



ملخص الخطة الاستراتيجية
لدائرة ضريبة الدخل والمبيعات
(2025-2022)



جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين حفظه الله



صاحب السمو ولي العهد الحسين بن عبد الله الثاني حفظه الله

قائمة المحتويات

5	كلمة عطفة المدير العام
6	نبذة عن الدائرة
8	نظام التنظيم الاداري
10	التوزيع الديموغرافي
11	خطة عمل مشروع تطوير وتحديث الخطة الاستراتيجية
12	المرحلة الأولى: التحضير والتخطيط
12	المرحلة الثانية: دراسة وتحليل الوضع الحالي
19	المرحلة الثالثة: جمع البيانات والتحليل الاستراتيجي
21	الخطة الاستراتيجية 2022-2025
21	الرؤية
21	الرسالة
21	القيم الجوهرية
22	الغايات الاستراتيجية
23	الأهداف الاستراتيجية
25	المؤشرات الاستراتيجية

كلمة عطفة المدير العام

تنفيذاً للتوجيهات الملكية السامية في تطوير مفاهيم وظيفية الدولة الأردنية الحديثة، وضرورة النهوض بالأداء الحكومي، تضمنت خطتنا الاستراتيجية للأعوام 2022 إلى 2025 المحاور الرئيسية التي تضمنها برنامج الخدمات الحكومية لتبسيط الإجراءات، حيث يعتبر محور تطوير الخدمات محورا أساسيا وهاما من محاور تطوير القطاع العام، والذي يعنى برفع كفاءة وفعالية الجهاز الحكومي للتسهيل على متلقي الخدمة سواء كان مواطن أو قطاع خاص أو جهة حكومية، وذلك للحصول على الخدمة بسرعة ودقة وكفاءة عالية، وبالتالي رفع مستوى رضا متلقي الخدمة. منطلقين في الخطة الاستراتيجية من رؤيتنا ورسالتنا وقيمنا الجوهرية، لتحقيق أهداف الدائرة المرتبطة بأهداف وزارة المالية والأهداف الاقتصادية الوطنية، لمواجهة التغيير المستمر ومواكبة التطورات والمستجدات، بنظرة طموحة منبثقة من إرادة قوية وهمة عالية مصممة على النجاح .

متطلعين في هذه الخطة إلى تطوير الموارد البشرية كلبنة أساسية في الأداء والانجاز، مؤسسين في هذه الخطة لتطوير الهياكل التنظيمية لمديريات الدائرة المختلفة، لتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي للدائرة وصولاً إلى أداء مؤسسي متميز، مبني على تطوير الخدمات وتبسيط والإجراءات الضريبية للمكلفين والمتعاملين مع الدائرة، معززين قيم الرقابة والتنظيم والمساءلة والشفافية، منطلقين في رسم السياسات واتخاذ القرارات إلى التميز والإبداع، وتحقيق الأهداف المتمثلة في رفد الخزينة بالإيرادات لتمكينها من ممارسة وظائفها، وزيادة الالتزام الضريبي واستجابة المكلف الطوعية من خلال تنمية الوعي ورفع مستوى الشفافية وجودة الخدمات الضريبية.

وكلنا ثقة وقناعة بأن موظفي هذه الدائرة لديهم القدرة التامة على تنفيذ هذه الاستراتيجية بأفضل صورة، هادفين إلى إحداث تغيير جذري في أساليب العمل معتمدين نهجاً جديداً مبنياً على معرفة المخاطر وتجنبها قبل وقوعها، ساعين لتوفير مناخ محفز لكل من العاملين ومتلقي الخدمة، أمليين من الجميع الاستمرار في السعي نحو أن تصبح الدائرة مركز تميز في ظل حضرة صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم حفظه الله ورعاه.

والله ولي التوفيق،،،

المدير العام

د. حسام أبو علي

نبذة عن الدائرة

بدأت دائرة ضريبة الدخل كقسم يتبع وزارة المالية عند صدور أول قانون لضريبة الدخل عام 1933 ثم أصبحت دائرة مستقلة في عام 1951 حيث مارست عملها بموجب القانون رقم (50) لسنة 1950 ومنذ ذلك الحين مر التشريع الضريبي بتعديلات عديدة بهدف تطويره ومواكبة المستجدات الاقتصادية والاجتماعية لسد الثغرات الناشئة نتيجة التطبيق.

وتعتبر المملكة من أوائل دول المنطقة التي أدخلت مفهوم التقدير الذاتي وفقاً لأحكام قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم 34 لسنة 1982، ثم قانون ضريبة الدخل رقم 57 لسنة 1985 الذي بقي ساري المفعول ومعمول به حتى صدور القانون المؤقت رقم 28 لسنة 2009، والذي كان يهدف إلى تحفيز الاقتصاد الوطني وتشجيع المناخ الاستثماري وتبسيط إجراءات النظام الضريبي، من خلال تحسين الإطار القانوني، وتخفيف العبء الضريبي عن معظم المواطنين بإعفاء نسبة كبيرة من ذوي الدخل المحدود والمتوسط، وأخيراً صدور قانون ضريبة الدخل رقم 34 لسنة 2014، والذي جاء لإعادة تصاعدية الضريبة التي كانت مطلباً لكافة الشرائح الاجتماعية والاقتصادية والذي تم تعديله عام 2018 وهو القانون المعمول به اعتباراً من 2019/1/1.

أما بخصوص ضريبة المبيعات فقد بدأت مع صدور القانون رقم 6 لسنة 1994 على نطاق ضيق وينسب مخفضة ثم مر التشريع الضريبي بتطورات عديدة تم خلالها التوسع في فرض الضريبة لتشمل العديد من السلع والخدمات تبعاً، الى ان صدر القانون رقم (36) لعام 2000 كبداية لتطبيق نظام ضريبة القيمة المضافة المطبقة عالمياً، والذي تم تطبيقه اعتباراً من 2001/1/1 وتطورت التشريعات الى ان انتهى إلى الشكل الحالي من ضريبة المبيعات حيث كان آخر تعديل على قانون الضريبة العامة على المبيعات في سنة 2009 بموجب القانون المؤقت رقم (29) لسنة 2009 والذي يقرأ مع القانون رقم 6 لسنة 1994 وما طرأ عليه من تعديلات، ويهدف التعديل الأخير إلى تحقيق المساواة والعدالة بين المكلفين، وإلى تشجيع الاستثمار وتقليص الازدواج الضريبي، وإلى الإصلاح الشامل في إطار عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة والمحافظة على حق كل من الخزينة والمكلف كما ويستند التعديل الاخير إلى مجموعة من المرتكزات الأساسية الهادفة إلى تحقيق انسجام عام بين منظومة التشريعات الضريبية، أهمها توحيد الإجراءات لكل من ضريبيتي الدخل والمبيعات، مما يعزز مبادئ الشفافية والوضوح في المعاملة الضريبية، والمساهمة في تبسيط الإجراءات.

هذا وقد اندمجت دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في دائرة واحدة اندماجاً إدارياً اعتباراً من 2004/8/16 بموجب القانون المعدل لكل من قانون ضريبة الدخل وقانون الضريبة العامة على المبيعات المنشور في عدد الجريدة الرسمية رقم 4672 تاريخ 2004/8/16 تحت اسم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

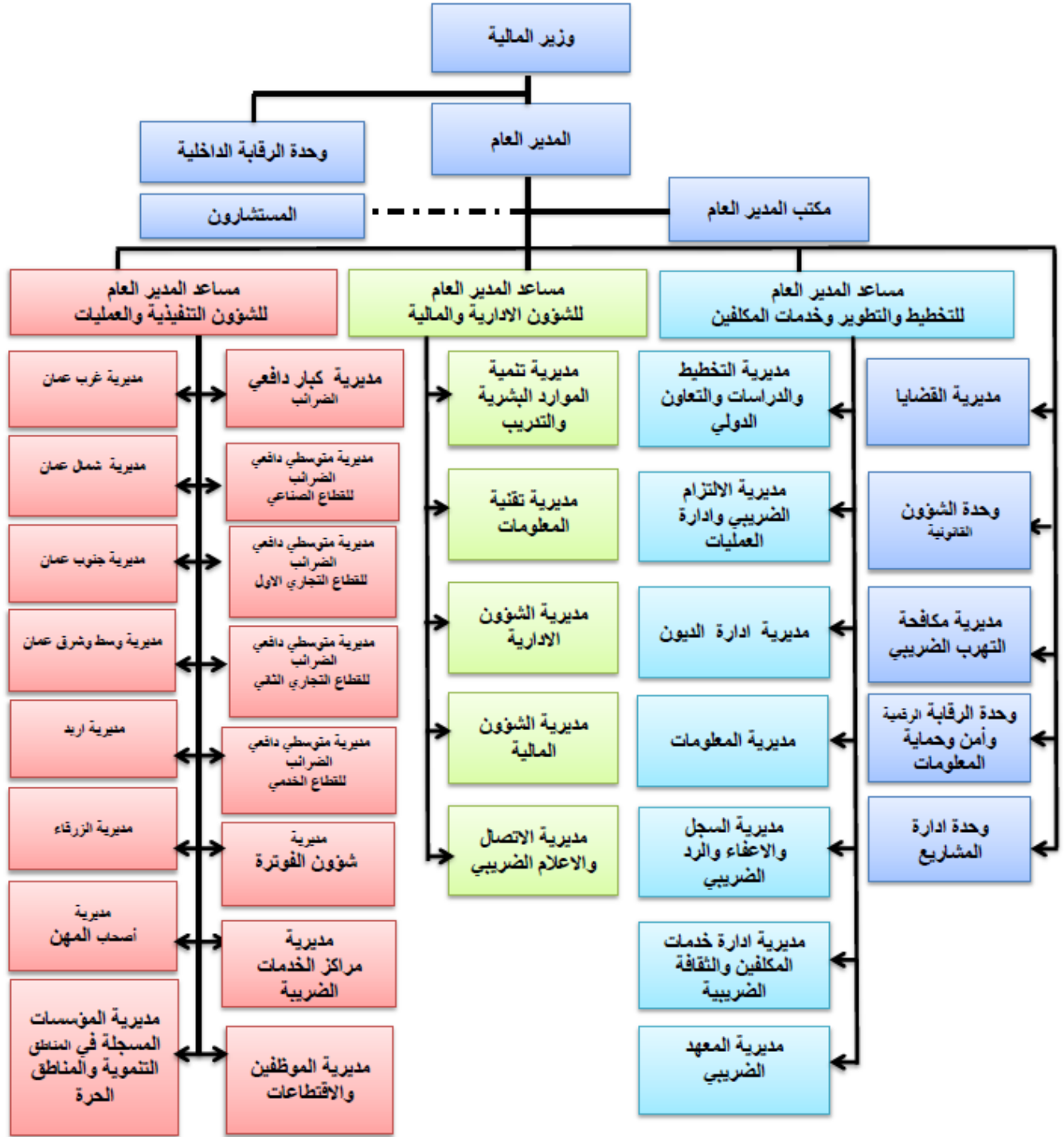
وتعمل الدائرة بقانونين احدهما قانون ضريبة الدخل والآخر قانون الضريبة العامة على المبيعات وقد عملت الدائرة جاهدة خلال السنوات الماضية على تحديث السياسات الضريبية وتطوير منظومة الإدارة الضريبية من خلال رفع كفاءة وفاعلية عملية التدقيق والتحصيل الضريبي وزيادة الوعي والثقافة الضريبية الذي أفضى الى زيادة الالتزام الضريبي والى توسيع قاعدة الشمول الضريبي والحد من التهرب الضريبي، كما عملت الدائرة على التوسع في تقديم الخدمات الالكترونية بالإضافة الى تطوير مهارات وقدرات وخبرات كوادرها الضريبية للوصول الى العدالة الضريبية من خلال توحيد الاجراءات وتعزيز العلاقة مع شركاء الدائرة وصولاً الى رفق الخزينة بالإيرادات لتمكينها من القيام بواجباتها تجاه الوطن والمواطن.

نظام التنظيم الإداري

في ضوء توجه الحكومة في توحيد الإدارة الضريبية بالمملكة الأردنية الهاشمية تم دمج دائرة ضريبة الدخل مع دائرة الضريبة العامة على المبيعات بتاريخ 2004/8/23 وبناء عليه تم صدور نظام التنظيم الإداري رقم (31) لسنة 2005 والذي بموجبه تم تسمية وتحديد الوحدات التنظيمية ومدى الارتباط الإداري فيما بينها.

وفي ظل توجه الدائرة لمراجعة هيكلها التنظيمي ونظام تنظيمها الإداري وفقاً لمقتضيات ومصلحة العمل والحاجة الماسة في تحديد مهام الوحدات التنظيمية صدر نظام التنظيم الإداري رقم (83) لسنة 2016 .

وفي عام 2019 نتيجة التطور والتحسين والممارسات الدولية الفضلى وتقديم أفضل الخدمات لمتلقي الخدمة تم صدور نظام التنظيم الإداري المعدل رقم (168) لسنة 2019 والذي تم بموجبه استحداث مديريات ووحدات تنظيمية وإدارية جديدة .



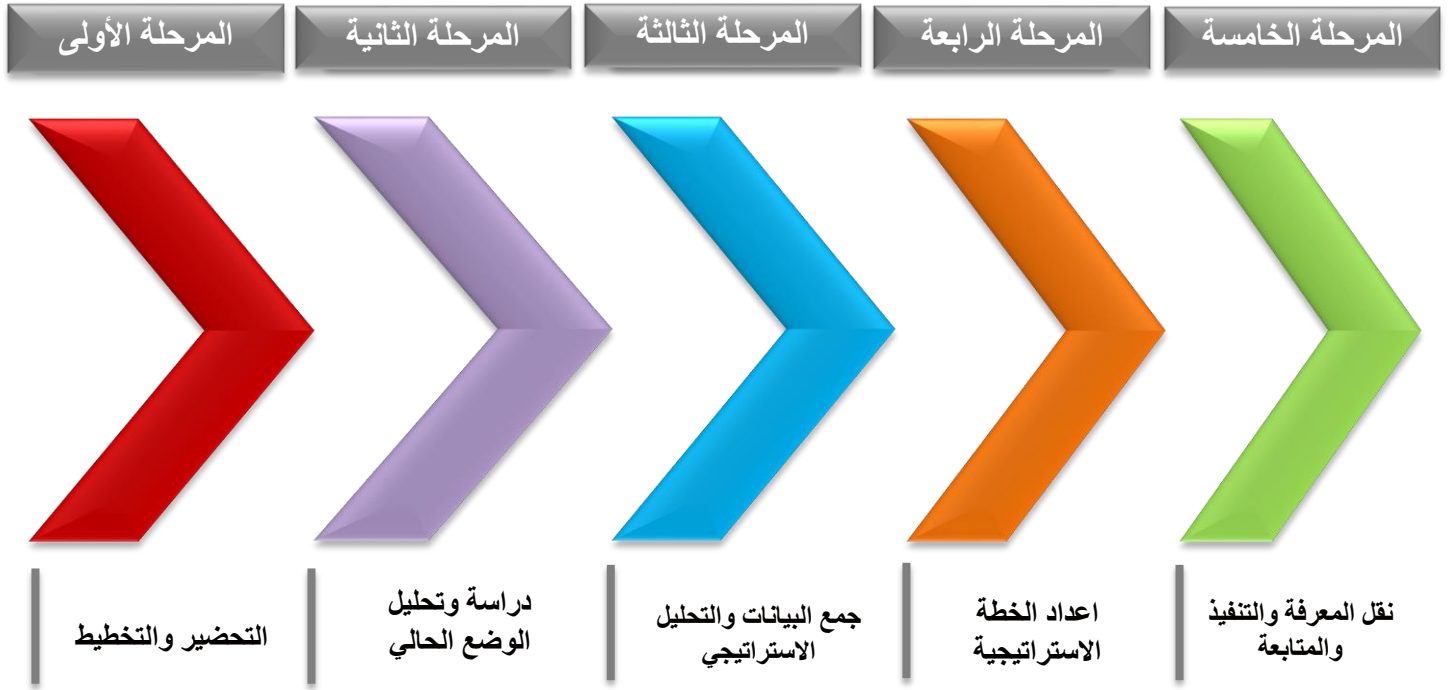
التوزيع الديموغرافي

بلغ عدد موظفين الدائرة مطلع العام 2022 (1477) موظف وموظفة موزعين على مركز الدائرة وفروعها في المحافظات ، حيث بلغ عدد الذكور (999) ما نسبته 67.64% وبلغ عدد الإناث (478) موظفة ما نسبته 32.36% بلغ اجمالي عدد موظفي الدائرة الحاصلين على الدراسات العليا (دبلوم عالي ، ماجستير، دكتوراه) من اجمالي عدد الموظفين (228) موظف وموظفة حيث بلغت نسبة الذكور منهم 75.4% ونسبة الإناث 24.6% ، وبلغ اجمالي عدد الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس والدراسات العليا (1141) موظف وموظفة حيث بلغت نسبة الذكور منهم 68% والإناث 32%، وبلغ عدد الموظفين الذين لا يحملون اية مؤهلات علمية أي دون الثانوية العامة (106) موظف وموظفة أي ما نسبته 7% من اجمالي عدد الموظفين وهذا يشير الى أن الدائرة تتوفر لديها كوادر بشرية مؤهلة.

جدول توزيع موظفي الدائرة وفقاً للمؤهل العلمي والجنس		
عدد الإناث	عدد الذكور	المؤهل العلمي
5	33	شهادة الدكتوراه
50	132	شهادة الماجستير
1	7	شهادة الدبلوم العالي
308	605	شهادة البكالوريوس
89	79	شهادة الدبلوم الشامل
15	47	شهادة الثانوية العامة
10	96	دون الثانوية العامة
478	999	المجموع

خطة عمل مشروع تطوير وتحديث الخطة الاستراتيجية

يأتي هذا المشروع تنفيذاً لتوصيات القيادة العليا بالاعتماد على المنهجية المعتمدة على المستوى الحكومي والموضحة ضمن الدليل الإرشادي للتخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء الصادر عن إدارة تطوير الأداء المؤسسي في رئاسة الوزراء خلال العام 2021، حيث تم اعتماد الخطوات والمراحل الرئيسية لعملية تطوير وتحديث الخطة الاستراتيجية كما يلي:



المرحلة الأولى: التحضير والتخطيط

عمل فريق التخطيط الاستراتيجي مع فريق القيادة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالتعاون مع مشروع الادارة المالية العامة والادارة الممول من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية بالتحضير لمراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية للدائرة. وكانت البداية بعقد ورشة عمل خلال الفترة ما بين 7 تشرين أول 2021 ولغاية 9 تشرين أول 2021 تحت رعاية معالي وزير المالية ومشاركة عطوفة مدير عام دائرة ضريبة الدخل والمبيعات السيد حسام أبو علي وفريق قيادات الدائرة بالإضافة الى ممثلين عن الشركاء الخارجيين لتحديث التوجهات الاستراتيجية من رؤية ورسالة الدائرة وقيمها الجوهرية والغايات الاستراتيجية للأعوام 2025 - 2022 لتتوافق وتتسجم مع تطور التشريعات والاصلاحات التي ستشهدها الدائرة.

وقد تم نشر مسودة التوجهات الاستراتيجية على الموقع الالكتروني الداخلي / إدارة المعرفة لغاية اشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين وبعد ذلك تم اعتماد التوجهات الاستراتيجية التي تشمل الرؤية والرسالة والقيم والغايات للخطة الاستراتيجية القادمة (2025 - 2022).

المرحلة الثانية: دراسة وتحليل الوضع الحالي

قام فريق العمل بالمشروع وخلال مرحلة جمع البيانات بالاطلاع على كافة الوثائق والمعززات التي يمكن من خلالها التعرف على واقع العمل الحالي للدائرة، والتي تضمنت:

- رؤية الأردن 2025
- برامج الحكومة للتحفيز الاقتصادي 2022-2024
- برنامج أولويات عمل الحكومة الاقتصادي 2021-2023
- استراتيجية وزارة المالية

- الاستراتيجية المالية العامة
 - قانون الموازنة العامة - دائرة ضريبة الدخل والمبيعات للأعوام 2019، 2020 و 2021.
 - الخطط الاستراتيجية للدائرة والمتوفرة على الموقع الالكتروني
 - السياسات والتشريعات التي تحكم عمل الدائرة
 - الهيكل التنظيمي للدائرة
 - قائمة المشاريع القائمة والمستقبلية ذات الأولوية المرتبطة بعمل الدائرة.
 - تقارير الأداء التشغيلية بتنفيذ الخطة الاستراتيجية (السنة الاخيرة 2021).
 - نتائج التقرير التقييمي لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية - الدورة الثانية 2016-2017
 - نتائج تحليل استبانة قياس رضا متلقي الخدمة وجودة الخدمة 2020
 - نتائج تحليل استبانة رضا الموظفين 2020
- وعليه قام فريق العمل بدراسة التوجهات الوطنية والخطط الاستراتيجية ذات العلاقة، حيث تم دراسة الأهداف الاستراتيجية للدائرة وارتباطها مع رؤية الاردن 2025 وكذلك أهداف التنمية المستدامة التي أطلقتها الأمم المتحدة عام 2015 لتحقيق مستقبل أفضل وأكثر استدامة بحلول عام 2030.

■ تحديد التوجهات الوطنية والخطط الاستراتيجية

أولاً: الأهداف الوطنية

تسعى الدائرة إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية التالية:

1. تطوّر الاقتصاد الوطني ليكون مزدهراً ومنفتحاً على الأسواق الإقليمية والعالمية.

2. تعزيز الإدارة الحكومية لتكون مستقرة مالياً وشفافة وخاضعة للمساءلة على الصعيدين المركزي والمحلي.

ثانياً: رؤية الأردن 2025

من خلال تحليل رؤية الأردن 2025، تم حصر المحاور التي تتعلق بعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، من خلال التركيز على الاستقرار الاقتصادي الكلي (الأولوية الاستراتيجية) لتعزيز إدارة الإيرادات الضريبية وتحسين عملية التحصيل من خلال:

• مراجعة التشريعات الحكومية المتعلقة بالإيرادات، ومنها التشريعات الضريبية، بما يحقق مزيداً من العدالة في

توزيع الأعباء الضريبية وتعزيز الإيرادات الحكومية

• تعزيز قدرات الدوائر الضريبية، بما فيها دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وبخاصة فيما يتعلق بالتنقيش الضريبي

والضرائب على الشركات والمبيعات

• تفعيل آليات تحصيل المتأخرات المتركمة المستحقة للحكومة على مختلف الجهات الحكومية

• إجراء تقييم دوري لبيان أثر القرارات بتعزيز الإيرادات وأثر تعديل القوانين الضريبية في تحقيق الأهداف

الاقتصادية

• تحسين بيانات ضريبة الدخل على مستوى الأسرة عن طريق إلزام جميع الأسر الأردنية بإيداع إقرار ضريبي سنوي

حتى لو كان دخل الأسرة قد أعفي من ضريبة الدخل.

وفي مجال استخدام الأنظمة الإلكترونية لتحصيل الإيرادات فقد تضمنت رؤية الأردن على ما يلي:

• توسيع استخدام التقنيات وتكنولوجيا المعلومات في تحصيل الإيرادات العامة بهدف تسهيل إجراءات التحصيل

مثل نظام المدفوعات الوطني والتسديد من خلال البطاقة الإلكترونية

• توسيع قاعدة مستخدمي الشبكة الإلكترونية والتحول نحو تقديم الخدمات إلكترونياً

• تطبيق نظام الماسح الدولي (باركود) في تحصيل القسائم المالية

وكذلك فقد تضمنت رؤية الأردن 2020-2025 على الحد من الاعفاءات وتشديد أحكام الإعفاءات من خلال وضع شروط واضحة لها وإعلان قرارات الإعفاء الصادرة عن مجلس الوزراء والأسباب وراء منح الإعفاءات

ثالثاً: برامج الحكومة للتحفيز الاقتصادي 2022-2024

وتتضمن ضبط نسبة عجز الموازنة العامة والدين العام ضمن المستويات الآمنة من خلال:

1. ضبط نسبة عجز الموازنة العامة والدين العام ضمن المستويات الآمنة وتحقيق الهدف المنشود في قانون الموازنة

العامة بكفاءة وفاعلية من خلال تطوير التنبؤ بالإيرادات ووضع بيانات مقدرة دقيقة لرفع كفاءة التحصيل والحد من الديون.

• تنفيذ مجموعة من التحسينات في تطوير الأداء المؤسسي من خلال تبسيط اجراءات وتطوير الخدمات الضريبية والحد من التهرب الضريبي، ومكافحة غسل الأموال وكذلك تقليل تكلفة الامتثال الضريبي على الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز قدرات القطاعات الاقتصادية الواعدة والرائدة وتحفيزها مما ينعكس ايجاباً على تحسين إدارة الضرائب.

2. المساهمة الفاعلة في رفع كفاءة القطاع العام والعاملين فيه لتقديم مستوى افضل من الخدمات.

- تطوير وتمكين الموارد البشرية من خلال تنفيذ استراتيجية تدريب مناسبة.
- تمكين المرأة من خلال تحليل واقع المرأة بالدائرة وتمكينها وزيادة دورها القيادي.
- تطوير وحدات تقييم الأداء المؤسسي من خلال تفعيل قسم التطوير وتقييم الأداء.
- تجذير الثقافة المؤسسية والرقابة على مدونة قواعد السلوك الوظيفي وبناء ثقافة مؤسسية.
- دعم الابداع والتميز ومحاسبة المقصرين ومسائلته من خلال مراجعة وتطوير جوائز التميز الوظيفي وتفعيل نشاط ادارة المعرفة والثقافة الضريبية.

رابعاً : الأهداف القطاعية

تساهم الدائرة بمجموعة من المحاور التي ترتبط بالخدمات المالية والإصلاح المالي الحكومي الذي تتولاه وزارة المالية من خلال:

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

خامساً : الاستراتيجيات المالية

من خلال مراجعة استراتيجية وزارة المالية والاستراتيجية المالية العامة ، فقد ركزت هذه الاستراتيجيات على اعتبار دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الركيزة الأساسية لإدارة الإيرادات في الأردن، ولها دور رئيسي يتماشى مع الهدف العام للحكومات الأردنية والذي يتمثل بتلبية احتياجات الإنفاق العام والحفاظ على الانضباط المالي.

ركزت الاستراتيجيات المالية على ضرورة التوافق مع التوجهات الدولية والممارسات الجيدة التي تسعى من خلالها إدارات الضرائب بالإضافة إلى سعيها لتحصيل الإيرادات إلى هدفين رئيسيين من خلال تسهيل مهمة دافعي الضرائب لالتزاماتهم والامتثال بتسديد المستحقات الضريبية بالإضافة الى حماية حقوقهم، حيث لا يمكن للإدارات الضريبية أن تمتلك وسائل لمراقبة جميع دافعي الضرائب بشكل فعال لمنع التهرب الضريبي. وإنما يتم الاعتماد على التعاون الطوعي لدافعي الضرائب.

وبالتالي فإن التركيز الوحيد على تحصيل الإيرادات كهدف استراتيجي لا يتوافق مع منح الثقة وتشجيع دافعي الضرائب للامتثال وتسديد التزاماتهم، بحيث يحظى احترام حقوق دافعي الضرائب بأولوية أكبر في مؤسسات الضرائب المتقدمة وإيجاد سبل لحل الخلافات بين المكلفين وإدارة الضرائب ومن خلال مؤسسات مستقلة توفر الحماية والعدالة لكافة الأطراف.

وركزت الاستراتيجية المالية العامة على الأولويات التي تضمن تجنب الهدر وإساءة استخدام الضرائب المحصلة والمساهمة في الانضباط المالي من خلال:

- تسهيل ودعم الامتثال الطوعي
- دعم تقديم الإقرارات الضريبية في الوقت المناسب عن طريق الزيادة في استخدام الأنظمة الإلكترونية
- التأكيد على احترام حقوق دافعي الضرائب وتوفير آليات فعالة لتسوية النزاعات الضريبية وتعزيز المساءلة والشفافية من خلال إدخال الرقابة الخارجية على الإدارة الضريبية
- دعم العناصر الرادعة ضد الاحتيال الضريبي والمتابعة بانتظام لشمول دافعي الضرائب غير المسجلين من كافة الأنشطة الاقتصادية وتطوير إدارة فعالة للمخاطر لتقييم الكفاءة وفعالية تدابير الامتثال
- تعزيز خطط التدقيق الضريبي الموجهة نحو اكتشاف النتائج وردع حالات عدم الدقة في الإقرارات المقدمة، مع وضع تدابير استباقية وبصورة منتظمة لتقييم الفجوة الضريبي بشكل متطور وفاعل.
- تحسين توافق الموازنات مع تقديرات السنوات السابقة من خلال تحسين خطط أداء المديرية الفنية وتوفير المعلومات الدقيقة وتقارير الأداء حول الموارد والضرائب المحصلة بما يساهم في دقة الموازنة والاستراتيجية المالية المستندة إلى السياسات التي تعتمد على التنبؤات الاقتصادية الكلية.
- الإدارة السليمة والفعالة للضرائب من خلال:
 1. توفر معلومات دقيقة وموثوقة عن دافعي الضرائب وقاعدة بيانات عن دافعي الضرائب المحتملين
 2. إدارة المخاطر بشكل منهجي لتحديد وتقييم وترتيب الأولويات والتخفيف من المخاطر. وأن يكون كجزء لا يتجزأ من التخطيط التشغيلي والاستراتيجي .
 3. تعزيز الامتثال الطوعي وثقة الجمهور في النظام الضريبي مما يضمن حصول دافعي الضرائب على المعلومات والدعم الذي يحتاجون إليه للوفاء بالتزاماتهم والمطالبة باستحقاقاتهم بموجب القانون وسهولة الوصول إلى المعلومات وتوافرها بالإضافة إلى الاستجابة الموثوقة والسريعة لطلبات دافعي الضرائب.

4. التأكيد على أهمية تقديم الإقرارات الضريبية كوسيلة رئيسية يتم من خلالها تحديد المسؤولية الضريبية لدافع الضرائب أو من خلال الوسطاء ودعم تبسيط وتسهيل عمليات الايداع بكافة الوسائل المتاحة.
5. أهمية ضمان الأنظمة المعمول بها والتحقق من تقييم المدفوعات المستحقة وضمان توفر الوسائل للمكلفين بالدفع في الوقت المحدد وتجنب فرض الفائدة والعقوبات، بالإضافة الى تسهيل عمليات إجراءات استرداد الديون القانونية مما يؤدي الى تحقيق معدلات عالية من السداد الطوعي في الوقت المحدد وانخفاض معدل المتأخرات الضريبية.
6. اعتماد أنظمة متابعة ورقابة للإيرادات الضريبية بانتظام من خلال التقارير الدقيقة التي يقدمها دافعي الضرائب من الشركات، واتخاذ مجموعة من الإجراءات لضمان الامتثال واكتشاف وردع تقديم الاقرارات غير الدقيقة وتحفيز تقديم الاقرارات الدقيقة مع توفير آليات المراقبة لضمان ذلك.
7. ضمان توفير وتوضيح حقوق دافع الضرائب في الطعن في التقييم الضريبي للحصول على مراجعة عادلة تستند إلى إطار قانوني يكون شفاف ومفهوم من قبل دافعي الضرائب مع توفير آليات التقييم بسهولة وضمان اتخاذ قرارات مستقلة وشفافة واجراءات لحل المسائل المتنازع عليها في الوقت المناسب.
8. ضمان توفر الركائز الدقيقة التي تعتمد عليها الادارة الضريبية من خلال توفير مدخلات لدقة التخطيط عمليات الموازنة الحكومية للإيرادات الضريبية التقديرية وضمان إدارة نظام حسابات الإيرادات وآليات دفع الضرائب المستردة.
9. توفر سياسات للمساءلة والشفافية كأسس للحوكمة الرشيدة مع إضفاء الطابع المؤسسي عليها، بما يضمن مسؤولية ادارة الضرائب عن الطريقة التي تستخدم بها الموارد العامة والإيرادات الضريبية لخدمة المجتمع لتعزيز ثقة المجتمع من خلال المصارحة والمكاشفة أمام المسؤولين والسلطات الحكومية والسلطة التشريعية والمجتمع.
10. الانضمام إلى الاتفاقيات الدولية مثل الاتفاقية متعددة الأطراف لتنفيذ التدابير المتعلقة بالمعاهدة الضريبية التي تقدم حلولاً لسد الفجوات في القواعد الضريبية الدولية الحالية ويضمن تطبيق آلاف المعاهدات الضريبية

الثنائية المبرمة لإزالة الازدواج الضريبي والمنتدى العالمي للشفافية وتبادل المعلومات للأغراض الضريبية مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية واتفاقيات الازدواج الضريبي وغسيل الأموال واتفاقية المساعدة الإدارية المتبادلة في المسائل الضريبية.

• تجنب الهدر وإساءة استخدام الضرائب المحصلة من خلال:

1. إدارة الأصول والخصوم .
2. الإبلاغ عن المخاطر المالية العامة .
3. تعزيز الاستثمار .
4. القدرة على التنبؤ والتحكم في تنفيذ الميزانية .
5. تفعيل إدارة الشكاوى .
6. تعزيز الضوابط الداخلية وتفعيل عمليات التدقيق .
7. المتابعة وإعداد التقارير والميزانيات وضمان تحسين المراجعة الخارجية.
8. تحسين وتطوير التشريعات.

المرحلة الثالثة: جمع البيانات والتحليل الاستراتيجي

أولاً : الخطة الاستراتيجية للدائرة 2021 – 2023

قام فريق العمل بمراجعة الخطة الاستراتيجية التي أصدرتها الدائرة لعام 2021-2023 ، حيث تبين انه يتم التركيز على متابعة مستويات تحقيق المؤشرات التشغيلية من خلال تقارير دورية تقوم الوحدات التنظيمية المختلفة بإرسالها لمديرية التخطيط والدراسات بشكل دوري، فيما لا يتم متابعة مستويات تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل ممنهج لتحديد أهم العقبات التي تحول دون نجاح تطبيق خطة العمل والاستراتيجية لقياس مدى تطور مستويات انجاز العمل عبر المتابعة والتدقيق المتواصل والدوري.

كما لوحظ عدم ارتباط هذه المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية فيما تعمل كل وحدة تنظيمية على ارسال تقارير أدائها بحسب منظورها التشغيلي ولا يتم الاستفادة من هذه التقارير ونتائج الأداء لتحديد مستوى وحجم الانحرافات التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية وكيفية معالجتها.

كما قام فريق العمل بزيارات ميدانية بهدف التعرف على واقع عمل المديریات وتحديد ابرز العقبات والمشاكل التي قد تواجههم وتم مراجعة هذه البيانات للاستفادة منها في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

ثانياً : تحليل البيئة الداخلية والخارجية

قام فريق المشروع بالعمل على دراسة نتائج التحليل والاستفادة من معالجة وتعظيم الفائدة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي تم التعرف عليها من خلال التغذية الراجعة من المديریات.

الخطة الاستراتيجية 2022-2025

في ضوء ما تقدم ووفقا للتوجهات الاستراتيجية للدائرة فقد تم اعتماد الخطة الاستراتيجية وكما يلي:

الرؤية

نظام ضريبي أمثل يحقق العدالة الاجتماعية ويعزز نمو الاقتصاد الوطني.

الرسالة

إدارة ضريبية شفافة توفر الإيرادات الضريبية للخزينة من خلال خدمات ضريبية إلكترونية وتعزيز ثقة المكلفين والالتزام الطوعي والامتثال الضريبي وتطبيق التشريعات بنزاهة وإنصاف وعدالة بالاعتماد على موارد بشرية كفؤة وتقنيات وبرامج حديثة.

القيم الجوهرية

- العدالة والمساواة .
- الكفاءة والعناية المهنية .
- استقلالية المدقق .
- المحافظة على السرية .
- النزاهة والموضوعية .
- احترام وتقدير المكلفين .

الغايات الاستراتيجية

- تشريعات ضريبية حديثة .
- تقليل التهرب الضريبي .
- تمكين الموظفين وتأهيلهم .
- تحسين رضا المكلفين وتعزيز الالتزام الطوعي .
- نظام تدقيق منصف وفعال ومحوكم .
- خدمات استباقية ذكية وفعالة ومبسطة .

بتاريخ 2022/01/12 تم عقد ورشة داخلية بحضور أغلب مدراء المديرية لاستعراض مخرجات عمليات التحليل الاستراتيجي والتي تضمنت ما يلي:

1. التوجهات الوطنية - رؤية الأردن 2020-2025 .
2. خطة تحفيز النمو الاقتصادي 2018-2022 .
3. الاستراتيجيات الحكومية المالية .
4. التقرير التقييمي لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية .
5. نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية .
6. المقارنات المعيارية .
7. نتائج تحليل آراء المعنيين .

الأهداف الاستراتيجية

نتيجة للجهود الواضحة التي بذلتها الدائرة في مجال تطوير الأداء المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي باعتماد المنهجيات الحكومية، ومن خلال الحرص على تنفيذ الاستراتيجيات الحكومية والتوجهات الوطنية المتعلقة بالموارد المالية، فقد تم دراسة كافة الاستراتيجيات السابقة للدائرة واجراء التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية بمشاركة من بعض شركاء الدائرة الاستراتيجيين وأغلب مدراء المديریات وتحديد المؤثرات الداخلية والخارجية على أعمال الدائرة وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وتم تنفيذ مجموعة من المقارنات المعيارية، خلال مراحل تطوير الخطة الاستراتيجية والتي اسفرت عن تحديد أهم التوجهات الاستراتيجية للمرحلة القادمة وبما يتواءم ورؤية ورسالة وقيم وغايات الدائرة، حيث تم التوافق على الأهداف الاستراتيجية التالية:

1. ادارة وتنظيم العمل الضريبي لضمان رفد الخزينة بالإيرادات التي تمكنها من خدمة المواطن وفقاً لأفضل الممارسات العالمية.
 2. تحقيق أعلى مستويات الالتزام الطوعي والامتثال الضريبي وتطبيق التشريعات والاجراءات الضريبية بطريقة كفؤة وفاعلة.
 3. تعزيز ثقة المكلفين بالخدمات الضريبية الالكترونية التي تقدمها الدائرة وفق أحدث النظم التكنولوجية وتلبية احتياجات اصحاب العلاقة من خلال ضمان تطبيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة.
 4. ادارة وتطوير الكفاءات البشرية وترسيخ ثقافة الابداع والابتكار والتميز المؤسسي في بيئة العمل وتطوير البنية التحتية للدائرة.
- ويمثل الرسم التالي الهيكلية العامة لاستراتيجية الدائرة وكما يلي:

الرؤية

نظام ضريبي أمثل يحقق العدالة الاجتماعية ويعزز نمو الاقتصاد الوطني

رسالة الدائرة

إدارة ضريبية شفافة توفر الإيرادات الضريبية للخزينة من خلال خدمات ضريبية إلكترونية وتعزيز ثقة المكلفين والالتزام الطوعي والامتثال الضريبي وتطبيق التشريعات بنزاهة وإنصاف وعدالة بالاعتماد على موارد بشرية كفؤة وتقنيات وبرامج حديثة

الغايات الاستراتيجية

تشريعات ضريبية حديثة / تقليل التهرب الضريبي / تمكين الموظفين وتأهيلهم /
تحسين رضا المكلفين وتعزيز الالتزام الطوعي / نظام تدقيق منصف وفعال ومحكم /
خدمات استباقية ذكية وفعالة ومبسطة

القيم الجوهرية

العدالة والمساواة / الكفاءة والعناية المهنية / استقلالية المدقق / المحافظة على السرية /
النزاهة والموضوعية / احترام وتقدير المكلفين

الأهداف الاستراتيجية

1. إدارة وتنظيم العمل الضريبي لضمان رفق الخزينة بالإيرادات التي تمكنها من خدمة المواطن وفقاً لأفضل الممارسات العالمية.
2. تحقيق أعلى مستويات الالتزام الطوعي والامتثال الضريبي وتطبيق التشريعات والاجراءات الضريبية بطريقة كفؤة وفاعلة.
3. تعزيز ثقة المكلفين بالخدمات الضريبية الإلكترونية التي تقدمها الدائرة وفق أحدث النظم التكنولوجية وتلبية احتياجات اصحاب العلاقة من خلال ضمان تطبيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة.
4. ادارة وتطوير الكفاءات البشرية وترسيخ ثقافة الابداع والابتكار والتميز المؤسسي في بيئة العمل وتطوير البنية التحتية للدائرة.

المؤشرات الاستراتيجية

لضمان فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي وبهدف التحقق من قياس مستويات تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تم تحديد أبرز المؤشرات التي سيتم من خلالها متابعة تحقيق الخطة الاستراتيجية والعناصر الداعمة لتحقيقها، كما تم تحديد خصائص لكل مؤشر من هذه المؤشرات من حيث دورية القياس وطبيعة المؤشر والاتجاه وكذلك تحديد المستهدفات المتوقع تحقيقها خلال عمر الخطة الاستراتيجية (2022 - 2025).

الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء

المستهدفات				الاساس		طبيعة المؤشر			مصدر المعلومات	طريقة القياس (معادلة القياس)	المؤشر الاستراتيجي	الهدف الاستراتيجي
2025	2024	2023	2022	سنة	المقدر	دورية القياس	وحدة القياس	اتجاه المؤشر				
*	*	*	*	*	*	سنوي	نسبة	تصاعدي	مديرية الشؤون المالية	قيمة تحصيلات ضريبة الدخل الفعلية لتحقيق المقدرة بالموازنة العامة (تقاس سنوياً)	01-1 قيمة الإيرادات الفعلية من اجمالي المقدرة من ضريبة الدخل بالموازنة العامة (سنوياً)	ادارة وتنظيم العمل الضريبي لضمان رفد الخزينة بالإيرادات التي تمكنها من خدمة المواطن وفقاً لأفضل الممارسات العالمية
*	*	*	*	*	*	سنوي	نسبة	تصاعدي	مديرية الشؤون المالية	قيمة تحصيلات ضريبة لمبيعات الفعلية لتحقيق المقدرة بالموازنة العامة (تقاس سنوياً)	02-1 قيمة الإيرادات الفعلية من المقدرة من ضريبة المبيعات بالموازنة العامة	
*	*	*	*	*	*	سنوي	نسبة	تراكمي	مساعد المدير العام للشؤون التنفيذية والعمليات	عدد عينات التدقيق المنفذة / اجمالي العينات الخاضعة للتدقيق (تراكمي)	01-2 نسبة انجاز عينة التدقيق المنفذة من اجمالي العينات الخاضعة للتدقيق	تحقيق أعلى مستويات الالتزام الطوعي والامتثال الضريبي وتطبيق التشريعات والاجراءات الضريبية بطريقة كفؤة وفاعلة
*	*	*	*	*	*	سنوي	نسبة	تنازلي	مساعد المدير العام للشؤون التنفيذية والعمليات	عدد الاقرارات المدققة المقبولة خلال العام / عدد الاقرارات الكلية المدققة (المنجزة)	02-2 نسبة الاقرارات المقبولة من اجمالي الاقرارات المدققة (المنجزة)	
*	*	*	*	*	*	سنوي	نسبة	تصاعدي	مساعد المدير العام للشؤون التنفيذية والعمليات	عدد الاقرارات الفعلي المقدمة / عدد الملزمين بتقديم الاقرارات	03-2 مستوى الالتزام الطوعي	

ملخص الخطة الاستراتيجية لدائرة ضريبة الدخل والمبيعات (2025-2022)

*	*	*	*	*	*	تصاعدي	نسبة	نصف سنوي	مديرية تقنية المعلومات	عدد الخدمات المؤتمتة سنوياً	01-3 عدد الخدمات الالكترونية سنوياً	تعزيز ثقة المكلفين بالخدمات الضريبية الالكترونية التي تقدمها الدائرة وفق أحدث النظم التكنولوجية وتلبية احتياجات اصحاب العلاقة من خلال ضمان تطبيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة
*	*	*	*	*	*	تصاعدي	نسبة	نصف سنوي	مديرية تقنية المعلومات	نسبة الخدمات المنجزة إلكترونياً من اجمالي الخدمات المؤتمتة الاجمالي	02-3 تعزيز ثقة المكلفين بالخدمات الالكترونية	
*	*	*	*	*	*	تصاعدي	عدد	سنوي	مديرية التخطيط والدراسات	التزام الدائرة بمعايير ومبادئ الحوكمة	03-3 تطبيق مفاهيم الحوكمة بالدائرة	
*	*	*	*	*	*	تصاعدي	نسبة	سنوي	مديرية الثقافة الضريبية وخدمات المكلفين	نسبة رضى متلقي الخدمة من خلال استطلاعات الرأي	04-3 معدلات رضى متلقي الخدمة	
*	*	*	*	*	*	تصاعدي	عدد	نصف سنوي	فريق الابتكار	عدد الأفكار الابتكارية التي يتم تطبيقها داخل الدائرة	01-4 نسبة التحسينات التي تدخلها الدائرة والمقدمة من خلال الافكار الابتكارية	ادارة وتطوير الكفاءات البشرية وترسيخ ثقافة الابداع والابتكار والتميز المؤسسي في بيئة العمل وتطوير البنية التحتية للدائرة
*	*	*	*	*	*	تصاعدي	نسبة	سنوي	مديرية الثقافة الضريبية وخدمات المكلفين	نسبة التحسن في نتائج أداء الدائرة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية	02-4 نسبة التحسن في المستوى الذي يحقق نتيجة المشاركة بجوائز التميز	
*	*	*	*	*	*	تصاعدي	نسبة	سنوي	مديرية الثقافة الضريبية وخدمات المكلفين	نسبة التحسن في نتائج أداء الدائرة في تقييم جائزة الملك عبدالله للخدمة الحكومية المتميزة		
*	*	*	*	*	*	تصاعدي	نسبة	سنوي	مديرية تنمية الموارد البشرية والتدريب	نسبة رضى الموظفين من خلال استطلاعات الرأي	03-4 معدلات زيادة الرضى الوظيفي للعاملين	