



رسالة ماجستير بعنوان

دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية

**The role of strategic planning in the effectiveness of combating
smuggling in the Jordanian Customs Department.**

إعداد

محمد خير جميل محمد الشهاب

المشرف الدكتور حمزة محمد الحوامدة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الدولية

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

جامعة جرش

كانون أول / 2023

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: (وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

صدق الله العظيم

سورة طه، الآية (114)

جامعة جرش

التفويض

أنا الطالب "محمد خير" جميل محمد الشهاب، أفوض جامعة جرش بتزويد نسخ من رسالتي الموسومة بعنوان "دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية"، للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة الموسومة بـ "دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة

الجمارك الأردنية"

واجيزت بتاريخ: 2023/12 /11

التوقيع

اعضاء لجنة المناقشة

.....

الدكتور حمزة الحوامدة (مشرفاً ورئيساً)

.....

الأستاذ الدكتور محمد العفيف (مناقشاً داخلياً)

.....

الدكتور هشام شطناوي (مناقشاً خارجياً/جامعة عجلون الوطنية)

شكر وتقدير

الشكر أولاً لله تعالى على ما رزقني به من نعم، والذي أعانني على إتمام هذه الدراسة المتواضعة، وشملني بتوفيقه وعنايته.

ويسعدني في هذا المقام، أن أتقدم بالشكر لحضرة الدكتور حمزة الحوامدة، الذي لم يتوان أبداً في مدّ يد العون والمساعدة ووقوفه بجانبني أثناء إعدادي لهذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبولهم مناقشة هذه الدراسة الموسومة بدور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة

الجمارك الأردنية

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى إدارة هذا الصرح العلمي الكبير: جامعة جرش، متمثلة برئيسها وعمدائها، وهيئتها التدريسية، على جهودهم الطيبة، وأخص بالذكر الهيئة التدريسية لكلية الأعمال، وأخص بالذكر أساتذتي في قسم العلوم الإدارية لما قدموه لي من نصح وإرشاد طوال فترة إعداد هذه الدراسة.

الباحث

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين،
سيدنا محمد (صل الله عليه وسلم).

إلى روح من علمني العطاء بدون انتظار.... إلى روح من أحمل اسمه بكل
افتخار.... إلى روح من علمني الصبر والنجاح.... إلى روح من أعانني في
مواجهة الصعاب، ووجهني إلى طريق الخير.... والدي العزيز رحمه الله.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والدفء والحنان.... إلى من كان
رضاها سر نجاحي.... أمي الغالية رحمها الله.

إلى نبض قلبي ...إلى من كانت معي خطوة بخطوة وكانت عوني في مسيرتي
زوجي الغالية حفظها الله.

إلى عزوتي إلى الذين كلما أظلمت الطريق أمامي أناروها لي بمحبتهم....
إخوتي وأخواتي الأعزاء .

إلى أمل المستقبل إلى من زينوا لوحة عمري بأجمل اللحظات.... أبنائي
وبناتي حفظهم الله.

إلى أخي الغالي الذي قدم لي يد العون والمساعدة أثناء إنجاز هذا العمل وكان
معي خطوة بخطوة حسام الشهاب

قائمة المحتويات

المحتويات	
أ	آية قرآنية.....
ب	التفويض.....
ت	قرار لجنة المناقشة.....
ث	شكر وتقدير.....
ج	الإهداء.....
ح	قائمة المحتويات.....
ذ	قائمة الجداول.....
ر	ملخص الدراسة.....
ز	ABSTRACT.....
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
2	مقدمة:.....
3	مشكلة الدراسة:.....
4	فرضيات الدراسة:.....
5	أهداف الدراسة:.....
6	أهمية الدراسة:.....
6	مصطلحات الدراسة:.....
8	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
8	المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي.....
8	تمهيد:.....
9	مفهوم التخطيط الإستراتيجي:.....
9	أهمية التخطيط الإستراتيجي:.....
10	فوائد التخطيط الإستراتيجي:.....
11	عناصر التخطيط:.....
12	مراحل التخطيط الإستراتيجي:.....
14	فاعلية التخطيط الإستراتيجي:.....

16	التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية (المؤسسات الحكومية):
18	أبعاد التخطيط الإستراتيجي:
20	ما يخص مكافحة التهريب ضمن الخطة الإستراتيجية لدائرة الجمارك الأردنية: (الخطة الإستراتيجية لدائرة الجمارك 2020-2022)..
20	الاهداف الاستراتيجية لدائرة الجمارك العامة الأردنية في مكافحة التهريب: (الخطة الإستراتيجية لدائرة الجمارك 2020-2022)
21	المبحث الثاني: فاعلية مكافحة التهريب.
21	تمهيد:
22	مفهوم مكافحة التهريب:
23	اهداف مكافحة التهريب: (قانون رقم (20) لسنة 1998، النافذ وتعديلاته والبلاغات والتعاميم والأنظمة الصادرة بموجبه).....
23	أنواع التهريب:
24	التحري عن التهريب:
25	شروط في نقل البضاعة الخاضعة لأحكام النطاق الجمركي الأردني:
26	الدراسات السابقة:
26	الدراسات العربية:
31	الدراسات باللغة الانجليزية:
36	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:
39	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.
39	تمهيد:
39	منهج الدراسة:
39	مصادر جمع البيانات:
40	أداة الدراسة:
41	مجتمع الدراسة:
41	عينة الدراسة.
44	تعديل المقياس:
45	صدق البناء الداخلي:
48	ثبات الأداة:
48	اختبار التوزيع الطبيعي:
49	المعالجة الاحصائية.

51	الفصل الرابع: عرض النتائج.....
51	تمهيد:
51	نتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية:
52	نتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
54	نتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
57	نتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
60	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
60	تمهيد:
60	نتائج الدراسة:
62	التوصيات:
62	المساهمة العلمية والعملية كمقترحات مستقبلية:
65	مصادر الدراسة ومراجعتها:
65	المراجع العربية.....
68	المراجع الأجنبية.....
71	ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولية.....
77	ملحق رقم (2) الاستبانة بصورتها النهائية:
84	ملحق رقم (3) أسماء المحكمين.....

قائمة الجداول

الترقيم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد عينة الدّراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية	45
(5-2)	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأداة والمحور الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للأداة	52
5	معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة والأداة ككل	54
6	قيم النقلح والالتواء لمحاور أداة الدراسة	55
7	نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك ككل	59
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور " دور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية" مرتبا تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي	60
9	نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على دور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية ككل	61
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور " دور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية" مرتبا تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي	62
11	نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على دور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية ككل	63
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور " دور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية" مرتبا تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي	65
13	نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على دور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية ككل	66

ملخص الدراسة

دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية

إعداد "محمد خير" جميل محمد الشهاب

إشراف

الدكتور حمزة الحوامدة

هدفت الدراسة إلى بيان دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته وزعت على موظفي دائرة الجمارك الأردنية، وتم الحصول على (341) استجابة، وتم استخدام (328) استجابة صالحة للتحليل، ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والمتمثلة بـ(الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرارات والنسب المئوية، واختبار One Sample T-test، التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Shapiro-Wilk).

وخلصت الدراسة إلى وجود دور للتخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية، من خلال التوصل إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للرؤية، والرسالة، والتحليل في فاعلية مكافحة التهريب، وأكد الباحث، على استمرارية التقييم الشامل والمنظم للمخاطر لتحديد تهديدات التهريب المحتملة ونقاط الضعف والمناطق عالية الخطورة في الحدود والمناطق الجمركية واستخدام تحليلات البيانات وجمع المعلومات الاستخباراتية لفهم أنماط التهريب واتجاهاته والمخاطر الناشئة عنه.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، الرؤية، الرسالة، التحليل، مكافحة التهريب، دائرة الجمارك

الأردنية.

ABSTRACT

The role of strategic planning in the effectiveness of combating smuggling in the Jordanian General Customs Department

Preparation

"Mohammad Khair" Jamil Mohamed Al-Shehab

Supervisor

Dr. Hamza Al-Hawamdeh

The study aimed to demonstrate the role of strategic planning in the effectiveness of combating smuggling in the Jordanian General Customs Department. To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire and distributed it to employees of the Jordanian General Customs Department. (241) answers were obtained, and (328) correct answers were used for analysis and testing. Study hypotheses: Statistical methods within the Statistical Program for the Social Sciences (SPSS) were used to process the data obtained through the field study of the studied sample. Various statistical methods were used, namely (arithmetic mean, standard deviation, frequencies, percentages, and one-sample t-test). Cronbach's alpha test and normal distribution test using the Shapiro-Wilk test.

The study concluded that there is a role for strategic planning in the effectiveness of combating smuggling in the Jordanian General Customs Service, by finding a statistically significant effect of the vision, mission, and analysis on the effectiveness of combating smuggling. The researcher recommended conducting a comprehensive and regular risk assessment to identify potential smuggling threats and vulnerabilities. And high-risk areas at borders and customs areas, and using data analytics and intelligence gathering to understand smuggling patterns, trends and risks arising from it.

Keywords: strategic planning, vision, mission, analysis, combating smuggling, Jordanian General Customs Department.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تتم أهمية التخطيط الإستراتيجي باعتباره من الوظائف الأساسية للقادة التي تسبق الوظائف الأخرى في المنظمة، كما يعد من أهم المهارات التي يكتسبها القادة، إذ إن التخطيط الإستراتيجي على مستوى دائرة الجمارك الأردنية، حيث يتمثل بالعملية التي يقوم بها مدير الدائرة والأفراد العاملين التابعين لها بالتخطيط باعداد تصور مستقبلي للدائرة، والعمل على تطوير الخطط الإستراتيجية بشكل مستمر، وذلك بالاعتماد على نتائج التقييم، ووضع الأهداف المستقبلية مع مراعاة أن تتسم هذه الأهداف بالوضوح، وأن تكون قابلة للتحقيق والقياس، وكذلك تطوير الاجراءات، والوسائل، والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي المتوقع، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، والمؤثرة على عمل المنظمة من خلال استخدام جميع المصادر والموارد المتوفرة بكفاءة. (Bieler,& McKenzie, 2017)

أدى ارتفاع مستوى المخاطرة في اتخاذ القرارات وضخامة تكلفة القرارات الخاطئة وزيادة التطور التكنولوجي الهائل إلى تسليط الضوء لدى المؤسسات العامة والخاصة بكافة أنواعها ومجالاتها وحجمها من أجل تبني منهج التفكير في التخطيط الإستراتيجي لتنمية إمكانياتها وقدراتها المستقبلية، والحفاظ على قدرتها التشاركية مع الأجهزة الأمنية الأخرى في ظل ظروف بيئية متغيرة ومؤثرة. (جعفر، 2017)

كما أن التهريب والغش التجاري يشكلان تهديدًا حقيقيًا للمجتمع والاقتصاد الوطني وتعمل الجمارك الأردنية على مكافحة التهريب والغش التجاري بكافة أشكاله مستخدمة جميع الوسائل المتوفرة لديها وبالتعاون مع الأجهزة الامنية الأخرى ورغم محدودية الإمكانيات؛ لمراقبة آلاف الكيلومترات من المساحات، إلا أن الجمارك استطاعت كشف وإحباط الكثير من حالات التهريب منها: المخدرات والأسلحة، والمواد المقلدة وغيرها من المواد الممنوعة. (مكافحة التهريب) إن نظرة المجتمع إلى التهريب اليوم تختلف عن الزمن السابق، إذ كانت العمليات التجارية بين الدول المجاورة والبعيدة تتم بصفة عادية خاصة في غياب رسم الحدود وتشكيل الدول (تبادل السلع)، بينما مع تطور الدول ورسم الحدود التي لا يجوز تجاوزها أدى إلى ظهور المفهوم المعاصر كمؤسسة تعمل على الحفاظ على مقدرات الدولة وتطور اقتصادها، مما أدى إلى سن تشريعات وإجراءات قانونية، تشكل من ضمن أحكامها قانون قانون الجمارك النافذ رقم (20) لسنة 1998 و تعديلاته، هذا القانون الذي يساهم بدور كبير في الحفاظ على مقدرات الدولة ورفعته وتحسين الدولة اقتصاديًا واجتماعيًا.

مشكلة الدراسة:

تعتبر الرسوم الجمركية من أهم الواردات المالية للأردن نظرًا إلى محددات الاقتصاد الأردني، بالإضافة إلى موقع الأردن الجغرافي المميز، لذلك يجب تسليط الضوء على بعض العوامل التي يجب الحد منها مثل: التهريب الجمركي، وتهريب البضائع، بالإضافة إلى أن التهريب أو التهريب الجمركي قد يضر باي دولة اقتصاديًا واجتماعيًا، حيث أنه يمكن تهريب مواد ممنوعة دوليًا مثل: الأسلحة، والمخدرات، والمواد المقلدة... الخ، والحد من مثل هذه المخالفات يساهم في رفعة وتحسين الدولة اقتصاديًا واجتماعيًا.

لذلك ستكون مشكلة الدراسة في دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك العامة الأردنية، وما هي الإجراءات والأساليب المتبعة في مكافحة التهريب قبل وقوعه، وهل هناك

إجراءات أو تعليمات تساهم في الحد من التهرب أو التهريب الجمركي؟ والسؤال الأهم في هذه الدراسة ما دور للتخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب الجمركي؟

بناء على سبق تتمثل أسئلة الدراسة بمايلي:

- ما واقع التخطيط الإستراتيجي في دائرة الجمارك؟
- ما مستوى فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك؟
- ما دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب؟

فرضيات الدراسة:

تنبثق فرضيات الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

H0.1: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك العامة الأرنية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

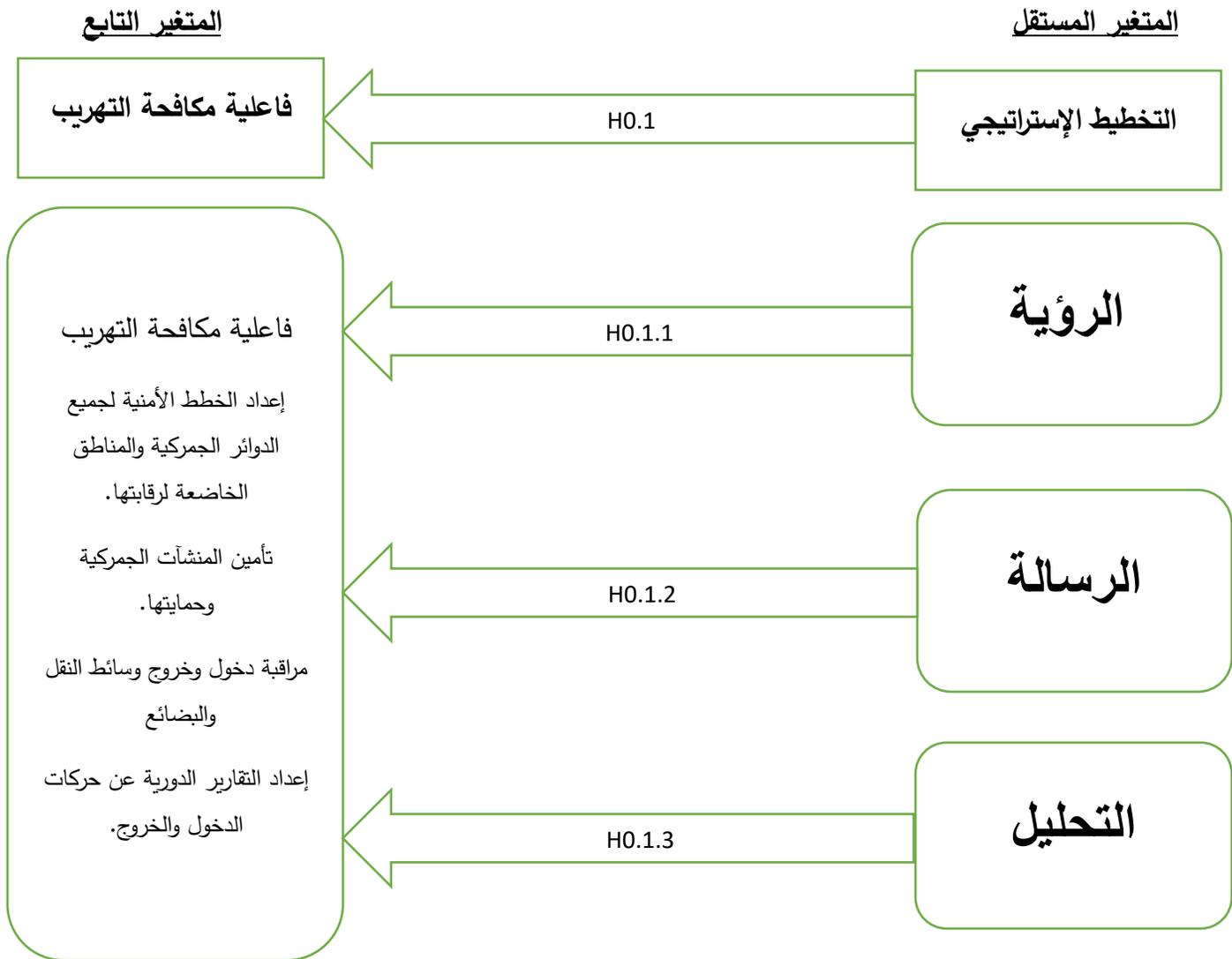
وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

H0.1.1: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأرنية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

H0.1.2: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأرنية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

H0.1.3: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأرنية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

والتي تتلخص بنموذج الدراسة التالي:



المصدر: الباحث، 2023

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك العامة الاردنية، ومعرفة الإستراتيجيات المستخدمة لمكافحة التهريب الجمركي، والوسائل الوقائية التي يمكن استخدامها للحد من هذه المشكلة التي من شأنها التأثير سلباً على اقتصاد الأردن، بالإضافة إلى التأثير على السوق المحلي والسلع المحلية مثل تهريب السلع والمنافسة للسلع المحلية بأسعار متدنية كونها غير

خاضعة للرسوم الجمركية، عدا عن الآفات الاجتماعية التي تأثر بها التهريب الجمركي مثل تهريب المواد المخدرة والأسلحة.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

- أهمية تناولها لموضوع التخطيط الإستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية من خلال وضع إستراتيجيات فاعلة وكفؤة.

- تناول موضوع التهريب الجمركي لما له من تأثير في واقعنا الحالي الذي نعيشه، ولما له من أهمية عالية في تحقيق السياسة الاقتصادية للدولة، باعتبارها من أهم موارد الدولة المالية، وباعتبارها وسيلة من وسائل الدولة لإعادة التوازن الاقتصادي. مما جعل الباحث يسلط الضوء على هذه النقاط المهمة، بالإضافة إلى موقع الأردن الجغرافي الحساس وما يحيط به من منازعات وكون الأردن معبرا لعدة دول مجاورة.

- بالإضافة إلى الإضافة النظرية التي تسهم بها هذه الدراسة من خلال الإثراء النظري لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

مصطلحات الدراسة:

- التخطيط الإستراتيجي: هو عملية ممنهجة لتحديد رؤية المنظمة، الرسالة، الأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الإستراتيجيات لاغتنام الفرص وتوقع التهديدات ومراقبة الإنجازات وتقييمها، وتكييف الإستراتيجية مع الظروف الديناميكية البيئية، لخلق ميزة تنافسية وتحسين مستوى أداء المنظمة. (بلقاسم، 2023)

- الرؤية: هي بيان تحفيزي للأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال خلق صورة ذهنية للحالة المثالية التي ترغب المنظمة في تحقيقها، بحيث تصف تلك الرؤية بشكل كامل وتكون قابلة للتحقق (Mazzarol et al, 2009).

- الرسالة: هي تقرير عن سبب وجود المؤسسة، وتوضيح الهدف الرئيسي للمؤسسة، والتي يجب أن تجيب على أسئلة حول ماهية العمل الذي تمارسه المؤسسة وما هو الغرض من هذا العمل وتم تصميم بيانات الرسالة لتحديد الإستراتيجية على مستوى المؤسسة وهي أداة إدارية مهمة تشكل الإطار الذي تتطور حوله الاهتمامات الإستراتيجية الأخرى (Ganu, 2013).

- التحليل الإستراتيجي: هي مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي وهي المركز الأساسي الذي تنطلق منه المؤسسة للوصول إلى أهدافها المحددة، حيث يتم في هذه المرحلة الكشف عن نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة والفرص البديلة والتهديدات الموجودة في بيئتها الداخلية والخارجية. (Umar, 2021)

- مكافحة التهريب: وهي عبارة عن مجموعة إجراءات تقوم بها دائرة الجمارك من خلال الكشف على البضائع ووسائل النقل وتفتيش الأشخاص؛ للحد من نقل البضاعة الخاضعة لأحكام النطاق الجمركي أو حيازتها أو التجول بها داخل النطاق بشكل غير نظامي، والتحقق من مطابقة البضائع الموجودة للمصرح عنها وعدم اختلافها. (قانون الجمارك العامة، المادة 179).

- التهريب: هو إدخال البضائع إلى البلاد أو إخراجها منها بصورة مخالفة للتشريعات المعمول بها دون أداء الرسوم الجمركية والرسوم والضرائب الأخرى كلياً أو جزئياً أو خلافاً لأحكام المنع والتقييد الواردة في هذا القانون أو في القوانين والأنظمة الأخرى. (قانون الجمارك العامة، المادة 203).

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي

تمهيد:

يظهر التاريخ أن الإستراتيجية، منذ أصولها العسكرية القديمة إلى تطبيقها العملي في القرن العشرين، والتي تطورت منها نسخة التعليم من التخطيط الإستراتيجي، تعتمد على خطة مستقبلية لتحديد مسير المنظمة، حيث تمت دراسة التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع من قبل الباحثين في تخصصات متنوعة مثل إدارة الأعمال الدولية، والإدارة العامة، وإدارة الأعمال، وعلوم القرار، والتعليم، باستخدام الأساليب الكمية والنوعية والمختلطة، وإنشاء التخطيط الإستراتيجي في التعليم من اجتماع مخططي المرافق الجامعية الذي عقد في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في عام 1959. (Mallon, 2019)

وقد انطلق التخطيط الإستراتيجي بالفعل في الثمانينيات، مع كتب رائدة حول التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام وفي التعليم. منذ تلك الأيام الأولى، أصبحت الجامعات تعلم كيفية استخدام تقنيات التخطيط الإستراتيجي مثل المسح البيئي، وتحليلات (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)، وخرائط طريق البرامج والمنتجات، وتخطيط السيناريوهات، والتنبؤ، وبطاقات الأداء المتوازن، وتميل معظم جهود التخطيط الإستراتيجي إلى اتباع عملية مألوفة (خطوات الخطة التي تم تحيدها سابقاً)، والتأكيد على تنفيذ جميع بنودها بدقة. (Delprino, 2013)

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

إن العديد من المنظمات لديها تعريف ضمني أقل تحديداً للتخطيط الإستراتيجي الذي يشبه التخطيط المستمر وهي عملية تحدد بموجبها المنظمة أهدافاً قصيرة وطويلة الأجل للتحسين، وتقيس التقدم نحو تحقيقها (Mallon, 2019).

وعرفها بلقاسم (2023) بأنها: عملية ممنهجة لتحديد رؤية المنظمة، الرسالة، الأهداف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الإستراتيجيات لاغتنام الفرص وتوقع التهديدات ومراقبة الإنجازات وتقييمها، وتكييف الإستراتيجية مع الظروف البيئية، لخلق ميزة تنافسية وتحسين مستوى أداء المنظمة.

وعرفها بروسن وآخرون (Bryson, et al. 2018) بأنها: أحد أساليب الإدارة الأكثر شيوعاً في المنظمات المعاصرة، ويتم تصنيفها باستمرار بين الأساليب الإدارية الخمسة الأكثر شيوعاً في جميع أنحاء العالم، ويتم استخدامها عادة كنهج لصياغة أهداف المنظمة المراد تحقيقها في المستقبل، وتتضمن عناصر مثل تحليل رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحليل نقاط القوة والضعف، وتحديد القضايا الإستراتيجية.

ويعرف الباحث التخطيط الإستراتيجي بأنه: عبارة عن تحديد خطة مستقبلية على المدى البعيد، تحدد فيها سياساتها، من رؤية المنظمة، ورسالتها، وأهدافها، وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال التغذية الراجعة، ومعالجتها من خلال البدائل المتاحة.

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

إن أهمية التخطيط الإستراتيجي تظهر بشكل واضح في المنظمات ذات البيئة المتغيرة، لكونها تزودها بالمقدرة على تغيير البيئة وجدولة مساراتهم بشكل دقيق، فهو يجعل المديرين واعين بما يحدث من تغيير في

البيئة والتكيف معها، ففي حين تعتمد المنظمة على أنظمة التخطيط الإستراتيجي بوصفه وسيلة لتحقيق وإنجاز الأهداف في هذه البيئة، وتترايد أهمية التخطيط بتعاظم حالات عدم التأكد والتغيرات البيئية، لذا تتأكد أهميته كونه يقلل من حالة عدم التأكد بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، والحد من الأنشطة الزائدة فضلاً عن أنه يوجه مدراء المنظمات ويساعدهم على التفكير العقلاني، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح وكيفية تحقيقه، بالإضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يعزز الوعي بالتهديدات، ويحسن فهم الإستراتيجيات، وزيادة إنتاجية الموظفين، ويقلل من مقاومة التغيير، وفهم أوضح لعلاقة مكافأة الأداء وتعزيز قدرات منع المشكلة. (بلقاسم، 2023)

وتتركز أهمية التخطيط الإستراتيجي بالسؤال والإجابة على الأسئلة الأساسية التي تواجه المنظمة، ووضع إطار محدد لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة، ويوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية، ويضع أهدافاً محددة للإنجاز، ويزود المنظمة بأساس لقياس الأداء، ويعمل كقناة للاتصال بين مختلف مستويات المنظمة، ويعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة، ويوضح الاحتياجات التدريبية للعمل عليها. (الغالبى وادريس، 2007)

فوائد التخطيط الإستراتيجي:

يتسم التخطيط الإستراتيجي بجملة من الفوائد، تتمثل فيما يلي: (Mohammad & Sheikha, 2021)

- يزيد التخطيط من قدرة المنظمة على التأقلم والتكيف.
- يساعد التخطيط في بلورة الأهداف وتوضيحها.
- يضمن التخطيط الارتباط المنطقي بين القرارات.
- يقلل التخطيط من الضغوط غير الضرورية التي يعترضها عامل السرعة.

- يساعد التخطيط في الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.
- يزيد التخطيط من فاعلية المديرين.
- يساعد التخطيط على تقدم المنظمة بالأسلوب الذي تعتبره الإدارة مناسباً.
- يعاون التخطيط على التعرف على المشكلات المستقبلية ويجعل المنظمة مستعدة لمختلف الطوارئ.
- يساعد التخطيط على تطوير طرق حل المشكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرارات.

عناصر التخطيط:

- إن التخطيط الإستراتيجي السليم يجب أن تتوفر به العناصر التالية: (عبد اللاوي وبنانة، 2020)
- التنبؤ: أن دقة التنبؤ تستدعي أن تكون المعلومات المطروحة ذات فائدة مباشرة وممكنة الإدراك وسهلة الفهم لأن الخطط تعتمد على درجة كبيرة من المعلومات.
- تحديد الأهداف: أهداف المؤسسة هي الغايات التي تريد الوصول إليها، فلا بد من وجود أهداف محددة ليتم وضع خطة للوصول إليها، فالأهداف هي غاية وجود المؤسسة بحد ذاتها، وذلك لتحديد المسار أو الاتجاه العام للمنظمة، ونظراً إلى أهمية رسم الأهداف فإنه لا بد بنا من التعرف على المواصفات لهذه الأهداف، وهي كما يلي: (الغالبى وادريس، 2007)
- أن تتفق الأهداف مع قيم ومبادئ المجتمع ويمكن تحقيقها بكفاءة وفاعلية.
- أن تكون الأهداف غير متعارضة مع أهداف أخرى.
- أن تكون الأهداف مفهومة وقابلة للتطبيق من جميع أفراد المنظمة لأنها مرتبطة برفع فعالية وكفاءة المنظمة.
- تحديد رسالة المنظمة: تقوم عملية التخطيط على تحديد رسالة المنظمة الأساسية من بداية تأسيسها، أي بمعنى ماهية رسالة المنظمة والخدمات التي ستقدمها.

- قواعد وتعليمات: أن تكون القواعد والتعليمات التي تنظم أوجه النشاط بالمنظمة تتصف بالمرونة، والوضوح، والاستمرارية.

- وضع الخطة: حتى تتمكن المنشأة من الوصول إلى الأهداف وتكون ناجحة لأبد لها أن تقوم بوضع مخططات وبرامج لتحقيق الأهداف المرسومة.

مراحل التخطيط الإستراتيجي:

تتكون عملية التخطيط الإستراتيجي من ثلاث مراحل، وهي:

- صياغة الإستراتيجية: تتضمن صياغة الإستراتيجية تطوير الرؤية والرسالة، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، بالإضافة إلى تحديد أهداف طويلة المدى للمنظمة، وتوليد إستراتيجيات بديلة أو منافسة، واختيار الإستراتيجيات التي ستتبعها المنظمة (David, 2011).

ويجب أن يشارك أعضاء من عدة وظائف في مرحلة الصياغة ويجب أن يتمتع المشاركون بالمصادقية لأن الأعضاء الآخرين يحذون حذوهم ويرون أهمية التغيير. ولذلك، يجب أن يتمتع مخطو الإستراتيجية بالمعرفة والفهم المناسبين لتتقيد الآخرين حول ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك، ويجب على المديرين تنظيم جهود صياغة الإستراتيجية بنجاح من خلال تخصيص الموارد والمسؤوليات والسلطات اللازمة للتخطيط الناجح، بحيث يمكن لصياغة الإستراتيجية تحديد العوامل الداخلية والخارجية الخاطئة، وبالتالي لا تعتبر أي إستراتيجية فعالة حتى يتم تنفيذها وتخلق في النهاية قيمة للمنظمة، ولذلك يجب أن تكون صياغة الإستراتيجية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتنفيذ الإستراتيجية لتجنب وجود خطة إستراتيجية غير مجدية. بمعنى آخر، تكون الإستراتيجية مفيدة وفعالة فقط إذا تم تنفيذها وأعطت نتائج إيجابية للمنظمة (Baroto et al, 2014).

- تنفيذ الإستراتيجية النجاح والفشل: إن تنفيذ الخطة الإستراتيجية على المدى القريب والبعيد يجب مراقبتها بعناية لأن أية خطة عند تنفيذها تواجه العديد من العقبات والتحديات، وأن تحديات تنفيذ الإستراتيجية تشمل التدخل السياسي والموارد المحدودة والأوضاع الاقتصادية العالمية التي قد تكون خارجة عن سيطرة المنظمات، وأن 66% من إستراتيجيات المنظمة لا يتم تنفيذها أبداً، وأن 70% إلى 90% من المنظمات تفشل في تحقيق نجاح تنفيذ إستراتيجياتها، ويتم تحقيق 63% فقط من الأهداف التي تم تحديدها سابقاً، وأن غالباً ما تفشل الإستراتيجيات بسبب التنفيذ غير الفعال، ولذلك فإن المنظمات التي تستطيع تحقيق النجاح الإستراتيجي المستدام من الابتكار المستمر والقدرة على التكيف المستمر من خلال مراقبة تنفيذ الأهداف بعناية من أجل اتباع إستراتيجية معينة بشكل فعال قد تحقق النجاح على المدى القريب والبعيد بسبب الاستجابة للتغيرات البيئية (Kabeyi, 2019).

لذلك، قد ينجح أو لا ينجح تنفيذ الإستراتيجية بسبب عوامل مختلفة خارجية وداخلية للمنظمة، ويجب على المنظمة دراسة بيئة الأعمال لضمان عدم خروج الإستراتيجيات الموضوعية عن مسارها، حيث أن هناك عواقب وخيمة للتنفيذ الإستراتيجي الفاشل على الأفراد والمنظمة، وبالتالي ينبغي تجنبها (Baroto et al, 2014).

- تقييم الإستراتيجية: ليس من السهل صياغة الإستراتيجية وتعديلها حسب الظروف المتغيرة دون تقييم جيد أو فعال للإستراتيجية، ويشكل تقييم الإستراتيجية خطوة أساسية في عملية توجيه المنظمة في عملية تنفيذ إستراتيجيتها. لذلك، يجب أن يكون تقييم الإستراتيجية محاولة للنظر إلى ما هو أبعد من الحقائق الواضحة فيما يتعلق بحالة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وبدلاً من ذلك القيام بتقييم المزيد من العوامل والاتجاهات الأساسية التي تؤثر على نجاح الأعمال، ويمكن استخدام المعيار التالي

لاختبار إستراتيجية العمل

- الاتساق: يجب أن تقدم الإستراتيجية أهدافاً وسياسات متسقة للمنظمة.

○ التوافق: يجب أن تمثل الإستراتيجية استجابة تكيفية للبيئة الخارجية الديناميكية وللتغيرات الحاسمة التي تحدث أثناء عملية تنفيذ الإستراتيجية.

○ الميزة التنافسية: يجب أن توفر الإستراتيجية إنشاء ميزة تنافسية والحفاظ عليها في مجال نشاط المنظمة المحدد.

○ الجدوى: يجب أن تكون الإستراتيجية ميسورة التكلفة ويجب ألا تخلق مشاكل فرعية غير قابلة للحل أثناء إستراتيجية تنفيذها.

ويشمل تقييم الإستراتيجية ثلاثة أنشطة أساسية:

- دراسة الأسس الأساسية لإستراتيجية الشركة.
- مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان توافق الأداء مع الخطط.

فاعلية التخطيط الإستراتيجي:

يعد التخطيط الإستراتيجي خطة مستقبلية لتحقيق هدف معين، أو للحد من ظاهرة معينة، ووضعت أهدافه بناء على أسس وقواعد وتعليمات، لذلك يجب على إدارة المنظمة التأكد من فاعلية وكفاءة التخطيط الإستراتيجي،

ويتحقق ذلك بما يلي: (Soni, 2020)

- أن يتم إسناد العمل المناسب لجميع الموظفين بحيث يكون جميع الأعضاء مشغولين بالقيام بالعمل الموكل إليهم بدلاً من القيام بأي شيء آخر.
- التأكد من تمتع قادة الفريق بمهارات تواصل قوية؛ للتواصل بين زملائهم حتى يتمكنوا من القيام بالعمل والمهام الموكلة إليهم بشكل أكثر بساطة وسهولة.
- التأكد من قدرة قائد الفريق على وضع هدف مشترك يرغب الفريق بأكمله في تحقيقه.
- أن يعمل القائد كقناة فعالة لجميع الاتصالات التي ستجري في الفريق.
- أن يتم نقل التعليمات بدقة إلى جميع أعضاء الفريق وفي الوقت المناسب أيضًا، مما يؤدي ذلك إلى زيادة سرعة التعامل مع الأحداث، مما يجعل عملية اتخاذ القرار أسرع.
- التواصل الفعال، من خلال تفاعل القائد أيضًا مع الأطراف الخارجية الذين قد يطلب الفريق منهم المساعدة عند الحاجة.

ومما سبق يمكن تحديد مدى قوة أو ضعف الخطة الموضوعية، من خلال تحليل نقاط الضعف والقوة للخطة، ودائمًا هناك نقاط قوة وضعف لأي خطة إستراتيجية، ومما يساعد في تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجعلها قوية، ما يلي: (زاهر، 2016)

- القدرة على تعديل الخطط بصورة دورية وجعلها تتوافق مع التغيرات في بيئة المنظمة.
- التركيز على الأهداف الأساسية والثقة في إمكانية نجاح الخطط.
- الالتزام بما تم الاتفاق عليه في الخطة الإستراتيجية.
- المحافظة على التوازن بين أنشطة العمل وتنفيذ المبادرات الجديدة، وعدم إهمال خطط العمل الرئيسية التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة.

وأيضًا هناك ثلاث علامات تشير إلى أن المنظمات ذات تخطيط إستراتيجي ضعيف: (Cascella, 2002)

- الافتقار إلى التوافق الإستراتيجي على كل المستويات، لترجمة إستراتيجية العمل إلى عمل، لذلك يجب على المنظمة ربط الأهداف الإدارية والجماعية والفردية بشكل واضح، ويجب أن يكون الجميع قادرين على الإجابة على السؤال، ماذا تعني الإستراتيجية؟ حيث يمكن التصرف بناء عليها، وعندما تفشل المنظمات في توفير الرابط اللازم، لا يعرف الموظفون كيفية دعم الإستراتيجية، أو الأسوأ من ذلك أنهم يميلون إلى النظر إليها على أنها شيء لا ينطبق عليهم.
- اساءة تخصيص الموارد، حيث يخصص التخطيط الإستراتيجي الفعال الموارد لإجراء تحسينات في مجالات العمليات تلك التي تعتبر حاسمة لتحقيق الأهداف. وعندما لا تقوم المنظمة بإنشاء هذه الأولويات الإستراتيجية وتوصيلها بوضوح، فقد تكون الموارد موزعة بشكل ضئيل للغاية بحيث لا يمكن تحقيقها في أي مجال من مجالات العمل، أو قد يتم تخصيص الموارد لتحسينات ليس لها تأثير حقيقي على الإستراتيجية.
- الاحتفاظ بتدابير تشغيلية غير كافية، حيث تحتاج المنظمات إلى أنظمة قياس مناسبة على المستوى التشغيلي لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح.

التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية (المؤسسات الحكومية):

في هذه الدراسة قام الباحث بدراسة "دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية" ودائرة الجمارك الأردنية مؤسسة حكومية غير ربحية لذلك توجب التطرق إلى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات غير الربحية (المؤسسات الحكومية).

يتضمن التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية (المؤسسات الحكومية) اختيار الإنجازات ذات الأولوية القصوى التي تكون المنظمة مستعدة للالتزام بها خلال فترة تتراوح من ثلاث إلى خمس سنوات. وإن التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية (المؤسسات الحكومية) لا يقل أهمية عن مؤسسات القطاع الخاص. (World Bank, 2011)

وهناك العديد من النماذج والخطوات للتخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية (المؤسسات الحكومية). حيث يتضمن أحد الأساليب التي تفترض التعاون بين الإدارة والموظفين الخطوات التالية: (World Bank, 2011)

- الاتفاق على عملية التخطيط الإستراتيجي: من خلال إنشاء لجنة تخطيط إستراتيجي أو فريق عمل، وتشكيل مجموعة تنسيق تتألف من مزيج من أعضاء الإدارة والمديرين من المستوى الأول والمتوسط وممثلي الموظفين الفنيين و/أو موظفي الدائرة المالية. والمنظمات الشقيقة وأصحاب المصلحة الآخرين. تخصيص وقت كاف للموظفين لعملية التخطيط الإستراتيجي، قد يكون من الضروري تقليل أعباء العمل أو المسؤوليات العادية للموظفين وأعضاء الإدارة الذين من المتوقع أن يلعبوا دورا رئيسيا في تطوير الخطط الإستراتيجية.
- إجراء مسح بيئي: يتضمن هذا مكونا خارجيا لتحديد وتقييم الفرص والتحديات في البيئة الخارجية ومكونا داخليا لتقييم نقاط القوة والضعف التنظيمية.
- تحديد قضايا التخطيط الإستراتيجي: ويشمل ذلك تحديد الأولويات من حيث الوقت أو الأهمية، ويتبع ذلك تطوير الرؤية التنظيمية ومن ثم الأهداف.
- تطوير القيم والرؤية والرسالة للمنظمة: في هذه المرحلة، يتم التوصل إلى إجماع حول سبب وجود المنظمة، وما هي الأهداف أو النتائج التي تسعى لتحقيق ما تمثله، ومن تخدمه.

- تطوير الرؤية التنظيمية: يجب توضيح الاتجاه الذي تتجه إليه المنظمة على المدى الطويل، على الأقل لخمس سنوات.
- تطوير الأهداف أو بيانات الحالة التنظيمية: من المستحسن تحويل الرؤية إلى سلسلة من الأهداف الرئيسية للمنظمة، ويفضل أن يكون ذلك على شكل بيانات حالة تصف المنظمة.
- إستراتيجيات التطوير للوصول إلى الأهداف: إستراتيجيات واسعة النطاق، بما في ذلك المنتجات والخدمات الحالية والجديدة. ويجب أن تكون هذه الإستراتيجيات مرتبطة بأهداف محددة أو تعالج عدة أهداف.
- وضع خطط سنوية لمعالجة الأهداف والغايات وخطط العمل: يجب أن تعكس الإستراتيجيات الظروف الحالية داخل المنظمة وبيئتها بينما يتطلب تطوير الأهداف وخطط العمل السنوية مدخلات الإدارة والموظفين.
- تلخيص الخطة الإستراتيجية الموضوعية: وذلك بصيغة مقبولة ولكن يجب أن تتضمن مخرجات كل خطوة رئيسية، بحيث يوفر المربع الموجود في نهاية هذه الوثيقة احتمالاً واحداً.
- وضع خطة للرصد والتقييم: وذلك لضمان مراقبة الأهداف والإستراتيجيات بشكل منتظم، مع مراجعة الإستراتيجيات وتطوير الأهداف السنوية سنويًا، ويجب أن تشارك القيادة في مراجعة التقدم والتأكد من تغيير الإستراتيجيات حسب الحاجة.

أبعاد التخطيط الإستراتيجي:

هناك العديد من الأبعاد للتخطيط الإستراتيجي التي قام الباحثين بدراستها، ولكن الباحث قام بإختصارها بثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

• الرؤية: هي نظام للمنظمة يساعد بالوعي بمهمة العمل والوعي برؤيته، فهو يوفر إرشادات عامة للتشخيص وحل المشكلات، كما أنه يضمن أن تكون المنظمة ذات رؤية وتهتم بمجريات العمل عند اجراء التعاملات المختلفة، وتساعد أيضًا في الجمع المستمر للمعلومات حول بيئة الأعمال، والمسح البيئي حول التقدم التكنولوجي، ومرونة عملية التخطيط الإستراتيجي واستخدام الأساليب الرسمية لتقديم خطة إستراتيجية (Sandada, 2016)، فرؤية دائرة الجمارك الأردنية هي: "جمارك ذكية تعزز الأمن والتجارة عبر الحدود، ومكافحة التهريب والأنشطة التجارية غير المشروعة، وتسهيل حركة التبادل التجاري وتسهيل عمليات التخليص الجمركي، ورفد الخزينة بالإيرادات المحلية".

• الرسالة: هي الهدف الرئيسي الذي وجدت المنظمة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها وسبب وجودها واستمرارها، فهي تصف أنشطة المنظمة وهدفها وقيمها الأساسية. (الحناشي وآخرون، 2021)

فرسالة دائرة الجمارك الأردنية هي، "إدامة التوازن بين أحكام الرقابة الجمركية وتسهيل حركة التجارة والمسافرين من خلال تشريعات عصرية وعمليات رشيقة وإدارة فاعلة للمخاطر وتقديم خدمات ذكية واستباقية وموارد بشرية محترفة وشراكات إستراتيجية"

• التحليل: وهي عبارة عن جدولة منتظمة لمراقبة التقدم، والمراجعات الدورية لرصد التقدم واستخدام أشكال مختلفة من الاتصالات لتقديم التغذية الراجعة للموظفين، ومعرفة نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات أو التهديدات من خلال المراقبة والتحكم المستمرين، وكما أشار (Sandada, 2016)، أنه حتى تستطيع الدائرة من تنفيذ الإستراتيجية من

أجل تحديد التوافق بين الإستراتيجيات والأهداف ومراقبة التقدم الذي تحرزه في تنفيذ الإستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح الانحرافات عن المعايير المحددة.

ما يخص مكافحة التهريب ضمن الخطة الإستراتيجية لدائرة الجمارك الأردنية: (الخطة الإستراتيجية لدائرة الجمارك 2020-2022)

- رفع جاهزية الدائرة من الآليات والمركبات.
- تركيب نظام الاتصال الموحد.
- تأهيل موظفي مكافحة التهريب ورفع قدراتهم.
- رفع كفاءة عمل دوريات مكافحة.
- الربط الإلكتروني لدوريات مكافحة التهريب وتزويدها بكاميرات.
- المراقبة التلفزيونية للدوريات العاملة في الميدان.
- زيادة فاعلية نظام الانتقائية.
- تعزيز الإجراءات الأمنية والجمركية في المراكز الجمركية من خلال تركيب أجهزة (X-RAY) لفحص المركبات الصغيرة والشحن.
- تركيب أجهزة (CT SCAN RAY-X) لفحص أمتعة المسافرين في المراكز الجمركية.
- تطوير نظام ضبوطات التفتيش الإلكترونية.
- فحص السيرة الذاتية لمركبات الشحن.

الأهداف الاستراتيجية لدائرة الجمارك العامة الأردنية في مكافحة التهريب: (الخطة الإستراتيجية لدائرة الجمارك 2020-2022)

- حماية وتعزيز الإيرادات الجمركية.
- زيادة فاعلية الأداء والقدرات المؤسسية.
- زيادة رضا الشركاء ومتلقي الخدمة والمجتمع.
- زيادة كفاءة عمليات التخليص الجمركي.
- حماية وتعزيز الإيرادات الجمركية.
- تعزيز عمليات الرقابة الجمركية.
- تعزيز الاستدامة البيئية.
- حماية السوق المحلي من دخول بضائع غير مدفوعة الرسوم.
- حماية المجتمع المحلي من دخول المواد الخطرة (مخدرات، أسلحة، العاب نارية).
- حماية الملكية الفكرية بعدم إدخال مواد مقلدة.

المبحث الثاني: فاعلية مكافحة التهريب.

تمهيد:

رافق تأسيس إمارة شرق الأردن، إنشاء أول إدارة للجمارك في عام 1922، حيث سميت مديرية المكوس والإحصاء العام، وارتبطت إداريًا برئاسة مجلس المستشارين (رئاسة الوزراء حاليًا)، وكان هدفها الإحصاء

والمعاينة وجمع الإيرادات عن البضائع الواردة إلى البلاد، وقد استوفيت آنذاك كرسوم إحصاء ثم أصبحت فيما بعد رسم معاينة، وتسمى حالياً الرسوم الجمركية. (دائرة الجمارك الأردنية)، ويعتبر التهريب الجمركي ظاهرة عالمية، حيث تواجه كافة الدول المتقدمة والنامية بشكل عام ظاهرة التهريب الجمركي كونه يعتبر من أخطر أنواع المشاكل الاقتصادية، لاسيما و أنه أصبح من المشاكل واسعة النطاق بعد أن تبنته عصابات و تنظيمات إجرامية محترفة تستعمل ما اتاحتها التكنولوجيا الحديثة من وسائل نقل و اتصال حديثة، وهذا ما جعل الدول تجند جميع الوسائل المتاحة للحد من هذه الظاهرة التي تنتشر في جميع دول العالم و بالخصوص في الدول النامية مثل الأردن، وهذا في ظل نظرة أفراد المجتمع لها على أنها لا تعتبر من الجرائم مما شكل عائقاً كبيراً للدولة لمكافحة هذه الظاهرة، وخصوصاً أن جرائم التهريب لها أخطار تتعدى الجانب المالي لتمس بالجانب الاجتماعي الذي تدور كثيراً بما خلفته هذه الجرائم من آثار سلبية على المجتمع الأردني ككل. (الظاهر وعودة، 2022)

ولظاهرة التهريب الجمركي دور كبير على الاقتصاد الوطني والخزينة العامة للأردن مما يقلل من دفع الرسوم الجمركية والضرائب، إضافة إلى ذلك فإن التهريب الجمركي لا يؤدي إلى تحقيق العدالة بين أفراد المجتمع الاردني، ففي حين أن هناك مكلفين ملتزمون بتأدية الرسوم الجمركية، وهناك أيضاً بالمقابل آخرون يتهربون من تأدية هذه الرسوم، وهذا بدوره يؤثر على الإيرادات الجمركية وبالتالي التأثير على اقتصاد الأردن.

مفهوم مكافحة التهريب:

أشارت (المادة 179، قانون الجمارك العامة) لمفهوم مكافحة التهريب بأنه عبارة عن مجموعة إجراءات تقوم بها دائرة الجمارك من خلال الكشف على البضائع ووسائل النقل وتفتيش الأشخاص

للحد من نقل البضاعة الخاضعة لأحكام النطاق الجمركي أو حيازتها أو التجول بها داخل النطاق بشكل غير نظامي، والتحقق من مطابقة البضائع الموجودة للمصرح عنها وعدم اختلافها.

وعرفها عبد الرحيم، (2015)، بأنها منع اجتياز البضائع الحدود بصفة غير قانونية لحماية اقتصاد الدولة من عدم رفق خزنتها بالضرائب. وعرفها عنان، (2014)، بأنها عدم السماح باستيراد البضائع وتصديرها خارج المكاتب الجمركية، بعدم المرور، أو عدم التصريح عنها. ويعرفها الباحث بأنها إجراءات وعمليات من شأنها حماية اقتصاد المملكة ومجتمعها معا، بعدم السماح بدخول البضائع غشاً، أو دخول المواد الخطرة التي من شأنها التأثير على المجتمع الأردني سلبيًا.

أهداف مكافحة التهريب: (قانون رقم (20) لسنة 1998، النافذ وتعديلاته والبلاغات والتعاميم والأنظمة الصادرة بموجبه)

- المساهمة في رفع كفاءة الاقتصاد الوطني، وتشجيع الاستثمار، وتعزيز قدرة الصناعة الوطنية على المنافسة.
- تسهيل حركة المسافرين، والتبادل التجاري بين المملكة والدول الأخرى.
- الحد من الأنشطة التجارية غير المشروعة.
- الحفاظ على الاستقرار المالي الكلي وتطوير السياسات المالية، وتحسين بيئة الأعمال.
- دعم محركات النمو الاقتصادي، وضبط عجز الموازنة العامة للدولة، والمحافظة على الاستقرار المالي والنقدي، وتحسين التنافسية.
- رفق خزينة المملكة بالإيرادات.

أنواع التهريب:

هناك عدة أنواع للتهريب يقسمها الباحث كالتالي: (عبد اللاوي وبيانة، 2020)

- التهريب الضريبي: وهو عملية حرمان رفق الدولة من الضرائب الجمركية أو الضرائب الأخرى، والقائم على تحريف الفواتير من حيث السعر أو الكميات، أو تحريف السعر والكميات معًا.
- تهريب البضائع: وهو إدخال بضائع أو إخراجها من المملكة بمخالفة القوانين السائدة، والقائمة على نقل البضائع غشًا من خلال إخفائها وعدم التصريح عنها.
- تهريب المواد الخطرة: وهو إدخال مواد غير قانونية مثل الأسلحة والمخدرات والألعاب النارية وغيرها من المواد الخطرة التي من شأنها التأثير على المجتمع سلبيًا، وتكون عبر الحدود البرية أو البحرية، أو الجوية، أو إخفائها داخل المركبات، أو البضائع، أو الحقائق.

التحري عن التهريب:

يحق لموظفي الدائرة المفوضين لغايات تطبيق هذا القانون ومكافحة التهريب أن يقوموا بالكشف على البضائع ووسائل النقل وتفتيش الأشخاص وفقا لأحكام هذا القانون والقوانين النافذة الأخرى وعلى سائقي ووسائل النقل أن يخضعوا للأوامر التي تعطى لهم من قبل موظفي الدائرة ورجال ضابقتها الذين يحق لهم استعمال جميع الوسائل اللازمة لتوقيف ووسائل النقل عندما لا يستجيب سائقوها لأوامرهم، ويحق لموظفي الدائرة المفوضين ورجال الأمن العام في حالة وجود دلائل كافية بوجود مواد مهربة تفتيش أي بيت أو مخزن أو أي محل آخر، أما بيوت السكن فلا يجوز تفتيشها إلا بحضور المختار أو شاهدين وبموافقة المدعي العام، كما و لموظفي الدائرة الحق في الصعود إلى جميع السفن الموجودة في الموانئ المحلية والداخلة إليها أو الخارجة منها وان يبقوا فيها حتى تفرغ كامل حمولتها وان يأمرؤا بفتح كوى السفينة وغرفها وخزائنها والطرود المحملة فيها وان

يضعوا تحت أختام الرصاص البضائع المحصورة أو الخاضعة لرسوم باهظة أو الممنوعة، وان يطالبوا ربابنة السفن بإبراز قائمة بهذه البضائع عند الدخول إلى المرفأء. (المادة 179، قانون الجمارك)

شروط في نقل البضاعة الخاضعة لأحكام النطاق الجمركي الأردني:

هناك عدة شروط لنقل البضائع المستوردة إلى داخل الأردن: (المادة 177، قانون الجمارك، لسنة 1998 وتعديلاته)

- أن تكون مرفقه بسند نقل صادر عن الدائرة وفق الشروط التي يحددها مدير دائرة الجمارك.
- يحظر حيازة هذه البضائع كما يحظر وجودها في أي مخزن إلا في الأماكن التي يوافق عليها مدير دائرة الجمارك.
- تحدد الإحتياجات العادية التي يمكن اقتناؤها ضمن النطاق الجمركي لغرض الاستهلاك بقرار من مدير دائرة الجمارك.

كما ويدخل في حكم التهريب عدم التوجه بالبضائع عند الإدخال إلى أول مركز جمركي، و تفريغ البضائع من السفن أو تحميلها عليها بصورة مغايرة للأنظمة على الشواطئ التي لا توجد فيها مراكز جمركية أو تحميلها أو تفريغها في النطاق الجمركي البحري، وتفريغ البضائع من الطائرات أو تحميلها عليها بصورة غير مشروع خارج المطارات الرسمية أو إلقاء البضائع أثناء النقل الجوي، و عدم التصريح في مكتب الإدخال أو الإخراج عن البضائع الواردة أو الصادرة دون بيان حمولة، وتجاوز البضائع في الإدخال أو الإخراج المراكز الجمركية دون التصريح عنها، اكتشاف بضائع غير مصرح عنها في المركز الجمركي موضوعة في مخابئ بقصد إخفائها أو في فجوات أو فراغات لا تكون مخصصة عادة لاحتواء مثل هذه البضائع، الزيادة أو النقص أو التبديل في عدد الطرود وفي محتوياتها المقبولة في وضع معلق للرسوم المنصوص عليه في الباب السادس

من هذا القانون والمكتشفة بعد مغادرة البضاعة مركز الإدخال ويشمل هذا الحكم البضائع التي عبرت البلاد تهرباً أو دون معاملة ويتحمل الناقل مسؤولية ذلك، عدم تقديم الإثباتات التي تحددها الدائرة لإبراء بيانات الأوضاع المعلقة للرسوم المنصوص عليها في الباب السادس من هذا القانون، وإخراج البضائع من المناطق الحرة أو المخازن الجمركية أو المستودعات إلى المنطقة الجمركية دون معاملة جمركية، وتقديم البيانات الكاذبة التي قصد منها استيراد أو تصدير بضائع ممنوعة معينة أو ممنوعة أو محصورة أو التي قصد منها استيراد بضائع بطريق التلاعب بالقيمة لتجاوز مقادير المخصصات النقدية المحددة في النصوص النافذة، و تقديم مستندات أو قوائم كاذبة أو مزورة أو مصطنعة أو وضع علامات كاذبة بقصد التخلص من تأدية الرسوم الجمركية أو الرسوم والضرائب الأخرى كلياً أو جزئياً أو بقصد تجاوز أحكام المنع أو الحصر، والتصرف في البضائع المفرج عنها قبل ظهور نتائج تحليلها خلافاً لأحكام المنع والتقييد المنصوص عليها في هذا القانون أو في التشريعات النافذة إذا كانت نتائج التحليل لا تسمح بوضع تلك البضائع في الاستهلاك المحلي لكونها غير صالحة للاستهلاك البشري أو تشكل خطورة على السلامة العامة وتعامل البضائع في هذه الحالة لغايات فرض الغرامة معاملة البضائع الممنوعة وإن كانت مدفوعة الرسوم والضرائب. (قانون الجمارك العامة، المادة 203، لسنة 1998 وتعديلاته).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- دراسة المطيري، فيصل سعد متعب (2011)، بعنوان تأثير استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى قطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي حيث

قام الباحث بتطوير استبانتيين الأولى بعنوان أساليب

التخطيط الإستراتيجي، والثانية بعنوان إدارة الأزمات مستخدماً الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SpSS، وقد خرجت هذه الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود فروقات في عملية تأثير استخدام الأساليب الإستراتيجية على إدارة الأزمات وإلى ارتفاع مستوى إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

- دراسة أبو دحروج معين جابر (2014) بعنوان العوامل المؤثرة على ظاهرة التهريب الجمركي من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للجمارك والمكوس الفلسطينية - قطاع غزة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على ظاهرة التهريب الجمركي والتعرف على مفهوم التهريب الجمركي وأركانه وأنواعه، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد خرجت هذه الدراسة بعدة نتائج أهمها، ضعف الوعي الجمركي عند المواطنين والمكلفين والحاجة لصياغة وإقرار قانون الجمارك الفلسطيني وضعف العلاقات العامة في إرشاد وتوعية المكلفين بمخاطر وعقوبات التهريب الجمركي، وغياب نظام حوافز فعال لموظفي الجمارك للحد من ظاهرة التهريب الجمركي.

- دراسة سلامة، محمد وليد، سالم سلامة (2016) بعنوان، دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في فلسطين، وفقاً لمتغيرات: الجنس، والدرجة الوظيفية، والعمر، وسنوات الخبرة. ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد قائمة استقصاء تكونت من (28) عبارة، وكانت موجهة لمجتمع العاملين في المؤسسات الحكومية والبالغ عددهم (63319) عاملاً وعاملةً، وفقاً لإحصائيات جهاز الإحصاء الفلسطيني، حيث تم اختيار (386) عاملاً وعاملةً كعينة لإجراء الدراسة عليها. وقد خرجت هذه

الدراسة بعدة نتائج أهمها أن درجة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات كانت متوسطة، بمعنى وجود دور للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات. حيث تهتم إدارة المؤسسات الحكومية بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال. كما أن درجة فاعلية وكفاءة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات كانت متوسطة، بمعنى وجود فاعلية وكفاءة للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات. فهناك ضرورة للتواصل بين واضعي الخطط الإستراتيجية والمنفذين لها، مما يعمل على نقل الخطط من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة عالية.

- دراسة جعفر، يونس إبراهيم (2017)، بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الإستراتيجي الفعال، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (850) موظف. وقد خرجت هذه الدراسة بعدة نتائج أهمها أن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فاعلية إدارة الأزمات. كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الإستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلاً عن أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة. وإن التخطيط الإستراتيجي يوفر معلومات تغيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات. كما تبين أيضاً من

أن التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الإستراتيجي.

- دراسة آل مداوي، عبير محفوظ محمد (2017) دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد، لتقديم التوصيات المقترحة من أجل ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بالجامعة لتلافي الآثار السلبية مستقبلاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (71) عضوة من العميدات والوكيلات ورئيسات الأقسام، وعينة من الموظفات الإداريات بلغت (29) موظفة إدارية، وتم تصميم استبانة لمعرفة دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية من وجه نظر عينة الدراسة. وخرجت هذه الدراسة بعدة نتائج أهمها، أن إجابات عينة الدراسة لمحور مستوى التخطيط الإستراتيجي تشير إلى عدم وجود مستوى ملائم من التخطيط الإستراتيجي بجامعة الملك خالد. كما أوضحت النتائج عدم الموافقة من قبل أفراد العينة على وجود متطلبات مناسبة للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات البيئية، أيضاً أظهرت النتائج موافقة غالبية أفراد العينة على وجود معوقات للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، وموافقة غالبية أفراد العينة على السبل المطروحة للتغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية.

- دراسة الظاهر، مفيد، ورحمة عودة، (2022)، بعنوان، العوامل المؤثرة بالتهريب الجمركي من وجهة نظر العاملين في الضابطة الجمركية في فلسطين

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في التهريب الجمركي من وجهة نظر العاملين في الضابطة الجمركية في فلسطين، ولتحقيق هذا الهدف تم استعراض العوامل التي يمكن أن تؤثر بالتهريب الجمركي بالاعتماد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم إعداد استبانة وزعت

على (120) موظفًا في جهاز الضابطة الجمركية الفلسطيني، وقد خرجت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: غياب الدور الاقتصادي للسلطة الفلسطينية كان سببًا لضعف تطبيق السياسات الضريبية بسبب سياسة تحكم الاحتلال الإسرائيلي وفقًا لاتفاقية باريس الاقتصادية ، و عدم وجود أجهزة رقابية تعمل على مكافحة التهريب الجمركي بالإضافة إلى تحكم إسرائيل بالمعابر يضعف من تنفيذ الصلاحيات الموكولة لجهاز الضابطة الجمركية، وأن الحدود المفتوحة بين إسرائيل و الضفة الغربية أوجد بيئة خصبة لتسهيل عمليات التهريب الجمركي، كما أن وجود مستوطنات بكثرة ساهم على تشجيع التهريب و مثل تهريب المحروقات والدواجن و الأدوية الفاسدة و المواد الغذائية منتهية الصلاحية، كما ساهم ضعف القوانين المطبقة التي تفرض عقوبات رادعة للمهربين تسهل عمليات التهريب، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة آلية الكشف الميداني من قبل أفراد الضابطة الجمركية بالقرب من أماكن المستوطنات و ذلك لتسهيل عمليات مكافحتها، وكما أوصت بأهمية فرض عقوبات مشددة و غرامات للأفراد الذين يتم ضبطهم بعمليات التهريب و ذلك بهدف ردعهم عن التهريب، وأوصت بأهمية سن قانون جمارك خاص جديد يسمح بتواجد أفراد الضابطة الجمركية على المعابر ، و أوصت بضرورة وجود أجهزة رقابية كفؤه تستطيع التعامل مع ظاهرة التهريب الجمركي كما أوصت بإمكانية منح جهاز الضابطة الجمركية صلاحيات أكثر في عملية ضبط البضائع المهربة وخاصةً التي تأتي عن طريق المستوطنات ، وأوصت بتنظيم ندوات وتنظيم الورش من أجل تعريف المواطنين بخطورة التهريب الجمركي من الناحية الاقتصادية.

- دراسة بلقاسم (2023)، بعنوان، دور التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان علي (63) موظف، وبلغت الاستبيانات المستردة (58) استمارة بنسبة استرداد قدرها (92%)، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، ووفقاً للنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحساب معامل ارتباط سبيرمان وتحليل الانحدار الخطي البسيط، خرجت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، أن مستوى أبعاد التخطيط الإستراتيجي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية كان ضعيفاً بينما مستوى الأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية كان متوسطاً، وكذلك توجد علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة.

الدراسات باللغة الانجليزية:

- دراسة (2009) Mazzarol et al بعنوان Strategic planning in growth oriented small firms

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الممارسات الإدارية لأصحاب ومديري الشركات الصغيرة الذين يسعون إلى تنمية شركاتهم. ويسعى إلى فهم تفكيرهم الإستراتيجي بشكل أفضل فيما يتعلق بالقضايا البيئية الداخلية والخارجية، وتم دراسة عينة مكونة من (204) من المديرين المالكين الذين أشاروا إلى رغبتهم في النمو باستخدام استبيان تم تطويره من بحث سابق قام بفحص سلوكهم الإستراتيجي والتشغيلي، وأجريت مناقشات المتابعة حول نتائجها وجهًا لوجه، وقد تم تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي

التوكيدي والتحليل التمييزي، وخرجت هذه الدراسة بعدة نتائج أهمها، أن الشركات التي تمتلك خطط عمل رسمية مكتوبة من المرجح أن يكون لديها شراكات أقوى مع شبكات الدعم، وضمان الجودة الرسمي، والقدرة على قيادة التغيير بين الموظفين، حيث تم العثور على علاقة بين مستوى أعلى من المتوسط من مبيعات المبيعات السنوية والرؤية الشخصية للمالكين والمديرين، وأن المديرين المالكين من الشركات الصغيرة يجب أن يسعوا إلى قياس أعمالهم مقابل أفضل ممارسات الصناعة، ولكن يجب أن تكون هذه المقارنة مدعومة برؤية إستراتيجية واضحة والقدرة على إيصال هذه الرؤية إلى الآخرين، وخاصة الموظفين.

- دراسة (2016) Shobaki et Al بعنوان (The impact of top management support) for strategic planning on crisis management: Case study on UNRWA–Gaza (strip

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير دعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في منطقة الأونروا في قطاع غزة في فلسطين، تم استخدام العديد من الطرق التحليلية الوصفية لهذا الغرض، والمسح كأداة لجمع البيانات، بلغ حجم المجتمع (881) وعينة الدراسة طبقية عشوائية (268). وخرجت هذه الدراسة بعدة نتائج أهمها: أن الإدارة العليا توفر الموارد البشرية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي ولكن بدون دعم مالي، كما أن هناك أوجه قصور في الطريقة التي تدير بها المنظمة الأزمات قبل حدوثها وبعدها، إدارة الأزمات تمارس فقط خلال الأزمة، وتشير الدراسة إلى أن الإدارة العليا يجب أن تقدم الدعم المالي للتخطيط الإستراتيجي، والاجتماعات الدورية لإعداد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة في المستقبل، وإنشاء فريق متخصص وتزويدهم بجميع المصادر اللازمة.

- دراسة Aljuhmani & Emeagwali (2017) بعنوان (The Roles of Strategic Planning)
in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking
(Sector

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات التنظيمية على البنوك الأردنية في الرمثا، وكان الهدف الرئيسي من إجراء هذه الدراسة هو قياس التوجهات الخارجية والداخلية في التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات من أربعة محاور مختلفة: الكشف عن الإشارات، والاستعداد والوقاية، والتعافي من الأزمات على البنوك الأردنية في الرمثا، والقطاع المصرفي الذي يعد من أكثر القطاعات تعرضًا للأزمات، خاصة في ظل الظروف السياسية وعدم الاستقرار الاقتصادي والربيع العربي، وهو ما يدفع الباحث لمعرفة كيفية الاستفادة من الميزات التي يوفرها التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، وخرجت هذه الدراسة بعدة نتائج أهمها: أن الموظفين إما كانوا جاهلين بمراحل إدارة الأزمات أو كان هناك تجاهل واضح لمراحل إدارة الأزمات في البنوك الأردنية في الرمثا.

- دراسة EKE & Ebere (2020)، بعنوان (STRATEGIC PLANNING AND CRISIS)
MANAGEMENT STYLES IN ORGANIZATIONS: A REVIEW OF RELATED
(LITERATURE

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير التخطيط الإستراتيجي وأسلوب إدارة الأزمات في المنظمة، حيث استخدم في هذه الدراسة النهج النظري لأنه تم تقييمه بناءً على الأدبيات السابقة، وخرجت هذه الدراسة بعدة نتائج أهمها: اكتشاف أن التخطيط الإستراتيجي يعزز إدارة الأزمات، وأيضًا فإن أي أسلوب لإدارة

الأزمات يتم تطبيقه في كارثة معينة سيحدد ما إذا كان التدمير سيكون كارثة صغيرة أو كبيرة. أخيراً
بالإضافة إلى ان المنظمة التي تستخدم نهجاً إستراتيجياً لأسلوب
إدارة الأزمات ستكون نشطة في إدارة الأزمات. كما أوصت هذه الدراسة بأنه لكي تتمكن أي منظمة
من الخروج من الأزمة بأقل قدر من الخسائر، يجب أن تدمج نهجاً إستراتيجياً لإدارة الأزمات وأن
تضع أيضاً فريقاً لإدارة الأزمات إستراتيجياً سيكون قادراً على إدارة الأزمة في أقصر فترة زمنية. أخيراً،
يجب تدريب الموظفين وتوعيتهم بكيفية التكيف مع الظروف المتغيرة التي قد تحدث قبل وأثناء وبعد
الأزمة.

- دراسة (Elbasir & Shenshen (2020)، بعنوان (The Effect of Strategic Planning on)
(Crises Management in Jordanian Food Industries Companies

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات الصناعات
الغذائية الأردنية، حيث اعتمد قياس التخطيط الإستراتيجي على مقياس يتكون من خمسة أبعاد: الرؤية
، والرسالة ، والأهداف، والإستراتيجيات، والسياسات، بينما تم قياس إدارة الأزمات من خلال خمس
مراحل: اكتشاف إشارات التحذير، والاستعداد، والوقاية، واحتواء الضرر، واستعادة النشاط ، وأجريت
الدراسة على عينة قوامها (137) مديراً، استخدمت الدراسة الطرق الإحصائية الوصفية والتحليلية
لاختبار البيانات ، بما في ذلك الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وخرجت هذه الدراسة بعدة نتائج
أهمها: وجود مستويات متوسطة في تطبيق أبعاد التخطيط الإستراتيجي، وشركات مماثلة تعاملت مع
مراحل إدارة الأزمات بمستويات متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير كبير للتخطيط
الإستراتيجي على إدارة الأزمات في الصناعات الغذائية الأردنية.

- دراسة Umar (2021)، بعنوان، Review of the Role of Strategic Planning in Organizational Performance

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعات الأدبيات النظرية والتجريبية، حول العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء التنظيمي، وكانت المنهجية المعتمدة للمراجعة هي إجراء أبحاث أدبية موسعة في مجالات الإدارة الإستراتيجية بشكل عام والتخطيط الإستراتيجي والأداء التنظيمي بشكل خاص، حيث يتم من خلالها تحديد المفاهيم والنظريات ذات الصلة، حيث حددت المراجعة مقاييس الأداء المالية وغير المالية وبطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية، وخرجت نتائج هذه الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي في العديد من الدراسات يؤثر على الأداء التنظيمي بشكل كبير، ومع ذلك، فقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات الأخرى خلاف ذلك، ويعود ذلك لأن المؤلفين في الآونة الأخيرة يقومون بإدخال المتغيرات المتداخلة في نماذجها.

- دراسة AbdElaal et al (2022)، بعنوان (The Impact of Strategic Planning on Crisis Management in Egyptian Ceramic Companies

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات الخزف المصرية حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي من خلال وضع استبانة، وخرجت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أوضحت نتائج عينة الدراسة أن أعضاء الإدارة العليا موافقون على كافة أبعادها ومتغيرات التخطيط الإستراتيجي جيدة في شركات السيراميك قيد الدراسة، وأن إستراتيجيات إدارة الأزمات هي وبتطبيق جيد في شركات السيراميك قيد الدراسة، أوضحت النتائج أن كل ما يتعلق بمراحل الأزمة يتم تطبيقه بشكل واضح لدى شركات السيراميك قيد الدراسة. كما أوضحت

النتائج وجود تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية لأبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي ككل على متغير إستراتيجيات إدارة الأزمات ومراحل الأزمة والإدارة من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة مشاركة جميع المستويات التنظيمية في عملية التخطيط الإستراتيجي، والعمل على تطوير الخطوات الأساسية لعملية التخطيط للأزمات، والحاجة إلى إنشاء وحدة لإدارة الأزمات في الهيكل التنظيمي للشركات والاستعانة بموظفين أكفاء.

- دراسة (Emad Ahmed et al (2023)، (Structural Equation Modeling to

Investigate the Impact of Strategic Planning on Crisis Management:

(Empirical Evidence from Jordanian Telecommunication Companies

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية بعد جائحة COVID 19، حيث تكونت عينة الدراسة من (180) موظف يعملون في شركات الاتصالات الأردنية تم اختيارهم بشكل عشوائي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، تم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام SPSS و Amos. وخرجت هذه الدراسة بعدة نتائج أهمها: أن التخطيط الإستراتيجي يلعب دورًا حيويًا في القدرة على إدارة الأزمات وأن هناك تأثيرًا ذي دلالة إحصائية إيجابية على الأداء الإستراتيجي وسرعة التغيير في ضوء النتائج.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة عن الدراسات السابقة في عدة جوانب، أهمها:

التركيز على دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب: حيث تركز الدراسات السابقة بشكل أساسي على العوامل التنظيمية والفنية والبشرية التي تؤثر في فاعلية مكافحة التهريب، بينما تركز هذه الدراسة على دور التخطيط الإستراتيجي كأحد العوامل المهمة التي تؤثر في فاعلية مكافحة التهريب.

استخدام المنهج الوصفي التحليلي: حيث تعتمد الدراسات السابقة بشكل أساسي على المنهج الاستنباطي، بينما تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع البيانات من واقع دائرة الجمارك الأردنية.

التركيز على الواقع الأردني: حيث تركز الدراسات السابقة بشكل عام على الواقع الدولي، بينما تركز هذه الدراسة على الواقع الأردني بشكل خاص، وذلك من خلال دراسة تجربة دائرة الجمارك الأردنية في مكافحة التهريب.

وفيما يلي بعض التفاصيل حول هذه الجوانب:

التركيز على دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب

حيث يعد التخطيط الإستراتيجي من الأدوات المهمة التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها، حيث يساعد على وضع الخطط، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

وفي مجال مكافحة التهريب، يمكن أن يساعد التخطيط الإستراتيجي على تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد أنواع التهريب التي تهدد الأمن القومي والاقتصاد الوطني.
- وضع الخطط والإجراءات اللازمة لمكافحة هذه الأنواع من التهريب.

تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الخطط والإجراءات.

لذا، فإن دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب هو دور أساسي، حيث يساعد على ضمان تحقيق أهداف مكافحة التهريب بكفاءة وفاعلية.

وذلك لأن الواقع الأردني يتميز بخصائص معينة تؤثر على فاعلية مكافحة التهريب، مثل:

- الجغرافيا: حيث تمتلك الأردن حدودًا برية وبحرية واسعة مع عدة دول، مما يسهل عملية التهريب.
- الاقتصاد: حيث تمتلك الأردن اقتصادًا حرًا، مما يوفر فرصًا للمهربين.
- المجتمع: حيث يعاني المجتمع الأردني من بعض المشكلات الاجتماعية، مثل: البطالة، والفقير، مما يدفع بعض الأشخاص إلى ممارسة التهريب.

فإن دراسة الواقع الأردني بشكل خاص تساعد على فهم طبيعة التحديات التي تواجه دائرة الجمارك الأردنية في مكافحة التهريب، وتحديد الحلول المناسبة لهذه التحديات.

وبشكل عام، فإن هذه الدراسة تتميز بمساهمتها في مجال مكافحة التهريب، حيث تسلط الضوء على دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية هذه الجهود.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد:

هدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية الدراسة المتبعة، حيث سيبين الباحث من خلال هذا الفصل أسلوب الدراسة، ومصادر جمع البيانات والمعلومات المختلفة، ومجتمع وعينة الدراسة، وتوضيح الاختبارات الخاصة بثبات وصدق أداة الدراسة، والإجراءات التي اتبعت في توزيع الإستبانة وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، ومقاييس التحليل التي استخدمها الباحث لقياس أبعاد الدراسة في الاستبانة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي لمعرفة " دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية"، حيث يقوم المنهج الوصفي على وصف متغيرات الدراسة من حيث الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ويقوم المنهج التحليلي على اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) Statistical Package For The Social Sciences الرزم الإحصائية للعلوم التربوية والاجتماعية.

مصادر جمع البيانات:

قام الباحث بالحصول على بيانات الدراسة من المصدرين التاليين:

- المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في جمع بيانات الجانب النظري على عدد من المصادر المتمثلة في الكتب والدوريات والأبحاث والرسائل الجامعية والدراسات ومقالات سابقة، ومواقع الإنترنت أيضاً،

بالإضافة إلى منشورات وتعليمات وقوانين دائرة الجمارك الأردنية ذات الاختصاص المتعلقة بموضوع مكافحة التهريب.

- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة قام الباحث بجمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على عينة الدراسة المتمثلة بالعاملين في دائرة الجمارك الأردنية، ومن ثم تم جمع تحليل الصالح منها. أنظر الملحق رقم (2) الذي يعرض الاستبانة التي تم توزيعها.

أداة الدراسة:

قام الباحث وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة بتصميم استبانة خاصة بالدراسة بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة، وتم تقسيم الإستبانة إلى جزئين:

- الجزء الأول: يغطي المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (المؤهل العلمي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومركز العمل).

- القسم الثاني: يتمحور حول دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب الجمركي في دائرة الجمارك الأردنية، وذلك من خلال (28) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وهي:

المحور الأول: دور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الاردنية، حيث خصص لهذا المحور (10) أسئلة لقياس الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الاردنية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)."

المحور الثاني: دور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الاردنية، حيث خصص لهذا المحور (10) أسئلة لقياس الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك العامة الاردنية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)."

المحور الثالث: دور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية، حيث خصص لهذا المحور (8) أسئلة لقياس الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي دائرة الجمارك الأردنية وعددهم (3250)، أما عينة الدراسة تكون من المستجيبين على أسئلة الاستبانة بحيث تمثل مجتمع الدراسة في دائرة الجمارك العامة.

عينة الدراسة

تم تحديد حجم عينة الدراسة وفقاً لجدول (Sekaran and Bougie,2016) لتحديد حجم العينة للمجتمع العموم؛ لذلك قام الباحث بتوزيع الاستبانة من خلال رابط إلكتروني على (341) موظفًا وموظفةً، وبلغ عدد الردود على الرابط الإلكتروني (328) رد، وبهذا فقد تكونت عينة الدراسة من (328) موظفًا وموظفةً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	81	24.7
	بكالوريوس	161	49.1
	دراسات عليا	86	26.2
	المجموع	328	100.0
العمر بالسنوات	30 سنة فأقل	52	15.9
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	119	36.3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	124	37.8
	من 50 سنة فأكثر	33	10.0
	المجموع	328	100.0
	أقل من 5 سنوات	63	19.2

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5-10 سنوات	78	23.8
	10-أقل من 15 سنة	137	41.8
	15 سنة فأكثر	78	23.8
	المجموع	328	100.0
المسمى الوظيفي	مدير مديرية	10	3.0
	مدير مركز	11	3.4
	مساعد مدير	36	11.0
	رئيس قسم	191	58.2
	موظف قسم	80	24.4
	المجموع	328	100.0
مركز العمل	الإستراتيجيات والتطوير المؤسسي/الجودة	2	0.6
	مديره الادخال المؤقت	6	1.8
	مركز التدريب الجمركي	10	3.0
	الترفيق الجمركي	6	1.8
	الجمارك. مديرية مكافحة التهريب	50	15.2
	الزرقاء المنطقة الحرة	13	4.0
	الدائرة المالية	8	2.4
	الدائرة الرئيسية	14	4.3
	الديوان	1	0.3
	مديرية الرقابة والتفتيش	8	2.4
	مركز جمرك الرمنا	3	0.9
	الشؤون الإدارية	1	0.3
	الشؤون القانونية	3	0.9
	العبدلي	1	0.3
	جمرك العمري	12	3.7
	العمليات والسيطرة	1	0.3
	الكرامه	1	0.3
	المدورة	5	1.5
	المعبر الشمالي	3	0.9
	الموارد البشرية	1	0.3
	جابر	3	0.9
	جسر الملك حسين	3	0.9
	جمارك العقبة	34	10.4

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
	جمارك المطار	14	4.3
	مركز جمرك عمان	80	24.4
	مركز جمرك البريد الاردني	4	1.3
	مركز جمرك وادي اليتم	10	3.0
	مديرية خدمة الجمهور	3	0.9
	دائرة الجمارك	4	1.3
	دوريات الجنوب	5	1.5
	دوريات المفرق	3	0.9
	قسم التحري وجمع المعلومات	4	1.3
	قسم السلاح	1	0.3
	قسم القضايا	3	0.9
	مدير جمرك معبر وادي الاردن	3	0.9
	مديرية الإعفاءات	1	0.3
	مديرية التعرفة	4	1.3
	المجموع	328	100.0

يظهر من الجدول رقم (1) ما يلي:

1. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (49.1%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (24.7%) للمؤهل العلمي (دبلوم متوسط فأقل)، وذلك يعود إلى أن عدد قليل من الموظفي الذين يهتمون بالدراسة، وذلك كون واقع العمل يفرض عليهم ذلك لعملهم لساعات عمل طويلة وعدم تفرغهم للدراسة.
2. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر بالسنوات (37.8%) للفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (10.0%) للفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر)، وذلك لرغبة دائرة الجمارك الأردنية للاستفادة من خبرات موظفيها الذين يتمتعون بمهارات وخبرات مهمة في مجال عملهم.

3. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (41.8%) لفترة الخبرة (15 سنة فأكثر)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (15.2%) لفترة الخبرة (10-أقل من 15 سنة)، مما يؤكد رغبة دائرة الجمارك الأردنية للاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرات والاستفادة من هذه الخبرات.
4. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (58.2%) للمسمى الوظيفي (رئيس قسم)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (3.0%) للمسمى الوظيفي (مدير مديرية)، وذلك يدل على أن أغلب المستجيبين من أفراد العينة من الموظفين الذين يتمتعون بمهارات وخبرات عالية.
5. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير مركز العمل (24.4%) لمركز جمرک عمان، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (0.3%) لكل من (الديوان، الشؤون الادارية، العبدلي، العمليات والسيطرة، الكرامة، الموارد البشرية، قسم السلاح، مديرية الاعفاءات)، لكونه مركز متخصص في جميع العمليات الجمركية التي تتم على البضائع المختلفة.

تعديل المقياس:

لتحليل البيانات المتعلقة بالمتغيرات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (1) تعبر عن الإجابة غير موافق بشدة، درجة (2) تعبر عن الإجابة غير موافق، درجة (3) تعبر عن الإجابة محايد، درجة (4) تعبر عن الإجابة موافق، درجة (5) تعبر عن الإجابة موافق بشدة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وتمّ معالجة مقياس ليكرت وفقاً للمعادلة الآتية (Subedi,2016):

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{3 - 1}{5 - 1} = 1.33$$

وبالتالي يمكن تقسيم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

- الفئة الأولى: إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1-أقل من 2.33) تدل على مستوى تقييم منخفض.
(طول الفئة + أقل وزن = $2.33 = 1.33 + 1$).
- الفئة الثانية: إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.33-أقل من 3.66) تدل على مستوى تقييم متوسط.
($3.66 = 1.33 + 2.33$).
- الفئة الثالثة: إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.66-5.00)، تدل على مستوى تقييم مرتفع.
($5.00 = 1.33 + 3.66$).

صدق البناء الداخلي:

تم التأكد من صدق البناء من خلال توزيع الاستبانة وتم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أداة الدراسة مع المحور الذي تنتمي إليه، وارتباط الفقرات مع الأداة ككل، والجداول رقم (2-4) توضح ذلك.

الجدول رقم (2)

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور دور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب والمحور الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للأداة

المحور الأول: دور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب		الرقم
معامل الارتباط		
الأداة ككل	المحور ككل	
**0.68	**0.76	1
**0.70	**0.81	2
**0.68	**0.79	3
**0.76	**0.86	4
**0.74	**0.79	5
**0.76	**0.82	6
**0.78	**0.83	7

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات محور دور الرؤية

في فاعلية مكافحة التهريب والمحور الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للأداة كانت ذات درجات مقبولة ودالة

إحصائية وذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

الجدول رقم (3)

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور دور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب والمحور الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للأداة

المحور الثاني: دور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب		الرقم
معامل الارتباط		
الأداة ككل	المحور ككل	
**0.75	**0.78	1
**0.73	**0.74	2
**0.76	**0.79	3
**0.80	**0.82	4
**0.78	**0.78	5
**0.65	**0.68	6
**0.80	**0.80	7
**0.79	**0.80	8
**0.78	**0.81	9
**0.73	**0.77	10
**0.78	**0.80	11
**0.65	**0.68	12

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات محور دور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب والمحور الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للأداة كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًا وذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

الجدول رقم (4)

معاملات الارتباط بين كل عبارة من محور دور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب والمحور الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للأداة

المحور الثالث: دور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب		الرقم
معامل الارتباط		
الأداة ككل	المحور ككل	
**0.73	**0.76	1
**0.75	**0.80	2
**0.76	**0.79	3
**0.81	**0.85	4
**0.79	**0.85	5
**0.77	**0.82	6
**0.79	**0.84	7
**0.82	**0.86	8
**0.78	**0.81	9
		10
		11
		12

*دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

**دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (4) أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات محور دور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب والمحور الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للأداة كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًا وذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات الأداة:

تمّ حساب ثبات أداة الدراسة عن طريق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وذلك على درجات أفراد عينة الدراسة عن كل محور من محاور أداة الدراسة والأداء ككل، والجدول رقم (3) يوضح النتائج.

جدول رقم (5)

معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة والأداة ككل

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
دور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب	7	0.912
دور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب	12	0.940
دور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب	9	0.938
الأداة ككل	28	0.972

يظهر من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.912-0.940)، وبلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.972)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة إحصائياً، حيث أشارت الدراسات إلى أن معاملات الثبات التي تكون (0.70) فما فوق هي معاملات مقبولة. وتعني نتيجة مرتفعة وارتبطت بمؤشرات صدق مرتفعة مما يدل على صلاحيتها في كافة أشكال الثبات لدراسة دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية.

اختبار التوزيع الطبيعي:

قام الباحث من أجل التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعية من خلال قياس كل من معاملي التقلطح والالتواء لمحاور أداة الدراسة، وذلك للتأكد من مدى ملائمة وصلاحية البيانات للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ويوضح الجدول رقم (4) قيم الالتواء والتقلطح لمحاور أداة الدراسة.

الجدول (6)

قيم التقلطح والالتواء لمحاور أداة الدراسة

النتيجة	معامل التفلطح Kurtosis	معامل الالتواء Skewness	المحور
تتبع التوزيع الطبيعي	-0.160	-0.349	دور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب
تتبع التوزيع الطبيعي	-0.458	-0.120	دور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب
تتبع التوزيع الطبيعي	-0.187	-0.316	دور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب

يظهر من الجدول رقم (4) أن معاملات التفلطح والالتواء تتراوح جميعها ضمن الحد الأدنى والأعلى المقبول للتوزيع الطبيعي؛ إذ تراوحت قيم الالتواء ما بين (-2، 2)، وتراوحت قيم معاملات التفلطح بين (-7، 7)، مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه فإنَّ بيانات الدراسة مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

المعالجة الإحصائية

تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الوسط الحسابي: استخدم بهدف التعرف إلى تقييمات المبحوثين لكل مفردة من مفردات فئة الدراسة، كمؤشر لتحديد الأهمية النسبية للعبارات الواردة في استبانة الدراسة.
2. الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت قيم إجابات مجتمع الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة وبياناتها، حيث إن قيمة الانحراف المعياري القليلة تعني أن تشتت البيانات قليل والعكس صحيح.
3. التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة.
4. اختبار (كرونباخ الفا): لاختبار مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
5. اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Shapiro-Wilk.

6. اختبار (One Sample T-test)، لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

تمهيد:

هدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي قام الباحث بجمعها، حيث تم اعتماد المنهجية التي وردت بالفصل الثالث من الرسالة وذلك لتحديد نوع التحليل والاختبارات الواجب تطبيقها، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات لاستخراج النتائج المتعلقة بالدراسة، وفيما يلي عرض النتائج.

نتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية تم تطبيق اختبار (One Sample T-test) على الأداة ككل والتي

هدفت للتعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الجدول رقم (5) يوضح ذلك.

الجدول رقم (7)

نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة

الجمارك ككل

النتيجة	الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	T	درجة التقييم	المتوسط الحسابي	الفرضية
قبول الفرضية الرئيسية بالصيغة المثبتة	0.00	327	38.104*	مرتفعة	4.17	لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

* الجدولية البالغة (1.96)

يظهر من الجدول رقم (5) وجود دور ذو دلالة إحصائية لدور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة

التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ إذ بلغت قيمة (T) للأداة ككل (38.104)

وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.17) وهي أعلى من العلامة المعيارية للتدرج الخماسي (3)، مما يدل على وجود دور إيجابي وهام إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك العامة الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)" وتقبل الفرضية الرئيسية البديلة بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي يلعب التخطيط الإستراتيجي دورًا حاسمًا في تعزيز فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية، ويشكل التهريب تحديات كبيرة للأمن القومي والاستقرار الاقتصادي والسلامة العامة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الخبرة الطويلة لدائرة الجمارك العامة في التخطيط الإستراتيجي ومكافحة التهريب بشتى الطرق، وقدرتها على تنفيذ الخطط المرسومة بحرفية ودقة، حيث أنه من خلال تنفيذ التخطيط الإستراتيجي، تستطيع إدارة الجمارك تطوير نهج شامل واستباقي لمعالجة التعقيدات المرتبطة بالتهريب.

نتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الأول من محاور أداة الدراسة والذي يهدف للتعرف على دور

الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية، كما تم تطبيق اختبار (One Sample T-

test) على المحور ككل، فيما يلي عرض النتائج:

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور " دور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية" مرتبا تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	تمتلك دائرة الجمارك رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة اتجاه الخطط الإستراتيجية المستقبلية للدائرة.	4.29	0.70	مرتفعة
2	2	رؤية دائرة الجمارك توافقية حول فاعلية مكافحة التهريب.	4.26	0.67	مرتفعة
3	3	رؤية دائرة الجمارك تعكس قيم الدائرة.	4.23	0.72	مرتفعة
4	4	تنسم رؤية دائرة الجمارك بالمرونة للتعامل مع التغير المفاجئ بالظروف المحيطة.	4.20	0.72	مرتفعة
5	7	رؤية دائرة الجمارك رؤية مكتوبة وواقعية.	4.19	0.71	مرتفعة
6	6	تقوم رؤية الدائرة على وضع خطط مستقبلية لمكافحة التهريب على مستوى المملكة ككل.	4.15	0.76	مرتفعة
7	5	رؤية دائرة الجمارك قابلة للقياس بقدر الانجاز الذي تحققه الدائرة.	4.14	0.77	مرتفعة
		محور " دور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية" ككل	4.21	0.58	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور " دور

الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية" تراوحت ما بين (4.14-4.29) بدرجة تقييم

مرتفعة لجميع الفقرات، جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها: تمتلك دائرة الجمارك رؤية إستراتيجية

واضحة ومفهومة اتجاه الخطط الإستراتيجية المستقبلية للدائرة، بمتوسط حسابي (4.29)، في حين جاءت

بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) ونصها: رؤية دائرة الجمارك قابلة للقياس بقدر الانجاز الذي تحققه الدائرة،

بمتوسط حسابي (4.14)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.21) بدرجة تقييم مرتفعة.

الجدول رقم (9)

نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على دور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية

ككل

النتيجة	الدالة الإحصائية	درجات الحرية	T	درجة التقييم	المتوسط الحسابي	الفرضية
قبول الفرضية الرئيسية بالصيغة الفرعية الأولى	0.00	327	37.425	مرتفعة	4.21	يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* الجدولية البالغة (1.96)

يظهر من الجدول رقم (7) وجود دور ذو دلالة إحصائية لدور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ إذ بلغت قيمة (T) لمحور دور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية ككل (37.425) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (4.21) وهي أعلى من العلامة المعيارية للتدرج الخماسي (3)، مما يدل على وجود دور إيجابي وهام إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)" وتقبل الفرضية الفرعية الأولى البديلة بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن رؤية دائرة الجمارك العامة واضحة ومفهومة الإستراتيجية المستقبلية للدائرة، وتوافقية حول فاعلية مكافحة التهريب.

نتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الثاني من محاور أداة الدراسة والذي يهدف للتعرف على دور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية، كما تم تطبيق اختبار (One Sample T-test) على المحور ككل، فيما يلي عرض النتائج:

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور " دور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية" مرتبا تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	12	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بفصل عمليات تفتيش مركبات النقل عن المركبات الصغيرة	4.29	0.67	مرتفعة
2	6	تحرص الدائرة على تطبيق نظام الترفيق الجمركي	4.25	0.70	مرتفعة
3	10	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بإجراء فحص لمطابقة الفواتير مع البضائع والتأكد منها	4.22	0.68	مرتفعة
4	11	تقوم الدائرة باصدار تعليمات خاصة لمتابعة مركبات النقل المتجهة من الحدود إلى المراكز الجمركية داخل المملكة	4.21	0.66	مرتفعة
5	1	تقوم الدائرة بتطوير وتحسين اجراءات فحص وتفتيش المركبات والحقائب باستمرار	4.20	0.77	مرتفعة
6	2	تقوم الدائرة بتحديث وتطوير أجهزة فحص المركبات والحقائب باستمرار	4.19	0.76	مرتفعة
7	9	تخضع البضائع المستوردة لفحص شامل ودقيق من حيث النوعية والجودة ومطابقتها للمواصفات والمقاييس	4.17	0.71	مرتفعة
8	3	تقوم الدائرة بعقد دورات تتعلق بنوعية وجودة عمليات فحص وتفتيش الحقائب والمركبات	4.16	0.75	مرتفعة
9	7	تقوم الدائرة بتقديم أفكار إبداعية تساهم في تطوير عمل مكافحة التهريب	4.13	0.75	مرتفعة
10	5	تقوم الدائرة بعقد دورات تتعلق بكيفية فرض الرسوم الجمركية والضرائب	4.11	0.80	مرتفعة
11	8	تقوم الدائرة بتقديم أفكار ابداعية تساهم بحل المشكلات لمكافحة التهريب	4.10	0.78	مرتفعة
12	4	تقوم دائرة الجمارك بعقد دورات تتعلق بكيفية فحص الفواتير	4.04	0.78	مرتفعة
		محور " دور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية" ككل	4.17	0.57	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور "دور

الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية" تراوحت ما بين (4.04-4.29) بدرجة تقييم

مرتفعة لجميع الفقرات، جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (12) ونصها: تقوم دائرة الجمارك الأردنية بفصل عمليات تفتيش مركبات النقل عن المركبات الصغيرة، بمتوسط حسابي (4.29)، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) ونصها: تقوم دائرة الجمارك بعقد دورات تتعلق بكيفية فحص الفواتير، بمتوسط حسابي (4.04)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.17) بدرجة تقييم مرتفعة. وبالتالي يمكننا القول بأن دور الرسالة حيوي في فعالية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية. وتشير الرسالة هنا إلى إستراتيجيات الاتصال ونشر المعلومات وحملات التوعية العامة التي تستخدمها دائرة الجمارك لنقل موقفها من التهريب وإشراك مختلف أصحاب المصلحة. يمكن للرسالة جيدة الصياغة أن تساهم بشكل كبير في نجاح جهود مكافحة التهريب وهو ما أكدت عليه دراسة كل من المطيري (2011) ودراسة سلامة (2014) ودراسة (2009) Mazzarol et al، في أهمية دور الرسالة كعامل حيوي في مكافحة التهريب بتقديم أفكار ابداعية تساهم في تطوير عمل مكافحة التهريب وتقديم أفكار ابداعية تساهم بحل المشكلات لمكافحة التهريب.

الجدول رقم (11)

نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على دور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية ككل

النتيجة	الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	T	درجة التقييم	المتوسط الحسابي	الفرضية
قبول الفرضية الرئيسية بالصبغة الفرعية الثانية	0.00	327	37.472	مرتفعة	4.17	يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* الجدولية البالغة (1.96)

يظهر من الجدول رقم (9) وجود دور ذو دلالة إحصائية لدور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ إذ بلغت قيمة (T) لمحور دور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية ككل (37.472) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (4.17) وهي أعلى من العلامة المعيارية للتدرج

الخماسي (3)، مما يدل على وجود دور إيجابي وهام إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)" وتقبل الفرضية الفرعية الثانية البديله بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية دور الرسالة كعامل حيوي في مكافحة التهريب بتقديم أفكار إبداعية تساهم في تطوير عمل مكافحة التهريب وتقديم أفكار إبداعية تساهم بحل المشكلات لمكافحة التهريب.

نتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الثالث من محاور أداة الدراسة والذي يهدف للتعرف على دور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية، كما تم تطبيق اختبار (One Sample T-test) على المحور ككل، فيما يلي عرض النتائج:

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور " دور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية" مرتبا تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	تقوم الدائرة بمراجعة مستمرة لمراقبة عمليات تفتيش المركبات والحقائب	4.23	0.68	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
2	2	تقوم الدائرة بمراجعة مستمرة لعمليات فرض الرسوم الجمركية والضرائب حسب القوانين النافذة	4.19	0.73	مرتفعة
3	8	تقوم الدائرة بمواكبة التقدم التكنولوجي واستخدامه في عمليات مكافحة التهريب	4.18	0.71	مرتفعة
4	9	تقوم الدائرة بتدريب الموظفين باستمرار لرفع كفاءتهم	4.17	0.77	مرتفعة
5	3	تقوم الدائرة بجمع معلومات بشكل مستمر حول البضائع المستوردة والصادرة	4.15	0.73	مرتفعة
6	4	تقوم الدائرة بتقديم التغذية الراجعة للموظفين فيما يخص تفتيش المركبات والحقائب	4.11	0.75	مرتفعة
7	7	تقوم الدائرة بعقد اجتماعات دورية لمراجعة عمليات مكافحة التهريب ومعالجة نقاط الضعف واتخاذ اجراءات تصحيحية	4.10	0.79	مرتفعة
8	6	تقوم الدائرة بفحص حدود المملكة باستمرار لتحديد التهديدات المحتملة	4.06	0.78	مرتفعة
9	5	تقوم الدائرة بفحص نقاط الضعف بالمراكز الجمركية وتعزيزها باستمرار	4.05	0.82	مرتفعة
محور " دور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية" ككل					
			4.14	0.62	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور "دور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية" تراوحت ما بين (4.05-4.23) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع الفقرات، جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها: تقوم الدائرة بمراجعة مستمرة لمراقبة عمليات تفتيش المركبات والحقائب، بمتوسط حسابي (4.23)، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) ونصها: تقوم الدائرة بفحص نقاط الضعف بالمراكز الجمركية وتعزيزها باستمرار، بمتوسط حسابي (4.14)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.14) بدرجة تقييم مرتفعة.

وبالتالي يمكننا القول بأن التحليل يلعب دوراً حاسماً في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عبر تزويد العمليات التحليلية القسم برؤى قيمة وذكاء وأدلة ضرورية لاتخاذ قرارات مستنيرة وتطوير الإستراتيجيات وتحسين الكفاءة العامة وهو ما أكدت عليه دراسة كل من الظاهر، مفيد، ورحمة عودة،(2022)

وإستخدامه في عمليات مكافحة التهريب وبتقديم التغذية الراجعة للموظفين فيما يخص تفتيش المركبات والحقائب، ومراجعة عمليات مكافحة التهريب ومعالجة نقاط الضعف واتخاذ إجراءات تصحيحية من خلال التحليل في عمل التخطيط الإستراتيجي ومكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية.

الجدول رقم (13)

نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على دور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية ككل

النتيجة	الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	T	درجة التقييم	المتوسط الحسابي	الفرضية
قبول الفرضية الرئيسية بالصيغة الفرعية الثانية	0.00	327	33.489	مرتفعة	4.14	يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* الجدولية البالغة (1.96)

يظهر من الجدول رقم (11) وجود دور ذو دلالة إحصائية لدور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ إذ بلغت قيمة (T) لمحور دور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية ككل (33.489) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (4.14) وهي أعلى من العلامة المعيارية للتدرج الخماسي (3)، مما يدل على وجود دور إيجابي وهام إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)" وتقبل الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$). وهذا الفرض يتفق مع دراسة كل من: دراسة (EKE & Ebere (2020) و دراسة بلفاسم (2023) التي بينت العلاقة الإحصائية لدور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إن القدرات التحليلية التي تتمتع بها دائرة الجمارك الأردنية تعتبر أساسية لنجاح جهودها في مكافحة التهريب، و ومن خلال الرؤى والاستخبارات المستندة إلى البيانات، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات مستنيرة والتكيف مع الظروف المتغيرة والتحسين المستمر لإستراتيجياتها للتصدي بفعالية للتحديات التي تطرحها أنشطة التهريب.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

تمهيد:

من خلال التحليل لنتائج أداة الدراسة، بوساطة استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSSV20-2016). والذي استند إليه الباحث للحصول على ردود المستجيبين وعددهم (328) منتسب لمعرفة آرائهم حول دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية وقد تم توزيعها بطريقة نسبية وفقا لأعدادهم والمراكز التي يشغلونها. وبعد جمع الاستبيانات من عينة الدراسة تبين أن استمارات الاستبيان الصالحة للتحليل عددها (328) استبانة صالحة للتحليل حول دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية.

نتائج الدراسة:

في ضوء مناقشة النتائج في الفصل السابق توصل الباحث إلى جملة من النتائج وهي:

1- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الخبرة الطويلة لدائرة الجمارك العامة في التخطيط الإستراتيجي ومكافحة التهريب بشتى الطرق، وقدرتها على تنفيذ الخطط المرسومة بحرفية ودقة، حيث أنه من خلال تنفيذ التخطيط الإستراتيجي، تستطيع إدارة الجمارك تطوير نهج شامل واستباقي لمعالجة التعقيدات المرتبطة بالتهريب.

2- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن رؤية دائرة الجمارك العامة واضحة ومفهومة الإستراتيجية المستقبلية للدائرة، وتوافقية حول فاعلية مكافحة التهريب.

3- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية دور الرسالة كعامل حيوي في مكافحة التهريب بتقديم أفكار إبداعية تساهم في تطوير عمل مكافحة التهريب وتقديم أفكار إبداعية تساهم بحل المشكلات لمكافحة التهريب.

4- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إن القدرات التحليلية التي تتمتع بها دائرة الجمارك الأردنية تعتبر أساسية لنجاح جهودها في مكافحة التهريب ومن خلال الرؤى والاستخبارات المستندة إلى البيانات، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات مستنيرة والتكيف مع الظروف المتغيرة والتحسين المستمر لإستراتيجياتها للتصدي بفعالية للتحديات التي تطرحها أنشطة التهريب.

التوصيات:

من خلال النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

- إجراء تقييم شامل ومنتظم للمخاطر لتحديد تهديدات التهريب المحتملة ونقاط الضعف والمناطق عالية الخطورة في الحدود والمناطق الجمركية، واستخدام تحليلات البيانات وجمع المعلومات الاستخباراتية لفهم أنماط التهريب واتجاهاته والمخاطر الناشئة، والعمل على زيادة الانفتاح في عملية التغيير الإستراتيجي وتبادل المعلومات حول التغييرات الضرورية لتحسين المخرجات ذات الصلة في مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية.
- إجراء التقييم الدوري لمؤشرات التخطيط الإستراتيجي وإدارة التغيير ومؤشرات العمليات والخدمات في الخطة الإستراتيجية وبحسب المستهدفات المحددة.
- تفعيل منظومة الابتكار والمرونة وفقاً لخطط التغيير والتعامل مع المستجدات في الظروف الطارئة والتي بدورها تضمن الاستمرار في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتطوير إستراتيجية عالية المستوى لدى العاملين بالقطاع الجمركي لتكون ملائمة في مختلف الظروف.
- استحداث طرق ومنهجيات مبتكرة في تحقيق المستهدفات الوطنية والتخطيط الإستراتيجي للمؤسسات في العمل الجمركي ووفق المؤشرات والمتغيرات والمعايير العالمية التي تساهم في تحقيق الخطط الإستراتيجية لمكافحة التهريب في الجمارك الأردنية.

المساهمة العلمية والعملية كمقترحات مستقبلية:

يعد التخطيط الإستراتيجي بمثابة حجر الزاوية لتطوير إطار شامل ومتكيف يمكن إدارة الجمارك من البقاء في صدارة الطبيعة الديناميكية لأنشطة التهريب. وتتطوي العملية على تحليل منهجي للمخاطر، وتخصيص

الموارد، والتعاون بين المؤسسات، وتطوير السياسات، والتكامل التكنولوجي، والوعي العام، والتقييم المستمر ويساهم كل عنصر من هذه العناصر في إستراتيجية شاملة هدفها التخفيف من التحديات التي يفرضها التهريب.

أحد الجوانب الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي هو إجراء تقييمات شاملة للمخاطر ومن خلال تحديد التهديدات ونقاط الضعف المحتملة في مجال التهريب، حيث تكتسب إدارة الجمارك رؤى قيمة حول المجالات عالية المخاطر ويمكنها تخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة كما وتلعب تحليلات البيانات المتقدمة وجمع المعلومات الاستخباراتية دوراً حاسماً في فهم أنماط التهريب واتجاهاته والمخاطر الناشئة، مما يسمح باتباع نهج أكثر استهدافاً وقائم على المعلومات الاستخباراتية. كما ويشكل تخصيص الموارد وبناء القدرات بعداً حاسماً آخر للتخطيط الإستراتيجي، كما إن تخصيص الموارد بشكل إستراتيجي بناءً على المخاطر والأولويات المحددة يضمن أن تكون إدارة الجمارك مجهزة جيداً لكشف ومنع التهريب، ويشكل الاستثمار في التقنيات المتقدمة وبرامج التدريب والمعدات يعزز قدرات الإدارة، مما يمكّن موظفي الجمارك من التصدي بفعالية للتكتيكات المتطورة التي يستخدمها المهربون.

وفقاً لما استعرضته الدراسة، يشكل التخطيط الإستراتيجي عامل مهم في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية بشكل فعال من خلال تمكين القادة التواصل مع الضباط وخلق فهم مشترك حول كيفية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية، بشكل جماعي وفردى كما يعد استخدام آليات الاتصال المتعددة والتخطيط الإستراتيجي يشكل أداة فعالة لمكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية وفق طبيعة التغييرات المتوقعة، وهو سمة أساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي، كما يعد التخطيط الإستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية ضروري لتطوير نهج شامل وقابل للتكيف لمكافحة التهريب، فهو يتيح الاستخدام الفعال للموارد، ويعزز التعاون، ويضمن أن تظل الإدارة استباقية في معالجة الطبيعة الديناميكية لأنشطة التهريب. كما تشكل

القيادة الإستراتيجية الأمنية ضرورة هامة للتغلب على المستويات العالية من عدم اليقين التي من المحتمل أن تصاحب عملية مكافحة التهريب بحيث يجب تطبيق مبادئ قيادة التغيير الفعال على الأفراد والمؤسسات الذين يواجهون صعوبة في ممارسة الإجراءات الجديدة والعمل في ظروف غير مألوفة كما تعمل القيادة الإستراتيجية الفعالة على تقليل الارتباك وتحسين مستويات التحليل وإرسال الرسائل واحترام الذات لدى الفرد وبالتالي تحسين عملية مكافحة التهريب لدى دائرة الجمارك الأردنية.

وفي الختام، فإن التخطيط الإستراتيجي هو محور الجهود الفعالة لمكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية، ومن خلال دمج تقييمات المخاطر، وتخصيص الموارد، والتعاون بين الوكالات، وتطوير السياسات، وتكامل التكنولوجيا، والوعي العام، والتقييم المستمر، ويمكن للإدارة تطوير إستراتيجية شاملة وقابلة للتكيف. ويضمن هذا النهج بقاء دائرة الجمارك صامدة في مواجهة تحديات التهريب المتطورة، مما يساهم في الأمن والازدهار الشامل للأردن.

مصادر الدراسة ومراجعها:

المراجع العربية:

- 1- أبو دحروج، معين جابر (2014) لعوامل المؤثرة على ظاهرة التهريب الجمركي من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للجمارك والمكوس الفلسطينية - قطاع غزة رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة.
- 2- بلحاج، ابراهيم بلقاسم. (2023). دور التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية، مجلة الدراسات الاقتصادية، 6(2)، 1-31.
- 3- الحناشي، نوال لامين صالح، ورفاعي، ممدوح عبد العزيز، وعطية، احمد عوض. (2021). دور أبعاد التخطيط الإستراتيجي على الكفاءة والقيادة المالية لدي القيادات الجامعية في الجامعات الليبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3) ، 230-254.

- 4- الظاهر، مفيد، وعودة، رحمة. (2022)، العوامل المؤثرة بالتهريب الجمركي من وجهة نظر العاملين في الضابطة الجمركية في فلسطين، المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد (4)، العدد (1)، ص: 65-79.
- 5- المطيري، فيصل سعد متعب (2011) تأثير أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط عمان: الأردن.
- 6- آل مداوي، عبير محفوظ محمد (2016) دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد، ١٧١ الجزء الثاني.
- 7- الغالبي، طاهر محمد منصور، وادريس، وائل محمد صبحي. (2007). الإدارة الإستراتيجية منصور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، عمان: الأردن.
- 8- بوراس، نور الهدى. (2022). دور التخطيط الإستراتيجي في اتخاذالقرارات دراسة حالة: المؤسسة الكاتمية للفلين، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن حي، جيجل: الجزائر.
- 9- جعفر، يونس ابراهيم (2017)، دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، ص 293-324
- 10- زاهر، عبد الرحيم عاطف. (2016). إدارة الأعمال الدولية، دار اليا لى للنشر والتوزيع، ط1، عمان: الأردن.
- 11- عبد الرحيم، نادية. (2015). الإستراتيجية الوطنية لمكافحة التهريب في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الجزائر، العدد (8)، المجلد (2).

- 12- عبد اللطيف، رعد محمد (2015)، جريمة التهريب الجمركي الناشئة عن مخالفة احكام المنع والتقييد، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- 13- عبد اللاوي، سلوى، وبيانة، دليلة. (2020). دور التخطيط الإستراتيجي في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي: الجزائر.
- 14- عبد اللاوي، عبد الله وبيانة، محمد (2020)، التهريب في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإجتماعية والإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، العدد 31.
- 15- عنان، ايمان. (2014). جريمة التهريب الجمركي، اطروحة دكتوراة، جامعة العربي بن امهيدي-ام البواقي، الجزائر.
- 16- محمد وليد، سلامة، (٢٠١٦) دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، المجلة العربية للإدارة، دولة فلسطين.
- 17- دائرة الجمارك الأردنية، مكافحة التهريب،
(https://www.customs.gov.jo/ar/Fight_Smuggler.aspx)، 2023 / 6 / 15.
- 18- قانون الجمارك الأردنية رقم (20) لسنة 1998، النافذ وتعديلاته والبلاغات والتعاميم والأنظمة الصادرة بموجبة

المراجع الأجنبية:

- 1- AbdElaal, AbdElaal AbdAllah & Al Shobaki, Mazen J.& Abu-Naser, Samy S & El Talla, Suliman A (2022), The Impact of Strategic Planning on Crisis Management in Egyptian Ceramic Companies, International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR) Vol. 5 Issue 12, December - 2021, Pages:74-92
- 2-Ahmed, E., & Al-Daradkah, A. (2023). Structural Equation Modeling to Investigate the Impact of Strategic Planning on Crisis Management: Empirical Evidence from Jordanian Telecommunication Companies. *Structural Equation Modeling*, 15(4), 43-52.
- 3- Aljuhmani, Hasan Yousef & Emeagwali, Okechukwu Lawrence (2017) The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector, International Review of Management and Marketing, 7(3), 50-60.

- 4- Baroto MB, Arvand N, Ahmad FS. (2014). Effective Strategy Implementation. *Journal of Advanced Management Science*, 2(1):50-54.
- 5- Bryson, John M., Lauren Hamilton Edwards, and David M. Van Slyke. (2018). Getting Strategic about Strategic Planning Research. *Public Management Rev.*
- 6- Bieler, A., & McKenzie, M., (2017), Strategic planning for sustainability in Canadian higher education, *Sustainability*, (2), 2-22.
- 7- Cascella, V. (2002). Effective strategic planning. *Quality progress*, 35(11), 62-67.
- 8- David F.R. (2011) Strategic management concepts and cases. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice.
- 9- Delprino RP. (2013). the human side of the strategic planning process in higher education. *Plan High Educ.* 42:194–210.
- 10- EKE, JOHN & Chika, Ebere (2020), strategic planning and crisis management styles in organizations: a review of related literature, *Journal of Strategic Management*, ISSN 2520-0461 Vol.5, Issue 1, pp 36-46, 2020www.ajpojournals.org36
- 11- Elbasir, Anwr Abdulkarim & Shenshen, Alamarly Salh (2020) The Effect of Strategic Planning on Crises Management in Jordanian Food Industries Companies, *International Journal of Economics and Management Studies* Volume 7 Issue 11, 104-111.
- 12- Ganu, J. (2013). Institutional mission statements and attitudinal outcomes of selected faith-based tertiary institutions in Ghana, *Journal of Applied Business and Economics*, 14(2), 20-30.
- 13- Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits, *International Journal of Applied Research and Studies*, 5(6), 27-32.

- 14- Malhotra, Richa (2012), *Pre-Crisis Planning: Lessons in Hospitality and Tourism*, Institute of International Management and Technology, Gurgaon, India, and Omashankar Venkatesh, ITM University, Gwalior, India.
- 15- Mallon, W. T. (2019). Does strategic planning matter? *Academic Medicine*, 94(10), 1408-1411.
- 16- Mazzarol, T., Rebound, S., & Soutar, G. N. (2009). Strategic planning in growth oriented small firms, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 15(4), 320-345.
- 17- Mohammad, Ghorroob Kamel, & Sheikha, Soha Abdel Hassan. (2021). Strategic planning and its importance in building institutional work in the National Insurance Company, *Journal of Accounting and Financial Studies*, special issue 16, 73-88.
- 18- Sandada, M. (2015). Strategic planning dimensions in small and medium enterprises (smes) in South Africa: their relative importance and variations in selected demographic variables. *Ecoforum Journal*, 4(1), 8.
- 19- Shobaki, Mazen J Al & Abu Amuna, Youssef M & Abu Naser, Samy S (2016) the impact of top management support for strategic planning on crisis management: Case study on UNRWA-Gaza strip, *International Journal of Academic Research and Development* Volume 1; Issue 10; Page No. 20-25.
- 20- Soni, V. D. (2020). Importance and strategic planning of team management, *International Journal of Innovative Research in Technology*, 7(2), 47-50.
- 21- Umar, M A., (2021). Review of the Role of Strategic Planning in Organizational Performance, *International Journal of Intellectual Discourse*, 4,(2), 2636-4832
- 22- World Bank. (2011) *Strategic planning: a ten-step guide*. Retrieved from

ملحق ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية" وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال الدولية في جامعة جرش، لذلك أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة أمام درجة الموافقة التي ترونها مناسبة والتي تعبر عن رأيك، علماً بأن الإجابات التي سيتم جمعها ستعامل بسريته تامة وستكون لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا فائق الاحترام

الباحث

إشراف الدكتور

0777728218

أولاً: البيانات الديموغرافية

الرجاء وضع إشارة أمام الاختيار المناسب:

1-المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير

أخرى، يرجى ذكره.....

2-العمر:

<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	30 سنة فأقل
<input type="checkbox"/>	من 51 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة

3-عدد سنوات الخبرة:

<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 سنوات فأقل
<input type="checkbox"/>	من 16 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة

4-المسمى الوظيفي:

<input type="checkbox"/>	مدير مركز	<input type="checkbox"/>	مدير مديرية
<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	مساعد مدير
		<input type="checkbox"/>	موظف قسم

5-مركز العمل:

يرجى ذكره.....

ثانياً: فقرات الاستبانة

المحور الأول: دور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك العامة الاردنية.

الرقم	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده

الرقم	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
1	يوجد في دائرة الجمارك الأردنية نظام ينشر الوعي بمهمة العمل ورؤيته.					
2	يوجد في دائرة الجمارك الأردنية إرشادات عامة لتشخيص وحل المشكلات في حال ظهورها.					
3	يوجد في دائرة الجمارك الأردنية نظام لمراجعة معاملات الصادرات والواردات.					
4	يوجد في دائرة الجمارك الأردنية نظام لمراجعة معلومات البضائع الواردة وفحصها.					
5	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بتحديث وتطوير أجهزة فحص المركبات والحقائب باستمرار.					
6	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بالتحديث المستمر للمعلومات حول البضائع المستوردة والصادرة.					
7	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بتدريب الموظفين باستمرار لرفع كفاءتهم.					

الرقم	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
8	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بوضع خطط مستقبلية لمكافحة التهريب على مستوى المملكة ككل.					
9	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بعمل مسح بيئي لتحديد وتقييم الفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية.					
10	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بتحديد أولويات التفتيش لمكافحة التهريب من حيث الوقت والأهمية.					

المحور الثاني: دور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية.

الرقم	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده

					1	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بتطوير وتحسين إجراءات فحص وتفتيش المركبات والحقائب باستمرار.
					2	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بعقد دورات تتعلق بنوعية وجودة عمليات فحص وتفتيش المركبات والحقائب.
					3	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بعقد دورات تتعلق بكيفية فحص الفواتير، وفرض الرسوم الجمركية والضرائب.
					4	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بمرافقة شاحنات النقل داخل المملكة.
					5	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بتقديم أفكار إبداعية تساهم بتطوير العمل وحل المشكلات لمكافحة التهريب.
					6	تخضع البضائع المستوردة لفحص شامل ودقيق من حيث النوعية والجودة ومطابقتها للمواصفات والمقاييس.
					7	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بإجراء فحص لمطابقة الفواتير مع البضائع والتأكد منها.
					8	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بإصدار تعليمات خاصة لمتابعة مركبات النقل داخل المملكة.

					تقوم دائرة الجمارك الأردنية بفصل عمليات تفتيش مركبات النقل عن المركبات الصغيرة.	9
--	--	--	--	--	---	---

المحور الثالث : دور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية.

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	الفقرة	الرقم
					تقوم دائرة الجمارك الأردنية بمراجعة مستمرة لمراقبة عمليات تفتيش المركبات والحقائب.	1
					تقوم دائرة الجمارك الأردنية بمراجعة مستمرة لعمليات فرض الرسوم الجمركية والضرائب حسب القوانين النافذة.	2
					تقوم دائرة الجمارك الأردنية بجمع معلومات بشكل مستمر حول البضائع المستوردة أو الصادرة.	3
					تقوم دائرة الجمارك الأردنية بتقديم التغذية الراجعة للموظفين فيما يخص تفتيش المركبات والحقائب.	4
					تقوم دائرة الجمارك الأردنية بفحص نقاط الضعف بالمراكز الجمركية وتعزيزها باستمرار.	5

					تقوم دائرة الجمارك الأردنية بفحص حدود المملكة باستمرار لتحديد التهديدات المحتملة.	6
					تقوم دائرة الجمارك الأردنية يعقد اجتماعات دورية لمراجعة عمليات مكافحة التهريب ومعالجة نقاط الضعف، واتخاذ إجراءات تصحيحية.	7
					تقوم دائرة الجمارك الأردنية بمواكبة التقدم التكنولوجي واستخدامه في عمليات مكافحة التهريب.	8

ملحق رقم (2) الاستبانة بصورتها النهائية:

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة

الجمارك الأردنية" وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

الدولية في جامعة جرش، لذلك أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية وذلك

بوضع إشارة أمام درجة الموافقة التي ترونها مناسبة والتي تعبر عن رأيك، علماً بأن الإجابات التي سيتم

جمعها ستعامل بسريه تامة وستكون لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا فائق الاحترام

الباحث

إشراف الدكتور

"محمد خير" جميل الشهاب

حمزة الحوامدة

0777728218

أولاً: البيانات الديموغرافية

الرجاء وضع إشارة أمام الاختيار المناسب:

1-المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط فأقل بكالوريوس دراسات عليا

2-العمر بالسنوات:

30 فأقل من 30 إلى أقل من 40

من 40 إلى أقل من 50 من 50 فأكثر

3-عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 من 5 إلى أقل من 10

من 15 فأكثر

من 10 إلى أقل من 15

4-المسمى الوظيفي:

مدير مركز

مدير مديرية

رئيس قسم

مساعد مدير

موظف قسم

5-مركز العمل:

يرجى ذكره.....

ثانياً: فقرات الاستبانة

المحور الأول: دور الرؤية في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الارنية.

الرقم	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
-------	--------	------------	-------	-------	-----------	----------------

الرقم	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
1	تمتلك دائرة الجمارك رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة اتجاه الخطط الإستراتيجية المستقبلية للدائرة.					
2	رؤية دائرة الجمارك توافقية حول فاعلية مكافحة التهريب.					
3	رؤية دائرة الجمارك تعكس قيم الدائرة.					
4	تتسم رؤية دائرة الجمارك بالمرونة للتعامل مع التغير المفاجئ بالظروف المحيطة.					
5	رؤية دائرة الجمارك قابلة للقياس بقدر الإنجاز الذي تحققه الدائرة.					
6	تقوم رؤية الدائرة على وضع خطط مستقبلية لمكافحة التهريب على مستوى المملكة ككل.					
7	رؤية دائرة الجمارك رؤية مكتوبة وواقعية.					

المحور الثاني: دور الرسالة في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية.

الرقم	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده

					1	تقوم الدائرة بتطوير وتحسين إجراءات فحص وتفتيش المركبات والحقائب باستمرار.
						تقوم الدائرة بتحديث وتطوير أجهزة فحص المركبات والحقائب باستمرار.
					2	تقوم الدائرة بعقد دورات تتعلق بنوعية وجودة عمليات فحص وتفتيش المركبات والحقائب.
					3	تقوم الدائرة الجمارك العامة بعقد دورات تتعلق بكيفية فحص الفواتير.
					4	تقوم الدائرة بعقد دورات تتعلق بكيفية فرض الرسوم الجمركية والضرائب.
					5	تحرص الدائرة على تطبيق نظام الترفيق الجمركي.
					6	تقوم الدائرة بتقديم أفكار إبداعية تساهم بتطوير عمل مكافحة التهريب.
					7	تقوم الدائرة بتقديم أفكار إبداعية تساهم وحل المشكلات لمكافحة التهريب.
					8	تخضع البضائع المستوردة لفحص شامل ودقيق من حيث النوعية والجودة ومطابقتها للمواصفات والمقاييس.

					تقوم دائرة الجمارك الأردنية بإجراء فحص لمطابقة الفواتير مع البضائع والتأكد منها.	9
					تقوم الدائرة بإصدار تعليمات خاصة لمتابعة مركبات النقل المتجة من الحدود إلى مراكز الجمارك داخل المملكة.	10
					تقوم دائرة الجمارك الأردنية بفصل عمليات تفتيش مركبات النقل عن المركبات الصغيرة.	11

المحور الثالث: دور التحليل في فاعلية مكافحة التهريب في دائرة الجمارك الأردنية.

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	الفقرة	الرقم
					تقوم الدائرة بمراجعة مستمرة لمراقبة عمليات تفتيش المركبات والحقائب.	1
					تقوم الدائرة بمراجعة مستمرة لعمليات فرض الرسوم الجمركية والضرائب حسب القوانين النافذة.	2
					تقوم الدائرة بجمع معلومات بشكل مستمر حول البضائع المستوردة أو الصادرة.	3

					تقوم الدائرة بتقديم التغذية الراجعة للموظفين فيما يخص تفتيش المركبات والحقائب.	4
					تقوم الدائرة بفحص نقاط الضعف بالمراكز الجمركية وتعزيزها باستمرار.	5
					تقوم الدائرة بفحص حدود المملكة باستمرار لتحديد التهديدات المحتملة.	6
					تقوم الدائرة بعقد اجتماعات دورية لمراجعة عمليات مكافحة التهريب ومعالجة نقاط الضعف، واتخاذ إجراءات تصحيحية.	7
					تقوم الدائرة بمواكبة التقدم التكنولوجي واستخدامه في عمليات مكافحة التهريب.	8
					تقوم الدائرة بتدريب الموظفين باستمرار لرفع كفاءتهم.	9

ملحق رقم (3) أسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة العلمية	الاسم	الرقم
جامعة جرش	إدارة أعمال	أستاذ دكتور	أ.د. ثروة محمد الحوامدة	1
جامعة عجلون الوطنية	إدارة أعمال	أستاذ دكتور	أ.د. علي الزعبي	2
جامعة جدارا	إدارة أعمال	أستاذ دكتور	أ.د. محمد نور الجدايه	3
جامعة جرش	إدارة أعمال	أستاذ دكتور	أ.د. محمد الزعبي	4
جامعة عجلون الوطنية	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	د. بلال احمد متاني	5
جامعة عمان العربية	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	د. بلال برهم	6
جامعة جدارا	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	د. خالد عبد القادر العمري	7
جامعة جرش	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	د. زياد مصطفى الحوامدة	8
جامعة جرش	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	د. عباس محمد الحوامدة	9
جامعة عمان العربية	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	د. عماد الزيود	10
جامعة البتراء	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	د. محمد نوفل	11
جامعة عجلون الوطنية	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	د. هشام علي شطناوي	12
جامعة جرش	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	د. هيثم حجازي	13