جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة مخاطر

أثر إدارة المخاطر الجمركية على تطوير الخدمات العامة

"دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"

إعداد الطالب/

ناصر محمد ناصر العماش

242001271

إشراف/

أ.د. الفيصل عبدالحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:2025 – 1446

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

في سياق أي دولة، تعد إدارة المخاطر الجمركية من الركائز الأساسية في تحسين فعالية النظام الجمركي، وتلعب دورًا محوريًا في تعزيز الخدمات العامة التي تقدمها الهيئات الحكومية المعنية بالجمارك، ويشمل هذا المجال العديد من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين تسهيل حركة التجارة الدولية من جهة، وضمان التزام الأفراد والشركات بالقوانين والأنظمة الجمركية من جهة أخرى (الخوالدة، وآخرون، 2020).

وفي ظل العولمة الاقتصادية وانتشار التجارة الإلكترونية والتطورات التكنولوجية السريعة، أصبحت إدارة المخاطر الجمركية أكثر تعقيدًا وحساسية، كما أن المخاطر المتعلقة بالتهريب، والغش التجاري، والتلاعب بالقيم الجمركية، فضلاً عن عدم الامتثال للأنظمة، تعد من أهم التحديات التي تواجه الأنظمة الجمركية في العصر الحديث، لذا، أصبحت الحاجة ملحة لتطوير استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر الجمركية (حلوسه، 2018)

تعتبر المملكة العربية السعودية من الدول التي تولي اهتمامًا كبيرًا بتطوير قطاع الجمارك، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تعزيز الاقتصاد الوطني وتنويع مصادره من خلال تعزيز الأنشطة التجارية واللوجستية، وأن إدارة المخاطر الجمركية في المملكة لم تعد تقتصر فقط على عمليات التحصيل الجمركي، بل أصبحت تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات المتكاملة التي تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الكفاءة والشفافية في عمليات الجمارك.

وفي هذا السياق، تأتي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة كأحد أبرز الهيئات التي تتحمل مسؤولية تطوير هذه السياسات والإشراف على تطبيقها في مختلف المنافذ الجمركية، حيث تعد هذه الهيئة من الجهات الحكومية الرائدة في المملكة التي تتولى تنظيم الأنظمة الجمركية والضريبية، وتطبيق التشريعات ذات الصلة، وقد أظهرت التجارب المحلية والدولية أن فعالية إدارة المخاطر الجمركية تلعب

دورًا حاسمًا في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستوردين والمصدرين، وكذلك في تسهيل الإجراءات الجمركية والتقليل من الزمن المستغرق في عمليات التخليص الجمركي، مما يساهم بشكل مباشر في تعزيز التجارة الدولية ويسهل حركة السلع والبضائع عبر المنافذ الجمركية (نمر، 2020)

من خلال هذه الدراسة، سيتم التركيز على كيفية قيام هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتطبيق مفاهيم إدارة المخاطر الجمركية في إطار تحسين الخدمات العامة، وتشتمل هذه الخدمات على عدة محاور، منها تسريع الإجراءات الجمركية، وتحسين مستوى الامتثال لدى الشركات والمستوردين، وتقليل التكاليف المرتبطة بالتحصيل الجمركي، بالإضافة إلى تعزيز مستويات الأمان في المعاملات التجارية الدولية.

علاوة على ذلك، تهدف الدراسة إلى تحليل التأثيرات المترتبة على تطبيق إدارة المخاطر الجمركية على مستوى الخدمات العامة بشكل شامل، وتقديم مقترحات عملية لتعزيز هذه الإدارة بما يتماشى مع المعايير الدولية، حيث إن تحسين الخدمات الجمركية ينعكس بشكل مباشر على تحفيز بيئة التجارة والاستثمار في المملكة، ويعزز من مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي يربط بين أسواق الشرق الأوسط، وآسيا، وأفريقيا، وأوروبا.

بناءً على ما سبق، يتضح أن هذا البحث لا يقتصر فقط على تسليط الضوء على أهمية إدارة المخاطر الجمركية، بل يتوسع أيضًا في دراسة كيفية تأثير هذه الإدارة على تطوير الخدمات العامة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وكيفية تحقيق التوازن بين الحفاظ على الأمان التجاري وتحفيز النشاط الاقتصادي.

1.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة المخاطر الجمركية من المكونات الأساسية التي تسهم في تطوير وتحسين الخدمات العامة المقدمة من الهيئات الحكومية، حيث تزداد أهمية هذا المجال في ضوء التحديات الاقتصادية العالمية والمحلية التي تؤثر على حركة التجارة الدولية، ومع زيادة حجم التجارة العالمية، واستخدام تقنيات جديدة،

وظهور أسواق غير تقليدية، يصبح من الضروري تفعيل إدارة المخاطر الجمركية لتقليل التهديدات التي قد تضر بالاقتصاد الوطني.

وفي هذا السياق، تلعب هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية دورًا محوريًا في تعزيز فعالية النظام الجمركي من خلال تطبيق سياسات مبتكرة تهدف إلى تحسين مستوى الخدمات الجمركية وضمان الشفافية والامتثال لجميع الأطراف المعنية.

ورغم أهمية هذا المجال، فإن إدارة المخاطر الجمركية تواجه العديد من التحديات التي تؤثر على مدى قدرتها في تحسين جودة الخدمات العامة، وتشمل هذه التحديات تطور أساليب التهريب وطرق التحايل على الأنظمة الجمركية، مما يزيد من صعوبة تحقيق الأهداف المرجوة في تسهيل حركة التجارة وتحصيل الرسوم الجمركية بكفاءة، بالإضافة إلى ذلك، تواجه الهيئة صعوبة في تحقيق التنسيق الفعال بين مختلف الجهات الحكومية المعنية بالأنشطة الاقتصادية، مثل وزارة التجارة والصناعة، ووزارة المالية، وهيئة المواصفات والمقاييس، مما يؤدي إلى تداخل الإجراءات وتعقيدها، وبالتالي يؤثر ذلك على سرعة وجودة الخدمات المقدمة للمستوردين والمصدرين.

على الجانب الآخر، تتطلب إدارة المخاطر الجمركية مستوى عالٍ من التخصص الفني والمهارات الحديثة، حيث إن التحديات الجديدة التي تطرأ على التجارة الدولية، مثل التجارة الإلكترونية، تفرض على الهيئات الجمركية تبني أدوات تحليلية وتقنيات متقدمة تتعلق بالتحليل البياني والذكاء الاصطناعي.

ولذا فإن الهيئة تواجه الحاجة المستمرة لتطوير كوادرها البشرية وتوفير التدريب المتخصص لمواكبة هذه المتغيرات، كما أن تنفيذ حلول تقنية حديثة مثل الأنظمة الرقمية وأدوات الكشف التلقائي للتهريب يمثل تحديًا آخر يتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

من خلال التحديات والفرص المشار إليها، يتضح أن إدارة المخاطر الجمركية تحتاج إلى تطوير استراتيجيات أكثر فعالية تساهم في تحسين الخدمة العامة التي تقدمها الهيئة، مع الحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والأمنية، هنا تبرز الحاجة إلى البحث في تأثير إدارة المخاطر الجمركية في تحسين

جودة وكفاءة الخدمات العامة المقدمة، وما إذا كانت السياسات والإجراءات المتبعة في الهيئة تسهم بالفعل في تحقيق هذا الهدف.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

كيف تؤثر إدارة المخاطر الجمركية على تطوير الخدمات العامة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟

2.1 أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهمية علمية وعملية كبيرة في إطار تسليط الضوء على دور إدارة المخاطر الجمركية في تحسين وتطوير الخدمات العامة المقدمة من هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية، فالحديث عن المخاطر الجمركية لا يقتصر فقط على التحديات الأمنية والاقتصادية، بل يمتد ليشمل أهمية تطوير الأنظمة الجمركية وتحديث الأساليب المتبعة في مواجهة المخاطر، وبالتالي تساهم هذه الدراسة في تقديم إضافة علمية قيمة في مجال إدارة المخاطر، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها حركة التجارة الدولية والممارسات الجمركية.

- **الأهمية العلمية:**

على المستوى العلمي، تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر الجمركية، وهي مجال لم يتم تناوله بشكل موسع في الأدبيات الأكاديمية، خاصة في سياق المملكة العربية السعودية، ومن خلال هذه الدراسة، يتم تطوير مفهوم إدارة المخاطر الجمركية في إطار الأنظمة الحديثة، مع التركيز على أدوات التحليل المتقدمة مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، وأثر تطبيقها في تقليل المخاطر وتحسين الأداء الجمركي، كما أن الدراسة تسهم في تطوير نظرية "إدارة المخاطر الجمركية" في الدراسات الأكاديمية، مع تقديم إطار تحليلي يمكن استخدامه من قبل الباحثين والمهتمين في هذا المجال.

علاوة على ذلك، تقدم الدراسة إسهامات في تطوير أساليب القياس والتقييم المتبعة في هذا المجال، بما يتيح فهمًا أعمق لكيفية تطبيق أسس إدارة المخاطر في القطاع العام، وتحديد العوامل التي تؤثر في نجاح هذه الإدارة، كما تسلط الضوء على العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة الخدمات العامة، مما يفتح المجال لدراسات مستقبلية في هذا السياق.

- **الأهمية العملية:**

من الناحية العملية، تعكس هذه الدراسة أهمية كبرى للهيئات الحكومية في المملكة، وبشكل خاص لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك، في تحسين عملياتها الجمركية وزيادة كفاءتها، فإذا ما تم تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال، فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل الحوادث الجمركية التي قد تتسبب في إضاعة الوقت وزيادة التكاليف، وبالتالي تحسين بيئة العمل داخل المنافذ الجمركية وتسهيل إجراءات التخليص الجمركي.

بالإضافة إلى ذلك، تسهم هذه الدراسة في تحسين مستوى الامتثال للقوانين واللوائح الجمركية بين الشركات والمستوردين، مما يعزز من شفافية العمليات ويساعد في تقليل فرص التلاعب أو الغش التجاري، كما أن تحسين الإجراءات الجمركية سيسهم في تعزيز التنافسية على الصعيدين المحلي والدولي، ما يصب في مصلحة الاقتصاد الوطني.

من الناحية العملية أيضًا، توفر هذه الدراسة أدوات وتقنيات يمكن أن تساعد في تحديد المخاطر المحتملة والتعامل معها بطرق أكثر كفاءة، كما أنها تقدم حلولًا واقتراحات عملية للهيئة في كيفية تحسين استراتيجياتها لتحقيق الأهداف المرسومة، بما في ذلك التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الأنظمة الذكية لرصد المخاطر، وفي السياق الأوسع، تعكس نتائج الدراسة أهمية تطوير إطار تنظيمي متكامل لإدارة المخاطر على مستوى الحكومات، ما يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمة العامة وتسهيل أداء الأعمال في المملكة.

3.1 أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس والمحوري لهذا البحث يتمثل في محاولة التعرف على مدى تأثير إدارة المخاطر الجمركية على تطوير الخدمات العامة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية، ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

1. بيان أثر التحديد والتقييم المبكر للمخاطر على تحسين سرعة الإجراءات الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
2. بيان أثر استخدام التكنولوجيا والأنظمة الذكية في تعزيز الشفافية في العمليات الجمركية.
3. بيان أثر السياسات واللوائح الجمركية على زيادة مستوى الامتثال للقوانين الجمركية بين المتعاملين مع الهيئة.
4. بيان أثر التعاون بين الجهات الحكومية على تقليل التكاليف الجمركية وتحسين الكفاءة التشغيلية للهيئة.
5. بيان أثر التدريب والتطوير المؤسسي في تحسين مستوى رضا المتعاملين مع الهيئة وجودة الخدمات الجمركية.
6. بيان أثر الرقابة والمتابعة المستمرة على تعزيز أمان المعاملات التجارية في الهيئة وتحقيق نتائج فعّالة في تطوير الخدمات العامة.

4.1 تساؤلات الدراسة:

❖ التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما أثر إدارة المخاطر الجمركية على تطوير الخدمات العامة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما أثر التحديد والتقييم المبكر للمخاطر على تحسين سرعة الإجراءات الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟
2. ما أثر استخدام التكنولوجيا والأنظمة الذكية في تعزيز الشفافية في العمليات الجمركية؟
3. ما أثر السياسات واللوائح الجمركية على زيادة مستوى الامتثال للقوانين الجمركية بين المتعاملين مع الهيئة؟
4. ما أثر التعاون بين الجهات الحكومية على تقليل التكاليف الجمركية وتحسين الكفاءة التشغيلية للهيئة؟
5. ما أثر التدريب والتطوير المؤسسي في تحسين مستوى رضا المتعاملين مع الهيئة وجودة الخدمات الجمركية؟
6. ما أثر الرقابة والمتابعة المستمرة على تعزيز أمان المعاملات التجارية في الهيئة وتحقيق نتائج فعّالة في تطوير الخدمات العامة؟

5.1 فرضيات الدراسة:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.005$) لإدارة المخاطر الجمركية على تطوير الخدمات العامة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.005$) لتقييم المخاطر الجمركية على تطوير الخدمات العامة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.005$) لاستراتيجيات إدارة المخاطر الجمركية على تحسين كفاءة العمليات الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.005$) لاستخدام تقنيات تحليل البيانات في إدارة المخاطر الجمركية على تطوير الخدمات العامة في الهيئة.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.005$) لآليات الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر الجمركية على تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

6.1 الدراسات السابقة:

- **دراسة Mohamed, Anouche., Younes, Boumaaz. (2019).**

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية إدارة المخاطر في سياق الجمارك العالمية، حيث يساعد هذا المجال في ضمان سلامة البضائع والأشخاص وسط التحديات المتزايدة بسبب التطورات التجارية وحركة الأفراد على نطاق واسع. حيث المتغير المستقل هو "التكنولوجيا المعلوماتية"، والتي تتضمن البيانات الضخمة والشبكات المتصلة، مما يسهم في تحسين معالجة البيانات وتقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرارات سليمة. أما المتغير التابع فهو "إدارة المخاطر"، والتي تركز على تحقيق مستويات عالية من الأمان وتجنب المخاطر المحتملة في بيئة تجارية متنامية.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، حيث استعرضت تطورات تطبيق التكنولوجيا الحديثة في إدارة المخاطر الجمركية، مع تحليل الأدوات مثل البيانات الضخمة والشبكات، والتي تساعد في التنبؤ بمخاطر المستقبل وتقليل حالات عدم اليقين.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق التكنولوجيا المعلوماتية في الجمارك يعزز فعالية إدارة المخاطر ويسهم في تحسين العمليات وتقليل الوقت والتكاليف، كما أظهرت أن الدول النامية بحاجة للاستفادة من هذه التكنولوجيا للتغلب على التحديات الكبيرة التي تواجهها في هذا المجال.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام البيانات الضخمة والشبكات الذكية في إدارات الجمارك على نطاق أوسع، كما شددت على أهمية الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال لتطوير استراتيجيات أفضل لإدارة المخاطر في البيئات الديناميكية.

- دراسة **Tariq, Al-Shbail. (2020)**

هدفت الدراسة إلى تحديد الملفات والمؤشرات الرئيسية التي تسهم في حماية إيرادات الجمارك، ودراسة تأثير هذه المؤشرات على تحسين الأداء الجمركي في حماية الإيرادات، باستخدام الجمارك الأردنية كحالة تطبيقية. حيث المتغير المستقل هو "ملفات المخاطر ومؤشرات الاستهداف الجمركي"، التي تشمل معايير مثل المعايير الانتقائية واستهداف التجار ذوي السجل الاحتيالي، أما المتغير التابع فهو "حماية الإيرادات الجمركية" التي تسعى لتقليل حالات التهرب الضريبي وزيادة الامتثال.

اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات الألواح (Panel Data) المستخلصة من نظام استهداف المخاطر بالجمارك الأردنية لعام 2019، حيث شملت عينة من 600 حالة. وكشفت النتائج أن معظم معايير استهداف المخاطر، باستثناء الاختيار العشوائي ورمز النظام المنسق (HS code)، ترتبط إيجابياً بحماية الإيرادات. وأظهرت النتائج أن الاختيار العشوائي يمثل أداة فعالة في منع التجار الذين لديهم سجلات احتيالية من التنبؤ بأنماط الاستهداف الجمركي، ويساهم في تحسين الالتزام بتقديم إقرارات جمركية خالية من المخالفات.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات مهمة، منها ضرورة تبني الجمارك برامج مثل "المشغل الاقتصادي المعتمد" و"تدقيق ما بعد التخليص" كوسائل إضافية لتعزيز الامتثال ورفع كفاءة الأداء. وأوصت الدراسة أيضًا بضرورة تطوير نموذج لتقييم أداء أنظمة إدارة المخاطر بما يساهم في حماية الإيرادات وتبسيط الإجراءات للبضائع الآمنة، وتوجيه الموارد بفعالية أكبر نحو الشحنات ذات المخاطر العالية، مما يساهم في تحسين كفاءة جمع الإيرادات.

- دراسة **Jovanka, Biljan., Aleksandar, Trajkov. (2016).**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أهمية تطبيق إدارة المخاطر في تحسين الأداء الجمركي من خلال تعزيز كفاءة عمليات المعالجة الجمركية وتقليل الوقت اللازم لإتمامها، مع التركيز بشكل خاص على وقت معالجة التصاريح الجمركية للواردات. حيث المتغير المستقل هو "نظام إدارة المخاطر وقنوات التحكم

الجمركي"، والذي يعتمد على استخدام مؤشرات ومعايير انتقائية لتوجيه عمليات التدقيق والسيطرة الجمركية. أما المتغير التابع فهو "وقت معالجة التصاريح الجمركية للواردات"، والذي يرتبط مباشرة بكفاءة العمليات الجمركية وسرعتها.

تمت دراسة هذه العلاقات باستخدام أساليب إحصائية لتقييم تأثير قنوات التحكم المختلفة على الوقت اللازم لمعالجة التصاريح الجمركية، حيث تضمنت المنهجية جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية تستند إلى قياس النتائج المترتبة على استخدام قنوات تحكم متنوعة في معالجة التصاريح. وتوصلت الدراسة إلى أن اتباع أساليب إدارة المخاطر المتقدمة وتحسين قنوات التحكم المختارة يؤدي إلى تقليل كبير في وقت معالجة التصاريح، مما يسهم في تحقيق توازن فعّال بين الحاجة إلى التدقيق الجمركي المكثف ومتطلبات تسهيل حركة التجارة عبر الحدود.

وأوصت الدراسة بتطبيق نظام إدارة المخاطر بطريقة منهجية لتحسين الأداء الجمركي، مشيرة إلى أن تحسين كفاءة قنوات التحكم يمكن أن يحقق فوائد ملحوظة تتمثل في تسريع العمليات الجمركية وخفض التكاليف التشغيلية المرتبطة بها، إضافة إلى تحسين مستوى الشفافية والفعالية في عمليات التدقيق الجمركي.

- **دراسة Elena, Drobot., Aziza, Klevleeva. (2017)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الخصائص الفريدة لتطبيق نظام إدارة المخاطر في الرقابة الجمركية، حيث المتغير المستقل هو "عناصر نظام إدارة المخاطر" بأبعادها المختلفة التي تشمل التعرف على المخاطر وتقييمها وتحديد أولوياتها، أما المتغير التابع فهو "فعالية الرقابة الجمركية"، الذي يعبر عن كفاءة النظام في تطبيق السياسات الرقابية وضمان سلامة العمليات الجمركية.

اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي لاستكشاف كيفية تأثير مكونات نظام إدارة المخاطر على الرقابة الجمركية، وقد أظهرت الدراسة أن تنفيذ النظام يوفر مجموعة من الفوائد؛ حيث يُمكّن الجمارك من التركيز على النقاط عالية الخطورة وتحسين استهداف الحالات المشبوهة، ما يؤدي إلى تحسين كفاءة وسرعة

الإجراءات الجمركية وتقليل التكلفة، كما بينت الدراسة أن العوائق الأساسية التي تواجه تطبيق هذا النظام تتضمن نقص الخبرة لدى العاملين، وتكاليف التنفيذ المرتفعة، والتحديات التقنية، الأمر الذي يعوق تحقيق فعالية كاملة في العمليات الجمركية.

وتوصلت الدراسة إلى أن نظام إدارة المخاطر في الرقابة الجمركية يعد أداة حيوية لتعزيز الأداء الجمركي، حيث يوفر فوائد اقتصادية وأمنية ويزيد من سرعة الاستجابة للتهديدات المحتملة، وأوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب مكثف للعاملين الجمركيين وتحديث التكنولوجيا المستخدمة، بما يسهم في التغلب على الصعوبات وتعزيز فعالية النظام، ودعت كذلك إلى تبادل الخبرات مع الدول التي تطبق نظم فعالة لإدارة المخاطر الجمركية لتحقيق استدامة فعالية الرقابة الجمركية.

- **دراسة .Vita, Afanasieva., Leonid, Ivanov., Dmytro, Yanushkevych. (2017)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تجارب وممارسات أوروبا والعالم في إدارة المخاطر الجمركية وفقًا لمتطلبات اتفاقية كيوتو، حيث المتغير المستقل هو "مبادئ وأساليب إدارة المخاطر" بأبعادها المختلفة التي تشمل تركيز الرقابة الجمركية على النقاط ذات المخاطر العالية، أما المتغير التابع فهو "تبسيط الإجراءات الجمركية" من خلال تقليل الإجراءات البيروقراطية للغالبية من المتعاملين التجاريين.

اعتمدت الدراسة على تحليل معايير إدارة الجودة والمخاطر وفقًا لمواصفات ISO الدولية، وتوصلت إلى أن تطبيق الإدارة المبنية على المخاطر يُحسّن كفاءة الموارد الجمركية ويتيح انسيابية حركة السلع والأفراد عند الحدود الجمركية دون المساس بأمنها، وتركز الإجراءات الجمركية على المخاطر الحقيقية مما يسمح بتبسيط العمليات وتسهيل التجارة.

وأوصت الدراسة بأهمية تبني التفكير المبني على المخاطر في الإدارات الجمركية لتحقيق توازن بين تسهيل التجارة والأمن، مع ضرورة تفعيل التعاون الدولي ومراجعة السياسات لتواكب التطورات في الأنظمة الجمركية العالمية، وذلك يعزز من كفاءة نظم الإدارة الجمركية.

- دراسة (2022) Olha, Podra., N., Petryshyn.

تتعلق هذه الدراسة بالمبادئ النظرية لإدارة المخاطر في المجال الجمركي، حيث يتم تعريف المخاطر الجمركية التي تظهر عند التصريح عن السلع ضمن أنظمة جمركية معقدة مثل محاولة تقليل الرسوم الجمركية أو تقديم أكواد غير صحيحة للسلع. تتضمن المخاطر أيضًا تلك المرتبطة بالمركبات والناقلين المسؤولين عن شحن السلع. تم تحديد مراحل المخاطر بدءًا من مراقبة شحن السلع، وصولًا إلى التخليص الجمركي والتدقيق بعده. كما تناولت الدراسة أهمية تحسين وتطوير إجراءات التخليص الجمركي من خلال وضع استراتيجيات شاملة تشمل تحديد الأهداف، تخصيص المسؤوليات، وتطوير حلول لتخفيف المخاطر المرتبطة بالبضائع ذات المخاطر العالية. تم اقتراح استخدام أنظمة فعّالة لتوزيع الموارد وتقييم فاعلية الإجراءات المتبعة، بالإضافة إلى اقتراح طرق لتحسين كفاءة العمليات الجمركية وتسهيل الأنشطة الاقتصادية للشركات عبر تخصيص إجراءات متقدمة لإدارة المخاطر.

- دراسة (2016) Oleg, Komarov. .

هدفت الدراسة إلى تحليل تطبيق نظام إدارة المخاطر في الجمارك الأوكرانية وتحديد كيفية تأثيره على تعزيز فعالية الرقابة الجمركية ومنع المخالفات، كما سعت إلى استكشاف دور التحليل المسبق للمخاطر في تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية، فضلاً عن تقييم مؤشرات الأداء الرئيسة للنظام، وقياس فعالية أنظمة الاختيار الإلكترونية المستخدمة في إدارة المخاطر.

أما المتغير المستقل فهو تطبيق نظام إدارة المخاطر في الجمارك بأبعاده المختلفة مثل التحليل المسبق للمخاطر وتطبيق آلية المراقبة الآلية والدمج بين الأساليب اليدوية والآلية في عملية الرقابة، أما المتغير التابع فهو فعالية الرقابة الجمركية في منع المخالفات وضمان الأمن الوطني من خلال تقليل التهديدات المحتملة وتعزيز الكفاءة في التعامل مع البضائع.

وقد اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الكمي، حيث تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام مؤشرات الأداء للنظام المتبع في الجمارك الأوكرانية خلال فترة محددة، وتم التركيز على استخدام نظام تحليل وإدارة المخاطر الآلي (ARAMS) ودراسة كفاءته في التصدي للمخاطر الجمركية.

وتوصلت الدراسة إلى أن نظام إدارة المخاطر في الجمارك الأوكرانية ساهم بشكل إيجابي في تعزيز كفاءة الرقابة الجمركية، حيث أن التحليل المسبق للمخاطر وتحليل الاختيارات الإلكترونية ساعد في تحديد المناطق عالية المخاطر، كما أظهرت الدراسة أن توازن النظام بين الإجراءات المالية وتنفيذ القانون كان له دور كبير في تحسين الأداء العام للرقابة الجمركية.

وأوصت الدراسة بضرورة استمرار تحسين توازن الوظائف المالية والتنفيذية في النظام الجمركي، كما أوصت بتطوير نظام التحليل المسبق للمخاطر واستخدام تقنيات حديثة لتحليل البيانات، بالإضافة إلى تبني المزيد من أنظمة المراقبة الآلية والدمج بين الأنظمة اليدوية والآلية، وذلك لضمان تقليل المخاطر الجمركية وتعزيز فعالية العمليات الجمركية بشكل عام، كما أكدت أهمية تدريب العاملين في الجمارك على استخدام الأنظمة الحديثة وتحليل البيانات بشكل فعال لتحسين الأداء العام.

- دراسة **Gulzida, I., Nemirova., Tatiana, I., Savelyeva. (2020)**

هدفت الدراسة إلى تأكيد أهمية نظام إدارة المخاطر في تحسين جودة تقديم الخدمات الجمركية، بما في ذلك الامتثال للتشريعات الجمركية وتحسين تدفق الإيرادات إلى الميزانية الفيدرالية وتقليص الوقت اللازم لإتمام الإجراءات الجمركية.

أما المتغير المستقل فهو تطبيق نظام إدارة المخاطر بأبعاده المختلفة مثل تحليل المخاطر التلقائي واستخدام الملفات الإلكترونية للعمليات الجمركية، بينما المتغير التابع هو جودة تقديم الخدمة الجمركية، خاصة في إجراءات التصريح الجمركي.

واعتمدت الدراسة على منهجية تحليل النظام، والاستبيانات، والتحليل الإحصائي باستخدام طريقة الانحدار الخطي والتنبؤ، مع نمذجة العمليات من أجل تحسين النظام المقترح وتطوير توصيات عملية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين تحسين نظام إدارة المخاطر وجودة تقديم الخدمة الجمركية، حيث تم التوصل إلى علاقة مباشرة بين عدد التصاريح الإلكترونية التلقائية المقدمة من قبل

العمليات التجارية منخفضة المخاطر وبين جودة الخدمة الجمركية. كما تم اكتشاف علاقة بين الوقت اللازم لإتمام العمليات الجمركية وجودة الخدمة المقدمة.

وأوصت الدراسة بتحسين إجراءات تشكيل وتطبيق ملفات المخاطر في مجالات مراقبة القيمة الجمركية والرقابة على الصادرات، بالإضافة إلى تطوير منهجية لتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر، مع تعزيز استخدام البيانات التلقائية وتطوير تقنيات التنبؤ لمزيد من التحسينات في الكفاءة الجمركية.

- **دراسة Aigul, A., Migel., Anna, V., Anistratova., Valeria, A., Yapryntseva., Yulia, S., Baranova(2020).**

هدفت الدراسة إلى استعراض الاتجاهات المتعلقة بتطوير الرقابة الجمركية مع الأخذ في الاعتبار تطبيق نظام إدارة المخاطر (RMS)، كما تناولت نتائج تطبيق النظام خلال الفترة من 2021 إلى 2023، مع تحديد المؤشرات الرئيسية لفعاليته في هذا السياق.

أما المتغير المستقل فهو تطبيق نظام إدارة المخاطر (RMS) بأبعاده المختلفة في الرقابة الجمركية، بينما المتغير التابع فهو فعالية النظام في تحسين تحصيل الرسوم الجمركية وكفاءة التفتيش الجمركي.

واعتمدت الدراسة على تحليل النتائج المستخلصة من تطبيق النظام، مع التركيز على الصعوبات في تحليل المخاطر الناشئة واتخاذ قرارات إدارية فعّالة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تحسنًا ملحوظًا في تحصيل الرسوم الجمركية وكفاءة التفتيش بفضل تطبيق RMS، كما تم رصد تحديات تتعلق بتوزيع المشاركين في التجارة الخارجية حسب مستوى المخاطر، إضافة إلى خلل التعاون بين الجمارك والخدمات الضريبية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز عمليات الرقابة على منصة RMS، وتحسين الإجراءات الجمركية لتوفير ظروف أكثر ملاءمة للمشاركين في التجارة الخارجية، والتخفيف من المخالفات الجمركية.

- دراسة .Amin, A., Nasibullin. (2022)

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفهومي لإدارة جودة الخدمات الجمركية من خلال تطوير نظام إدارة المخاطر، وتعريف الآلية المناسبة لتحسين الكفاءة وجودة الخدمات في إدارة الجمارك بما يتوافق مع التحولات الرقمية الحديثة، حيث يساهم ذلك في تعزيز الأداء والتخطيط الاستراتيجي، وتحقيق الأهداف الجمركية في وقت أسرع وبكفاءة أعلى، بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية العالمية، وأما المتغير المستقل في هذه الدراسة فهو نظام إدارة المخاطر الذي يتضمن الأبعاد المتعلقة بالتحول الرقمي وأدوات التحليل والنمذجة، أما المتغير التابع فهو جودة الخدمات الجمركية والتي تتأثر بتحسين آليات إدارة المخاطر وتعزيزها.

اعتمدت الدراسة على منهجية التحليل النظامي والنمذجة المقارنة، حيث تم استخدام طرق النمذجة والتحليل المنهجي لفهم وتحليل الأبعاد المختلفة لهذا النظام وأثرها على تحسين الأداء الجمركي، وكذلك قامت بتحليل الآليات الحالية المقترحة من خلال تطبيق التحول الرقمي في النظام الجمركي وتحقيق التكامل بين كافة المعنيين بهذا المجال.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق آلية جديدة لإدارة المخاطر من خلال التحول الرقمي يعزز من جودة الخدمات الجمركية بشكل كبير، حيث تبين أن تحسين إدارة المخاطر يسهم في زيادة الكفاءة وتقليل الوقت اللازم لإنجاز الإجراءات الجمركية، كما يظهر من خلال النماذج المُعتمدة العلاقة المباشرة بين تنفيذ النظام الرقمي وجودة الأداء الجمركي، وتساهم الآلية الجديدة في تحسين إجراءات التقييم وتحليل المخاطر داخل النظام الجمركي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون بين الجهات المعنية لتطبيق الآلية الجديدة بشكل فعّال من خلال دعم التحول الرقمي داخل النظام الجمركي، كما أوصت بضرورة تطوير الأدوات والآليات المستخدمة في إدارة المخاطر لضمان تقديم خدمات جمركية ذات جودة عالية، وتوفير تدريب مستمر للعاملين في هذا المجال لتسهيل عملية التحول الرقمي وضمان تطبيق النماذج الجديدة بشكل فعّال، بالإضافة إلى التأكيد على ضرورة تطوير النماذج المستخدمة في تقييم المخاطر الجمركية وتحديثها بما

يتناسب مع المتغيرات الجديدة في مجال التجارة العالمية، وأكدت الدراسة على أهمية هذا التطوير لتحقيق التكامل بين جميع الأنظمة الرقمية في إدارات الجمارك المختلفة لضمان تسريع الإجراءات الجمركية وتحقيق الشفافية والجودة في الخدمات المقدمة للمستفيدين.

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من النظريات التي تتناول مفاهيم أساسية تتعلق بإدارة المخاطر الجمركية وتأثيرها على تطوير الخدمات العامة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتشمل المنطلقات النظرية التالية:

1. **النظرية المعرفية:**

تركز هذه النظرية على كيفية اكتساب المعرفة وتنظيمها واستخدامها في اتخاذ القرارات، وفي سياق هذه الدراسة، تعنى النظرية المعرفية بكيفية تطبيق المعرفة المكتسبة من خلال إدارة المخاطر الجمركية في تحسين جودة وكفاءة الخدمات الجمركية، من خلال استراتيجيات التحديد المبكر والتقييم المستمر للمخاطر، يمكن تعزيز مستوى الأداء في الهيئة، وبالتالي تحسين الخدمات العامة المقدمة، يعتمد الباحث في هذه الدراسة على تحليل المعلومات والبيانات المتاحة من خلال الأساليب الكمية والنوعية (مثل الاستبيانات) بهدف الوصول إلى استنتاجات حول كيف يمكن لتقنيات وأدوات إدارة المخاطر أن تساهم في تعزيز الأداء الجمركي، وبالتالي، فإن فهم آلية تطبيق هذه المعرفة يوفر الأساس لإيجاد حلول فعّالة لمشكلة الدراسة وتقديم توصيات مهمة لصانعي القرار.

2. **النظرية البنائية:**

تنطلق هذه النظرية من فكرة أن المعرفة لا تُكتسب فقط من مصادر خارجية، بل تُبنى من خلال التفاعل مع الخبرات السابقة، وتحليلها وإعادة تشكيلها بناءً على السياق الحالي، في هذه الدراسة، اعتمد الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة والبحوث المنشورة ذات الصلة بإدارة المخاطر الجمركية، ومن

خلال فحص الأدبيات ذات العلاقة، يتم تكوين فهم متكامل لآليات العمل المتبعة في هيئات الجمارك المختلفة، كما يعتمد الباحث على هذه المعرفة في تحديد الأبعاد المختلفة لإدارة المخاطر الجمركية وتطبيقها على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وبالتالي فإن الباحث يبني معرفته الخاصة في هذا المجال بناءً على التجارب السابقة والمراجع المختلفة، ويعمل على إعادة صياغتها بما يتناسب مع أهداف هذه الدراسة لإيجاد حلول عملية تسهم في تحسين تطوير الخدمات العامة.

8.1 منهج الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بسبب طبيعة الدراسة وأهدافها ومتغيراتها التي تتطلب استخدام هذا المنهج لتوفير تحليل دقيق وشامل للظاهرة محل الدراسة، ويعد المنهج الوصفي التحليلي من الأدوات البحثية الأساسية التي تتكامل لوصف وتحليل الظواهر المختلفة من خلال جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها بشكل شامل، ويهدف هذا المنهج إلى تقديم تفسير وتحليل دقيق لتأثير إدارة المخاطر الجمركية على تطوير الخدمات العامة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث سيتم جمع البيانات من خلال مجموعة من الأدوات البحثية مثل الاستبيانات والمقابلات، وذلك لاستخلاص دلالات ونتائج تسهم في فهم الظاهرة ودعم اتخاذ القرارات.

سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى المسؤولين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس أثر إدارة المخاطر الجمركية في تطوير الخدمات العامة، وسيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التحليل الوصفي والاستنتاجي، لتحديد العلاقات بين ممارسات إدارة المخاطر الجمركية ومستوى تطوير الخدمات العامة في الهيئة.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم استخدام المنهج النوعي للاستكشاف التفصيلي من خلال إجراء مقابلات مع المسؤولين في الهيئة وفرق العمل المختلفة لفهم تصوراتهم وتجاربهم حول فعالية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الجمركية، وستتم عملية تحليل البيانات النوعية باستخدام تحليل المحتوى لاستخراج

الموضوعات الرئيسية التي تساعد في تقديم إجابات دقيقة حول تأثير هذه الممارسات على تحسين الخدمات العامة.

علاوة على ذلك، سيتم تطبيق دراسة حالة مفصلة للتحقق من كيفية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الجمركية في الهيئة، وذلك من خلال دراسة الإجراءات الاستراتيجية والإدارية التي اعتمدتها الهيئة في هذا المجال، وسيتم مراجعة الوثائق والتقارير الرسمية الخاصة بالهيئة وتحليل السياسات المتبعة في إدارة المخاطر، مما سيوفر فهماً عملياً حول كيفية تأثير هذه الممارسات على تحسين وتطوير الخدمات الجمركية.

9.1 مصادر البيانات:

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

❖ **المصادر الثانوية:**

وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع التي بحثت الإنشائية إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، لمعرفة الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية والتي تتميز بالتغير والتطور المستمر.

❖ **المصادر الأولية:**

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

10.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تّعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

11.1 الأساليب الإحصائية المتبعة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في هذه الدراسة لإجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

→ الإحصاء الوصفي:

- **التكرارات والنسب المئوية**: تم استخدامها لتقديم توزيعات التكرار والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على استبانة الدراسة.
- **الوسط الحسابي**: تم استخدامه كمقياس للنزعة المركزية لتقدير المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.
- **الانحراف المعياري**: تم استخدامه كمقياس للتشتت لتقدير الانحراف في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.

→ الإحصاء التحليلي:

- **تحليل الانحدار المتعدد** (Multiple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط** (Simple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير متغير مستقل على المتغير التابع.

- **اختبار التوزيع الطبيعي** (Kurtosis Test): تم استخدامه لاختبار مدى انحراف التوزيع عن التوزيع الطبيعي.

12.1 نموذج الدراسة:

تدور هذه الدراسة حول تحليل دور إدارة المخاطر الجمركية في تحسين وتطوير الخدمات العامة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وبناءً على ذلك، تتناول الدراسة المتغيرات التالية:

❖ المتغير المستقل:

إدارة المخاطر الجمركية، والتي تتضمن مجموعة من الأدوات والتقنيات المستخدمة لتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المتعلقة بالأنشطة الجمركية، وتشمل هذه الأدوات أساليب التقييم المبكر، الرقابة الداخلية، وتحليل البيانات الجمركية التي تساهم في تقليل المخاطر وتحسين كفاءة العمليات الجمركية.

❖ المتغير التابع:

تطوير الخدمات العامة في الهيئة، والذي يعكس مستوى تحسين وتحديث الخدمات التي تقدمها الهيئة لمستخدميها، بما في ذلك تسهيل الإجراءات الجمركية، تحسين سرعة وكفاءة الفحص والتخليص الجمركي، وضمان الامتثال لمعايير الجودة والأداء.

13.1 حدود الدراسة:

- **الحدود الزمانية:**

تقتصر الدراسة على تحليل البيانات والمعلومات التي تتعلق بالأعوام 2023 و2024، حيث سيتم التركيز على الفترة الزمنية التي شهدت تغيرات ملحوظة في تطبيقات إدارة المخاطر الجمركية في الهيئة.

- **الحدود المكانية:**

تركز الدراسة على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث سيتم تحليل كيفية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في كافة فروع الهيئة في المملكة، مع التركيز على مناطق رئيسية ذات نشاط جمركي ملحوظ.

- **الحدود الموضوعية:**

تركز الدراسة على تحليل مدى تأثير تطبيق إدارة المخاطر الجمركية على تحسين وتطوير الخدمات العامة في الهيئة، من خلال دراسة الأدوات والسياسات المتبعة في إدارة المخاطر في قطاع الجمارك، كما سيتم التركيز على كيفية تطبيق هذه السياسات لتحقيق كفاءة العمليات الجمركية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر الجمركية

تتخذ ظاهرة المخاطر مسميات وصور وأشكال مختلفة وباستقراء بعض الكتابات المرتبطة بالمخاطر في الفكر المحاسبي والمراجعي الحديث ، اتضح بأن هناك مفاهيم متعددة تراوحت بين الخطر وادارة الخطر والمخاطر، مما يتبين عدم وجود اتفاق على مفهوم واضح لهذه المخاطر، وتعتبر المخاطر من اهم التحديات التي تواجهها المنظمة حيث تعمل على التصدي لها للتخلص منها ، وتجنب حدوثها مستقبلاً . (رباحي، 2023)

وتنشأ المخاطر نتيجة لعدم التأكد وللتغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية السرية والمتلاحقة ، ولأهميتها يمكن تناول النقاط التالية:

1.1.2 أولا : ماهية المخاطر:

تم الإشارة إلى أن المخاطر Risks تنشأ عندما يكون هناك احتمال لأكثر من نتيجة والمحصلة النهائية لها غير محددة ، ، والمخاطر كمصطلح - بشكل عام - يرجع جذورها اللغوية الى الأدب الإيطالي حيثما عرفت بمصطلح Risi care ، ومصدرها اللغوى هو مصطلح الخطر ، فالخطر يكمن وقوعه في ظروف تتسم بعدم التأكد في بيئة عمل المنظمة ، مما يجعل من الصعب التنبؤ بسلوك المنظمة في المستقبل ، ويعرف الخطر بأنه عبارة عن ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه، والمخاطر تشير الى الأحداث المستقبلية المتوقع حدوثها والتي تؤثر سلبيا على نتائج المنظمة وأهدافها وخططها واستراتيجياتها، وهذا ما يراه أحد الباحثين في أن للخطر جوانب ثلاثة هم الخوف الشديد Dread ، وعدم المعرفة Unknown ، وأخيرا المكسب والعائد المحقق Gains . (الخوالدة، 2020)

وترى بعض الباحثات بأن المخاطر تشير الى الاحداث المستقبلية المتوقع حدوثها والتي تؤثر سلبيا على نتائج المنظمة واهدافها وخططها واستراتيجياتها ، وتغطى المخاطر جميع العمليات ، وتنشأ نتيجة لعدم

التأكد ويوجد عوامل داخلية تتعلق بطبيعة نشاط المنظمة وكفاءة العاملين بها ، وعوامل اخرى خارجية ترتبط بالظروف الاقتصادية والتطورات التكنولوجية والتشريعات الجديدة . (بوبكر، 2022)

ولمزيد من الاقتراب من تلك الظاهرة تناول الباحثين ومنظمات علمية عديدة ماهية المخاطر من منظور ادارتها من خلال التعريفات العديدة التي عرفت بها ، حيث الحقت بالمخاطر مصطلح ادارتها فأصبح المصطلح المتعارف عليه في الأوساط العلمية والعملية هو ادارة المخاطر ، اذ تعتبر هي النشاط الإداري الذى يهدف الى التحكم بالمخاطر وتخطيطها الى مستويات مقبولة وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس وتخفيض المخاطر التي تواجه المنظمة. (كريوش، 2024)

ولذلك لاقى مفهوم ادارة المخاطر اهتماما بالغا منذ نهاية القرن العشرين من كافة المحافل الاكاديمية والمهنية والتشريعية والسياسية ، وازداد الاهتمام ابتداء من عام 1999 كنتيجة منطقية للانهيارات المالية التي تعرضت لها الأسواق المالية في دول شرق آسيا عام 1997 والاخفاقات المالية والمحاسبية المؤثرة لكل من شركة Enron عام 2001 وشركة World-Com عام 2002 في الولايات المتحدة الأمريكية . (الشيخ، 2020)

وترى الباحثة بأن هذا الاقتراب من المفهوم يتفق مع التوجه لمضمون ومحتوى هذا البحث العلمي الذي حمل عنوان تدنية المخاطر ، فحتى يتحقق ذلك يجب أن تبدأ بإلقاء الضوء على المخاطر من منظور ادارتها في المنظمة ، حيث يتحقق هذا النجاح في التعريف والتقدير وكيفية الترشيد والتدنية لها من حيث تأثيرها وامكانية حدوثها ثم ايجاد الأساليب المناسبة للتعامل مع المخاطر الأكثر أهمية ، علما بأن المخاطرة لا تدار وإنما المنظمة هي المقصودة بالإدارة، وبناء عليه فأن نقطة الانطلاق الأولى والأساسية لمنهجية البحث هو وضع مفهوم لادارة المخاطر .

ولتحديد ماهية ادارة المخاطر ، تعتبر البدايات من هذا التعريف أنه عملية تنفذ بواسطة مجلس ادارة المنظمة والإدارة وكل الأفراد بغرض التطبيق لاستراتيجية موضوعة عبر المنظمة ومصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي ربما تؤثر على المنظمة وإدارة المخاطر ، لكى يكون ضمن المخاطر المقبولة لتوفير تأكيد معقول بالنسبة لانجاز عدة اهداف منها الاستراتيجي وما يتعلق بالعلميات والتقارير وما يرتبط بالأذعان ،

وطبقا لذلك التعريف يمكن التركيز على بعض المفاهيم الأساسية لتعريف ادارة المخاطر حيث : (Al-Shennawy, 2023)

1. أنها عملية مستمرة ومتدفقة خلال كل مستويات المنظمة .
2. تتأثر بالأفراد العاملين في كل مستوى من مستويات المنظمة .
3. تصمم لتحديد الأحداث المحتملة والتي تؤثر في حالة حدوثها على المنظمة وتدير هذه المخاطر في ضوء ميل المنظمة لعملية المخاطرة .
4. تمد بتوكيدات حول انجاز أهداف المنظمة وتحقق قيمة مضافة لها .

فإدارة المخاطر بمنظمات الأعمال تلعب دورا هاما وبارزا في (ادارة الاداء الاستراتيجي) في المنظمة، ولاسيما في ظل ارتفاع درجات المخاطرة ، ومن هذا المنطلق تأخذ الادارة الاستراتيجية ادارة المخاطر وأساليبها الحديثة ملامح نظرية التوليفة المثلى بين المخاطر والعائد المحقق من إداراتها ، كما تتبنى ادوات كثيرة لتحليل المخاطر ، وتقدم عملية تحليل المخاطر المساعدة على تحقيق فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة عن طريق تعريف الأخطار التي تتطلب اهتمام منها ، وستحتاج إلى ترتيب إجراءات التحكم في الخطر حسب أهميتها من حيث المزايا المتوقعة لها ، حيث تعرف فاعلية التحكم في الخطر داخليا بأنها درجة التخلص من الخطر أو تخفيضه باستخدام إجراءات التحكم المقترحة. (Mohammed, 2023)

وطبقا لمعيار ادارة الخطر المصرى فيشير بأنه تحتاج إجراءات التحكم إلى قياسها من حيث التأثير الاقتصادي المتوقع في حالة عدم اتخاذ أي أجراء بالمقارنة بتكلفة الإجراءات المقترحة ، وكذلك تحتاج إلى معلومات أكثر تفصيلا وافتراضات أكثر مما هو متوفر حاليا ، حيث ترتبط عملية فعالية تكلفة إجراءات التحكم في الخطر بتكلفة تطبيق تلك الإجراءات بالمقارنة بالمزايا المتوقعة من تخفيض الخطر . (Hussien, 2024)

فإدارة المخاطر من منظور معيار ادارة الخطر ما هي الا جزء أساسي في الادارة الاستراتيجية لأى منظمة ، وهى الاجراءات التي تتبعها المنظمات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف

تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة ، كما يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي منظمة وانشطتها من عوامل خارجية وداخلية خاصة بها . (Al-Abri, 2023)

حينما تم الإشارة بأن العنصر المهم في ادارة المخاطر هو فهم المفاضلة بين المخاطرة والعائد ، حيث وضع عناصر أساسية لادارة المخاطر تضم تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها ومتابعتها وإدارتها ، وشريطة التنفيذ لها ان تكون جزءا من نظام أشمل لعملية ادارة المخاطر ، تلك العملية التي يجب أن تغطي كل مكونات الهيكل التنظيمي بالمنظمة وفى هذا ارتفاع لمستوى الوعى والإدراك بقضية ادارة المخاطر . (رباحي، 2023)

وعلى ضوء مشروع ERM فأن ادارة المخاطر من منظور معيار ادارة الخطر ماهي الا جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة . كما يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي مؤسسة وأنشطتها من عوامل خارجية وداخلية خاصة بالمؤسسة ، فأنشطة إدارة المخاطر أصبحت ضرورية المساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها . وأن ممارسة إدارة المخاطر بشكل فعال تتطلب تحقيق التكامل فيما بين ثلاثة عناصر على الأقل ، هي : (الخوالدة، 2020)

أ- دراسة وفهم أعمال وأنشطة المنشأة .

ب- إدراك النتائج " أو التأثيرات " المحتملة التي يمكن أن تتولد عن المخاطر.

ت- الفهم الجيد للاطار العام لنموذج الخطر .

ويوضح أحد الباحثين بأن أنشطة ادارة المخاطر أكسبت المحاسبة الادارية سمة التطور والتحول فيما يتعلق بنظم الرقابة الادارية الأكثر استراتيجية . ، وهناك فرق بين قياس المخاطر وادارتها ، فبينما يعالج قياس المخاطر حجم التعرض لهذه المخاطر ، فأن مفهوم ادارتها يرجع الى العملية الاجمالية التي تتبعها المنظمة لتعريف استراتيجية العمل ، ولتحديد المخاطر التي ستتعرض لها واعطاء قيم رقمية لهذه المخاطر، مما يمكن فهم طبيعة تلك المخاطر التي تواجه المنظمة وامكانية السيطرة عليها . (بوبكر، 2022)

وفي طرحه لعدد من الأسئلة حول ماهية ادارة المخاطر من خلال عرض لعدد من الأسئلة التالية :

" في بيئة اليوم ربما يحتاج الرئيس التنفيذي (CEO) إلى التفكير العميق والنظرة المستقبلية ليسأل عن الاتي: س 1: هل يمكن للتغيرات في البيئة الخارجية أن تهدد انجاز الأهداف الإستراتيجية لمنظمتي ؟؛ وس ٢ : هل العوامل التي تضعف عمليات الأعمال داخل الحدود المقبولة؟ وس 3: هل يمكن سرقة أصول منظمتي ؟؛ وس4 : هل العمليات الداخلية والعرض والتقارير توفر مقياس واتصالات كافية لتهديدات الأصول و العمليات وإنجاز الاستراتيجيات؟؛ وس5: هل تقاريري إلى الأطراف الخارجية تخضع للمعايير المقبولة والقوانين والأنظمة؟. (كريوش، 2024)

كل هذه الأسئلة الخمسة يمكن أن تعبر عن الأحداث الحقيقية التي ربما قد تهدد المنظمة بشكل خطير، وهي موضوع إدارة مخاطر المنظمة والتي يجب مراقبتها بواسطة وظيفة المراجع الداخلي . ، اضافة الى ادارة المخاطر اصبحت هامة جدا في الفترات الأخيرة في ظل تغيرات وتطورات تكنولوجيا المعلومات وما لها من أثر على طبيعة العمل وأساليب الرقابة والاتصال مما يؤثر على طبيعة وحجم المخاطر التي تواجها . (الشيخ، 2020)

ادارة المخاطر "هي هيكل متناسق من العمليات تتم فى اطار عدة مجموعات متكاملة من العمليات والإجراءات المتتابعة في المنظمة ، بغرض الوقوف على المتغيرات المؤثرة على الأهداف من حيث التقييم والتقرير عنها ، والتي يمكن حصرها في ثلاثة متغيرات هم الاستجابات والتهديدات والفرص . وطبقا للاطار المتكامل في ادارة المخاطر . (Al-Shennawy, 2023)

فإن إدارة المخاطر "هي عملية تنفذ بواسطة مجلس إدارة المنظمة والإدارة وكل الأفراد، لتطبيق الإستراتيجية الموضوعة عبر المنظمة، ومصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي ربما تؤثر على المنظمة وإدارة الخطر لكي يكون ضمن المخاطر المقبولة، لتوفير تأكيد معقول بالنسبة لإنجاز الأهداف التالية (1) الإستراتيجية: الأهداف عالية المستوى الوقوف معها ودعمها و (٢) العمليات كفاءة وفعالية استخدام الموارد (٣) التقارير : الاعتماد على التقارير؛ و (٤) الإذعان: الإذعان القوانين والأنظمة المطبقة، كما حددت ثمانية مكونات لها من خلال إضافة مكون جديد أطلق عليه (وضع الأهداف). (Mohammed, 2023)

وفي اطار تلك الجهود التي بذلت من قبل لجنة بازل المشرفة على البنوك، وما تمخض عنها من اصدارات خلال الفترة 1997-2006 BIS عرفت ادارة المخاطر من منظور حقوق وموارد المنظمة المصرفية بأنها تلك العملية التى تحافظ وتوفر الحماية الموارد وأصول وممتلكات المنظمة ، فهي تمثل الوظيفة الإدارية للإعمال والتي يمكن أن تتحقق من خلال منهج علمي متكامل للتعامل مع أية مخاطر يمكن أن تتعرض لها المنظمة " . (Hussien, 2024)

وفي هذا السياق يشير أحد الباحثين بأن ادارة المخاطر تعرف بأنها :

" القبول المدروس للمخاطر من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بما تشمله من اتخاذ قرارات تحقق نسبة مرضية من الأهداف المرجحة بالمخاطر " (Al-Abri, 2023)

ويضيف كاتب أخر ، بأنها منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل امكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع وذلك الى الحد الأدنى وفي ظل التكثيف العلمي لوضع التعريف الدقيق لادارة المخاطر ، فقد رأى الباحثين أبعادا رئيسية لتخيل مدى ادارة المخاطر في أربعة أبعاد هي المجازفات أو التهديدات وبيئات المخاطر وأهدافها وأخيرا طرق إدارتها.

و بالتالي يرى أحد الباحثين في شأن طبيعة المخاطر بأنه من الضروري النظر في عدد من الأمور التالية : معرفة ما اذا كانت المخاطرة مخاطرة احتيال ام . تتعلق بتطورات اقتصادية أو محاسبية مدى تعقيد المعاملات والعمليات المختلفة داخل المنظمة وخارجها مدى شمولها على معاملات هامة مع الأطراف ذات العلاقة . درجة الحكم الذاتي في قياس المعلومات المالية المتعلقة بالمخاطرة مدى شمولها على معاملات هامة خارج سير العمل العادي للمنظمة، والتي تبدو خلافا لذلك غير عادية . (رباحي، 2023)

وترى الباحثة بأن ماهية المخاطر السابق تقديمه يختلف عن مفهوم خطر المراجعة المتعارف عليه والذي عرفته معايير المراجعة على أنها فشل المراجع بدون قصد في تعديل رأيه في القوائم المالية بطريقة ملائمة رغم أن هذه القوائم محرفة تحريفا جوهريا ويضيف آخرون بأن هذا الخطر يرجع بان يستنتج

المراجع بان القوائم المالية عادلة . ويصدر حكما غير مقيد بذلك وفى الحقيقة ان تلك القوائم محرفة جوهريا. (الخوالدة، 2020)

وفي ظل مدخل المراجعة على اساس المخاطر أصبح ينظر الى مفهوم المراجعة على أنها نشاط لتقليل المخاطر، ولذلك عرفها احد الباحثين في هذا السياق بأنها عملية تقليل المخاطر في المعلومات الى مستوى مقبول اجتماعيا وتقديمها الى مستخدمي القوائم المالية حيث يقع النشاط الاقتصادي في ظروف متعددة من المخاطر، وان المراجعين يؤدون مهاما كثيرة الغرض الأساسي هو تقليل المخاطر في اعطاء رأى غير صحيح عن القوائم المالية. (بوبكر، 2022)

وبالتالي إن مفهوم إدارة مخاطر يتسع في نطاقه ليشمل الرقابة الداخلية التقليدية على المعاملات والأصول والعمليات ، ولذلك هو اطار ادارة المخاطر ERM يضم ثمانية عناصر مترابطة ممثلة في : البيئة الداخلية ، ووضع الأهداف وتحديد الحدث وتقييم الخطر واستجابة للخطر وأنشطة الرقابة والتوصيل للمعلومات والمراقب. (كريوش، 2024)

ترى الباحثة - بشكل عام - بأن إدارة المخاطر تعتبر عملية قياس وتقييم للمخاطر و تطوير إستراتيجيات لإدارتها تتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى و تجنبها و تقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها ، وعلى ضوء تعريف لجنة بازل فأن ادارة المخاطر هي عملية تستند على فلسفة واضحة قوامها خطوات متسلسلة محددة بشكل دقيق وجيد ، كما يتبين بأنه قد ورد مصطلح مجازفة Hazard كبديل للمخاطر ، وان كان مصطلح المخاطر يمثل أكثر احتوانا لكافة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة أيا كان غرضها ، حيث له معانى متعددة توظف حسب طبيعة كل منظمة وغرضها وحسب الية مراجعتها داخليا. (الشيخ، 2020)

إن ادارة المخاطر تعتمد بشكل رسمي على تحديد ماهية المخاطرة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في ادارة المخاطر مع التركيز على نواحي القصور أو الضعف في الرقابة الداخلية للإبلاغ عنها . ، وعلى الرغم من الاهتمام الأكاديمي والمهني لهذه الظاهرة ، الا ان هناك اتفاقا على الاعتراف بهذه الظاهرة في ظل متغيرات بيئية تحيط بالمنظمة. (Al-Shennawy, 2023)

مما تقدم ترى الباحثة بإن إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة، بينما تستخدم إدارة المخاطر لتفادي الخسائر قدر الإمكان فإن التخطيط لاستمرارية العمل وجدت لتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر ، و تكمن أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن تحدث قد تحدث فعلا إن كان هناك وقت كاف لحدوثها. إن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضهما و لا يجوز فصلهما، فعملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل مثل: (الموجودات، تقييم الأثر، التكلفة المقدرة الى غير ذلك ، و عليه فإن إدارة المخاطر تغطي مساحات واسعة مهمة لعملية التخطيط لاستمرارية العمل و التي تذهب في معالجتها للمخاطر أبعد من عملية إدارة المخاطر ، كما يمكن وضع تعريفا للمخاطر بأنها تلك التي تنجم عن أنشطة وعمليات تتم داخل المنظمة ناتجة عن عدم التأكد بنتائجها ، ويتوقع لها نتائج سلبية تؤثر على نتائج أعمالها ، وغالبا تضم المخاطر المالية والتشغيلية والمعنوية . (Mohammed, 2023)

2.1.2 ثانيا : أنواع وأشكال المخاطر:

تقر المعايير الصادرة والمعتمدة بأن المخاطر لها اتجاهين احدهما علوى والأخر سفلى وأن المخاطر التي تواجه المنظمة البعض منها ذات مصدر داخلي والبعض الآخر ذات مصدر خارجي ، هذا وقد وضعت الأطر الخاصة بالمعايير المرتبطة بالمخاطر والصادرة عن الجهتين السابق ذكرهما في كل من : (Hussien, 2024)

(أ) التعريف بمفردات المصطلحات .

(ب) تحديد الأساليب التي يمكن من خلالها تطبيق ادارة المخاطر .

(ج) الهيكل التنظيمي لادارة المخاطر .

(د) الأهداف العامة التي تخدمها ادارة المخاطر .

ويجب الإشارة الى أن دراسات عديدة قامت بتقسيم المخاطر الى أنواع متعددة مرتكزه على معيار ادارة المخاطر الصادر عام ٢٠٠٢ والذى كان نتاجا لعمل فريق شارك في عضويته عددا من ممثلي ادارة

المخاطر في المملكة المتحدة منهم معهد ادارة المخاطر وجمعية التأمين وإدارة المخاطر والمنتدى الوطني لادارة المخاطر في القطاع العام، وأيا كان الاختلافات في تفسير ادارة المخاطر، فأن الرأي الغالب يشير بأن هذه المخاطر جميعها لا تخرج عن كونها أما مخاطر تقليدية والتي تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية أو مالية ، أو مخاطر العلاقات التي تحدث عن عدم وجود تعاون غير فعال بين ادارات المنظمة المختلفة ، مما يترتب عليه : (Al-Abri, 2023)

- ❖ تقلل بشكل مباشر انتاجية العاملين في المعرفة .
- ❖ تقلل من فعالية الإنفاق والربح والخدمة .
- ❖ تقلل من فعالية النوعية والسمعة ونوعية المكاسب

وتغطى المخاطر جميع العمليات وتنشأ نتيجة لعدم التأكد ووجود عوامل داخلية تتعلق بطبيعة نشاطها وكفاءة عاملين بها وعوامل أخرى خارجية ترتبط بالظروف الاقتصادية والتطورات التكنولوجية والتشريعات الجديد . (رباحي، 2023)

وتوجد المخاطر في كل مكان في المنظمة ويجب أن تدار بشكل منفرد وعلى مستوى المنظمة ككل، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع وهي مخاطر تتعلق بالبيئة الخارجية ومخاطر تتعلق بالتشغيل ومخاطر تتعلق بالمعلومات . (الخوالدة، 2020)

وعلى ضوء ما تقدم قسمت المخاطر الى :

1. **المخاطر المالية : Financial Risks** وهي المخاطر المرتبطة بالاستثمار والائتمان والمقدرة على السداد وهى تتضمن مخاطر السيولة والائتمان وسداد الديون بالاضافة الى مخاطر سعر الفائدة وسعر الصرف . (بوبكر، 2022)
2. **المخاطر التشغيلية Operational Risks**: وهي تلك المخاطر التي تؤثر سلبيا على إيرادات ورأسمال المنظمة وتنشأ نتيجة اتخاذ قرارات خاطئة غير مواكبة للتغيرات الحديثة وذلك بالاضافة الى ضعف

نظم الرقابة الداخلية وعدم كفاءة نظم المعلومات وتتضمن المخاطر التشغيلية المخاطر المعلوماتية . (كريوش، 2024)

3. **المخاطر الاستراتيجية : Strategic Risks** وهي تلك المخاطر المتعلقة بالتغيرات في البيئة التنافسية والصناعية التي تعمل فى مجالها المنظمة كذلك التغيرات في قطاعات وإعداد وطلبات العملاء وهي تتضمن تلم المخاطر الخارجة عن سيطرة المنظمة كالقوانين السياسية . (الشيخ، 2020)
4. **المخاطر المعنوية : Moral Risks** تلك التي تنشأ من عدم تماثل المعلومات بين الأطراف الداخلية في المنظمة والأطراف الخارجية وغالبا ما يبرز هذا النوع من المخاطر في حالة تعارض المصالح بين الأطراف المتعاقدة الداخلية والخارجية . (Al-Shennawy, 2023)

وترى الباحثة بأن كل المخاطر لا يمكن تجنبها أو تقليص حدتها بشكل كامل و ذلك ببساطة يعود لوجود عوائق عملية ومالية ، وبالتالي يجب على كل المنظمات أن تتقبل مستوى معين من الخسائر (مخاطر متبقية نتاج هذه المخاطر ، وتختلف ادوات المخاطر حسب نوع تلك المخاطر ، حيث ان ادارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية ، من جهة أخرى فإن إدارة المخاطر المالية تركز على المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية، بغض النظر عن نوع إدارة المخاطر فإن جميع المنظمات الكبرى ، وكذلك المجموعات والمنظمات الصغرى لديها فريق مختص بإدارة المخاطر. (Mohammed, 2023)

ولذلك فإن عمليات هم على النحو التالي تقييم الخطر ، والحد من الخطر وأخيرا التقييم المستمر ، فالتركيز الأساسي لإدارة المخاطر بشكل جيد يتطلب التعرف عليها ومعالجتها ، ويكون هدفها هو أضافه أقصي قيمة مضافة مستدامه لكل أنشطة المؤسسة . أدارة الخطر تساعد علي فهم الجوانب الإيجابية و السلبية المحتملة لكل العوامل التي قد توثر علي المنظمة ، فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفض كل من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق اهدافها العامة . (Hussien, 2024)

وبناء عليه فأن أنشطة إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة التطور وترتبط بإستراتيجية المنظمة ، وكيفية تطبيق تلك الإستراتيجية . ويجب أن تتعامل ويقرر الواقع العملي فى مصلحة الجمارك المصرية بأنه يمكن تقسيم المخاطر حسب الترتيب التصاعدي لها إلى ما يلي : (Al-Abri, 2023)

1. مخاطر ذات أولوية منخفضة وتتمثل في قبول ومراقبة المخاطر ذات الأولوية المنخفضة ، كتلك التي يتم التعامل معها في المنظمة الجمركية في حالة الأفراج عن جميع الرسائل الواردة طبقا للمسار الأصفر باعتبارها رسائل منخفضة الخطورة ولا تمثل مخاطرها ذات أثر على النتائج النهائية في الجمارك .
2. مخاطر ذات الأولوية العالية والمتوسطة وذلك فيما يتعلق بالمخاطر الأخرى وتشمل ما يرتبط بعناصر بشرية ومالية وفنية وتشغيلية ، وهى ممثلة في الرسائل الجمركية من وارد وتخضع للفحص والمعاينة ، وبالتالي فهي تمر من المسار الأحمر الجمركي.

هذا وتعتبر المخاطر التشغيلية فيما يتعلق بالعمل الجمركي من أكثر أنواع المخاطر التي تهدده ، فالتهديد والوهن يسبقان المخاطر، والمخاطر التشغيلية تنشأ بسبب الخسائر الناتجة عن عدم التكيف أو عن ضعف في الأجراءات والخسائر التي تعزى الى تقصير العاملين أو الى ضعف أنظمة الرقابة والمراجعة الداخلية أو تلك الناجمة عن الأحداث الخارجية . (رباحي، 2023)

و ترى الباحثة بأن مصادر المخاطر في الادارة الجمركية متعددة المصادر ، فقد تأتي من واحد أو أكثر مما يلي : (الخوالدة، 2020)

1. المعالجات الخاطئة للبيانات الجمركية نتيجة ادخال عناصر غير صحيحة أو نتيجة الاعتماد على أنظمة وبرامج غير دقيقة .
2. الوصول غير المصرح به للبيانات الذي قد يؤدى الى اتلاف البيانات أو تغيير غير مناسب في البيانات الجمركية .
3. اختلاف المهام للعمل الجمركي مما يصعب معه تحقيق الفصل لها ، وذلك اذا سمح لموظفي الادارة الإليكترونية على أحقية استخدام المعلومات لمخرجات النظام .
4. حدوث تغييرات مفاجئة غير مصرح بها في الأنظمة الرئيسية والبيانات والملفات الرئيسية .

5. إن عناصر نظام المعلومات الجمركية والخاص بإنهاء العمل الجمركي قد يواجه معوقات عند التنفيذ باعتباره يشمل النظام المحاسبي الجمركي المتضمن العديد من الأجراءات والسجلات والتي أنشئت لمباشرة التسجيل ومعالجة وتقديم التقارير حول معاملات العملاء .

وتعتبر تلك المخاطر مصدرا للخسارة المتوقعة أو غير المتوقعة وخاصة ما يتعلق لها بالمستقبل باعتبارها غير مؤكدة الحدوث ، مما يتطلب ضرورة السيطرة عليها بشكل جدى. (بوبكر، 2022)

3.1.2 ثالثا : أهداف ادارة المخاطر الجمركية :

تشير احدى الدراسات بأن عملية ادارة المخاطر تحقق بعض الفوائد للمنظمة منها : (كريوش، 2024)

1. دعم التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وعمليات اتخاذ القرار.
2. دعم الاستخدام الكفء للموارد .
3. ادراك سريع لكل الفرص الجديدة المتاحة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب التهديدات .
4. تعزيز الاتصال بين جميع مستويات المنظمة .
5. تحسين عملية تفهم وادراك المخاطر الرئيسية واعطاء رؤية أفضل للمستقبل مما يدعم عمليات التحسين المستمر.

وهناك من المزايا التي أمكن حصرها لادارة المخاطر في المنظمة وهم : (الشيخ، 2020)

1. تخطيط أعمال ومشروعات أكثر واقعية .
2. الأعمال تنفذ في الوقت المناسب لتكون فعالة .
3. التقيين الأكبر لتحقيق أهداف الأعمال والمشروعات .
4. تحسن السيطرة على الخسارة .
5. تحسن السيطرة على تكاليف الأعمال .

واذا كانت تلك المزايا بشكل عام على أي منظمة من القطاعات في بدايته فان فوائد تطبيقه كثيرة وتساهم الى حد كبير في تحقيق أهداف المنظمة ، كما يمكن اعادة لصياغة الأهداف السابقة من نواحي عديدة كما يلى: (Al-Shennawy, 2023)

1. من الناحية الاستراتيجية : أنما يقصد بها تلك الأهداف المنشودة للمنظمة والتي تعتبر ذات مستوى عالي ، وذلك في ضوء مساندتها أو الوقوف بجانبها ، وحيث أن إدارة الخطر هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي منظمة ، وهي الإجراءات التي تتبعها المنظمات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة .
2. من ناحية العمليات التشغيلية : تلك التي يمكن تحقيقها في ضوء عنصري الكفاءة والفاعلية ، حيث يجب التحقق من مدى تحقيق الأهداف ، وتحقيق التوازن بين مدخلات ومخرجات تلك العمليات .
3. من ناحية التقارير : ويقصد بها قوائم ادارة المخاطر سواء كانت محاسبية او غير محاسبية ، ومحتواها الذي يجب أن يتوافر فيه خصائص المصداقية من دقة وملائمة وامكانية الاعتماد عليها.
4. من ناحية الإذعان : وهو يعنى الالتزام بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة لادارة المخاطر والمطبقة في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة .

وعلى ضوء ما تقدم ترى الباحثة بان ادارة المخاطر فى أي منظمة يمكن أن تحقق : (Mohammed, 2023)

1. المحافظة على الأصول والموجودات الحماية اصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة .
2. أحكام الرقابة والسيطرة لكل نوع من أنواع المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط أصولها بها .
3. العمل على الحد من الخسائر وتدنيتها الى ادنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها الى جهات خارجية
4. حماية ثقة المنشأة بتوفير الثقة المناسبة لدى المتعاملين مع المنظمة بحماية قدرتها الدائمة على تحقيق رضاءهم .

4.1.2 رابعا : أهمية وهيكل تنظيم إدارة المخاطر الجمركية :

تتمثل اهمية ادارة المخاطر فيما يلى : (Hussien, 2024)

1. تشجيع استبقائية الادار مواجهة المخاطر بدلا من رد فعل الإدارة بعد حدوثها .
2. الدراية بالحاجة إلى تحديد ومعالجة المخاطر في جميع أنحاء المنظمة .
3. تحسين تحديد الفرص والتهديدات وتحسين الضوابط وزيادة الكفاءة التشغيلية والفاعلية
4. الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية والمعايير الدولية .
5. تحسين التقارير والقوائم المالية وتحسين ادارة المنظمات وتحسين ثقة أصحاب المصلحة .
6. وضع أساس يمكن الاعتماد عليه لاتخاذ القرارات والتخطيط المناسب للمنظمة
7. تحسين إدارة الحوادث والوقاية منها وتحسين المرونة التنظيمية .

وإضافة لما تقدم فأن ادارة المخاطر توفر معلومات عن معظم المخاطر الهامة لرؤساء القطاعات الجمركية، بالإضافة إلى أي مدي تدار المخاطر بشكل جيد، بما في ذلك مقاييس الأداء المعدلة وفقا للمخاطر، ويرى احد الباحثين إن مجلس الإدارة مسئول عن الأشراف على تصميم وتشغيل الإدارة العليا لإدارة مخاطر المنظمة، والإدارة العليا مسئولة عن تصميم وتشغيل إدارة مخاطر المنظمة في المنظمة، وكل الأفراد العاملين في المنظمة لديهم بعض المسئولية عن التنفيذ الناجح لإدارة مخاطر المنظمة . (Al-Abri, 2023)

وبالإضافة إلى مسئوليات مجلس الإدارة والإدارة العليا لها، والضوابط الأمنية، وإدارة مخاطر السمعة والمخاطر القانونية توجد مبادئ لإدارتها ، ولذلك يشير أبو العيون بأنه توجد مبادئ الإدارة المخاطر وهذه المبادئ مبادئ تقييم المخاطر ومبادئ الرقابة على التعرض للمخاطر و مبادئ مراقبة المخاطر . (رباحي، 2023)

ولذلك تسهم المراجعة الداخلية في تتبع الثغرات وحالات عدم الكفاءة وتخفيض حجم المخاطر بهدف التحقق من توافر سياسات وإجراءات مطورة والتزام المنظمة بها. (الخوالدة، 2020)

وانطلاقا من هذه الأهمية لادارة المخاطر فأنه من الضروري أن توضح الباحثة هيكل وتنظيم ادارة المخاطر والذى يجب أن يتكون من العناصر التالية : (بوبكر، 2022)

1. **سياسة إدارة المخاطر:** يجب على سياسة إدارة المخاطر أن تضع منهجها وميولها تجاه الخطر ، كما يجب تحديد المسئوليات تجاهها داخل المنظمة كلها بالإضافة لما سبق . يجب الاشارة إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المنظمة ، وترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة مندمجة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط ، وللعمل بشكل فعال تتطلب عملية إدارة الخطر ما يلي: (كريوش، 2024)

أ- التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المنظمة.

ب- توزيع المسئوليات داخل المنظمة .

ت- تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالخطر من قبل أصحاب المصلحة .

2. **دور مجلس الادارة :** يقع على عاتق مجلس الإدارة مسئولية تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة ، وخلق بيئة وهياكل أدارة الخطر لتعمل بصورة فعالة ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء أو لجنة غير تنفيذية ، أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلائم مع أسلوب المنظمة في العمل وتكون قادرة علي العمل كراعي لإدارة الخطر، ومن الضروري كحد أدني أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية ما يلي : (الشيخ، 2020)

أ- طبيعة ومدي حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص واحتمال تحقق تلك الأخطار .

ب- كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة .

ت- قدرة المنظمة على تخفيض احتمال تحقق الخطر وتأثيره علي النشاط (تكاليف وعوائد الخطر وأنشطة التحكم في الخطر المطبقة) .

ث- فاعلية عمليات إدارة الخطر .

ج- الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على الخطر .

3. **دوروحدات العمل : وتتضمن ما يلي : (Al-Shennawy, 2023)**

أ- تحمل وحدات العمل المسئولية الأولي في أدارة المخاطر علي أساس يومي .

ب- تعتبر وحدات العمل مسئولة عن نشر الوعي بالخطر داخل نشاطهم ، كما يجب تحقيق أهداف المنظمة من خلال نشاطهم .

ت- يجب أن تصبح ادارة الخطر موضوع للاجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل فعال للخطر.

ث- يجب أن تتأكد أداره وحدة العمل من شمول إدارة الخطر ضمن المرحلة التخطيطية للمنظمة .

4. **دوروظيفة ادارة المخاطر: يجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي : (Mohammed, 2023)**

أ- وضع سياسة واستراتيجية إدارة المخاطر

ب- التعاون علي المستوي الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة الخطر .

ت- أعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل .

ث- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر .

ج- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي أداره الخطر داخل المنظمة.

ح- تطوير عمليات مواجهة الخطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط .

خ- أعداد التقارير عن الخطر وتقديمها للإدارة وأصحاب المصلحة .

5.1.2 خامسا : خطوات عملية إدارة المخاطر الجمركية :

a. تحقيقا لاستكمال الاطار الفكري للمخاطر، فأنه يصبح من الأهمية ذكر الخطوات التي تمر بها عملية ادارة المخاطر حيث تمر عملية ادارة المخاطر بعدة خطوات تتمثل فيما يلى : (Hussien, 2024)

(2) **التحضير** : و يتضمن التخطيط للعملية ورسم خريطة نطاق العمل و الأساس الذي سيعتمد في تقييم المخاطر وكذلك تعريف إطار للعملية و أجندة للتحليل

(3) تحديد المخاطر في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية وذلك من خلال مصادرها ، فالمخاطر هي عبارة عن أحداث عند حصولها تؤدي إلى مشاكل و عليه يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها ، وعندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها ، وهناك طرق عديدة للتعرف على المخاطر ومنها التحديد المعتمد على الأهداف ، والسيناريو وعلى التصنيف الى غير ذلك .

(4) **التقييم**: بعد التعرف على أنواع المخاطر المحتملة يجب أن تجرى عملية تقييم لها من حيث قدرتها في إحداث الخسائر و احتمال حدوثها ، وفى مرحلة التقييم يتم التعامل مع المخاطر من خلال أربع مجموعات رئيسية هم النقل والتجنب والتقليص والقبول .

(5) **وضع الخطة** : وتتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرق التي ستتبع للتعامل مع المخاطر.

(6) **التنفيذ** : و يتم في هذه المرحلة إتباع الطرق المخطط أن تستخدم في التخفيف من أثار المخاطر.

(7) **مراجعة وتقييم الخطة** : تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة فمن خلال الممارسة والخبرة والخسائر التي تظهر على أرض الواقع ، تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط و استخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة ، كل ذلك يتم من خلال التقييم المستمر للخطة الموضوعة لادارة المخاطر ومراجعتها بشكل دوري .

6.1.2 سادسا : و اقع ادارة المخاطر الجمركية :

شهدت مصلحة الجمارك في الفترة الأخيرة تطورات كبيرة في القانون الجمركي و الإجراءات الجمركية ، وكذلك الهيكل التنظيمي للمصلحة وشمل هذا استحداث عدد من الإدارات منها إدارة المخاطر - إدارة المراجعة اللاحقة - وإدارة الاستخبارات ، و عدد آخر من الإدارات تعتبر بمثابة ثلاث إضلاع متساوية في مثلث واحد. (Al-Abri, 2023)

وطبقا لمنظومة رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة الجمركية ، فقد أشار أحد الباحثين ، بأنه تم تركيز خطط المصلحة على تطوير العمل الجمركي من خلال تحديث عدة جوانب كان منها التحول

الإليكتروني حيث ذكرت تلك الجوانب كان منها التحول الالكتروني وانشاء ادارة المخاطر الجمركية وانشاء نظام المراجعة الحسابية اللاحقة الداخلية . (رباحي، 2023)

حيث بدأ بالفعل الحركة التطويرية بها فى مجال الإجراءات الجمركية كتمهيد لتنفيذ احدى اليات الحوكمة بها الا وهى انشاء ادارة المخاطر بموجب القرار الإداري رقم ٧١ لسنة ٢٠٠٣ ، ، حيث انشأت ادارة المخاطر الجمركية وحددت اختصاصاتها على ضوء القرار الإداري ٧١/٢٠٠٣ بإنشاء ادارة المخاطر وتكون مسئولة عن تنفيذ ومتابعة تطبيق نظام المخاطر ، كذلك صدور القرار الإداري ٢٦٩ / ٢٠٠٤ بتشكيل ادارة المخاطر وإدارة التحريات ، والمراجعة اللاحقة وتحديد اختصاص كل إدارة من هذه الإدارات ، وتتركز مهام ادارة المخاطر في مصلحة الجمارك فيما يلي : (الخوالدة، 2020)

- وضع اطار العمل وتنظيمه في ادارة المخاطر وتحديد دور الجمارك والأولويات الخاصة للمصلحة .
- تحديد المخاطر التي تواجه وتعوق المصلحة في تحقيق اهدافها على المستوى الاستراتيجي التنفيذي / التكتيكي).
- تحليل المخاطر من خلال الاستخدام النمطي للمعلومات المتاحة لتحديد مدى تكرار المخاطر وحجم النتائج والتكلفة التي يمكن ان تنجم عن هذا الحدث.
- تقييم المخاطر حيث يتم تصنيفها طبقا للأولويات الإدارة ، واحتمال حدوثها والعواقب المترتبة عليها .
- التعامل مع المخاطر. حيث يتم التعامل مع المخاطر في ضوء الأولويات المعطاه لها ، والموارد المتاحة للمصلحة ، والمستوى الذى يمكن قبول هذه المخاطر عنده .

وغنى عن الذكر ان هناك اتصال وتشاور دائمين في كل مرحله من مراحل العمل بإدارة المخاطر.

ولذلك يرى أحد الباحثين في مجال العمل الجمركي بان عدم الالتزام بالقوانين أو امكانية تعرض المنظمة الجمركية لمجموعة من الأنشطة أو الأحداث التي قد تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها التنظيمية أنما تمثل مصدرا أساسيا لوجود المخاطر الجمركية . (بوبكر، 2022)

وتشير منظمة الجمارك العالمية بأن ادارة المخاطر هي تطبيق منظم للإجراءات والأنشطة المتعلقة بالإدارة الجمركية ، والتي تقوم بتزويدها بكافة المعلومات ، الضرورية المتابعة الرسائل التي تمثل خطورة بشكل جاد ، بل وتلك الادارة تعتبر مسئولة عن تنفيذ متابعة نظام المخاطر. (كريوش، 2024)

ويشير باحث آخر بأن المخاطر الجمركية ما هي الا احتمال حدوث خطر ما سوف يكون له تأثير سلبي على الأهداف المحددة ، وبالتالي كلما توفر لدى الادارة الجمركية معرفة كاملة عن كافة عناصر العملية الجمركية كلما زادت القدرة على تحديد مخاطر عدم الالتزام بالقوانين . (الشيخ، 2020)

وترى الباحثة بأنه يمكن القول بأن المخاطر الجمركية في العمل الجمركي تتمثل في احتمال عدم التزام المتعاملين مع الجمارك بالقوانين واللوائح الجمركية ، مما يظهر هنا أثر استخدام ادارة المخاطر فى محورين هما محور عام على مستوى الادارة الجمركية ، محور يرتبط بالمتعاملين مع الادارة الجمركية . (Al-Shennawy, 2023)

ويرى أحد الباحثين بأن نظام المخاطر يتفق مع قانون الجمارك اتساقا مع نص المادة رقم 7 من قانون الجمارك رقم ٦٦ لسنة ٦٣ وتعديلاته ، وجاء القرار رقم ١٠ لسنة ٢٠٠٦ في مواده أرقام ٨٤ ٨٥ بما يلي : (Mohammed, 2023)

أولا : تتولى الادارة العامة للمخاطر بمصلحة الجمارك تحديد معايير الانتقاء والمعاينة وتخزينها بالحواسب الآلية وتحديثها .

ثانيا : يتولى الجمرك المختص فحص المستندات وتحديد مسارات الافراج وفقا لمعايير قواعد المعلومات بالحواسب الإليكترونية .

وترى الباحثة بان هناك من الاعتبارات الخاصة بشأن ادارة المخاطر الجمركية أكثر من غيرها من القطاعات الاقتصادية المختلفة ، والتي تتمثل فيما يلي : (Hussien, 2024)

- الطبيعة الخاصة للمخاطر المرتبطة بالعمليات الجمركية التي تتولاها الادارة الجمركية

- نطاق العمليات ونتيجة المخاطر الهامة التي تنشأ في فترة زمنية قصيرة .
- الاعتماد الواسع على تكنولوجيا المعلومات فى إجراء العمليات الجمركية .
- تأثير التنظيمات في المناطق المختلفة التي تعمل فيها الجمارك .
- التطور المستمر للعمليات الجمركية والممارسات الجمركية التي لا يمكن مقارنتها بتطور أنظمة الرقابة الجمركية بها .

فتطبيق نظام المخاطر يعتبر مسئولية نجاحها مسئولية تضامنية بين فريق الادارة الجمركية من خلال العمل في منظومة متكاملة وواحدة ، حيث يتولى كل عامل اداء مهامه في مرحلة محددة من مراحل العمل الجمركي ، يليها مراحل متتالية يقوم بتنفيذها عاملين آخرين والكل في نهاية المطاف يوفر المعلومات الجمركية اللازمة لتدنية المخاطر ، وهنا يأتي دور ادارة المخاطر بتلقي هذه المعلومات من مصادرها المختلفة ، وتحليلها وأخذها في الاعتبار وتصويب الأخطاء والتدخل ، حيث تتواجد المخاطر الجمركية ولذلك فان السعي نحو رفع احتمالات الضرر في الموارد المادية أو القيم المعنوية نتيجة عوامل غير متوقعة في الآجال الطويلة والقصيرة المدى لإتمام العمل الجمركي، أنما يجعل من الضروري أن تكون هناك ادارة للمخاطر تساعد في تحسين مواقف الحد الأدنى عن طريق تخفيض التكلفة ومنع الخسارة وتحسين النجاح الشامل للأعمال بما يحقق الأهداف من ادارتها في تدنية المخاطر . (Al-Abri, 2023)

المبحث الثاني: الخدمات العامة

إن مفهوم الخدمات العامة مفهوم واسع قد يحتمل أكثر من معنى وفقا لطبيعة نشاطات دائرة الخدمات العامة في المؤسسة ومتطلبات العمل فيها . (عبد الهادي، 2019)

تضم دائرة الخدمات العامة في معظم المؤسسات الكبيرة عادة قسم الاتصالات وقسم السفر والتأشيرات والحركة والنقل ، وهي تعمل على توفير جميع الخدمات الضرورية لأسرة المؤسسة وضيوفها وزوارها الرسميين من خلال توفير وسائل النقل الضرورية ، وتأمين الاتصالات بأنواعها المختلفة. (شنتير، 2019)

إن الخدمات بمعناها العام وكما تم تعريفها في الإدارة هي من الأمور الملحة والضرورية لضمان عيش الإنسان بطريقة مرضية ومرفهة إلى حد ما ، وهذه الخدمات يجب أن تغطي النسبة الأكبر من الناس وإن الالتزام في توفيرها يعتبر مصلحة الغالبية من المجتمع وهي المحرك الأساسي في رضا أو عدم رضا المواطنين. (الخوالدة، 2024)

ويتم تعريف الخدمات على أنها سلسلة من الأنشطة أو العمليات التي تؤديها الجهات الاتحادية أو جهات أخرى تنوب عنها، بهدف تلبية حاجات متعامليها. (الوهيبي، 2021)

حيث إن الخدمات العامة هنا في هذه الدراسة هي ما يتلقاه الموظف بأبعاد عدة وبوجهة نظره هو ، كون رضاه عن خدمة مؤسسته يعكس خدمته للمستفيد الأخير (الزبون). (الشمري، 2021)

إن تلبية ما يريده العملاء يحتاج إلى توفير منتج يلبي توقعاتهم وبالجودة التي يطمحون إليها ، والجودة هنا يجب أن تقاس بعد مقارنة الخدمة المتوقعة من قبل العميل مع الخدمة المتحققة من قبل الشركة . (Attab, 2023)

المنظمة هي عبارة عن مجموعة من العمليات المتبادلة بين الخارج والداخل، فالعملاء في المنظمة هم ليسوا فقط الزبائن الخارجيون ولكن تشمل أيضا الموظفون العاملون في تلك المنظمة. (Boussag, 2024)

ولتحسين عمل المنظمة بشكل عام ، يجب البدء بتحسين نظامها وخدماتها الداخلية بداية، وذلك من خلال التوزيع المثالي للعمل بين مختلف الأقسام والدوائر في المنظمة، وبخاصة ونهاية بالأقسام والدوائر التي يكون لها تعامل مباشر مع العملاء إن موضوع الخدمات وتحسينها له أثر فعال وكبير في مخرجات الموظفين وعلاقاتهم وجودة أعمالهم ، وذلك لا يؤثر في عمل المنظمة فقط ولكنه يعكس صورة إيجابية للمنظمة تعلق وتأخذ حيزا في ذهن الزبون المتعامل مع المنظمة وقد تم التطرق إلى ملخصات كثيرة عرفت الخدمات وأهميتها منها : (Jaafar, 2024)

- إن الخدمات سواء أكانت متوقعة أم مدركة ، هي محدد رئيسي لرضا الموظفين أو عدم رضاهم ، حيث تعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تعزز مستوى الخدمة .
- الخدمة هي التطابق مع الاحتياجات والمواصفات
- الخدمة هي تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للعمل في جميع النشاطات.

وتظهر أهمية الخدمات العامة في وكالة الأمم المتحدة كونها دائرة قائمة بذاتها، إذ إن كل موظف يبدأ منها وينتهي منها، لأنها القائمة على توفير متطلباته الأولية والنهائية. (Alidi, 2023)

وقد قسمت الخدمات العامة إلى ثلاثة أبعاد هي :

1.2.2 الخدمات الإدارية :

ومن التعريفات التي وضعها كبار علماء الادارة ، في محاولة فهم الإدارة والتوصل إلى تعريف أكثر تكاملا ما يلي: (Safraoui, 2022)

- الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.
- الإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.

- الإدارة وظيفة في المؤسسة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.
- إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق و رقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم

ونستخلص من التعريفات السابقة أن الإدارة في مثل هذه المنظمات المتقدمة هي محاولة توثيق العلاقات بين المنظمات والموظفين لديها، من خلال البحث عن الأسباب التي تضمن رضاهم الوظيفي واستقرارهم في عملهم ، وخاصة أولئك الموظفون الذين يمتلكون الخبرة والمهارة من خلال خلق نظام متكامل يدفعهم إلى العمل وبذل الجهد ، وبذلك فإن تحقيق رضا الموظفين هو من أهم خطوات النجاح في أي منظمة لأن ذلك يؤدي إلى زيادة العمل وكفاءته وتناسقه مع ما يقدمه الموظفون للعملاء. (عبد الهادي، 2019)

وتشابه الخدمات الإدارية هنا الإدارة اللوجستية التي تتكون من العديد من الأنشطة المنفصلة المنظمة وكما يعرفها مجلس إدارة اللوجستيات بأنها عملية تحتاج إلى تخطيط معين، ثم التنفيذ بدقة وخلال ذلك التحكم بالبضائع من حيث طريقة تدفقها وتخزينها والمعلومات المتوفرة عنها منذ لحظة إنشائها وحتى تستهلك وذلك من أجل نيل رضا العملاء. (شنتير، 2019)

وان بؤرة اهتمام الخدمات الإدارية هي : (الخوالدة، 2024)

- الاستجابة للخدمة حاجة ورغبات العملاء.
- الهدف هو إيجاد الخدمات والسلع في أي وقت وأي مكان وذلك حسب احتياجات ورغبة الزبون وبأعلى كفاءة وجودة.
- الأنشطة الخدمية تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق متطلبات إرضائهم

عندما نتحدث عن الأمور الإدارية في المنظمات فإننا نتحدث عن أنشطة متعلقة بالمواد وأصبح لدى المديرين القناعة بأن الرضا يتحقق من خلال خدمة العملاء وخفض الوقت والتكلفة اللازمة لتأدية هذه الخدمة الأمر الذي يتوقف على كفاءة أداء العمال وعلى فاعلية هذه الأعمال، فأصبحت أنشطة هذه

الخدمات لها أهمية كبيرة من خلال ردة فعل العملاء السريعة ، وذلك بسبب توفير الخدمات التي يرغبها العملاء بسرعة وحسب احتياجاتهم وما يتوافق فيها مع المعلومات والتوريد وطرق إيصال الخدمة. (الوهيبي، 2021)

كما وتعرف الخدمات الإدارية في الوزارات والبلديات على النحو التالي :

دائرة الخدمات هي الدائرة التي تقوم بالعمل بما هو مدرج في القوانين التي توضح أعمال الوزارة مثل: إعداد الميزانية العامة السنوية والتدقيق النهائي بالتعاون مع الأقسام والوحدات المختصة ، وأيضا تقوم بتوفير المستلزمات والأجهزة المختلفة والمطلوبة لأداء العمل والمهام المختلفة وبالتنسيق مع الأقسام الخدمية كتوفير خدمات إدارية مثل الاتصالات ومكان اصطفاف السيارات، وأرشفة أوراق الوزارة وتنظيم الوثائق والأوراق بأحدث الوسائل والطرق الممكنة ، كما تعمل على توفير الأثاث للموظفين ، وتأمين تنقلاتهم وأمور سفرهم والحصول على تأشيرات سفرهم إذا لزم الأمر ، وإن كل ما سبق هو لتوفير أحسن ظروف العمل للموظفين الداخليين وذللك للحصول على عمل كفوء ينال رضا المتعاملين مع المنظمة . (الشمري، 2021)

وهذه الخدمات المذكورة على موقع البلدية تتشابه مع الخدمات المقدمة من دائرة الإدارة في وكالة الأمم المتحدة كثيرا، حيث يتعين على هذه الدائرة توفير جميع الاحتياجات الأولية للمستفيدين . (Attab, 2023)

وبناء على ما تقدم فإن دائرة الخدمات الإدارية في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين هي من أهم الدوائر في المنظمة إذ يتم من خلالها توفير معظم احتياجات الموظفين عامة منذ لحظة دخولهم للمنظمة وحتى لحظة خروجهم منها. (Boussag, 2024)

وبدءا من توفير الاتصالات يقوم القسم الإداري بتوفير جهاز خلوي حديث وشريحة رقم تعود للمنظمة ، ومن ثم توفير المكتب الذي سيأخذه الموظف وتجهيزه بالأثاث اللازم له ، وتزويده بخط هاتف ثابت من أجل الاتصالات الداخلية في المنظمة، وأيضا يتم أخذ معلومات عن سيارة الموظف وتزويده ببطاقة

لاصقة توضع على زجاج سيارته ليتمكن من الاستفادة من خدمات الموقف التابع لوكالة الأمم المتحدة ، ويعطى الموظف اسم مستخدم وكلمة سر ليستطيع الولوج إلى نظام الأرشيف واستخدامه حسب شروط وقوانين المنظمة ، ويندرج تحت مسؤوليات هذا القسم أيضا صيانة جميع المرافق التابعة لوكالة الأمم المتحدة في عمان من أبنية ومكاتب وأثاث ، إذ يوجد فريق عمل مدرب ومؤهل للقيام بهذه المهمة ، ومما واجهته الوكالة زيادة الموظفين بشكل كبير في الآونة الأخيرة مما استدعاها إلى أتمتة نظام طلب الخدمة ، وبذلك استطاعت تغطية أكبر عدد ممكن من الطلبات ، إذ يقوم الموظف بتسجيل طلبه(صيانة طباعة، هاتف ، انترنت) وما إلى ذلك من طلبات عن طريق الهاتف أو عن طريق الإيميل ، ويقوم الموظف المسؤول عن استقبال الطلبات بتصنيف الطلب حسب أهميته وتحويله إلى الشخص ذي الاختصاص من فريق الصيانة أو الطباعة أو حتى الموظف في القسم ، الأمر الذي يؤدي على السيطرة على الطلبات المبعوثة وكيفية تلبيتها. (Jaafar, 2024)

2.2.2 خدمات السفروالفيزا :

في هذا العالم المتغير والمتجه بسرعة نحو العولمة والحضارات ، أصبح السفر حجر زاوية يسهل ويساعد في تطور الأمم وتحضرها ، لذلك تسعى المكاتب والشركات المقدمة لمثل هذه الخدمات إلى أن تكون في القمة في عالم شديد التنافسية، من خلال التنوع والعمل الجاد عن طريق فرق متميزة لتلبية طلبات زبائن من مختلف أرجاء المعمورة، وذلك للمضي قدما في توفير مستوى مستمر وثابت من الخدمة عالية الجودة لنيل رضا المسافرين أما بالعقود المميزة أو الخدمة الطيبة، وسرعة الإنجاز بالإضافة على إنجاز الأمور على أوقاتها، والبقاء مع المتعاملين خطوة بخطوة ودعمهم لحين تلبية رغباتهم. (Alidi, 2023)

الآن تنوع مفهوم السفر ليشمل أكثر من حجز التذاكر ليشمل معرفة رغبات العملاء ، والخطوط الجوية والفنادق وحتى استئجار السيارات وذلك بتوفير أسعار مميزة للعملاء ولمعرفة ذلك يجب معرفة الفرص المختلفة والأنظمة والقوانين حسب الخبرة والموارد في هذه المكاتب. (Safraoui, 2022)

وهنا نأتي لتعريف السفر بشكل عام : وهو التحرك من مكان لآخر لمدة زمنية طويلة أو قصيرة في مسافتها أو مدتها ، وذلك لسبب من الأسباب التالية : (عبد الهادي، 2019)

- الذهاب إلى العمل
- الذهاب في رحلات طويلة أو رحلات قصيرة الأمد
- تجارة
- رحلات عائلية
- الانتقال للعيش في مكان آخر
- الزيارة الأماكن الدينية.
- السفر العلاجي.
- استكشاف مناطق جديدة وأبحاث علمية.
- أسباب دراسية
- زيارة بلدان جديدة والتعرف إلى ثقافاتها
- التمتع بالطبيعي والرحلات والنزهات
- أسباب عمل رسمية ومناسبات عامة
- أسباب تتعلق بالهيئات الدبلوماسية والسياسة.

ومن أهم الأمور التي يقوم بها قسم السفر والفيزا أولاً توفير التذاكر الذي يتطلب معرفة كبيرة بكل الأمور للإجابة على أسئلة العملاء بسرعة ، كما يتطلب علاقات مع الخطوط الجوية وعلاقات عالمية لضمان تقديم خدمة عالية الجودة بأقل الأسعار. (شنتير، 2019)

وثانياً : الحجز في الفنادق المختلفة المريحة حسب المتوقع لكافة الأفراد والمجموعات وذلك بعمل كافة التحضيرات والحجوزات في أي مكان في العالم بغض النظر عن مدة الإقامة قصيرة أو طويلة أو حتى إجازة سريعة أو عائلية وسفرات عمل. (الخوالدة، 2024)

وتكون دائماً أولوية مقدمي مثل هذه الخدمات الحصول على رضا الموظفين ومراعاة أي تفصيل حتى لو كان صغيرا ، عن طريق بناء علاقات قوية في كل أنحاء العالم مع مقدمين مشابهين و فنادق متنوعة . (الوهيبي، 2021)

ثالثا هو تقديم الفيزا : هي صفة رسمية تمنح للمسافر إلى بلدان معينة ليستطيع دخول هذه البلدان سواء عن طريق البر أو البحر أو الجو ، ويمكن الحصول عليها من سفارة البلد الذي يريد الذهاب إليه أو تحصل عليه الهيئة أو المنظمة التي يمثلها . (الشمري، 2021)

توسع قطاع خدمات السياحة والسفر بسرعة لا تصدق في السنوات الأخيرة، ربما بفضل الحكومات الداعمة؛ لأنها أخذت تعتبر من هذا القطاع موردا استثماريا ومن الصناعات الخدمية التي ترتقي بها الدولة. (Attab, 2023)

يعتبر هذا القطاع ضاماً لخدمات كثيرة مثل مكاتب الحجوزات والتأشيرات المطاعم ، المطارات ، الخدمات الترفيهية والفنادق .

والفنادق في جوهرها يجب أن تحسن من الرضا الوظيفي للعاملين فيها من خلال تعزيز العوامل الداخلية للاحتفاظ بموظفين أكفاء وتعزيز أداء المنظمة ودورها التفاعلي مع الموظفين . (Boussag, 2024)

إن دراسة خدمات السفر والفيزا تتم بدراسة عوامل عدة ، بداية من دراسة الخدمة لتؤدي بشكل أفضل من التالي وتحقق رضا العملاء ، ونهاية برضا الموظفين العاملين أنفسهم في مثل هذه القطاعات. (Jaafar, 2024)

في الوقت نفسه فإن هذه الخدمات ترتبط بالملموسية والاعتمادية والاستجابة والموثوقية والتعاطف وهذه أغلب العوامل التي تمثل هذه المكاتب وتشمل وترتبط بالخدمات الأرضية ورقي المكاتب والتذاكر والمجلات والمنشورات ، واظهار الصدق في التعامل مع المشاكل التي تواجه العملاء ، وإنجاز الخدمات في الوقت المحدد وبالشكل الصحيح ومن أول مرة ، وتوثيق المعلومات دون أخطاء وتلبية الطلبات بشكل سريع. (Alidi, 2023)

إن سلوك الموظفين في مكاتب السفر والفيزا وتصرفاتهم والتعامل بشكل مهذب ولطيف مع باقي الزملاء

يشعر الجميع بالراحة والثقة والاطمئنان ، كما أن معرفة الموظفين واجابتهم عن تساؤلات العملاء وقدرتهم على تفهم احتياجات كل الأفراد مهمة جدا لتحقيق الرضا عن مثل هذه الخدمات. (Safraoui, 2022)

كما يلعب ترتيب المباني والقاعات ، والتقنيات الحديثة المستعملة والتدريب الالكتروني والتدرب عن بعد واستخدام تكنولوجيا التدريب دورا مهما في الرضا عن هذه الخدمات . (عبد الهادي، 2019)

كما أن مثل هذا النوع من الخدمات مرتبط بالالتزام والرغبة في استمرارية التواصل مع العميل والعمل على إدامة التواصل مستقبلا، ووجود الثقة بين طرفي العلاقة لإثرائها ونجاح العملية بشكل كامل . (شنتير، 2019)

وتعد الاتصالات من العناصر القوية لبناء علاقات جيدة في مكاتب السفر والفيزا ، لأنها تستخدم في اخبار العاملين بها واقناعهم والتعرف على اتجاهاتهم ، ويجب أن يكون الموظفون يعرفون المخططات التي تنظمها مكاتبهم وذلك لخدمة المسافرين بشكل أفضل وحل المشاكل التي قد يواجهونها أو قد تعرقل الخدمة المقدمة من الشركة وتؤثر على عملها ، ويجب دائما المحافظة على علاقة دائمة مع الزبائن والعملاء من خلال أنواع الاتصالات المختلفة مثل عقد اجتماعات متواصلة معهم ، أو عمل نشاطات مرتبطة بمجتمعهم المحلي أو القيام بتوزيع النشرات التي تشرح عمل الشركة وتوضيح طريقة الخدمة ، أو بتحديث موقع على شبكة الإنترنت التي تغطي كل العالم تقريبا ، واستخدام وسائل حديثة مثل الفيس بوك وتويتر للتواصل مع العملاء. (الخوالدة، 2024)

وتختص صناعة السفر والفيزا بتزويد المسافرين بالعديد من الخدمات وتكون منوطة بتلبية الرغبات المتباينة المختلف العملاء ومهما تباينت نوعية الخدمة أو مستوياتها من حيث تأمين التذكرة حجز الفندق واصدار التأشيرة إذا لزم الأمر ونلاحظ هنا أن الأمر لا يختلف كثيرا من حيث الرغبة في إرضاء توقعات العميل. (الوهيبي، 2021)

خدمات السفر والفيزا في المنظمات الدولية عامة وفي وكالة الأمم المتحدة خاصة :

قد يعد تعريف هذا النوع من الخدمات صعبا نوعا ما ، نظرا لتنوع طبيعة العمل فيها ، وتنوع الأمور والطلبات التي تؤديها ، فهي تشتمل على التعامل مع السفارات ، المطارات ، مكاتب السياحة ، خدمات التذاكر المطارات ، مراكز الشرطة ، مراكز الحدود والأجانب ، الجمارك ، دائرة الإقامات ، الوزارات وغيرها الكثير من الدوائر الحكومية وغير الحكومية، وتعد هذه الخدمة في المنظمات الدولية عبارة عن تقديم جميع خدمات السفر وما يتعلق به لجميع الموظفين بجودة عالية حسب القوانين والأنظمة للحصول على ثقة الموظف ورضاه وذلك حسب موارد المنظمة وخططها المرسومة. (الشمري، 2021)

ويندرج تحت مفهومها التخطيط لتزويد الموظفين الجدد أو المنقولين وعائلاتهم في كل المنظمة والمناطق التي تعمل فيها وذلك حسب القوانين والأنظمة في تلك المنظمات. (Attab, 2023)

كما ويعمل هذا القسم على توفير كل الأوراق المتعلقة بجميع الاستحقاقات التي يأخذها الموظف مثل تكلفة إجازة زيارة الوطن، والتعليم ، زيارة الأهل والعائلة ، الإجازات التعويضية ، وغيرها الكثير من الاستحقاقات وذلك حسب القوانين والأنظمة في هذه المنظمات. (Boussag, 2024)

ومن ضمن مهامه أيضا تزويد جميع الموظفين والخبراء وعائلاتهم بتأشيرات الدخول والإقامات وبطاقات تعريفية ، رخص قيادة السيارات ، أوراق الإعفاءات الضريبة وأية أوراق ومستندات تتعلق بإقامتهم في الأردن وذلك حسب القوانين والأنظمة في تلك المنظمات. (Jaafar, 2024)

ويقوم هذا القسم بتزويد واستخراج التأشيرات لكل الموظفين عن طريق السفارات المتعددة ، وتغطية الرحلات الرسمية من تذاكر وإقامة فنادق عن طريق تعبئة نماذج خاصة تغطي هذه التكاليف من قبل المنظمة وتشمل أيضا إدارة كل الوثائق الرسمية، مثل: جوازات السفر، والأوراق الرسمية الخاصة بالأمم المتحدة) من تجديد أو اصدار أو انهاء . (Alidi, 2023)

وأخيرا قام هذا القسم باستحداث نظام الكتروني عالمي (Travel Management System) يحتوي على جميع المعلومات وقواعد البيانات والأوراق والنماذج المطلوبة في هذا القسم، ويحتوي النظام على تقارير سنوية وشبه سنوية يمكن من خلالها تحليل عمل القسم وتقييم أدائه. (Safraoui, 2022)

ومن الصعوبات التي تواجهها مثل هذه الأقسام : (عبد الهادي، 2019)

- زيادة المهمات الرسمية وخاصة في الأوضاع السياسية الراهنة.
- صعوبة الإجراءات في الدوائر الحكومية والسفارات.
- زيادة دوران الموظفين الدوليين.
- زيادة عدد الخبراء والموظفين بعقود قصيرة الأمد.

3.2.2 خدمات النقل والبريد :

تصنف هذه الخدمات من بشكل عام من ضمن الخدمات اللوجستية والتي هي وسيط الشحن أو المسؤول عن النقل هو الجهة الي تنظم عملية نقل متكاملة ويتحمل المسؤولية التعاقدية طوال هذه العملية بغض النظر عما إذا كان هو الطرف الذي ينفذ النقل أم لا. ويكمل أن المعدات الحديثة والأجهزة والتكنولوجيا تلعب دوراً كبيراً في دعم عمليات التطوير في قطاعات النقل المختلفة، كما تقوم الشاحنات بتوفير خدمة الوصول والسحب من وسائط النقل الأخرى البحري والجوي وكذلك خدمات الوصول والسحب بين هذه الوسائط وبالذات الشحن بالسكك الحديدية. (شنتير، 2019)

وقد قسمت الأنشطة اللوجستية في المنظمة الأوروبية للنقل والخدمات اللوجستية حسب التالي : (الخوالدة، 2024)

- تحديد نوع وأساليب ومعدات النقل
- تحديد مسارات النقل وتحديد حمولات وسعر النقل
- تحديد مواقع التخزين وتحديد نقاط التخزين

ويتمثل مفهوم النقل (المواصلات بنقل الناس من أماكن تواجدهم إلى الأماكن التي يرغبون بالذهاب إليها أو نقل البضاعة من أماكن تصنيعها إلى أماكن تخزينها أو حيث يرغب الناس بتواجدها حينما يحتاجونها. (الوهيبي، 2021)

يعتبر قطاع المواصلات بأفرعه المتعددة وأعماله وأنشطته المختلفة من المكونات المهمة والرئيسية في أي بناء تحتي لأي منظمة أو شركة عاملة ، ويعد ركيزة للتنمية الشاملة نظرا لتأثيره على جميع المجالات والقطاعات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة الأخرى ، مثل: الصناعة والتجارة والسياحة وغيرها من القطاعات المختلفة الأخرى. (الشمري، 2021)

ومن الشائع والمعروف أن وجود المواصلات الحديثة وتوفرها سواء أكان ذلك جوا أو برا أو بحرا من العوامل المهمة جدا في تقييم الأماكن والنشاطات الاقتصادية المختلفة ، ويعرف أنه هناك علاقة ورابطا قويا بين النهضة الاجتماعية والاقتصادية في مكان ما وبين درجة تطور المواصلات في هذا المكان ، حيث إن القطاعات الاقتصادية تعتمد وبشكل مباشر على المواصلات ومرونتها؛ لأن العمليات الإقتصادية من تبادل وبيع وشراء وغيرها كلها تتم من خلال شبكات المواصلات المختلفة. (Attab, 2023)

يعد قطاع المواصلات في أي دولة من الدول المتحضرة والمتقدمة من أحد أهم القطاعات ، التي يجب الإعداد والتخطيط لها داخل وخارج البلدان ، بسبب شمولها لجوانب كثيرة ولأنها جزء مهم من النهضة الحضرية في كل مكان ، بسبب ترابطها الوثيق والقوي مع أعمال البناء والنهضة السكنية التي هي من الأسباب المهمة لسفر وترحال الناس. (Boussag, 2024)

4.2.2 نبذة تاريخية عن النقل :

وقد عرفت وسائل النقل بأنها من أحد أسباب قيام الحضارات ، إذ بدأت المواصلات في القدم في خطوات قديمة وبدائية ، فقد كان الناس يحملون البضاعة على رؤوسهم أو يحملونها على أكتافهم وظهورهم ، أو يجرونها على الأرض. (Jaafar, 2024)

ويقال أنه سنة 5000 ق.م فكر الإنسان في استخدام الحيوانات في النقل، سواء لنقل الإنسان نفسه أو لنقل الأحمال والبضائع. (Alidi, 2023) وفي سنة 3000 ق.م اخترعت العربات ذات الأربع عجلات ولكنها لا تحتوي على أي محرك ، فكان الإنسان أو الحيوان هو الذي يدفعها ، وهنا اخترعت أيضا القوارب الشراعية فبدوءا بنقل البضائع إلى أماكن أبعد وبشكل أسهل، وظلت هذه الوسائل إلى حين اختراع المركبات

التي تحتوي على المحركات، واليوم صار في عالمنا الكثير من وسائل النقل المتطورة والحديثة فمن الطائرات النفاثة التي تعادل سرعة الصوت إلى الموترات الصغيرة التي باتت تستعمل حتى في خدمات توصيل الطعام. (Safraoui, 2022) **وتصنف طرق النقل إلى : (عبد الهادي، 2019)**

- النقل برا
- النقل بحرا
- النقل جوا

والنقل برا هو من أكثر الطرق شيوعا ، وتستخدم فيه السيارات بأنواعها وأحجامها المختلفة ، والقطارات السريعة .

أما النقل البحري فهناك أنواع مختلفة من القوارب والسفن والغواصات الصغيرة والعملاقة والتي تلبي كافة الاحتياجات. (شنتير، 2019)

وأخيرا النقل الجوي الذي يتقدم بسرعة هائلة في جميع أنحاء العالم ويعتمد تمام على الطائرات.

طرق التنقل اليوم وما يستعمله الإنسان : (الخوالدة، 2024)

- طرق النقل الخصوصية : في البلدان المتقدمة تستخدم السيارات بأحجامها المختلفة وتنوع سرعاتها وإمكاناتها ، والدراجات العادية والنارية وأخيرا ما يمتلكه الناس من طائرات خاصة.
- طرق النقل العمومية : هي الطرق التي توفرها الدولة للجمهور إما بين المدن أو داخلها وخارجها.

نقل البضائع والبريد :

- هناك بضائع يصعب نقلها مثل النفط والغاز الطبيعي ، التي يتم نقلها إما من خلال البحار وهي تعد من أرخص الطرق ، لأن النقل عن طريق القطارات يكلف تقريبا ثلاثة أضعاف النقل المائي ، أما الأكثر كلفة هو النقل الجوي الذي هو أغلى أنواع النقل إطلاقا. (الوهيبي، 2021)

وهناك وسائل متنوعة لشحن البضاعة : (الشمري، 2021)

- **الشحن المحلي** يختص بنقل البضاعة داخل الدولة الواحدة وبين المدن ويختص بخدمات الاستلام والتسليم.
- **الشحن الدولي**: وهو الشحن الذي يختص بنقل البضائع خارج حدود الدولة ويتم عن طريق الطائرات والسفن .

إن المواصلات والبريد هي تلك الأنظمة التي تسهل حركة الأشخاص والبضائع باستخدام الوسائل الممكنة للقيام بذلك ، وإن حركة الناس الداخلية بين المدن (تغيير مكان السكن) تعتبر الأهم ، ولكن حركة السلع والمواد لا تقل أهمية عنها ، إذ يجب نقل هذه السلع من أماكن تصنيعها إلى أماكن تخزينها وتسويقها وكل ذلك يساهم في مجالات التطور والنمو الاقتصادي، لأن عدم توفر السلع في الزمان والمكان المطلوب بعد عديم الفائدة مهما كانت أهمية هذه السلع وبالتالي تصنف حركة السلع والبضائع مع حركة الأشخاص من العوامل الأساسية في بناء المجتمعات . (Attab, 2023)

وأيضا من المهام الرئيسية والمهمة للنقل هو أنه يعتبر حلقة الوصل بين مكان العمل ومكان الدراسة والبيت وحتى اماكن التنزه والرحلات وما إلى ذلك من أسباب تستدعي استخدام المواصلات ومن ضمن الدراسات توصل الباحث أن 50% من الرحلات تكون رحلات عمل داخل المدن مما يتطلب وجود وسائل نقل حديثة وميسرة ومتاحة ليتم الأشخاص عملهم ويحققوا المطلوب منهم ومن شركاتهم في المجتمع المحلي. (Boussag, 2024)

ونظام البريد هو عبارة عن تعليمات لنقل المعلومات أو البضائع والمواد وتوزيعها ، ومن الأمثلة على هذه المواد الملموسة : الرسائل المكتوبة والصناديق البريدية أو الطرود التي يتم استلامها وتوصيلها لكل مكان في العالم عن طريق شركات متخصصة أو عن طريق مكاتب صممت لأجل مثل هذه الخدمات. وينقسم البريد إلى : (Jaafar, 2024)

- عادي

- سريع.
- جوي.
- مسجل

وقد كان البريد يعتبر من أهم الأمور في قيام الدول ، لأنه يقوم على توزيع أعمال وأوامر الدولة بين الجماعات ، ويربط الأفراد مع ما يوجد خارج بلادهم . (Alidi, 2023)

Mid-Ocean University

College of Management

Master's in Risk Management

The Impact of Customs Risk Management on the Development of Public Services: An Applied Study on the Zakat, Tax, and Customs Authority

Preparation:

Naser mohammed naser alammash

242001271

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446-2025