



الجمارك الأردنية

الخطة الإستراتيجية

2022-2020

إعداد:

لجنة الخطة الإستراتيجية

مديرية الإستراتيجيات والتطوير المؤسسي



صاحب الجلالة الهاشمية
الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم (حفظه الله)



صاحب السّمو الملكي الأمير الحسين بن عبد الله الثاني
ولي العهد المعظّم

المحتويات

5	كلمة المدير العام
6	كلمة مدير الاستراتيجيات والتطوير المؤسسي
7	مصطلحات متعلقة بالخطة
8	نشأة الدائرة وتطورها
10	منهجية إعداد الخطّة الاستراتيجية
12	تحليل البيئة الداخليّة والخارجية
17	السياسات
18	الرؤية والرّسالة والقيم الجوهرية
19	الأهداف الوطنيّة والإستراتيجية
23	مؤشرات قياس الأهداف الإستراتيجية
29	المشاريع والأنشطة

كلمة المدير العام



إن وضوح الرؤية المستقبلية والتخطيط الاستراتيجي العلمي السليم هما أساس نجاح أي مؤسسة أيًا كان نشاطها أو حجمها أو عدد المتعاملين معها، وبالنسبة لدائرة الجمارك قد تكون هذه الأسس أكثر أهمية من حيث أن أهداف الدائرة تمثل أبعاداً متعددة، ذات أثر اقتصادي واجتماعي وأمني وببني وتصب جميعها في تحقيق رسالتها المتمثلة في تحسين بيئة الأعمال وتحفيز النشاط الاقتصادي والبيئة الاستثمارية وتسهيل إجراءات التخليص الجمركي وأمن الوطن وسلامة مواطنيه، والارتقاء ببلدنا الحبيب في كل المجالات بما ينعكس إيجاباً على تحقيق التنمية الاقتصادية فيه، وكذلك الوصول بالأردن إلى العالمية من خلال المساهمة في تحسين ترتيبه في التقارير الدولية، وبالتالي فإن مسؤولية التخطيط الاستراتيجي في دائرة الجمارك يعتبر نهجاً رئيسياً لأن الأهداف والأثر أكبر من حدود الدائرة نفسها بكثير.

من هذا المنطلق، فقد حرصت على أن تكون الخطة الاستراتيجية الجديدة لدائرة الجمارك الأردنية للأعوام 2020-2022، والتي بدأ الإعداد لها منذ منتصف العام 2019، على قدر المسئوليات الكبيرة الملقاة على عاتق الدائرة وذلك بأن اعتمدت في إعدادها على مجموعة من الركائز الرئيسة:

- أن تكون استراتيجية متكاملة الأبعاد (الصياغة، التنفيذ، المتابعة) وأن يتم ذلك بصورة واقعية وعملية.
- أن يشترك كل أصحاب المصلحة فعلياً في إعدادها (الإدارة العليا، موظفو الدائرة في كافة المواقع والمستويات وغيرهم من أصحاب المصلحة من متعاملين وشركاء في تقديم الخدمة).
- أن تهتم الاستراتيجية في تحقيق رسالة الدائرة في تحفيز الاقتصاد الوطني وإيجاد التوازن بين معايير أمن الوطن وسلامة المواطنين وتسهيل إجراءات التجارة المشروعة عبر الحدود.
- أن تهتم الاستراتيجية في الاستفادة من المعايير الدولية لتطوير العمل الجمركي وبناء القدرات المؤسسية لمنسوبيها.
- أن تهتم الاستراتيجية بالاستثمار في العنصر البشري وتطوير الأداء وإدارة المعرفة، وإيجاد بيئة فعالة للعمل، والاهتمام بالتواصل الداخلي والخارجي.
- أن تتمتع الاستراتيجية بالمرونة والطموح وأن تتعامل مع حجم الموارد المتاحة.
- أن يتم كل ذلك مع احترام القيم والأخلاقيات السليمة المرتبطة بخصوصية العمل الجمركي وأن تكون الدائرة قائمة على القيم والمبادئ السليمة.

وإذ يسعدني أن أقدم بكل الفخر هذا العمل المتكامل كمنهاج عمل للدائرة خلال الثلاث سنوات القادمة لي ولمن يأتي من بعدي، فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم في هذا الجهد العظيم من مساعدين ومستشارين ومدراء وموظفين من كافة المستويات والمواقع الوظيفية وأخص بالذكر موظفو مديرية الاستراتيجيات والتطوير المؤسسي.

داعياً الله جلّت قدرته التوفيق في جهودنا في التنفيذ والمتابعة،،،

لواء جـمـارك
الدكتور عبدالمجيد الرحامنه

تمهيد

تسعى دائرة الجمارك الأردنية لتعزيز دورها التّكموي وتحسين جودة خدماتها ورفع كفاءة مخرجاتها بما يتوافق مع أهدافها، وعلى ضوء ذلك ووفق توجيهات عطوفة مدير عام الجمارك وتحت رعايته تأتي هذه الخطة الاستراتيجية للدائرة للأعوام 2020-2022 كمرحلة متوسطة المدى يمكن من خلالها بناء الأسس السليمة نحو الانطلاق لصياغة رؤية بعيدة المدى لمستقبل الدائرة.

وتتسم هذه الخطة بالعديد من السمات الأساسية التي تركز على الموضوعية والشمول ومراعاة حدود وأبعاد الوضع الراهن والمستقبلي للعمل الجمركي مع عدم إغفال احتياجات جميع الأطراف من متعاملين داخليين ومتلقّي الخدمة والشركاء في تقديم الخدمة، وبناءً على ذلك فقد تضمنت الخطة العديد من المبادرات التي تم بناؤها وصياغتها بشكل أساسي من خلال فرق الدّعم في المديریات والمراكز الجمركية والدّعم الفنيّ المقدّم من اللجنة العليا لإعداد الخطة وذلك في ضوء نتائج التحليل البيئي وأولويات التحسين والتطوير لكافة مكونات العمل الجمركي. ولقد استلهمت خطة الدائرة المتمثلة في رؤيتها ورسالتها التركيز على أبعاد التحسين المستمر والجودة في الأداء وتميّزه، بما يحقق توجّهاً متكاملًا لتحسين وتطوير الأداء في العمل الجمركي الذي يراعي احتياجات ومتطلبات البيئة المحلية والوطنية.

وترتكز الخطة الاستراتيجية على منهجية بطاقات الأداء المتوازن وأبعادها الأربعة: المحور المالي والاقتصادي، محور المتعاملين/المجتمع، محور العمليات/البيئة، محور التّعلم والتّمو بما يساعد على صياغة مؤشرات لقياس أداء الدائرة بشكل شامل يراعي كافة العناصر والمتغيرات المؤثرة على وضعها الحالي وتطورها المستقبلي، كما يساهم ذلك في المتابعة المرحلية والمستمرة لأية انحرافات في الأداء المستهدف ووضع الخطط التحسينية بشكل سليم وسريع. كما أنّه في ضوء تلك المنهجية، فإن الخطة الاستراتيجية اعتمدت على ثلاثة توجّهات استراتيجية شاملة لكل أبعاد الأداء الجمركي، وما تفرّع عنها من أهداف استراتيجية تفصيلية يمكن متابعة تحقيقها وفق مؤشرات قياس محدّدة.

وتمثّل هذه الخطة أحد المرتكزات لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتشكيل فرق العمل على مستوى كافة الوحدات التنظيمية بالدائرة باعتبارها البيئة الأساسية التي تضمن مشاركة جميع منتسبيها والذين يقع على عاتقهم في النهاية عملية التنفيذ وتحقيق الأهداف، وذلك وفق إطار يتّسم بالمرونة يساعد الجميع على صياغة خطط العمل التي تتوافق مع الإمكانيات والموارد البشرية والمادية.

أخيراً وليس آخراً، فإنني أتوجّه بجزيل الشكر والتقدير لعطوفة المدير العام على دعمه المستمر ولكل من كان له بصمة في إعداد هذه الخطة وأخص بالذكر الفريق الرائع من مديرية الاستراتيجيات والتطوير المؤسسي، والتعاون الكبير الذي قدّمه أعضاء لجنة إعداد الخطة، ويحدوني الأمل أن تكون هذه الخطة على مستوى طموحات وآمال جميع الأطراف المعنية والمتعاملين.

عقيد جمارك محمد فايز عبيدات

مدير مديرية الاستراتيجيات والتطوير المؤسسي

مصطلحات متعلقة بالخطّة الاستراتيجية

- ❖ **الخطّة الاستراتيجية:** تحديد وجهة دائرة الجمارك الأردنية: رؤيتها ورسالتها وأهدافها بعيدة وقصيرة المدى بالإضافة إلى كيفية توجيه وإدارة الموارد لتحقيق هذه الأهداف.
- ❖ **الهدف الإستراتيجي:** النتيجة النهائية التي تسعى الدائرة لتحقيقها على مدى سنوات الخطّة الإستراتيجية.
- ❖ **الرؤية:** تصوّر لما تطمح الدائرة الوصول إليه وتعمل كبوصلة لتوجيه عملها .
- ❖ **الرسالة :** مجمل التوجّهات والأهداف الرئيسة التي تبين وتفسّر سبب وجود الدائرة والطريقة التي ستتبعها لتحقيق رؤيتها .
- ❖ **القيم الجوهرية:** مجموعة القيم الأخلاقية والمهنية التي ترغب الدائرة لعكسها على سلوك العاملين فيها سواء على الصعيد الفردي أو الصعيد الجماعي والتي تجدر ثقافة التميز المؤسسي.
- ❖ **مؤشرات قياس الأداء:** معايير ومؤشرات معيارية قياسية يتم تطويرها بهدف متابعة وقياس مستوى الإنجاز لكافة مراحل العمل. وتعمل هذه المؤشرات كنظام إنذار مبكر للكشف عن مواطن الخلل وذلك لتمكين الإدارة العليا بالدائرة من اتخاذ اجراءات تصحيحية في الوقت المناسب لضمان تحقيق الأهداف المرسومة. ويجب أن يكون المؤشر محدّد وقابل للقياس وقابل للتحقيق وقابل للمقارنة ومرتبطة بزمان محدّد .
- ❖ **القيمة الفعلية:** أحدث قيمة متوقّرة لمؤشر قياس الأداء .
- ❖ **القيمة المستهدفة:** قيمة مؤشرات الأداء المنوي تحقيقها تصاعدياً أو تنازلياً خلال فترة تنفيذ الخطّة.

نشأة الدائرة وتطورها

رافق تأسيس إمارة شرق الأردن في عام 1921 إنشاء أول إدارة جمركية، وسميت آنذاك بمديرية المكوس والإحصاء العام، وارتبطت إدارياً برئاسة مجلس المستشارين (رئاسة الوزراء) وكان هدفها الإحصاء والمعاينة وجمع الإيرادات عن البضائع الواردة إلى البلاد، ويتأسس الدائرة حالياً مدير عام يرتبط مع وزير المالية.

وصدر أول قانون ينظم عملها عام 1926 وسمي بقانون الجمارك والمكوس، والذي تم تعديله أول مره عام 1936، ثم صدر القانون رقم (1) في العام 1962، وفي العام 1983 صدر القانون المؤقت رقم (16) واستمر العمل به الى أن صدر القانون رقم (20) لسنة 1998 وتعديلاته الموجبة بالقانون رقم 33 لسنة 2018 والقانون المعدل رقم 10 لسنة 2019.

أما أول تعريف جمركية اشتملت على جداول السلع المتبادلة ونسب الرسوم المفروضة فصدرت في العام 1936 وتم تعديله عدة مرات في عامي 1957 و1962 وكان آخرها في النظام المنسق الصادر عن منظمة الجمارك العالمية والذي تم البدء بتطبيقه في عام 1994.

وقد اتسعت مهام دائرة الجمارك لتساهم وبشكل فاعل في دعم الاقتصاد الوطني وتشجيع الاستثمار وتسهيل حركة التبادل التجاري ومكافحة التهريب وحماية المجتمع المحلي والبيئة من المواد الخطرة ومراقبة حركة المسافرين والبضائع ووسائل النقل العابرة لحدود المملكة متبنية بذلك أفضل ما توصلت إليه التكنولوجيا الحديثة من التطور التقني وتوظيفه في خدمة العمل الجمركي وإسهاماً منها في تحقيق مفهوم الحكومة الإلكترونية، ونتيجة لهذا النهج فقد أصبحت دائرة الجمارك الأردنية في مصاف الدوائر الجمركية المتقدمة في العالم في تقديم الخدمات الجمركية المتميزة ذات الجودة العالية لكافة المتعاملين معها.

تعمل دائرة الجمارك حالياً بموجب نظام التنظيم الإداري رقم (27) لسنة 2011، حيث نصّت المادة رقم (3) من النظام على أن هدف الدائرة يتمثل في تقديم خدمات جمركية متميزة تلبي متطلبات التنمية الاقتصادية، وتواكب التطورات على الصعيدين الوطني والعالمي من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. المساهمة في رفع كفاءة الإقتصاد الوطني، وتشجيع الاستثمار، وتعزيز قدرة الصناعة الوطنية على المنافسة.

2. تسهيل حركة المسافرين، والتبادل التجاري بين المملكة والدول الأخرى.

3. الحد من الأنشطة التجارية غير المشروعة.

4. رفد الخزينة بالإيرادات.

الهيكل التنظيمي للدائرة

يتم مراجعة الهيكل التنظيمي للدائرة بصورة دورية للتأكد من وضوح المستويات الإدارية، والعلاقة التنظيمية بين الوحدات الإدارية؛ لضمان تحقيق الأهداف، والمساعدة على اتخاذ القرارات. ويوضح الهيكل التنظيمي لدائرة الجمارك الارتباط الإداري للمديريات والمراكز الجمركية:

الهيكل التنظيمي لدائرة الجمارك
(المديريات والمراكز الرئيسية)

لجنة التخطيط
والتنسيق

المدير العام

اللجنة الخاصة

المساعد للشؤون
الفنية الجمركية

المستشارون

المساعد لشؤون
الالتزام والتسهيل

المساعد للشؤون
الادارية والمالية

مديرية التعريف والاتفاقيات

مديرية الادخال المؤقت

مديرية الاعفاءات

مديرية شؤون القيمة

مديرية الترانزيت والتخليص

مديرية القضايا

مديرية الشؤون القانونية

مختبر الجمارك / عمان

مختبر الجمارك / العقبة

مكتب المدير العام

مديرية الرقابة والتفتيش

مديرية مكافحة التهريب

مديرية الاستراتيجيات
والتطوير المؤسسي

مديرية إدارة الجودة
الجمركية الشاملة

مديرية إدارة المخاطر

مديرية الاستخبار الجمركي

مديرية الترفيق الجمركي

مديرية الاتصالات والسيطرة
الالكترونية

مديرية تكنولوجيا المعلومات

مديرية الموارد البشرية

مركز التدريب الجمركي

مديرية الشؤون المالية

مديرية الشؤون الإدارية

مديرية الأبنية والصيانة

مديرية خدمة الجمهور
والمتابعة

مديرية العلاقات العامة
والإعلام والتعاون الدولي

المراكز الجمركية

جمرك مدينة الحسن
الصناعية / اربد

جمرك مدينة الحسين
ابن عبدالله الثاني
الصناعية / الكرك

جمرك مدينة الملك
عبدالله الثاني
الصناعية / سحاب

جمرك الرقيم

جمرك المنطقة
الحرّة الزرقاء

جمرك المطار
التخليص

جمرك العقبة

جمرك عمان

المعبر الجنوبي
العقبة

مطار الملك
حسين

الذرة

بواخر
الركاب

الحرّة
القويّره

وادي
عريه

وادي
اليتّم

جمرك مطار
عمان المدني

جمرك المطار
الركاب

جمرك الرمثا

جمرك جسر
الملك حسين

جمرك معبر
وادي الاردن

جمرك المدورة

جمرك العمري

جمرك الكرامة

جمرك جابر

جمرك
المفرق

جمرك المنطقة
الحرّة الشبيدة

جمرك غور
نميرة

جمرك
بريد العاصمة

جمرك المنطقة الحرّة
المطار/المشتى

جمرك
عمون

جمرك
الزرقاء

جمرك
الضليل

جمرك المنطقة الحرّة
السورية الأردنية

إعداد الخطة الإستراتيجية

قامت الدائرة بإعداد خطتها الاستراتيجية للأعوام (2020-2022) اعتماداً على " منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية "، حيث تضمنت سلسلة من الإجراءات المنظّمة والهادفة التالية:

1. تشكيل فريق عمل لإعداد الخطة ضمّ عدداً من المدراء والموظفين من مختلف مواقع العمل الجمركي، الذين لديهم خبرات متميزة في العمل الجمركي الميداني والتخطيط الاستراتيجي.
2. عقد لقاءات بين أعضاء الفريق للتباحث في الخطوات الواجب اتباعها من أجل الخروج بخطة استراتيجية طموحة للدائرة.
3. تقييم رؤية ورسالة الدائرة ومراجعتها.
4. عقد (10) اجتماعات وجلسات عصف ذهني لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للدائرة، حيث شارك بالجلسات مجموعة من مدراء المديرية والمراكز الجمركية وموظفو الجمارك العاملين في العمليات الجمركية الرئيسية شملت المواقع الرئيسية المختصة بجوهر عمل الدائرة الفني الجمركي، بالإضافة إلى المديرية المركزية ذات العلاقة بالعمل الإداري والمالي والتقني ومواقع اتخاذ القرار، إضافةً إلى أعضاء فريق عمل إعداد الخطة الاستراتيجية، حيث تم استخدام أسلوب التحليل SWOT لتحديد عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وعناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من كافة محاور البيئة السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والتشريعية (PESTEL).
5. تم تعميم مسودة الخطة الاستراتيجية على الشركاء في تقديم الخدمة من وزارات ودوائر ومؤسسات حكومية ودوائر أمنية بالإضافة إلى فئات متلقي الخدمة من قطاعات الأعمال المختلفة والحصول على ردودهم وتحليلها تمهيداً لمناقشتها خلال جلسة عصف ذهني عقدت بالدائرة.
6. تم دعوة ممثلين عن الشركاء في تقديم الخدمة من الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية والدوائر الأمنية بالإضافة إلى ممثلين عن قطاعات الأعمال المختلفة للحضور جلسة عصف ذهني لمناقشة ردودهم على مسودة الخطة وأخذ ملاحظاتهم وإدراجها ضمن مسودة الخطة.
7. إعطاء أوزان لكل من الأثر والأهمية لكل نقطة من نقاط التحليل البيئي التي تم استخلاصها من جلسات العصف الذهني، وتعديل مصفوفة تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكلها النهائي استناداً إلى الأوزان.
8. تحديد (السياسات والمحاور الاستراتيجية) المنبثقة عن مخرجات مصفوفة التحليل البيئي.
9. تحديد الأولويات الحكومية والمؤسسية التي تساهم الدائرة في تحقيقها.
10. تحديد رؤية ورسالة وقيم الدائرة في ضوء التوجهات المستقبلية ووفق ما يوائم المرحلة المقبلة، وبشكل يلبي طموحات الدائرة.

11. تم خلال عملية الإعداد للخطة الاستراتيجية دراسة وثائق مرجعية مهمة تستند لها الدائرة في عملية التخطيط الاستراتيجي مثل: تقرير حالة البلاد، رؤية الأردن 2025، التوجهات الملكية السامية لتحفيز الاقتصاد الوطني وتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص، تقرير ممارسة الاعمال، تقرير التنافسية العالمي، تقرير الأداء اللوجستي العالمي، البرنامج التنفيذي التنموي، التغذية الراجعة من الشركاء ومتلقي الخدمة والموظفين، الخطة الاستراتيجية لمنظمة الجمارك العالمية ورؤى ورسائل وأهداف إدارات جمركية إقليمية وعالمية، بالإضافة إلى نتائج تقييم الخطة الاستراتيجية السابقة (2017-2019) ...الخ.
12. قام فريق العمل باعتماد اسلوب بطاقات الأداء المتوازن ((Balanced Score Cards (BSC)) ذات المحاور الستة في صياغة الأهداف الاستراتيجية للدائرة؛ حيث تم دمج المحور البيئي ومحور العمليات معاً، ومحور المتعاملين ومحور المجتمع معاً لتصبح الأهداف الاستراتيجية لدائرة الجمارك تلبي أربعة محاور (المالي، المتعاملين والمجتمع، العمليات والبيئة، التعلم والنمو) والتوصل إلى صياغة أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس وقابلة للتطبيق وواقعية وضمن أطر زمنية محددة (SMART).
13. وضع فريق العمل مؤشرات قياس للأهداف الاستراتيجية بعد الاطلاع على مؤشرات أداء عالمية محدّدة في مجال الجمارك، وأخرى في مجال الموارد البشرية، بالإضافة إلى الاسترشاد بالكتاب المتخصص بموضوع مؤشرات الأداء " KPI MEGA LIBRARY " .
14. تمّ تحديد البرامج والمشاريع والأنشطة التي تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدائرة.
15. أعدّ فريق العمل مسودة للخطة الاستراتيجية والتي عرضت على الموظفين، وشركاء الدائرة الرئيسيين وتم دراسة الملاحظات الواردة من قبلهم، وإجراء التعديلات على الخطة استناداً إلى ذلك.
16. عرض المسودة النهائية للخطة الاستراتيجية على لجنة التخطيط والتنسيق في الدائرة التي يترأسها عطوفة المدير العام لاعتمادها استناداً إلى المادة (7) من نظام التنظيم الإداري للدائرة رقم (27) لسنة 2011.
17. الاعتماد النهائي للخطة، وتعميمها على الموظفين والشركاء.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT Analysis)

البيئة الداخلية:

نقاط القوة	نقاط الضعف
أولاً: الموارد البشرية	
توفر موظفين من ذوي الخبرة اللازمة وحملة الشهادات الأكاديمية الملائمة لطبيعة العمل.	نقص في الخبرات الخاصة بعمليات التصنيف والتقدير والمعاينة والاستقبال.
توفر سياسة لتقديم وتحفيز المبادرات والأفكار الإبداعية وفاعلية أنظمة الحوافز في تطوير الأداء.	
حصول الدائرة وبعض موظفيها على جوائز تميز وطنية وإقليمية ودولية.	عدم ربط بعض الحوافز بتقييم الاداء.
توفر مدربين متخصصين من موظفي الدائرة في المجالات الجمركية والادارية.	عدم وجود مسار وظيفي واضح ومنشور
وجود مركز تدريب محلي وإقليمي معتمد.	
السياسات الخاصة بالتنظيم غير الرسمي (علاقات الموظفين فيما يتعلق بالأفراح والانتراح،...)، وسياسة تمكين الموظفات من خلال لجنة المرأة.	
ثانياً: الموارد المالية	
ارتفاع مستوى الدقة في التنبؤ والتخطيط المالي.	العدد الزائد عن الحاجة من بعض موظفي الدوائر الأخرى.
تطبيق برامج كفاءة لترشيد النفقات وضبط الاستهلاك.	
ثالثاً: العمليات	
توفر ادلة عمل مثل: (دليل مهام المديرية والمراكز الجمركية، دليل الخدمات، ...)	الزمن اللازم لإنجاز بعض الخدمات غير معلن
تطبيق أنظمة الجودة والتميز في العمل مثل: (ITIL، ISO270001، معايير التميز، ...).	لا يوجد اتفاق على القرارات السابقة فيما يتعلق بالقيمة
المراجعة المستمرة والتطوير للأنظمة والتعليمات التي تحكم عمل الدائرة.	
رابعاً: العلاقة مع الشركاء ومتلقي الخدمة	
وجود مجلس شراكة فاعل كمُنبر يتم من خلاله مناقشة أوجه التعاون والتطوير بين الدائرة وقطاعات الاعمال.	عدم انضباط بعض موظفي الدوائر الأخرى والتزامهم بالعمل.

الاستفادة من التغذية الراجعة من المتعاملين في تطوير العمل.		
خامسا: الهيكل التنظيمي		
وجود هيكل تنظيمي شامل لكافة الوظائف ويراعي نطاق الإشراف الفعّال.	ضعف الاستقلالية الإدارية لأقسام الرقابة الداخلية في المراكز الجمركية.	
تفويض الموظفين بالصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بفاعلية.	وجود بعض الوحدات التنظيمية ذات نطاق العمل المتشابه المتعلقة بالتطوير المؤسسي.	
	عدم وجود إطار تنظيمي لتقييم فاعلية وكفاءة المشاريع المقترحة.	
سادسا: البنية التحتية		
توفر مستلزمات بيئة العمل التي تمكّن الموظفين من أداء العمل بمرونة.	ضعف ملائمة البنية التحتية في بعض المراكز الجمركية (رمبات معاينة، أدوات سلامة عامة).	
		مختبرات جمركية فنية منشئة ضمن المعايير الدولية.
		استخدام الطاقة البديلة (الخلايا الشمسية).
سابعا: التكنولوجيا		
ارتفاع مستوى القدرة والجاهزية الالكترونية للدائرة.	نظام الاسيكودا العالمي الحالي بحاجة مستمرة للتحديث والتطوير ليتوافق مع متطلبات ومستجدات العمل الجمركي.	
	نقص في بعض المعدات التكنولوجية اللازمة لمتطلبات عملية التفتيش والفحص مثل (أجهزة الكشف المحمولة واجهزة الكشف عن السيارات) وتطوير أجهزة x-ray لفحص الحقائق.	
ثامنا: المسؤولية المجتمعية		
تطبيق سياسة تضمن استمرارية مشاركة الدائرة في مسؤوليتها تجاه المجتمع.		

البيئة الخارجية :

الفرص	التحديات
أولاً: المتغيرات السياسية	
المبادرات الملكية السامية والأوراق النقاشية لجلالة الملك عبد الله الثاني.	الأوضاع الأمنية والسياسية الراهنة لدول الإقليم وتأثيرها على الحركة التجارية والأمنية.
الاستقرار الأمني والسياسي في المملكة.	
تطبيق الاتفاقيات الدولية ذات العلاقة بالعمل الجمركي (الاتفاقية البريدية الدولية، اتفاقية تسهيل التجارة، اتفاقية كيوتو المعدلة لتبسيط وتنسيق الإجراءات الجمركية)	
ثانياً: المتغيرات الاقتصادية	
وجود اتفاقيات تجارة حرة مع العديد من الدول (الاتحاد الأوروبي، اميركا، كندا، سنغافورة، دول الافتا، اتفاقية التجارة الحرة العربية الكبرى).	التهرب الضريبي وتنوع وسائل التحايل والغش التجاري.
حركة الصادرات الى دول الخليج.	تخفيض المخصصات الرأسمالية وسياسة التقشف الحكومية.
التوجهات الحكومية المتعلقة بتبني مشاريع الطاقة البديلة.	انخفاض التنافسية العالمية التي يشهدها ميناء العقبة مع موانئ دول الجوار (ميناء حيفاء، جدة، رابغ، إنشاء منطقة حرة ومناولة حاويات في نوبيع).
	التحايل والاستغلال للتسهيلات والاعفاءات الجمركية.
	ظهور أنماط تجارية جديدة مثل تراكم المنشأ، التجارة الالكترونية، وعدم وضوح الإطار التنظيمي للتجارة الالكترونية في المملكة.
ثالثاً: المتغيرات الاجتماعية	
وجود مبادرات شبابية تطوعية لخدمة المجتمع	النظرة السلبية من المجتمع لطبيعة عمل دائرة الجمارك.
رابعاً: المتغيرات التكنولوجية	
الاستفادة من أدوات منظمة الجمارك العالمية في الجمارك الرقمية وأدوات الفحص بالأشعة غير التدخلية.	ضعف الجاهزية الالكترونية لبعض الشركاء.
الاستفادة من تجربة الأجهزة الأمنية (الكاميرات المثبتة على الملابس، أنظمة (CAD ANPR)، كاميرات المراقبة على الطرق).	التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

المخاطر الفنية كالتّهديدات التي تواجه أمن وسلامة المعلومات على الشبكة العنكبوتية.	توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمليّة التّدريبية والاستفادة من منصّة التّعلّم الإلكتروني التي توفرها منظمة الجمارك العالمية.
أعطال شبكات الاتصالات الفجائية وبطء سرعة الانترنت.	مبادرة سمو ولي العهد لأفضل التطبيقات الحكومية. وجود برمجيات وتقنيات حديثة تساعد المبرمجين بالحوسبة بشكل فعال أكبر مثل (الاندرويد، ...)
خامسا: المتغيرات البيئية	
	بيئة آمنة ومناسبة بعيدة عن الكوارث والاشعاعات.
	مبادرات منظمة الجمارك العالمية في الجمارك الخضراء.
سادسا: المتنافسون في مجال عمل الدائرة	
تسهيلات ممارسات الاعمال في جمارك دول الاقليم.	الاستفادة من التجارب الريادية المطبقة في إدارات جمارك الدول المتميزة.
	توفر معلومات عن المنافسين (جمارك الدول) بسهولة من خلال استخدام التبادل الآمن للمعلومات.
	المقارنات العالمية الواردة في تقارير التنافسية وتسهيل بيئة الاعمال.
سابعا: الجهات الداعمة	
تأخر قرارات الموافقة على المنح والمساعدات وعدم التزام بعض الجهات المانحة بما تم الاتفاق عليه.	توفر المنح والمساعدات الخارجية لتقديم الدعم الفني وبناء القدرات مثل (منظمة الجمارك العالمية، برنامج الرّقابة على الصّادات وأمن الحدود، المنحة الصينية ضمن برنامج الجمارك والطريق، برنامج مراقبة الحاويات، الوكالة اليابانية للتعاون الدولي JICA...).
عدم ملائمة بعض اماكن العمل التي توفرها المناطق المستثمرة والحرّة.	الاستفادة من الكفاءات الموجودة في الجامعات لتطوير معايير التميز والابداع.
	قابلية القطاع الخاص للتعاون مع القطاع العام ودعم مبادرات التطوير وتسهيل وامن التجارة.

	وجود جهات مساندة لعمل الدائرة وخاصة الجهات الأمنية كل حسب اختصاصه.
ثامنا: الجهات الموردة	
	وجود شراكة مع المؤسسات الموردة للخدمة ومن بينها البنوك.
	تنافسية الجهات المزودة للخدمات.
تاسعا: الشراكات	
زيادة عدد قيود البيانات غير المسددة من قبل الشركاء ومتلقي الخدمة.	الاستفادة من إطار SAFE الصادر عن منظمة الجمارك العالمية في تطوير معايير الشراكة بين الجمارك وقطاع الاعمال والمؤسسات الحكومية.
عاشرا: التشريعات (قوانين ، قرارات حكومية)	
تأخر الحكومة في اصدار التشريعات ذات العلاقة بعمل الدائرة.	الدعم الحكومي لبرنامج التحول الالكتروني للخدمات الحكومية (التشريعات الخاصة بالتحول الالكتروني والمعاملات الإلكترونية، ...).
القرارات الحكومية المفاجئة وتأثيرها على الدائرة مثل (القرارات المتعلقة بإعفاء ذوي الاحتياجات الخاصة، زيادة الرسوم على السيارات الهجينة والكهربائية، المنع والسماح للسلع، إعفاء الطرود البريدية).	ابرار ترتيبات الاعتراف المتبادل مع دول الجوار المتعلقة ببرنامج المشغل الاقتصادي المعتمد لضمان دخول الصادرات الأردنية الى الأسواق بكل سهولة.
إصدار الدوائر والمؤسسات الأخرى لقرارات تتعلق بعملها وتؤثر من جانب اخر على عمل الدائرة دون تبليغ الدائرة بمثل هذه القرارات.	توفر الإطار التنظيمي للتجارة الالكترونية الصادر عن منظمة الجمارك العالمية.
	قرارات مجلس الوزراء بالإعفاء الجمركي من الغرامات والاستفادة منها لإنهاء القضايا.
	صدور القانون المعدل لقانون الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص.
	التوجهات الحكومية نحو تفعيل سيادة القانون في الدوائر الحكومية.
	وجود تشريعات وقوانين تحفز على الاستثمار.

السياسات (الاتجاهات/المحاور الإستراتيجية)

بدراسة العناصر التي توصل إليها تحليل البيئة الداخلية والخارجية آنفة الذكر، استطاعت دائرة الجمارك الخروج بجملة من السياسات/ المحاور التي تستهدف الاستفادة من نقاط القوة واستثمار الفرص في معالجة نقاط الضعف والتخفيف من حدّة التهديدات من ناحية، وتعزيز نقاط القوة لديها من ناحية ثانية. وتتضمن هذه السياسات ما يلي:

1. استدامة المصادر المالية الخاصة بتطوير الأداء.
2. الاصلاح الشامل للرسوم الجمركية.
3. التوسع باستخدام الطاقة البديلة.
4. تحديث السياسة الاعلامية والتوعوية.
5. تحسين انطباع متلقي الخدمة.
6. تحسين ادوات الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي.
7. تحسين وتطوير العمليات والخدمات الجمركية.
8. مراجعة سياسة الإعفاءات الجمركية.
9. توحيد عملية التقدير الجمركي.
10. توحيد عملية التصنيف الجمركي.
11. تحديث منظومة الرقابة الجمركية.
12. تحسين الانظمة الالكترونية.
13. تنفيذ خطة التحول الالكتروني.
14. تبني سياسة الامن الالكتروني (السيبراني).
15. تحديث البنية الهيكلية والتنظيمية.
16. تحديث البنية التحتية.
17. مراجعة وتحديث سياسيات الموارد البشرية وسياسات التدريب.
18. تعزيز ممارسات الحوكمة في الدائرة.

واستناداً إلى السياسات أعلاه، تم صياغة بعض الأهداف الاستراتيجية للدائرة.

الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية

تضمنت رؤية الجمارك الأردنية منذ عام 2001 على طموح الريادة في تقديم الخدمات الجمركية، وقد حققت الدائرة رؤيتها السابقة من خلال تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تضمنت مجموعة من المشاريع الريادية، التي جعلت الدائرة من الدوائر النظيرة السبّاقة في ذلك؛ فهي أول إدارة جمركية طبّقت نظام التتبع الإلكتروني، وتبنت مشروع القائمة الذهبية والقائمة الفضية، وطبقت مشروع النافذة الواحدة وبدأت بتنفيذ مشروع النافذة الوطنية للتجارة والعديد من المشاريع الريادية الأخرى. وقامت الدائرة بإعادة صياغة رؤيتها ورسالتها وقيمها بما يلبي متطلبات المرحلة القادمة، بحيث طوّرت رؤية ستعمل على التأكد من تنفيذها خلال السبع سنوات القادمة، وحددت مؤشر أداء لقياس مدى التقدم في تحقيق تلك الرؤية.

الرؤية

"الأردن من أفضل عشرين دولة عالمياً في أمن وتسهيل التجارة عبر الحدود".

الرسالة

"إيجاد بيئة تنافسية عادلة لقطاع الأعمال، والمساهمة في تحفيز الاقتصاد، وأمن الوطن وسلامة المجتمع، وتسهيل حركة التجارة من خلال تقديم خدمات جمركية متميزة للمتعاملين، وفقاً لأفضل الممارسات العالمية بالتعاون والتنسيق الفعال مع كافة الشركاء "

القيم الجوهرية

النزاهة	الترفع عن أي سلوك يخالف أحكام الوظيفة العامة بقصد تحقيق المكاسب الشخصية.
الشفافية	الوضوح في التعامل، والإفصاح عن القرارات التي تهم العمل ومتلقي الخدمة.
العدالة	المساواة في التعامل واتخاذ قرارات متزنة، ومنطقية، وغير منحازة.
الانضباط	التقيد والالتزام بالواجبات والمسؤوليات المطلوبة إستناداً إلى التشريعات النافذة بهذا الخصوص.
الإبداع	تقديم أفكار إبداعية تساهم بتطوير العمل وحل المشكلات.
التميز المؤسسي	بناء ثقافة التميز في الأداء لتحقيق السرعة والجودة واتقان العمل وتبسيط الإجراءات لمتلقي الخدمة
الإحتراف	تأدية مهام وواجبات العمل بأعلى درجات الفاعلية والإتقان.
العمل بروح الفريق	تجسيد مبدأ التعاون والعمل المشترك بين الموظفين من جهة، وبين الدائرة وشركائها ومتلقي الخدمة من جهة أخرى في تحقيق المصلحة العامة.

الأهداف الوطنية التي تساهم بتحقيقها دائرة الجمارك

تتسق الأهداف الاستراتيجية للجمارك الأردنية مع "رؤية الأردن 2025" وتتماشى أيضاً مع " أهداف التنمية المستدامة التي أطلقتها الأمم المتحدة عام 2015 لتحقيق مستقبل أفضل وأكثر استدامة بحلول عام 2030".

*المبادئ الأساسية المستندة اليها وثيقة الأردن 2025 والتي تساهم بها الدائرة:

1. الحفاظ على الاستقرار المالي الكلي وتطوير السياسات المالية، وتحسين بيئة الاعمال.
2. دعم محركات النمو الاقتصادي، وضبط عجز الموازنة العامة للدولة، والمحافظة على الاستقرار المالي والنقدي، وتحسين التنافسية.
3. الارتقاء بنوعية وجودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين.

*الأولويات الاستراتيجية الوطنية الواردة ضمن محاور/ميادين عمل رؤية الأردن 2025

والتي تساهم بها الدائرة:

أ. محور الحكومة (الاستقرار الاقتصادي الكلي):

1. تعزيز الإيرادات الضريبية وتحسين عملية التحصيل.
2. الحد من الإعفاءات وتشديد احكام الاعفاء.

ب. محور الاعمال (التجارة والتنافسية):

1. تطوير وتحسين إجراءات تيسير التجارة بما في ذلك البنية التحتية للنقل والخدمات اللوجستية.

الغاية المؤسسية:

1. مكافحة التهريب والأنشطة التجارية غير المشروعة.
2. تسهيل حركة التبادل التجاري وتسهيل عمليات التخليص الجمركي.
3. رفد الخزينة بالإيرادات المحلية.

*كما وردت برسالة جلالة الملك عبدالله الثاني المعظم الى دولة رئيس الوزراء الأسبق الدكتور عبدالله النسور 2015

*صفحة 73 وصفحة 92 من وثيقة الأردن 2025.

الأهداف الاستراتيجية:

من خلال دراسة نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية لدائرة الجمارك، والوثائق المرجعية ذات العلاقة مثل توجيهات جلالة الملك بخصوص تحفيز الاقتصاد والبيئة الاستثمارية وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والتوجيهات الحكومية (رؤية الأردن 2025، التحول الإلكتروني، مراجعة السياسات الاقتصادية والضريبية)، دراسات رضا متلقي الخدمة، التشريعات التي تحكم العمل الجمركي، التقارير الدولية ذات الصلة بالتجارة والتنافسية، المعايير الجمركية الأفضل الصادرة عن منظمة الجمارك العالمية ومنظمة التجارة العالمية، تقارير اجتماعات مجالس الشراكة، نتائج تحليل الشكاوى والاقتراحات، فقد حددت الدائرة أهدافها الاستراتيجية للأعوام (2020-2022)، وذلك باستخدام أسلوب بطاقات الأداء المتوازن وهي على النحو التالي:

1. حماية وتعزيز الإيرادات الجمركية.
2. زيادة رضا متلقي الخدمة والشركاء والمجتمع.
3. زيادة كفاءة عمليات التخليص الجمركي.
4. تعزيز عمليات الرقابة الجمركية.
5. تعزيز الاستدامة البيئية.
6. زيادة فاعلية الأداء والقدرات المؤسسية.

ارتباط الأهداف الاستراتيجية مع الغايات المؤسسية:

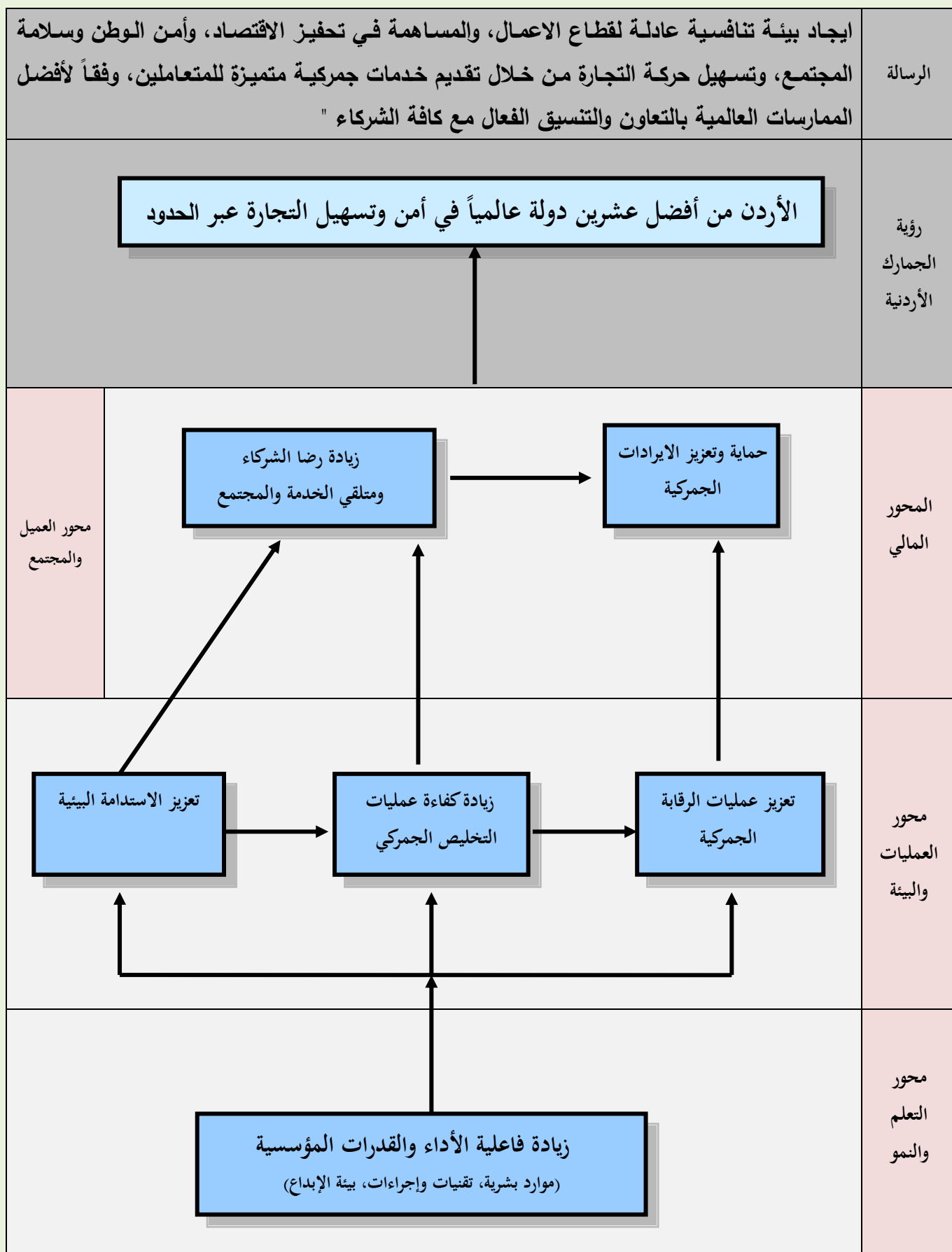
الأهداف الاستراتيجية	الغايات المؤسسية
حماية وتعزيز الإيرادات الجمركية	رغد الخزينة بالإيرادات المحلية
زيادة فاعلية الاداء والقدرات المؤسسية	
زيادة رضا الشركاء ومتلقي الخدمة والمجتمع	تسهيل حركة التبادل التجاري وتسهيل عمليات التخليص الجمركي.
زيادة كفاءة عمليات التخليص الجمركي	
زيادة فاعلية الاداء والقدرات المؤسسية	
تعزيز عمليات الرقابة الجمركية	مكافحة التهريب والأنشطة التجارية غير المشروعة.
تعزيز الاستدامة البيئية	
زيادة فاعلية الاداء والقدرات المؤسسية	

مصفوفة التقاطعات للأهداف الوطنية والأهداف الاستراتيجية

وتبين مصفوفة التقاطعات أدناه ارتباط الأهداف الوطنية بالأهداف الاستراتيجية للدائرة وكما يلي:

الأهداف الاستراتيجية	الأولويات الاستراتيجية الوطنية وثيقة الاردن 2025
حماية وتعزيز الإيرادات الجمركية	تعزيز الإيرادات الضريبية وتحسين عملية التحصيل
تعزيز الاستدامة البيئية (غير مباشر)	
تعزيز عمليات الرقابة الجمركية	الحد من الإعفاءات وتشديد احكام الاعفاء.
زيادة كفاءة عمليات التخليص الجمركي	تطوير وتحسين إجراءات تيسير التجارة بما في ذلك البنية التحتية للنقل والخدمات اللوجستية.
زيادة رضا الشركاء ومتلقي الخدمة والمجتمع	

الخريطة الإستراتيجية



مؤشرات قياس الأهداف الاستراتيجية 2020-2022

المحور	الاهداف الاستراتيجية	مؤشرات الاداء الرئيسية (المخرجات Output)	المسؤول عن مصدر البيانات	المسؤول عن تحقيق المؤشر	الفعلي 2019	المستهدف 2020	المستهدف *2021	المستهدف *2022
المالي	حماية وتعزيز الإيرادات الجمركية	قيمة المبالغ المحصلة من : الرسوم الجمركية الغرامات الجمركية	الشؤون المالية	المراكز الجمركية	273 مليون	250 مليون	252 مليون	256 مليون
					249 مليون	18 مليون	19 مليون	19 مليون
		قيمة الإيرادات المحلية المحصلة الأخرى			213 مليار و مليون	277 مليار و مليون	282 مليار و مليون	289 مليار و مليون
		نسبة الإيرادات المحصلة الكلية من أصل الإيرادات المستحقة			87.8%	88.2%	88.5%	88.9%
		نسبة مبالغ المطالبات المحصلة من أصل المبالغ المستحقة:	الشؤون المالية القضايا	المراكز الجمركية القضايا الشؤون المالية	54%			
		1. التدقيق اللاحق	الشؤون المالية	الشؤون المالية الرقابة والتفتيش	* 80.3%	80.6%	80.9%	81.2%
		2. القضايا	القضايا	المراكز الجمركية القضايا	26.6%	27%	28%	29%
		نسبة رضا متلقي الخدمة	الاستراتيجيات	المراكز الجمركية	89%	90.5%	91%	91%
		نسبة رضا الشركاء			86%	لا يقل عن 93%		
	المتعاملون والمجتمع	نسبة رضا الشرائح المجتمعية المستهدفة بالمبادرات المجتمعية	العلاقات العامة	العلاقات العامة	-	دراسة	()+	()+
		عدد المواطنين المستفيدين من المبادرات المجتمعية			820	840	860	880
العمليات والبيئة	زيادة كفاءة عمليات التخليص الجمركي	نسبة الانخفاض في زمن الافراج عن البضائع:	الجودة	المراكز الجمركية والجهات المعنية بالتحسين				
		بحري			18% ايام 04 22:20	20% ايام 03 22:40	20% ايام 03 03:44	25% ايام 02 08:48
		بري			ايام 00 09:30	10% ايام 00 08:00	20% ايام 00 06:40	20% ايام 00 05:15
		جوي			ايام 03 08:15	10% ايام 03	20% يوم 02 09:15	20% يوم 01 22:00
		زمن انجاز البيان الجمركي (الجمارك فقط)			138 دقيقة	111 دقيقة	100 دقيقة	95 دقيقة
		زمن الانجاز الكلي (المراكز المستهدفة السبعة)			-	دراسة	()+	()+

المحور	الاهداف الاستراتيجية	مؤشرات الاداء الرئيسية (المخرجات Output)	المسؤول عن مصدر البيانات	المسؤول عن تحقيق المؤشر	الفعلي 2019	المستهدف 2020	المستهدف 2021	المستهدف 2022
	زيادة كفاءة عمليات التخليص الجمركي	نسبة الانخفاض في عدد الاعتراضات على عمليتي التصنيف وتقدير القيمة	اللجنة الخاصة		130			
		مركز جمرك العقبة: تعريف قيمة		مركز جمرك العقبة	15 40	-3%	-	
		المراكز الجمركية الأخرى: تعريف قيمة		المراكز الجمركية	75	-	-3%	
	تعزيز عمليات الرقابة الجمركية	نسبة اكتشاف البيانات غير المطابقة من اجمالي البيانات ذات المسرب الأحمر	إدارة المخاطر	المراكز الجمركية	%26	%26	%27	%28
		نسبة اكتشاف البيانات غير المطابقة من اجمالي البيانات ذات المسرب الأصفر	إدارة المخاطر	المراكز الجمركية	10.5%	لا يقل عن 10.5%		
		نسبة القضايا المضبوطة من إجمالي عدد البيانات الجمركية (تهريب فعلي + حكم التهريب والمخالفات)	القضايا	المراكز الجمركية	5.9%	%6	%6.1	%6.2
		نسبة قضايا التهريب الناتجة عن الإخباريات /التحريرات	القضايا/ الاستخبار	المراكز الجمركية	%4.8	%5.2	%5.5	%5.9
		نسبة القضايا المكتشفة باستخدام أجهزة الفحص بالأشعة X-Ray/العقبة	الاتصالات	المراكز المستهدفة	7.15%	8%	9%	10%
		نسبة احتفاظ شركات القائمة الذهبية بعضويتها	المخاطر	الشركات	100%	99%	99%	99%
		نسبة احتفاظ شركات القائمة الفضية بعضويتها		الشركات	92%	90%	90%	90%
		عدد الضبطيات للأموال غير المصرح عنها:	الاستخبار	المراكز الجمركية				
		لحالات المسافرين القادمين			51	51	55	60
		لحالات المسافرين المغادرين			يتم تقدير القيمة في حال صدور التشريع الخاص بتعديل قانون مكافحة غسل الاموال			
قيمة الوفر المالي الناتج من مشاريع الاستدامة البيئية:	تعزيز الاستدامة البيئية							
1. إعادة تدوير الورق		الشؤون الإدارية	الشؤون الإدارية	4000	3500	3500	3500	
2. الخلايا الشمسية (الوفر في استهلاك الكهرباء) (بالدينار)		الأبنية والصيانة	الأبنية والصيانة	584 ألف	650 ألف	800 ألف	ملليون دينار	

المحور	الاهداف الاستراتيجية	مؤشرات الاداء الرئيسية (المخرجات Output)	المسؤول عن مصدر البيانات	المسؤول عن تحقيق المؤشر	الفعلي 2019	المستهدف 2020	المستهدف 2021	المستهدف 2022	
التعلم والنمو	زيادة فاعلية الأداء والقدرات المؤسسية.	نسبة الإجراءات التي تم تحسينها نتيجة عمليات التدقيق (الداخلي والخارجي).	إدارة الجودة	المراكز والمديريات ذات العلاقة	31%	35%	35%	40%	
		نسبة التحول الالكتروني لكافة الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة	تكنولوجيا المعلومات	تكنولوجيا المعلومات	54%	57%	60%	63%	
		عدد الخدمات الالكترونية المقدمة للموظفين	تكنولوجيا المعلومات	تكنولوجيا المعلومات	110	113	116	119	
		عدد الخدمات الالكترونية المكتملة لمتلقي الخدمة	تكنولوجيا المعلومات	تكنولوجيا المعلومات	83	+5 88	+5 93	+5 98	
		نسبة التحسينات على الهيكل التنظيمي	الاستراتيجيات	لجنة التخطيط والتنسيق الاستراتيجية	70%	75%	80%	80%	
		نسبة تغطية الاحتياجات التدريبية	مركز التدريب	مركز التدريب الموارد البشرية	92.8%	95%	95%	95%	
		معدل تقييم أداء الموظفين	الموارد البشرية	المراكز والمديريات	91.2	91.2	91.2	91.3	
		نسبة رضا الموظفين	الاستراتيجيات	المراكز والمديريات	75%	81%	81.5%	82%	
		نسبة التزام الموظفين بأخلاقيات العمل	الموارد البشرية	المراكز والمديريات	93.8%	لا تقل عن 93.5%	لا تقل عن 93.5%	لا تقل عن 93.5%	
		نسبة الاحتفاظ بالموظفين	الموارد البشرية	المراكز والمديريات	99%	لا تقل عن 99 %			
		نسبة الأفكار الإبداعية القابلة للتطبيق	الجودة اللجنة العليا للإبداع	-	14%	20%	20.5%	21%	
		عدد الموظفين الحاصلين على:							
		جوائز تميز داخلية			الموارد البشرية	-	40	40	40
		جوائز تميز من قبل الجهات المانحة للجوائز (مركز الملك عبدالله للتميز، ديوان الخدمة المدنية)					0	2	2
		شهادات مهنية متخصصة					6	10	12

* يتم مراجعة القيم المستهدفة في الربع الرابع من السنة السابقة

الاهداف الاستراتيجية 2022-2020	مؤشرات الاداء الرئيسية (النتائج outcome)	المسؤول عن مصدر البيانات	المسؤول عن تحقيق المؤشر	الفعلي 2019	المستهدف 2020	المستهدف *2021	المستهدف *2022
حماية وتعزيز الإيرادات الجمركية.	الوزن المرجح الموزون للتعريف الجمركية	الاستراتيجيات	المراكز والمديريات	%2.623	%2.702	2.783%	2.922%
	نسبة مساهمة الإيرادات الجمركية في الموازنة العامة للدولة	الشؤون المالية	المراكز والمديريات	18.6%	18.7%	18.7%	18.8%
زيادة رضا الشركاء ومتلقي الخدمة والمجتمع.	نسبة دعم متلقي الخدمة للدائرة	الاستراتيجيات	-	-	قيمة الاساس	()+	()+
	عدد المبادرات المجتمعية الجديدة	العلاقات العامة	العلاقات العامة	1	1	1	1
زيادة كفاءة عمليات التخليص الجمركي.	نسبة الزيادة في عدد البيانات الجمركية الواردة الى مركز جمرك العقبة مقارنة بانخفاض عددها في مركز جمرك المدورة ومعبر وادي الاردن:	الاستراتيجيات	-				
	العقبة			2.88%	3.2%	3.52%	3.87%
	المدورة			9.3%	%8.84	%8.39	%7.97
	معبر وادي الاردن			15%	%14.25	%13.54	%12.86
تعزيز عمليات الرقابة الجمركية	نسبة التزام المجتمع التجاري	إدارة المخاطر	المراكز والمديريات	90%	90%	90%	90%
تعزيز الاستدامة البيئية	كمية الغازات السامة co2 غير المنبعثة في الجو.	الأبنية والصيانة	الأبنية والصيانة	1370 طن	1600* طن	1450 طن	1500 طن
زيادة فاعلية الأداء والقدرات المؤسسية.	نسبة الأخطاء المرتكبة من قبل الموظفين	الرقابة والتفتيش	المراكز والمديريات	1.9%	ان لا تزيد عن 3%		

الاهداف الاستراتيجية 2022-2020	مؤشرات الاداء الرئيسية (الاثـر Impact)	المسؤول عن مصدر البيانات	المسؤول عن تحقيق المؤشر	الفعلي 2019	المستهدف 2020	المستهدف *2021	المستهدف *2022
حماية وتعزيز الإيرادات الجمركية.	نسبة مساهمة الدائرة في زيادة في الناتج المحلي الاجمالي	الاستراتيجيات	المراكز والمديريات	0.88%	0.885%	0.89%	0.895%
زيادة رضا الشركاء ومتلقي الخدمة والمجتمع.	نسبة زيادة مستوى الثقة بموظفي وأداء الجمارك	الاستراتيجيات	المراكز والمديريات	-	قيمة الاساس	()+	()+
زيادة كفاءة عمليات التخليص الجمركي.	درجة التحسن في ترتيب الأردن في محور التجارة عبر الحدود	الاستراتيجيات	مركز جمرك العقبة	استقرار 70	65	60	55
تعزيز عمليات الرقابة الجمركية	نسبة انخفاض التهريب (المهربات) في السوق الاردني	لا يمكن قياسه لعدم وجود دراسات إحصائية تقيس نسبة التهريب في السوق الاردني					
تعزيز الاستدامة البيئية	نسبة مساهمة الدائرة في أنشطة المحافظة على البيئة الخاصة بالدوائر والمؤسسات (الخطة الوطنية للتوعية البيئية/وزارة البيئة)	العلاقات العامة	العلاقات العامة	-	3 أنشطة %100	%100	%100
زيادة فاعلية الأداء والقدرات المؤسسية.	عدد الجهات المستفيدة من او المطبقة لتجارب الدائرة	تكنولوجيا المعلومات	-	9 جهات	6 جهات	-	-

البرامج وارتباطها بالأهداف الاستراتيجية

المستهدف			القيمة المرجعية 2019	المسؤول عن مصدر البيانات	المسؤول عن تحقيق المؤشر	مؤشرات الأداء	البرنامج	الهدف الاستراتيجي
2020	*2021	*2022						
70	80	90	98	الاستخبار	الاستخبار	عدد القضايا الناتجة من المراقبة التلفزيونية والاختبارات	مكافحة التخريب	تعزيز عمليات الرقابة الجمركية
لا يقل عن 1.8%			1.8%	القضايا IT	المراكز الجمركية	نسبة القضايا المكتشفة في المسرب الأحمر		
لا يقل عن 1.8%				القضايا IT	المراكز الجمركية	نسبة القضايا المكتشفة في المسرب الأصفر		
لا يزيد عن 0.03%			0.03%	القضايا IT	المراكز الجمركية	نسبة القضايا المكتشفة في المسرب الأخضر		
120	150	200	90	القضايا	المراكز الجمركية	عدد الضبطيات من المواد الخطرة (مخدرات، أسلحة، ألعاب نارية)		
300*	400	425	356	التعريف	المراكز الجمركية	عدد حالات التعدي على حقوق الملكية الفكرية (المضبوطة)		
35%	50%	50%	20%	إدارة الجودة	الجهات المعنية	نسبة التوصيات المنفذة من دراسة زمن الإفراج	الإدارة والخدمات المساندة	زيادة كفاءة عمليات التخليص الجمركي
40%	45%	50%	35%	إدارة الجودة	المراكز والمديريات	نسبة الفرص المنفذة من أصل الفرص التحسينية الواردة في كافة التقارير		زيادة فاعلية الأداء والقدرات المؤسسية
4.8%	5%	5%	4.6%	إدارة الجودة	المراكز والمديريات	نسبة الموظفين المبادرين بتقديم أفكار		
*26	28	28	28	العلاقات العامة	العلاقات العامة	عدد المبادرات المجتمعية المطبقة		
1	1	1	1	الأبنية والصيانة	الأبنية والصيانة	عدد المشاريع المطبقة للمحافظة على البيئة من التلوث		تعزيز الاستدامة البيئة
2	2	2	2	الشؤون الإدارية	الشؤون الإدارية			
94%	95%	97%	92%	القضايا	القضايا	نسبة قضايا التخريب المحصلة من أصل إجمالي قضايا التخريب المسجلة	كفاءة التحصيل وخدمة المجتمع	حماية وتعزيز الإيرادات الجمركية
94%	95%	97%	92%	القضايا	القضايا	نسبة قضايا المخالفات المحصلة من أصل إجمالي قضايا المخالفات المسجلة		

* يتم مراجعة القيم المستهدفة في الربع الرابع من السنة السابقة

المشاريع الرئيسية وارتباطها بالأهداف الاستراتيجية

المحور المالي	
الهدف الاستراتيجي	(المبادرات) المشاريع والأنشطة
حماية وتعزيز الإيرادات الجمركية	• مشروع الاصلاح الضريبي • مشروع تطوير منظومة الإعفاءات الجمركية • مشروع توحيد عملية تقدير القيمة الجمركية وتحديث قاعدة بيانات القيمة • مشروع تحصيل المطالبات المالية • تحسين عملية التدقيق اللاحق

محور المتعاملون والمجتمع	
الهدف الاستراتيجي	(المبادرات) المشاريع والأنشطة
زيادة رضا الشركاء ومتلقي الخدمة والمجتمع	• معايير السائق المميز • تحويل مطالبات الشركات المختلفة عن طريق (IBAN) • الربط مع البنوك التجارية فيما يخص الكفالات البنكية • أنشطة دعم المسؤولية المجتمعية • التواصل مع الشركاء ومتلقي الخدمة

محور العمليات والبيئة	
الهدف الاستراتيجي	(المبادرات) المشاريع والأنشطة
زيادة كفاءة عمليات التخليص الجمركي	• النافذة الوطنية للتجارة JNSW (Jordan National Single Windows) • تنظيم عمل وقدرات شركات التخليص • تفويض الصلاحيات للمراكز الجمركية
تعزيز عمليات الرقابة الجمركية	• التتبع الاقليمي • زيادة فاعلية نظام الانتقائية • تطوير نظام المراقبة التلفزيونية • نظام المراقبة لدوريات الجمارك (المكافحة) • تعزيز الاجراءات الامنية والجمركية في مديرية جمرك العقبة من خلال تركيب اجهزة X-RAY • تركيب اجهزة X-RAY CT SCAN لفحص امثلة المسافرين في المراكز الجمركية/ مرحلة 2 • نظام ضبوطات التفتيش الالكتروني • السيرة الذاتية لمركبات الشحن • تطوير نظام التصريح عن الاموال • متابعة التعديلات التشريعية على قانون مكافحة غسل الاموال المرتبط بقانون الجمارك • نظام لخدمة اجراءات إنفاذ التدابير الحدودية لحماية حقوق الملكية الفكرية
تعزيز الاستدامة البيئية	• أنشطة دعم المبادرات البيئية - تدوير الورق - تدوير الإطارات - تدوير المركبات ولوازمها - الخلايا الشمسية.

محور التعلم والنمو	
المبادرات (المشاريع والأنشطة)	الهدف الاستراتيجي
• اصدار الانظمة التنفيذية لأحكام قانون الجمارك • رفع جاهزية الدائرة من الآليات والمركبات • إنشاء مباني جديدة • مبنى جديد لمركز جمرك عمان • تطوير البنية التحتية للمراكز المستهدفة • تركيب نظام الاتصال الموحد بتقنية (VOIP) • عقود الخدمات (الأمن الجمركي) • تأهيل الموظفين ورفع قدراتهم • تطوير أداء موظفي التعريفية الجمركية • رفع كفاءة عمل دوريات المكافحة • إطلاق خدمات الكترونية كاملة من خلال الموقع الالكتروني • للدائرة او تطبيقات الموبايل • تطوير وتطبيق إطار عمل لادارة الخدمات والعمليات للدائرة والمراكز ومراقبة جودتها • هيكلية المديریات والمراكز الجمركية • إعداد دراسات وأبحاث. • حوسبة أنظمة وبرامج جديدة (18). • الربط الالكتروني (3) • تطوير البنية التقنية (8).	زيادة فاعلية الأداء والقدرات المؤسسية (موارد بشرية، تقنيات وإجراءات، بيئة الإبداع)

قائمة المشاريع الرئيسية والتشغيلية في دائرة الجمارك حسب الجهة المسؤولة

الرقم	(المبادرات) المشاريع والأنشطة	الجهة المسؤولة	الجهات الشريكة
1	مشروع الإصلاح الضريبي	الاستراتيجيات	وزارة المالية
2	تطوير هيكلية المديریات والمراكز الجمركية		رئاسة الوزراء
3	إعداد دراسات وأبحاث: (دراسات الرضا الوظيفي)، (دراسات قياس الإبداع)، (دراسات الحاكمية المؤسسية)		-
4	توحيد عملية تقدير القيمة الجمركية وتحديث قاعدة بيانات القيمة	شؤون القيمة	-
5	الرقابة على قرارات المراكز الجمركية		
6	تطبيق نظام خدمة اجراءات إنفاذ التدابير الحدودية لحماية حقوق الملكية الفكرية	التعريف والاتفاقيات	-
7	تطوير أداء موظفي التعريف الجمركية		
8	تطوير منظومة الإعفاءات الجمركية	الاعفاءات	رئاسة الوزراء
9	تحويل مطالبات الشركات المختلفة عن طريق (IBAN)	الشؤون المالية	البنوك
10	الربط مع البنوك التجارية فيما يخص الكفالات البنكية		
11	متابعة تحصيل المطالبات المالية		
12	الربط الالكتروني مع الجهات ذات العلاقة بإجراءات الحجز		
13	تحويل مستحقات موظفي الدوائر الأخرى للبنوك بواسطة IBAN		
14	تحسين عملية التدقيق اللاحق	الرقابة والتفتيش	
15	تطبيق القائمة الذهبية (السائق المميز)	الترفيق والتتبع الالكتروني	-
16	التتبع الاقليمي		-
*17	البوابات الالكترونية لساحات الترفيق		دائرة المشتريات
18	برنامج القائمة الذهبية	ادارة المخاطر	الشركات التجارية
19	برنامج القائمة الفضية		
20	التدقيق على الشركات		
21	تطوير نظام الانتقائية		-
22	تطوير البنية التحتية للمراكز الجمركية المستهدفة	الابنية والصيانة	وزارة الاشغال
23	مشروع إنشاء مباني جديدة		
24	مشروع مبنى جديد لمركز جمرك عمان		
25	مشروع الخلايا الشمسية.		
26	تركيب نظام الاتصال الموحد بتقنية (VOIP) *	الاتصالات	المزودين

الرقم	(المبادرات) المشاريع والأنشطة	الجهة المسؤولة	الجهات الشريكة
27	مشروع تطوير نظام المراقبة التلفزيونية (CCTV)	والسيطرة	الموردين الجهات المانحة
28	مشروع نظام المراقبة لدوريات الجمارك		
29	رصد المراكز الجمركية بأجهزة الفحص X-RAY / العقبة		
30	تركيب اجهزة X-RAY CT SCAN لفحص امثلة المسافرين في المراكز الجمركية / مرحلة 2		
31	مشروع عقود الخدمات (الأمن الجمركي)	الموارد البشرية	الامن العام
32	اصدار الانظمة التنفيذية لأحكام قانون الجمارك	الشؤون القانونية	ديوان التشريع والرأي
33	دراسات قياس زمن الافراج عن البضائع	الجودة	-
34	تحليل الخدمات الالكترونية المقدمة لمتلقي الخدمة		-
35	تطوير وتطبيق إطار عمل لإدارة الخدمات والعمليات للدوائر والمراكز ومراقبة جودتها		-
36	تطوير نظام التصريح عن الاموال	الاستخبار	-
37	متابعة التعديلات التشريعية على قانون مكافحة غسل الاموال المرتبط بقانون الجمارك		اللجنة الوطنية لمكافحة غسل الاموال
38	تفويض الصلاحيات للمراكز الجمركية	لجنة تبسيط العمليات	
39	تأهيل الموظفين ورفع قدراتهم	مركز التدريب الجمركي	
40	دعم المسؤولية المجتمعية	العلاقات العامة	-
41	برنامج التواصل الفعال مع الشركاء ومتلقي الخدمة		-
42	إعادة تدوير الورق	الشؤون الإدارية	جمعية أصدقاء مرض السرطان
43	إعادة تدوير الإطارات		
44	رفع جاهزية الدائرة من الآليات والمركبات (جديد وشطب)		
45	متابعة قيود البيانات المفتوحة	الادخال المؤقت	-
46	تطبيق نظام الادخال المؤقت على الاسيكودا		-
47	تنظيم عمل وقدرات شركات التخليص	الترانزيت والتخليص	شركات التخليص
48	المراقبة التلفزيونية للدوريات العاملة في الميدان	مكافحة التهريب	-

الرقم	(المبادرات) المشاريع والأنشطة	الجهة المسؤولة	الجهات الشريكة
49	تطبيق نظام ضبوطات التفتيش الالكترونية		
50	السيرة الذاتية لمركبات الشحن		
51	رفع كفاءة عمل دوريات مكافحة		
52	مشروع النافذة الوطنية للتجارة JNSW (Jordan National Single Windows)	تكنولوجيا المعلومات	
53	حوسبة أنظمة وبرامج جديدة: 1. نظام الرخص المسبقة Licensing Hub System 2. نظام المعاينة الإلكتروني (نموذج السيارات) 3. نظام الطرود البريدية (التجارة الالكترونية) 4. الربط الالكتروني لشهادات المحركات الجمركية 5. نظام الإدخال المؤقت (تعديلات برمجية على النظام) مرحلة 4 6. ترقية الاسيكودا (نسخة SO Class تجهيز بيئة التعافي (DR) 7. إيداعات وإخراجات المناطق الحرة والمناطق التنموية 8. تطبيقات الموبايل 9. مشروع الانظمة المالية ويب / المرحلة الثالثة 10. حوسبة نظام التير : (بيانات الترانزيت الدولي الامن) 11. الرقابة الالكترونية على البيان الجمركي (الاسيكودا) بعد خروج البضاعة 12. تطوير نظام الملكية الفكرية- المرحلة 3: 13. تطوير نظام الكفالات المركزي 14. مشاريع ابتكاره بالتعاون مع جامعة الشرق الأوسط 15. ترقية انظمة Web Logic 16. الأرشفة الالكترونية / ترقية وتطوير النظام والتوسع في التطبيق 17. موقع التجارة الاردنية		
54	الربط الالكتروني: 1. الربط الالكتروني الدولي 2. الربط الالكتروني المحلي 3. الربط الإلكتروني مع شركة MERSK العالمية		MERSK
55	تطوير البنية التحتية التقنية: 1. نظام الـ VMware و SRM لموقع المعافاة من الكوارث 2. نظام مراقبة بيئة غرفة الأجهزة الرئيسية 3. خدمة إعادة ترتيب وتنظيم كوابل مركز البيانات (Data Center) 4. ترقية الاجهزة الرئيسية والمعدات Hardware upgrade 5. توفير الاحتياجات من أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها 6. تطوير البنية التحتية لشبكة الحاسوب لمركزي جمرك جابر والرمثا 7. تركيب بوابة الكترونية ذكية لمركز جمرك العمري 8. اتممة وتطوير مراكز العقبة الجمركية (بوابات ذكية)		المزودين الموردين