

حقيبة تدريبية بعنوان

الحـــوكمة الـــجمركية



دليل المتدرب

١٤٤٦ هـ

٢٠٢٤ م


بسم الله الرحمن الرحيم

الفهرس

الموضوعات	الصفحة
تعاريف ومفاهيم أساسية	١٤
نشأت وظهور فكره الحوكمة	١٧
أهداف الحوكمة	٢٤
فوائد وميزات الحوكمة للمؤسسات والمنظمات	٢٥
أنواع الحوكمة	٢٧
محددات الحوكمة	٣٤
معايير الحوكمة	٣٦
مبادئ الحوكمة	٣٩
الإطار العام للحوكمة	٤٢
إعداد تقرير الحوكمة	٤٧
الحوكمة الإلكترونية " مفهومها – أهدافها – أبعادها"	٥٢
طبيعة العمل الجمركي	٥٩
كيف يمكن تطبيق مبادئ الحوكمة في منظومة العمل الجمركي؟	٦٢
الآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق مبادئ الحوكمة في منظومة العمل الجمركي	٦٣
الإجراءات والخطوات المتبعة في عملية بناء مبادئ الحوكمة الجمركية	٦٤
تقييم أداء الحوكمة الجمركية	٧١
ما المؤشرات الدالّة على مدى تطبيق الحوكمة في العمل الجمركي.	٧٥
المراجع والمصادر	٧٩

الهدف العام

تهدف هذه الحقيبة إلى إكساب المتدربين المعارف والمهارات اللازمة لتطبيق مبادئ الحوكمة في منظومة العمل الجمركي والآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق تلك المبادئ، وأيضاً الخطوات المتبعة في عملية بناء مبادئ الحوكمة في العمل الجمركي، وذلك بغرض الحفاظ على الموارد والمقدرات وضمان الحفاظ على سير العمل الجمركي وفقًا لما تم التخطيط له من قبل الإدارة الجمركية.

الأهداف التفصيلية

بنهاية هذه الحقيبة ينبغي أن يكون المتدرب قادرًا على أن :

- يتعرف على مصطلحات ومفاهيم أساسية تتعلق بموضوع الحقيبة.
- يَعرف متى نشأت وظهرت فكره الحوكمة.
- يحدد أهداف الحوكمة.
- يدرك فوائد وميزات الحوكمة للمؤسسات والمنظمات
- يُميز بين أنواع الحوكمة.
- يُفرق بين محددات الحوكمة الداخلية والخارجية.
- يتعرف على معايير الحوكمة .
- يدرك أهمية مبادئ الحوكمة للمنظمات
- يضع تصورًا للإطار العام للحوكمة
- يتعرف على كيفية إعداد وكتابة تقرير الحوكمة
- يتعرف على الحوكمة الإلكترونية وأهدافها وأبعادها.
- يتعرف على طبيعة العمل الجمركي
- يطبق مبادئ الحوكمة في منظومة العمل الجمركي
- يتعرف على الآليات المستخدمة في تطبيق مبادئ الحوكمة الجمركية
- يحدد الإجراءات والخطوات المتبعة في عملية بناء مبادئ الحوكمة الجمركية .
- يُقيم أداء الحوكمة الجمركية .
- يحدد المؤشرات الدالّة على مدى تطبيق الحوكمة في العمل الجمركي.

استراتيجيات التدريب المتبعة بالحقيبة



المحاضرات



الحوار والمناقشة



ورش عمل



عصف ذهني



مقاطع مرئية تدريبية



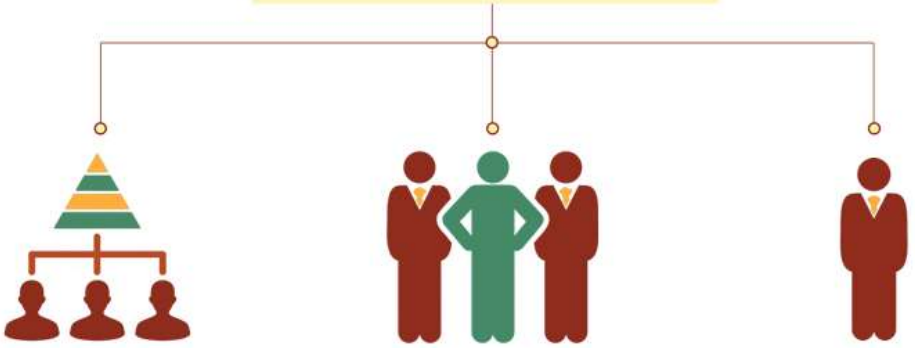
دراسات حالة



المدة الزمنية للحقيبة

عدد الأيام	٣ أيام
عدد ساعات اليوم	٣ ساعات
إجمالي عدد الساعات	9 ساعات تدريبية

الفئات المستهدفة



- مدراء مصلحة الجمارك
- مشرفي مصلحة الجمارك
- موظفي مصلحة الجمارك
- كل من يرغب في التطوير المهني

التخطيط التفصيلي للبرنامج

الجلسة الأولي لليوم الأول		
١	التقييم القبلي	١٠ دقائق
	مقدمة	٥ دقائق
٣	نشاط (١) كسر الجليد	٥ دقائق
٤	نشاط (٢) مقطع مرئي	٥ دقائق
٥	تعاريف ومفاهيم أساسية	٤٠ دقيقة
٦	نشأت وظهور فكره الحوكمة	٢٥ دقيقة
الجلسة الثانية: لليوم الأول		
١	نشاط (٣) عصف ذهني	١٠ دقائق
٢	أهداف الحوكمة	٢٠ دقيقة
٣	فوائد وميزات الحوكمة للمؤسسات والمنظمات	١٥ دقيقة
٤	نشاط (٤) حوار ومناقشة	١٠ دقائق
٥	أنواع الحوكمة	٣٥ دقيقة
الجلسة الأولي: لليوم الثاني		
١	محددات الحوكمة	١٥ دقيقة
٢	نشاط (٥) ورشة عمل	١٥ دقيقة
٣	معايير الحوكمة	١٠ دقائق
٤	مبادئ الحوكمة	١٥ دقيقة
٥	نشاط (٦) ورشة عمل	٢٠ دقيقة
٦	الإطار العام للحوكمة	١٥ دقيقة
الجلسة الثانية: لليوم الثاني		
١	إعداد تقرير الحوكمة **(تمرين عملي)**	30 دقيقة
٢	الحوكمة الإلكترونية " مفهومها – أهدافها – أبعادها"	60 دقيقة

الجلسة الأولي لليوم الثالث		
١	طبيعة العمل الجمركي	15 دقيقة
2	نشاط (٧) دراسة حالة	20 دقيقة
3	كيف يمكن تطبيق مبادئ الحوكمة في منظومة العمل الجمركي؟	٢٠ دقيقة
4	الآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق مبادئ الحوكمة في منظومة العمل الجمركي	٢٠ دقيقة
5	الإجراءات والخطوات المتبعة في عملية بناء مبادئ الحوكمة الجمركية	١٥ دقيقة
الجلسة الثانية: لليوم الثالث		
١	تقييم أداء الحوكمة الجمركية	١٥ دقائق
٢	نشاط (٨) حوار ومناقشة	١٥ دقيقة
٣	ما المؤشرات الدالّة على مدى تطبيق الحوكمة في العمل الجمركي.	٢٥ دقيقة
	نشاط (٩) ورشة عمل	٢٥ دقيقة
	التقييم البعدي	١٠ دقائق



الجلسة التدريبية الأولى لليوم الأول



الأهـــــداف التفصيلية

بنهاية هذه الجلسة ينبغي أن يكون المتدرب قادراً على أن:

- يتعرف على مصطلحات ومفاهيم أساسية تتعلق بموضوع الحقيبة.
- يعرف متى نشأت وظهرت فكره الحوكمة.

نموذج التوقعات

صف لنا ماهي توقعاتك عن هذه الجلسة التدريبية؟

م	اتوقع أن اتعلم في هذه الجلسة
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	
٧	
٨	
٩	
١٠	
١١	
١٢	
١٣	
١٤	
١٥	
١٦	
١٧	
١٨	
١٩	
٢٠	

مقدمة

أصبحت الحوكمة من المواضيع المهمة لدى الكثير من المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، وذلك بعد سلسلة من الفشل الذريع الذي لحق بالأساليب التقليدية، التي وقفت عاجزة عن منع مسببات عدد من الانهيارات والأزمات المالية والاقتصادية التي شهدتها اقتصاديات بعض الدول، كالأزمة المالية لدول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقدي التسعينيات والعشرينيات والانهيارات والأزمات المالية التي طالت أكبر الشركات والبنوك في العالم، كالانهيار المالي الذي حدث للشركتين الأمريكيتين (آنرون) للطاقة وشركة (وورلد كوم للاتصالات) سنة ٢٠٠١ و٢٠٠٢م.

وتهدف الحوكمة إلى إعادة توزيع الأدوار بين شركاء التنمية الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني)، ولا يقتصر دور الحوكمة فقط على آلية لتحقيق التنمية المستدامة، وإنما هي مدخل مهم من مداخل تحسين الأداء وتقييمه، سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسات التابعة للحكومة كالوزارات، ولأهمية دور الحوكمة في الحفاظ على المنظمات وتوفير بيئة عمل أمنة تم الإعداد لهذه الحقيبة التي بعنوان " الحوكمة الجمركية" لتطبيق مبادئها في منظومة العمل الجمركي؛ سألين الله عز وجل الاستفادة لكل من تدرب على هذه الحقيبة.



نشاط (١)



كسر الجليد



٥ دقائق



فردي

أخي المشارك أختي المشاركة .... فيما يلي مجموعة من الكلمات بالشكل التالي والمطلوب منك أن تعرف نفسك وتختار أحد الكلمات التالية وتذكر ماذا تعرف عن هذه الكلمة من وجهة نظرك:

تعريف الحوكمة	....
مفهوم الجمارك	....
تعريف المخاطر	....

لمعرفة مزيد من التفاصيل اتبع إرشادات مدربك وسجل ما الذي استفدت؟ :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

نشاط (٢)


مقطع مرئي

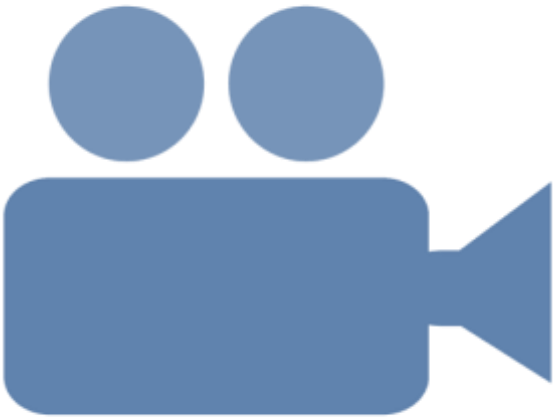

٥ دقائق


مجموعات

ماذا تعرف عن الحوكمة ؟

شاهد / شارك

https://www.youtube.com/watch?v=qolfGy7c4es&ab_channel=SayedAhmadSayed



بالتعاون مع مجموعتك وبعد مشاهدتك للفيديو صف لنا من وجهة نظرك ما الذي استفدت؟:

.....

.....

.....

تعاريف ومفاهيم أساسية

أولاً: تعريف الحوكمة:

أ- الحوكمة في اللغة:

مادة(حَكَمَ) في المعاجم جاءت بالمعاني التالية:



١- **المنع**، فيقال حكمت فلاناً، أي منعته، ومنها حكمة الدابة وهو ما يوضع على فم الدابة لمنعها من التهام ما لا يريد لها راكبها أن تلتهمه.

٢- **القضاء** : حيث يطلق الحكم ويراد به القضاء من ذلك قوله تعالى: (فاحكم بينهم بما أنزل الله) أي اقضي بينهم بحكم الله ، والحكام هم القضاة، ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى: (ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام) أي إلى القضاة.

٣- **الحكمة**: وهو وضع الشيء المناسب في المكان المناسب ، كما دل على ذلك قولـه تعالى: (آتيناه الحكمة وفصل الخطاب) ،وقوله سبحانه وتعالى: (ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً) ،وقوله عليه الصلاة والسلام: (ورجل آتاه الله الحكمة، فهو يعلمه ويقضي بها).

٤- **الحَكَمُ**: والحكم من نصبه القاضي للحكم بين الناس ومحاولة الإصلاح بينهم ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى: (وإن خفتم شقاق بينهما فابعثوا حكمًا من أهله وحكمًا من أهلها إن يريدا إصلاحًا يوفق الله بينهما).

٥- والحكم سياسة الناس بما يصلحهم ، ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى: (ما كان لبشر أن يؤتيه الله الكتاب والحكم والنبوة ثم يقول للناس كونوا عباداً لي من دون الله) وكذلك قوله تعالى : (ومن لم يحكم بما أنزل الله فأولئك هم الظالمون)

ب- الحوكمة في الاصطلاح:



الحوكمة هي اشتقاق غير قياسي، لأنه ليس بجارٍ على قواعد اللغة العربية في اشتقاق المصادر، فليس مصدر (فوعله) من المصادر القياسية الجارية على نسق اللغة، وفي بعض أدبيات الحوكمة قد استخدم ألفاظاً أخرى للتعبير عن هذا المصطلح المترجم عن الإنجليزية كمصطلح الحكمانية ،وكذلك مصطلح الحاكمية.

تم تداول هذا مصطلح الحوكمة في الأدبيات الفكرية والسياسية، ولأرباب الإدارة والاقتصاد بتعريفات مختلفة، نذكر منها:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المنظمات.
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن المنظمات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المنظمات والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المنظمة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

ثانيا: مفهوم الجمارك:

هي مصلحة ذات طابع اقتصادي وأمني مكلفة بمراقبة المبادلات التجارية على الحدود وفرض الضرائب على الواردات.

تتمثل أهمية الجمارك في الآتي:

- منع دخول أو خروج الممنوعات والمقيدات من البضائع التي لا تجيزها القوانين والتشريعات في البلاد.
- وضع الخطط والسياسات التي تحد من عمليات التهريب الجمركي.

- تطبيق أنظمة التخليص الجمركي على البضائع في الحدود المسموح بها.
- منع التحايل والتقليد والغش التجاري.

ثالثًا: تعريف المخاطر

- في سياق إدارة المخاطر، تشير "المخاطر" إلى احتمال أن يكون لحدث أو موقف آثار سلبية على أهداف المنظمة، وهو يشمل حالة عدم اليقين التي تحيط بالأحداث المستقبلية، وينطوي على إمكانية حدوث نتائج إيجابية وسلبية على السواء.
- تهدف إدارة المخاطر إلى تحديد المخاطر وتقييمها وتحديد أولوياتها وتخفيفها لتقليل التأثير السلبي المحتمل على المنظمة وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها.

رابعًا: تعريف الامتثال:

هو التزام الشركة بجميع القوانين و اللوائح و الأنظمة المعمول بها في القطاع و المجتمع و الالتزام بمبادئ الأخلاقيات و المبادئ التوجيهية الخاصة بها، بعبارة أخرى، فإن الامتثال يعني أن تكون الشركة على علم بجميع المتطلبات اللوائح و القوانين و أن تُطبقها بشكل دقيق و فعال.



نشأت وظهور فكره الحوكمة

نشأت حوكمة المنظمات كحركة إصلاحية في عالم الأعمال خلال الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي، وذلك استجابة لعدد من العوامل، منها:



فضائح المنظمات: شهدت تلك الفترة العديد من الفضائح المالية والمحاسبية، مثل فضيحة Enron وWorldCom، التي أدت إلى انهيار ثقة المستثمرين في المنظمات.

التغيرات في بيئة الأعمال: أدت العولمة والتطورات التكنولوجية إلى تغيرات كبيرة في بيئة الأعمال، مما زاد من تعقيد إدارة المنظمات.

التركيز على المساهمين: تغير تركيز المنظمات من التركيز على المدراء إلى التركيز على المساهمين، مما أدى إلى زيادة الطلب على المزيد من الشفافية والمساءلة في إدارة المنظمات.

توقيت ظهور الحوكمة:

ظهرت حوكمة المنظمات بشكل خاص بعد انهيار سوق الأسهم عام ١٩٨٧، حيث أدت الفضائح المالية المتكررة إلى فقدان ثقة المستثمرين في المنظمات، ونتيجة لذلك، بدأت الحكومات والمنظمات الدولية في سن قوانين وتشريعات تهدف إلى تحسين حوكمة المنظمات.

تطور حوكمة المنظمات:

يمكن تقسيم تطور حوكمة المنظمات إلى خمس مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى (حتى عام ١٩٣٠):

- سيطرة المالكين على المنظمات.
- غياب قواعد حوكمة المنظمات.

المصادر والمراجع

- علي، فرحان(٢٠٢٤) دور مبـادئ الحوكمة فـي تحسين الأداء بمصلحة الجمارك اليمنية، قسم العلـوم الإدارية والمالية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- بن الشيخ، توفيق (٢٠٢١)، حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة ٨ مايو، الجزائر.
- الحايك، نهى (٢٠١٦)، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)، الجامعة الافتراضية السورية.
- ضياء الدين احمد ، طعمة طارق (2018)، الحوكمة الالكترونية ودورها في نجاح استراتيجيات التغيير التنظيمي، مجلة جامعة جيهان- أربيل العلمية، العدد٢.
- مريزق عدمان،(٢٠١٤) الحوكمة الالكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة بومرداس.
- عادل، يعقوب (٢٠١٢) إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة تطوير الأداء الجامعي ،المجلد الأول، العدد٢.
- عبدالرحيم، سناء(٢٠١٩)، هيكل حوكمة الشركات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

مصادر أجنبية//

- مؤشرات أداء الحوكمة: https://governance4fe.co.uk/knowledge-bank/governance-performance