



الجمارك الأردنية
Jordan Customs

الخطة الاستراتيجية 2028-2026



إعداد وتدقيق:

لجنة الخطة الإستراتيجية

مديرية الإستراتيجيات والتطوير المؤسسي



المملكة الاردنية الهاشمية الجمارك الأردنية

الخطة الاستراتيجية 2028-2026

جائزة الملك عبدالله الثاني
لميز الأداء الحكومي والشفافية
الدورة التاسعة
(2024/2023)

جائزة التحول إلى
الحكومة الإلكترونية
E - GOVERNMENT
TRANSFORMATION AWARD

مؤشر النزاهة الوطني
NATIONAL INTEGRITY INDICATOR

جائزة
التميز
الحكومي
العربي
ARAB GOVERNMENT
EXCELLENCE AWARD

إعداد:

لجنة الخطة الإستراتيجية
مديرية الإستراتيجيات والتطوير المؤسسي



حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم

هدفنا توفير الحياة الكريمة وتمكين الشباب وإعدادهم لوظائف المستقبل وعلينا مواصلة تنفيذ رؤية التحديث الاقتصادي لإطلاق إمكانات الاقتصاد الوطني، ورفع معدلات النمو خلال العقد القادم، فما لدى الأردن من كفاءات بشرية وعلاقات مع العالم كفيل بأن يكون رافعا للنمو. ولا بد من الإسراع في تحديث القطاع العام، وصولا إلى إدارة عامة كفؤة وقادرة على تقديم الخدمات النوعية للمواطنين بعدالة ونزاهة. وهذا نهج يجب أن يلتزم به كل مسؤول وموظف.

وسيبقى الأردن عظيما وطننا طيبا مباركا بأهله وأرضه...
ووجهها عربيا صادقا وعنوانا لكل خير... وكل يوم من أيامه
بداية لمستقبل نصنعه بإيمان وعزيمة وثبات.



صاحب السمو الملكي الأمير الحسين بن عبدالله الثاني ولي العهد

بالتأكيد الشباب مسؤولين عن مستقبلهم لكن حقهم في التمكين هو واجب
جميع القطاعات وعلى رأسها القطاع العام والتركيز المهم على سرعة وكفاءة
التحديث السياسي والاقتصادي والإداري

ولي العهد في منتدى تواصل مخاطبا الشباب
حوار حول الواقع والتطلعات

المحتوى

| | |
|----|--|
| 6 | كلمة المدير العام..... |
| 7 | نشأة وتطور الجمارك الأردنية..... |
| 9 | التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي..... |
| 10 | الرؤية والرسالة..... |
| 12 | القيم المؤسسية..... |
| 13 | الجوائز..... |
| 14 | الأهداف الاستراتيجية..... |
| 15 | مصفوفة ربط الاهداف الاستراتيجية والمؤسسية..... |
| 16 | مصفوفة التقاطعات الأهداف الإستراتيجية و للأهداف الوطنية..... |
| 17 | مرتكزات الخطة الاستراتيجية..... |
| 18 | التحليل البيئي لدائرة الجمارك..... |
| 20 | السياسات (المحاور الإستراتيجية)..... |
| 21 | الخارطة الإستراتيجية..... |
| 22 | مؤشرات قياس الأهداف الإستراتيجية 2026-2028..... |
| 24 | البرامج وارتباطها بالأهداف الإستراتيجية..... |
| 26 | لقطات تعكس مجريات اجتماعات إعداد الخطة مع الموظفين والشركاء..... |
| 28 | المشاريع الرئيسية وارتباطها بالأهداف الاستراتيجية..... |
| 32 | ملحق رقم (1) مصطلحات متعلقة بالخطة الإستراتيجية..... |
| 33 | ملحق رقم (2) منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية..... |
| 35 | ملحق رقم (3) الاستشراف الاستراتيجي: قاطرة التشكيل الاستباقي للرؤية المؤسسية..... |
| 37 | ملحق رقم (4) أهداف التنمية المستدامة 2015-2030..... |
| 39 | ملحق رقم (5) قائمة الشركاء..... |

كلمة المدير العام



مع انطلاق الخطة الاستراتيجية لدائرة الجمارك الأردنية للأعوام 2026-2028، يسرني أن أضع بين أيديكم هذا التوجه الاستراتيجي الجديد، الذي يأتي استكمالاً لما تم إنجازه في الخطط الاستراتيجية السابقة ونتاج جهد تشاركي بين كوادرنا المخلصة وشركائنا الاستراتيجيين.

تركز هذه الخطة على تعزيز دور الجمارك كركيزة أساسية في حماية الاقتصاد الوطني، ودعم التنمية المستدامة، وتحقيق التوازن بين الرقابة والتسهيل. وقد صممت لتكون واقعية وطموحة، منسجمة مع الأهداف الوطنية والتوجهات التي تضمنتها رؤية التحديث الاقتصادي 2022-2033، وفق أربع محاور رئيسية:

تعزيز الأمن وحماية المجتمع: من خلال تطوير عمليات التفتيش والرقابة، تبني أحدث التقنيات، بما يضمن الحد من المخاطر وحماية الاقتصاد الوطني والمواطن.

تحسين بيئة الأعمال ودعم الاستثمار: عبر تسهيل التجارة، تبسيط الإجراءات، توسيع استخدام الأنظمة الإلكترونية بما يعزز تنافسية الأردن.

رفع كفاءة الموارد البشرية: من خلال التدريب المستمر، بناء القدرات، تعزيز التمكين المؤسسي، بما يضمن تطوير مهارات الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي.

التحول الرقمي والابتكار: بما يتوافق مع توجهات الدولة في بناء اقتصاد رقمي منافس، يساهم في تطوير آليات العمل، تحسين الخدمات واستشراف المستقبل.

إن هذه الخطة تمثل خريطة طريق استراتيجية لتوجيه جهودنا خلال الأعوام الثلاثة المقبلة، مؤكدين التزامنا بقيم الثقافة المؤسسية كأساس للعمل والتميز، وتعزيز الشراكة الفاعلة مع القطاعين العام والخاص.

وثقتنا في كوادرنا، هي أساس تحويل هذه الأهداف إلى إنجازات ملموسة تدعم تنافسية الأردن إقليمياً ودولياً، وتعزز مصالح الوطن والمواطن، وتواكب مسيرة الإصلاح والتحديث.

وبهذه المناسبة، أتقدم بجزيل الشكر لشركائنا في القطاعين العام والخاص على تعاونهم البناء، كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى جميع الزميلات والزملاء العاملين في دائرة الجمارك على عطائهم المستمر وجهودهم المتميزة، وسنبقى بإذن الله تعالى الجنود الأوفياء في ظل قيادة مليكنا المفدى حفظه الله ورعاه.

فلنمضِ معاً نحو مستقبل أكثر تقدماً وتميزاً للجمارك الأردنية، ولخدمة وطننا العزيز.

لواء جمارك
المدير العام
احمد محمد العكايلك

نشأة وتطور الجمارك الأردنية

شهدت بداية العشرينيات من القرن الماضي تأسيس إمارة شرق الأردن . ونتيجة لموقع الأردن في قلب الوطن العربي، ولما لهذا الموقع من أهمية إستراتيجية سواءً على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي؛ كان لا بد من وجود جهة حكومية تعنى بضبط حركة البضائع والسلع الواردة إلى الإمارة وكذلك المارة عبر أراضيها. ورافق تأسيس إمارة شرق الأردن في عام 1921 إنشاء أول إدارة جمركية وسميت آنذاك بمديرية المكوس والإحصاء العام والتي ارتبطت إدارياً برئاسة مجلس المستشارين (رئاسة الوزراء) خلال الفترة من عام 1922 ولغاية 1925، وكان هدفها الإحصاء والمعاينة وجمع الإيرادات عن البضائع الواردة إلى البلاد، وبعد ذلك ارتبطت المديرية بناظر المالية (وزير المالية) وتم تسميتها بمديرية الجمارك والمكوس، وخلال الفترة 1928-1935 تم فك ارتباطها من ناظر المالية وربطها بمجلس الوزراء، ومن ثم ارتبطت بوزارة الصناعة والتجارة وسميت بمديرية الجمارك والصناعة والتجارة وذلك خلال الفترة من 1935 ولغاية 1951، وما بين 1951-1956 تم تسميتها بوزارة التجارة/ الجمارك، وخلال الفترة 1956-1983 تم إعادة ارتباطها بوزارة المالية وسميت وزارة المالية/ الجمارك، وسميت منذ عام 1983 ولغاية الآن بدائرة الجمارك العامة، ويتأسس الدائرة مديراً عاماً يرتبط بوزير المالية حيث تعاقب على إدارتها منذ تأسيسها أربعة وعشرون مديراً عاماً.

ومنذ بداية تأسيسها أنشئت عدة مراكز جمركية، ففي عام 1930 انشئ مركز جمرك جسر اللنبي (جسر الملك الحسين حالياً) الواقع على نهر الاردن لتسهيل مرور البضائع من وإلى فلسطين، ومركز جمرك الرمثا على الحدود الاردنية السورية، ومركز جمرك عمان والذي كان يقع في منطقة عين غزال. وأنشئت خلال الفترة 1931-1938 عدة مراكز جمركية مثل جسر الشيخ حسين (معبور وادي الأردن حالياً) ومركزي جمرك الجفور (الكرامة حالياً) ومعان وتم كذلك إنشاء مراكز بريدية في كل من عمان واربد والزرقاء. وفي العام 1944 تم انشاء مركز جمرك العقبة، ويبلغ عدد المراكز الجمركية حالياً أربعة وثلاثون مركزاً جمركياً رئيسياً وفرعياً، بالإضافة إلى وجود ثلاثة مختبرات للجمارك في كل من عمان والعقبة والعمرى.

وفيما يتعلق بالتشريعات فقد صدر أول قانون ينظم عمل الجمارك في عام 1926 سمي بقانون الجمارك والمكوس والذي تم تعديله عدة مرات لمواكبة التطورات على المستويين المحلي والعالمي. وفي العام 1962 صدر القانون رقم (1) والذي استمر العمل به لغاية العام 1983 حيث صدر قانون الجمارك المؤقت رقم (16) واستمر العمل به إلى أن صدر قانون الجمارك وتعديلاته رقم (20) لسنة 1998.

أما أول تعريف جمركية، فصدرت في العام 1936 وتم تعديلها عدة مرات في عامي 1957 و 1962 انتهت باعتماد 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.

ان دائرة الجمارك الأردنية من أقدم دوائر الدولة الأردنية، حيث واكبت منذ تأسيسها في عام 1922 مسيرة البناء والتطوير في مجال العمل الجمركي والاقتصادي والاستثماري وصولاً إلى عصر النهضة الذي قاده جلالة الملك المعزز عبد الله الثاني بن الحسين. وها هي اليوم تواصل البناء على ما أنجزته الأجيال التي تعاقبت للعمل بالدائرة، لتبقى الجمارك كما عهداها الوطن قوية فاعلة ونموذجاً يحتذى به محلياً وإقليمياً ودولياً.



التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي

تعمل دائرة الجمارك بموجب نظام التنظيم الإداري رقم (27) لسنة 2011، وقد تم إعداد هذا النظام ليتلائم مع طبيعة عمل الدائرة، ولمواكبة التطورات والمستجدات على الصعيدين المحلي والدولي، وحسب المادة (7) من نظام التنظيم الإداري تشكل في الدائرة لجنة التخطيط والتنسيق برئاسة المدير العام.

حيث تقوم لجنة التخطيط والتنسيق في الدائرة بدراسة الأمور التالية وتقديم التوصيات بشأنها:

- خطط وبرامج عمل الدائرة وسبل متابعة تنفيذها.
- أداء الدائرة وانجازاتها والسبل الناجعة للنهوض بعملها بما يضمن تحقيق أهدافها على النحو الأمثل.
- الخطة السنوية لبرامج التدريب لموظفي الدائرة.
- مشروع الموازنة السنوية للدائرة وجدول تشكيلات الوظائف فيها.
- مشروعات القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بعمل الدائرة.
- الهيكل التنظيمي للدائرة وارتباط المديرية والمراكز الجمركية والأقسام وفقاً لمتطلبات العمل.
- أي أمور أخرى يحيلها المدير العام إليها.

وقد بينت المادة رقم (9/أ) و (9/ب) من هذا النظام ما يلي:

- لمجلس الوزراء بناءً على تنسيب معالي الوزير المستند إلى توصية مدير عام الجمارك إحداث أي مديرية في الدائرة أو دمجها مع غيرها أو إلغاؤها.
- للمدير العام بناءً على تنسيب اللجنة إحداث أي قسم في المديرية أو المركز الجمركي أو المختبر الجمركي أو دمج مع غيره أو إلغاؤه.

كذلك بينت المادة (10) منه ما يلي: يصدر الوزير بناءً على تنسيب المدير العام التعليمات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا النظام بما في ذلك ما يلي:-

- تحديد مهام المديرية والمراكز والمختبرات الجمركية وواجباتها.
- وصف الوظائف وتصنيفها في الدائرة.
- تحديد الهيكل التنظيمي للمديرية والمراكز الجمركية.
- تحديد العلاقة وأساليب التواصل والتنسيق في الدائرة.

المدير العام



الرؤية

جمارك ذكية تعزز الأمن والتجارة عبر الحدود

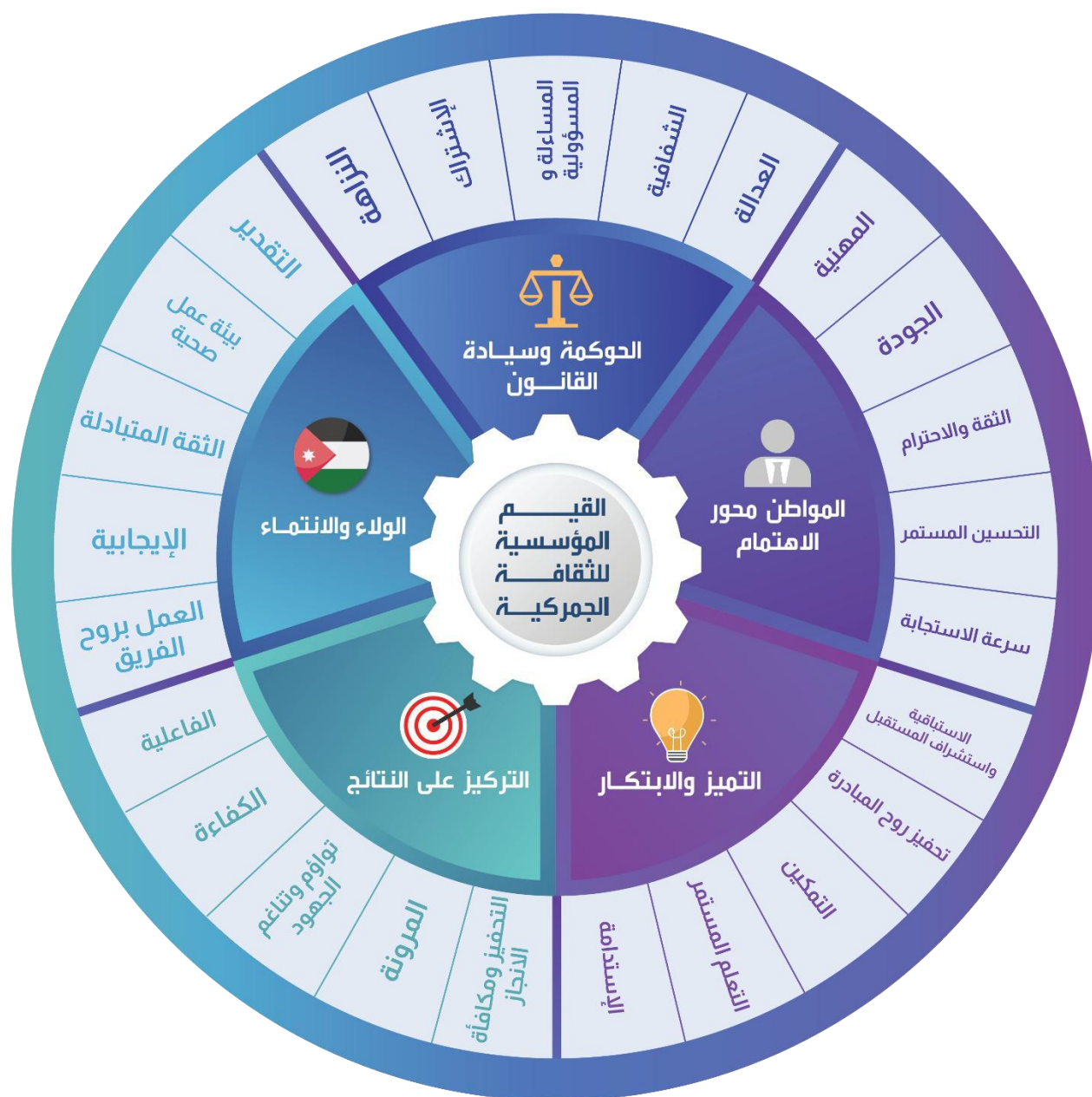


الرسالة

استدامة التوازن بين إحكام الرقابة الجمركية وتسهيل حركة التجارة والمسافرين من خلال تشريعات مواكبة وعمليات رشيدة وإدارة فاعلة للمخاطر، وتقديم خدمات ذكية واستباقية وموارد بشرية محترفة وشراكات استراتيجية.



القيم المؤسسية :



الجوائز :



الأهداف الاستراتيجية :

حدّدت الدائرة أهدافها الإستراتيجية للأعوام (2026-2028) من خلال دراسة نتائج تحليل البيئة الداخليّة والخارجية لدائرة الجمارك، والوثائق المرجعيّة ذات العلاقة بالتوجهات الإستراتيجيّة للحكومة واحتياجات المتعاملين وأصحاب المصلحة، والتشريعات التي تحكم العمل الجمركي، والتقارير الدوليّة ذات الصلة بالتجارة والتنافسية، وهي على النحو الآتي:

تعزيز تحصيل الإيرادات

المحور المالي



تعزيز السمعة المؤسسية

محور أصحاب المصلحة



تسهيل وتبسيط العمليات والخدمات الجمركية

محور العمليات



تطوير البنية التحتية والتقنية

محور البنية التحتية



تطوير القدرات البشرية والمعرفية

محور التمكين والقدرات



مصفوفة ربط الاهداف الاستراتيجية والمؤسسية :

الأهداف الاستراتيجية 2026-2028

الأهداف المؤسسية
كما وردت في نظام
التنظيم الإداري

تبسيط وتسهيل العمليات والخدمات الجمركية
تعزيز السمعة المؤسسية
تطوير القدرات البشرية والمعرفية
تطوير البنية التحتية والتقنية

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

تبسيط وتسهيل العمليات والخدمات الجمركية
تطوير القدرات البشرية والمعرفية
تطوير البنية التحتية والتقنية

تسهيل حركة المسافرين،
والتبادل التجاري بين
المملكة والدول الأخرى.

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

الحدّ من الأنشطة التجارية
غير المشروعة.

تعزيز تحصيل الإيرادات

رصد الخزينة بالإيرادات.

مصفوفة التقاطعات الأهداف الإستراتيجية و للأهداف الوطنية

تبيّن مصفوفة التقاطعات أدناه ارتباط الأهداف الوطنية بالأهداف الإستراتيجية للدائرة كما يلي:

| الأهداف الوطنية لرؤية التحديث الاقتصادي 2033-2022 | الأهداف الاستراتيجية 2026-2028 |
|--|---|
|  <p>تحفيز نمو اقتصادي شامل ومستدام.</p> |  <p>- تبسيط وتسهيل العمليات والخدمات الجمركية. - تعزيز تحصيل الإيرادات.</p> |
|  <p>تعزيز تنافسية الأردن عالمياً.</p> |  <p>- تبسيط وتسهيل العمليات والخدمات الجمركية. - تعزيز السمعة المؤسسية. - تطوير القدرات البشرية والمعرفية.</p> |
|  <p>تحسين الحياة اليومية للاردنيين.</p> |  <p>- تطوير البنية التحتية والتقنية. - تبسيط وتسهيل العمليات والخدمات الجمركية.</p> |



الخطوات الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية

الخطوة الاستراتيجية لدائرة الجمارك الأردنية 2026 - 2028



S

نقاط القوة

- إدارة مالية كفؤة
- وجود موظفين من ذوي الخبرة والكفاءة والقدرة على التكيف مع مستجدات العمل
- توفر مدربين متخصصين من موظفي الدائرة في المجالات الجمركية والإدارية
- وجود مركز تدريب محلي وإقليمي معتمد
- دعم الإدارة العليا المستدام (للإبداع و الابتكار ،التطوير، التغيير، التدريب)
- وجود وحدات تنظيمية متخصصة ومعنية بالبحث والتطوير ودعم القرار
- منظومة الأداء محوكة ومقاسه
- تبني ونشر قيم الثقافة المؤسسية الحكومية
- تشريعات عصرية تواكب التطورات والمتطلبات الوطنية والدولية
- هيكل تنظيمي مستقر يدعم متطلبات العمل
- تفكير استراتيجي ريادي
- حاضنة تكنولوجية متطورة ومستدامة
- إدارة المخاطر الفنية
- تواصل كفوء مع أصحاب المصلحة والشركاء
- قنوات اتصال فعالة داخليا وخارجيا
- سلطة قانون الجمارك النافذ وتعديلاته
- حصول الدائرة على جوائز تميز داخلية وخارجية
- علاقات اجتماعية وثيقة وتطبيق ممارسات جيدة في تمكين المرأة
- دور مستدام في المسؤولية المجتمعية

W

نقاط الضعف

- تباين حوافز الموظفين في المديريات والمراكز
- نقص موظفي بعض التخصصات الفنية الدقيقة مثل النسيج والصيدلة والكيمياء
- بعض الهياكل التنظيمية بحاجة الى تحديث
- بعض العمليات الفرعية غير مؤتمته
- بعض إجراءات العمل غير موثقة أو بحاجة الى تحديث
- انخفاض رضا الموظفين عن التدريب
- ضعف الترويج الإعلامي على مستوى الدائرة
- ضعف تنظيم بيئة العمل (الساحات الجمركية، السكن، المكاتب...الخ)
- عدم توفر متطلبات السلامة العامة في بعض المديريات والمراكز
- قصور في الاستخدام الأمثل للمعارف ونقلها
- نقص الأجهزة والادوات اللازمة المطلوبة لعمليات البحث والتطوير والابداع
- ضعف الدورات المتخصصة التي تساهم في التطوير
- بعض الأنظمة محوسبة بلغات برمجة قديمة وبحاجة الى تغيير وإعادة برمجتها بلغات حديثة

○

✓ الفرص

- العلاقات والاتفاقيات الدولية وفرص اعادة الاعمار
- زيادة تجارة الترانزيت والتوسع في التجارة عبر الحدود البرية
- مكافحة التهريب وتعزيز امن الحدود من قبل الأجهزة الأمنية المختلفة (الإدارة المتكاملة للحدود)
- حوكمة التجارة الالكترونية
- التوجه الحكومي نحو الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات واستخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة
- وجود توجه ودعم حكومي ودولي نحو الاقتصاد الأخضر والطاقة البديلة
- المساعدات والمنح الخارجية لدعم تنفيذ المشاريع التطويرية
- الدعم الحكومي للإصلاح الاقتصادي والإداري وتشجيع الاستثمار
- الخبرة المتوفرة لدى عدد من الجهات (الأجهزة الأمنية، مالكي وكلاء العلامات التجارية، منظمة الجمارك العالمية) في مجال التدريب والتطور الوظيفي

T

⊗ التهديدات

- العوامل الجيوسياسية وتأثيرها على سلاسل التوريد
- محدودية إمكانات نظام الاسيكودا العالمي وعدم القدرة على تعديل المحرك الداخلي
- القرارات الدولية المفاجئة في مجال الرسوم الجمركية
- التحايل وتنوع أنماط التهريب الجمركي والضريبي
- توقف أو تأخر المنح والمساعدات للمشاريع التطويرية
- التضخم وما يسببه من ارتفاع الأسعار والركود الاقتصادي
- محدودية الموارد المالية
- التغيرات التكنولوجية المتسارعة و تهديدات الامن السيبراني والقرصنة
- تأخر عمليات التوريد
- مقاومة التغيير
- ثقافة المجتمع حول طبيعة عمل الجمارك
- ضعف استجابة الدوائر المحلية والإقليمية والعالمية لمتطلبات الربط الالكتروني
- التغير المناخي والكوارث الطبيعية والابوئة
- ضعف في تلبية متطلبات المراكز الجمركية المقامة لدى الجهات المستثمرة
- التعديلات الطارئة على القوانين والتشريعات والأنظمة من قبل الحكومة

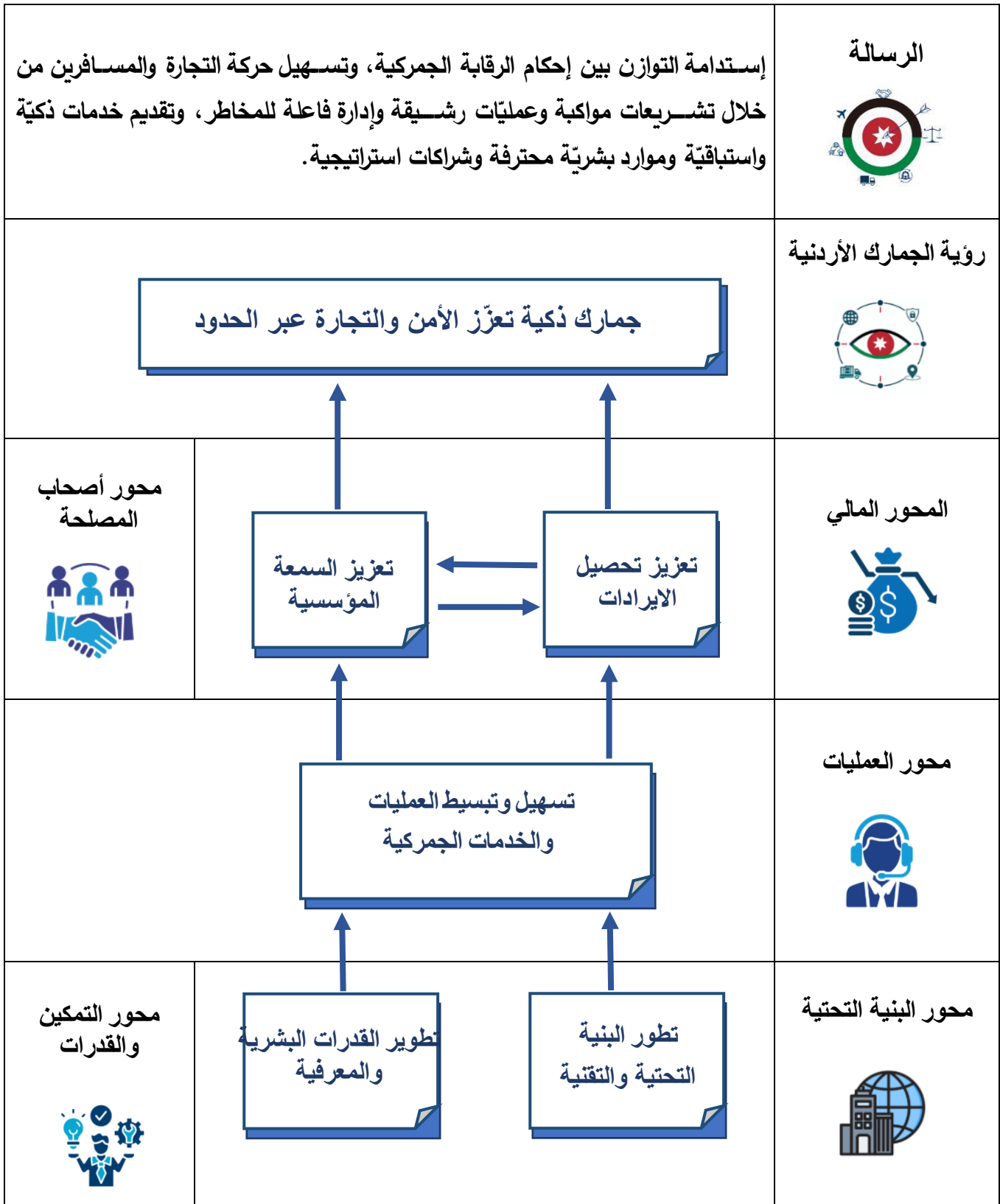
السياسات (المحاور الإستراتيجية)

بدراسة نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية، توصلت دائرة الجمارك الى مجموعة من السياسات والمحاور الاستراتيجية التي تهدف الى تعظيم الاستفادة من نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة، ومعالجة مكامن الضعف والحد من تأثير التهديدات. كما تسعى هذه السياسات في الوقت ذاته الى تعزيز قدرات الدائرة وتمكينها من تحقيق رسالتها بكفاءة وفاعلية. ويمكن تلخيص هذه السياسات فيما يلي:

- 1 تسهيل إجراءات التجارة
- 2 تطوير وتقييم الخدمات والعمليات
- 3 سياسة الترويج الإعلامي
- 4 تنمية الموارد البشرية والتدريب
- 5 تحديث منظومة الرقابة الجمركية
- 6 تحديث البنية التحتية
- 7 مراجعة البنية الهيكلية والتنظيمية
- 8 الاستشراف والتوجه



الخارطة الإستراتيجية



مؤشرات قياس الأهداف الإستراتيجية 2026-2028

| المحور الأول: المالي | | | | | | | |
|-----------------------|---|------------|----------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| الهدف الاستراتيجي | المؤشر | وزن المؤشر | مصدر البيانات | الفعلي 2025 | المستهدف 2026 | المستهدف 2027 | المستهدف 2028 |
| تعزيز تحصيل الإيرادات | قيمة الإيرادات المحصلة (مليار) | 23% | الشؤون المالية | 1.9 | 1.85 | 1.86 | 1.87 |
| | قيمة الإيرادات الجمركية (مليون) | 21% | الشؤون المالية | 250 | 265 | 270 | 275 |
| | نسبة القضايا المحصلة من أصل القضايا المستحقة (تراكمي) | 19% | القضايا | 80% | 80% | 80% | 80% |
| | نسبة القضايا المحصلة من أصل القضايا المستحقة (لنفس العام) | 18% | القضايا | 90% | 90% | 90% | 90% |
| | نسبة مساهمة الدائرة في الإيرادات الضريبية | 19% | الشؤون المالية | 27% | 27% | 27% | 27% |

| المحور الثاني: أصحاب المصلحة | | | | | | | |
|------------------------------|--|------------|-----------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| الهدف الاستراتيجي | المؤشر | وزن المؤشر | مصدر البيانات | الفعلي 2025 | المستهدف 2026 | المستهدف 2027 | المستهدف 2028 |
| تعزيز السمعة المؤسسية | نسبة رضا متلقي الخدمة | 25% | الاستراتيجيات | 85% | 86% | 87% | 88% |
| | نسبة رضا الشركاء | 20% | الاستراتيجيات | 86% | 87% | 88% | 89% |
| | نسبة الانطباع العام للمجتمع | 19% | العلاقات العامة | 92% | سنة أساس 2026 | | |
| | نسبة رضا المواطنين المستفيدين من المبادرات المجتمعية | 15% | العلاقات العامة | 97% | 97.5% | 97.8% | 98% |
| | عدد المستفيدين من المبادرات المجتمعية | 11% | العلاقات العامة | 900 | 1000 | 1050 | 1070 |
| | عدد المبادرات المجتمعية المطبقة | 10% | العلاقات العامة | 20 | 23 | 24 | 25 |

المحور الثالث: العمليات

| الهدف الاستراتيجي | المؤشر | وزن المؤشر | مصدر البيانات | الفعلي 2025 | المستهدف 2026 | المستهدف 2027 | المستهدف 2028 |
|---|--|------------|--------------------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| تسهيل وتبسيط العمليات والخدمات الجمركية | نسبة انخفاض زمن خدمات التخليص (العقبة) | 19% | الجودة | 5% 2:11:05 | 5% 2:04:00 | 5% 2:00:17 | 5% 1:20:10 |
| | معدل زمن الإفراج على البضائع (واردات) | 18.75% | الجودة | 3:20:32 | 3:17:46 | 3:14:10 | 3:13:19 |
| | معدل زمن الإفراج على البضائع (صادرات) | 18.75% | الجودة | 1:11:08 | 1:09:44 | 1:08:23 | 1:08:03 |
| | معدل زمن الإفراج على البضائع (ترانزيت) | 18.75% | الجودة | 1:20:28 | 1:20:28 | 1:19:07 | 1:17:24 |
| | نسبة الكفاءة في عملية التقدير | 16% | القيمة | 99% | 96% | 96% | 96% |
| | نسبة الدقة في عملية التصنيف | 16% | اللجنة الخاصة / مديرية التعريف | 83% | 90% | 90% | 90% |
| | نسبة التزام المستوردين بالتعليمات والإجراءات | 13% | المخاطر | 63% | 64% | 65% | 66% |
| | نسبة بيانات الشركات التي خضعت للتدقيق اللاحق PCA | 15% | المخاطر | - | 18% | 22% | 27% |
| | نسبة البيانات التي تم انتقالها إلى المسرب الأحمر | 15.25% | المخاطر | - | 31% | 30% | 29% |
| | نسبة الإجراءات التي تم تحسينها نتيجة عمليات التدقيق (الداخلي والخارجي) | 13.75% | الجودة | 55% | 58% | 61% | 64% |

المحور الرابع: القدرات والتمكين

| الهدف الاستراتيجي | المؤشر | وزن المؤشر | مصدر البيانات | الفعلي 2025 | المستهدف 2026 | المستهدف 2027 | المستهدف 2028 |
|--|--|------------|-----------------------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| تطوير القدرات المؤسسية البشرية والمعرفية | نسبة تغطية الاحتياجات التدريبية | 12% | مركز التدريب | - | 95% | 95% | 95% |
| | نسبة رضا الموظفين | 11.5% | الاستراتيجيات | 76% | 77% | 78% | 79% |
| | نسبة الزيادة في اعتماد مدربين | 10% | مركز التدريب | - | 5% | 5% | 5% |
| | نسبة الاستفادة من التدريب | 14.75% | مركز التدريب | - | 80% | 80% | 80% |
| | نسبة الأفكار الإبداعية المطبقة | 13.75% | مديرية إدارة ولجنة الجودة الابداع | - | 73% | 74% | 75% |
| | نسبة الزيادة في التمثيل الخارجي للموظفين | 10.25% | الموارد البشرية | - | 4% | 5% | 6% |
| | عدد كتب الشكر الممنوحة للموظفين | 10% | الموارد البشرية | - | 55 | 60 | 65 |

| المحور الخامس: البنية التحتية والتقنية | | | | | | | الهدف الاستراتيجي |
|--|---------------|---------------|-------------|----------------------------|------------|--|-------------------------------|
| المستهدف 2028 | المستهدف 2027 | المستهدف 2026 | الفعلي 2025 | مصدر البيانات | وزن المؤشر | المؤشر | |
| 28 | 30 | 54 | 81 | مديرية تكنولوجيا المعلومات | 16.75% | عدد الخدمات المؤتمنة لمتلقي الخدمة (تراكمي) | تطوير البنية التحتية والتقنية |
| 3 | 2 | 1 | - | مديرية تكنولوجيا المعلومات | 15% | عدد الاجراءات التي تطبق نظام البرمجة الروبوت الذكي (RPA) | |
| 2 | 1 | 3 | - | مديرية الاتصالات | 13.5% | عدد المراكز المستهدفة بتطوير البنية التحتية الخاصة بأنظمة المراقبة التلفزيونية | |
| 1 | 1 | 2 | - | مديرية الاتصالات | 13.25% | عدد المراكز التي تم استهدافها لغرفة التحليل المركزية | |
| 2 | 2 | 4 | - | مديرية الابنية والصيانة | 11.75% | عدد المنشآت المستحدثة | |
| 3 | 3 | 3 | - | مديرية الابنية والصيانة | 13.5% | عدد المراكز الجمركية المطورة | |

البرامج وارتباطها بالأهداف الإستراتيجية

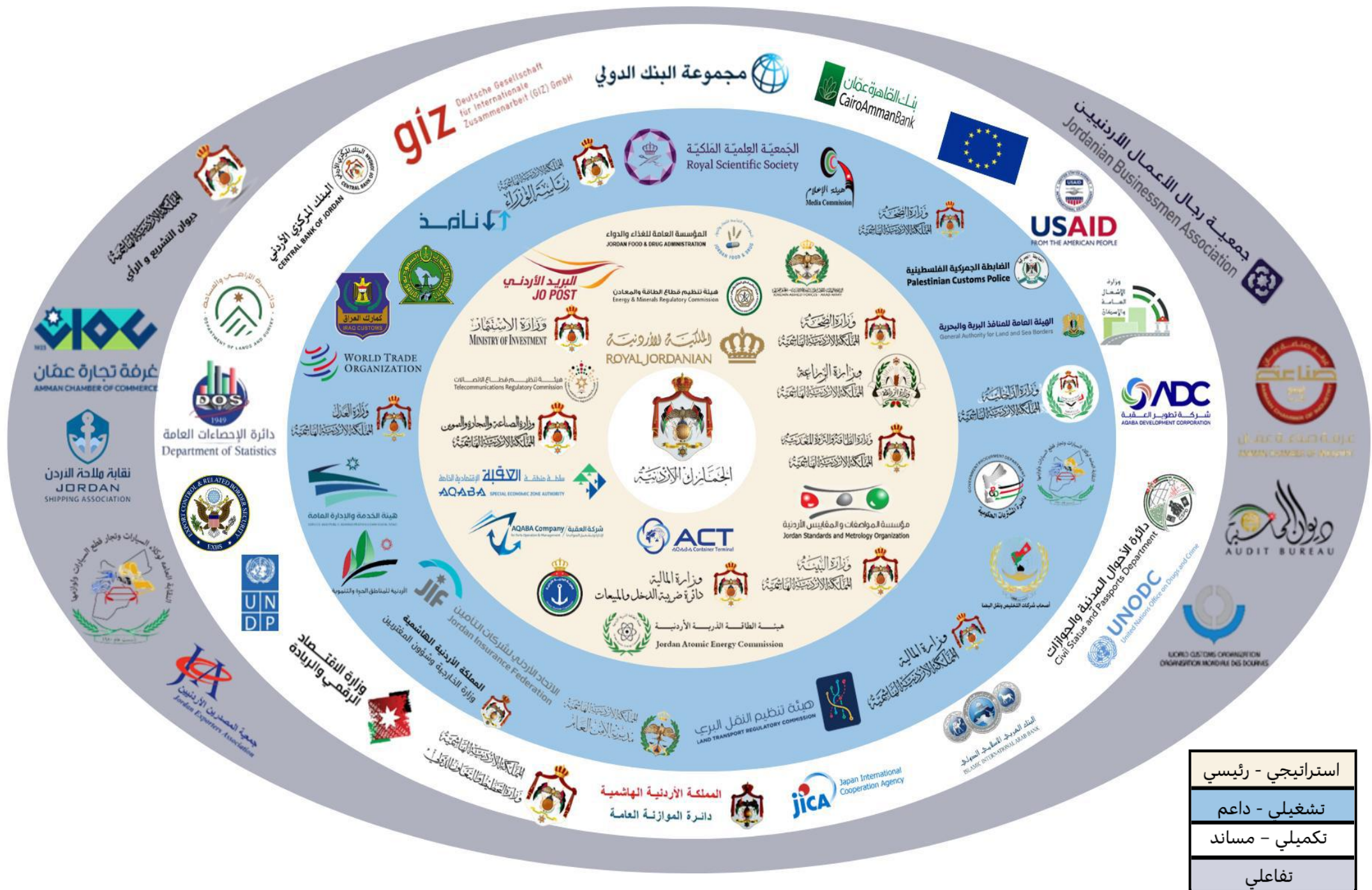
| البرامج وارتباطها بالأهداف الإستراتيجية | | | | | | | |
|---|---------------|---------------|----------------------|---------------|--|---------------------------|--|
| المستهدف 2028 | المستهدف 2027 | المستهدف 2026 | القيمة المرجعية 2025 | مصدر البيانات | مؤشر الأداء | البرنامج | الهدف الإستراتيجي |
| 110 | 100 | 95 | 90 | الاستخبار | عدد القضايا الناتجة من المراقبة التلفزيونية والإخباريات | مكافحة التهريب | تسهيل وتبسيط العمليات والخدمات الجمركية |
| 100 | 150 | 200 | 250 | التعريف | عدد حالات التعدي على حقوق الملكية الفكرية (المضبوطة) | | تعزيز تحصيل الإيرادات |
| 72% | 70% | 67% | 60% | الجودة | نسبة الفرص المنفذة من أصل الفرص التحسينية الواردة في التقارير كافة | الإدارة والخدمات المساندة | تسهيل وتبسيط العمليات والخدمات الجمركية |
| 6% | 5.50% | 5% | 4.9% | الجودة | نسبة الموظفين المبادرين بتقديم أفكار | | تطوير القدرات المؤسسية البشرية والمعرفية |
| 75% | 74% | 73% | — | الجودة | نسبة الأفكار الإبداعية المطبقة | | |
| 80% | 80% | 80% | 70% | الاستراتيجيات | نسبة التحديث على الهيكل التنظيمي | | تعزيز السمعة المؤسسية |

البرامج وارتباطها بالأهداف الإستراتيجية

| الهدف الإستراتيجي | البرنامج | مؤشر الأداء | مصدر البيانات | القيمة المرجعية 2025 | المستهدف 2026 | المستهدف 2027 | المستهدف 2028 |
|-----------------------|-----------------------------|---|---------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|
| تعزيز تحصيل الإيرادات | كفاءة التحصيل وخدمة المجتمع | نسبة قضايا التهريب المحصلة من أصل إجمالي قضايا التهريب المسجلة (تراكمي) | القضايا | 91% | 95% | 95% | 95% |
| | | نسبة قضايا التهريب المحصلة من أصل إجمالي قضايا التهريب المسجلة (لنفس العام) | القضايا | 80% | 87% | 87% | 87% |
| | | نسبة قضايا المخالفات المحصلة من أصل إجمالي قضايا المخالفات المسجلة (تراكمي) | القضايا | 97% | 97% | 97% | 97% |
| | | نسبة قضايا المخالفات المحصلة من أصل إجمالي قضايا المخالفات المسجلة (لنفس العام) | القضايا | 97% | 97% | 97% | 97% |
| | | نسبة ملفات التحصيل المسددة لنفس العام | القضايا | 20% | 18% | 19% | 20% |
| | | نسبة ملفات التحصيل المسددة (تراكمي) | القضايا | 60% | 60% | 60% | 60% |

لقطات تعكس مجريات اجتماعات إعداد الخطة مع الموظفين والشركاء:





المشاريع الرئيسية وارتباطها بالأهداف الاستراتيجية:

| المحور المالي | |
|--|-----------------------|
| المشاريع | الهدف الاستراتيجي |
| تقدير القيمة باستخدام الذكاء الاصطناعي | تعزيز تحصيل الإيرادات |
| نظام إدارة المخاطر الذكي | |

| محور أصحاب المصلحة | |
|---|-----------------------|
| المشاريع | الهدف الاستراتيجي |
| مشروع خدمة العملاء | تعزيز السمعة المؤسسية |
| المعاينة الإلكترونية | |
| تحديث وتطوير منصة البوابة الأردنية لتيسير التجارة – المرحلة الثانية | |
| نظام إدارة الزوار لمبنى دائرة الجمارك | |
| الخطة الإعلامية للدائرة | |
| أنشطة دعم المسؤولية المجتمعية | |
| التواصل مع الشركاء ومتلقي الخدمة | |
| مشاريع الاستدامة البيئية | |
| التوسع في منح القائمة الذهبية | |
| التوسع في منح القائمة الفضية | |
| دراسات قياس الرضا | |
| أنشطة لجنة المرأة | |
| أنشطة فريق سفراء الثقافة المؤسسية ودائرة التغيير | |

| محور التمكين والقدرات | |
|------------------------------------|---------------------------------|
| المشاريع | الهدف الاستراتيجي |
| مشروع ادارة الموارد البشرية (عون) | تطوير القدرات البشرية والمعرفية |
| تأهيل الموظفين ورفع قدراتهم | |
| أنشطة تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد | |
| منصة التدريب الجمركي الالكترونية | |
| أسس مطورة للعملية التدريبية | |

| محور العمليات | |
|---|---|
| المشاريع | الهدف الاستراتيجي |
| نظام العمليات الجمركية الشامل | تسهيل وتبسيط العمليات والخدمات الجمركية |
| توحيد وحوكمة إجراءات العمل في المناطق الحرة العامة | |
| مشروع هندسة اجراءات منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة | |
| تبادل المعلومات مع الجانب السعودي - المرحلة الثانية | |
| بناء نظام إدارة مخاطر ذكي | |
| منصة الموافقات والرخص المسبقة الجمركية - المرحلة (2) | |
| مشروع نظام قراءة لوحات المركبات للسيارات الأجنبية الداخلة للمملكة | |
| وحدة العمليات والسيطرة | |
| تطوير نظام المراقبة التلفزيونية المشترك مع دائرة المخابرات | |
| مشروع دراسة كلفة التجارة | |
| تقدير القيمة باستخدام الذكاء الاصطناعي | |
| مشروع توحيد الجهات الرقابية - المرحلة 2 | |
| التوسع في التدقيق اللاحق على الشركات المستهدفة | |
| توسيع قاعدة الشركات المستهدفة بالتدقيق | |

| محور البنية التحتية | |
|--|-------------------------------|
| المشاريع | الهدف الاستراتيجي |
| هيكلية المديریات والمراكز الجمركية | تطوير البنية التحتية والتقنية |
| مشاريع تطوير البنية التحتية والمباني: | |
| طريق خاص بين ساحة الصادر ووادي اليتم | |
| إنشاء مباني دائمة لساحة ترفيه معان | |
| إنشاء مباني دائمة لساحة ترفيه الأزرق | |
| محطات طاقة شمسية | |
| انشاء شاليهات لموظفي الجمارك في العقبة | |
| سكن وظيفي في مركز جمرك الكرامة | |
| سكن وظيفي في الرويشد | |
| انشاء مستودع لوازم في الماضونة | |
| شراء مركبات جديدة | |
| شراء اجهزة لمختبر جمرك عمان | |
| مشاريع تقنية: | |
| تطوير أجهزة الحاسوب وملحقاتها | |
| مشروع تتبع الحقائق في مطار الملك حسين (العقبة) | |
| مشروع تطوير نظام تتبع الحقائق مطار الملكة علياء الدولي | |
| مشروع تتبع الحقائق في مطار عمان المدني (ماركا) | |

| محور البنية التحتية | |
|--|-------------------------------|
| المشاريع | الهدف الاستراتيجي |
| تطوير مشاريع البوابات الإلكترونية في المراكز | تطوير البنية التحتية والتقنية |
| مشروع تركيب وتشغيل بوابة الكترونية في مركز جمرك العمري | |
| البنية التحتية لمشروع إدارة المخاطر | |
| تطوير الانظمة بلغة جافا ودمجها في منصة واحدة | |
| تطوير الأنظمة المالية والقبض الإلكتروني | |
| مشروع البطاقة الإلكترونية الموحدة لمركز (حدود العقبة) | |
| مشروع تطوير نظام الارشفة الجديد | |
| مشروع تطبيق الموظفين على الموبايل | |
| أتمتة احتسابات الرسوم العامة في المراكز الحدودية | |
| أتمتة عمليات مديرية المخاطر | |
| ضبوطات التفتيش الإلكترونية في المراكز الجمركية | |
| أتمتة عمليات الرقابة والتفتيش وتتبع الزوار | |
| منصة المختبرات الجمركية المتكاملة | |
| مشروع أنظمة غرفة القيادة والسيطرة | |
| تطوير أنظمة مديرية القضايا | |
| مشروع تطوير المناطق الحرة | |
| مشروع تطبيق الموظفين على الموبايل. | |
| أتمتة إجراءات جمرك عمون | |
| مشروع ASYHUB Cargo | |
| مشروع أتمتة نظام مؤشرات الأداء الاستراتيجية | |
| مشروع أتمتة بطاقات تفتيش المركبات الصغيرة و العبور السريع Drive Thru | |
| مشاريع تطوير بنية الشبكات في المراكز الجمركية: | |
| مشروع تطوير أجهزة الحماية في مركز المعلومات الرئيسي (Core Firewall / Data Center) | |
| مشروع نظام إدارة أجهزة الحماية Palo Alto Panorama | |
| مشروع تطوير أجهزة الحماية في مركز المعلومات (Edge Firewall / Data Center) | |
| مشروع تطوير نظام توزيع الأحمال وحماية تطبيقات الويب (WAF & Load Balancer) | |

| محور البنية التحتية | |
|---|-------------------------------|
| المشاريع | الهدف الاستراتيجي |
| مشروع تطوير أجهزة الحماية في مركز المعلومات (Edge Firewall / Data Center) | تطوير البنية التحتية والتقنية |
| مشروع تطوير نظام توزيع الأحمال وحماية تطبيقات الويب (WAF & Load Balancer) | |
| مشروع تطوير البنية التحتية للشبكة المحوسبة (Switches / Routers) | |
| مشروع تطوير البنية التحتية للمعاينة الإلكترونية (تحديث الشبكات والأجهزة) | |
| مشروع دعم استمرارية الأعمال وفق معيار ISO 22301 | |
| تحديث أجهزة مركز التعافي من الكوارث Disaster recovery | |
| تطوير وتحديث البنية التحتية (سيرفرات، وحدات تخزين، أدوات النسخ الاحتياطي) | |
| مشاريع الذكاء الاصطناعي: | |
| الروبوتات البرمجية (RPA) | |
| مشروع مستودع البيانات Data Warehouse | |
| سيرفرات خاصة بمشروع تحليل الذكاء الاصطناعي | |
| مشاريع شبكات الاتصال : | |
| تحديث شبكة الاتصال اللاسلكي DMR | |
| نظام Central VoIP PBX مع حلول مركز اتصال متكامل | |
| تحديث شبكة الاتصال اللاسلكي PTT | |
| تحديث وتطوير خوادم وبرمجيات نظام التتبع الإلكتروني | |
| بوابات إلكترونية ساحات الترفيه في معان والأزرق | |

ملحق رقم (1) مصطلحات متعلقة بالخطة الإستراتيجية:

| المفهوم | التعريف |
|-------------------------|--|
| الخطة الإستراتيجية | هي وثيقة شاملة تحدد اتجاه المؤسسة على المدى الطويل من خلال توضيح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وبرامجها الرئيسية، وتبين كيفية الاستثمار الأمثل للموارد. |
| الهدف الإستراتيجي | غاية طويلة المدى تسعى الدائرة الى تحقيقها ويعبر عن نتيجة رئيسية مرغوبة تدعم الرؤية والرسالة وتوجه القرارات والبرامج على مستوى الدائرة. |
| الرؤية | حلم واقعي تطمح الدائرة للوصول إليه، ويعمل كبوصلة لتوجيه عملها. |
| الرسالة | محمل التوجهات والغايات الرئيسية التي تبين سبب وجود الدائرة والطريقة المتبعة لتحقيق رؤيتها. |
| القيم الجوهرية | مجموعة القيم الأخلاقية والمهنية التي ترغب الدائرة في أن يعكسها سلوك العاملين على الصعيد الفردي والجماعي، والتي تُرسخ ثقافة التميز المؤسسي. |
| مؤشرات قياس الأداء | هي ادوات قياس كمية او نوعية تستخدم لقياس مستوى التقدم في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية او التشغيلية للمؤسسة ، وذلك من خلال تتبع النتائج الفعلية ومقارنتها بالمستهدفات المحددة مسبقا وتمكن المؤشرات الادارة من تقييم الاداء وتحديد الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية والتحسينية بما يساهم في رفع الكفاءة والفعالية وتحقيق النتائج المنشودة، وتكون المؤشرات محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، قابلة للمقارنة ومرتبطة بزمان محدد. |
| القيمة الفعلية | القيمة الحالية المتوقعة لمؤشر قياس الأداء. |
| القيمة المستهدفة | قيمة مؤشرات الأداء المخطط تحقيقها تصاعدياً أو تنازلياً خلال مدة تنفيذ الهدف. |
| البرنامج | مجموعة من المشاريع المترابطة تدار بشكل منسق لتحقيق هدف استراتيجي كبير لا يمكن تحقيقه من خلال مشروع واحد وقد يستمر لسنوات مثال: برنامج التحول الرقمي في الجمارك الاردنية يشمل عدة مشاريع مثل : مشروع النافذة الواحدة ، مشروع التتبع الالكتروني ، مشروع الدفع الالكتروني . |
| المشروع/النشاط/المبادرة | هو جهد مؤقت ينفذ خلال فترة زمنية محددة بهدف إنتاج مخرج محدد (منتج و خدمة، نظام ،تقرير ...) وله بداية ونهاية واضحة وفريق عمل محدد وينتهي فور تحقيق النتائج مثال: إطلاق نظام تخليص جمركي الكتروني. |

ملحق رقم (2) منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية

أعدت الدائرة خطتها الإستراتيجية للأعوام (2026-2028) اعتماداً على منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية، حيث تضمنت سلسلة من الإجراءات المنظمة والهادفة وهي:

1. تشكيل فريق عمل لإعداد الخطة ضمّ عدداً من المدراء والموظفين الذين لديهم خبرات متميزة في العمل الجماعي الميداني والتخطيط الاستراتيجي.
2. عقد لقاءات بين أعضاء الفريق للتباحث في الخطوات الواجب اتباعها من أجل الخروج بخطة استراتيجية طموحة للدائرة.
3. تقييم رؤية الدائرة ورسالتها ومراجعتها.
4. اعتماد تحليل SWOT في دراسة البيئة الداخلية للدائرة من حيث نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات، استناداً إلى تحليل محاور PESTEL التي تشمل الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية.
5. إشراك موظفي المراكز الجمركية في التحليل البيئي من خلال لقاءات ميدانية تعكس واقع العمل بدقة وتبرز آراء الموظفين ومساهماتهم في تطوير بيئة العمل.
6. الأخذ بآراء الشركاء من الوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية والأمنية وممثلي القطاع الخاص حول البيئة الخارجية، بما يشمل الفرص والتهديدات التي تواجه عمل الدائرة من وجهة نظرهم كشريك في تقديم الخدمة أو متأثر فيها من خلال المخاطبات الرسمية، بالإضافة الى عقد اجتماعات ميدانية مع شركاء المراكز الجمركية.
7. تحديد (السياسات والمحاور الإستراتيجية) استناداً إلى النتائج المستخلصة من مصفوفة التحليل البيئي.
8. تحديد الأولويات الحكومية والمؤسسية التي تساهم الدائرة في تحقيقها.
9. تحديد رؤية الدائرة ورسالتها وقيمتها في ضوء التوجهات المستقبلية بما يتواءم مع المرحلة المقبلة، وبشكل يلبي طموحات الدائرة.



10. دراسة أهم المرتكزات والوثائق المرجعية التي تستند إليها الدائرة في عملية التخطيط الاستراتيجي بما في ذلك:

- وثيقة رؤية التحديث الاقتصادي (2022-2033).
- البرنامج التنفيذي لرؤية التحديث الاقتصادي (2026-2029).
- الاستراتيجية الوطنية للنزاهة ومكافحة الفساد، التقارير الدولية.
- التغذية الراجعة من الشركاء ومتلقي الخدمة والموظفين.
- الخطة الإستراتيجية لمنظمة الجمارك العالمية.
- ورؤى إدارات جمركية إقليمية وعالمية ورسائلها وأهدافها.
- بالإضافة إلى نتائج تقييم الخطة الإستراتيجية السابقة (2023-2025) وغيرها من الوثائق الأخرى.

11. اعتماد أسلوب بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Score Cards (BSC)) ذات المحاور الأربعة في

صياغة الأهداف الإستراتيجية للدائرة.

12. وضع مؤشرات قياس للأهداف الإستراتيجية بعد الاطلاع على مؤشرات أداء عالمية محدّدة في مجال الجمارك،

وأخرى في مجال الموارد البشرية.

13. تحديد البرامج والمشاريع والأنشطة التي تضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للدائرة.

14. عرض مسودة الخطة الإستراتيجية على الموظفين وشركاء الدائرة الرئيسيين، ودراسة الملاحظات الواردة من

قبلهم، وإجراء التعديلات على الخطة استناداً إلى ذلك.

15. عرض المسودة النهائية للخطة الإستراتيجية على لجنة التخطيط والتنسيق في الدائرة التي يرأسها عطفة

المدير العام لاعتمادها استناداً إلى المادة (7) من نظام التنظيم الإداري للدائرة رقم (27) لسنة 2011.

16. الاعتماد النهائي للخطة، وتعميمها على الموظفين والشركاء.



استشراف المستقبل الجمركي



ملحق رقم (3) الاستشراف الاستراتيجي: قاطرة التشكيل الاستباقي للرؤية المؤسسية

1.1 الإدراك المؤسسي والضرورة الاستراتيجية

تُدرِك دائرة الجمارك بعمق التحول الجذري في وظيفتها، حيث تجاوز دورها التقليدي لتحصيل الرسوم ليصبح نظاماً بيئياً متكاملًا ومعقدًا، يركز على محاور البيانات الضخمة، والتكنولوجيا الذكية، وتحقيق التوازن الدقيق بين تسهيل التجارة الدولية والحفاظ على الأمن القومي.

هذا الوعي المؤسسي العميق هو ما قاد إلى الاقتناع بأن التخطيط الاستراتيجي القائم على الاستقراء لم يعد كافياً لمواجهة مستقبل شديد التعقيد والتقلب. لذلك، أصبح تبني منهجية استشراف المستقبل ضرورة استراتيجية قصوى وهدفاً مؤسسياً، مستلهمًا من التجارب العالمية الرائدة. وتهدف هذه المنهجية إلى تمكين الدائرة من الانتقال من مرحلة التفاعل السلبي مع الأزمات إلى مرحلة التشكيل الاستباقي لمستقبلها. ويضمن هذا التحول الجاهزية التامة لمواجهة التحديات الكبرى التي تفرضها التغيرات الجيوسياسية المتقلبة، والنمو الهائل للتجارة الإلكترونية العابرة للحدود، والقفزات النوعية في الذكاء الاصطناعي والتقنيات المتقدمة.

1.2 منهجية التأسيس والمأسسة لثقافة الاستشراف

لضمان تحويل هذا الوعي إلى ثقافة عمل دائمة وراسخة، تم بنجاح مأسسة عملية الاستشراف داخل الهيكل المؤسسي، حيث أصبحت منهجية معيارية ومُدمجة. وقد شمل هذا التأسيس إنجازات محورية لتثبيت العملية، منها:

- تشكيل فريق استشراف متخصص يضم قيادات من مختلف المديريات لضمان الشمولية والتكامل في التفكير.
- اعتماد الإطار المرجعي والمنهجية والدليل كوثائق رسمية توجه العملية وتؤكد على الشمولية والاستباقية.
- بناء القدرات ونشر ثقافة الاستشراف عبر برامج تدريبية متقدمة لتعزيز التفكير الموجه نحو المستقبل.

وُعرّف **المنهجية المعتمدة للاستشراف** بأنها: "منهجية تشاركية تقوم على رصد وتحليل الإشارات المستقبلية لبناء سيناريوهات في العمل الجمركي، بهدف تعزيز الجاهزية لاستثمار الفرص ومواجهة التحديات".

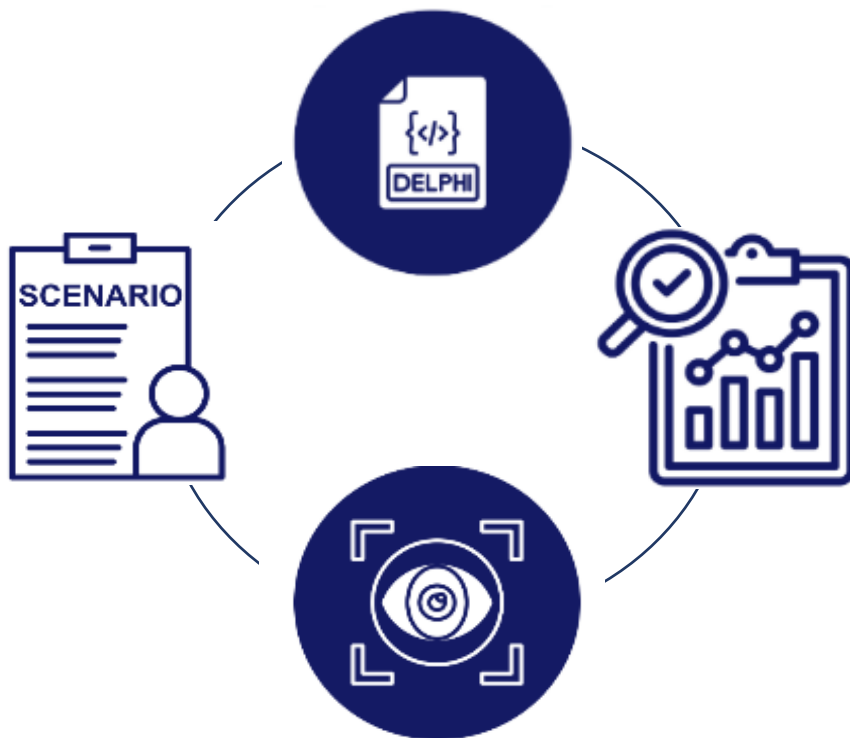
وتعتمد الدائرة في تطبيقها على أدوات تحليلية متقدمة لضمان عمق التحليل مثل:

- مسح الأفق.
- منهجية دلفي.
- وبناء السيناريوهات المتعددة.
- التحليل العكسي.

1.3 آفاق التطور والمواءمة الاستراتيجية للخطط القادمة

يُعد الاستشراف قاطرة استراتيجية تترجم الرؤية الطموحة إلى واقع عملي، حيث تمثل مخرجاته مدخلاً رئيسياً وحاكماً لتشكيل وصياغة الخطط الاستراتيجية. وتهدف هذه العملية إلى تطوير استراتيجيات مصممة للعمل بكفاءة عالية والنجاح بغض النظر عن السيناريوهات المستقبلية المتحققة، لا سيما في محاور التحول الرقمي والبيانات، تسهيل التجارة والأمن، ورأس المال البشري.

إن الآفاق التطورية لعملية الاستشراف تركز على استكمال التحليل الاستراتيجي للسيناريوهات لتحديد الفجوات الاستراتيجية. ويتمثل مسار التطبيق في الدمج المباشر لمخرجات الاستشراف ضمن الخطط التنفيذية عبر تحويلها إلى أهداف، مشاريع محددة ومؤشرات أداء قابلة للقياس (KPIs).



ملحق رقم (4) أهداف التنمية المستدامة 2015-2030

بعد مراجعة أهداف التنمية المستدامة - البالغ عددها سبعة عشر هدفاً - والتي أطلقتها الأمم المتحدة عام 2015 لتحقيق مستقبل أفضل وأكثر استدامة بحلول عام 2030، بناءً عليه، تم تحديد أهداف التنمية المستدامة التي تساهم الدائرة بها:

| اهداف التنمية المستدامة | الأهداف الاستراتيجية | مجال الربط | مبادرات الجمارك | |
|--|--|--|---|--|
| الهدف 4: التعليم الجيد  | تطوير القدرات المؤسسية البشرية والمعرفية | التدريب المستمر و ونشر المعرفة يعزز القدرات البشرية ويحقق تعلماً مستداماً داخل الدائرة | الخطة التدريبية السنوية | |
| الهدف 5: المساواة بين الجنسين (تحقيق) المساواة بين الجنسين وتمكين النساء والفتيات  | تعزيز السمعة المؤسسية | تبني سياسات عادلة ومتكافئة يعكس التزام المؤسسة بالقيم الإنسانية ويقوي سمعتها داخلياً وخارجياً . | الدورات التدريبية للنوع الاجتماعي تفعيل دور لجنة المرأة تخصيص نسبة من التعيينات السنوية للموظفات مشاركة الموظفات في المواقع القيادية | |
| الهدف 8: العمل اللائق ونمو الاقتصاد  | تبسيط وتسهيل العمليات والخدمات الجمركية | تحسين كفاءة سلاسل الإمداد تحسين الانسيابية وتقليل زمن التخليص الجمركي يدعم نمو الاقتصاد والتجارة . | بناء نظام إدارة مخاطر نكي | |
| | تعزيز تحصيل الإيرادات | تحسين التحصيل الجمركي يعزز الموارد المالية للدولة، وينوع ومصادر الإيرادات ويدعم النشاط الاقتصادي | نظام العمليات الجمركية الشامل | |
| | تطوير البنية التحتية والتقنية | | تطوير بنية تحتية فعالة داعمة للخدمات والتجارة ترفع مستوى النشاط التجاري وتدعم النمو الاقتصادي المستدام | مشروع نظام قراءة لوحات المركبات للسيارات الأجنبية الداخلة للمملكة |
| | | | | مشاريع تطوير البنى التحتية والتقنية والاتصالات |
| | | | | لجنة استشراف المستقبل |
| | | | | لوحة المعلومات الوطنية Dashboard |
| | | | | تبني الذكاء الاصطناعي في اعمال الجمارك |
| | | | | مشروع غرفة العمليات والسيطرة |
| تطوير القدرات المؤسسية المعرفية والبشرية | الاستثمار في رأس المال البشري يرفع الإنتاجية وجودة العمل، مما يدعم النمو الاقتصادي | نظام إدارة الموارد البشرية تأهيل الموظفين ورفع قدراتهم | | |

| | | | |
|---|---|---|--|
| مشاريع تطوير البنى التحتية والتقنية والاتصالات | | | الهدف 12: الاستهلاك والإنتاج المسؤولين (ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة) |
| مشاريع إعادة التدوير | التحول الرقمي يقلل الهدر ويحسن إدارة الموارد بما يدعم الاستدامة و تقليل استهلاك الورق عبر الأنظمة الإلكترونية | تطوير البنية التحتية والتقنية |  |
| منصة الموافقات المسبقة لضم الجهات المستهدفة بالبيان الجمركي مرحلة 2 | تسهيل العمليات الجمركية يتطلب تعاونًا متعدد الجهات ويقوي الشراكات التجارية الدولية. | تسهيل وتبسيط العمليات والخدمات الجمركية | الهدف 17: عقد الشراكات لتحقيق الأهداف (تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة) |
| بناء نظام إدارة مخاطر نكي | | |  |
| التوسع في منح القائمة الذهبية | تعزيز التعاون والشراكات الاستراتيجية يرفع مستوى الظهور المؤسسي ويعزز صورة المؤسسة بوصفها شريكًا موثوقًا | تعزيز السمعة المؤسسية | |
| وجود مركز تدريب اقليمي | | | |
| تحديث وتطوير منصة البوابة الأردنية لتيسير التجارة - المرحلة الثانية | | | |

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



ملحق رقم (5) قائمة الشركاء

| الرقم | الشريك | طبيعة العلاقة | الفئة (وطني / قطاعي) |
|-------|---|-------------------|----------------------|
| 1 | المؤسسة العامة للغذاء والدواء | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 2 | مؤسسة المواصفات والمقاييس | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 3 | وزارة الزراعة | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 4 | هيئة تنظيم الطاقة الذرية | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 5 | شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 6 | شركة البريد الأردني | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 7 | شركة ميناء الحاويات ACT | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 8 | وزارة الصحة - مديرية صحة البيئة | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 9 | وزارة البيئة | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 10 | وزارة الاستثمار | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 11 | هيئة تنظيم قطاع الاتصالات | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 12 | هيئة تنظيم قطاع الطاقة والمعادن | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 13 | الملكية الأردنية | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 14 | اي فواتيركم | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 15 | المشغلين | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 16 | الموردين | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 17 | سلطة منطقة العقبة الاقتصادية | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 18 | القيادة العامة للقوات المسلحة/ (الجيش العربي) | استراتيجي - رئيسي | وطني |
| 19 | وزارة الطاقة والثروة المعدنية | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 20 | دائرة ضريبة الدخل والمبيعات | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 21 | شركات الملاحة البحرية | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 22 | وزارة الصناعة والتجارة | استراتيجي - رئيسي | قطاعي |
| 23 | رئاسة الوزراء | تشغيلي - داعم | وطني |
| 24 | وزارة الداخلية | تشغيلي - داعم | وطني |
| 25 | وزارة المالية - مكتب وزير المالية | تشغيلي - داعم | قطاعي |
| 26 | وزارة الخارجية وشؤون المغتربين | تشغيلي - داعم | وطني |
| 27 | وزارة الصحة | تشغيلي - داعم | وطني |
| 28 | دائرة المشتريات الحكومية | تشغيلي - داعم | قطاعي |
| 26 | دائرة المطبوعات والنشر (هيئة الاعلام) | تشغيلي - داعم | وطني |
| 27 | شركات النقل السريع | تشغيلي - داعم | قطاعي |
| 28 | هيئة تنظيم قطاع النقل | تشغيلي - داعم | قطاعي |
| 29 | المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والتنمية | تشغيلي - داعم | قطاعي |
| 30 | جمارك نول الجوار | تشغيلي - داعم | قطاعي |
| 31 | الأمن العام | تشغيلي - داعم | وطني |
| 32 | وكلاء السيارات وتجار قطع السيارات ولوازمها | تشغيلي - داعم | قطاعي |
| 33 | المحاكم (وزارة العدل) | تشغيلي - داعم | وطني |
| 34 | الجمعية العلمية الملكية | تشغيلي - داعم | وطني |
| 35 | المكتب الإقليمي لتبادل المعلومات في الشرق الأوسط ريلو | تشغيلي - داعم | قطاعي |

| الرقم | الشريك | طبيعة العلاقة | الفئة (وطني / قطاعي) |
|-------|--|----------------|----------------------|
| 36 | شركة نافذ للخدمات اللوجستية | تشغيلي - داعم | قطاعي |
| 37 | هيئة الخدمة والإدارة العامة | تشغيلي - داعم | وطني |
| 38 | منظمة التجارة الدولية | تشغيلي - داعم | قطاعي |
| 39 | الاتحاد الاردني لشركات التأمين | تشغيلي - داعم | وطني |
| 40 | نقابة اصحاب شركات التخليص ونقل البضائع | تشغيلي - داعم | قطاعي |
| 41 | شركة تطوير العقبة | تكميلي - مساند | قطاعي |
| 42 | وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة | تكميلي - مساند | قطاعي |
| 43 | دائرة الموازنة العامة | تكميلي - مساند | وطني |
| 44 | دائرة الأحوال المدنية والجوازات | تكميلي - مساند | وطني |
| 45 | دائرة الأراضي والمساحة | تكميلي - مساند | وطني |
| 46 | البنك المركزي الاردني | تكميلي - مساند | وطني |
| 47 | البنوك التجارية | تكميلي - مساند | وطني |
| 48 | دائرة الإحصاءات العامة | تكميلي - مساند | وطني |
| 49 | منظمة الجمارك العالمية | تكميلي - مساند | قطاعي |
| 50 | وزارة التخطيط والتعاون الدولي | تكميلي - مساند | قطاعي |
| 51 | وزارة الاشغال العامة والاسكان | تكميلي - مساند | قطاعي |
| 52 | الجهات المانحة/ USAID | تكميلي - مساند | قطاعي |
| 53 | الجهات المانحة/ الاتحاد الاوروبي | تكميلي - مساند | قطاعي |
| 54 | الجهات المانحة/ البنك الدولي | تكميلي - مساند | قطاعي |
| 55 | الجهات المانحة/ UNDP | تكميلي - مساند | قطاعي |
| 56 | الجهات المانحة/ JICA | تكميلي - مساند | قطاعي |
| 57 | الجهات المانحة/ UNODC | تكميلي - مساند | قطاعي |
| 58 | الجهات المانحة/ EXBS | تكميلي - مساند | قطاعي |
| 59 | الجهات المانحة/ GIZ | تكميلي - مساند | قطاعي |
| 60 | ديوان الرأي والتشريع | تفاعلي | قطاعي |
| 61 | ديوان المحاسبة | تفاعلي | قطاعي |
| 62 | المكتب الاقليمي لمنظمة الجمارك العالمية | تفاعلي | قطاعي |
| 63 | غرفة التجارة عمان | تفاعلي | قطاعي |
| 64 | غرفة الصناعة | تفاعلي | قطاعي |
| 65 | جمعية المصدرين الأردنيين | تفاعلي | قطاعي |
| 66 | جمعية رجال الأعمال الأردنيين | تفاعلي | قطاعي |
| 67 | نقابة وكلاء السيارات وتجار قطع السيارات ولوازمها | تفاعلي | قطاعي |
| 68 | نقابة ملاحه الأردن | تفاعلي | قطاعي |



دائرة الجمارك
CUSTOMS DEPARTMENT