مؤسسة الاقراض الزراعي

# استراتيجية ادارة المخاطر 2023-2025

# وخطة العمل التنفيذية ACTION PLAN

ايلول / 2022

قائمة المحتويات


| الصفحة | المحتويات |
|---|---|
| | الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية والمقدمة |

| | |
|---|---|
| | منهجية اعداد استراتيجية المخاطر |
| | أهمية استراتيجية ادارة المخاطر |
| | أهداف استراتيجية ادارة المخاطر |
| | نقاط القوة لدى المؤسسة بادارة المخاطر |
| | تعريف المخاطرة |
| | المقصود بادارة المخاطر |
| | تصنيف المخاطر التي تواجه أعمال المؤسسة |
| | أثار المخاطر على السيولة والايرادات والنفقات وأمور متفرقة ومنها سمعة المؤسسة وتكلفة الفرصة البديلة |
| | انواع المخاطر |
| | المخاطر الائتمانية (المخاطر المالية) |
| | المقصود بالاجراءات التحصيلية |
| | مخاطر السيولة |
| | مظاهر تدني مستوى السيولة |
| | كيفية السيطرة على مخاطر السيولة |
| | مخاطر الايرادات |
| | مخاطر قروض الضفة الغربية |
| | مخاطر دقة البيانات والمعلومات المالية |
| | مخاطر الاشاعات |
| | المخاطر الخاصة بالنشاط الذي يزاوله المقترض |
| | المخاطر المتعلقة بالعملية (المشروع) المطلوب تمويلها |
| | المخاطر الناشئة عن عمل المؤسسة |
| | مصادر المخاطر النظامية وغير النظامية |
| | اعراض المخاطر |
| | الأثر المترتب على انواع المخاطر التي تواجه المؤسسة |
| | ظواهر (مؤشرات) الديون المتعثرة وكيفية اكتشافها / الاكتشاف المبكر |
| | مصفوفة المخاطر |
| | الخطة التنفيذية لاستراتيجية ادارة المخاطر للأعوام 2023-2025 |
| | مؤشرات القياس لاستراتيجية ادارة المخاطر |

**الرؤية** – بيئة عمل أمنة من المخاطر

**الرسالة** – ادارة المخاطر بكفاءة عالية والتنبؤ بحدوثا ، وتقليل أثرها وادارتها بهدف تطوير بيئة العمل

**القيم الجوهرية** – (التشاركية ، المصداقية ، المسؤولية ، الانتماء ، العدالة والمساواة)

المقدمة :-

يعتبر القطاع الزراعي من أهم القطاعات الانتاجية على مر العصور ، وفي كافة مراحل التنمية التي تمر بها اقتصاديات الدول ، وان أهمية القطاع الزراعي تنشأ لأنه نظام حياة وأسلوب معيشة ومصدر للدخل ، ويتعدى القطاع الزراعي العملية الانتاجية كونه نظام أمن غذائي واجتماعي ومحورا مهم من محاور التنمية الريفية

تعتبر المخاطر بشكل عام ملازمة لأي نشاط اقتصادي ، وتزداد المخاطر في المؤسسات التمويلة وبشكل خاص **بالمؤسسات التي تمويل القطاع الزراعي نظرا لارتفاع المخاطرة بهذ القطاع بسبب الأحول الجوية والمناخية وتوفر المياه والظروف الاقتصادية الخ**.. ، وتم لدى مديرية التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي الحصول على المعلومات عن المخاطر بشكل عام من خلال زيارة الوحدات الادارية ، وكذلك من خلال اصدار التعميم رقم (25) لعام 2022 المؤرخ في 2022/9/4 والذي يتضمن ان تقوم كافة الوحدات الادارية بتزويد مديرية التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي بالمخاطر التي تتعرض لها و أوزانها ، ثم التوصية بتشكيل لجنة

لاعداد استراتيجية ادارة المخاطر ، تمهيدا لاعداد وحصر وتصنيف المخاطر وتقييمها وطرق ادارتها ، وسيتم عرض مخرجات اللجنة على لجنة التخطيط لاقرارها ثم نشرها لكافة الوحدات الادارية للعمل بموجبها ، وسيتم ايضا اعداد ACTION PLAN خطة عمل للمخاطر تعتمد على المخاطر المحتملة الحدوث والتي وقعت فعليا ولم يتم ادارتها بالشكل المطلوب (المناسب)، للسيطرة عليها وادارتها لتقليل تأثيرها على موجودات المؤسسة .

من المعلوم أهمية القطاع الزراعي بالأردن حيث ان هذا القطاع مصدر مهم للغذاء (الأمن الغذائي) بالاردن وكذلك مصدر للعيش الكريم للأسر الاردنية التي تسكن في الارياف والبوادي بشكل عام ، ان مؤسسة الاقراض الزراعي تعمل على تحقيق اهداف ومنها المساهمة الفاعلة بالتنمية المستدامة ، و زيادة مساهمة القطاع الزراعي بالناتج المحلي الاجمالي ، والمساهمة بتحقيق الأمن الغذائي ، والمساهمة بحل مشكلتي الفقر والبطالة وتحسين المستوى المعيشي للمزارعين ، وتشجيع الاستخدام الكفؤ للمياه وتوفير موارد مائية للزراعة ، حيث ان القطاع الزراعي يستهلك ما نسبته (50%) من مصادر المياه بالاردن ، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتقديم مجموعة متنوعة من القروض وعقود المرابحة (التمويل) .

كما ان الاردن يعاني من ارتفاع نسبة البطالة حيث بلغت (24.1%) ، ونمو سكاني متزايد بلغت نسبته (11.1%) بالاضافة الى تباطىء بالنمو الاقتصادي ، وذلك بسبب جائحة كورونا وتبعياتها ، والأزمة الروسية الاوكرانية التي أدت الى تعطل سلاسل الامداد والتزويد وتسببت بأزمة غذاء وبموجة تضخم وارتفاع الأسعار على مستوى العالم ، وبلغ الناتج المحلي الاجمالي للمملكة عام 2021 بواقع (30.2) مليار دينار وان نسبة مساهمة قطاع الزراعة بالناتج المحلي الاجمالي بلغت (4.9%) بواقع (1.5) مليار دينار .

**تتعرض المؤسسات المالية الى عدد كبير من المخاطر مما يميزها عن غيرها من النشاطات الاقتصادية الأخرى** ، ومهما كان نوع المخاطر فعلى المؤسسة ان تتعرف على طبيعة المخاطر واحتمال حدوثها ، ونتائج حدوثها ، **ان المخاطر تلازم اي عمل ، لكن ملازمتها للعمل المالي (الاقراض والتحصيل) اكثر من أي قطاع اقتصادي أخر ، وتزداد المخاطر في المؤسسات المالية التي تمول القطاع الزراعي أكثر من غيرها من المؤسست المالية** ، و ان مؤسسة الاقراض الزراعي هي الذراع الحكومي لتمويل المشاريع الزراعية والتنمية الريفية ، و **بشكل عام يعتبر القطاع الزراعي من القطاعات ذات المخاطرة المرتفعة وذلك لأسباب مرتبطة بما يلي :-**

1- المناخ والأحوال الجوية ، مثل تدني مستوى الهطول المطري او انحباس الأمطار وحالات الصقيع ، وارتفاع درجات الحرارة الخ .. ، .مما يؤثر على الانتاج الزراعي وقدرة المقترضين على تسديد التزاماتهم للمؤسسة .
2- قلة مصادر المياه ، ويعتبر الأردن من أفقر بلدان العالم بالمياه (المصادر المائية) .
3- الظروف السياسية والاقتصادية بشكل عام ومنها صدور بعض القرارات الحكومية التي تسمح بايقاف الاقتطاع او تأجيل اجراءات التحصيل او جدولة القروض المستحقة ، **وهذا الخطر يعتبر مقبول** للمؤسسة كونه يتفق مع دورها التنموي و الظروف الاقتصادية (الركود الاقتصادي) والتضخم، وأثار وتبعيات جائحة

كورونا ، وما رافقها من اغلاقات للصادرات الاردنية من المنتوجات الزراعية للدول المجاورة ، واتجاه الدورات الاقتصادية سواء في الأجل القصير او الطويل وتأثيرها على الأنشطة المختلفة ومنها النشاط الزراعي .

4- الأمراض والأفات الزراعية .

5- المخاطر الائتمانية ، وما يترتب عليها من عدم قدرة المقترض على تسديد التزاماته وهو ما يطلق عليه (الديون المتعثرة) ، او في حالة توفر مقدرة عند المقترض للتسديد لكن عدم وجود نية لدى المقترض للتسديد كون بعض المقترضين يعتقدون – اعتقاد خاطىء- بأن قروض المؤسسة منحة من الدولة ، كذلك فان هذه القروض المستحقة لا تؤثر على السمعة الائتمانية للمقترض كونها لا تدخل في دائرة المخاطر المصرفية التابعة للبنك المركزي الاردني ، ولا يتم التعميم على البنوك اذا لم يسدد المقترض .

كما ان المؤسسة تقدم قروض ميسرة ولا تعتمد احيانا على طرق تسديد ذات فاعلية ، فعلى سبيل المثال تقدم المؤسسة قروض للمتعطلين عن العمل ، بهدف المساهمة بحل مشكلتي الفقر والبطالة وايجاد فرص عمل حقيقية لمن هم متعطلين عن العمل (هدف تنموي) ، وبهذه الحالات تكون طرق التسديد دون المستوى المطلوب ، وضعف اجراءات التحصيل لدى بعض الفروع (احيانا) ، كما وتتأثر تحصيلات المؤسسة بالظروف المناخية مثل انحباس الأمطار والصقيع والأفات الزراعية ، بحيث تؤثر الديون المتعثرة على الايرادات والسيولة لدى المؤسسة والسمعة الائتمانية للمؤسسة (من خلال تقديم القروض بالمواعيد المناسبة للعمل الزراعي) ، حيث ان الديون المتعثرة تحد من مقدرة المؤسسة على تلبية طلبات المقترضين بالحصول على التمويل ، وتحد من مقدرة المؤسسة على تمويل مشاريع جديدة ، او تقديم القروض بوقت غير مناسب احيانا بسبب نقص السيولة لدى المؤسسة .

## منهجية اعداد استراتيجية ادارة المخاطر للمؤسسة

1- تم اعداد استراتيجية ادارة المخاطر بناء على أساس الواقع القائم والاحتمال القادم .

2- وجود حاجة وأهمية لتوثيق وجمع وتقييم المخاطر التي تواجه أعمال وموجودات المؤسسة ، وبهدف تطوير الأداء المؤسسي ، بحيث يتم تجنب المخاطر وأثرها

3- تم اعداد تعميم لكافة الوحدات الادارية لزيارة هذه الوحدات من قبل مديرية التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي ، بهدف جمع معلومات عن المخاطر

4- جمع المعلومات وتصنيفها من قبل مديرية التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي ، - يتم القيام بزيارات ميدانية لعينة قليلة (فرع+ اقليم).

5- اعداد مسودة استراتيجية المخاطر من قبل مديرية التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي

6- تشكيل لجنة لادارة وتصنيف وتقييم المخاطر بالمؤسسة من ذوي الخبرة والمعرفة بالمؤسسة

7- عرض مسودة استراتيجية ادارة المخاطر على لجنة ادارة استراتيجية المخاطر للمناقشة والتباحث والاضافة والحذف او التعديل وتقييم بنود المخاطر ، من خلال مصفوفة المخاطر والخطة التنفيذية لادارة استراتيجية المخاطر للأعوام 2023-2025

**8-** حيث يوجد العديد من المخاطر الموضحة بالاستراتيجية بالامكان معالجتها بالفترة المتبقية من العام 2022 مما يساهم بسرعة الاجراءات وتقليل المخاطر حسب **المرفق رقم (1)**

9- اقرار مسودة استراتيجية ادارة المخاطر من قبل لجنة ادارة استراتيجية المخاطر ، بعد اجراء التعديلات اللازمة

10- عمل ACTION PLAN للمخاطر

11- عرض استراتيجية ادارة المخاطر على لجنة التخطيط لاقرار الاستراتيجية بعد اجراء التعديلات المناسبة

12- تكليف كافة الوحدات الادارية بالسيطرة وادارة المخاطر الخاصة بها وادارتها بحيث يتم تقليل المخاطر الى ادنى مستوى ممكن

13- نشر استراتيجية ادارة المخاطر على الموقع الالكتروني للمؤسسة بالصورة النهائية

14- متابعة التقييم سنويا ، وبيان المنجز ونسبة الانجاز والمخاطر المتبقية

## أهمية اسنراتيجية ادارة المخاطر

1- يعتبر حصر المخاطر التي قد (تواجه) تؤثر على أداء المؤسسة اجراء وقائي فعال في الحد من أثارها في حال وقوعها

2- تحديد الاجراءات لتلافي حدوث المخاطر او الحد (السيطرة) على أثارها في وقت مبكر يساعد في ابتكار حلول مثلى وأكثر فاعلية ويجنب المؤسسة الحلول الأنية التي تعد أكثر تكلفة وأقل تأثير

3- حاجة الوحدات الادارية بالمؤسسة الى منهجية علمية للتنبؤ بالمخاطر وادارتها

4- حاجة كادر المؤسسة الى توجيهات تضبط أداءهم أثناء وقوع المخاطر وتساعدهم في المحافظة على مستوى الجودة في تقديم الخدمات

5- الحاجة الى توثيق اجراءات عملية التخطيط للمخاطر وضبطها لدى كافة الوحدات الادارية ، بهدف نقل وتبادل المعرفة ، حيث يعتبر التخطيط للمخاطر من المكونات الهامة للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

6- الحاجة الى فتح قنوات الاتصال بين مختلف مستويات التنظيم الاداري لنقل الخبرات وتبادل ونشر المعرفة وتقديم الدعم والمساندة في مجال ادارة المخاطر

7- الحاجة الى وجود اطار للتقييم الذاتي المستمر والذي يساعد على الكشف المبكر للمخاطر ويهيء فرصة التميز والتنافس بين كافة الوحدات الادارية ، وفي توفير بيئة عمل أمنة

## اهداف استراتيجية ادارة المخاطر بالمؤسسة

1- تضمين الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ، خطة استراتيجية ادارة المخاطر

2- نشر الوعي بأهمية ادارة المخاطر ونشر ثقافة ادارة المخاطر لدى كادر المؤسسة ، كذلك بهدف نشر وتبادل المعرفة بين الكوادر

3- تحديد وتصنيف وتقييم مخاطر عمل المؤسسة ، وذلك للمساهمة بتقليل هذه المخاطر لأقصى درجة ممكنة ومقبولة ، من خلال التخطيط للمخاطر التي تواجه المؤسسة .
4- ان تحدد كل وحدة ادارية مخاطرها المحتملة والعوامل المسببة لها وأثارها وطرق ادارتها وتقدير التكلفة اللازمة لتجنبها والحد من أثارها ، و ايجاد سجل للمخاطر
5- اطلاع الادارة على المخاطر وطرق التعامل معها بهدف اتخاذ القرارات اللازمة ، و أولويات التعامل حال وقوع الخطر وطرق واجراءات المعالجة
6- المساهمة بتحقيق أهداف و رؤية ورسالة المؤسسة وخططها الاستراتيجية ، لأن المخاطر قد تؤثر سلبا على ذلك .

على ماذا كانت تعتمد المؤسسة للسيطرة على المخاطر (نقاط القوة لدى المؤسسة)

1- الاعتماد على قانون مؤسسة الاقراض الزراعي والأنظمة
2- وجود مديرية للمخاطر
3- وجود وحدة للرقابة الداخلية تراقب أعمال المؤسسة وتبني خططها بناء على المخاطر
4- الاعتماد على أسس وقواعد الاقراض ويتضمن طلب طرق تسديد وضمانات
5- تطبيق سياسة الاقراض المراقب
6- التأمين على حياة الموظفين الحاصلين على قروض اسكان من المؤسسة
7- اتخاذ الاجراءات التحصيلية والاجراءات القانونية

<u>تعريف المخاطرة</u>

أي حدث في الوقت الحالي يحتمل ان يؤدي الى خسارة مالية مستقبلا ، او وجود خسائر مالية وما زالت مستمرة ، اي انها حدث فعلي او محتمل يترتب عليه نتائج سلبية على المؤسسة سواء تكاليف مباشرة او على شكل فرصة ضائعة (تكلفة الفرصة البديلة)، الأمر الذي يستدعي تحديد وتقييم المخاطر لبيان أهميتها النسبية ومدى خطورتها .

<u>ادارة المخاطر</u>

ادارة المخاطر (نشاط اداري) تعني العمل على تحقيق العائد الأمثل من خلال **التقليل من المخاطرة وتكلفتها** ، وان تعريف ادارة المخاطر حسب ما ورد بلجنة التنظيم المصرفي وادارة المخاطر المنبثقة هيئة قطاع البنوك في الولايات المتحدة الامريكية FINANCIAL SERVICES ROUNDTABLE ، هي العملية التي يتم من خلالها تعريف المخاطر وتحديدها وقياسها ومراقبتها والرقابة عليها ، وان **الهدف من ادارة المخاطر تقليل مخاطر عمل المؤسسة الى أدنى مستوى ممكن** وبشكل تدريجي لأنه من الفقه المالي والمصرفي يتم استنتاج بأن المخاطر لا يمكن ان تساوي صفر وانما تكون على الأقل قريبة من الصفر (شبه معدومة) .

- فهم المخاطر
- التأكد من ان المخاطر ضمن الاطار الموافق عليه من قبل مجلس ادارة وادارة المؤسسة
- التأكد من ان عملية القرارات المتعلقة بتحمل المخاطر تتفق مع الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة
- التأكد من ان القرارات المتعلقة بتحمل المخاطر واضحة وسهلة الفهم

الهدف من التعرف على مخاطر عمل المؤسسة ، وخاصة **المخاطرة الائتمانية كونها من أعلى المخاطر** ، هو المحافظة على موجودات المؤسسة الناتجة عن تقديم القروض وعقود التمويل (المرابحة) ، لتبقى المؤسسة مستمرة في تقديم القروض بهدف المساهمة بالتنمية المستدامة من خلال تمويل مشاريع جديدة .

تصنيف المخاطر التي تواجه أعمال المؤسسة

1- من 1-3 قليل
2- من 4-7 متوسط
3- من 8-10 مرتفع

وتم قياس المخاطر وتأثيرها على البنود التالية نظرا لأهميتها بعمل المؤسسة :

1- الايرادات
2- السيولة
3- النفقات
4- أمور متفرقة ومنها سمعة المؤسسة وتكلفة الفرصة البديلة ودقة البيانات المالية للقروض والعقود

انواع المخاطر بناء على تحليل SWOT ANALISIS

تتعرض المؤسسة لأنواع متعددة من المخاطر سواء بالنسبة الى عملياتها او اصولها (الموجودات) والتي تحد من قدرتها على القيام بمهامها او تؤثر على قدرتها على تحقيق اهدافها ، سواء كانت اهداف حالية او مستقبلية ، والتي تكون المحصلة النهائية لها التأثير على التنمية المستدامة للقطاع الزراعي من خلال توفير رأس المال اللازم لتمويل المشاريع الزراعية ، ان المؤسسة تقدم التمويل (القروض وعقود المرابحة) لعملائها فانه من المؤكد ان تكون النسبة الأعلى من المخاطر تأتي من عدم التزام المقترضين بالتسديد في المواعيد المحددة .

المخاطرة الائتمانية (المخاطر المالية) :-

تعرف بأنها الخسارة المالية المحتملة عن عدم قدرة المقترض او عدم رغبته في الوفاء بالتزاماته تجاه المؤسسة وفقا للشروط المتفق عليها بسند الدين ، وبالتالي يؤثر ذلك على السيولة والايرادات ويزيد بالنفقات التحصيلية وزيادة المستحقات على القروض ، ويترتب على ذلك تكاليف اضافية على المؤسسة في متابعة تحصيل الديون ، وضياع الفرصة البديلة لاعادة اقراض مقترضين جدد ومشاريع جديدة ، بهدف المساهمة بالتنمية الزراعية والتي تعتبر مدخل هام للتنمية المستدامة على مستوى المملكة .

انواع المخاطر الائتمانية

مجموعة المخاطر **المتعلقة بالعملية التمويلية** ذاتها وتشمل

1- **مخاطرة المقترض** ، مثل سمعة المقترض الائتمانية وأهليته للاقتراض مثل العمر والغاية من القرض والخبرة في مجال الزراعة او المشروع الممول ، حيث يوجد بعض المشاريع تمول لشخص من غير ذوي الخبرة ، كذلك التعرف على قدرة المقترض على التسديد من خلال التدفقات النقدية المستقبلية ونية المقترض على التسديد .
2- **تحليل مخاطر أجل القرض** ، لأن عنصر الزمن يعتبر أحد عناصر المخاطرة ، فكلما زادت مدة القرض فمن الطبيعي ان تزداد مستوى المخاطرة المرافقة لهذا القرض .
3- **مخاطر الضمانات** ، ان الأصول والفقه المصرفي يتضمن انه عند تقديم القروض ان تكون الضمانة الأساسية هي جدوى النشاط او المشروع الممول والمقترض نفسه وقدرته على انجاز العمل الممول من المؤسسة بنجاح وتحقيق تدفقات نقدية كافية لخدمة الدين في موعده كما ويجب التأكيد على ان طلب الضمانات من قبل المؤسسة مقابل القروض التي تقدمها للعملاء يجب ان لا يكون بديلا عن ضعف القدرة على التسديد ، بل يجب ان تتوفر عناصر القدرة والرغبة وامكانية التسديد اولا ثم يؤخذ الضمان كتعزيز لذلك (المصدر الأخير للتسديد) والمخاطرة في عدم الحصول على الضمانات مثل القروض بكفالات تكون هذه القروض مرتفعة المخاطر ، ومن المخاطر ان يتم رفع اشارة الرهن عن الضمانة (خطأ مقصود او غير مقصود) وما زال الدين قائما ، وكما انه لا يتم بشكل دوري تقييم الضمانات

من قبل الفرع ليتم التعرف على القيمة الحقيقية للضمان في ضوء المتغيرات التي تطرأ ، ونستطيع القول بأن حصول المؤسسة على الضمانات مقابل القروض ويساعد

- تقليل مستوى المخاطرة الائتمانية
- اعطاء المؤسسة حق الامتياز والأفضلية في التحصيل مستقبلا في حالة بيع الضمان المرهون وعدم الدخول في قسمة الغرماء
- تعتبر الضمانة مصدر التسديد الأخير للمؤسسة
- دليل على جدية المقترض في استخدام القرض للغاية المتفق عليها والحرص على التسديد

انواع الضمانات التي تحصل عليها المؤسسة مقابل القروض وعقود المرابحة

- الضمانات العقارية ومنها ارض المشروع Real Estate Collateral
- الكفالات العدلية (كفالة الأخرين) في حال عدم توفر ضمانة عقارية او أرض
- تقوم المؤسسة في حال عدم التسديد بالحجز التنفيذي (الجبري) على الأموال غير المنقولة العائدة للمدين والكفيل (العقارات ، السيارات ، الأراضي) وذلك لتوثيق الضمان وحث المقترض على التسديد ، مع الاشارة الى ان الحجز التنفيذي على السيارات يعتبر الأفضل في التأثير من حيث الحجوزات الجبرية ، مع الاشارة الى ان قيمة القرض او عقد التمويل تكون بالحد الأعلى (75%) من قيمة الضمانة ، بحيث يعتمد التمويل على الشروط الخصوصية للقرض او عقد التمويل ، لكن المخاطر التي تواجه الضمانات هي مخاطر المبالغة في تقدير قيمة الضمانة او المبالغة في اعادة تقييم الضمانات بسعر أعلى ، وكذلك الخطأ برفع اشارة الحجز عن تأمينات سند دين ، او انخفاض قيمة الضمانة ، او صعوبة بيع الضمانة في حالة تنفيذ الدين ، كون هذا الشيء ليس من سياسة المؤسسة بشكل عام .

4- **مخاطرة مصادر التسديد** ، قبل تقديم القرض على ضابط الاقراض دراسة قدرة المقترض على توليد تدفقات نقدية كافية من العمليات التشغيلية للمشروع ولتسديد أصل الدين والفوائد وتحليل مصادر التسديد ، وهل سيتم تسديد القرض من الموارد والتدفقات النقدية الناتجة عن النشاط الممول (النشاط الذي استخدم القرض في تمويله ) ام من مصادر خلال موارد وأنشطة اخرى بديلة او اقتطاع من راتب ، كما يجب الاهتمام بتحليل مصادر التسديد وتقييمها بصورة كمية بالاضافة الى مراعاة الاجابة على الأسئلة التالية :-

- هل مصادر التسديد تتصف بالانتظام والاستمرارية لتسديد الالتزامات ام لا
- هل هناك التزامات اخرى على المقترض تسدد من هذه المصادر
- هل يوجد مصادر تسديد بديلة ام لا

ماذا يقصد بالاجراءات التحصيلية بالمؤسسة

- التخطيط للتحصيلات السنوية
- الاتصال بالمقترضين هاتفيا او خلال ارسال كتب رسمية للمقترضين والكفلاء
- زيارة مأمور تحصيل (الفرع) للمقترض (الوريث او الشريك) الذي يترتب عليه مستحقات للمؤسسة
- التأكد من تقديم الشيكات من قبل الفرع للصرف بموعد الاستحقاق ، وهذه الشيكات من طرق تسديد القروض والعقود التي يقدمها المقترضين والكفلاء لتسديد ما يترتب عليهم
- التأكد من تحصيل الكمبيالات من المقترضين والكفلاء بموعد الاستحقاق ، وهذه الكمبيالات من طرق تسديد القروض والعقود التي يقدمها المقترضين والكفلاء لتسديد ما يترتب عليهم
- التوصية باقامة دعوى في حال عدم تسديد الشيك او الكمبيالة والحصول على الموافقة الادارية اللازمة وتسليم الشيك او الكمبيالة للمحامي لاقامة الدعوى
- التأكد من ورود الاقتطاع على القرض وتصنيفه حسب الاصول ومتابعة الاقتطاعات المتوقفة او التي ترد بقيم مختلفة
- التأكد ومتابعة التزام المقترض بتسديد ما التزم به وما اتفق عليه بمواعيد الاستحقاق
- التأكد من متابعة الفروع لتحصيل التسويات الشهرية المقدمة من المقترضين والكفلاء لصندوق الفرع
- التأكد من تفعيل الحسم الاحترازي
- التأكد من تنفيذ الحسم الجبري عند ظهور المستحقات
- تقديم قروض المقاصة للحد من تعثر الديون ، بحيث يتم اغلاق القروض القديمة ومنح المقترض قرض جديد ، كفرصة بديلة للسير باجراءات تنفيذ الدين

5- **مخاطرة البيانات المالية** ، وتتمثل في عدم الحصول على بيانات مالية سليمة من المقترض ، مثل الاستعلام من البنك المركزي عن مركزية المخاطر والشيكات المرتجعة ، وكذلك عدم دقة البيانات المالية للقروض وخاصة القديمة منها ، وعدم ادخال تفاصيل هذه القروض على نظام الحاسوب ومنها قروض الضفة الغربية وقروض البذار

**6- مخاطر القطاع الممول (القطاع الزراعي )**

- مخاطر مرتبطة بالظروف الجوية ( صقيع او تدني مستوى الهطول المطري الخ .. والاقتصادية واغلاق الصادرات الزراعية)
- مخاطر بيع وتصريف المنتجات الزراعية من قبل مقترضي المؤسسة
- مخاطر الذمم المدينة من حيث درجة تركزها في عدد من العملاء وتأثير ذلك على امكانيات التحصيل

- مخاطر ضعف دراسة الجدوى الاقتصادية ودراسة السوق للقروض الكبيرة المعدة من قبل المقترض

مخاطر السيولة :-

يشير هذا الخطر الى عدم الموازنة بين الاقراض والتحصيل ، اي عدم الموازنة بين التدفق النقدي الداخل والخارج ، فطلبات الحصول على القروض كثيرة ، وتوفر السيولة بالمؤسسة محدود ، كذلك فليس للمؤسسة ودائع مثل البنوك ، مما يؤثر على توفر السيولة واعتمادها على تحصيل القروض بشكل رئيس والحصول على قروض من جهات تمويل داخلية او خارجية ، وهذا يظهر جليا مصطلح مالي هام جدا يسمى الفجوة التمويلية FINANCING GAP والتي تمثل الفترة الزمنية الواقعة بين تسديد الذمم الدائنة وتحصيل الذمم المدينة ، اي طول الفترة التشغيلية مطروحا منها متوسط التسديد ، وعلى المؤسسة ان تهتم بالسيولة وذلك للأسباب التالية :-

1- نقص السيولة يؤثر على قدرة المؤسسة بتلبية طلبات المقترضين واحتياجاتهم التمويلية ، مما يؤثر الى الابتعاد عن تمويل مقترضين جدد ومشاريع جديدة
2- الاهتمام بالسيولة لتسديد التزامات المؤسسة من الديون الداخلية والخارجية
3- تسديد نفقات المؤسسة مثل الرواتب والمصاريف الادارية والعمومية
4- تحسين مستوى الايرادات لأن المؤسسة تعترف بالايرادات المقبوضة وليس المستحقة

ومن مظاهر ومؤشرات تدني مستوى السيولة لدى المؤسسة

1- وفاة المقترض او كفيل الاقتطاعات او الشيكات
2- ارتفاع المستحقات على القروض وعقود المرابحة ، وطول فترة التحصيل وبالتالي كلما زادت فترة التحصيل زادت المخاطرة
3- وجود اقتطاعات شهرية متوقفة او ترد بقيم مختلفة (اقل)
4- بشكل عام تدني مستوى تحصيل التسويات الشهرية المقدمة من المقترضين والتي تدفع بصندوق الفرع كطريقة لتسديد القروض
5- طول فترة التقاضي بالشيكات والكمبيالات ، وفي بعض الحالات طول فترة احضار المحامي المبالغ من صندوق المحكمة الى المؤسسة

كيفية السيطرة على مخاطر السيولة لدى المؤسسة

1- تقديم القروض والعقود بحيث تكون مربوطة بطريقة تسديد فعالة مثل الاقتطاعات الشهرية
2- تبني وتفعيل سياسات تحصيل فعالة ، ويشترط اقرار أسس للتحصيل
3- التأمين على حياة المقترضين
4- اقرار حوافز (جوائز) للفرع الذي يحصل أعلى ويبذل جهد اكبر

مخاطر الايرادات (الربحية)

تحصل المؤسسة الايرادات في الغالب من فوائد القروض او مرابحات عقود التمويل ، بحيث يجب ان يتم الاهتمام بتحصيل القروض وعقود التمويل كي تحقق المؤسسة (الايرادات) الربحية لا سيما وان المؤسسة تتبع الأساس النقدي المعدل وليس أساس الاستحقاق في تسجيل الايرادات وتتأثر الربحية بما يلي :-

- عندما لا تحصل القروض فبالتالي تزداد المستحقات ولا تحصل المؤسسة ايرادات الفوائد ، كون المؤسسة تعترف بالايرادات المقبوضة
- حالات القروض التي تبلغ فيها الفائدة مقدار رأسمال القرض ويتوقف احتساب الفائدة عليها ، كذلك الحال بمستحقات عقود المرابحة
- يجب ضبط النفقات وذلك بهدف زيادة الربحية ، نظرا لازدياد التكاليف التشغيلية بالمؤسسة
- اختيار البنوك التي تعطي عائد أعلى على الودائع لتحسين الايرادات من ودائع المؤسسة لدى البنوك
- تحصيل قيمة ايجارات المباني العائدة للمؤسسة من المستأجرين
- على المؤسسة تحديد درجة الخطر التي تقبلها من أجل زيادة الربحية

قروض الضفة الغربية

قروض الضفة الغربية هي قروض متعثرة ويحصل منها رأسمال القرض + 50% من الفوائد ، وذلك استنادا لقرار مجلس ادارة المؤسسة رقم 9928 ، وقدمت هذه القروض قبل العام 1967 قبل الاحتلال الاسرائيلي لمناطق الضفة الغربية ، والتي كانت في حينها تتبع للمملكة الاردنية الهاشمية ، وكانت المؤسسة تقدم خدماتها من خلال اربعة فروع هي (نابلس + القدس + جنين + الخليل) ، وهذه القروض بضمانات اراضي ، ويتم رفع الحجز شريطة التسديد الكامل للقرض .

أهم المخاطر بقروض الضفة الغربية

1- اوراق (وثائق) القروض غير مدخلة على نظام الحاسوب وغير مؤرشفة ويتم الاعتماد على الفهرسة الورقية
2- ارتباط عمل مستودع قروض الضفة الغربية بموظف واحد فقط ، وبذلك تزداد المخاطرة سواء على المؤسسة او على متلقي الخدمة .
3- مخاطر الحريق او التلف للوثائق – لا قدر الله –
4- مخاطر التحصيل (نقص السيولة والايرادات) لعدم مطالبة المؤسسة المقترضين بالتسديد .

مخاطر دقة البيانات والمعلومات المالية :-

حيث يوجد مستوى دقة للبيانات المالية أقل للقروض القائمة والمقدمة بتواريخ قديمة ، حيث لا بد من الاشارة الى وجود قروض غير مدخلة على الحاسوب وتحسب يدويا مثل قروض الضفة الغربية وقروض البذار وهذه القروض ذات مخاطرة عالية ، ويوجد قروض سبق وان ادخلت على نظام الحاسوب الأسبق WANG وحدث عليها جدولة عام 1998 خطأ مما أدى الى ظهور ما يسمى الفوائد المضخمة ، مما زاد من مستوى عدم دقة البيانات المالية للقروض ، وكذلك تم في العام 1998 البدء بانشاء نظام الحاسوب M.B ورحلت بيانات القروض القائمة على نظام WANG (AS IS) وكان فيها خطأ بسبب الجدولة التي تمت عام 1998 وبسبب مشكلة الحواسيب عام 2000 فقد تم نقل ارصدة القروض خطأ الى نظام M.B كما وان نظام عقود التمويل المرابحة الاسلامية بدء العمل به عام 1996 لكن كانت عقود التمويل المرابحة يتم ادخالها على الحاسوب على اساس بيانات القروض بفائدة وهذا ساهم في زيادة نسبة عدم دقة البيانات المالية للقروض ، كما ان نظام M.B لم يرافقه من بداية التطبيق نظام محاسبي على الحاسوب مما أدى الى ظهور امانات مصروفة وما زالت قائمة على حسابات الامانات للعملاء ، ولم يكن نظام الحاسوب M.B مبرمج على ايقاف احتساب الفائدة اذا بلغت رأسمال القرض مما أدى الى عدم دقة البيانات المالية للقروض والعقود .

- جدولة القروض عام 1986 وما نتج عنها من خطأ باعفاء مكرر عام 1986 ويجب تحصيل قيمة هذا الاعفاء من المقترض
- جدولة القروض عام 1998 وما نتج عنها من فوائد مضخمة
- تسوية الفوائد المضخمة كان فيها بعض الأخطاء
- تصنيف اقتطاع او ايصال قبض خطأ على سند أخر
- ادخال معدل الفائدة او قيمة المرابحة خطأ
- وجود مجموعة من القروض مسددة وما زالت تظهر على نظام الحاسوب بأنها بحالة فعال
- مخاطر فصل الدين بين الشركاء وعدم اغلاق السند القديم وفتح سند جديد حسب قرار الفصل
- خطأ بادخال جدول الاقساط على كشف حساب المقترض

مخاطر الاشاعات :-

عندما يطلق البعض اشاعات بأن الحكومة سوف تقوم بشطب الديون او الفوائد او جدولة الديون ، او ايقاف الاقتطاعات الشهرية او ايقاف الاجراءات التحصيلية ، وينتج عن ذلك عدم التزام المقترضين بالتسديد وبالتالي تدني (نقص) بالسيولة والايرادات

المخاطر الخاصة بالنشاط الذي يزاوله المقترض

كون الانتاج الزراعي بشقيه النباتي والحيواني بشكل عام يتأثر بعوامل مختلفة ، منها الظروف المناخية وتوفر المياه والأفات الزراعية ، والكوارث الطبيعية والحرائق والفيضانات الخ...

المخاطر المتعلقة بالعملية (المشروع) المطلوب تمويلها

تختلف هذه المخاطر بحسب طبيعة المشروع والظروف والضمانات وطرق التسديد ، فمخاطر الاقراض بطريقة تسديد تعتمد على الاقتطاع الشهري المنتظم تعتبر أقل مخاطرة من التسديد بتسوية شهرية تدفع لصندوق الفرع ، وكذلك الحال بالقروض التي بضمانات اموال غير منقولة تكون أقل مخاطرة من القروض التي تكون بدون ضمانات عينية مثل الكفالات العدلية ، ومخاطر عدم تنفيذ المشروع الممول من المؤسسة وتحول التمويل لقرض استهلاكي من قبل المقترض بدلا من تنموي

المخاطر الناشئة عن عمل المؤسسة

- في بعض الأحيان وبسبب خطأ وتجاوز من موظف ما يتم تقديم قروض على انها **تنموية** وفي حقيقة الأمر تكون قروض **استهلاكية** وهذا يخالف أسس وقواعد الاقراض و اهداف المؤسسة
- عدم الدقة بتقدير التأمينات (الضمانات) للقرض والتعرف على حالة وقيمة الضمانة بعد صرف القرض ، وفي حالة الكفالة العدلية قد يكون الكفلاء العدليون غير مليؤون ماليا ، ولقد ثبت فعليا انه لا يوجد قروض بدون مخاطر مهما كانت الضمانات ومهما كانت الاجراءات التي تتخذها المؤسسة أثناء مدة القرض من دقة وحذر ، حيث تستجد ظروف خارج ارادة المؤسسة والمقترض ، وحيث القروض عملية مرتبطة ارتباط كليا بعامل الزمن
- مخاطر مرتبطة بتوقف الاقتطاع او انخفاضه او التصنيف الخاطىء له ، وعدم تقييم جهات الاقتطاع ، ومخاطر عدم تنفيذ الحسم الجبري من رواتب المتقاعدين ضمان اجتماعي ، ومخاطر عدم طلب براءة ذمة من المؤسسة للمتقاعد وهو ملتزم للمؤسسة
- مخاطر سقوط الشيكات بالتقادم
- مخاطر عدم متابعة تحصيل الكمبيالات

- مخاطر تدني متابعة تحصيل التسويات الشهرية المقدمة لصندوق الفرع
- مخاطر عدم وجود أسس للتحصيل
- ضعف دور الأقاليم بعملية التحصيل

مصادر المخاطرة بأعمال المؤسسة :-

اولا- المخاطر النظامية (العامة) Systematic Risk

وهي جميع المخاطر التي تؤثر على الاقتصاد بشكل عام ، وتتأثر كافة القطاعات الاقتصادية بها ومن الأمثلة :

1- الظروف السياسية بالعالم و الاقليم والحروب وخاصة الحرب الروسية الاوكرانية ، وكذلك اورد مثال على قروض الضفة الغربية عندما كانت المؤسسة تعمل من خلال اربعة فروع في مناطق الضفة الغربية – قبل الاحتلال الاسرائيلي عام 1967- وكانت في حينها تتبع الضفة الغربية للمملكة الاردنية الهاشمية ، فقد أثر ذلك على مستوى تحصيل هذه القروض وصعوبة اجراءات التحصيل ، لأنه تم اغلاق الفروع الأربعة ونقل الملفات للادارة العامة بعمان .
2- جائحة كورونا وتبعياتها وأثرها على اقتصاديات العالم كاملا وارتفاع اسعار المواد الأولية وأسعار الغذاء وارتفاع فاتورة الطاقة والتأثير على سلاسل الامداد الزراعي والأمن الغذائي بكافة دول العالم
3- التضخم والركود والدورات الاقتصادية
4- مشكلة شح المياه وارتفاع تكاليف الطاقة على مستوى المملكة وأثرها على الزراعة

ثانيا- المخاطر غير النظامية (الخاصة بالمؤسسة) Unsystematic Risk

1- المخاطر الادارية ، وذلك بسبب عدم وجود أسس وقواعد للتحصيل (تحصيل القروض والمستحقات من المقترضين) أسوة بأسس وقواعد الاقراض ، وذلك ليتم مقارنة المنجز مع المخطط وتحديد المسؤوليات وتطبيق رقابة ومحاسبة المسؤولية ، وعدم مشاركة الاقليم بعمليات التحصيل – غياب دور الاقليم في الجانب الهام من العمل (التحصيل) – وتدني فاعلية اجراءات التحصيل لدى الفرع وعدم وجود تصنيف ائتماني للمقترضين مثل (الديون الجيدة والديون المشكوك فيها والديون الخطرة) ، ومن المخاطر الادارية عدم وجود ادارة للاستعلام عن مركزية المخاطر للعملاء ليتم الاستعلام من خلال البنك المركزي الاردني وعدم الاستعلام من وحدة الشيكات المرتجعة قبل قبول شيكات من المقترضين كطريقة تسديد ، وكذلك مخاطر اجراءات العمل .

2- مخاطر الاشاعة ، أحيانا تظهر اشاعات بأن الحكومة سوف تقوم باعفاء المزارعين المقترضين من المؤسسة من الفوائد ، او انها سوف تقوم بجدولة الديون وايقاف الاقتطاعات الشهرية والاجراءات التحصيلية وهذا يؤثر سلبا على مستوى تحصيلات المؤسسة بالانخفاض ، اي مخاطر عدم توفر المعلومات الدقيقة والصحيحة لأصحاب العلاقة

3- مخاطر المناخ والأفات الزراعية ، مثل حدوث الثلوج والصقيع وانحباس الامطار او حدوث الفيضانات الخ 000 وذلك يؤثر على المحاصيل والمنتجات الزراعية من حيث الجودة والكمية وبالتالي يؤثر على تحصيلات المؤسسة .

4- مخاطر التسويق ، عندما تنخفض أسعار المنتجات الزراعية في الاسواق او يقل التصدير فذلك يؤثر على دخل المزارعين وبالتالي يؤثر على تحصيلات المؤسسة سلبا

5- المخاطر المالية ، ومنها مخاطر عدم التسديد للمستحقات (قروض+عقود) من قبل المقترضين مما يؤدي الى نقص **بمستوى السيولة والايرادات** وعدم تمكن المؤسسة من تقديم التمويل لمشاريع جديدة ومقترضين جدد مشيرا الى ان المؤسسة تعتمد بالاقراض على عمليات التحصيل ، وليس لديها ودائع مثل البنوك

أعراض المخاطر

لا تظهر اعراض المخاطر فجأة ولكن تسبقها ظواهر تتفاوت في حجمها وخطورتها ، الا ان جميعها تعطي صورة واضحة على المخاطر بدأت في الوجود الفعلي وأصبحت حقيقة لا مفر منها .

وعلى المؤسسة ان تقوم بدراسة القروض بطريقة جيدة لاكتشاف المخاطر في بداياتها ، ومن الأعراض التي تلفت النظر والانتباه اليها الى ان القرض او العقد يقترب من دخول مرحلة الخطر ويجب التعامل معه بحذر :-

1- وفاة المقترض او المرض بنسبة عجز كبيرة ، وخاصة المرض الذي يؤثر على الحركة والقدرة على العمل مثل الشلل

2- عدم تنفيذ المقترض للمشروع كليا او جزئيا ويصبح القرض او العقد مسترد (كلي او جزئي) ، اي القرض صرف من قبل المقترض لغير الغايات المتفق عليها مع المؤسسة .

3- عدم تسديد القسط في الميعاد المحدد او تسديد جزئي للمستحق ، او التأخر في التسديد والتي تعكس بداية مشكلة يعاني منها المقترض ، او ان يكون المقترض لا نية لديه لتسديد قرض المؤسسة او المستحقات ، كونه لديه معلومات بأن المؤسسة لا تتخذ اجراءات صارمة وحاسمة بشأن تحصيل المستحقات

4- طلب المقترض تأخير التسديد

5- فشل المقترض في تسديد القروض الموسمية

6- التقديرات المبالغ فيها عن التدفقات النقدية للمشروع عند دراسة القرض .

7- المماطلة والتسويف من قبل المقترض في ايضاح الغرض من القرض
8- الأضرار الناتجة عن العواصف او ارتفاع درجات الحرارة او انحباس الامطار والحريق الخ.. او رداءة الموسم

الأثر المترتب على انواع المخاطر التي تواجه المؤسسة

1- ظهور البيانات المالية عن المؤسسة بصورة غير عادلة في قائمة المركز المالي (الميزانية) ، وهنا تقوم المؤسسة سنويا باقتطاع جزء من الأرباح لمخصص الديون المشكوك فيها ، فكلما زادت المخاطر يتم زيادة مخصص الديون المشكوك فيها والذي يتم اقتطاعه من الارباح ، كذلك المستحقات على القروض والعقود تكون فيها أخطاء ، وبعض المعلومات على كشف حساب القرض تكون فيها أخطاء .
2- تكلفة ادارية بشأن عمليات التحصيل للمستحقات وينتج عن ذلك زيادة في النفقات مثل الرواتب والوقود والقرطاسية ووقت وجهد مديرية المتابعة والتحصيل وقسم المحاسبة والاقتطاعات والامانات ومديرية الحاسوب لاجراء التعديل اللازم وكذلك كادر اكبر من العدد الموجود ، وفي العام 2022 قامت ادارة المؤسسة بهدف تنظيم التحصيل وزيادة فعالية عمل الفرع بانشاء قسم تحصيل لدى بعض الفروع
3- تحد المستحقات من قدرة المؤسسة على اعادة اقراض مقترضين جدد ومشاريع جديدة ، وذلك يوجد تكلفة الفرصة البديلة ، على المستوى الاقتصادي والتنموي والمالي
4- تخفيض ايرادات المؤسسة (الارباح) بسبب عمل مخصص للديون المشكوك فيها بواقع (600) الف دينار عام 2021 وكان سنويا يتم اقتطاع جزء من الارباح

<u>ظواهر (مؤشرات) الديون المتعثرة وكيفية اكتشافها / الاكتشاف المبكر</u>

مما لا شك فيه بأن **الديون المتعثرة تتصف بأعلى المخاطر التي تواجه المؤسسة** ، ويوجد لها ظواهر منها :-

1- انخفاض المنتجات الزراعية لأي سبب من الأسباب مثل المناخ (الصقيع او انحباس الأمطار او ارتفاع درجات الحرارة الخ..) او الأفات والامراض التي تصيب المحاصيل الزراعية ، او انخفاض أسعار المنتجات الزراعية في السوق بسبب انخفاض مستويات التصدير
2- ضعف طرق التسديد (تحصيل الديون) التي تضمن التدفق النقدي للمؤسسة
3- ضعف اتخاذ الاجراءات التحصيلية التي تضمن التسديد اولا بأول
4- وفاة المقترض او كفيل الاقتطاع ، وغالبا يؤثر ذلك على تسديد المستحقات وتؤدي الى تعثر المشروع خاصة في حال وفاة المقترض
5- الظروف الاقتصادية مثل ارتفاع مستوى التضخم وما ينتج عنه من مشاكل

**مصفوفة المخاطر**

مصفوفة المخاطر لتوضيح و لتقييم المخاطر وتأثيرها على موجودات المؤسسة والضوابط والاجراءات لادارة المخاطر للحد والسيطرة وتقليل أثرها على أعمال المؤسسة ، بهدف المساهمة بتحقيق أهداف المؤسسة وخططها .

- التأثير على كل بند من (10) نقاط
- مجموع المخاطرة هو مجموع ارقام مخاطر السيولة والايرادات والنفقات والاخرى من (40) نقطة
- تم تصنيف المخاطر حسب مصدرها (داخلي او خارجي او مشترك)
- لماذا تم قياس التأثير على السيولة ؟ للأسباب التالية :-

1- لأهمية السيولة لدى المؤسسة كونها مؤسسة مالية وتتعامل بالتمويل والنقد .
2- لكي تتمكن المؤسسة من تقديم القروض والتمويل اللازم للمشاريع والبرامج الواردة برؤية التحديث الاقتصادي / الأمن الغذائي.
3- لكي تتمكن المؤسسة من صرف قيمة القروض بالمواعيد المحددة والمتفقة احيانا مع الاجندة الزراعية لمحصول معين ، وضمان مصداقية المقترض مع الشخص (التاجر) الذي اشترى منه المستلزمات .
4- لا يوجد لدى المؤسسة ودائع مثل البنوك ، فتعتمد لغايات الاقراض على التحصيلات ومصادر مثل من البنك المركزي الاردني (خصم كمبيالات المقترضين ) وتمويل مثل القروض الخارجية .
5- توفر السيولة يؤدي الى تحقيق المؤسسة أهدافها بتمويل القطاع الزراعي من خلال تقديم مجموعة منوعة من القروض وعقود المرابحة .
6- توفير السيولة لدى المؤسسة يؤدي الى تسديد المؤسسة نفقاتها والقروض المترتبة عليها للغير .
7- ولتعزيز و للاحتياط للسيولة تقوم المؤسسة بايداع ودائع لدى البنوك مقابل (عوائد) .

- لماذا تم قياس التأثير على الايرادات ؟ للأسباب التالية :-

1- ان المؤسسة تعمل وفقا للأسس التجارية وتمسك حساباتها وفقا للطرق التجارية ، وتغطي نفقاتها من ايراداتها .

2- بهدف الاستمرارية بالعمل وتقديم الخدمات التمويلية للمقترضين بالقطاع الزراعي .
3- المؤسسة مستقلة ماليا ، ولا تتلقى اي مبالغ من موازنة الدولة سنويا .
4- ارتفاع مبالغ القروض التي بلغت الفائدة رأسمال القرض وتوقف احتساب الفئدة ومستحقات عقود المرابحة غير المولدة للايرادات
5- للتأكد من أن ودائع المؤسسة لدى البنوك تحقق افضل وأعلى عائد ممكن

لماذا تم قياس التأثير على النفقات ؟ للأسباب التالية :-

1- ان الأصل بالنفقات بالمنشات التي تطبق المحاسبة التجارية ان تولد ايرادات ، وهذا مؤشر للكفاءة والفاعلية الادارية بالمؤسسة
2- لضبط النفقات وبيان أوجه المخاطرة ببعض المصاريف
3- تطبيق بلاغات الحكومة (الرشيدة) بضبط وترشيد النفقات

| بنود المخاطر | السيولة | الايرادات | النفقات | اخرى ومن ضمنها دقة البيانات المالية و تكلفة الفرصة البديلة | مجموع درجة المخاطرة | الاجراءات والتوصيات والضوابط لادارة المخاطرة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| اقرار أسس للتحصيل (داخلي) | 10 | 10 | 2 | 5 | 27 | 1- التوصية باقرار أسس تحصيل لتقييم أداء الوحدات الادارية وتطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية ، وتحسين السيولة والايرادات لدى |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | المؤسسة ، وايجاد ألية لتحصيل الشيكات والكمبيالات والاقتطاعات المتوقفة والتسويات الشهرية التي تدفع لصندوق الفرع ، لتحقيق المساواة والعدالة بالاجراءات التحصيلية المتخذة على كافة المقترضين ، كون تعليمات التحصيل المطبقة غير ملزمة بالشكل المناسب .<br>2- ضرورة تفعيل دور الاقليم من خلال المدير المالي والاداري للاقليم بمتابعة المسحقات والتحصيل ، لأن الوصف الوظيفي لهذه الوظيفة تشتمل على هذه المهام .<br>3- ضرورة تحديد أعمار للذمم وتصنيفها ، وذلك لتركيز عمليات التحصيل على القروض الأكثر مخاطرة وتؤثر على السيولة والايرادات<br>4- بيان مقدار التحصيلات السنوية ، وهذا فعليا على شكل قيم ونسب على مستوى كل فرع واقليم ومن خلال تقارير |
| مخاطر وفاة المقترض (خارجي) | 8 | 5 | 3 | 2 | 18 | 1- لدى المؤسسة صندوق للحالات الانسانية **لتعويض** بحالة الوفاة او العجز بنسبة (75%) ، وهذا يقلل المخاطرة بحالة الوفاة ، لكن بمستوى محدود كونه يمكن من اعفاء الورثة من جزء من الفوائد والمرابحة<br>2- الطلب من دائرة الاحوال المدنية والجوازات سجل بحالات الوفاة لمقترضي وكفلاء المؤسسة لكي يبنى على ذلك خطط مستقبلية ولمتابعة التحصيل من الورثة ، نسبة حالات الوفاة<br>3- ان يتم عقد اتفاقية مع دائرة قاضي القضاة للاطلاع فقط على حجج حصر الارث للمقترضين<br>4- التوصية بالتأمين على حياة المقترض لصالح المؤسسة مقابل القروض خاصة الكبيرة منها ، لتقليل أثار الوفاة للمقترض ، عدد المقترضين المؤمن عليهم |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 5- التوصية بتحديد عمر للمقترض<br>6- مخاطرة عدم تصنيف أعمار الذمم وتصنيفها |
| مخاطر التأمين على حياة المقترض لصالح المؤسسة مقابل الديون (داخلي+خارجي) | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 1- يؤدي التأمين على حياة المقترض الى ارتفاع تكاليف الاقتراض على المقترض<br>2- يقلل أثر وفاة المقترض على موجودات المؤسسة ، ويحسن السيولة والايرادات<br>3- قد يترتب على المؤسسة نفقات تأمينية<br>4- تطبق المؤسسة صندوق للحالات الانسانية كجزء من تقليل مخاطر الوفاة والعجز الكلي لكن يرتبط التعويض للقروض الصغيرة وعلى قيمة المرابحة او الفائدة فقط ، مقدار واردات الصندوق والصرفيات خلال العام<br>5- التوصية بالتأمين على حياة المقترض برصيد القرض او العقد |
| مخاطر نظام الحاسوب ARBS المطبق حاليا بالمؤسسة (داخلي + خارجي) | 2 | 1 | 3 | 7 | 13 | | 1- لا يلبي احتياجات الحكومة الرقمية ، مرتبطة بالتطور التكنولوجي ، ولا يشترك النظام كونه مغلق مع كافة الدوائر والوزارات الحكومية<br>2- زيادة تكاليف القرطاسية<br>3- لا يقبل طلبات القروض الالكترونية<br>4- تدني مستوى التقارير المستخرجة من النظام مثل تقارير الاقتطاعات المتوقفة او التي ترد بقيم مختلفة ، وتقارير أثر برامج الاقراض على الدخل وفرص العمل والحصاد المائي والاراضي المزروعة الخ.. (قلة فعالية التقارير) والاعتماد على برنامج EXCEL لتجميع بعض البيانات الاحصائية<br>5- لا يقوم بارسال رسائل تذكير SMS للمقترضين بالمستحقات ، مما يصعب عملية التواصل مع المقترصين وتصبح عمليات التحصيل أكثر كلفة وأقل فاعلية . |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 6- وللسيطرة على المخاطر اعادة طرح عطاء انشاء نظام حاسوب (أصبح ضرورة ملحة ) يجب البدء بها حال انتهاء القضية المقامة على المؤسسة من قبل شركة الحاسوب التي أحيل عليها العطاء سابقا وفشلت بالتنفيذ .<br>7- ان يتم تزويد الفروع بشاشات استعلام عن المتقاعدين ليتم متابعة تنفيذ الحسم وكذلك ان تزود الفروع بشاشات لتقارير الاقتطاعات المتوقفة او التي ترد بقيم مختلفة لمتابعة الاقتطاعات بصورة فعالة<br>8- بعض جهات التمويل الخارجية تشترط لتقديم تسهيلات ائتمانية للمؤسسة وجود أنظمة مالية محوسبة تسمح بالدفع الالكتروني واستقبال الطلبات الكترونية ، وان تعتمد اعمالها على الحكومة الرقمية ، فعدم وجود مثل هذه الأنظمة المحوسبة يؤثر على قدرة المؤسسة بالحصول على التمويل الخارجي<br>9- بعض كوادر المؤسسة لا تقوم باستخدام البريد الالكتروني OUTLOOK مما يزيد من مخاطر تدني تبادل ونشر المعرفة ويزيد من تكاليف القرطاسية على المؤسسة<br>10- ضرورة تفعيل نظام اللوازم المحوسب وربطه مع النظام المالي للمؤسسة<br>11- مخاطر أعطال فنية تواجهها شبكة الحاسوب وأمن المعلومات للمؤسسة مما يعيق عملها<br>12- ضرورة الزام الموظفين بالدخول على نظام الحاسوب من خلال PASSWORD+USERNAME كما يوجد مخاطرة بمقاومة بعض الموظفين للتغيير لصالح العمل الالكتروني<br>13- يوجد بعض USERS لزملاء متقاعدين وما زال USER فعال وهذا خطر والصواب ان تعدل لحالة غير فعال |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مخاطر عدم تفعيل نظام الارشفة الالكترونية (داخلي) | 1 | 1 | 9 | 5 | 16 | 1- يؤدي عدم تفعيل نظام الارشفة الالكترونية الى مخاطر منها الحريق او التلف للوثائق ، والحاجة لمساحات بالمستودعات لحفظ الملفات ، وهذا يترتب عليه تكاليف مالية .<br>2- تكاليف انشاء نظام الارشفة +WORKFLOW وتدني الاستفادة منهما وتكاليف الرخص ورواتب الموظفين والأجهزة<br>3- لا يتفق عدم تفعيل نظام الارشفة +WORKFLOW مع الحكومة الرقمية ، مما يؤدي الى التأخر بانجاز المعاملات وزيادة التكلفة على المقترضين والكفلاء من خلال حضورهم من مناطقهم للادارة العامة ، وفقدان بعض الملفات وتلف بعض الملفات بسبب التخزين ، وطول اجراءات النقل بالبريد العادي مقارنة مع البريد الالكتروني<br>4- زيادة بنفقات القرطاسية والملفات والخزائن الحديدية ، وزيادة بالنفقات بشكل عام على المؤسسة .<br>5- ولتجنب هذه المخاطر ان يتم تفعيل نظام الأرشفة + WORKFLOW<br>6- ضرورة أرشفة أعمال قسم الديوان ومديرية الموارد البشرية<br>7- يوجد مشاكل ومخاطر مرتبطة بحركة الملفات من ضياع وفقدان ، وان نظام الأرشفة الالكترونية تطبيقه يؤدي الى خفض مخاطر (فقدان او تلف) الوثائق الموجودة داخل ملف المقترض<br>8- كما يوجد مخاطرة بمقاومة بعض الموظفين للتغيير لصالح العمل الالكتروني وتفضيل النظام الورقي والملفات |
| القروض المتعثرة وهي القروض التي توقف احتساب الفائدة عليها نظرا لبلوغ الفائدة مقدار أصل قيمة القرض ، | 10 | 10 | 1 | 5 | 26 | 1- ضرورة اجراء التدقيق المسبق لهذه القروض والعقود ذات المخاطرة العالية ، وبيان عدد القروض والعقود التي تم عليها التدقيق المسبق ، عدد القروض التي نفذ عليها التدقيق المسبق |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ومستحقات عقود المرابحة الاسلامية والعقود المنتهية الأجل (داخلي +خارجي) | | | | | | 2- اتخاذ الاجراءات التحصيلية بأسرع وقت ، مثل عدد القضايا المقامة على المقترضين والكفلاء وعدد حالات تنفيذ الحسم الجبري وعدد حالات الحجز الجبري.<br>3- تقديم قروض المقاصة ، عدد قروض المقاصة المقدمة ، والتوصية بأن تصبح قروض المقاصة من صلاحيات الفرع<br>4- السير باجراءات تنفيذ الدين ، عدد حالات اقامة دعوى تنفيذ دين<br>5- ضرورة تصنيف أعمار الذمم وتصنيف القروض والعقود الى قروض ذات مخاطر مرتفعة او متوسطة او قليلة |
| طول فترة تنفيذ الدين لدى المحاكم (خارجي) | 10 | 10 | 2 | 5 | 27 | 1- طلب التعديل واستثناء المؤسسة من تنفيذ الدين لدى المحاكم حسب قانون تنفيذ الدين والاعتماد على قانون المؤسسة بتنفيذ الدين ، لأنه اسرع بالتنفيذ<br>2- اعداد منهجية لتنفيذ الدين (الاستملاك)<br>3- كما يوجد مخاطر قانونية تواجهها المؤسسة من خلال عدم توفر المعرفة والوعي الكافي بالتشريعات الناظمة لعمل المؤسسة وكيفية تطبيقها لدى كافة كوادر المؤسسة ، وللسيطرة على ذلك ان يتم عقد ورش تدريبية بهذا الموضوع واعداد أسس للتحصيل |
| مخاطر الاراضي المستملكة مقابل ديون غير مسددة (قروض متعثرة) (داخلي) | 9 | 5 | 1 | 5 | 20 | 1- اقرار منهجية لتنفيذ الدين (الاستملاك)<br>2- كون المؤسسة لا تستغل الاراضي المستملكة ، التوصية ان يتم تأجير الاراضي المستملكة باسم المؤسسة لتحقيق ايراد ، عدد الاراضي المؤجرة ومقدار العائد السنوي من الايجار.<br>3- التوصية ان يتم بيع الاراضي المستملكة لتحقيق ايراد وسيولة وتفعيل قانون المؤسسة ، عدد الاراضي المباعة والايراد السنوي.<br>4- يوجد حوافز تشجيعية للتسديد مقرة من قبل مجلس ادارة المؤسسة عام 2022، بحيث يحصل المقترض على اعفاء من جزء من |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | الفوائد عند التسديد النهائي ، عدد الحالات التي حصلت على الخصم التشجيعي ومقدار المبالغ المخصومة ومقدار المبالغ المحصلة . |
| مخاطر القروض والعقود المستردة (كلي او جزئي) (داخلي) | 3 | 3 | 2 | 2 | 10 | 1- ان يتم اعداد منهجية للقروض المستردة وتعمم على كافة الوحدات الادارية .<br>2- في حال عدم انجاز المقترض لشروط القرض او العقد ، فيصبح مبلغ القرض ليس بهدف التنمية (الزراعية والريفية) وانما أصبح قرض استهلاكي وهنا تقوم المؤسسة بفرض غرامة بنسبة (3%) لمواجهة خطر عدم تنفيذ المطلوب من المقترض ، ويصبح المبلغ المسترد مستحق التسديد ويتم اتخاذ اجراءات تحصيلية .<br>3- في حالة القرض المسترد يجب ان يظهر بيان الديون المستحقات كاملة للقرض او العقد المسترد كليا او يظهر مستحقات القرض او العقد المسترد جزئيا ، لكن هذا غير موجود على نظام الحاسوب ، وبيان المبالغ المحصلة للقروض المستردة سنويا |
| أرصدة قروض الأضرار بدون فائدة CODE 336+346 (داخلي) | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1- اجراء التدقيق المسبق على قروض الاضرار بدون فائدة ، عدد القروض المدققة مسبقا والاجراءات التحصيلية المتخذة<br>2- ابلاغ الادارة حول أرصدة قروض الأضرار بتقرير رسمي بهدف ادخال هذه القروض ضمن الخطة التحصيلية والتركيز عليها<br>3- مخاطبة الفروع لبذل الجهد التحصيلي المناسب<br>4- اغلاق القروض التي سبق وان تم تحصيل مقدار رأسمال القرض<br>5- التوصية بايقاع الحجز التنفيذي على اموال المقترض غير الملتزم بالتسديد<br>6- تقديم قروض مقاصة للمقترضين بهدف اغلاق قروض الاضرار<br>7- التغير بأرصدة قروض الاضرار بدون فائدة سنويا |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الاقتطاعات التي ترد من رواتب المقترضين والكفلاء المحالين على التقاعد ضمان اجتماعي (داخلي + خارجي) | 8 | 5 | 1 | 0 | 14 | 1- التوصية بأن يتم اعداد اتفاقية جديدة مع مؤسسة الضمان الاجتماعي تسمح بتنفيذ الحسم الجبري على راتب المتقاعد ضمان اجتماعي ويترتب عليه التزامات للمؤسسة ، عدد وقيمة الاقتطاعات المنفذة بعد تجديد الاتفاقية (الحسم الجبري)<br>2- التوصية بأن يتم مخاطبة كافة جهات الاقتطاع للطلب من موظفها الملتزم للمؤسسة ومحال على التقاعد ضمان اجتماعي احضار براءة ذمة من المؤسسة وتحويل مخصصاته المالية للمؤسسة لتسوية أموره المالية ، عدد الجهات التي التزمت<br>3- ضرورة تقييم مدى التزام جهات الاقتطاع وتصنيفها الى (مخاطرة مرتفعة او متوسطة او قليلة) |
| مخاطر الاقتطاعات من رواتب الموظفين والكفلاء (داخلي + خارجي) | 6 | 4 | 1 | 3 | 14 | 1- ضرورة تصنيف جهات الاقتطاع حسب مستوى الالتزام بتوريد الاقتطاعات وطلب براءة الذمة من موظفها المتقاعد وتحويل مخصصاته للمؤسسة اذا كان ملتزم للمؤسسة<br>2- يوجد اقتطاعات متوقفة او ترد بقيم أقل من المطلوب او تصنف بشكل خاطىء ، مما يؤثر على السيولة والايرادات ودقة البيانات المالية ، عدد الاقتطاعات المتوقفة وقيمها وعدد الاقتطاعات المعادة وقيمها<br>3- ضرورة متابعة الحسم الاحترازي عند ظهور المستحقات ، عدد القروض التي نفذ عليها الحسم الاحترازي وقيمها<br>4- ضرورة متابعة تنفيذ الحسم الجبري عند ظهور المستحقات ، عدد الحالات التي تم تنفيذ الحسم الجبري وقيمها<br>5- تفعيل تقارير الاقتطاعات المتوقفة او التي ترد بقيم مختلفة من خلال الحاسوب وتزويد الفروع بهذه الشاشات لضمان تكاملية العمل<br>6- مخاطر قبول الاقتطاع من عامل مياومة ، لأن مخاطرة توقف الاقتطاع تزداد بهذه الحالة |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 7- يوجد مخاطرة عند قبول استبدال الاقتطاع الشهري بتسوية شهرية تدفع لصندوق الفرع ، عدد الحالات التي تم فيها تبديل الاقتطاع الشهري بتسوية شهرية<br>8- قيمة الاقتطاعات سنويا |
| تسديد القروض بتسوية شهرية تدفع لصندوق الفرع (داخلي) | 8 | 5 | 1 | 1 | 15 | 1- التوصية بأن يرافق كل تسوية شهرية تدفع لصندوق الفرع (حسم احترازي او شيكات او كمبيالات) لضمان الالتزام بالتسديد ، عدد الحالات التي رافق فيها التسوية الشهرية كفيل حسم احترازي او شيكات او كمبيالات<br>2- ضرورة اتخاذ الاجراءات التحصيلية اولا بأول ، عدد الملفات التي اتخذ عليها الاجراءات التحصيلية |
| قروض الضفة الغربية (داخلي + خارجي) | 9 | 10 | 2 | 5 | 26 | 1- التوصية بادخال وثائق قروض الضفة الغربية على نظام الحاسوب وارشفتها لتجنب مخاطر التلف والحريق للوثائق ، ولضمان سرعة الحصول على المعلومة وتقديم الخدمة ، عدد الوثائق المؤرشفة<br>2- التوصية بابرام اتفاقية بين المؤسسة واحد البنوك الاردنية العاملة بمناطق الضفة الغربية للتحصيل لصالح المؤسسة |
| حساب امانات المقترضين (داخلي) | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1- اجراء التدقيق المسبق على حساب الامانات وصرفها حسب الاستحقاق ، ارصدة حساب الامانات نهاية كل عام<br>2- تم تفويض الفروع بصلاحيات صرف الامانات للمقترضين<br>3- الطلب من قسم الاقتطاعات والامانات متابعة الاقتطاعات التي تصنف خطأ لحساب الامانات بدلا من القروض |
| (تفويض الفروع باللامركزية ) تفويض الفروع صلاحيات التدقيق للقروض المسددة ورفع اشارة الحجز وايقاف الحسم وصرف الامانة (داخلي) | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 1- ضرورة تدريب كوادر الفروع على هذه الأعمال وقد تم ذلك ، عدد الورش التدريبية والتعاميم الناظمة للعمل ، وان يتم الاستمرار بعملية التدريب لتحسين العمل . |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 2- تزويد كوادر الفروع بالصلاحيات بطريقة موثقة وقد تم ذلك ، لكن من الضرورة اقرار دليل لاجراءات عمل الفرع يشمل كافة الاجراءات وتحديثها اولا بأول حسب التعاميم والتعليمات الصادرة<br>3- تزويد الموظفين بدليل اجراءات العمل وقد تم ذلك<br>4- ضرورة اجراء التدقيق اللاحق من قبل قسم التدقيق ، عدد حالات التدقيق اللاحق لدى قسم التدقيق ونسبة الخطأ من الفروع بالتدقيق |
| مخاطر أعمال قسم التدقيق (داخلي) | 3 | 3 | 1 | 2 | 9 | | 1- منها مخاطرة رفع الحجز او ايقاف الحسم ( خطأ ) لمقترض غير مسدد ، عدد الحالات سنويا<br>2- يوجد مخاطرة بسبب الخطأ باحتساب مبلغ التسديد او المستحقات للقروض المستردة او قروض الزراعات المحمية ، عدد الحالات سنويا |
| مخاطر عدم وجود نظام اطفاء وحريق بالمؤسسة (داخلي) | عامة | عامة | عامة | عامة | عامة | | 1- تواجه موجودات المؤسسة بشكل عام مخاطر الحريق وبالتالي تكون النتائج – لا قدر الله – كبيرة جدا ، وخاصة بمستودعات الملفات مثل مستودع مديرية خدمة الجمهور او الموارد البشرية او مستودع الديوان ومستودع قروض الضفة الغربية ومستودع القرطاسية<br>2- أصدرت المؤسسة تعاميم بشأن منع استخدام غلايات القهوة الكهربائية ، وكذلك اطفاء أجهزة الحاسوب والانارة عند مغادرة المكتب<br>3- قامت المؤسسة بتوفير طفايات حريق يدوية |
| مخاطر عدم تحديد عمر للمقترض وهي من مخاطر الاقراض (داخلي) | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 | | 1- يؤدي خطر وفاة المقترض الى تعثر الدين والتحصيل وصعوبة اجراءات التحصيل من الورثة<br>2- ومن مخاطر الاقراض يجب التركيز على الدراسة المالية (طرق التحصيل) مع الدراسة الفنية للقرض |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 3- كذلك عند تقديم القروض والعقود ان يتم التأكد من ملاءة الضمانة ، كون القروض والعقود التي تكون بكفالة عدلية او مالية أكثر مخاطرة من الضمانة العقارية ، وكذلك يوجد مخاطر على التأمينات ومنها مخاطر التزوير – نادرة- ومخاطر تدقيق حجوزات الاراضي |
| مخاطر عدم ايجاد منهجية لتصنيف القروض الى قروض ذات مخاطرة كبيرة او متوسطة او قليلة (داخلي) | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | | 1- كون المؤسسة مالية فيلزم ذلك تصنيف القروض ليتم التركيز على القروض ذات المخاطر المرتفعة ، واعطائها اولوية التحصيل<br>2- يصبح لدى المؤسسة معرفة عن المحفظة الائتمانية بشكل دقيق ، بحيث تمكن الادارة من اتخاذ القرارات المناسبة |
| مخاطر عدم طلب بعض جهات الاقتطاع براءة ذمة من الموظف الملتزم للمؤسسة وتقاعد او استقال او نقل او حصل على اجازة بدون راتب (خارجي) | 5 | 5 | 2 | 2 | 14 | | 1- يترتب على ذلك مخاطر توقف الاقتطاع ويؤثر سلبا على السيولة والايرادات وزيادة مستحقات القروض<br>2- مخاطر ترتبط بعدم تقييم مدى التزام جهات الاقتطاع بتوريد الاقتطاعات للمؤسسة وطلب براءة ذمة من موظفها المتقاعد وملتزم للمؤسسة ، عدد جهات الاقتطاع غير الملتزمة |
| مخاطر تدني تطبيق التدقيق المسبق على المستحقات ، ودقة البيانات المالية والاجراءات التحصيلية (داخلي) | 3 | 3 | 0 | 3 | 9 | | 1- التدقيق المسبق يمنع من وجود شيكات سقطت بالتقادم ولم تكتشف ، عدد الشيكات التي سقطت بالتقادم خلال العام<br>2- التدقيق المسبق يمنع من وجود كمبيالات غير متابعة ، عدد الكمبيالات المستحقة وغير المتابعة<br>3- التدقيق المسبق يكتشف الاقتطاعات المتوقفة او التي ترد بقيم مختلفة او تصنف خطأ<br>4- التدقيق المسبق يزيد من دقة البيانات المالية ، عدد الحالات لتصحيح الخطأ<br>5- التدقيق المسبق يعمل على زيادة السيولة ، مقدار المبالغ المحصلة للقروض والعقود التي تم التدقيق المسبق عليها |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 6- التدقيق المسبق يعمل على زيادة الايرادات ومن مقدرة المؤسسة على تقديم قروض جديدة لمقترضين جدد ومشاريع جديدة<br>7- التدقيق المسبق يقلل المستحقات على القروض ، نسبة المستحقات لأرصدة القروض<br>8- ويعمل على سرعة تقديم الخدمة للمقترضين ومعالجة الخطأ اولا بأول<br>9- التدقيق المسبق يعطي مؤشر اذا كان الدين يتجه نحو التعثر ام لا<br>10- بالمجمل التدقيق المسبق على المستحقات يناسب عمل المؤسسة أكثر من التدقيق اللاحق |
| مخاطر عدم وجود دليل اجراءات عمل للفروع (داخلي) | 3 | 3 | 0 | 3 | 9 | 1- اعداد دليل اجراءات عمل الفروع<br>2- التأكيد على الفروع والاقاليم الالتزام بدليل التكاليف ، كونه يوجد مخاطرة بحالة عدم التقيد بدليل التكاليف وتقدير مبلغ اكبر للمقترض |
| مخاطر احتكار بعض الموظفين معلومات معينة (داخلي) | 1 | 1 | 1 | 5 | 8 | 1- وهي مخاطر معرفية تواجه المؤسسة بحيث يجب على كافة الوحدات الادارية اعداد أدلة اجراءات العمل وخطط العمل السنوية وتدريب الكادر وزيادة مهارات الموظفين، بهدف نشر المعرفة والتمكين للموظف والتعاقب الوظيفي ، عدد ادلة اجراءات العمل التي تم اصدارها<br>2- ان يتم حصر وقياس المخزون المعرفي لدى الموظفين وتحويل المعرفة الضمنية الى صريحة – ما أمكن- ، من خلال التعاميم وتطبيق خطة الاحلال والتعاقب الوظيفي ولأدلة واجراءات ومنهجيات العمل والورشات التريبية |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مخاطر مرتبطة بمستوى التدريب الداخلي والخارجي بالمؤسسة (داخلي) | 2 | 2 | 2 | 5 | 11 | 1- اعداد خطة تدريب سنوية لاحتياجات الموظفين<br>2- التركيز على التدريب داخل المؤسسة وخارجها ، مع الاشارة الى أهمية التدريب الداخلي بتحسين الأداء ونقل الخبرة من الموظفين ذوي الخبرة الى الزملاء بهدف التمكين والاحلال الوظيفي ونشر المعرفة .<br>3- ، عدد الملتحقين بورش تدريبية وعدد الورش التدريبية داخل المؤسسة |
| مخاطر الالتزام بالحاكمية الرشيدة (داخلي) | 2 | 2 | 1 | 5 | 10 | 1- ضرورة التأكيد على الالتزام بالقوانين والأنظمة للحد من أثر الواسطة والمحسوبية ، من خلال اصدار التعاميم والبلاغات والتأكيد على التزام الموظف بمدونة السلوك الوظيفي ، ومعايير النزاهة الوطنية في القطاع العام<br>2- عدد لجان التحقيق المشكلة لتحقيق بالسلوك الوظيفي للموظف وعدد العقوبات المتخذة |
| مخاطر مرتبطة بالموارد البشرية والتعاقب الوظيفي (داخلي + خارجي) | 1 | 1 | 5 | 4 | 11 | 1- مخاطر الاحتفاظ بالموظفين مثل الانفكاكات غير المخطط لها (الوفاة او الاستقالة او الانتداب والاعارة) وقيام المؤسسة بصرف الرواتب بدون مكافأت للموظف المنتدب ، ويتم تحديد سنويا اعداد الموظفين حسب الحالات اعلاه<br>2- غالبا يميل الموظفين لمقاومة التغيير وخاصة استخدام التكنولوجيا ، وهذه من مخاطر العمل ، ويتم ذلك من خلال تدريب الموظفين<br>3- ان يتم زيادة التنسيق مع ديوان المدنية لسد احتياجات الموظفين بالسرعة الممكنة والطلب من ديوان الخدمة المدنية تعيين موظفين بعمر مناسب ، كون طبيعة عمل المؤسسة لها خصوصية معينة ، حيث يوجد تعيينات من كبار السن |
| مخاطر عدم التوثيق (داخلي) | 1 | 1 | 0 | 4 | 6 | 1- يوجد موافقات تكون بناء على مكالمة هاتفية فقط وبدون توثيق وبالتالي على الجميع تعزيز الموافقات الهاتفية بكتاب رسمي |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 2- تدني توثيق اجراءات وأدلة العمل لدى بعض الوحدات الادارية ، عدد أدلة اجراءات العمل المصدرة<br>3- التوثيق مهم لتطبيق محاسبة المسؤولية ، وتحديد الواجبات والصلاحيات ، وبيان مستوى الانجاز لما هو مخطط له . |
| المخاطر الخارجية ومنها ، الاغلاقات وتدني مستوى الصادرات الزراعية ، والنزاعات والحروب الخارجية وتأثيرها على توفر مدخلات الانتاج الزراعي بشقيه النباتي والحيواني ، والظروف الجوية (خارجي) | 3 | 3 | 1 | 5 | 12 | 1- ومنها اغلاق الاسواق الخارجية للصادرات الزراعية الاردنية ، وتقاس بفترة اغلاق الاسواق الخارجية امام الصادرات الاردنية من السلع الزراعية ، وتقاس سنويا بمقدار تحصيلات المؤسسة ومستوى التضخم<br>2- النزاعات والحروب الخارجية تؤدي الى تعطيل سلاسل الامداد وازدياد التضخم وارتفاع الأسعار، وتؤثر على مدخلات الانتاج الزراعي ، مثل انحباس الامطار وارتفاع درجة الحرارة والصقيع والظروف الجوية ، مستوى التضخم العام ، ورصد حالات التغير الجوي وتأثيرها على المنتجات الزراعية والاجراءات الحكومية المتخذة<br>3- التوصية بدراسة التأمين على الانتاج والمحاصيل – ان أمكن- |
| انخفاض أسعار أسهم شركة مساهمة بها المؤسسة (خارجي) | 2 | 5 | 0 | 3 | 10 | 1- على المؤسسة تقييم وضع مساهمتها بالشركات واتخاذ القرار المناسب الذي يحقق هدف المؤسسة ، وتقاس بالقرار المتخذ والعائد الفعلي من المساهمة سنويا |
| قيام المؤسسة بهدف تنويع الاستثمار ومن مبدأ الاحتياط بايداع ودائع لدى البنوك الاسلامية ويكون العائد بناء على نتائج أعمال البنك وليس محدد مسبقا وغالبا تكون العوائد أقل من الفائدة (داخلي + خارجي) | 2 | 5 | 0 | 3 | 10 | 1- على المؤسسة تقييم ودائعها لدى البنوك واختيار الايداع لدى البنك الذي عائده اعلى ، من خلال استدراج عروض لهذه الغاية ، النسبة المئوية للعائد على الودائع<br>2- انخفاض العائد على الودائع وخاصة عندما تكون الودائع ببنوك وفق الطريقة الاسلامية ، لأن العائد غير محدد مسبقا مثل البنوك التجارية |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مخاطر الاشاعات (خارجي) | 3 | 3 | 2 | 4 | 12 | 1- زيادة اعداد مستخدمي الموقع الالكتروني للمؤسسة ، بيان العدد المستخدم للموقع الالكتروني للمؤسسة ، وعدد المعلومات المنشورة<br>2- نشر المعلومات عن المؤسسة عبر وسائل الاعلام والتواصل الاجتماعي ، بيان عدد المتفاعلين مع معلومات المؤسسة المنشورة ، كون المؤسسة هي المصدر الرسمي حول اي معلومات |
| مخاطر عدم اعتماد المؤسسة على دائرة المخاطر المصرفية التابعة للبنك المركزي الاردني (داخلي + خارجي) | 4 | 2 | 1 | 5 | 12 | 1- لا يتم الاستفادة من معلومات البنك المركزي عن المقترضين ومدى التزامهم بالتسديد ، وكذلك بشأن الشيكات الراجعة بسبب عدم وجود رصيد<br>2- لا يتم الاستفادة من قائمة BLACK LIST بشأن محرري الشيكات ، من وحدة الشيكات المرتجعة قبل قبول شيكات من عميل |
| مخاطر الضمانات (داخلي + خارجي) | 3 | 5 | 2 | 5 | 15 | 1- عند المبالغة بتقدير قيمة الضمانة من قبل دائرة الاراضي والمساحة ، والمطلوب اعتماد التقدير من دائرة الاراضي وارساله للمؤسسة الكترونيا<br>2- حالات التزوير بقيمة الضمانات ، والمطلوب اعتماد التقدير من دائرة الاراضي وارساله للمؤسسة الكترونيا<br>3- عدم قيام الفرع بشكل دوري بتقييم قيمة الضمانات للتعرف على القيمة الحقيقة في ضوء المتغيرات التي تطرأ ، وهنا يطلب من الفروع تقييم الضمانات للقروض الكبيرة والقروض المتعثرة واعداد منهجية لذلك<br>4- حالات فك الرهن عن الضمانة (خطأ مقصود او غير مقصود) رغم ان القرض قائم |
| مخاطر سرية المعلومات | 0 | 0 | 2 | 8 | 10 | 1- ان لا تعطى المعلومات عن القروض وتبعياتها الا للشخص المعني او احد الورثة ، بعد احضار شهادة الوفاة او بناء على قضائي (المحاكم) ، او بموجب وكالة رسمية |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 2- منع اعطاء معلومات عن المقترضين وارصدة قروضهم من خلال الهواتف ، حفاظا على السرية<br>3- مستقبلا ان ارسال رسائل بأرصدة القروض SMS للمقترضين تقلل كثيرا من مراجعة المقترضين للفروع والادارة للاستفسار عن ارصدة قروضهم ويكون التدقيق على الارصدة مباشرة من قبل المقترض ، وان يصدر تعميم بذلك |

ثم ورد بتاريخ 2022/9/20 من مديرية الحاسوب المخاطر التالية :-

هي مخاطر متوقعة بسبب أخطاء تقنية ومخاطر حفظ البيانات والمعلومات او بسبب الأخطاء البشرية او البيئية وتشمل ما يلي : -

مخاطر تقنية

1- خطر الاختراق (Hacking)

2- خطر الفيروسات
3- خطر الدخول غير المسموح به (Unauthorized Access)
4- خطر التعديل غير المسموح به
5- خطر استخدام النسخ غير الأصلية من البرامج

مخاطر بيئية ومخاطر بيئة العمل

1- خطر فقد البيانات بسبب الفيضانات او الحرائق او الزلازل او البراكين او الحروب
2- خطر التسرب المائي
3- خطر انقطاع التكييف
4- مخاطر انقطاع التيار الكهربائي

مخاطر بشرية

1- خطر نقص المهارات والكفاءات
2- خطر الأخطاء البشرية

| الخطر | احتمالية الحدوث | سياسة درء الخطر |
|---|---|---|
| خطر الاختراق | منخفض | عمل الترتيبات الفنية المهنية اللازمة من وضع جدر نارية وتصميم الشبكة بحيث تكون عصية على الاختراق |
| خطر الفيروسات | منخفض | 1- توافر اجراءات السلامة والأمن الخاصة بالمعلومات كما هو في سياسة أمن المعلومات<br>2- استخدام برامج مضادات الفيروسات قيد التشغيل لمنع الفيروسات التي تهاجم الخوادم والأجهزة الرئيسة بطريقة اوتوماتيكية ، مرتبطة بالحكومة الالكترونية |
| خطر الدخول غير المصرح به و خطر التعديل غير | منخفض جدا | الحماية على الشبكة والأجهزة<br>• سابقا كان يتم استخدام CISCO PIX firewall and fail over<br>ISA 2004 Firewall +firewall)والأن تم استبدالها وتحديثها الى |

| | | |
|---|---|---|
| المصرح به للبيانات والمعلومات | | Cyperoam next Kaspersky (Generation) firewall Antivirus and Anti span on e- mail server.<br>Domain Control Policy management<br>• الحماية على الأنظمة المستخدمة<br>Windows Domain User/password management<br>Oracle database User/ password management<br>Application embedded security management<br>• تثبيت (installation) وتحديث وضبط اعدادات البرمجيات Domain Controller<br>• منح وحجب الصلاحيات حسب الوصف الوظيفي للمستخدمين ، (منح الصلاحيات على أنظمة المؤسسة وهي عملية اعطاء الموظفين قدرات أوسع او سلطة لممارسة التحكم وتحمل مسؤولية عملهم في المؤسسة بما يتناسب مع طبيعة عمل الموظف / الموظفة مثل (ادخال البيانات والتعديل وترحيل واستعلام وطباعة وتقارير وغيرها |
| خطر استخدام النسخ غير الأصلية من البرامج | منخفض | - الممارسات المسموح بها<br>1- يتم تثبيت (INSTALLATION) وتركيب وتحديث البرمجيات المرخصة والخاصة بالعمل عن طريق مديرية الحاسوب والمعلومات فقط<br>2- تستخدم البرمجيات المرخصة فقط لتحقيق أهداف المؤسسة والأعمال المناطة بالموظف<br>- الممارسات الممنوعة<br>التي يتم مراقبتها ومتابعتها من قبل مديرية الحاسوب والمعلومات ، فقد اصدر اكثر من تعميم للتقيد بما يلي :-<br>1- استخدام خدمة الانترنت والبريد الالكتروني الخاص بالمؤسسة فقط لغايات العمل الرسمي<br>2- عدم استخدام Internet Flash الشخصية الخاصة بالموظف على أجهزة المؤسسة<br>3- عدم تحميل اي برمجيات لم يتم اعتمادها من قبل مديرية الحاسوب<br>4- عدم استخدام رمز المستخدم للموظف من قبل موظف اخر على نظام ARBS او صلاحيات استخدام الشبكة<br>5- عدم تخزين ملفات شخصية على أجهزة المؤسسة .<br>كما يمنع<br>1- فك ونقل أجهزة الحاسوب (سواء من قبل المستخدم او طرف من خارج المؤسسة) دون الرجوع لمديرية الحاسوب والمعلومات |

| | | |
|---|---|---|
| | | 2- فك ونقل أجهزة الحاسوب دون الحصول على موافقة الادارة او مديرية الحاسوب والمعلومات |

مخاطر بيئية ومخاطر بيئة العمل

- خطر فقد البيانات بسبب الفيضانات او الحرائق او الزلازل او البراكين او الحروب
- خطر التسرب المائي
- خطر انقطاع التكييف
- مخاطر انقطاع التيار الكهربائي

سياسة النسخ الاحتياطي Backup

الهدف

ضمان استمرارية توفر البيانات على أجهزة الحاسوب بالمؤسسة

تفاصيل السياسة

النسخ الاحتياطية للبيانات والأنظمة : يتم عمل نسخ احتياطية من قبل التشغيل والدعم الفني حسب البرنامج التالي :

| Period | Type | Location |
|---|---|---|
| Daily backup | Data base export Database backup to DVD | Server room<br>غرفة اجهزة الخوادم |
| Weekly backup | Data base export<br>Database backup to DVD | القاصة الخاصة في الادارة الرئيسة |

| | | |
|---|---|---|
| Monthly backup | Data base export Database backup to DVD | القاصة الخاصة في الادارة الرئيسة |
| Yearly backup | Data base export Database backup to DVD | القاصة الخاصة في الادارة الرئيسة |
| Major event backup | Depending on event | مديرية الحاسوب والمعلومات |

مخاطر بشرية

| الخطر | احتمالية الحدوث | سياسة درء المخاطر |
|---|---|---|
| خطر نقص المهارات والكفاءات | منخفض | • توفر خطط تدريبية للاحتياجات الوظيفية لتقنية المعلومات والاتصالات<br>• تدريب الموظف الجديد من قبل زملائه على ألية العمل في الادارة العامة والفروع وكيفية حل المشاكل |
| خطر الأخطاء البشرية | منخفض | يتمثل هذا الخطر في حدوث أخطاء بشرية غير متعمدة أثناء تأدية اعمال تقنية للمعلومات والاتصالات مما يؤثر في أداء الأجهزة او الانظمة او اجهزة الاتصالات الشبكية ( ويتم تحليل المشكلة وحلها حسب نوع المشكلة) |

## الخطة التنفيذية لادارة استراتيجية المخاطر للأعوام من 2023-2025

- تم ادراج المخاطر الداخلية اولا
- تم ادراج المخاطر الخارجية ثانيا
- A ان يتم اتخاذ الاجراء عام 2023
- B ان يتم اتخاذ الاجراء عام 2024
- C ان يتم اتخاذ الاجراء عام 2025
- ممكن ان يكون معالجة المخاطر **بالتنفيذ** او من خلال اعداد **دراسة** كونه من المحتمل عدم القدرة على التنفيذ خلال فترة ادارة استراتيجية المخاطر

| بنود المخاطرة الداخلية / التي سيتم ادارتها | مستوى أهمية الاجراء والتوقع متى يمكن ان ينفذ (فترة التنفيذ) | تنفيذ / دراسات |
|---|---|---|
| 1- التوصية باقرار تحصيل | A | تنفيذ |
| 2- تفعيل دور الاقليم من خلال المدير المالي والاداري للاقليم للقيام بمتابعة عمليات التحصيل | A | تنفيذ |
| 3- تحديد أعمار الذمم وتصنيفها ( مخاطرة مرتفعة + متوسطة + قليلة) | A | دراسة |
| 4- تحديد عمر للمقترض ، وهي مهمة لغايات التأمين على حياة المقترضين لصالح المؤسسة | A+B+C | دراسة |
| 5- عدم موائمة نظام الحاسوب الحالي مع متطلبات الحكومة الرقمية ، وتدني مستوى التقارير المستخرجة من نظام الحاسوب / اعادة طرح انشاء نظام حاسوب جديد | A+B | تنفيذ بعد الانتهاء من العلاقة مع |

| | | |
|---|---|---|
| | | شركة الحاسوب السابقة |
| 6- تزويد الفروع والاقاليم بشاشات استعلام عن اسماء المتقاعدين ليتم متابعة تنفيذ الحسم ، وكذلك ان يتم تزويد الفروع والاقاليم بشاشات لتقارير الاقتطاعات المتوقفة او التي ترد بقيم مختلفة لمتابعة الاقتطاعات بفاعلية | A | تنفيذ |
| 7- التأكيد على استخدام البريد الالكتروني OUTLOOK لدى كافة الموظفين | A | تنفيذ |
| 8- تفعيل نظام اللوازم المحوسب وربطه مع النظام المالي للمؤسسة | A+B | دراسة |
| 9- ضرورة التزام كل موظف بالدخول على نظام الحاسوب من خلال PASSWORD+USERNAME | A | تنفيذ |
| 10- عمل USERS للموظفين المتقاعدين غير فعال | A | تنفيذ |
| 11- تفعيل استخدام نظام الارشفة الالكتروني + WORKFLOW | A | تنفيذ |
| 12- ارشفة اعمال قسم الديوان ومديرية الموارد البشرية | A+B | تنفيذ |
| 13- تطبيق التدقيق المسبق للمستحقات والتأكد من اتخاذ الاجراءات التحصيلية | A | تنفيذ |
| 14- طلب التعديل على استثناء المؤسسة من تطبيق قانون تنفيذ الدين والاعتماد على قانون المؤسسة بتنفيذ الدين | A+B+C | دراسة |
| 15- اقرار منهجية لتنفيذ الدين (الاستملاك) | A | تنفيذ |
| 16- بيع الأراضي المستملكة | A+B+C | دراسة |
| 17- تأجير الأراضي المستملكة | A+B+C | دراسة |
| 18- اعداد منهجية للقروض والعقود المستردة وسرعة تحصيل هذه القروض | A | تنفيذ |
| 19- التعديل على بيان الديون للقرض المستحق / المسترد | A+B | تنفيذ |
| 20- تحصيل قروض الاضرار | A+B+C | تنفيذ |
| 21- مخاطبة جهات الاقتطاع للطلب من من موظفها الملتزم للمؤسسة ومحال على التقاعد ضمان اجتماعي احضار براءة ذمة من المؤسسة وتحويل مخصصاته المالية للمؤسسة لتسوية أموره المالية مع المؤسسة | A | تنفيذ |
| 22- تصنيف جهات الاقتطاع حسب مستوى الالتزام بتوريد الاقتطاعات وطلب براءة ذمة من موظفها المتقاعد وتحويل مخصصاته للمؤسسة اذا كان ملتزم للمؤسسة | A | تنفيذ |
| 23- متابعة الاقتطاعات المتوقفة او التي ترد بقيم مختلفة من خلال تقارير نظام الاقتطاعات وتنفيذ الحسم الاحترازي وتنفيذ الحسم الجبري | A | تنفيذ |
| 24- توقف قبول الاقتطاع من عامل مياومة ، ويشترط وجود حسم احترازي او كفيل شيكات او كمبيالات | A | دراسة |

| | | |
|---|---|---|
| 25- ان يرافق كل تسوية شهرية تدفع لصندوق الفرع حسم احترازي (حسب النموذج م أ ز 50) او شيكات او كمبيالات لضمان الالتزام بالتسديد | A | دراسة |
| 26- ادخال وثائق قروض الضفة الغربية على نظام الحاسوب ، وأرشفتها | A+B+C | دراسة |
| 27- عقد اتفاقية بين المؤسسة و أحد البنوك الاردنية العاملة بمناطق الضفة الغربية للتحصيل لصالح المؤسسة | A+B+C | دراسة |
| 28- المتابعة الفاعلة لحساب الامانات للمقترضين | A | تنفيذ |
| 29- زيادة تفويض الفروع بالصلاحيات اللامركزية | A+B | دراسة |
| 30- تقليل مخاطر أعمال التدقيق | A | تنفيذ |
| 31- مخاطر عدم وجود نظام اطفاء وحريق | A+B | تنفيذ |
| 32- عدم وجود دليل اجراءات عمل للفروع | A | تنفيذ |
| 33- مخاطر احتكار المعلومات والمعرفة لدى بعض الموظفين | A+B+C | تنفيذ |
| 34- مخاطر التدريب ، تدني جاهزية مكان التدريب على مستوى الادارة العامة والأقاليم ، والاهتمام بالتدريب الداخلي والخارجي | A+B+C | تنفيذ |
| 35- مخاطر الالتزام بالحاكمية الرشيدة | A+B+C | دراسة |
| 36- مخاطر مرتبطة بالموارد البشرية | A+B+C | تنفيذ |
| 37- مخاطر التوثيق | A | تنفيذ |
| 38- اختيار البنوك التي تقدم أعلى عائد على الودائع لصالح المؤسسة | A | دراسة |
| 39- مخاطر عدم اعتماد المؤسسة على دائرة المخاطر المصرفية التابعة للبنك المركزي الاردني | A+B+C | دراسة |
| 40- مخاطر الضمانات | A+B+C | تنفيذ |
| 41- مخاطر سرية معلومات المقترضين | A | تنفيذ |
| بنود المخاطرة الخارجية | | |
| 1- الطلب من دائرة الأحوال المدنية والجوازات معلومات عن الوفيات لمقترضي وكفلاء المؤسسة | A+B+C | تنفيذ |
| 2- دراسة عقد اتفاقية مع دائرة قاضي القضاة لمنح المؤسسة امكانية الاطلاع على حجج حصر الارث للمقترضين | A+B+C | دراسة |
| 3- دراسة التأمين على حياة المقترضين برصيد الدين | A+B+C | دراسة |
| 4- فشل شركة خاصة بانشاء نظام حاسوب جديد للمؤسسة | A+B+C | دراسة |

| | | |
|---|---|---|
| 5- تأثر قدرة المؤسسة بالحصول على التمويل الخارجي لأن بعض جهات التمويل الخارجي للمؤسسة تشترط لتقديم تسهيلات ائتمانية للمؤسسة وجود أنظمة محوسبة حديثة وتتفق مع الحكومة الرقمية | A+B+C | دراسة كونه مرتبط بنظام حاسوب حديث |
| 6- طلب التعديل على استثناء المؤسسة من تطبيق قانون تنفيذ الدين والاعتماد على قانون المؤسسة بتنفيذ الدين | A+B+C | دراسة |
| 7- تجديد الاتفاقية مع مؤسسة الضمان الاجتماعي تسمح بتنفيذ الحسم الجبري على رواتب المتقاعدين الذين يترتب عليهم التزامات للمؤسسة | A+B+C | دراسة |
| 8- مخاطبة جهات الاقتطاع لتنفيذ الاقتطاعات وطلب براءة ذمة من الموظفين المتقاعدين | A | تنفيذ |
| 9- مخاطر طول اجراءات تزويد المؤسسة بالموظفين | A+B+C | دراسة |
| 10- مخاطر الاغلاقات وتدني مستوى الصادرات الزراعية والنزاعات والحروب الخارجية وتأثيرها على توفر مدخلات الانتاج الزراعي بشقيه النباتي والحيواني والظروف الجوية | A+B+C | دراسة |
| 11- انخفاض أسعار أسهم شركة مساهمة بها المؤسسة | A+B+C | دراسة |
| 12- انخفاض العائد على ودائع المؤسسة لدى البنوك | A+B | دراسة |
| 13- مخاطر الاشاعات | A+B+C | تنفيذ |

**مؤشرات القياس لاستراتيجية ادارة المخاطر**

| بنود المخاطرة / التي سيتم ادارتها | الاعمال المنفذة / المنجزة لأعوام | | | الانجاز/مبلغ او نسبة | المخاطرة المتبقية |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2023 | 2024 | 2025 | | |
| المخاطر الداخلية | | | | | |
| 1- التوصية باقرار تحصيل | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2- تفعيل دور الاقليم من خلال المدير المالي والاداري للاقليم بمتابعة عمليات التحصيل | | | | | |
| 3- تحديد أعمار الذمم وتصنيفها (مخاطرة مرتفعة + متوسطة + قليلة) | | | | | |
| 4- تحديد عمر للمقترض ، وهي مهمة لغايات التأمين على حياة المقترضين لصالح المؤسسة ، وللحد من أثار وفاة المقترض | | | | | |
| 5- عدم موائمة نظام الحاسوب الحالي مع متطلبات الحكومة الرقمية ، وتدني مستوى التقارير المستخرجة من نظام الحاسوب / اعادة طرح انشاء نظام حاسوب جديد | | | | | |
| 6- تزويد الفروع والاقاليم بشاشات استعلام عن أسماء المتقاعدين ليتم متابعة تنفيذ الحسم ، وكذلك ان يتم تزويد الفروع والاقاليم بشاشات لتقارير الاقتطاعات المتوقفة او التي ترد بقيم مختلفة لمتابعة الاقتطاعات بفاعلية | | | | | |
| 7- التأكيد على استخدام البريد الالكتروني OUTLOOK من قبل كافة الموظفين | | | | | |
| 8- تفعيل نظام اللوازم المحوسب وربطه مع النظام المالي للمؤسسة | | | | | |
| 9- ضرورة التزام كل موظف بالدخول على نظام الحاسوب من خلال PASSWORD+USERNAME | | | | | |
| 10- عمل USERS للموظفين المتقاعدين غير فعال | | | | | |
| 11- تفعيل استخدام نظام الأرشفة الالكتروني + WORKFLOW | | | | | |
| 12- أرشفة أعمال قسم الديوان ومديرية الموارد البشرية | | | | | |
| 13- تطبيق التدقيق المسبق للمستحقات والتأكد من اتخاذ الاجراءات التحصيلية | | | | | |
| 14- طلب استثناء المؤسسة من تطبيق قانون تنفيذ الدين والاعتماد على قانون المؤسسة بتنفيذ الدين | | | | | |
| 15- اقرار منهجية لتنفيذ الدين (الاستملاك) | | | | | |
| 16- بيع الأراضي المستملكة | | | | | |
| 17- تأجير الأراضي المستملكة | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 18- اعداد منهجية للقروض والعقود المستردة وسرعة اتخاذ اجراءات التحصيل | | | | | |
| 19- التعديل على بيان الديون للقرض المستحق / المسترد | | | | | |
| 20- تحصيل قروض الاضرار بدون فائدة CODE (336+346) | | | | | |
| 21- مخاطبة جهات الاقتطاع للطلب من موظفيها الملتزمين للمؤسسة ، ومحالين على التقاعد ضمان اجتماعي او تقاعد مدني او عسكري احضار براءة ذمة من المؤسسة و تحويل مخصصاتهم المالية للمؤسسة لتسوية أمورهم المالية مع المؤسسة | | | | | |
| 22- تصنيف جهات الاقتطاع حسب مستوى الالتزام بتوريد الاقتطاعات وطلب براءة ذمة من موظفها المتقاعد وتحويل مخصصاته المالية للمؤسسة اذا كان ملتزم للمؤسسة لتسوية أموره المالية | | | | | |
| 23- متابعة الاقتطاعات المتوقفة او التي ترد بقيم مختلفة من خلال تقارير نظام الاقتطاعات وعمل بطاقات الاقتطاع المسددة بحالة غير فعال ، وتنفيذ الحسم الاحترازي والجبري | | | | | |
| 24- توقف قبول الاقتطاع من عامل مياومة / شريطة احضار حسم احترازي (م أ ز 50) او شيكات او كمبيالات | | | | | |
| 25- ان يرافق كل تسوية شهرية تدفع لصندوق الفرع حسم احترازي او شيكات او كمبيالات لضمان الالتزام بالتسديد | | | | | |
| 26- ادخال وثائق قروض الضفة الغربية على نظام الحاسوب وأرشفتها | | | | | |
| 27- عقد اتفاقية بين المؤسسة و أحد البنوك الاردنية العاملة بمناطق الضفة الغربية للتحصيل لصالح المؤسسة | | | | | |
| 28- المتابعة الفاعلة لحساب امانات المقترضين | | | | | |
| 29- زيادة تفويض الفروع بالصلاحيات اللامركزية | | | | | |
| 30- مخاطر أعمال التدقيق | | | | | |
| 31- مخاطر عدم وجود نظام اطفاء وحريق | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 32- عدم وجود دليل اجراءات عمل الفروع | | | | | |
| 33- مخاطر احتكار المعلومات والمعرفة لدى بعض الموظفين | | | | | |
| 34- مخاطر التدريب ، تجهيز بيئة تدريبية مناسبة بالادارة والأقاليم والاهتمام بالتدريب الداخلي والخارجي | | | | | |
| 35- مخاطر الالتزام بالحاكمية الرشيدة | | | | | |
| 36- مخاطر مرتبطة بالموارد البشرية | | | | | |
| 37- مخاطر التوثيق | | | | | |
| 38- اختيار البنوك التي تقدم أعلى عائد على الودائع لصالح المؤسسة | | | | | |
| 39- مخاطر عدم اعتماد المؤسسة على دائرة المخاطر المصرفية التابعة للبنك المركزي الاردني | | | | | |
| 40- مخاطر الضمانات | | | | | |
| 41- مخاطر سرية معلومات المقترضين | | | | | |
| بنود المخاطر الخارجية | | | | | |
| 1- (مخاطر عدم وجود معلومات دقيقة عن حالات الوفاة) الطلب من دائرة الاحوال المدنية والجوازات معلومات عن الوفيات لمقترضي المؤسسة والربط المباشر مع هذه الدائرة لمعرفة الوفيات أولا بأول وبشكل تلقائي | | | | | |
| 2- (مخاطر عدم الاطلاع على حجج حصر الارث) دراسة عقد اتفاقية مع دائرة قاضي القضاة لمنح المؤسسة امكانية الاطلاع حاسوبيا على حجج حصر الأرث للمقترضين | | | | | |
| 3- دراسة التأمين على حياة المقترضين برصيد الدين | | | | | |
| 4- ( مخاطر ) فشل شركة خاصة بانشاء نظام حاسوب جديد سيتم طرح عطاؤه مستقبلا | | | | | |
| 5- تأثر قدرة المؤسسة بالحصول على التمويل الخارجي لأن بعض جهات التمويل الخارجي للمؤسسة تشترط لتقديم تسهيلات ائتمانية للمؤسسة وجود أنظمة محوسبة متطورة | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 6- طلب التعديل على استثناء المؤسسة من تطبيق قانون تنفيذ الدين والاعتماد على قانون المؤسسة بتنفيذ الدين (مخاطرة طول اجراءات تطبيق قانون تنفيذ الدين) | | | | | |
| 7- ( مخاطر الحسم من متقاعدي الضمان الاجتماعي) تجديد الاتفاقية مع مؤسسة الضمان الاجتماعي تسمح بتنفيذ الحسم الجبري على رواتب المتقاعدين الذين يترتب عليهم التزامات للمؤسسة | | | | | |
| 8- مخاطبة جهات الاقتطاع لتنفيذ الاقتطاعات وطلب براءة ذمة من الموظفين المتقاعدين | | | | | |
| 9- مخاطر طول اجراءات تزويد المؤسسة بالموظفين | | | | | |
| 10- مخاطر الاغلاقات وتدني مستوى الصادرات الزراعية والنزاعات والحروب الخارجية وتأثيرها على توفر مدخلات الانتاج الزراعي بشقيه النباتي والحيواني والظروف الجوية | | | | | |
| 11- انخفاض أسعار أسهم شركة مساهمة بها المؤسسة | | | | | |
| 12- انخفاض العائد على ودائع المؤسسة لدى البنوك | | | | | |
| 13- مخاطر الاشاعات | | | | | |

وتفضلوا بقبول الاحترام والتقدير