرى، فهي بالتالي مسؤولة عن معظم القرارات الرئيسية والحساسية مثل: الاتصالات الخارجية، وتحديد وتطبيق سياسة الشركة، وتوقيع العقود وغيرها من المهام الإدارية.

اهداف إدارة المشاريع:

إن الهدف من إدارة المشروع هو تحقيق الأهداف الخاصة منه والمعدة سابقا فيما يتعلق بمجاله وجودته ووقته وتكاليفه، كما إن إدارته تطلب الاهتمام الكبير برضا المشاركين فيه، ولضمان نجاح المشروع لابد من وجود مجموعة متفانية تسعى لتحقيق هدفه، فمن خلال الاهتمام برضا المشاركين فيه، لابد المدير المشروع من تلبية احتياجات أعضاء فريقه والمعنيين به.

إن غالبية المعلومات والمهارات التي يحتاجها المدير عملية إدارته للمشروع، تكون فريدة، فمثلا المدراء العامون لا يلجئون عادة إلى إكمال تحليل المسار الحرج لنشاطات المشروع، أو رسم الأنشطة بيانيا، ورغم ذلك فإن هنالك بعض التداخل بين مظاهر الإدارة العامة وإدارة المشاريع، من حيث التخطيط وتعيين الموظفين وتنظيمهم

المشاكل المتوقعة أثناء عملية إدارة المشروع:

- الاختيار الخاطئ لمدير المشروع
- سوء اختيار أعضاء الفريق
- عدم تعريف المهام والأنشطة بشكل جيد

- -عدم وضوح تقدير أهداف المشروع ونتائجه المتوقعة.
- عدم توفر الموارد قبل البدء بالمشروع.
- قلة وضعف الدعم من قبل الهيئة الإدارية:
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم المشروع في كافة مراحله.
- تزداد احتمالية نجاح المشروع بحسن إدارته
- حمايته من المشاكل التي قد مرض تقدمه
- عدم ملائمة المنتج أو الخدمة لمعايير الجودة المطلوبة من عند المعنيين بالمشروع
- إنهاء المشروع وقت متأخر، أو تجاوزه الميزانية المحددة.
- عدم رضا فريق العمل عن طريقة إدارة المشروع،
- عزوف العاملين عن المشاركة في مشاريع مستقبلية.

مقاييس كفاءة المشروع

إن المقاييس الثلاثة لكفاءة أي مشروع هي الوقت، الكلفة والجودة، وغالبا ما يكون الهدف العام للمشروع هو تنفيذ المشروع في أقصر وقت وأقل كلفة وأعلى جودة. بشكل واقعي فإن هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض، حيث في معظم الحالات يتطلب إنهاء المشروع في وقت أقصر استثمارات أكبر وبالتالي كلفة أعلى وكذلك الأمر في حال طلب جودة تنفيذ عالية. لذلك يكون على المدير إيجاد حل عام مناسب عن طريق الموازنة بين تحقيق الأهداف الثلاثة.

دور إدارة المخاطر في تعزيز أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك:

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

2/2 الدراسات السابقة:

تمهيد:

ان الاعتماد على إدارة المخاطر في المشاريع أمر لا غنى عنه في المشروعات الحكومية او القطاع الخاص ونجد انه من المستحيل تنفيذ أي مشروع دون المرور بمخاطر قد تواجهها أثناء سير المشروع علي اختلاف أنواع المشروعات سواء كانت الاقتصادية منها او الخ\مية وهو ما يُوجب ضرورة العمل على تطوير منهجية لإدارة المخاطر واضحة ومدروسة لإدارة تلك المخاطر بالطريقة الصحيحة لتحقيق أهداف المشروع ومن هنا تم تناول عدد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة المستقل والتابع كما يلي:

دراسة (العنزي 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشاريع بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع بأبعادها (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية، الاستغلال الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لهذا الغرض. وتالف مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. ونظرا لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة من خلال توزيع رابط الاستبانة على منصات التواصل الاجتماعي المتعلقة بمجتمع الدراسة. وتالفة عينة الدراسة من 400 فرد استجابوا للاستبانة. وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة مخاطر المشاريع بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) ونجاح المشروع. وأوصت الدراسة بضرورة توفير الموارد والقدرات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية في كافة المشاريع داخل المملكة العربية السعودية. كما أكدت على أهمية تعزيز مهارات وقدرات العاملين في تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر من خلال برامج ودورات تدريبية.

دراسة (عليوة،2024):

بعنوان: اثر ممارسات إدارة المروعات على فاعلية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة حيث تتمحور مشكلة البحث حول مدى تطبيق وممارسة إدارة المشاريع في الجهات الخيرية بمكة المكرمة وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء في هذا القطاع الحيوي، ويهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تطبيق وممارسة إدارة المشاريع في الجهات الخيرية بمكة المكرمة وتقييم أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع. وتختبر هذه الدراسة عدة فرضيات، وهي: أن الإدارة العليا (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) للجهات الخيرية بمكة المكرمة لديها معرفة والمام بمفاهيم وأساليب إدارة المشاريع؛ وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب إدارة المشاريع وتطبيقها وممارستها في الجهات الخيرية؛ وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الإدارة العليا بعمليات التحليل البيئي وتطبيق وممارسة إدارة المشاريع.

بالإضافة إلى ذلك، افترضت الدراسة أن البيئة الداخلية - الموارد والقدرات والثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية - للكيانات الخيرية تدعم تطبيق وممارسة إدارة المشاريع؛ وأن تطبيق إدارة المشاريع يؤدي إلى أداء كفء وفعال في الكيانات الخيرية في مكة المكرمة؛ وأن تطبيق إدارة المشاريع يؤدي إلى تحقيق أهداف هذه الكيانات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووصف الظواهر والأحداث محل الدراسة، واستخدمت أساليب التحليل الإحصائي، وتحديدًا برنامج SPSS، لتحليل الاستبيانات واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات، أبرزها تأكيد جميع فرضيات البحث. ووجدت أن الإدارة العليا (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) للكيانات الخيرية في مكة المكرمة لديها معرفة بمفاهيم وأساليب إدارة المشاريع، وهناك علاقة قوية بين المتغيرات الشخصية والديموغرافية للمستجيبين ومعرفتهم والمامهم بمفاهيم وأساليب إدارة المشاريع. كما كشفت الدراسة عن وجود مستوى متوسط لممارسة وتطبيق إدارة المشاريع في الجهات الخيرية، حيث أقر غالبية المستجيبين بأهمية ومزايا وفوائد تطبيق إدارة المشاريع في هذه الجهات. كما أن 90% من المستجيبين مقتنعون بشدة بضرورة تطبيق إدارة المشاريع. كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المشاريع يؤدي إلى أداء كفء وفعال في الجهات الخيرية، وأن هذه الجهات مهتمة عمومًا بالتدريب. إلا أن هناك ضعفًا وقصورًا في التدريب في مجال إدارة المشاريع. كما حددت الدراسة بعض المعوقات والقيود التي تؤثر على تطبيق وممارسة إدارة المشاريع في الجهات الخيرية بمكة المكرمة. وبناءً على نتائج الدراسة تم تقديم عدة توصيات، من أهمها التركيز على التدريب في مجال إدارة المشاريع، وخاصة في التخطيط والتحليل والرقابة. كما توصي الدراسة بان تقوم الإدارة العليا (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) للجمعيات الخيرية بمكة المكرمة بتطبيق إدارة المشاريع في كافة العمليات والأنشطة والاستعانة بالخبراء والمتخصصين في إدارة المشاريع، حيث أكدت نتائج الدراسة فوائد ومزايا تطبيق إدارة المشاريع وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء. كما توصي الدراسة بمعالجة المعوقات والقيود التي تؤثر على تطبيق إدارة المشاريع في الجمعيات الخيرية بمكة المكرمة وإيجاد الحلول المناسبة لها حتى تتمكن هذه الجمعيات من الاستفادة من مزايا إدارة المشاريع في تحقيق أهدافها. كما توصي الدراسة الجمعيات الخيرية بالاهتمام بالبحث العلمي وتشجيعه

ودعمه، وتقترح إنشاء وحدات متخصصة داخل هذه الجمعيات تعنى بهذا الشأن، والتعاون مع الباحثين، وتقديم المساعدة لهم، مما ينعكس إيجابا على تطور وتقدم هذه الجمعيات.

دراسة (عبد العال وسعد ،2023):

بعنوان " دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص (الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر الإستراتيجية)" هدفت الدراسة إلى دراسة دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص، والدور الذي تلعبه إدارة المخاطر الاستراتيجية كمتغير وسيط بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء، ومعرفة العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وكل من ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص. تتمثل أهمية الدراسة بالنسبة للباحث في أنه يعمل في مجال التشييد والبناء داخل مصر وخارجها، ويتطلع إلى لفت انتباه المسئولين والقادة في منظمات القطاع الخاص إلى ضرورة الاهتمام بتطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها الفعال في زيادة فاعلية الأداء التنظيمي كأحد أهم العوامل الداعمة لتحقيق أهداف المنظمات في ضوء إدارة المخاطر الاستراتيجية. تمثل مجتمع الدراسة بعدد العاملين بشركات التشييد والبناء بالقطاع الخاص وقد بلغ عدد فقرات العينة الناعمة التي بلغت فيها سمة موضوع القياس 51% وبنسبة خطأ مسموح بها 5% والتي بلغ عددها (373) فقرة. تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية والتي تم الحصول عليها عن طريق قائمة الاستقصاء وذلك باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات وذلك باستخدام برنامجي (IBM SPSS) و(AMOS).

وقد أظهرت نتائج الدراسة قبول الفروض الأولى والثانية والثالثة والرابعة وإثبات صحة هذه الفروض.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تمثلت في ضرورة الاهتمام بدعم تطبيق الإدارة الاستراتيجية وممارساتها في شركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص، وذلك من خلال إشراك العاملين في العملية الاستراتيجية لما لها من دور في تشجيع الابتكار والإبداع بالإضافة إلى التأثير الكبير في تقليل مقاومة التغيير وذلك من خلال عمل خطة لتقليل زمن إنجاز المشاريع والعمليات المختلفة

دراسة (العمري 2023)

بعنوان " أثر تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر المتقدمة في تحقيق التنافسية ميزة لمشاريع التقنية والابتكار (دراسة حالة: الملك عبد الله المالي المركز – الرياض) "الهدف من البحث هو دراسة تأثير تطبيق المخاطر المتقدمة استراتيجيات الإدارة على القدرة التنافسية لمؤسسات التكنولوجيا والابتكار من خلال دراسة حالة مركز الملك عبد الله المالي بالرياض ترجع أهمية الدراسة إلى التحديات التي تواجه المؤسسات التكنولوجية والابتكارية والتي تتطلب تطويرها استراتيجيات إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية، استخدم الباحثون المنهج التحليلي المنهج الوصفي الذي حاولوا من خلاله وصف الظاهرة محل بيانات الدراسة "وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها وآرائها وعملياتها التأثيرات والبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات والتدقيق الثانوي. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: تطور إدارة المخاطر المتقدمة تساهم الاستراتيجيات في الميزة التنافسية للمؤسسات التكنولوجية والمبتكرة، يساعد استخدام أدوات إدارة المخاطر في تحديد وتقييم المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها، وتحديد وتصنيف المخاطر المحتملة يساعد على تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بفعالية، يتطلب تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الدعم اللازم من كبار

المسؤولين الإدارة والموارد اللازمة، واستخدام أدوات إدارة المخاطر يساعد على التحسن جودة المشروع وخفض التكاليف وزيادة الكفاءة. وأوصى البحث بان أهمية تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر المتقدمة المناسبة للتكنولوجيات والمشاريع المبتكرة، والحاجة إلى الدعم من قبل الإدارة العليا والموارد لتنفيذ المخاطر استراتيجيات الإدارة، والحاجة إلى تحديد وتصنيف المخاطر المحتملة، وتحديد الأولويات والتخصيص الموارد بشكل فعال

دراسية (Josiah Ayoola, 2023):

بعنوان: The Impact of Credit Risk Management on the Financial Performance of Microfinance Institutions in Nigeria: A Qualitative Review

استعرضت هذه الدراسة تأثير إدارة مخاطر الائتمان على الأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر في نيجيريا. وباستخدام منهجية المراجعة النوعية، وجدت المراجعة أن التقييم الاستباقي للمخاطر، والتقييم الائتماني الشامل، والمراقبة السليمة للقروض، وإجراءات استرداد القروض السريعة هي مكونات أساسية لإدارة مخاطر الائتمان الفعّالة، والتي لها تأثير كبير على أداء مؤسسات التمويل الأصغر. كما تتحسن إدارة مخاطر الائتمان من خلال اللوائح المحددة جيدًا، والموظفين المؤهلين، والبنية التحتية التكنولوجية المناسبة. وتشير الدراسة إلى الصعوبات التي تواجهها مؤسسات التمويل الأصغر، بما في ذلك تقييد الوصول إلى معلومات الائتمان، والأطر التنظيمية غير الكافية، والقيود التشغيلية. ومن خلال معالجة هذه القضايا، يمكن تحسين الأداء المالي والاستدامة. ومن بين التوصيات تعزيز أنظمة تبادل معلومات الائتمان، وتشجيع التعاون بين أصحاب المصلحة، وتقديم مبادرات بناء القدرات. تقدم هذه الدراسة معلومات ثاقبة

يمكن أن تساعد الممارسين والجهات التنظيمية وصناع السياسات على خلق مناخ يدعم إدارة مخاطر الائتمان الفعّالة مع تعزيز الأداء المالي وتعزيز النمو الطويل الأجل في نيجيري

دراسة (بو غازي، 2022)

بعنوان أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع -دراسة حالة مؤسسة بيكو تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة بيكو، وذلك من خلال التعرف على أساسيات إدارة المخاطر، وإبراز الدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها. وقد تم تطوير استبانة للتعرف على وقياس أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية في شركة بيكو من خلال توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في الشركة، بالاعتماد على المنهج الوصفي كونه مناسبا لعرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي للتعرف على أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة بيكو. ومن أهم التوصيات التي قدمتها هي تعزيز فعالية إدارة المخاطر لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق التميز.

دراسة (عثمان 2021):

هدفت الدراسة إلى بيان نوع العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء في المصروف التجاري والعمل علي تحديد علاقة الاثر بين كفاءة إدارة المخاطر وتقييم الأداء المالي والإداري بمصرف الزراعي 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 والعلاقة بين إدارة المخاطر والأداء هي علاقة قوية في الاتجاه العكسي كلما زاد مستوى الأداء قلة دلالة المخاطر وقدمت الدراسة عددا من التوصيات التي من شأنها تحسين تطبيق إدارة المخاطر بالمصارف السودانية.

دراسة (Abdel-Wahab2020):

بعنوان" أثر إدارة المخاطر الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية الإستراتيجية في شركات الصناعة الدوائية في الأردن" هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة التنظيمية، ومخاطر الثقافة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية)، في الأداء الاستراتيجي بأبعاده (المالي، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، والبعد البيئي والاجتماعي) من خلال القدرات الديناميكية الاستراتيجية بأبعادها (القدرة على اغتنام الفرص، القدرة على الاستشعار، القدرة على إعادة التشكيل، القدرة التكنولوجية) كمتغير وسيط في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الصناعات الدوائية في الأردن، حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة حسب معادلة تحديد حجم العينة بلغ تعدادها (240) مفردة، واعتمدت وحدة التحليل والمعاينة من المراكز الوظيفية ممثلة ب (مدير، نائب مدير، مساعد مدير، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس فريق)، وتم توزيع (240) استبانة، استرجع منها (224) استبانة صالحة للتحليل.

واستخدم البرنامج الإحصائي SPSS V .25، وبرنامج AMOS ، في تحليل البيانات، حيث اعتمد عددا من الأساليب الإحصائية في تحليل فرضيات الدراسة وأسئلتها. أهم نتائج الدراسة وجود أثر لإدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الأداء الاستراتيجي، وفي القدرات الديناميكية الاستراتيجية، إضافة إلى وجود أثر للقدرات الديناميكية الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي، كما تبين وجود أثر لإدارة المخاطر الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي بوجود القدرات الديناميكية الاستراتيجية. وأهم توصيات هذه الدراسة، أولا: توصيات لبرنامج فوري من الإجراءات يتضمن تنفيذ برامج تدريب للموظفين بصورة مشتركة بين الشركات العاملة في القطاع، ثانيا: توصيات لاستراتيجية طويلة المدى للمهارات المطلوبة للقطاع، وذلك من خلال توجيه أصحاب المصلحة بشأن العمل على المستوى الوطني وعلى مستوى القطاع حول المهارات في هذا القطاع من خلال تشكيل مجلس أو شبكة ممثلين عن أصحاب العمل والعاملين في القطاع، وعن الوزراء والمؤسسات المعنية، ويشمل، أيضا ممثلين عن مقدمي خدمات التعليم المعنيين على مستوى التعليم الجامعي والتدريب التقني والمهني، ثالثا: ضرورة تعزيز دور إدارة المخاطر الاستراتيجية، وذلك لأثره في رفع الأداء الاستراتيجي للشركة. رابعا: كما أوصت هذه الدراسة بعمل مزيد من الدراسات على مؤسسات أخرى للتأكد من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

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 والم ا رقبة 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 مت ا 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 2019

بعنوان: " تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات."ISO السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر ايزو31000 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مخاطر الموارد البشرية وتقويم إدارة هذه المخاطر وفقا وذلك بالتطبيق على الجامعات ISO لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر 31000:2018

السعودية الحكومية والأهلية وكان مجتمع الدراسة عبارة عن وكلاء الجامعات وعمداء العمادات ذات العلاقة بالموارد البشرية والبالغ عددهم 401 كما وتم استخدام المنهج المقارن وكانت المقابلة والاستبانة عبارة عن الأدوات الرئيسية لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيع الاستبانة باستخدام أسلوب الحصر الشامل عن طريق البريد الالكتروني حيث بلغت الاستجابات 267 استجابة وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اجماع على أن هناك أهمية عالية لمخاطر الموارد البشرية. وفي الجانب الكمي من الدراسة بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات الحكومية 3.19 وبتقدير متوسط بينما بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات الأهلية 3.08 وبتقدير توافر متوسط. وأيضا وجود فروق بين الاستجابات حول توافر مكونات مبادئ عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تبعا لنوع الجامعة وكانت لصالح الجامعات الحكومية. بينما لا توجد فروق بين الاستجابات حول توافر مكونات نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية تبعا لنوع الجامعة. وأوصت الدراسة بضرورة بناء بروتكول يشتمل على سياسات وتشريعات وقواعد لمبادئ إدارة المخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية الأهلية والحكومية وتطوير نموذج تنظيمي لإدارة مخاطر الموارد البشرية يندمج ويتكامل مع الأنظمة الأخرى بالجامعات السعودية وأخي ا ر وضع خطط وسيناريوهات واستراتيجيات لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تحقق التوازن بين استغلال الفرص من المخاطر ومنع أضرارها.

دراسة (بابكر ،2019):

بعنوان "أثر استراتيجية إدارة المخاطر على أداء شركات التامين الاسلامية في السودان" تمثلت مشكلة الدراسة في أن التامين الإسلامي أحد أهم سياسات إدارة المخاطر في المؤسسات الإسلامية والتي تتعرض للعديد من المخاطر، هدفت الدراسة إلى عكس أثر سياسات واستراتيجيات واضحة لإدارة مخاطر التامين الإسلامي وإدارته عبر استراتيجيات تعمل لرفع مستوى مراكز الشركات وتعطيها القدرة على المنافسة، توصلت الدراسة إلى أن شركات التامين الإسلامية العاملة بسوق التامين السوداني تتعرض لمخاطر عالية وعديدة في بيئة الأعمال وذلك لعدم وضوح الاستراتيجيات لمجابهة المخاطر فنية الدراسة وأوصت بان على سوق التامين السوداني الدعوة لأنشاء لجنة لإدارة المخاطر على مستوى سوق التامين لتبادل الخبرات والاهتمام بالكادر البشري أكاديميا ومهنيا.

دراسة العواد 2018

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 للتامين ومصر لتامينات الحياة في جمهورية مصر العربية والبالغ عددهم 36 ولتحقيق أهدف الدراسة استُخدم المنهج الاستقرائي الاستنباطي بواسطة استبانة طبقت على جميع أفراد المجتمع وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري للم ا رجعة 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 Upreti & Mike 2015:

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

التعليق على الدراسات السابقة

في ضوء النتائج يوصي الباحث بالآتي: بعمل دراسات بشكل دوري من شأنها الكشف عن أهم التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية ويوصي البحث بضرورة التحديث والتطوير المستمر لأنظمة المعلومات المستخدمة بإدارة المشروعات بتلك المؤسسات لانعكاس ذلك على فاعلية أداء المشاريع بتلك المؤسسات بشكل عام أداء العاملين بتلك المؤسسات بشكل خاص. كما يوصي البحث بأهمية اعداد الخطط والاستراتيجيات بصفة مستمرة فيما يتعلق بالتعاطي مع مستحدثات المخاطر المستقبلية لما لها من أهمية بالغة في زيادة إدراكهم لقيمة الأمور المعرفية والتدريبية وتأثيرها على أداؤهم الوظيفي والإداري.

<u>ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:</u>

1. -اعتمدت الدراسة الحالية أساليب تعزز من أداء المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك من خلال إدارة المخاطر والتي تعترض لها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك باستمرار وتوضيح مسار تدفقها.

2. -تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طريقة بناء إطار يوضح ويفسر العلاقة التفاعلية بين تحديد عوامل المخاطر واستراتيجيات إدارة مخاطر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وانعكاسها على أداء المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك وما يترتب عليها من تحسين في أداء النظام الاقتصادي في المملكة.

3. -تركز الدراسة الحالية على الكشف عن مخاطر الزكاة والضريبة والجمارك بانواعها وتخفيفها لتحسين إجراءات تطوير أداء المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك وانعكاسه على تحسين الاستقرار للوضع الاقتصادي.

الـفصل الثالث

منهجية الـدراسة

1/3 منهج الدراسة:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا إذ يعرف المنهج الوصفي بانه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديدها كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف وتحلي لاهم خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة والاستراتيجيات المتاحة لتطبيق التحويل الرقمي أثر تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر في تطوير أداء المشاريع في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية دراسة ميدانية في.

2/3 مجتمع الدراسة وعينته

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

- ✓ تم وضع تاسيسها بعد صدور قرار مجلس الوزراء، القاضي بدمج "الهيئة العامة للزكاة والدخل" و"الهيئة العامة للجمارك" في هيئة موحدة
- ✓ وظيفته هي جباية الزكاة وغيرها من المهام المرتبطة بالضرائب والرسوم
- ✓ تنظم بيئة العمل الضريبة داخل المملكة
- ✓ تعمل على حماية وصيانة الاعمال التجارية بالمملكة

- ✓ مسئولة عن إدارة الجمارك بالمملكة
- ✓ تمتاز بتعدد خدماتها الي جهات عدة
- ✓ تعتبر جهة رقابية على الاعمال داخل المؤسسة
- ✓ تمثل مصدر دخل المملكة من الضرائب والرسوم والزكاة

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية بعدد قليل حوالي 5 افراد من عينة الدراسة وعد كبير من الإدارة الوسطى حوالي 25% من عينة الدراسة والإدارة الفنية 20% من العينة واكان الغالبية العظمى من عينة الدراسة من الإدارة الدنيا او ما يطلق عليها الإدارة التشغيلية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية في المملكة العربية السعودية عامل علي مستوي جميع الفروع الشركة داخل المملكة العربية السعودية وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 115 موظفا واداريا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها 108 استبيانا وبعد فحصها الغيت منها 8 استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها وبالتالي اصبح لدينا 100 استبيانا و هو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي 67 % من اجمالي الاستبيانات.

الجدول رقم (1): توزيع اداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي

المجموع	115	108	7	8	100
النسب	%100	%94	% 6	%7	%87

3/3 أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دراسة

أثر تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر في تطوير أداء المشاريع في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس" أثر تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر في تطوير أداء المشاريع في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا (التشغيلية) في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية في المملكة العربية السعودية حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه وقد تم الاستعانة في اعداد الدراسة بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة أثر تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر في تطوير أداء المشاريع في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

4/3- أدوات البحث وطرق جمع المعلومات

تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في أثر تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر في تطوير أداء المشاريع في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

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

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر استراتيجية إدارة المخاطر في تطوير أداء العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية وتكون خمسة محاور رئيسية.

قامت الدراسة على فرضية رئيسية تنص على: -

قامت الدراسة على فرضية رئيسية تنص على: -

" توجد علاقة تربط بين أثر تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر على أداء المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية "

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

الفرضية 1:

توجد علاقة تربط بين تطبيق التخطيط لاستراتيجية لإدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية 2:

توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التنفيذ وكفاءة لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء

المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية 3:

توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التقييم لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة

الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية..

5/3 الجزء الاول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

1- التحليل الكمي للبيانات الشخصية

	الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
توزيع افراد العينة حسب الجنس:	عدد الذكور	85	%85
	عدد الاناث	15	%15

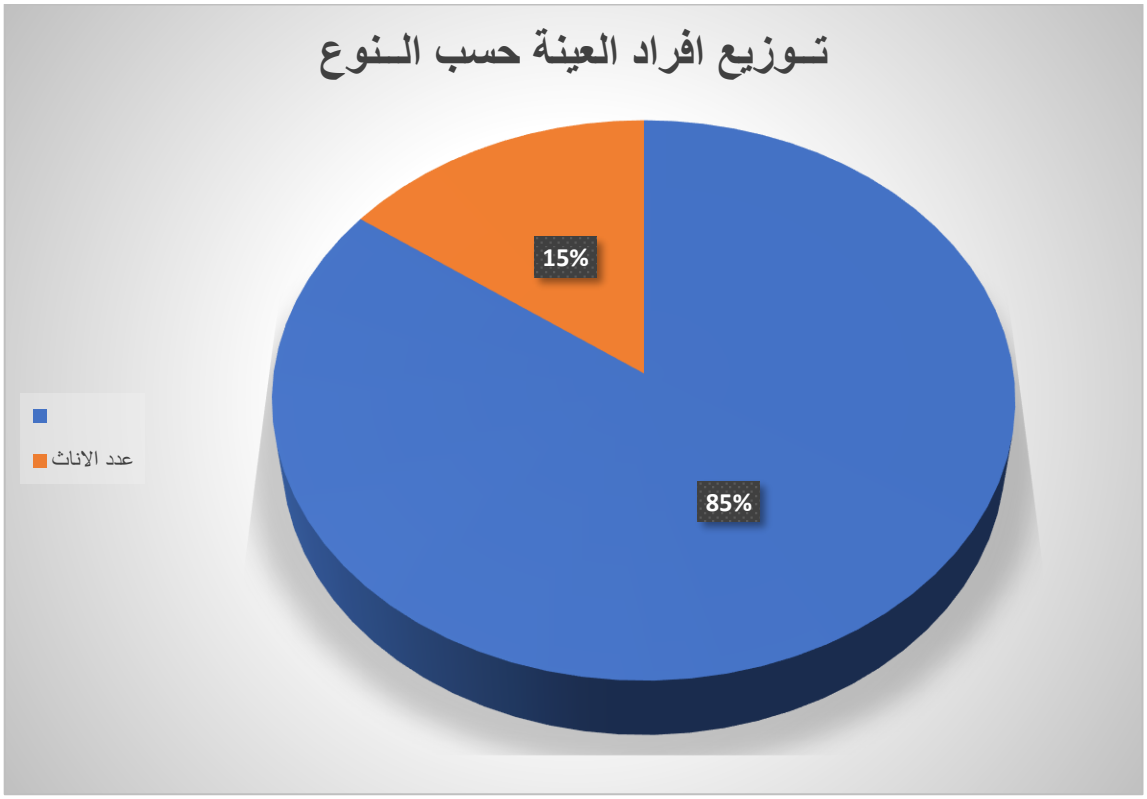
	الإجمالي	100	%100
توزيع افراد العينة حسب السن.	**العمر**	**التكرار**	**النسبة المئوية (%)**
	اقل من 25 سنة	10	%10
	من 25 الي 35 سنة	40	%40
	من 36 الي 45 سنة	40	%40
	أكثر من 45 سنة	10	%15
	الاجمالي	40	%100
توزيع افراد العينة حسب الاقدمية.	**سنوات الخبرة**	**التكرار**	**النسبة المئوية (%)**
	اقل من 5 سنة	40	%40
	من 5 الي اقل من 10 سنة	25	%25
	من 10 الي اقل من 15 سنة	25	%25
	من 15 الي اقل من 20 سنة	5	%5

	من 20 سنة فأكثر	5	%5
	الاجمالي	100	%100
توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.	**المؤهل العلمي**	**التكرار**	**النسبة المئوية (%)**
	اقل من الجامعي	25	%25
	دبلوم متوسط	15	%15
	جامعي	50	%50
	فوق الجامعي	10	%10
	الاجمالي	100	%100
توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	**المستوى الوظيفي**	**التكرار**	**النسبة المئوية (%)**
	إدارة تشغيلية	50	%50
	إدارة فنية	25	%25
	إدارة متوسطة	20	%20

	إدارة عليا	5	%5
	الاجمالي	100	%100

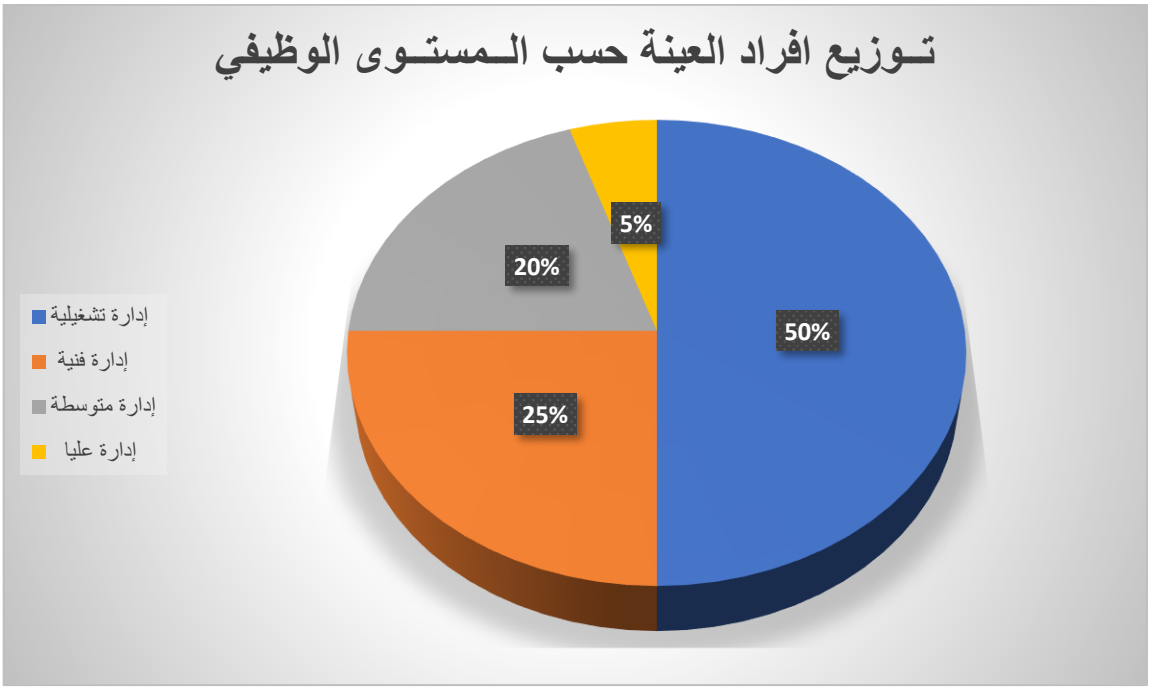
2- **التحليل الوصفي البيانات الشخصية.**

تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (85) شخص وبنسبة مقدارها (85%) في حين كان عدد الإناث فقط (15) إناث وبنسبة مقدارها (15%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية



تحليل نتائج الوظيفة:

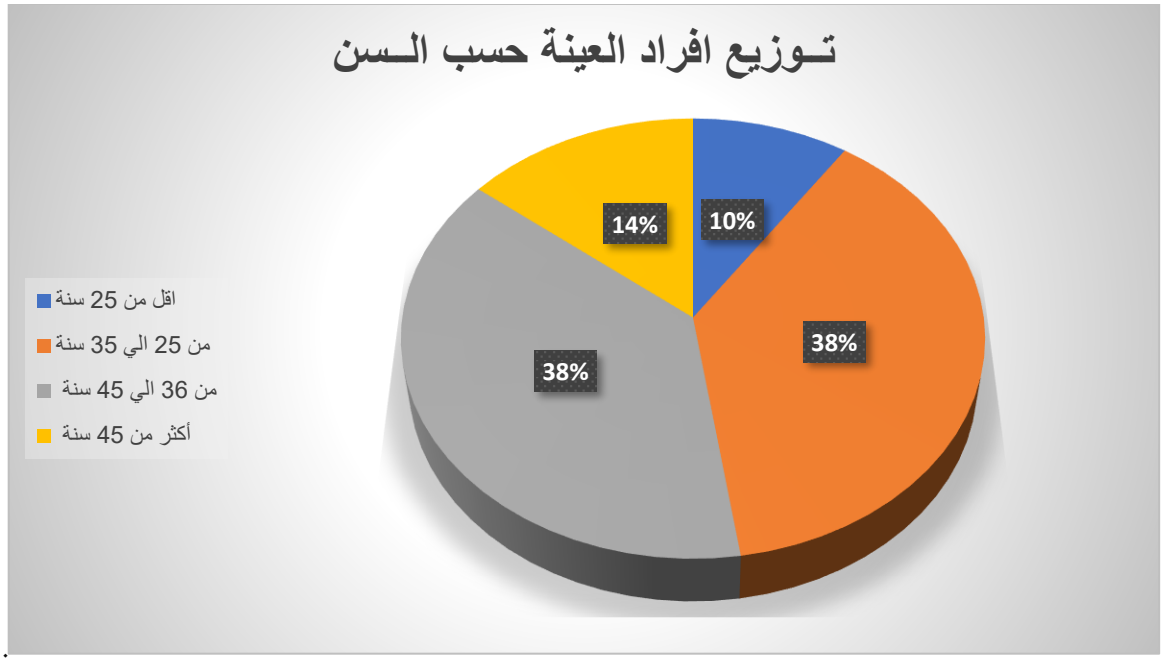
تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم التشغيلي حيث بلغ عددهم (50) وبنسبة تمثيل بلغت (50%) وتلتها نسبة موظفي قسم الفني وبنسبة بلغت (25%) ونسبة وظيفة الإدارة العليا بنسبة (5%) أما نسبة الإدارة الوسطى والتي بلغ عدد أفرادها (20) وبنسبة مقدارها (20%)



تحليل نتائج العمر:

تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 25 سنة واقل حيث بلغ عددهم (35) بنسبة مقدارها (40%) وبنفس النسبة الفئة العمرية

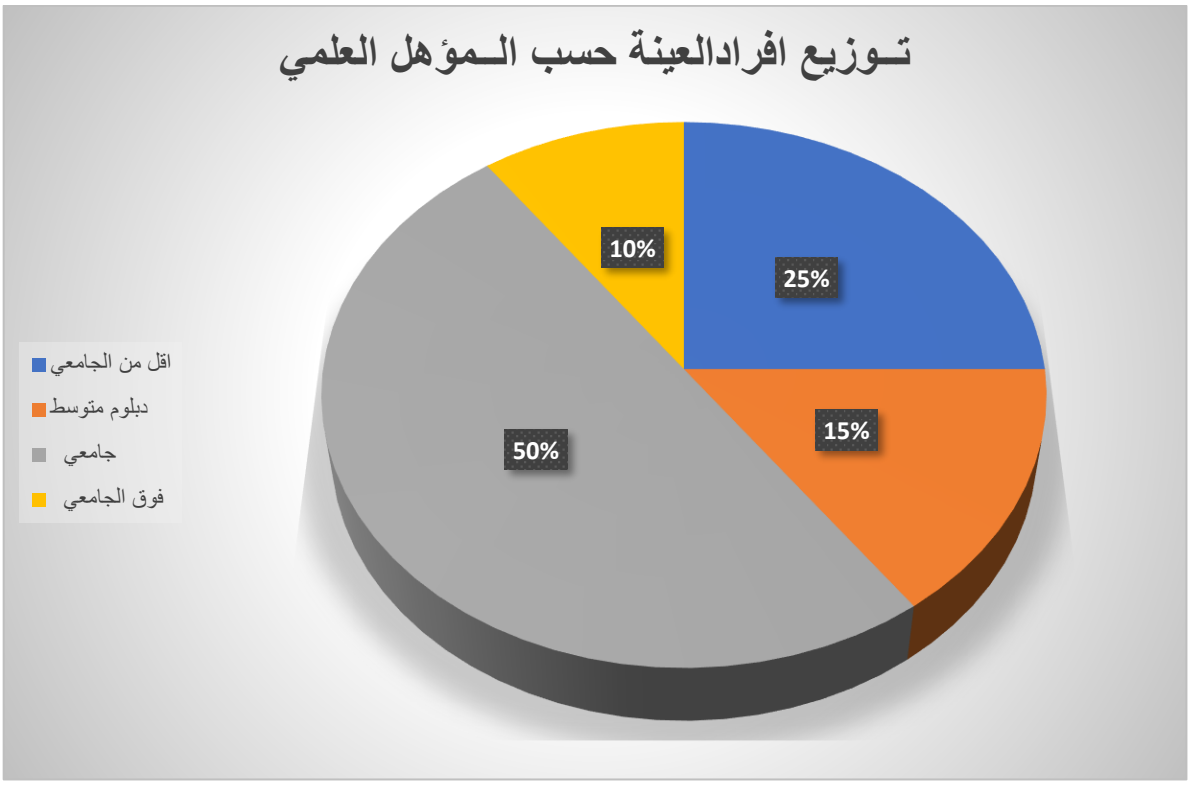
من 35 الي 45 بنسه 40% الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأقل عمرا



تحليل نتائج المؤهل العلمي:

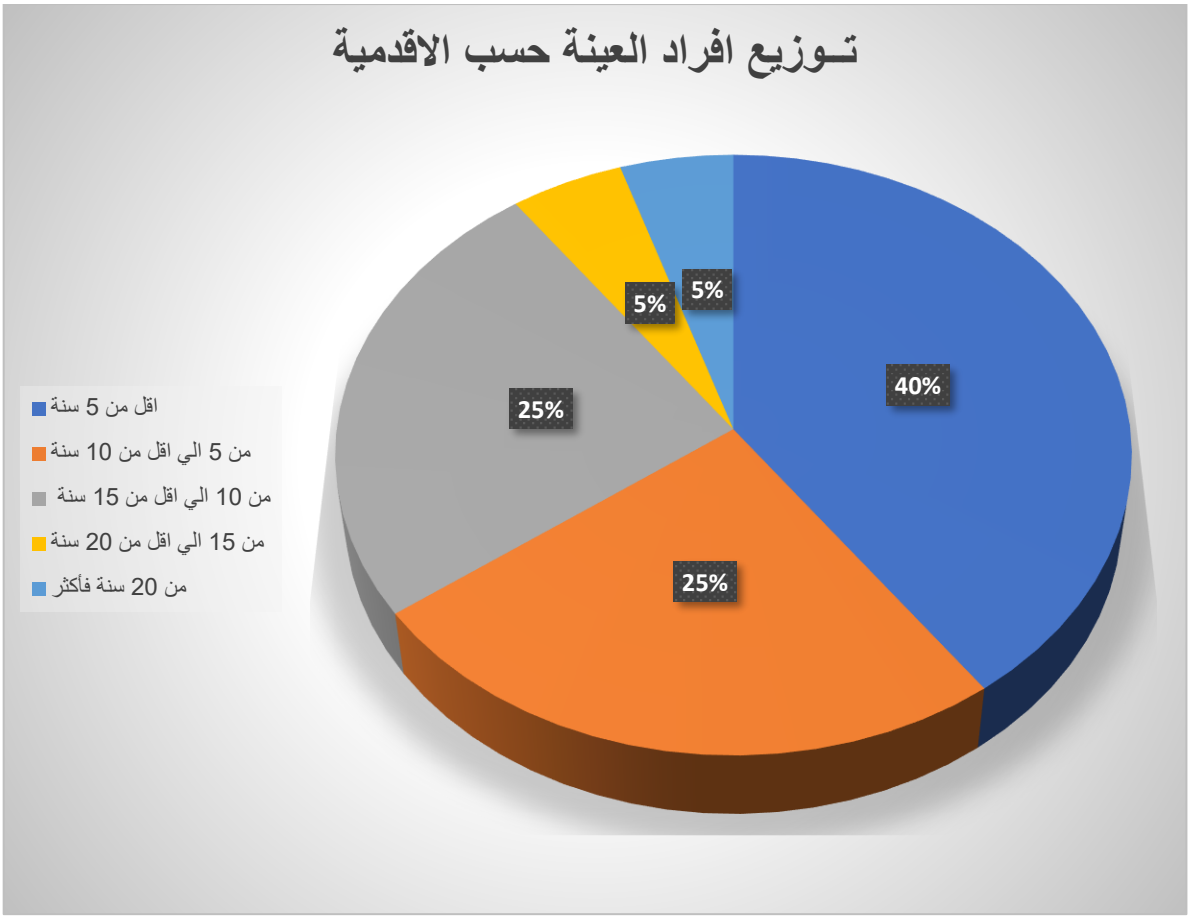
تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (50) وبنسبة تمثيل بلغت (50%) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (25%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة

الماجستير بنسبة (10%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.



تحليل نتائج سنوات الخبرة:

تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة اقل من 5 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (40) فرد وبنسبة (40%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 الي 10 سنوات فقد بلغت نسبتها (25%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 20 سنة فقد بلغت نسبتهم (5%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية قصيرة نسبيا


تـوزيع افراد العينة حسب الاقدمية
اقل من 5 سنة
من 5 الي اقل من 10 سنة
من 10 الي اقل من 15 سنة
من 15 الي اقل من 20 سنة
من 20 سنة فأكثر
40%
25%
25%
5%
5%

الـفصل الـرابع
الـدراسة الـميدانية
الـنتـائج والـتـوصيات

1/4 مناقشة النتائج

إن الهدف الأساسي من مناقشة النتائج هو تفسير ووصف النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء ما كان معروفًا بالفعل حول مشكلة الدراسة التي تم التحقيق فيها، وشرح أي فهم جديد أو رؤى جديدة حول المشكلة بعد أخذ النتائج الجديدة في الحسبان. حيث ترتبط المناقشة بمقدمة الدراسة متمثلة في أسئلة البحث أو الفرضيات التي طرحتها والإطار النظري والدراسات السابقة التي راجعتها الدراسة، وقسم المناقشة لا يكرر المقدمة أو يعيد ترتيبها؛ بل يفسر كيف دعمت الدراسة التي تمت دراستها. غالبا ما يعتبر هذا القسم أهم جزء في الدراسة .لأنه يثبت بشكل أكثر فعالية القدرة على التفكير النقدي في قضية ما، وتطوير حلول مبتكرة للمشكلات بناءً على النتائج، وصياغة فهم أكثر عمقًا لمشكلة البحث التي تمت دراستها.

تحقيقا لأهداف الدراسة في التعرف على تأثير التحول من الإدارة التقليدية الي الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة أداء العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا في الإدارة الصحية بمحافظة المجمعة في المملكة العربية السعودية نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجابات بالاعتماد على درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة التي استجابة للاستبيان.

2/4التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

يعد التحليل الوصفي نوعًا من أبحاث البيانات التي تساعد في وصف نقاط البيانات أو إظهارها أو تلخيصها بشكل مفيد حتى تتطور هذه الأنماط بحيث تفي بجميع شروط البيانات إنها تقنية تحديد الأنماط والروابط من خلال الاستفادة من البيانات الحديثة والتاريخية. نظرًا لأنه يحدد الأنماط والارتباطات دون الذهاب إلى أبعد من ذلك غالبا ما يشار إليه على أنه تحليل البيانات الأساسي عند وصف التغيير بمرور الوقت يكون هذا التحليل مفيدًا. يستخدم الأنماط كنقطة انطلاق لمزيد من البحث لإبلاغ عملية صنع القرار. عندما يتم إجراؤها بشكل منهجي فإنها ليست خادعة أو مملة تجميع البيانات والتعدين هما طريقتان تستخدمان في التحليل الوصفي لتوليد البيانات التاريخية. في تجميع البيانات، يتم جمع المعلومات في البداية ثم فرزها لتبسيط مجموعات البيانات الكبيرة. التنقيب عن البيانات هو المرحلة التحليلية التالية، والتي تستلزم البحث في البيانات عن الأنماط والأهمية. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لآراء عينة الدراسة في محاور الدراسة الأساسية.

الفرضية الاولي

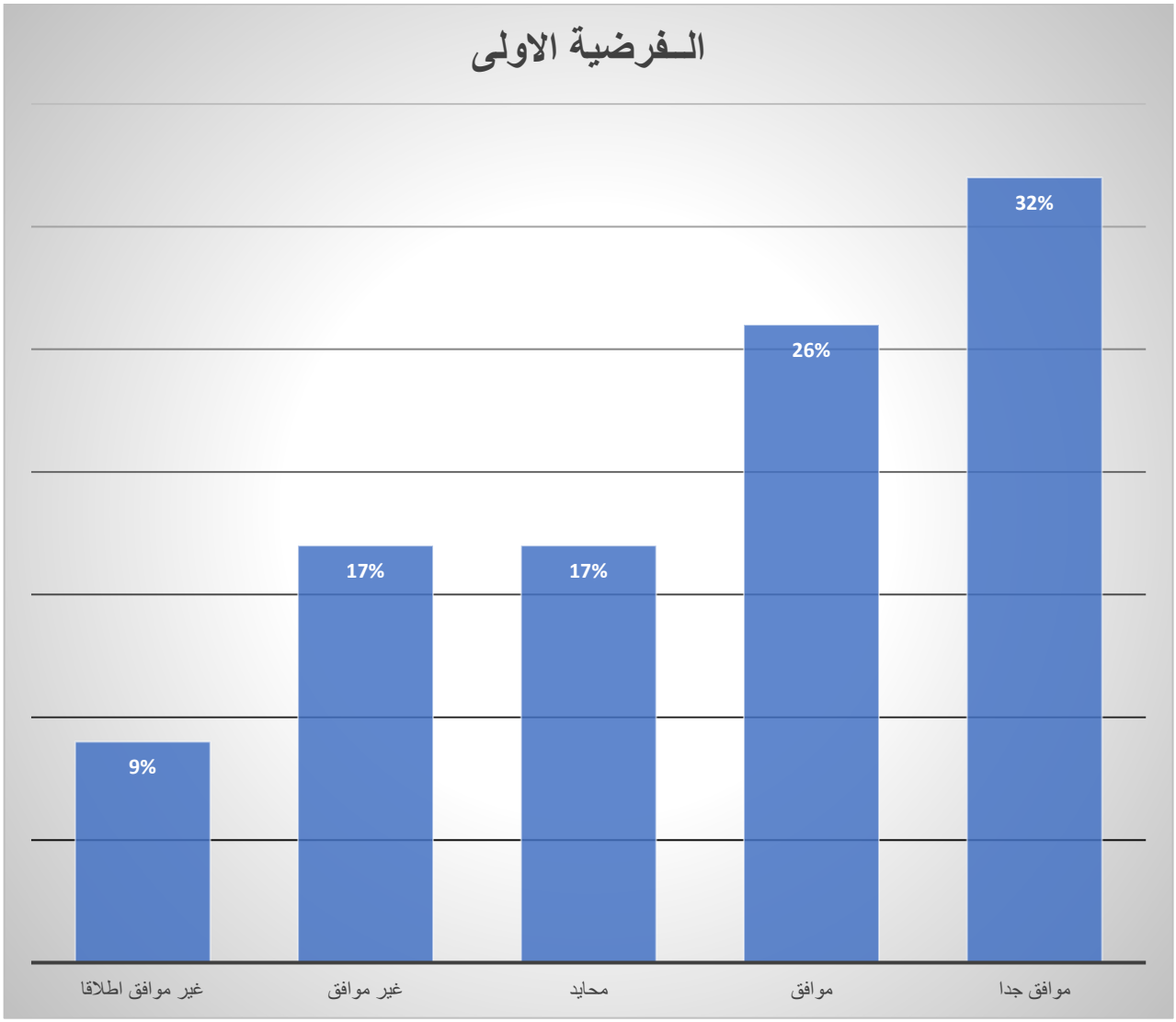
توجد علاقة تربط بين تطبيق التخطيط لاستراتيجية لإدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (توجد علاقة تربط بين تطبيق التخطيط لاستراتيجية لإدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.)حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 32% الي 9% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 32 وانحراف معيار 8.9 وبنسبة 32%" وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 26 وانحراف معيار 7.1 وبنسبة 26%" وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 8.5 لكلاهما وانحراف معيار 6.2 وبنسبة 9%" وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن توجد علاقة تربط بين تطبيق التخطيط لاستراتيجية لإدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة الي قدرة الهيئة علي معالجة تلك الاثار والتغلب عليها وجعلها أدوات قوة ومنافسة مما جعل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية من الهيئات الرائدة في هذا المجال.

م		مستوي الاهمية

	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	درجة التخطيط الاستراتيجي يدعم عمليات الهيئة.	44	20	16	10	10
2	التخطيط الاستراتيجي يشمل التخطيط لأداء الاعمال بشكل سريع	20	22	24	16	18
3	مستوى الأداء يعتمد بشكل كبير على عمليات التخطيط الاستراتيجي بالهيئة	36	38	12	10	4
4	درجة توافر كوادر بشرية متخصصة لتطبيق الخطط الاستراتيجية.	28	24	14	32	2
الإجمالي		128	104	66	68	34
النسبة		32%	26%	17%	17%	9%

الوسيط	32	23	15	13	7
الوسط الحسابي	32	26	16.5	17	8.5
الانحراف المعياري	8.9	7.1	4.6	9.0	6.2
الأهمية النسبية	عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة



الفرضية 2:

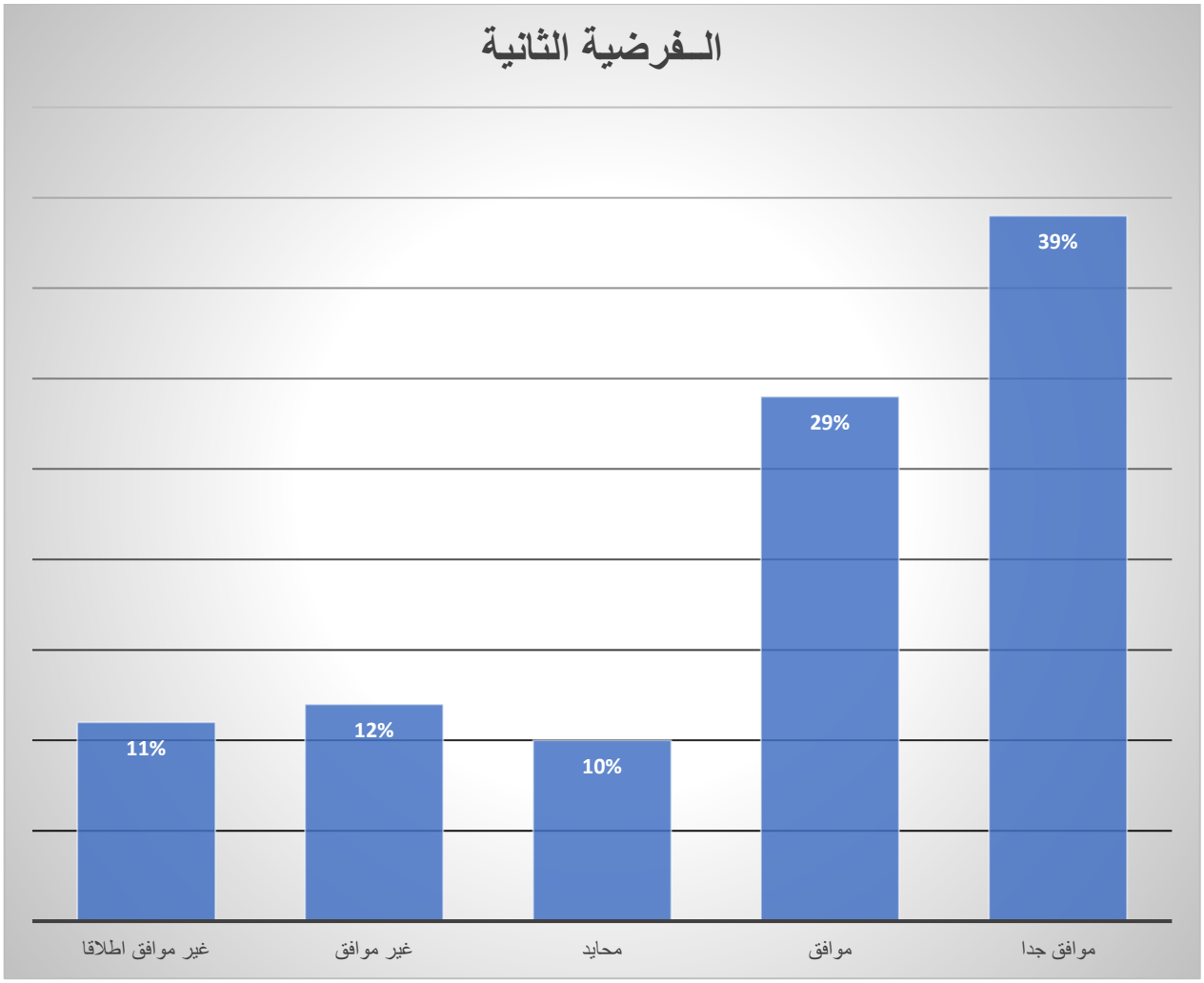
توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التنفيذ وكفاءة لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التنفيذ وكفاءة لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية)حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 39% الي 11% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 38.5 وانحراف معيار 5.9 وبنسبة 39%" وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 29 وانحراف معيار 9.1 وبنسبة 29%" وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 11 لكلاهما وانحراف معيار 2.2 وبنسبة 11%" وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التنفيذ وكفاءة لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة الي قدرة

الهيئة تطبيق التنفيذ وكفاءة لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

م		مستوي الاهمية				
	العبارة	مو افق جدا	مو افق	محايد	غير مو افق	غيرمو افق اطلاقا
1	استراتيجية إدارة المخاطر تتميز بالكفاءة	36	28	8	16	12
2	أداء المشاريع بالهيئة يعتمد بشكل أساسي على التخطيط الاستراتيجي	38	24	16	8	14
3	إدارة المخاطر تدعم تحسين أداء المشاريع بالهيئة	48	20	10	12	10
4	تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالمخاطر تتم بموضوعية وموثوقية كبيرة.	32	44	4	12	8

الإجمالي	154	116	38	48	44
النسبة	39%	29%	10%	12%	11%
الوسيط	37	26	9	12	11
الوسط الحسابي	38.5	29	9.5	12	11
الانحراف المعياري	5.9	9.1	4.3	2.8	2.2
الأهمية النسبية	عالية	عالية	متوسط	ضعيفة	ضعيفة



الـفرضية 3:

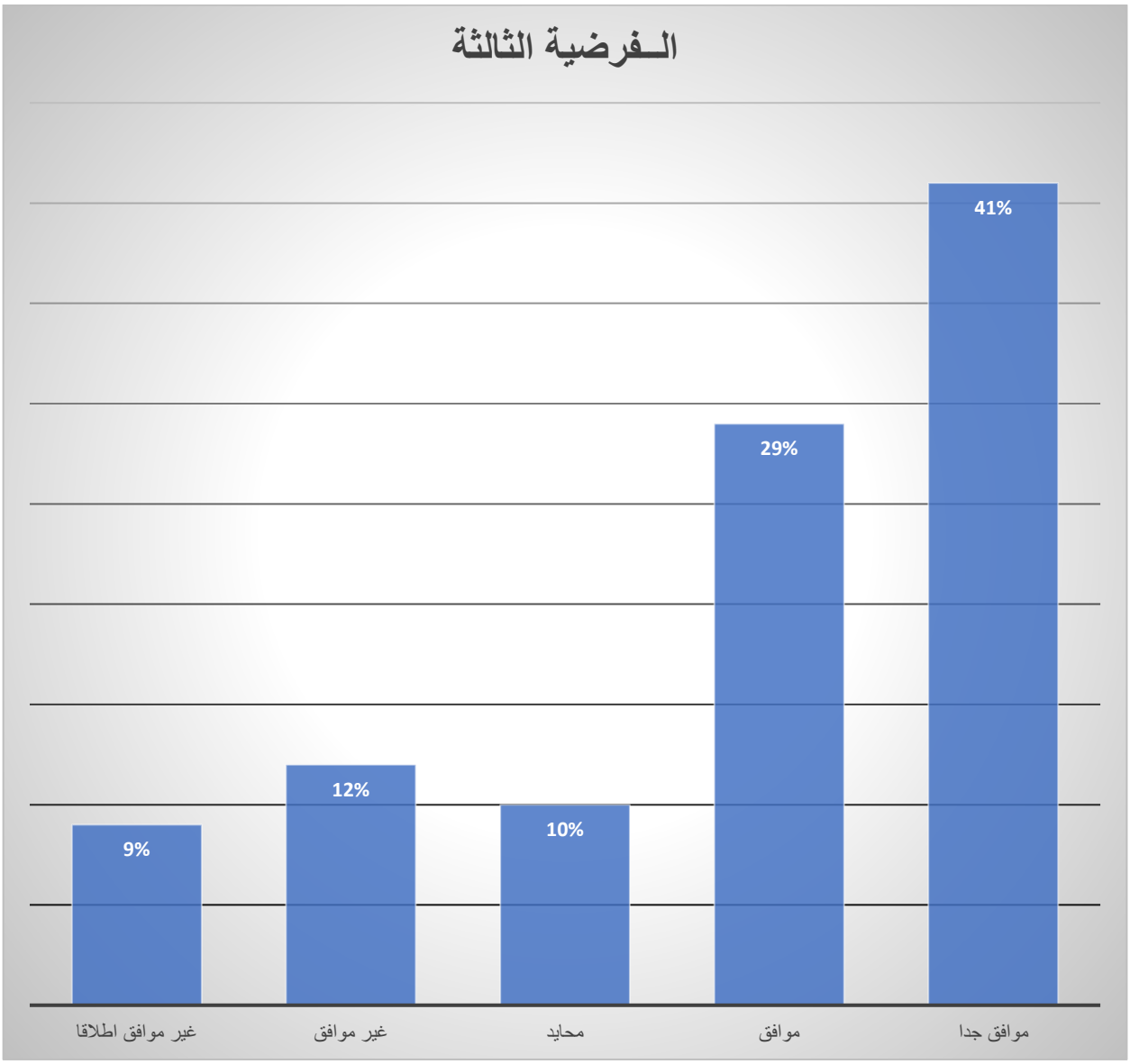
تـوجد علاقة الارتبـاط بين تطبيق الـتقييم لاستراتيجية إدارة الـمخاطر وبين تحسين أداء الـمشاريع هيئة الزكاة والضريبة والـجمارك في الـمملكة العربية الـسعودية..

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التقييم

لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية)حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 41% الي 9% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 41 وانحراف معيار 7.1 وبنسبة 41%" وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 29 وانحراف معيار 7.1 وبنسبة 29%" وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق) بمتوسط حسابي 12 لكلاهما وانحراف معيار 2.8 وبنسبة 12%" وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التقييم لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة على قدرة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية

م		مستوي الاهمية				
	العبارة	**مو افق جدا**	**مو افق**	**محايد**	**غير مو افق**	**غير مو افق اطلاقا**
1	تؤثر استراتيجية إدارة المخاطر على أداء المشاريع في الأمد البعيد	48	20	10	12	10

2	يمكن قياس مستوى الأداء بالمقارنة مع الاستراتيجية المخططة	32	44	4	12	8
3	وضوح الاستراتيجية الخاصة بالمخاطرة بالنسبة لمديري المشاريع	36	28	8	16	12
4	وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة في طل استراتيجية إدارة المخاطر.	48	24	16	8	4
الإجمالي		164	116	38	48	34
النسبة		41%	29%	10%	12%	9%
الوسيط		42	26	9	12	9
الوسط الحسابي		41	29	9.5	12	8.5
الانحراف المعياري		7.1	9.1	4.3	2.8	3.0
الأهمية النسبية		عالية	عالية	متوسط	ضعيفة	ضعيفة



3/4 نتائج الدراسة المتعلقة بالفروض

من خلال الدراسة توصلنا الي ما يلي

- ✓ توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التقييم لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع
- ✓ توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التنفيذ وكفاءة لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- ✓ توجد علاقة تربط بين تطبيق التخطيط لاستراتيجية لإدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- ✓ خطط ضعيفة بالنسبة الي عملية التطوير للكوادر البشرية وإدارة المشاريع في الهيئة او الاستعداد الي عملية استراتيجية إدارة المخاطر الشامل.
- ✓ ضعف البنية المؤسسة اللازمة لعملية استراتيجية إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية في بعد الاتجاهات الخاصة بالجمارك
- ✓ قلة اعداد المديرين المؤهلين او الفنيين المؤهلين في مجال استراتيجية إدارة المخاطر
- ✓ لا يوجد قصور ملحوظ في عملية استراتيجية إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية
- ✓ يوجد رغبة من الكوادر العاملة في الهيئة والعاملين في إدارة المشاريع الي اجراء استراتيجية إدارة المخاطر لتيسر الاعمال والمساعدة في سرعة انجاز المهام وتحقيق التطوير المنشود.

4/4 التوصيات

- ✓ توفير البنية التحتية المناسبة للتحول الي الإدارة الالكترونية الرقمية لإدارة المخاطر بشكل كامل وشامل.
- ✓ ضرورة تطبيق التقييم لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية..
- ✓ تشكيل إدارة متخصصة في كل نوع من أنواع المخاطر بما يتلاءم مع طبيعة عمل الهيئة
- ✓ إعادة هندسة العمليات من خلال لجان متخصصة للاستعداد لتطوير إدارات المشاريع
- ✓ توفير جميع الإمكانات المادية والمالية والكوادر البشرية المؤهلة والفنية اللازمة
- ✓ ضرورة تطبيق التنفيذ وكفاءة لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية..
- ✓ ضرورة العمل على الاهتمام بجودة شبكة الانترنت لأنها تعتبر من اهم المعوقات في تقديم الخدمات ومتابعة المخاطر

- ✓ ضرورة مواكبة التطور الحاصل على المستوي العالمي تهيئة البيئة التنظيمية لوضع نظام للتحول الرقمي في عمليات إدارة المخاطر
- ✓ ضرورة الربط بين تطبيق التخطيط لاستراتيجية لإدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية
- ✓ ضرورة دمج استراتيجية إدارة المخاطر في مختلف الجوانب الممكنة في إدارة المشاريع في الهيئة.
- ✓ الاستفادة من الأبحاث العلمية في مجالات تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر لمعالجة نقاط الضعف وتقليل التهديدات وزيادة وتقوية القرص ونقاط القوة بطرق علمية.

المراجع:

المراجع العربية:

1- إبراهيم، حديدي آدم. 2021 "دور معايير الضبط في دعم تطبيق الحوكمة الشرعية في المصارف الإسلامية في ظل استقلالية الرقابة الشرعية".

2- إسماعيل، مصطفى وسلمان، سعدون 2019 م تحليل آلية العلاقة بين ابعاد ادارة مخاطرة

3- أم عقون، حكيمة 2014 إدارة مخاطر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

4- جعفر، يونس2017 أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

5- سعود؛ والزعبي، خالد 2020 أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية،

6- شارب، مريد2013 دور التدقيق الداخلي في تقييم فاعلية إدارة المخاطر في الشركات الصناعية.

7- الشريفي، على 2019 دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية

8- طاهر، محمد؛ وعبد النبي 2017 تأثير ادارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات

9- طه، محمود السر محمد. 2012 "الضبط المؤسسي وأثره على أداء م ا ركز المعلومات في السودان". رسالة ماجستير غير منشورة،

10-عبد العزيز، برعي 2016تقويم أثر إعادة التامين على إدارة الأخطار لدى المنظمات الاقتصادية.

11-العواد، سمر 2018 مدخل لتقييم إدارة مخاطر الاستثمارات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

12-محمد عبد المجيد 2019 استخدام تحليل المكونات الأساسية لتصنيف إدارة المخاطر

13-معاوية محمد خاطر. 2020 "مبادئ الضبط المؤسسي وأثرها في الموارد المالية للمصارف

14-وأبو ناصر، حسن 2018 قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية.

المراجع الاجنبية

15- Baensch, T. M. I. (2015). ISO 31000: Proceed is met ode de gestion are a rissole. Capitate,

16- Green Jr. et al., (2012), "Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance," Industrial Marketing Management

17- Pamela S. Schindler (2014), " business research methods", TWELFTH EDITION, McGraw-Hill Companies,

18- Bien Haus, F., & Haddad, A. (2018). "Procurement 4.0: factors influencing the digitization of procurement and supply chains.

19- Bonomi, M. M., Hall, D. M., Staub-French, S., Tucker, A., & Telamon, C. M. L. (2019). "The impact of digital transformation on formal and informal organizational structures of large architecture and engineering firms.

20- Chamisa, Simon (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations", Journal of Strategic Information Systems.

الـــملاحق

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

(نموذج الاستبانة)

"أثر تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر على أداء المشاريع في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية"

السادة موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية تحية طيبة وبعد

ولغرض تحقيق اهداف الدراسة فقد قاما الباحثون بتصميم تلك الاستبانة وبالإشارة الي الموضوع أعلاه نرجو التكرم بملاء الاستبانة مع العلم باننا نتعامل مع تلك البيانات لأغراض البحث العلمي نرجو الإجابة علي أسئلة الاستبانة مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري بخصوص البيانات الشخصية لعينة الدراسة وسيتم عمل دراسة احصائية للنتائج التي سوف يتم التوصل اليه ليتم التعامل مع نتائج الاستبيان بكل جدية لتقديم وتحديد نتائج الدراسة طبقا احتياجاتكم وتوقعاتكم حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة نقاط الضعف ومحاولة معالجتها والعمل علي تحسين بيئة العمل وحل المشاكل القائمة من

خلال بيان أثر استراتيجية إدارة المخاطر في تطوير أداء المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

البيانات الشخصية لعينة الدراسة

أولا بيانات شخصية

الاسم		**الجنسية**	**سعودي**	**غيرسعودي**
الجنس	ذكر		انثى	

ثانيا: بيانات المؤهل العليم

المؤهل العلمي	**متوسط**	**ثانوي**	**دبلوم**	**بكالوريوس**	**اخرى**

ثالثا: بيانات سنوات الخبرة

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

رابعا: بيانات سنوات العمر

سنوات العمر	اقل من 25	35-25	45-36	أكبر من 46

خامسا: البيانات الوظيفة

الإدارة		القسم	
مسمى الوظيفة الحالية		التخصص	

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

<u>الفرضية 1:</u>

توجد علاقة تربط بين تطبيق التخطيط لاستراتيجية لإدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

م		مستوي الاهمية				
	العبارة	**موافق جدا**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق اطلاقا**
1	درجة التخطيط الاستراتيجي يدعم عمليات الهيئة.					
2	التخطيط الاستراتيجي يشمل التخطيط لأداء الاعمال بشكل سريع					
3	مستوى الأداء يعتمد بشكل كبير على عمليات التخطيط الاستراتيجي بالهيئة					
4	درجة توافر كوادر بشرية متخصصة لتطبيق الخطط الاستراتيجية.					

الفرضية 2:

توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التنفيذ وكفاءة لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

م		مستوي الاهمية				
	العبارة	**موافق جدا**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق اطلاقا**
1	استراتيجية إدارة المخاطر تتميز بالكفاءة					
2	أداء المشاريع بالهيئة يعتمد بشكل أساسي على التخطيط الاستراتيجي					
3	إدارة المخاطر تدعم تحسين أداء المشاريع بالهيئة					

4	تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالمخاطر تتم بموضوعية وموثوقية كبيرة.					

الفرضية 3:

توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التقييم لاستر اتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية..

م		مستوي الاهمية				
	العبارة	**مو افق جدا**	**مو افق**	**محايد**	**غير مو افق**	**غير مو افق اطلاقا**
1	تؤثر استراتيجية إدارة المخاطر على أداء المشاريع في الأمد البعيد					

2	يمكن قياس مستوى الأداء بالمقارنة مع الاستراتيجية المخططة					
3	وضوح الاستراتيجية الخاصة بالمخاطرة بالنسبة لمديري المشاريع					
4	وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة في طل استراتيجية إدارة المخاطر.					

المستخلص

يمتثل الهدف الرئيسي للدراسة بيان أثر تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر على أداء المشاريع في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المناسب لتلك الدراسة للوصول الي حل للمشكلة البحثية عن طريق الحصول علي معلومات وصفية كيفية ومعلومات رقمية كمية وتم الاعتماد علي الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثلت في 100 موظفا من العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة الارتباط بين تطبيق التقييم لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية بالإضافة الي توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التنفيذ وكفاءة لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية وبناء على نتائج الدراسة كانت اهم التوصيات كما يلي ضرورة توفير البنية التحتية المناسبة للتحول الي الإدارة الالكترونية الرقمية لإدارة المخاطر بشكل كامل وشامل. وتشكيل إدارة متخصصة في كل نوع من أنواع المخاطر بما يتلاءم مع طبيعة عمل الهيئة وإعادة هندسة العمليات من خلال لجان متخصصة للاستعداد لتطوير إدارات المشاريع

الكلمات المفتاحية: استراتيجية إدارة المشاريع – أداء المشاريع – هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

Abstract

The main objective of the study is to demonstrate the impact of applying the risk management strategy on the performance of projects in the Saudi Zakat, Tax and Customs

Authority through the use of the descriptive analytical approach, which is the appropriate approach for this study to reach a solution to the research problem by obtaining qualitative descriptive information and quantitative numerical information. The questionnaire was used as a tool to collect data from the study sample, which consisted of 100 employees working in the Zakat, Tax and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia. Among the most important results reached by the study is the existence of a correlation between the application of the evaluation of the risk management strategy and improving the performance of projects in the Zakat, Tax and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia. In addition, there is a correlation between the application of the implementation and efficiency of the risk management strategy and improving the performance of projects in the Zakat, Tax and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia. Based on the results of the study, the most important recommendations were as follows: The necessity of providing the appropriate infrastructure for the transition to digital electronic management to manage risks in a complete and comprehensive manner. And forming a specialized department in each type of risk in a manner consistent with the nature of the Authority's work and re-engineering operations through specialized committees to prepare for the development of project departments

Keywords: Project management strategy – Project performance – Zakat, Tax and Customs Authority.

Midocean University

College of Management

Department of project Management

Title in English

The impact of implementing a risk management strategy on project performance, an applied study at the Saudi Zakat, Tax and Customs Authority

Prepared by:

Ahmed Hadi Alwadai

241002400

Supervised by:

Dr. Asma Abuanzeh

D. Ahmed Hussein Ali Hussein

Year:

2024