

إستراتيجية إدارة المخاطر 2019-2017

دائرة الجمارك الاردنية

إعداد مديرية الاستراتيجيات والتطوير المؤسسي

إعتماد عطفة المدير العام

المحتويات

3	المقدمة
3	الرؤية والرسالة
3	منهجية بناء إستراتيجية إدارة المخاطر
4	أهداف إستراتيجية إدارة المخاطر
4	التعريفات

5	منهجية إدارة المخاطر
7	المهام والمسؤوليات
8	أنواع المخاطر
9	ملحق كشف بالمخاطر التي تواجه الدائرة

المقدمة

تعد دائرة الجمارك الاردنية من أهم المؤسسات الحكومية التي تضطلع بدور بارز في الحد من الانشطة التجارية غير المشروعة، ورفع كفاءة وتنافسية الاقتصاد الوطني، وحماية المجتمع المحلي مما يهدد سلامته وأمنه، مما يستدعي توفير أعلى درجات الدقة والأمان في عملياتها واجراءاتها وانشطتها.

وقد جاءت هذه الإستراتيجية لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للدائرة بهدف الحد وتقليل الآثار السلبية للمخاطر التي قد تحول دون تحقيق تلك الاهداف من خلال مجموعة من الاجراءات الوقائية والعلاجية بما يمكن الدائرة من الاستمرار في تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية وفي مختلف الظروف.

المسوغات

تؤثر مجموعة من المخاطر على الجهود المبذولة والهادفة إلى تطوير وتحسين عملياتها ومن هنا برزت أهمية بناء إستراتيجية إدارة المخاطر للأسباب الآتية:

- يعد حصر المخاطر التي قد تؤثر في أداء الدائرة إجراءً وقائياً فعالاً في الحد من أثارها في حال وقوعها.
- إن تحديد الإجراءات لتلافي حدوث المخاطر أو الحد من أثارها في وقت مبكر يساعد في ابتكار الحلول المثلى والأكثر فاعلية، بدلاً من الحلول الانية التي قد تكون أكثر كلفة وأقل تأثيراً.
- الحاجة إلى منهجية علمية للتنبؤ بالمخاطر والتعامل معها.
- حاجة العاملين إلى توجيهات تضبط أداءهم أثناء وقوع المخاطر؛ وتساعد في المحافظة على مستوى الجودة في تقديم الخدمات.

- الحاجة إلى توحيد المفاهيم والممارسات في مجال إدارة المخاطر .
- البيئة المتغيرة في العمل الجمركي.
- الحاجة الى نقل الخبرات والمعرفة بين مختلف المستويات الادارية.

الرؤية: توفير بيئة عمل جمركية آمنة ومستقرة.

الرسالة: استخدام الممارسات الفضلى في الإدارة والتخطيط لتفادي المخاطر والازمات والحد من الآثار الناجمة عنها.

منهجية بناء استراتيجية ادارة المخاطر

تهدف هذه المنهجية إلى تحديد المخاطر وتصنيفها حسب تأثيرها واحتمالية وقوعها لضمان إتخاذ القرارات التي من شأنها تحويل هذه المخاطر إلى فرص أو الحد من أثرها في حالة وقوعها.

إجراءات سير المنهجية:

- 1- مراجعة تقرير المخاطر في الخطة الإستراتيجية السابقة .
- 2- مسح بيئة العمل (التحليل الرباعي لبيئة العمل الداخلية والخارجية) .
- 3- مخاطبة المديرين والمراكز الجمركية لتحديد المخاطر التي قد تحول دون تحقيق الأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية ووفق النموذج المعتمد.
- 4- تجميع الردود المتعلقة بالمخاطر ودراساتها.
- 5- إعداد مصفوفة المخاطر تتضمن البعدين الأساسيين المتعلقين باحتمالية الحدوث، ومدى تأثير الخطر.
- 6- تحديد قيمة الخطر والاولويات .
- 7- تحديد آليات الوقاية والعلاج للمخاطر.
- 8- اعتماد إستراتيجية إدارة المخاطر وتعميمها على كافة الوحدات التنظيمية للعمل بموجبها وتزويد مديرية الاستراتيجية بالتغذية الراجعة وبشكل دوري.

أهداف إستراتيجية إدارة المخاطر

أولاً : مأسسة إدارة المخاطر في الدائرة من خلال نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر.

ثانياً: التنبؤ بالمخاطر والأزمات من خلال:

- تحديد المخاطر المحتملة.
 - تقدير احتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها.
 - تحديد العوامل المسببة لها.
- ثالثاً: إدارة المخاطر بفعالية وكفاءة من خلال:
- إعداد خطط لمواجهة المخاطر المحتملة.
 - تحديد المهام والمسؤوليات لإدارة المخاطر .
 - استخدام الممارسات الفضلى في إدارة المخاطر.

التعريفات

الخطر: حدوث شيء ما قد يكون له أثر سلبي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية/التشغيلية للدائرة، أو يؤدي إلى خسائر بشرية/مادية/معنوية.

الأزمة: مجموعة من الأخطار الكبيرة والمتتالية بحيث تؤثر سلبياً في أداء الدائرة وتؤدي إلى توقفها عن تقديم الخدمة جزئياً أو كلياً.

تقييم الخطر: عملية تحديد شدة الخطر من خلال تحديد احتمالية الحدوث وتأثير الخطر في حالة حدوثه.

إدارة المخاطر: هي عملية تحديد المخاطر التي تواجه الدائرة وقياسها والسيطرة عليها وتخفيضها.

منهجية إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر جزءاً من الإدارة الإستراتيجية للدائرة وتتمثل في مجموعة من الإجراءات التي يتم اتباعها بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لتنفيذ أنشطة الدائرة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (مادية وبشرية) في ظل وجود تلك المخاطر، وبما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعية. وتم اعتماد آلية محددة لإعطاء كل خطر قيمة تعتمد بشكل رئيس على احتمالية حدوثه من جهة، وتأثيره من جهة أخرى.

تقييم المخاطر:

1- تحديد احتمالية حدوث الخطر:

المستوى	الوزن	الاحتمالية	الوصف
عالي جداً	5	80% فأكثر	غالباً متأكد من حدوثه
عالي	4	60% - 79%	احتمال كبير لحدوثه
متوسط	3	40% - 59%	احتمال متوسط لحدوثه
ضعيف	2	10% - 39%	احتمال بسيط لحدوثه
نادر	1	أقل من 10%	نادر الحدوث

2- تحديد تأثير الخطر:

المستوى	الوزن	التأثير	الوصف
كبير جداً	5	80% فأكثر	تهديد للعمل الفاعل للدائرة والمرتبب بالأهداف الوطنية والإستراتيجية وتتطلب تدخل الإدارة العليا .
كبير	4	60% - 79%	تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للدائرة، وتسبب مشاكل رئيسة لمتلقي الخدمة وتتطلب تدخل الإدارة العليا .
متوسط	3	40% - 59%	تؤثر على الأهداف التشغيلية والموجودات المعرفية لدى الدائرة، وقد تتطلب مراجعة الإدارة .
منخفض	2	10% - 39%	تهدد فاعلية بعض النواحي وفاعلية الأشخاص في الدائرة، ولكن من الممكن التعامل معها داخلياً .
ممكن إهماله	1	أقل من 10%	يتم التعامل مع تأثيرات الخطر من خلال الأعمال الروتينية.

3- تحديد قيمة (شدة) الخطر = (الاحتمالية x التأثير):

مدى التأثير					الاحتمالية	
1	2	3	4	5		
يمكن إهماله	منخفض	متوسط	كبير	كبير جداً		
5 L	10 M	15 H	20 VH	25 S	5	عالي جداً
4 L	8 M	12 H	16 VH	20 VH	4	عالي
3 VL	6 L	9 M	12 H	15 H	3	متوسط
2 VL	4 L	6 L	8 M	10 M	2	ضعيف
1 VL	2 VL	3 VL	4 L	5 L	1	نادر

4- تحديد وصف قيمة أو شدة الخطر:

الوصف	مستوى الخطر
مخاطر بليغة للغاية بشكل غير مقبول، من الممكن أن تنتهي النشاط، يجب مراقبتها بشكل مكثف ووضع الإجراءات الوقائية والعلاجية المناسبة، وإعداد تقارير دورية عن سير العمل.	S
مخاطر كبرى، تتطلب القيام بإجراءات وقائية وعلاجية فورية ومراقبة	VH
مخاطر عالية، تتطلب انتباه الإدارة العليا ووضع الإجراءات المناسبة.	H
مخاطر متوسطة، تتطلب القيام بإجراءات متابعة لتبقى في أدنى مستوى عملي منطقي.	M
مخاطر منخفضة، من الممكن إدارتها ضمن الإجراءات الروتينية.	L
مخاطر منخفضة جداً، تتطلب مراقبة فقط، دون الحاجة لاتخاذ إجراء ما لم يكن تصعيد الخطر ممكناً.	VL

إجراءات التعامل مع الخطر:

1. التحكم في المخاطر: أي تحديد الطرق التي تستخدمها الدائرة لتقليل احتمال الخطر وآثاره , ورصد مبلغ ضمن موازنة الدائرة للتعامل مع المخاطر من خلال:
 - أ- نقل الخطر: وهو تحويل الخطر إلى جهات أخرى , مثل تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه.
 - ب- تقبل الخطر: إن اتخاذ إجراءات فعالة للحد من الخطر تكون محدودة في بعض الحالات، أو تكلفة اتخاذ هذه الإجراءات قد تكون عالية، أو مكلفة وفي هذه الحالة يكون الإجراء الإداري المطلوب

هو مراقبة الخطر والتأكد من أن احتمالية حدوثه أو تأثيره لن تتغير، وقد يكون من المناسب التعامل مع هذا الخطر في المستقبل بشكل أفضل عند توافر طرق إدارية مختلفة لإدارة هذا الخطر.

ت- **معالجة الخطر:** معظم حالات الخطر ستكون ضمن هذه الفئة، حيث يتم احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية للتعامل معه أو للحد منه.

ث- **إنهاء الخطر:** حيث يتم اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري، مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل، أو تكنولوجيا مختلفة، والتي تجعل الخطر غير موجود.

2. **المراقبة والمتابعة الدورية؛** ليتم اكتشاف أي مصدر خطر جديد أو فشل التحكم في المخاطر السابقة.

3. **قياس فاعلية الإجراءات المتخذة** لتلافي المخاطر باستخدام نموذج تقييم المخاطر .

4. **قياس فاعلية منهجية إدارة المخاطر** والتعديل عليها بناءً على نتائج القياس .

المهام والمسؤوليات المتعلقة بهذه الاستراتيجية:

1. **الموظفون:**

معينون في تقييم ومراجعة المخاطر، ولكن يمكن أن يكونوا جميعاً مشاركين في تحديد هذه المخاطر، وفي حال معرفة الموظف بخطر معين في منطقة عمله، ويكون هذا الخطر غير معروف؛ يتوجب على الموظف المشاركة بإدلاء المعلومات حول هذا الخطر لمديره المباشر، والتوجه العام يجب أن يكون بأنه لا يوجد خطر يمكن إهماله، وبعد مناقشة الخطر وتأثيره، يتم تحديد الحاجة إلى تسجيل الخطر والإجراءات الكفيلة بالحد من آثاره ووضعه تحت السيطرة أم لا.

2. **المدراء:**

جميع المدراء مسؤولين عن التأكد من أن جميع موظفيهم على دراية بأحدث المعلومات حول إدارة المخاطر، وعليهم القيام بما يلزم من أجل إيصال المعلومات حول أية مخاطر معروفة لديهم لموظفيهم، ليتم توضيحها ومناقشتها.

3. **متلقو الخدمة والشركاء:**

إن متلقي الخدمة و الشركاء لديهم دور مهم في إدارة المخاطر من خلال التواصل المجتمعي على الرغم من أنه لا يوجد لديهم مسؤوليات واضحة في هيكل الدائرة.

أنواع المخاطر مرتبة حسب احتمالية وقوعها:

- **مخاطر مالية:** درجة التقلبات التي تحدث للموازنة وعوامل داخلية عدة مثل عدم دقة تقدير الموازنة، وعدم كفاية المخصصات المالية التي تحول دون تحقيق أهداف الدائرة .
- **مخاطر أعطال فنية:** تهديدات تواجه شبكة الحاسوب وأمن المعلومات وسريتها للدائرة تحول دون تحقيق الأهداف.
- **مخاطر الحرائق:** تهديدات قد تواجه الدائرة وتعرض حياة الأفراد للإصابات وتدمير المباني، وإتلاف المحتويات من وثائق وبيانات مهمة نتيجة حدوث الحريق.
- **مخاطر الكوارث الطبيعية:** تهديدات طبيعية تواجه الدائرة مثل الزلازل والفيضانات والانزلاقات والانهيئات الأرضية التي تحول دون تحقيق الأهداف.
- **مخاطر معرفية:** التهديدات التي تواجه الدائرة في نقص الكوادر البشرية، ونقص المهارات الإدارية والجمركية، وخرق الاستقرار الوظيفي مادياً ومعنوياً، وعدم فعالية برامج التدريب،...الخ.
- **مخاطر صحية:** تهديدات تواجه الدائرة من إصابات عمل للموظفين في العمل الميداني الجمركي والحدودي، وتهديدات بيئية وصحية كالتعرض للمواد المشعة والخطرة وغيرها.

- **مخاطر قانونية:** تهديدات تواجه الدائرة بتدني مستوى الوعي والتشريعات النازمة لعمل الدائرة، وعدم المعرفة بكيفية تطبيق نصوصها وعدم تزويد المعنيين بالتعديلات الواجب إجراؤها لتفادي المخاطر المادية والفنية.
- **مخاطر توعوية/إعلامية:** تهديدات تتعلق بعدم تزويد المعنيين بالمعلومات بالدقة الكافية .

الهدف الإستراتيجي	الرقم	الخطر	احتمالية الخطر	تأثير الخطر	مستوى الخطر	الاجراءات العلاجية
تعزيز المورد المالي ورفع كفاءة التحصيل	1.	تنوع وتطور وسائل التهريب والتحايل والغش التجاري.	5	3	15	- تبادل المعلومات المتعلقة بأساليب التهريب والتحايل التجاري بين الدائرة وبين وجمارك دول الإقليم (مكتب الريلو). - التوسع باستخدام أجهزة X-RAY في عمليات الفحص والمعاينة - التوسع باستخدام نظام التتبع الالكتروني. - تدريب وتأهيل الموظفين - تفعيل عمليات المراقبة وعمليات التدقيق اللاحق. - متابعة قيود البيانات الغير مسددة.
	2.	عدم وضوح التوجهات والسياسات الحكومية المستقبلية ذات العلاقة بعمل الدائرة.	2	3	6	- مخاطبة الجهات المعنية والتنسيق معها.
	3.	زيادة حجم الاعفاءات الجمركية واستغلال التسهيلات الممنوحة بطرق غير شرعية.	3	3	9	- دراسة اوجه منح الإعفاءات وكيفية ضبطها - توضيح الآثار المترتبة عن قرارات الإعفاء
	4.	تعدد الجهات المعنية بتشجيع الاستثمار وضعف التنسيق مع الدائرة.	3	3	9	- الربط الالكتروني - التنسيق الفعال مع تلك الجهات.
زيادة رضا الشركاء ومتلقي الخدمة	1.	ضعف وعي متلقي الخدمة بحدود مسؤولية الجمارك المتعلقة بالخدمات.	3	3	9	- التواصل مع متلقي الخدمة. - نشر الاخبار على الموقع الالكتروني.
	2.	ضعف الاستجابة والجاهزية الالكترونية لدى بعض الشركاء ومتلقي الخدمة .	3	2	6	- تزويد بعض الجهات بالمساعدات الفنية - تدريب موظفي الدائرة الاخرى. - عقد الاجتماعات التنسيقية.
تعزيز المسؤولية المجتمعية		سياسة الحكومة في ضبط وترشيد النفقات	3	1	3	- التركيز على المبادرات التي ليس لها اثر مالي
	.	ضعف الترويج الاعلامي للدائرة	3	2	6	- تفعيل الموقع الالكتروني للدائرة. - تنفيذ حملات توعوية بدور الدائرة ورسالتها.
تطوير عمليات الاستخبار وادارة المخاطر	1.	تنوع وتطور وسائل التهريب والتحايل والغش التجاري.	4	3	12	- تأهيل وتدريب الموظفين - تبادل المعلومات مع دول الجوار ومع الشركاء

الهدف الإستراتيجي	الرقم	الخطر	احتمالية الخطر	تأثير الخطر	مستوى الخطر	الاجراءات العلاجية
تعزيز عمليات الضبط والرقابة الجمركية	2.	تفاوت معايير الانتقائية بين الجمارك والدوائر الاخرى	3	2	6	L - تطوير التعاون مع الجهات المساندة لعمل الدائرة - تطبيق مشروع النافذه الوطنية. - زيادة قاعدة المخبرين السريين
	3.	نقص في بعض المصادر الاستخبارية	3	2	6	L
	1.	تنوع وتطور وسائل التهريب والتحايل والغش التجاري.	4	3	12	H - تكثيف جهود دوريات مكافحة بزيادة حملات التفتيش . - تعزيز دوريات الترفيق. - تقديم توصيات لتعديل التشريعات
	2.	نقص الكوادر البشرية المؤهلة.	3	3	9	M - تنفيذ سياسة الإحلال والتعاقب. - تطوير وتحديث الأنظمة المحوسبة. - استخدام التكنولوجيا الحديثة للمساعدة في عمليات الرقابة الالكترونية. - - تأهيل الموظفين بدورات متخصصة.
تعزيز الاستدامة البيئية	3.	تأخر الحكومة في تطوير التشريعات ذات العلاقة بعمل الدائرة (قانون الجمارك المعدل)	3	2	6	L - مخاطبة الجهات ذات العلاقة لتسريع اصدار التشريعات
	4.	الامور الامنية والسياسية بالدول المجاورة	3	3	9	M - لجنة ادارة الازمات.
	1.	نقص التمويل المالي	3	3	9	M - البحث عن مصادر للتمويل
	1.	ضعف الاستجابة لدى بعض الشركاء ومتلقي خدمته لانجاز الاعمال.	3	3	9	M - توقيع مذكرات تفاهم مع الشركاء - التنسيق مع الشركاء.
تسهيل اجراءات التخليص الجمركي	2.	تأخر الحكومة في تطوير التشريعات ذات العلاقة بعمل الدائرة	3	3	9	M - مخاطبة الجهات ذات العلاقة لتسريع اصدار التشريعات
	3.	نقص الكوادر البشرية المؤهلة	3	3	9	M - تنفيذ دورات تخصصية للموظفين
	4.	تأخر تنفيذ العطاءات من قبل الجهات الاخرى.	4	3	12	H - التنسيق والمتابعة مع تلك الجهات. - التذكير في طرح العطاءات وطلب الاحتياجات. - تحديد التاريخ المتوقع لإجراء العطاء من خلال توثيقه في بطاقة المشروع، وتزويده لمديرية الشؤون الإدارية ومديرية الشؤون المالية.
	1.	نقص الكوادر البشرية المؤهلة	4	3	12	H - تنفيذ سياسة الإحلال والتعاقب. - تطوير وتحديث الأنظمة المحوسبة. - الانتداب من كادر الامن العام - تأهيل الموظفين بدورات متخصصة.
زيادة فاعلية الاداء والقدرة المؤسسية	2.	عدم كفاية المخصصات المرصودة في الموازنه للمشروع الراسماليه.	3	3	9	M - مخاطبة الجهات ذات العلاقة لرصد المخصصات اللازمه. - تنفيذ المشاريع حسب اهميتها (الاولوية) - البحث عن مصادر تمويل خارجيه.
	1.	الكوارث الطبيعية والحروب	1	4	4	L - لجنة ادارة الازمات

الهدف الإستراتيجي	الرقم	الخطر	احتمالية الخطر	تأثير الخطر	مستوى الخطر	الاجراءات العلاجية
الاستراتيجية	2.	الاعتصامات والاضراب عن العمل	1	3	3	VL
	3.	الاعطال الفجائية لشبكات الاتصال الوطنية و تعطل الانظمة الالكترونية	1	4	4	L
	4.	التغير التكنولوجي المتسارع	1	4	4	L
	5.	ثقافة الواسطه والمحسوبية	2	3	6	L