

عنوان البحث:

إدارة المخاطر الجمركية وتأثيرها على تسهيل التجارة: دراسة تطبيقية على هيئة  
الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب:

عبدالرحمن بن خالد الحازمي

الرقم الأكاديمي:

251002863

المشرف الرئيسي: د. الفیصل عبدالحمید      المشرف الثاني: د. فايز جراد

العام الجامعي: 2025

## حقوق الطباعة Copyright notice

تملك جامعة ميدأوشن حقوق الطبع، والنشر لجميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث، ولا يجوز استخدام، أو إعادة نشر، أو توزيع هذه المواد، أو المحتويات دون الحصول على إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

## الملخص Abstract

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر الجمركية في تسهيل التجارة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في ظل التحولات المتسارعة في التجارة الدولية، وما يقابلها من تحديات رقابية تستوجب تحقيق التوازن بين حماية الحدود وتعزيز انسيابية حركة البضائع، مما يجعل إدارة المخاطر أداة محورية في دعم تسهيل التجارة ورفع كفاءة الإجراءات الجمركية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة موجهة للعاملين في الهيئة بهدف قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الجمركية، مثل تحديد المخاطر، تقييمها، وبناء استراتيجيات التخفيف، إضافة إلى قياس انعكاس هذه الممارسات على تسهيل التجارة من خلال تقليل زمن الفسخ وتحسين انسيابية العمليات الجمركية. تم جمع البيانات من عينة عشوائية من موظفي التفتيش وإدارة المخاطر، وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة، بما في ذلك التحليل الوصفي، واختبارات الدلالة، وتحليل الانحدار المتعدد.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة المخاطر الجمركية يسهم بفعالية في تسهيل التجارة، حيث تبين أن الهيئة تعتمد على أنظمة تحليل البيانات والتقنيات الحديثة في تحديد وتقييم المخاطر، مما أدى إلى تقليل نسبة التفتيش غير الضروري، وتسريع الإجراءات الجمركية، والحد من التأخير في المنافذ. كما أشارت النتائج إلى أن استراتيجيات التخفيف من المخاطر تُعد عاملاً مؤثراً في تعزيز الامتثال وتحسين جودة القرارات المتعلقة بالفسخ، وهو ما انعكس بشكل إيجابي على رفع كفاءة الأداء الجمركي وتيسير حركة البضائع.

وتخلص الدراسة إلى تقديم إطار علمي داعم لصانعي القرار في الهيئة، يساهم في تطوير سياسات أكثر فعالية لإدارة المخاطر الجمركية، بما يعزز أمن السلسلة اللوجستية من جهة، ويحقق أهداف تسهيل التجارة ورفع التنافسية الاقتصادية من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر الجمركية، تسهيل التجارة، تحليل المخاطر، التخفيف من المخاطر، الأداء الجمركي، هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

## الإهداء

إلى والديَّ الكريمين:

الذين كان لهما الفضل - بعد الله - فيما وصلت إليه من هذه الإنجازات في مسيرتي العلمية والعملية

إليهما أهدي هذا العمل تقديرًا لعمق عطائهما، واعترافًا بما بذلاه من رعاية وتربية، وبما أحاطاني به من دعاء وثقة أسهما في بلوغي هذه المرحلة من الحياة الأكاديمية، فلكما خالص الشكر والتقدير، وأسأل الله أن يوفقني لرد جميلكما، وأن أكون عند حسن ظنكم بي، ويرزقني بركم دوماً.

وإلى زوجتي العزيزة:

شريكة النجاح ورفيقة الدرب، التي أحاطتني بصبرها ودعمها، ومساندتها لي في كل خطوة في الحياة

فلك مني كل الامتنان والتقدير.

وإلى أساتذتي الأفاضل:

الذين كانوا مصدر إلهام ومنازة علم، وأسهمت توجيهاتهم وجهودهم العلمية في صقل ملكتي البحثية وترسيخ المنهجية الأكاديمية الرصينة؛

أقدم لهم بالغ التقدير والاحترام.

وإلى زملائي الكرام:

الذين شاركوني هذه المرحلة العلمية، وكانوا خير عون وسند بعد الله عز وجل في هذه المسيرة العلمية، حيث تشاركنا الطموح والاجتهاد والتحديات فكانت مسيرة حافلة بالتجارب القيمة والدروس المستفادة، وأسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما يحبه ويرضاه.

فلكم مني خالص الشكر والامتنان.

وإلى كل من كان له أثر في دعمي وتوجيهي خلال هذه المسيرة العلمية، فلكم خالص  
الشكر والتقدير واسأل الله أن يجعل هذا عملاً نافعاً، وأن يوفقنا لما في الخير والصلاح.

## الشكر والتقدير Acknowledgement

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتيسيره اكتمل هذا العمل البحثي، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى والديّ العزيزين، على ما قدّماه لي من دعم متواصل، ورعاية دائمة، ودعوات صادقة كانت سندا لي في مسيرتي العلمية. لقد كان لعطائهما الدائم، وتشجيعهما المستمر، الأثر الأكبر في بلوغ هذه المرحلة، فلهما مني أسمى عبارات التقدير والعرفان.

كما أعبر عن بالغ الشكر والتقدير لزوجتي الغالية، التي كانت رفيقة الطريق وسندا في كل خطوة، إذ قدّمت لي ما احتجته من دعم ومؤازرة وتفهم خلال فترة إعداد هذا البحث. لقد كان لصبرها وتشجيعها أثر بالغ في تهيئة الظروف المناسبة لإتمام هذا العمل، فجزاها الله خير الجزاء.

ويسعدني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل، وبوجه خاص إلى مشرفي الكريمين:

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

الذين لم يدّخرا جهداً في تقديم الدعم والتوجيه العلمي، وأسهمت ملاحظتهما الدقيقة وخبرتهما الواسعة في الارتقاء بهذا البحث وصياغته وفق أصول البحث العلمي الرصين. ولهم مني كل التقدير والامتنان.

كما أتقدم بالشكر إلى زملائي وأصدقائي الذين كانوا عوناً وسندا طوال فترة الدراسة، وكان لتعاونهم وتشجيعهم دور مهم في تجاوز التحديات واستكمال هذا العمل بالشكل الأمثل.

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من أسهم، بشكل مباشر أو غير مباشر، في إنجاز هذا البحث، وأسأل الله تعالى أن يجعله عملاً نافعاً، وأن يوفق الجميع لما فيه خير العلم وخدمة المجتمع.

## محتويات البحث

|         |                                      |
|---------|--------------------------------------|
| 2.....  | حقوق الطباعة Copyright notice        |
| 3.....  | الملخص Abstract                      |
| 5.....  | الإهداء:                             |
| 7.....  | الشكر والتقدير Acknowledgement       |
| 9.....  | فهرس المحتويات Table of contents     |
| 13..... | قائمة بالجداول List of tables        |
| 14..... | قائمة بالأشكال List of figures       |
| 15..... | قائمة بالمصطلحات List of terminology |
| 16..... | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة    |
| 17..... | 1.1 مقدمة introduction               |
| 18..... | 1.2 مشكلة البحث research problem     |
| 19..... | 1.3 أهمية البحث research importance  |
| 19..... | 1.3.1 أهمية البحث العلمية:           |
| 20..... | 1.3.2 أهمية البحث العملية:           |
| 20..... | 1.4 أهداف البحث research objectives  |
| 21..... | 1.5 تساؤلات البحث Research questions |
| 22..... | 1.6 فرضيات البحث research hypotheses |
| 22..... | 1.7 نموذج البحث Research form        |

|         |                                                                         |
|---------|-------------------------------------------------------------------------|
| 23..... | 1.8 الدراسات السابقة Previous studies                                   |
| 25..... | 1.9 المنطلقات النظرية للدراسة:                                          |
| 26..... | 1.10 المنهجية وطرق البحث Methodology and research methods               |
| 26..... | 1.11 مصادر البيانات Data sources                                        |
| 27..... | 1.12 أدوات الدراسة Study tools                                          |
| 27..... | 1.13 الأساليب الإحصائية المستخدمة statistical methods used              |
| 28..... | 1.14 حدود البحث Research limits                                         |
| 29..... | 1.15 خاتمة الفصل                                                        |
| 31..... | الفصل الثاني الإطار النظري:                                             |
| 32..... | 2. الإطار النظري.                                                       |
| 34..... | المبحث الأول: ممارسات إدارة المخاطر:                                    |
| 34..... | 1.1.2 المقدمة                                                           |
| 35..... | 2.1.2 التطور التاريخي لإدارة المخاطر                                    |
| 37..... | 3.1.2 تعريف إدارة المخاطر                                               |
| 39..... | 4.1.2 تعريف التجارة الدولية                                             |
| 41..... | 5.1.2 أهمية إدارة المخاطر                                               |
| 42..... | 6.1.2 أهداف إدارة المخاطر                                               |
|         | المبحث الثاني: إدارة المخاطر في التفتيش الجمركي ودورها في تسهيل التجارة |
| 44..... | مقدمة:                                                                  |

1.2.2 خصائص إدارة المخاطر في تسهيل التجارة:.....45

2.2.2 أهمية إدارة المخاطر في تسهيل التجارة من قبل الجمارك:.....47

3.2.2 أنواع المخاطر في التفتيش الجمركي وأثرها في تسهيل التجارة:.....49

4.2.2 استراتيجيات إدارة المخاطر في التفتيش الجمركي وأثرها في تسهيل التجارة:.....52

5.2.2 التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في الجمارك:.....55

### **المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المخاطر والجمارك في تسهيل التجارة:**

مقدمة:.....58

1.3 مفهوم إدارة المخاطر:.....59

2.3 مفهوم الجمارك: .....60

3.3 أهمية العلاقة بين إدارة المخاطر والجمارك في عملية تسهيل التجارة:.....62

4.3 أدوات وتقنيات تقوية روابط إدارة المخاطر في التفتيش الجمركي لتسهيل التجارة:....64

5.3 التحديات التي قد تطرأ على إدارة المخاطر في عملية تسهيل التجارة الجمركية: ...67

خاتمة: .....69

الفصل الثالث منهجية البحث:.....70

### **مجتمع وعينة**

الدراسة:.....71

خصائص العينة الشخصية والوظيفية: .....72

أداة الدراسة:.....75

الأساليب الإحصائية:.....77

|          |                                               |
|----------|-----------------------------------------------|
| 79.....  | الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات: |
| 80.....  | مقدمة                                         |
| 86.....  | الاختبارات القبلية للبحث:                     |
| 87.....  | اختبار فرضيات الدراسة:                        |
| 92.....  | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات:       |
| 93.....  | المقدمة                                       |
| 93.....  | النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة             |
| 97.....  | النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:      |
| 101..... | التوصيات:                                     |
| 105..... | المراجع References:                           |
| 112..... | الملحقات Appendices:                          |

## قائمة بالجداول :List of tables

|         |                                                                                  |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 71      | العينة الخاضعة للتحليل .....                                                     |
| 72      | خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي.....                                            |
| 72      | خصائص العينة حسب المستوى التعليمي.....                                           |
| 76      | معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبانة وفقراتها.....                            |
| 81      | جدول اختبار Kolmogorov-Smirnov .....                                             |
| 81      | اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمتغير إدارة المخاطر .....            |
| 82      | اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمتغير تقييم المخاطر.....             |
| 83....  | اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمتغير استراتيجيات تخفيف المخاطر..... |
| 84..... | اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمتغير تسهيل التجارة.....             |
| 86..... | اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.....                  |
| 88..... | نتائج اختبار تحليل التباين والتباين والانحدار المتعدد.....                       |

## قائمة بالأشكال :List of figures

|    |                      |
|----|----------------------|
| 22 | .....متغيرات الدراسة |
|----|----------------------|

## قائمة بالمصطلحات :List of terminology

| بالإنجليزية                     | بالعربية                      |
|---------------------------------|-------------------------------|
| Customs Risk Mangement          | إدارة المخاطر الجمركية        |
| Trade Facilitation              | تسهيل التجارة                 |
| Zatca Tax and Customs Authority | هيئة الزكاة والضريبة والجمارك |
| Customs inspection Mangement    | إدارة التفتيش الجمركي         |
| Customs Clerance                | الفسح الجمركي                 |
| Customs Clearance Processing    | التخليص الجمركي               |
| Customs Procedures              | الإجراءات الجمركية            |

الفصل الأول:  
الإطار العام للدراسة

## الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة introduction:

تُعد الجمارك أحد الأعمدة الرئيسية في حماية الاقتصاد الوطني، والحفاظ على الأمن، وتنظيم حركة التجارة الدولية، إلا أن تزايد حجم التجارة العالمية وتطور وسائل النقل والاتصال ألقى بظلاله على العمل الجمركي، وفرض تحديات كبيرة تتعلق بكيفية تحقيق التوازن بين إحكام الرقابة على الواردات والصادرات، من جهة، وتيسير التجارة المشروعة من جهة أخرى. ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني نهج "إدارة المخاطر الجمركية"، الذي يقوم على توجيه الجهود والموارد نحو البضائع ذات الاحتمالية الأعلى في التسبب بالمخالفة أو الخطورة، بدلاً من المعاينة الشاملة لكل الشحنات.

وتُعد إدارة المخاطر اليوم من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها الهيئات الجمركية الحديثة، لما لها من دور في تحسين كفاءة الأداء، وتقليل زمن التخليص الجمركي، وتعزيز ثقة المتعاملين في النظام الجمركي، فضلاً عن مساهمتها المباشرة في تسهيل حركة التجارة وتعزيز التنافسية الاقتصادية. وقد أولت هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً بتطوير منظومة إدارة المخاطر لديها، ضمن إطار رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى جعل المملكة مركزاً لوجستياً عالمياً.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى دراسة تطبيقات إدارة المخاطر الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتحليل أثرها الفعلي على تسهيل التجارة، من خلال تقييم السياسات والإجراءات المتبعة، واستطلاع آراء المعنيين، وبيان التحديات والمعوقات التي تواجه هذا التوجه، والفرص المتاحة لتعزيزه. ويأتي هذا البحث مساهمةً علمية وميدانية في دعم الجهود المبذولة لتطوير القطاع الجمركي السعودي، ومواءمته مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات في هذا المجال الحيوي

## 1.2 مشكلة البحث :research problem

على الرغم من التقدم الملحوظ الذي أحرزته هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية في تطبيق مفاهيم إدارة المخاطر الجمركية، إلا أن التحدي القائم يتمثل في مدى قدرة هذه الإدارة على تحقيق التوازن بين ضبط المخاطر المرتبطة بالتجارة العابرة للحدود، وبين تسهيل الإجراءات الجمركية بما يضمن انسيابية حركة السلع والبضائع. إذ لا تزال بعض الممارسات التقليدية، مثل الفحص العشوائي أو الشامل، تؤثر على كفاءة الأداء وتطيل من زمن التخليص، ما قد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف اللوجستية، وانخفاض رضا المتعاملين، والتأثير سلباً على تنافسية المملكة كمركز لوجستي إقليمي.

ومن هنا تبرز مشكلة هذا البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى أسهم تطبيق إدارة المخاطر الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تسهيل التجارة وتحقيق الكفاءة الجمركية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:

1. ما أثر إدارة المخاطر على تقليص زمن التخليص الجمركي وتكاليف الإجراءات؟
2. ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر الجمركية بفعالية؟
3. كيف يمكن تحسين فعالية إدارة المخاطر بما يخدم أهداف تسهيل التجارة في المملكة.

### 1.3 أهمية البحث :research importance

تتبع أهمية هذا البحث من عدة جوانب نظرية وتطبيقية، يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:  
يُسلّط البحث الضوء على أحد المفاهيم الحديثة في العمل الجمركي، وهو "إدارة المخاطر"، ودوره في التوازن بين الرقابة الجمركية وتسهيل التجارة الدولية.

يُساهم في تحليل واقع تطبيق إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التحولات التي تشهدها المملكة لتحقيق مستهدفات رؤية 2030، خاصة في ما يتعلق بتحسين بيئة الأعمال وتعزيز موقع المملكة كمركز لوجستي عالمي.

يهدف إلى تقديم بيانات وملاحظات ميدانية يمكن أن تساعد صناع القرار في تحسين أداء المنظومة الجمركية ورفع كفاءتها التشغيلية.

يُبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر الجمركية، مما يساهم في إيجاد حلول عملية تعزز من فاعلية الإجراءات وتساهم في تقليص زمن التخليص الجمركي وخفض التكاليف.

يقدم إضافة علمية للمكتبة العربية في مجال الجمارك، من خلال الربط بين المفاهيم النظرية لإدارة المخاطر والتطبيقات الواقعية داخل الهيئة، مع إمكانية الاستفادة من نتائجه في أبحاث لاحقة أو تطوير السياسات الجمركية

#### 1.3.1 أهمية البحث العلمية:

يُساهم البحث في إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة المخاطر الجمركية، من خلال تناولها في سياق تسهيل التجارة الدولية.

يقدم إطاراً علمياً تحليلياً يربط بين المفاهيم النظرية لإدارة المخاطر وبين أهداف ونتائج تسهيل الإجراءات الجمركية.

يساعد في سد الفجوة البحثية في الدراسات العربية، التي لا تزال قليلة في معالجة العلاقة بين إدارة المخاطر الجمركية وتسهيل التجارة.

يوفر أساسًا يمكن الاعتماد عليه في دراسات لاحقة تتناول تطوير المنظومة الجمركية من زاوية المخاطر وتيسير حركة السلع.

### 1.3.2 أهمية البحث العملية:

يُساهم في تشخيص واقع تطبيق إدارة المخاطر داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، مما يفتح المجال لتحسين السياسات والإجراءات الحالية.

يقدم مقترحات وتوصيات عملية قد تساعد صُنَّاع القرار في رفع كفاءة الأداء الجمركي وتقليل زمن التخليص.

يُساعد على تحسين جودة الخدمات الجمركية، من خلال تسليط الضوء على المعوقات وتحديد فرص التطوير.

يدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، خصوصًا ما يتعلق بجعل المملكة مركزًا لوجستيًا عالميًا يسهل حركة التجارة ويعزز الثقة في بيئة الأعمال.

يعزز الوعي المؤسسي داخل الهيئة حول أهمية إدارة المخاطر كأداة إستراتيجية وليست مجرد إجراء تقني.

### 1.4 أهداف البحث research objectives:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، أبرزها ما يلي:

1- تحليل مفهوم إدارة المخاطر الجمركية وبيان أسسها النظرية ودورها في العمل الجمركي الحديث.

2-دراسة واقع تطبيق إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

3-بيان أثر إدارة المخاطر على تسهيل التجارة من حيث تقليل زمن التخليص الجمركي، وتحسين كفاءة الإجراءات الجمركية، وتعزيز رضا المتعاملين.

4-تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة المخاطر الجمركية في المنافذ السعودية.

5-تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تطوير آليات إدارة المخاطر الجمركية وتعزيز فعاليتها في دعم تسهيل التجارة وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030

## 1.5 تساؤلات البحث Research questions:

ينطلق هذا البحث من التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى يسهم تطبيق إدارة المخاطر الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية في تسهيل التجارة وتحقيق الكفاءة الجمركية؟

وينتزع عن هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، منها:

1- ما مدى إدراك العاملين في الهيئة لمفهوم إدارة المخاطر الجمركية وأهدافه؟

2- كيف تساهم إدارة المخاطر في تسهيل حركة التجارة ؟

3- كيف يمكن تحسين إدارة المخاطر في تحسين تسهيل التجارة من خلال الابتكار والتكنولوجيا؟

4- ما التحديات والصعوبات التي تواجه الهيئة في تطبيق إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية؟

5- كيف يمكن تحقيق التوازن بين السرعة والدقة في عمليات التفتيش وإدارة المخاطر في تسهيل التجارة.

## 1.6 فرضيات البحث :research hypotheses:

بناءً على مشكلة البحث وتساؤلاته، يفترض الباحث الفرضيات الآتية:

- 1- فرضية العلاقة بين إدارة المخاطر وتسهيل التجارة.
- 2- يسهم تطبيق إدارة المخاطر الجمركية في تقليل زمن الإفراج عن البضائع وتحسين كفاءة الأداء الجمركي.
- 3- فرضية العلاقة بين بين السرعة والدقة في عمليات التفتيش و إدارة المخاطر في تسهيل التجارة
- 4- تؤدي التحديات المؤسسية والفنية إلى الحد من كفاءة تطبيق إدارة المخاطر الجمركية.
- 5- يسهم تطوير البنية التحتية الرقمية وتدريب الكوادر في تحسين نتائج إدارة المخاطر الجمركية على تسهيل التجارة

## 1.7 نموذج البحث :Research form:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر في تسهيل التجارة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

- المتغير المستقل:

- تحديد المخاطر
- تقييم المخاطر
- استراتيجيات التخفيف من المخاطر
- المراقبة والتحكم في المخاطر

- المتغير التابع:

- تسهيل التجارة

- زمن التخليص الجمركي
- مرونة الإفراج عن الشحنات
- تقليل التكاليف اللوجستية
- 

## 1.8 الدراسات السابقة Previous studies:

1- عمليات إدارة المخاطر وأثرها في تكامل سلاسل التوريد: الدور الوسيط لذكاء الأعمال- دراسة تطبيقه في الجمارك الأردنية.

المؤلف: مها محمد عبدالرحمن الشيخ

المنهجية: دراسة ميدانية تعتمد على استبانة إلكترونية موجهة إلى موظفي الجمارك الأردنية (218 استجابة صالحة)؛ تم استخدام SPSS للتحليل و Smart PLS لنمذجة المعادلة الهيكلية .

النتائج: إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة تؤثر إيجابياً على تكامل سلاسل التوريد. لذكاء الأعمال دور وسيط مهم بين إدارة المخاطر وتكامل السلاسل من خلال تحسين جودة اتخاذ القرار.

لم تُظهر إدارة المعرفة تأثيراً مباشراً في التكامل بينما كان لاتخاذ القرار تأثير ذو دلالة .  
التوصيات:

تعزيز إجراءات الأتمتة الجمركية وربطها بمنصات ذكاء الأعمال مثل Power BI.

تعزيز التشريعات المنظمة لإعادة التصدير وربطها بأنظمة النوافذ الجمركية.

تطوير منصات ذكية لتوثيق البيانات الجمركية وربطها بمصادر خارجية.

## 2- أثر أساليب تحليل المخاطر الجمركية على تحقيق الرقابة والحد من المخاطر

المؤلف: حسن عبدالنبي السيد حلوسه (2018)

المنهجية: منهج وصفي باستخدام استبيان وزّع على عينة عشوائية من موظفي الجمارك المصرية، تحليله باستخدام SPSS .

النتائج:

أساليب تحليل المخاطر الجمركية لها تأثير معنوي في تعزيز الرقابة وتقليل المخاطر الجمركية.

التوصيات:

تعزيز تطبيق أدوات إدارة المخاطر.

تطوير أساليب تحليل الحد من المخاطر لتعزيز فعالية الرقابة الجمركية .

## 3- Saudi Customs launches an AEO programme

المؤلف: عبد الرحمن الثقيف (2017) عبر مجلة منظمة الجمارك العالمية (WCO)

المنهجية: دراسة حالة تحليلية غير كمية لبرنامج المشغل الاقتصادي المعتمد (AEO) الذي أطلقته الجمارك السعودية ضمن رؤية 2030 .

النتائج:

إطلاق برنامج AEO يُعد خطوة نوعية في تطوير إجراءات المنافذ وحوكمتها.

دعم لتسهيل العمليات الحدودية وإدماج القطاع الخاص في منظومة المخاطر الجمركية.

التوصيات:

مواصلة تطبيق AEO وتوسيع قاعدة المتعاملين المؤهلين.

تطوير بنية البيانات الذكية لربطها ببرنامج إدارة المخاطر وتعزيز الشفافية والكفاءة الجمركية

## 1.9 المنطلقات النظرية للدراسة:

### 1- نظرية إدارة المخاطر (Risk Management Theory):

تقوم هذه النظرية على مبدأ تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها، ثم اتخاذ التدابير المناسبة للتعامل معها وفقاً لدرجة خطورتها واحتمال وقوعها. في السياق الجمركي، يتم استخدام هذه النظرية لتصنيف الشحنات، وتحديد المعاملات ذات الخطورة العالية، وتوجيه الموارد الجمركية نحوها بما يحقق الكفاءة ويقلل من التدخل غير الضروري.

### 2- نظرية تسهيل التجارة (Trade Facilitation Theory):

تركز هذه النظرية على تقليل الحواجز غير الجمركية أمام حركة السلع والخدمات عبر الحدود، من خلال تحسين الإجراءات وتبسيط المعاملات. وتشير إلى أن الإجراءات الجمركية الفعّالة، مثل تطبيق إدارة المخاطر، تسهم في تقليل التكاليف، وزمن التخليص، وزيادة التنافسية الاقتصادية للدولة.

### 3- نظرية النظم (Systems Theory):

تنظر هذه النظرية إلى العمل الجمركي كنظام متكامل يضم عناصر بشرية وتنظيمية وتقنية، تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف الرقابة والتسهيل. وتُبرز أهمية التنسيق بين مختلف المكونات لتحقيق التوازن بين ضبط الحدود وتيسير التجارة.

### 4- نظرية الكفاءة المؤسسية (Institutional Efficiency Theory):

تركز على قدرة المؤسسات الحكومية على تقديم خدماتها بفعالية وجودة عالية. وتُستخدم لتقييم أداء الهيئة الجمركية من حيث مدى كفاءة تطبيق إدارة المخاطر، وانعكاس ذلك على مؤشرات الأداء مثل زمن التخليص الجمركي، ورضا المتعاملين.

### 5- مفاهيم منظمة الجمارك العالمية (WCO) في إدارة المخاطر:

تعتمد الدراسة أيضاً على المبادئ التوجيهية الصادرة عن منظمة الجمارك العالمية، التي

تؤكد أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم في تعزيز الأمن دون إعاقة التجارة، وتدعو إلى استخدام البيانات المسبقة، والتحليل الاستخباري، والتصنيف الذكي للمخاطر

## **1.10 المنهجية وطرق البحث Methodology and research methods:**

نظرا لطبيعة الدراسة التي أهدف من خلالها إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في تسهيل التجارة داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية، أعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، واستخدمت المنهج الوصفي في الجانب النظري لدراسة متغيرات إدارة المخاطر وتأثيراتها المحتملة على تسهيل التجارة. أما في الجانب الميداني استخدمت المنهج التحليلي في البيانات الميدانية.

## **1.11 مصادر البيانات Data sources:**

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الانترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة

**المصادر الأولية:** تم استخدام الاستبيانات كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة المستهدفة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. يحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى قياس تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر في تسهيل التجارة في الهيئة. تم تصميم الاستبيان بعناية ليغطي جميع جوانب الدراسة المتعلقة بإدارة المخاطر في تسهيل التجارة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

**المصادر الثانوية:** اعتدت على مجموعة من المصادر الثانوية لتقديم الإطار النظري الذي يدعم البحث. شملت هذه المصادر الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة والأبحاث المنشورة في المجلات العلمية

المتخصصة. كما قمت بمراجعة ما تمكن الوصول إليه في الانترنت فيما يتعلق في موضوع الدراسة، وهذه المصادر ساعدت في بناء الأسس النظرية للبحث.

## 1.12 أدوات الدراسة Study tools:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المملكة العربية السعودية والمتمثلة: ب النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

## 1.13 الأساليب الإحصائية المستخدمة statistical methods used:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها، قمت باستخدام مجموعة من التقنيات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المجمعة:

أولاً: الإحصاء الوصفي: تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لوصف الخصائص الديمغرافية للمشاركين في الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان، تشمل الأساليب المستخدمة: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

ثانياً: الإحصاء التحليلي: تم استخدام أساليب إحصائية لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (إدارة المخاطر) والمتغيرات التابعة (تسهيل التجارة):

معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المستخدمة في قياس أبعاد المتغيرات المختلفة.

الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لاختبار ما إذا كان هناك ارتباط ذاتي قوي بين أبعاد إدارة المخاطر المختلفة.

اختبار: Kolmogorov: للتحقق من طبيعة التوزيع الطبيعي للبيانات.

تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغيرات المعدل في تحسين أثر المتغيرات المستقل في المتغير التابع.

#### 1.14 حدود البحث Research limits:

##### 1- الحد الزمني

تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية الحالية، حيث سيتم جمع البيانات وتحليلها في عام 2025. وسيتم دراسة تأثير المخاطر على تسهيل التجارة في الفترة الزمنية الحالية فقط. ولن تشمل التحليل التاريخي لأساليب إدارة المخاطر، أو التطورات في التفتيش الجمركي السابقة.

##### 2- الحد المكاني

تقتصر الدراسة على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية، سيتم جمع البيانات من الموظفين العاملين فيها.

##### 3- الحد الموضوعي

تتركز الدراسة على دور إدارة المخاطر في تسهيل التجارة مع مراعاة عملية التفتيش، والموازنة بينهما داخل الهيئة، ولن تشمل التغيرات الاقتصادية، أو السياسات الحكومية المؤثرة على الجمارك.

#### 4- الحد البشري

تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في الجمارك، وإدارة المخاطر داخل الهيئة، ولا تشمل الدراسة الموظفين في الإدارات الأخرى مثل الشؤون المالية، أو الموارد البشرية التي قد تكون لها دور غير مباشر في العمل الجمركي

#### 5- الحد المفاهيمي

تتناول الدراسة إدارة المخاطر في سياق التفتيش الجمركي فقط. ستركز على الأساليب والأنظمة المعتمدة حالياً في الهيئة، ولن تتناول موضوعات مثلاً إدارة المخاطر في مجالات أخرى مثل المالية، أو التشغيلية.

#### 6- الحد الفني

تقتصر الدراسة على أدوات جمع البيانات التقليدية مثل الاستبيانات، والمقابلات الشخصية، والمراجعة الوثائقية، وقد تستخدم بعض التقنيات الحديثة التي تساهم في تحصيل معلومات الدراسة، ولن يتم استخدام تقنيات متقدمة مثل تحليل البيانات الكبيرة.

### 1.15 خاتمة الفصل

في ضوء ما تقدم، يُبين هذا الفصل الأساس النظري الذي تنطلق منه الدراسة، من خلال توضيح المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر الجمركية، وتبسيط الضوء على أهميتها في بيئة العمل الجمركي المعاصر، وبيان أثرها المباشر وغير المباشر في تسهيل حركة التجارة عبر الحدود. كما تم استعراض النظريات ذات الصلة، مثل نظرية إدارة المخاطر، ونظرية تسهيل التجارة، ونظرية النظم، وغيرها، والتي تفسر العلاقة بين ضبط المخاطر الجمركية وتحقيق الكفاءة المؤسسية في تنفيذ السياسات الجمركية.

وقد أوضحت الأدبيات أن التوجه العالمي الحديث يدعو إلى تبني منهجية استهداف قائمة على تحليل البيانات وتقييم المخاطر، بهدف تقليل التدخل اليدوي، وزيادة الانسيابية، وتحقيق التوازن بين الأمان الجمركي وتسهيل التجارة المشروعة. كما أبرزت المبادئ التوجيهية

الصادرة عن المنظمات الدولية، وعلى رأسها منظمة الجمارك العالمية، ضرورة تكامل أدوات إدارة المخاطر مع الإجراءات التقنية واللوجستية.

ويمثل هذا الإطار النظري مرجعية تحليلية يتم من خلالها تفسير نتائج الدراسة التطبيقية، وقياس أثر تطبيق إدارة المخاطر الجمركية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تسهيل التجارة في المملكة العربية السعودية، مما يُمهد للفصول الآتية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

## الإطار النظري

تُعد إدارة المخاطر الجمركية من أبرز المفاهيم الحديثة في العمل الجمركي، حيث تمثل تحولاً استراتيجياً من الأساليب التقليدية في الرقابة إلى نُظم قائمة على تحليل المخاطر وتقييمها. ويهدف هذا التحول إلى تحقيق التوازن بين حماية المجتمع من المخاطر الأمنية والاقتصادية والصحية، وبين تيسير حركة التجارة الدولية المشروعة (منظمة الجمارك العالمية، 2022). وتواجه الإدارات الجمركية في العصر الحديث مجموعة من المخاطر المعقدة والمتداخلة، من أهمها:

المخاطر الأمنية، مثل محاولات تهريب الأسلحة والمخدرات والمواد المحظورة التي تهدد الأمن الوطني.

المخاطر الاقتصادية، كالتلاعب في القيمة الجمركية أو منشأ البضائع بغرض التهرب من الرسوم الجمركية.

المخاطر الصحية والبيئية، الناتجة عن دخول سلع غير مطابقة للمواصفات أو ملوثة أو ضارة بالصحة العامة والبيئة.

ولمواجهة هذه التحديات، اعتمدت الإدارات الجمركية نهج إدارة المخاطر باعتباره إطاراً متكاملاً لتحديد مصادر الخطر وتحليلها وتقييم احتمالية وقوعها وتأثيرها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة وفقاً لمستويات الخطورة (WCO, 2018). وتُعد هذه المنهجية أحد أهم أدوات الحوكمة الجمركية الحديثة، حيث تسهم في رفع كفاءة التفتيش الجمركي من خلال التركيز على الشحنات عالية الخطورة، وتسهيل مرور البضائع منخفضة الخطورة دون تأخير، مما يحقق انسيابية أكبر في حركة السلع عبر الحدود (World Customs Organization, 2020). وقد أثبتت التجارب الدولية أن تطبيق نظام فعال لإدارة المخاطر الجمركية يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء الجمركي مثل تقليص زمن التخليص، وخفض تكاليف المعاملات، وزيادة رضا المتعاملين، وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد

الوطني. كما أن تطبيق هذا النظام يسهم في دعم مبدأ الشراكة بين الجمارك والقطاع الخاص من خلال تبني برامج المشغل الاقتصادي المعتمد، التي تعتمد في جوهرها على تقييم المخاطر وإدارتها بشكل متكامل بين الطرفين، الذي بدوره يساهم في تسهيل التجارة الدولية مع المحافظة على تطبيق إدارة المخاطر.

ويُعد تسهيل التجارة أحد الأهداف الرئيسية لاتفاقية تيسير التجارة في منظمة التجارة العالمية (WTO)، التي أكدت على ضرورة أن تعتمد الدول الأعضاء على إدارة المخاطر الجمركية كوسيلة لتحقيق الانسياب التجاري دون المساس بسلامة المجتمع وأمنه (WTO, 2017).

وعليه، فإن إدارة المخاطر الجمركية تمثل اليوم محوراً رئيساً في تطوير النظم الجمركية وتحقيق التكامل بين الأهداف الأمنية والاقتصادية. ويهدف هذا الفصل إلى تناول الإطار النظري لإدارة المخاطر الجمركية وتأثيرها على تسهيل التجارة. وتم تقسيم هذا الفصل على ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: ممارسات إدارة المخاطر
- المبحث الثاني: إدارة المخاطر في التفتيش الجمركي ودورها في تسهيل التجارة
- المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المخاطر والجمارك في تسهيل التجارة

## المبحث الأول: ممارسات إدارة المخاطر:

### 1.1.2 المقدمة:

تُعد إدارة المخاطر الجمركية من الممارسات الحديثة التي تبنتها الإدارات الجمركية في إطار تطوير سياساتها الرقابية والأمنية، بما يحقق التوازن بين حماية المجتمع من المخاطر الأمنية والاقتصادية والصحية، وتسهيل حركة التجارة الدولية. وقد أصبح تطبيق ممارسات إدارة المخاطر مطلبًا أساسيًا في الأنظمة الجمركية المعاصرة، لما توفره من كفاءة في تخصيص الموارد وتركيز الجهود الرقابية على الشحنات عالية الخطورة، مقابل تسهيل مرور الشحنات منخفضة الخطورة (World Customs Organization, 2020).

ومع التوسع الكبير في حجم التجارة العالمية وتعدد سلاسل الإمداد، أصبحت الإدارات الجمركية تواجه تحديات متزايدة تتعلق بانتشار المخاطر الأمنية والاقتصادية، مثل التهريب التجاري والتلاعب بالقيمة الجمركية أو المنشأ، بالإضافة إلى المخاطر الصحية والبيئية المرتبطة بالبضائع غير المطابقة للمواصفات، ومن هنا برزت أهمية ممارسات إدارة المخاطر الجمركية بوصفها نهجًا استراتيجيًا يهدف إلى تحليل وتقييم احتمالية وقوع المخاطر واتخاذ إجراءات وقائية تتناسب مع مستوى الخطورة، وقد ساهمت التحولات الرقمية التي تشهدها الإدارات الجمركية في تطوير أدوات فعّالة لتحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر عبر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وأنظمة إدارة المخاطر الإلكترونية، مما أدى إلى تحسين سرعة ودقة القرارات الجمركية وتقليص زمن الإفراج عن البضائع. كما أن هذه الممارسات أسهمت في تعزيز مبدأ الشراكة بين الجمارك والقطاع الخاص من خلال برامج مثل "المشغل الاقتصادي المعتمد"، الذي يقوم على بناء الثقة المتبادلة بين الأطراف التجارية والإدارة الجمركية لتحقيق أهداف الأمن والتيسير معًا (WCO, 2019).

وتتوافق ممارسات إدارة المخاطر الجمركية مع ما نصّت عليه اتفاقية تيسير التجارة لمنظمة التجارة العالمية (WTO) التي أكدت على ضرورة تبني إدارة المخاطر كأداة أساسية لتحقيق التوازن بين حماية الحدود وتسهيل التجارة المشروعة (World Trade Organization, ).

(2017). وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن الدول التي نجحت في تفعيل أنظمة إدارة المخاطر الجمركية قد حققت نتائج ملموسة في خفض زمن التخليص الجمركي وتقليل تكاليف العمليات اللوجستية ورفع مؤشرات الأداء الجمركي. وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات إدارة المخاطر الجمركية وأثرها في تسهيل التجارة، من خلال استعراض المفاهيم النظرية، والممارسات التطبيقية، والعلاقات التفاعلية بين عناصر الإدارة الفعالة للمخاطر والنتائج المتحققة في مجال التيسير التجاري، بما يسهم في بناء رؤية متكاملة لتطوير الأداء الجمركي وتحقيق التوازن بين الأهداف الأمنية والاقتصادية

## 2.1.2 التطور التاريخي لإدارة المخاطر:

ينطلق مفهوم إدارة المخاطر من فرضية جوهرية مفادها أن إدراك المخاطر وفهم طبيعتها يمثلان أساساً ضرورياً لمعالجتها والتعامل معها بصورة فعّالة، بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة والاستفادة المثلى من الفرص المتاحة. فعندما يُتحدث عن المخاطر، غالباً ما يرتبط المفهوم بالتهديدات أو الخسائر المحتملة، إلا أن هذا التصور يغفل جانباً مهماً يتمثل في أن المخاطر قد تمثل أيضاً فرصاً لتحقيق مكاسب مستقبلية.

يرتبط أصل مصطلح "المخاطر" في اللغة الإنجليزية Risk بالكلمة الفرنسية Risque، والتي دخلت الاستخدام اللغوي في منتصف القرن السابع عشر تقريباً، أي حوالي عام 1650. وقد استُخدم المصطلح لأول مرة في الوثائق القانونية الخاصة بالتأمين والملاحة البحرية، وامتد استخدامه مع بدايات القرن الثامن عشر، وبشكل أكثر تحديداً في عام 1730، عندما بدأ الأفراد الذين مارسوا الأنشطة التجارية والملاحية بإدراك أهمية تقييم المخاطر والعوائد المتوقعة منها. وقد تجلت هذه الفكرة بوضوح في ممارسات القراصنة الإنجليز الذين سيطروا على سفن الكنز الإسبانية في البحر الكاريبي وأمريكا الوسطى في أواخر القرن السادس عشر، حيث أظهروا فهماً متقدماً لطبيعة المخاطر والمكافآت المحتملة، وأدركوا أنهم يمارسون نشاطاً ذا درجة عالية من الخطورة لكنه في الوقت ذاته يوفر مكاسب استثنائية لمن يجرؤ على خوضه

كما أدرك أولئك المغامرون أن النشاط عالي الخطورة غالبًا ما يمنح فرصًا لتحقيق مكافآت مالية كبيرة، وأن الاستعداد لتحمل درجات مرتفعة من المخاطر قد يقود إلى تحقيق عوائد تفوق بكثير ما يمكن أن يُجنَى من أنماط العمل التقليدية. ومن ثمّ، لم يُنظر إلى الخطر باعتباره تهديدًا يجب تجنبه، بل كفرصة ينبغي استغلالها لتحقيق مكاسب مالية سريعة ومرتفعة

وقد أدى هذا الفهم إلى ترسيخ مبدأ أساسي في مفهوم المخاطرة، وهو أن وجود احتمالية للمكسب يجب أن يقترن بوجود احتمالية للخسارة، إذ لا يمكن تصور تحقيق عوائد دون تحمل قدر من المخاطر. وفي ضوء ذلك، يُلاحظ أن عالم اليوم يشهد تزايدًا ملحوظًا في حجم وأنواع المخاطر نتيجة للتطور التقني والتموي المتسارع، سواء في المجالات الاقتصادية أو المؤسسية أو البشرية، الأمر الذي جعل المؤسسات تواجه بيئة متجددة تتسم بتنوع المخاطر وتعقدها المستمر. ومن أبرز مظاهر هذه التحولات ظهور مخاطر جديدة كـ مخاطر تكنولوجيا المعلومات (IT) التي أصبحت نموذجًا واضحًا لتحديات العصر الرقمي.

تُعَدّ المخاطر عنصرًا ملازمًا للطبيعة البشرية، إذ ترتبط ارتباطًا وثيقًا بعملية صنع القرار، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي. فهي عملية مستمرة تتطلب الموازنة بين احتمالات المكاسب والخسائر، مع الأخذ في الاعتبار تعدد العوامل المؤثرة في النتائج. كما أن عملية اتخاذ القرار الرشيد تستلزم تقييمًا علميًا وعمليًا للمخاطر المحتملة بناءً على تحليل علمي ومنطقي يعتمد على التفكير النقدي وتقدير احتمالات النتائج المتوقعة

ومن المهم التمييز بين نوعين من الخسائر: الخسارة المحتملة، وهي التي يمكن التنبؤ بها ضمن حدود مقبولة، والخسارة غير المحتملة التي تتجاوز الحد الأعلى للمخاطرة المقبولة وتؤدي إلى نتائج جسيمة. وبناءً على ذلك، فإن مفهوم الكفاءة المحتملة يعكس قدرة الفرد أو المؤسسة على إدارة الخسائر ضمن نطاق مقبول، بما يحقق التوازن بين مستوى المخاطرة والعائد المستهدف، دون المساس بالاستقرار العام أو الإخلال بالمسؤولية المؤسسية

### 3.1.2 تعريف إدارة المخاطر

تشير إدارة المخاطر الاستراتيجية إلى العملية المنهجية التي تُعنى بتحديد وتقييم والسيطرة على التهديدات والعوامل المؤثرة في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة المدى. وتُعد هذه العملية استجابة طبيعية لوجود تحديات متعددة، مثل عدم اليقين المالي والتطور التكنولوجي المتسارع، فضلاً عن الأخطاء الإدارية والمسؤوليات القانونية التي قد تواجهها المؤسسات الحديثة

ويمكن النظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها نظاماً متكاملاً يهدف إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف استشراف مسببات المخاطر المحتملة، ثم وضع استراتيجيات وقائية واستباقية للتعامل معها بفعالية. فبدلاً من الاكتفاء بردود الفعل عند وقوع الأزمات، تسعى الإدارة الاستراتيجية للمخاطر إلى تبني نهج استباقي يركز على الاستعداد المسبق والتصرف الوقائي قبل حدوث الخطر

ويُعرّف بعض الباحثين إدارة المخاطر بأنها العملية التي تهدف إلى فهم المخاطر التي تواجه المنظمة وأصحاب المصلحة، مع التركيز على صياغة استراتيجيات ملائمة للتقليل من تأثيرها السلبي وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية عبر التخطيط الفعال.

وترتبط المخاطر الاستراتيجية عادةً بمستوى المخاطر الكلي في المنظمة، إذ تؤثر بشكل مباشر على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية العامة. ومن الأمثلة على ذلك، المخاطر الناتجة عن التغيرات المفاجئة في اتجاهات السوق أو سلوك المستهلكين، أو القرارات الخاطئة في تحديد أولويات الاستثمار والتوسع. فعلى سبيل المثال، قد تواجه شركة متخصصة في تصنيع الأجهزة الذكية مخاطر استراتيجية إذا لم تُحسن تقدير تطورات السوق والتقنيات المستقبلية، مما يؤدي إلى خسارة ميزة تنافسية أو فقدان حصة سوقية كبيرة

ومن المنطقي القول إن المخاطر الاستراتيجية تمثل أحد أكثر أنواع المخاطر تأثيراً على استمرارية المنظمات، إذ إنّ القرار الاستراتيجي بطبيعته يتضمن درجة عالية من المخاطرة بسبب امتداده الزمني الطويل وتعدد العوامل المؤثرة فيه. وتشمل هذه العوامل التغيرات في

السوق، وحوكمة الشركات، وسلوك أصحاب المصلحة، إلى جانب التحديات السياسية والاقتصادية التي قد تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية.

وتشمل المخاطر الاستراتيجية كذلك المخاطر المرتبطة بسمعة المنظمة وأخلاقياتها المؤسسية، حيث يُعدّ الحفاظ على السمعة من أهم ركائز الاستدامة المؤسسية. فالتصرفات غير المسؤولة أو القرارات قصيرة النظر قد تؤدي إلى تآكل الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة كالعلاء والمستثمرين، مما ينعكس سلباً على مكانتها في السوق ويؤدي إلى تراجع قيمتها السوقية

ومن أمثلة المخاطر الاستراتيجية أن تكون الخطة الاستراتيجية للمؤسسة مبنية على افتراضات غير دقيقة أو غير واقعية، أو أن تعتمد على بيانات بيئية غير مكتملة. كما قد تظهر المخاطر نتيجة ضعف الكفاءات الإدارية أو غياب الموارد الكافية لتنفيذ الخطة بما يتناسب مع الواقع العملي

وقد تتجلى المخاطر أيضاً في سوء تقدير المتغيرات الداخلية أو الخارجية، مثل التغير في العمليات التشغيلية أو في الظروف الاقتصادية العالمية. فعلى الرغم من أن الخطة قد تكون صحيحة من الناحية النظرية، إلا أن فشلها في التكيف مع المتغيرات المحيطة يؤدي إلى ضعف قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة. فعلى سبيل المثال، قد يؤدي دخول منافسين جدد إلى السوق أو تغير تفضيلات المستهلكين إلى تقويض فعالية الخطة الاستراتيجية الأصلية

إن إدارة المخاطر الاستراتيجية تمثل مستوى متقدماً من إدارة المخاطر، نظراً لارتباطها المباشر بالقرارات المصيرية طويلة الأجل التي تحدد مصير المؤسسة. وهي أكثر تعقيداً من إدارة المخاطر التشغيلية أو المالية، لأنها تتعامل مع احتمالات مستقبلية يصعب التنبؤ بها بدقة، وتتطلب بالتالي قدرًا عاليًا من التحليل والمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة.

كما أن تنفيذ إدارة المخاطر الاستراتيجية يتطلب نظاماً متكاملًا لتحليل السيناريوهات المستقبلية المحتملة، وتقدير الاحتمالات المختلفة، ووضع خطط بديلة للتعامل مع كل سيناريو على حدة. فنجاح المنظمة في هذا الجانب يعتمد على مدى قدرتها على بناء ثقافة مؤسسية تدعم التفكير الاستراتيجي، وتُشجع على الابتكار والتعلم المستمر في مواجهة المجهول.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن إدارة المخاطر الاستراتيجية تمثل أداة رئيسية لضمان بقاء المؤسسات في بيئة تتسم بالتقلبات المتسارعة والمنافسة الشديدة. فهي لا تقتصر على تجنب الخسائر، بل تسهم في تعظيم الفوائد واستثمار الفرص المتاحة، مما يجعلها عنصرًا محوريًا في منظومة الحوكمة المؤسسية والاستدامة التنظيمية على المدى الطويل

## 4.1.2 تعريف التجارة الدولية

### 1. التعريف العام للتجارة الدولية:

تشير التجارة الدولية إلى مجموعة الأنشطة الاقتصادية التي تتعلق بتبادل السلع والخدمات ورؤوس الأموال بين الدول، بما يحقق التكامل الاقتصادي والتوازن في استخدام الموارد والإنتاج والاستهلاك على المستوى العالمي. وهي تمثل أحد المظاهر الأساسية للعولمة الاقتصادية، ووسيلة فعالة لتعزيز النمو والتنمية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

### 2. التعريف الاقتصادي للتجارة الدولية:

تُعرّف التجارة الدولية بأنها عملية تبادل اقتصادي منظم تقوم من خلالها الدول بتصريف فائض إنتاجها من السلع والخدمات إلى الأسواق الخارجية مقابل الحصول على منتجات أو موارد غير متوفرة محليًا، وذلك استنادًا إلى مبدأ الميزة النسبية الذي يوضح أن كل دولة تميل إلى إنتاج السلع التي تتميز فيها بالكفاءة أو بانخفاض تكلفة الفرصة البديلة.

### 3. التعريف المؤسسي للتجارة الدولية:

وفقاً للتعريف المؤسسي، تُعدّ التجارة الدولية نظاماً تنظيمياً وقانونياً يحكم عمليات الاستيراد والتصدير بين الدول، ويخضع لاتفاقيات ومعاهدات دولية مثل اتفاقية الجات (GATT) ومنظمة التجارة العالمية (WTO). وتهدف هذه الأطر القانونية إلى تحرير التجارة، وتسهيل تدفق السلع والخدمات، وتقليل الحواجز الجمركية بما يحقق العدالة في المنافسة التجارية (منظمة التجارة العالمية، 2022).

### 4. التعريف الاستراتيجي للتجارة الدولية:

من منظور استراتيجي، تُعدّ التجارة الدولية أداة لتحقيق النفوذ الاقتصادي والسياسي للدول في النظام العالمي، إذ تمكّنها من تنويع مصادر الدخل القومي، وجذب الاستثمارات الأجنبية، وتعزيز مكانتها في سلاسل القيمة العالمية. كما تُمثل أحد المكونات الجوهرية للسياسة الاقتصادية الخارجية التي تسعى من خلالها الدول لتحقيق مصالحها طويلة الأمد.

### 5. التعريف الأكاديمي الحديث:

يُعرّف العديد من الباحثين المعاصرين التجارة الدولية بأنها تفاعل اقتصادي معقّد بين وحدات إنتاجية وطنية عبر الحدود، يهدف إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية العالمية من خلال إعادة توزيع الموارد وفقاً للتغيرات في العرض والطلب الدولي. وتُعدّ التجارة الدولية، في هذا السياق، وسيلة لتكامل الأسواق وتحقيق الرفاه الاجتماعي العالمي من خلال نقل المعرفة والتكنولوجيا ورأس المال بين الدول.

### 6. التعريف من منظور التنمية المستدامة:

تُعرّف التجارة الدولية الحديثة بأنها نظام اقتصادي عالمي يسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة عبر التعاون الدولي في مجالات الإنتاج والاستهلاك وتوزيع الموارد. وتهدف إلى تحقيق توازن بين النمو الاقتصادي، وحماية البيئة، والعدالة الاجتماعية من خلال ممارسات تجارية عادلة ومسؤولة (UNCTAD، 2021).

## 5.1.2 أهمية إدارة المخاطر

تبرز أهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية في كونها تمثل إطارًا تنظيميًا متكاملًا يمكن المنظمات من تحديد المخاطر المحتملة والتعامل معها بطرق منهجية تضمن اتخاذ القرارات السليمة وتقليل مستوى التعرض للمخاطر. إذ تساعد هذه الإدارة في توظيف الأدوات والأساليب الحديثة لتقييم المخاطر التجارية ذات الطابع الاستراتيجي، ومن ثم الاستعداد المسبق لأي احتمالات مستقبلية قد تواجه المنظمة بما يساهم في تعزيز فرص النمو والاستدامة. تتجلى أهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية أيضًا في قدرتها على دعم المنظمات في مواجهة بيئة الأعمال المتقلبة والمتسارعة الناتجة عن التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية. فهذه البيئة المعقدة تتطلب آليات استجابة مرنة وأدوات تحليل دقيقة تمكن الشركات من استشراف المستقبل واتخاذ قرارات مدروسة قائمة على التنبؤ والتحليل الكمي والكيفي للمتغيرات المحتملة. ويساهم ذلك في تقليل درجة الغموض والحد من الآثار السلبية التي قد تنتج عن القرارات الاستراتيجية غير المدروسة.

كما تساهم إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز قدرة الشركات على التصرف بثقة ومرونة عند مواجهة الأزمات، من خلال تهيئة المديرين والعاملين للتعامل مع المواقف المختلفة التي قد تواجه المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية. وتشمل المخاطر الخارجية تلك المرتبطة بالتغيرات السياسية والاقتصادية وأسعار الصرف والتضخم، في حين تتعلق المخاطر الداخلية بعوامل مثل ضعف الكفاءة التشغيلية أو ضعف حماية المعلومات أو عدم وضوح الهياكل الإدارية.

وتكمن أهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية كذلك في دورها الحيوي بتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المستقبلية، حيث تساعد في مواءمة الاستراتيجيات طويلة الأمد مع قدرات وإمكانات المؤسسة الواقعية. ومن دون وجود نظام فعال لإدارة المخاطر، قد تواجه الشركات صعوبة في تحديد أولوياتها أو في التنبؤ بالتحديات التي قد تعيق تحقيق رؤيتها المستقبلية. وبالتالي، فإن اعتماد نهج مؤسسي متكامل لإدارة المخاطر يضمن توجيه القرارات الاستراتيجية على نحو يساهم في استدامة النجاح وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة

## 6.1.2 أهداف إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر الاستراتيجية أحد المكونات الأساسية في منظومة الإدارة الحديثة، إذ تهدف إلى حماية المنظمة من التهديدات المحتملة التي قد تعيق تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى، وتعمل على تعزيز استدامة الأداء المؤسسي من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

وانطلاقاً من هذا الدور الحيوي، يمكن تحديد أبرز أهداف إدارة المخاطر الاستراتيجية على النحو الآتي:

1. تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية: تسعى إدارة المخاطر الاستراتيجية إلى تمكين المنظمة من حماية نفسها من الأخطار الناتجة عن البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة، عبر تطوير خطط استباقية تضمن استمرارية العمليات التشغيلية، وتقليل التكاليف، والحفاظ على سمعة المنظمة ومكانتها التنافسية.
2. دمج إدارة المخاطر ضمن الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة: تهدف الإدارة إلى مواءمة عملياتها مع الخطط الاستراتيجية، من خلال تصميم خطط متكاملة تساعد في مواجهة المخاطر المحتملة، وتوجيه قرارات المنظمة نحو الخيارات التي تحقق التوازن بين العوائد والمخاطر، بما يساهم في تحقيق النمو المستدام.
3. تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري: تُساهم إدارة المخاطر في تزويد متخذي القرار بالمعلومات الدقيقة حول احتمالات المخاطر والفرص المستقبلية، مما يرفع من جودة القرارات ويُمكن الإدارة من الاستجابة بفاعلية للتقلبات الاقتصادية والتحديات التشغيلية.
4. تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة: لا تقتصر إدارة المخاطر الاستراتيجية على تجنب الأخطار فحسب، بل تهدف إلى تحقيق توازن محسوب بين تحمل المخاطر والاستفادة من الفرص الاستثمارية الممكنة، بما يدعم الأداء المالي والاستراتيجي للمنظمة.

5. ضمان استدامة العمليات وتحسين كفاءتها التشغيلية: من خلال تحليل التهديدات المحتملة والتخطيط المسبق، تعمل إدارة المخاطر على تقليل الخسائر، وتعزيز مرونة المنظمة في مواجهة الأزمات، وتحقيق التوافق بين عناصر الإنتاج المختلفة بما يضمن الكفاءة والاستمرارية.

6. رفع كفاءة تخصيص الموارد وتعزيز الحوكمة المؤسسية: تُمكن إدارة المخاطر الاستراتيجية المنظمة من توجيه مواردها نحو الأنشطة الأكثر إسهامًا في تحقيق القيمة المضافة، مع الحد من الهدر في الأنشطة غير الأساسية، وبناء نظام حوكمة فعال يحافظ على الأصول القانونية والمالية ويعزز القدرة التنافسية المستدامة

## المبحث الثاني: إدارة المخاطر في التفتيش الجمركي ودورها في تسهيل التجارة

### مقدمة:

تُعد إدارة المخاطر في مجال التفتيش الجمركي أحد الركائز الأساسية في تطوير منظومات العمل الجمركي الحديثة، إذ تسعى الإدارات الجمركية حول العالم إلى تحقيق التوازن بين حماية المجتمع والاقتصاد الوطني من المخاطر المحتملة، وبين تسهيل حركة التجارة الدولية بما يعزز الكفاءة والانسيابية في سلاسل الإمداد. فقد أضحت بيئة التجارة العالمية اليوم أكثر تعقيداً وتشابكاً نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة وتنامي حجم التبادل التجاري، مما جعل من الضروري تبني منهجيات علمية قائمة على إدارة المخاطر لضمان تحقيق الأهداف الجمركية بأعلى درجات الفاعلية.

وتُعنى إدارة المخاطر الجمركية بتحديد مصادر التهديد المحتملة المرتبطة بحركة البضائع والأشخاص والوسائل عبر المنافذ الحدودية، وتحليلها وتقييم احتمالات وقوعها وتأثيرها، بهدف تخصيص الموارد الجمركية بطريقة تحقق أعلى درجات الكفاءة في الرقابة دون إعاقة تدفق التجارة المشروعة. ومن خلال هذا النهج، يمكن للسلطات الجمركية توجيه جهودها نحو الشحنات أو الأنشطة ذات الخطورة المرتفعة، مع منح التسهيلات الجمركية للشحنات منخفضة الخطورة، الأمر الذي يسهم في تقليص فترات التخليص، وخفض التكاليف اللوجستية، وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

كما تمثل إدارة المخاطر في التفتيش الجمركي أحد المتطلبات الجوهرية لتطبيق اتفاقية منظمة التجارة العالمية لتيسير التجارة (TFA)، والتي تؤكد على أهمية استخدام منهج قائم على المخاطر في الإجراءات الجمركية بما يضمن الشفافية والعدالة وسرعة إنجاز المعاملات. وبهذا المعنى، تُعد إدارة المخاطر أداة استراتيجية لرفع كفاءة الأداء الجمركي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للتجار والمستوردين والمصدرين، بما يسهم في دعم بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا المبحث إلى تناول خصائص إدارة المخاطر في تسهيل التجارة، وذكر أهميتها، وأنواع المخاطر في التفتيش الجمركي وأثرها في تسهيل التجارة، مع ذكر الاستراتيجيات والتحديات التي تواجهها.

## 1.2.2 خصائص إدارة المخاطر في تسهيل التجارة:

تتسم إدارة المخاطر في مجال تسهيل التجارة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أداة استراتيجية فعالة في تحقيق التوازن بين متطلبات الرقابة الجمركية وضمان انسيابية حركة التجارة الدولية. فهي لا تُعد مجرد إجراء إداري تقني، بل إطاراً مؤسسياً متكاملًا يقوم على التحليل العلمي والتخطيط المسبق والتقييم المستمر للمخاطر التي قد تواجه العمليات التجارية عبر الحدود. ويمكن تلخيص أبرز خصائص إدارة المخاطر في تسهيل التجارة على النحو الآتي:

1. الطابع الاستباقي والتحليلي: تقوم إدارة المخاطر على مبدأ التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، من خلال تحليل البيانات والمعلومات التاريخية والآنية المتعلقة بالتجارة الدولية. ويتيح هذا النهج الاستباقي للسلطات الجمركية القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى أدلة كمية ونوعية، مما يعزز فعالية الإجراءات الوقائية ويقلل من احتمالات التعطيل أو التأخير في حركة البضائع.

2. الانتقائية في تطبيق الإجراءات: تُعد إدارة المخاطر نظاماً قائماً على مبدأ الانتقائية، حيث تُوجّه جهود التفتيش والرقابة نحو الشحنات والعمليات ذات درجة الخطورة المرتفعة، بينما تُمنح الشحنات منخفضة الخطورة مساراً ميسراً وسريعاً. وهذا يحقق الاستخدام الأمثل للموارد الجمركية ويُسهّم في تقليص زمن التخليص الجمركي وتعزيز الكفاءة التشغيلية للمنافذ الحدودية.

3. الاعتماد على البيانات والمعلومات: تُبنى إدارة المخاطر في تسهيل التجارة على أنظمة متقدمة لجمع وتحليل البيانات، سواء كانت من مصادر داخلية كالسجلات الجمركية، أو من مصادر خارجية كقواعد بيانات التجارة العالمية. ويسهم هذا

الاعتماد على المعلومات الدقيقة في تحسين تصنيف المخاطر وتحديد الأنماط السلوكية للعمليات التجارية المشبوهة.

4. التكامل المؤسسي والتعاون الدولي: تتطلب إدارة المخاطر فعالية عالية في التنسيق بين الجهات الحكومية المعنية بالتجارة والأمن والحدود، إضافةً إلى التعاون مع الهيئات والمنظمات الدولية مثل منظمة الجمارك العالمية (WCO) ومنظمة التجارة العالمية (WTO). ويعزز هذا التكامل من كفاءة تطبيق منهج المخاطر ويساعد على تبادل الخبرات والممارسات الفضلى في مجال الرقابة الجمركية.

5. المرونة والتكيف مع المتغيرات: تُعد إدارة المخاطر نظامًا ديناميكيًا قابلاً للتحديث المستمر لمواكبة التغيرات في البيئة التجارية والأمنية والتكنولوجية. فمع تطور أدوات التهريب وازدياد حجم التجارة الإلكترونية، بات من الضروري تحديث معايير تقييم المخاطر وآليات الرقابة بشكل مستمر لضمان فاعلية النظام وتحقيق أهدافه.

6. تحقيق التوازن بين الأمن والتيسير: من أبرز خصائص إدارة المخاطر في تسهيل التجارة سعيها الدائم إلى الموازنة بين حماية المجتمع من المخاطر المحتملة، وضمان انسيابية تدفق التجارة المشروعة. فالإدارة الفعالة للمخاطر تسعى إلى الحد من التهديدات دون أن تشكل عائقًا أمام النشاط التجاري، مما يعزز الثقة بين السلطات الجمركية والقطاع الخاص ويزيد من تنافسية الاقتصاد الوطني.

## 2.2.2 أهمية إدارة المخاطر في تسهيل التجارة من قبل الجمارك:

تُعد إدارة المخاطر إحدى الركائز الأساسية في تطوير العمل الجمركي الحديث، إذ تمثل إطاراً استراتيجياً يساهم في تحقيق التوازن بين متطلبات حماية الأمن الوطني وضمان انسيابية حركة التجارة الدولية. ومع تزايد حجم التجارة العالمية وتعدد سلاسل الإمداد، أصبح من غير الممكن الاعتماد على التفتيش الشامل لجميع الشحنات، مما أبرز الحاجة إلى منهجية قائمة على تقييم المخاطر وتحديد أولويات الرقابة. ومن هذا المنطلق، برزت إدارة المخاطر كأداة فعّالة تمكّن الإدارات الجمركية من تعزيز الكفاءة التشغيلية، ودعم بيئة تجارية آمنة وميسرة في آنٍ واحد.

### أولاً: تحقيق الأمن القومي دون الإخلال بانسيابية حركة التجارة

تُسهم إدارة المخاطر في تمكين السلطات الجمركية من تحديد الشحنات ذات الخطورة العالية وتوجيه الجهود الرقابية نحوها، بدلاً من تطبيق التفتيش الشامل الذي يؤدي إلى إعاقة التدفقات التجارية. ومن خلال هذا النهج، تتمكّن الجمارك من مكافحة الأنشطة غير المشروعة مثل تهريب الأسلحة والمخدرات والسلع المحظورة، مع السماح في الوقت ذاته بمرور البضائع منخفضة الخطورة بسلاسة. وبهذا، يتحقق التكامل بين البعد الأمني ومتطلبات تسهيل التجارة، وهو أحد أهم أهداف الإدارة الجمركية الحديثة.

### ثانياً: حماية الاقتصاد الوطني وتعزيز التنافسية التجارية

تلعب إدارة المخاطر دوراً محورياً في صون الاقتصاد الوطني من الممارسات التجارية الضارة، من خلال الحد من دخول السلع المقلدة أو غير المطابقة للمواصفات القياسية. فوجود آلية دقيقة لتقييم المخاطر يساهم في ضمان الالتزام بالمعايير القانونية، ويعزز ثقة المستثمرين والشركاء التجاريين في النظام الجمركي. كما يؤدي هذا إلى دعم الصناعات المحلية ورفع قدرتها التنافسية، بما يساهم في تحقيق نمو اقتصادي مستدام.

### ثالثاً: رفع كفاءة الإجراءات الجمركية وتسريع عمليات التخليص

تُعد إدارة المخاطر من الأدوات الرئيسة التي تساعد في تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية، حيث تتيح التمييز بين الشحنات الموثوقة وتلك التي تستدعي تفتيشاً إضافياً. ويسهم هذا التوجه في تقليل زمن التخليص الجمركي وتخفيض التكاليف التشغيلية على التجار والمستوردين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء التجاري للدولة. كما أن تطبيق أنظمة المخاطر يسهم في تحقيق الاتساق مع معايير منظمة الجمارك العالمية (WCO) الرامية إلى تسهيل التجارة عبر الحدود.

### رابعاً: الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز الكفاءة المؤسسية

من خلال تطبيق منهج إدارة المخاطر، تتمكن الإدارات الجمركية من تخصيص مواردها البشرية والتقنية على نحو أكثر فاعلية، بحيث تُوجَّه الجهود نحو الأنشطة والمنافذ ذات الخطورة الأعلى. هذا التخصيص الذكي للموارد يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتقليل الهدر في الجهد والوقت، ويعزز من القدرة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة.

### خامساً: دعم التحول الرقمي وتطوير مفهوم الجمارك الذكية

أصبح تطبيق إدارة المخاطر أحد الركائز الأساسية في بناء الأنظمة الجمركية الذكية، حيث تعتمد الإدارات الحديثة على تقنيات التحليل الرقمي وقواعد البيانات في تحديد مستويات الخطورة وتقييمها بصورة آنية. وتسهم هذه التحولات في تسريع عملية اتخاذ القرار وتحقيق التكامل بين الأمن والتسهيل التجاري، بما يعزز من قدرة الدولة على المنافسة في بيئة التجارة العالمية المعاصرة.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن إدارة المخاطر ليست مجرد أداة رقابية، بل هي نهج استراتيجي شامل يهدف إلى تحقيق أمن المجتمع وضمان انسيابية التجارة في آن واحد. ومن ثم، فإن فاعلية تطبيقها تُعد مؤشراً رئيسياً على كفاءة النظام الجمركي وقدرته على دعم التنمية الاقتصادية وتسهيل التجارة الدولية وفق المعايير العالمية

### 3.2.2 أنواع المخاطر في التفتيش الجمركي وأثرها في تسهيل التجارة:

تُواجه الإدارات الجمركية في العصر الحديث طيفاً واسعاً من المخاطر التي تؤثر على كفاءة عملياتها وعلى قدرتها في تحقيق التوازن بين متطلبات الأمن وتيسير حركة التجارة. وتكمن أهمية تصنيف هذه المخاطر في تمكين السلطات الجمركية من تبني منهج إدارة المخاطر القائم على التحليل والتقييم، بحيث يتم توجيه الموارد نحو الأنشطة ذات الخطورة الأعلى دون إعاقة التدفقات التجارية المشروعة. ويمكن تصنيف أنواع المخاطر الجمركية إلى أربعة أصناف رئيسية هي: الأمنية، والاقتصادية، والصحية، والبيئية، ولكل منها أثر مباشر على كفاءة إجراءات التفتيش وتسهيل التجارة.

#### أولاً: المخاطر الأمنية

تشكل المخاطر الأمنية أحد أبرز التحديات التي تواجه الإدارات الجمركية، لما تحمله من تهديد مباشر للأمن القومي والسلامة العامة. وتشمل هذه المخاطر تهريب الأسلحة النارية أو المتفجرات أو المواد النووية والبيولوجية التي قد تُستخدم في أنشطة إرهابية أو غير مشروعة، إضافة إلى تهريب المخدرات والمؤثرات العقلية التي تمس أمن المجتمع واستقراره. وللتعامل مع هذه التهديدات، تعتمد الإدارات الجمركية على أنظمة تفتيش متقدمة وتقنيات مسح بالأشعة وتحليل استخباراتي قائم على البيانات لتحديد الشحنات ذات الخطورة العالية. ويُسهم هذا التوجه في الحد من الأنشطة غير القانونية مع الإبقاء على انسيابية حركة البضائع الآمنة، مما يُحقق التكامل بين الأمن وتسهيل التجارة.

#### ثانياً: المخاطر الاقتصادية

تتمثل المخاطر الاقتصادية في الأنشطة التي تُضعف الاقتصاد الوطني وتؤثر سلباً على التجارة القانونية. ومن أبرز صورها التلاعب في القيمة الجمركية للبضائع بغرض التهريب من الرسوم المستحقة، وعمليات تهريب السلع لتفادي الضرائب، بالإضافة إلى تداول السلع المقلدة أو المزيفة التي تُضر بالشركات القانونية والمستهلكين على حد سواء.

ويُعد التعامل مع هذه المخاطر ضرورياً للحفاظ على نزاهة النظام التجاري وعدالته، إذ يؤدي الكشف المبكر عنها إلى حماية الإيرادات العامة وضمان منافسة عادلة في الأسواق. كما يُسهم تطبيق آليات تقييم المخاطر والتحقق من الوثائق التجارية في تسريع إجراءات التخليص للبضائع المشروعة، وهو ما يعزز من كفاءة النظام الجمركي ويُسهّل حركة التجارة.

### ثالثاً: المخاطر الصحية

ترتبط المخاطر الصحية بتهريب المنتجات التي قد تُشكّل تهديداً على صحة الإنسان وسلامة المستهلكين. وتشمل هذه المخاطر استيراد المواد الغذائية الفاسدة أو منتهية الصلاحية، والأدوية المقلدة أو غير المطابقة للمواصفات، إضافة إلى المواد الكيميائية التي تحتوي على عناصر سامة أو ملوثة.

ويستلزم التعامل مع هذه المخاطر استخدام تقنيات فحص مخبري متقدمة وأجهزة كشف متخصصة لضمان سلامة السلع المتداولة في الأسواق. كما يُسهم نظام إدارة المخاطر في تسهيل مرور الشحنات الآمنة والموثوقة بسرعة، مع التركيز على الشحنات التي تُظهر مؤشرات خطورة صحية، مما يوازن بين حماية المستهلك وتسريع العمليات التجارية.

### رابعاً: المخاطر البيئية

تشمل المخاطر البيئية الأنشطة التي قد تُسبب أضراراً مباشرة للنظم البيئية أو الموارد الطبيعية، مثل تهريب المواد الكيميائية السامة، أو النفايات الخطرة، أو المنتجات المحظورة بيئياً كالأخشاب المهددة بالانقراض والأنواع الحيوانية المحمية. كما تشمل هذه الفئة المنتجات الصناعية أو التجميلية التي تحتوي على مواد ملوثة تُسهم في تدهور البيئة المحلية.

وتعتمد الجمارك في الحد من هذه المخاطر على تطبيق معايير بيئية صارمة وفحوصات متخصصة لضمان توافق السلع المستوردة مع الأنظمة الوطنية والدولية لحماية البيئة. ويُسهم هذا الدور في تعزيز الاستدامة البيئية دون تعطيل حركة التجارة، من خلال استخدام تقنيات حديثة للكشف والتتبع تُمكن من إدارة المخاطر البيئية بكفاءة.

## أثر تصنيف وإدارة هذه المخاطر في تسهيل التجارة

إن إدراك أنواع المخاطر الجمركية والتعامل معها وفق منهج إدارة المخاطر يسهم في تحقيق انسيابية الإجراءات الجمركية دون الإخلال بالرقابة أو الحماية. فبدلاً من الاعتماد على التفتيش الشامل لجميع الشحنات، يسمح النظام القائم على المخاطر بتركيز الجهود على الحالات ذات الاحتمال الأعلى للمخالفة، مما يقلل زمن التخليص ويخفض التكاليف التشغيلية للتجارة.

كما يؤدي هذا النهج إلى تعزيز الشفافية والموثوقية في البيئة التجارية، ويدعم تنفيذ التزامات الدولة ضمن اتفاقيات تسهيل التجارة الصادرة عن منظمة الجمارك العالمية ومنظمة التجارة العالمية. وبالتالي، يُمكن القول إن تصنيف المخاطر والتعامل معها بفعالية لا يُحقق فقط الحماية والأمن، بل يُعد عاملاً محورياً في تحسين كفاءة النظام الجمركي وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

## 4.2.2 استراتيجيات إدارة المخاطر في التفتيش الجمركي وأثرها في تسهيل التجارة:

تسعى الإدارات الجمركية الحديثة إلى تطوير منظومة متكاملة لإدارة المخاطر بهدف تحقيق التوازن بين الرقابة الفعّالة على الحدود وتيسير حركة التجارة المشروعة. وتقوم هذه المنظومة على تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات المتقدمة التي تُعزز كفاءة الأداء وتحد من المخاطر الأمنية والاقتصادية والصحية والبيئية، مع ضمان سرعة ومرونة الإجراءات الجمركية. وفيما يلي أبرز هذه الاستراتيجيات وأثرها في تسهيل التجارة.

### أولاً: توظيف التقنيات الحديثة والتحليل المتقدم للبيانات

تُعد التقنيات الرقمية، وعلى رأسها الذكاء الاصطناعي (AI) وتحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics)، من الركائز الأساسية في استراتيجيات إدارة المخاطر الجمركية. إذ تتيح هذه التقنيات تحليل كميات ضخمة من البيانات المتعلقة بالشحنات، والمستوردين، وأنماط التهريب السابقة، بهدف تحديد الأنشطة المشبوهة والتنبيه بالمخاطر المستقبلية.

من خلال استخدام الخوارزميات الذكية، يمكن للنظام الجمركي التعرّف على الأنماط غير الاعتيادية في سلوكيات الشحن أو الوثائق التجارية، مما يساعد على الكشف المبكر عن محاولات التهريب وتخصيص التفتيش للشحنات عالية الخطورة فقط. هذا النهج يُسهم في تسريع مرور البضائع منخفضة الخطورة، ويقلل من التأخير في الموانئ والمعابر الحدودية، وهو ما يعزز من انسيابية حركة التجارة ويزيد من ثقة القطاع الخاص في النظام الجمركي.

كما يُعد التحليل التنبؤي (Predictive Analytics) أداة مكّمة للذكاء الاصطناعي، إذ يسمح بتوقع التهديدات المحتملة استناداً إلى الاتجاهات السابقة، مما يُمكن من اتخاذ إجراءات استباقية قبل وقوع المخاطر الفعلية. ويمثل هذا التحول من الاستجابة إلى الوقاية خطوة نوعية في كفاءة التفتيش الجمركي ودعمه لتسهيل التجارة.

### ثانياً: تعزيز التعاون والتكامل المؤسسي

يمثل التنسيق المؤسسي بين الجهات الحكومية أحد العناصر الجوهرية في نجاح إدارة المخاطر الجمركية. فعمليات التفتيش لا تقتصر على الجمارك وحدها، بل تتداخل مع مهام

مؤسسات أخرى مثل وزارات الداخلية والصحة والبيئة والأجهزة الأمنية. ويسهم هذا التعاون في تبادل المعلومات الاستخباراتية والبيانات حول المخاطر المحتملة، مما يضمن اتخاذ قرارات موحدة وسريعة في مواجهة التهديدات.

وعلى الصعيد الدولي، يُعتبر التعاون العابر للحدود ضرورة في مواجهة التهريب والتجارة غير المشروعة، نظراً للطابع العالمي لهذه الجرائم. وتشمل استراتيجيات التعاون الدولي تبادل المعلومات حول أساليب التهريب، وتوحيد معايير التفتيش، والمشاركة في المبادرات والاتفاقيات الدولية التي تشرف عليها منظمات مثل منظمة الجمارك العالمية (WCO).

هذه الجهود الجماعية لا تعزز فقط الأمن الجمركي، بل تسهم في بناء بيئة تجارية أكثر شفافية وانسيابية، حيث يتم اعتماد معايير موحدة تُسهّل على الشركات الامتثال وتُسرع من إجراءات التخليص عبر الحدود.

### ثالثاً: تطوير القدرات البشرية وبناء الكفاءات الجمركية

تُعد الكفاءات البشرية ركيزة أساسية في تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بفعالية. إذ يتطلب نجاح التفتيش الجمركي برامج تدريبية متخصصة ومستدامة تُمكن العاملين من مواكبة التطورات التقنية الحديثة وفهم أساليب التهريب المتجددة. وتشمل هذه البرامج التدريب على استخدام أنظمة الكشف بالأشعة، وتقنيات التحليل الرقمي، وأدوات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الجمركية وتقييم المخاطر.

كما تسهم برامج التدريب في تعزيز المهارات التحليلية والابتكارية لدى موظفي الجمارك، مما يُمكنهم من اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة في الميدان. ويُعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من أهم الاستراتيجيات التي ترفع من مرونة النظام الجمركي وقدرته على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة التجارية العالمية.

إضافة إلى ذلك، تُشجع هذه البرامج على تبني ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، من خلال تحفيز العاملين على استخدام أدوات رقمية حديثة، مثل تطبيقات الهواتف الذكية والمنصات التفاعلية، لتبسيط إجراءات التفتيش وتسهيل التواصل بين الإدارات.

#### رابعاً: أثر استراتيجيات إدارة المخاطر في تسهيل التجارة

تتّكس هذه الاستراتيجيات مجتمعة في تحقيق التوازن بين الرقابة الأمنية وسرعة الإجراءات، مما يُسهم في تقليص زمن التخليص الجمركي، وتقليل تكاليف النقل والتخزين، وتعزيز ثقة المجتمع التجاري. كما يُسهم تطبيق نهج إدارة المخاطر في تحسين تصنيف الدولة ضمن مؤشرات أداء تسهيل التجارة الدولية الصادرة عن المنظمات الاقتصادية العالمية.

إن التكامل بين التكنولوجيا، والتعاون المؤسسي، وتنمية القدرات البشرية يُشكل منظومة فعالة تُعزّز من كفاءة التفتيش الجمركي دون الإضرار بانسيابية التجارة. وبالتالي، فإن استراتيجيات إدارة المخاطر لا تقتصر على الحد من المخاطر، بل تمثل محركاً رئيسياً لتحسين بيئة الأعمال وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

## 5.2.2 التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في الجمارك:

تُعد إدارة المخاطر أحد الأعمدة الأساسية في تطوير الأداء الجمركي الحديث، إذ تمكّن الإدارات الجمركية من تحقيق التوازن بين الرقابة الأمنية وتيسير حركة التجارة المشروعة. غير أن تطبيق هذا النهج يواجه العديد من التحديات التقنية والبشرية والقانونية والمؤسسية، التي قد تؤثر على فعاليته واستدامته. وتتبع هذه التحديات من طبيعة البيئة الجمركية المعقدة، التي تتداخل فيها الاعتبارات الأمنية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية. وفيما يلي أبرز التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في الجمارك وتحليل أثرها.

### أولاً: التحديات التقنية

تُعتبر الجوانب التقنية من أكثر التحديات تأثيراً على فاعلية إدارة المخاطر في الجمارك، إذ تعتمد هذه الإدارة بدرجة كبيرة على النظم الرقمية، وقواعد البيانات، والتقنيات التحليلية الحديثة.

مع التوسع في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، والمسح بالأشعة السينية، وأدوات التحليل التنبؤي، أصبحت الحاجة إلى تحديث مستمر لهذه الأنظمة أمراً ضرورياً لمواكبة التطور في أساليب التهريب والتجارة غير المشروعة. فالمهربون يستخدمون تقنيات متطورة للتضليل أو إخفاء البضائع المحظورة، مما يفرض على الجمارك الاستثمار المستمر في التكنولوجيا المرنة والقابلة للتحديث.

كما يُعد إدارة البيانات الضخمة (Big Data Management) من أبرز التحديات التقنية، حيث تعتمد إدارة المخاطر على تحليل كميات هائلة من البيانات القادمة من مصادر متعددة، تشمل المنافذ الجمركية، وشركات النقل، والبنوك، والجهات الأمنية. ويتطلب ذلك قدرات عالية في التحليل الآني والدقيق للمعلومات، وهي قدرات قد تتجاوز الإمكانيات التقنية المتاحة لبعض الإدارات الجمركية، مما يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار أو ضعف في دقة التقييم.

إضافة إلى ذلك، تُواجه الإدارات الجمركية تحديات في مجال الأمن السيبراني، نتيجة لاعتمادها المتزايد على الأنظمة الرقمية. فاختراق هذه الأنظمة قد يؤدي إلى تسريب بيانات

حساسة أو تعطيل عمليات التفتيش، مما يجعل تأمين البنية التحتية الرقمية ضرورة حيوية لاستدامة نظام إدارة المخاطر.

### ثانياً: التحديات القانونية والتنظيمية

تشكل البيئة القانونية والتنظيمية أحد العوامل الحاسمة في نجاح تطبيق إدارة المخاطر. فالتغير المستمر في القوانين الجمركية الدولية والتشريعات الوطنية يُمثل تحدياً أمام الإدارات التي تسعى إلى الالتزام بالمعايير الحديثة.

في كثير من الحالات، تكون القوانين غامضة أو غير محدثة، مما يُصعب على موظفي الجمارك اتخاذ قرارات مبنية على أسس قانونية واضحة. كما أن الاختلاف في الأنظمة الجمركية بين الدول يخلق عوائق في التنسيق الدولي، إذ تتباين معايير التفتيش، وآليات تقييم المخاطر، وإجراءات الإفراج عن البضائع.

هذه التباينات تُضعف من فعالية التعاون الدولي في مكافحة التهريب، وتؤثر سلباً على سرعة الإجراءات، مما يُعيق جهود تسهيل التجارة. وتسعى المنظمات الدولية، مثل منظمة الجمارك العالمية (WCO)، إلى توحيد المفاهيم والإجراءات عبر برامج مثل إطار معايير SAFE، إلا أن تطبيق هذه المبادرات يحتاج إلى إرادة سياسية واستثمارات تشريعية وتقنية طويلة الأمد.

### ثالثاً: التحديات المؤسسية والإدارية

تواجه بعض الإدارات الجمركية تحديات تتعلق بضعف التنسيق الداخلي بين إداراتها المختلفة، أو غياب التكامل المؤسسي بين الجمارك والجهات ذات العلاقة مثل وزارات الداخلية، والصحة، والتجارة. هذا الانفصال الإداري يؤدي إلى ازدواجية في الإجراءات أو تضارب في القرارات، مما يقلل من فاعلية إدارة المخاطر ويُطيل زمن الإفراج الجمركي.

كما أن البيروقراطية وضعف المرونة التنظيمية قد يحدّان من قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة التجارة الدولية. لذا، فإن تبني حوكمة مؤسسية فعّالة وأنظمة رقمية موحدة بين الجهات الحكومية يُعد من أهم الخطوات لتجاوز هذه التحديات.

## الخلاصة

تُظهر التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في الجمارك مدى تعقيد تطبيق هذا المفهوم في بيئة عمل متعددة الأبعاد. فالتحديات التقنية تتطلب استثماراً في الابتكار، والتحديات البشرية تستلزم بناء القدرات، أما التحديات القانونية فتحتاج إلى توحيد الأطر التنظيمية وتعزيز التعاون الدولي. ومن ثم، فإن التغلب على هذه التحديات يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق إدارة مخاطر جمركية فعّالة تُسهم في تعزيز أمن الحدود وتسهيل التجارة الدولية في الوقت ذاته

## المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المخاطر والجمارك في تسهيل التجارة:

### مقدمة:

تُعد إدارة المخاطر أحد المداخل الحديثة التي تبنتها الإدارات الجمركية حول العالم بهدف تحقيق التوازن بين متطلبات الرقابة الأمنية وحاجات تيسير التجارة الدولية. ومع تزايد حجم المبادلات التجارية وتشعب سلاسل الإمداد العالمية، أصبح من الضروري الانتقال من نموذج التفتيش الشامل إلى نموذج يعتمد على تحليل المخاطر وتقييمها كأساس لتوجيه الموارد والجهود الرقابية نحو الشحنات الأكثر خطورة. ومن هنا برزت العلاقة الوثيقة بين إدارة المخاطر والجمارك بوصفها علاقة تكاملية تهدف إلى رفع كفاءة الأداء الجمركي وتقليل زمن الإفراج عن البضائع دون الإخلال بمتطلبات الأمن القومي والاقتصادي.

فإدارة المخاطر في السياق الجمركي لا تُعد مجرد أداة رقابية، بل هي آلية استراتيجية تسهم في بناء بيئة تجارية أكثر شفافية وانسيابية. إذ تتيح هذه الإدارة للجمارك القدرة على تحديد أولويات التفتيش، وتخصيص الموارد وفق مستويات الخطورة، بما يعزز ثقة المتعاملين ويُحسن ترتيب الدول في مؤشرات تيسير التجارة العالمية. كما تُسهم في الحد من التكاليف المرتبطة بتأخير الشحنات، وتشجع على الامتثال الطوعي من قبل المستوردين والمصدرين.

وتكمن أهمية دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والجمارك في أنها تمثل نقطة التقاء بين الأمن والتجارة، حيث تسعى الجمارك الحديثة إلى تحقيق معادلة صعبة تجمع بين حماية المجتمع والاقتصاد من المخاطر، وتمكين القطاع الخاص من ممارسة نشاطه التجاري في بيئة تتسم بالسهولة والشفافية. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث مفهوم إدارة المخاطر كنقطة تمهيدية، ومن ثم مفهوم الجمارك؛ لكونها محل الدراسة، ومن ثم ذكر أهمية العلاقة بين إدارة المخاطر والجمارك في عملية تسهيل التجارة، وذكر أدوات وتقنيات تقوية روابط إدارة المخاطر في التفتيش الجمركي لتسهيل التجارة، ويذكر بعدا التحديات التي قد تطرأ على إدارة المخاطر في عملية تسهيل التجارة، وآخرها الخاتمة.

### 3.1 مفهوم إدارة المخاطر:

تشير إلى العملية التي يتم من خلالها تقييم وتحديد وسيطرة عن التهديدات الأرباح المنظمة و رأس مالي نتيجة الوجود عدد من التحديات كحالات عدم اليقين المالية وقضايا التكنولوجيا وأخطاء الإدارة والمسؤولية القانونية حدد إدارة المخاطر مسببات الخطر التي تشكل جزء من بيئة العمل وعلمية تحليلها وطبيعته الاستجابة لها وتمثل الإدارة الفعالة في محاولة للتحكم قدر المكافأة نتائج المستقبلية عبر التصرف نحو السباقي بدلا من ردة الفعل ويعرف البعض بأنها العملية التي تظهر عن المخاطر التي قد تواجه المنظمة وأصحاب المصلحة والتي تتضمن وضع الخطط الفعالة تتعلق المخاطر الاستراتيجية بالمخاطر على مستوى المنظمة وتؤثر على تطوير وتنفيذ استراتيجية المنظمة ومن الأمثلة على ذلك المخاطر الناتجة عن التقييم غير الصحيح اتجاهات السوق المستقبلية عند تطوير الاستراتيجية الأولية حيث عند تطوير الاستراتيجية تكون المنظم بإجراء تقويم لظروف السوق اليوم ثم تستمر في التنبؤ بالتغيرات المختلفة التي ستحدث في السوق خلال فترة زمنية على سبيل المثال قد تقرر منظمة تصنيع أجهزة الحاسوب الشخصية اعتماد استراتيجية تشمل تطوير وإدخال صاات تشغيل أسرع وأسرع عند القيام بذلك من المفترض أن تقوم المنظمة تحليل السوق الحالي وتقرر أن أبحاث السوق تشير إلى أن سيكون هناك طلب مرتفع مستمر على أجهزة حاسوب أسرع وأسرع ينطبق عنصر الخطر الاستراتيجي من حيث إذا كان هذا القرار إستراتيجي صحيحا أم لا ومنها من المنطق القول أن أحد الأمثلة على المخاطر الاستراتيجية وخطر والقرار الاستراتيجي.

### 2.3 مفهوم الجمارك:

تُعد الجمارك إحدى الركائز الأساسية في منظومة التجارة الدولية، فهي الجهة الحكومية المسؤولة عن تنظيم حركة البضائع والأفراد عبر الحدود، وضمان الامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة بالاستيراد والتصدير. وتمثل الإدارات الجمركية خط الدفاع الأول للدولة في حماية أمنها الاقتصادي والاجتماعي، من خلال الرقابة على السلع والبضائع المتداولة، وتحصيل الرسوم والضرائب الجمركية، ومنع دخول أو خروج المواد المحظورة أو غير المشروعة.

وقد عرّفت منظمة الجمارك العالمية (World Customs Organization – WCO) الجمارك بأنها:

“السلطة الحكومية المسؤولة عن إدارة وتنفيذ القوانين الجمركية، وتحصيل الرسوم والضرائب، وتنظيم حركة البضائع والأشخاص عبر الحدود، والمساهمة في حماية الأمن القومي وتسهيل التجارة الدولية.”

ومن خلال هذا التعريف، يتضح أن الجمارك تؤدي وظيفة مزدوجة تجمع بين الرقابة والتنمية؛ فهي تعمل على تطبيق القوانين لحماية المجتمع والاقتصاد، وفي الوقت نفسه تسعى إلى تيسير حركة التجارة المشروعة بما يدعم تنافسية الدولة في الاقتصاد العالمي.

#### أولاً: الوظيفة الرقابية والأمنية:

تُعد الجمارك جهة سيادية تُمارس دوراً رقابياً يهدف إلى حماية الدولة من الأخطار الأمنية والاقتصادية والصحية. فهي تراقب الشحنات والسلع القادمة والمغادرة لضمان خلوها من الأسلحة، أو المواد الخطرة، أو السلع المقلدة، أو المنتجات المخالفة للمعايير الوطنية والدولية. كما تمثل حائط صد أمام الجرائم العابرة للحدود مثل التهريب والاتجار غير المشروع.

## ثانيًا: الوظيفة المالية والاقتصادية:

تُعد الرسوم الجمركية أحد المصادر الرئيسية للإيرادات العامة في كثير من الدول، حيث تتولى الجمارك تحصيل الضرائب والرسوم المفروضة على السلع المستوردة. كما تسهم في حماية الصناعات الوطنية من المنافسة غير العادلة، من خلال فرض الرسوم التعويضية أو الوقائية على السلع الأجنبية التي تُهدد الإنتاج المحلي.

## ثالثًا: الوظيفة التجارية والتنموية:

تلعب الجمارك دورًا محوريًا في تيسير التجارة الدولية، عبر تطبيق سياسات تسهّل انسياب السلع المشروعة دون تأخير، وتبسيط الإجراءات الجمركية، واستخدام أنظمة حديثة مثل "إدارة المخاطر" و"النافذة الواحدة". هذه الأدوات تُسهم في تقليص الزمن والتكاليف المرتبطة بالإفراج عن البضائع، مما يُعزّز جاذبية الدولة للاستثمار ويُحسّن ترتيبها في مؤشرات التجارة العالمية.

## رابعًا: الوظيفة البيئية والاجتماعية:

تمتد مسؤوليات الجمارك إلى حماية المجتمع والبيئة من خلال الرقابة على المواد الملوثة أو غير المطابقة للمعايير البيئية، ومنع دخول السلع التي تشكل خطرًا على الصحة العامة أو التنوع البيولوجي، كالنفايات الخطرة أو المنتجات المحظورة دوليًا.

وفي ضوء التطورات العالمية، تحوّلت الإدارات الجمركية من مؤسسات رقابية تقليدية إلى جهات استراتيجية تُسهم في التنمية المستدامة وتكامل سلاسل الإمداد العالمية، من خلال التعاون الدولي، والرقمنة، واعتماد منهج إدارة المخاطر كأساس لاتخاذ القرار.

وبذلك، يمكن القول إن مفهوم الجمارك المعاصر لم يعد يقتصر على الجباية والرقابة فقط، بل أصبح يشمل الشراكة الفعالة في تعزيز الأمن الاقتصادي، وتيسير التجارة، ودعم النمو الوطني في إطار من الشفافية والكفاءة.

### 3.3 أهمية العلاقة بين إدارة المخاطر والجمارك في عملية تسهيل التجارة:

تُعد العلاقة بين إدارة المخاطر والجمارك علاقة استراتيجية محورية في تحقيق التوازن بين متطلبات الرقابة الأمنية وتيسير حركة التجارة عبر الحدود. فإدارة المخاطر تمثل أحد المكونات الرئيسية في تطوير العمل الجمركي الحديث، إذ تسهم في تحسين كفاءة التفتيش الجمركي وتوجيه الموارد نحو مجالات الخطورة الأعلى، بما يضمن تحقيق الانسيابية في الإجراءات دون الإخلال بالأمن الاقتصادي أو القومي.

#### أولاً: الدور التكميلي بين إدارة المخاطر والجمارك:

تعمل الجمارك كجهة رقابية وتنظيمية مسؤولة عن ضبط حركة البضائع، بينما توفر إدارة المخاطر الإطار التحليلي والمنهجي الذي يُمكن الجمارك من اتخاذ قرارات قائمة على البيانات والتحليل العلمي. فالتكامل بين الجانبين يؤدي إلى تسريع الإجراءات الجمركية، وتقليل حالات التأخير، وتحسين مستوى الأمان في المنافذ الحدودية. ومن خلال هذا التعاون، تتحقق كفاءة أعلى في فحص السلع، وضمان مطابقتها للأنظمة، والحد من الممارسات غير القانونية مثل التهريب والتزوير التجاري.

#### ثانياً: أوجه أهمية العلاقة بين إدارة المخاطر والجمارك

تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد:

تتيح إدارة المخاطر للجمارك توجيه الجهود نحو السلع والشحنات ذات الخطورة المرتفعة بدلاً من تطبيق التفتيش الشامل، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة وتقليل الزمن والتكاليف التشغيلية.

زيادة فعالية التفتيش الجمركي:

تساعد أدوات تحليل المخاطر على تحديد الأنشطة المشبوهة والسلع غير المشروعة قبل وصولها إلى المنافذ، مما يُعزّز القدرة الوقائية للجمارك ويحد من المخاطر الأمنية والاقتصادية.

الحد من عمليات التهريب:

يسهم تكامل إدارة المخاطر مع آليات التفتيش في الكشف المبكر عن السلع المهربة وغير القانونية، وتقليل احتمالية تجاوز المنافذ الجمركية دون رقابة فعالة.

تعزيز سمعة وكفاءة النظام الجمركي:

إن تطبيق أنظمة إدارة المخاطر يُظهر الجمارك كجهة تعتمد على الشفافية والسرعة والدقة، مما يُعزز ثقة المستثمرين ويُحسن من موقع الدولة في مؤشرات تيسير التجارة الدولية.

تعزيز الامتثال للقوانين والأنظمة:

من خلال التحليل الاستباقي للمخاطر، تتمكن الجمارك من رصد الأنشطة التجارية المخالفة واتخاذ إجراءات وقائية مبكرة تضمن الالتزام بالمعايير الوطنية والدولية.

ثالثاً: آليات دمج إدارة المخاطر في العمل الجمركي

تحليل البيانات والمعلومات:

تعتمد الجمارك الحديثة على تحليل كميات ضخمة من البيانات الواردة من مصادر متعددة لتحديد الأنماط المشبوهة وتوجيه الفحص نحوها.

تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي:

تسهم هذه التقنيات في تحليل البيانات الكبيرة واكتشاف الأنماط غير الطبيعية في العمليات التجارية، مما يساعد في اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة بشأن التفتيش.

أنظمة الفحص المتقدم:

تُستخدم تقنيات مثل الأشعة السينية، أجهزة الكشف عن المتفجرات، والأجهزة الضوئية لتسريع عمليات الفحص وتحسين دقة الكشف عن المخاطر.

التركيز على الأولويات الجمركية:

من خلال تحليل مستوى الخطورة، يتم تحديد البضائع ذات الأولوية العالية، مثل المواد المحظورة أو السلع الحساسة، لتخضع لتفتيش موسع.

التدريب المستمر للعاملين:

يُعد تطوير مهارات موظفي الجمارك في تحليل البيانات وتقييم المخاطر من أهم مقومات نجاح هذا النظام، إذ يرفع من مستوى الدقة ويُعزز القدرة على التنبؤ بالتهديدات.

### 4.3 أدوات وتقنيات تقوية روابط إدارة المخاطر في التفتيش الجمركي لتسهيل التجارة:

تلعب الأدوات والتقنيات الحديثة دوراً محورياً في تعزيز العلاقة بين إدارة المخاطر وعمليات التفتيش الجمركي، لما توفره من دقة في التحليل وسرعة في اتخاذ القرار، بما يحقق توازناً فعالاً بين ضمان الأمن وتيسير حركة التجارة عبر الحدود. وتُمكن هذه الأدوات الإدارات الجمركية من تطوير منهجيات استباقية قادرة على تحديد التهديدات المحتملة قبل وقوعها، وتحسين استخدام الموارد المادية والبشرية. وفيما يلي أبرز هذه الأدوات والتقنيات ودورها في دعم هذا التكامل:

#### أولاً: أنظمة إدارة المخاطر الجمركية

تُعد أنظمة إدارة المخاطر الجمركية البنية الأساسية للتحويل الذكي في العمل الجمركي، إذ تُستخدم لتحليل البيانات وتقييم مستوى الخطورة في العمليات التجارية. تعتمد هذه الأنظمة على الخوارزميات التحليلية والنماذج الإحصائية لتصنيف البضائع، والمستوردين، والمصدرين إلى فئات مختلفة من حيث درجة الخطورة، مما يسمح بتوجيه جهود الفحص نحو الفئات ذات الأولوية العالية فقط.

تعمل هذه الأنظمة أيضاً على تحسين اتخاذ القرار الجمركي من خلال توفير تقارير آنية للسلع ذات الأنماط المشبوهة، مما يقلل من الحاجة إلى الفحص الشامل، ويرفع كفاءة الأداء الجمركي. كما تتيح الربط بين قواعد البيانات المحلية والدولية لتبادل المعلومات حول

المخاطر المحتملة، وهو ما يعزز من فعالية الرقابة ويساهم في تسهيل مرور السلع منخفضة المخاطر بسرعة أكبر.

### ثانياً: التعاون الدولي وتبادل المعلومات .

يُعد التعاون الدولي بين الإدارات الجمركية والهيئات الأمنية من الركائز الاستراتيجية لتعزيز إدارة المخاطر الجمركية. فبفضل هذا التعاون، يمكن للدول تبادل المعلومات الاستخباراتية حول الأنشطة المشبوهة، وأساليب التهريب الجديدة، وقوائم المخاطر المحتملة. كما تُتيح الاتفاقيات الثنائية ومتعددة الأطراف في إطار منظمات مثل منظمة الجمارك العالمية (WCO) ومنظمة التجارة العالمية (WTO) بناء منظومة رقابية متكاملة تقوم على الشفافية وتبادل أفضل الممارسات.

يسهم هذا التعاون في تحقيق الانسجام التشريعي والإجرائي بين الدول، مما يسهل تطبيق إجراءات الفحص الموحدة ويُسرّع انسياب البضائع عبر الحدود. إضافةً إلى ذلك، يساعد تبادل المعلومات على تحسين دقة تقييم المخاطر، خصوصاً في ما يتعلق بالبضائع العابرة (الترانزيت) التي تمر عبر أكثر من دولة.

### ثالثاً: أنظمة تتبع الشحنات (GPS و RFID)

تمثل أنظمة التتبع الحديثة مثل نظام تحديد المواقع العالمي (GPS) وتقنية التعرف بالترددات اللاسلكية (RFID) أدوات حيوية في تعزيز الشفافية وسلامة سلسلة الإمداد. تتيح هذه الأنظمة مراقبة حركة الحاويات والبضائع في الوقت الفعلي، مما يسمح للجمارك برصد أي تغييرات غير متوقعة في المسار أو التوقيت.

يساهم ذلك في الكشف المبكر عن الأنشطة غير المشروعة، مثل تبديل الحاويات أو توقفها في مواقع مشبوهة. كما يمكن دمج بيانات التتبع مع أنظمة إدارة المخاطر الجمركية لإجراء تحليل تفاعلي لحركة السلع، مما يُمكن من اتخاذ قرارات استباقية بناءً على مؤشرات آنية. وبذلك تُسهم هذه الأنظمة في تحقيق التوازن بين الرقابة الصارمة وتدفق التجارة دون تعطيل.

#### رابعاً: التحليل الجغرافي للمخاطر .

يُعتبر التحليل الجغرافي للمخاطر أحد الأدوات المتقدمة التي تُستخدم لتحديد المناطق أو المنافذ الجمركية الأكثر عرضة للمخاطر الأمنية أو التجارية. من خلال نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، يمكن للإدارات الجمركية ربط البيانات الميدانية بالموقع الجغرافي، وتحليل الأنماط الزمنية والمكانية لحوادث التهريب أو المخالفات.

يساعد هذا التحليل على توجيه الموارد البشرية والفنية إلى النقاط الأكثر خطورة، بدل توزيعها بشكل متساوٍ على جميع المنافذ. كما يُسهم في تصميم خرائط حرارية للمخاطر الجمركية، تُستخدم كأداة دعم قرار استراتيجية لتخطيط التفتيش وإدارة الأزمات الجمركية المحتملة.

#### خامساً: التفتيش العشوائي الموجّه .

يمثل التفتيش العشوائي الموجّه نموذجًا متطورًا يجمع بين النهج الإحصائي والتحليل النوعي للمخاطر. فبدلاً من التفتيش العشوائي التقليدي الذي يعتمد على الاختيار البحت، يُستخدم هذا الأسلوب لتوجيه عمليات التفتيش نحو الشحنات ذات احتمالية الخطر الأعلى بناءً على تقييم تحليلي للبيانات السابقة.

يساعد هذا النوع من التفتيش على ضمان العدالة والحيادية في الإجراءات الجمركية، مع الحفاظ على مستوى مناسب من الرقابة الأمنية. كما يُسهم في تقليل زمن الفحص وتجنب تراكم الشحنات في المنافذ، مما يُعزز من انسيابية حركة التجارة دون المساس بجودة الرقابة.

### 5.3 التحديات التي قد تطرأ على إدارة المخاطر في عملية تسهيل التجارة الجمركية:

رغم الأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر في دعم كفاءة العمل الجمركي وتيسير حركة التجارة، إلا أن تطبيقها العملي يواجه عددًا من التحديات المعقدة التي قد تُحد من فاعليتها، خصوصًا في البيئات التجارية المتسارعة والمتغيرة. ويمكن تصنيف أبرز هذه التحديات فيما يلي:

#### أولاً: التطور المستمر في أساليب التهريب .

يُعد التهريب من أخطر التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في المجال الجمركي، نظرًا لما يشهده من تطورات مستمرة في الأساليب والتقنيات المستخدمة. فالمهربون باتوا يعتمدون على وسائل تقنية متقدمة، مثل التمويه الإلكتروني، وتزوير المستندات الرقمية، واستخدام طرق نقل غير تقليدية. هذا التطور يتطلب من الإدارات الجمركية أن تحدث أنظمتها بصورة دائمة، وأن تعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لاكتشاف الأنماط الجديدة للتهريب. غير أن محدودية الموارد أحيانًا قد تؤدي إلى بطء في مواكبة هذه التغيرات، مما يُضعف من قدرة إدارة المخاطر على التنبؤ بالمخاطر الناشئة قبل وقوعها.

#### ثانياً: ارتفاع تكاليف التقنية المتقدمة .

إن تطبيق إدارة المخاطر الحديثة يعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا المتطورة، مثل أنظمة الفحص بالأشعة السينية، وأجهزة المسح ثلاثي الأبعاد، وقواعد البيانات المترابطة، وأنظمة الذكاء الاصطناعي. ورغم ما توفره هذه الأدوات من دقة وسرعة في اتخاذ القرار، إلا أن كلفتها العالية تُعد عائقًا رئيسًا أمام تطبيقها في بعض الإدارات الجمركية، خاصة في الدول ذات الموارد المحدودة. كما تتطلب هذه الأنظمة صيانة مستمرة وتحديثات برمجية متكررة للحفاظ على فعاليتها، مما يزيد العبء المالي على المؤسسات الجمركية. ويُضاف إلى ذلك تحدي توافق الأنظمة التقنية بين الدول في حال تطبيق برامج إدارة مخاطر عابرة للحدود، مما يتطلب استثمارات إضافية في البنية التحتية الرقمية.

### ثالثاً: صعوبة التوازن بين الأمن والتيسير .

تُواجه إدارة المخاطر تحديًا مزدوجًا يتمثل في تحقيق التوازن بين متطلبات الأمن الوطني والانسيابية التجارية. فالتشدد في إجراءات الفحص قد يؤدي إلى إبطاء حركة البضائع، ويؤثر سلبًا في تنافسية الموانئ والمنافذ الوطنية، في حين أن التهاون في التدقيق قد يفتح المجال أمام تهريب السلع أو دخول بضائع غير مطابقة للمواصفات. ومن هنا، تكمن الصعوبة في إيجاد نقطة توازن دقيقة بين الرقابة الصارمة وتيسير التجارة، بحيث تُضمن حماية الاقتصاد دون تعطيل النشاط التجاري. ويتطلب ذلك وجود سياسات متكاملة لإدارة المخاطر تعتمد على تقييم مستمر للبيانات، وتحديث مؤشرات الخطورة بما يتناسب مع تغير البيئة الاقتصادية والأمنية.

## خاتمة:

يتبين أن العلاقة بين إدارة المخاطر والجمارك تمثل أحد المحاور الجوهرية في تحقيق كفاءة الأداء الجمركي وتيسير حركة التجارة الدولية، إذ أصبحت إدارة المخاطر نهجًا مؤسسيًا يستند إلى التحليل والتقييم المستمر للتهديدات المحتملة التي قد تواجه سلسلة الإمداد والتدفقات التجارية. وقد أظهرت الدراسة أن تبني إدارة المخاطر في العمل الجمركي لا يقتصر على تعزيز الرقابة الأمنية فحسب، بل يتعداها إلى دعم بيئة تجارية أكثر مرونة واستدامة، تسهم في تقليص زمن التخليص الجمركي، وتحسين استخدام الموارد، وتعزيز الامتثال الطوعي لدى المتعاملين التجاريين.

كما أن التكامل بين إدارة المخاطر والأنظمة الجمركية الحديثة يتطلب توظيفًا فعالًا للأدوات التقنية، مثل أنظمة إدارة المخاطر الجمركية، والتحليل الجغرافي، والذكاء الاصطناعي، إلى جانب التعاون الدولي وتبادل المعلومات، لما لذلك من أثر مباشر في رفع مستوى الشفافية والكفاءة. ومع ذلك، فإن هذا التكامل يواجه جملة من التحديات، أبرزها التطور السريع في أساليب التهريب، ونقص الكفاءات المتخصصة، وارتفاع تكاليف التقنيات المتقدمة، مما يفرض ضرورة الاستثمار المستمر في بناء القدرات البشرية وتطوير البنية التحتية التقنية، إلى جانب تعزيز الشراكات الإقليمية والدولية.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن إدارة المخاطر تمثل الإطار الاستراتيجي الذي يُمكن الإدارات الجمركية من تحقيق التوازن بين متطلبات الأمن الوطني، وتسهيل حركة التجارة المشروعة؛ وهو ما يجعلها أداة حيوية لدعم التنمية الاقتصادية وتعزيز تنافسية الدول في بيئة التجارة العالمية المعاصرة.

## الفصل الثالث

### منهجية البحث

## مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على عدد من الموظفين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع بلغ عددها 300 موظف. جرى توزيع 300 استبيان على أفراد العينة، واستُعيد منها 250 استبياناً، في حين تم استبعاد 30 استبياناً لعدم اكتمالها أو لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وبناءً على ذلك، تم الاعتماد على 220 استبياناً صالحاً لأغراض التحليل الإحصائي في هذه الدراسة.

يظهر الجدول الأول النسبة المئوية للعينة، وعددها، وحالة الاستبيان.

| النسبة المئوية من العينة | العدد | حالة الاستبيان             |
|--------------------------|-------|----------------------------|
| 100%                     | 300   | الاستبيانات الموزعة        |
| 83.3%                    | 250   | الاستبيانات المسترجعة      |
| 10%                      | 30    | الاستبيانات المستبعدة      |
| 73.3%                    | 220   | الاستبيانات الخاضعة لتحليل |

يتبين من الجدول السابق أن نسبة الاستبيانات الخاضعة للتحليل 73.3% وهي نسبة تعتبر مناسبة للقيام بالتحليل الإحصائي، مما يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بإذن الله؛ لدراسة إدارة المخاطر الجمركية وتأثيرها على تسهيل التجارة في الهيئة.

### خصائص العينة الشخصية والوظيفية:

في هذا الجزء نستعرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وذلك بالاستناد إلى الإجابات التي تم الحصول عليها من استبانة الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

| النسبة المئوية لعينة الدراسة | النوع   | العدد |
|------------------------------|---------|-------|
| 84.1%                        | ذكر     | 185   |
| 15.9%                        | أنثى    | 35    |
| 100%                         | المجموع | 220   |

يتبين من الجدول السابق (2) أن نسبة الذكور تعد أكثر من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (84.1%) و الإناث (15.9%) وذلك يعود؛ لطبيعة العمل الجمركي وما يتطلبه العمل من مناوبات ليلية وغيرها، وهذا لا يتوافق مع طبيعة المجتمع السعودي كونه مجتمع إسلامي محافظ.

### خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:

يعرض الجدول الآتي الخصائص التعليمية لعينة الدراسة، وذلك بناء بالاستناد إلى الإجابات المدخلة أثناء الاستبيان.

| النسبة المئوية من العينة | المستوى التعليمي | العدد |
|--------------------------|------------------|-------|
| 13.6%                    | دبلوم            | 30    |
| 75%                      | بكالوريوس        | 185   |
| 11.4%                    | ماجستير          | 25    |
| 100%                     | المجموع          | 220   |

يتبين من هذا الجدول أن أكثر عينة الدراسة يمتلكون شهادة بكالوريوس، حيث تمثل نسبهم 75% من إجمالي العينة، بينما هناك نسبة أقل بلغت 11.4% من حملة الماجستير، وعدد الحاصلين على شهادة الدبلوم وهم الأقل بلغت نسبتهم 13.6% وهذه النتائج تشير إلى أكثر

العاملين في الهيئة، أصحاب تعليم جامعي من درجة البكالوريوس؛ وذلك يدل على أن الهيئة تقوم بختيار كفاءات من أصحاب التعليم العالي والمتقدم.

#### خصائص العينة حسب سنوات الخبرة:

| النسبة المئوية من العينة | سنوات الخبرة          | العدد |
|--------------------------|-----------------------|-------|
| 22.7%                    | أقل من 5 سنوات        | 50    |
| 36.4%                    | ما بين 5 إلى 10 سنوات | 80    |
| 27.3%                    | ما بين 11 إلى 15 سنة  | 60    |
| 13.6%                    | أكثر من 15 سنة        | 30    |
| 100%                     | المجموع               | 220   |

يظهر الجدول أن أكبر نسبة وهي 36% من عينة الدراسة لديهم خبرة تتراوح ما بين 5-10 سنوات في الهيئة؛ مما يدل على مستوى الاستقرار والخبرة الجيدة من بين افراد العينة، وهذه الفئة تعتبر محورية؛ لأنها جمعت بين التوازن العملي وهي الخبرة وبين الحاجة المستمرة في التطوير المهني.

وأما الفئة الأقل خبرة وهي من 5 سنوات شكلت نسبة 22.7% فهي تمثل شريحة من الموظفين الجدد، الذي لديهم حافز للتطوير والتعلم، وهم بحاجة إلى تدريب مستمر لتطوير مهارتهم وتسخير حافزهم فيما ينعكس على العمل بشكل مثالي.

وأما الفئة الأخرى والتي تشكل 27.3% لديهم خبرة ما بين 11 إلى 15 سنة وهي تعتبر شريحة الموظفين ذوي الخبرات العميقة والمتخصصة، ولديهم غالبا إلمام جرمكي جيد؛ مما يساهم في اتخاذ قرارات فعالة في الشؤون الجمركية.

وأما الفئة الأخرى والتي تشكل 13.6% أكثر من 15 سنة هي أقل من حيث العدد، لكن تشكل عددا جيدا من كبار الموظفين، الذين لديهم خبرة طويلة في العمل الجمركي، ولديهم إمكانية للتعامل مع التحديات المعقدة، واتخاذ قرارات فعالة، التي تسهل العمل الجمركي.

من خلال هذا العرض السابق، يظهر لنا أن العينة تشمل تنوع في مستويات الخبرة؛ مما يسمح بفرصة للنظر في كيفية تأثير سنوات الخبرة على فهم، وتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في العمل الجمركي.

## أداة الدراسة (الاستبانة)

تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسة للبيانات وهي تتألف من عدد من الفقرات، موزعه على الأقسام التالية:

**المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة وتشمل:**

- النوع الاجتماعي
- المستوى التعليمي
- سنوات الخبرة

**ممارسات إدارة المخاطر وتم قياسها من خلال عدد من الفقرات موزعة كالتالي:**

- تحديد المخاطر
- تقييم المخاطر
- استراتيجيات التخفيف من المخاطر
- المراقبة والتحكم في المخاطر

**تسهيل التجارة وتم قياسها من خلال عدد من الفقرات موزعة كالتالي:**

- محور تسهيل التجارة
  - الدقة بين إدارة المخاطر وتسهيل التجارة
  - استخدام أنظمة تقنية في إدارة المخاطر الجمركية لتسهيل التجارة
- وقد تم قياسها من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وفق للتدرج التالي:

- موافق بشدة (5)
- موافق (4)
- موافق بدرجة متوسطة (3)
- غير موافق (2)

- غير موافق بشدة (1)

### اختبار صدق الاستبانة (أداة الدراسة)

تم التأكد من صلاحية قياس الاستبانة من خلال النمط والطريقة التي صممت من أجله، وأنها شملت جوانب عدة من حيث التحليل وتنوع الفقرات، وأن تكون واضحة لأفراد العينة.

### اختبار ثبات أداة الدراسة (Reliability Test)

للتأكد من ثبات الاستبانة وهي أداة الدراسة في هذا البحث، ومدى اتفاقها مع المضمون الداخلي، تم استخدام (Cronbach's Aloha) وهو يعتبر أحد المقاييس الإحصائية المعتمدة لقياس درجة التوافق والاتساق بين فقرات الاستبانة، حيث يدل الارتفاع إلى مستوى عالٍ من الثبات والموثوقية، مما يدل على قدرة الأداة البحثية على قياس المفاهيم المستهدفة بشكل دقيق. وتم احتساب جميع عوامل البحث وأتت النتائج بشكل التالي:

| المتغير                                                      | قيمة Cronbach's | الدالة |
|--------------------------------------------------------------|-----------------|--------|
| إدارة المخاطر                                                | 0.823           | 0.000  |
| تحديد المخاطر                                                | 0.741           | 0.000  |
| تقييم المخاطر                                                | 0.799           | 0.000  |
| استراتيجيات التخفيف من المخاطر                               | 0.823           | 0.000  |
| المراقبة والتحكم في المخاطر                                  | 0.843           | 0.000  |
| محور تسهيل التجارة                                           | 0.800           | 0.000  |
| الدقة بين إدارة المخاطر وتسهيل التجارة                       | 0.861           | 0.000  |
| استخدام أنظمة تقنية في إدارة المخاطر الجمركية لتسهيل التجارة | 0.810           | 0.000  |

|                         |       |       |
|-------------------------|-------|-------|
|                         |       |       |
| دقة عمليات التفتيش      | 0.766 | 0.000 |
| كفاءة التفتيش الجمركي   | 0.853 | 0.000 |
| سرعة الإجراءات الجمركية | 0.813 | 0.000 |

### تحليل نتائج (Cronbach's Aloha)

أوضحت نتائج الجدول أن جميع قيم معامل Cronbach's Aloha تجاوزت الحد المقبول عليما البالغ (0.70) مما يعكس مستوى مرتفعاً من الثبات والاتساق الداخلي لمكونات الاستبانة. وبناء على ذلك؛ يمكن القول إن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الموثوقية، الأمر الذي يسهم في تعزيز دقة البيانات التي سيتم الحصول عليها، ويدعم الاعتماد عليها في تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، واستخلاص نتائج موقوفة.

### الأساليب الإحصائية:

#### 1- الإحصاء الوصفي:

اشتمل على حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بهدف وصف الخصائص الديموغرافية للعينة وتحليل بيانات الدراسة بشكل أولي.

#### 2- معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):

استُخدم للتحقق من مستوى ثبات أداة الدراسة ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراتها.

#### 3- التحليل القبلي لمتغيرات الدراسة:

تضمن مجموعة من الاختبارات للتحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي، ومنها:

- اختبار التوزيع الطبيعي.
  - معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF).
  - اختبار التباين المسموح (Tolerance).
- وتهدف هذه الاختبارات إلى التأكد من عدم وجود مشكلة تعدد الارتباط (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، بما يسمح باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بشكل صحيح.

#### 4- معادلة طول الفئة:

استُخدمت لتحديد مستوى متوسطات متغيرات الدراسة، وقد تم احتسابها وفق المعادلة:

مدى التطبيق = (العلامة القصوى - العلامة الدنيا) ÷ عدد الفئات  
وباعتبار الحدود من (1-5)، فإن طول الفئة يساوي: 1.33  
وبناءً عليه، تم تصنيف المستويات كما يأتي:

- منخفض: من (1) إلى أقل من (2.33)
- متوسط: من (2.34) إلى أقل من (3.67)
- مرتفع: من (3.67) فأعلى

#### 5- اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-Test):

استُخدم لقياس دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة والمتوسط الفرضي للمجتمع الإحصائي.

#### 6- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):

طُبّق للتحقق من أثر مجموعة المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بما يسهم في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة بصورة أكثر دقة وموضوعية.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

## مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان، بهدف تقديم تصور دقيق حول إدارة المخاطر الجمركية ودورها في تسهيل التجارة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. ويتضمن التحليل مجموعة من المحاور الأساسية، تشمل ما يأتي:

### 1- اختبار التوزيع الطبيعي:

للتحقق من مدى توافق بيانات الدراسة مع التوزيع الطبيعي تمهيداً لاستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

### 2- التحليل الوصفي:

ويتناول دراسة الخصائص الديموغرافية للمشاركين، إضافةً إلى تحليل اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة.

### 3- تحليل البيانات قبيل تطبيق الانحدار:

ويشمل فحص معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود مشكلة تعدد الارتباط، وبالتالي ملاءمة البيانات لتطبيق اختبار الانحدار المتعدد.

### 4- اختبار الفرضيات:

وذلك من خلال تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من العلاقات بين متغيرات الدراسة وأثر إدارة المخاطر على تسهيل التجارة.

تُجرى هذه التحليلات باستخدام برنامج SPSS V.22 بما يسهم في تفسير البيانات بدقة واستخلاص النتائج الداعمة لأهداف البحث. واستنادًا إلى نتائج هذه التحليلات، سيتم الوصول إلى استنتاجات علمية حول أثر إدارة المخاطر الجمركية في تسهيل التجارة، مع مقارنة النتائج بما ورد في الأدبيات السابقة لضمان تكامل الإطار العلمي للدراسة.

#### أولاً: إدارة المخاطر

تم استخدام اختبار لعينة واحدة لاختار ما اذا كانت اراء العينة لل فقرات إيجابية بمعنى أن المتوسط الحسابي أكبر من 3 وقيمة P-Value أقل من 0.05 أو محايدة فتكون أكبر من 0.05 أو سلبية بمعنى أن المتوسط الحسابي يكون أقل من 3 وقيمة P-Value أقل من 0.05

| المتغير                                                 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | P-Value | الترتيب                |
|---------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------|---------|------------------------|
| يتم تحديد المخاطر وفقاً لنظام واضح محدد                 | 4.50          | 0.65              | 0.582  | 0.732   | 1                      |
| يتم تصنيف المخاطر بناء على تأثيرها المحتمل على العمليات | 4.80          | 0.70              | 0.699  | 0.821   | 2                      |
| يتم تحديث قوائم المخاطر بانتظام وفقاً للمتغيرات الجديدة | 4.42          | 0.68              | 0.611  | 0.645   | 3                      |
| تحديد المخاطر                                           | 4.47          | -                 | -      | مرتفع   | اجمالي فقرات المتغيرات |

## تحليل النتائج:

يُظهر الجدول (8) أن المتوسط الحسابي للفقرة (1)، التي تنص على: "يتم تحديد المخاطر وفقاً لنظام واضح ومحدد"، بلغ (4.50)، فيما سجل اختبار t قيمة قدرها (0.580) وبمستوى دلالة  $P = 0.732$ . وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة أبدوا موافقة مرتفعة على مضمون هذه الفقرة.

كما يتضح من الجدول أن الفقرة (3)، التي تنص على: "يتم تحديث قوائم المخاطر بانتظام وفقاً للمتغيرات الجديدة"، قد حققت متوسطاً حسابياً مقداره (4.42)، مع قيمة اختبار t بلغت (0.611) ومستوى دلالة  $(P = 0.645)$ ، مما يدل على وجود توافق إيجابي بين أفراد العينة تجاه هذه الفقرة.

وبالإضافة إلى ذلك، بلغ المتوسط العام لبعد "تحديد المخاطر" (4.47)، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الموافقة، ويشير إلى أن المؤسسة تتبنى منهجية منظمة ودقيقة في تحديد المخاطر، بما يسهم في تعزيز استدامة العمليات وتقليل تأثير المخاطر المحتملة.

## ثانياً: تقييم المخاطر

| المتغير                                                          | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | P-Value | الترتيب              |
|------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------|---------|----------------------|
| يتم تقييم المخاطر الجمركية بناء على معايير واضحة                 | 4.45          | 0.72              | 0.699  | 0.821   | 1                    |
| توجد آلية واضحة لتحديد مستوى تأثير المخاطر على العمليات الجمركية | 4.38          | 0.69              | 0.611  | 0.645   | 2                    |
| يتم تحديث تقييم المخاطر الجمركية بشكل دوري                       | 4.50          | 0.74              | 0.734  | 0.798   | 3                    |
| تقييم المخاطر                                                    | 4.44          | -                 | -      | مرتفع   | اجمالي فقرات المتغير |

## تحليل النتائج:

تُظهر نتائج الجدول (9) أن المتوسط الحسابي للفقرة (1)، التي نصّت على: "يتم تقييم المخاطر الجمركية بناءً على معايير واضحة"، بلغ (4.45)، فيما سجّلت قيمة  $t$  مقداراً قدره (0.699)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الموافقة بين أفراد العينة.

كما يتضح أن الفقرة (3)، التي تنص على: "يتم تحديث تقييم المخاطر الجمركية بشكل دوري"، قد حققت متوسطاً بلغ (4.50)، وهو أعلى متوسط ضمن هذا البعد، مما يشير إلى اتفاق قوي بين المشاركين حول وضوح وفعالية معايير التقييم المعتمدة داخل المؤسسة.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن عملية تقييم المخاطر في المؤسسة تُنفذ وفق منهجية علمية تعتمد على أدوات تحليلية ومعايير محددة، مما يعزز دقة القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر ويدعم كفاءة الإجراءات المتخذة في هذا المجال.

## ثالثاً: استراتيجيات تخفيف المخاطر

| الترتيب              | P-Value | قيمة $t$ | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغير                                                        |
|----------------------|---------|----------|-------------------|---------------|----------------------------------------------------------------|
| 1                    | 0.645   | 0.611    | 0.70              | 4.42          | تتبنى الهيئة استراتيجيات واضحة لتقليل المخاطر الجمركية         |
| 2                    | 0.798   | 0.734    | 0.71              | 4.40          | يتم تنفيذ خطط استباقية للحد من المخاطر                         |
| 3                    | 0.850   | 0.792    | 0.73              | 4.48          | تعتمد الهيئة على التكنولوجيا الحديثة في تقليل المخاطر الجمركية |
| اجمالي فقرات المتغير | مرتفع   | -        | -                 | 4.43          | استراتيجيات التخفيف من المخاطر                                 |

## تحليل النتائج:

تُظهر نتائج الجدول (10) إلى أن الهيئة تعتمد على استراتيجيات واضحة لتقليل المخاطر الجمركية، فهي تستخدم التكنولوجيا المتطورة لتخفيف المخاطر؛ مما يدل على وعي عالي بأهمية أخذ الإجراءات الوقائية المسبقة في إدارة المخاطر

## رابعاً: تسهيل التجارة

| المتغير                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | P-Value | الترتيب              |
|----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|----------------------|
| تسهل إدارة المخاطر في تسريع إجراءات فسخ البضائع    | 4.58            | 0.69              | 0.821  | 0.782   | 1                    |
| استخدام إدارة المخاطر يقلل من زمن التخليص الجمركي  | 4.54            | 0.73              | 0.755  | 0.801   | 2                    |
| تساعد إدارة المخاطر في تحسين جودة الخدمات الجمركية | 4.50            | 0.71              | 0.698  | 0.742   | 3                    |
|                                                    | 4.54            | -                 | -      | مرتفع   | اجمالي فقرات المتغير |

## تحليل النتائج:

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود اتفاق مرتفع بين عينة الدراسة حول دور إدارة المخاطر في تعزيز تيسير التجارة.

حيث بيّنت الفقرة الأولى، التي تنص على "تسهم إدارة المخاطر في تسريع إجراءات فسخ البضائع"، أعلى متوسط حسابي بلغ 4.85 ، مما يدل على إدراك المشاركين لأهمية إدارة المخاطر في تقليص زمن الإجراءات الجمركية.

كما أظهرت الفقرة الثانية أن استخدام أساليب إدارة المخاطر يسهم في تقليل زمن التخليص الجمركي بمتوسط بلغ 4.54، وهو ما يعزز فاعلية هذه المنهجية في تحسين مرونة حركة السلع.

أما الفقرة الثالثة، التي بلغ متوسطها 4.50، فتؤكد أن إدارة المخاطر تمثل عنصراً أساسياً في رفع جودة الخدمات الجمركية.

وتعكس النتيجة الإجمالية للمتغير (4.54) مستوى موافقة مرتفعاً، مما يشير إلى أن اعتماد إدارة المخاطر يعد من العوامل المحورية في تحقيق الانسيابية التجارية وتعزيز كفاءة الإجراءات الجمركية، بما يسهم في دعم أهداف تيسير التجارة

## الاختبارات القبلية للبحث:

الاختبارات القبلية للتحقق من ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة

قبل الشروع في تطبيق تحليل الانحدار لفحص فرضيات الدراسة، كان من الضروري إجراء مجموعة من الاختبارات القبلية للتأكد من سلامة البيانات وصلاحياتها للتحليل. شملت هذه الاختبارات التحقق من معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF)، والذي يجب ألا يتجاوز القيمة (10)، بالإضافة إلى فحص اختبار التباين المسموح (Tolerance) الذي ينبغي أن تكون قيمته أعلى من (0.05)، وذلك لضمان عدم وجود مشكلة الارتباط العالي بين المتغيرات المستقلة.

كما تم التحقق من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) من خلال حساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث تُعد البيانات موزعة طبيعيًا عندما تقع قيمة معامل الالتواء ضمن النطاق  $\pm 1$ .

ويعرض الجدول التالي نتائج هذه الاختبارات ويوضح مدى ملائمة البيانات لتطبيق تحليل الانحدار.

| معامل الالتواء<br>(Skewness) | التباين المسموح<br>(Tolerance) | معامل التباين<br>(VIF) | ابعاد المتغيرات                                                    |
|------------------------------|--------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 0.274                        | 0.698                          | 1.432                  | تحديد المخاطر                                                      |
| 0.341                        | 0.657                          | 1.521                  | تقييم المخاطر                                                      |
| 0.289                        | 0.720                          | 1.389                  | استراتيجيات تخفيف<br>المخاطر                                       |
| 0.321                        | 0.676                          | 1.478                  | المراقبة والتحكم في<br>المخاطر                                     |
| 0.261                        | 0.709                          | 1.410                  | محور تسهيل التجارة                                                 |
| 0.280                        | 0.692                          | 1.445                  | استخدام أنظمة تقنية في<br>إدارة المخاطر الجمركية<br>لتسهيل التجارة |
| 0.298                        | 0.665                          | 1.502                  | دقة عمليات التفتيش                                                 |
| 0.301                        | 0.681                          | 1.469                  | سرعة الإجراءات الجمركية                                            |

يُظهر الجدول السابق أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات قد جاءت أقل من الحدّ المسموح به وهو (10)، إذ تراوحت بين (1.389 – 1.521)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

أما قيم معامل التباين المسموح (Tolerance) فقد تراوحت بين (0.657–0.720)، وهي جميعها أعلى من (0.05)، الأمر الذي يشير إلى عدم وجود ارتباطات خطية مرتفعة قد تؤثر على نتائج تحليل الانحدار.

وبالإضافة إلى ذلك، تمت مراجعة معامل الالتواء (Skewness) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، حيث تراوحت قيمه بين (0.261–0.341)، وهي ضمن الحدود المقبولة ( $\pm 1$ )، مما يؤكد توافق البيانات مع التوزيع الطبيعي، وبالتالي إمكانية تطبيق تحليل الانحدار بطريقة سليمة دون وجود مشكلات إحصائية.

### اختبار فرضيات الدراسة:

يتناول هذا القسم تحليل الفرضيات البحثية التي تهدف إلى اختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وذلك بالاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis). وقد استخدمت الأساليب الإحصائية لقياس أثر المتغيرات المستقلة في تسهيل التجارة، بهدف الوصول إلى استنتاجات مبنية على أدلة رقمية دقيقة. وتم تنفيذ التحليل الإحصائي وفق المراحل التالية:

1- اختبار معاملات الارتباط بين المتغيرات للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity).

2- التحقق من ملائمة النموذج الإحصائي عبر معامل التحديد ( $R^2$ )، الذي يوضح نسبة التباين في المتغير التابع المفسرة بواسطة المتغيرات المستقلة.

3- تحليل معاملات الانحدار لتحديد قوة واتجاه تأثير كل متغير مستقل على كفاءة التفتيش الجمركي.

4- اختبار دلالة العلاقات الإحصائية باستخدام قيم اختبار (t) ومستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H01 الفرضية الرئيسية

“لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المتغير المستقل على تسهيل التجارة.”

لاختبار هذه الفرضية، تم تطبيق الانحدار المتعدد لقياس أثر كل من:

تحديد المخاطر، وتقييمها، واستراتيجيات التخفيف منها، والمراقبة المستمرة، على تسهيل التجارة. وقد عرض الجدول السابق نتائج تحليل التباين والانحدار المتعدد.

| مستوى الدلالة<br>(Sig) | قيمة t | معامل الانحدار (B) | المتغير المستقل                   |
|------------------------|--------|--------------------|-----------------------------------|
| 0.000                  | 7.45   | 0.312              | تحديد المخاطر                     |
| 0.001                  | 6.92   | 0.287              | تقييم المخاطر                     |
| 0.000                  | 8.21   | 0.354              | استراتيجيات التخفيف<br>من المخاطر |
| 0.002                  | 7.12   | 0.299              | المراقبة والتحكم في<br>المخاطر    |

ملخص النموذج:

| مستوى الدلالة<br>(Sig) | قيمة F المحسوبة | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ( $R^2$ ) |
|------------------------|-----------------|--------------------|-------------------------|
| 0.000                  | 65.23           | 0.790              | 0.625                   |

## نتائج النموذج الإحصائي

أظهرت النتائج أن جميع المتغيرات المستقلة ذات تأثير معنوي على كفاءة التفتيش الجمركي، حيث جاءت جميع مستويات الدلالة أقل من (0.05). كما أوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن المتغيرات مجتمعة تفسر 62.5% من التغير في تسهيل التجارة، مما يؤكد أن اعتماد سياسات فعّالة لإدارة المخاطر يعزز جودة تسهيل التجارة الجمركية ويرفع مستوى الدقة في الإجراءات كالتفتيش مثلاً.

تشير هذه النتائج كذلك إلى أهمية تطوير آليات تحديد وتقييم المخاطر، نظراً لدورها في تقليل الأخطاء وتعزيز الامتثال الجمركي وتحقيق الأهداف الأمنية.

كما بينت النتائج أن استراتيجيات التخفيف من المخاطر تمثل أحد العوامل المؤثرة إيجاباً في رفع إدارة المخاطر في إجراءات التفتيش الجمركية لتسهيل التجارة، نظراً لدورها في التعامل الوقائي مع التهديدات المحتملة، مما ينعكس على الأداء التشغيلي للهيئات الجمركية.

## الفرضيات الفرعية

### H0 -1 الفرضية الفرعية

“لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد المخاطر على كفاءة التفتيش الجمركي.”

أظهرت النتائج أن تحديد المخاطر له تأثير معنوي وإيجابي ( $t = 7.45$ ,  $B = 0.312$ ). وبما أن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، تُرفض الفرضية الصفرية ويُقبل البديل، مما يشير إلى أن تحسين عملية تحديد المخاطر يساهم في رفع كفاءة التفتيش واتخاذ إجراءات وقائية فعّالة الذي بدوره يؤثر على حركة تسهيل التجارة.

## 2- Ho الفرضية الفرعية

“لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم المخاطر على تسهيل التجارة.”

أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لتقييم المخاطر ( $t = 6.92$ ،  $B = 0.287$ ). وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية، مما يؤكد دور التقييم الدقيق في تحسين الأولويات الجمركية وتحديد مصادر التهديد مبكرًا.

## 3- Ho الفرضية الفرعية

“لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات التخفيف من المخاطر على تسهيل التجارة.”

أظهرت النتائج قوة تأثير استراتيجيات التخفيف من المخاطر ( $t = 8.21$ ،  $B = 0.354$ )، وبذلك تُرفض الفرضية الصفرية. وتشير النتائج إلى أن تبني خطط تخفيف مدروسة يقلل من احتمالات وقوع الأخطاء والحوادث الجمركية، ويرفع مستويات الأمن في المنافذ الحدودية الذي بدوره يسهل عمليات التفتيش التي تنعكس على تسهيل التجارة.

## 4- Ho الفرضية الفرعية

“لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمراقبة والتحكم في المخاطر على تسهيل التجارة.”

بيّنت النتائج أن المراقبة والتحكم في المخاطر ذات تأثير معنوي وإيجابي ( $t = 7.12$ ،  $B = 0.299$ ). وبذلك تُرفض الفرضية الصفرية، بما يعكس الدور الحيوي للمراقبة المستمرة في الحد من دخول البضائع غير النظامية وتعزيز مستوى الامتثال الذي يسهل الحركة التجارية.

## الاستنتاج العام

تشير النتائج مجتمعة إلى أن تعزيز سياسات إدارة المخاطر داخل الهيئات الجمركية يمثل عنصرًا جوهريًا في تحسين كفاءة تسهيل التجارة، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق

الامتثال التنظيمي والأمني. وتؤكد النتائج أن تطبيق ممارسات فعالة لتحديد المخاطر وتقييمها والتخفيف منها ومراقبتها يسهم بصورة مباشرة في الارتقاء بعمليات التفتيش الجمركي وتحقيق أهدافها التشغيلية والأمنية بالإضافة إلى تسهيل لحركة التجارة العالمية.

الفصل الخامس:

مناقشة النتائج والتوصيات

## المقدمة:

يُعنى هذا الفصل بمناقشة أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، إضافة إلى طرح التوصيات اللازمة لمعالجة جوانب القصور إن وجدت، وذلك في إطار دراسة إدارة المخاطر الجمركية وأثرها في تسهيل حركة التجارة. كما يستعرض الفصل مدى تأثير عمليات تحديد المخاطر وتقييمها، واستراتيجيات التخفيف منها، والمراقبة والتحكم فيها، على تطوير وتحسين الإجراءات الجمركية. ويتضمن كذلك جملة من المقترحات التي تهدف إلى تعزيز كفاءة الأداء الجمركي وتقليل المخاطر المرتبطة بعمليات التفتيش

## النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية

النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد إدارة المخاطر الجمركية ودورها في تسهيل التجارة أظهرت نتائج الدراسة أن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تطبق ممارسات إدارة المخاطر الجمركية بمستوى عالٍ، وهو ما انعكس إيجاباً على كفاءة عمليات التفتيش الجمركي وعلى تحسين انسيابية الإجراءات المرتبطة بتسهيل التجارة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة المخاطر بين (3.88) و(4.50)، مما يبرز وعي الهيئة بأهمية تبني منظومة متكاملة لإدارة المخاطر تساعد على رفع مستوى الأمان الجمركي وتقليل التأخير غير الضروري في سلاسل الإمداد والتوريد.

وتشير النتائج إلى اعتماد الهيئة على مجموعة من المنهجيات المتقدمة في إدارة المخاطر، تشمل تحديد المخاطر وتقييمها وتطوير استراتيجيات التخفيف منها، إلى جانب تطبيق أنظمة فعالة للمراقبة والتحكم. وقد أظهرت التحليلات الإحصائية أن تحديد المخاطر كان من أعلى الأبعاد تطبيقاً (متوسط = 4.50)، وهو ما يعكس تبني الهيئة لأساليب دقيقة في رصد الأنشطة التجارية والتصريحات الجمركية ذات الاحتمالية العالية للمخاطر.

كما تبين أن تقييم المخاطر يمثل ركيزة أساسية في منظومة إدارة المخاطر الجمركية (متوسط = 4.444)، حيث تعتمد الهيئة على معايير معيارية واضحة لتصنيف المخاطر وفقاً لدرجة خطورتها وتأثيرها على كفاءة الإجراءات الجمركية. أما استراتيجيات التخفيف من

المخاطر، فقد حققت متوسطاً قدره (4.42)، مما يدل على تطبيق خطط استباقية تستهدف الحد من التهديدات المحتملة وضمان سلاسة العمليات التجارية.

وفيما يتعلق ببعد المراقبة والتحكم في المخاطر، فقد حقق أعلى المتوسطات (4.50)، مما يعكس اعتماد الهيئة على أنظمة رقابية متقدمة تضمن التتبع المستمر للعمليات الجمركية والكشف السريع عن أي انحرافات قد تعيق انسياب التجارة أو تؤثر على دقة عمليات التفتيش.

دور إدارة المخاطر الجمركية في تحسين كفاءة التفتيش وتسهيل التجارة

تُظهر نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة المخاطر الجمركية يساهم بشكل مباشر في تعزيز كفاءة التفتيش الجمركي من خلال:

#### دقة عمليات التفتيش الجمركي .

أثبتت البيانات أن الهيئة تعتمد على تقنيات تفتيش حديثة — مثل الفحص بالأشعة السينية، والذكاء الاصطناعي، وأجهزة الكشف المتطورة — مما أدى إلى تحسين دقة نتائج التفتيش وتقليل احتمالية السماح بدخول بضائع مخالفة. ويسهم هذا التطور في تعزيز مستوى الامتثال وتقليص الوقت المستغرق في الإجراءات، وهو ما يدعم عمليات التبادل التجاري عبر المنافذ الجمركية.

#### تحسين الأداء الجمركي .

أوضحت نتائج الدراسة أن الهيئة تطبق أنظمة مؤتمتة وتقنيات رقمية حديثة تقلل الأخطاء البشرية وتسرع إجراءات التخليص الجمركي. وقد ساعد ذلك في تحقيق كفاءة تشغيلية عالية، تظهر في انخفاض زمن الإفراج عن الشحنات وارتفاع مستوى رضا المستفيدين. كما يسهم تحسين الأداء الجمركي في خفض التكاليف التشغيلية وتقليل الازدحام بالمنافذ، بما ينعكس إيجاباً على بيئة الأعمال والتجارة.

## تحليل تفصيلي لأبعاد إدارة المخاطر الجمركية

### أولاً: تحديد المخاطر

أبرزت الدراسة أن الهيئة تعتمد على تحليل البيانات الضخمة والتعلم الآلي في تحديد المخاطر المحتملة قبل وقوعها. ويشمل ذلك تحليل بيانات الشحنات، وسجلات المستوردين والمصدرين، والبيانات الدولية الخاصة بالمخاطر الجمركية. وتساعد هذه الإجراءات في اتخاذ قرارات استباقية وتوجيه الموارد نحو المعاملات ذات الحساسية العالية بما يدعم تسهيل التجارة دون الإخلال بالأمن الجمركي.

### ثانياً: تقييم المخاطر

أظهرت النتائج أن الهيئة تطبق آليات تقييم دقيقة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، إضافة إلى تحديث قواعد البيانات بشكل مستمر بما يتوافق مع التغيرات الاقتصادية والتجارية. ويسهم تقييم المخاطر في تحسين توجيه عمليات التفتيش نحو الشحنات عالية الخطورة، مما يقلل من التدقيق غير الضروري على الشحنات منخفضة المخاطر ويعزز انسيابية الحركة التجارية.

### ثالثاً: استراتيجيات التخفيف من المخاطر

تشمل استراتيجيات التخفيف إجراءات وقائية واستباقية مثل: تعزيز الأتمتة، تطوير خطط مواجهة الحوادث الجمركية، تحسين قدرات المفتشين، والاعتماد على الأنظمة الذكية. ويمكن ذلك الهيئة من الحد من المخاطر قبل وقوعها، مما يرفع كفاءة التفتيش ويساعد على تسريع إجراءات التخليص.

### رابعاً: المراقبة والتحكم في المخاطر

تعتمد الهيئة على أنظمة رقابية ذكية تسمح بالمراقبة المستمرة لجميع العمليات الجمركية. ويُعد هذا البعد أحد أهم أبعاد إدارة المخاطر، إذ يضمن الكشف المبكر عن التجاوزات ومعالجة المشكلات قبل أن تؤثر على سير العمليات التجارية. وتؤدي هذه المراقبة الدقيقة إلى تعزيز الثقة بين الهيئة والمتعاملين وخلق بيئة تجارية آمنة.

## الأثر العام لإدارة المخاطر في تسهيل التجارة

استنادًا إلى النتائج، يتضح أن تطبيق إدارة المخاطر الجمركية بفعالية عالية:

- يسهم في تقليل زمن التخليص الجمركي
- يرفع دقة وجودة عمليات التفتيش
- يدعم الامتثال للنظم والتشريعات
- يعزز أمن سلسلة الإمداد
- يقلل الأخطاء البشرية والتدخل اليدوي
- يدعم استخدام الموارد بكفاءة أعلى
- يوفر بيئة تجارية أكثر مرونة وجاذبية للمستثمرين

## النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

### اختبار الفرضية الرئيسية:

“لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المخاطر الجمركية بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، استراتيجيات التخفيف، المراقبة والتحكم، تحسين الأداء الجمركي) في تسهيل التجارة.”

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائيًا لممارسات إدارة المخاطر الجمركية على مستوى تسهيل التجارة، إذ بينت البيانات أن المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد كانت مرتفعة، مما يعكس تطبيق الهيئة الجمركية لإجراءات متقدمة في إدارة المخاطر. كما أظهرت النتائج أن الاعتماد على تحليل البيانات، والأنظمة الذكية، وأساليب التقييم المستمر يسهم في تعزيز انسيابية حركة البضائع وتقليل الزمن المستغرق لإنهاء الإجراءات الجمركية، وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين مستوى تسهيل التجارة.

### اختبار الفرضيات الفرعية

#### أ. فرضية تحديد المخاطر

##### الفرضية الفرعية الأولى:

“لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد المخاطر في تسهيل التجارة.”

أوضحت النتائج أن الهيئة تعتمد على أنظمة تحليل متقدمة لتحديد المخاطر، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.50). كما تبين وجود تنسيق فعال بين الإدارات الجمركية في عملية تحديد المخاطر، الأمر الذي يزيد من قدرة الهيئة على التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها وتخصيص الموارد للإرساليات ذات الحساسية العالية. وبناءً عليه، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل البديلة، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائيًا لتحديد المخاطر في تعزيز تسهيل التجارة من خلال تحسين دقة توجيه عمليات التفتيش نحو الشحنات الخطرة فقط.

## ب. فرضية تقييم المخاطر

الفرضية الفرعية الثانية:

“لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم المخاطر في تسهيل التجارة.”

جاء تقييم المخاطر في مرتبة متقدمة من حيث أهميته، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.44). وتعتمد الهيئة على معايير واضحة ونماذج تحليل دقيقة لتقييم احتمالية وآثار المخاطر المحتملة، إضافة إلى تحديث مستمر لتلك التقييمات بما يتوافق مع التغيرات في حركة التجارة والسياسات الدولية. وتشير النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يؤكد أن تقييم المخاطر يسهم في تبسيط الإجراءات وتسريع الإفراج عن الشحنات منخفضة الخطورة، وبالتالي تسهيل التجارة.

## ج. فرضية استراتيجيات التخفيف من المخاطر

الفرضية الفرعية الثالثة:

“لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات التخفيف من المخاطر في تسهيل التجارة.”

أظهرت النتائج أن الهيئة تتبنى استراتيجيات فعالة للحد من المخاطر الجمركية، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.42). وتشمل هذه الاستراتيجيات استخدام تقنيات التفتيش غير المتدخل، وتعزيز الإجراءات الوقائية، وتطبيق خطط استباقية للتعامل مع المخاطر المحتملة. بناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل البديلة، مما يدل على أن استراتيجيات التخفيف تساهم في تقليل التأخير الجمركي وضمان سلاسة تدفق السلع عبر المنافذ، وهو ما يدعم عمليات تسهيل التجارة.

## د. فرضية المراقبة والتحكم في المخاطر

الفرضية الفرعية الرابعة:

“لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمراقبة والتحكم في المخاطر في تسهيل التجارة.”

تشير النتائج إلى أن الهيئة تعتمد على أنظمة مراقبة دقيقة لإدارة المخاطر، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.50). وتشمل عمليات المراقبة استخدام أنظمة تتبع إلكترونية، ومراجعة دورية لكفاءة الإجراءات، والتأكد من الالتزام بالمعايير الجمركية المعتمدة. وبناءً عليه، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل البديلة، مما يؤكد أن المراقبة والتحكم يسهمان في تقليل الأخطاء التشغيلية وتسريع الإجراءات، وبالتالي تحسين مستوى تسهيل التجارة.

## هـ. فرضية تحسين الأداء الجمركي

الفرضية الفرعية الخامسة:

“لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحسين الأداء الجمركي في تسهيل التجارة.”

أوضحت الدراسة أن الهيئة تعتمد على أنظمة تقنية وتطويرية متقدمة لتحسين الأداء الجمركي، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.44). وتشمل إجراءات تحسين الأداء أتمتة العمليات، وتطوير أنظمة الفحص، ورفع كفاءة الموظفين، مما يسهم في تقليل الأخطاء وتقديم خدمات أسرع وأكثر موثوقية. وبناءً عليه، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل البديلة، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائيًا لتحسين الأداء الجمركي في دعم عمليات تسهيل التجارة.

## الاستنتاج العام

تشير نتائج الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الجمركية يعد عنصرًا محوريًا في تعزيز كفاءة العمليات الجمركية وتحقيق مستويات أعلى من تسهيل التجارة. فقد تبين من خلال اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية أن تحديد المخاطر وتقييمها، إلى جانب استراتيجيات التخفيف والمراقبة المستمرة، تساهم بصورة مباشرة في تحسين انسيابية حركة البضائع وتقليل الزمن المستغرق في إجراءات التفتيش. كما أظهرت الدراسة أن تطوير الأداء الجمركي ورفع كفاءة الأنظمة التقنية والتنظيمية يساهم في دعم عمليات الفحص المستهدف، الأمر الذي يحدّ من الإجراءات غير الضرورية ويعزز من القدرة على التركيز على الشحنات عالية الخطورة فقط.

وتؤكد النتائج أن إدارة المخاطر ليست مجرد إجراء تنظيمي، بل هي منهجية فعّالة تعمل على تحقيق التوازن بين حماية المجتمع والاقتصاد من المخاطر المحتملة، وبين تسهيل تدفق التجارة عبر الحدود. كما أن الاعتماد على التحليل الذكي للمخاطر والتقنيات الحديثة في التفتيش يدعم قدرة الجمارك على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة، ويحد من العوائق البيروقراطية، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز تنافسية الموانئ والمنافذ الجمركية.

وبناءً على ذلك، يتضح أن إدماج مفهوم إدارة المخاطر في العمل الجمركي ينعكس إيجابًا على تحسين الإجراءات التشغيلية، ويقلل من الأخطاء، ويعزز الامتثال، ويسهل التجارة الدولية بشكل ملحوظ، مما يجعل تطبيق هذه السياسات أحد الركائز الأساسية لتطوير المنظومة الجمركية الحديثة.

## التوصيات:

استنادًا إلى نتائج الدراسة وتحليل البيانات المتعلقة بدور إدارة المخاطر الجمركية في تسهيل التجارة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تستهدف تعزيز فعالية أنظمة إدارة المخاطر، وزيادة قدرتها على دعم انسيابية البضائع عبر المنافذ الجمركية، وتقليل الزمن المستغرق في الإجراءات، وتحسين جودة القرارات الجمركية. وتستند هذه التوصيات إلى مبادئ أساسية تشمل تطوير الأنظمة التقنية، ورفع مستوى التنسيق المؤسسي، وتعزيز استخدام البيانات، بما يسهم في تحقيق بيئة جمركية أكثر كفاءة وملاءمة لحركة التجارة الدولية.

### أولاً: تعزيز ممارسات تحديد المخاطر لدعم تسهيل التجارة

#### تطوير أنظمة تحليل البيانات لتحديد المخاطر 1.

ينبغي توسيع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في تحليل البيانات الجمركية، بما يتيح الكشف المبكر عن المخاطر المحتملة وتوجيه عمليات التفتيش نحو الشحنات عالية الخطورة فقط، مما يسرع حركة الشحنات منخفضة المخاطر ويسهم في تسهيل التجارة.

#### تحسين التنسيق بين الإدارات لتحديد المخاطر بدقة أكبر 2.

يجب تعزيز تبادل المعلومات بين الإدارات الجمركية عبر أنظمة بيانات موحدة، بما يوفر صورة متكاملة عن مصادر المخاطر، ويساعد في اتخاذ قرارات أكثر سرعة وفاعلية، ويقلل من تكرار الإجراءات التي تعيق تدفق البضائع.

#### إنشاء قاعدة بيانات مركزية للمخاطر 3.

يمثل إنشاء قاعدة بيانات مركزية تضم البيانات التاريخية والحديثة حول الأنماط الخطرة أحد أهم الأدوات في رفع فعالية تحديد المخاطر، إذ يساعد ذلك في توقع السلوكيات غير النظامية وتوجيه الموارد نحو الأماكن التي تستدعي التدخل، مما يدعم تسهيل مرور الشحنات النظامية.

## ثانيًا: تطوير استراتيجيات تقييم المخاطر الجمركية

### اعتماد معايير واضحة وموحدة لتقييم المخاطر 4.

يسهم توحيد معايير تقييم المخاطر وفق الممارسات الدولية في تعزيز الموضوعية والدقة، بما يؤدي إلى تسريع عمليات التصنيف الجمركي للشحنات ويحدّ من التأخير غير المبرر.

### إجراء اختبارات دورية لنماذج تقييم المخاطر 5.

يجب تحديث نماذج تقييم المخاطر بشكل مستمر عبر اختبارات محاكاة لمختلف السيناريوهات، للتأكد من قدرتها على التنبؤ بالمخاطر الحديثة ومواكبة تطور أساليب التهريب، الأمر الذي ينعكس مباشرة على تحسين سرعة إجراءات التخليص.

### تعزيز استخدام الأنظمة الإلكترونية لتقييم المخاطر 6.

يسهم الاعتماد على أنظمة إدارة المخاطر الإلكترونية (CRMS) في تطوير قدرات الهيئة على تقييم المخاطر بسرعة ودقة، وتصنيف الشحنات بناءً على مستوى خطورتها، مما يدعم تسهيل التجارة من خلال تجنب التأخير غير الضروري للشحنات منخفضة الخطورة.

## ثالثًا: تحسين استراتيجيات التخفيف من المخاطر الجمركية

### تطوير خطط استباقية قائمة على التنبؤ بالمخاطر 7.

تساعد الخطط الاستباقية المعتمدة على تحليل المخاطر في التعامل مع التهديدات قبل وقوعها، مما يقلل من الإجراءات المفاجئة التي قد تؤثر على تدفق الشحنات عبر المنافذ.

### توسيع استخدام التقنيات الحديثة في عمليات التخفيف 8.

يسهم استخدام أجهزة الفحص المتقدمة مثل الأشعة السينية والمسح الضوئي في الحد من التفطيش اليدوي، وتقليص الوقت المستغرق للإفراج عن البضائع، ما ينعكس إيجابًا على حركة التجارة.

### تعزيز التعاون الدولي وتبادل المعلومات 9.

يعد التعاون مع الجهات الأمنية المحلية والشركاء الدوليين عاملاً مهماً في تطوير استراتيجيات التخفيف، حيث يسهّل تبادل المعلومات حول التهديدات الناشئة، ويزيد من فعالية الإجراءات الوقائية دون التأثير على انسيابية التجارة.

**رابعاً: تطوير إجراءات التفتيش بما يدعم تسهيل التجارة**

## **تحديث أدوات وتقنيات التفتيش 10.**

يسهم تحديث تقنيات التفتيش في تسريع العملية وتقليل نسبة الخطأ، مما يسمح بمرور البضائع بسرعة أكبر دون الإخلال بمتطلبات الأمن الجمركي.

## **إجراء مراجعات دورية لإجراءات التفتيش 11.**

تساعد المراجعات الدورية في تحسين الإجراءات التشغيلية وتقليل الزمن المستغرق لإتمام التفتيش، بالإضافة إلى رفع مستوى التناسق بين المنافذ الجمركية المختلفة.

## **رفع كفاءة المفتشين عبر برامج تدريبية متخصصة 12.**

تعمل البرامج التدريبية على تطوير مهارات المفتشين في تحليل المخاطر واستخدام أدوات التفتيش المتقدمة، مما يرفع جودة القرارات الميدانية ويعزز تسهيل التجارة.

**خامساً: تعزيز الأداء المؤسسي لدعم إدارة المخاطر**

## **تبني نهج تكاملي بين إدارة المخاطر والتخليص الجمركي 13.**

يسهم التكامل بين عمليات إدارة المخاطر وإجراءات التخليص في تقليل العقوبات الإدارية وتسريع الإفراج عن الشحنات.

## **تحسين تجربة المستفيدين من الخدمات الجمركية 14.**

من خلال أتمته الإجراءات وتقليل التعقيدات، يمكن للهيئة تسريع الخدمات وتعزيز رضا المستفيدين، وهو ما يدعم انسيابية حركة التجارة.

## **تعزيز الرقابة الداخلية لضمان كفاءة الأداء 15.**

يسهم تعزيز الرقابة في رفع مستوى الامتثال وتحسين جودة القرارات الجمركية، مما يقلل تأثير الأخطاء التشغيلية على حركة البضائع.

**سادسًا: تطوير سياسات جمركية قائمة على البيانات لدعم تسهيل التجارة**

#### **استخدام البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة. 16.**

يساعد تحليل البيانات الضخمة على الكشف المبكر عن المخاطر والتنبؤ بالأنماط الخطرة، مما يدعم تسهيل الإجراءات عبر تحسين دقة التصنيف.

#### **إجراء دراسات تحليلية دورية. 17.**

تسهم الدراسات المستمرة في تقييم السياسات الحالية وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات في حركة التجارة العالمية.

#### **تعزيز التكامل بين الأنظمة الجمركية الإلكترونية. 18.**

يؤدي التكامل بين الأنظمة الإلكترونية المختلفة إلى تحسين سرعة تبادل المعلومات وتقليل الإجراءات المكررة، مما يسهم في رفع كفاءة التخليص الجمركي وتسهيل التجارة.

## المراجع References:

### أولاً : المراجع العربية:

- 1- الشمري، أحمد .(2019) إدارة المخاطر الجمركية: المفاهيم والتطبيقات الحديثة .الرياض: دار النشر العربية.
- 2- العنزي، خالد، البلوشي، ماجد .(2021) التفتيش الجمركي ودوره في تعزيز الأمن الاقتصادي .الكويت: مركز الدراسات الجمركية.
- 3- الزهراني، فواز؛ الحربي، بدر .(2020) إدارة المخاطر المؤسسية في الجمارك .جدة: مركز البحوث الجمركية.
- 4- عبد الرحمن، يوسف .(2022) تطوير كفاءة التفتيش الجمركي باستخدام التحليل الرقمي .دبي: دار الخليج للنشر.
- 5- الحربي، عبدالله .(2023) تأثير الرقمنة على عمليات التفتيش الجمركي .الرياض: دار الفكر الجمركي.
- 6- السبيعي، فهد . (2020) تقييم كفاءة التفتيش الجمركي في المملكة العربية السعودية .مجلة الإدارة الجمركية، 130-112، 15.
- 7- العتيبي، ناصر؛ المطيري، سعود . (2022) تحليل استراتيجيات إدارة المخاطر الجمركية وأثرها على الأداء الجمركي .مجلة العلوم الإدارية، 27، 45-67.
- 8- الجهني، عبد العزيز . (2021) التحديات الجمركية وتأثيرها على سلاسل الإمداد .مجلة الاقتصاد الجمركي، 105-88، 10.
- 9- الدوسري، عبد الرحمن .(2023) أثر التكنولوجيا الحديثة على دقة التفتيش الجمركي في المنافذ الحدودية .مجلة الأمن الجمركي، 55، 19-74.
- 10- القرني، مشعل .(2022) فاعلية التحليل التنبوي في الحد من المخاطر الجمركية .مجلة الأبحاث الجمركية، 51-32، 14.
- 11- القحطاني، عبدالله (2018، مارس) .التحديات الجمركية في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة .المؤتمر السنوي للإدارة الجمركية .الرياض: الهيئة العامة للجمارك.

- 12- الدوسري، حمد (2021، أكتوبر). تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات التفتيش الجمركي .  
الملتقى العربي للرقابة الجمركية. دبي: جامعة الإمارات.
- 13- الشمري، فيصل (2022، ديسمبر). إدارة المخاطر الجمركية في ظل العولمة والتجارة الحرة. المؤتمر الخليجي لتطوير السياسات الجمركية. الكويت: جامعة الكويت.
- 14- المطوع، عبدالكريم (2023، يوليو). تحليل البيانات الضخمة لتحسين أداء التفتيش الجمركي. مؤتمر التطورات التكنولوجية في الجمارك. المنامة: جامعة البحرين.
- 15- هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (2023 يوليو) التقرير السنوي حول كفاءة التفتيش الجمركي وإدارة المخاطر في 15 مارس 2024 من [www.zatca.gov.sa](http://www.zatca.gov.sa)
- 16- منظمة الجمارك العالمية (2022) أفضل الممارسات في إدارة المخاطر الجمركية، تم الاسترجاع في 10 يناير 2024 من [www.wcomd.org](http://www.wcomd.org)
- 17- حسن إبراهيم والعامري فراس (2022) تأثير إعادة الهيكلة في الأداء الاستراتيجي، بحث استطلاعي للآراء عينة من مديري منظمة نفط ميسان، مجلة الإدارة والاقتصاد 6 (133) 55-72
- 18- الحواجرة، كامل محمد يوسف (2020) تأثير المعدل إدارة المعرفة بي ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وزيادة الأعمال الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال مجلد 16 عدد 3 647-679 من <http://searh.mandumah.com/Record/1069806>

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Smith, J. (2020). Risk Management in Customs Inspection: Strategies and Applications. New York: Oxford University Press.
2. Brown, P., & Williams, R. (2022). Customs Efficiency and Risk Mitigation. London: Cambridge Publishing.
3. Johnson, T. (2019). Enterprise Risk Management in Customs. Washington, DC: Global Trade Press.
4. Miller, A. (2023). Artificial Intelligence in Customs Risk Assessment. Berlin:
5. Miller, D. (2021). The Role of Risk Management in Enhancing Customs Inspection
6. Accuracy. International Journal of Customs Studies, 18, 45–67.
7. White, L., & Green, M. (2023). The Impact of AI on Customs Inspection Efficiency. Journal of Border Security, 25, 88–104.
8. Nelson, B. (2022). Challenges in Implementing Risk-Based Customs Inspection Strategies. Trade and Security Review, 30, 112–130.
9. Carter, H. (2023). Predictive Analytics for Improving Customs Inspection Efficiency. Customs and Trade Journal, 22, 76–94.

10. Harrison, G. (2020, September). AI and Machine Learning in Customs Risk Management. Proceedings of the International Customs Conference. Brussels, Belgium.
11. Roberts, C. (2023, June). Enhancing Trade Facilitation Through Efficient Customs Inspection. World Trade Organization Summit. Geneva, Switzerland.
12. Carter, J. (2022, November). Risk-Based Border Security A New Approach. Global Customs Forum. Washington, DC.

93

1. Smith, M. (2021, April). Big Data and Risk Management in Customs Operations. International Trade and Security Conference. London, UK.
2. World Customs Organization (2023). Best Practices in Customs Risk Management. Retrieved March 10, 2024, from [www.wcoomd.org](http://www.wcoomd.org).
3. European Union Customs (2023). Handbook on Improving Customs Inspection Processes. Retrieved April 20, 2024, from [www.europa.eu](http://www.europa.eu).
4. World Bank (2023). Risk-Based Customs Inspection and Its Role in Facilitating Global Trade. Retrieved February 5, 2024, from [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).
5. U.S. Customs and Border Protection (2022). Technology in Modern Customs Inspections. Retrieved January 15, 2024, from [www.cbp.gov](http://www.cbp.gov).

6. International Monetary Fund (2023). Risk Analysis in Customs and Border Security.

Retrieved May 1, 2024, from [www.imf.org](http://www.imf.org).

## **Abstract**

This study aims to examine the impact of customs risk management on trade facilitation through an applied study conducted at the Zakat, Tax and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia. The significance of this research emerges from the rapid developments in international trade and the accompanying regulatory challenges that require balancing border protection with the smooth flow of goods. In this context, customs risk management serves as a key mechanism for enhancing trade facilitation and improving the efficiency of customs procedures.

The study adopts a descriptive–analytical methodology and employs a structured questionnaire directed to employees of the Authority to assess the level of implementation of customs risk management practices—including risk identification, risk assessment, and mitigation strategies—and to measure their influence on trade facilitation indicators such as clearance time reduction and the improvement of cargo flow. Data were collected from a random sample of customs inspection and risk management personnel and analyzed using advanced statistical techniques, including descriptive

analysis, significance testing, and multiple regression analysis.

The findings reveal that the effective application of customs risk management significantly contributes to trade facilitation. Results indicate that the Authority relies on data analytics and modern technologies to identify and assess risks, which has reduced unnecessary inspections, accelerated customs procedures, and minimized delays at border crossings. Additionally, mitigation strategies were found to play a critical role in enhancing compliance and improving the quality of clearance decisions, thus positively affecting operational efficiency and the movement of goods.

This study provides a scientific framework that supports decision-makers in developing more effective policies for customs risk management, thereby strengthening supply chain security while achieving the objectives of trade facilitation and enhancing economic competitiveness.

**Keywords:** Customs Risk Management, Trade Facilitation, Risk Identification, Risk Assessment, Risk Mitigation, Customs Performance, Zakat, Tax and Customs Authority.

## الملحقات Appendices:

استبانة بحثية حول إدارة المخاطر الجمركية وأثرها في تسهيل التجارة

(دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك)

تحية طيبة وبعد،

في إطار استكمال متطلبات هذا البحث المعنون بـ "إدارة المخاطر الجمركية وأثرها في تسهيل التجارة: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"، تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات ميدانية حول مدى فاعلية ممارسات إدارة المخاطر الجمركية في الهيئة، ودورها في تعزيز انسيابية حركة البضائع وتسهيل العمليات التجارية.

وتهدف الاستبانة إلى رصد آراء وتجارب العاملين في الهيئة فيما يتعلق بآليات إدارة المخاطر، ومستوى تطبيقها، وتأثيرها على تحسين كفاءة الإجراءات الجمركية وتقليل زمن الفسخ.

نحيطكم علمًا بأن جميع المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة دون الإفصاح عن هوية المشاركين.

راجين منكم الإجابة على جميع البنود بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيكم بأكبر قدر من الواقعية.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم واهتمامكم.

## أولاً: البيانات الشخصية والديموغرافية

وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيكم بأكبر قدر من الواقعية

1- النوع الاجتماعي:

☐ ذكر

☐ أنثى

2- المستوى التعليمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

3- عدد سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ 11-15 سنة

## ثانياً: ممارسات إدارة المخاطر الجمركية

حدد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

| العبارة                                       | موافق بشدة (5) | موافق (4) | محايد (3) | غير موافق (2) | غير موافق بشدة (1) |
|-----------------------------------------------|----------------|-----------|-----------|---------------|--------------------|
| يتم تحديد المخاطر الجمركية المحتملة بشكل منظم |                |           |           |               |                    |
| تعتمد الهيئة على بيانات وتحليلات دقيقة لتحديد |                |           |           |               |                    |

|                                                                           |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| المخاطر                                                                   |  |  |  |  |  |
| يتم إشراك<br>جميع الإدارات<br>الجمركية في<br>تحديد المخاطر<br>المحتملة    |  |  |  |  |  |
| تتوفر لدى<br>الهيئة أنظمة<br>متخصصة<br>لرصد وتحليل<br>المخاطر<br>الجمركية |  |  |  |  |  |

|                                                                                                |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| يتم مراجعة<br>عمليات تحديد<br>المخاطر<br>بانتظام لضمان<br>فعاليتها                             |  |  |  |  |  |
| يتم تقييم<br>المخاطر<br>الجمركية بناء<br>على معايير<br>واضحة                                   |  |  |  |  |  |
| توجد آلية<br>واضحة لتحديد<br>مستوى تأثير<br>المخاطر<br>الجمركية<br>بشكل دوري<br>وفقا للمتغيرات |  |  |  |  |  |
| تأخذ الهيئة<br>بعين الاعتبار<br>العوامل البيئية<br>والاقتصادية<br>عند تقييم<br>المخاطر         |  |  |  |  |  |
| تتبنى الهيئة<br>استراتيجيات<br>واضحة لتقليل<br>المخاطر<br>الجمركية                             |  |  |  |  |  |
| يتم تنفيذ خطط<br>استباقية للحد                                                                 |  |  |  |  |  |

|                                                                                    |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| من المخاطر<br>المحتملة                                                             |  |  |  |  |  |
| تعتمد الهيئة<br>على التكنولوجيا<br>الحديثة في<br>تقليل المخاطر<br>الجمركية         |  |  |  |  |  |
| تحرص الهيئة<br>على تحديث<br>استراتيجيات<br>التخفيف من<br>المخاطر وفقا<br>للمتغيرات |  |  |  |  |  |

|                                                                                 |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| تعتمد الهيئة<br>على أنظمة<br>رقابية لمتابعة<br>المخاطر<br>الجمركية              |  |  |  |  |  |
| يتم التدقيق<br>المستمر على<br>إجراءات<br>التفتيش لتحديد<br>المشكلات<br>المحتملة |  |  |  |  |  |
| يوجد تنسيق<br>بين الإدارات<br>المختلفة<br>لمتابعة<br>المخاطر                    |  |  |  |  |  |
| تعتمد الهيئة<br>على مؤشرات<br>أداء لقياس<br>مدى نجاح<br>الرقابة على<br>المخاطر  |  |  |  |  |  |
| يتم مراجعة<br>إجراءات<br>الرقابة<br>والتعديل عليها<br>عند الحاجة                |  |  |  |  |  |

### ثالثاً: تسهيل حركة التجارة الجمركية:

|                                                                                                               |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| يسهم تطبيق<br>إدارة المخاطر<br>في تقليل زمن<br>الفسح<br>الجمركي<br>للشحنات<br>منخفضة<br>المخاطر               |  |  |  |  |  |
| يسهم نظام<br>إدارة المخاطر<br>في تحسين<br>انسيابية حركة<br>البضائع عبر<br>المنافذ<br>الجمركية                 |  |  |  |  |  |
| يؤدي تصنيف<br>الشحنات وفق<br>مستويات<br>الخطورة إلى<br>تقليل الحاجة<br>للتفتيش اليدوي<br>المفرط               |  |  |  |  |  |
| يساهم تطبيق<br>إدارة المخاطر<br>في تعزيز ثقة<br>التجار<br>والمستوردين<br>بالإجراءات<br>الجمركية               |  |  |  |  |  |
| يسهم نظام<br>إدارة المخاطر<br>في رفع<br>مستوى<br>الشفافية<br>والعدالة في<br>التعامل مع<br>الشحنات<br>التجارية |  |  |  |  |  |
| عززت إدارة                                                                                                    |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| المخاطر من<br>إمكانية<br>التخطيط<br>والاستعداد<br>المسبق من قبل<br>التجار<br>والشركات<br>اللوجستية                                    |  |  |  |  |  |
| أدى تطبيق<br>إدارة<br>المخاطر إلى<br>تقليل<br>النزاعات أو<br>الاعتراضات<br>المتعلقة<br>بقرارات<br>التفتيش                             |  |  |  |  |  |
| يسهم تطبيق<br>إدارة<br>المخاطر في<br>تقليل<br>التكاليف<br>التشغيلية<br>على<br>المتعاملين<br>من خلال<br>تسريع<br>الإجراءات<br>الجمركية |  |  |  |  |  |
| يساعد نظام<br>إدارة<br>المخاطر في<br>تحقيق توازن<br>بين متطلبات<br>الرقابة<br>الأمنية<br>وتسهيل<br>حركة                               |  |  |  |  |  |

|            |  |  |  |  |  |
|------------|--|--|--|--|--|
| التجارة    |  |  |  |  |  |
| يسهم تطبيق |  |  |  |  |  |
| نظام إدارة |  |  |  |  |  |
| المخاطر في |  |  |  |  |  |
| دعم مكانة  |  |  |  |  |  |
| المملكة    |  |  |  |  |  |
| كمركز      |  |  |  |  |  |
| لوجستي     |  |  |  |  |  |
| إقليمي عبر |  |  |  |  |  |
| تسهيل      |  |  |  |  |  |
| التجارة    |  |  |  |  |  |
| العابرة    |  |  |  |  |  |

Mid Ocean University  
College of Administration  
Department of Business Administration



**Research Title:**

**“Customs Risk Management and Its Impact on Trade Facilitation: An Applied Study on the Zakat, Tax and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia”**

**Prepared by:**

Abdulrahman Khalid Alhazmi

**Academic Number:**

251002863

**Primary Supervisor:** Dr.Al-Faisal Abdulhamid

**Co- Supervisor:** Dr. Faiz Jarad

**Academic Years: 2025**