

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص



عنوان البحث

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

إعداد الطالب/

أحمد الوادعي

إشراف/

د. أسماء أبو عزة

د. أحمد حسين علي حسين

العام الدراسي:

2024

"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

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

الدعم والعون فله كل الشكر والامتنان جزاه الله تعالى خير الجزاء عنا ومتعته 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

5	الفصل الأول
5	مقدمة:
7	مشكلة الدراسة:
9	أهمية الدراسة:
10	الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:
10	الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يلي:
11	أهداف الدراسة:
12	تساؤلات الدراسة
13	فروض الدراسة:
14	المنهجية وطرق البحث:
15	أدوات الدراسة:
16	خطة الدراسة
17	أولاً: الإطار النظري:
18	المصطلحات الهامة:
29	الفصل الثاني
29	ثانياً الدراسات السابقة:
39	الفصل الثالث
40	مجتمع الدراسة وعينته

41	أداة الدراسة:
42	- أدوات البحث وطرق جمع المعلومات
51	الفصل الرابع
52	مناقشة النتائج
53	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها
63	نتائج الدراسة المتعلقة بالفروض
64	- التوصيات
65	المراجع:
68	الملاحق
74	المستخلص

الفصل الأول

الفصل الإطار العام

مقدمة:

تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة ديناميكية عند ممارسة الأنشطة وعادة ما ترهب هذه البيئة استقرارها وتجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد نشاطها وإنجاز أهدافها ولسوء الحظ فان قدرة هذه المؤسسات علي تجاوز هذه المخاطر تكون ضعيفة او ان إدارة المخاطر غير فعالة لذلك تجدها تسعى 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 للميزات 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) 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 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.

مشكلة الدراسة:

تتعرض المؤسسات المالية ومن ثم الإدارة المالية للعديد من المخاطر التي تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها المختلفة وتعد المخاطر المالية أحد أهم المخاطر التي تواجه المؤسسات المالية وان عدم قدرة تلك المؤسسات على التصدي لهذه المخاطر ومواجهته يؤدي الى 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 الموجودة 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 الى 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 قدرة 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 فإن أداء أقسامها يكون غير منتظم لأن إدارة المخاطر تقوم بقياس وتقييم المخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها. وصولاً لإدارة سليمة 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 لوقوع الخطر منها ما يتعلق بالهيئة نفسها أو الوحدات الاقتصادية بالمملكة أو نتيجة لظروف خارجية فكان من الضروري إيجاد استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر تساهم في 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

أهمية الدراسة:

الأهمية 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 سيبنى عليه الدارسون والمهتمون بمجال إدارة

المخاطر.

4. أداء المشاريع ودورها الكبير في التأثير على التقليل من المخاطر

الأهمية 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 دراسة 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 استمراريته 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.

أهداف 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.

تساؤلات الدراسة

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

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 هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية

السعودية؟

3. هل توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التقييم لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين

تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية

السعودية؟

فروض الدراسة:

وقد قامت الدراسة على فرضية رئيسية وهي:

"توجد علاقة تربط بين أثر تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر على أداء المشاريع هيئة 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..

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 المنهج الوصفي التحليلي حيث ستعتمد الدراسة عليه باعتباره من أكثر 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

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 الإدارية محل

الدراسة.

أدوات الدراسة:

سيتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث حول آراء 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 مباشرة 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

حدود الدراسة:

تتمثل الحدود لهذه الدراسة في تحديد مدى إمكانية تعميم نتائجها التي سوف تحصل عليها على جميع

الإدارات في الهيئات والمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتتمثل فيما يلي:

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

الحد الزمني: 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.

خطة الدراسة

• الفصل الأول الإطار العام للدراسة

• الفصل الثاني الإطار النظري

- الفصل الثالث الدراسة الإحصائية

- الفصل الرابع النتائج والتوصيات والملاحق

أولاً: الإطار النظري:

تمهيد

اعداد استراتيجيات المخاطر من اجل الاستعداد لمواجهة المخاطر المستقبلية مما استدعي العمل

من قبل إدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك من اجل المضي قدما نحو تطوير عملي

التخطيط لمواجهة المخاطر المتوقعة التي يمكن ان تؤثر علي سير العمل بالهيئة مما استلزم

القيام بعمليات متعددة شملة عمليات التأهيل والتدريب المستمر للكوادر البشرية علي عمليات

التخطيط الاستراتيجي وأيضاً 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)

المصطلحات الهامة:

-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 بأنها " تعد استراتيجيات إدارة المخاطر نهجاً منظماً ومتماسكاً لتحديد، وتقييم،

وإدارة المخاطر، ويمكن استخدامها في الشركات الصغيرة والكبيرة على حدٍ سواء وفي جميع الصناعات.

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.

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

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

خطوات عملية إدارة المخاطر: (سعدون 2019)

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

اولا- تحديد تلك المخاطر:

تحديد ورصد المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة في الأمد القريب او البعيد

ثانيا- تحليل تلك المخاطر:

✓ عملية تحليل المخاطر عملية مركبة أي انها تمر بمرحلتين المرحلة الاولى تصنيف تلك

المخطر حسب النوع او الجهة

✓ المرحلة الثانية قياس درجة خطورة كل منها واولوية التعامل معها

ثالثا- عملية التقييم لتلك المخاطر

✓ هي 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

رابعا- مرحلة علاج تلك المخاطر:

• 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

أنواع المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسة

تتنوع بشكل كبير المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسة او الهيئة ولكن تم تحديد وجمع

تلك المخاطر في مجموعات متماثلة حتي يمكن حصرها والتعامل معها ضمن اطر معينة

تتضمنها عمليات إدارة المخاطر ومن اشهر تلك المخاطر ما يلي: (مريد 2013)

اولا-مخاطر الخاصة بالامتثال للقوانين والتشريعات

✓ التي تتضمن الالتزام بالقوانين المحلية التي توجد فيه المؤسسة ضمن تشريعات ملزمة لجميع

أنواع المؤسسات العاملة في تلك الدولة.

ثانيا المخاطر القانونية التي تنظم طبيعة عمل المؤسسات

✓ تتضمن المخاطر التي تنظم الاعمال التجارية لتلك المؤسسات 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

ثالثا- المخاطر الاستراتيجية الي تؤثر على الشركات الكبيرة

✓ مثل الخطط الاستراتيجية في بعض الدول التي تؤثر علي بعض الشركات العاملة بها والتي لها

مشاريع استراتيجية طويلة الاجل بتلك الدول

رابعاً -مخاطر السمعة

✓ التي تنشأ عن الدعاية السلبية التي يمكن ان تتعرض لها الشركة وتؤثر علي سمعتها في السوق

او مكانتها التنافسية مما يؤثر بدوره علي استمرارية الشركة وتحقيق العوائد المستقبلية لها

والاحتفاظ بالحصة السوقية

خامساً -المخاطر التشغيلية

✓ هي المخاطر التي يمكن حدوثها داخل الشركة خلال اجراء العمليات الداخلية لها من انتاج او

تصنيع ويجب التامين على هذا النوع من المخاطر

سادساً - المخاطر البشرية

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

سابعاً - المخاطر المالية

✓ هي تلك المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها ممتلكات الشركة وعملياتها التجارية بسبب تغيرات

تحدث بصورة غير متوقعة تؤثر على انتظام التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من الشركة

مما تؤثر على عمليات الشركة

الأداء في إدارة المخاطر بيئة الزكاة والضريبة والجمارك (العواد 2018)

مفهوم الأداء:

يعد الأداء مهما في المؤسسات العامة والخاصة وذلك لأن متابعة الأداء ومعرفة نتائجه يمكن المدير أو

الرئيس في العمل من معرفة ما إذا كان الموظف يقوم بعمله على أكمل وجه وبالتالي الحصول على نتائج

فعالة في المؤسسة. وتهتم أي مؤسسة بجودة الخدمات التي تقدمها للأفراد لذلك تهتم بكفاءة وفاعلية

العاملين فيها لضمان الحصول على خدمة مقبولة للمستهلك أو المراجع هو التفاعل بين السلوك والإنجاز

أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو الاستنتاجات

وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج والنتائج من ناحية أخرى. وتوجد

عدة تعريفات للأداء تتمثل في الآتي: (خاطر 2020)

• وعرف الأداء الوظيفي: بأنه السلوك الوظيفي الهادف.

- كما عرف الأداء الإداري: بأنه إنجاز العاملين للأعمال الإدارية الموكلة لهم بشكل جيد وبموجب تعليمات وقوانين وأنظمة يلتزم بها أولئك العاملين ليسيير العمل في الدائرة على أكمل وجه.

- وعرف الأداء الوظيفي: بأنه انعكاس لقدرة المنظمة وامكانياتها 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.

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

معايير ومؤشرات الأداء الوظيفي:

أولاً: معايير الأداء:

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

ويمكن تعريف معايير الأداء بأنها:

- " معدلات قياسية تستطيع إدارة المنظمة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات.
- كذلك عرف معايير الأداء: بأنها مستوى ما تم اكتسابه والوصول إليه بين نقطة قياس إلى أخرى وتضمن مغزى ومدلولاً يمكن التثبت منه باستخدام معايير محددة للأداء.
- عرف الأداء: أنه شكل من أشكال 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 قابلاً 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 إلمام الموظف بتفاصيل واجراءات أدائه ودرجة معرفته بدقائق عمله ومع مراعاة الالتزام بأنظمة وقواعد الأداء.

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

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

- الحجم أو الكمية: يتم من خلال هذا المعيار قياس الكميات سواء المعبر عنها بالأحجام أو الأعداد للمنتجات أو المعاملات أو الخدمات المقدمة للعملاء.

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 حلولاً وأطر عمل في مجالات تحليلات وقياس المخاطر وتقارير المخاطر وإدارة بيانات المخاطر لمساعدة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تصميم وتنفيذ وتحسين بنيتها التحتية العمليات والبيانات والتكنولوجيا المتعلقة مخاطر محددة مثل الحوكمة والاستراتيجية والتخطيط والعمليات والبنية التحتية والامتثال وإعداد التقارير التي تؤثر على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ويتضمن ذلك تقنيات تحليل البيانات لتمكين المراقبة المستمرة وبناء قدرات إدارة البيانات وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييم المخاطر ومراقبتها وإدارتها: تركز خدمات تقييم المخاطر ومراقبتها وإدارتها التي تقدمها المنظمات المتخصصة الى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تصميم وتنفيذ وتحسين قدرات المخاطر المحددة

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 علي 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

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

ثانيا الدراسات السابقة:

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 الثاني. 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

بأن 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

دراسة (عثمان 2021):

هدفت الدراسة إلى بيان نوع العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء في المصرف التجاري والعمل على 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 وتقييم الأداء المالي والإداري بالمصرف. هذا والعلاقة بين إدارة المخاطر والأداء هي علاقة قوية في الاتجاه العكسي كلما زاد مستوى الأداء قلة دلة المخاطر وقدمت الدراسة عددا من التوصيات التي من شأنها تحسين تطبيق إدارة المخاطر بالمصارف السودانية.

"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 مت الربط 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.

دراسة المدرع 2019

بعنوان: "تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات." ISO السعودية وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر ايزو 31000 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مخاطر الموارد البشرية وتقويم إدارة هذه المخاطر وفقاً 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 الإلكتروني حيث بلغت الاستجابات 267 استجابة وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اجماع على أن هناك أهمية عالية لمخاطر الموارد البشرية. وفي الجانب الكمي من الدراسة بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات الحكومية 3.19 وبتقدير متوسط بينما بلغ

المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات الأهلية 3.08 وبتقدير توافر متوسط. وأيضاً وجود فروق بين الاستجابات حول توافر مكونات مبادئ عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تبعاً لنوع الجامعة وكانت لصالح الجامعات الحكومية. بينما لا توجد فروق بين الاستجابات حول توافر مكونات نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية تبعاً لنوع الجامعة. وأوصت الدراسة بضرورة بناء بروتوكول يشتمل على سياسات وتشريعات وقواعد لمبادئ إدارة المخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية الأهلية والحكومية وتطوير نموذج تنظيمي لإدارة مخاطر الموارد البشرية يندمج ويتكامل مع الأنظمة الأخرى بالجامعات السعودية وأخيراً وضع خطط وسيناريوهات واستراتيجيات لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تحقق التوازن بين استغلال الفرص من المخاطر ومنع أضرارها.

دراسة العواد 2018

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

المراجعين الداخليين- مديري إدارة المخاطر- مديري القطاع المالي والاستثماري بشركتي مصر للتأمين ومصر لتأمينات الحياة في جمهورية مصر العربية والبالغ عددهم 36 ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدم المنهج الاستقرائي الاستنباطي بواسطة استبانة طبقت على جميع أفراد المجتمع وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الاستثمارات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بجمهورية مصر العربية. وأوصت الدراسة بتعزيز وأدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الاستثمارات لكافة المستويات الإدارية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بغرض التعرف على طرق قياس هذه المخاطر وكيفية استخدامها لتساعد على تعديل مسار العملية الاستثمارية في مواجهة المخاطر في ظل ظروف تنافسية وتنظيمية وسوقية ضبابية

- دراسة النجار (2017).

بعنوان: "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم" تهدف الدراسة لمعرفة أثر إدارة المخاطر لأصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية والبالغ عددهم 46 واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق أداة الاستبانة إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم

والتي وزعت على كل أصحاب المشاريع مُستخدماً أسلوب الحصر الشامل حيث تم استرداد اثنان واربعون استبانة بنسبة 90 % استرداد بلغت وتوصلت الدراسة إلى وجود إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم وأيضاً وجود أثر لمتغيري التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة وأن ما نسبته 0.55 من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة ترجع إلى التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر والنسبة المتبقية والتي تساوي 46 % ترجع إلى عوامل أخرى وأخيراً عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية النوع الاجتماعي العمر المؤهل العلمي عدد سنوات الخدمة وأوصت الدراسة بضرورة منح أولوية لمهارة إدارة المخاطر من طرف أصحاب المشاريع الريادية بسبب الظروف السائدة التي لا يؤمن جانبها في قطاع غزة وأن المخاطر المحدقة بالمشاريع الريادية

دراسة 2016 Kapinos & Mitnik:

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

والنتائج تؤكد ان رأس المال تحسن بعد الازمة على مستوى الفردي للبنوك وعلى المستوى الإجمالي للنظام البنكي وذلك لاذعان البنوك لمتطلبات رأس المال التي تفرضها الجهات الرقابية.

دراسة 2015 Upreti & Mike:

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

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. -اعتمدت الدراسة الحالية أساليب تعزز من أداء 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 بأنواعها

وتخفيفها لتحسين إجراءات تطوير أداء المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك وانعكاسه

على تحسين الاستقرار للوضع الاقتصادي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

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 بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي

المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف وتحلي لاهم خصائص وعناصر 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.

مجتمع الدراسة وعينته

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 واکان 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 استبياناً وبعد فحصها الغيت منها 8 استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها وبالتالي اصبح لدينا 100 استبياناً 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

أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف 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.

- 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..

الجزء الاول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

1- التحليل الكمي للبيانات الشخصية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس	توزيع افراد العينة حسب الجنس:
85%	85	عدد الذكور	
15%	15	عدد الاناث	
100%	100	الإجمالي	
النسبة المئوية (%)	التكرار	العمر	توزيع افراد العينة حسب السن.
10%	10	اقل من 25 سنة	
40%	40	من 25 الي 35 سنة	
40%	40	من 36 الي 45 سنة	
15%	10	أكثر من 45 سنة	
100%	40	الاجمالي	
النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية.

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
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 المؤهل العلمي.

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الوظيفي	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي.
50%	50	إدارة تشغيلية	
25%	25	إدارة فنية	
20%	20	إدارة متوسطة	
5%	5	إدارة عليا	
100%	100	الاجمالي	

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 وقل حيث بلغ عددهم (35) بنسبة مقدارها (40%) وبنفس النسبة الفئة العمرية من 35 إلى 45 بنسبة 40% الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة إلى الفئات الأقل عمراً.

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 أقل من 5 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (40) فرد وبنسبة (40%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 إلى 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 نسبياً

الجزء الثاني: العوامل المؤثرة في أثر تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر في تطوير أداء المشاريع في هيئة

الزكاة والضريبة والجمارك السعودية وتكون خمسة محاور رئيسية كل محور يتكون من أربع نقاط

الفرضية الأولى

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

الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.؟

م	مستوي الأهمية
العبارة	موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق اطلاقا
1	درجة التخطيط الاستراتيجي يدعم عمليات الهيئة.
2	التخطيط الاستراتيجي يشمل التخطيط لأداء الأعمال بشكل سريع

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

الفرضية الثانية

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					
	العبرة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
		جدا		موافق	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

الفرضية 3:

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

الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية..

م	مستوي الأهمية
العبارة	موافق محايد غير موافق غير موافق اطلاقاً
	جدا

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 ظل استراتيجية إدارة المخاطر.	48	24	16	8	4

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

النتائج والتوصيات

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. غالبًا 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 عمقاً لمشكلة البحث التي تمت دراستها.

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على تأثير التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية 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.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

يعد التحليل الوصفي نوعاً 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. نظراً لأنه يحدد الأنماط والارتباطات دون الذهاب إلى أبعد من ذلك غالباً ما يشار إليه على أنه تحليل البيانات الأساسي عند وصف التغيير بمرور الوقت يكون هذا التحليل مفيداً. يستخدم الأنماط كنقطة انطلاق لمزيد من البحث لإبلاغ عملية صنع القرار. عندما يتم إجراؤها بشكل منهجي فإنها ليست خادعة أو مملّة بجميع 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 الاولى

توجد علاقة تربط بين تطبيق التخطيط لاستراتيجية لإدارة المخاطروبين 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 ونسبة 32% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 26 وانحراف معيار 7.1 ونسبة 26% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة

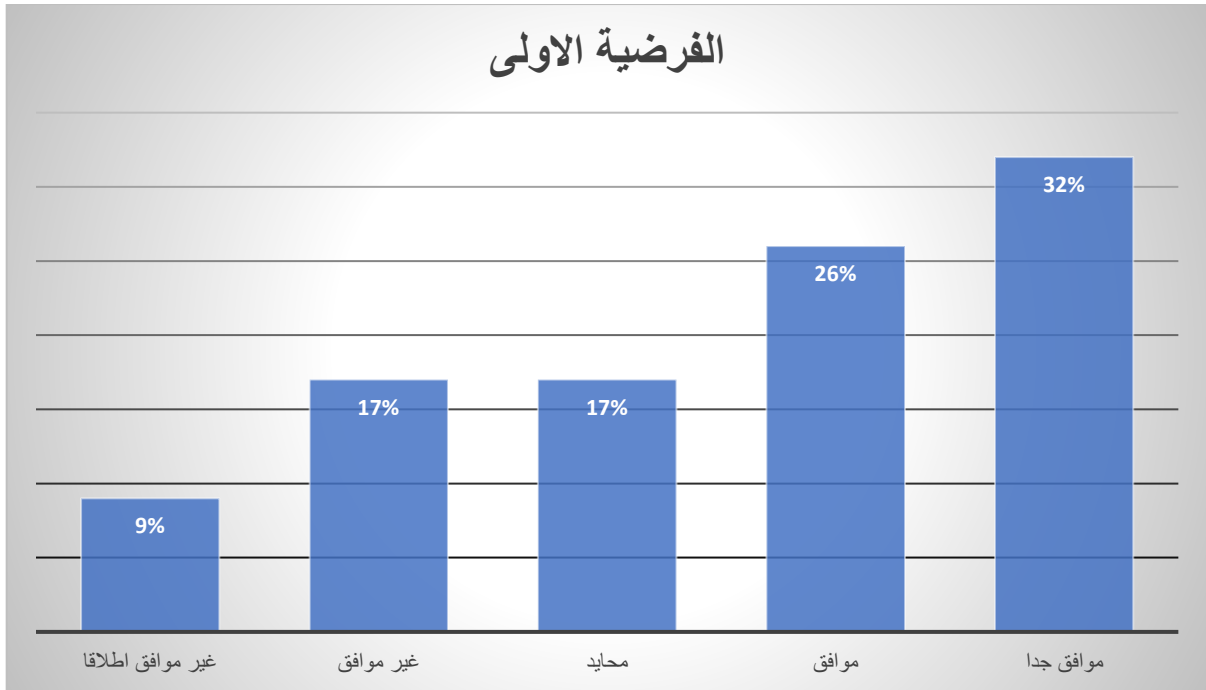
فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي 8.5 لكلاهما وانحراف معيار 6.2 وبنسبة 9%"

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 مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة إلى قدرة الهيئة على معالجة تلك الآثار والتغلب عليها وجعلها أدوات قوة ومنافسة مما جعل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية من الهيئات الرائدة في هذا المجال.

م	مستوي الأهمية
العبارة	موافق جدا موافق محايد غير موافق اطلاقاً
1	درجة التخطيط الاستراتيجي يدعم عمليات الهيئة.
2	التخطيط الاستراتيجي يشمل التخطيط لأداء الأعمال بشكل سريع

4	10	12	38	36	3 مستوى الأداء يعتمد بشكل كبير على عمليات التخطيط الاستراتيجي بالهيئة
2	32	14	24	28	4 درجة توافر كوادر بشرية متخصصة لتطبيق الخطط الاستراتيجية.
34	68	66	104	128	الإجمالي
9%	17%	17%	26%	32%	النسبة
7	13	15	23	32	الوسيط
8.5	17	16.5	26	32	الوسط الحسابي
6.2	9.0	4.6	7.1	8.9	الانحراف المعياري
ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	عالية	عالية	الأهمية النسبية

الفرضية الاولى



الفرضية 2:

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

المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

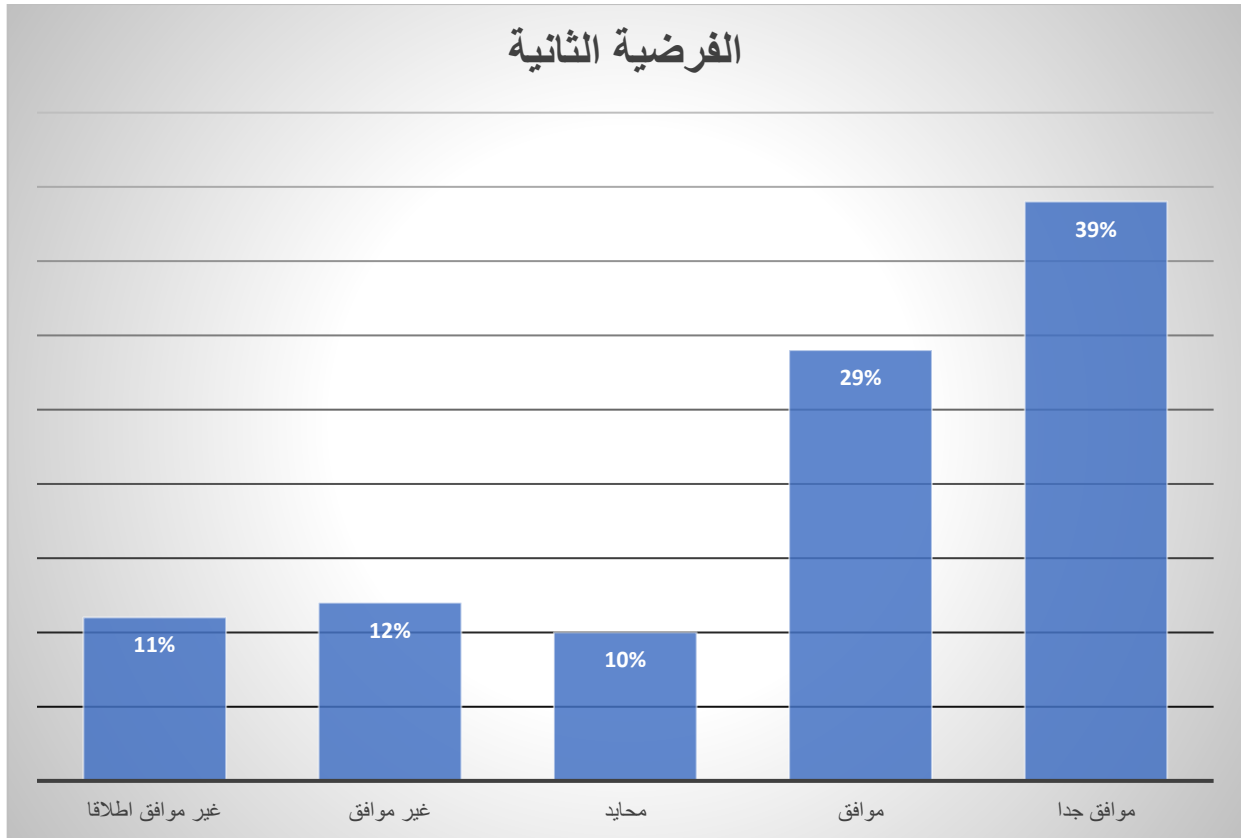
تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التنفيذ وكفاءة لاستراتيجية إدارة المخاطر 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	موافق	موافق	محايد	غير	غير موافق اطلاقا
	جدا			موافق	
1	استراتيجية إدارة المخاطر تتميز بالكفاءة				
	36	28	8	16	12

14	8	16	24	38	2 أداء المشاريع بالهيئة يعتمد بشكل أساسي على التخطيط الاستراتيجي
10	12	10	20	48	3 إدارة المخاطر تدعم تحسين أداء المشاريع بالهيئة
8	12	4	44	32	4 تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالمخاطر تتم بموضوعية وموثوقية كبيرة.
44	48	38	116	154	الإجمالي
11%	12%	10%	29%	39%	النسبة
11	12	9	26	37	الوسيط
11	12	9.5	29	38.5	الوسط الحسابي
2.2	2.8	4.3	9.1	5.9	الانحراف المعياري
ضعيفة	ضعيفة	متوسط	عالية	عالية	الأهمية النسبية

الفرضية الثانية



الفرضية 3:

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

الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية..

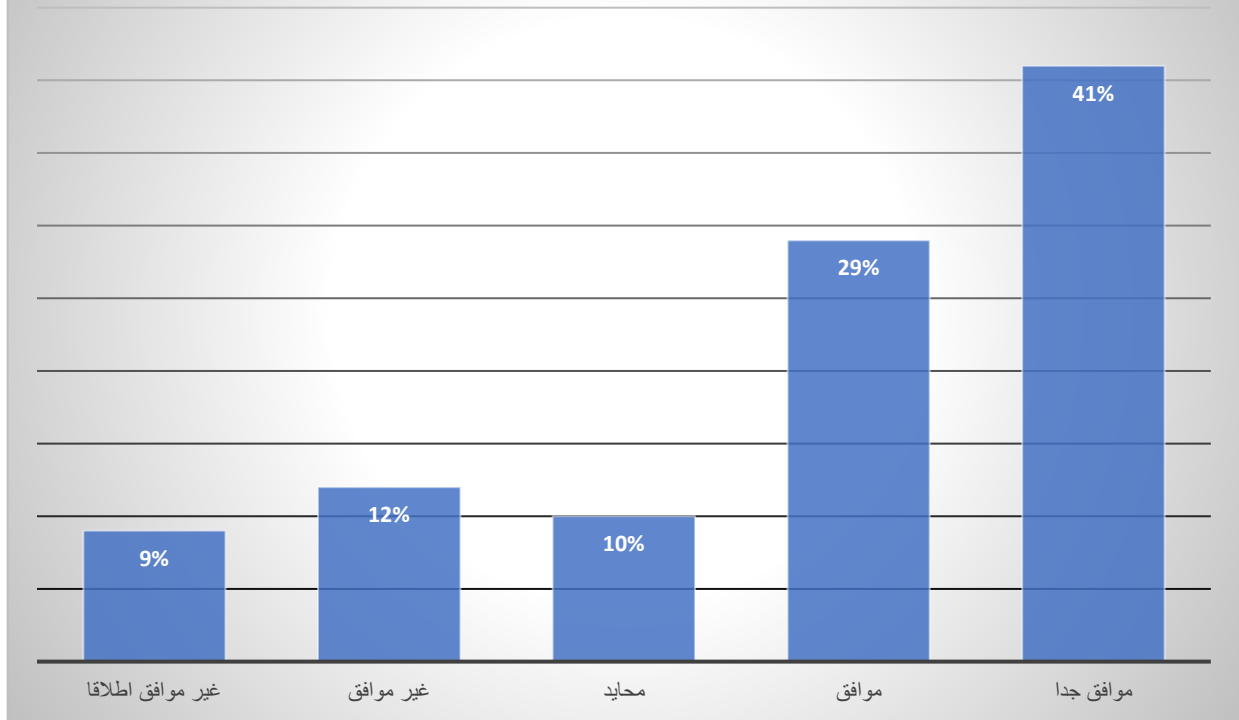
تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الى اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التقييم لاستراتيجية إدارة المخاطر 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 مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة على قدرة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية

م	العبارة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
		جدا		موافقا	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 ظل 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

الفرضية الثالثة



نتائج الدراسة المتعلقة بالفروض

من خلال الدراسة توصلنا الى ما يلي

1- لا يوجد قصور ملحوظ في عملية استراتيجية إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

السعودية

2- ضعف البنية المؤسسة اللازمة لعملية استراتيجية إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

السعودية في بعد الاتجاهات الخاصة بالجمارك

3- قلة اعداد المديرين المؤهلين او الفنيين المؤهلين في مجال استراتيجية إدارة المخاطر

4- خطط ضعيفة بالنسبة الى عملية التطوير للكوادر البشرية وإدارة المشاريع في الهيئة او الاستعداد الى عملية استراتيجية إدارة المخاطر الشامل.

5- يوجد رغبة من الكوادر العاملة في الهيئة والعاملين في إدارة المشاريع الى اجراء استراتيجية إدارة المخاطر لتيسر الاعمال والمساعدة في سرعة انجاز المهام وتحقيق التطوير المنشود.

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

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

8- توجد علاقة الارتباط بين تطبيق التقييم لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء

المشاريع

- التوصيات

- 1- توفير البنية التحتية المناسبة للتحويل الى الإدارة الإلكترونية الرقمية لإدارة المخاطر بشكل كامل وشامل.
- 2- ضرورة تطبيق التقييم لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية..

3- تشكيل إدارة متخصصة في كل نوع من أنواع المخاطر بما يتلاءم مع طبيعة عمل الهيئة

4- إعادة هندسة العمليات من خلال لجان متخصصة للاستعداد لتطوير إدارات المشاريع

- 5- توفير جميع الإمكانيات المادية والمالية والكوادر البشرية المؤهلة والفنية اللازمة
- 6- ضرورة تطبيق التنفيذ وكفاءة لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية..
- 7- ضرورة العمل على الاهتمام بجودة شبكة الانترنت لأنها تعتبر من اهم المعوقات في تقديم الخدمات ومتابعة المخاطر
- 8- ضرورة مواكبة التطور الحاصل على المستوى العالمي تهيئة البيئة التنظيمية لوضع نظام للتحويل الرقمي في عمليات إدارة المخاطر
- 9- ضرورة الربط بين تطبيق التخطيط لاستراتيجية لإدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية
- 10- ضرورة دمج استراتيجية إدارة المخاطر في مختلف الجوانب الممكنة في إدارة المشاريع في الهيئة.
- 11- الاستفادة من الأبحاث العلمية في مجالات تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر لمعالجة نقاط الضعف وتقليل التهديدات وزيادة وتقوية القرص ونقاط القوة بطرق علمية.

المراجع:

- 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، يونس 2017 أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات
- 5- سعود؛ والزعبي، خالد 2020 أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية،
- 6- شارب، مريد 2013 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 2016 تقويم أثر إعادة التأمين 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.
- 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*.

الملاحق

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

"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 الى الموضوع أعلاه نرجو التكرم بملاء الاستبانة مع العلم باننا نتعامل مع تلك البيانات لأغراض البحث العلمي نرجو الإجابة علي أسئلة الاستبانة مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري 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	غير سعودي
الجنس	ذكر	انثى		

ثانيا: بيانات المؤهل العلمي

المؤهل	متوسط	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	اخرى
العلمي					

ثالثا: بيانات سنوات الخبرة

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

رابعا: بيانات سنوات العمر

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

خامسا: البيانات الوظيفية

الإدارة		القسم	
مسمى الوظيفة		التخصص	
الحالية			

الرجاء وضع علامة (√) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة موافقتكم وأمام كل عبارة من

العبارات التالية بدقة لتحقيق الاستفادة المرجوة:

الفرضية 1:

توجد علاقة تربط بين تطبيق التخطيط لاسر اتيجية لإدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة

الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

م	مستوي الاهمية
العبارة	موافق محايد غير موافق غير موافق اطلاقا
	جدا

1	درجة التخطيط الاستراتيجي يدعم عمليات الهيئة.				
2	التخطيط الاستراتيجي يشمل التخطيط لأداء الأعمال 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	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 لاستراتيجية إدارة المخاطر وبين تحسين أداء المشاريع هيئة

الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية..

م	العبارة	مستوي الاهمية				
		موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
		جدا			موافقا	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 ظل استراتيجية إدارة المخاطر.					

المستخلص

يمثل 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 للتحويل الي الإدارة الإلكترونية 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

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

Midocean University



College of Management

Department of 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

Supervised by:

Dr. Asma Abuanzeh

D. Ahmed Hussein Ali Hussein

Year:

2024