

Mid-Ocean University

College of Management

Master of Risk Management



The impact of risk management strategy on the performance of the Zakat, "
Tax and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia

student preparation:

Name: WALEED FAHAD ALZOUBI

University number / 222001521

Advisor:

Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq.

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.

2023



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المخاطر

أثر استراتيجية إدارة المخاطر على الأداء بمهئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة
العربية السعودية

اعداد الطالب:

الاسم /وليد فهد الزعبي

الرقم الجامعي / ٢٢٢٠٠١٥٢١

اشراف الدكتور/

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

١٤٤٥هـ

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

"صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم"

الحمد لله على إحسانه والشكر لو على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك لو
تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله
وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين
العزيزين اللذان أعانونا وشجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح، وإكمال الدراسة والبحث؛

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا الدكتور

"د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

الذي لن تكفي حروف هذه الدراسة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر

بثمن؛ والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل؛

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا

العمل

"ربي أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا وعلى والدينا وأن نعمل صالحاً ترضها وأدخلنا

برحمتك في عبادك الصالحين"

المستخلص

تهدف الدراسة الى وضع إطار لإدارة المخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك هدفت الدراسة الى عكس أثر سياسات واستراتيجيات واضحة لإدارة مخاطر الاعمال و ابرز عناصرها، ودورها في تقليل التأثير السلبي الناتج عن التهديدات أو المخاطر التي تؤثر على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وبينت الدراسة دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تقليل المخاطر من خلال استخدام الموارد التي تسهم في رصد ومراقبة تأثير المخاطر السلبية وإتباع نهج متسق ومنهجي ومتكامل لإدارة المخاطر من خلال تحديد أفضل السبل لإدارة وتخفيف المخاطر الكبيرة. وتمثلت مشكله الدراسة في أن الوضع الاقتصادي السائد أحد أهم المؤثرة على سياسات إدارة المخاطر في المؤسسات والتي تتعرض للعديد من المخاطر وإدارته عبر استراتيجيات تعمل لرفع مستوى مراكز الهيئات وتعطيها القدرة على المنافسة وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف إدارة المخاطر وأثرها على كفاءة موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

توصلت الدراسة الى نتيجة مهمة أن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية 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 داخل الهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في مواجهة المخاطر.

Abstract

The study aims to develop a framework for managing risks at the Zakat, Tax and Customs Authority. The study aimed to reflect the impact of clear policies and strategies for managing business risks and their most prominent elements, and their role in reducing the negative impact resulting from threats or risks that affect the Zakat, Tax and Customs Authority. The study showed the role of the Zakat, Tax and Customs Authority in Reducing risks by using resources that contribute to monitoring and controlling the impact of negative risks and adopting a consistent, systematic and integrated approach to risk management by determining the best ways to manage and mitigate significant risks. The problem of the study was that the prevailing economic situation is one of the most important influences on risk management policies in institutions that are exposed to many risks, and managing it through strategies that work to raise the level of the bodies' positions and give them the ability to compete. The study relied on the descriptive analytical method as it is one of the most widely used methods in studying social phenomena. And humanity, where the descriptive approach is a tool and method for analyzing and describing risk management and its impact on the efficiency of employees of the Zakat, Tax and Customs Authority.

The study reached an important result that the Zakat, Tax and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia. The study concluded that there is a fundamental impact of internal audit in evaluating investment risk management in the Zakat, Tax and Customs Authority in the Arab Republic of Egypt. The study recommended strengthening and understanding the culture of understanding the application of investment risk management for all administrative levels in the Zakat, Tax and Customs Authority in order to identify ways to measure these risks and how to use them to help modify the course of the process within the Zakat, Tax and Customs Authority in confronting risks. ■

الفهرس

الموضوع	رقم الصفحة
اهداء	١
مستخلص	٢
الفهرس	٤
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	٥
مقدمة	٦
مشكلة الدراسة	٧
أهداف الدراسة	٨
أهمية الدراسة	٩
فروض الدراسة	١٠
متغيرات الدراسة	١١
منهجية الدراسة	١٢
أسباب اختيار الموضوع للدراسة	١٣
حدود الدراسة	١٤
المصطلحات والمفاهيم	١٤
الدراسات السابقة	١٦
الفصل الثاني: دراسة نظرية	٢٢

٢٣	القسم الأول استراتيجية إدارة المخاطر
٣٥	القسم الثاني الأداء في إدارة المخاطر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
٤٣	دور إدارة المخاطر في تعزيز أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
٤٤	ملخص الفصل الثاني
٤٥	الفصل الثالث: الدراسة الاحصائية
٤٦	مجتمع الدراسة
٤٧	منهج البحث ووسائل الدراسة
٤٨	عينة الدراسة
٤٩	إدارة الدراسة
٥٠	تحليل البيانات الشخصية
٥٥	نتائج تحليل متغيرات الدراسة
٦٢	الفصل الرابع النتائج والتوصيات
٦٣	مناقشة النتائج
٦٤	نتائج الدراسة
٦٥	توصيات
٦٦	الخاتمة
٦٨	المراجع والمصادر المقترحة
٧٠	الملاحق

الفصل الأول

إطار الدراسة

١- المقدمة

تهدف ضوابط إدارة المخاطر إلى تعزيز قدرة الهيئة على تحديد المخاطر والتهديدات بشكل استباقي، والعمل على وضع خطط الاستجابة المناسبة لتقليل الآثار السلبية المترتبة عليها، والمحافظة على استدامة الخدمات الحكومية الرقمية من خلال التزام الجهات الحكومية والموردين والمُشغلين لتلك الخدمات الرقمية ببناء وتنفيذ وتحسين نظام إدارة مخاطر فعال يوفر القدرات اللازمة لتحديد وتحليل المخاطر المستقبلية. كم تهدف معايير إدارة استمرارية الأعمال إلى تعزيز مرونة استجابة الجهة الحكومية لأي حوادث انقطاع تواجدها، وتمكينها من استعادة منتجاتها وخدماتها ذات الأولوية بطريقة فعالة وكفاءة تضمن استمرارية تقديم الخدمات وتعزيز قدرة البنية التحتية التقنية ببيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية للاستجابة والتعافي من الكوارث ورفع قدرتها على الصمود. حيث ازدادت المخاطر التي تحيط بالاقتصاد وتقليل تلك المخاطر تحتاج المؤسسات إلى استخدام الموارد لتقليل ورصد ومراقبة تأثير الأحداث السلبية مع تعظيم الأحداث الإيجابية. يمكن أن يساعد اتباع نهج متسق ومنهجي ومتكامل لإدارة المخاطر في تحديد أفضل السبل لتحديد وإدارة وتخفيف المخاطر الكبيرة. لذلك تشير إدارة المخاطر إلى ممارسة تحديد المخاطر المحتملة مسبقاً وتحليلها واتخاذ الخطوات الاحترازية من أجل تقليل تعرض الاستثمار في إطار الإدارة المالية فقد يؤدي عدم إعطاء الأهمية الواجبة لإدارة المخاطر أثناء اتخاذ قرارات الاستثمار إلى إحداث فوضى في الاستثمار في أوقات الاضطراب المالي في الاقتصاد. وتأتي مستويات مختلفة من المخاطر مرتبطة بفئات مختلفة تعد إدارة المخاطر عملية تستند على تحديد وتقييم والسيطرة على المخاطر المالية والقانونية والإستراتيجية والأمنية ويمكن أن تنبع هذه التهديدات أو المخاطر مجموعة متنوعة من المصادر التي تتمثل حجم المسؤوليات القانونية وأخطاء الإدارة الإستراتيجية ان إدارة المخاطر هي منهجية تبحث في إدارة المخاطر بشكل استراتيجي من منظور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك للمنظومة الاقتصادية بأكملها. لكونها إستراتيجية تهدف إلى تحديد وتقييم والاستعداد للخسائر المحتملة والأخطار والمخاطر وغيرها من الاحتمالات الأخرى للضرر الذي قد يتداخل مع عمليات الهيئة وأهدافها أو يؤدي إلى خسائر حيث تشكل إدارة مخاطر نهجا شاملا وتدعو إلى اتخاذ قرارات على مستوى المملكة والتي قد لا تكون بالضرورة منطقية لوحدة أو قطاع عمل فردي بحيث يتحسن الأداء لمواجهة المخاطر علي مستوى الاقتصاد الكلي للمملكة وعلي وجه التحديد مستوى تحسين الاداء بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

٢- مشكلة الدراسة واسئلتها:

كانت وما زالت هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من القطاعات المهمة والحيوية في اقتصاد المحلي في المملكة العربية السعودية حيث تسعى للنهوض بالاقتصاد ليحقق المساهمة المرجوة منه في التنمية الاقتصادية وذلك بمواجهة التحديات والعوائق التي تمنع نموه. ولكي تصل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لهذا التقدم المنشود فلا بد أن تمتلك إدارة المخاطر قدرة على تحسين الأداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وفي جميع القطاعات في المملكة العربية السعودية باعتبار إن أي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بدون إدارة مخاطر فإن أداء أقسامها يكون غير منتظم لأن إدارة المخاطر تقوم بقياس وتقييم المخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها. تتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر وتقليل آثارها السلبية بهدف التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجهها أقسام وإدارات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك حيث يوجد العديد من الأسباب لوقوع الخطر منها ما يتعلق بالهيئة نفسها او الوحدات الاقتصادية بالمملكة او نتيجة لظروف خارجية فكان من الضروري إيجاد استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر تساهم في أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وتتمثل مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

✓ ما هو اثر استراتيجية إدارة المخاطر علي الأداء بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية؟

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

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

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

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

سنوات الخبرة- والوظيفية)؟

٣- أهداف الدراسة :

يهدف الباحث من خلال الدراسة الى عكس أثر سياسات واستراتيجيات واضحة لإدارة مخاطر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والمحافظة على القدرة على تحسين الأداء الوظيفي والخدمي لها من اجل وضع أسس ومعايير سليمة تنظم العمل داخل المملكة في ظل بيئة الاعمال الدولية والتي تشهد كثير من التغيرات والأزمات وسعت الدراسة للتعرف على الأهداف التالية:-

- إبراز أهمية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك كوسيلة فعالة في ضبط الأداء الاقتصادي والمالي داخل المملكة العربية السعودية.
- تحديد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتحسين الأداء المالي والخدمي والإداري لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة
- التعرف على الدور الفني والتقني لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في مجال إدارة المخاطر.
- التعرف على أهم الطرق لمواجهة أي خطر يواجه هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة ووضع استراتيجية مناسبة لتلك المخاطر
- التعرف على مختلف الجوانب النظرية للمخاطر المالية وغير المالية التي تعترض الأداء بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- التعرف على مفهوم إدارة المخاطر ومكوناتها
- معرفة مستوى تطبيق عملية إدارة المخاطر وفق المعيار الدولي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

٤- أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية :

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة فيما يلي:

- بيان أهمية إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية وبالتالي ستكون الأساس الذي سيبني عليه الدارسون والمهتمون بمجال إدارة المخاطر.
- في كونه يناقش قضية تعدد من أكبر القضايا التي تهم تطوير قضايا هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ودورها الكبير في التأثير على اقتصاديات الدول وقد تفيد الدراسة في إثراء المكتبة العربية بدراسات حديثة يستفيد منها الباحثون ومراكز البحث العلمي والمختصين

الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يلي:

- إتباع إستراتيجية تساهم في رفع مستويات قدرة الهيئة في تخفيض والتحكم في هذه المخاطر.
- إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- أهمية العمل على استقرارها والرفع من كفاءتها الإنتاجية والخدمية وقدراتها في المساهمة في الناتج الوطني وكذا في استقرار العمل في البيئة الاقتصادية داخل المملكة العربية السعودية.
- باعتبار أن إدارة المخاطر تقوم بقياس وتقييم المخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها.
- 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.
- حماية أنشطتها من أي خطر قد يؤثر عليها أو يعيق استثماراتها في تأدية وظائفها وهذا ما سيؤثر بالسلب على نشاط المنظومة الاقتصادية في القطاع الاقتصادي بأكمله.
- يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة البحث عن أهم السبل لمعالجة تلك المخاطر والأساليب الناجحة في معالجتها أو تجنبها للحفاظ على استمرارية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وتطويرها.

٥- فرضيات الدراسة

تعرف الفرضية بأنها: " تفسيرات مقترحة لعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل (السبب) والآخر المتغير التابع (النتيجة)" وهي من أهم مراحل البحث العلمي لأنها تساعد على تحديد معالم البحث وتبسيطها وربطها

بالإشكالية المتبناة وهي همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة وقد قامت الدراسة على فرضية رئيسية وهي:

" يوجد علاقة ارتباطية بين اثر استراتيجة إدارة المخاطر علي الأداء بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية "

وتتمثل الأسئلة الفرعية المنبثقة من التساؤل الرئيسي فيما يلي:

✓ الفرضية ١: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر وبين تطوير أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

✓ الفرضية ٢: توجد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتحسين الأداء المالي والخدمي والإداري لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

✓ الفرضية ٣: توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المخاطر وبين استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في التأثير على مستوى الأداء وتحسينه بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

٦- متغيرات الدراسة:

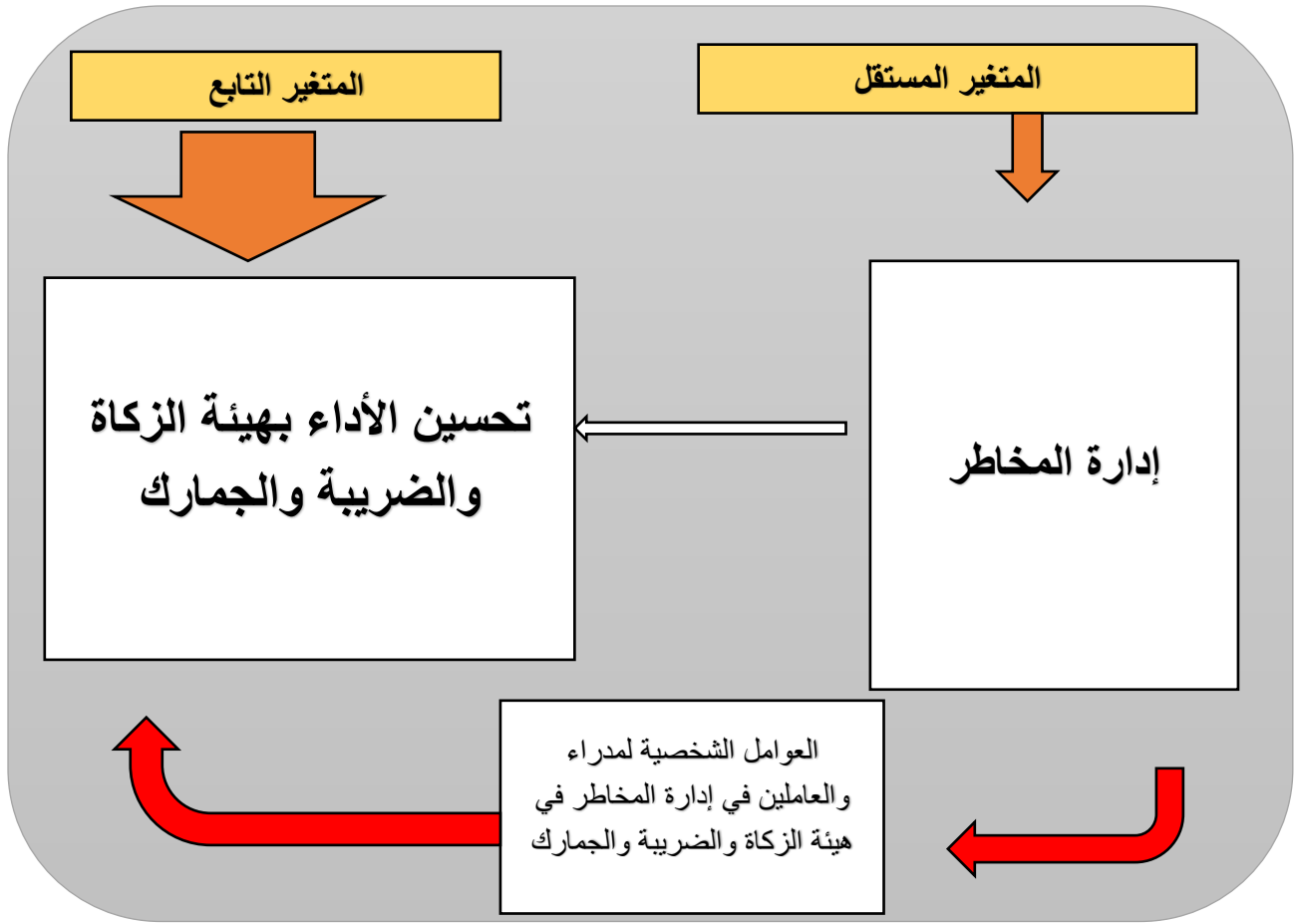
الشكل التالي يمثل العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (تحسين الأداء بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك) والمتغيرات الوسيطة (العوامل الشخصية والوظيفية لمدرء والعاملين في إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك) ويمكن ايضاح هذه المتغيرات كما يلي:

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

- المتغير التابع: تحسين أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

- المتغيرات الوسيطة: والتي تتمثل بالعوامل الشخصية والوظيفية لمدرء والعاملين في إدارة المخاطر في هيئة

الزكاة والضريبة والجمارك عينة الدراسة وهي: (الجنس السن المستوى التعليمي الوظيفة سنوات الخبرة)



اعداد الباحث

٧- منهجية الدراسة :

اتبعنا في تحليل مشكلة الدراسة محل البحث في اختبار الفرضيات المتبناة استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمدت الدراسة عليه باعتباره من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية حيث يقوم بعرض مفهوم المخاطر وإدارة المخاطر وكذلك تحسين الأداء بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث حول آراء عينة الدراسة في المشكلة محل الدراسة والفرضيات المطروحة حول تلك المشكلة.

طرق جمع البيانات والمعلومات وكالتالي:

- ✓ المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبيان وتعتبر هي الأداة الرئيسة للدراسة من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- ✓ المصادر الثانوية: استخدم في الإطار النظري للدراسة مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات المنشورة في المجالات والمواقع الالكترونية.

٨- أسباب اختيارالموضوع الدراسة:

- ✓ قلة الأبحاث والدراسات التي تتناول هذا الموضوع خاصة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- ✓ أهمية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك كمكون أساسي في القطاع الاقتصادي.
- ✓ تزايد تعرض هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية لمخاطر متعددة فرضت إيجاد طريقة مناسبة وذات تأثير فعال تمكنها من تخطي مختلف العقوبات التي فرضتها هذه المخاطر.
- ✓ محاولة تقديم طريقة مبنية على أسس علمية ومنهجية في التعامل مع المخاطر التي تفرضها تغيرات البيئة.

٩- 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 في المملكة العربية السعودية.

الحد الزمني: العام الدراسي ٢٠٢٣م

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

الحد الموضوعي: دراسة موضوع أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

١٠=التعريفات والمصطلحات الاجرائية

مفهوم الخطر

هو كل عملية أو ظاهرة أو نشاط بشري يمكن أن يتسبب في حدوث خسائر في الأرواح أو إصابات أو آثار صحية أخرى، أو في إتلاف ممتلكات، أو في حدوث اضطرابات اجتماعية واقتصادية أو تدهور بيئي. شروح: يمكن أن تكون الأخطار طبيعية المنشأ أو بشرية المنشأ أو اجتماعية - طبيعية من حيث المنشأ.

مفهوم المخاطرة:

المخاطرة تعبير يشير إلى خطر مستقبلي محتمل ناجم عن إجراء عمل ما. أي أن مفهوم المخاطرة يركز على النواحي السلبية المترتبة على القيام بذلك الفعل. من منطلق آخر يمكن النظر للمخاطرة على أنها فرصة يمكن أن تأتي بنواحي إيجابية. يعود البت في فعل المخاطرة أو الحيطة منها بعد دراسة وتقييم للموقف

-إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم ومراقبة التهديدات التي يتعرض لها رأس مال الشركة وأرباحها. ويمكن أن تنبع هذه المخاطر من مجموعة واسعة من المصادر، بما في ذلك عدم الأمان المالي، والالتزامات القانونية، وأخطاء الإدارة الاستراتيجية، والحوادث والكوارث الطبيعية

مفهوم استراتيجية إدارة المخاطر:

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

مفهوم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك:

الهيئة المعنية بالقيام بأعمال جباية الزكاة، وتحصيل الضرائب والجمارك، وتحقيق أعلى درجات التزام المنشآت بالواجبات المفروضة عليهم، وفقاً لأفضل الممارسات، وبكفاءة عالية.

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

هي هيئة حكومية سعودية تأسست بقرار مجلس الوزراء السعودي الصادر في ٤ مايو ٢٠٢١ الموافق ٢٢ رمضان ١٤٤٢، بدمج الهيئة العامة للزكاة والدخل مع الهيئة العامة للجمارك تحت مسمى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

الأداء:

يعتبر الأداء النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الفرد من أعمال وهم كذلك درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. وله عدة أبعاد قد نأخذ منها المواظبة والمثابرة في العمل الدقة والجودة في الأداء التحفيز العمل بروح فريق العمل.

تعريف الأداء

"على أنه العلاقة بين النتائج والموارد حيث يتجلى ذلك في الجهد الذي يقوم به الفرد في المؤسسة وفي نفس الوقت المستوى الذي يحققه الفرد من خلال نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعه".

نمط الأداء:

والذي نقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة

مفهوم تحسين الأداء الوظيفي:

بأنه: "مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعه مسبقا والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعه ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف والإنتاج مستقبلا.

الدراسات السابقة

-الدراسات السابقة واشتقاق فروض البحث:

دراسة García ٢٠٢٢:

تهدف الدراسة الى تحليل أثر اختبارات الضغوط على سلوك البنك بالتطبيق على ٨٦ بنك في الولايات المتحدة الامريكية خلال الفترة من ٢٠١١ الى ٢٠١٦ وأكدت النتائج ان اختبارات الضغوط تقلل مشكلة الخطر المعنوي moral hazard في القطاع المالي حيث انها تدفع البنوك الى زيادة رأس المال وزيادة المتطلبات الرقابية ومتطلبات الإفصاح

دراسة Wang et al 2020

تهدف الدراسة لقياس أثر كوفيد- ١٩ على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الصين في الاجل القصير وأكدت النتائج وجود أثر سلبي لجائحة كورونا على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك الشخصي والتأمين على الممتلكات لقصور قنوات سوق التأمين وانخفاض الطلب العائلي حيث ان زيادة عدد المرضى بمقدار واحد لكل ١٠٠٠ فرد من السكان يقلل دخل التأمين التجاري بقيمة ٠,٣٪.

دراسة هاشم ٢٠٢٠:

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

دراسة النجار ٢٠١٩ بعنوان:

"أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة" هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة المخاطر وتأثيرها على التميز المؤسسي وذلك بالتطبيق على جامعة الأقصى بقطاع غزة وتكون مجتمع الدراسة

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

وأوصت الدراسة بضرورة الاعتناء بمهارة إدارة المخاطر وذلك بسبب الظروف السائدة في قطاع غزة مما ينعكس بالفائدة على المؤسسات التعليمية وكذلك ضرورة وجود نظام متا ربط ومتكامل لضبط المخاطر وإجراء 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 ٢٠١٩

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

لدرجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات الأهلية ٣,٠٨ وبتقدير توافر متوسط. وأيضا وجود فروق بين الاستجابات حول توافر مكونات مبادئ عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تبعا لنوع الجامعة وكانت لصالح الجامعات الحكومية. بينما لا توجد فروق بين الاستجابات حول توافر مكونات نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية تبعا لنوع الجامعة.

وأوصت الدراسة بضرورة بناء بروتكول يشتمل على سياسات وتشريعات وقواعد لمبادئ إدارة المخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية الأهلية والحكومية وتطوير نموذج تنظيمي لإدارة مخاطر الموارد البشرية يندمج ويتكامل مع الأنظمة الأخرى بالجامعات السعودية وأخي ا ر وضع خطط وسيناريوهات واستراتيجيات لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تحقق التوازن بين استغلال الفرص من المخاطر ومنع أضرارها.

دراسة العواد ٢٠١٨

بعنوان: "مدخل لتقييم إدارة مخاطر الاستثمارات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وأثره على جودة المراجعة" سعت هذه الدراسة إلى تقييم إدارة مخاطر الاستثمارات والتعرف على مدى تأثيرها على جودة المراجعة الداخلية باستنباط مجموعة من مؤشرات ومقاييس الأداء لتحديد الأولوية للعوامل ذات الأهمية النسبية وذلك بالتطبيق على رؤساء قطاع المراجعة الداخلية-المراجعين الداخليين- مديري إدارة المخاطر- مديري القطاع المالي والاستثماري بشركتي مصر للتأمين ومصر لتأمينات الحياة في جمهورية مصر العربية والبالغ عددهم ٣٦ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الاستقرائي الاستنباطي بواسطة استبانة طبقت على جميع أفراد المجتمع وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الاستثمارات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بجمهورية مصر العربية. وأوصت الدراسة بتعزيز وأدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الاستثمارات لكافة المستويات الإدارية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بغرض التعرف على طرق قياس هذه المخاطر وكيفية استخدامها لتساعد على تعديل مسار العملية الاستثمارية في مواجهة المخاطر في ظل ظروف تنافسية وتنظيمية وسوقية ضبابية

- دراسة النجار ٢٠١٧

بعنوان: "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم" تهدف الدراسة لمعرفة أثر إدارة المخاطر لأصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية والبالغ عددهم ٤٦ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق أداة الاستبانة والتي وزعت على كل أصحاب المشاريع مُستخدما أسلوب الحصر الشامل حيث تم استرداد ٤٢ استبانة بنسبة ٩١ % استرداد بلغت وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لمتغيري التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة وأن ما نسبته ٥٤,٢ % من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة ترجع إلى التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر والنسبة المتبقية والتي تساوي ٤٥,٨ % ترجع إلى عوامل أخرى وأخيرا 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 تظل قائمة في قطاع غزة وأيضا توفير التدريب المميز في مجال إدارة المخاطر وفي المجالات الإدارية والمالية لأصحاب المشاريع المحتضنة مما يحسن من أدائهم ويعمل على تطويره.

دراسة Benali & Feki ٢٠١٧:

وتهدف الى تحليل أثر الكوارث الطبيعية الاعصار السيول العواصف على ربحية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على الممتلكات والمسئولية في الولايات المتحدة الامريكية البيانات تضمنت ٣٠ شركة من ٢٠٠٨ الى ٢٠١٢ واكدت النتائج ان حقوق الملكية والاقساط لها تأثير إيجابي على الربحية ونسبة الخسائر وتكرار الكارثة وشدة الكارثة لها تأثير سلبي على الربحية.

دراسة Olesko 2017:

تهدف الى تطوير اختبارات الضغوط لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأوكرانيا حيث ارتفع عدد هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ذات الإدارة المؤقتة بما قلل قدرة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على الإذعان لمتطلبات

الجهات الرقابية وانخفاض ثقة المستهلك في الخدمات التأمينية وأهم النتائج ان معدل نمو وثائق التأمين لها أكبر الأثر على كفاية ارس المال لشركة التأمين.

دراسة 2016 Kapinos & Mitnik:

تهدف الدراسة الى اختبار قابلية النظام المالي للتأثير للصدمات الاقتصادية خلال الفترة من ٢٠٠٠ الى ٢٠١٣ وتحديد احتياجات البنك من رأس المال عند حدوث أزمات اقتصادية تم اعتبار ازمة ٢٠٠٨ مؤشر مرجعي لسيناريو اختبارات الضغوط باستخدام عينة مكونة من ١٥٦ 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.

دراسة 2009 Chang & Kim:

وتهدف الى التعرف على أثر ازمة الائتمان عام ٢٠٠٣ على القطاع المالي بكوريا باستخدام اختبارات الضغوط وتحليل السيناريوهات على ٣ أنواع من المؤسسات المالية البنوك وهيئة الزكاة والضريبة والجمارك وشركات الأوراق المالية خلال الفترة من ٢٠٠٠ الى ٢٠٠٧ وأكدت النتائج ان أثر الاحداث الضاغطة على فئات المخاطر متباين وفقا لنوع القطاع وكانت أكثر القطاعات حساسية للحدث هي شركات الأوراق المالية.

دراسة Huang 2009

وتهدف الي وضع إطار لاختبارات الضغوط للتعرف على أثر المخاطر المنتظمة على القطاع البنكي بالتطبيق على أكبر ١٢ بنك مسجل في البورصات الامريكية خلال الفترة من ٢٠٠١ الى ٢٠٠٨ واعتمد الباحثون على تحديد السيناريوهات التاريخية معتمدا على المخاطر المنتظمة التي سجلت اعلى قيمة لها في منتصف سبتمبر ٢٠٠٧ ثم مارس ٢٠٠٨ ازمة الرهن العقاري وتؤكد النتائج ان شدة الازمة وانهيار الأسواق أكبر من التوقعات وان تدخل الحكومة أنقذ البنوك من الافلاس.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

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

الفصل الثاني

الدراسة النظرية لمتغيرات البحث

القسم الاول:

استراتيجية إدارة المخاطر

مقدمة

استراتيجية إدارة المخاطر هي بناء عملية معينة بهدف التحديث، ومراجعة التقييم بانتظام بناءً على التطورات الجديدة أو الإجراءات المتخذة في المشاريع، وتعمل استراتيجية إدارة المخاطر على توفير نهج منظم ومتناسك لتحديد المخاطر، وتقييمها، وإدارتها. استراتيجية إدارة المخاطر عملية دورية، ويتم تطبيقها بشكل مستمر ومتكرر في جميع أنواع الشركات؛ حيث إنها تعتبر طريقة لتحديث ومراجعة التقييمات عند حدوث أي تطورات جديدة في المؤسسة وباستخدام استراتيجية إدارة المخاطر يُمكننا أن نحدد المخاطر المحتملة حيث يقلل هذا من نقاط الخطر، ويحسن آلية التعامل معها، حيث إنه من الأفضل دائماً تقليل المخاطر عبر اتخاذ خطوة استباقية قبل حصول المخاطر بدلاً من اتخاذ زادت فعل بعد حصول المخاطر

مفهوم استراتيجية إدارة المخاطر:

- يشار إلى استراتيجية إدارة المخاطر إلى أنها النهج المنظم في إدارة المخاطر الذي تتبعه المؤسسات باختلاف أحجامها ومجالاتها، من أجل معالجة المخاطر التي تتعرض لها، والتي تشكل تهديداً لأرباحها وسمعتها في السوق، ومن خلال هذه العملية يتم تحديد المخاطر الجديدة والمستمرة ورصدها وإدارتها وتقييمها، لتجنب الأضرار الناتجة عنها، وهو ما يؤدي في النهاية إلى حماية المؤسسة وأصولها والعاملين بها.
- وتعد استراتيجية إدارة المخاطر - بغض النظر عن نوع المخاطر - جزءاً أساسياً من دورة حياة المخاطر في أية مؤسسة، فهي الخطة المخصصة التي توضح بالتفصيل كيف تتعامل المنظمات مع المخاطر، سواء بشكل استباقي أو عند وقوع الحوادث، وهو ما يساعد أصحاب الأعمال على اتخاذ قرارات صائبة، بناءً على النظرة المستقبلية التي توفرها لهم هذه الاستراتيجية.

استراتيجيات إدارة المخاطر:

١. المنع: منع الحدوث بالتوقف عن النشاط الذي يولد تلك المخاطر.
٢. القبول: الإبقاء على الحالي وتحمل المخاطر مع أخذ الاحتياطات.
٣. التخفيف: تقليل احتمالية وأثر المخاطر وتعرف هذه الاستراتيجية باستراتيجية فقدان السيطرة.
٤. نقل المخاطر: نقل الخطر إلى طرف خارجي عبر عقد، حتى يتحمل هذا الطرف الخطر المُحمّل أو القائم.

وبالتالي أصبح يتعين على أي مؤسسة ترغب في الحفاظ على مكانتها واستمرارها في سوق المنافسة، تطبيق منهجية إدارة المخاطر، التي نوضحها تفصيليًا كما يلي.

- هناك أربع استراتيجيات رئيسية لإدارة المخاطر من أجل علاج المخاطر القائمة أو المُحتملة، وهي كما يلي:

١- قبول المخاطر

وفي هذه الاستراتيجية، يتم قبول الخطر دون اتخاذ أي إجراء للتخفيف منه، وبالتالي فهذا النهج لن يقلل من تأثير الخطر أو حتى يمنع حدوثه. وفي بعض الأحيان، قد تكون تكلفة التخفيف من المخاطر، أكثر من تكلفة المخاطر نفسها، وهو ما يوجب قبولها. وتُستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون الخطر ضعيفًا أو سيكون له تأثير ضئيل إذا حدث، مع العلم أنه لا بد من التأكد من أنه في حال وقوع هذا الخطر في المستقبل؛ فستكون لدى المؤسسة القدرة على التعامل معه عندما يحين وقته.

٢- نقل المخاطر

استراتيجية نقل المخاطر تُعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها نقل الخطر إلى طرف خارجي عبر عقد، حتى يتحمل هذا الطرف الخطر المُحمّل أو القائم. ولا يعني نقل الخطر، القضاء عليه تمامًا، بل أنه لا زال قائمًا، وكل ما تغير هو نقل المسؤولية عنه من مؤسسة إلى أخرى. وأبرز الأمثلة على ذلك تأمين السفر، إذ يدفع المسافر تأمينًا لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك لتحملها العواقب المالية في حال فقدان حقيبة سفر أو وقوع حادث في الخارج، وما يترتب على ذلك من تكلفة. وهذا المثال يمكن تطبيقه على أماكن العمل، ففي مجال التمويل يمكن الاستعانة

بمصادر خارجية للعمل، لتحمل مسؤولية المخاطر، وهو ما يحمي المؤسسة وأصولها أو استثماراتها من الآثار السلبية الناجمة عن التعرض لتلك المخاطر أمثلة على إدارة المخاطر الإيجابية والسلبية.

٣- تجنب المخاطر

تعتمد هذه الاستراتيجية على القضاء على الخطر من خلال عدم اتخاذ أي إجراء قد يؤدي إلى حدوثه، هذا النهج الذي يقضي تمامًا على احتمال حدوث الخطر ولمزيد من التوضيح، إذا رغب رجل أعمال في الاستثمار بأحد المشاريع، وبعد تحليله وجد أنه محفوفًا بالمخاطر؛ يمكنه تجنب تلك المخاطر من خلال عدم استثماره في المشروع. ولكن يجدر التنويه إلى أنه من الضروري تحليل المخاطر بدقة، وإصدار الحكم الصائب بشأنها، لأن تجنب المؤسسة لجميع المخاطر المحتملة، قد يفوت عليها الكثير من الفرص الجيدة التي قد كان يمكن أن تؤتي بثمارها في حال استغلالها.

٤- الحد من المخاطر:

الحد من المخاطر أو تقليل المخاطر، هي من أكثر الاستراتيجيات شيوعًا، عندما يصبح الخطر أقل حدة من خلال الإجراءات المتخذة لمنع أو تقليل تأثيره. إذ تعتمد استراتيجية الحد من المخاطر على وضع التدابير أو الإجراءات التي يمكن اتخاذها والتي ستجعل المخاطر أكثر قابلية للإدارة ومن الأمثلة على ذلك، الاعتماد على نظام إدارة الجودة في التصنيع، للحد من المخاطر الناتجة عن إنتاج المنتجات بمواصفات غير صحيحة.

- والجدير بالذكر، أن اختيار الاستراتيجية المناسبة مما سبق، يعتمد على فهم المؤسسة لكل خطر تواجهه بشكل كامل، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة لعلاجها، سواء بقبوله أو نقله أو تجنبه أو تقليله.

كيفية تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر.

تتضمن خطة استراتيجية إدارة المخاطر ٥ خطوات حتى تكون ذات نتائج فعالة، وهي: تحديد استراتيجية العمل والأهداف في البداية يتم التخطيط للاستراتيجية المرغوب باتباعها، وكل شركة

يكون لها خطة عمل واضحة مناسبة لأهدافها، على أن تكون الخطة شاملة للمخاطر التي من المتوقع أن يتعرض لها العمل. إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية تُقدم مؤشرات الأداء الرئيسية دلائل حول تقدم الشركة، وحول الأمور التي يُمكنها فعلها لتحسين وضعها العام، وهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تستخدم في تقييم الأداء بشكل عام.

تحديد المخاطر

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

أهمية استراتيجية إدارة المخاطر:

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

- استمرارية الأعمال وجود استراتيجية لإدارة المخاطر تسمح للمؤسسة بضمان وجود ضوابط داخلية تمنع التعرض للاحتيال أو التهديدات،
- كما تضمن التعامل مع أي نوع مخاطر فور ظهورها

- حماية أصول الشركة سواء كانت معدات مادية، أو إمدادات، أو معلومات، جميعها أمور يجب حمايتها من الاختراق والسرقات في أي مؤسسة
- واستراتيجية إدارة المخاطر تُساعد في حمايتها وتأمينها.
- رضا العملاء وجود استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر تزيد من ثقة العملاء بالمؤسسة، وتُحافظ على شعورهم بالأمان والثقة حول المؤسسة،
- مع ثقتهم بقدرة المؤسسة على الالتزام بتقديم الخدمات التي وعدت بها.
- تحقيق الفوائد والأهداف يعتمد جزء كبير من تحقيق الأهداف والفوائد على إدارة المخاطر

- حيث إنها تساعد الشركة على إزالة المشاريع والأنشطة التي لا تعود بالفائدة المرجوة منها
- زيادة الربح تُقلل إدارة المخاطر من الوقت الذي يتم استهلاكه في الإجراءات الطويلة التي يتم اتخاذها للتحقيق في حصول انتهاك أو سرقات في المؤسسة، وبالتالي تُحافظ على الأعمال المربحة للشركة.

خطوات إدارة المخاطر:

تنطوي خطوات إدارة المخاطر على مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المؤسسات من أجل مواجهة المخاطر المُحتملة أو القائمة ففي هذه العملية يتم تحليل المخاطر وتحديد تأثيرها على رأس المال والعمليات التجارية والعملاء والشركاء والموظفين والعلامة التجارية، إذ يتم تحديد خطة عمل للاستجابة للمخاطر والقضاء على تلك الآثار أو الحد منها. أما عن مراحل إدارة المخاطر فهي كالتالي:

١- تحديد المخاطر:

في البداية، يجب على المؤسسة تحديد المخاطر التي تواجهها في بيئة التشغيل الخاصة بها، إذ يتم رصد أكبر عدد ممكن من عوامل الخطر، والتي يجب أن تشمل جميع ما يمكن أن يضر بالهيئة، بما في ذلك الكوارث الطبيعية والمخاطر التكنولوجية، ومخاطر الفشل الفردية. ويجدر التنويه إلى أن عملية تحديد المخاطر تتم بشكل روتيني، فيتم فحص العوامل في المؤسسة والبيئة التنظيمية والقانونية والبيئية ومخاطر السوق وما إلى ذلك. ويُعد إنشاء سجل مخاطر يعمل كقاعدة بيانات مستمرة للمخاطر المحتملة لكل مشروع، من أكثر العوامل التي تساعد المؤسسة على إدارة المخاطر الحالية، كما يمكن أن يكون هذا السجل، هو المرجع للمشاريع السابقة، والمرشد للمشاريع المستقبلية.

٢- تحليل المخاطر:

المرحلة التالية من مراحل إدارة المخاطر هي تحليل المخاطر، فبعض تلك المخاطر قد يؤدي إلى توقف العمل، بينما البعض الآخر منها تكون ذات تأثير محدود، ولتحليل كل تهديد وتحديد نطاقه والآثار المترتبة عليه؛ يجب الإجابة على سؤال ما مدى احتمالية حدوث تلك المخاطر؟ وما هي عواقبها إذا وقعت؟

وبعد تحليل المخاطر، يمكن للهيئة إنشاء رابط بين تلك المخاطر ومختلف العوامل بها، لأن هذا سيساعد على فهم عدد وظائف العمل التي تؤثر عليها المخاطر، إذ يزداد الخطر كلما زاد عدد الوظائف.

٣- تقييم المخاطر

ثالث خطوات إدارة المخاطر هي تقييم المخاطر، إذ يتم ترتيب كل خطر وتحديد أولوياته اعتمادًا على شدته، وبالتالي يتمكن فريق إدارة المخاطر من فهم مدى تعرض المؤسسة للخطر وللمزيد من التوضيح عن ترتيب المخاطر طبقًا لشدتها؛ فإن المخاطر ذات الأضرار البسيطة، توضع في مركز متأخر في ترتيب الأولويات، على عكس المخاطر التي يمكن أن تسبب نتائج كارثية، فهي توضع دائمًا في المقدمة ومن المهم ترتيب المخاطر لأنها تسمح للمنظمة بالحصول على رؤية شاملة للتعرض لها، فبعض الأعمال التجارية قد تكون عرضة للعديد من المخاطر منخفضة المستوى، لكنها قد لا تتطلب تدخلًا إداريًا عاليًا، في حين أن المخاطر الأشد تأثيرًا تحتاج إلى تدخلًا فوريًا.

٤- علاج المخاطر:

في هذه المرحلة، يتم وضع خطة لعلاج المخاطر للقضاء على أو احتواء كل خطر قدر الإمكان، ففي حالة المخاطر ذات الأولوية القصوى، يجب على المؤسسة علاج تلك المخاطر أو على الأقل التخفيف منها، حتى لا تضر المؤسسة ويقوم فريق المخاطر بمراقبة التقدم في خطة العلاج، من خلال تقديم تقارير بانتظام إلى مدير المخاطر، والذي يقوم بدوره بتحديث سجل المخاطر وعند تحديد خطة علاج المخاطر، يجب أن يكون لكل عمل بها هدف واضح، وأن يكون لكل إجراء موعد نهائي، كما يجب تتبع الإجراءات التي يمكن أن تترتب عليها تكاليف، والنظر فيها في إطار المشروع.

٥- مراقبة المخاطر:

في هذه المرحلة، يتم مراقبة ومراجعة نتائج التخفيف من المخاطر بانتظام لتحديد ما إذا كانت الخطة كافية، أو ما إذا كنت بحاجة إلى إجراء أية تغييرات، وبالتالي يجب على فريق المخاطر القيام بعملية جديدة إذا لم تكن استراتيجية إدارة المخاطر المنفذة مجدية وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن

القضاء على جميع المخاطر، فبعض المخاطر تحتاج دائمًا إلى رصد مثل مخاطر السوق والمخاطر البيئية وفي ظل بيئة رقمية، يرصد نظام إدارة المخاطر إطار المخاطر بالكامل في الهيئة، فيكون تغير أي عامل أو خطر مرئيًا على الفور للجميع.

خطوط الدفاع الثلاث في إدارة المخاطر:

خطوط الدفاع الثلاث في إدارة المخاطر هو النموذج الذي اعتمده معهد المدققين الداخليين للتحكم في المخاطر، والذي استعانت به العديد من المنظمات لإدارة المخاطر التي تهددها، ويتكون مما يلي:

خط الدفاع الأول: الإدارة:

يتمثل خط الدفاع الأول في أصحاب الأعمال والإدارة التشغيلية، والتي تتولى مسؤولية الحفاظ على فاعلية الضوابط الداخلية وتنفيذ إجراءات المخاطر والمراقبة يوميًا، وذلك من خلال تحديد وتقييم الضوابط وتخفيف المخاطر ويوجه أصحاب الأعمال والعمليات وضع وتنفيذ السياسات والإجراءات الداخلية، ويمكن للمديرين من الرتب المتوسطة تصميم وتنفيذ إجراءات مفصلة تكون بمثابة ضوابط، ويقوم الموظفون بتنفيذ تلك الإجراءات.

خط الدفاع الثاني: إدارة المخاطر والامتثال:

إذ تقوم إدارة المؤسسة بإنشاء وظائف مختلفة لإدارة المخاطر والامتثال للمساعدة في بناء أو رصد ضوابط خط الدفاع الأول، وتتمثل تلك الوظائف فيما يلي:

وظيفة إدارة المخاطر:

- وهي لجنة تيسر تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر الفعالة من جانب الإدارة التشغيلية، كما تعين المؤسسة على تحديد التعرض المستهدف للمخاطر والإبلاغ عن المعلومات الكافية المتعلقة بها.

وظيفة الامتثال:

- في هذه الوظيفة يتم رصد مختلف المخاطر المحددة، مثل عدم الامتثال للقوانين واللوائح السارية، ومن ثم يتم رفع التقارير المباشرة إلى الإدارة العليا.
- وظيفة مراقبة ترصد المخاطر المالية ومسائل الإبلاغ المالي:
- وهي الوظيفة التي تنشئها الإدارة لضمان تصميم خط الدفاع الأول بشكل صحيح، وتطبيقه، وتشغيله على النحو المنشود.

خط الدفاع الثالث: التدقيق الداخلي:

يضمن خط الدفاع الثالث للإدارة العليا ومجلس إدارة المؤسسة اتفاق جهود خطي الدفاع السابقين مع التوقعات والأهداف ويكمن الفرق بين خط الدفاع الثالث وخطي الدفاع السابقين في أنه لا يجوز للمراجعة الداخلية للحسابات أن توجه العمليات أو تنفذها، ولكن يمكنها أن تقدم المشورة والتوصيات فيما يتعلق بالعمليات.

كيفية التعامل مع المخاطر على مستوى الإدارة الإستراتيجية:

تواجه المنظمات مختلف المخاطر التي يمكن أن تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يمكن أن تكون هذه المخاطر داخلية، مثل معدل دوران الموظفين أو المشاكل المالية، أو خارجية، مثل التغيرات في البيئة التنظيمية أو إدخال تقنيات جديدة. من المهم أن يكون لدى المنظمات إطار عمل للتعامل مع المخاطر على مستوى الإدارة الإستراتيجية. وينبغي أن يساعد هذا الإطار المؤسسات على تحديد المخاطر وتقييمها وتخفيفها بطريقة من المرجح أن تحمي أهدافها الاستراتيجية.

الإدارة الاستراتيجية:

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

المخاطر:

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

إطار عمل إدارة المخاطر الاستراتيجية

ولمعالجة المخاطر على مستوى الإدارة الاستراتيجية يمكن اتباع الخطوات التالية:

١. تحديد الأهداف الإستراتيجية:

- تتمثل الخطوة الأولى في تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تعكس رؤية ورسالة المنظمة، وتتوافق مع المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: المالية، والعملاء، والعملية الداخلية، والتعلم والنمو. يجب أن تكون الأهداف الإستراتيجية محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً.

٢. تحديد المخاطر الإستراتيجية:

- الخطوة الثانية هي تحديد المخاطر الاستراتيجية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويمكن القيام بذلك باستخدام أدوات وتقنيات مختلفة، مثل تحليل سوات (SWOT)، وينبغي وصف المخاطر الاستراتيجية من حيث مصادرها وأسبابها وآثارها واحتمالاتها.

٣. ربط الأهداف الإستراتيجية مع المخاطر الإستراتيجية:

- الخطوة الثالثة هي ربط الأهداف الإستراتيجية مع المخاطر الإستراتيجية ذات الصلة بها. ويمكن القيام بذلك باستخدام مصفوفة التبعية أو خريطة التبعية التي توضح العلاقة بين الأهداف والمخاطر. يمكن أن تساعد مصفوفة أو خريطة التبعية في تحديد الأهداف الأكثر تعرضاً لأي المخاطر، وأي المخاطر أكثر أهمية بالنسبة لأي أهداف.

٤. لكل هدف، اقترح مبادرة تقليدية واحدة على الأقل:

- الخطوة الرابعة هي اقتراح مبادرة تقليدية واحدة على الأقل لكل هدف من شأنها أن تساعد على تحقيق ذلك الهدف. المبادرة التقليدية هي إجراء أو مشروع مخطط له مصمم لتحقيق ناتج أو منفعة محددة للمنظمة. على سبيل المثال، لتحقيق هدف زيادة رضا العملاء، يمكن أن تكون المبادرة التقليدية هي إطلاق منتج أو خدمة جديدة تلبى احتياجات العملاء.

٥. لكل خطر، اقترح مبادرة للتعامل مع الخطر المرتبط بهدف:

- الخطوة الخامسة هي اقتراح مبادرة للتعامل مع كل خطر من شأنه أن يساعد في تقليل تأثيره أو احتمالاته. مبادرة التعامل مع المخاطر هي إجراء أو مشروع مخطط له مصمم لمعالجة خطر أو فرصة محددة للمنظمة. على سبيل المثال، بالنسبة لخطر فقدان حصة السوق لصالح المنافسين، يمكن لمبادرة التعامل مع المخاطر تطوير ميزة تنافسية أو استراتيجية تمايز. تجدر الإشارة إلى أن المبادرة المقترحة للتعامل مع المخاطر لمواجهة تأثير محدد على هدف.

٦. بالنسبة لكل خطر مرتبط بهدف محدد، اقترح إجراء للاستجابة للخطر تحت مبادرته

- الخطوة السادسة هي اقتراح إجراء للاستجابة للمخاطر تحت كل مبادرة لكل خطر مرتبط بهدف محدد. إجراء الاستجابة للمخاطر هو مهمة أو نشاط محدد مصمم لتنفيذ مبادرة التعامل مع المخاطر. هناك أربعة أنواع من إجراءات الاستجابة للمخاطر: التجنب أو التخفيف أو النقل أو القبول. على سبيل المثال، بالنسبة لخطر فقدان حصة الشركة في السوق لصالح المنافسين في إطار مبادرة لتطوير ميزة تنافسية أو استراتيجية تمايز، يمكن أن يكون إجراء الاستجابة للمخاطر إجراء أبحاث السوق أو تحليل المعايير.

فيما يلي بعض الأفكار الإضافية حول إطار عمل التعامل مع المخاطر على مستوى الإدارة الإستراتيجية:

- إطار العمل متكرر. يجب تكرار الخطوات حسب الحاجة لضمان مراقبة المخاطر وتخفيفها بشكل مستمر.
- ينبغي أن يكون إطار العمل مرناً. قد يلزم تعديل الخطوات المحددة وفقاً لكل حالة.
- ينبغي تشارك إطار العمل مع جميع المعنيين. سيساعد ذلك على ضمان أن الجميع على دراية بالمخاطر وأنهم يعملون معاً للتخفيف أو التخلص منها.

القسم الثاني

الأداء في إدارة المخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك

مفهوم الأداء:

يعد الأداء مهماً 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 معاً 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:

- 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 ليسير العمل في الدائرة على أكمل وجه.

- وعرف الأداء الوظيفي: بأنه انعكاس لقدرة المنظمة وامكانياتها على تحقيق أهدافها.
- هو ما يبقى من أثر واضح أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج.
- بأنه نتاج السلوك ونتائج السلوك هي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك.

وينقسم الأداء إلى قسمين

- (١) الأداء الظاهري: مثل الكلام والحركة وهو ما يمكن أن يلاحظه المحيطون بالفرد.
 - (٢) الأداء الداخلي الباطني: مثل التفكير والتخيل والتصور وهو ما لا يمكن ملاحظته من المحيطين بالفرد.
- وسواء كان الأداء ناتجا عن الشعور أو اللاشعور فمن الأهمية معرفة الأسباب الموجهة لهذا الأداء وهذه عملية هامة لكل الأفراد الهادفين لتحسين أدائهم الإداري.

أبعاد الأداء الوظيفي:

إن الأداء موضوع واسع وله أبعاد عدة تشمل:

- ✓ على مستوى الفرد
- ✓ مستوى المجتمع المستوى المجتمعي
- ✓ مستوى المنظمة المؤسسة
- ✓ مستوى أو وحدة التحليل
- ✓ الوحدة في المنظمة أو الجماعة الصغيرة

قياس الأداء:

- الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.

- مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: ويكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.
- هذا ويحتوي الأداء الوظيفي على عدة معايير لضمان سير العمل الجيد وضمان الحصول على نتائج مرضية وتتمثل هذه المعايير ب: سرعة الأداء دقة الأداء حجم الأداء جودة الأداء.
- والمقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.

مقاييس الأداء:

وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء وهذه المعايير قد تشمل واحدا أو أكثر مما يلي:

- الإنتاجية
- التجديد والابتكار.
- تحقيق الربح
- رضا الزبائن العملاء
- رضا العاملين
- الفاعلية
- الكفاءة
- النمو
- النوعية

أهمية الأداء:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك مهما لمحصلة جميع الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو الدولة ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها: إن المنظمة التي تعمل على تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين بصورة مستمرة ومدرسة ومخطط

لها تتمكن من مواجهة التغيرات السريعة التي تواجهها المنظمات المعاصرة التي تتطلب أفراداً يتمتعون بمستوى عالٍ من المهارات والقدرات تمكنهم من الإبداع والابتكار من أجل أن تحتل المنظمة مكانة عالية تمكنها من التنافس وتقديم الخدمات بما يرضي العملاء أو المستفيدين من خدماتها.

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.
- و عرف معيار الأداء: أنه بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي العمل المطلوب.

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.

- **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. وذلك بمقارنة معدل ما تم إنجازه مع ما كان متوقعا مع الأخذ بالاعتبار مدى تأثير الظروف المحيطة بهذا الإنجاز.

وتم اعتماد هذه المعايير وذلك للملائمتها لأهداف الدراسة ولتيسير الإجابة على أسئلة الدراسة على الباحثون.

معايير الأداء:-

(١) الإجراءات العملية:

- وهي عبارة عن بيان توقعي للخطوات أو الإجراءات الضرورية المعينة الواجب اتباعها لتنفيذ المسؤولية الوظيفية المطلوبة.

٢. الكمية العدد:

- غالبا ما يكون الإنفاق على كمية المنتج عنصرا دافعا لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرة وتدريب وتسهيلات في مدخلات عملية الإنتاج نفسها.

٣- الوقت والزمن

- وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويمكن أن يكون ذلك محددًا لمدة وفترة التنفيذ في نفس الوقت أو إحداهما ويضمن ذلك المحافظة على عملية السعي من أجل الوصول إلى النتائج. ويراعى في قضاء الوقت المناسب للتنفيذ دائما الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث:

- كم الإنتاج المطلوب.
- أهداف المنظمة الإنتاجية.
- مستوى الجودة المطلوب.
- حادثة أو خبرة الفرد.
- التدريب الذي حصل عليه.
- عدد العاملين المشاركين في نفس الوظيفة.

٤. الجودة الكيف:

- وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق ومدى جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة وذلك تنفيذا للمسؤولية الوظيفية.

ثانياً: مؤشرات الأداء:

إن تحديد مؤشر الأداء ليس أمراً سهلاً لأنه يتطلب أولاً معرفة ما هو الأداء الذي نريد قياسه ثم كيفية قياسه وبالإضافة إلى ذلك فإن اجتماع الآراء على تحديد مؤشرات الأداء الأساسية هي عملية حساسة للغاية فبدون تعريف مقبول للمؤشر لن يستخدمه أو يدعمه أحد تعتبر مؤشرات الأداء الأساسية هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمنظمة أو الوحدة.

أنواع مؤشرات الأداء الأساسية

أولاً/ تربط مخرجات الموارد بمدخلاتها المستخدمة:

- مؤشرات الكفاءة

لإنتاج هذه المخرجات. يجب أن تعكس مؤشرات الجودة والكفاءة التي بواسطتها أنتجت المنظمة هذه المخرجات.

ثانياً/ تعكس كمية العمل الذي تم إنجازه:

- مؤشرات أعباء العمل

وتعتبر هذه المؤشرات عن أنشطة عملية الإنتاج نفسها وليس المنتج وتعتبر الجودة من هذه المؤشرات مثل: الدقة
سرعة الاستجابة المسؤولة.

معايير وأهداف الأداء الإداري

يتم من خلاله تحديد مستوى العمل الفعلي للموظف وتنقسم إلى الأنواع التالية (المعايير الإنسانية والشخصية
والمهنية والكمية والنوعية والسلوكية) التي تعمل على تحقيق أهداف الأداء الوظيفي ما يلي:

- ✓ إتاحة الفرصة للعاملين ومنحهم الاستقلالية لأداء وظائفهم بصورة جيدة.
- ✓ إتاحة قنوات اتصال مفتوحة بين المدير والعاملين بصورة مستمرة.
- ✓ أن تستفيد الشركة من الفرص المتاحة والاستجابة السريعة للتغيرات.
- ✓ أن يتوافر للعاملين المهارات والموارد والتكنولوجيا اللازمة للقيام بوظائفهم.
- ✓ تشكيل فرق عمل لمعالجة القضايا الملحة بدلا القرارات البطيئة.
- ✓ تقديم الخدمات اللوجستية بصورة منتظمة مع تحقيق الأهداف بجودة.
- ✓ تمتع العاملين بمستوى التزام داخلي عال ودافعية نحو العمل.
- ✓ التوافق بين ثقافة الشركة ورؤيتها الكلية وهيكلها التنظيمي.
- ✓ توفير مناخ إيجابي يساعد على ويشجع على التعلم والتنمية المستمرة.
- ✓ مرونة الشركة بما يسمح بتعديل عملياتها وهيكلها بأقل تأثير على النظام.

الفرق بين مؤشرات قياس الأداء ومؤشرات قياس المخاطر

لتوضيح الفرق بين مؤشرات قياس الأداء ومؤشرات قياس المخاطر من المهم التنويه إلى أن بعض المؤسسات تستخدم مفهوم مؤشرات قياس الأداء "KPIs" ومؤشرات قياس المخاطر "KRIs" بالتبادل على الرغم من أنهما أداتان مختلفتان في السمات والأهداف.

مؤشرات قياس المخاطر:

هذه المؤشرات تقيس - كما يدل اسمها - مقدار المغامرة والمخاطرة التي تقدم المؤسسة عليها. وتستخدم المؤسسات مؤشرات قياس الخطر لتحديد مدى ما تتعرض له من مخاطر وإلى أي مدى يمكن أن يكون نشاط أو مشروع بعينه مخاطرة محسوبة العواقب. كما تعد مؤشرات قياس الخطر إحدى وسائل مراقبة أكبر المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة أو المشروع وذلك بقياس المجازفة وتأثيرها المحتمل في أداء العمل. وهي أداة لتجنب نقاط الضعف والهشاشة وتشجيع المؤسسات على ابتكار أنظمة مراقبة تمكنها من التحكم في المخاطر وتخفيف حدتها ووطأتها. وتساعد مؤشرات قياس الخطر الفعالة في:

- ✓ التعرف على أكبر المخاطر المحتملة
- ✓ تحديد مدى تلك المخاطر وتأثيراتها
- ✓ توقع المخاطر بإخضاعها لمقارنات ومعايير محددة.
- ✓ إتاحة الإبلاغ المنتظم عن المخاطر المحتملة بعد مراقبتها ودراستها
- ✓ تحذير المسؤولين والمعنيين من خلال الكشف عن المخاطر
- ✓ مساعدة الأفراد على تخفيف تأثير الخطر والتحكم في مداه.

العلاقة بين مؤشرات قياس الأداء ومؤشرات قياس الخطر

بينما تساعد مؤشرات قياس الأداء المؤسسات على فهم العلاقة بين أدائها وخططها الاستراتيجية تساعد مؤشرات قياس المخاطر على إدراك المجازفات التي قد يتورطون بها وما يمكن أن تسفر عنه احتمالات عدم إنتاج

ما هو جيد ومفيد وقابل لتحقيق نتائج مستدامة. هذا يعني أن مؤشرات قياس الخطر هي الوجه الآخر لمؤشرات قياس الأداء.

ثلاثة أمثلة توضح تلك العلاقة:

✓ يمكن أن تحدد المؤسسة مؤشرات لقياس أداء نظم تكنولوجيا المعلومات ومؤشرات مكملية لقياس الخطر لتتبع تأثير تكنولوجيا المعلومات في الهجمات الإلكترونية.

✓ يحتمل أن تبتكر المؤسسة مؤشرات لقياس الأداء لمراقبة مدى مشاركتها في سوق العمل بصفتها أحد أهداف إدارة الأعمال. كما يمكن أن تراقب مؤشرات قياس الخطر المرتبطة بالهدف نفسه مع احتمال فقدان المشاركة في السوق نتيجة تحول عميل أو ظهور منافسين جدد.

✓ يمكن للمؤسسة قياس مدى ترابط فريق العمل ورضا الموظفين كمؤشرين من مؤشرات قياس الأداء. كما يعد تفكك الفريق أو فقدان أحد عناصره المؤثرين من مؤشرات قياس الخطر.

يتضح مما سبق أن مؤشرات قياس الأداء ليست هي نفسها مؤشرات قياس الخطر. فبينما تساعد الأخيرة على تحديد الأخطار في كل مجازفة ومبادرة جديدة فإن الأولى تركز على متابعة الأداء والتأكد من حسن سير العمل.

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

ملخص الفصل

يعد إطار عمل التعامل مع المخاطر على مستوى الإدارة الإستراتيجية طريقة مفيدة وفعالة لمواءمة الأهداف والمبادرات الإستراتيجية مع رؤية ورسالة المنظمة، وتحسين استخدام الموارد والوقت من خلال التركيز على العناصر الأكثر قيمة وأهمية، وتقليل عدم اليقين والشفافية. التباين من خلال معالجة المخاطر والفرص بشكل استباقي، وزيادة المرونة والقدرة على التكيف من خلال السماح بمراجعة وتعديل الأولويات بشكل متكرر بناءً على الظروف المتغيرة وتعليقات المعنيين. تشرح المقالة إطار العمل في ست خطوات. كما توفر أيضًا بعض الأمثلة على الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتنفيذ إطار العمل. كما تهدف المقالة إلى مساعدة المؤسسات على تعزيز الأداء الاستراتيجي وتحقيق النواتج المرجوة

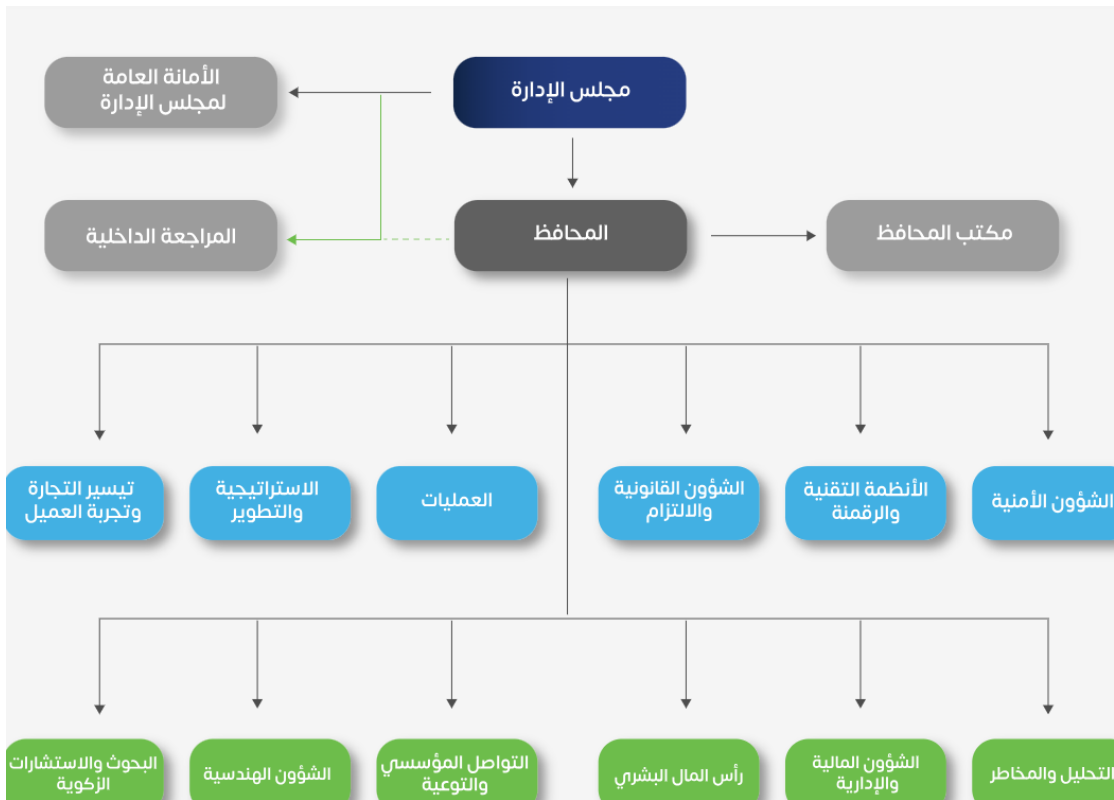
الفصل الثالث

الدراسة الاحصائية

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

حجرُ أساسيٍّ وُضِعَ بعد صدور قرار مجلس الوزراء، القاضي بدمج "الهيئة العامة للزكاة والدخل" و"الهيئة العامة للجمارك" في كيانٍ واحد؛ يعمل على جباية الزكاة وتحصيل الضرائب والرسوم الجمركية، وتحقيق أعلى درجات الالتزام من المكلفين وفقاً لأفضل الممارسات وبكفاءة عالية، وتمكين المملكة من أن تكون مركزاً لجستياً عالمياً عبر تيسير التجارة وحماية الأمن الوطني، وتنظيم جميع الأنشطة المتعلقة بالعمل الجمركي والمنافذ الجمركية، وإدارتها، بما يكفل النهوض بمستواها إلى أقصى درجة من الكفاءة والإنتاجية والتنافسية؛ وذلك من خلال تقديم خدمات عالية الجودة يتم فيها التركيز على العميل وخدمته وفق أفضل الممارسات.

الهيكل التنظيمي



منهج البحث ووسائل الدراسة:-

تمهيد

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. وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج بالنسبة الي المتغيرات الديموغرافية للدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

فرضت علينا طبيعة الموضوع استخدام المناهج التالية:

- استعملنا في الجانب النظري كل المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك لشرح ومحاولة تحليل بعض الأفكار، وتأثير المعلومات والاتصال على مستوى الأداء في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة من أجل تقريب وإسقاط الجانب النظري على واقع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وإدارة المخاطر الاستراتيجية،
- الجانب النظري: تم الاعتماد على:-
 - ✓ المسح المكتبي لكل من الكتب والمجلات والمذكرات ومختلف المصادر والوثائق التي لها صلة بالموضوع.
 - ✓ الإنترنت باعتبارها أهم وسيلة مهمة في الحصول على المعلومات.
 - ✓ رسائل الماجستير والدكتوراه الخاصة بموضوع الدراسة.

الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على:-

- 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 في الإدارة محل 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 أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

• عينة الدراسة

القطاع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية.

وتشمل عينة الدراسة من العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المناصب الإدارية العليا وموظفي إدارة المخاطر في تلك الشركات من العاملين في كل من المستويات الإدارية في القسم بعدد قليل حوالي ١٠٪ افراد من عينة الدراسة وعد كبير من إدارة المخاطر حوالي ٥٠٪ من عينة الدراسة والإدارة الفنية ٤٠٪ من العينة المختارة من العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والمختصين بإدارة المخاطر الاستراتيجية وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها ١١٠ موظفا وإداريا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها ١١٠ استبيانا وبعد فحصها الغيت منها ١٠ استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها وبالتالي أصبح لدينا ١٠٠ استبيانا و هو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي ٩١ % من اجمالي الاستبيانات. بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فان مجتمع الدراسة يتكون من أصحاب المناصب الإدارية الإشرافية موظفي قسم إدارة المخاطر في المؤسسات المالية وهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمختلف مجالاتها للوقوف على استراتيجيات المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

نتائج توزيع اداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	المستلم النهائي
المجموع	١١٠	١١٠	٠	١٠	١٠٠
النسب	%١٠٠	%١٠٠	%٠	%٩	%٩١

أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (أثر استراتيجية إدارة المخاطر على الأداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا وموظفي إدارة قسم المخاطر الاستراتيجية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك العاملة داخل السوق السعودي) في المملكة العربية السعودية حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها مما يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه وقد تم الاستعانة في اعداد الدراسة بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة بأثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك داخل وخارج المملكة العربية السعودية.

- طرق جمع المعلومات

تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في أثر استراتيجية إدارة المخاطر على الأداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية 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 إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية وتكون ثلاثة محاور رئيسية كل محور يتكون من ٦ نقاط. في كل محور.

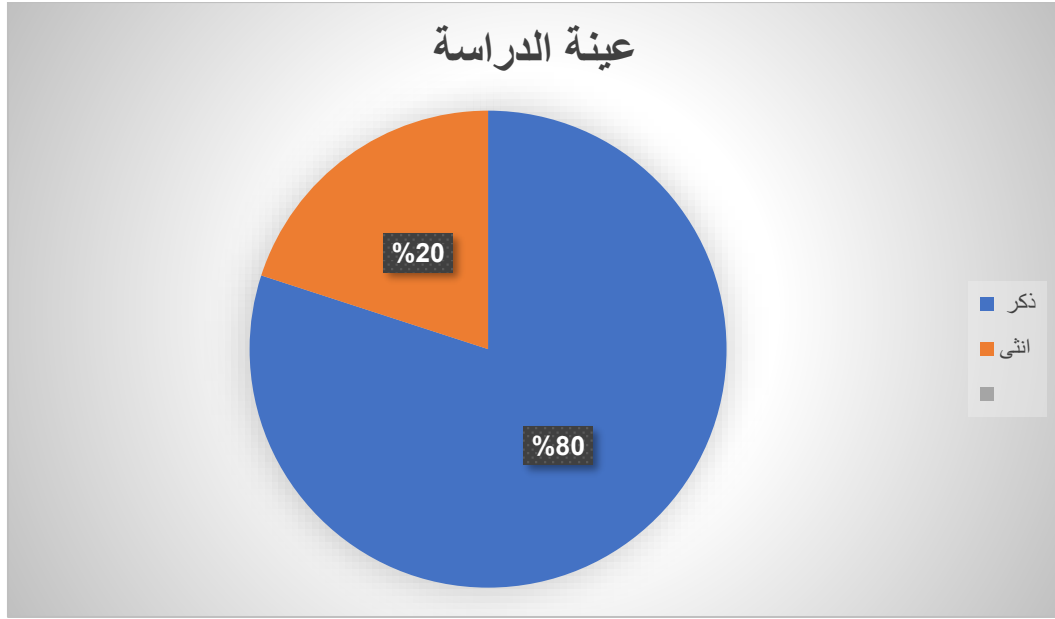
قامت الدراسة على الفروض التالية:-

- ✓ الفرضية ١: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر وبين تطوير أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- ✓ الفرضية ٢: توجد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتحسين الأداء المالي والخدمي والإداري لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- ✓ الفرضية ٣: توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المخاطر وبين استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في التأثير على مستوى الأداء وتحسينه هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

نتائج القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس- السن- الأقدمية - المؤهل العلمي - والوظيفة) لقياس أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

١. توزيع افراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد الذكور	٨٠	٨٠٪
عدد الاناث	٢٠	٢٠٪
الإجمالي	١٠٠	١٠٠٪



تحليل نتائج نوع الموظف: لقياس أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (٨٠) شخص ونسبة مقدارها (80%) في حين كان عدد الإناث فقط (٢٠) إناث ونسبة مقدارها (٢٠%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وخصوصا قطاع إدارة المخاطر الاستراتيجية

٢. توزيع افراد العينة حسب السن والمرحلة العمرية.

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من ٢٥ سنة	١٠	١٠٪
من ٢٥ الي ٣٥ سنة	٢٠	٢٠٪
من ٣٦ الي ٤٥ سنة	٤٠	٤٠٪
أكثر من ٤٥ سنة	٣٠	٣٠٪
الاجمالي	١٠٠	١٠٠٪

تحليل نتائج العمر: لقياس أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من ٤٥ سنة وأكثر حيث بلغ عددهم (٣٠) بنسبة مقدارها (٣٠٪) وبنفس النسبة الفئة العمرية من ٣٥ الي ٤٥ بنسبه ٤٠٪ الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأقل عمرا وذلك لأهمية الموضوع وهو موضوع المخاطر الاستراتيجية التي تتطلب خبرات كبيرة في مجال الزكاة والضريبة والجمارك لا تتوفر الي في العاملين من أصحاب المراحل العمرية الأكبر سنا.

٣. توزيع افراد العينة حسب الاقدمية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من ٥ سنة	١٠	١٠٪
من ٥ الي اقل من ١٠ سنة	٢٠	٢٠٪
من ١٠ الي اقل من ١٥ سنة	٤٠	٤٠٪
من ١٥ الي اقل من ٢٠ سنة	٢٥	٢٥٪
من ٢٠ سنة فأكثر	٥	٥٪
الاجمالي	١٠٠	١٠٠٪

تحليل نتائج سنوات الخبرة: لقياس أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر ١٠ كانت لذوي الخبرة اقل من ١٥ سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (٤٠) فرد وبنسبة (٤٠٪) تلتها عدد سنوات الخبرة ١٥ الي ٢٠ سنوات فقد بلغت نسبتها (٢٥٪) أما أصحاب الخبرة لأكثر من ٢٠ سنة فقد بلغت نسبتهم (٥٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبيا وذلك لأهمية الموضوع وهو موضوع المخاطر الاستراتيجية التي تتطلب خبرات كبيرة في مجال الزكاة والضريبة والجمارك لا تتوفر الي في العاملين من أصحاب المراحل العمرية الأكبر سنا والأكثر خبرة بالنسبة الي سنوات العمل في مجال الزكاة والضريبة والجمارك والمخاطر.

٤. توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من الجامعي	١٠	١٠٪
دبلوم متوسط	١٠	١٠٪
جامعي	٤٠	٤٠٪
فوق الجامعي	٤٠	٤٠٪
الاجمالي	١٠٠	١٠٠٪

تحليل نتائج المؤهل العلمي: لقياس أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (٤٠) ونسبة تمثيل بلغت (٤٠٪) وتلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (٤٠٪) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً. وذلك لأهمية الموضوع وهو موضوع المخاطر الاستراتيجية التي تتطلب خبرات كبيرة في مجال الزكاة والضريبة والجمارك لا تتوفر الي في العاملين من أصحاب المؤهلات الجامعية والأكاديمية في مجال إدارة المخاطر وعمل الاستراتيجيات.

٥. توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
إدارة تشغيلية	١٠	١٠٪
إدارة فنية	١٠	١٠٪
إدارة متوسطة	٣٠	٣٠٪
إدارة عليا	٥٠	٥٠٪
الاجمالي	١٠٠	١٠٠٪

تحليل نتائج الوظيفة: لقياس أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية" تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الإدارة العليا حيث بلغ عددهم (٥٠) وبنسبة تمثيل بلغت (٥٠٪) وتلهمها نسبة موظفي قسم المتوسطة وبنسبة بلغت (٣٠٪) ونسبة وظيفة الإدارة الفنية بنسبة (١٠٪) أما نسبة الإدارة التشغيلية والتي بلغ عدد أفرادها (١٠) وبنسبة مقدارها (١٠٪) وذلك لأهمية الموضوع وهو موضوع المخاطر الاستراتيجية التي تتطلب خبرات كبيرة في مجال الزكاة والضريبة والجمارك لا تتوفر الي في العاملين من أصحاب المستويات الوظيفية الإدارية من الإدارة العليا الخاصة بوضع الاستراتيجيات والخطط المستقبلية لمقابلة الاخطار الاقتصادية في مجال إدارة المخاطر وعمل الاستراتيجيات.

نتائج تحليل متغيرات الدراسة

المتغير المستقل/ استراتيجيات إدارة المخاطر

المتغير التابع/ أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

بناء على فرضيات الدراسة التالية

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية وتكون اربعة محاور رئيسية كل محور يتكون من ستة نقاط. في كل محور.

قامت الدراسة على الفروض التالية: -

وتمثل الأسئلة الفرعية المنبثقة من التساؤل الرئيسي فيما يلي:

الفرضية ١: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر وبين تطوير أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية ٢: توجد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتحسين الأداء المالي والخدمي والإداري لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية ٣: توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المخاطر وبين استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي) في التأثير على مستوى الأداء وتحسينه بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

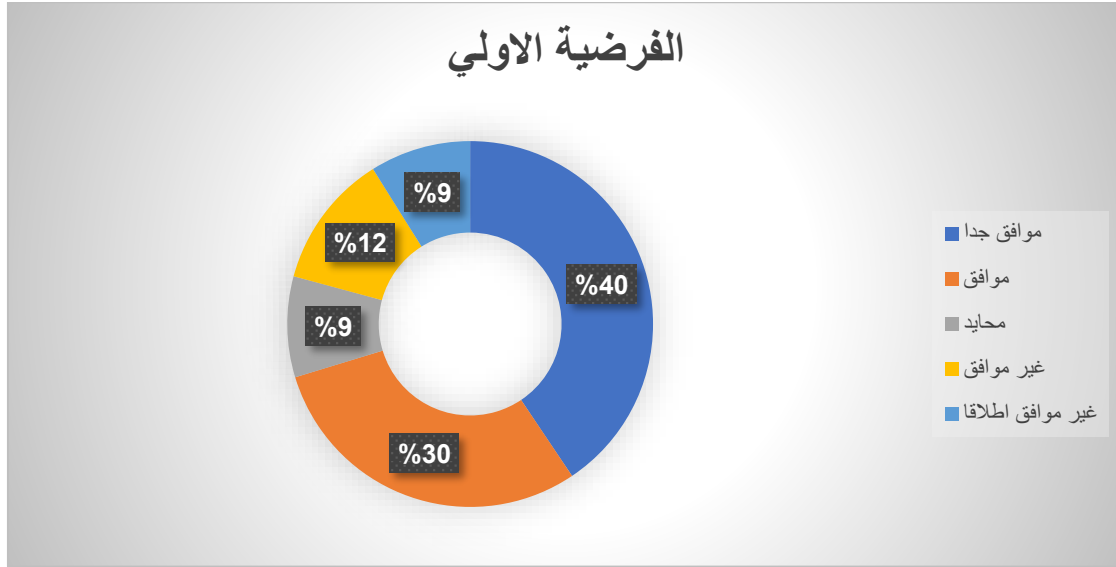
هي عبارة عن استنتاجات يتوصل إليها الباحث العلمي من خلال النتائج المستخرجة من التحليلات الإحصائية والتي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث العلمي، والتحقق من صحة الفروض ومن ثم

قبولها أو رفضها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لأراء عينة الدراسة في محاور الدراسة الأساسية.

✓ الفرضية ١: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر وبين تطوير أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

م	العبرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	تستخدم الهيئة مختلف وسائل التخطيط الاستراتيجي للمخاطر في تبني أهدافها.	48	20	10	12	10
2	تبحث الهيئة باستمرار عن أنشطة جديدة تقودها إلى التميز.	32	44	4	12	8
3	تحدد الهيئة معايير أداء عملية إدارة المخاطر.	36	28	8	16	12
٤	تقوم إدارة المخاطر بالهيئة بتجميع المعلومات والبيانات من كافة الأنشطة ومخاطرها. .	48	24	16	8	4
٥	تطور الهيئة آليات ثابتة ودائمة لرصد ومتابعة المخاطر.	48	20	10	12	10
6	تعتمد الهيئة الأساليب العلمية التنبؤية المختلفة لتطوير أداء إدارة المخاطر.	32	44	4	12	8
الإجمالي		244	180	52	72	52
الانحراف المعياري		8.16	11.24	4.50	2.53	2.73

النسبة	41%	30%	9%	12%	9%
الوسط الحسابي	40.67	30.00	8.67	12.00	8.67
الأهمية النسبية	عالية	عالية	ضعيف	ضعيف	ضعيف



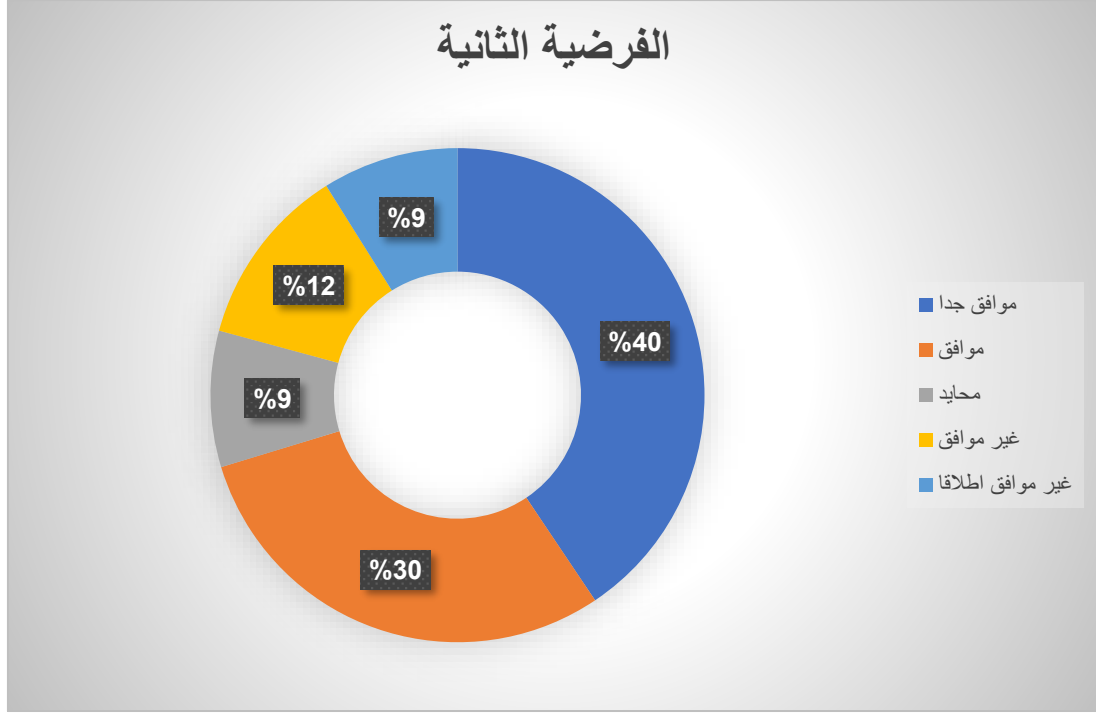
يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر وبين تطوير أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٤٠,٦٧ الى ٨,٦٧ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٤٠,٦٧ وانحراف معيار ٨,١٦ وبنسبة ٤١٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٣٠ وانحراف معيار ١١,٢٤ وبنسبة ٣٠٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (محايد) ودرجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي ٨,٦٧ لكلاهما وانحراف معيار ٤,٥٠ للمحايد و ٢,٧٣ للغير موافق اطلاقا وبنسبة ٩٪ لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف لكلاهما.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية كبير حيث هناك عوامل ذات علاقة ارتباطية قوية توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر وبين تطوير أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول. مما يدل بصورة قاطعة على أثر استراتيجية إدارة المخاطر على الأداء بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

✓ الفرضية ٢: توجد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتحسين الأداء المالي والخدمي والإداري لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

م	العبرة	درجة الرضاية				
م	العبرة	درجة الموافقة				
	البيان	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	تمكن مؤشرات تقويم الأداء المالي بتزويد المستويات الإدارية بوسائل القياس.	36	28	8	16	12
2	توجد هناك سياسة واضحة لعملية إدارة المخاطر في الهيئة.	38	24	16	8	14
٣	تحدد الهيئة معايير أداء عملية إدارة المخاطر بعد تحليلها.	48	20	10	12	10
٤	لدى إدارة المخاطر مرشد للسياسات والإجراءات للحد من مخاطر السيولة..	32	44	4	12	8
٥	تبني الهيئة خطة لعملية إدارة المخاطر تتلاءم مع واقع العمل فيها بشكل دقيق.	36	28	8	16	12
6	نجاح استراتيجية ادارة المخاطر في الهيئة ينعكس إيجابيا على أدائها.	48	24	16	8	4
الإجمالي		238	168	62	72	60
الانحراف المعياري		6.74	8.39	4.80	3.58	3.58
النسبة		40%	28%	10%	12%	10%
الوسط الحسابي		39.67	28.00	10.33	12.00	10.00
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيف	ضعيف	ضعيف

الفرضية الثانية



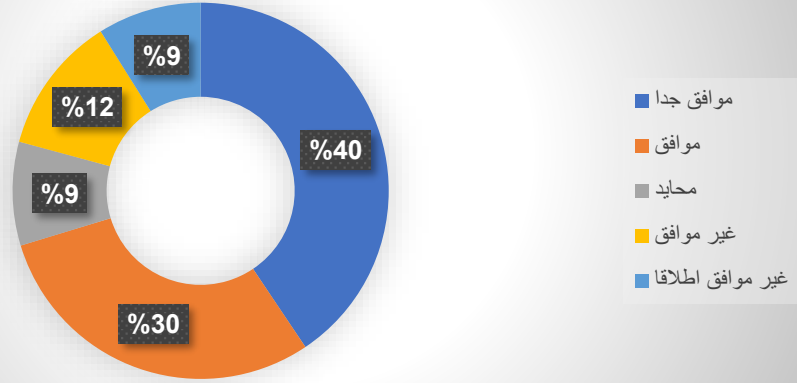
يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة توجد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتحسين الأداء المالي والخدمي والإداري لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٣٩,٦٧ إلى ١٠ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٩,٦٧ وانحراف معيار ٦,٧٤ وبنسبة ٤٠٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٢٨ وانحراف معيار ٨,٣٩ وبنسبة ٢٨٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق إطلاقاً) بمتوسط حسابي ١٠ وانحراف معيار ٣,٥٨ وبنسبة ١٠٪ وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية توجد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتحسين الأداء المالي والخدمي والإداري لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول مما يدل بصورة قاطعة على أثر استراتيجية إدارة المخاطر على الأداء بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

الفرضية ٣: توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المخاطر وبين استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي) في التأثير على مستوى الأداء وتحسينه بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

م	العبرة	درجة الموافقة				
	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	تساعد مؤشرات تقويم الأداء المالي والإداري على وضع نظام للحوافز والتنظيم البشري بالهيئة.	48	20	10	12	10
2	توجد هناك سياسة واضحة لعملية تقييم إدارة المخاطر في الهيئة طبقا لخبرة العاملين بالهيئة.	32	44	4	12	8
3	توجد كوادر مهنية تراقب نتائج عمليات إدارة المخاطر باستمرار.	36	28	8	16	12
4	تتبع الهيئة الخطة المعدة لتنفيذ اجراءات إدارة المخاطر بدقة وحزم.	48	24	16	8	4
5	وجود كوادر مؤهل في إدارة المخاطر يؤدي لتنفيذ استراتيجية إدارة المخاطر بكفاءة	48	20	10	12	10
6	تستجيب الهيئة للمخاطر بشكل ديناميكي مع خبرات العاملين بإدارة المخاطر.	32	44	4	12	8
الإجمالي		244	180	52	72	52
الانحراف المعياري		8.16	11.24	4.50	2.53	2.73
النسبة		41%	30%	9%	12%	9%
الوسط الحسابي		40.67	30.00	8.67	12.00	8.67
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيف	ضعيف	ضعيف

الفرضية الثالثة



يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المخاطر وبين استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في التأثير على مستوى الأداء وتحسينه بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٤٠,٦٧ الي ٨,٦٧ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٤٠,٦٧ وانحراف معيار ٨,١٦ ونسبة ٤١٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٣٠ وانحراف معيار ١١,٢٤ ونسبة ٣٠٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (محايد) ودرجة (غير موافق إطلاقاً) بمتوسط حسابي ٨,٦٧ لكلاهما وانحراف معيار ٤,٥٠ للمحايد و ٢,٧٣ للغير موافق إطلاقاً ونسبة ٩٪ لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف لكلاهما.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المخاطر وبين استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في التأثير على مستوى الأداء وتحسينه بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول. مما يدل بصورة قاطعة على التزام هيئة الزكاة والضريبة والجمالك بالوضع الاستراتيجي للمخاطر على الأداء توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المخاطر وبين استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي) في التأثير على مستوى الأداء وتحسينه بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودي.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات للدراسة

مناقشة النتائج

تعد مناقشة وتفسير النتائج في البحث العلمي أحد المراحل الهامة التي يجب أن تنال اهتمام الباحثين في مختلف المجالات البحثية، حيث تعتبر هذه المرحلة بمثابة ثمار ما توصل إليه الباحث من خلال البحث العلمي ودراسته يمكن تعريف مناقشة نتائج الدراسة على أنها الخطوة العلمية التي تدخل ضمن خطوات إنجاز الدراسة العلمية، والتي يقدمها الباحث من خلال فصل منفصل وهو فصل مناقشة نتائج الدراسة. يدخل فصل مناقشة نتائج الأبحاث العلمية ضمن أهم الفصول المقدمة في البحث العلمي الجيد وهو فصل أساسي لا غنى عنه عند إجراء الدراسة العلمية والاستعداد لتقديمها للمناقشة. تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية في كل من المستويات الإدارية العليا 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. أهم جوانب مهارات مناقشة وتفسير وتحليل البيانات والمعلومات والنتائج في البحث العلمي وذلك من خلال عدة نقاط هامة يجب على الباحثين قراءتها جيداً وهي كالآتي:

- ✓ مفهوم تفسير النتائج في البحث العلمي.
- ✓ مفهوم تحليل المعلومات والبيانات في البحث العلمي.
- ✓ طرق عرض المعلومات (النتائج) في البحث العلمي.
- ✓ طرق تقييم المعلومات (النتائج) بغض النظر عن طريقة جمعها في البحث العلمي.
- ✓ مراحل تحليل البيانات في البحث العلمي.
- ✓ مناقشة النتائج في البحث العلمي.
- ✓ أهم الأمور التي يجب أن يراعيها الباحث عند مناقشة النتائج في البحث العلمي

نتائج الدراسة

- (١) أكدت الدراسة على إدارة المخاطر تعد عملية تستند على تحديد وتقييم والسيطرة على المخاطر المالية والقانونية والاستراتيجية والأمنية
- (٢) يمكن أن تنبع هذه التهديدات أو المخاطر مجموعة متنوعة من المصادر التي تتمثل حجم المسؤوليات القانونية وأخطاء الإدارة الاستراتيجية والحوادث والكوارث الطبيعية.
- (٣) بينت الدراسة ان إدارة المخاطر شاملة والتي قد تؤدي الى التضخم والركود وهي مؤشرات اقتصادية غير متوقع قد توقع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في مخاطرة الخسارة فهنا تكون المخاطر المالية على شكل تضخم مرتفع وتقلبات في أسواق رأس المال وركود وإفلاس وما إلى ذلك
- (٤) تبحث في إدارة المخاطر بشكل استراتيجي من منظور قطاع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأكمله لكونها إستراتيجية تهدف إلى تحديد وتقييم والاستعداد للخسائر المحتملة والأخطار والمخاطر وغيرها من الاحتمالات الأخرى.
- (٥) بينت الدراسة ان إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تشكل نهجا شاملا وتدعو إلى اتخاذ قرارات على مستوى الإدارة والتي قد لا تكون بالضرورة ان تكون منطقية لقطاع عمل فردي. وبالتالي بدلا من أن تكون كل وحدة أعمال مسؤولة عن إدارة المخاطر بها يتم إعطاء الأولوية للمراقبة على مستوى القطاع الاقتصادي بالكامل.
- (٦) أثبتت الدراسة ان إدارة المخاطر المؤسسية تعمل على تقليل المخاطر وتحديد الفرص الفريدة على مستوى الشركة وبعد الاتصال والتنسيق بين وحدات العمل المختلفة أمرا أساسيا لنجاح إدارة المخاطر
- (٧) هيئة الزكاة والضريبة والجمارك العاملة بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك تتعرض لمخاطر عالية وعديدة في بيئة الأعمال وذلك لعدم وضوح الإستراتيجيات لمواجهة المخاطر فنية.
- (٨) إنشاء أدارات متخصصة للمخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك يحد بدرجة كبيرة من حده المخاطر المتوقعة وغير المرغوب فيه.
- (٩) إلزام هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بوضع إستراتيجيات واضحة وسياسات اكتتابيه لأداره المخاطر لتخفيف حده المخاطر وتحديد مستوي المخاطر المرغوب به.

التوصيات

- (١) أوصت الدراسة بضرورة وجود قسم خاص في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (قسم او إدارة المخاطر الاستراتيجية) لتقييم أعمال الشركة وتحديد مسارها نحو الاتجاه الامن.
- (٢) من الضروري تعزيز هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بنخبة من الموظفين الخبراء في المال والأعمال لوضع خطط طوارئ للشركة للتخفيف من حجم الخسائر الذي قد تحدثه الاخطار او الأزمات المحلية والإقليمية والدولية.
- (٣) يوصى الباحث باستخدام الإطار السابق لاختبارات الضغوط والمخاطر المستقبلية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك لإدارة مخاطرها والجهات الرقابية ومتخذي القرار للتعرف على أثر الصدمات الاقتصادية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
- (٤) على القائمون على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك الدعوة لإنشاء لجنة لإدارة المخاطر على مستوى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لتبادل الخبرات والاهتمام بالكادر البشري أكاديميا ومهنيا.
- (٥) على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك الاهتمام بوضع إستراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر لتخفيف المخاطر.
- (٦) التقيد بالموجهات والمعايير الفنية الصادرة من هيئة الرقابة وخاصة في تكوين المخصصات والاحتياطات وذلك لدرء المخاطر عن رأس المال والمحافظة على مستوى الملاءة المالية للشركات العاملة بالسوق.
- (٧) أن تسعى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لاستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية من أجل تطوير خدماتها الجديدة. أن تراعي الشركات المخاطر المترتبة على نشاط الابتكار والتطوير.
- (٨) أن تعمل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على اطلاع موظفيها على كافة المعلومات الخاصة باستراتيجيات منافسها حتى يساهم الموظفون في عملية اقتناص الفرص قبل المنافسين.
- (٩) أن تضع الشركات آليات وطرق علمية حديثة لمعرفة وقياس مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.

١٠) أن تحرص هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على إشراك العاملين لديها في عملية تطوير الخدمات الموجودة لديها.

١١) ضرورة بناء الشركات لقواعد بيانات متقدمة لتوثيق المخاطر التي تعرضت لها وكذلك طرق التعامل معها

١٢) ضرورة أن تسعى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لاستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية من أجل تطوير خدماتها

١٣) وكذلك ضرورة قيام الشركات بدراسة البيئة المحيطة بها من جميع الجوانب وبطرق ووسائل مختلفة لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب

-الخاتمة

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية وقد تناولت الدراسة أهمية إدارة المخاطر وبرز عناصرها ودورها في تقليل التأثير السلبي الناتج عن التهديدات أو المخاطر التي تؤثر على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وبينت الدراسة دور هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تقليل المخاطر من خلال استخدام الموارد التي تسهم في رصد ومراقبة تأثير المخاطر السلبية وإتباع نهج متسق ومنهجي ومتكامل لإدارة المخاطر من خلال تحديد أفضل السبل لإدارة وتخفيف المخاطر الكبيرة وقد قررنا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة باعتباره من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف إدارة المخاطر وأثرها على كفاءة أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية حيث أكدت الدراسة بان إدارة مخاطر الاستراتيجية هي منهجية تبحث في إدارة المخاطر بشكل استراتيجي من منظور أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لكونها إستراتيجية تهدف إلى تحديد وتقييم والاستعداد للخسائر المحتملة والأخطار والمخاطر وغيرها من الاحتمالات الأخرى التي قد تحدث الضرر والذي قد يتداخل مع عمليات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وأهدافها أو يؤدي إلى خسائر. يمكن القول أن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك نفسها أصبحت تركز على المخاطر التي تواجهها وكيفية قياسها وأثرها على عملياتها والأساليب المختلفة لإدارتها، الأمر الذي برز دور إدارة هذه الهيئة

في وضع السياسات اللازمة لتحديد المستوى الملائم من المخاطر. ويهدف إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية يتم صياغة إستراتيجية تشكل جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة لمؤسسات وهيئات ومنظمات الموجودة في المملكة العربية السعودية لتحقيق الإشراف والتوجيه اللازمين لتسيير العمل ضمن بيئة عمل رقابية مناسبة وترشيد قرارات متخذة توضح موقف إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من تلك المخاطر.

ضرورة قيام هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ببناء نموذج عملي يعكس مدى تطبيق الشركة لهذا المعيار ويتم ارفاقه ضمن تقرير الشركة السنوي، كما أن إدارة المخاطر أصبحت وظيفة مستقلة، وهي مسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتوجيه معيار لإدارة الأخطار المحتمل وقوعها إما بتقليل الأثر المترتب على هذه الأخطار أو بالسيطرة عليها وتسكينها ويضاف إلى ذلك بأن المنظمات وضعت إجراءات لتفادي وقوعها وكذلك ضرورة بناء الشركات لقواعد بيانات متقدمة لتوثيق المخاطر التي تعرضت لها وكذلك طرق التعامل معها وأساليب تجنب هذه المخاطر، بالإضافة إلى ضرورة أن تسعى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لاستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية من أجل تطوير خدماتها الجديدة، وكذلك ضرورة قيام الهيئة بدراسة البيئة المحيطة بها من جميع الجوانب وبطرق ووسائل مختلفة لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب لتحسين الأداء بالهيئة.

-المراجع:

المراجع العربية:

- (١) أبو زيد، حمادة ٢٠١٥ اتجاه إطار للربط بين ادارة المخاطر المنظمات ونظم الرقابة الداخلية.
- (٢) إسماعيل، مصطفى وسلمان، سعدون ٢٠١٩ م تحليل آلية العلاقة بين ابعاد ادارة مخاطرة
- (٣) أسيل ٢٠٠٩ تحليل العوامل المؤدية إلى ضعف نمو القطاع الاقتصادي واستثماراته
- (٤) أم عقون، حكيمة ٢٠١٤ إدارة مخاطر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- (٥) جبر، محمد ٢٠١٢ إدارة الخطر والتأمين.
- (٦) جعفر، يونس ٢٠١٧ أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات
- (٧) زكريا الدوري، زكريا؛ وحسين، يعرب ٢٠٠٧ إدارة المخاطر في المشاريع من منظور استراتيجي.
- (٨) سعود؛ والزعي، خالد ٢٠٢٠ أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية،
- (٩) شارب، مريد ٢٠١٣ دور التدقيق الداخلي في تقييم فاعلية إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- (١٠) هيئة الزكاة والضريبة والجمارك المدرجة في بورصة فلسطين، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
- (١١) العمري ٢٠١٢، الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين، السعودية،
- (١٢) الشريفي، على ٢٠١٩ دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية
- (١٣) طاهر، محمد؛ وعبد النبي ٢٠١٧ تأثير ادارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات
- (١٤) عبد العزيز فهد هيك ٢٠١٢ م مبادئ في التأمين
- (١٥) عبد العزيز، برعي ٢٠١٦ تقويم أثر إعادة التأمين على إدارة الأخطار لدى المنظمات الاقتصادية.
- (١٦) عجوة، أماني محمد عبد المجيد ٢٠١٩ استخدام تحليل المكونات الأساسية لتصنيف إدارة المخاطر بالشركات.
- (١٧) عز الدين صلاح ٢٠٠٨ م التأمين مبادئه وأنواعه.
- (١٨) العواد، سمر ٢٠١٨ مدخل لتقييم إدارة مخاطر الاستثمارات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
- (١٩) المباشر ٢٠١٤ م: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك الإسلامية في السودان

٢٠) مصطفى يوسف ٢٠١٨ م إدارة الأداء عمان الأردن

٢١) النجار، عمر ٢٠١٩ أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي

٢٢) وأبو ناصر، حسن ٢٠١٨ قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية.

٢٣) وصفي الكساسبة ٢٠١١ تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات

المراجع الأجنبية

- 1) Alness, A. (2016). The Role of Risk Management's Techniques in Increasing the Likelihood of Small Businesses Success in the Gaza Strip,
- 2) Baensch, T. M. I. (2015). ISO 31000: Proceed is met ode de gestion are a rissole. Capitate,
- 3) Benali, Nadia & Feke, Rachid (2017) the impact of natural disasters on insurers' profitability: Evidence from property/casualty insurance company
- 4) Cooper Donald R., and Pamela S. Schindler (2014), " business research methods", TWELFTH EDITION, McGraw-Hill Companies,
- 5) Cyrus Saul Amambay, (2013), " The Effect of Implementing Risk Management Strategies on Supply Chain Performance
- 6) K. W. Green Jr. et al., (2012), "Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance," Industrial Marketing Management,

ملحق الدراسة ملحق الدراسة



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة مخاطر

الاستبانة

" أثر استراتيجية إدارة المخاطر على الأداء بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في

المملكة العربية السعودية "

السادة موظفي إدارة المخاطر بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

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 وسيتم عمل دراسة احصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والسلبيات الموجودة والتزامنا تجاهكم ان نأخذ باقتراحاتكم وملاحظاتكم بكل جدية لتقديم خدمات ترقى لأفضل الممارسات التي تلبي احتياجاتكم وتوقعاتكم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

اعداد الطالب:

الاسم /وليد فهد الزعي

الرقم الجامعي / ٢٢٢٠٠١٥٢١ / اشراف /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن ١٤٤٥هـ

البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الاسم		الجنسية	سعودي	غير سعودي
الجنس	ذكر	انثى		

بيانات سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	سنة الي ٥	١٠-٦	١٥-١١	٢٠-١٦	٢١ فأكثر

بيان العمر

الفئة العمرية	اقل من ٣٠	٤٠-٣١	٥٠-٤١	٦٠-٥١	اكثر من ٦٠

البيانات الوظيفية

الإدارة – القسم	
مسعى الوظيفة الحالية	

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب:

✓ الفرضية ١: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر وبين تطوير أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

م	العبارة	درجة الرضاية				
	البيان	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	تستخدم الهيئة مختلف وسائل التخطيط الاستراتيجي للمخاطر في تبني أهدافها.					
2	تبحث الهيئة باستمرار عن أنشطة جديدة تقودها إلى التميز.					
3	تحدد الهيئة معايير أداء عملية إدارة المخاطر.					
4	تقوم إدارة المخاطر بالهيئة بتجميع المعلومات والبيانات من كافة الأنشطة ومخاطرها.					
5	تطور الهيئة آليات ثابتة ودائمة لرصد ومتابعة المخاطر.					
6	تعتمد الهيئة الأساليب العلمية التنبؤية المختلفة لتطوير أداء إدارة المخاطر.					

✓ الفرضية ٢: توجد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم وتحسين الأداء المالي والخدمي والإداري لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

م	العبارة	درجة الرضاية				
	البيان	راضي بشدة	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا

1	تمكن مؤشرات تقويم الأداء المالي بتزويد المستويات الإدارية بوسائل القياس.				
2	توجد هناك سياسة واضحة لعملية إدارة المخاطر في الهيئة.				
3	تحدد الهيئة معايير أداء عملية إدارة المخاطر بعد تحليلها.				
4	لدى إدارة المخاطر مرشد للسياسات والإجراءات للحد من مخاطر السيولة..				
5	تبني الهيئة خطة لعملية إدارة المخاطر تتلاءم مع واقع العمل فيها بشكل دقيق.				
6	نجاح استراتيجية إدارة المخاطر في الهيئة ينعكس إيجابيا على أدائها.				

✓ الفرضية ٣: توجد هناك علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المخاطر وبين استجابات عينة الدراسة

حول متغيرات الدراسة حسب (النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي) في

التأثير على مستوى الأداء وتحسينه هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

م	العبارة	درجة الرضا			
	البيان	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي
1	تساعد مؤشرات تقويم الأداء المالي والإداري على وضع نظام للحوافز والتنظيم البشري بالهيئة.				غير راضي اطلاقا
2	توجد هناك سياسة واضحة لعملية تقييم إدارة المخاطر في الهيئة طبقا لخبرة العاملين بالهيئة.				
3	توجد كوادر مهنية تراقب نتائج عمليات إدارة المخاطر باستمرار.				
4	تتبع الهيئة الخطة المعدة لتنفيذ اجراءات إدارة المخاطر بدقة وحزم.				

					وجود كوادرات مؤهل في إدارة المخاطر يؤدي لتنفيذ استراتيجية إدارة المخاطر بكفاءة	5
					تستجيب الهيئة للمخاطر بشكل ديناميكي مع خبرات العاملين بإدارة المخاطر.	٦