



مملكة البحرين  
وزارة الداخلية  
شؤون الجمارك



# دليل حوكمة شؤون الجمارك وزارة الداخلية

مملكة البحرين  
2024





المغفور له بإذن الله تعالى  
الشيخ عيسى بن سلمان آل خليفة  
طيب الله ثراه



حضرة صاحب الجلالة الملك  
حمد بن عيسى آل خليفة  
ملك مملكة البحرين المعظم



صاحب السمو الملكي الأمير  
سلمان بن حمد آل خليفة  
ولي العهد نائب القائد الأعلى  
رئيس مجلس الوزراء





مملكة البحرين  
وزارة الداخلية  
شؤون الجمارك



## دليل حوكمة شئون الجمارك – وزارة الداخلية

مملكة البحرين  
2024

# الفهرس

---

رقم الصفحة	الموضوع
7	كلمة معالي وزير الداخلية
9	كلمة معالي رئيس شئون الجمارك
10	المقدمة
12	الباب الأول : تمهيد الحوكمة
13	أهداف دليل الحوكمة
14	منهجية الحوكمة في شئون الجمارك
15	التعاريف
20	الباب الثاني : التنظيم الإداري في شئون الجمارك
21	نبذة تاريخية عن شئون الجمارك
23	مهمة ورؤية شئون الجمارك
24	قيم شئون الجمارك
25	الهيكل التنظيمي في شئون الجمارك
26	الآطر التشريعية التي تنظم عمل شئون الجمارك
28	الباب الثالث آليات تحقيق أهداف الحوكمة في الإطار الجمركي
31	أهداف الحوكمة في الإطار الجمركي
31	الهدف الأول: تحقيق الأهداف الإستراتيجية لشئون الجمارك
50	الهدف الثاني: تعزيز الإدارة وصناعة القرار
72	الهدف الثالث: تعزيز المسؤولية الإجتماعية وعلاقات المتعاملين
80	الهدف الرابع: تطوير وتحسين الأداء المؤسسي
87	الهدف الخامس: التنافسية والإستدامة
95	الهدف السادس: تعزيز الرقابة الإشرافية والتدقيق
105	الخاتمة



**معالي الفريق أول الركن الشيخ راشد بن عبدالله آل خليفة**  
وزير الداخلية



## كلمة معالي وزير الداخلية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ولهذا يتضح جلياً ترسيخ العلاقة المتكاملة بين أجهزة الدولة العاملة في المنافذ الحدودية والشركاء من القطاع الخاص باعتباره من أولويات الحوكمة التي تساهم في تطير طرق التواصل والإتصال وتطوير البرامج والخدمات الجمركية بغية الحصول على المعلومات لكافة الأطراف المعنية ومتابعة القرارات وتقييم الأداء المؤسسي للوصول إلى رضا المتعاملين، هادفين إلى بناء البيئة الاستثمارية المناسبة وجذب الاستثمار للمساهمة في النمو الاقتصادي.

ومن دواعي السرور أن يتم حوكمة الدور الرقابي الفاعل الذي يقوم به منتسبي شئون الجمارك بالتعاون مع كافة الأجهزة الأمنية للمساهمة في حماية الاقتصاد الوطني وتأمين الحدود وحفظ أمن البلاد للنهوض بالرسالة الأمنية القائمة على تحقيق الأمن والاستقرار.

وفي الختام أتوجه بالشكر إلى كافة الشركاء الذين يساهمون في إنجاح وتطوير العمل الجمركي الذي يحقق النمو الاقتصادي في المملكة، والدور الرقابي لمنتسبي شئون الجمارك بالتعاون مع كافة الأجهزة الأمنية للمساهمة في حماية الاقتصاد الوطني وتأمين الحدود وحفظ أمن البلاد للنهوض بالرسالة الأمنية القائمة على تحقيق الأمن والاستقرار. والذي يتطلب منا جميعاً الوقوف صفاً واحداً لمواجهة التحديات في سبيل رفعة ومكانة مملكة البحرين وتحقيق المزيد من التقدم والازدهار.

### الفريق أول الركن راشد بن عبدالله آل خليفة

وزير الداخلية

مملكة البحرين

في ظل القيادة الرشيدة لحضرة صاحب الجلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة ملك البلاد المعظم حامي المجد قائد مسيرة النهضة والتنمية الشاملة، وصاحب السمو الملكي ولي العهد نائب القائد الأعلى رئيس مجلس الوزراء الموقر حفظهما الله ورعاهما، دأبت وزارة الداخلية على حوكمة كافة إجراءاتها لتظل المحور الأبرز في تحقيق السياسة العامة لمملكة البحرين، ويأتي ذلك من خلال بذل الجهود الرامية إلى تطوير العمل الحكومي، وتعزيز تنافسية المملكة كدولة رائدة في مجالات العمل الحكومي الذي يتسم برؤى واضحة لتحقيق التكامل بين كافة الأجهزة الحكومية وتطوير الأداء المؤسسي من خلال الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية وفق آليات شاملة ومنهجيات واضحة في حوكمة تلك الممارسات التي تساهم في بناء المؤسسات الحكومية.

وعليه تأتي؛ حوكمة الإدارات والمؤسسات كمبراس نسعى إلى تطبيقه في كافة الجهات التابعة إلى وزارة الداخلية؛ وقد تم إصدار دليل الحوكمة في شئون الجمارك ترجمة حقيقية لهذا النهج الذي دأبت عليه في حوكمة أعمالها معتمدة على التوثيق الشامل للإطار التشغيلي للأنشطة والعمليات في ممارسات الصلاحيات والمسئوليات، والفهم المتكامل للقرارات في ظل المشروعية القانونية، وإنجاز البرامج والمبادرات الرائدة، سعياً إلى تسهيل الإجراءات عبر الحدود، وضمان تطبيق أنظمة الرقابة، بما يحقق مبدأ الامتثال للأطر التشريعية المواكبة لأهداف وخطط استراتيجية واضحة تستند إلى برنامج عمل الحكومة والرؤية الاقتصادية 2030م لمملكة البحرين، وأهداف التنمية المستدامة.



**أحمد بن حمد آل خليفة**  
رئيس الجمارك

## كلمة معالي رئيس شئون الجمارك

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الجمركية، ومما لا شك فيه يعتبر دليل الحوكمة العمود الفقري في سياسات العمل الجمركي القائم على الممارسات الموثقة في بناء الهيكل التنظيمي ضمن رؤى واضحة وخطط وأهداف استراتيجية وتشغيلية تشكل خارطة طريق العمل الجمركي القادرة على تنفيذ مهام شئون الجمارك في تقديم خدمات جمركية متميزة على مستوى الإقليم من خلال تيسير حركة السفر والتجارة المشروعة وتعزيز أمن المملكة وحماية المجتمع والسير بخطى ثابتة نحو التطور والإزدهار في تطبيق البرامج والمبادرات والأنظمة وبناء القدرات البشرية القادرة على ممارسة أدائها الرقابية الحديثة والمحافظة على الشراكة مع القطاع الخاص ضمن أفضل طرق التواصل بهدف تحقيق رضا المتعاملين.

وفي الختام فإنني أتوجه بالشكر والتقدير لسيدي معالي الفريق أول الشيخ راشد بن عبد الله آل خليفة وزير الداخلية الموقر على الدعم المتواصل والتوجيهات السديدة التي يقدمها لشئون الجمارك والتي تشكل حجر الأساس لنا جميعاً في بناء وتطوير مؤسساتنا، سائلين الله عز وجل المزيد من التقدم والازدهار لمملكتنا الغالية في ظل قائد المسيرة حضرة صاحب الجلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة ملك البلاد المعظم، حفظه الله ورعاه، وصاحب السمو الملكي ولي العهد رئيس مجلس الوزراء حفظه الله ورعاه.

### أحمد بن حمد آل خليفة

رئيس الجمارك

مملكة البحرين

حرصت قيادتنا الرشيدة في إطار من المشروعية على حوكمة الإجراءات لكافة الأجهزة التنفيذية، وإنه لمن دواعي سروري أن أضع بين أيديكم دليلاً لشئون الجمارك يواكب مبادئ حوكمة المؤسسات الحكومية وبرنامج عمل الحكومة والرؤية الاقتصادية 2030م وسياسات منظمة الجمارك العالمية، ذلك لأن الحوكمة من الركائز الأساسية الحديثة في تطوير العمل الحكومي عن طريق التخطيط الاستراتيجي وممارسة الصلاحيات وآلية اتخاذ القرار وفق التشريعات والقوانين، والتي تعتبر ذات الأثر الفعال في إدارة المؤسسات بفعالية وكفاءة لتحقيق الإنجازات بأعلى المستويات و المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وعليه؛ فإن شئون الجمارك عمدت لحوكمة إجراءاتها الجمركية وفق أهدافها وخططها الإستراتيجية، وإنسجاماً مع مبدأ التوثيق والوضوح في الإفصاح، ومن ثم فإن إصدار هذا الدليل يعتبر المرجع الرئيسي لحوكمة أعمال شئون الجمارك بما يحتويه من مبادئ ومعايير تبين مدى التزام شئون الجمارك بقواعد وأهداف الحوكمة والأنظمة الرقابية المعمول بها في مملكة البحرين بما يتفق وبرنامج عمل الحكومة.

ومما يزيدنا فخراً وإعتزازاً أن تضع شئون الجمارك هذا الدليل مثالا عملياً وتجسيدا واقعياً للتنظيم الإداري في تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسة من خلال تبني الاستخدام الأمثل للممارسات الإدارية والرقابية ونظام المخاطر المؤسسية لغايات تحقيق أهدافنا عن طريق الإفصاح عن التشريعات والقوانين والقرارات التي تنظم عملنا وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات للإدارات

# المقدمة

تعرّف الحوكمة في القطاع العام على أنها كل الأطر التشريعية والسياسات والهيكل التنظيمية التي يتم بموجبها توزيع المسؤوليات وإصدار أدلة الإجراءات والضوابط التي تحكم العمل في مؤسسات القطاع العام، ويتم تحقيق الحوكمة من خلال آليات تحقيق أهداف الحوكمة ضمن ضوابط ومعايير مهنية وأخلاقية، تعتمد على النزاهة والشفافية وتخضع لآليات المتابعة والرقابة والتقييم مع توفير أدوات المساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة، ويمثل دليل حوكمة المؤسسات الحكومية والبرنامج التنفيذي للتطبيق الصادر عن مجلس الوزراء بالقرار رقم (13) لسنة 2013، بداية لمرحلة جديدة لتعزيز الإدارة العامة الفعالة في القطاع الحكومي، والقدرة على تحسين أدائها والتزامها بالتشريعات والقوانين واللوائح والأنظمة السارية، كما تساعد في تغيير بيئة العمل وضبطها بأخلاقيات وقواعد تضمن الحفاظ على ثقة المواطن والمقيم من خلال تقديم الخدمات الحكومية بكفاءة وفاعلية وبمستوى جودة عالي يلبي التطلعات والرؤى الإستراتيجية الحكومية.

تسعى شئون الجمارك إلى تطبيق أفضل الممارسات الدولية وتحديث وتطوير الأعمال وحوكمة العمل الجمركي وفق برنامج عمل الحكومة والرؤية الاقتصادية وسياسات منظمة الجمارك العالمية، حيث أن شئون الجمارك تهدف من إعداد هذا الدليل إلى بيان كيفية تطبيق شئون الجمارك للحوكمة في أعمالها الجمركية ونشر ثقافة الحوكمة، وبيان مدى أهمية ثقافة القياس والتقييم المستمر في شئون الجمارك بهدف رفع الكفاءة ضمن سياسات وآليات واضحة.

يعتبر الدليل المرجع الرئيسي لحوكمة أعمال شئون الجمارك بما يحتويه من مبادئ ومعايير وخطوات تبين كيفية حوكمة شئون الجمارك من خلال الإلتزام بقواعد وأهداف الحوكمة في شئون الجمارك وذلك بناءً على التشريعات والأنظمة الرقابية المعمول بها في المملكة، وبما يتفق وبرنامج عمل الحكومة، حيث أن هذا الدليل يتضمن توثيق المنهجية والقواعد والمرجعيات التي يجب اتباعها في سبيل حوكمة الجمارك

من خلال الآليات التي تحقق أهداف الحوكمة التالية:

**الهدف الأول: تحقيق الأهداف الاستراتيجية.**

**الهدف الثاني: تعزيز الإدارة وصناعة القرار.**

**الهدف الثالث: تعزيز المسؤولية الاجتماعية وعلاقات المتعاملين.**

**الهدف الرابع: تطوير وتحسين الأداء المؤسسي.**

**الهدف الخامس: تحقيق التنافسية والإستدامة.**

**الهدف السادس: تعزيز الرقابة والتدقيق.**

# الباب الأول

## تمهيد الحوكمة

---

# أهداف دليل حوكمة الجمارك

يهدف دليل الحوكمة في شئون الجمارك إلى ترسيخ العديد من الأهداف والمفاهيم التالية:

وضع خارطة طريق واضحة المسار في تنفيذ السياسات والرؤى وتنفيذ المهام والمسؤوليات لكافة المستويات الإدارية المتعاقبة ضمن منهجيات وضوابط للإدارات المتعاقبة بهدف حوكمة الجمارك

التعرف على كيفية تحقيق أهداف الحوكمة في شئون الجمارك بما يتفق مع دليل حوكمة المؤسسات الحكومية والبرنامج التنفيذي للتطبيق.

التعرف على معايير الإلتزام بمبادئ حوكمة الجمارك وفق المنهجيات الموحدة للقطاع الحكومي.

التعرف على آلية تطبيق الحوكمة في شئون الجمارك وفق التشريعات والقوانين والقواعد والإجراءات الجمركية.

توحيد منهجية العمليات الجمركية الشاملة لكافة الإدارات المسؤولة بما يحقق معايير ومبادئ الحوكمة.

تعريف الإدارات المسؤولة بالخطوات الواجب اتباعها والأساليب المنهجية المختلفة والقواعد التي يجب مراعاتها عند تطبيق الحوكمة في شئون الجمارك.

تعزيز المعرفة للإدارات المسؤولة في كيفية مواجهة التحديات وتحويلها إلى فرص والحد من آثار الأزمات من خلال اتباع قواعد المخاطر المؤسسية والتخطيط السليم والقرارات الرشيدة.

تعريف الإدارات المسؤولة بأدوات قياس الأداء المؤسسي القابلة للقياس بهدف المعالجة والتطوير بما يحقق المصلحة العليا وحماية المجتمع.

# منهجية الحوكمة في شئون الجمارك

تعتمد حوكمة شئون الجمارك على المنهجيات التالية في حوكمة شئون الجمارك :

**المنهجية الأولى:** تحديد مبادئ حوكمة الجمارك وإطار تحقيق الأهداف (ما هي عناصر الإلتزام بالمبادئ العامة للحوكمة)؟

**المنهجية الثانية:** تحديد أهداف الحوكمة في الإطار الجمركي. (ما هو الإطار الجمركي في تحقيق أهداف الحوكمة في شئون الجمارك)؟

**المنهجية الثالثة:** توثيق وتنفيذ خطوات تطبيق آليات الحوكمة في شئون الجمارك (كيف نحقق أهداف الحوكمة في شئون الجمارك)؟

**المنهجية الرابعة:** تحديد مخرجات الحوكمة والتقارير المطلوب إصدارها. (ماهي المخرجات المطلوبة؟ وهل تم تحقيق الأهداف؟ وماهي آلية القياس؟ وماهي الإنحرافات إن وجدت) ؟

## الفرضيات:

ما هي عناصر الإلتزام بالمبادئ العامة للحوكمة؟  
ما هو الإطار الجمركي في تحقيق أهداف الحوكمة في شئون الجمارك؟  
كيف نحقق أهداف الحوكمة في شئون الجمارك؟  
ما هي المخرجات المطلوبة؟  
وهل تم تحقيق الأهداف؟  
وما هي آلية القياس؟  
وما هي الإنحرافات إن وجدت؟



## التعاريف

**الحكومة:** هي مجموعة من القواعد والقوانين والأسس التي تضبط عمل المؤسسات، وتحقق الرقابة الفعالة على مجلس إدارتها، وتنظم العلاقة بينهما وبين أصحاب المصلحة، وذلك في سبيل تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد، بالإضافة إلى أنها تعتبر الممارسات التي تضمن تحقق الاستخدام الأمثل للصلاحيات الإدارية التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، وتطبيق أفضل الممارسات والمنهجيات الموثقة مع الحفاظ على حقوق ورضا العملاء وأصحاب المصلحة.

**المؤسسات الحكومية:** كل وزارة أو مؤسسة أو هيئة عامة أو جهاز تابع للحكومة بصورة مباشرة أو غير مباشرة وتكون ميزانيته أو جزء منها ضمن الميزانية العامة للدولة أو تلك المؤسسات والأجهزة التي يكون لها استقلالية في إدارة مواردها البشرية ووضع هيكلها التنظيمية تحت إشراف ديوان الخدمة المدنية.

**التنافسية:** الاستخدام الأمثل في إدارة الموارد المادية والمعرفية بشكل أمثل والمحافظة عليها وتقليل التكلفة مع المحافظة على الأصول وتحسين جودة الخدمات وتوصيلها للمتعاملين وذلك حسب نماذج الجودة والتميز.

**الأطر التشريعية:** نظام "قانون" الجمارك الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وتعديلاته وقانون الأمن العام وتعديلاته والإتفاقيات الدولية المصادق عليها ومذكرات التفاهم والتشريعات الأخرى ذات العلاقة.

**الإفصاح:** مدى قدرة الجمارك على توفير البيانات والتقارير اللازمة والمعلومات الرقابية للتقييم الدوري لمشاريعها وخططها ومبادراتها وتقييم الإدارة التنفيذية والأفراد بشكل ممنهج ودقيق بما يفصح عن أوجه القصور والقوة وفرص التحسين.

**الشفافية:** هي قدرة شؤون الجمارك على تطبيق الأطر التشريعية وشفافية الحصول على المعلومة ونوعية التعامل وسلوك وكفاءة الموظف بما يضمن حقوق أصحاب المصلحة والعملاء ويعزز تطبيق العدالة والمصداقية.

**المسئولية الإجتماعية:** تقديم الخدمات المتوقعة من شئون الجمارك حسب النوعية والجودة المطلوبة، مع الأخذ في الاعتبار تسهيل التجارة والرقابة عليها عبر المنافذ الحدودية بما يحقق الرضى من أصحاب المصلحة من المستوردين والمصدرين والمخلصين الجمركيين بهدف دخول البضائع التي تتناسب وحماية المستهلكين وحماية البيئة وضمان حقوق العملاء، مما يساهم في تعزيز المصدقية والعدالة والشفافية.

**أصحاب المصلحة أو المتعاملين:** الأشخاص أو المؤسسات الذين لهم علاقة بالمؤسسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويستفيدون من خدماتها أو تكون لهم علاقة بخدماتها أو تأدية أعمالها.

**الجهات الرقابية:** كل هيئة أو نظام وطني للهيئات المعينة من قبل الدولة. والتي تتمتع بالسلطة القانونية لتنفيذ عملية الترخيص وإصدار الموافقات المطلوبة لإنتاج السلعة أو إستخدامها أو تخزينها أو استيرادها أو نقلها أو تسويقها أو بيعها في بلد ما أو إقليم معين.

**الخطة الإستراتيجية في شئون الجمارك:** هي الخطة التطويرية لشئون الجمارك لتحقيق أهداف استراتيجية متوائمة مع مرتكزات العمل الحكومي والتي تشمل (برنامج عمل الحكومة، الرؤية الاقتصادية لمملكة البحرين 2023، أهداف التنمية المستدامة، برنامج التوازن المالي) وسياسات منظمة الجمارك العالمية والأطر التشريعية النافذة من خلال تحقيق المبادرات والأهداف الإدارية والمشاريع وفق مؤشرات قياس الأداء بالاستناد إلى برنامج الخطة الإستراتيجية.

**الخطط التشغيلية في شئون الجمارك:** هي الخطط التي توضع من قبل الإدارات في شئون الجمارك والتي تهدف إلى تنفيذ المهام والعمليات التشغيلية وفق الأطر التشريعية والمهام في الهيكل التنظيمي لشئون الجمارك ضمن أهداف قابلة للقياس وفق مؤشر قياس الأداء.

**برنامج الخطة الإستراتيجية:** هو برنامج التخطيط التطويري الذي ينظم تنفيذ الخطة من خلال تحديد الأدوار والمسئوليات للإدارات في شئون الجمارك والذي يشمل عناصر تنفيذ الخطة الإستراتيجية من نطاق وأهداف الخطة، فرضيات الخطة، تنظيم وتحديد المسئوليات للإدارات، التغيير، الإتصال، توثيق الأهداف الإدارية، ومؤشرات قياس الأداء ومخرجات المشاريع وتكاليف المشاريع، المخاطر المرتبطة بتحقيق الأهداف والمبادرات، الآثار الخارجية للخطة الإستراتيجية والمعالم الرئيسية في الخطة الإستراتيجية.

**الأداء المؤسسي:** القدرة على ترسيخ ثقافة القياس وتقييم الأداء للعمليات والمشاريع والمتابعة

للنتائج التي يتم تقييمها وتقويمها بصورة مستمرة، وتفعيل دور الموظفين والمسؤولين في دعم التوجيهات لتحسين الأداء في شئون الجمارك.

**الرقابة الإشرافية والتدقيق:** الإشراف والرقابة على أداء شئون الجمارك بما يضمن سلامة القرارات المتخذة، وفعالية إدارة المخاطر ومدى الالتزام بالقوانين والأنظمة وكافة الأطر التشريعية.

**شئون الجمارك:** الإدارة المسؤولة عن تنفيذ القواعد والأحكام التي تنظم العمل الجمركي وفقاً لقانون الجمارك الموحد في الدوائر الجمركية أو خارجها والتي تتضمن مسؤولية الرقابة الجمركية على المسافرين والبضائع وتحصيل الضرائب وتقديم الخدمات الجمركية ومسؤولية تطبيق القوانين واللوائح المتعلقة باستيراد البضائع أو تصديرها أو نقلها أو تخزينها وتشمل مسؤولية تطبيق الإتفاقيات الدولية والقرارات واللوائح التنفيذية.

**الدائرة الجمركية:** النطاق الذي يحدده الوزير في كل ميناء بحري أو جوي أو بري أو في أي مكان يوجد فيه مركز للإدارة يركز فيه بإتمام كل الإجراءات الجمركية أو بعضها.

**حوكمة شئون الجمارك:** هي مجموعة من الممارسات الجمركية التي تقوم بها شئون الجمارك وفق الأطر التشريعية التي تنظم عملها، والتي تقوم على بناء الخطط الإستراتيجية والتشغيلية وتنفيذها، من خلال القرار الرشيد المعزز بالهيكل التنظيمية، وتوزيع المسؤوليات الخاضعة للمساءلة والرقابة، بهدف تحقيق مبدأ الإستدامة والتنافسية والافصاح والشفافية والتي تراعي المسؤولية الإجتماعية وعلاقات المتعاملين بما يتواءم وبرامج العمل الحكومي وسياسات منظمة الجمارك العالمية، بحيث تكون شئون الجمارك مؤسسة قادرة على رسم المنهجيات الواضحة وخط سير العمل في التخطيط الإستراتيجي وتقديم الخدمات الجمركية، وتكون قادرة على مراجعة إجراءاتها وتقييم نتائجها ومدى تحقيق الأهداف، والعمل على تحسين الأداء المؤسسي بصورة مستمرة قادرة على التنبؤ بالمخاطر ومعالجة التحديات، والتي تضمن الإستخدام الأمثل للموارد وتعزيز الرقابة الجمركية وتسهيل التجارة الدولية.

**الهدف الإستراتيجي:** كل هدف قابل للقياس يدرج في الخطة الإستراتيجية يهدف إلى تنفيذ أعمال شئون الجمارك الواردة في الهيكل التنظيمي والذي يتواءم مع مرتكزات العمل الحكومي (والتي تشمل برنامج عمل الحكومة، الرؤية الاقتصادية لمملكة البحرين 2030، أهداف التنمية المستدامة، وبرنامج التوازن المالي) وسياسات منظمة الجمارك العالمية وضمن الإطار الوارد في تحقيق الأهداف والذي ينبثق عنه العديد من المبادرات ويشكل تنفيذها تنفيذاً للهدف الإستراتيجي، وكل مبادرة تتضمن عدة أهداف إدارية،

وكل هدف إداري يناط مسؤوليته بالإدارة المختصة المسؤولة عن تنفيذ ذلك الهدف الإداري، وكل هدف إداري له توثيق لكافة عناصره.

**المبادرة:** كل مبادرة في شئون الجمارك قابلة للقياس أدرجت في نطاق هدف استراتيجي تساهم في تحقيق ذلك الهدف، وتتشكل المبادرة من العديد من الأهداف الإدارية والمشاريع بحيث يشكل تنفيذ مجموع الأهداف الإدارية والمشاريع التي تنبثق عن المبادرة تنفيذاً للمبادرة.

**الهدف الإداري:** كل هدف إداري قابل للقياس تكلف الإدارة المختصة بتنفيذه وأدرج ضمن نطاق مبادرة في الخطة الإستراتيجية يتضمن عناصر الهدف الإداري من خطوات وحزم عمل وتاريخ بدء التنفيذ والفترة الزمنية ومؤشر قياس الأداء وكيفية قياس إنجاز الخطوات.

**المخاطر:** أية خطورة قد تواجهها الإدارة تمنع أو تؤخر تحقيق أو تنفيذ الأهداف والمبادرات والمشاريع ويتم تحديدها من قبل الإدارة المسؤولة عن تنفيذ المهمة وفق خطوات تحديد المخاطر وتقييمها.

**قياس الأداء:** هي الوحدة المعيارية لقياس مدى تحقيق الإدارة للأهداف المنشودة وفق الخطة الزمنية للخطط الإستراتيجية والتشغيلية وخطوات تنفيذ الهدف، وتقسم مؤشرات قياس الأداء إلى نوعين: (١) مؤشر قياس نوعي، (٢) مؤشر قياس كمي.

**توثيق الهدف الإداري وفق برنامج الخطة الإستراتيجية:** عقد يتم توقيعه من قبل الإدارة المسؤولة عن تنفيذ الهدف الإداري، يحدد فيه عناصر الهدف الإداري من خطوات وحزم عمل وتاريخ بدء التنفيذ والفترة الزمنية ومؤشر قياس الأداء وكيفية قياس إنجاز الخطوات ويأخذ الصفة الرسمية بعد توقيعه من الإدارة المسؤولة عن تنفيذه.

**اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية في شئون الجمارك:** هي اللجنة المسؤولة عن اعتماد برنامج الخطة الإستراتيجية وتحديد الأهداف الإستراتيجية والمبادرات والمشاريع والأهداف الإدارية والأدوار والمسؤوليات وقبول التغيير، وتكون برئاسة رئيس الجمارك وعضوية مدير عام الإدارة العامة للموارد ونظم المعلومات، مدير عام الإدارة العامة للتفتيش والأمن الجمركي، مدير عام الإدارة العامة للتخليص والخدمات الجمركية، مدير إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي، رئيس شعبة التخطيط الإستراتيجي والأبحاث.

**آلية إصدار القرار وتطبيقه:** هي خطوات إصدار القرار وفق مصفوفة القرار، والتي يحدد بها المسؤوليات في التحضير والتوصية والإصدار والتنفيذ والمراقبة والتقييم ضمن معايير وضوابط

## إصدار القرار الدائم والتشغيلي.

**ضوابط إصدار القرار:** هي معايير وضوابط تحدد لإصدار القرار الدائم أو التشغيلي تعتمد على الأطر التشريعية وتقييم الفرصة البديلة ومشاركة القطاعات المتأثرة والتي تراعي فيها الإفصاح والشفافية في إصدار القرار.

**القرار الدائم:** هي القرارات التي تصدر من وزير الداخلية أو رئيس الجمارك وفق الأطر التشريعية التي تحدد الزامية إصدار القرار، والأوامر والتعاميم والقرارات الإدارية التي تصدر من رئيس الجمارك تساعد في تنفيذ الأطر التشريعية.

**القرار التشغيلي:** هي القرارات التي تصدر من الإدارات المختصة بهدف تنفيذ العمليات في شئون الجمارك وفق الأطر التشريعية.

**مصفوفة إصدار القرار:** هي المصفوفة التي يحدد بها آلية اجتماعات إصدار القرار، ومسئولية إعداد مسودة القرار، والتوصية بإعتماد القرار، مسؤولية إعتماد القرار، وتوزيع المسؤوليات، والتدقيق الداخلي، الجهات المسؤولة عن التحضير للاجتماعات والتوصية والتنفيذ والتدقيق، وتطبق مصفوفة إتخاذ القرارات بشئون الجمارك على القرارات التي يتم إعتمادها من قبل وزير الداخلية أو رئيس الجمارك لتنظيم العمل بشئون الجمارك، ويمكن الاسترشاد بها من قبل أي جهة وفق الإختصاصات الملائمة لها.

## الباب الثاني

# التنظيم الإداري والتشريعات التي تحكم أعمال الجمارك

---

## نبذة تاريخية عن شؤون الجمارك

عُرفت البحرين بموقعها الإستراتيجي الذي أكسبها أهمية خاصة في أن تكون نقطة إلتقاء للتجارة بين الشرق والغرب، وبحكم هذا الموقع ازدهرت التجارة في البحرين وأصبحت من مراكز التجارة في منطقة الخليج، حيث كانت مركز تحصيل الضرائب في نهاية القرن الثامن عشر، ومما لا شك فيه أن الإيرادات المحصلة من الضرائب كانت ذات أهمية كبيرة قبل اكتشاف النفط، لقد كانت الحكومة تتولى مهمة الإشراف على إدارة الجمرك إلى أن تم وضع أول نظام جمركي عام 1860 ميلادي، حيث تم انشاء أول دائرة جمركية في مملكة البحرين كان واجبها الأساسي تحصيل الضرائب وهي تعتبر وسيلة أساسية لعائدات البلاد في ذلك الحين، أما تأسيس الإدارة الجمركية فقد كان عام 1923م، حيث سعى حكام البحرين للفترة ما بين 1923 إلى بداية التسعينات إلى إجراء إصلاحات تنظيمية وإدارية مما جعل البحرين مركزاً تجارياً هاماً، وفي عام 1994م انضمت البحرين إلى الإتفاقية العامة للتجارة والتعريفات الجمركية وما عرف بإتفاقية الجات (GATT) والتي نشأ عنها إتفاقية تسهيل التجارة (Trade Facilitation Agreement) والتي تهدف إلى تحرير التجارة من القيود وتسهيل التجارة الدولية.

وقد سعت مملكة البحرين إلى الحداثة والتطوير وفق أفضل الممارسات الدولية في مؤسساتها الحكومية في ظل حضرة صاحب الجلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة ملك البلاد المعظم حفظه الله ورعاه، حيث انضمت مملكة البحرين إلى منظمة الجمارك العالمية في عام 2001، ومن ثم تمت المصادقة على قانون الجمارك الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بتاريخ 2002 م والذي يسعى من خلاله إلى تطبيق الاتحاد الجمركي بين دول مجلس التعاون بما فيه توحيد الأنظمة والتشريعات الجمركية بقانون جمركي موحد وتوحيد التعريفات الجمركية بين دول المجلس وتسهيل انتقال السلع بين دول المجلس وتطبيق نقطة الدخول الواحدة ومعاملة السلع المنتجة في أي من دول المجلس معاملة المنتجات الوطنية.

والبين من مطالعة التشريعات القانونية انتقال تبعية الجمارك من وزارة المالية إلى وزارة الداخلية في عام 2008، هذا وقد عملت شؤون الجمارك ضمن محورين وهما محور تسهيل التجارة ومحور الرقابة والتطوير التكنولوجي، لذا فقد دأبت إلى تطبيق الكثير من الأنظمة الجمركية الحديثة انسجاماً مع التطورات الدولية

في إدارة الحدود، ففي عام 2012م تمت المصادقة على إتفاقية كيوتو المعدلة وذلك بالموافقة على الإنضمام إلى الإتفاقية الدولية لتبسيط وتنسيق الإجراءات الجمركية، وفي عام 2016 تم التصديق على البروتوكول المعدل لإتفاقية مراكش لإنشاء منظمة التجارة العالمية والتي تسعى فيه إلى تسهيل التجارة وزيادة تسريع الافراج عن البضائع وفق أنظمة وبرامج متطورة.

لقد دأبت شؤون الجمارك إلى تطبيق المعايير الدولية من خلال خططها الإستراتيجية حيث قامت شؤون الجمارك بإصدار الخطة الإستراتيجية لشؤون الجمارك (2017-2020) والتي تنسجم مع الرؤية الاقتصادية لمملكة البحرين 2030م، حيث كانت أهدافها تبنى على المراجعة الشاملة لسير العمل في شؤون الجمارك لمطابقته مع المهمة وتحقيق الاكتفاء الأمثل بالنسبة للموارد المادية والتكنولوجيا والأتمته وتعزيز الشراكة مع الشركاء والعملاء من أجل زيادة الإيرادات وتقليل المخاطر ضمن رؤية شؤون الجمارك في "جمارك معززة للازدهار والأمن والنمو الاقتصادي"، وانبثق عن الخطة تطبيق برنامج النافذة الواحدة من خلال مشروع أفق (1) الذي يعمل على إنجاز التخليص على البضائع إلكترونياً دون الحاجة إلى البيئة الورقية وتطبيق نظام إدارة المخاطر وإصدار أدلة تيسير التجارة من دليل المشغل الاقتصادي (2018) وتطبيق التخليص المسبق (2019)، وبرنامج دربك خضر (2019) والقائمة البيضاء (2019).

ونتيجة لجهود الجمارك في توثيق الإجراءات فقد نالت شؤون الجمارك في عام 2019 الشهادة الدولية لنظام إدارة الجودة للمواصفة (ISO9001:2015) وهي إقرار باستيفاء شؤون الجمارك متطلبات الجودة الدولية والتي تهدف إلى رفع مستوى الخدمات ومصداقية الجمارك أمام العملاء، أما في عام 2021 فقد قامت شؤون الجمارك بإصدار الخطة الإستراتيجية لشؤون الجمارك للأعوام (2021-2024) والتي جاءت وفق الرؤية الاقتصادية 2030م وبرنامج عمل الحكومة وسياسات منظمة الجمارك العالمية، والتي تعتبر خارطة الطريق المستقبلية الشاملة لشؤون الجمارك وعلى كافة المستويات في بناء وتطوير شؤون الجمارك وامتداداً للخطط الإستراتيجية السابقة بالاستناد إلى أهداف شؤون الجمارك في المواءمة مع برنامج عمل الحكومة وسياسات منظمة الجمارك، من خلال حوكمة أعمال الجمارك وتطوير طرق التواصل والاستمرار في بناء وتدريب الكوادر البشرية والتشجيع على الإبداع والابتكار، وتقديم الخدمات الجمركية وفق أحدث الأساليب، وتطبيق ما يتناسب من أدوات وبرامج منظمة الجمارك، وتعزيز ما تم تنفيذه من إتفاقيات مع الشركاء في تطوير مستوى الخدمة، وتطوير البرامج الالكترونية للإدارات الجمركية بهدف تفعيل الرقابة وتسهيل التجارة بإستخدام برامج التيسير والوسائل الحديثة في الرقابة، وتطوير أنظمة المخاطر، والعمل على البناء والتطوير بما يجعل شؤون الجمارك مؤسسة تطلعيه قادرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال



الدراسات والأبحاث وتحويل التحديات إلى فرص، والسعي إلى تحسين موقع مملكة البحرين في المحافل الدولية. أما الحدث المتميز لشؤون الجمارك كان بتسلم شؤون الجمارك في مملكة البحرين رئاسة مجلس منظمة الجمارك العالمية ممثلة بمعالي الشيخ احمد بن حمد آل خليفة وعلى مدى ثلاث دورات متتالية منذ عام 2021 إلى عام 2023 وأن هذا الموقع المتميز يعتبر من الإنجازات التي تدل على مكانة مملكة البحرين المرموقة على المستوى الدولي، وفي ديسمبر 2022 تم إقامة اجتماع منظمة الجمارك العالمية المتمثل بمجلس السياسات الجمركية في مملكة البحرين والذي تم افتتاحه من قبل معالي وزير الداخلية الشيخ راشد بن عبدالله آل خليفة لتكون بداية لانطلاق اجتماعات مجلس السياسات وبرئاسة معالي الشيخ أحمد بن حمد آل خليفة رئيس مجلس منظمة الجمارك العالمية وبحضور أمين عام منظمة الجمارك العالمية وممثلي الأقاليم وأعضاء لجنة السياسات حيث تعتبر تلك الاجتماعات الدولية الأداة الرئيسية في رسم سياسات منظمة الجمارك العالمية وأن هذا العمل يعتبر من الإنجازات التي تدل على مكانة مملكة البحرين المرموقة على المستويين الاقليمي والدولي.

### مهمة شؤون الجمارك

**تقديم خدمات جمركية متميزة على مستوى الإقليم من خلال تيسير حركة السفر والتجارة المشروعة وتعزيز أمن المملكة وحماية المجتمع.**

المحاور الأساسية في تنفيذ مهمة شؤون الجمارك:

1. المساهمة في تأمين المنافذ البرية والجوية والبحرية.
2. تعزيز حركة السفر والتجارة المشروعة.
3. حماية ووقاية البحرين من المواد الممنوعة وفرض الرقابة على المواد المقيدة.
4. المساهمة الكبيرة في تنمية الاقتصاد الوطني.

### رؤية شؤون الجمارك

**جمارك معززة للازدهار والأمن والنمو الاقتصادي**

تتطلع شؤون الجمارك لتصبح إدارة تمتاز بالتنافسية والعدالة، من خلال توفير السلامة والأمان لحركة التجارة والسفر، مع تعزيز مساهمتنا في النمو الاقتصادي، وتطوير شراكتها مع قطاع الأعمال ومختلف

الجهات الحكومية من أجل التحسين المستمر لفعالية أداء المهمة، وتظل هذه المبادئ الأساسية سارية إلى اليوم وستظل كذلك في المستقبل بإذن الله، مع الاستمرار في التكيف مع المتطلبات المتغيرة لجمع الإيرادات وتيسير التجارة والسفر وأمن المنافذ والتقدم التقني.

### قيم شئون الجمارك

#### النزاهة والأمانة

تمتيزون بقيمنا ومبادئنا الأخلاقية في حماية المنافذ أمنياً واقتصادياً.

#### الإحترافية

متقنون بأداء مهامنا وواجباتنا بمهارة وجودة عالية.

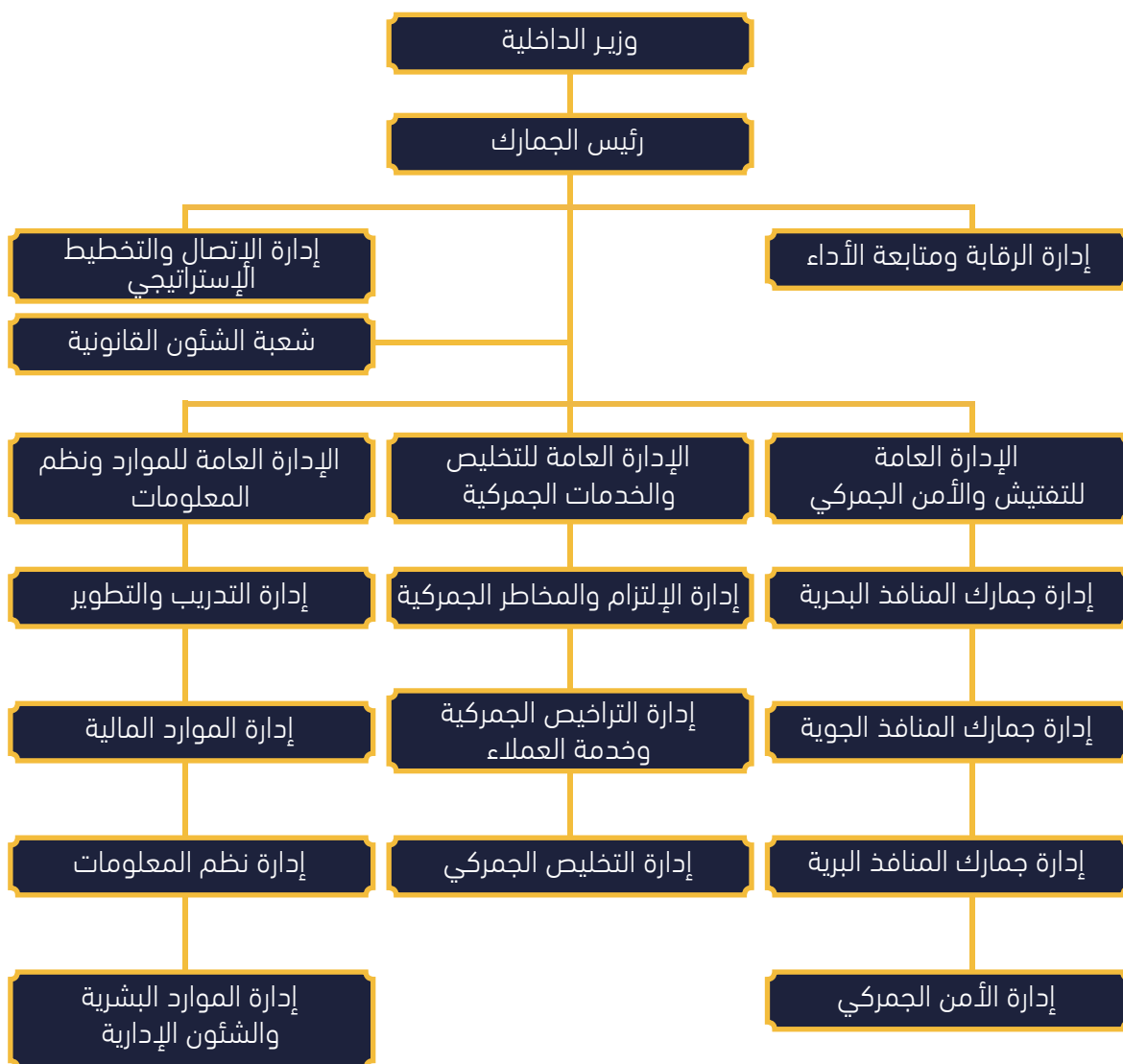
#### الشفافية

ملتزمون في تبادل وتوفير المعلومات وتوضيح الإجراءات والأنظمة مع الشركاء والعملاء والمجتمع بعدالة.

#### المساءلة

قادرون على تحمل المسؤولية ومحاسبون جميعاً دون تحيز.

## الهيكل التنظيمي في شؤون الجمارك



## الأطر التشريعية التي تنظم عمل شئون الجمارك

- المرسوم بقانون رقم (10) لسنة 2002 بالموافقة على النظام "القانون" الموحد للجمارك لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية والمعدل بالمرسوم بقانون رقم (45) لسنة 2022 بالموافقة على تعديل بعض أحكام النظام "القانون" الموحد للجمارك لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- اللائحة التنفيذية لنظام "القانون" الجمارك الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بالقرار رقم (3) لسنة 2003 وتعديلاته.
- المرسوم بقانون رقم (3) لسنة 1982 بشأن قانون قوات الأمن العام وتعديلاته.
- المرسوم بقانون رقم (13) لسنة 2001 بالإلزام إلى إتفاقية إنشاء مجلس التعاون الجمركي (منظمة الجمارك العالمية).
- المرسوم رقم (69) لسنة 2004 بإعادة تنظيم وزارة الداخلية وتعديلاته.
- قانون رقم (23) لسنة 2005 بالتصديق على إتفاقية التجارة الحرة بين حكومة مملكة البحرين وحكومة الولايات المتحدة الأمريكية.
- قانون رقم (1) لسنة 2006 بالموافقة على قيام الاتحاد الجمركي لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- قانون الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم بقانون رقم (48) لسنة 2010، وتعديلاته، ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار رقم (51) لسنة 2012، وتعديلاتها.
- قانون رقم (2) لسنة 2012 بالإلزام إلى الإتفاقية الدولية لتبسيط وتنسيق الإجراءات الجمركية (إتفاقية كيوتو المعدلة).
- قانون رقم (1) لسنة 2016 بالتصديق على إتفاقية التجارة الحرة بين دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وبين جمهورية سنغافورة.

- قانون رقم (40) لسنة 2017 بشأن الضريبة الانتقائية ولائحته التنفيذية.
- قانون القيمة المضافة الصادر بالمرسوم بقانون رقم (48) لسنة 2018، المُعدّل بالقانون رقم (33) لسنة 2021 ولائحته التنفيذية.
- إتفاقية تيسير وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية الصادرة بالمرسوم بقانون رقم (8) لسنة 1982 بالموافقة على الإنضمام إلى إتفاقية تيسير وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية.
- إتفاقية مراكش الصادرة بالمرسوم بقانون رقم 7 لسنة 1994 بالتصديق على وثيقة تأسيس منظمة التجارة العالمية في مراكش ومن ثم صدر القانون رقم 17 لسنة 2016 بالتصديق على بروتوكول المعدل لإتفاقية مراكش لإنشاء منظمة التجارة العالمية بإضافة إتفاقية تسهيل التجارة إلى المرفق (1) من الإتفاقية
- إتفاقية النظام المنسق الصادرة بالمرسوم رقم (81) لسنة 2007 بالموافقة على إنضمام مملكة البحرين إلى الإتفاقية الدولية للنظام المنسق لتصنيف وترميز السلع المؤرخة في 14 يونيو 1983 والمعدلة بالبروتوكول المؤرخ في 24 يونيو 1986.
- إتفاقية التعاون الجمركي المشترك بين شئون الجمارك بمملكة البحرين والهيئة العامة للجمارك في المملكة العربية السعودية للاعتراف المتبادل ببرنامج المشغل الاقتصادي المعتمد لدى كل منهما. الصادرة بالمرسوم رقم (19) لسنة 2020.
- القوانين والقرارات التي تصدر من الجهات الرقابية على استيراد وتصدير البضاعة الممنوعة والبضاعة المقيدة.

الباب الثالث

آليات تحقيق أهداف الحوكمة في

شئون الجمارك

---

## الحوكمة في شئون الجمارك

يعتمد تطبيق الحوكمة في شئون الجمارك على اتباع منهجيات واضحة في كيفية تحقيق أهداف ومبادئ الحوكمة والتي سيتم توضيحها في هذا الباب، وهي تنطلق من تحديد خطوات وآليات تحقيق تلك الأهداف، وتحديد ماهية التقارير والمخرجات المراد تحقيقها من خلال الإدارات الجمركية المسؤولة عن تطبيقها، للوصول إلى النتائج المرجوة ووفقاً للبرنامج التنفيذي للحوكمة.

**الهدف الأول** "تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شئون الجمارك" قائم على رسم المنهجية الواضحة وخط سير العمل في تطبيق التخطيط الإستراتيجي، الذي يبدأ من تحديد الأهداف والمبادرات والمشاريع، وآليات التنفيذ والمتابعة وقياس الأداء، للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

**الهدف الثاني** "تعزيز الإدارة وصناعة القرار" والذي يبدأ من تحديد آلية إصدار القرار السليم ضمن ضوابط المجتمعات التشاركية، والمراجعة المنتظمة للتشريعات والهيكل التنظيمي، وتوزيع المسؤوليات، وتعزيز القدرة على إدارة التواصل، بالإضافة إلى آلية عمل اللجان الإدارية، والقدرة على إدارة العمليات والإجراءات في شئون الجمارك بكفاءة وحسب هياكلها التنظيمية، لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير والتكيف مع العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية بفاعلية وكفاءة عالية.

**الهدف الثالث** "تعزيز المسؤولية الإجتماعية وعلاقات العملاء" فإنه يتضمن آلية تطوير الخدمة، وتحديد ضوابط ومعايير تحسين الخدمة، التي تراعي حقوق أصحاب المصلحة كحماية المستهلكين وحماية البيئة للوصول إلى خدمات ذات نوعية وجودة تحافظ على المال العام وتسهل التجارة عبر المنافذ الجمركية وتحقق الأثر الإيجابي على المجتمع بما يحقق الرضا من أصحاب المصلحة من المستوردين والمصدرين والمخلصين الجمركيين والقطاعات المتأثرة.

**الهدف الرابع** في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي والذي يتم من خلال اتباع آلية قياس الأداء في تقييم مؤشر قياس الأداء للخطة الإستراتيجية والتشغيلية، وأداء العمليات، وقياس أداء الموارد البشرية، وتحديد فرص تحسين الأداء.

**الهدف الخامس** في تحقيق التنافسية والإستدامة، والذي يتم من خلال المساهمة في استقطاب المستثمرين وتسهيل حركة التجارة الدولية عبر المنافذ الحدودية، والإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمعرفية والمادية، وتطوير المعرفة، والتشجيع على الإبداع، وتطوير البنية التحتية، وتحسين الأداء اللوجستي لضمان الإستدامة، وتقديم الخدمات بالنوعية والجودة المطلوبة، بما يحقق أهداف التنمية المستدامة.

**الهدف السادس** فيتمثل بتعزيز الرقابة والتدقيق، والذي يستند إلى اتباع آلية تطبيق معايير الرقابة، وضمان الإجراءات الرشيدة، والتصدي للفساد، وتنفيذ مهام التنظيمات الإدارية الرقابية، وتدقيق الجهات الخارجية المسؤولة عن الرقابة في شئون الجمارك، وتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية التشغيلية في شئون الجمارك، وتطبيق معايير المساءلة والمحاسبة، بما يضمن سلامة القرارات المتخذة وفعالية إدارة المخاطر ومدى الإلتزام بالقوانين والأنظمة.



## أهداف الحوكمة في شئون الجمارك



### الهدف الأول: تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شئون الجمارك

إن آلية تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شئون الجمارك تعتمد بالدرجة الأولى على تطبيق التخطيط الإستراتيجي وخطة العمل الواضحة القابلة للقياس وفق مؤشرات قياس الأداء القائمة على وضوح الأهداف والمبادرات والمشاريع والتي تنسجم مع مبادئ الحوكمة في الإفصاح والشفافية في الأهداف والمشاريع والمبادرات والخطة الإستراتيجية والتشغيلية والوضوح في بيان أوجه القصور وطرق التحسين، ويمكن تلخيص تحقيق هذا الهدف من خلال البدء في البحث والدراسة في إطار أدوات البحث والوسائل لتحديد الأهداف والمبادرات التي نخطط لتطبيقها، والتي تعتمد على مبادرات برنامج عمل الحكومة والرؤية الاقتصادية وتحقيق رؤية ورسالة شئون الجمارك وسياسات وبرامج منظمة الجمارك العالمية بالإضافة إلى مخرجات وتقارير القياس التي تطبق في شئون الجمارك وغيرها من التقارير ذات علاقة بالعمل الجمركي والتي تتواءم والتشريعات والإتفاقيات الدولية، ومن ثم ننتقل إلى خطوات تحديد الأولويات وإعتماد الأهداف والمشاريع المراد تطبيقها كخطوة استباقية لرسم الخطة بناءً على برنامج الخطة الإستراتيجية الذي يتضمن تنظيم وإطار الخطة الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية والمبادرات والمشاريع وتوزيع الأدوار والمسئوليات ومؤشرات قياس الأداء وتوثيق الأهداف وصلاحيات التغيير وطرق التواصل وتحديد مخرجات الخطة بناءً على قرار اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية، وتأتي بعدها آلية تنفيذ الأهداف الإدارية

والمشاريع بناء على توثيق الهدف الإداري الذي يتضمن الخطوات وحزم العمل والفترات الزمنية والمخاطر المتوقعة والتكاليف والفترات الزمنية ومؤشرات قياس الأداء وخطوات الإنجاز والإدارة المسؤولة عن التنفيذ، أما دور إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي يكون في متابعة التنفيذ ضمن آلية تحدد فيها الأدوار والمسئوليات وقياس الإنجاز أولاً بأول وإصدار التقارير الربع سنوية وتقارير الإنجاز السنوية ومن ثم تبدأ عملية تقييم مؤشرات قياس الأداء في الأهداف والمشاريع وعملية تحديد الإنحرافات إن وجدت بين المؤشر الفعلي والمؤشر المتوقع والبحث في أساليب تقليل الفجوات بهدف الوصول إلى مؤسسة قادرة على رسم المنهجيات الواضحة وخط سير العمل في التخطيط الإستراتيجي يضمن الإدارة بكفاءة والقدرة على مراجعة إجراءاتها وتقييم نتائجها ومدى تحقيق الأهداف والعمل على تحسين الأداء بصورة مستمرة.

آلية تحقيق الهدف الأول لحوكمة الجمارك: تحقيق الأهداف الإستراتيجية		1
المخرجات	آلية العمل	إطار الهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قدرة الجمارك على رسم المنهجيات الواضحة وخط سير العمل في التخطيط الإستراتيجي ضمن الإدارة بكفاءة.</li> <li>• قدرة الجمارك على مراجعة إجراءاتها وتقييم نتائجها ومدى تحقيق الأهداف والعمل على تحسين الأداء بصورة مستمرة.</li> </ul>	<p>1.1.1 تحديد آلية البحث في الأهداف والمبادرات والمشاريع وإ اعتمادها في شئون الجمارك</p> <p>1.1.2 رسم الخطط الإستراتيجية وتوزيع المسؤوليات على الإدارات الجمركية</p> <p>1.1.3 تنفيذ الأهداف الإستراتيجية ومتابعة الإنجاز من خلال برنامج الخطة الإستراتيجية المعتمد</p> <p>1.1.4 تقييم الأداء للأهداف والمشاريع وفق برنامج الخطة الإستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء</p> <p>1.1.5 تحديد الإنجاز والإنحرافات بين المؤشر الفعلي والمتوقع وأساليب تقليل الفجوات</p> <p>1.1.6 الربط ما بين الخطط الإستراتيجية الحالية والخطط السابقة ونتائج تقييم الإنجاز السابق</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأدية رسالة ورؤية الجمارك وسياسات منظمة الجمارك العالمية.</li> <li>• التزام الجمارك بمبادئ الحوكمة ومراجعة القوانين والنظم التي تساهم في تعزيز الحوكمة.</li> <li>• تطوير العمل المؤسسي وضمان الإلتزام المالي في شئون الجمارك وفق برنامج عمل الحكومة وأهداف التنمية المستدامة</li> </ul>
<p><b>تقارير العمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إصدار الخطة الإستراتيجية وتقارير متابعة الإنجاز وتقييم الأداء.</li> </ul>		

### 1.1.1 تحديد آلية البحث في الأهداف والمبادرات والمشاريع وإعتمادها في شئون الجمارك.

1.1.1.1 أدوات البحث والدراسة ووسائل اختيار المبادرات والأهداف والمشاريع.
1.1.1.2 الإلتزام بالإطار المؤسسي الجمركي في تحديد الأهداف.
1.1.1.3 تحديد الأولويات والإعتماد للأهداف والمبادرات والمشاريع من قبل اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية.

### 1.1.1.1 أدوات البحث والدراسة ووسائل اختيار المبادرات والأهداف والمشاريع.

إطار ووسائل البحث لتحديد الأهداف والمبادرات والمشاريع	الوسيلة أو المراجع
مبادرات وآليات تحقيق مرتكزات العمل الحكومي (والتي تشمل برنامج عمل الحكومة، الرؤية الاقتصادية لمملكة البحرين 2030، أهداف التنمية المستدامة، وبرنامج التوازن المالي).	مرتكزات العمل الحكومي
البحث في وسائل تحقيق التنافسية والإستخدام الأمثل للموارد والاستقرار المالي والاقتصادي وقياس تكلفة الفرصة البديلة في شئون الجمارك.	برنامج عمل الحكومة
مراجعة وتحديث الأطر التشريعية في المجال الجمركي واقتراح مشاريع القوانين المحفزة لتسهيل حركة تبادل السلع والخدمات وعناصر الإنتاج الأخرى.	التشريعات الجمركية
دراسة أدوات تحقيق رسالة ومهام ومبادئ شئون الجمارك وتنفيذها.	مبادئ الجمارك
حوكمة القرارات الجمركية وتعزيز آليات التصدي للفساد.	تقرير الإلتزام بحوكمة الجمارك السنوي(التصدي للفساد)
البحث عن وسائل تحسين مكانة البحرين الدولية ضمن إطار العمل الجمركي وما تحكمه التشريعات بهدف المساهمة في دعم المملكة كمركز تجاري ومحور استقطاب لرؤوس الأموال والمشاريع.	مجلس التنمية الاقتصادية
دراسة وتحليل برامج منظمة الجمارك العالمية والإتفاقيات الدولية في الإختصاص الجمركي .	تقارير منظمة الجمارك العالمية، الإتفاقيات الدولية

الوسيلة أو المراجع	إطار ووسائل البحث لتحديد الأهداف والمبادرات والمشاريع
تقارير تقييم مذكرات تفاهم دولية ومحلية	دراسة تقارير تطبيق تفعيل الشراكة مع الهيئات والمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية ذات العلاقة بالعمل الجمركي.
تقارير تقييم الأداء المؤسسي	دراسة نتائج تقييم الأداء المؤسسي للإدارات الجمركية ومعالجة الانحرافات بهدف رفع الأداء المؤسسي.
تقرير إدارة الرقابة ومتابعة الأداء بشأن تقييم الحوكمة	دراسة نتائج تقرير الإلتزام بمبادئ حوكمة شؤون الجمارك.
تقارير التدقيق الداخلية والخارجية	دراسة نتائج التدقيق وفق تقرير الرقابة الداخلية والخارجية .
تقارير المخاطر المؤسسية	البحث في نتائج تطبيق المخاطر المؤسسية في الإدارات الجمركية.
بحث في إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي	البحث عن الوسائل والتقنيات الحديثة والمتطورة لتحقيق رؤية ورسالة شؤون الجمارك.
تقرير الإنجاز من فريق الخطة الإستراتيجية	دراسة نتائج تقرير إنجاز الخطة الإستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء للخطط السابقة والحالية.
تقارير بتقييم تحسين وتطوير الخدمة ومعالجة الانحرافات.	دراسة نتائج تقييم وتحسين الخدمة الجمركية ونوعيتها وتحقيق المسؤولية الإجتماعية مع المتعاملين.
SWOT ,PESTEL	دراسة نقاط القوة والضعف والبحث عن الإحتياجات للجمارك حسب الأولويات.
تقارير الإحتياجات التدريبية	البحث عن أساليب تعزيز الخبرة والمهارات وتطوير المعرفة لمنسوبي شؤون الجمارك.
نتائج جلسات العصف الذهني	إقامة جلسات العصف الذهني مع أعضاء المؤسسة بهدف تطوير وتحسين مستوى الخدمة.
تقارير من الإدارات المختصة	دراسة تقارير إيجاد الحلول للمعوقات والحد من جرائم التهريب للحفاظ على أمن المملكة.
تقارير الموارد البشرية	البحث عن طرق خلق فرص العمل أو التوظيف الكامل للموارد

## 1.1.1.2 الإلتزام بالإطار المؤسسي الجمركي في تحديد الأهداف

مرتبط ام غير مرتبط	تحديد الإطار والمراجع القانونية والمؤسسية للأهداف الإستراتيجية
	الأهداف المرتبط تحقيقها مع مرتكزات العمل الحكومي (والتي تشمل برنامج عمل الحكومة، الرؤية الاقتصادية لمملكة البحرين 2030، أهداف التنمية المستدامة).
	الأهداف المرتبط تحقيقها بإجراءات تنفيذية لبرامج وتعليمات وزارة الداخلية والجهات الرقابية.
	الأهداف المرتبط تحقيقها بسياسات منظمة الجمارك العالمية.
	الأهداف المرتبط تحقيقها بالتحديث والاستمرارية بناء على مخرجات الخطط السابقة.
√	الأهداف المرتبط تحقيقها بالقوانين والتشريعات الجمركية وتعديلاتها.
	الأهداف المرتبط تحقيقها بالمصادقة على إتفاقيات دولية جديدة أو تعديلات على إتفاقيات سابقة.
	الأهداف المرتبط تحقيقها بوثيقة الإتحاد الجمركي بين دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

## 1.1.1.3 تحديد الأولويات والإعتماد للأهداف والمبادرات والمشاريع من قبل اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية.

خطوات تقييم وإعتماد الأهداف
1.1.1.3.1 قياس الجدوى من تحقيق الأهداف أو المشاريع المقترحة.
1.1.1.3.2 تقييم الأهداف المقترحة ومدى الارتباط بالإطار المؤسسي لشؤون الجمارك.
1.1.1.3.3 تقييم الأولوية في إعتماد الهدف أو المشروع.
1.1.1.3.4 مدى توفر الغطاء المالي للهدف أو المشروع.
1.1.1.3.5 قرار إعتماد الهدف أو المشروع وإدراجه في الخطط الإستراتيجية.

## 1.1.2 آلية رسم الخطط الإستراتيجية وتوزيع المسؤوليات على الإدارات الجمركية.

1.1.2.1 تحديد الإدارات المسؤولة عن تنفيذ الأهداف والمشاريع (بما يتناسب وإختصاص الإدارة)

1.1.2.2 تحديد المخاطر والتحديات للأهداف والمشاريع من قبل الإدارة المسؤولة عن الهدف.

1.1.2.3 تقدير تكاليف التمويل والدعم الإداري المطلوب لتنفيذ الهدف والمشروع.

1.1.2.4 توثيق الأهداف الإدارية.

1.1.2.5 إصدار برنامج الخطة الإستراتيجية الذي يشمل توثيق إطار الخطة والوقت الزمني للتنفيذ والمسؤوليات ورئيس أعضاء اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية وآلية التنفيذ للأهداف والمشاريع.

1.1.2.6 إجتماع اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية لغايات الموافقة على إصدار الخطة الإستراتيجية

1.1.2.7 عناصر برنامج الخطة الإستراتيجية.

## 1.1.2.1 تحديد الإدارات المسؤولة عن تنفيذ الأهداف والمشاريع (بما يتناسب واختصاص الإدارة)

المسئولية	المهمة
إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي / شعبة التخطيط الإستراتيجي والأبحاث بالإشتراك مع الإدارات المعنية بأهدافهم.	إعداد مسودة الخطة الإستراتيجية.
إدارة الموارد المالية.	توفير الغطاء المالي (الميزانية).
اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية.	إعتماد الخطة الإستراتيجية وإعتماد التغيير وتحديد الأولويات.
الإدارات المسؤولة وفق تنفيذ الهدف الإداري أو المشروع.	تنفيذ الأهداف والمشاريع في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي / شعبة التخطيط الإستراتيجي والأبحاث.	متابعة التنفيذ وتقييم مؤشرات الأداء.
إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي / شعبة التخطيط الإستراتيجي والأبحاث.	متابعة التنفيذ وتقييم مؤشرات الأداء.
إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي / شعبة التخطيط الإستراتيجي والأبحاث.	تقارير الإنجاز السنوية والربع سنوية.



## 1.1.2.2 تحديد المخاطر والتحديات للأهداف والمشاريع من قبل الإدارة المسئولة عن الهدف.

1.1.2.2.1 دراسة الهدف الإداري أو المشروع المراد تنفيذه وبيان الإطار الجمركي سواء الداخلي أو الخارجي والذي يشمل البيئة الداخلية المتعلقة بالبنية التحتية للإدارات في شئون الجمارك والموارد المالية والهيكل التنظيمي، أما البيئة الخارجية فهي تختص بكافة الأطر التشريعية-التشريعات والقوانين والإتفاقات الدولية ومذكرات التفاهم- والأطراف المتعاملين مع شئون الجمارك.

1.1.2.2.2 تحليل الخطورة التي قد يتعرض لها المشروع أو الهدف حيث أن هنالك طرق لتحليل المخاطر التي تؤثر على الأهداف وهي (1) - التحليل الكمي: يعتمد على الأرقام والحصائيات والأرقام الدقيقة في حال توفر المعلومات (2) - التحليل النوعي: حيث يستخدم الوصف للخطورة بعبارات مثل العواقب من الخطر وتحديد الاحتمالية ومن ثم مستوى الخطورة.

1.1.2.2.3 تقييم الخطورة وتحديد الأولويات حيث أن تقييم المخاطر يتم في تحديد مستوى الخطورة على الهدف أو المشروع على النحو الآتي: (1) - مخاطر شديدة تعتبر مخاطر غير مقبولة وتحتاج إلى رقابة صارمة، (2) - مخاطر مرتفعة تعتبر مخاطر غير مقبولة وتحتاج إلى رقابة وألوية، (3) - مخاطر كبيرة تعتبر مخاطر غير مقبولة وتحتاج إلى رقابة، (4) - مخاطر متوسطة قد تتطلب اهتماماً إدارياً، (5) - مخاطر منخفضة أو منخفضة جداً تعتبر مقبولة ولكن يتم تسجيلها.

1.1.2.2.4 تصنيف المخاطر (خطورة عالية أو متوسطة أو متدنية) والتي تتعلق بالتكنولوجيا والظروف الاقتصادية مثل تقلبات أسعار العملة والفرق بالدخل بين الأفراد من بلد إلى آخر وغيرها من المصادر التي قد تنشأ في أية لحظة، وبالتالي فإن الخطوة الأولى بعد تحديد الإطار هو تحديد المخاطر ومن ثم تسجيلها سواء كانت مرتفعة أو متدنية الخطورة.

1.1.2.2.5 عرض المخاطر ذات الخطورة العالية على اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية في شئون الجمارك لإتخاذ القرارات المناسبة.

1.1.2.2.6 وضع خطة لمعالجة الخطورة من خلال قرار الحد من الخطر أو قبوله أو تجنبه ويعتمد

على دراسة وتقييم الخطر إن وجد.

1.1.2.2.7 مراقبة ومراجعة النتائج بعد تنفيذ الهدف.

### 1.1.2.3 تقدير تكاليف التمويل والدعم الإداري المطلوب لتنفيذ الهدف أو المشروع.

1.1.2.3.1 تقدير التكاليف المطلوبة لتنفيذ الهدف الإداري من قبل الإدارة المسؤولة.

1.1.2.3.2 إعتداد التكاليف من قبل إدارة الموارد المالية لتوفير الميزانية وحسب الدليل المالي الموحد.

1.1.2.3.3 بيان الدعم الإداري المطلوب لتنفيذ الهدف الإداري والمشروع سواءً بتوفير الموظفين أو الدعم من الإدارة العليا أو من الإدارات الجمركية.

### 1.1.2.4 توثيق الأهداف الإدارية.

1.1.2.4.1 عناصر توثيق الهدف الإداري.

1.1.2.4.1.1 توثيق الهدف الإداري: عقد يتم توقيعه من قبل الإدارة المسؤولة عن تنفيذ الهدف الإداري يحدد فيه عناصر الهدف الإداري من خطوات وحزم عمل وتاريخ بدء التنفيذ والفترة الزمنية ومؤشر قياس الأداء وكيفية قياس إنجاز الخطوات ويأخذ الصفة الرسمية بعد توقيعه من الإدارة المسؤولة عن تنفيذه.

1.1.2.4.1.2 الإدارة المسؤولة عن تنفيذ الهدف الإداري: هي الإدارة التي تتولى تنفيذ الهدف الإداري ضمن الفترة الزمنية المحددة وحسب الخطوات وحزم العمل الواردة في توثيق الهدف الإداري.

1.1.2.4.1.3 خطوات تنفيذ الهدف الإداري: هي الخطوات العامة لتنفيذ الهدف الإداري ضمن فترة زمنية محددة ويحدد فيها وزن كل خطوة من قبل إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي (شعبة التخطيط الإستراتيجي والابحاث).

1.1.2.4.1.4 حزم العمل في تنفيذ الهدف الإداري: هي خطوات تفصيلية لتنفيذ الخطوات العامة لتنفيذ الهدف الإداري.

1.1.2.4.1.5 تكلفة التمويل: هي تكلفة تنفيذ المشروع ويتم تحديدها من قبل الإدارة المسؤولة عن تنفيذ الهدف الإداري.

1.1.2.4.1.6 مؤشر قياس الأداء: مؤشر قياس مدى إنجاز الهدف الإداري ويتم من خلال (1) - مؤشر كمي لقياس الأداء للهدف (2) - مؤشر نوعي.

1.1.2.4.1.7 الإنجاز: هي طريقة احتساب مدى قيام الإدارة بتنفيذ خطوات الهدف الإداري بناءً على تنفيذ الخطوة ضمن الفترة الزمنية المحددة.

## 1.1.2.4.1.8 نموذج توثيق الهدف الإداري المستخدم في شؤون الجمارك.

### توثيق الهدف الإداري رقم

الهدف الاستراتيجي الأول رقم ( )		(1).....
المبادرة الأولى رقم ( )		(1).....
الهدف الإداري رقم ( )		(1).....
الإدارة المسؤولة عن تنفيذ الهدف الإداري: (1) ان ..... هي الإدارة المسؤولة عن تنفيذ الهدف الإداري (الهدف الإداري الأول):.....وحسب الخطوات المعتمدة في الخطة الاستراتيجية مع التزام الإدارة بوضع مخطط زمني لتنفيذ ذلك الهدف ضمن خطوات متسلسلة لتحقيقه مع التزام الإدارة بضرورة نقل المعرفة الى موظفي الإدارة المعنية بالهدف الإداري المنبثق من الخطة الاستراتيجية. مع الإشارة الى ان شعبة التخطيط الاستراتيجي والابحاث ستقوم بمتابعة التنفيذ مع الإدارة المختصة بشكل شهري واي وقت إذا اقتضت الحاجة. ويكون الهدف من متابعة التنفيذ بيان انجاز الإدارة لذلك الهدف لغايات رفع كفاءة الأداء. تقوم الإدارة المسؤولة بتعبئة الفترات الزمنية لكل خطوة والتكلفة ان وجدت واي دعم اداري مطلوب وأية مخاطر قد تواجه الإدارة تمنع من تحقيق الهدف.		
أية ملاحظات أو دعم اداري مطلوب من الإدارة العليا لتنفيذ الهدف الإداري: (2)		
التكلفة لتنفيذ الهدف الإداري ان وجدت: (2)		
تاريخ البدء في التنفيذ والانتهاج من تنفيذ الهدف: (2)	تاريخ بدء التنفيذ: (2)	تاريخ الانتهاء من تنفيذ الهدف: (2)
...../...../2023.....	...../...../2023.....	...../...../2023.....
إذا كان تنفيذ هذا الهدف يعتمد على أولوية تحقيق هدف اخر قبل البدء في تنفيذه يكتب هذا الهدف: (2) .....		
المخاطر التي من الممكن ان تؤدي الى عدم تحقيق الهدف او تأخير تنفيذه: (2) عدم توفر الميزانية		
خطوات تنفيذ الهدف الإداري: الهدف الإداري الأول:		
الخطوة الأولى :	الاوزان النسبية لتنفيذ الخطوة: (2)	المدة الزمنية: (2)

### 1.1.2.4.1.8 نموذج توثيق الهدف الإداري المستخدم في شئون الجمارك

حزمة عمل الخطوة الأولى:		
		-
		-
		-
		-
الخطوة الثانية :		
المدة الزمنية (2)	الأوزان النسبية لتنفيذ الخطوة: (2)	
		•
حزمة عمل الخطوة الثانية:		
		-
		-
		-
		-
الخطوة الثالثة :		
المدة الزمنية: (2)	الأوزان النسبية لتنفيذ الخطوة: (2)	
		•
حزمة عمل الخطوة الثالثة:		
		-
		-
كيفية قياس إنجاز الخطوات:		
يتم قياس إنجاز الخطوات حسب الفترة الزمنية المحددة من قبل الإدارة.		
مؤشر قياس الأداء / كيفية قياس الأداء:		
نوعي أو كمي .		

#### تعينة الحقول:

- (1) يتم تعينة الحقل من قبل شعبة التخطيط الاستراتيجي والابحاث.
- (2) يتم تعينة الحقل من قبل الادارة المختصة.

الإدارة المسؤولة عن تحقيق الهدف الإداري:

.....

توقيع مدير الإدارة المسؤولة عن تحقيق الهدف الإداري

.....

## 1.1.2.5 إصدار برنامج الخطة الإستراتيجية الذي يشمل توثيق إطار الخطة والوقت الزمني للتنفيذ والمسئوليات ورئيس وأعضاء اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية وآلية التنفيذ للأهداف والمشاريع.

1.1.2.5.1 تقوم إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي ممثلة بشعبة التخطيط الإستراتيجي والأبحاث بتحضير مسودة الخطة الإستراتيجية "آلية رسم الخطة الإستراتيجية في شئون الجمارك"

1.1.2.5.1.1 تحديد كيفية تنفيذ الأهداف الإستراتيجية التي ينبثق عنها عدة مبادرات تساهم في مجملها في تحقيق الهدف الإستراتيجي من قبل شعبة التخطيط الإستراتيجي والأبحاث.

1.1.2.5.1.2 تحديد الأهداف الإدارية والمشاريع التي تعود للمبادرات والتي تساهم في مجملها في تحقيق المبادرة ويحدد من قبل شعبة التخطيط الإستراتيجي والأبحاث بالتعاون والتنسيق مع الإدارة المسؤولة.

1.1.2.5.1.3 تحديد مسؤولية تنفيذ الهدف الإداري الذي يناط مسؤولية تنفيذه بالإدارة المختصة وفق توثيق الهدف الإداري ويحدد من قبل الإدارة المسؤولة عن تنفيذ الهدف.

1.1.2.5.1.4 توثيق الهدف الإداري وفق برنامج الخطة الإستراتيجية ويتضمن خطوات تنفيذ الهدف وحزم العمل والفترة الزمنية لتحقيق الهدف والدعم الإداري والتكاليف عن تنفيذه ونسب إنجاز لكل خطوة يحدد من قبل الإدارة المسؤولة والبدء في التنفيذ بعد إطلاق الخطة الإستراتيجية

1.1.2.5.1.5 تحديد طريقة متابعة الإنجاز بواسطة مؤشر قياس الأداء لكل هدف إداري سواء كمي أو نوعي لغاية متابعة الأداء في تحقيق الهدف الإداري ويحدد من قبل شعبة التخطيط الإستراتيجي والأبحاث بالإشتراك مع الإدارة المسؤولة عن تنفيذ الهدف الإداري.

1.1.2.5.1.6 رسم الخطة والأهداف الإستراتيجية وتحديد المسئوليات والصلاحيات وفق برنامج الخطة الإستراتيجية المعتمد ومصادقة اللجنة التوجيهية العليا في شئون الجمارك.

1.1.2.5.1.7 تختص إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي بمتابعة تنفيذ الأهداف والمبادرات والأهداف الإستراتيجية وعرض الإنجازات على اللجنة التوجيهية العليا وكذلك حالات التغيير أو الإنحرافات

التي تطراً من متابعة التنفيذ / شعبة التخطيط الإستراتيجي والأبحاث.

### **1.1.2.6 اجتماع اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية لغايات الموافقة على إصدار الخطة الإستراتيجية.**

1.1.2.6.1 إن اللجنة التوجيهية العليا لمتابعة الخطة الإستراتيجية لشئون الجمارك تحدد مسؤولياتها وفق تنظيم الخطة الإستراتيجية الواردة في برنامج الخطة الإستراتيجية وفق التنظيم الإداري التالي:

رئيس اللجنة التوجيهية العليا : معالي رئيس الجمارك.

الأعضاء:

1. مدير عام الإدارة العامة للتفتيش والأمن الجمركي.
2. مدير عام الإدارة العامة للموارد ونظم المعلومات.
3. مدير عام الإدارة العامة للتخليص والخدمات الجمركية.
4. مدير إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.
5. رئيس شعبة التخطيط الإستراتيجي والأبحاث.

## 1.1.2.7 عناصر برنامج الخطة الإستراتيجية

### 1.1.2.7.1 نطاق الخطة الإستراتيجية ويشمل:

1. الأهداف الإستراتيجية 2. المبادرات 3. الأهداف الإدارية والمشاريع 4. توثيق الأهداف وحزم العمل .

### 1.1.2.7.2 تنظيم الخطة الإستراتيجية

1. مهام ودور شعبة التخطيط الإستراتيجي والأبحاث في متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
2. مهام ومسئوليات الإدارات في تنفيذ الأهداف الإدارية.
3. مهام ومسئوليات اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية.

### 1.1.2.7.3 الإتصال ويشمل:

علاقات إتصال إدارة التخطيط الإستراتيجي والإتصال والإدارات الجمركية المسؤولة عن تنفيذ الأهداف الإدارية والإتصال مع اللجنة التوجيهية.

### 1.1.2.7.4 التغيير ويشمل:

خطوات التغيير وصلاحيات التغيير.

### 1.1.2.7.5 مؤشر قياس الأداء ويشمل:

كيفية قياس الأداء واحتساب الإنجاز.

### 1.1.2.7.6 جدول الخطة ومخرجات المشروع ويشمل:

1. تكاليف المشاريع والجدول الزمني للخطة الإستراتيجية.
2. المعالم الرئيسية للخطة الإستراتيجية.



3. المخرجات الرئيسية للخطة الإستراتيجية.
4. الآثار الخارجية في تطبيق الخطة الإستراتيجية.
5. فرضيات الخطة الإستراتيجية.
6. مخاطر الخطة الإستراتيجية.

1.1.3 تنفيذ الأهداف الإستراتيجية ومتابعة الإنجاز من خلال برنامج الخطة الإستراتيجية المعتمد.

### 1.1.3.1 تدشين الخطة الإستراتيجية .

1.1.3.1.1 تكليف الإدارات المسؤولة بالتنفيذ وحسب توثيق الهدف الإداري.

### 1.1.3.2 متابعة التنفيذ من قبل شعبة التخطيط الإستراتيجي والأبحاث من خلال استمارة تتبع الأهداف.

1.1.3.2.1 المتابعة الآلية لإنجاز الأهداف والمبادرات للخطة الإستراتيجية.

1.1.3.2.2 تصنيف الأداء الآلي المحوسب وفق مسارات الإنجاز الثلاث:

1.1.3.2.2.1 المسار الأخضر والذي يشير إلى إنجاز الخطوات ضمن الفترة الزمنية المحددة.

1.1.3.2.2.2 المسار الأصفر الذي يشير إلى إنجاز الخطوات مع حدوث تأخير بسيط في الإنجاز.

1.1.3.2.2.3 المسار الأحمر الذي يشير إلى تأخر كبير في إنجاز الخطوات وتنفيذ الهدف الإداري.

### 1.1.3.3 دراسة وإعتماد التغيير في الأهداف وفق برنامج الخطة الإستراتيجية.

1.1.3.3.1 استلام استمارات التغيير التي ترد من الإدارات والتي تتضمن مبررات واضحة من الإدارة المعنية للتغيير والتعديل ورفعها إلى اللجنة التوجيهية العليا لغايات الإعتماد والموافقة.

**1.1.3.3.2 متابعة الموافقة على استمارة التغيير من قبل شعبة التخطيط الإستراتيجي والأبحاث وإدخالها في برنامج المتابعة وإعلام الإدارات بنتائج التغيير.**

#### **1.1.3.4 تقارير الإنجاز السنوية والربع سنوية.**

1. استخراج التقارير من برنامج متابعة الخطة الإستراتيجية، ورفع التقارير السنوية والربع سنوية ومسارات الخطة الإستراتيجية إلى اللجنة التوجيهية العليا، وبيان إنجاز كل إدارة لأهدافها ضمن نسب دقيقة تبين الإنجاز بالإعتماد على توثيق الإنجاز أو تقرير ميداني للإنجاز وحسب طبيعة الهدف والمشروع.

#### **1.1.3.5 معالجة التحديات والمعوقات.**

1. متابعة مخاطبة الإدارات في حال وجود أية قصور أو انحراف لغاية تدارك ومعالجة القصور.
2. الاستمرار بالمتابعة لحالات القصور لغايات رفع كفاءة الأداء بالتعاون مع الإدارة المسؤولة عن تنفيذ الهدف أو المشروع.

**1.1.4 تقييم الأداء للأهداف والمشاريع وفق برنامج الخطة الإستراتيجية ومؤشر قياس الأداء.**

#### **1.1.4.1 قياس الإنجاز للخطوات وحزم العمل والفترة الزمنية .**

1.1.4.1.1 احتساب إنجاز الخطة الإستراتيجية وفق برنامج متابعة الخطة بشكل إجمالي لجميع الأهداف الإدارية ورفع تقرير شامل إلى رئيس اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية.

#### **1.1.4.2 قياس مدى تحقيق مؤشر الأداء الكمي أو النوعي للأهداف والمشاريع.**

1.1.4.2.1 احتساب مؤشرات قياس الأداء في حال الانتهاء من تنفيذ خطوات الهدف الإداري وإدخالها على برنامج متابعة الخطة الإستراتيجية ومخاطبة اللجنة التوجيهية العليا بذلك الإنجاز أولاً بأول وفق التقارير الربع سنوية والتقارير السنوية.

#### **1.1.4.3 تقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية والعمل على تحقيق مؤشر قياس**

## الأداء في تنفيذ جميع الأهداف لخطة شئون الجمارك الإستراتيجية.

1.1.5 تحديد الانحرافات بين المؤشر الفعلي والمتوقع وأساليب تقليل الفجوات.

**1.1.5.1 تحديد الانحرافات بين المؤشر الفعلي والمتوقع.**

**1.1.5.2 إيجاد الحلول والتقليل من الفجوات في الخطط المستقبلية.**

1.1.6 الربط ما بين الخطط الإستراتيجية الحالية والخطط السابقة ونتائج تقييم الإنجاز السابق.

**1.1.6.1 دراسة تقارير الخطط السابقة والعيوب والمعوقات.**

**1.1.6.2 دراسة الارتباط والاستمرارية والعلاقة ما بين الأهداف والمشاريع التي تم تحقيقها والأهداف المستقبلية.**

**1.1.6.3 إدراج الأهداف والمشاريع ذات الارتباط وفق الأولويات في الخطط المستقبلية.**

الهدف الثاني

تعزير الإدارة وصناعة القرار

---

## الهدف الثاني

### تعزير الإدارة وصناعة القرار

تعد آلية تحقيق الهدف الثاني من أهداف الحوكمة هو " تعزير الإدارة وصناعة القرار" يستند إلى مبدأ الإلتزام بالأطر التشريعية والافصاح والشفافية وتحقيق الاستقرار التنظيمي وتوزيع المسئوليات والمشاركة في إتخاذ القرار، ويتم ذلك من خلال ثمان آليات تتمثل الآلية الأولى في تحديد خطوات إصدار القرار السليم حسب مصفوفة القرارات التي تحدد فيها المسئوليات وخطوات إتخاذ القرار ضمن أحكام مصفوفة القرار بالإضافة إلى تحديد أنواع القرارات الدائمة والتشغيلية وخطوات مراجعة التشريعات واللوائح والقرارات وتحديد ضوابط ومعايير الإجتماعات التشاركية، أما الآلية الثانية تتمثل في تحديد مبررات مراجعة الهيكل التنظيمي ضمن الضوابط والمعايير المحددة للمراجعة كل أربع سنوات، أما الآلية الثالثة فهي تتضمن خطوات المراجعة الفعلية للهيكل التنظيمي لشئون الجمارك وحسب المستويات الوظيفية، ويرتبط تنفيذ الآلية الرابعة بالآلية الخامسة التي تتضمن توزيع الصلاحيات وفق المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي وضمن الضوابط المعتمدة بما يحقق الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الواجبات وضمن الإختصاص الجمركي والعمليات التشغيلية وتعزير القدرة على إدارة التواصل، أما الآلية السادسة فهي تتمثل في سلامة تطبيق مخرجات مراجعة الهيكل التنظيمي وتوزيع المسئوليات من خلال التطبيق السليم والإلتزام بتنفيذ المهام والمسئوليات وفق الهيكل المعتمد ونقل المهام بين الإدارات، بالإضافة إلى الآلية السابعة وهي الية عمل اللجان الإدارية والتي تتمثل في تحديد أنواع اللجان الإدارية وفرق العمل وخطوات تشكيل اللجان بالاستناد إلى التشريعات وكيفية تقييم عمل اللجان بما يحقق الأهداف المرجوة في التنظيم الإداري لشئون الجمارك، أما الآلية الثامنة وهي إدارة التواصل المؤسسي التي تعزز تنفيذ القرارات والتي تتضمن خطوات ومعايير التواصل المؤسسي داخل شئون الجمارك و آليات التواصل مع القطاعات الحكومية والجهات الرقابية بالإضافة إلى آلية التواصل مع المنظمات الدولية، ان تطبيق تلك الآليات يجعلنا مؤسسة قادرة على إدارة

التواصل المؤسسي الذي يُمكن التنفيذيين من متابعة تنفيذ القرارات وإتخاذ القرار السليم وتطبيق المشاركة لتوجيه الجمارك في الاتجاه الصحيح في مؤسسة يتوافر فيها الهيكل التنظيمي الإداري للجمارك لجميع مستويات الإدارة، محددة المهام والمسؤوليات والصلاحيات فيما بين التنفيذيين والإدارات المعنية في شؤون الجمارك.



1.2.1 آلية إصدار القرارات ومراجعة القوانين واللوائح والمسئوليات والالتزام بالإفصاح والشفافية.

**1.2.1.1 رسم إطار مصفوفة القرار وتحديد المسئوليات لمتخذي القرار ضمن المصفوفة السداسية وأحكام مصفوفة صناعة القرار.**

**1.2.1.2 أحكام مصفوفة القرار الدائم.**

**1.2.1.3 تحديد معايير وضوابط القرار الدائم والتشغيلي.**

**1.2.1.4 أنواع القرارات الدائمة.**

**1.2.1.5 معايير وضوابط الإفصاح والشفافية في شئون الجمارك.**



## 1.2.1.1 رسم إطار مصفوفة القرار وتحديد المسؤوليات لمتخذي القرار ضمن المصفوفة السداسية وأحكام مصفوفة صناعة القرار.

المسؤول ... المهمة	وزير الداخلية	رئيس الجمارك	مدير عام التخليص والخدمات الجمركية	مدير عام التفتيش والأمن الجمركي	مدير عام الموارد ونظم المعلومات	إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي	الإدارة المختصة	إدارة الرقابة ومتابعة الأداء
تحديد آلية الإجتماعات لإصدار القرار						*		
إعداد مسودة القرار							*	
التوصية بإعتماد القرار		*	*	*	*			
إعتماد القرار	*	*						
توزيع المسؤوليات							*	
التدقيق الداخلي								*

## 1.2.1.2 أحكام مصفوفة القرار الدائم.

1. نطاق عمل تطبيق المصفوفة: تطبق مصفوفة إتخاذ القرارات بشئون الجمارك على القرارات التي يتم إعتماؤها من قبل وزير الداخلية ورئيس الجمارك لتنظيم العمل بشئون الجمارك، ويمكن الاسترشاد بها من قبل أي جهة وفق الإختصاصات الملائمة لها.
2. الإجتماعات: يتم تنظيم الإجتماعات وفق حوكمة الإجتماعات الواردة في الفقرة (1.2.2)
3. تحديد الإدارة المسؤولة عن التحضير والإعداد: يتم بناءً على مسمى الصفة الوظيفية لمسئول الإدارة أو الإدارة العامة أو رئاسة الجمارك وفق حوكمة مصفوفة القرار المتوائم والأطر التشريعية والإختصاص.
4. تحديد الأطراف المشاركة المتأثرة بالقرار: تتولى الإدارة المسؤولة عن التحضير الإعداد مسئولية تحديد الأطراف المشاركة المتأثرة بإصدار القرار مع توضيح مدى تأثر تلك الأطراف بالقرار (إن أمكن)، ويتم إعتقاد التوصية للتكليف بدعوة تلك الأطراف للمشاركة في إتخاذ القرار بناءً على موافقة رئيس الجمارك.
5. تحديد الإدارة المسؤولة عن التوصية لإتخاذ القرار: يتم بناءً على مسمى الصفة الوظيفية لمسئول الإدارة أو الإدارة العامة أو رئاسة الجمارك وفق حوكمة مصفوفة القرار المتوائم والأطر التشريعية والإختصاص.
6. المراجعة الفنية والقانونية: يتم التكليف من قبل رئيس الجمارك بالمراجعة الفنية والقانونية من قبل المستشارين والخبراء والشئون القانونية حسب الحاجة.
7. التدقيق الداخلي: تكون إدارة الرقابة ومتابعة الأداء هي الإدارة المسؤولة عن التأكد من أن مسودة القرار خالية من المخالفات الرقابية حسب حوكمة مصفوفة القرار.
8. إعتقاد القرار: يحدد متخذ القرار وفق حوكمة مصفوفة القرار بناءً على الأطر التشريعية.

### 1.2.1.3 تحديد معايير وضوابط القرار الدائم والتشغيلي.

#### 1.2.1.3.1 معايير صياغة القرار الدائم.

1. القدرة على تحديد المشكلة أو الهدف من إتخاذ القرار وتحليل عناصر القرار.
2. تحديد الأطر التشريعية التي تستوجب إصدار القرار.
3. توافر البيئة لإتخاذ القرار (بناء المقدرّة في الموارد البشرية والمادية) من خلال بناء الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤولية وتهيئة المقدرات المادية والبشرية (من برامج ومعلومات وتدريب).
4. توافر المسؤولية الكافية وللإلزام لإصدار القرار.
5. تقييم الفرص البديلة والحلول الأنسب في إتخاذ القرار.
6. المشاركة مع القطاعات المتأثرة من القرار.
7. إصدار القرار ونشره في الجريدة الرسمية وفق الأطر التشريعية وحسب مستوى القرار.

#### 1.2.1.3.2 معايير القرار التشغيلي.

1. تكليف جميع الإدارات برسم مصفوفة القرارات التشغيلية وحوكمة العمليات التشغيلية وبيان المسؤوليات وفق القوانين واللوائح والمهام في الهيكل التنظيمي من خلال حوكمة إجراءات نظم الجودة بتحديد التشريع الذي يحكم القرارات التشغيلية والجهة التي تصدر وتراجع وتعتمد القرار.
2. مراعاة الشفافية والإفصاح في إصدار القرارات التشغيلية.
3. إصدار القرار وفق الأطر التشريعية.
4. تحديد المسؤولية للموظفين والتدريب على إتخاذ القرار من خلال تطوير المعرفة.
5. الإلتزام بالأطر التشريعية.

#### 1.2.1.4 أنواع القرارات الدائمة.

1. القرارات التي تنشر في الجريدة الرسمية والتي تستوجب وفق قانون الجمارك الموحد إصدار قرار من قبل وزير الداخلية أو رئيس شئون الجمارك، حسب قرار اللائحة التنفيذية.
2. القرارات التي يستوجب إصدارها تنفيذاً للإتفاقيات التفضيلية والإتفاقيات الدولية الجماعية والثنائية.
3. القرارات التي يستوجب إصدارها تنفيذاً لقوانين أخرى صدرت في مملكة البحرين وقد حددت مسئولية تنفيذها من قبل الجمارك.
4. الأوامر الإدارية والتعاميم التي تساعد في تنفيذ القوانين والإتفاقيات والقرارات.

#### 1.2.1.5 آلية الإفصاح والشفافية في شئون الجمارك، وحسب الملحق رقم (1) بالإصدارات والآليات.

1. التحقق من مدى الإمتثال لمبادئ الحوكمة.
2. الإفصاح عن التشريعات والقرارات وإصدار الأدلة وكتيبات العمل الجمركي والتحقق من صحة البيانات وسلامة التنفيذ.
3. مراجعة التشريعات والقرارات التي تحتاج إلى إعادة النظر بما يتماشى والحدثة والتطوير والتي تشمل مراجعة القوانين والأطر التشريعية ومراجعة القرارات التي تصدر بموجب قانون الجمارك ومراجعة الإتفاقيات الدولية وما تتطلب من إصدار قرارات تساعد في تنفيذ الإتفاقيات ومراجعة القوانين الأخرى التي تحدد فيها مهام والتزامات لشئون الجمارك.
4. إصدار الأوامر الإدارية والتعاميم التي تساعد في تنفيذ القوانين والإتفاقيات والقرارات.

## 1.2.2 تحديد معايير وضوابط اجتماعات إصدار القرار وفق مسئولية إتخاذ القرار من التحضير والمشاركة والإصدار والتنفيذ والمراجعة.

1. تحديد موضوع الإجتماع أو القرار المراد إتخاذه.
2. تحديد الأعضاء المسئولين عن إتخاذ القرار ومقرر الإجتماع وفق الأطر التشريعية المحددة بمصفوفة إتخاذ القرار.
3. دعوة الجهة المسئولة عن الإعداد للتحضير للإجتماع.
4. تحديد الوقت المناسب بعد الإنتهاء من الإعداد والتحضير.
5. تنفيذ الإجتماع بحضور الأعضاء وإعداد محضر الإجتماع وتوصيات إتخاذ القرار ومتابعة تنفيذ القرار.
6. تقييم القرار بناء على التغذية الراجعة.
  - تقييم أداء القرار من ناحية سرعة الإنجاز والقدرة على تطبيق الأطر التشريعية.
  - تقييم أداء القرار من ناحية رضا المتعاملين ضمن الأطر التشريعية.
7. متابعة وتقييم القرار الدائم وتحديث القرار حسب التغذية الراجعة من التقييم.

## 1.2.3 تحديد ضوابط ومبررات مراجعة الهيكل التنظيمي لشئون الجمارك.

1. ضرورة وجود مبررات المراجعة والتعديل للهيكل التنظيمي والتي تتم كل أربع سنوات..
2. الإستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير والتحديث وفق الرؤية الاقتصادية وبرنامج عمل الحكومة.
3. الإستجابة للتعديلات في التشريعات والقوانين لأغراض التطوير والمواءمة مع الإتفاقيات الحديثة.
4. الإستجابة لتحقيق المرونة في تنفيذ القرارات.

5. الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية.

6. تحقيق الإستقرار المالي والاقتصادي.

#### 1.2.4 مراجعة وإعتماد الهيكل التنظيمي ضمن الضوابط المعتمدة لشئون الجمارك كل أربع سنوات.

1. مراجعة هيكل الإدارات التي تتبع لرئاسة شئون الجمارك.
2. مراجعة هيكل الإدارات التي تتبع للإدارات العامة في شئون الجمارك.
3. مراجعة هيكل الشعب والفروع والأقسام.
4. ترتيب المراكز الوظيفية في إطار الإدارة وبيان الدرجات والسلم الوظيفي وتوضيح العلاقات بين المسئول والمرؤوس ومراقبة الأداء وتحسين الأداء المؤسسي.

1.2.5 توزيع الصلاحيات وفق المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي وضمن الضوابط المعتمدة بما يحقق الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الواجبات وضمن الأختصاص الجمركي والعمليات التشغيلية كل أربع سنوات.

### 1.2.5.1 تحديد خطوات توزيع المهام وفق الهيكل التنظيمي.

1.2.5.2 توزيع المهام والمسئوليات وفق الصلاحيات المستمدة من القوانين والتشريعات الجمركية على الإدارات العامة لشؤون الجمارك بالإستناد إلى الهيكل التنظيمي لشؤون الجمارك ويتم إدراج المهام ضمن الهيكل التنظيمي لكل إدارة عامة وما يندرج تحتها من إدارات في شؤون الجمارك.

1.2.5.3 توزيع مهام العمليات التشغيلية في الإدارات الجمركية وفق إختصاص الشعب والفروع والاقسام الجمركية وما تتضمن تلك الإدارات الجمركية من أجل تحقيق أهدافها المنبثقة من مهمة ومبادئ شؤون الجمارك.

### 1.2.5.1 تحديد خطوات توزيع المهام وفق الهيكل التنظيمي.

1. دراسة مهام ومبادئ شؤون الجمارك الرئيسية والقوانين الجمركية والقوانين الأخرى وتحديد المهام الفرعية التي تنبثق من مهمة شؤون الجمارك الرئيسية ومبادئ الجمارك.
2. دراسة القوانين والتشريعات الجمركية والقرارات وتحديد المهام التي تنبثق عنها.
3. دراسة القوانين الأخرى الصادرة في الدولة المتعلقة بمسئولية مشتركة للجمارك وتحديد المهام الجمركية.
4. دراسة الإتفاقيات الدولية وتحديد المهام والمسئوليات التي تقع ضمن إختصاص الجمارك.
5. دراسة مذكرات التفاهم الموقعة مع الشركاء وتحديد المهام والصلاحيات لشؤون الجمارك.

**1.2.5.2 توزيع المهام والمسئوليات وفق الصلاحيات المستمدة من القوانين والتشريعات الجمركية على الإدارات العامة لشؤون الجمارك بالإستناد إلى الهيكل التنظيمي لشؤون الجمارك ويتم إدراج المهام ضمن الهيكل التنظيمي لكل إدارة عامة وما يندرج تحتها من إدارات في شؤون الجمارك.**

**1.2.5.3 توزيع مهام العمليات التشغيلية في الإدارات الجمركية وفق إختصاص الشعب والفروع والاقسام الجمركية وما تتضمن تلك الإدارات الجمركية من أجل تحقيق أهدافها المنبثقة من مهمة ومبادئ شؤون الجمارك.**

1. تحديد معايير وضوابط توزيع المهام للإدارات المسئولة.
2. تحديد التشريع القانوني الذي يحكم تنظيم العمل الجمركي.
3. تحديد الجهة المختصة القادرة والأكثر كفاءة في تنفيذ المهام.
4. مراعاة مدى توافر عامل الخبرة في الإدارات المختصة.
5. مراعاة الشمولية في إنجاز المهام في تقديم الخدمة المتميزة وتحقيق السرعة في الإنجاز والتكلفة الأقل.
6. مراعاة العدالة في توزيع المهام والتي تعتمد على حجم العمل والوقت ومعدل الإنجاز.
7. التحقق من وجود الأنظمة الرقابية على المهام ذات المسؤولية لتحقيق النزاهة والموضوعية في التطبيق.
8. مراجعة المهام والصلاحيات وفق الهيكل التنظيمي ومطابقة المهام وفق العمليات الحقيقية في الإدارات الجمركية بما يتوافق والتشريعات والإتفاقيات الحالية والجديدة.



1.2.6 الإلتزام بتنفيذ المهام والمسئوليات وفق الهيكل الجديد ونقل المهام بين الإدارات بسلاسة.

**1.2.6.1 تدريب الجهة المختصة على تنفيذ المهام والمسئوليات (في حال المهام الحديثة أو تطوير بعض المهام وفق أفضل الممارسات).**

**1.2.6.2 تكليف الإدارات بتنفيذ المهام الواردة في الهيكل التنظيمي وحسب نظام إدارة الجودة من خلال إصدار الأوامر الإدارية للمهام والصلاحيات.**

**1.2.6.3 تعمل إدارة الرقابة ومتابعة الأداء على الرقابة والتدقيق على تنفيذ المهام وفق الصلاحيات والمسئوليات المحددة في الهيكل التنظيمي ومهام الإدارات.**

1.2.7 تحديد وتقييم مسئوليات اللجان الإدارية.

### **1.2.7.1 أنواع اللجان الإدارية**

أولاً: لجان دائمة تصدر بموجب قرار وزاري بناءً على قانون الجمارك.

ثانياً: لجان دائمة تصدر بموجب قرار رئيس الجمارك بناءً على قانون الجمارك.

ثالثاً: لجان إدارية تصدر بموجب أوامر إدارية لمهام معينة.

رابعاً: فرق عمل في شؤون الجمارك تصدر بموجب أوامر إدارية.

### **1.2.7.2 خطوات تشكيل وعمل اللجان الإدارية**

1. تحديد المرجعية القانونية لتشكيل اللجنة الإدارية.

2. صياغة وإصدار قرار تشكيل اللجان أو الفرق وفق الأصول القانونية.

3. تحديد أهداف ومهام اللجنة وإطار عمل على أن يتم وضع الخطط التشغيلية من قبل اللجنة أو الفريق المكلف بتنفيذ القرار.
4. تعيين رئيس وأعضاء اللجنة أو الفريق بناءً على المعرفة والخبرة وطبيعة المهام.

### 1.2.7.3 تقييم عمل اللجان الإدارية وفرق العمل

1. تتولى إدارة الرقابة ومتابعة الأداء مهمة تقييم عمل اللجان الإدارية وفرق العمل.
2. قياس مدى تحقيق الهدف أو الأهداف حسب قرار تشكيل اللجنة أو فريق العمل.
3. إصدار تقرير بمدى تحقيق الأهداف وقياس الانحراف إن وجد.
4. إصدار تقرير بتوصيات للأهداف التي لم تتحقق بشكل كلي أو جزئي أو الإنحرافات إن وجدت.

### اللجان الإدارية في شئون الجمارك (الأمثلة).

- لجنة شئون الموظفين المدنيين في شئون الجمارك.
- اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية.
- لجنة الفصل بالقيمة.
- لجنة فتح الطرود والمعائنة.
- لجنة البيع.
- لجنة التدريب والتطوير بشئون الجمارك.
- لجنة حصر السلع المتروكة في المنافذ الجمركية .
- لجنة الإلتلاف.

• اللجنة الدائمة للأصول الثابتة.

1.2.8 إدارة التواصل المؤسسي الذي يعزز تنفيذ القرارات.

### 1.2.8.1 التواصل المؤسسي في شؤون الجمارك.

### 1.2.8.2 الإتصال مع الجهات الحكومية والرقابية (جهات القيد) في المنافذ الجمركية.

### 1.2.8.3 الإتصال مع المنظمات الدولية والإقليمية.

### 1.2.8.4 الإتصال مع جهات التدقيق عن طريق إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.

### 1.2.8.1 التواصل المؤسسي في شؤون الجمارك.

- **رئيس الجمارك:** تتولى إدارة الإتصال والتخطيط الاستراتيجي تنظيم التواصل بين شؤون الجمارك ووزارة الداخلية.
- **رئيس الجمارك:** تتولى إدارة الإتصال والتخطيط الاستراتيجي تنظيم التواصل بين رئاسة شؤون الجمارك والإدارات العامة والإدارات في شؤون الجمارك.
- **رئيس الجمارك:** تتولى إدارة الإتصال والتخطيط الاستراتيجي عرض الأعمال على المستشارين والخبراء لغايات ابداء الراي.
- **رئيس الجمارك:** تتولى إدارة الإتصال والتخطيط الاستراتيجي تعميم التشريعات التي تصل إلى شؤون الجمارك والقرارات والأوامر الإدارية والتكليفات والخطابات كل حسب إختصاصه.
- **رئيس الجمارك:** يتولي رئيس الجمارك أو من يفوضه تعيين المشاركات الخارجية واعتمادها بناءً على توصية اللجنة المختصة.
- **رئيس الجمارك:** يقوم بالمصادقة على الخطة الإستراتيجية بناءً على توصيات اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية.

- تتولى **الإدارات العامة** تنظيم التواصل مع الإدارات التابعة لها وحسب الإختصاص.
- تتولى **الإدارات العامة** استلام التقارير والتوصيات من الإدارات التابعة وإتخاذ القرارات وفق التشريعات النافذة.
- تتولى **الإدارات العامة** تنفيذ القرارات الصادرة من قبل رئيس الجمارك من خلال الإدارات التابعة لها.
- تعمل كل **إدارة عامة** على تعميم الأعمال والقرارات على الإدارات المختصة التابعة لها.
- تقوم **الإدارة الجمركية** برفع التوصيات والتقارير إلى الإدارة العامة.
- تقوم **الإدارات الجمركية** باستلام القرارات والتعاميم والأوامر وتعميمها إلى الشعب ثم الفروع والأقسام لغايات التنفيذ وتحدد آلية التنفيذ وحسب الإختصاص.
- يتولى رؤساء الشعب ثم الفروع ثم الأقسام بالإشراف على تنفيذ المهام من قبل الموظفين حسبما وردت في الهيكل التنظيمي لشئون الجمارك.
- يضمن مسؤولي الوظائف الإشرافية وصول المعلومات في الوقت المناسب إلى الموظفين والتي تؤدي إلى تسهيل عمليات التنفيذ ومتابعتها.
- يلتزم موظفي شئون الجمارك بجميع مستوياتهم الوظيفية التواصل وفق التسلسل الوظيفي بما يضمن عدم التجاوز على المستويات الإدارية.

## **1.2.8.2 الإتصال مع الجهات الحكومية والرقابية (جهات القيد) في المنافذ الجمركية.**

إن التواصل مع الجهات الرقابية يتم من خلال ما تقوم به شئون الجمارك في عقد الإتفاقيات مع جميع الشركاء في القطاع الحكومي ومشغلي الموانئ والمطارات والقطاعات اللوجستية للعمل ضمن البرامج الالكترونية بهدف تسريع الافراج عن البضائع وتسهيل التجارة الدولية عبر الحدود ضمن منظومة الكترونية متطورة تستند إلى برامج وقواعد بيانات جمركية تتواءم والتشريعات وسياسات منظمة الجمارك العالمية

وإتفاقية تسهيل التجارة (TFA) للوصول إلى أفضل الطرق لتسهيل التجارة عبر الحدود وذلك من خلال الخطوات التالية:

• إستلام التشريعات من الجهات الحكومية أو الرقابية أو الموافقة على إتفاقيات مستوى الخدمة (التي تتم وفق آلية توقيع إتفاقية مستوى الخدمة المعتمدة) مع تلك الجهات من قبل إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي، وقد يكون الاستلام بواسطة الاطلاع على (الجريدة الرسمية).

• تعميم تلك التشريعات على الإدارات العامة وتكليف تلك الإدارات بصياغة مسودة الأوامر وآلية العمل من قبل تلك الإدارات أو بتشكيل لجنة داخلية لصياغة المسودة للمهام بشكل أمر وحسب آلية إتخاذ القرارات والأوامر.

• المصادقة على آلية العمل بناءً على توصيات الإدارة العامة المختصة وإصدار الأوامر الإدارية.

• تعميم القرارات والأوامر على الإدارات المختصة ومن ثم الشعب والفروع والأقسام والموظفين وحسب الإختصاص.

• تتولى الإدارات المختصة متابعة التنفيذ وتقييم التنفيذ.

• تتولى إدارة الرقابة ومتابعة الأداء الرقابة على تنفيذ تلك القرارات.

### **1.2.8.3 الإتصال مع المنظمات الدولية والإقليمية.**

#### **1.2.8.3.1 متابعة تنفيذ الإتفاقيات الثنائية والجماعية.**

إن شؤون الجمارك تعمل على تبني التواصل مع المنظمات الدولية والإقليمية من خلال القوانين والتشريعات والإتفاقيات الدولية وتتولى إدارة التخليص الجمركي في شؤون الجمارك العمل على متابعة تنفيذ الإتفاقيات الثنائية والجماعية وفق الأطر التشريعية من خلال الخطوات التالية:

• مراجعة الإتفاقيات الدولية والتحقق من الإلتزام بها.

• إعداد مسودة القرارات والأوامر الإدارية التي تتعلق بتطبيق الإتفاقيات الدولية (سواء إتفاقيات وقعت حديثاً أو وقعت سابقاً).

• عرض مسودة التشريعات على الشؤون القانونية والإدارة العامة للتخليص والخدمات الجمركية.

• إصدار التشريعات والأوامر التي تضمن تطبيق الإتفاقيات الدولية وفق آلية إتخاذ القرار والأوامر.

• تكليف الإدارات المختصة بتطبيق الأوامر والتشريعات بما يتوافق والإتفاقيات الدولية.

• تتولى إدارة الرقابة ومتابعة الأداء الرقابة على سلامة تطبيق الإتفاقيات.

### 1.2.8.3.2 إدارة التواصل مع المنظمات الدولية.

تتولى رئاسة شؤون الجمارك التواصل مع المنظمات الدولية والإقليمية وفق الأطر التشريعية من خلال الإدارة العامة للتخليص والخدمات الجمركية والتي تشمل المواضيع والقرارات الصادرة من المنظمات الدولية ومتابعة تنفيذها وفق الأطر والتشريعية وذلك للمنظمات التالي:

1.2.8.3.2.1 إدارة التواصل مع منظمة الجمارك العالمية وتنفيذ أنسب أدوات المنظمة لتأمين وتيسير التجارة الدولية، وفق المرسوم بقانون رقم (13) لسنة 2001 بالإنضمام إلى إتفاقية إنشاء مجلس التعاون الجمركي (منظمة الجمارك العالمية)، وقانون رقم (2) لسنة 2012 بالإنضمام إلى الإتفاقية الدولية لتبسيط وتنسيق الإجراءات الجمركية (إتفاقية كيوتو المعدلة لعام 2006)

1.2.8.3.2.2 إدارة التواصل مع الأمانة العامة لدول مجلس التعاون الخليجي / لجنة التعاون المالي والاقتصادي / لجنة الاتحاد الجمركي وفق مرسوم بقانون رقم (1) لسنة 2006 بالموافقة على قيام الاتحاد الجمركي لدول مجلس التعاون.

1.2.8.3.2.3 إدارة التواصل مع الأمانة العامة لجامعة الدول العربية / القسم المالي والاقتصادي، ويتم وفق قانون رقم (8) لسنة 1982 بالموافقة على الإنضمام إلى إتفاقية تيسير وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية، وحسب الأطر التشريعية.

1.2.8.3.2.4 إدارة التواصل مع المنظمات الدولية والإقليمية الواردة أعلاه والمتعلق بإختصاص الإدارات

العامّة الأخرى وذلك يتم من خلال التّكليف المباشر من رئاسة الجمارك إلى تلك الإدارة العامّة المسؤولة بالتنسيق مع الإدارة العامّة للتخليص والخدمات الجمركية.

### 1.2.8.3.2.5 آلية التواصل مع المنظمات الدولية والإقليمية.

- حضور اجتماعات المنظمات الدولية والإقليمية.
- استلام القرارات التي تتعلق بالإتفاقيات وتعديلاتها وفق الأطر التشريعية.
- المشاركة في البرامج المطروحة على جدول اجتماعات المنظمات الدولية والإقليمية.
- إعداد الدراسات التي تتناسب وتطبيق البرامج الحديثة الصادرة المنظمات الدولية والإقليمية.
- تتولى الإدارة العامّة للتخليص والخدمات الجمركية متابعة موضوع المنظمات الدولية والإقليمية والمتطلبات المطلوبة من مملكة البحرين سواء في الإتفاقيات أو تعديلاتها أو القرارات والتحديثات في برامج المنظمات الدولية والإقليمية.
- التوصية بالتعديلات من خلال إعداد مسودة القرارات والأوامر الإدارية وفق مصفوفة القرارات الدائمة والتشغيلية.
- تتولى إدارة الرقابة ومتابعة الأداء: الرقابة على تنفيذ التعديلات والتوصيات وفق القرارات الصادرة.

### 1.2.8.3.3 إدارة التواصل وتعزيز التعاون مع أجهزة الجمارك بما يسهل التجارة ويعزز

الأمن.

#### 1.2.8.3.3.1 الإتفاقيات الثنائية والجماعية ومذكرات تفاهم.

- تتولى إدارة التخليص الجمركي متابعة تنفيذ الإتفاقيات الثنائية والجماعية وفق نصوص وبنود الإتفاق.
- مواصلة التعاون بمسالة التفاوض بما يتماشى مع مصلحة الدولة ضمن طرق التواصل الرسمية.

• تحويل التكاليفات للإدارات المختصة للتنفيذ وفق بنود الإتفاق.

• تتولى إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي وضع إطار عمل للتقدم بمؤشرات الأداء اللوجستي والتوصية إلى رئيس الجمارك وتحويل وإدراج إطار العمل (ضمن التكاليفات في الخطط الإستراتيجية) وتحديد الإدارات المختصة.

#### 1.2.8.3.3.2 إتفاقية الإعتراف المتبادل.

• تتولى إدارة الإلتزام والمخاطر الجمركية تحديد معايير التفاوض لتوقيع إتفاقيات الاعتراف المتبادل لبرنامج المشغل الاقتصادي المعتمد بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

• إعداد إطار إتفاقية الاعتراف المتبادل لبرنامج المشغل الاقتصادي المعتمد ضمن الطرق الرسمية ومن خلال وزارة الداخلية ووزارة الخارجية.

• تنفيذ الإتفاقية بما يتوافق وإتفاقية الاعتراف المتبادل لبرنامج المشغل الاقتصادي المعتمد من قبل الطرفين أو الأطراف الموقعة.

• يكون المرجع في التطبيق الأطر التشريعية ودليل برنامج المشغل الاقتصادي المعتمد في ضوء توقيع إتفاقية اعتراف متبادل ثنائية، ودليل برنامج المشغل الاقتصادي المعتمد الخليجي في ضوء التوقيع مع تكتلات أو عدة أطراف.

#### 1.2.8.3.4 إدارة التواصل في خطابات وزارة الخارجية الواردة من وزارة الداخلية بحكم الإختصاص الجمركي.

1. إستلام خطابات وزارة الخارجية الواردة من وزارة الداخلية ودراستها وتحديد المهام والمسئوليات.

2. تكليف الإدارات بالمهام والمسئوليات.



#### 1.2.8.4 الإتصال مع جهات التدقيق عن طريق إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.

1. ديوان الرقابة المالية والإدارية.
2. إدارة الرقابة المركزية بمكتب رئيس مجلس الوزراء.
3. إدارة الجودة والرقابة المالية والإدارية بوزارة الداخلية.
4. شركات ومؤسسات تدقيق نظم الجودة والتدقيق الداخلي.
5. أي جهة تدقيق خارجية ضمن نطاق مسئولية الجمارك.

الهدف الثالث

تعزير المسؤولية الإجتماعية

وعلاقات المتعاملين

---

## الهدف الثالث

### تعزير المسؤولية الإجتتماعية وعلاقات المتعاملين

إن تحقيق الهدف الثالث من أهداف الحوكمة وهو تعزير المسؤولية الإجتتماعية وعلاقات المتعاملين يستند إلى تطبيق مبدأ الإلتزام بتحقيق الأثر الإيجابي على المجتمع في تقديم الخدمات المتميزة بالجودة والنوعية ومبدأ الإفصاح والشفافية، ويتم ذلك من خلال تحديد الإدارات الجمركية المسؤولة عن تحقيق المسؤولية الإجتتماعية وعلاقات المتعاملين والشراكة المجتمعية، وتحديد ماهية الضوابط والمعايير لتحسين الخدمات ونوعيتها والتي تعزز المسؤولية الإجتتماعية مع المتعاملين وفق نظام إدارة الجودة، وتحديد خطوات تطوير وتحسين الخدمة الجمركية والإدارية التي تعزز المسؤولية الإجتتماعية والتي تحتاج إلى التقييم المستمر للخدمات الجمركية ونوعيتها بواسطة الوسائل المستخدمة للتقييم ومعالجة الإنحرافات وآلية تطوير الخدمة وضوابط ومعايير تحسين الخدمة للوصول إلى خدمات ذات نوعية وجودة عالية تضمن حقوق المتعاملين وتحافظ على المال العام وتسهل التجارة عبر المنافذ الجمركية وتحقق الأثر الإيجابي على المجتمع بما يحقق الرضى من أصحاب المصلحة من المستوردين والمصدرين والمخلصين الجمركيين والقطاعات المتأثرة، كما أن تطبيق ذلك الهدف يحتاج إلى وضع آلية واضحة للاتصال الفعال مع العملاء من القطاع الخاص ضمن منهجية إعلامية واضحة بضوابط ومعايير تؤكد التزام شؤون الجمارك في إيصال المعلومات من خلال الوسائل الرسمية والإعلامية من نشر الاخبار وإقامة اللقاءات والمحاضرات الخارجية الإعلامية وجميع وسائل التواصل الإجتتماعي وكافة الفعاليات والنشاطات الإعلامية، وسيتم توضيح تلك الآلية ضمن خطوات تفصيلية في باب الهدف الثالث.

### آلية تحقيق الهدف الثالث لحوكمة الجمارك: تعزيز المسؤولية الاجتماعية وعلاقات المتعاملين.

3



### 1.3.1 خطوات تحديد الإدارات الجمركية المسؤولة عن تحقيق المسؤولية الاجتماعية وعلاقات المتعاملين والشراكة المجتمعية.

1. تحديد مهام الإدارات المسؤولة عن تقديم الخدمات اللازمة للمتعاملين مع شئون الجمارك ونوعية تلك الخدمات التي تعزز المسؤولية الاجتماعية والشراكة المجتمعية وفق القوانين والأنظمة وكافة الأطر التشريعية ضمن معيار تطبيق مهام الهيكل التنظيمي لشئون الجمارك ومراعاة الإدارة الأكثر إختصاصاً في تقديم الخدمات في شئون الجمارك.
2. تكليف الإدارات المسؤولة بعمل إطار مصفوفة مسؤولية الخدمات في شئون الجمارك حسب نظام إدارة الجودة.
3. تعمل الإدارات المسؤولة على نشر البرامج والأنظمة والخدمات في شئون الجمارك وتوعية كافة المتعاملين بالتعاون مع إدارة التراخيص الجمركية وخدمة العملاء وإدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.
4. تعمل الإدارات المسؤولة على تقديم الخدمة في الإدارة والتحكم بالبرامج والأنظمة بشكل فعال في شئون الجمارك بالتعاون مع إدارة نظم المعلومات.
5. تعمل الإدارة المسؤولة على رسم خارطة تدفق الطلبات وإنجاز تقديم الخدمات الجمركية (بدء من لحظة التقديم إلى لحظة الإنجاز أو الرفض) حسب نظام إدارة الجودة.
6. التزام الإدارة المسؤولة بإصدار التقارير الإحصائية الذكية للخدمات والبرامج والأنظمة.
7. تحديد مهام الإدارة المسؤولة عن تطوير وتحسين الخدمة والتحديث المستمر بهدف تعزيز المسؤولية الاجتماعية مع المتعاملين حسب نظام إدارة الجودة.
8. تحديد مهام الإدارة المسؤولة عن تقييم ومراجعة الخدمة مع المتعاملين في شئون الجمارك.

### 1.3.2 معايير الالتزام بضوابط تحسين الخدمات ونوعيتها والتي تعزز المسؤولية الاجتماعية مع المتعاملين.

1. معيار الالتزام بالتشريعات التي تعطي الصلاحيات لتقديم الخدمة الجمركية وتعزز المسؤولية الاجتماعية، والتوصية بالتعديلات التي تحسن تقديم الخدمة (الأطر التشريعية).
  2. معيار الالتزام بالمصلحة العامة والمسؤولية تجاه المجتمع.
  3. معيار ضمان قدرة الإدارة على التحكم بالبرامج والأنظمة بشكل فعال ضمن إطار تحديد المسؤولية.
  4. معيار التدفق السليم لتقديم الخدمات في شئون الجمارك. (خارطة تدفق الخدمات).
  5. معيار ضمان حقوق المتعاملين بكل مصداقية وعدالة وشفافية في أي خدمة أو إجراء أو تعليمات جمركية. (التقارير الذكية).
  6. معيار حماية البيئة وأصحاب المصلحة والمجتمع من أية أضرار (مثل الرقابة على البضاعة الممنوعة والبضاعة المقيدة) استناداً إلى المادة 24 من قانون الجمارك الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
  7. معيار مراعاة عناصر المسؤولية الاجتماعية في تقديم الخدمة الجمركية (المكان، الزمن، الوسائل).
- مراعاة تقديم الخدمة في الزمن الذي يتناسب مع المتعاملين قدر الإمكان.
  - مراعاة تقديم الخدمة في المكان الذي يراعي المسؤولية الاجتماعية.
  - مراعاة تقديم الخدمة بالوسائل التي تتناسب والمتعاملين مع الجمارك.
  - مراعاة تقديم الخدمات لموظفي شئون الجمارك العاملين والمتقاعدين بما يحقق المسؤولية الاجتماعية.
  - مراعاة الإتصال الفعال مع المتعاملين.

8. معيار مراعاة تسهيل التجارة الدولية عبر المنافذ الحدودية بما يحقق الرضى من أصحاب المصلحة من المستوردين والمصدرين والمخلصين الجمركيين وكافة المتعاملين مع مراعاة التوازن ما بين الرقابة الجمركية وتسهيل التجارة عبر الحدود (الإلتزام بإتفاقية تسهيل التجارة).

### 1.3.3 خطوات تطوير وتحسين الخدمة الجمركية التي تعزز المسؤولية الإجتماعية وعلاقات العملاء.

**1.3.3.1 تحديد نوعية المسؤولية الإجتماعية الممكن تحقيقها من خلال صلاحيات شئون الجمارك.**

**1.3.3.2 دراسة جميع الخدمات التي تقدمها الجمارك حسب القوانين والتشريعات والخدمات المتوقعة.**

**1.3.3.3 قياس مدى جودة الخدمة المقدمة من ناحية التكلفة والوقت وحسب المعايير الثمانية الواردة في ضوابط ومعايير تحسين الخدمات التي تعزز المسؤولية الإجتماعية مع العملاء في شئون الجمارك (1.3.2).**

**1.3.3.4 تطبيق الإتصال الفعال مع العملاء والشركاء في القطاع العام والخاص.**

1. إعداد إتفاقيات مستوى الخدمة مع القطاع العام والخاص والتأكد من تطبيقها بما يتوافق والإتفاق بين الأطراف

2. إقامة الإجتماعات مع القطاعات اللوجستية والشركاء من قطاع الأعمال.

3. التوصية بالإجراءات والتعديلات وطول المشاكل سواء للشركات أو الأفراد.

4. صياغة التعديلات في القرارات والأوامر وعرضها للتوصية على مدير عام الإدارة العامة للتخليص والخدمات الجمركية ومدير عام الإدارة العامة للتفتيش والأمن الجمركي ومدير عام الإدارة العامة للموارد ونظم المعلومات وشعبة الشئون القانونية وإصدارها بشكل تقرير سنوي نهاية كل عام وبيان التوصيات في الإتصال مع القطاع الخاص.

5. إصدار التشريعات المناسبة من قبل رئيس شئون الجمارك.

6. مراجعة وتقييم التنفيذ وفق التشريعات الصادرة.

### 1.3.3.5 تطبيق منهجية الإعلام الفعال مع العملاء.

1.3.3.5.1 ضوابط الإتصال الإعلامي في شئون الجمارك.

1. الإشراف على الإتصال المرئي والمسموع والمكتوب في شئون الجمارك بالتنسيق مع الإعلام الأمني في وزارة الداخلية.

2. الإشراف على نشر كافة المطبوعات في شئون الجمارك بالتنسيق مع الإدارات المختصة في شئون الجمارك.

3. تلتزم جميع الإدارات الجمركية في نشر الأخبار وإقامة اللقاءات والمحاضرات الخارجية الإعلامية وجميع وسائل التواصل الإجتماعي وكافة الفعاليات والنشاطات الإعلامية بالتنسيق مع شعبة العلاقات العامة.

1.3.3.5.2 ضوابط تطوير المنهجية الإعلامية

1. مراجعة المنهجية الإعلامية المستخدمة في شئون الجمارك وبيان نقاط القوة والضعف.

2. استحداث الطرق الجديدة في تطوير المنهجية الإعلامية وحوكمة الإعلام.

3. قياس رضا العملاء والفئات المستهدفة للاتصال الفعال وتقييم الأداء الإعلامي.

4. رفع التقرير السنوي والتوصيات في حوكمة الإتصال الإعلامي إلى رئيس الجمارك.

5. التوصية بإصدار التشريعات والأوامر بناءً على التقرير السنوي لغايات ضمان الإتصال الفعال مع كافة الفئات المستهدفة.

6. تتولى شعبة العلاقات العامة تطبيق الأوامر في الإتصال الإعلامي.



**1.3.3.6 دراسة تطوير الخدمة وحوسبتها وبيان العائد من تطوير الخدمة على الجمارك وعلى متلقي الخدمة والمسئولية تجاه العملاء.**

**1.3.3.7 التوصية بتنفيذ الخدمة المتطورة حسب نظام إدارة الجودة وخطط إدارة التغيير.**

**1.3.3.8 التطوير الفعلي للخدمة الجمركية بما يحقق المسئولية الإجتماعية.**

1.3.4 تقييم الخدمة الجمركية بعد تنفيذها من ناحية نوعيتها وجودتها ومراعاتها للمسئولية الإجتماعية بواسطة الوسائل المستخدمة للتقييم ومعالجة الإنحرافات.

**1.3.4.1 مراجعة كافة الخدمات الجمركية المقدمة في الأنظمة والبرامج في شئون الجمارك.**

**1.3.4.2 مراجعة مدى القدرة على إدارة التحكم في الأنظمة والبرامج في شئون الجمارك.**

**1.3.4.3 قياس مدى رضا العملاء مع شئون الجمارك (استبانة الرضا تقدم من قبل إدارة التراخيص الجمركية وخدمة العملاء).**

**1.2.3.4 تقرير نتائج تقييم مستوى الخدمة (تعد من قبل إدارة الرقابة ومتابعة الأداء).**

**1.2.3.5 معالجة الإنحرافات وتصويب الأوضاع من خلال إصدار تقرير بتقييم الخدمة ووسائل التحسين.**

الهدف الرابع

تطوير وتحسين الأداء المؤسسي

---

## الهدف الرابع

### تطوير وتحسين الأداء المؤسسي

ان تحقيق الهدف الرابع من أهداف الحوكمة وهو " تطوير وتحسين الأداء المؤسسي " يستند إلى الإلتزام بمبدأ القياس لمؤشرات الأداء للمؤسسة والمشاريع ومبدأ الإلتزام بجودة الأداء للعمليات الرئيسية، وتقييم الموارد المستخدمة وضمان الاستغلال الأمثل لها، والذي يتم من خلال اتباع آلية قياس الأداء في تقييم مؤشر قياس الأداء للخطط الإستراتيجية والتشغيلية، وقياس الأداء في العمليات، وقياس أداء الموارد البشرية، وتحديد فرص تحسين الأداء وفق الأولويات بحيث تكون المؤسسة قادرة على تحسين أدائها وتحقيق القيمة المضافة بناءً على نتائج القياس والتقييم للأداء المؤسسي بصورة دورية، والقدرة على إدارة مواردها المالية والبشرية والمعرفية، وتقويم النتائج التي تُمكننا من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وسيتم توضيح تلك الآليات وبشكل تفصيلي في هذا الباب "باب الهدف الرابع".

**آلية تحقيق الهدف الرابع لحوكمة الجمارك:  
تطوير وتحسين الأداء المؤسسي.**

المخرجات	آلية العمل	إطار الهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>تكون المؤسسة قادرة على تحسين أدائها وتحقيق القيمة المضافة بناءً على نتائج القياس والتقييم للأداء المؤسسي بصورة دورية.</li> <li>القدرة على إدارة مواردها المالية والبشرية والمعرفية وتقويم النتائج التي تمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية.</li> </ul>	<p>1.4.1 قياس الأداء في تنفيذ الخطط الإستراتيجية لشئون الجمارك</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترسيخ ثقافة القياس والمتابعة للنتائج التي يتم تقييمها وتقويمها بصورة مستمرة،</li> <li>تفعيل دور الموظفين والمسؤولين في دعم التوجيهات لتحسين الأداء الحكومي.</li> </ul>
<p><b>تقارير العمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تقرير أداء العمليات والإجراءات والمهارات.</li> <li>تقرير أداء الموارد البشرية.</li> <li>تقرير أداء الخطط التشغيلية</li> <li>التقرير العام لإنجاز الخطة ومدى الانصراف وتقييم الأداء.</li> <li>تقرير تحسين الأداء المؤسسي.</li> </ul>	<p>1.4.2 قياس الأداء في تنفيذ الخطط التشغيلية.</p>	
	<p>1.4.3 قياس الأداء للعمليات والإجراءات والمهارات من قبل إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.</p>	
	<p>1.4.4 قياس أداء الموارد البشرية السنوي " تقييم الموظفين " والإلتزام بمعايير المكافآت والحوافز المعتمدة.</p>	
	<p>1.4.5 وضع فرص للتحسين والتطوير حسب الأولويات لتقليل الفجوة ما بين المؤشرات الفعلية وما تم إنجازه.</p>	

#### 1.4.1 خطوات قياس الأداء في تنفيذ الخطط الإستراتيجية لشئون الجمارك.

1. متابعة إنجاز الأهداف الإدارية وفق برنامج الخطة الإستراتيجية.
2. تحديد الانحراف في الأداء ومتابعة تقويم الانحرافات مع الإدارة المسؤولة للوصول إلى الأهداف.
3. رصد التغيرات بموجب استمارة التغيير التي تتواءم مع أفضل الممارسات المحلية والعالمية وإقرارها من قبل اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية.
4. التحقق من إنجاز الأهداف الإدارية من خلال تقييم الواقع عند إنجاز الأهداف الإدارية والمبادرات والمشاريع بهدف الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية وعمل التقارير الدورية بالإنجاز والأداء للأهداف الإدارية.
5. رصد مؤشرات قياس الأداء لكل هدف إداري ومبادرة وبيان الإنجاز بشكل دوري والذي يحقق الأهداف الإستراتيجية لشئون الجمارك.
6. التحقق من تنفيذ الأهداف الإستراتيجية من خلال نسب إنجاز المبادرات والأهداف الإدارية وفق برنامج الخطة الإستراتيجية الذي يحدد مهام الإدارات ومسؤولي التنفيذ.
7. إصدار تقرير قياس الأداء للخطط الإستراتيجية. (الإنجاز، الانحراف، التحسين) من قبل إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.

#### 1.4.2 خطوات قياس الأداء في تنفيذ الخطط التشغيلية.

1. تعمل الإدارات في شئون الجمارك على وضع الخطط التشغيلية لإدارتهم.
2. تنفيذ الخطط التشغيلية من قبل الإدارات المختصة في شئون الجمارك.
3. متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية للإدارات في شئون الجمارك.

4. إصدار تقرير الإنجاز بشكل ربع أو نصف سنوي مع إعلام إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.
5. قياس مؤشر الأداء للخطط التشغيلية للإدارات في شئون الجمارك.
6. إصدار تقرير قياس الأداء للخطط التشغيلية. (الإنجاز، الانحراف، التحسين) من قبل الإدارات المختصة.
7. تعمل إدارة الرقابة ومتابعة الأداء على التحقق من الإنجازات ومؤشرات قياس الأداء.

#### 1.4.3 خطوات قياس الأداء للعمليات والإجراءات والمهارات من قبل إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.

1. توثيق العمليات والخدمات والإجراءات والمسئوليات في شئون الجمارك.
2. تحديد المهارات المطلوبة لتنفيذ الخدمات.
3. ضبط إجراءات ووثائق الجودة في العمليات الجمركية والمالية والإدارية.
4. وضع الإجراءات التصحيحية والوقائية والمساءلة والمحاسبة.
5. التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في شئون الجمارك.
6. إدارة المخاطر المؤسسية بتقييم المخاطر المرتبطة بالعمليات التشغيلية.
7. رصد التغيرات المؤثرة في نظام الجودة وما يترتب عليه من تأثير على الشركاء وتحديد الموارد البشرية والمالية المطلوبة والتدريب اللازم وتتولى لجنة تطوير الجودة وهي برئاسة مدير عام الموارد ونظم المعلومات وعضوية المدراء مسئولية اعتماد التغيرات الاختيارية بما يتناسب والتشريعات.
8. إصدار تقرير أداء العمليات والخدمات وتنظيم الأنشطة والمسئوليات في شئون الجمارك (الإنجاز، التصحيح، التحسين).

#### 1.4.4 خطوات قياس أداء الموارد البشرية السنوي " تقييم الموظفين ".

1. تتولى الإدارات الجمركية من المدراء ورؤساء الشعب والفروع والأقسام بتقييم الأداء للموظفين وفق الأطر التشريعية بشكل دوري.
2. التقييم بناء على المعايير المتعلقة بالمهارات والسلوكيات والإنجاز وفق إستمارة التقييم المعتمدة.
3. إتخاذ قرارات الترفيع وتحسين المستوى الوظيفي بناء على التقييم السنوي المتراكم وفق قانون الخدمة المدنية وقانون الامن العام.
4. تتولى إدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية الإشراف على برنامج تقييم الأداء للموظفين وفق القوانين والتشريعات.
5. إصدار تقرير بتقييم أداء الموظفين (التوصيات والطلول لتحسين الأداء الوظيفي).

#### 1.4.5 تقارير وضع فرص للتحسين والتطوير حسب الأولويات لتقليل الفجوة ما بين المؤشرات الفعلية وما تم إنجازه.

1. تقرير التحكم في مراقبة وتصحيح الأنشطة الجمركية بحسب نظام إدارة الجودة لتسهيل تحقيق الهدف من قبل إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.
2. تقرير تنظيم الأنشطة بحيث تظل عناصر الأداء المستهدفة ضمن حدود الرقابة من قبل إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.
3. تقرير نتائج تقييم أداء الموظفين والعمل على وضع الخطط لتحسينه وتطويره من قبل إدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية.
4. تقرير تحسين الأداء بناء على مؤشرات الأداء في الخطط الإستراتيجية من قبل إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.

5. تقرير تحسين الأداء بناء على مؤشرات الأداء في الخطط التشغيلية من قبل الإدارات المختصة.
6. تقرير التعرف على مواقع تحسين الأداء التي تمثل نقطة البداية في تحسين الأداء المؤسسي من قبل الإدارات العامة في شئون الجمارك وإدارة الرقابة ومتابعة الأداء بناء على تقارير الإدارات سالفة الذكر.
7. إدراج خطط التحسين في الخطط المستقبلية بناء على تقارير التقييم السابقة (الأداء المؤسسي وتقييم أداء الخطط الإستراتيجية والتشغيلية والعمليات ونظام الجودة وأداء الموظفين).



الهدف الخامس

التنافسية والإستدامة

---

## الهدف الخامس التنافسية والإستدامة

إن تحقيق الهدف الخامس من أهداف الحوكمة وهو التنافسية والإستدامة يعتمد على تحقيق مبدأ تعزيز تنافسية مملكة البحرين كدولة مؤسسات ومجتمع مُتحرر ملتزم بتحقيق مبدأ الإستدامة عن طريق الدمج بين متطلبات النجاح المؤسسي وأخلاقيات العمل والذي يتم من خلال تطبيق تلك المبادئ في شئون الجمارك في الإستخدام الأمثل في إدارة الموارد المادية والمالية وتطوير البرامج والبنية التحتية بهدف تحقيق النمو المستدام، وتطوير المرافق الجمركية التي تراعي الحداثة وتساعد في إستقطاب المستثمرين بالإضافة إلى إستخدام أدوات التمويل الذاتي للمشاريع في شئون الجمارك لضمان الإستدامة و تسهيل حركة التجارة الدولية عبر المنافذ وتقليل زمن الإفراج عن البضائع، وتحسين الأداء اللوجستي و تعزيز وتطوير المعرفة والإبداع والإستخدام الأمثل في إدارة الموارد البشرية والتوظيف الكافي والعمل على التقييم المستمر في مدى تحقيق الإستدامة والتنافسية للموارد المادية والمالية والبشرية مهارات المعرفة والخدمة المقدمة لغايات الإستفادة من نتائج التقييم في إستغلال الفرص لضمان التنافسية والإستدامة و القدرة على إدارة الموارد البشرية والمعرفية والمادية والمالية بما يحقق التنافسية ويضمن الإستدامة، وسيتم توضيح الخطوات التفصيلية لتحقيق هذا الهدف من خلال الآليات الواردة في هذا الباب

## آلية تحقيق الهدف الخامس لحوكمة الجمارك: التنافسية والإستدامة.

5



1.5.1 الإستخدام الأمثل في إدارة الموارد المادية وتطوير البرامج والبنية التحتية بهدف تحقيق النمو المستدام.

**1.5.1.1 مسح كافة الأصول المادية من الأجهزة والأدوات والمرافق في كافة الإدارات الجمركية.**

**1.5.1.2 تقييم العمر التشغيلي لكافة الأصول المادية.**

**1.5.1.3 تحديد الإحتياجات السنوية بناء على انتهاء العمر التشغيلي للأصول المادية.**

**1.5.1.4 دراسة مدى القدرة على تطوير وتحديث الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمليات الجمركية بما فيها إستخدام وسائل الواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي.**

**1.5.1.5 إصدار تقرير بالإحتياجات وإدراجها في الخطط المستقبلية مع الاخذ بعين الإعتبار العوامل الآتية:**

- بيان التكلفة والعائد من التطوير.
- ماهية المبررات للتطوير والتحديث.
- تحديد النفقات والتكاليف ومدى توافر الميزانية.
- احتساب العمر التشغيلي للأصول.
- احتساب تكلفة الفرصة البديلة " بين الاحتفاظ بالأصول وما بين التطوير وشراء الأجهزة الحديثة.
- احتساب مدى الإستدامة لتلك الأصول.

**1.5.1.6 التنفيذ والتطوير بعد تدريب العاملين على الإستخدام الأمثل للأجهزة والأدوات الحديثة.**

### 1.5.1.7 تقييم العائد من تغيير وتحديث الأصول.

1.5.2 تطوير المرافق التي تراعي الحداثة وتساعد في استقطاب المستثمرين.

1.5.2.1 دراسة التجارب الناجحة في تطوير المرافق في المنافذ الجمركية ومراكز خدمة العملاء.

1.5.2.2 احتساب العائد من تطوير المرافق بما يتناسب والبيئة ومدى توافر التمويل لتطوير المرافق.

1.5.2.3 إدراج خطط تطوير المرافق في الخطط الإستراتيجية.

1.5.3 استخدام أدوات ومشاريع التمويل الذاتي في شئون الجمارك لضمان الإستدامة.

1.5.3.1 البحث عن أدوات ومشاريع التمويل الذاتي في شئون الجمارك والخدمات السريعة.

1.5.3.2 قياس العائد من تلك الأدوات من خلال دراسة المخاطر والتمويل والتكاليف.

1.5.3.3 إدراج ما يتناسب من أدوات ومشاريع التمويل الذاتي بما يحقق الإستدامة والعائد.

1.5.4 تسهيل حركة التجارة الدولية عبر المنافذ وتقليل زمن الافراج عن البضائع وتحسين الأداء اللوجستي.

1.5.4.1 الإستخدام الأمثل لوسائل تسهيل التجارة والمحافظة على الرقابة في المنافذ الجمركية.

1.5.4.2 دعم الأنظمة والبرامج الجمركية وفق سياسة الإلتزام.

**1.5.4.3** الإستخدام الأمثل لتقليل زمن الافراج عن البضائع في الاستيراد والتصدير.

**1.5.4.4** تحسين مؤشر الأداء اللوجستي.

**1.5.5** تعزيز وتطوير المعرفة لمنتسبي شؤون الجمارك.

**1.5.5.1** إعداد ومراجعة وتطوير المناهج الجمركية المتخصصة في العمليات الجمركية وإستخدام الأساليب الحديثة في التدريب.

**1.5.5.2** إعداد المدربين في كافة الإختصاصات والمهارات الجمركية اللازمة لتنفيذ العمليات الجمركية.

**1.5.5.3** إقامة الدورات التدريبية اللازمة من خلال برنامج بناء القدرات والذي يتضمن برنامج تأسيس وبرنامج شراكة وبرنامج قرار وبرنامج تخليص وبرنامج تفتيش وبرنامج تدريب الفئات الجمركية (معاين جمركي، مفتش جمركي، محلل أشعة، مدقق جمركي) من خلال الخطة التدريبية على خمس سنوات وفق المسار التدريبي والوظيفي.

**1.5.5.4** تقييم المهارات لموظفي الجمارك العاملين في المنافذ الجمركية كل خمس سنوات من خلال برنامج تقييم ضباط الجمارك ويكون من خلال تقييم ضباط الجمارك من خلال الامتحانات النظرية والتطبيقية وتحديد الفجوات المعرفية والعمل على معالجة الفجوات من خلال التدريب.

**1.5.5.5** صناعة الخبراء المتميزين في العلوم الجمركية وتهيئتهم للإضمام للمنظمات الدولية بهدف المساهمة في رفع مكانة البحرين.

**1.5.5.6** السعي إلى إدراج المعهد الجمركي في البحرين كمعهد إقليمي في منظمة الجمارك العالمية.

## 1.5.6 الإستخدام الأمثل في إدارة الموارد البشرية.

**1.5.6.1** تحديد الوظائف المناسبة للموارد البشرية وفق الهيكل التنظيمي.

**1.5.6.2** التوظيف الكامل للموارد البشرية (من ناحية الوقت والجهد وإعداد الموظفين).

**1.5.6.3** احتساب القدرة على تنفيذ المهام بالوقت المناسب.

**1.5.6.4** التشجيع على الإبداع والابتكار.

**1.5.6.5** تقييم سنوي للوظائف الشاغرة بشؤون الجمارك خلال الخمس سنوات القادمة.

**1.5.6.6** وضع خطة إحلل وظيفي للوظائف الإشرافية المستقبلية تمتد لخمس سنوات والوظائف الغير إشرافية لمدة ثلاث سنوات.

**1.5.6.7** تحليل تقييم الأداء للموظفين وفق التشريعات والتوصية بالحلول.

## 1.5.7 تقييم الإستدامة والتنافسية للموارد المادية والبشرية مهارات المعرفة والخدمة المقدمة.

**1.5.7.1** تقييم إدارة الموارد المادية من خلال تقييم التشغيل والعمر الافتراضي وتوفير التكاليف والوقت ونوعية الخدمة بما يحقق أهداف التنمية المستدامة.

**1.5.7.2** تقييم إدارة الموارد البشرية من خلال تنفيذ المهام في الوقت المناسب والقدرة على الإبداع.

**1.5.7.3** تقييم إدارة الموارد المعرفية من خلال قياس المعرفة بعد دورات تحسين أداء ضباط الجمارك.

**1.5.7.4** التقييم المزدوج للأصول المادية والمعرفية للموارد البشرية من خلال

## المتسوق الخفي في تقييم الخدمة أو استبانة قياس الرضى عن تقديم الخدمة للمتعاملين.

1.5.8 الاستفادة من نتائج التقييم في استغلال الفرص لضمان التنافسية والإستدامة.

**1.5.8.1** دراسة نتائج التقييم الأربعة.

**1.5.8.2** تنفيذ الحلول لضمان الإستدامة وتحقيق التنافسية والتوصية بإدراجها في الخطط الإستراتيجية.



الهدف السادس

تعزير الرقابة الإشرافية والتدقيق

---

## الهدف السادس

### تعزير الرقابة الإشرافية والتدقيق

إن تحقيق الهدف السادس من أهداف الحوكمة وهو تعزير الرقابة الإشرافية والتدقيق يعتمد على الإلتزام بمبدأ سيادة القانون والتشريعات و ضمان كفاءة وفعالية الأداء ومبدأ جاهزية المؤسسة للإشراف والرقابة الخارجية والقدرة على التصدي للفساد وتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة، والتي تستند إلى اتباع آلية تطبيق معايير الرقابة و ضمان الإجراءات الرشيدة والتصدي للفساد وتنفيذ مهام التنظيمات الإدارية الرقابية وتدقيق الجهات الخارجية المسؤولة عن الرقابة في شئون الجمارك، وتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية التشغيلية في شئون الجمارك وتطبيق معايير المساءلة والمحاسبة وتقييم النتائج من جميع جهات التدقيق والرقابة في تقويم الإصلاح والأخطاء بما يضمن سلامة القرارات المتخذة، وفعالية إدارة المخاطر ومدى الإلتزام بالقوانين والأنظمة بحيث نصل إلى مؤسسة تمتلك خطط العمل لأنظمة الرقابة الداخلية في الجمارك وأنظمة تقييم المخاطر ذات كفاءة عالية تضمن تحقيق الأهداف الرقابية وتفعيلها وتوفير الاستشارة الموضوعية للإدارة التنفيذية وسيتم توضيح تلك الآلية بالتفصيل في هذا الباب.

**آلية تحقيق الهدف السادس لحوكمة الجمارك:  
تعزيز الرقابة الإشرافية والتدقيق.**

6

المخرجات	آلية العمل	إطار الهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>توفر خطط العمل لأنظمة الرقابة الداخلية في الجمارك وأنظمة تقييم المخاطر ذات كفاءة عالية تضمن تحقيق الأهداف الرقابية وتفعيلها وتوفير الاستشارة الموضوعية للإدارة التنفيذية.</li> </ul>	<p>1.6.1 تطبيق معايير الرقابة وضمن الإجراءات الرشيدة والتصدي للفساد.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سلامة القرارات المتخذة.</li> <li>فعالية إدارة المخاطر.</li> <li>مدى الإلتزام بالقوانين والأنظمة.</li> </ul>
	<p>1.6.2 تطبيق مهام التنظيمات الإدارية في شئون الجمارك بمسئولية الرقابة الداخلية.</p>	
	<p>1.6.3 تدقيق الجهات الخارجية المسؤولة عن الرقابة في شئون الجمارك.</p>	
	<p>1.6.4 تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية التشغيلية في شئون الجمارك.</p>	
	<p>1.6.5 تطبيق معايير المساءلة والمحاسبة.</p>	
	<p>1.6.6 استخدام كافة التقارير والنتائج من جميع جهات التدقيق والرقابة في تقويم الإِصلاح والأخطاء.</p>	
<p><b>تقارير العمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تقرير الرقابة المالية والإدارية.</li> <li>تقرير التدقيق الجمركي.</li> <li>تقرير التدقيق الأمني.</li> <li>تقرير شركة أنظمة الجودة.</li> <li>تقرير ديوان الرقابة المالية والإدارية.</li> <li>تقرير التدقيق اللاحق.</li> <li>تقرير إدارة المخاطر المؤسسية.</li> </ul>		

1.6.1 خطوات تطبيق معايير الرقابة وضمان الإجراءات الرشيدة والتصدي للفساد.

**1.6.1.1 توثيق العمليات التشغيلية في شئون الجمارك من قبل الإدارات المختصة وممارسة الرقابة عليها من قبل إدارة الرقابة ومتابعة الأداء ووسائل الرقابة الداخلية والخارجية.**

**1.6.1.2 التدوير الوظيفي في شئون الجمارك.**

**1.6.1.3 صياغة مدونة السلوك للجمارك لتحقيق العدالة وسيادة القانون والنزاهة والشفافية والالتزام بقيم الجمارك.**

**1.6.1.4 إعتداد قيم الجمارك وهي الصفات الأخلاقية التي تساهم في رسم الطريق الصحيح وحماية منسوبيها من الوقوع في الخطأ وتحد من ارتكاب المخالفات التي لا تتناسب مع الصفات المهنية.**

1.6.2 تطبيق مهام التنظيمات الإدارية في شئون الجمارك بمسئولية الرقابة الداخلية.

**1.6.2.1 ممارسة التدقيق الداخلي وفق لدليل التدقيق الداخلي الموحد والصادر من مجلس الوزراء الموقر.**

**1.6.2.1.1 تنفيذ مهام التدقيق الداخلي ذات العلاقة بالعمل المالي والإداري استناداً إلى خطة التدقيق الداخلي المعتمدة.**

1. التأكد من التزام شئون الجمارك بالتشريعات القانونية ذات العلاقة بالعمل المالي والإداري.
2. التأكد من التزام إدارة الموارد البشرية بالأنظمة والتشريعات.
3. التأكد من التزام إدارة الموارد المالية بالأنظمة والتشريعات وفق الدليل المالي الموحد.
4. التأكد من أن خطة التدريب السنوية بالتعاون مع إدارة التدريب والتطوير تم إعدادها حسب الإحتياجات الفعلية.

5. مراجعة البرامج التدريبية المعدة من قبل شئون الجمارك وفق أفضل المعايير المعمول بها في مملكة البحرين.

6. التأكد من سلامة إجراءات لجنة البيع بالدوائر الجمركية.

7. التأكد من سلامة إجراءات لجنة الاتلاف.

8. تقييم المخاطر التشغيلية المرتبطة بالعمل الإداري والمالي.

9. إعداد التقارير الدورية عن مهام التدقيق الداخلي المالي والإداري.

#### **1.6.2.1.2 تطبيق التدقيق الداخلي الجمركي.**

1. تنفيذ مهام التدقيق الداخلي ذات العلاقة بالعمل الجمركي استناداً إلى خطة التدقيق الداخلي المعتمدة.

2. التحقق من كفاءة وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية ذات العلاقة بالعمل الجمركي.

3. تقييم المخاطر التشغيلية المرتبطة بالعمل الجمركي.

4. إعداد التقارير الدورية عن مهام التدقيق الداخلي الجمركي.

#### **1.6.2.1.3 التدقيق الأمني.**

1. التدقيق والرقابة على الالتزام في المعايير والضوابط الأمنية في شئون الجمارك.

#### **1.6.2.1.4 متابعة المهام المرتبطة بإدارة الرقابة الداخلية المركزية بمكتب رئيس مجلس الوزراء**

2. عرض مسودة خطة التدقيق الداخلي على إدارة الرقابة الداخلية المركزية وإجراء التعديلات اللازمة (إن وجدت).

3. ارسال خطة التدقيق الداخلي المعتمدة وتحديثاتها إلى إدارة الرقابة الداخلية المركزية.

4. إعداد الردود على ملاحظات ديوان الرقابة المالية والإدارية وفقاً لتعليمات مكتب رئيس الوزراء في كيفية إعداد الردود.
5. عرض الردود على إدارة الرقابة الداخلية المركزية وإجراء التعديلات على الردود (إن وجدت) والمتعلقة بمسودة ملاحظات ديوان الرقابة المالية والإدارية.
6. تحديث منظومة الحوكمة التابعة لمكتب رئيس الوزراء والخاصة بمتابعة تنفيذ توصيات ديوان الرقابة المالية والإدارية أولاً بأول.
7. إرسال تقرير شهري يبين ما تم إنجازه من مهام ضمن الخطة السنوية للتدقيق الداخلي أو أي مهام أخرى تناط للتدقيق الداخلي.

### 1.6.2.2 ممارسة إجراءات نظام الجودة وتقييم الأداء.

1. تنفيذ خطط الجودة ومتابعة الأداء السنوية المعتمدة.
2. التأكد من أن الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية الواردة في الخطة الإستراتيجية لشؤون الجمارك منسجمة مع الرؤية والاقتصادية وما تضمنه برنامج عمل الحكومة وأستراتيجية وزارة الداخلية وسياسات منظمة الجمارك العالمية من قبل إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.
3. التأكد من كفاءة وفعالية معايير قياس الأداء المؤسسي المدرجة في الخطط الإستراتيجية والتشغيلية.
4. الرقابة على تطبيق الإدارات للأهداف الإستراتيجية والتشغيلية مع بيان الإيجابيات والسلبيات وفقاً للانحرافات عن الأداء المطلوب.
5. التأكد من قيام الإدارات بإعداد خطط الطوارئ لضمان استمرارية العمل دون عوائق والتأكد من قابليتها للتنفيذ.
6. متابعة تطبيق أحدث نظم الجودة بشؤون الجمارك بالتوثيق والتطبيق من قبل إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.

7. ممارسة إدارة المخاطر التشغيلية بالتعاون مع الإدارات المعنية.

### 1.6.2.3 التدقيق اللاحق في إدارة الإلتزام والمخاطر الجمركية.

1. وضع أسس تقييم الإلتزام وتطبيقها وتحديثها ودراسة وضع أسس لمشغلي المنافذ وفق أحدث التجارب الدولية.
2. تطبيق وتحديث برامج الإلتزام المعتمدة في شئون الجمارك كبرنامج المشغل الاقتصادي المعتمد والتواصل مع الجهات المعنية لتطويرها، والتدقيق على الشركات المعتمدة ببرامج الإلتزام من خلال التدقيق المكتبي(عن بعد) أو الميداني.
3. التدقيق اللاحق على التجار أو الشركات أو المصانع أو المستودعات أو المازن الجمركية أو مكاتب التخليص من خلال التدقيق وفحص الأنظمة والمستندات والسجلات المالية والتجارية والتدقيق على العمليات الجمركية بصورة مباشرة أو غير مباشرة وتقييم الأنظمة التجارية للجهة الخاضعة للتدقيق اللاحق والتأكد من صحة استيفاء الرسوم والضرائب وصحة الإجراءات الجمركية والمعلومات المصرح عنها لدى شئون الجمارك.
4. تصنيف التجار أو الشركات أو المصانع أو المستودعات أو المازن الجمركية أو مكاتب التخليص وفقاً للاشتراطات والمعايير بما يسمى بإطار التجار الذي يقسم التجار إلى عدة فئات وحسب الامتثال والإلتزام بالتشريعات.
5. إعداد التقارير والتوصيات المتعلقة بنتائج عمليات التدقيق اللاحق وتزويد الجهات ذات العلاقة بنتائج التدقيق اللاحق والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها ومتابعتها.

1.6.3 تدقيق الجهات الخارجية المسؤولة عن الرقابة في شئون الجمارك.

### 1.6.3.1 التدقيق الخارجي من ديوان الرقابة المالية والإدارية في الإلتزام بالأنظمة والقوانين وتعزيز كفاءة الصرف.

•التحقق من توثيق القرارات والتغييرات في السياسات والإجراءات الجمركية والإدارية والمالية.

•التحقق من الإلتزام بالقوانين والقرارات الصادرة ذات العلاقة بالعمل الجمركي.

•التحقق من توثيق أعمال التدقيق الداخلي المالي والإداري والجمركي والأمني ونظم الجودة.

### **1.6.3.2 التدقيق من شركة إدارة نظم الجودة“ شركة خارجية مختصة في نظم الجودة“.**

•تتولى شركة التدقيق الخارجي مهمة التأكد من التزام الجمارك بمعايير الحصول على شهادة الاعتراف الدولي لنظم الجودة.

#### **1.6.4 تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في شئون الجمارك.**

**1.6.4.1 تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية والتنبؤ بها على جميع الإدارات الجمركية والافصاح عنها وفق ما وردت في البند (1.1.2.2) من آلية تحقيق الأهداف الإستراتيجية والخطط التشغيلية في شئون الجمارك.**

**1.6.4.2 تطبيق الية استشراف المستقبل وتطوير العمل الجمركي من خلال إجراء الأبحاث والدراسات للتنبؤ في المستقبل لمواجهة التحديات وتحويلها إلى فرص.**

#### **1.6.5 تطبيق معايير المساءلة والمحاسبة.**

1. ممارسة مساءلة الجمارك من قبل السلطة التشريعية ويتم وفق المراحل الدستورية لتطبيق مبدأ المساءلة وحق السؤال والاستجواب، ولذا في حال وجود أي موضوع يخص مساءلة الجمارك أمام السلطة التشريعية، فإنها تتم من خلال السلطة التنفيذية في إختصاص وزارة الداخلية والتي بدورها تحول الاستجواب إلى شئون الجمارك.

2. ممارسة المساءلة والمحاسبة لموظفي شئون الجمارك وتتم وفق قانون قوات الأمن العام وديوان الخدمة المدنية.

3. ممارسة المساءلة عن ضبط الخدمات وفق نظام الجودة، حيث ان تفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبة التأكد من وجود اليات فعالة تضمن مساءلة الإدارات عن مدى كفاءتها وفعاليتها والتزامها الإداري والتنظيمي، حيث تلعب إجراءات العمل المرسومة لتوثيق خدمات الجمارك المعتمدة من قبل



- المدرء وفق نظام إدارة الجودة دوراً أساسياً في وضع معايير المساءلة من خلال تسجيل الخدمة والإجراء وضبط حالات عدم المطابقة والمساءلة وبيان أسباب عدم الإلتزام وإرسالها من قبل الإدارة المسؤولة ومن ثم إلى إدارة الرقابة ومتابعة الأداء لغايات معالجة الإنحرافات.
4. ممارسة المساءلة من قبل إدارة الرقابة ومتابعة الأداء ممثلة في التدقيق الداخلي المالي والإداري والجمركي والأمني، حيث تطبق عملها الرقابي من خلال التدقيق للتأكد من عدم وجود المخالفات للتشريعات والقوانين وفي حال وجود المخالفات تطبق مساءلة الإدارات عن عدم الإلتزام بالقوانين والقرارات والإجراءات وفق طرق التواصل الرسمية وإتخاذ القرارات وحسب القوانين والتشريعات ولوائح الخدمة المدنية الصادرة عن ديوان الخدمة المدنية والدليل المالي الموحد.
5. إعتقاد مبدأ المساءلة كأحدى قيم الجمارك والتي تجعلنا قادرين على تحمل المسؤولية ومحاسبون جميعاً دون تحيز وان تلك القيم تبني على الأنظمة والتشريعات والتي تضمن كفاءة الأداء وجاهزية التنفيذ وتحمل تبعات القرارات المتخذة.
6. ممارسة المساءلة والمحاسبة في التهريب وفق الأطر التشريعية الواردة في الباب الثالث عشر من قانون الجمارك الموحد في تحديد العقوبات على مخالفة التهريب الجمركي، ويتم التحري عن التهريب وفق القرار الوزاري رقم (7) لسنة 2003 بشأن قواعد التحري عن التهريب داخل وخارج الدائرة الجمركية، حيث لضباط الجمارك المكلفين بالتحري إتخاذ جميع الإجراءات المناسبة في سبيل جمع الأدلة وضبط المتهمين بالمخالفة أو جريمة التهريب وتدوين افادتهم واقوال الشهود وفقاً للإجراءات المتبعة بهدف تحقيق المخالفات الجمركية وفق المواد (125) و(126) من نظام "قانون" الجمارك الموحد رقم (10) لسنة 2002 والمعدل بالمرسوم بقانون رقم 45 لسنة 2022 .
7. ممارسة مساءلة ومحاسبة المخلصين الجمركيين وفق نص المادة (114) من نظام "قانون" الجمارك الموحد مع عدم الإخلال بأية مسؤولية مدنية أو جزائية فان للمدير العام أن يفرض على المخلص ومندوب المخلص الجمركي وذلك بعد إجراء التحقيق اللازم معه وبمعرفة الجهة المختصة بالإدارة بما يتناسب وحجم مخالفته للالتزامات المفروضة بالعقوبات الواردة في نظام "قانون" الجمارك الموحد ونظام المخلصين.

## 1.6.6 استخدام كافة التقارير والنتائج من جميع الجهات التدقيق والرقابة في تقويم الإصلاح والاختفاء.

1. دراسة التقارير الرقابية من قبل الإدارات المختصة ووضع الحلول وتقييم الأوضاع الحالي.
2. عرض نتائج التقارير على الإدارة العليا.
3. إدراج خطط الإصلاح والتقويم في الخطط المستقبلية.

## مجلس الوزراء

### قرار رقم (١٣) لسنة ٢٠١٣ بشأن اعتماد دليل حوكمة المؤسسات الحكومية والبرنامج التنفيذي للتطبيق

رئيس مجلس الوزراء:

بعد الاطلاع على قراري مجلس الوزراء رقمي (٠٥ - ٢١٧٧) و(٠٦ - ٢١٧٧) الصادرين  
بجلسته رقم (٢١٧٧) المنعقدة بتاريخ ٣٠ سبتمبر ٢٠١٢،  
وبناءً على توصية وزير الدولة لشئون المتابعة رئيس اللجنة المختصة  
بدراسة دليل الحوكمة،  
وبعد موافقة مجلس الوزراء،

#### قرر الآتي:

#### المادة الأولى

يتم اعتماد دليل حوكمة المؤسسات الحكومية والبرنامج التنفيذي للتطبيق  
المرفقين لهذا القرار.

#### المادة الثانية

على وزير الدولة لشئون المتابعة تنفيذ هذا القرار، ويُعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره  
في الجريدة الرسمية.

رئيس مجلس الوزراء  
خليفة بن سلمان آل خليفة

صدر بتاريخ: ٤ جمادى الأولى ١٤٣٤هـ  
الموافق: ١٦ مارس ٢٠١٣م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Kingdom of Bahrain  
Ministry of Interior



مملكة البحرين  
وزارة الجمارك

شؤون الجمارك

الرقم: ر/ج / ٢٠ / ٢٣ / ٦٤٤  
التاريخ: ٥ ذو القعدة ١٤٤٤ هـ  
٢٥ مايو ٢٠٢٣ م

أمر اداري

رقم ٣ لسنة ٢٠٢٣

### بشأن تشكيل فريق عمل لإعداد دليل حوكمة شؤون الجمارك

بعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم (١٣) لسنة ٢٠١٣ بشأن اعتماد دليل حوكمة المؤسسات الحكومية والبرنامج التنفيذي للتطبيق، وعلى الأمر الإداري رقم (٥٩) لسنة ٢٠١٦ بشأن تشكيل فريق عمل لتفعيل مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي، وعلى الأمر الإداري رقم (٤٩) لسنة ٢٠٢١ بشأن إلغاء فريق عمل لتفعيل مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي، وعلى الخطة الاستراتيجية لشؤون الجمارك ٢٠٢١/٢٠٢٤ م،

فُرد الآتي:

المادة (١)

يتم تشكيل فريق عمل لإعداد دليل حوكمة شؤون الجمارك برئاسة مدير إدارة الرقابة ومتابعة الأداء، وعضوية كل من:

١. الدكتور/ طارق عبد الحميد توفيق سلام. المستشار القانوني
٢. السيد/ محمد زعل الخريسات. خبير جمركي

المادة (٢)

على فريق العمل وضع دليل حوكمة شؤون الجمارك بما يتطابق توصيات قرار مجلس الوزراء رقم (١٣) لسنة ٢٠٢٣ والأطر التشريعية ذات العلاقة.

المادة (٣)

لفريق العمل الحصول على البيانات والمستندات من كافة الإدارات، وأن يستعين بمن يراه مناسباً لتقديم ما يطلبه من مشورة أو إيضاحات.

Kingdom of Bahrain  
Ministry of Interior

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مَمْلَكَةُ الْبَحْرَيْنِ  
وَأَذْرَعُ الدَّائِمِيَّةِ

المادة (4)

على فريق العمل رفع التقرير النهائي لدليل الحوكمة إلى رئيس الجمارك.

المادة (5)

على المدراء العامين والمدراء وكافة المعنيين في شؤون الجمارك وكل في حدود اختصاصه التقيد بتنفيذ ذلك والعمل بما ورد به اعتباراً من تاريخه.

أحمد بن حمد آل خليفة  
رئيس الجمارك

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Kingdom of Bahrain  
Ministry of Interior



مملكة البحرين  
وزارة الداخلية

شؤون الجمـارك

الرقم: ر/ج/ ٢ / ٢٤ / ٢٥

التاريخ: ٢٩ جمادى الثاني ١٤٤٥ هـ

١١ يناير ٢٠٢٤ م

قرار إداري

رقم ١ لسنة ٢٠٢٤

بشأن اعتماد دليل حوكمة شؤون الجمارك

بعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم (١٣) لسنة ٢٠١٣ بشأن دليل حوكمة المؤسسات الحكومية والبرنامج التنفيذي للتطبيق،

وعلى الأمر الإداري رقم (٣٠) لسنة ٢٠٢٣ بشأن تشكيل فريق عمل لإعداد دليل حوكمة شؤون الجمارك،

قُرر الآتي:

المادة (١)

يُعتمد دليل حوكمة شؤون الجمارك المرفق بهذا القرار.

المادة (٢)

يلتزم فريق عمل إعداد دليل الحوكمة بمتابعة إجراءات وتنفيذ الدليل ورفع تقرير نصف سنوي لرئيس الجمارك.

المادة (٣)

على المدراء العامين والمدراء وكافة المعنيين - كل فيما يخصه - تنفيذ هذا القرار والتقيد به، ويعمل به من تاريخ صدوره.

أحمد بن حمد آل خليفة

رئيس الجمـارك

# الخاتمة

---

---

## الخاتمة

وفي الختام فإن تطبيق الحوكمة في مؤسسات الدولة وتعزيز الارتباط ما بين القطاع العام والقطاع الخاص له الأثر الكبير في تعزيز تنافسية مملكة البحرين على المستوى الإقليمي والدولي من خلال العمل ضمن رؤى ومبادئ واضحة تتوافق والأطر التشريعية التي تساهم في تكاملية المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص كي نسير معاً في تحقيق الرفعة والتقدم والازدهار.

إن تطبيق الحوكمة في شؤون الجمارك يعني الإلتزام بتطبيق آليات تحقيق أهداف الحوكمة، الذي يبدأ من التخطيط الإستراتيجي ضمن الأطر الواضحة والتي تتواءم مع مرتكزات العمل الحكومي والرؤية الاقتصادية وسياسات منظمة الجمارك العالمية ، تعزيز الإدارة بالهيكل التنظيمي المناسب لمهام شؤون الجمارك، توزيع المسؤوليات ضمن ضوابط الإختصاص ومفهوم القدرة الإدارية، مراجعة التشريعات وإتخاذ القرارات المناسبة ضمن ضوابط ومعايير الإجتماعات للقرارات الدائمة، تعزيز التواصل المؤسسي بمفهومه الحديث (الإتصال الإعلامي الفعال المتطور، التواصل داخل المؤسسة، التواصل مع الأطراف ذات العلاقة، الإتصال الدولي)، آلية عمل اللجان الإدارية وفرق العمل، تقديم الخدمات ذات النوعية والجودة المتميزة والتي تراعي المسؤولية الإجتماعية، نشر ثقافة قياس الأداء سواء للخطط الإستراتيجية أو التشغيلية بهدف تطوير الأداء المؤسسي، الإستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للسعي نحو تطبيق مبدأ الإستدامة والتنافسية، بناء المنظومة الرقابية التي تهدف إلى التطبيق السليم للتشريعات ضمن مبدأ المساءلة والمحاسبة والتصدي للفساد، إدارة المخاطر المؤسسية التشغيلية في شؤون الجمارك وتقييم النتائج من جميع جهات التدقيق والرقابة في تقويم الإصلاح والاختفاء بما يضمن سلامة القرارات المتخذة وفعالية إدارة المخاطر ومدى الإلتزام بالقوانين والأنظمة ،،متابعة مخرجات تحقيق أهداف الحوكمة ورصد الإنحرافات والسعي إلى تطبيق أفضل الممارسات التي تراعي التطور والحدثة وتقديم أفضل الخدمات للوصول إلى رضا المتعاملين.

وإنطلاقاً من تطبيق معايير دليل حوكمة شؤون الجمارك بما يحتوي من مبادئ ومعايير وخطوات تبين كيفية حوكمة شؤون الجمارك فإن شؤون الجمارك عملت على حوكمة أعمالها من خلال اتباع مبادئ الحوكمة في مؤسسات الدولة والبرنامج التنفيذي القائمة على التخطيط لبناء المؤسسة والتي تتضمن



توزيع المسؤوليات والصلاحيات الجمركية ضمن إطار تشريعي وأهداف استراتيجية محددة بهدف الوصول إلى هيكل تنظيمي يتضمن توزيع المهام ضمن إطار واضح في تحديد طرق التواصل مع القطاع الخاص والعام وتطبيق أدوات قياس الأداء المؤسسي والمخاطر المؤسسية والإلتزام بتطبيق التشريعات وتعزيزها بالقرارات والسياسات وضبط الأنظمة والإجراءات والتوثيق بإصدار أدلة العمل الجمركي والافصاح عن المعلومات بمنتهى الشفافية بالإضافة إلى تحديد مسؤوليات اللجان الإدارية التي تساعد في تنفيذ المهام وتطبيق الأنظمة الرقابية الداخلية والخارجية بهدف بيان مدى الإلتزام الجمارك بمبادئ الحوكمة ووضع الآليات المناسبة التي تساهم في تطوير العمل الجمركي.

لقد دأبت شئون الجمارك وحسب خطتها الإستراتيجية للأعوام 2017-2020 والاعوام 2021-2024 في التطبيق التسلسلي لتنفيذ حوكمة الجمارك لبناء القاعدة السليمة التي تساهم ضمن خطوات واضحة تتواءم وبرنامج عمل الحكومة والرؤية الاقتصادية 2030م وسياسات منظمة الجمارك العالمية بحيث نسير معاً نحو التقدم ضمن الرؤية الشمولية الفعالة في التنفيذ على أرض الواقع، حيث تمكنت شئون الجمارك من مراجعة الهيكل التنظيمي وإعتماده بصيغته الجديدة بما يتطابق ومهام الجمارك ضمن مسار وظيفي وتدريبى فعال وبرؤية متجددة ضمن منظومة قيم الجمارك القائمة على مبادئ الجمارك، هذا وقد عملت شئون الجمارك على بناء القدرات البشرية وفق أحدث برامج التدريب وتطوير الأنظمة الجمركية وقد حققت العديد من الإنجازات في إصدار المناهج وادلة العمل الجمركية وحوسبة الإجراءات الجمركية ضمن برامج حديثة وتطبيق أنظمة المخاطر الجمركية والتخليص المسبق وبرامج التيسير من المشغل الاقتصادي المعتمد والقائمة البيضاء ودربك خضر وتطبيق برنامج التدقيق اللاحق وتقييم الإلتزام والتخليص عن بعد بالإضافة إلى التخليص المسبق، وتسعى شئون الجمارك من خلال مبادراتها ان تكون مؤسسة ذات نظرة تنبؤية لمواجهة التحديات من خلال الدراسات والأبحاث وإيجاد الحلول وتطبيق نظام المخاطر المؤسسية، وتطبيق أفضل الممارسات التي تعزز إتخاذ القرارات المناسبة.

إن من مخرجات تطبيق الحوكمة في شئون الجمارك في توظيف التقنيات الحديثة لمواكبة التطور الجمركي نتج عنها حصول شئون الجمارك على العديد من الجوائز في التميز الحكومي ومراكز الإتصال والموارد البشرية ومركز خدمات التخليص في المنافذ الجمركية وتقديم الخدمات للعملاء، بالإضافة إلى مشاركة شئون الجمارك في المحافل الدولية وعرض التجارب الناجحة على المستوى الإقليمي والدولي، والمساهمة الفعالة في تقدم البحرين في مؤشر الأداء اللوجستي الصادر عن البنك الدولي ليصبح في المرتبة 34 عالمياً والثاني عربياً، وفي المؤشر الفرعي للجمارك 31 عالمياً والثاني عربياً، بالإضافة إلى إن

شئون الجمارك البحرينية قد تقلدت منصب رئيس مجلس منظمة الجمارك العالمية ولفترة ثلاث سنوات متتالية برئاسة معالي الشيخ أحمد بن حمد آل خليفة والذي يدل على مكانة البحرين الدولية والمستوى المتقدم الذي وصلت له شئون الجمارك في الاعوام الأخيرة حتى وقتنا الحاضر، وبالتالي فان شئون الجمارك ومن خلال تطبيقها أسس ومبادئ الحوكمة وفق الآليات التي تم توضيحها في الباب الثالث فتكون قد حققت الفرضيات التالية :

• الإلتزام بالمبادئ العامة للحوكمة.

• الإطار الجمركي في تحقيق أهداف الحوكمة في شئون الجمارك.

• تحقيق أهداف الحوكمة في شئون الجمارك.

المخرجات المطلوبة في تحقيق الأهداف وضمن آلية قياس تحدد الإنجاز والإنحرافات إن وجدت بحيث تكون مؤسسة تطلعية قادرة على التخطيط وتنفيذ أهدافها بما يتوافق والرؤية الاقتصادية ومركزات العمل الحكومي وسياسات منظمة الجمارك العالمية في التطوير وتحسين الأداء وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

# المراجع

---

---

## المراجع

• قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (13) لسنة 2013 بشأن اعتماد دليل حوكمة المؤسسات الحكومية والبرنامج التنفيذي للتطبيق.

• إطار مقترح لتبني الحوكمة في القطاع العام، بسام عبد الله حمد البسام، قسم الإدارة العامة كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود الرياض. المملكة العربية السعودية.

• Principles of Effective Governance for Sustainable Development/Department of Economic and Social Affairs /United Nation.

• Corporate Governance Manual 2022.

• The Directorate for Public Governance/ OECD.

وفي ضوء المشروعية القانونية لإصدار هذا الدليل تم إصدار الأمر الإداري رقم (30) لسنة 2023 بشأن تشكيل فريق عمل لإعداد دليل حوكمة شئون الجمارك بعد الإطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم (13) لسنة 2018 وتنفيذ الخطة الإستراتيجية لشئون الجمارك 2021 - 2024 وعليه يعد هذا الدليل استرشادياً لشئون الجمارك في تنفيذ كافة الاجراءات الإدارية والجمركية.

# الملاحق

---

---

## الملاحق

- ملحق (1) آليات الإفصاح والشفافية وصناعة القرار في شئون الجمارك.
- ملحق (2) مصفوفة تحديد المسؤوليات وفق دليل الحوكمة في شئون الجمارك.
- ملحق (3) استمارة التحقق من تحقيق أهداف الحوكمة في شئون الجمارك.

ملحق (1)

في دليل حوكمة شئون الجمارك  
آليات الإفصاح والشفافية وصناعة  
القرار في شئون الجمارك

---

# مقدمة

تهدف قواعد الإلتزام بمبدأ الإفصاح والشفافية في شئون الجمارك إلى العدالة في التطبيق من خلال الوضوح في التصريح عن التبرعات التي تطبق في كافة الإدارات الجمركية لغايات ضمان وصول المعلومات والبيانات لكافة المتعاملين وتعتمد شئون الجمارك على القواعد الأربعة للإفصاح والشفافية وهي النحو الآتي:

**القاعدة الأولى:** التحقق من مدى امتثال الجمارك لمبادئ الحوكمة:- يتطلب إصدار دليل حوكمة شئون الجمارك من الإدارات الجمركية الرقابية التحقق من مدى الإلتزام بتطبيق آليات الحوكمة التي تسري على كافة التنظيمات الإدارية بشئون الجمارك والتي تمارس مهامها وفقاً لآليات تنفيذ أهداف الحوكمة، معتمدة على التخطيط الإستراتيجي في خططها التشغيلية والتطويرية، وتوزيع المسؤوليات وتعزيز الإدارة في صناعة القرار، وتطوير الأداء المؤسسي ضمن أنظمة رقابية تتحقق من الإلتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة لعمل شئون الجمارك، و المساهمة في تحقيق السياسة العامة للدولة وذلك لرفع كفاءة العمل وتحسين الأداء الحكومي وتحقيق برنامج عمل الحكومة وأهداف الحوكمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

**القاعدة الثانية:** الإفصاح عن التشريعات والقرارات وإصدار الأدلة وكتيبات العمل الجمركي والتحقق من صحة البيانات وسلامة التنفيذ: تعتبر تلك القاعدة من أساسيات مبدأ الإفصاح والشفافية بهدف الوضوح في التصريح عن التشريعات، وفي الوقت ذاته تطبيق العدالة انطلاقاً من التصريح عن كافة القوانين والإتفاقيات الدولية المصادق عليها والقرارات واللوائح التنفيذية، بالإضافة إلى إصدار أدلة العمل المتخصصة في العمل الجمركي والتي تساعد في تطبيق التشريعات والقوانين.

وعليه؛ ذهب شئون الجمارك إلى أبعد من ذلك في الإفصاح من خلال نشر خططها الإستراتيجية



لشئون الجمارك والتصريح عن آلية التنفيذ الفعلي بكل شفافية ضمن مبادرات ومؤشرات قابلة للقياس، حيث تم نشر الخطة الإستراتيجية للأعوام 2021-2024 والتي تعتبر الأداة التنفيذية الصريحة والرسالة الواضحة التي تحاكي منظومة التطوير الفعلي للجمارك البحرينية والتي تتواءم مع التطورات الدولية والإقليمية في إدارة الحدود، والتي تضمنت العديد من الأهداف القائمة على المواطنة والتعزيز والبناء والتي كانت شاملة لجميع البرامج والأنظمة الجمركية والقوى البشرية المتوائمة مع الرؤية الاقتصادية 2030م، ومن الجدير في الذكر إن شئون الجمارك تتبع أحدث الوسائل في متابعة الخطط والمشاريع، وعدا عن ذلك فان شئون الجمارك قامت في تحديد ونشر مخرجات الخطة الإستراتيجية بكل وضوح على وسائل الإعلام وموقع الجمارك الالكتروني وتعمل على نشر نسب الإنجاز للأهداف الإستراتيجية أولا بأول التزاماً بمبدأ الإفصاح.

**القاعدة الثالثة:** مراجعة التشريعات والقرارات التي تحتاج إلى إعادة النظر بما يتماشى والحدثة والتطوير حيث تشمل مراجعة القوانين والأطر التشريعية ومراجعة القرارات التي تصدر بموجب قانون الجمارك الموحد ومراجعة الإتفاقيات الدولية وما تتطلبه من إصدار قرارات تساعد في تنفيذ الإتفاقيات ومراجعة القوانين الأخرى التي تحدد فيها مهام ومسئولية لشئون الجمارك.

**القاعدة الرابعة:** إصدار الأوامر الإدارية والتعاميم التي تساعد في تنفيذ القوانين والإتفاقيات والقرارات يعتبر إصدار الأوامر الإدارية والتعاميم في شئون الجمارك من الأدوات المساعدة في تطبيق الأطر التشريعية بكافة الإدارات التنظيمية والتي يتم إصدارها من رئيس شئون الجمارك وفق آلية واضحة تستند إلى القوانين والإتفاقيات واللوائح والقرارات الصادرة بهذا الشأن، والتي تتضمن نوعية تلك الأوامر وكيفية إصدار تلك الأوامر والجهة التي تمتلك الصلاحيات في إصدار تلك الأوامر.

## 1. آلية الإفصاح والشفافية في شئون الجمارك.

إن شئون الجمارك وانسجاماً مع برنامج عمل الحكومة في تعزيز الشفافية و الإفصاح وتطبيق مبادئ الحوكمة وتماشياً مع إتفاقية تسهيل التجارة الدولية (TFA) في الإفصاح عن الأطر التشريعية فقد حرصت على أن تكون من أولوياتها تطبيق ذلك المبدأ في جميع الأعمال الجمركية من خلال اعتبار الشفافية احدى قيم الجمارك، ويكون ذلك من خلال الإفصاح عن الأطر التشريعية والقرارات الجمركية من خلال منظومة متكاملة تتيح لجميع المتعاملين الحصول على البيانات والمعلومات، وقد دأبت شئون الجمارك في خططها وقراراتها أن تكون واضحة كل الوضوح في نشر القرارات والتعليمات بكافة وسائل الإتصال والحرص على تبادل وتوفير المعلومات وتوضيح الإجراءات والأنظمة مع الشركاء والعملاء والمجتمع بكل عدالة من خلال الآليات التالية:

تطبيق آلية الإفصاح والشفافية في شئون الجمارك (القواعد الأربعة)
1.1 التحقق من مدى امتثال الجمارك لمبادئ الحوكمة.
1.2 الإفصاح عن التشريعات والقرارات وإصدار الأدلة وكتيبات العمل الجمركي والتحقق من صحة البيانات وسلامة التنفيذ.
1.3 مراجعة التشريعات والقرارات التي تحتاج إلى إعادة النظر بما يتماشى والحدثة والتطوير، والتي تشمل مراجعة القوانين والأطر التشريعية، ومراجعة القرارات التي تصدر بموجب قانون الجمارك، ومراجعة الإتفاقيات الدولية وما تتطلب من إصدار قرارات تساعد في تنفيذ الإتفاقيات، ومراجعة القوانين الأخرى التي تحدد فيها مهام ومسئولية لشئون الجمارك.
1.4 إصدار الأوامر الإدارية والتعاميم التي تساعد في تنفيذ القوانين والإتفاقيات والقرارات.

## 1.1 القاعدة الأولى: التحقق من مدى امتثال الجمارك لمبادئ الحوكمة

1.1.1 قياس مدى الإلتزام بتحقيق أهداف ومبادئ الحوكمة في شئون الجمارك.

1.1.2 التحقق من تطبيق آليات الحوكمة التي تقوم الجمارك بتطبيقها معززة بالمعلومات الكافية والموثقة في التشريعات والقوانين والقرارات والأوامر والادلة وكتيبات الجمارك.

1.1.3 إصدار ونشر كافة التشريعات والإتفاقيات واللوائح والقرارات وأدلة العمل.

1.1.4 التحقق من مخرجات الحوكمة في شئون الجمارك والتي تسعى شئون الجمارك إلى تطبيقها للوصول إلى الحوكمة الشاملة بشئون الجمارك والتي تشمل المخرجات الآتية.

**1.1.4.1 التحقق من مخرجات تحقيق الأهداف الإستراتيجية لشئون الجمارك.**

**1.1.4.2 التحقق من نتائج تعزيز الإدارة وصناعة القرار.**

**1.1.4.3 التحقق من نتائج تعزيز المسؤولية الإجتماعية وعلاقات المتعاملين.**

**1.1.4.4 التحقق من تطوير وتحسين الأداء المؤسسي.**

**1.1.4.5 التحقق مخرجات التنافسية والإستدامة.**

**1.1.4.6 التحقق تقارير نتائج الرقابة الإشرافية والتدقيق.**

1.2 القاعدة الثانية: الإفصاح عن التشريعات والقرارات وإصدار الأدلة وكتيبات العمل الجمركي والتحقق من صحة البيانات وسلامة التنفيذ.

1.2.1 قياس مدى التزام الجمارك في الإفصاح عن الأطر التشريعية وتعديلاتها.

1.2.2 قياس مدى التزام الجمارك في إصدار ادلة العمل.

1.2.3 التحقق من صحة البيانات والمعلومات.

1.2.1 قياس مدى التزام الجمارك في الإفصاح عن القوانين والقرارات وتعديلاتها في شؤون الجمارك من خلال الإفصاح عن جميع القوانين والتشريعات والقرارات التي تخص العمل في شؤون الجمارك، ان أدوات الإفصاح عن القوانين والقرارات تتم من خلال الجريدة الرسمية في موقع الإفتاء والتشريع في مملكة البحرين.

ومن الأمثلة على ذلك لا الحصر ما يلي:

القوانين والقرارات التي تنظم الإجراءات الجمركية:

أولاً: قانون الجمارك الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

مرسوم بقانون رقم (10) لسنة 2002 بالموافقة على النظام "القانون" الموحد للجمارك لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وتعديلاته الصادرة بموجب مرسوم بقانون رقم (45) لسنة 2022 بالموافقة على تعديل بعض أحكام النظام «القانون» الموحد للجمارك لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

## ثانياً: قوانين إتفاقيات التجارة الحرة والتعاون المشترك.

مرسوم بقانون رقم (8) لسنة 1982 بالموافقة على الإنضمام إلى إتفاقية تيسير وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية.

مرسوم بقانون رقم (13) لسنة 2001 بالإنضمام إلى إتفاقية إنشاء مجلس التعاون الجمركي (منظمة الجمارك العالمية).

ثالثاً: قرارات مجلس الوزراء التي صدرت بموجب قانون الجمارك الموحد لدول المجلس رقم (10) لسنة 2002 وتعديلاته.

قرار مجلس الوزراء رقم (5) لسنة 2004 بشأن اعفاء قطع الغيار الخاصة بالطائرات المدنية المستخدمة داخل حرم المطار البحرين الدولي من الضرائب «الرسوم» الجمركية.

قانون رقم (23) لسنة 2005 بالتصديق على إتفاقية التجارة الحرة بين حكومة مملكة البحرين وحكومة الولايات المتحدة الامريكية.

قانون رقم (1) لسنة 2006 بالموافقة على قيام الاتحاد الجمركي لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

قانون رقم (2) لسنة 2012 بالإنضمام إلى الإتفاقية الدولية لتبسيط وتنسيق الإجراءات الجمركية (إتفاقية كيوتو المعدلة).

قانون رقم (7) لسنة 2012 بشأن إقامة منطقة تجارة حرة بين الدول الأعضاء في مجلس التعاون لدول الخليج العربية ودول رابطة التجارة الحرة الأوروبية (افتا).

قانون رقم (1) لسنة 2016 بالتصديق على إتفاقية التجارة الحرة بين دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وبين جمهورية سنغافورة.

مرسوم رقم (19) لسنة 2020 بالتصديق على إتفاقية التعاون الجمركي المشترك بين شؤون الجمارك بمملكة البحرين والهيئة العامة للجمارك في المملكة العربية السعودية للاعتراف المتبادل ببرنامج المشغل الاقتصادي المعتمد لدى كل منهما.

قرار مجلس الوزراء رقم (16) لسنة 2020 بشأن اعفاء مستوردات قوة الدفاع البحرين وقطاعات قوى الامن الداخلي من الضرائب «الرسوم» الجمركية.

رابعاً: قرار اللائحة التنفيذية لنظام "قانون" الجمارك الموحد لدول المجلس رقم (10) لسنة 2002. وتعديلاتها.

• قرار وزير المالية والاقتصاد الوطني رقم (3) لسنة 2003 بشأن اللائحة التنفيذية للنظام «القانون» الموحد للجمارك لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

خامساً: قرارات وزير المالية والاقتصاد الوطني وقرارات صادرة من رئيس الجمارك والموائع والمناطق الحرة بموجب قانون الجمارك الموحد لدول المجلس رقم (10) لسنة 2002.

• صدرت قرارات من قبل وزير المالية والاقتصاد الوطني أرقام (4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 12) لعام 2003 بموجب قانون الجمارك الموحد رقم لسنة 2002.

• صدرت قرارات من قبل وزير المالية والاقتصاد الوطني أرقام (1، 2) لعام 2004 بموجب قانون الجمارك الموحد رقم (10) لسنة 2002.

• صدرت قرارات أرقام (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16) من قبل رئيس الجمارك والموائع والمناطق الحرة لعام 2003 بموجب نظام "قانون" الجمارك الموحد رقم 10 لسنة 2002.

• صدر قرار رئيس الجمارك والموائع والمناطق الحرة رقم (17) لسنة 2004 بشأن شروط الترخيص بسحب البضائع التي لم يجر إدخالها في المستودعات الجمركية من الأرصفة والسفن.

### مستويات إصدار القرارات في شئون الجمارك

أ. قرارات مجلس الوزراء وفق نظام "قانون" الجمارك الموحد (قرارات دائمة).

ب. قرارات وزير الداخلية وفق نظام "قانون" الجمارك الموحد (قرارات دائمة).

ج. قرارات رئيس شئون الجمارك وفق نظام "قانون" الجمارك الموحد (قرارات دائمة).

د. مستوى إصدار الأوامر التي تساعد تنفيذ القوانين والقرارات والإتفاقيات من خلال تحديد الشروط والآليات التي تساعد في تنفيذ القوانين واللوائح.

هـ. مستوى إصدار القرارات التشغيلية حسب القوانين والقواعد والإجراءات التنظيمية للعمليات الجمركية.

## 1.2.2 قياس مدى التزام الجمارك في إصدار أدلة العمل.

يعتبر موقع الجمارك الالكتروني والوسائل الإعلامية لدى شعبة العلاقات العامة في تغطية إصدار تلك الأدلة والمطبوعات من أدوات الإفصاح عن أدلة العمل في شئون الجمارك. ومن الأمثلة على ذلك:

### الإفصاح عن انشاء وتطوير الأدلة التي صدرت مؤخرا بشأن الإجراءات الجمركية

• دليل الإجراءات الجمركية إصدار شئون الجمارك الطبعة الأولى لعام 2018 (خطة استراتيجية 2017-2020).
• دليل المشغل الاقتصادي إصدار شئون الجمارك، الطبعة الأولى لعام 2018 (خطة استراتيجية 2017-2020).
• كتيب توثيق وأساسيات قسم تراخيص المخلصين والأفراد إصدار شئون الجمارك، الطبعة الأولى لعام 2018 (خطة استراتيجية 2017-2020).
• كتيب مهارات التحليل إصدار شئون الجمارك، الطبعة الأولى لعام 2018 (خطة استراتيجية 2017-2020).
• دليل التدقيق اللاحق والالتزام إصدار شئون الجمارك الطبعة الأولى لعام 2021 (خطة استراتيجية 2021-2024).
• النظم الجمركية لإقامة المعارض إصدار شئون الجمارك، الطبعة الأولى لعام 2019.
• الدليل الموحد للإجراءات الجمركية بمنافذ الدخول الأولى بدول مجلس التعاون الخليجي العربي الأمانة العامة لدول المجلس 2019.
• الدليل الموحد للأحكام المسبقة إصدار شئون الجمارك الطبعة الأولى لعام 2020.
• دليل دربك خضر (نظام التخليص المسبق) إصدار شئون الجمارك، 2019.
• الدليل الموحد لبرنامج المشغل الاقتصادي المعتمد خليجياً AEO GCC 2022.

### 1.2.3 التحقق من صحة البيانات والمعلومات.

ومن الآليات المتبعة في شئون الجمارك في الإفصاح:

#### صحة البيانات المقدمة

• التحقق من مدى الإفصاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ونشر الإنجازات عبر موقع الجمارك حيث تقوم شئون الجمارك رسم الخطط والأهداف الإستراتيجية بكل وضوح وشفافية ونشر تلك الأهداف بل ذهبت شئون الجمارك إلى نشر مؤشرات قياس الأداء.

• التحقق من إمكانية الأنظمة والبرامج المتطورة بإصدار التقارير والافصاح عنها فيما يخص حجم الاستيراد والتصدير والتراخيص عبر المنافذ الجمركية وبشكل دوري.

• التحقق من التصريح عن زمن الافراج عن البضائع.

• التحقق من نشر نظام "قانون" الجمارك الموحد والافصاح عن القرارات التي تخص المسافرين وتخليص البضائع عبر موقع الجمارك ووسائل التواصل الإجتماعي.

• التحقق من سهولة الحصول على التقارير ضمن أنظمة متطورة في التخليص الجمركي في حركة مرور البضائع والمسافرين والاحصائيات المتعلقة بحجم الاستيراد والتصدير والتي تعطي صانع القرار المعلومات الكافية.

• التحقق من نشر التطورات المحدثة في شئون الجمارك بواسطة ادلة العمل والقرارات مثل دليل عمل المشغل الاقتصادي ودليل التدقيق اللاحق والإلتزام ودليل الإجراءات الجمركية.

• التحقق من نشر القرارات الجمركية وعقد اللقاءات التشاورية والإجتماعات الدورية مع القطاعات اللوجستية للوقوف على المشاكل والعقبات والإلتزام بالحلول التي تضمن تسهيل التجارة الدولية.

• التحقق من نشر القوانين والقرارات والأوامر والأدلة والإتفاقيات والتحقق من تلك الأهداف.



### 1.3 القاعدة الثالثة: مراجعة التشريعات والقرارات التي تحتاج إلى إعادة النظر بما يتماشى والحدثة والتطوير.

والتي تشمل: مراجعة القوانين والأطر التشريعية، ومراجعة القرارات التي تصدر بموجب نظام "قانون" الجمارك الموحد، ومراجعة الإتفاقيات الدولية وما تتطلبه من إصدار قرارات تساعد في تنفيذ الإتفاقيات، ومراجعة القوانين الأخرى التي تحدد فيها مهام ومسئولية لشئون الجمارك والتي تتضمن أربع آليات للمراجعة هي على النحو الآتي:

#### 1.3.1 آلية مراجعة القوانين بما يتناسب والحدثة والتطوير وفق الأطر التشريعية.

### مراجعة نظام "قانون" الجمارك الموحد.

- إصدار أمر إداري من رئيس الجمارك في تشكيل لجنة مكونة من أعضاء (المدراء العامين ومدراء الإدارات المختصة وشعبة الشئون القانونية والاستعانة بالمستشارين والخبراء الجمركيين) برئاسة معالي رئيس الجمارك لغايات متابعة أية تعديلات أو مستجدات في مراجعة القوانين بما يتماشى والحدثة والتطوير.
- حضور ممثلين عن شئون الجمارك لنقل الراي بخصوص مراجعة القوانين على مستوى المجلس بالتنسيق مع اللجنة المكلفة بمراجعة القانون الجمركي الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- السير بإجراءات التعديلات في القوانين وفق المراحل الدستورية.
- ومن الأمثلة على ذلك التعديلات على نظام "قانون" الجمارك الموحد رقم (10) لسنة 2002 بالتوافق مع دول المجلس وتم التعديل وفق المرسوم الملكي رقم 45 لسنة 2022، والذي يتم بمتابعة اجتماعات الأمانة العامة لدول مجلس التعاون من خلال تكليف المختصين في هذا المجال. واتباع الإجراءات الأصولية في اقرار القوانين المحلية وفق مراحل الدستورية.

### 1.3.2 مراجعة القرارات التي تصدر بموجب صلاحيات نظام "قانون" الجمارك الموحد ومن الأمثلة على ذلك:

آلية إصدار القرارات الملزمة في نظام "قانون" الجمارك الموحد أو قرار اللائحة التنفيذية والتي تنشر في الجريدة الرسمية الناتجة عن مراجعة تعديلات القوانين أو طلب التطوير والحدثة.

1. إصدار أمر إداري من رئيس الجمارك في تشكيل لجنة مكونة من أعضاء (المدراء العاميين ومدراء الإدارات المختصة وشعبة الشئون القانونية والاستعانة بالمستشارين والخبراء الجمركيين) برئاسة معالي رئيس الجمارك لغايات متابعة أية تعديلات أو مستجدات في مراجعة القوانين وإصدار القرارات والأوامر وحسب معايير إصدار القرار وضوابط الاجتماعات.

2. تحديد الهدف في الأمر الإداري والنص القانوني الذي يلزم إصدار القرار.

3. إعداد مسودة القرار من قبل اللجنة بعد التنسيق مع إدارة الشئون القانونية في وزارة الداخلية.

4. تطبيق مبدأ المشاركة في إصدار القرار مع المتعاملين في شئون الجمارك.

5. رفع التوصية بالقرار إلى وزير الداخلية أو إلى رئيس الجمارك وحسب صلاحيات إصدار القرار المنصوص عليه في نظام "قانون" الجمارك الموحد، بعد موافقة اللجنة التشريعية في مجلس الوزراء.

6. نشر القرار في الجريدة الرسمية بعد المصادقة واستكمال كافة الإجراءات القانونية.

7. تعميم القرار وآليات العمل على الإدارات المختصة للتنفيذ وعلى القطاع الخاص التزاماً بمبدأ الشفافية في الإفصاح.

8. تقييم التنفيذ من قبل الإدارة المختصة.

9. تتولى إدارة الرقابة ومتابعة الأداء في الرقابة على تطبيق القرار وتقييم مدى نجاح القرار من خلال تحديد الإيجابيات والسلبيات ان وجدت.

## القرارات التي خضعت للمراجعة والتعديل بشأن الإجراءات الجمركية والدوائر الجمركية.

قرار وزير المالية والاقتصاد الوطني رقم (3) لسنة 2003 بشأن اللائحة التنفيذية للنظام «القانون» الموحد للجمارك لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

قرار وزير المالية رقم (5) لسنة 2008 بتعديل المادة (1) من اللائحة التنفيذية للنظام «القانون» الموحد للجمارك لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية الصادرة بالقرار رقم (3) لسنة 2003.

قرار وزير الداخلية رقم (33) لسنة 2009 بشأن انشاء الدوائر الجمركية.

قرار وزير الداخلية رقم (71) لسنة 2009 بتعديل القرار رقم (33) لسنة 2009 بشأن انشاء الدوائر الجمركية.

قرار وزير الداخلية رقم 128 لسنة 2012 بشأن شروط وقواعد بيع البضائع في الدوائر الجمركية وتشكيل لجنة البيع.

قرار وزير الداخلية رقم (151) لسنة 2012 بشأن الجدول الموحد لتصنيف وتبويب السلع لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وفق النظام المنسق لعام 2012.

قرار وزير الداخلية رقم (159) لسنة 2013 بشأن استحداث فقرات فرعية في جدول التعرفة الجمركية الموحدة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية الصادر بالقرار رقم (151) لسنة 2012 بشأن الجدول الموحد لتصنيف وتبويب السلع لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وفق النظام المنسق لعام 2012.

قرار رئيس الجمارك رقم (1) لسنة 2014 بشأن الوثائق الواجب ارفاقها مع البيانات الجمركية والمعلومات التي يجب ان تتضمنها هذه الوثائق والشروط الواجب اتباعها في هذا الشأن.

قرار وزير الداخلية رقم (22) لسنة 2016 بشأن استحداث فقرات فرعية في جدول التعرفة الجمركية الموحدة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية الصادر بالقرار رقم (151) لسنة 2012 بشأن الجدول الموحد لتصنيف وتبويب السلع لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وفق النظام المنسق لعام 2012.

قرار رئيس الجمارك رقم (8) لسنة 2016 بشأن إعادة تشكيل لجنة فتح الطرود والمعاينة.

قرار وزير المالية رقم (12) لسنة 2017 بشأن نظام الإفصاح عن الأموال بالدوائر الجمركية.

## القرارات التي خضعت للمراجعة والتعديل بشأن الإجراءات الجمركية والدوائر الجمركية.

قرار الداخلية رقم (179) لسنة 2017 بشأن استحداث فقرات فرعية في الجدول الموحد لتصنيف وتبويب السلع لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية المرافق للقرار رقم (46) لسنة 2017 بشأن الجدول الموحد لتصنيف وتبويب السلع لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وفق النظام المنسق لعام 2017.
قرار رئيس الجمارك رقم (8) لسنة 2017 بتعديل احكام القرار رقم (1) لسنة 2014 بشأن الوثائق الواجب ارفاقها مع البيانات الجمركية والمعلومات التي يجب ان تتضمنها هذه الوثائق والشروط الواجب اتباعها في هذا الشأن.
قرار رئيس الجمارك رقم (7) لسنة 2018 بشأن الوثائق الواجب ارفاقها مع البيانات الجمركية والمعلومات التي يجب ان تتضمن هذه الوثائق والشروط الواجب اتباعها في هذا الشأن.
قرار رئيس الجمارك رقم (1) لسنة (2021) بشأن نظام المخلصين الجمركيين.
قرار وزير الداخلية رقم (19) لسنة 2022 بشأن الجدول الموحد لتصنيف وتبويب السلع لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وفق النظام المنسق لعام 2022.
قرار وزير الداخلية رقم (207) لسنة 2022 بشأن نظام الإفصاح عن الأموال بالدوائر الجمركية.
قرار وزير الداخلية رقم 78 لسنة 2023 بتعديل المادة (1) من القرار رقم 3 لسنة 2009 بشأن انشاء الدوائر الجمركية، الجريدة الرسمية لمملكة البحرين رقم 3679 تاريخ 1 يونيو 2023.
قرار رئيس الجمارك رقم (7) لسنة 2023 بتعديل بعض أحكام القرار رقم (7) لسنة 2016 بشأن إعاده تشكيل لجنة الفصل بالقيمة الصادر بتاريخ 21 ديسمبر 2023.

### 1.3.3 آلية إصدار ومراجعة الأوامر والتعاميم التي تساعد تنفيذ القوانين والقرارات من خلال تحديد الشروط والآليات التي تساعد في تنفيذ القوانين واللوائح.

1. إصدار أمر إداري من رئيس الجمارك في تشكيل لجنة مكونة من أعضاء من (المدير العام المختص والإدارات المختصة وشعبة الشئون القانونية والاستعانة بالمستشارين والخبراء الجمركيين ) برئاسة معالي رئيس الجمارك.
2. تحديد الهدف في الأمر الإداري لغايات المساعدة في تنفيذ قرار أو نص قانوني.
3. إعداد مسودة الأمر من قبل اللجنة.
4. تطبيق مبدأ المشاركة مع المتعاملين في شئون الجمارك والخاص في بنود الأمر الإداري.
5. رفع التوصية بالأمر الإداري إلى رئيس الجمارك وإصدار الأمر الإداري من قبل رئيس الجمارك.
6. تعميم الأمر على الإدارات المختصة للتنفيذ.
7. تقييم التنفيذ من قبل الإدارة المختصة.
8. تتولى إدارة الرقابة ومتابعة الأداء في الرقابة على تطبيق القرار وتقييم مدى نجاح القرار من خلال تحديد الإيجابيات والسلبيات إن وجدت.

### 1.3.4 آلية إصدار القرارات التشغيلية حسب القوانين والقواعد والإجراءات التنظيمية للعمليات الجمركية.

1. تزويد الإدارات التشغيلية بالمعلومات المحوسبة وكافة النصوص القانونية لكل الإدارة وتوثيقها ونشرها عن طريق المواقع الإلكترونية وجوسبتها بحيث تسهل لمتخذ القرار الرجوع إليها واطلاع المتعاملين في شئون الجمارك .
2. اطلاع الإدارة المختصة على كافة القرارات السابقة التي تساعد في إتخاذ القرار.

3. بناء قاعدة معلومات تساعد في إتخاذ القرارات في القيمة الجمركية والنظام المنسق والإتفاقيات التفضيلية وكافة الإجراءات الجمركية.
4. عمل دليل عمل لكل إدارة مختصة تساعد في إتخاذ القرار التشغيلي يراعي المرونة والاستجابة للمتغيرات.
5. تتولى إدارة الرقابة ومتابعة الأداء في الرقابة على تطبيق القرار وتقييم مدى نجاح القرار من خلال تحديد الإيجابيات والسلبيات ان وجدت.

### 1.3.5 مراجعة الإتفاقيات الدولية وما تتطلب من إصدار قرارات أو أوامر تساعد في تنفيذ الإتفاقيات في الإختصاص الجمركي.

إن مراجعة الإتفاقيات الدولية تقسم إلى عدة واجبات وهي على النحو الآتي:

**1.3.5.1 مراجعة مسودات الإتفاقيات الدولية التي تختص بالعمل الجمركي.**  
(مراجعة مسودات الإتفاقيات الجمركية وإبداء الرأي والمشاركة في صياغة مسودة القوانين المتعلقة بالإتفاقيات الدولية والإقليمية ورفعها إلى وزارة الداخلية لاستكمال الإجراءات القانونية قبل إصدار القوانين المحلية بما يتوافق مع الإتفاقية الدولية)

**1.3.5.2 مراجعة الإتفاقيات القائمة وما تحتاج من تعديلات لغايات الحدثة والتطور.** (مراجعة الإتفاقيات الجمركية وإبداء الرأي والمشاركة في صياغة التعديلات في القوانين المتعلقة بالإتفاقيات الدولية والإقليمية ورفعها إلى وزارة الداخلية لاستكمال الإجراءات القانونية قبل إصدار التعديلات وفق القوانين المحلية بما يتوافق مع الإتفاقية الدولية)

**1.3.5.3 مراجعة الإتفاقية التي تم المصادقة عليها لغايات التأكد من تنفيذ الإلتزامات.**

**1.3.5.4 مراجعة إتفاقيات الاعتراف المتبادل على المستوى الدولي والتنسيق**

## مع الفريق المكلف على مستوى دول الخليج العربية فريق عمل المشغل الإقتصادي المعتمد..

**1.3.5.5** مراجعة الإتفاق أو مذكرات تفاهم والتي تختص في توثيق الإجراءات ما بين شؤون الجمارك وجهات أخرى ضمن حدود القوانين والتشريعات بما لا يشكل التزامات على شؤون الجمارك. بقدر ما هو توضيح للإجراءات المشتركة ما بين شؤون الجمارك والجهات ذات العلاقة، وهي في الغالب تشمل (في صياغة مذكرات التفاهم بين شؤون الجمارك والشركاء من القطاع العام والخاص لغايات تطوير الخدمات الجمركية).

### آلية المراجعة الإتفاقيات (للحالات الخمسة السابقة) على النحو الآتي:

• يتولى فرع التعاون الجمركي في إدارة التخليص الجمركي - بشؤون الجمارك استلام الإتفاقيات الدولية ومذكرات التفاهم من خلال القنوات الدبلوماسية أو ما يصدر بشأنها من تعليمات من رئيس الجمارك وصياغتها، وترجمتها ومراجعتها من النواحي الفنية على أن تحال من مدير إدارة التخليص الجمركي إلى شعبة الشؤون القانونية لتوضيح مرئياتها.

• يتم رفع المرئيات ومسودة المشروع من مدير عام التخليص والخدمات الجمركية لمدير الإتصال والتخطيط الإستراتيجي على أن يتولى الأخير تكليف المستشار القانوني بالمراجعة النهائية والإعتماد وإتخاذ الإجراءات القانونية.

• وعند إصدار كافة الأطر التشريعية ذات العلاقة بالتعاون الدولي تكلف إدارة التخليص الجمركي - فرع التعاون الجمركي - بإعداد مسودة القرار واتباع الإجراء القانوني للإعتماد والتعميم من رئيس الجمارك، في ضوء مراجعة التشريعات الدولية حال استلامها وبشكل دوري على الأقل مرة في العام وتحديد ما يستجد من إصدار أوامر إدارية، ويتم تقييم التنفيذ من قبل الإدارة المختصة، وتتولى إدارة الرقابة ومتابعة الأداء في الرقابة على تطبيق القرار وتقييم مدى نجاح القرار من خلال تحديد الإيجابيات والسلبيات ان وجدت.

1.3.6 مراجعة القوانين الأخرى التي تحدد فيها مهام ومسئولية وإصدار القرارات والأوامر التي تساعد في تنفيذ المهام والمسؤوليات.

### آلية إصدار القرارات التي تستوجب تنفيذ قوانين أخرى صدرت في مملكة البحرين.

1. إصدار أمر إداري من رئيس الجمارك في تشكيل لجنة مكونة من أعضاء (المدراء العاميين ومدراء الإدارات المختصة وشعبة الشؤون القانونية والاستعانة بالمستشارين والخبراء الجمركيين ) برئاسة معالي رئيس الجمارك.
2. تحديد الهدف في الامر الإداري والنص القانوني الذي يلزم إصدار القرار بناءً على القوانين الأخرى الجديدة التي تحدد مهام لشئون الجمارك تنفيذها.
3. إعداد مسودة القرار من قبل أعضاء اللجنة.
4. تطبيق مبدأ المشاركة من القطاع الخاص في بنود القرار.
5. رفع التوصية بالقرار إلى رئيس الجمارك وحسب صلاحيات إصدار القرار المنصوص عليه في القانون الآخر.
6. تعميم القرار على الإدارات المختصة للتنفيذ والمتعاملين مع شئون الجمارك التزاماً بمبدأ الشفافية في الإفصاح.
7. تقييم التنفيذ من قبل الإدارة المختصة.
8. تتولى إدارة الرقابة ومتابعة الأداء في الرقابة على تطبيق القرار وتقييم مدى نجاح القرار من خلال تحديد الإيجابيات والسلبيات ان وجدت.



#### 1.4 القاعدة الرابعة: إصدار الأوامر الإدارية والتعاميم التي تساعد في تنفيذ القوانين والإتفاقيات والقرارات.

- يتضمن إصدار الأوامر الإدارية في شئون الجمارك تحديد:
  - نوعية تلك الأوامر.
  - كيفية إصدار تلك الأوامر.
  - الجهة التي تمتلك الصلاحيات في إصدار تلك الأوامر.

#### الأوامر الإدارية التي تصدر في شئون الجمارك

إصدار الأوامر التي توضح آلية عمل وفق القوانين والقرارات وفق ضوابط ومعايير إتخاذ القرار وضوابط الإجتماعات.

إصدار الأوامر بتشكيل اللجان لتنفيذ المهام في شئون الجمارك وفق ضوابط ومعايير إتخاذ القرار وضوابط الإجتماعات.

إصدار الأوامر بتكليف فرق العمل في تنفيذ مهام محددة.

إصدار التعاميم في إختصاص الجمارك وفق ضوابط ومعايير إتخاذ القرار وضوابط الإجتماعات.

ملحق (2)

مصفوفة تحديد المسؤوليات

وفق دليل الحوكمة فى شئون الجمارك

---

## مسئوليات شئون الجمارك في تحقيق الحوكمة

- مسؤولية التخطيط الإستراتيجي، من يخطط للجمارك؟
- مسؤولية إتخاذ القرار ويعزز الإدارة، من يقرر ويبني الاستقرار التنظيمي؟
- المسؤولية الإجتماعية ومن يعزز المسؤولية الإجتماعية ويشارك المتعاملين؟
- مسؤولية تحسين الأداء، من يحسن الأداء في شئون الجمارك؟
- مسؤولية تحقيق الإستدامة والتنافسية، من يهدف إلى التنافسية والإستدامة؟
- مسؤولية الرقابة، من يراقب العمليات الجمركية في شئون الجمارك؟

## عناصر مصفوفة تحديد المسؤوليات وفق آليات أهداف الحوكمة.

- المهمة الرئيسية: أهداف الحوكمة وتقسم إلى مهام أساسية.
- المهمة الأساسية: تنفيذ خطوات هدف الحكومة بشكل مهام أساسية (خطوات آليات تحقيق هدف الحوكمة).
- المسؤولية: تحديد مسؤولية تنفيذ المهمة الأساسية (مجلس الوزراء، وزير الداخلية، رئيس الجمارك، مدير عام إدارة عامة، مدير إدارة، لجنة أو فريق).
- التقارير المنبثقة عن المهام الأساسية.
- تحديد الإدارة المسؤولة عن إعداد التقرير.

## أهداف تقارير وقرارات آليات أهداف الحوكمة.

- الهدف الرئيسي بعد إعداد التقارير: تعرض التقارير على رئيس الجمارك.
- تحول التقارير إلى اللجنة التوجيهية العليا في مجال التخطيط كونها مصدر من مصادر التخطيط بهدف التطوير وتحسين الأداء.
- وتعرض على الإدارات المسؤولة في التنفيذ أو الإصلاح والمحاسبة.

## المهمة الرئيسية: تحقيق الهدف الأول "تحقيق الأهداف الإستراتيجية"

المسئولية	المهمة الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي المبني على تقارير ومصادر أدوات البحث التي ترد من كافة الإدارات وفق آليات الحوكمة الستة.</li> <li>• اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية بناء على تقرير إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.</li> </ul>	<p>تحديد آلية البحث في الأهداف والمبادرات والمشاريع وإعتمادها في شؤون الجمارك.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية بناء على توصية: إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي في تحديد الأهداف الإستراتيجية والمبادرات.</li> <li>• توثيق الهدف الإداري: مسؤولية إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي مع الإدارة المسؤولة عن تنفيذ الهدف الإداري.</li> </ul>	<p>رسم الخطط الإستراتيجية وتوزيع المسؤوليات على الإدارات الجمركية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التنفيذ: الإدارة المختصة حسب توثيق الهدف الإداري.</li> <li>• المتابعة: إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.</li> </ul>	<p>تنفيذ الأهداف الإستراتيجية ومتابعة الإنجاز من خلال برنامج الخطة الإستراتيجية المعتمد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.</li> </ul>	<p>تقييم الأداء للأهداف والمشاريع وفق برنامج الخطة الإستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.</li> </ul>	<p>تحديد الإنجاز والانحرافات بين المؤشر الفعلي والمتوقع وأساليب تقليل الفجوات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية.</li> </ul>	<p>الربط ما بين الخطط الإستراتيجية الحالية والخطط السابقة ونتائج تقييم الإنجاز السابق.</p>

## التقارير المنبثقة عن تحقيق الهدف الأول : تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المسئولية	نوع التقرير أو القرار
•اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية بناء على تقرير إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي/شعبة التخطيط الإستراتيجي والأبحاث.	إصدار الخطة الإستراتيجية المعتمدة.
•اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية بناء على تقرير إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي/شعبة التخطيط الإستراتيجي والأبحاث.	برنامج الخطة الإستراتيجية.
•إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي بالإشتراك مع الإدارات المختصة حسب توثيق الهدف.	تقرير الإنجاز الربع سنوي للخطة الإستراتيجية.
•إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.	تقرير الإنجاز السنوي للخطة الإستراتيجية.
•إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.	التقرير العام لإنجاز الخطة ومدى الانحراف وتقييم الأداء.

## المهمة الرئيسية لتحقيق الهدف الثاني: تعزيز الإدارة وصناعة القرار.

المسئولية	المهمة الأساسية
<p>• تحدد الآلية في إصدار القرار الدائم من قبل إدارة الإلتصال والتخطيط الإستراتيجي / مكتب الرئيس وحسب المصفوفة لإتخاذ القرار بناء على الأطر التشريعية ومعايير الحوكمة.</p> <p>• مسئولية إتخاذ القرار الدائم من قبل وزير الداخلية وحسب الأطر التشريعية:</p> <p>بناء على توصيات من قبل:</p> <p>رئيس شئون الجمارك (التحضير والإعداد يتم وفق المصفوفة)</p> <p>• مسئولية إتخاذ القرار الدائم من قبل رئيس الجمارك وحسب الأطر التشريعية:</p> <p>بناء على التوصية من المدراء العامون مدير عام الإدارة العامة للتفتيش والامن الجمركي مدير عام الإدارة العامة للموارد ونظم المعلومات مدير عام الإدارة العامة للتخليص والخدمات الجمركية</p> <p>المستشارين والخبراء الجمركيين وشعبة الشئون القانونية للمراجعة القانونية والفنية.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة المختصة في موضوع القرار</li> <li>• مراجعة التشريعات يتم وفق الملحق رقم (1)</li> <li>• إصدار الأوامر الإدارية يتم وفق الملحق (1)</li> <li>• إتخاذ القرار التشغيلي:</li> </ul> <p>يحدد حسب مهام الهيكل التنظيمي</p>	<p>تحديد آلية إصدار القرارات حسب مستويات مصفوفة القرارات والمسئوليات والإلتزام بالإفصاح والشفافية.</p>

المسئولية	المهمة الأساسية
• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي / رئيس الجمارك.	تحديد معايير وضوابط اجتماعات إصدار القرار وفق مسئولية إتخاذ القرار من التحضير والمشاركة والإصدار والتنفيذ والمراجعة.
• إدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية.	تحديد ضوابط ومبررات مراجعة الهيكل التنظيمي لشئون الجمارك.
• إدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية.	مراجعة وإعتماد الهيكل التنظيمي ضمن الضوابط المعتمدة لشئون الجمارك كل أربع سنوات.
• إدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية.	توزيع الصلاحيات وفق المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي وضمن الضوابط المعتمدة بما يحقق الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الواجبات وضمن الإختصاص الجمركي والعمليات التشغيلية كل 4 سنوات.
• الإدارات المختصة وحسب الهيكل التنظيمي والرقابة من قبل : إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.	الإلتزام بتنفيذ المهام والمسؤوليات وفق الهيكل المعتمد ونقل المهام المرن بين الإدارات.
• القرار: وزير الداخلية، رئيس الجمارك وحسب الأطر التشريعية. • التنفيذ: رئيس وأعضاء اللجنة. • التقييم : إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.	تحديد وتقييم مسئولية اللجان الإدارية.



المسئولية	المهمة الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>•التواصل المؤسسي: جميع الإدارات الجمركية وفق المستويات الإدارية.</li> <li>•التواصل مع الجهات الرقابية يتم من خلال ما تقوم به شئون الجمارك في عقد الإتفاقيات مع جميع الشركاء في القطاع الحكومي ومشغلي الموانئ والمطارات والقطاعات اللوجستية: مكتب الرئيس وإدارة التراخيص الجمركية وخدمة العملاء.</li> <li>•التواصل الإعلامي: إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي / شعبة العلاقات العامة.</li> <li>•التواصل الدولي: إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.</li> <li>•وإدارة التخليص الجمركي.</li> <li>•ويتم التحويل إلى الإدارات العامة وفق الإختصاص.</li> </ul>	<p>إدارة التواصل المؤسسي الذي يعزز تنفيذ القرارات.</p>

## التقارير والقرارات المنبثقة عن تحقيق الهدف الثاني.

المسئولية	نوع التقرير أو القرار
• حسب الأطر التشريعية.	قرار اعتماد الهيكل التنظيمي.
• حسب الأطر التشريعية.	قرار توزيع المهام والمسؤوليات.
• حسب الأطر التشريعية وتحدد في مصفوفة القرار.	نتائج القرارات وفق مصفوفة القرار.
• تقارير الإنجاز من مسؤولية اللجنة المشكلة لهذه الغاية والتقييم من قبل إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.	تقرير نتائج تقييم عمل اللجان الإدارية.

## المهمة الرئيسية: تحقيق الهدف الثالث " تعزيز المسئولية الإجتماعية وعلاقات المتعاملين:

المسئولية	المهمة الأساسية
• اللجنة العليا للجودة.	تحديد الإدارات في شؤون الجمارك المسئولة عن تحقيق المسئولية الإجتماعية وعلاقات المتعاملين والشراكة المجتمعية.
• رئيس الجمارك • بناء على توصية لجنة تطوير الجودة.	الإلتزام بضوابط ومعايير تحسين الخدمات ونوعيتها والتي تعزز المسئولية الإجتماعية مع المتعاملين وفق نظام إدارة الجودة.
• لجنة تطوير الجودة.	تحديد خطوات تطوير وتحسين الخدمة الجمركية والإدارية التي تعزز المسئولية الإجتماعية.
• اللجنة العليا للجودة. • إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.	تقييم الخدمة الجمركية ونوعيتها بواسطة الوسائل المستخدمة للتقييم ومعالجة الإنحرافات.

## المهمة الرئيسية: تحقيق الهدف الرابع " تطوير وتحسين الأداء المؤسسي

المسئولية	المهمة الأساسية
• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.	قياس الأداء في تنفيذ الخطط الإستراتيجية لشؤون الجمارك.
• الإدارات في شؤون الجمارك وتخضع لمراقبة إدارة الرقابة ومتابعة الأداء .	قياس الأداء في تنفيذ الخطط التشغيلية.
• إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.	قياس الأداء للعمليات والإجراءات والمهارات من قبل إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.
• إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية.	قياس أداء الموارد البشرية السنوي « تقييم الموظفين» والإلتزام بمعايير المكافآت والحوافز المعتمدة.
• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي: الخطة الإستراتيجية. • إدارة الرقابة ومتابعة الأداء: الخطط التشغيلية. • إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية : تطوير أداء الموارد البشرية.	وضع فرص للتحسين والتطوير حسب الأولويات لتقليل الفجوة ما بين المؤشرات الفعلية وما تم إنجازه.

نوع التقرير	المسئولية
التقارير المنبثقة عن تحقيق الهدف الرابع: تطوير وتحسين الأداء المؤسسي	
تقرير أداء العمليات والإجراءات والمهارات.	• إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.
تقرير أداء الموارد البشرية.	• إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية.
تقرير أداء الخطط التشغيلية.	• جميع الإدارات الجمركية التي لديها خطط تشغيلية. • إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.
التقرير العام لإنجاز الخطة الإستراتيجية ومدى الانحراف وتقييم الأداء.	• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.
تقرير تحسين الأداء المؤسسي.	• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي. • إدارة الرقابة ومتابعة الأداء. • إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية.

### المهمة الرئيسية: تحقيق الهدف الخامس “التنافسية والإستدامة”

المهمة الأساسية	المسئولية
الإستخدام الأمثل في إدارة الموارد المادية والمالية وتطوير البرامج والبنية التحتية بهدف تحقيق النمو المستدام بما يتوافق وأهداف التنمية المستدامة.	• رئيس الجمارك بناء على توصية من مدير عام الإدارة العامة للموارد ونظم المعلومات. • وتقارير إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية وإدارة نظم المعلومات وإدارة الموارد المالية.

المسئولية	المهمة الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية بناء على تقارير:</li> <li>• إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية.</li> <li>• إدارات المنافذ الجمركية.</li> <li>• إدارة التخليص الجمركي.</li> <li>• إدارة التراخيص الجمركية وخدمة العملاء.</li> <li>• إدارة الموارد المالية.</li> </ul>	<p>تطوير المرافق الجمركية التي تراعي الحداثة وتساعد في استقطاب المستثمرين ومراعاة عوامل البيئة والمناخ بما يتوافق وأهداف التنمية المستدامة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رئيس الجمارك بناء على تقارير</li> <li>• وتوصية مدير عام الإدارة العامة للموارد ونظم المعلومات تقارير إدارة الموارد المالية</li> </ul>	<p>إستخدام أدوات التمويل الذاتي للمشاريع في شؤون الجمارك لضمان الإستدامة بما يتوافق وأهداف التنمية المستدامة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رئيس الجمارك بناء توصيات المدراء العامون وتقارير:</li> <li>• إدارات المنافذ الجمركية.</li> <li>• إدارة التخليص الجمركي.</li> <li>• إدارة الإلتزام والمخاطر الجمركية.</li> <li>• إدارة التراخيص الجمركية وخدمة العملاء.</li> <li>• إدارة الامن الجمركي.</li> </ul>	<p>تسهيل حركة التجارة الدولية عبر المنافذ وتقليل زمن الإفراج عن البضائع وتحسين الأداء اللوجستي بما يتوافق وأهداف التنمية المستدامة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة التدريب والتطوير.</li> <li>• إدارة الإلتصال والتخطيط الإستراتيجي.</li> </ul>	<p>تعزير وتطوير المعرفة والإبداع بما يتوافق وأهداف التنمية المستدامة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية.</li> </ul>	<p>الإستخدام الأمثل في إدارة الموارد البشرية والتوظيف الكافي بما يتوافق وأهداف التنمية المستدامة.</p>

المسئولية	المهمة الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية.</li> <li>• تقييم المعرفة: إدارة التدريب والتطوير.</li> <li>• تقييم الإبداع: إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.</li> <li>• تقييم الخدمات: إدارة التراخيص الجمركية وخدمة العملاء.</li> <li>• التقييم المالي: إدارة الموارد المالية.</li> <li>• تقييم تسهيل التجارة: إدارة الإلتزام والمخاطر الجمركية.</li> <li>• تقييم البرامج والبنية التحتية: إدارة نظم المعلومات.</li> <li>• التقييم الشامل للتنافسية والإستدامة وأهداف التنمية المستدامة : إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.</li> </ul>	<p>تقييم الإستدامة والتنافسية للموارد المادية والمالية والبشرية مهارات المعرفة والخدمة المقدمة بما يتوافق وأهداف التنمية المستدامة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية بناء على التقارير السابقة في تقييم التنافسية والإستدامة.</li> </ul>	<p>الاستفادة من نتائج التقييم في استغلال الفرص لضمان التنافسية والإستدامة.</p>

المسئولية	نوع التقرير
<b>التقارير المنبثقة عن تحقيق الهدف الخامس: التنافسية والإستدامة</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقرير أداء الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية.</li> <li>• التقييم البيئي: الإدارة العامة للتفيش والأمن الجمركي.</li> <li>• التقييم المالي: إدارة الموارد المالية.</li> <li>• تقييم المعرفة: إدارة التدريب والتطوير.</li> <li>• تقييم الإبداع: إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.</li> <li>• تقييم الخدمات: إدارة التراخيص الجمركية وخدمة العملاء.</li> <li>• تقييم تسهيل التجارة: إدارة الإلتزام والمخاطر الجمركية.</li> <li>• تقييم البرامج والبنية التحتية: إدارة نظم المعلومات.</li> <li>• التقييم الشامل للتنافسية والإستدامة : إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.</li> </ul>	<p>تقرير تقييم الإستدامة والتنافسية للموارد المادية والمالية والبشرية ومهارات المعرفة من خلال واقع الخدمة المقدمة.</p>

## المهمة الرئيسية: تحقيق الهدف السادس " تعزيز الرقابة الإشرافية والتدقيق

المسئولية	المهمة الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد قيم الجمارك ومدونة السلوك: رئيس الجمارك بناء على توصية المدراء العامون.</li> <li>• توثيق العمليات التشغيلية في شئون الجمارك: جميع الإدارات الجمركية.</li> <li>• ممارسة الرقابة على العمليات التشغيلية: إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.</li> </ul>	<p>تطبيق معايير الرقابة وضمان الإجراءات الرشيدة والتصدي للفساد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدير إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.</li> <li>• مدير إدارة الإلتزام والمخاطر الجمركية.</li> </ul>	<p>تطبيق مهام التنظيمات الإدارية في شئون الجمارك بمسئولية الرقابة الداخلية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ديوان الرقابة المالية والإدارية.</li> <li>• شركة تدقيق لنظام إدارة الجودة.</li> </ul>	<p>تدقيق الجهات الخارجية المسئولة عن الرقابة في شئون الجمارك.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشرف إدارة الرقابة ومتابعة الأداء على رسم خطط المخاطر المؤسسية لكافة الإدارات الجمركية.</li> <li>• آلية استشراف المستقبل: إدارة الإلتصال والتخطيط الإستراتيجي.</li> </ul>	<p>تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية التشغيلية في شئون الجمارك.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• السلطة التشريعية وفق المراحل الدستورية والأطر التشريعية (حق السؤال والاستجواب)</li> <li>• إدارة الأمن الجمركي.</li> <li>• إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.</li> <li>• شعبة الشئون القانونية.</li> </ul>	<p>تطبيق معايير المساءلة والمحاسبة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رئيس الجمارك بناء على التوصيات من الجهات الرقابية.</li> </ul>	<p>إستخدام كافة التقارير والنتائج من جميع جهات التدقيق والرقابة في تقويم الإصلاح والاطفاء.</p>



## التقارير المنبثقة عن تحقيق الهدف السادس: تعزيز الرقابة الإشرافية والتدقيق

نوع التقرير	المسئولية
تقرير الرقابة المالية والإدارية.	• مدير إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.
تقرير التدقيق الجمركي.	• مدير إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.
تقرير التدقيق الأمني.	• مدير إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.
تقرير شركة أنظمة الجودة.	• شركة تدقيق لنظام إدارة الجودة.
تقرير ديوان الرقابة المالية والإدارية.	• ديوان الرقابة والمالية والإدارية.
تقرير التدقيق اللاحق.	• مدير إدارة الإلتزام والمخاطر الجمركية.
تقرير إدارة المخاطر المؤسسية.	• مدير إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.
تقرير التحقيقات.	• مدير إدارة الامن الجمركي وشعبة الشئون القانونية.

ملحق (3)

استمارة التحقق من تحقيق

**أهداف الحوكمة في شئون الجمارك**

إعداد فريق الحوكمة في شئون الجمارك

---

## استمارة التحقق من تحقيق أهداف الحوكمة في شئون الجمارك

## إعداد فريق الحوكمة في شئون الجمارك

المهمة الرئيسية: تحقيق الهدف الأول « تحقيق الأهداف الإستراتيجية »		
التحقق	المسئولية	المهمة الأساسية
	• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي • اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية.	تحديد آلية البحث في الأهداف والمبادرات والمشاريع وإعتمادها في شئون الجمارك.
	• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.	رسم الخطط الإستراتيجية وتوزيع المسئوليات على الإدارات الجمركية.
	• التنفيذ: الإدارة المختصة حسب توثيق الهدف الإداري • المتابعة: إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.	تنفيذ الأهداف الإستراتيجية ومتابعة الإنجاز من خلال برنامج الخطة الإستراتيجية المعتمد.
	• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.	تقييم الأداء للأهداف والمشاريع وفق برنامج الخطة الإستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء.
	• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.	تحديد الإنجاز والإنحرافات بين المؤشر الفعلي والمتوقع وأساليب تقليل الفجوات.
	• اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية.	الربط ما بين الخطط الإستراتيجية الحالية والخطط السابقة ونتائج تقييم الإنجاز السابق.

## التقارير المنبثقة عن تحقيق الهدف الأول : تحقيق الأهداف الإستراتيجية

هل يتم إصدار التقرير	المسئولية	نوع التقرير أو القرار
	• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.	إصدار الخطة الإستراتيجية المعتمدة.
	• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي / شعبة التخطيط الإستراتيجي والابحاث	برنامج الخطة الإستراتيجية.
	• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.	تقرير الإنجاز الربع سنوي للخطط الإستراتيجية
	• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.	تقرير الإنجاز السنوي للخطط الإستراتيجية.
	• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.	التقرير العام لإنجاز الخطة ومدى الانحراف وتقييم الأداء.
	• اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية.	الربط ما بين الخطط الإستراتيجية الحالية والخطط السابقة ونتائج تقييم الإنجاز السابق.

## المهمة الرئيسية: تحقيق الهدف الثاني: تعزيز الإدارة وصناعة القرار

هل يتم التحقق	المسئولية	المهمة الأساسية
	• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي. • مكتب رئيس شئون الجمارك.	تحديد آلية إصدار القرارات حسب مستويات مصفوفة القرارات والمسئوليات والالتزام بالإفصاح والشفافية.
	• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي. • مكتب رئيس شئون الجمارك .	تحديد معايير وضوابط اجتماعات إصدار القرار وفق مسؤولية إتخاذ القرار من التحضير والمشاركة والإصدار والتنفيذ والمراجعة.

## المهمة الرئيسية: تحقيق الهدف الثاني: تعزيز الإدارة وصناعة القرار

هل يتم التحقق	المسئولية	المهمة الأساسية
	• إدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية.	تحديد ضوابط ومبررات مراجعة الهيكل التنظيمي لشئون الجمارك.
	• إدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية.	مراجعة وإعتماد الهيكل التنظيمي ضمن الضوابط المعتمدة لشئون الجمارك كل أربع سنوات.
	• إدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية.	توزيع الصلاحيات وفق المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي وضمن الضوابط المعتمدة بما يحقق الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الواجبات وضمن الإختصاص الجمركي والعمليات التشغيلية كل ٤ سنوات.
	• الإدارات المختصة وحسب الهيكل التنظيمي • الرقابة من قبل : إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.	الإلتزام بتنفيذ المهام والمسئوليات وفق الهيكل المعتمد ونقل المهام المرن بين الإدارات.
	• القرار: وزير الداخلية، رئيس شئون الجمارك وحسب الأطر التشريعية. • التنفيذ: رئيس وأعضاء اللجنة. • التقييم: إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.	تحديد وتقييم مسئولية اللجان الإدارية.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التواصل المؤسسي: جميع الإدارات الجمركية وفق المستويات الإدارية.</li> <li>• التواصل مع الجهات الرقابية يتم من خلال ما تقوم به شئون الجمارك في عقد الإتفاقيات مع جميع الشركاء في القطاع الحكومي ومشغلي الموانئ والمطارات والقطاعات اللوجستية: مكتب الرئيس وإدارة التراخيص الجمركية وخدمة العملاء.</li> <li>• التواصل الإعلامي: إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي / شعبة الإعلام والعلاقات العامة.</li> <li>• التواصل الدولي: إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.</li> <li>• وإدارة التخليص الجمركي.</li> <li>• ويتم التحويل إلى الإدارات العامة وفق الإختصاص.</li> </ul>	<p>إدارة التواصل المؤسسي الذي يعزز تنفيذ القرارات.</p>
--	--	--

### التقارير والقرارات المنبثقة عن تحقيق الهدف الثاني

هل يتم اصدار القرار	المسئولية	نوع التقرير أو القرار
	• حسب الأطر التشريعية.	قرار اعتماد الهيكل التنظيمي.
	• حسب الأطر التشريعية.	قرار توزيع المهام والمسئوليات.
	• حسب الأطر التشريعية وتحدد في مصفوفة القرار.	نتائج القرارات وفق مصفوفة القرار.

تقرير نتائج تقييم عمل اللجان الإدارية.	• تقارير الإنجاز من مسئولية اللجنة المشكلة لهذه الغاية والتقييم من قبل إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.
--	--

### المهمة الرئيسية: تحقيق الهدف الثالث « تعزيز المسئولية الإجتماعية وعلاقات المتعاملين

المهمة الأساسية	المسئولية	التحقق
تحديد الإدارات في شئون الجمارك المسئولة عن تحقيق المسئولية الإجتماعية وعلاقات المتعاملين والشراكة المجتمعية.	• اللجنة العليا للجودة.	
الالتزام بضوابط ومعايير تحسين الخدمات ونوعيتها والتي تعزز المسئولية الإجتماعية مع المتعاملين وفق نظام إدارة الجودة.	• رئيس شئون الجمارك • بناء على توصية لجنة تطوير الجودة .	
تحديد خطوات تطوير وتحسين الخدمة الجمركية والإدارية التي تعزز المسئولية الإجتماعية.	• لجنة تطوير الجودة.	
تقييم الخدمة الجمركية ونوعيتها بواسطة الوسائل المستخدمة للتقييم ومعالجة الإنصرافات.	• اللجنة العليا للجودة • إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.	

### التقارير المنبثقة عن تحقيق الهدف الثالث: تعزيز المسئولية الإجتماعية وعلاقات المتعاملين.

نوع التقرير	المسئولية	التحقق
تقرير تقييم الخدمات والتوصيات بمعالجة الإنصرافات ان وجدت.	• اللجنة العليا للجودة • إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.	

المهمة الرئيسية: تحقيق الهدف الرابع ( تطوير وتحسين الأداء المؤسسي )		
التحقق	المسئولية	المهمة الأساسية
	• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.	قياس الأداء في تنفيذ الخطط الإستراتيجية لشئون الجمارك.
	• الإدارات في شئون الجمارك وتخضع لمراقبة إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.	قياس الأداء في تنفيذ الخطط التشغيلية.
	• إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.	قياس الأداء للعمليات والإجراءات والمهارات من قبل إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.
	• إدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية.	قياس أداء الموارد البشرية السنوي " تقييم الموظفين " والالتزام بمعايير المكافآت والحوافز المعتمدة.
	• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي: الخطة الإستراتيجية • إدارة الرقابة ومتابعة الأداء: الخطط التشغيلية. • إدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية : تطوير أداء الموارد البشرية.	وضع فرص للتحسين والتطوير حسب الأولويات لتقليل الفجوة ما بين المؤشرات الفعلية وما تم إنجازه.
	• اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية	الربط ما بين الخطط الإستراتيجية الحالية والخطط السابقة ونتائج تقييم الإنجاز السابق.



التقارير المنبثقة عن تحقيق الهدف الرابع: تطوير وتحسين الأداء المؤسسي		
التحقق	المسئولية	نوع التقرير
	• إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.	تقرير أداء العمليات والإجراءات والمهارات.
	• إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية.	تقرير أداء الموارد البشرية.
	• جميع الإدارات الجمركية التي لديها خطط تشغيلية.	تقرير أداء الخطط التشغيلية.
	• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.	التقرير العام لإنجاز الخطة الإستراتيجية ومدى الانحراف وتقييم الأداء.
	• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي. • إدارة الرقابة ومتابعة الأداء. • إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية.	تقرير تحسين الأداء المؤسسي.

## المهمة الرئيسية: تحقيق الهدف الخامس: التنافسية والاستدامة

التحقق	المسئولية	المهمة الأساسية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رئيس الجمارك</li> <li>• بناء على توصية من مدير عام الإدارة العامة للموارد ونظم المعلومات</li> <li>• وتقارير إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية وإدارة نظم المعلومات وإدارة الموارد المالية.</li> </ul>	<p>الإستخدام الأمثل في إدارة الموارد المادية والمالية وتطوير البرامج والبنية التحتية بهدف تحقيق النمو المستدام بما يتوافق وأهداف التنمية المستدامة.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية</li> <li>• بناء على تقارير: <ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية.</li> <li>• إدارات المنافذ الجمركية.</li> <li>• إدارة التخليص الجمركي.</li> <li>• إدارة التراخيص الجمركية وخدمة العملاء.</li> <li>• إدارة الموارد المالية.</li> </ul> </li> </ul>	<p>تطوير المرافق الجمركية التي تراعي الحداثة وتساعد في استقطاب المستثمرين ومراعاة عوامل البيئة والمناخ بما يتوافق وأهداف التنمية المستدامة.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رئيس الجمارك بناء على تقارير</li> <li>• وتوصية مدير عام الإدارة العامة للموارد ونظم المعلومات تقارير إدارة الموارد المالية</li> </ul>	<p>إستخدام أدوات التمويل الذاتي للمشاريع في شؤون الجمارك لضمان الإستدامة بما يتوافق وأهداف التنمية المستدامة.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رئيس الجمارك بناء توصيات المدراء العامون وتقارير: <ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارات المنافذ الجمركية.</li> <li>• إدارة التخليص الجمركي.</li> <li>• إدارة الإلتزام والمخاطر الجمركية.</li> <li>• إدارة التراخيص الجمركية وخدمة العملاء.</li> <li>• إدارة الأمن الجمركي.</li> </ul> </li> </ul>	<p>تسهيل حركة التجارة الدولية عبر المنافذ وتقليل زمن الإفراج عن البضائع وتحسين الأداء اللوجستي بما يتوافق وأهداف التنمية المستدامة.</p>

المهمة الرئيسية: تحقيق الهدف الخامس: التنافسية والاستدامة		
التحقق	المسئولية	المهمة الأساسية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة التدريب والتطوير.</li> <li>• إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.</li> </ul>	تعزيز وتطوير المعرفة والإبداع بما يتوافق وأهداف التنمية المستدامة.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية.</li> </ul>	الإستخدام الأمثل في إدارة الموارد البشرية والتوظيف الكافي بما يتوافق وأهداف التنمية المستدامة.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية.</li> <li>• تقييم المعرفة: إدارة التدريب والتطوير</li> <li>• تقييم الإبداع: إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.</li> <li>• تقييم الخدمات: إدارة التراخيص الجمركية وخدمة العملاء.</li> <li>• التقييم المالي: إدارة الموارد المالية</li> <li>• تقييم تسهيل التجارة: إدارة الإلتزام والمخاطر الجمركية.</li> <li>• تقييم البرامج والبنية التحتية: إدارة نظم المعلومات.</li> <li>• التقييم الشامل للتنافسية والاستدامة: إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.</li> </ul>	تقييم الإستدامة والتنافسية للموارد المادية والمالية والبشرية مهارات المعرفة والخدمة المقدمة بما يتوافق وأهداف التنمية المستدامة.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اللجنة التوجيهية العليا للخطة الإستراتيجية</li> <li>• بناء على التقارير السابقة في تقييم التنافسية والاستدامة.</li> </ul>	الاستفادة من نتائج التقييم في استغلال الفرص لضمان التنافسية والاستدامة.

## التقارير المنبثقة عن تحقيق الهدف الخامس: التنافسية والإستدامة

التحقق	المسئولية	نوع التقرير
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقرير أداء الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية.</li> <li>• التقييم البيئي: الإدارة العامة للتفتيش والأمن الجمركي.</li> <li>• التقييم المالي: إدارة الموارد المالية</li> <li>• تقييم المعرفة: إدارة التدريب والتطوير</li> <li>• تقييم الإبداع: إدارة الإتصال والتخطيط الإستراتيجي.</li> <li>• تقييم الخدمات: إدارة التراخيص الجمركية وخدمة العملاء.</li> <li>• تقييم تسهيل التجارة: إدارة الإلتزام والمخاطر الجمركية.</li> <li>• تقييم البرامج والبنية التحتية: إدارة نظم المعلومات.</li> <li>• التقييم الشامل للتنافسية والإستدامة: إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.</li> </ul>	<p>تقرير تقييم الإستدامة والتنافسية للموارد المادية والمالية والبشرية ومهارات المعرفة من خلال واقع الخدمة المقدمة.</p>

## المهمة الرئيسية: تحقيق الهدف السادس» تعزيز الرقابة الإشرافية والتدقيق

المهمة الأساسية	المسئولية	التحقق
تطبيق معايير الرقابة وضمان الإجراءات الرشيدة والتصدي للفساد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•إعتماد قيم الجمارك ومدونة السلوك: رئيس الجمارك بناء على توصية المدراء العامون.</li> <li>•توثيق العمليات التشغيلية في شؤون الجمارك: جميع الإدارات الجمركية.</li> <li>•ممارسة الرقابة على العمليات التشغيلية: إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.</li> </ul>	
تطبيق مهام التنظيمات الإدارية في شؤون الجمارك بمسئولية الرقابة الداخلية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•مدير إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.</li> <li>•مدير إدارة الإلتزام والمخاطر الجمركية.</li> </ul>	
تدقيق الجهات الخارجية المسئولة عن الرقابة في شؤون الجمارك.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ديوان الرقابة المالية والإدارية.</li> <li>•شركة تدقيق لنظام إدارة الجودة.</li> </ul>	
تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية التشغيلية في شؤون الجمارك.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•تشرف إدارة الرقابة ومتابعة الأداء على رسم خطط المخاطر المؤسسية لكافة الإدارات الجمركية.</li> <li>•آلية استشراف المستقبل : إدارة الإلتصال والتخطيط الإستراتيجي.</li> </ul>	
تطبيق معايير المساءلة والمحاسبة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•السلطة التشريعية وفق المراحل الدستورية والأطر التشريعية (حق السؤال والاستجواب).</li> <li>•إدارة الامن الجمركي.</li> <li>•إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.</li> <li>•شعبة الشؤون القانونية.</li> </ul>	
إستخدام كافة التقارير والنتائج من جميع جهات التدقيق والرقابة في تقويم الإصلاح والاختفاء.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•رئيس شؤون الجمارك بناء على التوصيات الرقابية.</li> </ul>	

## التقارير المنبثقة عن تحقيق الهدف السادس: تعزيز الرقابة الإشرافية والتدقيق

التحقق	المسئولية	نوع التقرير
	• مدير إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.	تقرير الرقابة المالية والإدارية.
	• مدير إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.	تقرير التدقيق الجمركي.
	• مدير إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.	تقرير التدقيق الأمني.
	• شركة تدقيق لنظام إدارة الجودة.	تقرير شركة أنظمة الجودة.
	• ديوان الرقابة والمالية والإدارية.	تقرير ديوان الرقابة المالية والإدارية.
	• مدير إدارة الإلتزام والمخاطر الجمركية.	تقرير التدقيق اللاحق.
	• مدير إدارة الرقابة ومتابعة الأداء.	تقرير إدارة المخاطر المؤسسية.
	• مدير إدارة الامن الجمركي وشعبة الشؤون القانونية.	تقرير التحقيقات.















مملكة البحرين  
وزارة الاقتصاد  
شؤون الجمارك

