



WORLD CUSTOMS ORGANIZATION

الخطة الاستراتيجية لمنظمة الجمارك العالمية

2022-2019

ترجمة وتدقيق: قسم الترجمة

مديرية الاستراتيجيات والتطوير المؤسسي

الجمارك الأردنية

تموز/يوليو 2019 م

## أولاً: مقدمة

لقد حققت منظمة الجمارك العالمية العديد من الانجازات منذ انشائها؛ ومع هذا، تبقى فرص التحسين والتحديات المقبلة غاية في الأهمية، مما يدفع المنظمة إلى المضي قدماً في الاستجابة بفعالية للبيئة الدولية المعقدة ودائمة التغير من خلال إعداد وثيقة سياسة استراتيجية رفيعة المستوى تتضمن أهدافاً واضحة وملموسة وسهلة المراقبة. فمن المهم للغاية أن يكون لدينا أداة استراتيجية تحدد المبادرات والأنشطة الضرورية.

تلعب منظمة الجمارك العالمية دوراً محورياً في تطوير المعايير الدولية وتحفيز تنفيذها من أجل تسهيل التجارة المشروعة وضمان تحصيل عادل للإيرادات وحماية للمجتمع مما يؤدي إلى الرخاء الاقتصادي، وهذا يعد السبب في توجيه موارد منظمة الجمارك العالمية وجهودها نحو تحقيق هذه الأهداف. كون أهم مورد في المنظمة هو موظفيها، تعتبر الخطة الاستراتيجية 2019-2022 بمثابة الوثيقة التي تعرفهم بالأهداف الاستراتيجية التي حددها الأعضاء والأولويات / المبادرات الاستراتيجية التي يتعين إنجازها من أجل تحقيق رؤية المنظمة.

تساهم الخطة الاستراتيجية المقترحة لمنظمة الجمارك العالمية 2019-2022 في بيان الرسالة للمنظمة فيما يتعلق بتنفيذ الاعمال الاستراتيجية وضمان استمرارية دور منظمة الجمارك العالمية باعتبارها المنظمة الدولية الوحيدة التي تركز بالكامل على وضع المعايير الدولية للإجراءات الجمركية وتعزيز التعاون بين الإدارات الجمركية وبناء القدرات الجمركية لاعضاءها.

تأخذ هذه الوثيقة بعين الاعتبار الأولويات الاستراتيجية الرئيسية التي تم تحديدها من خلال ورش العمل الإقليمية الست التي عقدت خلال الفترة من أيلول إلى تشرين ثاني 2018، بهدف ضمان تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية.

تبدأ هذه الوثيقة بمقدمة موجزة، ويعرض القسم الثاني البيانات المؤسسية مع بيان رسالة ورؤية منظمة الجمارك العالمية، وكذلك القيم التي تؤمن بها هي وأعضائها. يحتوي القسم الثالث على الخريطة الاستراتيجية الجديدة، التي تترجم الخطة الاستراتيجية المتأتمية من منهجية التخطيط المعروفة باسم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وفقاً لمنظوراتها التقليدية الأربعة: النتائج، المستخدمون الرئيسيون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. لقد رأى الأعضاء أنه من المناسب الإبقاء على منظور متقاطع شامل في الخطة الاستراتيجية، مع مراعاة أهمية مسألة القدرات التنظيمية. لذلك، تمت إضافة منظور محدد للقضايا الشاملة. هذا ويصف القسم

الرابع الأهداف الاستراتيجية بموجب كل من وجهات النظر الخمس، ويورد القسم الخامس ويصف مؤشرات الأداء الرئيسية التي ستساعد في قياس تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

أما القسم السادس، فيحدد الأولويات الاستراتيجية والمبادرات المستجدة المحددة لفترة الثلاث سنوات. وأخيراً، يقدم القسم السابع ملاحظات منهجية حول إنشاء وإدارة الخطة المستقبلية للخطة الاستراتيجية لمنظمة الجمارك العالمية 2019-2022.

كنتيجة لعملية التشاور مع الأعضاء والتي أجريت من خلال استبيان وست ورش عمل إقليمية عقدت خلال النصف الثاني من عام 2018، تم تحديد ثلاثة أهداف استراتيجية في منظور الأعضاء، وثمانية في منظور العمليات الداخلية، وثلاثة في منظور التعلم والنمو، واثنان تحت القدرات التنظيمية. وتدخل جميع هذه الأهداف في تحقيق الغاية الاستراتيجية الرئيسية المنصوص عليه في منظور النتائج، أي توفير القيادة والتوجيه والدعم لإدارات الجمارك.

بالنظر إلى الطريقة التي تنفذ بها منظمة الجمارك العالمية عملياتها، ولغايات تسهيل مراقبة وتنفيذ وفهم الخطة الاستراتيجية 2019-2022، تدمج الخريطة الاستراتيجية الأهداف الاستراتيجية في ثلاث فئات واسعة وهي: التيسير وتحصيل الإيرادات وحماية المجتمع، ويكون إنجاز هذه الأهداف الثلاثة مدعوماً من خلال ثماني عمليات مترابطة تهدف إلى توفير الأدوات اللازمة لتطوير المعايير الدولية كأدوات تعزز تنسيق الإجراءات الجمركية، وتعزز التعاون فيما بين الإدارات الجمركية من ناحية وبين الجمارك وأصحاب المصلحة الآخرين من ناحية أخرى، بالإضافة إلى تقديم مساعدة هادفة لبناء القدرات ودعم الأعضاء في تحقيق أهدافهم.

إن استخدام التكنولوجيا (بما في ذلك استخدام البيانات كحل لإجراءات جمركية ذات كفاءة وفعالية)، إلى جانب مشاريع البحوث واستراتيجية الاتصال الفعالة، وهي ثلاثة مجالات تؤثر بشكل تقاطعي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ لذلك، فإن منظمة الجمارك العالمية بحاجة إلى تركيز جهودها على هذه المجالات الثلاثة من أجل تحقيق التعلم والنمو المستدامين.

لغايات تنفيذ الخطة الاستراتيجية 2019-2022، سيتم تقديم ملحق جديد يحتوي على الخطة التنفيذية لكل عام، وستحدد خطط التنفيذ السنوية هذه الإجراءات الاستراتيجية الضرورية المتوقع تنفيذها من قبل منظمة الجمارك العالمية والنتائج المرتبطة بها وفقاً للأهداف الاستراتيجية المحددة في الخريطة الاستراتيجية، مع مراعاة الأولويات / المبادرات الاستراتيجية. كما سيتم توفير تقرير يتم تحديثه بانتظام على الإنترنت، بهدف تزويد الأعضاء بوسيلة دائمة لرصد تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتحقق من صحتها.

ومن خلال دعم ومشاركة أعضاء المنظمة، والجهود المستمرة التي يبذلها موظفو الأمانة ، ستحقق منظمة الجمارك العالمية أهدافها الاستراتيجية المحددة في الخطة الاستراتيجية 2019-2022.

### ثانياً: الوضع التنظيمي

#### بيان الرسالة

"تقوم منظمة الجمارك العالمية بتطوير المعايير الدولية ، وتعزيز التعاون وبناء القدرات لتسهيل التجارة المشروعة ، وضمان تحصيل إيرادات عادلة وحماية المجتمع ، وتوفير القيادة والتوجيه والدعم لإدارات الجمارك".

#### بيان الرؤية

"التقريب بين الإدارات الجمركية من أجل عالم أكثر أماناً وازدهاراً. الحدود تفصل، والجمارك تصل"

#### القيم

نحن منظمة قائمة على المعرفة وموجهة نحو العمل.  
نؤمن بإجراءات حوكمة شفافة ذات مصداقية وقابلية للمراجعة.  
نستجيب لأعضائنا ولأصحاب المصلحة في التجارة وللمجتمع.  
نستفيد من التكنولوجيا والابتكار .  
نؤمن بالشمولية والتنوع والمعاملة العادلة والفرص المتاحة للجميع.

## ثالثاً: الخريطة الاستراتيجية

توفير القيادة والتوجيه ودعم الإدارات الجمركية

ما الذي تريد منظمة الجمارك العالمية تحقيقه؟ (النتائج)

تسهيل التجارة  
الهدف الاستراتيجي 1  
مبادرات للمضي قدماً  
لمزيد من التسهيل

تحصيل الإيرادات  
الهدف الاستراتيجي 2  
مبادرات لضمان  
أفضل جمع للإيرادات

حماية المجتمع  
الهدف الاستراتيجي 3  
مبادرات لضمان  
أفضل حماية للمجتمع

ما الذي يحتاجه المستخدمين الرئيسيين (الإدارات الجمركية) (الأعضاء)

المعايير الدولية  
العملية الاستراتيجية 1  
حزمة التنافسية

التعاون  
العملية الاستراتيجية 4  
حزمة التطوير التنظيمي

بناء المقدرة  
العملية الاستراتيجية 7  
المساعدة الفنية وبناء المقدرة لتنفيذ المعايير الدولية

ما هي النشاطات التي سنتعهد بالقيام بها؟ (عمليات المنظمة)

العملية الاستراتيجية 2  
حزمة الإيرادات

العملية الاستراتيجية 5  
العمليات المشتركة وتبادل المعلومات

العملية الاستراتيجية 8  
المساعدة الفنية وأفضل الممارسات

العملية الاستراتيجية 3  
حزمة الالتزام والانفاذ

العملية الاستراتيجية 6  
تبادل المعرفة وأفضل الممارسات

ما الذي نحتاجه لدعم عمليات منظمة الجمارك العالمية؟ (التعلم والتطوير)

1. البحث والتحليل 2. استخدام التكنولوجيا والبيانات 3. إبراز مكانة منظمة الجمارك العالمية والترويج لدور الجمارك

القدرة التنظيمية (المنظمة)

- بحاجة إلى
1. توزيع العمل المركز والمخصص واستخدام مصادر الموازنة والمساءلة

## رابعاً: الأهداف الاستراتيجية

### النتائج

الغاية الاستراتيجية. توفير القيادة والتوجيه والدعم للإدارات الجمركية

حدّدت منظّمة الجمارك العالمية غايتها الاستراتيجية لتوفير القيادة والتوجيه والدعم لأعضائها. ولهذا الغرض، تركز منظمة الجمارك العالمية على تنفيذ المبادرات التي تشجّع المزيد من التسهيل وتحصيل الإيرادات بشكل أفضل وأكثر إنصافاً وحماية أفضل للمجتمع. كما تواصل منظّمة الجمارك العالمية وضع وتحديث وترويج أدوات ووثائق المنظّمة الخاصة بالإجراءات الجمركية الحديثة، كما تواصل أيضاً تقديم المساعدة الفنية لأعضائها وفقاً لاحتياجاتهم، والتّوجيه والأدوات اللازمة لتعميق التّعاون.

### منظور الأعضاء

الهدف الاستراتيجي 1. التسهيل

الهدف الاستراتيجي 2. تحصيل الإيرادات

الهدف الاستراتيجي 3. حماية المجتمع

يهدف تحسين عمليات منظّمة الجمارك العالمية - من خلال تطوير المعايير الدولية، وتعزيز التّعاون وتقديم برامج بناء القدرات المصمّمة خصيصاً - إلى تزويد الأعضاء بأدوات ووثائق المنظمة اللازمة لتوفير مزيد من التسهيلات، وتحسين جمع الإيرادات وتقديم حماية أفضل للمجتمع. إنّ هذه الأهداف الاستراتيجية الثلاثة تتوافق مع تعريف دور الجمارك في عالم اليوم، فمن المتوقّع من منظّمة الجمارك العالمية كمؤسسة عالمية حديثة وديناميكية أن تزود الأعضاء بمبادرات مختلفة تهدف إلى تأهيلهم لمواجهة التّحديات الحالية والتّحديات المستقبلية.

تهدف الخطّة الاستراتيجية إلى الاستجابة لتوقّعات الأعضاء بأفضل طريقة ممكنة، مع تركيز جهود المنظمة على عدد معين من العمليّات الملحوسة التي ستسمح باستكمال الغاية الرّئيسة والأهداف في الخطّة الاستراتيجية.

## عمليات منظمة الجمارك العالمية

سيتم تنفيذ مختلف المبادرات المتخذة فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية المفصلة أعلاه بشكل رئيسي من خلال ثلاثة أنواع من الأنشطة، وهي تطوير المعايير الدولية وتعزيز التعاون وتوفير دعم بناء القدرات.

### المعايير الدولية

يتوجب على منظمة الجمارك العالمية تنفيذ أنشطتها بهدف ضمان أن تستفيد إدارات الجمارك، بصفقتها أصحاب المصلحة الرئيسيين، من تطوير وتحديث المعايير الدولية، وتشجيع تبني تلك المعايير بما يحقق تجارة أكثر أمناً وشرعية وتحصيلاً عادلاً للإيرادات. إنّ تشجيع واستخدام حزم منظمة الجمارك العالمية الرئيسية، الا وهم حزمة التنافسية الاقتصادية (ECP) ، وحزمة الإيرادات (RP) وحزمة الامتثال والإنفاذ (CEP)، وحزمة التطوير التنظيمي (ODP) ، سيشكل عاملاً حاسماً في تطوير وتحديث وتنفيذ المعايير الدولية.

### العملية الاستراتيجية 1. حزمة التنافسية الاقتصادية

ستقوم منظمة الجمارك العالمية بتطوير وتحديث أدوات ووثائق لإطلاق العنان للإمكانيات الكبيرة في تحديث الإجراءات الجمركية من خلال تنفيذ حلول تكنولوجيا المعلومات، والانتقال إلى إجراءات جمركية فعالة مثل تلك التي تعزز تسهيل التجارة المشروعة من خلال استراتيجية فعالة لإدارة المخاطر. وتشكل هذه الأدوات جزءاً من حزمة التنافسية الاقتصادية (ECP).

### العملية الاستراتيجية 2. حزمة الإيرادات

ستقوم منظمة الجمارك العالمية بتطوير وتحديث أدوات ووثائق مرتبطة بجمع الإيرادات. وتوجه منظمة الجمارك العالمية أعضائها من خلال الترويج للاستخدام المكثف لحلول تكنولوجيا المعلومات نحو التحصيل العادل للضرائب والرسوم عبر الحدود حيث تشكل هذه الأدوات جزءاً من حزمة الإيرادات (RP).

### العمليات الاستراتيجية 3. حزمة الامتثال والإنفاذ

ستقوم منظمة الجمارك العالمية بتطوير وتحديث أدوات ووثائق المنظمة التي تسعى إلى حماية المجتمع بشكل أفضل، مع مراعاة دور الجمارك كخط الدفاع الأول حيث تشكل هذه الأدوات جزءاً من حزمة الامتثال والإنفاذ (CEP).

#### العمليات الاستراتيجية 4. حزمة التطوير التنظيمي

تقوم منظمة الجمارك العالمية بتطوير وتحديث أدوات ووثائق المنظمة بهدف توفير الدعم اللازم لإدارات الجمارك التي ترغب في تحسين قدراتها التنظيمية حيث تشكل هذه الأدوات جزءاً من حزمة التطوير التنظيمي (ODP).

#### التعاون

تشجع منظمة الجمارك العالمية التعاون بين الأعضاء ووكالات الحدود الأخرى من خلال تنفيذ العمليات المشتركة القائمة على تبادل المعلومات والإجراءات المنسقة وتحليل وتفسير البيانات والاستخدام المشترك للتكنولوجيا.

#### العملية الاستراتيجية 5. العمليات المشتركة وتبادل المعلومات

يعد تبادل المعلومات والمعلومات الاستخباراتية أحد الركائز الاستراتيجية للتعاون في منظمة الجمارك العالمية، حيث تواصل منظمة الجمارك العالمية تعزيز هذا التبادل بين الأعضاء. كما ستواصل تنسيق العمليات المشتركة بين أعضائها ومع الوكالات الأخرى للمساهمة في مكافحة الاتجار غير المشروع والتخريب وآفة الجريمة المنظمة العابرة للحدود الوطنية في القطاعات الحساسة وعالية المخاطر.

#### العملية الاستراتيجية 6. مشاركة المعرفة وأفضل الممارسات

تعمل منظمة الجمارك العالمية على تعزيز تبادل المعرفة ومشاركة السياسات وأفضل الممارسات من خلال تنظيم المهمات والفعاليات الدولية والإقليمية وتشجيع الاجتماعات بين الإدارات الجمركية وورش العمل والمنتديات.

#### بناء القدرات

تلعب منظمة الجمارك العالمية، باعتبارها المركز العالمي للتميز الجمركي، دوراً محورياً في تطوير وتعزيز ودعم تنفيذ المعايير والإجراءات والأنظمة الجمركية الحديثة، حيث ستبقى رائدة في توفير بناء القدرات والمساعدة الفنية لأعضائها وفقاً لاحتياجاتهم. كما ستواصل منظمة الجمارك العالمية تطوير وتحفيز الأدوات لمساعدة الأعضاء في تعزيز التطوير التنظيمي لديهم.



### العملية الاستراتيجية 7. المساعدة الفنية والتدريب والأدوات اللازمة لتنفيذ المعايير الدولية

توفر منظمة الجمارك العالمية الأدوات وبناء القدرات للأعضاء وفقاً لاحتياجاتهم المعلنة و/أو الاحتياجات المحددة من خلال أدوات قياس الأداء. كما تساعد منظمة الجمارك العالمية الأعضاء في تنفيذ أدوات ووثائق المنظمة التي تم تطويرها لخدمة حزمة الامتثال والإنفاذ وحزمة الإيرادات وحزمة التنافسية الاقتصادية وحزمة التطوير التنظيمي.

### العملية الاستراتيجية 8. المساعدة الفنية والتدريب والأدوات المتعلقة بتنمية الأفراد

كجزء من حزمة التطوير التنظيمي ODP، توفر منظمة الجمارك العالمية الأدوات وبناء القدرات لأعضائها وفقاً لاحتياجاتهم، وذلك بتوجيههم لتنفيذ أفضل الممارسات التنظيمية التي تساعد على تطوير قدرات أفرادهم في بيئة عمل سليمة من خلال تعزيز القيادة والنزاهة والابتكار وغيرها.

### التعلم والتطوير لدعم عمليات منظمة الجمارك العالمية

#### التعلم والتطوير 1. البحث والتحليل

تقوم منظمة الجمارك العالمية بتطوير تقارير الدراسة والمسح البيئي والأوراق الأخرى التي يمكن أن تساعد أعضائها في تحقيق أهدافهم الاستراتيجية. وتركز الأوراق البحثية والتحليلات على الاتجاهات الرئيسية ومراعاة الفرص والتحديات للعمليات الجمركية، وكيفية الاستفادة منها/التخفيف منها. كما تواصل منظمة الجمارك العالمية تعزيز شراكاتها البحثية مع الأوساط الأكاديمية والممارسين.

#### التعلم والتطوير 2. استخدام التكنولوجيا والبيانات

ستأخذ منظمة الجمارك العالمية، في الاعتبار في جميع أنشطتها، استخدام التقنيات، وستواصل إطلاع الأعضاء بشأن آخر التطورات في حلول تكنولوجيا المعلومات للإجراءات والأهداف الجمركية، حيث يُعد الاستخدام الفعال للبيانات والمنهجيات ذات الصلة لمعالجتها وتحليلها بمثابة مهمة أساسية للجمارك الرقمية.

#### التعلم والتطوير 3. إبراز مكانة منظمة الجمارك العالمية والترويج لدور الجمارك

من خلال تحديث وتنفيذ استراتيجية اتصال فعالة والتفاعل مع المتعاملين الإستراتيجيين الآخرين، ستقوم منظمة الجمارك العالمية بالترويج لأدواتها ووثائقها، وكذلك نتائجها الرئيسية، بالإضافة إلى زيادة الوعي بأهمية دور الجمارك في التجارة والأمن والتنمية الاقتصادية العالمية.

## القدرة التّظيمية

### القدرة التّظيمية 1. تخصيص العمل المتخصّص والمركّز

تضم منظمة الجمارك العالمية مجموعة من الأشخاص ذوي الكفاءة العالية والموهوبين القادرين على قيادة المناقشات نحو تحديد وتحديث المعايير الدّولية، ويجب أن يتماشى وقت وجهود الأمانة مع الأولويات التي حدّتها الخطة الاستراتيجية.

### القدرة التّظيمية 2. استخدام موارد الميزانية والمساعدة

تحتفظ أمانة منظمة الجمارك العالمية بمستوى عالٍ من الحكم الرّشيد والشفافية ، جنباً إلى جنب مع إدارة مسؤولة وفعّالة وذات كفاءة للموارد المالية. كما تقوم أمانة منظمة الجمارك العالمية بإعداد مقترح الموازنة السنوية للنظر فيه وقبوله من قبل اللجنة المالية. ويتم كذلك تنفيذ خطة التدقيق على النّحو الذي وافقت عليه لجنة التدقيق.

**خامساً: مؤشرات الأداء الرئيسية**

المنظور الاستراتيجي	مؤشر الأداء	الوصف
<b>منظور النتائج</b>		
الغايات الاستراتيجية. توفير القيادة والتوجيه والدعم للإدارات الجمركية	مجموع المبادرات أو الإجراءات التي تم تنفيذها لتوفير القيادة والإرشاد والدعم للإدارات الجمركية / المبادرات أو الإجراءات المقرة	عدد المبادرات أو الإجراءات التي تم تنفيذها لتوفير القيادة والإرشاد والدعم للإدارات الجمركية مقابل عدد المبادرات والإجراءات المقرة
<b>منظور الأعضاء</b>		
الهدف الاستراتيجي 1. مبادرات للتحرّك نحو مزيد من التسهيل	عدد المبادرات التي تم تطويرها أو تحديثها للتحرّك نحو مزيد من التسهيل (الأدوات المحدثّة أو الجديدة، التعاون، بناء القدرات) // عدد المبادرات المقرة التي سيتم تطويرها أو تحديثها للتحرّك نحو التسهيل	إجمالي عدد الإجراءات التي تم إجراؤها لتزويد الأعضاء بالأدوات المناسبة للتحرّك نحو مزيد من تسهيل التجارة مقابل عدد الإجراءات المخطط لها في البداية في هذا المجال
الهدف الاستراتيجي 2. مبادرات لتأمين جمع أفضل الإيرادات	عدد المبادرات التي تم تطويرها أو تحديثها لضمان تحصيل افضل للإيرادات (الأدوات المحدثّة أو الجديدة ، التعاون ، بناء القدرات) / عدد المبادرات المقرة التي سيتم تطويرها أو تحديثها لضمان تحصيل افضل للإيرادات	إجمالي عدد الإجراءات التي تم تنفيذها لتزويد الأعضاء بالأدوات المناسبة لتأمين تحصيل إيرادات أفضل وأكثر إنصافاً مقابل عدد الإجراءات المخطط لها في البداية في هذا المجال
الهدف الاستراتيجي 3. مبادرات لضمان حماية أفضل للمجتمع	عدد المبادرات التي تم تطويرها أو تحديثها لضمان حماية أفضل للمجتمع (الأدوات المحدثّة أو الجديدة ، التعاون ، بناء القدرات) / العدد التقديري للمبادرات التي سيتم تطويرها أو تحديثها لضمان حماية أفضل للمجتمع	إجمالي عدد الإجراءات التي تم تنفيذها لتزويد الأعضاء بالأدوات المناسبة لضمان حماية أفضل للمجتمع مقابل عدد الإجراءات المخطط لها في البداية في هذا المجال

منظور عمليات منظمة الجمارك العالمية		
الكفاءة في تطوير وتحديث أدوات ووسائل العملية الاستراتيجية 1	عدد الأدوات والوثائق التي تم تطويرها أو تحديثها في الحزمة التنافسية الاقتصادية / العدد التقديري للأدوات والوثائق المطلوب تطويرها أو تحديثها في الحزمة التنافسية الاقتصادية للفترة	العملية الاستراتيجية 1. حزمة التنافسية الاقتصادية
قياس تطبيق أدوات العملية الاستراتيجية 1 مقارنة بالتوقعات الأولية	عدد الأدوات والوثائق للحزمة التنافسية الاقتصادية التي نفذها الأعضاء / العدد التقديري للأدوات المنفذة للفترة	
الكفاءة في تطوير وتحديث أدوات وأدوات العملية الاستراتيجية 2	عدد الأدوات والوثائق لحزمة الإيرادات والنصائح والقرارات حول تحصيل الإيرادات المطورة أو المحدثّة / عدد الأدوات والوثائق المحدثّة والمقدرة لحزمة الإيرادات والنصائح والقرارات حول تحصيل الإيرادات التي سوف يتم تطويرها أو تحديثها للفترة	العملية الاستراتيجية 2. حزمة الإيرادات
قياس تطبيق أدوات العملية الاستراتيجية 2 مقارنة بالتوقعات الأولية	عدد من أدوات ووثائق المنظمة من حزمة الإيرادات المنفذة من قبل الأعضاء / العدد المقدر للأدوات المنفذة للفترة	
الكفاءة في تطوير وتحديث أدوات ووثائق المنظمة للخطة الاستراتيجية 3	عدد من الأدوات والوثائق التي تم تطويرها أو تحديثها في حزمة الامتثال والإنفاذ / العدد المقدر للأدوات والوثائق التي سيتم تطويرها أو تحديثها في حزمة الامتثال والإنفاذ للفترة	العملية الاستراتيجية 3. حزمة الامتثال والإنفاذ
قياس تنفيذ أدوات للعملية الاستراتيجية 3 مقارنة بالتوقعات الأولية	عدد الأدوات والوثائق في حزمة الامتثال والإنفاذ التي نفذها الأعضاء / العدد المقدر للأدوات المنفذة للفترة	
الكفاءة في تطوير وتحديث أدوات ووثائق العملية الاستراتيجية 4	عدد الأدوات والوثائق التي تم تطويرها أو تحديثها في حزمة التطوير التنظيمي / العدد المقدر للأدوات والوثائق التي سيتم تطويرها أو تحديثها في حزمة	العملية الاستراتيجية 4. حزمة التطوير التنظيمي

ترجمة الجمارك الاردنية

	التطوير التنظيمي للفترة	
قياس تنفيذ أدوات العملية الاستراتيجية 4 مقارنة بالتوقعات الأولية	عدد الأدوات والوثائق في حزمة التطوير التنظيمي المنفذة من قبل الأعضاء / العدد التقديري للأدوات المنفذة للفترة	
الكفاءة في تحقيق الهدف المقدر	عدد العمليات المشتركة التي تم تنفيذها للكشف عن المعاملات غير القانونية / العدد التقديري للعمليات المشتركة للفترة	العملية الاستراتيجية 5. العمليات المشتركة وتبادل المعلومات
يقيس الكفاءة في تحقيق الهدف المحدد	عدد الخلاصات المحدثه أو المنشورة / العدد المقدر للخلاصات التي يتعين تحديثها أو نشرها للفترة	العملية الاستراتيجية 6. تبادل المعرفة وأفضل الممارسات
يقيس الكفاءة في تحقيق الهدف التقديري	عدد المهام والاجتماعات والفعاليات وورش العمل التي نظمت لتبادل المعرفة / العدد المقدر للاجتماعات والمناسبات وورش العمل التي نظمت لتبادل المعرفة خلال الفترة	
الكفاءة في الدعم المقدم مقابل الدعم المطلوب في الحزمة التنافسية الاقتصادية	عدد الأعضاء الذين قدم لهم الدعم في مهام المساعدة الفنية وبناء القدرات في الحزمة التنافسية الاقتصادية / عدد الأعضاء الطالبين لمهام بناء القدرات المتعلقة بتنفيذ الحزمة التنافسية الاقتصادية	العملية الاستراتيجية 7. المساعدة الفنية وبناء القدرات لتنفيذ المعايير الدولية
الكفاءة في الدعم المقدم مقابل الدعم المطلوب فيما يتعلق بحزمة الإيرادات	عدد الأعضاء المدعومين بالمساعدة الفنية ومهام بناء القدرات في حزمة الإيرادات / عدد الأعضاء الذين يطلبون مهام بناء القدرات المتعلقة بتنفيذ حزمة الإيرادات	
الكفاءة في الدعم المقدم مقابل الدعم المطلوب في حزمة الامتثال والانفاذ	عدد الأعضاء الذين تم دعمهم بمهام المساعدة الفنية وبناء القدرات في حزمة الامتثال والانفاذ / عدد الأعضاء الطالبين لمهام بناء القدرات المتعلقة بتنفيذ الحزمة التنافسية الاقتصادية	

الكفاءة في الدعم المقدم مقابل الدعم المطلوب في حزمة التطوير التنظيمي	عدد الأعضاء الذين تم دعمهم مهمات المساعدة الفنية وبناء القدرات في حزمة التطوير التنظيمي / عدد الأعضاء الطالبين لمهمات بناء القدرات المتعلقة بتنفيذ حزمة التطوير التنظيمي	
قدرة منظمة الجمارك العالمية على الاستجابة بشكل إيجابي لاحتياجات الأعضاء في مجال تنفيذ المعايير الدولية	عدد الأعضاء الذين تم دعمهم مهمات المساعدة الفنية وبناء القدرات في مجال تنفيذ المعايير الدولية / عدد الأعضاء الطالبين لبناء القدرات على المعايير الدولية	
قدرة منظمة الجمارك العالمية على الاستجابة بشكل إيجابي لاحتياجات الأعضاء في مجال تنمية الأفراد	عدد الأعضاء الذين تم دعمهم في مهام بناء القدرات في تنمية الأفراد / عدد الأعضاء الطالبين بناء القدرات في مجال تنمية الأفراد	العملية الاستراتيجية 8. المساعدة الفنية والتدريب على تنمية الأفراد
<b>التعلم والتطوير لدعم منظور العمليات التي تقوم بها منظمة الجمارك العالمية</b>		
الوصول إلى الهدف المحدد سنوياً لنشر الأوراق البحثية	عدد الأوراق البحثية والتحليلات التي نشرتها منظمة الجمارك العالمية / العدد المقدر للأوراق والتحليلات	التعلم والتطوير 1. البحث والتحليل
عدد الأدوات التي تم تطويرها ضمن حزم منظمة الجمارك العالمية المختلفة والتي تتضمن استخدام تكنولوجيا المعلومات	عدد الأدوات والوثائق التي تتضمن استخدام حلول تكنولوجيا المعلومات / العدد المقدر للأدوات والمبادرات التي تتضمن استخدام تكنولوجيا المعلومات التي تنتجها منظمة الجمارك العالمية للفترة	التعلم والتطوير 2. استخدام التكنولوجيا والبيانات
كفاءة التدابير في الوصول إلى الهدف	عدد أدوات ووثائق المنظمة الصادرة بشأن تحليل البيانات / عدد أدوات ووثائق المنظمة المقرة التي تتضمن تحليلات البيانات التي ستصدر خلال الفترة	
تطوير استراتيجية الاتصال وتحديد مؤشر الأداء الرئيسي الذي يمكن من تنفيذ استراتيجية الاتصال التي يتعين مراقبتها	تنفيذ استراتيجية الاتصال	التعلم والتطوير 3. ابراز مكانة منظمة الجمارك العالمية والترويج لدور الجمارك

## ترجمة الجمارك الاردنية

ممثلو منظمة الجمارك العالمية المشاركين في المناسبات الدولية وتعزيز دور الجمارك	عدد الفعاليات أو المؤتمرات التي نظمتها المنظمات الدولية الأخرى أو القطاع الخاص التي تشارك فيها منظمة الجمارك العالمية / عدد الدعوات المستلمة	
<b>منظور القدرة التنظيمية</b>		
نسبة الجهد أو الوقت الذي يوفره الموظفون للأولويات الإستراتيجية	مواعاة الجهود مع الأولويات ، مع مراعاة العدد المحدود للأشخاص العاملين في الأمانة العامة	القدرة التنظيمية 1. توزيع العمل المتخصص والمركز
نسبة الموارد المخصصة للأولويات الاستراتيجية ، مقارنة بإجمالي المخصصات في منظمة الجمارك العالمية	الموارد المخصصة للأولويات الاستراتيجية لمنظمة الجمارك العالمية / إجمالي موارد المنظمة	القدرة التنظيمية 2. استخدام موارد الميزانية والمساءلة
تطوير خطة التدقيق السنوية ومراقبة تنفيذها	تنفيذ خطة التدقيق	

## سادساً: الأولويات الاستراتيجية والمبادرات المستجدة 2019 - 2022

### • الإدارة المنسقة للحدود

تطوير وتحديث الأدوات والبرامج الخاصة بالإدارة المنسقة للحدود والناظفة الواحدة التي تساعد إدارات الجمارك على تطوير مبادرات لتحسين التنسيق مع الوكالات الحدودية الأخرى لإدارة تدفقات التجارة بكفاءة وضمان تحصيل الإيرادات بشكل مناسب.

### • اتفاقية كيوتو المعدلة (RKC)

الاستمرار في الترويج لاتفاقية كيوتو المعدلة وإجراء مراجعة شاملة، وفقاً لخطة العمل المعتمدة.

### • التجارة الإلكترونية

دعم تنفيذ إطار معايير التجارة الإلكترونية عبر الحدود وتعزيز استخدامه على نطاق واسع.

### • السلامة والأمن

تطوير وتحديث الأدوات والبرامج التي تدعم برامج منظمة الجمارك العالمية المتعلقة بالسلامة والأمن من خلال تعزيز التعاون بين الجمارك والوكالات الحدودية الأخرى واستخدام تحليل البيانات المتقدم.

### • النظام المنسق

تحسين النظام المنسق في قابليته للاستخدام والاستدامة.

### • استراتيجية بناء القدرات

تحسين استراتيجية بناء القدرات وتنفيذها، مع اتباع نهج شمولي، من خلال مساعدة الأعضاء على تبني وتنفيذ الأدوات والبرامج.

### • قياس الاداء

إنشاء مجموعة عمل لتطوير أداة جديدة لقياس الأداء الجمركي وإشراك المنظمات الخارجية المشاركة في قياس الأداء الجمركي لعكس وجهات النظر الجمركية.

### • النزاهة

تعزيز النزاهة والكفاءة المهنية لموظفي الجمارك بالتعاون مع المتعاملين الخارجيين.



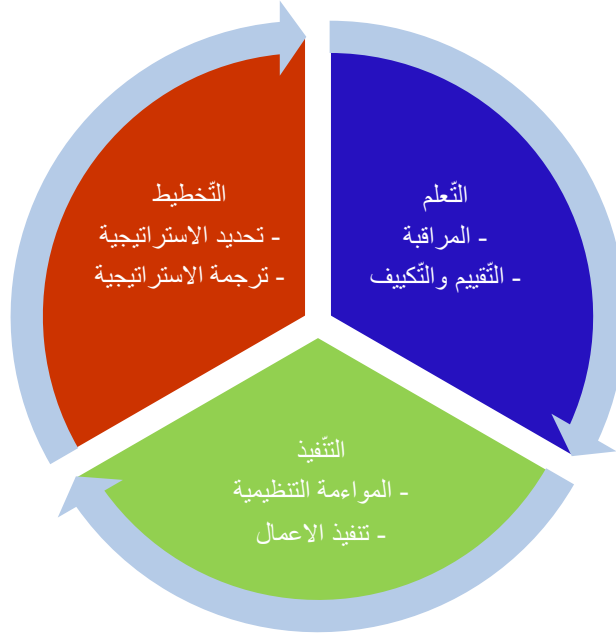
## • الجمارك الرقمية وتحليل البيانات

توجيه الجمارك في رقمنة عملياتها من خلال الاستفادة من التقنيات واستخدام تحليلات البيانات.

### سابعاً: المنهجية

تم تطوير الخطة الاستراتيجية لمنظمة الجمارك العالمية للفترة 2019-2022 بناءً على منهجية بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، والتي تمكن من تخطيط الإستراتيجية وتنفيذها وتعلمها.

تم استخدام هذه المنهجية من أجل متابعة عملية الإدارة الاستراتيجية التي ستساعد المنظمة في الوفاء ببيان المهمة وبيان الرؤية والأهداف الاستراتيجية كما هو موضح في دورة الإدارة الاستراتيجية التالية:



## التخطيط

### تحديد الاستراتيجية

- تحدد منظمة الجمارك العالمية وأعضائها بيان رسالة المنظمة وبيان الرؤية والقيم.
- يحدد الأعضاء والأمانة الأولويات.
- تقوم الأمانة بتحليل داخلي للوضع الحالي وتجري مسحاً بيئياً.
- يحدد الأعضاء والأمانة الغاية الاستراتيجية الرئيسية التي تساعد على تنسيق الجهود والموارد.
- أخيراً، يقرر الأعضاء والأمانة الاستراتيجية التي ستوجه المنظمة في تحقيق غايتها الاستراتيجية.

### ترجمة الاستراتيجية

- باستخدام منهجية بطاقات الأداء المتوازن BSC تقوم منظمة الجمارك العالمية بترجمة بيان الرسالة وبيان الرؤية والقيم والغايات الاستراتيجية إلى أهداف استراتيجية.
- يتم وضع هذه العناصر في واحدة من المنظورات الخمس للخريطة الاستراتيجية (وهي النتائج والأعضاء والعمليات والتعلم والتطوير والقدرة التنظيمية) بطريقة تتفاعل جميعها مع بعضها البعض.
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لكل من هذه الأهداف الاستراتيجية.
- تحدد المبادرات الرئيسية أو الأولويات الاستراتيجية للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.

## التنفيذ

### المواءمة التنظيمية

- من أجل تحقيق أقصى قدر من التأثير، من الضروري ضمان مواءمة الجهود المؤسسية والموارد وتركيزها في مسار الاستراتيجية.
- يجب نشر الاستراتيجية على نطاق واسع عبر المنظمة، بدءاً من مستويات الإدارة العليا.

- يتعين على كل مديرية تصميم الخريطة الاستراتيجية الخاصة بها بما يتماشى مع الخريطة الاستراتيجية الشاملة لمنظمة الجمارك العالمية
- وضع مؤشرات أداء ومجالس إدارة لكل مديرية ، وموائمتها مع خريطة تلك المديرية المحددة.

### تنفيذ الاعمال

- تعد هذه المرحلة الأكثر أهمية من حيث ضمان التأثير الايجابي للإستراتيجية على نتائج المنظمة. ولكي تظهر مؤشرات الأداء الرئسية تحسناً، فإنه يتوجب التنفيذ الصحيح للإجراءات والمبادرات
- الغرض من الأولويات والإجراءات الاستراتيجية هو تحسين العمليات الاستراتيجية بحيث يتم في النهاية تحقيق نتائج أفضل.

### التعلم

#### المراقبة

- باستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من مؤشرات الأداء الرئسية، يمكن للأعضاء والأمانة منع أو تصحيح أي انحراف عن الاستراتيجية.
- عن طريق تحليل المعلومات ، يمكن معرفة سبب أي انحراف واقتراح الحلول.
- يتم تقييم الحلول المقترحة ، واتخاذ قرار بتعديل عنصر واحد أو عدة عناصر في الاستراتيجية.

### التقييم والتكيف

- لضمان التنفيذ الصحيح للاستراتيجية، توجد عملية مراجعة واعتماد متعددة الخطوات (لجنة السياسات ولجنة التدقيق واللجنة المالية ولجنة السياسات ومجل المنظمة)
- يتخذ مجلس المنظمة في نهاية المطاف قراراً بالمصادقة على الاستراتيجية وترتيبات تنفيذها أو تعديلها.