



وزارة المالية

دائرة ضريبة الدخل والمبيعات

خطة الدائرة الإستراتيجية

(2012 - 2014)

كانون ثاني 2012



((إن الإدارة التي تستطيع تحقيق الأهداف بجدية وبكلفة أقل وزمن أقصر هي الإدارة الحصيفة التي تقوم على إيجاد مؤسسات متخصصة فاعلة تعمل بروح الفريق الواحد، وتتوفر لها قيادات إدارية كفؤة نزيهة، تقدم الصالح العام على أي اعتبار آخر، وتتصف بالعدالة والمبادرة والإبداع وتركز على العمل الميداني، وتتصدى للمعاضل قبل وقوعها أو حين يكون من السهل التعامل معها قبل أن تتفاقم...)).

جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم

إرادة قوية وهمة عالية

تجسيدا للرؤيا الملكية السامية في تطوير مفاهيم وظيفة الدولة الأردنية الحديثة، وإدراكاً منا لأهمية التخطيط الإستراتيجي في مواجهة التحديات المتمثلة في التغيير المستمر ومواكبة التطورات والمستجدات، نجحت الدائرة في أن ترسم رؤية جديدة لها وأن تحدد معالم رسالتها وأن تصوغ أهدافها بشكل يجمع بين تطلعات طموحة منبثقة من إرادة قوية وهمة عالية مصممة على النجاح وبين واقعية تأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة، بمشاركة واسعة من أفكار ومقترحات من أصحاب العلاقة Stake holder.

تم صياغة وتصميم هذه الإستراتيجية الثلاثية 2012-2014 بدلا من الحماسية السابقة لتتسجم مع توجهات وزارة المالية بعد تقييم ما تم انجازه وتنفيذه من الإستراتيجيات السابقة واستمرارا لها، خاصة ما تضمنت من إنشاء مديريات مركزية متخصصة للتوجيه والرقابة على أنشطة الدائرة الرئيسة إلى جانب ما تم تحقيقه من انجاز في مجال التدقيق والتحصيل وخدمات المكلفين والثقافة الضريبية، واعتماد الدائرة أسلوب العينة والتوسع في نسب الإقرارات المقبولة. وبما أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تفاعل مستمر تهدف إلى جعل الدائرة بكاملها متوافقة مع البيئة المحيطة وتساهم في تحسينها، وتؤثر وتتأثر بها، بما يمكنها من تحقيق مهامها وأهدافها، وقد قامت الدائرة بعد مراجعة وتقييم خططها الإستراتيجية السابقة ومؤشرات أدائها بتحديد أهداف تنظيمية وإستراتيجيات وسياسات ومؤشرات أداء جديدة تسعى الدائرة لتحقيقها وتحسين بيئة الضريبة، للوصول إلى نظام ضريبي متكامل ومتوازن في تقديم الخدمة لمتلقيها. وحتى يتحقق النجاح فقد تم تطوير قاعدة البيانات المعلوماتية، والتوسع في استثمار تكنولوجيا المعلومات لرفع مستوى الأداء وجودة الخدمة المقدمة وتبسيط الإجراءات.

وقبل كل شيء فإن إرادتنا الصادقة وقناعتنا الراسخة في هذا النهج تؤكد بأن العاملين في الدائرة لديهم القدرة النامة على تنفيذ هذه الإستراتيجية بأفضل الصورة، ونهدف من خلالها أيضا إحداث تغيير جذري في أساليب العمل ومأسسة النهج الجديد في الدائرة المبني على معرفة بالمخاطر وتجنبها قبل وقوعها، والأخذ بعين الاعتبار توفير مناخ محفز لكل من العاملين ومتلقي الخدمة، وهنا لا بد من الإشادة بالجهود المبذولة من كافة موظفي الدائرة على أمل الاستمرار في السعي نحو أن تصبح الدائرة مركز تميز في ظل القيادة الهاشمية الملك عبد الله الثاني بن الحسين حفظه الله ورعا.

والله ولي التوفيق،،،،

رياض الشريدة

المدير العام

المحتويات

الصفحة	الموضوع
2	رؤية جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم
3	كلمة عطوفة المدير العام
5	الأهداف الوطنية
5	المحور الوطني
5	أهداف وزارة المالية الإستراتيجية
5	أهداف الدائرة الإستراتيجية
6	رؤية الدائرة
6	رسالة الدائرة
6	قيم الدائرة الجوهرية
7	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للدائرة SWOT Analysis
8	هيكل الدائرة التنظيمي
9	علاقة أهداف الدائرة ووزارة المالية بالأهداف الوطنية وبالبرامج والمشاريع
10	نظرة خارجية على الدائرة
11	خطط وبرامج الدائرة الزمنية وفقا لمؤشرات قياس الأداء الرئيسية
13	فريق إصدار الخطة الإستراتيجية

الأهداف الوطنية

تسعى الدائرة إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية الآتية:

1. تطوير الاقتصاد الوطني ليكون مزدهرا ومنفتحا على الأسواق الإقليمية والعالمية.
2. تعزيز الإدارة الحكومية لتكون مستقرة ماليا وشفافة وخاضعة للمسائلة على الصعيدين المركزي والمحلي.

المحور الوطني

الخدمات المالية والإصلاح المالي الحكومي وزارة المالية/دائرة ضريبة الدخل والمبيعات

أهداف وزارة المالية الاستراتيجية

1. النهوض بآليات رسم السياسة المالية
2. تحسين كفاءة الرقابة وإدارة الموارد المالية بفاعلية
3. الارتقاء بمبادئ الإفصاح والشفافية
4. تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والمؤسسات المستفيدة من خدمات الوزارة
5. تعزيز القدرات البشرية والمعرفية لدى موظفي الوزارة

أهداف الدائرة الاستراتيجية

إن المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية لا يتم إلا من خلال العمل على صياغة جملة من الأهداف المؤسسية التي إذا ما سعت المؤسسة إلى تحقيقها فإن إنجاز وتحقيق الأهداف الوطنية يصبح نتيجة حتمية وحقيقة واقعة، من أجل الوصول إلى الإصلاح الضريبي المنسجم مع المبادرات الملكية السامية وتبنت الدائرة الأهداف الآتية:

1. تنمية مورد مالي للحكومة يرفد الخزينة بالإيرادات لتمكينها من ممارسة وظائفها.
2. زيادة الالتزام الضريبي واستجابة المكلف الطوعية من خلال تنمية الوعي ورفع مستوى الشفافية وجودة الخدمات الضريبية.

رؤية الدائرة

دائرة مهنية كفؤة وفعالة وأنموذج اقتداء

رسالة الدائرة

إدارة التدقيق والتحصيّل بكفاءة وفاعلية لرصد خزينة الدولة بالإيرادات العامة من خلال تعزيز مبدأ الالتزام الطوعي ونشر الوعي والثقافة الضريبية لتقديم خدمات ذات جودة عالية لتحقيق أفضل رضا ممكن.

قيم الدائرة الجوهرية

- النزاهة والمصادقية .
- العدالة والمساواة .
- معاملة المكلف كشريك .
- العمل بروح الفريق الواحد.
- الشفافية والمهنية .
- السرية وأمن المعلومات.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية للدائرة:

تمثل البيئة الداخلية طاقات وإمكانات الدائرة البشرية والمادية الحالية والمستقبلية فيها والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات الدائرة، هذا وتمتلك الدائرة عدد من نقاط القوة فيما تعاني من بعض نقاط الضعف كما يوجد مجموعة من الظروف والموارد والإمكانات تحتاجها.

وتوفر البيئة الخارجية الفرص التي يترتب على الدائرة استثمارها يقابلها التحديات والمستجدات التي تتأثر وتتأثر بها بشكل مباشر وغير مباشر، بعضها ذات أثر جوهري على الإيرادات، وقد يشكل ذلك تحدياً للدائرة وبالمقابل هناك مجموعة من الظروف المواتية لإحداث تحسن ملموس (فرص) وعلى النحو الآتي :

نقاط الضعف

- خلل في تطبيق الهيكل التنظيمي .
- عدم استغلال الموارد البشرية بالشكل الأمثل وتشمل:
 - التدوير الوظيفي .
 - التخصيص الوظيفي .
- ضعف الدوران والإحلال والتعاقب الوظيفي .
- عدم العدالة في الأسس والتعليمات .
- ضعف ربط الخطط التشغيلية بالإستراتيجية .
- عدم وجود وحدة إدارية تعنى بإدارة مخاطر .
- عدم وجود دراسات تقييمية .

نقاط القوة

- موارد بشرية ذات كفاءة عالية
- من دوائر الحكومة الرائدة في تحديث وتوظيف التكنولوجيا
- الرافد الرئيسي لخزينة الدولة
- توفر الحوافز المادية / المعنوية
- توفر مصادر المعلومات

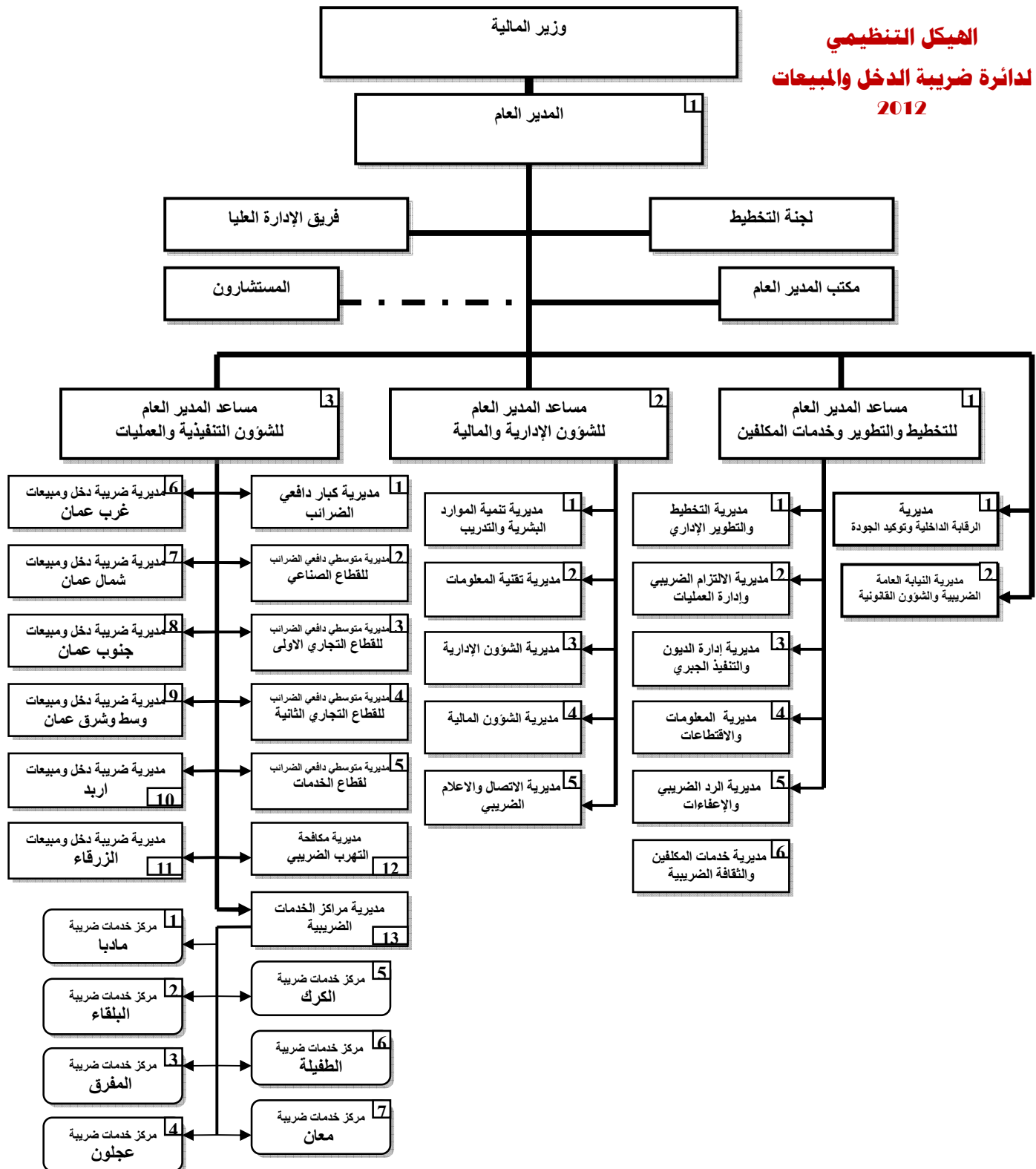
التحديات

- عدم وجود موقع رديف مماثل لتقنية المعلومات في موقع آخر غير موقع الدائرة.
- الجماعات الضاغطة .
- الفساد الإداري والمالي .
- عدم استقرار التشريعات

الفرص

- قانون معدل ومحدث لضريبي الدخل و المبيعات
- الربط الإلكتروني
- العلاقة مع الشركاء
- مشاركة الدائرة في جوائز التميز

الهيكل التنظيمي
لدائرة ضريبة الدخل والمبيعات
2012

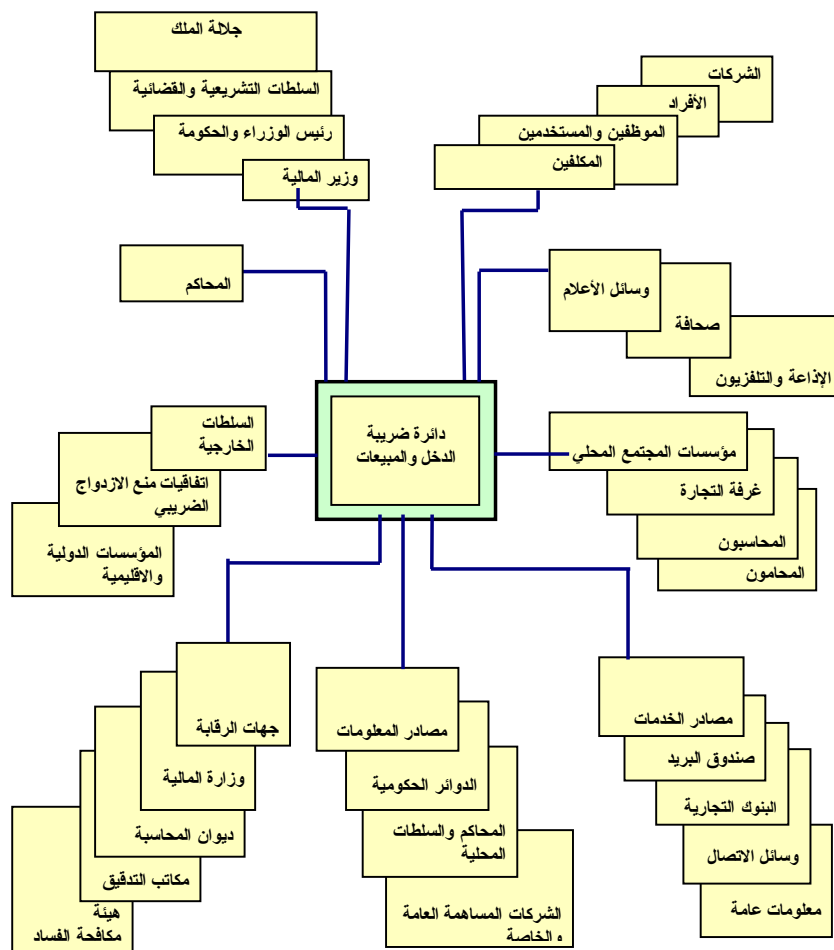


العلاقة بين أهداف دائرة ضريبة الدخل والمبيعات وأهداف وزارة المالية والأهداف الوطنية والبرامج والمشاريع التي تحقق هذه الأهداف:

ويمكن توضيح العلاقة ما بين أهداف الدائرة وأهداف وزارة المالية والأهداف الوطنية والبرامج والمشاريع التي تحقق هذه الأهداف من خلال النموذج التالي:

الأهداف الوطنية	أهداف وزارة المالية	أهداف دائرة ضريبة الدخل والمبيعات	البرامج والمشاريع والأنشطة التي تحقق الأهداف
تطوير الاقتصاد الوطني ليكون مزدهراً ومنفتحاً على الأسواق الإقليمية والعالمية.	النهوض بآليات رسم السياسة المالية	تنمية مورد مالي للحكومة يرفد الخزينة بالإيرادات لتمكينها من ممارسة وظائفها	1. زيادة مساهمة إيرادات ضريبي الدخل والمبيعات في الإيرادات المحلية من خلال تحديث التشريعات والسياسات الضريبية. 2. رفع كفاءة تدقيق ضريبة الدخل والمبيعات من خلال: 1. تخفيض كلفة تحصيل الدينار. 2. زيادة نسبة القبول وفق نظام العينة المبنية على عوامل الخطورة. 3. رفع مستوى انجاز عينة التدقيق خلال العام. 3. رفع كفاءة تحصيل الدفعات الضريبية من خلال تقليل معدل المتأخرات السنوي.
تعزيز الإدارة الحكومية لتكون مستقرة مالياً وشفافة وخاضعة للمساءلة على الصعيدين المركزي والمحلي	الارتقاء بمبادئ الإفصاح والشفافية	زيادة الالتزام الضريبي واستجابة المكلف الطوعية من خلال تنمية الوعي والثقافة الضريبية ورفع مستوى الشفافية وجودة الخدمات الضريبية.	1. زيادة الالتزام الضريبي والاستجابة الطوعية من خلال: 1. رفع كفاءة تسجيل المكلفين والربط الإلكتروني. 2. رفع كفاءة جمع المعلومات. 3. رفع كفاءة الإعلام الضريبي.
	تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والمؤسسات المستفيدة من خدمات الوزارة		2. رفع مستوى جودة الخدمات والشفافية من خلال: (أ) تنمية الموارد والتدريب. (ب) رفع كفاءة الشؤون الإدارية. (ج) رفع كفاءة تقنية المعلومات. (د) رفع كفاءة خدمات الدائرة وتبسيط الإجراءات. (هـ) تحديث الأنظمة والقوانين مع المحافظة على الاستقرار التشريعي.
	تعزيز القدرات البشرية والمعرفية لدى موظفي الوزارة		

الشكل التالي يبين نظرة خارجية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات



الجهة المسؤولة عن التنفيذ (المديرية)	1 تنمية مورد مالي للحكومة يرفد الخزينة بالإيرادات لتمكينها من ممارسة وظائفها												
	القيمة المستهدفة						مؤشرات الأداء الرئيسة لكل نشاط		مؤشرات نشاط المشروع الاستراتيجي		مخرجات المشروع الاستراتيجي		
	2014	2013	2012	2011	2010	2009	Key Performance Indicator (K.P.I.s)		Key Activity(K.A.s)		Strategic Outputs		
كافة المديريات ومراكز الخدمات	789,107	755,058	718,418	685,514	640,008	773,874	ايراد ضريبة الدخل (السنوي)(الف دينار)		1.1.1	زيادة مساهمة ضريبة الدخل	1.1	زيادة ايرادات ضريبتي الدخل والمبيعات	1
	2,691,933	2,469,663	2,265,746	2,078,666	2,000,061	1,689,530	ايراد ضريبة المبيعات (السنوي)(الف دينار)		1.2.1	زيادة مساهمة ضريبة المبيعات	1.2		
مديرية الشؤون المالية	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	كلفة تحصيل الدينار		2.1.1	تخفيض كلفة تحصيل الدينار	2.1	رفع كفاءة تدقيق ضريبة الدخل والمبيعات	2
الالتزام الضريبي	76%	72%	68%	64%	62%	61%	نسبة القبول بموجب نظام العينة		2.2.1	نسبة القبول بموجب نظام العينة	2.2		
الالتزام الضريبي	%91	%88	%85	%82	%77	%79	نسبة الانجاز السنوية إلى حجم عينة التدقيق السنوية		2.3.1	انجاز عينة التدقيق خلال العام	2.3		
مديرية إدارة الديون	714,681	706,494	693,764	798,956	666,894	624,482	مبالغ غير محصلة ضريبة دخل		3.1.1	تخفيض معدل المتأخرات ضريبة دخل	3.1	رفع كفاءة تحصيل الدفعات الضريبية	3
	91%	94%	97%	117%	104%	81%	معدل المتأخرات ضريبة دخل = (ايراد غير محصل ÷ ايراد محصل سنوي)		3.1.2				
	334,572	381,036	417,547	478,352	450,308	307,401	مبالغ غير محصلة ضريبة مبيعات		3.2.1	تخفيض معدل المتأخرات ضريبة مبيعات	3.2		
	12%	15%	18%	23%	23%	18%	معدل المتأخرات ضريبة مبيعات = (ايراد غير محصل ÷ ايراد محصل سنوي)		3.2.2				

الجهة المسؤولة عن التنفيذ (المديرية)	2 زيادة الالتزام الضريبي واستجابة المكلف الطوعية من خلال تنمية الوعي ورفع مستوى الشفافية وجودة الخدمات الضريبية.										
	القيمة المستهدفة						مؤشرات الأداء الرئيسة لكل نشاط		مؤشرات نشاط المشروع الاستراتيجي		مخرجات البرنامج الاستراتيجي
	2014	2013	2012	2011	2010	2009	Key Performance Indicator (K.P.I.s)		Key Activity(K.A.s)		Strategic Outputs
مديرية الالتزام الضريبي	9,576	6,990	5,079	3,690	3,583	3,539	1.1.1 عدد المكلفين الجدد المسجلين في ضريبة المبيعات (مكلف)		1.1	زيادة التزام المكلفين بالتسجيل بضرريبة المبيعات	1
	140,150	121,150	104,400	131,976	78,105	67,895	1.2.1 عدد المكلفين الجدد المسجلين في ضريبة الدخل (مكلف)		1.2	زيادة التزام المكلفين بالتسجيل بضرريبة الدخل	
	1,160,215	1,104,967	1,052,349	1,002,237	973,046	1,110,759	1.3.1 عدد قسائم المعلومات من مختلف مصادرها		1.3	رفع كفاءة جمع المعلومات	
	1,109	1,056	1,006	958	930	780	1.3.2 عدد مصادر المعلومات		1.4	الربط الالكتروني	
	5	5	5	5	5	5	1.4.1 عدد الجهات التي اجريت معها الربط الالكتروني		1.5	الأعلام الضريبي	
	46	45	44	43	41	39	1.5.1 عدد الأنشطة الاتصالية والإعلامية		1.6	العلاقة مع الشركاء	
مديرية المعلومات والاقتطاعات	25	24	23	22	14	13	1.5.2 عدد أنشطة قسم الحكومة الالكترونية				2
	8	8	8	4	4	4	1.6.1 عدد الاجتماعات السنوية				
	72%	71%	70%	70%	70%	67%	2.1.1 زيادة درجة الرضا الوظيفي		2.1	تنمية الموارد البشرية والتدريب	
	1	1	1	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	2.1.2 مراجعة وصف وتصنيف الوظائف، والهيكل التنظيمي للدائرة سنويا		2.2	رفع كفاءة الشؤون الإدارية	
	15%	15%	13 مليون	13 مليون	13 مليون	13 مليون	2.2.1 ترشيد النفقات التشغيلية		2.3	رفع كفاءة تقنية المعلومات	
	جميع المديريات	جميع المديريات	جميع المديريات	جميع المديريات	مديريات المتوسطين	مديريات المتوسطين	2.3.1 تتبع التدقيق الالكتروني ATS		2.4	رفع كفاءة خدمات المكلفين	
مديرية تقنيّة المعلومات	دراسة	دراسة	دراسة	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	2.3.2 ايجاد موقع رديف مماثل لتقنية المعلومات في موقع آخر				2
	74%	72%	70%	65%	78%	77%	2.4.1 زيادة درجة رضا متلقي الخدمة				
	37	35	30	25	20	15	2.4.2 عدد الخدمات التي تم تبسيط إجراءاتها				
	دراسة	دراسة	دراسة	دراسة	لجنة	لا يوجد	2.4.3 وضع معايير للفحص الضريبي				
	دراسة	دراسة	لجنة	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	2.4.4 انشاء وحدة ادارية تعنى بإدارة المخاطر				
	8	8	8	4	4	4	2.4.5 عدد الاجتماعات للجنة الهياكل				
مديرية تنمية الموارد البشرية	دراسة	دراسة	دراسة	لجنة	لا يوجد	لا يوجد	2.4.6 ازالة اثار السياسة الضريبية على انماط الاستثمار				2
	دراسة	دراسة	لجنة	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	2.4.7 دراسة حجم التهرب الضريبي		2.5	تبسيط النظام الضريبي تشريعا	
	مستمر	مستمر	مستمر	مستمر	مستمر	مستمر	2.4.8 تحقيق مراتب متقدمة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الحكومي				
	مستمر	مستمر	مستمر	مستمر	مستمر	مستمر	2.5.1 اصدار قانون دائم لضريبة الدخل وتعديلات ض. المبيعات				
	دراسة	دراسة	دراسة	لجنة	لا يوجد	لا يوجد	2.5.2 ازالة اثار السياسة الضريبية على انماط الاستثمار				
	دراسة	دراسة	لجنة	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	2.5.3 دراسة حجم التهرب الضريبي				

فريق إصدار الخطة الإستراتيجية:

- | | |
|-------------------|---------------------------------------|
| 1. حسين السرخي | مدير مديرية التخطيط والتطوير الإداري. |
| 2. نزيير الحناوي | رئيس قسم التخطيط الاستراتيجي. |
| 3. د. ناصر الخطيب | رئيس قسم تقييم الأداء المؤسسي. |