

جامعة ميد أوثن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر



أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي

دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الرياض

إعداد/

فهد محمد سعد الشمري

٢٤٢٠٠٠٥٨٦

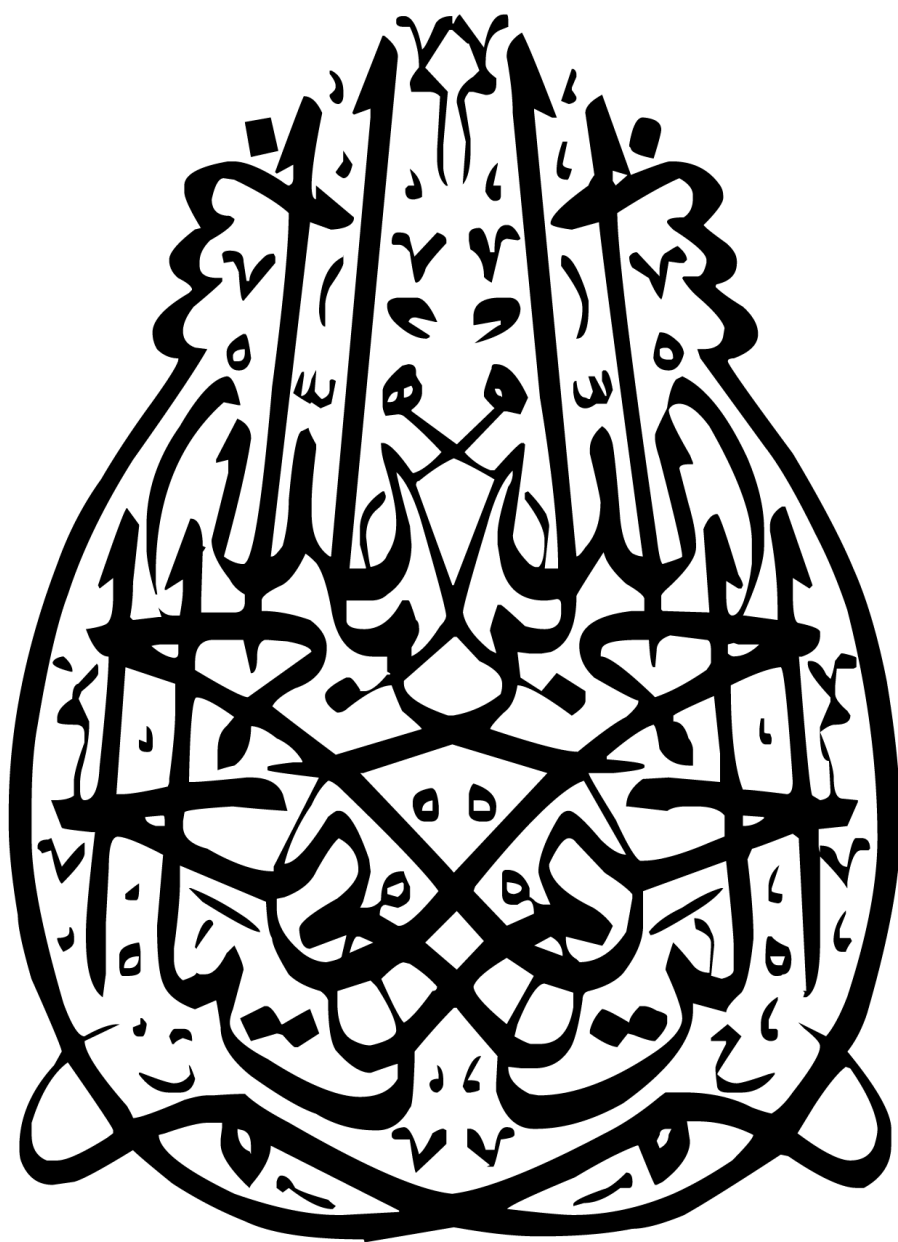
إشراف/

أ.د / الفيصل عبد الحميد

أ.د / فايز جراد

العام الدراسي:

1446 – 2025



إهداء

إلى أظهر قلبين في حياتي... والديَّ العزيزين.

إلى من شاركني السراء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً..... زوجتي

المخلصة.

إلى من أتشوق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... ابنتي الغاليتين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر ونفاس

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. فايز علي جراد

د. الفيصـل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية بأبعاده الأربعة) تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر (على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 270 موظفًا في الهيئة من مختلف المستويات الوظيفية.

أظهرت النتائج أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي، كما تبين أن مراقبة المخاطر كانت أكثر الأبعاد تأثيرًا على الأداء المؤسسي، بينما كان تأثير تحليل المخاطر وتقييمها أقل نسبيًا، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز الأدوات المستخدمة في هذه العمليات.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية، وتطوير تقنيات تحليل وتقييم المخاطر، والاستثمار في التحول الرقمي لإدارة المخاطر. كما شددت على أهمية التدريب المستمر للموظفين على استراتيجيات إدارة المخاطر لضمان اتخاذ قرارات أكثر فاعلية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة التشغيلية للهيئة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر المؤسسية، الأداء المؤسسي، تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر، هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	المقدمة:
٢.....	١,١ مشكلة الدراسة
٣.....	٢,١ أهمية الدراسة
٣.....	٢ الأهمية العلمية:
٤.....	٢ الأهمية العملية:
٥.....	٣,١ أهداف الدراسة:
٥.....	٤,١ تساؤلات الدراسة:
٦.....	٥,١ فرضيات الدراسة:
٦.....	٦,١ الدراسات السابقة:
٦.....	أولاً: الدراسات العربية
١٣.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١٥	٧,١ المنطلقات النظرية للدراسة:
١٦	٨,١ منهج الدراسة:
١٨	٩,١ مصادر البيانات:
١٨	١٠,١ أدوات الدراسة:
١٩	١١,١ الأساليب الإحصائية المتبعة:
٢٠	١٢,١ نموذج الدراسة:
٢١	١٣,١ حدود الدراسة:
٢٢	الفصل الثاني: الإطار النظري:
٢٢	مقدمة:
٢٢	١,١,٢ نشأة ومفهوم إدارة المخاطر:
٢٣	٢,١,٢ أولاً: لمحة تاريخية لإدارة المخاطر:
٢٣	٣,١,٢ ثانياً: مفهوم إدارة المخاطر:
٢٥	٤,١,٢ أنواع المخاطر Types of Risk:
٢٧	٥,١,٢ أهمية إدارة المخاطر:
٢٨	٦,١,٢ أهداف إدارة المخاطر:
٣٠	٧,١,٢ أبعاد إدارة المخاطر:
٣١	٨,١,٢ طرق مواجهة المخاطر والاستجابة لها:
٣٣	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي:
٣٣	١,٢,٢ نشأة ومفهوم الأداء المؤسسي:

٣٨	 أهمية الأداء المؤسسي
٣٩	 خصائص الأداء المؤسسي
٤٠	 مراحل قياس الأداء المؤسسي
٤٠	 معوقات قياس الأداء المؤسسي
٤٠	 العوامل المؤثرة في قياس الأداء المؤسسي
٤١	 أبعاد الأداء المؤسسي
٤٩	 الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٤٩	 ١,٣ منهجية الدراسة
٤٩	 ٢,٣ مجتمع وعينة الدراسة
٤٩	 ٣,٣ جمع البيانات:
٥٠	 ٤,٣ أداة الدراسة
٥١	 ٥,٣ صدق وثبات أداة الدراسة:
٥٢	 ٦,٣ اختبار الارتباط الخطي المتعدد MULTICOLLINEARITY
٥٤	 7.3 الأساليب الإحصائية:
٥٥	 الفصل الرابع اختبار الفرضيات وتحليل البيانات
٥٥	 ١,٤ تمهيد
٥٥	 ٢,٤ تحليل خصائص عينة الدراسة
٥٩	 ٢,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
٦٦	 ٣,٤ اختبار فرضيات الدراسة

٧٣	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
٧٣	١,٥ النتائج.....
٧٤	٢,٥ نتائج اختبار الفرضيات.....
٧٦	3.5 التوصيات.....
٧٧	ABSTRACT.....
٧٨	المراجع:.....
٧٨	أولاً: المراجع العربية.....
٨١	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
٨٣	الملاحق.....
٨٥	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	الجدول (١) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة	٥٢
٢.	الجدول (٢): مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة	٥٣
٣.	الجدول (٣) وصف متغير النوع الاجتماعي	٥٥
٤.	الجدول (٤) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	٥٦
٥.	الجدول (٥) وصف متغير العمر	٥٦
٦.	الجدول (٦) وصف متغير الخبرة العملية	٥٧
٧.	الجدول (٧) وصف متغير المستوى الوظيفي	٥٨
٨.	الجدول (٨): الإحصاء الوصفي لمتغير تحديد المخاطر	٥٩
٩.	الجدول (٩): الإحصاء الوصفي لتحليل المخاطر	٦٠
١٠.	الجدول (١٠): الإحصاء الوصفي لمخاطر تقييم المخاطر	٦١
١١.	الجدول (١١): الإحصاء الوصفي لمراقبة المخاطر	٦٣
١٢.	الجدول (١٢): الإحصاء الوصفي للاداء الموسسى	٦٤
١٣.	الجدول (١٣): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	٦٦٦٨

٦٩	الجدول (١٤): نتائج الفرضية الفرعية الأولى	١٤.
٧٠	الجدول (١٥): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	١٥.
٧٢	الجدول (١٦): نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	١٦.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعتبر إدارة المخاطر المؤسسية أحد الأبعاد الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي في مختلف المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، وتشير إدارة المخاطر المؤسسية إلى مجموعة العمليات المنهجية التي تهدف إلى تحديد وتقييم المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، ووضع استراتيجيات للتعامل معها وتخفيف آثارها السلبية، هذا النوع من الإدارة يعتمد على تحليل المخاطر بطرق علمية ومدروسة لضمان استدامة المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تعد هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية إحدى المؤسسات الحكومية الحيوية التي تساهم في تعزيز الاقتصاد الوطني وضمان التزام الأفراد والشركات بالقوانين واللوائح المتعلقة بالزكاة والضرائب والجمارك، وتحقيق الأداء المؤسسي العالي في هذه الهيئة يتطلب تعزيز فعالية النظام الإداري ورفع كفاءة العمليات بشكل مستمر، وهنا تبرز أهمية تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في هذه الهيئة، حيث يساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن بين تقليل المخاطر وتعزيز الأداء المؤسسي.

يتضمن تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في الهيئة تقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها، سواء كانت مخاطر مالية، أو قانونية، أو تشغيلية، وكما يشمل التطبيق تحسين القدرة على التنبؤ بالمشاكل المحتملة قبل حدوثها، واتخاذ التدابير اللازمة للحد من تأثيرها، وأن الاستفادة من هذا النموذج يساعد الهيئة في تعزيز عملياتها وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى، مما يساهم في تحسين أدائها المؤسسي في ظل تحديات البيئة الاقتصادية والاجتماعية المتغير (الشديقات وصيام، ٢٠٢٢).

إن تأثير تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في الهيئة يتطلب فحصاً شاملاً للممارسات التي تعتمد عليها الهيئة في تقييم المخاطر، بالإضافة إلى تحليل كيف يمكن للهيئة أن تستفيد من هذه الممارسات لتحسين الأداء العام، ومن خلال هذه الدراسة، سيتم تقييم فعالية النظام الحالي لإدارة

المخاطر داخل الهيئة، مع التركيز على تحليل النتائج التي يمكن أن تنجم عن تطبيق هذا النموذج على مستوى الأداء المؤسسي.

كما أن تطبيق هذا النموذج في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك يعتبر من الخطوات المتقدمة في تحسين القدرة التنظيمية لهذه الهيئة وزيادة فعاليتها في التعامل مع المخاطر المحتملة في مختلف مجالات عملها، وفقد أصبح من الضروري على الهيئات الحكومية تبني استراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر تتماشى مع أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي (الرواشدة وعبد المنعم، ٢٠٢٢).

علاوة على ذلك، سيتم التركيز على فهم أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في الهيئة، وتحليل كيفية تأثيره على تحسين العمليات الإدارية وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، كما ستتناول الدراسة التحديات التي قد تواجه الهيئة في تطبيق هذا النموذج، والتدابير اللازمة لتجاوزها، بهدف الوصول إلى نموذج متكامل يدعم تحقيق أهداف الهيئة بشكل فعال ومستدام.

١,١ مشكلة الدراسة

تعتبر المخاطر من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي للمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، إذ يمكن أن تؤدي المخاطر غير المدارة بشكل صحيح إلى إعاقة سير العمل، وتدهور الأداء، وزيادة التكاليف التشغيلية، وتعتبر إدارة المخاطر المؤسسية أحد الأساليب المتقدمة التي تساهم في مواجهة هذه التحديات من خلال تحديد المخاطر المحتملة، وتقييمها، ووضع خطط استراتيجية للتقليل من أثارها، ومع التحديات الاقتصادية والمالية التي تواجه المؤسسات الحكومية، يتزايد الاهتمام بتطبيق نماذج فعالة لإدارة المخاطر بما يعزز استدامة المؤسسات وكفاءتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

في المملكة العربية السعودية، تلعب هيئة الزكاة والضريبة والجمارك دورًا بالغ الأهمية في النظام المالي والاقتصادي من خلال الإشراف على تحصيل الزكاة والضرائب والرسوم الجمركية، وضمان التزام الأفراد والشركات بالقوانين المالية، ورغم أهمية الهيئة في دعم الاقتصاد الوطني، فإنها تواجه العديد من

المخاطر التي قد تؤثر على قدرتها في تنفيذ مهامها بفعالية، وهذه المخاطر تشمل التحديات التشغيلية المتعلقة بتحسين الإجراءات والأنظمة، والمخاطر القانونية المرتبطة بالامتثال للمتغيرات في القوانين، والمخاطر المالية التي قد تنجم عن أخطاء في التقديرات أو في العمليات المحاسبية، ولذلك، يعد تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية أحد الأدوات الهامة التي يمكن أن تساعد الهيئة على تحديد وتقييم هذه المخاطر بفعالية، ووضع استراتيجيات للتعامل معها، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

على الرغم من أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية قد أصبح من الممارسات الشائعة في المؤسسات العالمية، إلا أن تطبيقها في المؤسسات الحكومية السعودية، وتحديدًا في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، يواجه بعض التحديات التي تتعلق بتطبيق الممارسات الأمثل لهذه النماذج في بيئة العمل الحكومية، ومن بين هذه التحديات: نقص الخبرات المتخصصة في إدارة المخاطر، صعوبة مواءمة النماذج العالمية مع الواقع المحلي، والتحديات المتعلقة بالموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم تطبيق هذا النموذج بشكل فعال.

إن فاعلية تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز الأداء المؤسسي للهيئة لا تزال موضوعًا غير مدروس بشكل كامل، حيث تفتقر بعض الدراسات السابقة إلى تحليل عميق للتأثير المباشر لإدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، وبالنظر إلى أهمية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الاقتصاد السعودي، فإن فحص تأثير تطبيق هذا النموذج على الأداء المؤسسي يمكن أن يوفر رؤى هامة للجهات المعنية لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة.

ومن هنا، يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي: ما هو أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الرياض؟

٢,١ أهمية الدراسة

• الأهمية العلمية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة كونها تركز على تحليل أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية، وهذا

الموضوع يعتبر من المواضيع الجديدة والمهمة في الأدبيات الأكاديمية الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية في القطاع الحكومي، حيث تفتقر الدراسات السابقة إلى تناول هذا الموضوع بشكل متعمق في السياق المحلي السعودي، وستقدم هذه الدراسة فهماً دقيقاً للعوامل والممارسات التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق النموذج، وتستند إلى تحليل البيانات النوعية والكمية التي تم جمعها من الهيئة نفسها، كما ستساهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول كيفية تطبيق نماذج إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية. وبالتالي تفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية التي قد تركز على تطبيق هذه النماذج في مؤسسات حكومية أخرى، سواء في المملكة أو في دول عربية أخرى، ومن خلال هذه المساهمة العلمية، توفر الدراسة مرجعية للباحثين والممارسين في مجال إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الحكومية.

• الأهمية العملية:

توفر هذه الدراسة توجيهات عملية قيمة للهيئات والمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتحسين استراتيجيات إدارة المخاطر لديها، مما يعزز أداء هذه المؤسسات بشكل عام، ومن خلال تقديم توصيات عملية مستندة إلى أفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر المؤسسية، ستساعد الدراسة في تحسين قدرة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على التعامل مع المخاطر المالية، التشغيلية، والقانونية التي قد تؤثر على سير عملها، كما أنها ستساهم في تعزيز استراتيجيات الهيئة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

علاوة على ذلك، يمكن أن تساعد الدراسة في صياغة سياسات وبرامج حكومية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام من خلال تطبيق أفضل نماذج إدارة المخاطر، وكما تقدم هذه الدراسة دعماً للجهات الحكومية والمؤسسات التي تسعى لتطبيق نماذج مشابهة في مؤسساتها، مما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي ويعزز من استدامة عمل هذه المؤسسات في المستقبل.

٣,١ أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس والمحموري لهذا البحث يتمثل في محاولة التعرف على مدى تأثير تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الرياض، ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

١. بيان أثر تحديد المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
٢. بيان أثر تحليل المخاطر على تعزيز الكفاءة التشغيلية في الهيئة.
٣. بيان أثر تقييم المخاطر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة.
٤. بيان دور مراقبة المخاطر في تعزيز الاستجابة الفعالة للمخاطر في الهيئة.
٥. بيان أثر تحليل العلاقة بين تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية واستدامة الهيئة المالية.

٤,١ تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما أثر تحديد المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟
٢. ما أثر تحليل المخاطر على تعزيز الكفاءة التشغيلية في الهيئة؟
٣. ما أثر تقييم المخاطر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة؟
٤. ما أثر دور مراقبة المخاطر في تعزيز الاستجابة الفعالة للمخاطر في الهيئة؟
٥. ما أثر العلاقة بين تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية واستدامة الهيئة المالية؟

٥,١ فرضيات الدراسة:

١. الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,005$) لتطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية بأبعاده (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر) على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,005$) لتحديد المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,005$) لتحليل المخاطر على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,005$) لتقييم المخاطر على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,005$) لمراقبة المخاطر على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

٦,١ الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

تمحورت الدراسات السابقة إلى محورين؛ وكل محور ينقسم لدراسات سابقة عربية وأخرى أجنبية، تتعلق أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وذلك على النحو التالي:

دراسة الشديفات وصيام (٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي للبنوك الإسلامية العاملة في الأردن، حيث تركزت على العلاقة بين تطبيق النموذج وأداء المؤسسات المالية في سياق التحديات الاقتصادية المستمرة.

حيث المتغير المستقل هو "نموذج إدارة المخاطر المؤسسية" والذي يشمل أبعاده مثل التخطيط، التعرف على المخاطر، وقياس المخاطر، أما المتغير التابع فهو "الأداء المؤسسي"، والذي يتضمن تحسين الكفاءة، الفعالية، وابتكار العمليات.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من ١٥ بنكاً إسلامياً في الأردن من خلال استبيانات تم توزيعها على موظفين مختصين في إدارة المخاطر. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية لتحديد العلاقة بين النموذج وتطوير الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية وتحسين الأداء المؤسسي للبنوك الإسلامية، وخاصة فيما يتعلق بتحديد المخاطر وتحليلها، مما ساعد في تعزيز الكفاءة وتقليل المخاطر.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب على إدارة المخاطر داخل البنوك الإسلامية، وتوفير الأدوات اللازمة لتطبيق النموذج بفعالية. كما أكدت على أهمية دور الرقابة لضمان تحقيق تحسين مستمر في الأداء المؤسسي والاستدامة المالية.

دراسة الرواشدة وعبد المنعم (٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وفقاً لإطار (COSO) في الحد من مخاطر المحاسبة السحابية في البنوك التجارية الأردنية، مع التركيز على كيفية تحسين الحماية والتقليل من المخاطر في بيئة المحاسبة السحابية.

حيث المتغير المستقل هو "إدارة المخاطر المؤسسية وفقاً لإطار COSO الذي يتضمن الأبعاد المتعلقة بالتعرف على المخاطر، التقييم، المعالجة، والرصد، أما المتغير التابع فهو "مخاطر المحاسبة السحابية" في البنوك التجارية الأردنية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة من الموظفين المختصين في إدارة المخاطر داخل البنوك التجارية الأردنية. تم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وتحديد العلاقة بين المتغيرات.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إطار COSO لإدارة المخاطر يسهم بشكل ملحوظ في تقليل المخاطر المتعلقة بالمحاسبة السحابية، مع وجود تحسن كبير في قدرات البنوك على التعامل مع هذه المخاطر.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق إطار COSO في البنوك التجارية الأردنية، وتوفير تدريب مستمر للمختصين في إدارة المخاطر، كما دعت إلى ضرورة تطوير السياسات الخاصة بمواكبة التطور التكنولوجي في مجال المحاسبة السحابية.

دراسة الأزوري وجفري (٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، وقد تم تطبيق الدراسة على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الاحتياجات البشرية، استقطاب الكفاءات، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين، أما المتغير التابع فهو تميز الأداء المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المختلفة في المنظمة مثل الكفاءة، الفعالية، الابتكار، ورضا العملاء، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع الموظفين في الإدارة العامة للتعليم، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حيث أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل فعال ساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في مختلف المجالات، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تشمل نقص الموارد المالية والبشرية، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المنظمة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق تميز الأداء المؤسسي.

دراسة الخيارين ومنصور (٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية، وقد تم تطبيق الدراسة على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم الأداء، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الفعالية، رضا العملاء، والإنتاجية، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع القيادات في وزارة الدفاع، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في وزارة الدفاع القطرية، حيث أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال ساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف بفعالية، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه

تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل وزارة الدفاع وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق التميز المؤسسي المطلوب.

دراسة شرقاوي (٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لتحقيق التميز والريادة والإبداع المؤسسي، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم الأداء، أما المتغير التابع فهو التميز والريادة والإبداع المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الابتكار، الفعالية، والقدرة على التكيف مع التغيرات، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث المكتبي من خلال تحليل الأدبيات والمراجع ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة فعالة لتعزيز القدرة على الابتكار والريادة، كما أنه يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية وكفاءة، وأبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية

وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق التميز والريادة والإبداع المؤسسي.

دراسة السوداني والفهداوي (٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرؤية والرسالة على تحقيق التميز المؤسسي، وقد تم تطبيق الدراسة على بلدية الرمادي، حيث المتغير المستقل هو الرؤية والرسالة بأبعادهما المختلفة والتي تشمل صياغة رؤية واضحة ومستقبلية، تحديد الرسالة التي تعكس أهداف المؤسسة وقيمتها، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الفعالية، الابتكار، ورضا العملاء، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في بلدية الرمادي، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة وتحقيق التميز المؤسسي في بلدية الرمادي، حيث أن صياغة وتنفيذ رؤية ورسالة واضحة يساهم في توجيه الجهود وتحقيق الأهداف بفعالية، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تطبيق الرؤية والرسالة تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الرؤية والرسالة داخل البلدية وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية الرؤية والرسالة وكيفية تطبيقهما، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الرؤية والرسالة وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة تبيدي وبشباشة (٢٠١٤)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لتحقيق التميز والريادة والإبداع المؤسسي، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل

تحديد الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم الأداء، أما المتغير التابع فهو التميز والريادة والإبداع المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الابتكار، الفعالية، والقدرة على التكيف مع التغيرات، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث المكتبي من خلال تحليل الأدبيات والمراجع ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة فعالة لتعزيز القدرة على الابتكار والريادة، كما أنه يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية وكفاءة، وأبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق التميز والريادة والإبداع المؤسسي.

دراسة الحاكم ومجذاب (٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرؤية والرسالة على تحقيق التميز المؤسسي، وقد تم تطبيق الدراسة على بلدية الرمادي، حيث المتغير المستقل هو الرؤية والرسالة بأبعادهما المختلفة والتي تشمل صياغة رؤية واضحة ومستقبلية، تحديد الرسالة التي تعكس أهداف المؤسسة وقيمتها، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الفعالية، الابتكار، ورضا العملاء، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في بلدية الرمادي، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة وتحقيق التميز المؤسسي في بلدية الرمادي، حيث أن صياغة وتنفيذ رؤية ورسالة واضحة يساهم في توجيه الجهود وتحقيق الأهداف بفعالية، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تطبيق الرؤية والرسالة تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الرؤية والرسالة داخل البلدية وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية الرؤية والرسالة وكيفية تطبيقهما، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الرؤية والرسالة وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة Al-Dhaafri & Alosani (٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للأداء التنظيمي كدافع لإدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات نحو تحقيق التميز التنظيمي، مع التركيز على الأدوار التي تلعبها العوامل الديموغرافية كعوامل تعديلية، حيث المتغير المستقل هو الأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة، والمتغيرات التابعة هي إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات، والمتغيرات التعديلية هي العوامل الديموغرافية، استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات واستقصاء العلاقات بين المتغيرات.

وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء التنظيمي يلعب دوراً مهماً كعامل وسيط في تعزيز تأثير إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات على التميز التنظيمي، وأظهرت النتائج أن العوامل الديموغرافية تلعب دوراً تعديلياً في هذه العلاقات، حيث قد تزيد أو تقلل من تأثير هذه العلاقات بناءً على السياق الديموغرافي للمؤسسة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات في البيئات التنظيمية لتحقيق التميز، مع التركيز على تحديد وتفعيل العوامل الديموغرافية التي قد تؤثر على هذه العمليات بشكل فعال، كما أوصت بإجراء المزيد من البحوث لفهم أفضل لدور العوامل الديموغرافية كعوامل تعديلية في علاقات التأثير بين إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات والتميز التنظيمي.

دراسة AIDhuhoori, Ghani& Yahya

هدفت الدراسة إلى البحث في دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث كان المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، الخطط التنفيذية)، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة طُبِّقت على عينة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في مؤسسات الإمارات العربية المتحدة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي، كما أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، الخطط التنفيذية) تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مؤسسات دولة الإمارات العربية المتحدة بالتخطيط الاستراتيجي وتطويره باستمرار، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم التميز المؤسسي، كما أوصت بتطوير نظم المعلومات والاتصالات لتسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطط.

دراسة ALSHAMMARI & ALMUTAIRI

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، والتعرف على العلاقة بينهما وأثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي.

حيث كان المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، الخطط التنفيذية)، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طُبِّقت على عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في المؤسسات التعليمية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى عال من ممارسة التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات التعليمية بتطوير التخطيط الاستراتيجي وربطه بأبعاد التميز المؤسسي، وتعزيز ثقافة التميز والإبداع داخل تلك المؤسسات.

٧,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من النظريات التي شكلت الأساس النظري لتحليل المتغيرات والعوامل المرتبطة بتطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتمثل المنطلقات النظرية لهذه الدراسة فيما يلي:

١. النظرية المعرفية:

تركز هذه النظرية على كيفية اكتساب المعرفة وتنظيمها واستخدامها في سياق التعامل مع المخاطر المؤسسية، حيث يمكن تطبيق هذه النظرية لفهم كيفية معالجة وتحديد المخاطر المختلفة في المؤسسات وكيفية استخدامها في تحسين الأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة على تحديد مجموعة من الفرضيات المتعلقة بكيفية تأثير كل من عملية تحديد المخاطر، تقييمها، استراتيجيات التعامل معها، ومراقبتها على تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في الهيئة.

وفي إطار هذه النظرية، يجمع الباحث البيانات والمعلومات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي بهدف التعرف على كيفية فهم العاملين في الهيئة للمخاطر وكيفية استجابتها بشكل منظم وفعال، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة وتحقيق النتائج المرجوة.

٢. النظرية البنائية:

تعتمد هذه النظرية على بناء المعرفة من خلال الخبرات السابقة والتجارب الواقعية، حيث يقوم الباحث باستخدام المعلومات والبيانات المتاحة من مراجع ودراسات سابقة، بالإضافة إلى تحليل البيانات التي يتم جمعها من خلال البحث الميداني.

وهذه المعرفة يتم تنظيمها وصياغتها بطريقة تساهم في تطوير الفهم الخاص بالباحث حول دور تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي في الهيئة، ويهدف الباحث من خلال هذه المنهجية إلى تجميع الأفكار والمفاهيم المتعلقة بالمخاطر المؤسسية وكيفية معالجتها، وبالتالي بناء أساس نظري يساعد في تقديم استنتاجات وتوصيات عملية تستفيد منها الهيئة في تحسين آليات إدارتها للمخاطر وتطوير أدائها المؤسسي.

٨,١ منهج الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتناسب مع طبيعة البحث وأهدافه ومتغيراته. يتضمن هذا المنهج مجموعة من الإجراءات البحثية المتكاملة التي تهدف إلى وصف الظاهرة بشكل دقيق، وذلك من خلال جمع الحقائق والبيانات المتعلقة بالموضوع، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها بطرق علمية مناسبة، لاستخلاص الدلالات والمعاني التي تساعد في الإجابة على تساؤلات الدراسة والوصول إلى نتائج وتعميمات دقيقة. في سياق هذا البحث، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الرياض.

المنهج الوصفي التحليلي سيتم تطبيقه من خلال جمع بيانات كمية ونوعية. أما البيانات الكمية فسيتم جمعها من خلال الاستبيانات التي ستوزع على مجموعة من مديري ومسؤولي الإدارات المختلفة في الهيئة، والتي تهدف إلى قياس تأثير تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي. يحتوي الاستبيان على أسئلة موجهة لقياس عدة جوانب تتعلق بتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية، مثل إدارة المخاطر المالية، وإدارة المخاطر التشغيلية، وكذلك استراتيجيات التحكم والمراقبة.

أما البيانات النوعية، فسيتم جمعها من خلال المقابلات مع مديري المشاريع وفرق العمل في الهيئة، بهدف فهم تصوراتهم وتقييماتهم حول فعالية تطبيق نموذج إدارة المخاطر وأثره على الأداء المؤسسي. سيتم تحليل هذه البيانات باستخدام تحليل المحتوى لاستخلاص الموضوعات الأساسية والأفكار الرئيسية التي تعكس تجارب المشاركين في تطبيق النموذج على أرض الواقع، ونتائج هذه التجارب من ناحية تحسين الأداء المؤسسي.

التحليل الكمي سيتم من خلال استخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو R ، والتي ستساعد في إجراء التحليل الإحصائي للبيانات الكمية لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي). سيتم استخدام اختبارات إحصائية مثل تحليل الانحدار أو التحليل التبايني لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وكفاءة الأداء المؤسسي.

بالإضافة إلى ذلك، ستتضمن الدراسة دراسة حالة مفصلة لتحليل كيفية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في الهيئة، وتقييم فاعليتها في تحسين الأداء المؤسسي. سيتم تحليل الوثائق والتقارير الرسمية ذات الصلة مثل تقارير الأداء السنوية وبيانات تقييم المخاطر التي تم تطبيقها في السنوات الأخيرة. سيساهم ذلك في فهم كيفية تأثير تطبيق نموذج إدارة المخاطر في القطاع على تحقيق نتائج أفضل في تحسين الأداء المؤسسي.

من خلال هذا المنهج الشامل، ستمكن الدراسة من تقديم تحليل معمق حول كيفية تأثير إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي، وستوفر دلالات وإجابات شاملة تدعم الباحثين وصناع القرار في تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية.

٩,١ مصادر البيانات:

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

المصادر الثانوية:

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

المصادر الأولية:

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

١٠,١ أدوات الدراسة:

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

١١,١ الأساليب الإحصائية المتبعة

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

→ الإحصاء الوصفي:

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

→ الإحصاء التحليلي:

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير متغير مستقل على المتغير التابع.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis Test): تم استخدامه لاختبار مدى انحراف التوزيع عن التوزيع الطبيعي.

١٢,١ نموذج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الرياض، وذلك من خلال دراسة متكاملة تشمل تقييم دور هذا النموذج في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة، ويشتمل هذا النموذج على مجموعة من المتغيرات الأساسية التي سيتم تحليلها من خلال الدراسة، وهي كما يلي:

المتغيرات الأساسية للدراسة:

١. المتغير المستقل:

- نموذج إدارة المخاطر المؤسسية: يتضمن هذا المتغير الأدوات والاستراتيجيات المتبعة من قبل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لتحديد المخاطر، وتقييمها، وتحليلها، وتطبيق خطط للتخفيف من تلك المخاطر، ويشمل هذا النموذج عدة أبعاد فرعية مثل:
 - تحديد المخاطر: عملية اكتشاف وتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على العمليات المؤسسية.
 - تحليل المخاطر: تحديد شدة وأثار المخاطر المحتملة على أداء الهيئة.
 - تقييم المخاطر الخطط والسياسات المتبعة لتقليل أو تقليل أثار المخاطر.
 - مراقبة المخاطر: عملية متابعة المخاطر بشكل مستمر وتقييم فاعلية التدابير الوقائية المتخذة.
- يتوقع أن يكون لتطبيق هذا النموذج تأثير كبير على قدرة الهيئة في مواجهة المخاطر وتحسين الكفاءة في الأداء المؤسسي من خلال توفير بيئة أكثر استقراراً وأماناً.

٢. المتغير التابع:

- الأداء المؤسسي: يشمل الأداء المؤسسي للهيئة مجموعة من المعايير والقياسات التي تعكس فعالية الأداء في المجالات المختلفة. ومن أبرز هذه المؤشرات:
 - الكفاءة التشغيلية: تقييم مدى فعالية العمليات والإجراءات التي يتم تنفيذها داخل الهيئة.

- التحقيق الفعّال للأهداف الاستراتيجية: قدرة الهيئة على تحقيق أهدافها طويلة المدى في ضوء التحديات والمتغيرات.
- تحقيق رضا المستفيدين: تقييم مدى رضا الأفراد والشركات من الخدمات المقدمة من الهيئة.
- الجودة والشفافية في الأداء: قياس مدى جودة الإجراءات المتبعة والشفافية في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف.
- التحسين المستمر في الرقابة الداخلية: تقييم مدى قدرة الهيئة على تطبيق آليات مراقبة ورقابة فعّالة.

١٣,١ حدود الدراسة:

١. الحدود الزمانية:

- تركز الدراسة على تحليل تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك خلال عام ٢٠٢٥، ويشمل التحليل فترة زمنية تمتد خلال هذا العام، حيث يتم جمع البيانات وتحليل تأثير تطبيق النموذج في الوقت الراهن على الأداء المؤسسي.

٢. الحدود المكانية:

- تقتصر الدراسة على منطقة الرياض، حيث تقع المقرات الرئيسية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ويتم تحليل تأثير تطبيق النموذج على الأداء المؤسسي داخل هذا الموقع، والذي يمثل البيئة التنظيمية المهيمنة على عمل الهيئة في السعودية.

٣. الحدود الموضوعية:

- تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، سيتم دراسة تطبيق نموذج إدارة المخاطر في مختلف الإدارات والأنشطة داخل الهيئة، بما في ذلك تقييم فاعلية إدارة المخاطر في تحسين الأداء التنظيمي والإجرائي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

مقدمة

نظرًا للتقلبات السريعة والتغيرات المستمرة في عالم الأعمال، يولي العديد من المنظمات اهتمامًا أكبر لإدارة المخاطر، وذلك للحفاظ على أصولها ومركزها التنافسي، وتحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها، لذلك، يجب على المنظمات أن تعترف بأن المخاطر جزء لا يتجزأ من عملها، وتعمل على تحديد وتقييم هذه المخاطر بشكل دوري ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها. يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءًا من استراتيجية المنظمة، ويجب أن يكون هناك تركيز على تحقيق المفاضلة المثلى بين المخاطر والعائد.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن لإدارة المخاطر أن تساعد في تعزيز سمعة المنظمة وتعزيز ثقة العملاء والمستثمرين بها. ويمكن تحسين الأداء المالي للمنظمة وزيادة فرص نموها من خلال تقليل المخاطر وتعزيز الفرص (Mitter et al, ٢٠٢٠).

تمتلك إدارة المخاطر أهمية استراتيجية كبيرة للمنظمات، حيث تساعد على تحديد وفهم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على الأنشطة والأعمال، وتمكن المنظمات من تحقيق مقاصدها وأهدافها بشكل فعال. وبما أن المخاطر تتركز في جميع جوانب العمل، فإن إدارتها تعد أمرًا بالغ الأهمية.

لذلك، تحتاج المنظمات إلى تطوير أساليب حديثة لتحسين فاعلية استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وجعل إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من صنع القرارات الاستراتيجية. وعندما تقوم المنظمات بتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل صحيح، يمكنها تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة وتحافظ على أصولها ومركزها التنافسي في سوق الأعمال. (سمارت وكريلمان، ٢٠١٧)

١,١,٢ نشأة ومفهوم إدارة المخاطر

نظرًا للاهتمام الحالي المتزايد بإدارة المخاطر، فإن المفاهيم المتعلقة بإدارة المخاطر مختلفة، والغرض منها هو التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها، لذلك يجب فهم إدارة المخاطر وتحديدتها بوضوح.

٢,١,٢ أولاً: لمحة تاريخية لإدارة المخاطر

يعود إدارة المخاطر إلى العصور القديمة، حيث كانت المجتمعات تتعامل مع مخاطر الطبيعة والأحداث الاجتماعية والاقتصادية بأساليب مختلفة. ومع تطور الحضارات وظهور المؤسسات والشركات التجارية، أصبح إدارة المخاطر أكثر تعقيداً وأهمية.

في القرن السادس عشر، بدأت الشركات التجارية الأوروبية في استخدام وسائل للحماية من المخاطر، مثل شراء التأمين على السفن والبضائع التجارية للحد من التكاليف المحتملة في حالة حدوث حوادث، وفي القرن الثامن عشر، أصبحت إدارة المخاطر شديدة التعقيد مع ظهور الأسواق المالية والتعاملات المالية المعقدة، وظهرت تقنيات متقدمة لتحليل المخاطر وتحديد وسائل للتحكم فيها، وذلك من خلال استخدام نماذج الاحتمالات والإحصاءات. (Kaplan & Mikes, 2012)

وفي القرن العشرين، تطورت إدارة المخاطر إلى مجال متخصص في الأعمال والتمويل والتأمين، وأصبحت تشمل تحليل المخاطر الأكبر والمعقدة مثل المخاطر السياسية والجيوستراتيجية والتكنولوجية، وباستخدام التكنولوجيا الحديثة، زادت أهمية إدارة المخاطر في القرن الحادي والعشرين، حيث أصبح من الممكن تحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر المحتملة باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي وتقنيات التعلم الآلي والتحليل الإحصائي. (Rasmussen, 2015)

٣,١,٢ ثانياً: مفهوم إدارة المخاطر

يختلف تحديد المفهوم الدقيق لإدارة المخاطر بين العلماء والخبراء، وذلك بسبب اختلاف الأهداف والظروف والمتطلبات في المجالات المختلفة التي تحتاج إلى إدارة المخاطر. ومن المهم الإشارة إلى أن إدارة المخاطر ليست عملية سهلة، وأنها تتطلب المهارات والخبرات اللازمة والتقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وتم تعريف إدارة المخاطر بأنها الفن والعلم في تقييم المخاطر وتقليل آثارها السلبية خلال حياة المشروع وفي كل مرحلة من مراحل العمل. (جاسم، ٢٠١٦)

وأشارت دراسة (De Carvalho & Rabechini, ٢٠١٥) أن هناك فرق واضح بين إدارة الخطر وعدم التأكد من الخطر، ولكن الاختلاف بين إدارة الخطر وعدم التأكد منه مهم وغير واضح من منظور إدارة المشروع.

عرفت دراسة (دردوري، مارس، ٢٠١٥: ٣٢٣) إدارة المخاطر عبارة عنه منهج عملي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسارة التي تقع للحد الأدنى.

وتعرف أيضا بأنها: " الإجراءات التي تتبعها الهيئات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة (بلقاسم، العياشي، ٢٠١٦: ١٢) وعرفها كلا من (طاهي، كاهية، ٢٠١٩: ٣٠٣) بأنها: " إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، والتي قد تترتب عليها خسائر محتملة الحدوث على مستوى المؤسسة، إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب.

أما دراسة (Ishtiaq, M., ٢٠١٥) فقد نظر إلى أن إدارة المخاطر هي العلم القائم على دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بأسلوب علمي ومفاهيمي وإداري من أجل التنبؤ بأخطار من شأنها أن تحدث وبالتالي تؤثر على أداء المنظمة وتغير من عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن إدارة المخاطر هي الحالة التي من خلالها تستقبل المنظمة الخطط الاستراتيجية التي تقوم مقام الحماية الكاملة للمنظمة من الأخطار التي من الممكن أن تأخذ حيزها دون إنذار أو إعلان مسبق.

وكما أشار إليها (Ayers and Hutchms ٢٠١٩: ١٦) بأنها هي حدث أو نشاط يمكن أن يحصل بشكل خاطئ ويسبب تأثيراً سلبياً على المنظمة من حيث الوقت والأداء والميزانية، فإدارة المخاطر هي عملية تحديد الأولويات وتصنيفها، والتخطيط للمخاطر قبل حدوثها، ووقوع المشاكل.

وعرف (٢٠١٩) Chapelle إدارة المخاطر على أنها الضوابط الوقائية المتمثلة في مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام والأساليب الرئيسية للحد من المخاطر، والتي لا تهتم فقط بمجرد حدوث الحادث وإنما التدخل المبكر والتخطيط المسبق للحد من التأثيرات ومنع الحوادث وتقليل الأضرار.

يعرف المغربي (١٩٣:٢٠٢٠) إدارة المخاطر على إنها منهج أو أسلوب علمي للتعامل مع المخاطر، من خلال توقع الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة، وتصميم وتنفيذ إجراءات تجنب أو تقليل المنظمة من إمكانية حدوث الخسائر.

يرى موسى وآخرون (٢٠١٢:٢٦) بأن مفهوم إدارة المخاطر عبارة عن مجموعة من الأساليب العلمية التي تعمل بتنظيم متكامل لمواجهة التهديدات والأخطار ومنع أو تقليل الخسائر المادية المحتملة بأقل التكاليف.

٤,١,٢ أنواع المخاطر Types of Risk

لقد قسمت ناصف (٢٠١٢) المخاطر إلى نوعين رئيسيين هما:

- المخاطر الملموسة: وهي المخاطر التي تنتج عن أسباب، وظروف قانونية، أو مادية محددة.
- المخاطر غير ملموسة: وهي التي يتم تجاهلها لعدم القدرة على تحديدها مثل المخاطر الناشئة عن العلاقات بين الأفراد، ومخاطر المعرفة.

وتصنف المخاطر أيضاً إلى عدد من الأنواع، وهذا يعتمد على نوعها، أو حجمها، ومجالها الذي تعمل به، وأهم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات ومنها (سلطاني وزعي، ٢٠٢٠):

المخاطر المالية؛ وتعنى في المخصصات المالية، أو نقصها؛ والتي قد تعيق تحقيق الأهداف، أو بلوغها، وتشتمل المخاطر المالية مجموعة من المخاطر وتشمل الآتي

- مخاطر الائتمان: وهي كل ما يتعلق بمخاطر الأقساط، أو عدم الالتزام بها، أو عدم دفع القروض،

والالتزام بدفع الفوائد في أوقاتها المتفق عليها. (القضاة، ٢٠٢٢)

- مخاطر أسعار الصرف: وهي المخاطر التي ترافق التظاهر في الصرف نتيجة ربط النفقات، والإيرادات بسعر الصرف.
 - المخاطر في رأس المال: فهي المخاطر التي تتم نتيجة عدم الالتزام والوفاء في القروض، أو التعسر في سدادها.
 - المخاطر في سعر الفائدة: فغالبا ما تحدث نتيجة التغيرات في أسعار الفائدة في الأسواق.
 - مخاطر السيولة: وتتمثل في العجز عن تلبية الالتزامات تجاه الآخرين؛ وهو ما يؤثر في الربحية بصورة سلبية، وهنا يجب تأمين، وتوفير الدعم المالي؛ لابتكار تسهيلات انتمائية تتماشى مع الأزمات.
 - مخاطر السمعة: فهي تحدث عندما يتشكل رأي عالم سلبى تجاه صاحب العلاقة لأسباب تتمثل بعدم القدرة على الاستجابة لمتطلبات العملاء،
 - وأخيرا مخاطر التشغيل، وهي جملة المخاطر التي تتعلق بتغير المكاسب لعوامل تعود لسياسة التشغيل في الشركات، والبنوك. (بوقلمهنة وبلعور، ٢٠١٨)
- مخاطر الكوارث الطبيعية؛ وتتمثل في الظواهر الطبيعية؛ مثل الانهيارات، والبراكين، والفيضانات، والحرائق والحروب، وهي التي تهدد حياة الأفراد، والمنظمات، وتحول دون أهدافها، والتي تؤدي لاضطراب في عملية العرض والطلب، وتراجع معدلات النمو الاقتصادي (ذهبية وشافيه، ٢٠٢٠).
- المخاطر الفنية هي نوع آخر من المخاطر التي قد تواجه المنظمة؛ وهي المخاطر المرتبطة بشبكات الحاسب الآلي، وكل ما من شابه تهديد أمن المعلومات وأعاقه عملها، أما المخاطر القانونية، فهي كل ما يتمثل بعدم المعرفة في تطبيق التشريعات، والقوانين، والأنظمة في النازمة لعمل المنشأة، والمخاطر الإعلامية والتوعوية؛ وتتمثل بنقص الخيرات، والمعلومات لدى أصحاب العلاقة.
- تشمل المخاطر التي تواجهها المؤسسة المخاطر التشغيلية التي تحدث بسبب ارتفاع تكاليف التشغيل التي تؤثر سلبًا على الإيرادات والأرباح وتوصف بأنها صعبة من حيث صلتها بالأخطاء البشرية والمخاطر التشغيلية تشمل العديد من المخاطر من بينها الفساد والاحتيال والاختلاس المالي وغير ذلك من المخاطر غير القانونية. الأنشطة وخطر تزوير الأوراق المالية والعملات (بوقلمهنة وبلعور، ٢٠١٨)، والسرقة

والسطو والمخدرات وغيرها، وهنا يمكننا القول بوجود علاقة عكسية تنظيم الارتباط بين معايير السلامة الأمنية، وجرائم السرقة.

ويري قربة (٢٠٢١) بأن هناك مخاطر أخرى غير التي ذكرت سابقا تتمثل بالمخاطر السياسية: تحدث نتيجة سيطرة منظمات محددة على بقية القطاعات، والمناطق الجغرافية الأخرى بفعل العولمة المخاطر القانونية، وتحدث بفعل أخطاء تتعلق بمخالفة القوانين، والاتفاقيات، وقاد القضاء بدولة ما، والتأخر في اتخاذ الإجراءات القانونية وقت المهل المحددة، أو أخطاء تنظيم العقود، أو تنظيمها، وتتمثل المخاطر الاقتصادية التي تنشأ بسبب تغير في العوامل الاقتصادية مثل العرض والطلب، السلع البدينة، التكنولوجيا.

٥,١,٢ أهمية إدارة المخاطر

يجب على المديرين فهم أن الخطر هو شيء دائم ومستمر في بيئة العمل، فكل قرار يتخذه المديرون ينطوي على مخاطر محتملة، ويمكن الحد من تأثير هذه المخاطر بواسطة إدارة الخطر الصحيحة. يعطي الوعي بالمخاطر متخذ القرار فرصًا متعددة لاتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية في المنظمة عند الحاجة. ويمكن اعتبار إدارة المخاطر على أنها المساعدة الإيجابية لمدراء التشغيل في مساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

ويشار إلى أهمية إدارة الخطر بانها (جاسم، ٢٠١٦: ٤):

- تنظيم الإخطارات بشكل منهجي لتحسين أداء المشروع، وذلك عبر التشخيص والتقييم والإدارة المنظمة للمشروع المرتبط بالخطر.
- تطبيق عملية نظامية ومتكررة لمصادر المشروع، وفقًا لسياسة إدارة خطر المشروع المثبتة، والتي تصف موقف الشركة تجاه الخطورة، وتشمل جميع فعاليات المشروع المتعلقة بالتشخيص والتقييم وتقليل وقبول الخطر.
- تشخيص وتحليل وترتيب وتخفيف وتخطيط ومراقبة وضبط الأحداث التي يمكن أن تتسبب في تغييرات غير مرغوبة.

— الفن والعلم في تشخيص وتقييم وإدارة خطر المشروع على مدار حياته، وذلك باهتمام خاص بأهدافه، ويجب مراعاة أن الخطورة موجودة في كل مرحلة من دورة حياة المشروع، وبالتالي فإن الإدارة المستمرة للخطر ضرورية لضمان تحقيق النتائج الأمثل لإدارة الخطر.

هناك دائما احتمال تعرض الأعمال لمخاطر، يمكن أن يكون مكلفة ماليا وجودها وتعرضها لخسائر مالية كبيرة، لهذا يحتاج صاحب العمل الصغير ضمن مسؤولياته المالية أن يحصر المخاطر التي يمكن أن يعترض لها العمل احتمالات حصولها وآثارها المالية، ثم اتخاذ خطوات للحماية من المخاطر المحتملة والمهددة وتبز أهمية إدارة المخاطر من خلال ما يلي (قسمة، ٢٠١٥):

— إدارة المخاطر هي عملية حيوية لأي عمل أو منظمة، حيث تساعد في تحديد وتقييم المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات للتحكم فيها. تعزز إدارة المخاطر الثقة في اتخاذ القرارات وتقلل من المخاطر المحتملة، وبالتالي تحقيق الأهداف وتعزيز النجاح في الأعمال التجارية.

— تحديد سياسة منح الائتمان وسياسة تحصيل الائتمان هما أمثلة على كيفية استخدام إدارة المخاطر لتحقيق الأهداف المالية. يمكن لسياسة منح الائتمان التي تهدف إلى زيادة المبيعات وجذب المتعاملين أن تزيد من المخاطر المالية المحتملة، ولكن باستخدام أدوات إدارة المخاطر يمكن تحديد هذه المخاطر وتخفيفها بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لسياسة تحصيل الائتمان أن تساعد في تقليل تراكم الذمم المدنية والحفاظ على السيولة المالية.

— تساعد إدارة المخاطر على تحقيق الأهداف وتعزيز النجاح من خلال تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات للتحكم فيها بشكل فعال. بالتالي، يمكن تقليل المخاطر المحتملة والتأثيرات السلبية على الأعمال التجارية وزيادة الفرص لتحقيق الأرباح وتطوير ميزة تنافسية في السوق.

٦,١,٢ أهداف إدارة المخاطر

وذكر القضاة (٢٠٢٢) ن إدارة المخاطر تفرض الحماية اللازمة وتدعم أهداف المؤسسة من خلال:

— تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومن خلال أسس موضوعية من قبل إدارة المخاطر.

- منهجية اتخاذ القرارات وتدريب وتمكين الموظفين والتخطيط وتحديد الأولويات من خلال فهم شامل لبرامج الإدارة وأهداف الشركة وتغييراتها وفرصها أو تهديداتها.
- يساعد على تحسين استخدام الموارد المالية والموارد المملوكة للشركة.
- حماية أصول المؤسسة وسمعتها.
- تطوير وتدريب الموارد البشرية

وفقاً لـ (العزاوي، ٢٠١٦) تتمثل أهداف إدارة المخاطر فيما يلي :

- تعد إدارة المخاطر من العمليات الحيوية التي يجب أن تقوم بها المنظمات للحد من تأثير المخاطر الناشئة على أنشطتها. ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمة اتباع الخطوات التالية:
١. تحديد رؤية إدارة المخاطر: يجب على المنظمة تحديد رؤيتها الخاصة بإدارة المخاطر وطريقة تطبيق أنشطة المخاطر. ويجب أن تحدد هذه الرؤية درجة المخاطر وأنواعها وأهميتها بالنسبة للمنظمة.
 ٢. اكتشاف وتحديد المخاطر: يتطلب ذلك البحث والتحليل المستمر للمخاطر الجديدة وتحديدها. ويجب أن توضح المخاطر التي يتم تحديدها الأهمية الكاملة لها، بالإضافة إلى تحديد الموارد والوقت الكافي لتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر.
 ٣. إجراء التحليل النوعي للمخاطر: يتطلب ذلك تقييم احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها وتحديد الأولوية حسب الأهمية أو درجتها. ويساعد هذا التحليل في إعداد مصفوفة الاحتمال والتأثير وبيئ التخطيط للاستجابة للمخاطر.
 ٤. إجراء التحليل الكمي للمخاطر: يتطلب ذلك تحديد قائمة المخاطر بأهداف الأنشطة وأولوياتها وترتيب المخاطر كمياً لتسهيل عملية قياسها واستنتاجها.
 ٥. وضع خطة لمواجهة المخاطر: يجب على المنظمة وضع خطة للاستجابة للمخاطر تتضمن مجموعة من الخيارات بهدف القيام بتحسين الفرص والتقليل من المخاطر أو الحد منه.

٧,١,٢ أبعاد إدارة المخاطر

- **تحديد المخاطر:** يمكن تحديد المخاطر عن طريق جمع البيانات حول الأحداث المتوقع حدوثها خلال سير المشروع، وذلك استناداً إلى الخبرة السابقة والبحث عن مشاريع سابقة مماثلة للمشروع. يمكن استخدام العديد من الأدوات والتقنيات لجمع البيانات، مثل العصف الذهني، والاستشارة مع خبراء في هذا المجال، واستخدام التحليل، وSWOT، والاستبيانات.
- **تحليل المخاطر:** هو تصنيف المخاطر وتحديد مصادرها الأصلية (المغربي، ٢٠٢٠: ٢٦١)، وهو أيضاً طريقة لدراسة علاقة السبب والنتيجة للمخاطر الكامنة في النظام. في هذه الخطوة، يتم الحصول على قائمة أولية بالمخاطر، ثم يتم تقييم تأثير كل خطر على النظام لفهم أهمية المخاطر وشدها. (حرج - غير خطير ... الخ) وتحديد المستوى المناسب للمخاطر هناك عدة طرق لإجراء التحليل (عبدلي، ٢٠١٢، ٤٧)
- **تقييم وقياس المخاطر:** يأتي كخطوة أساسية بعد تحليل المخاطر، حيث يتم تقييم كل نوع من المخاطر بأبعاده الثلاثة: حجمه، مدته، واحتمالية حدوثه. يجب أن يتم قياس المخاطر في الوقت المناسب، حيث يتم أخذ الأحداث المتوقعة والغير متوقعة في الحسبان. ويعد تقييم المخاطر أحد العوامل الرئيسية التي تساعد في إدارة المخاطر بشكل فعال. (المغربي، ٢٠١٨، ٢٠٥)
- **التحكم في المخاطر:** وهي العملية التي تتبع تحليل المخاطر وتتضمن اتخاذ إجراءات للتعامل مع المخاطر التي تم تحديدها، وذلك للحد من تأثيرها السلبي على المشروع. وتشمل هذه العملية اتخاذ التدابير اللازمة لتفادي المخاطر، أو تقليل تأثيرها، أو الاحتفاظ بها. ويتم ذلك من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات مثل: التحكم في التغييرات، والتخطيط للاستجابة للطوارئ، وإدارة التعديلات في الجدول الزمني والميزانية، وغيرها. ويهدف التحكم في المخاطر إلى تحقيق أفضل نتائج المشروع وتجنب أي تأثير سلبي قد ينجم عن المخاطرة. (رواية، البشير، ١٩٥)
- **مراقبة المخاطر والسيطرة عليها:** تتمثل الخطوة النهائية في عملية إدارة المخاطر في مراقبة المخاطر والسيطرة عليها باستمرار. وذلك من أجل تحديد أي تغيير في حالتها بحيث تتحول من مخاطر متوقعة إلى عوائق أو مشاكل تعيق الخطة الإستراتيجية أو المشاريع والمبادرات. وعند حدوث أي تغييرات في

المخاطر المراقبة، يصبح على الإدارة مواجهة هذه المشاكل باستراتيجيات جديد، ويقوم فريق إدارة الجودة والتطوير في الجمعية بمراجعة قائمة المخاطر بشكل دوري خلال فترة الخطة الإستراتيجية كاملة وحتى الانتهاء منها. ويتم ذلك باستخدام طرق مختلفة، مثل إعادة تحليل المخاطر، وإعادة تقييمها بناءً على الظروف الجديدة، وتحديث قائمة المخاطر بشكل دوري، ومراقبة أي مخاطر جديدة قد تظهر في وقت لاحق. وتهدف هذه الخطوة إلى تحسين عملية إدارة المخاطر وضمان تحقيق الأهداف المحددة بأقل تكلفة ممكنة وأقل قدر من المخاطر. (عفانة، ٢٠١٨: ١٤٧)

٨,١,٢ طرق مواجهة المخاطر والاستجابة لها

تم ذكر أربع طرق يمكن للإدارة اتباعها لمواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة من قبل موسى وآخرون (٢٠١٢، ٢٧-٣٠). هذه الطرق تشمل:

١. الوقاية والمنع: تستخدم المنظمة وسائل لمنع المخاطر أو تقليلها وتحديد خسائرها. يمكن القيام بذلك عن طريق تدريب العاملين وتوعيتهم بالإجراءات والتعليمات اللازمة لحمايتهم من الإصابات وتقليل المخاطر الأخرى.
 ٢. التجزئة والتنويع: تستخدم المنظمة هذا الأسلوب لتفكيك المخاطر إلى أجزاء صغيرة وتقليلها بدلاً من مواجهتها كمجموعة واحدة.
 ٣. تحويل ونقل المخاطر: يتم تحويل المخاطر ونقلها إلى مكان آخر بدلاً من استهداف الأنشطة ذات القيمة العالية وتوجيهها إلى النشاط الأقل عرضة للخسائر.
 ٤. تحمل المخاطر: تختار المنظمة هذه الطريقة عندما تكون عازمة على المخاطرة، وعلى الإدارة العليا تحمل العواقب والآثار المحتملة للمخاطر المترتبة على هذا النوع من القرارات.
- يمكن للمنظمات تبني عدة استراتيجيات لمواجهة المخاطر والحد من تأثيرها، وفقاً لما ذكره پرى عودة (٢٠٢٠، ١١) و (Addo et al (٢٠٢٠: ٥٥). وتشمل هذه الاستراتيجيات:

- النقل: حيث تتعاقد المنظمة مع شركات التأمين لتأمين أصولها ومشاريعها ضد المخاطر وهذا يمكنها من نقل المخاطر.
- التجنب: حيث تتجنب المنظمة القيام بالمشاريع أو الأعمال التي تتسم بالمخاطرة، وتركز على الفرص التي تحمل أقل درجة من المخاطر.
- التقليل: حيث يتم التخلي عن بعض الأنشطة أو البرامج التي قد تسبب خسائر، للحد من حدة المخاطر.
- القبول: حيث تتحمل المنظمة المخاطر الصغيرة وتقبل الخسائر عند حدوثها مقابل تحقيق الفرص ذات القيمة للمنظمة، وتحدد مقدار المخاطر التي تكون المنظمة على استعداد لتحملها.
- الاستغلال: حيث تستخدم المنظمة المخاطر الموجودة لتحقيق فوائد، مثل تدريب العاملين على مهارات إضافية أو توفير فرص جديدة.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

إن الإدارة الحديثة تقوم على مجموعة من الأسس التي تحكم أداؤها وسلوك موظفيها، حيث إنها تسعى لتحقيق النجاح من خلال تعظيم قدراتها وتحسين أداء مكوناتها التي تنبع من تعريف رؤيتها وصياغة مهمتها، وشمول أهدافها لجميع عناصر الأداء المؤسسي حيث يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود من جانب الإدارة والموظفين في المنظمات، ومن هنا يعتبر الأداء المؤسسي نظاماً أساسياً مهماً للمنظمات، على الرغم من الكم الكبير من الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي، لا يوجد إجماع أو اتفاق على مفهوم معين للأداء المؤسسي، ويرجع ذلك إلى القواعد والمعايير المختلفة التي تستند إليها المنظمات والمسؤولون لدراسة وقياس الأداء المؤسسي، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف والتوجهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها (الديراوي، ٢٠١٩).

الأداء المؤسسي هو جوهر أنشطة أي منظمة، حيث تم تعريفه أنه فعالية المنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها من خلال الموظفين ومؤشرات الكفاءة، وذلك ليتم التركيز على رأس المال البشري من حيث استقطابه وتطويره والاحتفاظ به، وتطوير المهارات التي تتطلب استخدام تقنية المعلومات، ووضع سياسات تشجع على الابتكار والإبداع، ويعرف أيضاً أنه النهج الذي تركز فيه المنظمة على مواجهة بيئة سريعة التغير ومضطربة وشديدة التنافسية (Nzuve and Omolo, 2012).

وترى الباحثة أن تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامته في المنظمات يتطلب وضع إستراتيجيات وسياسات مناسبة تركز على رأس المال البشري من حيث استقطابه وتطويره والاحتفاظ به، وتطوير تقنيات المعلومات ومصادر المعرفة، ووضع السياسات التي تشجع على الابتكار والإبداع، وهو أيضاً النهج الذي تركز عليه المنظمة لمواجهة البيئة المتغيرة والسريعة والمضطربة والتنافسية الفائقة.

١,٢,٢ نشأة ومفهوم الأداء المؤسسي

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة باستمرار، ويُعرف أيضاً أنه فعالية العملية وكفاءة الموارد (Berrah, ٢٠٠٢).

هذا يعني أن المنظمة يمكن أن تصل إلى مستوى آخر من الفعالية وذلك ناتجا عن مطالبات اجتماعية واقتصادية مختلفة تتعلق بالفعالية التنظيمية المناسبة قبل أن تتحقق آثارها الاقتصادية (الغالي وادريس ، ٢٠٠٧ ، ٤٧٧)

أن مفهوم الأداء المؤسسي بشكل عام هو ذلك الإجراء الذي يؤدي إلى إتمام العمل كما ينبغي أن يتم، ويتميز بالاستمرارية، وبالتالي هو المحدد لنجاح المنظمة، وبقيائها في الأسواق ، وبنفس الوقت يعكس قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، أو عدم قدرتها على تحقيق التكيف المطلوب (الداوي ، ٢٠١٠).

وتقييم الأداء المؤسسي هو إصدار حكم على خاصية معينة، وإصدار الحكم يعتمد فقط على بيانات دقيقة بعض الناس يخلطون بين عملية القياس وعملية التقييم، ومما سبق يمكن القول على وجه اليقين أن هنالك فرقا واضحا بين عملية قياس الأداء التي تأتي في بداية عملية التقييم، وبين عملية التقييم نفسها، والمعرفة بأنها عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مجالات قوة ومجالات الضعف في المنظمة (أبو نصر، ٢٠١٢ ، ١٢٦).

ويعتبر الأداء المؤسسي أحد المصطلحات الإدارية التي تكاد تكون أكثر المصطلحات استخداما في أدبيات العلوم الإدارية المختلفة، حيث تعامل معها العديد من الكتاب لأنه يمثل الركيزة الأساسية والهدف الذي تسعى إليه جميع إدارات المنظمات (محمد وسعيد، ٢٠١٢).

كما يعرف الأداء المؤسسي على أنه أداء الموظف للأعمال والمسؤوليات المكلف بها من قبل إدارة المنظمة أو ما يبذل الموظف من جهد مرتبط بوظيفته، ويقصد به النتائج التي حققها الموظف للمنظمة، وجاء مفهوم الأداء المؤسسي في قاموس الموسوعة العالمية على النحو الآتي: تنفيذ العمل كما ينبغي أي مساهمات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة (حمدوي وبخوش ، ٢٠١٢).

ويشير الأداء المؤسسي إلى درجة الإنجاز وإكمال المهام، حيث إنه يعكس مدى نجاح الفرد في تحقيق أو تلبية المتطلبات الوظيفية، وغالباً ما يكون هنالك ارتباك وتداخل بين الأداء والجهد المبذول من قبل الأفراد تجاه المتطلبات الوظيفية (حسين وسلطان ، ٢٠١٤).

ويُعرف الأداء المؤسسي أنه أداة تستخدم للتعرف على نشاط المنظمة بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف الموضوعية، بغية الوقوف على الانحرافات، وتشخيص مسبباتها، مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز هذا الانحراف، وغالباً تكون المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع في نهاية الفترة الزمنية (الكرخي، ٢٠١٥، ٤٧).

ويُعرف الأداء المؤسسي بأنه مؤشر يعكس قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بطريقة فاعلة وذات كفاءة عالية (Daft ٢٠١٦، ١١).

ويعتبر الأداء المؤسسي أكثر شمولية لفاعلية المنظمة وكفاءتها بحيث يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهداف بعيدة الأمد كالبقاء في السوق، والنمو، والتكيف مع التغيرات الخارجية المحيطة بالمنظمة (محمد ٢٠١٨، ٧٩).

ويتضمن مفهوم قياس الأداء المؤسسي العديد من المفاهيم الأساسية المتعلقة بالنجاح والفشل والمخطط له والفعلي والكفاية والفعالية والكمية والجودة، وقياس الأداء يميز ويفصل العمل الجيد عن العمل السيئ لتطوير العمل وتحسينه ويعتبر من الروابط المهمة في العملية الإدارية المتكاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (عبد العال، ٢٠١٩).

عملية التقييم نفسها، والمعرفة بأنها عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مجالات قوة ومجالات الضعف في المنظمة (أبو نصر ٢٠١٢، ١٢٦).

ويعتبر الأداء المؤسسي أحد المصطلحات الإدارية التي تكاد تكون أكثر المصطلحات استخداماً في أدبيات العلوم الإدارية المختلفة، حيث تعامل معها العديد من الكتاب لأنه يمثل الركيزة الأساسية والهدف الذي تسعى إليه جميع إدارات المنظمات (محمد وسعيد، ٢٠١٢).

كما يعرف الأداء المؤسسي على أنه أداء الموظف للأعمال والمسؤوليات المكلف بها من قبل إدارة المنظمة أو ما يبذل الموظف من جهد مرتبط بوظيفته، ويقصد به النتائج التي حققها الموظف للمنظمة،

وجاء مفهوم الأداء المؤسسي في قاموس الموسوعة العالمية على النحو الآتي: تنفيذ العمل كما ينبغي أي مساهمات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة (حمداوي وبخوش ، ٢٠١٢)

ويشير الأداء المؤسسي إلى درجة الإنجاز وإكمال المهام، حيث إنه يعكس مدى نجاح الفرد في تحقيق أو تلبية المتطلبات الوظيفية، وغالباً ما يكون هنالك ارتباط وتداخل بين الأداء والجهد المبذول من قبل الأفراد تجاه المتطلبات الوظيفية (حسين وسلطان ، ٢٠١٤).

ويُعرف الأداء المؤسسي أنه أداة تستخدم للتعرف على نشاط المنظمة بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف الموضوعية، بغية الوقوف على الانحرافات، وتشخيص مسبباتها، مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز هذا الانحراف، وغالباً تكون المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع في نهاية الفترة الزمنية (الكرخي، ٢٠١٥ ، ٤٧).

ويُعرف الأداء المؤسسي بأنه مؤشر يعكس قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بطريقة فاعلة وذات كفاءة عالية (Daft, ١١, ٢٠١٦).

ويعتبر الأداء المؤسسي أكثر شمولية لفاعلية المنظمة وكفاءتها بحيث يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهداف بعيدة الأمد كالبقاء في السوق، والنمو، والتكيف مع التغيرات الخارجية المحيطة بالمنظمة (محمد ٢٠١٨ ، ٧٩).

ويتضمن مفهوم قياس الأداء المؤسسي العديد من المفاهيم الأساسية المتعلقة بالنجاح والفشل والمخطط له والفعلي والكفاية والفعالية والكمية والجودة، وقياس الأداء يميز ويفصل العمل الجيد عن العمل السيئ لتطوير العمل وتحسينه ويعتبر من الروابط المهمة في العملية الإدارية المتكاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (عبد العال، ٢٠١٩).

إن الأداء المؤسسي هو أحد المفاهيم التي تتميز بديناميكية متجددة في محتواها المعرفي حيث شهدت تطوراً منذ بداية استخداماتها وحتى يومنا الحالي، هذا ويرجع إلى التطورات الاقتصادية التي حدثت، وكان لحركة المجتمعات البشرية دوراً وسبباً قوياً لظهور مساهمات للباحثين في هذا المجال المعرفي، حيث

تجسدت الرؤية التقليدية لمجموعة من المفكرين في هذا المجال، ابتداء من المهندس الإداري تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية حيث أعطى الأداء المؤسسي مفهوما دقيقا واهتم بقياس الأداء المؤسسي ، وايضاً بالانتقال إلى رائد المدرسة البيروقراطية ماكس ووبر الذي ينظر إلى الأداء المؤسسي من خلال الأداء الافتراضي المعياري والنمطي، وإلى إلتون مايو، رائد مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي ركزت دراساتهم على فهم تأثير العوامل الاجتماعية البشرية وظروف العمل على الأداء المؤسسي ، لكن حدث تطور جديد في مفهوم الأداء المؤسسي بدلاً من الاعتماد على الوقت الذي يستغرقه الأفراد والفريق لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار، والاهتمام بالموظفين واحتياجاتهم كالية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، فقد تم الأخذ بعين الاعتبار تطور بيئة المنظمات عند تحديد مفهوم الأداء المؤسسي وبالتالي، ما يزال هذا المفهوم له أهمية كبيرة لكثير من الكتاب والمفكرين والباحثين في مجال الإدارة؛ بسبب ديناميكية وتطور هذا المفهوم من تاريخ ظهوره حتى الوقت الحاضر (العنسي والنشعي ، ٢٠١٩)

كما يُعرف بأنه تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال الاستخدام الكفء والفعال للموارد لذلك فإن الأداء المؤسسي يتطلب التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، والتي هي محور التقييم ومن ثم تشمل المؤشرات المالية وغير المالية والأصول الملموسة وغير الملموسة، وتشمل أيضاً الجوانب الأساسية للأداء المؤسسي والتي تركز على إستراتيجيات وعمليات الموارد البشرية والأنظمة المستخدمة في المنظمة (منير وعبد اللطيف ، ٢٠١٩)

كما تعرف بأنها عملية مستمرة لأنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها وهي القدرة إلى الوصول للموارد، وتحقيق نجاح المنظمة يقاس مقابل مجموعة من الأهداف من خلال الأداء المتميز. (Widjaja et al., 2020)

ويشير الأداء المؤسسي إلى النتائج المحققة من التفاعل العام لأنشطة المنظمة ومواردها، حيث إنها تتمثل في قدرة المنظمة على الحصول على أفراد متميزين والحفاظ على نتائج تنظيمية جيدة، وغالبا ما يتم إنشاء الأداء المؤسسي ويتم قياس نتائجه بناء على المعايير الاقتصادية، والنتائج التنظيمية الأخرى يعتقد البعض أن العوامل المؤسسية ترجع إلى الموارد الأساسية للمنظمة مما يشكل قدرات مميزة تساهم

في بناء ميزة تنافسية، هذا ويعني أن الأداء المؤسسي يعتمد على القدرات القائمة على الموارد (المهلاوي، ٢٠٢٠).

ويُعرف الأداء المؤسسي بأنه تحليل أداء المنظمة بناءً على مقابلة الغايات والأهداف، ويتم من خلال تحليل عوائد المنظمة كأداء المنظمة المالي، وأداؤها في السوق، وأداء المساهمين (Hamisi & Gichinga, 2020).

وعرفه القطاعين على أنه اتجاه مستمر للتنمية يبدأ بتحديد الأهداف الإستراتيجية، ثم يقيس النتائج الفعلية التي تم تحقيقها، ويتم مقارنتها بالأهداف المحددة، ويحلل النتائج لتحسين أداء جودة الخدمات نحو منظمة تعمل بأفضل طريقة وبأقل التكاليف، لذلك من المهم توضيح الرؤية والأهداف وتنفيذها من خلال معايير الأداء التي تسهل معرفة إلى أي مدى يتم تحقيق الأهداف المؤسسية (القطاعين ، ٢٠٢٠).

٢,٢,٢ أهمية الأداء المؤسسي

بعد الأداء المؤسسي مؤشرا أساسيا لقدرة المنظمات، مما يعكس درجة النجاح التي تحققها المنظمات من خلال استثمار الموارد المادية والموارد البشرية والموارد التقنية والموارد المعلوماتية المتاحة لها، بالإضافة إلى أن الأداء المؤسسي يعطي تصورا متكاملًا لصانعي القرار من خلال التقارير الدورية ولذلك لتحقيق الأهداف المؤسسية (العنسي والنشي، ٢٠١٩).

ويؤكد الباحثون على أهمية الأداء المؤسسي بحيث تبرز في تحديد مكان المنظمة الحالي ومدى ابتعادها عن الأهداف الموضوعة (Axson, ٢٠١٠, ٢٦).

ويتمثل أهمية الأداء المؤسسي فيما يلي: (بطاهر والعجال، ٢٠١٨)

- قدرة المنظمة واستعدادها لتحقيق النتائج التي وضعتها مسبقا.

- مدى قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة للمحددات البيئية، وبناء الإستراتيجيات، وتوظيف جميع أنواع الموارد لتحقيق الأهداف المؤسسية.
- تنفيذ الأهداف المرجوة التي حددها المدبرون مع تحديد وبيان مستوى التنسيق بين أفراد المنظمة.
- مؤشر لقياس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو من خلال الموارد التي تمتلكها.

أن الأداء المؤسسي يهتم بتحديد المشاكل الإدارية التي تقلل من الأداء المؤسسي بشكل عام وإيجاد حلول لرفع مستوى الأداء، ويسمح للإدارة بتحديد قدرات ومواهب الموظفين وتوجيه تلك القدرات بالطريقة الصحيحة، من خلال التدريب والتطوير الموجهين نحو الأهداف المراد تحقيقها، هذا يساعد على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموظفين ومحاولة تصحيحها وتوجيهها بالطريقة الصحيحة، مما يعمل على رفع مستواهم ومعنوياتهم ويبني ثقتهم وقدرتهم على التواصل مع المدراء (حريم، ٢٠٢٠).

٣,٢,٢ خصائص الأداء المؤسسي

إن من أهم خصائص الأداء المؤسسي ما يلي: (الذبياني، ٢٠٢٠)

- الحفاظ على استقرار المنظمة وبقائها.
- الثقة بأداء الفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تطوير وتعزيز قدرات الموارد البشرية عن طريق استقطاب الموظفين المؤهلين وإشراكهم بدورات تدريبية.
- تعزيز الانتماء للمنظمة والعمل على تقدمها، والحفاظ على العمل المستمر.
- ممارسة السلطة بطريقة تعترف بالتأثير المتبادل.
- عمل هادف ومتنوع مع إتاحة فرص التعليم.
- المسح المستمر للبيئة الخارجية والتكيف المستمر مع أي تطور.
- هيكل تنظيمي مرتبط بالأهداف (Ivan et al., 2002, 3)

٤,٢,٢ مراحل قياس الأداء المؤسسي

- عند اختيار مؤشرات قياس الأداء المؤسسي أن تكون موضوعية.
- يجب أن يكون الأداء قابل للتحقيق.
- تحديد العدد الملائم من المؤشرات لأنها تعبر عن الأهداف تعبيراً دقيقاً وواضحاً (القرودع والجناعي ، ٢٠٢١).

٥,٢,٢ معوقات قياس الأداء المؤسسي

من أهم معوقات قياس الأداء المؤسسي ما يلي: (الطويل وجاسم ، ٢٠١٩)

- القيود الفردية تتمثل هذه القيود بمجموعة من العوامل المتعلقة بالفرد أو بالموظف نفسه مثل قدراته ومهاراته وبنيته النفسية والاجتماعية.
- القيود المؤسسية تتمثل في الواجبات والمهام الموكلة للأفراد والتنظيم الاجتماعي والموارد المادية والقدرات.
- غموض الأهداف المرجوة من نظام تقييم الأداء المؤسسي: يعتبر عدم الوضوح سبباً مباشراً لمنع حسن سير عملية تقييم الأداء المؤسسي ، ومن ثم الوصول إلى نتائج غير متسقة كلياً مع أهداف المنظمة.
- سرية التقييم: يفتقر بعض المقيمين إلى الموضوعية والدقة في التقييم، ويتأثرون بعدد من العوامل المحيطة، مثل العلاقات الشخصية، أو التساهل أو الغطرسة في بعض الأحيان والميل إلى فرض المركزية.

٦,٢,٢ العوامل المؤثرة في قياس الأداء المؤسسي

إن قياس الأداء المؤسسي له أهمية كبيرة، لأن له تأثير واضح على المسار الاستراتيجي لأي منظمة، حيث إنه وسيلة تصحيح من خلال البيانات الحساسة التي توفرها المؤشرات المالية وغير المالية لصانعي القرارات، عادة ما تخضع المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات لاتخاذ قراراتها لعدة عوامل، فهي تختلف

من منظمة إلى أخرى، لذلك هناك اختلافات في درجة الاعتماد على أي منها، أن اختلاف أحجام المنظمات وتعدد الإستراتيجيات وخصائص البيئة التي تتفاعل مع المنظمات من العوامل الرئيسية التي تؤثر في المعايير، ولعل أهم العوامل التي تؤثر على قياس الأداء المؤسسي هي ما يلي: (Lee et al. ٢٠٠٨).

١. الرضا الوظيفي هو أحد الخصائص التي تستخدمها المنظمات غالباً لقياس الأداء المؤسسي نظراً لأن العديد من الأفراد يشعرون أن الموظف يعمل بشكل أفضل من الموظف غير الراضي عن وظيفته، لذلك يمكن أن يؤدي الرضا الوظيفي العالي إلى انخفاض التغيب، بما في ذلك زيادة في العمل (الطويل وجاسم، ٢٠١٩).

٢. الدافعية وهو الموقف الدفاعي أي أنه يمثل الحالة العاطفية للموظف، والدافع للموظف للقيام بالعمل والاستمرار فيه، والرغبة في الأداء الجيد، ولا شك في أن زيادة حدة هذا الموقف الدفاعي تؤثر في أداء الموظف في العمل.

٣. المعرفة: تتمثل بالمعلومات اللازمة لأداء وظيفة أو مهمة، لذلك يجب أن تكون معرفة بسيطة ومحددة، وهي ذات مستوى عال من التعقيد الشديد، والتي تختلف باختلاف نوع العمل ومستوى العمل الذي يعمل به الموظف (مصطفى، ٢٠١٤).

٧,٢,٢ أبعاد الأداء المؤسسي

■ البعد المالي

يعتبر البعد المالي أسلوب لوصف عملية التنفيذ بالحسابات التقليدية التي تقيس الفائدة وإحصاءات الأصول وتعظيم الأرباح وتوقعات المساهمين هنالك تدابير مثل نتيجة التشغيل العامة، والزيادة في القيمة الاقتصادية والدخل من رأس المال المتعاقد عليه، وزيادة الإيرادات من خلال إجراءات لتحقيق الهدف المتمثل في زيادة قيمة العملاء الحاليين وتوسيع نطاق الإيرادات التي تخلق فرصاً لبطاقة الأداء المتوازن، يجب أن يكون الهدف المالي مرتبطاً بإستراتيجية العمل، والتي تمثل إستراتيجية النتائج المالية الدخل الربح، إجمالي الأصول الديون المستحقة ومعدل التأخر في السداد (Tuan, ٢٠٢٠).

ويعتبر (Rahayu ٢٠١٩) أن البعد المالي هو استخدام أصول المنظمة، والتي تهدف إلى إنتاج منتجات أو خدمات مقدمة العملاء من أجل تحقيق رضا العملاء وتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على الحسابات الجارية والأصول الثابتة، وهي من أكثر الطرق كفاءة وفاعلية لتحقيق الربح، كما ينعكس فشل المنظمات الصناعية في استخدام أصولها على نحو مباشر في أدائها المالي.

البعد المالي أحد الأبعاد الرئيسية لقياس وتقييم الأداء المؤسسي في بطاقة الأداء المتوازن ويمثل مقاييس تهدف إلى معرفة إلى أي مدى يتم تحقيق الأهداف المالية، وتحديد مستوى الأرباح المحققة والعمل على خفض التكاليف، ويركز البعد المالي على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال، والعائد على الاستثمار، والعائد كنتيجة لتقليل مستوى التكلفة، والعائد على نمو حجم المنتج للسلع أو الخدمات الجديدة وعودة حقوق المالكين (الحجاية، ٢٠١٨ ، ٩١).

يعتبر الأداء المالي من أهم المقاييس وأكثرها استخداما في عملية تقييم أداء المنظمات حيث تقوم المنظمات بتقييم أدائها من خلال حساب قيمة العائد على الاستثمار، ومستوى الربحية المحققة، ومستوى السيولة، وانخفاض مؤشر المديونية، وحجم والحصة السوقية مقارنة بالمنافسين وأدوات التقييم المالي الأخرى للوصول إلى المستوى الذي يحقق رضا المساهمين والتزامهم المادي والمعنوي، لذلك يجب أن تكون الأموال التي يتم استثمارها تتم بالطريقة الصحيحة (Harahap & Wardhono, 2020)

كما يمثل البعد المالي الأهداف طويلة الأجل للمنظمات، لذلك يجب أن يوفر العوائد على رأس المال، وهو طريقة تقليدية لتحليل نجاح المنظمة، ويتضمن مجموعة من العناصر مثل الربحية ونمو المبيعات والعائد على حقوق الملكية والعائد على الاستثمار والتدفقات النقدية والنسب المالية، ومع ذلك، تختلف الأهداف المالية وفقا لدورة حياة المنظمات، حيث ينصب التركيز على زيادة المبيعات وتوسيع الأسواق، وإدخال منتجات وخدمات جديدة، والتركيز على استخدام العائد على الاستثمار، والأرباح التشغيلية، ومقاييس هامش الربح، والتركيز أيضاً على التدفق النقدي الذي يحافظ على الحياة الاقتصادية للمنظمة (المغربي، ٢٠٢٠ ، ١٣٠).

إن العديد من المنظمات لديها أنظمة لقياس الأداء المؤسسي التي تشمل كلاً من المقاييس المالية وغير المالية، على الرغم من أن جميع المنظمات تقريباً لديها تدابير مالية وغير مالية، إلا أن العديد منها يستخدم التدابير غير المالية للتحسينات المحلية، خصوصاً في عملياتها المباشرة وتعاملاتها مع العملاء، لذلك يستخدم المديرون التدابير المالية الإجمالية ويعتبرونها أنها إجراءاتهم الخاصة، لذلك يمكن أن تلخص هذه التدابير بشكل كاف نتائج العمليات التي يقوم بها الموظفون على المستوى المتوسط وعلى المستوى المنخفض، حيث تستخدم المنظمات مقاييس الأداء المالي وغير المالي فقط للتغذية الراجعة التكتيكية والتحكم في العمليات قصيرة الأجل (Kaplan & Norton, 2015)

■ بعد العملاء

إن هذا البعد هو قلب بطاقة الأداء المتوازن، لأنه إذا لم تتمكن المنظمات من توفير ما يطلبه الزبائن، فستختفي المنظمات في ظل المنافسة الشديدة، لذلك يجب أن تستند التحليلات قدر الإمكان إلى المعرفة الحقيقية بمتطلبات العملاء، ويجب أن يتم اختيار الإستراتيجيات بناءً على التحليل الذي يصف الجسيمات لمنحها الأولوية، وتأتي الإجراءات كنتيجة طبيعية للاختيار الإستراتيجي الذي سيوفر للمنظمة رؤية شاملة (Olve et al., 2000)

ويُقاس أداء المنظمات من منظور العملاء من خلال درجة النجاح المحققة للهدف الإستراتيجي المتمثل في تحقيق رضا العملاء، حيث إن المؤشرات والمقاييس المستخدمة في هذا المجال يمكن أن تكشف عن عدد وحجم العملاء الجدد ومؤشرات أخرى قد تدل على الاحتفاظ بالعميل وولاء العميل تجاه المنظمة، بالإضافة إلى درجة تحسن المنظمة في قطاع السوق، حيث إن العديد من المنظمات لديها رسالة تركز على العملاء، بحيث تضع متطلبات واحتياجات العملاء أساس استراتيجياتهم، يركز بعد العملاء على تقديم سلع أو خدمات ذات جودة عالية وأسعار مناسبة، (الحجاية، ٢٠١٨، ٩٢)

ولتحقيق ذلك يتطلب من المنظمات وضع سلسلة من احتياجات العملاء ورغباتهم خلال تصميم إستراتيجيتهم، لما لها من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المنظمة مقارنة مع منافسيها، وبقائها واستمرار نشاطها في الأسواق، يعتمد هذا على قدرة المنظمة على تقديم خدماتها بجودة عالية، ومن خلال هذا البعد

يمكن للمديرين ترجمة رسالتهم المتعلقة بالعملاء إلى تدابير محددة تتعلق باهتماماتهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، ومن أهم مؤشرات هذا البعد عدد العملاء، درجة الاحتفاظ بالأعمال، مؤشر رضا العملاء، عدد الشكاوى مصاريف التسويق والتكاليف، (عبد العال، ٢٠١٩)

وبحسب دراسة حسين (٢٠١٩)، فإن بعد العملاء يهدف إلى تحديد مؤشرات أداء العملاء في مواقع محددة في الأسواق، والتي تفيد المنظمة من خلال جعلها مركزية وتحدد مواقع الأسواق التي يتعامل معها العملاء بسهولة، بالإضافة إلى أن هذا البعد يهتم بخمسة عناصر رئيسية يجب تغطيتها، وهي: (اكتساب العملاء، والاحتفاظ بالعملاء، ورضا العملاء، وربحية العملاء، والحصة السوقية).

يشمل هذا البعد الأهداف المتعلقة برضا العملاء، مثل تلبية رغباتهم من خلال المنتجات أو الخدمات الجديدة المقدمة لهم، وكذلك الاستجابة لشكاوى العملاء، وتحسين الخدمة المقدمة لهم، أن المنظمة التي لا تتابع طلبات العملاء والاقتراحات والشكاوى تتعرض لخطر كبير قد يخرجها من السوق من قبل هؤلاء العملاء من خلال الذهاب إلى منظمات أخرى (أبو ماضي ٢٠١٨، ٥٢)

■ بعد العمليات الداخلية

العمليات الداخلية هي جميع الأنشطة والأحداث الداخلية الحيوية التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى التي يتم من خلالها تلبية احتياجات العملاء وأهداف وغايات أصحاب المصلحة في المنظمة، وهو البعد الذي يفترض أن يعمل على حدوث تأثير مباشر على رضا الزبائن (أبو ماضي، ٢٠١٨)

ويشير بعد العمليات الداخلية إلى جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تميز المنظمات عن غيرها، يقيم هذا المنظور درجة نجاح المنظمة وقدرتها على تلبية متطلبات الزبائن، ويقاس أيضا درجة مهارات الموظفين والإداريين بالمنظمات وطريقة تقديم الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات من أجل قياس الأداء الداخلي للمنظمة، تعد نظم المعلومات من بين العوامل التي تساعد المنظمات في التجارة الإلكترونية على تحقيق الدقة والسرعة، يركز هذا النهج على العمليات الداخلية التي تعزز التركيز على العملاء من خلال خلق قيمة للعملاء والتركيز المالي من خلال زيادة ثروة المساهمين، وتحديد الأقسام التي ستعمل على تحسين

الأهداف وتساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية في محاولة لإرضاء العملاء والمساهمين (الثويني ، ٢٠١٤).

ويعتبر الغزاي العمليات الداخلية إنها أنشطة مترابطة تحول المدخلات إلى مخرجات للسماح للمنظمة بتحقيق درجة عالية من الجودة في خدماتها أو منتجاتها، وهو الأمر الذي يتطلب تصميم العمليات لتكون متسقة مع الجودة الشاملة ومع تطوير الأداء المؤسسي والعمليات بطريقة تتفق مع فلسفة المنظمة (الغزاي ، ٢٠١٩).

كما تعمل العمليات الداخلية بكفاءة ضمن البعد الإداري لتحقيق أفضل الأعمال من خلال الاستخدام الأمثل للموارد للحصول على أفضل العوائد بأقل التكاليف وأقل ضرر، وقياس نسبة المدخلات إلى نسبة المنتجات المعرفية، حيث تعتبر أنها كل الأنشطة والأحداث الحيوية التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، ويتم ذلك من خلال الابتكار وتلبية احتياجات وتوقعات وتطلعات الزبائن من خلال الاستخدام الأمثل للموارد (Gibbons & Kaplan 2015)

ويعكس بعد العمليات الداخلية الإجراءات والعمليات الإدارية التي تلي رغبات واحتياجات الزبائن، بالإضافة إلى امتلاك الموارد المؤسسية اللازمة لتحقيق الرغبات والحاجات، كما تركز على امتلاك المنظمة لعمليات داخلية تتسم بالكفاءة والمرونة مع الانسجام والتناغم بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عال من الإنتاجية، حيث تعمل على التركيز على العمليات الفنية وتركز أيضا على عمليات الأفراد، فمن خلال التركيز على العمليات الفنية والعمليات الفردية تكون المنظمة قادرة على تلبية احتياجات ورغبات موظفيها، أما منظور العمليات الداخلية هو تحليل للعمليات الداخلية للمنظمة بحيث يتضمن القضايا الإستراتيجية المتعلقة بدراسة الموارد والقدرات والعمليات الفنية التي تحتاج المنظمات إلى تحسينها (مسلم، ٢٠١٧).

كما يعتبر بعد العمليات الداخلية ركيزة في تكوين قدرات المنظمات، ويشير إلى جميع الأنشطة الحيوية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، حيث تركز العمليات الداخلية على تحديد العمليات التشغيلية التي تنشط المنظمة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما تتم مراقبة

العمليات الداخلية وتقييمها من خلال مجموعة من الخطوات المهمة التي تحدث ضمن مراحل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية (حسن ، ٢٠١٩).

ويشير هذا البعد إلى جميع العمليات اليومية الداخلية للمنظمة التي يجب أن تتفوق على منافسيها من خلالها، والتي لها تأثير كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية، ولذلك على إدارة المنظمة تقييم أدائها من منظور العمليات الداخلية، كما يجب أن يتم تحليل جميع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الإدارات داخل المنظمة ووحدات العمل بدقة وتفصيل، بهدف تكوين صورة واضحة للأداء المساعدة المديرين على التغلب على جميع نقاط الضعف الداخلية ومحاولة تصحيحها وتعزيز نقاط القوة والتفوق على المنافسين من خلال أداء منظمي مرتفع (الخفاجي وياغي، ٢٠١٥).

■ بعد التعلم والنمو

إن بعد التعلم والنمو هو تغيير يمكن ملاحظته في سلوك المتعلم، وعملية التعلم هي عملية معقدة تنطوي على العديد من العوامل والموارد، مثل: التقنيات السمعية والبصرية، والمناخ النفسي العام للموظف، والتسهيلات المادية المتاحة، والعقوبات والتعزيزات المرتبطة بالتعلم (دره والصباغ ، ٢٠١٠ ، ٣١١)

وهو عبارة عن إنتاج الأفكار وسلوكيات مميزة ومشتركة تتميز بالأصالة، وتكون عبارة عن قرارات مبتكرة بحيث يكون له حلول للمشاكل بطريقة جديدة وفريدة من نوعها، ويكون لدى الفرد عقلية معقدة ترفض الأساليب التقليدية ويعمل على احتضان الأساليب الجديدة، وربط الأفكار مع بعضها البعض بصورة فريدة ومبتكرة (هنطش وأحمد، ٢٠١٩).

وإن التعلم والنمو هو العملية التي تغير العادات السلوكية والعملية والفكرية للمنظمة، وهي ليست سهلة لأنها تتطلب العديد من المواقف المتناقضة، حيث تلعب الأنشطة دورا مهما في تطوير القدرات التنفيذية بنجاح، حيث يعمل التعليم على المساهمة في النمو الاقتصادي الذي يمكن أن يساعد الموظفون على اكتساب المهارات والخبرات التي تساعد على تحسين الأداء المؤسسي (Syakoer, 2022)

وفي الماضي، اعتادت المنظمات على اعتبار الموارد البشرية مصدراً للتكاليف وعبنا على المنظمات، خصوصاً للموارد البشرية غير الماهرة ومع ذلك، لقد تغيرت هذه الرؤية التقليدية للتعامل مع الموارد البشرية، وتحولت الموارد البشرية من اعتبارها واحدة من الأصول القابلة للإزالة بسهولة للمنظمة إلى اعتبارها إحدى الركائز الأساسية للمنظمة، حيث يعتبر المورد البشري هو الأهم لأنه سيعمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المنظمة (Dessler ٢٠١٥).

ويختلف علماء النفس في آرائهم ومواقفهم حول عملية التعلم، فالبعض يقول إن عملية التعلم تنتج عن استجابة الأفراد للمحفزات البيئية التي يتعرضون لها سواء كانت داخلية أو خارجية، كما يقول بعضهم أن عملية التعلم هي إنتاج للمعارف، وهي عملية معرفية ذهنية صعبة للغاية ومعقدة يتم فيها تحليل المعلومات من خلال المعرفة السلوكية، حيث تكون عملية التعلم مفيدة لفهم سلوك الأفراد (العميان ، ٢٠٢٢ ، ١٢٩)

إن بعد التعلم والنمو يتضمن قدرة المنظمة على التطوير والتجديد، لأنه الشرط الأساسي للاستمرارية والبقاء على المدى الطويل ويهدف إلى توجيه الأفراد نحو التنمية والتحسين المستمر للبقاء، ويشمل: مؤشر رضا الموظفين الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب، الاستثمار في تطوير أسواق جديدة (عبد العال، ٢٠١٩).

وبعد التعلم والنمو يعتبر أنه تغيير ملحوظ في سلوك الفرد، وعملية التعلم هي عملية معقدة تتأثر بالعديد من العوامل والموارد، يعتمد مقدار التعلم ودرجة الكفاءة فيه على عوامل منها: قدرات المتلقي، ورغبته ودوافعه للتعلم، ودرجة اندماجه ومشاركته في عملية التعلم وموقفه تجاه المدرب وتوافر واستخدام الوسائل والتقنيات السمعية والبصرية، والمناخ النفسي العام، والتسهيلات المادية المتاحة، ودرجة حداثة وواقعية المادة المقدمة والعقوبات والتعزيزات المرتبطة بالتعلم (درة والصباغ ، ٢٠١٠ ، ٣١١)

ويحدد بعد التعلم والنمو الهيكل الذي يجب أن تبنيه المنظمة للنمو والتحسين على المدى الطويل، يدور حول حقيقة أن الظروف التنافسية تتطلب من المنظمات اعتماد التحسين المستمر لتحسين قيمة الزبائن والمساهمين، حيث أن ممارسات الإدارة تعمل على تحقيق الإستراتيجية بحيث إنها تتمحور

أهداف هذا البعد حول استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والاحتفاظ بهم وتدريبهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم وتنفيذ حزمة من الحوافز والبرامج التدريبية لضمان رضا الموظفين وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية وتطوير أنظمة المعلومات وقواعد البيانات المساعدة المورد البشري على العمل بكفاءة من خلال زيادة سرعة الاستجابة وتنفيذ البرامج التدريبية التي تنمي الثقافة المؤسسية وروح الفريق والإخلاص في العمل (الزويلف، ٢٠٢٢، ٤٠٣).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١,٣ منهجية الدراسة

قام الباحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما اعتمد أسلوب جمع البيانات الكمي من أجل اختبار أثر متغيرات الدراسة المستقلة في المتغيرات التابعة بوجود المتغير الوسيط، حيث يعتبر هذا المنهج ملائماً لطبيعة الدراسة ومناسباً للإجابة عن أسئلتها المتعلقة بمدى تأثير تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الرياض

٢,٣ مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية، حيث تم التركيز على الموظفين ذوي الصلة بإدارة المخاطر والأداء المؤسسي لضمان دقة وموثوقية النتائج.

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ٣٦٣ موظفًا من العاملين في الإدارة العليا والوسطى داخل الهيئة، وذلك وفق منهجية العينة القصدية، تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة، وتم استرداد ٢٧٠ استبانة صالحة للتحليل، مما يمثل نسبة استجابة بلغت ٧٤,٤%، وهي نسبة تعكس مدى تفاعل أفراد العينة مع الدراسة وتضمن تحقيق مستوى جيد من التمثيل لمجتمع الدراسة.

٣,٣ جمع البيانات :

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالاطلاع على عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية من خلال زيارة المكتبات الجامعية والاطلاع على قواعد البيانات في المكتبات الرقمية، بالإضافة للبحث في شبكة الإنترنت والتقارير والنشرات السنوية التي لها علاقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها.

- المصادر الأولية: قام الباحث بتطوير استبانة تقيس متغيرات الدراسة لتشتمل على مجموعة من الأسئلة يمكن من خلالها جمع المعلومات لدى عينة الدراسة وقد تم توزيع الاستبيان في هذا البحث على العينة على أساس فردي. بمعنى آخر، تم الاتصال بكل شخص شخصيا من قبل الباحث وتم اطلاعه على الغرض من الاستبيان وكيفية ملؤه. طلب من المجيبين ملء الاستبيان .

٤,٣ أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم تصميمها لقياس أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية بأبعاده الأربعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر) على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

١. مكونات الاستبانة

تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية اشتمل هذا القسم على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات حول خصائص أفراد العينة مثل:

○ النوع الاجتماعي

○ المؤهل العلمي

○ الفئة العمرية

○ سنوات الخبرة العملية

○ المستوى الوظيفي

- القسم الثاني: محاور الدراسة تم تقسيم هذا القسم إلى خمسة محاور رئيسية، وهي:

١. تحديد المخاطر يشمل ٥ فقرات

٢. تحليل المخاطر شمل ٥ فقرات

٣. تقييم المخاطر يشمل ٥ فقرات

٤. مراقبة المخاطر يشمل ٥ فقرات

٥. الأداء المؤسسي يشمل ١٥ فقرة

٢. مقياس الاستبانة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك وفقاً للتدرج

التالي:

١. موافق بشدة 5 نقاط

٢. موافق 4 نقاط

٣. محايد 3 نقاط

٤. غير موافق 2 نقطة

٥. غير موافق بشدة 1 نقطة

٥,٣ صدق وثبات أداة الدراسة :

لضمان صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في إدارة المخاطر والإدارة المؤسسية في عدد من الجامعات. تم ذلك بهدف التأكد من مدى وضوح الفقرات، واتساقها مع أبعاد الدراسة، ومدى شموليتها لموضوع البحث. كما طلب الباحث من المحكمين تقديم ملاحظاتهم حول صياغة الفقرات وإمكانية إعادة هيكلة بعض الأسئلة لضمان دقة القياس وملاءمته لمجتمع الدراسة.

أما فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مستوى الثبات الداخلي للاستبانة. وأظهرت النتائج أن معامل الثبات لجميع المحاور كان ضمن الحدود المقبولة علمياً (أعلى من ٠,٧٠)، مما يدل على اتساق الإجابات وقدرة الأداة على تحقيق

نتائج موثوقة عند إعادة استخدامها. وبذلك، تؤكد الباحث من أن الأداة المستخدمة في الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الصدق والثبات، مما يعزز من موثوقية النتائج التي تم التوصل إليها.

الجدول (1) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
١	إدارة المخاطر	٠,٨٥٩
٢	تحديد المخاطر	٠,٦٩٥
٣	تحليل المخاطر	٠,٦٢٨
٤	تقييم المخاطر	٠,٦٧٢
٥	مراقبة المخاطر	٠,٦٢٢
٦	الأداء المؤسسي	٠,٨٤٧
	الفقرات مجتمعة	٠,٩٢١

يوضح الجدول (1) قيم معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لفقرات الاستبانة، والتي تعكس مستوى الثبات والاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة. تظهر النتائج أن معامل الثبات للمحاور الرئيسية مثل إدارة المخاطر (٠,٨٥٩) والأداء المؤسسي (0.847) مرتفع، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي. بينما جاءت القيم الخاصة بـ تحديد المخاطر (٠,٦٩٥)، وتحليل المخاطر (٠,٦٢٨)، وتقييم المخاطر (٠,٦٧٢)، ومراقبة المخاطر (0.622) أقل من الحد المثالي لكنها لا تزال مقبولة في الدراسات الاجتماعية.

٦,٣ اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

لقد قام الباحث باستخراج قيم كل من اختبائي VIF و Tolerance للتأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض .

حيث أن قاعدة القرار تركز على أنه إذا كانت قيمة VIF أقل من ١٠ وكانت قيمة Tolerance أكبر

من ٠,١٠، فهذا يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة (Gujarati, & ٢٠٠٩, Porter,).

وفيما يلي عرض لنتائج مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة :

الجدول (٢): مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

المتغير	تحديد المخاطر	تحليل المخاطر	تقييم المخاطر	مراقبة المخاطر
تحديد المخاطر	١,٠٠٠			
تحليل المخاطر	0.531**	1.000		
تقييم المخاطر	0.523**	0.448**	1.000	
مراقبة المخاطر	0.613**	0.411**	0.603**	1.000

(**) عند مستوى دلالة ٠,٠١

يوضح الجدول (2) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة في الدراسة، حيث تعكس القيم مدى قوة العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر. تشير النتائج إلى وجود ارتباطات موجبة معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين جميع الأبعاد، مما يعني أن هناك علاقة متبادلة قوية بين تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ومراقبتها. أعلى ارتباط ظهر بين مراقبة المخاطر وتحديد المخاطر (0.613)، مما يدل على أن وضوح المخاطر يسهم بشكل كبير في تعزيز عملية المراقبة. كما أن العلاقة بين تقييم المخاطر وتحليلها (0.448) كانت الأقل، لكنها لا تزال ضمن النطاق المقبول، مما يشير إلى أهمية تكامل هذه العمليات لضمان إدارة فعالة للمخاطر في الهيئة.

7.3 الأساليب الإحصائية :

قام الباحث بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المتنوعة والمناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة، كما سيقوم بالاستفادة من التطبيقات المتاحة في برمجية (SPSS) للحصول على ما يلي بعد تفريغ الاستبيانات التي سيتم جمعها:

- الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية .
- اختبار التحليل العاملي لاختبار الصدق العاملي
- اختبار كرو نباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة .
- اختبار الارتباط الخطي المتعدد
- اختبار التوزيع الطبيعي
- تحليل الانحدار المتعدد .
- تحليل المسار

الفصل الرابع : اختبار الفرضيات وتحليل البيانات

١,٤ تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات واختبار الفرضيات التي تم وضعها في الدراسة، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. يتضمن الفصل تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وتقييم الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وفحص العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما يتم تطبيق مجموعة من الاختبارات الإحصائية مثل تحليل الارتباط والانحدار لقياس تأثير أبعاد إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

٢,٤ تحليل خصائص عينة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة:

١- النوع الاجتماعي :

الجدول (٣) وصف متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	١٦٢	٦٠,٠
	أنثى	١٠٨	٤٠,٠
	المجموع	٢٧٠	١٠٠,٠

يوضح الجدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي، حيث بلغت نسبة الذكور 60% من إجمالي العينة (١٦٢ مشاركًا)، في حين بلغت نسبة الإناث 40% (١٠٨ مشاركات). تعكس هذه النتائج تمثيلًا متوازنًا نسبيًا بين الجنسين، مما يعزز من تنوع وجهات النظر والمصداقية في تحليل البيانات. كما

أن هذا التوزيع يعكس طبيعة القوى العاملة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث تشارك كل من الفئتين بشكل فعال في العمليات الإدارية والفنية داخل المؤسسة.

٢- المؤهل العلمي

الجدول (٤) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٧٣	٦٠,١
	ماجستير	٩٣	٣٤,٤
	دكتوراه	٤	١,٥
	المجموع	٢٧٠	١٠٠,٠

يوضح الجدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث يشكل حملة درجة البكالوريوس النسبة الأكبر من العينة، بواقع 60.1% (١٧٣ مشاركاً)، مما يشير إلى أن غالبية الموظفين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من حملة هذه الدرجة. بينما بلغت نسبة حملة الماجستير 34.4% (٩٣ مشاركاً)، وهو ما يعكس وجود عدد كبير من الموظفين ذوي التعليم العالي. أما حملة الدكتوراه، فقد كانت نسبتهم 1.5% فقط (٤ مشاركين)، مما يشير إلى قلة عدد الحاصلين على هذه الدرجة ضمن العينة. تعكس هذه النسب التوجه الأكاديمي والتأهيلي للموظفين، مما قد يكون له تأثير على مستوى الخبرة والمعرفة في إدارة المخاطر والأداء المؤسسي داخل الهيئة.

٣- العمر:

الجدول (٥) وصف متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١٤	٥,٢

من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	١٣٤	٤٩,٦
٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	١٠١	٣٧,٤
٥٠ - أقل من ٦٠ سنة	٢١	٧,٨
٦٠ سنة فأكثر	-	-
المجموع	٢٧٠	١٠٠,٠

يوضح الجدول (5) توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية، حيث تتركز النسبة الأكبر في الفئة من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، والتي تمثل 49.6% (١٣٤ مشاركًا)، مما يشير إلى أن غالبية الموظفين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك هم في مرحلة ذروة النشاط المهني والخبرة العملية. تليها الفئة 40 إلى أقل من ٥٠ سنة بنسبة 37.4% (١٠١ مشاركًا)، وهي أيضًا فئة تمتلك خبرة طويلة في العمل. أما الفئات الأقل، فتشمل من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة بنسبة 7.8% (٢١ مشاركًا)، بينما كانت نسبة الموظفين أقل من ٣٠ سنة 5.2% فقط (١٤ مشاركًا). لم يكن هناك أي مشاركين في الفئة 60 سنة فأكثر، مما يعكس حداثة القوى العاملة وعدم وجود عدد كبير من الموظفين في سن التقاعد ضمن العينة.

٣- الخبرة العملية :

الجدول (٦) وصف متغير الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة العملية	أقل من ١٠ سنوات	٢٠	٧,٤
	١٠ - أقل من ١٥ سنوات	٩٤	٣٤,٨
	١٥ - أقل من ٢٥ سنة	١٢٨	٤٧,٤
	٢٥ سنة فأكثر	٢٨	١٠,٤
	المجموع	٢٧٠	١٠٠,٠

يوضح الجدول (6) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة العملية، حيث تتركز النسبة الأكبر في الفئة من ١٥ إلى أقل من ٢٥ سنة، والتي تمثل 47.4% (١٢٨ مشاركا)، مما يدل على أن غالبية الموظفين لديهم خبرة مهنية طويلة تؤهلهم لاتخاذ قرارات استراتيجية مؤثرة في الهيئة. تليها الفئة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة 34.8% (٩٤ مشاركا)، وهي أيضاً نسبة عالية تعكس وجود شريحة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة. أما الفئات الأقل، فتشمل الموظفين ذوي الخبرة التي تقل عن ١٠ سنوات بنسبة 7.4% (٢٠ مشاركا)، وذوي الخبرة 25 سنة فأكثر بنسبة 10.4% (٢٨ مشاركا). تعكس هذه النتائج أن الهيئة تعتمد بشكل كبير على الموظفين أصحاب الخبرة الطويلة، مما قد يكون له تأثير إيجابي على استقرار الأداء المؤسسي وكفاءة إدارة المخاطر.

٤-المستوى الوظيفي :

الجدول (٧) وصف متغير المستوى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	إدارة وسطى	١٩٣	٧١,٥
	إدارة عليا	٧٧	٢٨,٥
	المجموع	٢٧٠	١٠٠,٠

يوضح الجدول (7) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي، حيث تتركز النسبة الأكبر في فئة الإدارة الوسطى، والتي تمثل 71.5% (١٩٣ مشاركا)، مما يشير إلى أن غالبية المستجيبين هم من الموظفين ذوي المسؤوليات التنفيذية والإشرافية داخل الهيئة. بينما بلغت نسبة الإدارة العليا 28.5% (٧٧ مشاركا)، مما يعكس وجود تمثيل جيد للقيادات وصناع القرار في العينة. تعكس هذه النسب أهمية دور الإدارة الوسطى في تنفيذ سياسات إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، إلى جانب دور الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات والتوجيه العام، مما يساهم في تعزيز تكامل الهيكل التنظيمي للهيئة.

٢,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتناول الباحث فيما يلي نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة :

❖ أولاً: إدارة المخاطر المؤسسية ، ويتضمن:

■ تحديد المخاطر

الجدول (٨): الإحصاء الوصفي لمتغير تحديد المخاطر

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	تقوم الهيئة بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على العمليات التشغيلية بشكل منتظم.	٤,٤٤	٠.٥٢٦	١	مرتفعة
٢	يتم تقييم مصادر المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على الامتثال الضريبي والجمركي	٤,٣١	٠.٥٠١	٢	مرتفعة
٣	تعتمد الهيئة على تقارير تحليلية لتحديد المخاطر المحتملة قبل حدوثها.	٤,٢٣	٠.٧٢٧	٣	مرتفعة
٤	يتم إشراك الإدارات المختلفة في عمليات تحديد المخاطر لضمان شمولية التقييم	٤,٠٩	٠.٨٣٣	٥	مرتفعة
٥	يتم استخدام أنظمة تقنية متقدمة لرصد وتحديد المخاطر التشغيلية بشكل فوري.	٤,٢٠	٠.٧٥٥	٤	مرتفعة

مرتفعة		٤٥٧١٢	٤,٢٥٤١	المقياس العام
--------	--	-------	--------	---------------

يوضح الجدول (8) أن جميع فقرات تحديد المخاطر جاءت بمستوى أهمية مرتفع، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بتحديد المخاطر التشغيلية بانتظام على أعلى متوسط حسابي (٤,٤٤)، مما يعكس اهتمام الهيئة بمراقبة المخاطر الاستباقية. بينما جاءت إشراك الإدارات المختلفة في تحديد المخاطر في المرتبة الأخيرة (٤,٠٩)، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز التنسيق الداخلي. كما أن استخدام التقارير التحليلية والأنظمة التقنية لرصد المخاطر التشغيلية يعزز كفاءة التقييم واتخاذ القرارات. بشكل عام، تعكس النتائج وعي الهيئة بأهمية تحديد المخاطر وتأثيره على تحسين الأداء المؤسسي

■ تحليل المخاطر

الجدول (٩): الإحصاء الوصفي تحليل المخاطر

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
٦	تقوم الهيئة بتحليل المخاطر المحتملة بناءً على البيانات التاريخية والتنبؤات المستقبلية.	٤,٤٠	٠.٥٢١	٥	مرتفعة
٧	يتم تقييم تأثير المخاطر المحتملة على الأداء المؤسسي واتخاذ التدابير الاستباقية.	٤,٤٧	٠.٥٢٩	٢	مرتفعة
٨	تعتمد الهيئة على أدوات تقنية متقدمة لتحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية.	٤,٦٠	٠.٥٣٤	١	مرتفعة

مرتفعة	٣	.٥٦١	٤,٤٥	يتم تصنيف المخاطر وفقاً لمستوى خطورتها وتأثيرها على العمليات التشغيلية والمالية.	٩
مرتفعة	٤	.٥٨٤	٤,٤٢	يتم إشراك الإدارات المختلفة في عملية تحليل المخاطر لضمان تكامل البيانات واتخاذ قرارات دقيقة	١٠
مرتفعة		.٣٤٦٤٧	٤,٤٦٩٦	المقياس العام	

يوضح الجدول (٩) أن جميع فقرات تحليل المخاطر جاءت بمستوى أهمية مرتفع، حيث حصلت الفقرة المتعلقة باستخدام الأدوات التقنية المتقدمة لتحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية على أعلى متوسط حسابي (٤,٦٠)، مما يعكس أهمية التكنولوجيا في تعزيز تحليل المخاطر. بينما جاءت فقرة تحليل المخاطر بناءً على البيانات التاريخية والتنبؤات المستقبلية في المرتبة الأخيرة (٤,٤٠)، لكنها لا تزال ضمن المستوى المرتفع. يشير ذلك إلى أن الهيئة تعتمد على التحليل المنهجي للمخاطر واتخاذ تدابير استباقية للحد من تأثيرها. وبشكل عام، يعكس المقياس العام (٤,٤٦٩٦) إدراك الهيئة لأهمية تحليل المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي.

■ تقييم المخاطر

الجدول (١٠): الإحصاء الوصفي لمخاطر تقييم المخاطر

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١١	تعتمد الهيئة على معايير واضحة لتقييم المخاطر وفقاً لدرجة خطورتها وتأثيرها على الأداء المؤسسي.	٤,٣٦	.٥٣٣	٣	مرتفعة

١٢	يتم مراجعة وتحديث إجراءات تقييم المخاطر بصفة دورية لضمان فعاليتها.	٤,٢٦	٥٩٥.	٥	مرتفعة
١٣	يتم استخدام أدوات تحليل متقدمة لتقييم المخاطر وتصنيفها بناءً على احتمالية حدوثها.	٤,٣٩	٧٤٧.	٢	مرتفعة
١٤	تعتمد الهيئة على فرق عمل متخصصة لتقييم المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.	٤,٢٧	٧٦٠.	٤	مرتفعة
١٥	يتم تحديد الإجراءات التصحيحية بناءً على نتائج تقييم المخاطر لضمان تقليل آثارها المحتملة.	٤,٤٤	٥٧٤.	١	مرتفعة
المقياس العام		٤,٣٤٤٤	٤٢٦٦٥.		مرتفعة

يوضح الجدول (١٠) أن جميع فقرات تقييم المخاطر جاءت بمستوى أهمية مرتفع، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بتحديد الإجراءات التصحيحية بناءً على نتائج تقييم المخاطر على أعلى متوسط حسابي (4.44)، مما يعكس اهتمام الهيئة بتطبيق حلول فعالة بعد التقييم. بينما جاءت الفقرة الخاصة بمراجعة إجراءات تقييم المخاطر دورياً في المرتبة الأخيرة (4.26)، مما يشير إلى إمكانية تعزيز هذا الجانب لضمان استمرارية كفاءة التقييم. كما أن اعتماد أدوات تحليل متقدمة ومعايير واضحة يعزز من دقة التقييم، مما يساهم في تقليل تأثير المخاطر المحتملة. وبشكل عام، تعكس النتائج إدراك الهيئة لأهمية التقييم المنهجي للمخاطر في تحسين الأداء المؤسسي.

■ مراقبة المخاطر

الجدول (١١): الإحصاء الوصفي مراقبة المخاطر

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١٦	تعتمد الهيئة على أنظمة رقابية مستمرة لرصد المخاطر المحتملة ومعالجتها فوراً.	4.21	.573	٥	مرتفعة
١٧	يتم مراجعة وتحديث سياسات إدارة المخاطر بشكل دوري وفقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية.	4.37	.612	٢	مرتفعة
١٨	يتم استخدام تقارير تحليلية وتقنيات متقدمة لمتابعة مؤشرات المخاطر التشغيلية.	4.34	.674	٣	مرتفعة
١٩	تعتمد الهيئة على آليات تدقيق داخلي لضمان الامتثال للأنظمة وتقليل المخاطر.	4.41	.601	١	مرتفعة
٢٠	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف أي انحراف عن السياسات الرقابية.	4.30	.587	٤	مرتفعة
	المقياس العام	4.3237	.38517		مرتفعة

يوضح الجدول (١١) أن جميع فقرات مراقبة المخاطر جاءت بمستوى أهمية مرتفع، مما يشير

إلى أن الهيئة تعتمد على أنظمة رقابية فعالة لرصد المخاطر المحتملة ومعالجتها. حصلت الفقرة المتعلقة

بمراجعة وتحديث سياسات إدارة المخاطر بشكل دوري على أعلى متوسط حسابي (4.41) ، مما يعكس أهمية التحديث المستمر في مواجهة المخاطر المتغيرة. بينما جاءت الفقرة الخاصة باتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف أي انحراف في المرتبة الأخيرة (4.24) ، لكنها لا تزال ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى إمكانية تعزيز سرعة الاستجابة. وبشكل عام، تعكس النتائج أهمية التدقيق الداخلي والاعتماد على التقنيات الحديثة في تحسين آليات مراقبة المخاطر المؤسسية.

❖ ثانياً: الأداء المؤسسي ، ويتضمن

الجدول (١٢): الإحصاء الوصفي للأداء المؤسسي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
31	تضع الهيئة خططاً استراتيجية لتحسين الأداء المالي بشكل مستمر.	4.42	0.512	7	مرتفعة
32	تحرص الهيئة على تطوير خدمات جديدة تعزز من الإيرادات.	4.45	0.525	6	مرتفعة
33	تعتمد الهيئة على معايير أداء واضحة لقياس وتحسين الإنتاجية.	4.50	0.540	4	مرتفعة
34	يتم استخدام تقنيات تحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء.	4.48	0.530	5	مرتفعة
35	تحرص الهيئة على رفع مستوى رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات.	4.56	0.555	1	مرتفعة
36	يتم تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تبني أساليب إدارية حديثة.	4.46	0.528	3	مرتفعة

مرتفعة	9	0.502	4.39	تعتمد الهيئة على التحول الرقمي لزيادة كفاءة العمليات التشغيلية.	37
مرتفعة	8	0.515	4.41	تسعى الهيئة إلى تحقيق الاستدامة المالية من خلال تحسين إدارة التكاليف.	38
مرتفعة	11	0.508	4.37	يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.	39
مرتفعة	7	0.520	4.43	تحرص الهيئة على بناء شراكات استراتيجية لدعم النمو المؤسسي.	40
مرتفعة	10	0.510	4.38	يتم تحديث السياسات والإجراءات المؤسسية لضمان مواكبة التغيرات التنظيمية.	41
مرتفعة	2	0.532	4.49	تعمل الهيئة على زيادة كفاءة استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها.	42
مرتفعة	12	0.498	4.34	توفر الهيئة بيئة عمل داعمة لتحفيز الموظفين على تحسين الأداء.	43
مرتفعة	13	0.485	4.30	تحرص الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وتحليلات دقيقة.	44
مرتفعة	14	0.470	4.28	يتم قياس الأداء المؤسسي بانتظام لضمان تحقيق التحسين المستمر.	45
مرتفعة		0.30722	4.3630	المقياس العام	

يوضح الجدول (١٢) أن جميع فقرات الأداء المؤسسي جاءت بمستوى أهمية مرتفع، مما يعكس مدى اهتمام الهيئة بتحسين كفاءتها التشغيلية والمالية. حصلت الفقرة المتعلقة برفع مستوى رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات على أعلى متوسط حسابي (4.56)، مما يشير إلى أولوية رضا العملاء كعامل أساسي في تحسين الأداء. كما جاءت فقرة قياس الأداء المؤسسي بانتظام لضمان التحسين المستمر في المرتبة الأخيرة (4.28)، مما يشير إلى إمكانية تعزيز عمليات التقييم والمتابعة الدورية. تعكس النتائج أيضاً اهتمام الهيئة بالتحول الرقمي والاستدامة المالية، وتحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها. وبشكل عام، يشير المقياس العام (4.3630) إلى وعي الموظفين بأهمية تطوير الأداء المؤسسي لضمان النمو والاستدامة.

٣,٤ اختبار فرضيات الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج اختبار الفرضيات :

➤ الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) لتطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية بأبعاده (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر) على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

الجدول (١٣): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية	F المحسوبة	R ² معامل الارتباط	R معامل الارتباط	
....	١٠,١٦٨	.٢١٣	٢,١٦٧	الثابت	*.٠,٠٠٠	٤	٣٢,٥٠٥	٠,٣٢٩	٠,٥٧٤	

الأداء المؤسسي					٢٦٥	تحديد المخاطر	٠,٩٨	٠٠٤٤	٢,٢١٤	٠٠٢٨
						تحليل المخاطر	٠,١١١	٠٠٥١	٢,١٧٧	٠٠٣٠
					٢٦٩	تقييم المخاطر	٠٠١٠	٠٠٤٥	٠٢١٧	٠٨٢٨
						مراقبة المخاطر	٠٢٨٤	٠٠٥٣	٥,٣٧٠	٠٠٠٠

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$

يوضح الجدول (13) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تفترض وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية بأبعاده على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. يشير معامل الارتباط ($R = 0.574$) إلى وجود علاقة متوسطة إلى قوية بين متغيرات إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، في حين أن معامل التحديد ($R^2 = 0.329$) يوضح أن 32.9% من التغيرات في الأداء المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال أبعاد إدارة المخاطر، مما يشير إلى تأثير واضح ولكنه غير شامل، ما يعني أن هناك عوامل أخرى قد تساهم في تحسين الأداء.

كما تُظهر قيمة F المحسوبة (32.505) عند درجة حرية (4, 265) ومعنوية (Sig F = 0.000) أن النموذج الإحصائي ذو دلالة إحصائية قوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدعم صحة الفرضية. وبالنظر إلى جدول المعاملات، فإن بعدي تحديد المخاطر ($B = 0.98$, Sig = 0.028) وتحليل المخاطر ($B = 0.111$, Sig = 0.030) لهما تأثير معنوي على الأداء المؤسسي، في حين أن تقييم المخاطر ($B = 0.828$, Sig = 0.828) ليس له تأثير دال إحصائيًا. أما مراقبة المخاطر ($B = 0.284$, Sig = 0.000) فقد كان له التأثير الأكبر والأكثر دلالة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن إدارة المخاطر المؤسسية تؤثر بشكل معنوي على الأداء المؤسسي، وخاصة من خلال مراقبة المخاطر وتحديدها، بينما لم يظهر تقييم المخاطر تأثيرًا معنويًا واضحًا. ويوصي الباحثون بتعزيز إجراءات تحليل وتقييم المخاطر لضمان تأثير أكبر على تحسين الأداء المؤسسي.

➤ الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد

المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك "

الجدول (١٤): نتائج الفرضية الفرعية الأولى

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Coeffecient					ANOVA			Model		
								Summery		
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية	F	R ²	R	
مستوي الدلالة					مستوي الدلالة	Df	المحسوبة	معامل الارتباط	معامل الارتباط	
٠,٠٠٠	٨,٥٧٦	٠.٣٤	.٢٩٤	تحديد المخاطر	0.000	1	٧٣,٥٤٦	0.215	0.464	الأداء المؤسسي
						268				
						269				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (١٤) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تفترض وجود أثر دال إحصائي

لتحديد المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. يُظهر معامل الارتباط (R

)=0.464) أن هناك علاقة متوسطة القوة بين تحديد المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، بينما يشير معامل

التحديد ($R^2 = 0.215$) إلى أن 21.5% من التغيرات في الأداء المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال تحديد

المخاطر، مما يدل على وجود تأثير واضح ولكنه ليس العامل الوحيد المؤثر على الأداء.

كما تُظهر قيمة F المحسوبة (73.546) ومعنويتها (Sig F = 0.000) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أن

النموذج الإحصائي ذو دلالة إحصائية قوية، مما يدعم صحة الفرضية. وبالنسبة لجدول المعاملات، فإن

معامل الانحدار ($B = 0.294$) وقيمة $T = 8.576$ مع دلالة إحصائية ($\text{Sig } T = 0.000$) تشير إلى أن تحديد

المخاطر يؤثر بشكل معنوي وإيجابي على الأداء المؤسسي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن تحسين عمليات تحديد المخاطر يسهم بشكل مباشر

في تعزيز الأداء المؤسسي، مما يستلزم تعزيز نظم التقييم المسبق للمخاطر وتطوير أدوات تحليل المخاطر

لضمان اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.

الجدول (١٥): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Coefficient					ANOVA			Model	Summery	
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية	F	R ²	R	
مستوي الدلالة					مستوي الدلالة	Df	المحسوبة	معامل الارتباط	معامل الارتباط	
٠,٠٠٠	٦,٦٥٦	٠,٠٤٧	٠,٣١٥	تحليل المخاطر	0.000	1	٤٤,٢٩٩	٠,١٤٢	٠,٣٧٧	الأداء المؤسسي
						268				
						269				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq ٠,٠٥$)

يوضح الجدول (15) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تفترض وجود أثر دال إحصائي

لتحليل المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. يُظهر معامل الارتباط (R

(0.377) أن هناك علاقة متوسطة القوة بين تحليل المخاطر والأداء المؤسسي، بينما يشير معامل التحديد

($R^2 = 0.142$) إلى أن 14.2% فقط من التغيرات في الأداء المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال تحليل المخاطر، مما يعني أن هناك عوامل أخرى قد يكون لها تأثير أكبر.

كما تُظهر قيمة F المحسوبة (44.299) ومعنويتها ($\text{Sig F} = 0.000$) أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد صحة الفرضية بوجود تأثير لتحليل المخاطر على الأداء المؤسسي. وبالنظر إلى جدول المعاملات، فإن معامل الانحدار ($B = 0.315$) وقيمة $T = 6.656$ مع دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) تشير إلى أن تحليل المخاطر له تأثير معنوي إيجابي على الأداء المؤسسي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن تحليل المخاطر يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، ولكنه ليس العامل الوحيد المؤثر، مما يستلزم تعزيز آليات التحليل المتقدم، مثل استخدام التقنيات الذكية ونماذج التنبؤ بالمخاطر، لضمان قرارات أكثر دقة وتحسين الأداء المؤسسي بشكل أكبر.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم

المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. "

الجدول (١٦): نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل الارتباط	R معامل الارتباط	
مستوي الدلالة				تقييم المخاطر	0.000	1 268 269	٤٥,٨٦٠	٠,١٤٦	٠,٣٨٢	الأداء المؤسسي

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (16) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تفترض وجود أثر دال إحصائي لتقييم المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. يشير معامل الارتباط ($R = 0.382$) إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين تقييم المخاطر والأداء المؤسسي، بينما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.146$) أن 14.6% فقط من التغيرات في الأداء المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال تقييم المخاطر، مما يعني أن هناك عوامل إضافية قد تؤثر بشكل أكبر على الأداء.

كما تُظهر قيمة F المحسوبة (45.860) ومعنويتها ($\text{Sig } F = 0.000$) أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد صحة الفرضية. أما بالنسبة لجدول المعاملات، فإن معامل الانحدار ($B = 0.260$) وقيمة $T = 6.772$ مع دلالة إحصائية ($\text{Sig } T = 0.000$)، يشير إلى أن تقييم المخاطر له تأثير معنوي إيجابي على الأداء المؤسسي، لكنه ليس العامل الأساسي المؤثر.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن تقييم المخاطر يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن تأثيره متوسط مقارنة بعناصر أخرى من إدارة المخاطر. لذا، يوصى بتعزيز آليات تقييم المخاطر، مثل استخدام أدوات تحليل أكثر دقة، وإشراك مختلف الإدارات في عمليات التقييم، لضمان اتخاذ قرارات أكثر استباقية تعزز الأداء المؤسسي بشكل أكبر.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة

المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

الجدول (١٧): الفرضية الفرعية الرابعة

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Coeffecient					ANOVA			Model Summery		
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل الارتباط	R معامل الارتباط	
0.000	10.371	0.39	0.43		0.000	1	107.056	0.286	0.535	

				مراقبة	268				الأداء
				المخاطر	269				المؤسسي

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (17) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تفترض وجود أثر دال إحصائي لمراقبة المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. يشير معامل الارتباط ($R = 0.535$) إلى وجود علاقة متوسطة إلى قوية بين مراقبة المخاطر والأداء المؤسسي، بينما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.286$) أن 28.6% من التغيرات في الأداء المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال مراقبة المخاطر، مما يعني أن مراقبة المخاطر تلعب دورًا رئيسيًا في تحسين الأداء المؤسسي، لكنها ليست العامل الوحيد المؤثر.

كما تُظهر قيمة F المحسوبة (107.556) ومعنويتها ($\text{Sig F} = 0.000$) أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدعم صحة الفرضية. أما بالنسبة لجدول المعاملات، فإن معامل الانحدار ($B = 0.403$) وقيمة $T = 10.371$ مع دلالة إحصائية ($\text{Sig T} = 0.000$)، يشير إلى أن مراقبة المخاطر لها تأثير قوي ومهم على الأداء المؤسسي، وهو أقوى تأثير بين أبعاد إدارة المخاطر الأخرى.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن مراقبة المخاطر تُعد من أكثر العوامل تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تساهم في تقليل من الأخطاء التشغيلية، وضمان الامتثال للسياسات، والاستجابة السريعة لأي تهديدات محتملة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١,٥ النتائج

❖ النتائج الوصفية

أظهرت النتائج الوصفية أن جميع أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية جاءت بمستوى أهمية مرتفع، مما يعكس وعي موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية هذه العمليات في تحسين الأداء المؤسسي. وكان هناك تفاوت طفيف بين تأثير كل بعد، حيث سجلت بعض الأبعاد تأثيراً أقوى من غيرها، مما يشير إلى إمكانية تطوير بعض الإجراءات لتعزيز فاعلية إدارة المخاطر في الهيئة.

جاء تحديد المخاطر بمستوى أهمية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٥) مع انحراف معياري (0.457)، مما يدل على أن الهيئة تطبق استراتيجيات واضحة لرصد المخاطر المحتملة قبل حدوثها. ويعكس ذلك اعتمادها على أدوات تحليل متقدمة لتحديد مصادر الخطر واتخاذ التدابير الوقائية، مما يقلل من تأثير المخاطر على الأداء المؤسسي.

أما تحليل المخاطر، فقد حصل على متوسط حسابي (4.40) مع انحراف معياري (0.545)، مما يشير إلى اهتمام الهيئة باستخدام أدوات تحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية. ومع ذلك، فإن وجود درجة من التفاوت في الاستجابات يعكس الحاجة إلى تعزيز دقة التحليل والاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي والنمذجة التحليلية لتوقع المخاطر بدقة أعلى.

بالنسبة إلى تقييم المخاطر، فقد حصل على متوسط حسابي (4.34) مع انحراف معياري (0.426)، مما يدل على أن الهيئة تعتمد على مراجعات دورية لتقييم المخاطر وتصنيفها وفقاً لمستوى خطورتها. ومع ذلك، يشير هذا التقييم إلى وجود إمكانية لتحسين آليات التقييم من خلال تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة واعتماد تقنيات تحليل أكثر تطوراً لضمان تحديد المخاطر بدقة أكبر.

سجلت مراقبة المخاطر أعلى مستوى تأثير بين الأبعاد الأربعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.32) مع انحراف معياري (0.385)، مما يعكس أن الهيئة تعتمد على آليات رقابة صارمة لضمان الامتثال وتقليل الأخطاء التشغيلية. وتساهم التدقيقات الدورية والتحديث المستمر للإجراءات في تعزيز فاعلية المراقبة، مما يحد من المخاطر المفاجئة ويحسن الأداء المؤسسي.

أخيرًا، أظهر الأداء المؤسسي مستوى أهمية مرتفع، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٤,٣٦) مع انحراف معياري (0.307)، مما يدل على أن الهيئة تتمتع بمستوى عالٍ من الكفاءة التشغيلية والاستراتيجية. وقد عززت سياسات إدارة المخاطر من الاستدامة المالية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، إلا أن هناك مجالاً لمزيد من التطوير في تحليل وتقييم المخاطر لضمان اتخاذ قرارات أكثر فاعلية واستباقية.

٢,٥ نتائج اختبار الفرضيات

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر دال إحصائي لتطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية بأبعاده الأربعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، ومراقبة المخاطر) على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.574$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.329$)، مما يشير إلى أن 32.9% من التغيرات في الأداء المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال إدارة المخاطر. كما كانت قيمة F المحسوبة (٣٢,٥٠٥) ذات دلالة إحصائية ($Sig = 0.000$)، مما يدعم صحة الفرضية. ومن بين الأبعاد الأربعة، كان لمراقبة المخاطر التأثير الأكبر، في حين لم يظهر تقييم المخاطر تأثيراً معنوياً واضحاً.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، فقد أكدت النتائج وجود تأثير معنوي لتحديد المخاطر على الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.464$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.215$)، مما يشير إلى أن 21.5% من التغيرات في الأداء المؤسسي تُفسر بتحديد المخاطر. كما أظهرت قيمة T المحسوبة (٨,٥٧٦)

ودلالاتها الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أن تحديد المخاطر يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء، من خلال التعرف المسبق على التهديدات المحتملة واتخاذ الإجراءات الاستباقية المناسبة.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية، فقد أوضحت النتائج أن تحليل المخاطر له تأثير معنوي على الأداء المؤسسي، لكنه أقل من تحديد المخاطر، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.377$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.142$)، مما يعني أن 14.2% من التغيرات في الأداء المؤسسي ناتجة عن تحليل المخاطر. كما أظهرت قيمة T المحسوبة (٦,٦٥٦) ومعامل الانحدار ($B = 0.315$) أن تحليل المخاطر يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالعوامل الأخرى. يشير ذلك إلى الحاجة إلى تحسين أدوات التحليل المستخدمة لتعزيز دقة التقييم واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

أما الفرضية الفرعية الثالثة، فقد أظهرت النتائج أن تقييم المخاطر له تأثير معنوي على الأداء المؤسسي، لكنه ليس من العوامل الأكثر تأثيراً، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.382$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.146$)، مما يعني أن 14.6% من التغيرات في الأداء المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال عمليات تقييم المخاطر. كما أظهرت قيمة T المحسوبة (٦,٧٧٢) ودلالاتها الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أن تقييم المخاطر يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، لكنه يحتاج إلى تطوير آليات تصنيف المخاطر وتحديد أولوياتها بشكل أكثر دقة لضمان كفاءة أعلى في اتخاذ القرارات.

وأخيراً، أكدت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة أن مراقبة المخاطر تُعد من أقوى العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.535$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.286$)، مما يعني أن 28.6% من التغيرات في الأداء المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال مراقبة المخاطر. كما سجلت الفرضية أعلى قيمة ($T = 10.371$) وأكبر معامل انحدار ($B = 0.403$)، مما يدل على أن تعزيز آليات الرقابة الداخلية والتدقيق المستمر يلعب دوراً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي وضمان الامتثال وتقليل الأخطاء التشغيلية.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن إدارة المخاطر المؤسسية تلعب دوراً جوهرياً في تحسين الأداء المؤسسي لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك، مع وجود تفاوت في تأثير الأبعاد المختلفة.

3.5 التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يُوصى بتعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لضمان تحسين الأداء المؤسسي والاستدامة التشغيلية. وفيما يلي أبرز التوصيات المستخلصة من التحليل الإحصائي والوصفي للدراسة:

1. ينبغي تطوير آليات اكتشاف المخاطر المحتملة في مراحل مبكرة، وذلك من خلال استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لتحديد المخاطر بدقة أعلى. كما يُنصح بتكثيف التدريبات للموظفين لزيادة الوعي بأهمية رصد المخاطر واتخاذ الإجراءات الاستباقية المناسبة.

يُوصى بتبني أدوات تحليل أكثر تقدمًا مثل نماذج التنبؤ بالمخاطر، والمحاكاة الرقمية، والتحليل الاحتمالي لضمان دقة أكبر في تقدير المخاطر المحتملة. كما يُنصح بإنشاء فرق متخصصة لتحليل المخاطر في جميع الإدارات لتعزيز التنسيق واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية قوية.

يُفضل إعادة النظر في معايير تصنيف المخاطر وفقًا لمستوى خطورتها وتأثيرها على الأداء المؤسسي، مما يساعد في وضع أولويات واضحة لمعالجتها. كما يجب مراجعة إجراءات التقييم بشكل دوري لضمان توافقها مع المستجدات التنظيمية والتشريعية.

يُوصى بالاستثمار في الأنظمة الذكية وتقنيات التحليل التنبؤي لتطوير استراتيجيات إدارة المخاطر، حيث تساهم هذه الأدوات في رفع دقة التحليل وتقليل زمن الاستجابة للمخاطر، مما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام.

يُنصح بإطلاق برامج توعوية ودورات تدريبية لجميع الموظفين حول أهمية إدارة المخاطر وأساليب التعامل معها، مما يعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات صحيحة واستباقية في مواجهة التحديات. كما يُفضل دمج مبادئ إدارة المخاطر في ثقافة العمل اليومي لضمان تطبيقها بشكل مستمر.

Abstract

This study aims to analyze the impact of implementing the Enterprise Risk Management (ERM) model in its four dimensions (risk identification, risk analysis, risk assessment, and risk monitoring) on institutional performance at the Zakat, Tax, and Customs Authority. To achieve this objective, a descriptive-analytical approach was employed, where data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 270 employees from various job levels within the authority.

The results revealed a statistically significant impact of enterprise risk management on institutional performance. It was found that risk monitoring had the greatest influence on institutional performance, while the impact of risk analysis and assessment was relatively lower, indicating the need to enhance the tools used in these processes.

Based on these findings, the study recommends strengthening internal control systems, developing risk analysis and assessment techniques, and investing in digital transformation for risk management. Additionally, it emphasizes the importance of continuous employee training on risk management strategies to ensure more effective decision-making that contributes to improving institutional performance and enhancing the operational sustainability of the authority.

Keywords: Enterprise Risk Management, Institutional Performance, Risk Identification, Risk Analysis, Risk Assessment, Risk Monitoring, Zakat, Tax, and Customs Authority.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- الشديفات، علياء حسين عبدالمجيد، و صيام، أحمد زكريا عبدالرحمن. (٢٠٢٢). أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385003>
- أبو ماضي كامل (٢٠١٨) بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع.
- أبو نصر، مدحت (٢٠١٢) الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأزوري، بواذر خالد علي، وجفري، علي بن عمر عبدالله. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع٤٨ ، ٢٥٣ - ٢٨٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436617>
- تبيدي، محمد حنفي محمد نور، وبشباشة، محمد إبراهيم محمد. (٢٠١٤). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وفعالية أداء المؤسسات التربوية بالأردن: دراسة ميدانية على مديرية تربية الرمثا. مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية، مج٤، ع٧ ، ٢٠٩ - ٢٦٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1159111>
- الثويني، يوسف (٢٠١٤) متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، ٣ (١٠) ٤٧-٦٤
- الحاكم، علي عبد الله محمد، ومجداب، علي كزار. (٢٠١٩). الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على عينة من شركات

القطاع النفطي العراقي. مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع ٩٦ ، ٦١ - ٩٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1159079>

■ حريم حسين (٢٠٢٠) السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال. ٥. دار الحامد للنشر والتوزيع.

■ حسين راوية، وسلطان محمد (٢٠١٤) إدارة الموارد البشرية دار التعليم الجامعي للنشر.

■ حسين، رامز (٢٠١٩). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، ٤ (١٠) ٢٨-٧٦

■ حمداوي عمر، وبخوش احمد (٢٠١٢) انعكاسات الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي. مجلة العلوم الإنسانية، ٨، ١٤٣ - ١٦٨

■ حمداوي عمر، وبخوش احمد (٢٠١٢) انعكاسات الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي. مجلة العلوم الإنسانية، ٨، ١٤٣-١٦٨

■ الخيارين، حمد مبارك زايد المطوع، ومنصور، معن حسين. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1103515>

■ الداوي الشيخ (٢٠١٠) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث ، ٧ (٧) ، ٢١٧ - ٢٢٧

■ الذبياني، منى (٢٠٢٠) الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، ١١٠، ٣٣-٨٤

■ الرواشدة، أنوار محمود إبراهيم، و عبدالمعزم، أسامة علي. (٢٠٢٢). أثر إدارة المخاطر المؤسسية وفقا لإطار (coso) في الحد من مخاطر المحاسبة السحابية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير). جامعة جرش، جرش. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1305471>

■ الزويلف، انعام (٢٠٢٢). المحاسبة الإدارية دار اليازوري للنشر والتوزيع.

- السوداني، علي موات سعد، والفهداوي، باسم رسمي ثميل. (٢٠٢٠). الرؤية والرسالة وأثرهما في التميز المؤسسي: دراسة حالة في بلدية الرمادي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٦، ٥٢٤ ، ٥٠ - ٦٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1205077>
- شرقاوي، عبد الوهاب. (٢٠٢٠). التخطيط الإستراتيجي أساس التميز والريادة والإبداع المؤسسي. إدارة الأعمال، ١٦٨ع ، ٢٠ - ٢١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1051994>
- الطويل، اكرم وجاسم صلاح الدين (٢٠١٩). الشراء وفق SEVEN RIGHTS والأداء الاستراتيجي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد العال، عنتر (٢٠١٩) مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن - دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج المجلة التربوية، ٦٢ (٦٢) ٢١٦٠٨، ١٠، 399-463/2019.55640 EDUSOHAG.
- العميان، محمود (٢٠٢٢)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، ط٦، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- العنسي، محمد والنشي مراد (٢٠١٩). اثر رأس المال البشري في الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية مجلة الدراسات الاجتماعية - جامعة العلوم والتكنولوجيا ، ٢٥(١)، ٧١-١٠١.
- الغالي، طاهر، وادريس، وائل (٢٠٠٧) الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع.
- القردوع، يحيى، والجناعي، نوري (٢٠٢١). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي دراسة ميدانية على البنوك اليمنية. مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية
- القطامين، احمد (٢٠٢٠). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية . دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- الكرخي، حميد (٢٠١٥) مؤشرات الأداء الرئيسية . دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمد مصطفى (٢٠١٨). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

- محمد نوال، وسعيد، منى (٢٠١٢) أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المؤسسي ، دراسة الآراء عينة من مدرسي المعهد التقني بالموصل. مجلة العلوم الاقتصادية، ٨ (٣٠)، ٨٩ – ١١٦
- مسلم، بسام (٢٠١٧) قياس مستوى الاداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من منظور بطاقة الاداء المتوازن، دراسة ميدانية في جامعتي صنعاء وعدن. مجلة الدراسات الاجتماعية ، ٢٣ (٤) ، ٨٤ – ٥٥ ،
- مصطفى، محمد (٢٠١٤) . تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري. مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر.
- المغربي، محمد (٢٠٢٠). التخطيط الإداري. الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- منير، قاسمي، وعبد اللطيف مصطفى (٢٠١٩). اثر الرقابة الإدارية على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية مجلة آفاق علمية، ١١ (٣)، ٧٨٢-٨٠٧
- المهلاوي، سعد (٢٠٢٠). اثر ابعاد التمكين الإداري على الأداء المؤسسي دراسة الهيئة القومية للكهرباء في السودان. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد ، ٢ (٣)، ٤٦-٦٢
- هادف، سومية (٢٠١٨)، "الضغوط المهنية وعلاقتها بالدافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS" ، رسالة ماجستير في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتيسير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، الجزائر.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. S. (2022). Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 378-396.
- Al Humeisat, E. K. I. (2022). Effect of Strategic Management Practices on Organizational Excellence. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49(4), 113-121.

- Axson, David A.J., (2010) Best practices in planning and performance management, 3ed, John Wiley & sons Inc, New Jersey.
- Berrah. (2002) Performance indicator, ed Cepadues, Paris.
- Daft, Richard L., (2016) Management, 12th Ed, Cengage Learning, USA
- Dessler. Gary. (2013). Human resource management, 13 ed., Pearson Education, Inc.
- Ekiz Kavukoğlu, T., & İşci, E. (2023). The mediating role of strategic planning awareness in the impact of organizational innovation on business excellence in hospitals. *The TQM Journal*, 35(2), 327-343.
- Gibbons, R., & Kaplan, R. S. (2015). Formal measures in informal management: can a balanced scorecard change a culture?. *American Economic Review*, 105(5), 447-451.
- Hamisi, V., & Gichinga, L.(2020). Effect of corporate social responsibilities on organizational performance of deposit taking Saccos in Mombasa County. *International journal of advanced research and review*, 5(5), 35-49.
- Harahap, R. & Wardhono, F. (2020). Modifying Balanced Scorecard as a Strategic Tool of Public Sector Organizations: Evidence from a Community Health Centre in Indonesia. *SDMIMD Journal of Management*, 11, 35-44.
- Ivan T, Militza and Dave (2002). *Organizational Effectiveness The Role of Psychologists*, John Wiley & Sons, Ltd., USA.
- Nzuve, S. and Omolo E. (2012). A Study of The Practice of the Learning Organization and Its Relationship to Performance Among Kenyan Commercial Banks, problems of management in the 21st Century. 45(4). 1-12
- Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71-79.

- Widjaja, B., Sumintapura, I., & Yani, A. (2020). Exploring the triangular relationship among information and communication technology, business innovation and organizational performance. Management Science Letters, 10(1), 163-174.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء

المؤسسي

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثي

٢- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة

☐ ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة ☐ ٥٠ - أقل من ٦٠ سنة

☐ ٦٠ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير

☐ دكتوراة

٤- سنوات الخبرة ☐ أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ - أقل من ١٥ سنة

☐ من ١٥ - أقل من ٢٥ سنة ☐ أكثر من ٢٥ سنة

٥- المسمى الوظيفي ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة وسطى

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة المخاطر المؤسسية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
تحديد المخاطر					
					تقوم الهيئة بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على العمليات التشغيلية بشكل منتظم.
					يتم تقييم مصادر المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على الامتثال الضريبي والجمركي
					تعتمد الهيئة على تقارير تحليلية لتحديد المخاطر المحتملة قبل حدوثها.
					يتم إشراك الإدارات المختلفة في عمليات تحديد المخاطر لضمان شمولية التقييم
					يتم استخدام أنظمة تقنية متقدمة لرصد وتحديد المخاطر التشغيلية بشكل فوري.
تحليل المخاطر					
					تقوم الهيئة بتحليل المخاطر المحتملة بناءً على البيانات التاريخية والتنبؤات المستقبلية.
					يتم تقييم تأثير المخاطر المحتملة على الأداء المؤسسي واتخاذ التدابير الاستباقية.
					تعتمد الهيئة على أدوات تقنية متقدمة لتحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية.

					يتم تصنيف المخاطر وفقًا لمستوى خطورتها وتأثيرها على العمليات التشغيلية والمالية.
					يتم إشراك الإدارات المختلفة في عملية تحليل المخاطر لضمان تكامل البيانات واتخاذ قرارات دقيقة
تقييم المخاطر					
					تعتمد الهيئة على معايير واضحة لتقييم المخاطر وفقًا لدرجة خطورتها وتأثيرها على الأداء المؤسسي.
					يتم مراجعة وتحديث إجراءات تقييم المخاطر بصفة دورية لضمان فعاليتها.
					يتم استخدام أدوات تحليل متقدمة لتقييم المخاطر وتصنيفها بناءً على احتمالية حدوثها.
					تعتمد الهيئة على فرق عمل متخصصة لتقييم المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
					يتم تحديد الإجراءات التصحيحية بناءً على نتائج تقييم المخاطر لضمان تقليل آثارها المحتملة.
مراقبة المخاطر					
					تعتمد الهيئة على أنظمة رقابية مستمرة لرصد المخاطر المحتملة ومعالجتها فورًا.
					يتم مراجعة وتحديث سياسات إدارة المخاطر بشكل دوري وفقًا للمتغيرات الداخلية والخارجية.

					يتم استخدام تقارير تحليلية وتقنيات متقدمة لمتابعة مؤشرات المخاطر التشغيلية.
					تعتمد الهيئة على آليات تدقيق داخلي لضمان الامتثال للأنظمة وتقليل المخاطر.
					يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف أي انحراف عن السياسات الرقابية.

✿ المحور الثاني: الأداء المؤسسي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تضع الهيئة خططاً استراتيجية لتحسين الأداء المالي بشكل مستمر.
					تحرص الهيئة على تطوير خدمات جديدة تعزز من الإيرادات.
					تعتمد الهيئة على معايير أداء واضحة لقياس وتحسين الإنتاجية.
					يتم استخدام تقنيات تحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء.
					تحرص الهيئة على رفع مستوى رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات.
					يتم تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تبني أساليب إدارية حديثة.
					تعتمد الهيئة على التحول الرقمي لزيادة كفاءة العمليات التشغيلية.
					تسعى الهيئة إلى تحقيق الاستدامة المالية من خلال تحسين إدارة التكاليف.
					يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.

					تحرص الهيئة على بناء شراكات استراتيجية لدعم النمو المؤسسي.
					يتم تحديث السياسات والإجراءات المؤسسية لضمان مواكبة التغيرات التنظيمية.
					تعمل الهيئة على زيادة كفاءة استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها.
					توفر الهيئة بيئة عمل داعمة لتحفيز الموظفين على تحسين الأداء.
					تحرص الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وتحليلات دقيقة.
					يتم قياس الأداء المؤسسي بانتظام لضمان تحقيق التحسين المستمر.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of risk mangement



**The Impact of Implementing an Enterprise Risk
Management Model on Institutional Performance: An
Applied Study on Government Entities in Riyadh**

Preparation:

Fahad Mohammed ALshammari

٢٤٢...٥٨٦

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025