



المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة المالية

الجمارك الأردنية

الخططة الإستراتيجية

٢٠٠٨ – ٢٠١٠



جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله ورعاه

الخططة الاستراتيجية

٢٠١٠ – ٢٠٠٨

اعداد

مديرية التخطيط والتنظيم

٢٠٠٨

SGS

Certificate EG07/00116 QA

The management system of

Ministry of Finance Jordan Customs

Amman 11118 Jordan
P. O. Box 90

has been assessed and certified as meeting the requirements of

ISO 9001:2000

For the following activities

**Customs Activities: Cases, Tariff & Conventions, Transit & Clearance,
Temporary Admission, Exemption and Value Affairs, Training Activities**

Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of
ISO 9001:2000 requirements may be obtained by consulting the organization

This certificate is valid from 13 November 2007 until 25 August 2010
Issue 2. Certified since 26 August 2004

Authorised by

SGS United Kingdom Ltd Systems & Services Certification
Rossmore Business Park Ellesmere Port Cheshire CH65 3EN UK
t +44 (0)151 350-6666 f +44 (0)151 350-6600 www.sgs.com



graphics design studio reaper placed printed by world threat security printing ltd southwark



فهرس المحتويات	
الموضوع	رقم الصفحة
كلمة معالي وزير المالية	٧
كلمة مدير عام الجمارك الأردنية	٨
رؤية ورسالة الجمارك الاردنية	١١
القيم الأساسية للجمارك الاردنيه	١٢
عراقه الجمارك الاردنية والتاريخ التشريعي	١٣
التحليل البيئي للجمارك الأردنية	١٤
التخطيط الاستراتيجي في الجمارك الاردنية	١٧
آليات تحقيق الاهداف الاستراتيجية	١٩
الخطة التنفيذية للجمارك الاردنية	٢٢



فخر

×

عراقة

×

خدمة جمركية مميزة

نحن مرابطون على خطوط الدفاع الأولى لحدود المملكة الأردنية الهاشمية ونحمي الوطن والمواطن بالاشتراك مع الأجهزة الأخرى بكل نزاهة وفخر وإبداع.

إننا مسؤولون عن تطبيق التشريعات المعنية بعمليات الاستيراد والتصدير عبر حدود المملكة والمحافظة على رفد خزينة الدولة بالإيرادات.

كلمة مهالي وزير المالية

الدكتور حمد الكساسبه



للقياس والتطبيق، يمكن برمجتها إلى أنشطة محددة وضمن أطر زمنية واضحة تمتاز بالمرونة لتحقيق هذه الأهداف.

لقد كان الدافع وراء تبني

مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبناء القدرات الاستراتيجية في الجمارك الأردنية، هو الحاجة لمجابهة التحديات والتغلب على نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة التي تتميز بها الجمارك الأردنية، والتي تؤثر بشكل مستمر بممارسة العمل الجمركي بفاعلية وكفاءة.

لذا وانسجاماً مع أهداف الجمارك الأردنية التي تساهم في تحقيق الأهداف الوطنية للمملكة، ووثيقة الأردن رؤية ٢٠٢٠، كان لزاماً على الجمارك الأردنية استشراف المستقبل والتخطيط له، وتجهيز كل ما يلزم للمحافظة على عناصر تميزها وتعزيز نقاط قوتها.

ولا بد لي أن أشيد بالنهج الذي تسير عليه الجمارك الأردنية التي أصبحت تضاهي دوائر الجمارك المتقدمة في العالم.

كما يطيب لي أن أشيد بالجهد الذي بذلته الجمارك الأردنية بكافة كوادرها في إعداد هذه الخطة الاستراتيجية بما يتلاءم مع الأهداف الوطنية وأهداف الدائرة، وإنني على يقين بأن الجمارك الأردنية لن تدخر من جهدها في وضع هذه الخطة موضع التنفيذ.

وفي النهاية، لا يسعني إلا أن أقدم بجزيل الشكر لكافة منتسبي الجمارك الأردنية على جهودهم الجبارة، وأن أشدّ على أيديهم لكي يستمروا في عطائهم المعهود، في ظل الراية الهاشمية الممثلة بقائدها المفدى جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين أدام الله ملكه.

والسلام عليكم ورحمة الله

وزير المالية الدكتور حمد الكساسبه

لتأكيد أهمية الأهداف الاستراتيجية للجمارك الأردنية، والمنبثقة من الأهداف الوطنية، سعت الجمارك الأردنية لرسم الاستراتيجية الواضحة لسير أعمالها والتخطيط لكيفية تنفيذها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التي انشأت لأجلها الجمارك الأردنية، ولتكون منسجمة مع توجيهات القيادة الحكيمة وتطلعاتها نحو أردن الغد. فقد عملت الجمارك الأردنية على تطوير العديد من الأدوات اللازمة لتقديم خدمة متميزة لها، وسعت الى تبسيط اجراءات العمل واستخدام التقنيات الحديثة فيها، وكل ذلك بما إرتأته مناسباً لكافة القطاعات المتعاملة معها، مما يتطلب الوقوف على رأيهم بهذه الخدمات باستمرار.

إن الإرث التاريخي الطويل للجمارك الأردنية، ومواكبتها للكثير من المراحل الاقتصادية، والتطورات التي شهدتها وتشهدها المملكة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وسعي الحكومة الرشيدة بتوجيهات من جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين الذي وضع على رأس أولوياته تحسين الوضع الاقتصادي في البلاد ورفع مستوى معيشة المواطنين، جعلت الجمارك الأردنية جزءاً مهماً من منظومة مترابطة تعمل بشكل متكامل وفق السياسة العامة للدولة نحو تحقيق مبادرة «كلنا الأردن».

لقد استدعى ذلك كله إعادة صياغة أهداف الجمارك الأردنية، فبعد أن كانت أهم مهامها رفد خزينة الدولة بالإيرادات، اتسعت مهامها اليوم لتساهم وبشكل فعال في دعم الاقتصاد الوطني وتشجيع الإستثمار وتسهيل حركة التبادل التجاري ومكافحة التهريب وحماية المجتمع المحلي والبيئة من المواد الخطرة بالإضافة إلى مراقبة حركة المسافرين والبضائع ووسائل النقل العابرة لحدود المملكة .

بدأ التخطيط الاستراتيجي في دائرة الجمارك في نهاية التسعينيات من القرن الماضي، وكان التفكير ببناء قدرات استراتيجية أمراً مهماً تمخض عنه صياغة رؤية ورسالة، تم توثيقها في نظام التنظيم الإداري رقم ٤٣ لعام ٢٠٠٠، والنافذ حالياً، إضافة الى الاهتمام بالأهداف الفعلية للجمارك الأردنية لتكون محددة وواقعية وموثوقة وقابلة



كلمة مدير عام الجمارك الاردنية

متعب الزبن

إن حصول الجمارك الأردنية على جائزة أفضل انجاز ضمن جائزة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين لتمييز الأداء والشفافية في الجهاز الحكومي هو تأكيد على أهمية الإنجازات التي حققتها خلال الأعوام الثلاثة الماضية، وقد ألقى ذلك على عاتقنا مسؤولية صياغة خطة استراتيجية جديدة تغطي الأعوام ٢٠٠٨ - ٢٠١٠ كي تواكب التطورات المحلية والعالمية وتحقق طموحاتنا التي نسعى لها وتلائم توقعات المتعاملين مع الجمارك الاردنية الداخليين والخارجيين، ولتكون هذه الخطة الاستراتيجية التي نضعها بين أيديكم نبزاً ودستوراً لنا ومنهاج عمل.

إن المنافسة التجارية والصناعية المتزايدة في ظل الانفتاح العالمي وتطور وسائل الانتاج بشكل كبير يوماً بعد يوم - في الأردن كما في غيره من دول العالم - وإذا أخذنا بعين الاعتبار التوجهات العالمية المستمرة لإزالة العوائق من أمام حركة التجارة الدولية - فإنه من الضروري أن تتجه الجمارك الأردنية نحو مزيد من خفض الرسوم وإزالة المعوقات لتسهيل انسياب حركة السلع، وهذا يقودنا إلى مزيد من تبسيط الإجراءات وإلى قبول دور الشريك مع القطاع الخاص بشكل يضمن لهذا القطاع لعب دوره الحيوي في التنمية المستدامة للأردن.

إن الرؤى والتوجيهات الملكية السامية للحكومة الرشيدة واستراتيجية برنامج «كلنا الأردن» جعلتنا نضع في مخيلتنا أن نكون على مدار السنوات الثلاث القادمة ٢٠٠٨، ٢٠٠٩، ٢٠١٠ دائرة رائدة تقدم الخدمات الجمركية الجيدة بمواصفات عالية لشركائنا في جميع القطاعات، وبدرجة عالية من الكفاءة، في مؤسسة عامة صفتها المرونة، تضم موظفين من ذوي الخبرة والكفاءة والمهارة ويتحلون بأعلى درجات المسؤولية.

إن الجمارك الأردنية التي حظيت بالمكرمة الملكية السامية مع بداية العام ٢٠٠٧ بالموافقة على نظامها الجديد قد أخذت عند إعدادها لهذه الخطة الإستراتيجية، بعين الاعتبار ما يلي:

- التزامات الأردن مع منظمة التجارة العالمية وباقي الاتفاقيات الدولية التي لها ارتباط بطبيعة عمل الجمارك الأردنية.

- شراكة الجمارك الأردنية مع القطاع الخاص.

- التطورات العالمية في مجال التجارة والصناعة والتكنولوجيا.



- مسؤولية الجمارك الأردنية كحامل لشهادة أنظمة الجودة الشاملة المتفقة مع المواصفة القياسية الدولية آيزو ٢٠٠١/٩٠٠١ بالإضافة لشهادة التقدير الممنوحة من منظمة الجمارك العالمية.
 - توجهات الحكومة الرشيدة نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية.
 - التزامات الجمارك الأردنية كممثل إقليمي لمنظمة الجمارك العالمية لمنطقة شمال إفريقيا والشرق الأدنى والأوسط.
 - توجهات الجمارك الأردنية نحو الحوسبة الشاملة والجمارك الإلكترونية.
 - تطوير تنظيمها الداخلي والوصف الوظيفي لموظفيها.
 - توجهات الجمارك الأردنية نحو تطوير مواردها البشرية ورفع كفاءة قطاع المتعاملين معها.
- ولذلك تم التأكيد في خطتنا الاستراتيجية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:-

١. تسهيل حركة المسافرين والبضائع.

٢. مكافحة الأنشطة التجارية غير المشروعة.

٣. تطوير البنية التحتية والهيكلية والاداء العام للجمارك الاردنية.

إن وضع هذه الخطة بحد ذاته يعتبر استمراراً في طريق التحديث الذي سلكناه، حيث تم اعتماد أحدث الأساليب العلمية في التخطيط الاستراتيجي، حيث تم تحليل البيئة الخارجية والداخلية للجمارك الأردنية، وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئتنا الداخلية والفرص المتاحة لنا والتهديدات التي تترصد بنا في بيئتنا الخارجية التي نعمل بها كمرحلة أولى، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التطبيق الذي بدأنا العمل به فعلياً بحمد الله. وختاماً فإن اعتزازي وأنا أتولى إدارة الجمارك الأردنية والتي هي من أكثر دوائر الدولة أهمية، لأشعر بعظم المسؤولية الملقاة على عاتقي في تحقيق طموحات قائد الوطن جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين حفظه الله ورعاه، وأعد أن نعمل جاهدين للسير قدماً لتحقيق هذه الخطة الطموحة للجمارك الأردنية، داعياً المولى عز وجل أن يوفقني في ذلك، إنه نعم المولى ونعم النصير.

متعب الزين

مدير عام الجمارك الأردنية

نائب رئيس منظمة الجمارك العالمية

الممثل الإقليمي لمنظمة الجمارك العالمية لمنطقة شمال

افريقيا والشرق الأدنى والأوسط



رؤيتنا

«أن نكون من الرواد في العالم في تقديم خدمات جمركية عالية الجودة لكافة المتعاملين مع الدائرة».

رسالتنا

«تقديم خدمة جمركية متميزة تلبي متطلبات التنمية الشاملة،
وتواكب التطورات على الصعيدين الوطني والعالمي».

أهدافنا الاستراتيجية

١. تسهيل حركة المسافرين والبضائع.
٢. مكافحة الأنشطة التجارية غير المشروعة.
٣. تطوير البنية التحتية والهيكلية والاداء العام للجمارك الأردنية

قيمنا

« تركز الخدمة الجمركية في الأردن على العراقة والتميز والفخر»، وتعكس قيمها الأساسية التالية إخلاص موظفيها وانتماءهم:-

معرفة الخير والشر والممنوع والمسموح به والتصرف بطريقة مشرفة للدائرة.

النزاهة:

القيام بالعمل بكفاءة وبشكل دقيق وبكل فاعلية.

الاحتراف:

وتتضمن أن يقوم كل موظف بعمله ويتحمل المسؤولية الكاملة عنهما.

الانضباط وتحمل المسؤولية:

وهي القدرة على ابتكار أفكار جديدة للقيام بعملنا ونشرها بين موظفينا.

الإبداع والتعلم :

وهي التصرف بشكل حضاري وبعدالة تجاه الجميع بحيث تكون قراراتنا متزنة ومنطقية وغير منحازة.

العدالة:

أي أن تكون النتائج النهائية هي محرك عملنا وأن نقوم بواجباتنا باحتراف وبأسلوب راقٍ في ظل منافسة شريفة.

التركيز على النتائج ومتلقي الخدمة:

نحن نؤمن برسالتنا ونفتخر بعراقة دائرتنا ومستعدون لبذل جهد إضافي للمحافظة على ذلك.

الفخر:

أي أن نسعى دوماً لتجذير ثقافة التميز في أدائنا على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي .

ثقافة التميز:

سوف نسعى لتكون الجمارك الأردنية مؤسسة دائمة التعلم تطبق استراتيجيات ناجحة لإدارة المعرفة.

دائرة متعلمة (ساعية):



عراقلة الجمارك

وافق تأسيس إمارة شرق الأردن، إنشاء أول إدارة للجمارك في عام ١٩٢٢، سميت بمديرية المكوس والإحصاء العام، وارتبطت إدارياً برئاسة مجلس المستشارين (رئاسة الوزراء حالياً)، وكان هدفها الإحصاء والمعاينة وجمع الإيرادات عن البضائع الواردة إلى البلاد، وقد استوفيت آنذاك كرسوم إحصاء ثم أصبحت فيما بعد رسم معاينة، وتسمى حالياً الرسوم الجمركية.

أطلق على الدائرة عدة تسميات منذ تأسيسها، فمنذ عام ١٩٢٦ وحتى ١٩٣٥ سميت مديرية الجمارك والمكوس، ثم مديرية الجمارك والتجارة والصناعة للفترة ما بين عامي ١٩٣٦ و ١٩٥١، ووزارة التجارة / الجمارك للفترة من عام ١٩٥١ وحتى ١٩٥٦، وسميت وزارة المالية / الجمارك منذ عام ١٩٥٦ وحتى عام ١٩٨٣، حيث أطلق عليها منذ ذلك العام ولغاية الآن اسم دائرة الجمارك الأردنية.

التاريخ التشريعي للجمارك الأردنية

فيما يتعلق بالتشريعات، فقد صدر أول قانون ينظم عمل الجمارك عام ١٩٢٦، سمي قانون الجمارك والمكوس، الذي تم تعديله عدة مرات من أجل مواكبة التطورات المستمرة على المستوى المحلي والعالمي في الأعوام ١٩٣٦، ١٩٤٩، ١٩٥٢ وعام ١٩٥٩ الى ان صدر القانون رقم (١) لعام ١٩٦٢ الذي استمر العمل به لغاية عام ١٩٨٣، حيث صدر قانون الجمارك المؤقت رقم (١٦) لسنة ١٩٨٣.

نتيجة التطورات التي يعيشها الأردن صدر قانون جديد يواكب التطورات العصرية الحديثة ليحل محل القانون المؤقت وتم إقراره وفق الأصول الدستورية في شهر آب / ١٩٩٨.

أما أول تعريف جمركية تشتمل على جداول السلع المتبادلة ونسب الرسوم المفروضة عليها فقد صدرت عام ١٩٣٦ وقد أخذت عن اللائحة التي وضعتها عصبة الأمم آنذاك، وقد تم تعديل جداول السلع الجمركية عدة مرات في عام ١٩٥٧، وعام ١٩٦٢، وكان آخرها النظام المنسق عام ١٩٩٧.

ومنذ تأسيس الجمارك عام ١٩٢٢، توسعت الجمارك بإنشاء عدة مراكز جمركية، ففي عام ١٩٣٠ أنشئ مركز جمرك جسر اللنبي (جسر الملك الحسين حالياً)، الواقع على نهر الأردن لتسهيل مرور البضائع من وإلى فلسطين، وجمرك الرمثا على الحدود الأردنية السورية، ومركز جمرك عمان الواقع في منطقة عين غزال.

وأنشئت خلال الفترة من عام ١٩٣١ وحتى ١٩٣٨ عدة مراكز جمركية في كل من جسر المجمع، جمرك المفرق، العدسية، جسر الشيخ حسين «معبّر وادي الأردن حالياً»، والمراكز البريدية، في كل من اربد، وعمان، والزرقاء، ومركزي جمرك الأجفور (الكرامة حالياً) ومعمان، كما أنشئ مركز جمرك العقبة عام ١٩٤٤، وجمرك جابر ومدينة الحسن الصناعية / اربد وغيرها من المراكز الجمركية.

التحليل البيئي للجمارك الأردنية

لضمان تحقيق الاهداف المؤسسية للجمارك الاردنية تم دراسة البيئة الداخلية والخارجية، وكما يلي:

العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية :

- العوامل الاقتصادية
- العوامل السياسية
- العوامل الاجتماعية
- العوامل التنافسية
- العوامل التكنولوجية

وتتمثل فيها الفرص (Opportunities) والتحديات (Threats) وتقسم البيئة الخارجية الى قسمين:

- البيئة الخارجية الخاصة وعواملها المؤثرة هي :

- المؤسسات الحكومية
- جمهور المتعاملين
- المنافسون
- الموردون

- البيئة الخارجية العامة وعواملها المؤثرة هي :

- القوانين والتشريعات
- الاتفاقيات الدولية
- البيئة الاقتصادية
- البيئة السياسية

اهم الفرص المتاحة :

تتوفر للجمارك الاردنية العديد من الفرص من خلال البيئة التي تعمل بها، ومن أهمها:

- ١- ترتبط الدائرة بعلاقات متميزة مع جهات دولية مانحة مثل (USAID) وهي تقدم الدعم الفني اللازم للدائرة لتنفيذ بعض مشاريعها التطويرية.
- ٢- القيام بمهام الممثل الإقليمي لمنظمة الجمارك العالمية (WCO) لمنطقة شمال إفريقيا والشرق الأدنى والأوسط.
- ٣- تطبيق فكرة الجمارك الإلكترونية في إطار الحكومة الإلكترونية المتكاملة.



٤- احتفاظ الجمارك الاردنية بعلاقات طيبة مع كل المؤسسات الجمركية في العالم والمنظمات الدولية ذات العلاقة بعمل الجمارك، ومؤسسات القطاع الخاص المعنية بعمل الجمارك كغرف التجارة والصناعة والشركات الصناعية والتجارية والخدمية.

٥- الاستقرار السياسي المميز في المملكة.

اما اهم التحديات:

تفرض البيئة التي تعمل بها الجمارك الاردنية مجموعة التحديات، ومن أهمها:

- ١- التعقيد الناجم عن تشابك علاقات العمل مع باقي المؤسسات الاقتصادية ودوائر الدولة واضطرابها لتطبيق عدد كبير من القوانين والأنظمة.
- ٢- تطور وسائل التهريب على مستوى العالم والتي تستخدم فيها كافة مقتنيات التقدم التكنولوجي وازدياد حالات التهريب الجمركي والتحايل التجاري.
- ٣- الاتجاه نحو خفض الرسوم الجمركية وتحول دور الجمارك إلى الدور الرقابي.
- ٤- مواكبة التطور التكنولوجي .

العوامل المؤثرة في البنية الداخلية :

- الهيكل التنظيمي
- الاهداف
- توجهات الادارة العليا
- كفاءة العاملين
- معايير الاداء

وتتمثل فيها نقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف (Weaknesses)

اما اهم نقاط القوة في الجمارك الاردنية تتمثل في:

- وجود قيادات إدارية متميزة، تؤمن بالمؤسسية، وباستخدام التقنيات الحديثة، وتهتم بتنمية مواردها البشرية.
- وجود موازنة شبه مستقلة للجمارك الاردنية من وفورات بدلات الخدمات، تستخدمها الدائرة لتحسين ظروف العمل والظروف المعيشية لموظفيها.
- أنها طرف في العديد من الاتفاقيات الدولية، وعضو فاعل في منظمة الجمارك العالمية.
- اجراء التعديلات ان لزم الامر على قانون الجمارك ليلائم متطلبات المراحل الاقتصادية.
- وجود مركز تدريب خاص بالجمارك الاردنية ، والتزام الدائرة بتنفيذ خطة تدريبية سنوية.
- وجود موقع للجمارك الاردنية على الانترنت، يمكن من خلاله نشر المعلومات للجمهور، لتحقيق مزيد من الشفافية.

- استخدام الحاسوب على مستوى عال، وتطبيق أنظمة جمركية محوسبة متطورة مثل نظام الاسيكودا العالمي.
- وجود شبكة اتصالات تربط الدائرة مع المراكز الجمركية من جهة، والمراكز الجمركية مع بعضها البعض من جهة أخرى، وذلك لنقل المعلومات بالصورة والصوت.

اما اهم نقاط الضعف في الجمارك الاردنية تتمثل في :

- عدم التوازن في نسب مستويات المؤهلات العلمية .
- عدم ارتباط العاملين بوصف وظيفي محدد.
- عدم القدرة على تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية وفق متطلبات ومستجدات العمل بسبب الحاجة إلى الموافقات من خارج الدائرة.
- عدم ملائمة مبنى الدائرة وبعض المراكز الجمركية لتوقعات وطموحات العمل الداخلي والخارجي.

التنسيق مع الدوائر الأخرى وبعض الجهات المحلية والعالمية ومع القطاع الخاص :

إن الاهداف الاستراتيجية التي تسعى الجمارك الأردنية لتحقيقها تضع على عاتقها مسؤولية تطبيق ما لا يقل عن (٤٠) تشريعاً محلياً مختلفاً إضافة إلى متطلبات الإتفاقيات الثنائية ومتعددة الأطراف التي تعتبر الأردن طرفاً فيها. إن المهام الملقة على عاتق الجمارك الاردنية يتطلب منها التشاور والتنسيق مع الدوائر والمؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص علاوة على التنسيق مع منظمة الجمارك العالمية وعدد من الدوائر الجمركية في دول الإقليم ودول العالم الأخرى، ولعل من أبسط قواعد التخطيط الاستراتيجي هي الحاجة لتشجيع التعاون والتنسيق والتكامل مع الجهات الأخرى مما يعتبر دعماً حقيقياً لتسهيل التبادل التجاري وحركة المسافرين ووسائل النقل، إضافة إلى ضمان التطبيق الفعال للقوانين والأنظمة المعمول بموجبها، وقد تم إلقاء الضوء في هذه الخطة الاستراتيجية على النشاطات التي تتطلب مستوى عال من التنسيق والتعاون.

حقائق عن التخطيط الاستراتيجي في الجمارك الاردنية :

- ١- بدأ التخطيط الاستراتيجي في الجمارك الاردنية في نهاية التسعينات من القرن الماضي.
- ٢- يوجد لدى الجمارك الاردنية:
 - رسالة موثقة في نظام التنظيم الاداري رقم ٤٣ لعام ٢٠٠٠ والنافذ حالياً.
 - رؤية موثقة منذ صياغة اول خطة استراتيجية.
 - اهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتطبيق وواقعية وموثقة في هذا النظام.
 - خطط استراتيجية وتنفيذية فيها اطار زمني لتحقيق هذه الاهداف.
- ٣- تقييم ومراقبة مدى الانجاز المتحقق من الخطة التنفيذية من خلال بطاقة تقييم الاداء الالكتروني.
- ٤- دراسة معوقات الانجاز وتصويب الإتحرافات.



التخطيط الاستراتيجي في الجمارك الاردنية

تم صياغة الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية لتكون منسجمة مع الأهداف العامة لوزارة المالية للسنوات (٢٠٠٨-٢٠١٠) مع الأخذ بعين الاعتبار التحديث المتلاحق لهذه الاستراتيجيات سنة تلو الأخرى ومراعاة الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحلية والعالمية للمملكة.

إن الجمارك الأردنية تساهم بشكل كبير في حماية المنتج المحلي والمحافظة على قطاعات الإنتاج والتعدي على حقوق الملكية الفكرية ودعم التجارة المشروعة، وتساهم الجمارك الأردنية في تشجيع الاستثمار من خلال تبسيط الإجراءات الجمركية والاهتمام بالعنصر البشري ورفع كفاءة جميع العاملين في الدائرة وتطوير قدراتهم لاستيعاب التقدم التكنولوجي في العمل الجمركي.

إن تسهيل حركة المسافرين والبضائع ووسائل النقل العابرة لحدود المملكة تساهم مساهمة فاعلة في النمو الاقتصادي والخدمات الجمركية الفاعلة وتشكل عاملاً أساسياً لتنافسية الصناعة المحلية والتجارة المشروعة. إن الإستراتيجية الفاعلة تساعد وترفع من قدرة الجمارك على ضمان الأمن الاجتماعي والأمن الاقتصادي ومنع الاتجار غير المشروع.

إن الإرشادات العملية للخطة تساعد على تسريع انسياب التجارة المشروعة وتعزيز القدرة على الرقابة الفاعلة عن طريق تطوير الاستخبارات الجمركية وجمع المعلومات وتطبيق نظام إدارة المخاطر ورفع كفاءة مكافحة التهريب وتطوير العلاقات مع جميع الجهات التي لها دور في التجارة الدولية والاستفادة من التقنيات الحديثة لكشف التهريب والغش التجاري. تركز الجمارك الأردنية من خلال أهدافها على أولوية التحديث التكنولوجي لضمان تبادل وتوزيع المعلومات مباشرة وتسريع وقت الاستجابة والتنفيذ، وتعزيز الطرق والأدوات والتنسيق والتعاون بين الأجهزة الأمنية والجهات الحكومية، إضافة إلى القطاع الخاص الذي يتمثل في القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية والمستهلكين، وتنمية علاقة التعاون المشترك مع الاقتصاد القانوني سواء قطاع المنتجين أو المستهلكين.

أما من الناحية العملية وبالتجانس مع الأهداف تم تضمين الخطة بإجراءات لتطوير عمليات التخمين والتفتيش والتدقيق، وذلك للمساهمة في تحسين مقاييس محاربة الغش التجاري والتهريب وتحصيل الرسوم الواجبة وضريبة المبيعات، وزيادة فاعلية الرقابة للمحافظة على التكافؤ والمساواة وتشجيع ورفع الالتزام بدفع الضرائب والرسوم المستحقة.

ولزيادة فاعلية الرقابة ومكافحة الأنشطة التجارية غير المشروعة تم وضع برنامج لمكافحة الغش التجاري والتهريب وتحديث نظام تحليل المخاطر بشكل مستمر وتعزيز التعاون مع جميع الجهات المشتركة بهذا الإجراء من القطاع الخاص والمتمثلة بالشركات المنتجة والمستهلكين مثل منح شهادات القائمة الذهبية وتنمية علاقات التعاون مع عالم الاقتصاد المشروع أو بالأحرى القانوني.

ولغايات تحسين مقاييس محاربة أنشطة التجارة غير المشروعة وزيادة تحصيل الرسوم الواجبة كما نص عليها قانون الجمارك، فقد تم تضمين الخطة برامج لتقوية عملية التقييم وإجراءات التفتيش والرقابة والتدقيق اللاحق والاستخبار، وتعتبر طبيعة عمليات الرقابة موجهة في سبيل المحافظة على التكافؤ والمساواة ورفع نسبة الالتزام الوظيفي.

ما الذي ننوي تحقيقه في خطتنا الاستراتيجية؟

لمجابهة التحديات المذكورة آنفاً ولتنفيذ رسالتنا، ومواكبة ما يطرأ من مستجدات تملّحها الظروف المحيطة ستعمل الجمارك الاردنية على انتهاج خطة استراتيجية متوسطة المدى (ثلاث سنوات) تتبع الية التحديث الدائم والمستمر للسنوات المتتالية حيث سيتم ادراج سنة جديدة بعد الانتهاء من السنة الاولى من فترة الخطة واعتبار السنة المنتهية هي سنة الاساس للسنة التي تليها.

ومن هذا المنطلق فقد تم صياغة الأهداف الاستراتيجية للجمارك الأردنية حسب المحاور الاستراتيجية التالية:

١- **تسهيل حركة المسافرين والبضائع:-** وذلك من خلال تقليل المدة الزمنية اللازمة لإنهاء الإجراءات الجمركية المتعلقة بالمسافرين وكذلك البضائع والاستمرار بتحسين من خلال رفع كفاءة الجمارك الاردنية وتنسيق جهودها مع الجهات المعنية بتسهيل حركة المسافرين والبضائع وتطوير البنية التحتية لمراكزها الجمركية بما يخدم تحسين أدائها وتطبيق واستخدام أحدث الانظمة الالكترونية والاجهزة الخاصة بالتفتيش ، مما يعزز الاستمرار بتبسيط الاجراءات الجمركية.

٢- **مكافحة الأنشطة التجارية غير المشروعة:-** عن طريق تحسين فعالية عمليات المراقبة، وتقوية أنشطة مكافحة الغش ومحاربة التعدي على حقوق الملكية الفكرية بما فيها «العلامات التجارية»، والبدء بتنفيذ بعض المشاريع المتعلقة بتطوير أنظمة دعم عمليات المراقبة.

٣- **تطوير البنية التحتية والهيكلية والاداء العام للجمارك الأردنية:-** إن سعي الجمارك الأردنية لتبسيط وأتمتة وتحسين اجراءاتها سيؤدي حتماً الى تطوير أداء الجمارك الاردنية ، وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها بما يتوافق مع المعايير الدولية على مستوى العالم، ويعتبر محور بناء القدرات المؤسسية والاتصال والنشر الاعلامي من المرتكزات الأساسية في التخطيط الاستراتيجي للجمارك الاردنية لما له من انعكاس ايجابي على قطاع المتعاملين معها.

الهدف الاستراتيجي الأول

تسهيل حركة المسافرين والبضائع آليات تحقيق الهدف الاول

١. تحديث وتطوير العمليات للإجراءات الجمركية

- تسهيل تحصيل الإيرادات الجمركية
- التطوير التكنولوجي للإجراءات الجمركية
- تحسين إجراءات القيمة الجمركية
- التدريب المتخصص للإجراءات المحدثّة إلكترونياً
- إيجاد بيئة عمل خالية من الورق

٢. تسهيل وتبسيط إجراءات المسافرين والبضائع

- تحسين الإجراءات الجمركية
- تحسين مهارات الموارد البشرية
- تحسين العلاقات مع الشركات



الهدف الاستراتيجي الثاني

مكافحة الأنشطة التجارية غير المشروعة

آليات تحقيق الهدف الثاني

١- الوصول إلى إدارة مخاطر كفؤة وتطوير الاستخبار

- تحسين معايير إدارة المخاطر
- تحسين القدرة على تحليل الاستخبار
- نشر ثقافة إدارة المخاطر وتحليل الاستخبار

٢- تأمين الرقابة الحدودية

- تعزيز نظام الاتصالات والترفيق الفعال
- زيادة استخدام الأدوات التكنولوجية
- تحسين القدرة على استخدام الموارد التكنولوجية

٣- الحفاظ على الرسوم الجمركية والضرائب

- حماية الإيرادات الجمركية
- تحسين فاعلية الرقابة الداخلية «التدقيق اللاحق».



الهدف الاستراتيجي الثالث

(تطوير البنية التحتية والهيكلية والأداء العام للجمارك الأردنية)

آليات تحقيق الهدف الثالث

١ - تطوير البنية التحتية

- تطوير المرافق التابعة للمراكز الجمركية
- التطور الالكتروني للأنظمة المالية والإدارية والفنية

٢ - تطوير القدرات المؤسسية

- تحديث التشريعات والتنظيم الإداري
- تحسين العلاقات مع المتعاملين ونشر الثقافة الجمركية
- تنمية روح الانتماء والولاء الوظيفي
- التطور الأكاديمي



مؤشرات الاداء لأهداف الخطة الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي الأول : تسهيل حركة المسافرين والبضائع

الفرعي الهدف	البعد	عوامل النجاح (الانشطة)	المؤشرات	النتيجة التراكمية المتوقعة		
				٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠
١ - تحديث وتطوير العمليات للإجراءات الجمركية	مالي	تسهيل تحصيل الإيرادات الجمركية	قيمة المعاملات المقبوضة الكترونياً بواسطة بطاقات الائتمان	١٤ مليون	٢٩ مليون	٣٥ مليون
			عدد حملات تسويق خدمة الدفع المسبق	٢	٣	٤
	التنظيم	التطور التكنولوجي للإجراءات الجمركية	عدد المراكز الجمركية المطبق فيها نظام الاسيكودا العالمي	٧	١١	٢٠
			عدد البنوك التجارية المرتبطة مع الدائرة بنظام الكفالات المركزي	٣	٦	١٠
			عدد المراكز الجمركية المرتبطة الكترونياً مع الدول	٤	٦	٧
			عدد المراكز الجمركية المرتبطة بشبكة الاتصالات الرقمية المحدثة	٤	١١	٢١
			عدد الدوائر والمؤسسات الحكومية المرتبطة الكترونياً مع الدائرة	٤	٥	٦
			عدد الانظمة الجمركية المحوسبة المستحدثة	٣	٧	١٢
			عدد البطاقات المغنطة الخاصة بإعفاءات الدبلوماسيين والهيئات	دراسة	تطبيق	تطبيق
			قيمة الاجهزة المخبرية المزودة للمختبرات الجمركية	٨٠٠٠٠	١١٥٠٠٠	١٥٠٠٠٠
		تحسين اجراءات القيمة الجمركية	عدد المعاملات المدخلة الى نظام قاعدة معلومات القيمة الجمركية	٤٨٠٠	٥٣٠٠	٥٩٠٠
			عدد الدراسات الاستثنائية في مجال قيمة البضائع	٨٠	١٧٥	٢٧٥
			عدد الدراسات التحليلية في مجال قيمة البضائع والمركبات	١٨٠	٣٩٠	٦٣٠
			عدد المعاملات الجمركية المحولة الى الدائرة والمتعلقة بخلافات القيمة	١١٠٠	٢١٠٠	٣١٠٠
			عدد المتدربين في مجال الاسيكودا العالمي	٤٠٠	٦٠٠	٨٠٠
	جودة	التدريب المتخصص للإجراءات المحدثة الالكترونياً	عدد متلقي الخدمة (المراجعين) لدائرة الجمارك	مراحل	%٢٠ -	%٢٠ -
			عدد الخدمات المقدمة من خلال مكتب خدمة الجمهور	١٥	٣٠	٥٣
			عدد الخدمات المقدمة من خلال الرسائل القصيرة SMS	٧	١٢	١٧
			عدد الرسائل المرسله عن طريق SMS	٤٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠
			عدد الرسائل المستلمة عن طريق SMS	تجميع البيانات	%٥ +	%١٠ +



الهدف الاستراتيجي الأول : تسهيل حركة المسافرين والبضائع

الهدف الفرعي	البعد	عوامل النجاح (الأنشطة)	المؤشرات	النتيجة التراكمية المتوقعة		
				٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠
٢ - تسهيل وتبسيط إجراءات المسافرين والبضائع	تنظيم	تحسين الإجراءات الجمركية	زمن الافراج عن البضائع	استكمال دراسة ٢٠٠٧	%٥ -	%٥ -
			نسبة معاملات المسرب الأحمر	%٣٠	%٢٥	%٢٠
			عدد المراكز المطبقة لنظام النافذة الواحدة	٢	٧	١٢
			عدد المراكز الجمركية المفوضة بالتخليص على البضائع	١	٣	٤
			عدد المراكز الجمركية المفوضة بصلاحيات الادخال المؤقت والتسديد	٢	٣	٤
			عدد المراكز الجمركية المفوضة بالصلاحيات الكاملة لاعفاءات الضباط	دراسة	٢	٤
			عدد المديریات والمراكز الجمركية المعاد هندسة عملياتها	٤	٨	١٤
			عدد المتدربين في مجال المعاينة	١٠٠	٢٢٠	٣٦٠
	تعليم ونمو	تحسين مهارات الموارد البشرية	عدد المتدربين في مجال القيمة الجمركية	٥٠	١١٠	١٩٠
			عدد المتدربين في مجال النظام المنسق	٤٠	٩٠	١٥٠
			عدد المتدربين في مجال الإجراءات الجمركية	١٠٠	٢٢٠	٣٤٠
			عدد المتدربين في مجال الحاسوب (دورات تأسيسية ومتخصصة)	٢١٠	٢٧٠	٣٣٠
			عدد المتدربين في مجال فن التعامل مع الجمهور	٥٠	١٠٠	١٥٠
			عدد المزايا الممنوحة للشركات المدرجة ضمن برنامج القائمة الذهبية	١٢	١٣	١٥
			عدد الاتفاقيات الموقعة بالاعتراف المتبادل ببرنامج القائمة الذهبية.	١	٢	٣
			عدد الشركات المتقدمة للانضمام لبرنامج القائمة الذهبية	١٠٠	١١٠	١٢٠
	جودة	تحسين العلاقات مع الشركات	عدد الشركات المنضمة (المدرجة) ضمن القائمة الذهبية	٢٥	٣٧	٥٠

الهدف الاستراتيجي الثاني : مكافحة الانشطة التجارية غير المشروعة

الفرعي	الهدف	البعد	عوامل النجاح (الانشطة)	المؤشرات	النتيجة التراكمية المتوقعة		
					٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠
٣- الوصول الى ادارة مخاطر كفاءة وتطوير الاستخبار		تنظيم	تحسين معايير ادارة المخاطر	نسبة الرقابة الايجابية على معاملات التخليص للمسرب الاحمر	%٣٠	%٣٥	%٥٠
				نسبة الرقابة الايجابية على معاملات التخليص للمسرب الاخضر	%٢٥	%٢٠	%١٥
				عدد الدوائر الحكومية المتفق معها على توحيد معايير الانتقائية	٢	٤	٦
			تحسين القدرة على تحليل الاستخبار	النسبة الايجابية لعمليات المراقبة المختارة من وحدة الاستخبار	%٤٠	%٤٠	%٤٠
		التعليم والنمو	نشر ثقافة ادارة المخاطر وتحليل الاستخبار	عدد المتدربين في مجال ادارة المخاطر	٥٠	١١٠	١٦٠
				عدد المتدربين في مجال تحليل الاستخبار	٥٠	١٠٠	١٥٠
		تنظيم	تعزيز نظام الاتصالات والترفيق الفعال	عدد المراكز الجمركية التي سيتم التوسعة والتركيب الجديد لنظام المراقبة التلفزيونية فيها	٦	١٢	١٨
				عدد المراكز الجمركية التي حدثت فيها شبكة الاتصالات الى Tetra	١	دراسة	دراسة
				عدد الاجهزة المستخدمة الخاصة بشبكة الاتصالات Tetra للاشخاص والسيارات	١٠٠	١٥٠	١٨٠
				عدد الشاحنات التي سيتم ترقيتها جمركيا	١٠٠٠٠	١٠٥٠٠٠	١١٥٠٠٠
٢- تأمين الرقابة الحدودية		تنظيم	زيادة استخدام الادوات التكنولوجية	عدد اجهزة الفحص X-Ray المستخدمة في المراكز الجمركية	٢	٤	٦
				عدد كاميرات المراقبة المزودة لسيارات المكافحة	١٠	٢٠	٣٠
				عدد انظمة الرؤية الليلية المزودة بها مكافحة التهريب	١٠	١٥	٢٠
				عدد المراكز الجمركية المطبق فيها نظام السيطرة على الابواب	٣	٥	٧

• تعني اخذ ما نسبته ٤٠٪ من عدد الاخباريات



الهدف الاستراتيجي الثاني : مكافحة الانشطة التجارية غير المشروعة

الهدف الفرعي	البعد	عوامل النجاح (الانشطة)	المؤشرات	النتيجة التراكمية المتوقعة		
				٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠
تأين / تأمين الرقابة الحدودية	النمو والتعلم	تحسين القدرة على استخدام الموارد التكنولوجية	عدد المتدربين في مجال استخدام اجهزة الرؤية الليلية	٢٠	٤٠	٦٠
			عدد المتدربين في مجال استخدام كاميرات المراقبة	٢٠	٥٠	٨٠
			عدد المتدربين في مجال استخدام اجهزة الفحص X-Ray	٢٠	٥٠	٨٠
			عدد المتدربين في مجال استخدام اجهزة الكشف عن المخدرات والمهروبات	٥٠	١٠٠	١٦٠
			عدد المتدربين في مجال مكافحة التقليد والتزوير	٨٠	١٨٠	٣٠٠
			عدد المتدربين في مجال مكافحة التهريب	٨٠	١٦٠	٢٦٠
			عدد المتدربين في مجال العمليات الخاصة	٥٠	١٣٠	٢٣٠
			عدد المطالبات المالية على المعاملات المدققة	١,٨ مليون	٢,١٦ مليون	٢,٦٠ مليون
٣- الحفاظ على الرسوم الجمركية والضرائب	التنظيم	تحسين فاعلية الرقابة على التدقيق اللاحق	عدد الشركات الخاضعة للضبط والتدقيق	٩٠	١٨٥	٢٨٥
			نسبة الشركات المنظم بها مطالبات مالية من اجمالي الشركات المضبوطة	٥٠ %	٥٥ %	٦٠ %
			النسبة المئوية الايجابية للرقابة	٢٠ %	٢٠ %	٢٠ %
			عدد الأخطاء المكتشفة من التدقيق اللاحق والمعممة على المراكز الجمركية	١٠٥	١٢٥	١٥٠
			عدد المتدربين في مجال التدقيق اللاحق	٥٠	١٠٠	١٥٠

الهدف الاستراتيجي الثالث : تطوير البنية التحتية والهيكلية والاداء العام للجمارك الاردنية

الفرعي الهدف	البعد	عوامل النجاح الرئيسية (الأنشطة)	المؤشرات	النتيجة التراكمية المتوقعة		
				٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠
١- تطوير البنية التحتية	التعلم والنمو	تطوير المرافق التابعة للمراكز الجمركية	عدد الساحات الانشائية التي سيتم انشاؤها او توسعتها	٧	١١	١١
			عدد رمبات المعاينة التي سيتم تركيبها	٥	٧	٧
			عدد المراكز الجمركية التي سيتم تحديث صالات المسافرين فيها	١	٢	٣
			عدد المراكز الجمركية التي سيتم انشاؤها	٢	٤	٥
			عدد الابنية المستحدثة لاسكان الموظفين	١	٢	٢
			عدد المراكز المتوفر فيها ادوات السلامة العامة	٣	٦	٩
		التطور الالكتروني للانظمة المالية والادارية والفنية	تطوير الانظمة الجمركية المحوسبة المستخدمة في الدائرة والمراكز الجمركية.	٥	١٢	٢١
٢- تطوير القدرات المؤسسية	التنظيم	تحديث التشريعات والتنظيم الاداري	عدد التشريعات التي سيتم اصدارها	٢	٣	٤
			عدد التشريعات التي سيتم تعديلها	٢	استكمال الموافقات	
			عدد المديریات والمراكز الجمركية المعاد هيكلتها	استكمال الدراسة	٨	١٦
			عدد الاتفاقيات الموقعة المتعلقة بالتعاون الاداري	٣	٤	٥
			عدد المراكز الجمركية الحاصلة على شهادة الأيزو	٣	٦	١٠
			نسبة اثر الحملات الاعلامية على وعي وثقافة الجمهور	٦٠٪	١٠٠٪	٢٠٠٪
			عدد الخدمات المسوقة اعلامياً	٤	٦	٨
	الجودة	تحسين العلاقات مع المتعاملين ونشر الثقافة الجمركية	عدد اللقاءات والاجتماعات مع القطاع الخاص	٣	٥	٦
			عدد دراسات رضا متلقي الخدمة (المتعاملين)	٢	٦	٩
			نسبة الرضا الايجابية لدى المتعاملين عن الخدمات المقدمة	٦٥٪	١٠٠٪	١٠٠٪
			عدد النشرات التثقيفية (الورقية والالكترونية) المتعلقة بالارشاد	١٠	٢٥	٤٠



الهدف الاستراتيجي الثالث : تطوير البنية التحتية والهيكلية والاداء العام للجمارك الاردنية

الهدف الفرعي	الابعد	عوامل النجاح الرئيسية (الأنشطة)	المؤشرات	النتيجة التراكمية المتوقعة		
				٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨
تابع / تطوير القدرات المؤسسية	التعلم والنمو	تممية روح الانتماء والولاء الوظيفي	عدد دراسات رضا الموظفين	٩	٦	٣
			نسبة الرضا الايجابية لدى الموظفين عن واقعهم الوظيفي	%١٠+	%١٠+	%٧٠
			عدد الاشخاص المستفيدين من بعثة أداء فريضة الحج والعمرة	٢٤٠	١٦٠	٨٠
			عدد المنتسبين لنادي الجمارك الاردنية	٥٠٠	٤٠٠	٣٥٠
			عدد المستفيدين من منحة تدريس ابناء العاملين	٩٠	٦٠	٣٠
			قيمة الاعمال المنجزة لصيانة اسكان الموظفين	٣٦٠,٠٠٠	٢٦٠,٠٠٠	١٦٠,٠٠٠
			عدد الزيارات والاجتماعات مع الموظفين في أماكن عملهم والاستماع لمطالبهم	٣٠	٢٥	٢٠
		التطور الاكاديمي	إنشاء اكااديمية الجمارك الاردنية	تطبيق	تطبيق	دراسة

وفي النهاية سنقوم باتباع أفضل الممارسات العالمية لغايات تحقيق دورة الأداء المخطط والتي بدأت بالخطوة الإستراتيجية ومن ثم التنفيذ الذي يتضمن عناصر نجاح تعتمد على تبني الإدارة للإستراتيجيات وبمشاركة جميع العاملين، وللتأكد من نجاعة التنفيذ لا بد من المتابعة التي تتمثل في مراقبة تنفيذ الأنشطة بشكل سليم، وللتأكد من دقة المتابعة لا بد من عملية التقييم التي تحدد مقدار الانحراف بين الأداء المخطط والأداء الفعلي والذي يجب أن لا يتجاوز (+١٠%) ولتحقيق الدورة الكاملة للأداء والمسير في الإتجاه الصحيح لا بد من عملية التقويم، التي من خلالها تتم عملية تصحيح الإنحراف سواء بتعديل الأنشطة أو عمليات التنفيذ لكي تحقق الأهداف المرسومة من خلال تفعيل عمليتي المتابعة والتقييم.

ونحن في الجمارك الاردنية نرجو الله أن يوفقنا لتحقيق إستراتيجيتنا التي تحقق أهدافنا المنبثقة من الأهداف الوطنية للمملكة الأردنية الهاشمية.

والله ولي التوفيق،،،،