



WORLD CUSTOMS ORGANIZATION

معايير مهنية

عززي القارئ،

يسرنا تقديم هذه الخطة العامة لمعايير تطوير المدراء بالجمارك، التي تم إعدادها ضمن برنامج منظمة الجمارك العالمية للشراكة في البحث والتطوير الأكاديمي الجمركي (بيكارد).

يجدر ملاحظة أنه في مستهل القرن الحادي عشر قد وقعت على عاتق إدارات الجمارك عالمياً، من جراء الطبيعة الديناميكية للتجارة الدولية والزيادة في الجرائم المنظمة والإرهاب، مسؤولية ضخمة بتطبيق إجراءات رقابية مؤثرة وفعالة يكون من شأنها المحافظة على أمن اقتصاد الدول التي تخدمها. وقد اقتضى هذا المنعطف من الجمارك أن تقوم بتطوير كادر إداري يستوعب على نحو أفضل دورها الاقتصادي في إدارة التجارة، حماية المجتمعات، تقديم البيانات الاقتصادية وتحصيل الإيرادات.

يسر برنامج (بيكارد) الذي تم تطويره بمشاركة من الشبكة الدولية للجامعات الجمركية (INCUB) تقديم معايير مهنية تطويرية مشتركة للمدراء بأجهزة الجمارك من المستويات العليا والمتوسطة. ويجري استخدام هذه المعايير من قبل العالم الأكاديمي لإعداد البرامج التعليمية للتأهيل المهني لمنسوبي الجمارك لمستويات درجة بكالوريوس الآداب ودرجة ماجستير إدارة الأعمال. وستخضع تلك البرامج قريباً لإجراءات اعتمادها ليتسنى لنا التوصية بها على الأعضاء.

على رغم هذه المعايير تم وضعها للوفاء باحتياجات أكاديمية إلا أنه يمكن الاستفادة منها بعد إجراء تعديلات بسيطة فيها في برامج التدريب الداخلية واستراتيجيات التوظيف بغية تخريج فرق متوازنة القدرات من المدراء.

وننتهز هذه الفرصة لنشكر جامعات كانبيرا، لوزان، ليدز، مونستر، و ريفا على مساعدتنا في تطوير هذه المعايير.

نتطلع إلى تلقّي ملاحظاتكم عليها، وكذلك أخبار تطبيقها في المستقبل.

ميشيل دانيه

أمين عام منظمة الجمارك العالمية



لارس كارلسون

مدير إدارة بناء القدرات
بمنظمة الجمارك العالمية



جدول المحتويات

9	أ- مقدمة	
9	I لمححة عن إعداد المعايير الفنية	
10	II الغرض من تطوير المعايير المهنية	
10	III الجامعات المشاركة	
11	ب- الوصف، المتطلبات، الأمثلة على المدراء/القادة الإستراتيجيين	
11	I تعريف المدير الاستراتيجي	
11	II وصف المدير/القائد الإستراتيجي	
11	III متطلبات المعرفة العامة	
11	(1) سياسات وشنون سياسية وطنية ودولية	
12	(2) دور الجمارك في الدولة، والتفاعل مع الدوائر الحكومية الأخرى	
12	(3) مهام الجمارك	
13	(4) جوانب الأنظمة القضائية والقانونية ذات الصلة بالجمارك	
14	(5) الاقتصاد الكلي والاقتصاد الجزئي	
14	(6) التخطيط الاستراتيجي	
15	(7) تطوير وتنفيذ السياسات	
15	(8) الإدارة المالية	
16	(9) الموارد البشرية / إدارة رأس المال البشري	
16	(10) إدارة المخاطر	
17	(11) إدارة المعلومات / المعرفة	
17	(12) سلسلة التوريد الدولي	
18	(13) ممارسات قطاع التجارة	
19	(14) استخدام أساليب التقنية الحديثة بالجمارك وقطاع التجارة	
20	(15) العلاقات والاتصال مع الجمهور والإعلام	
20	(16) أسس آداب المهنة، والإدارة الرشيدة، والنزاهة	
20	(17) إدارة العملاء	
21	IV متطلبات المهارات العامة	
21	(1) القيادة	
21	(2) قدرة على التحفيز	
22	(3) تقديم الرؤية	
22	(4) حث الآخرين	
22	(5) تقييم الإخباريات	
23	(6) قدرة على التحليل	
23	(7) صناعة القرارات	

23	معالجة المشاكل	(8)
24	الاتصالات	(9)
24	مهارات التقييم الذاتي	(10)
25	المهارات السياسية	(11)
25	التواصل مع العملاء بالداخل والخارج	(12)
25	مهارات التفاوض	(13)
26	مهارات الصياغة	(14)
26	إدارة التغيير	(15)
26	إدارة البرامج / المشاريع	(16)
27	مهارات أساسية في مجال الحاسب الآلي	(17)
27	منهج الأبحاث	(18)
27	الإبداع	(19)

V متطلبات سلوكية عامة

28	الأسوة	(1)
28	أخلاقيات المهنة	(2)
28	التعاطف والموضوعية	(3)
29	الثقة	(4)
29	التحفيز	(5)
29	مراعاة العملاء	(6)

ج- الوصف، المتطلبات، الأمثلة على المدراء/القادة التشغيليين

31	I تعريف المدير/القائد التشغيلي
31	II وصف المدير/القائد التشغيلي
31	III متطلبات المعرفة العامة
31	(1) التعامل مع دوائر حكومية أخرى
31	(2) إدراك دور الجمارك معرفة شركائها الاعتياديين
32	(3) معرفة بالإدارة
32	(4) دور ومسئوليات المدراء ضمن الجهاز الإداري للجمارك
32	(5) التخطيط للميزانية والموارد البشرية
33	(6) إدارة المعلومات
33	(7) تقنية المعلومات والاتصالات
33	(8) مهام الجمارك
34	(9) الأنظمة القضائية والقانونية
34	(10) الاقتصاد الجزئي
35	(11) الإدارة المالية والموارد

جدول المحتويات

36	إدارة المخاطر	(12)
36	سلسلة التوريد الدولية	(13)
37	العلاقات العامة والاتصال	(14)
21	أسس أخلاقية، والإدارة الرشيدة، والخدمة الجيدة	(15)
38	معرفة فنية بتقنية المعلومات بما يتلاءم مع التخصص	(16)

IV متطلبات المهارات العامة

38	القيادة	(1)
39	التحفيز	(2)
39	حث الآخرين أو الإلهام	(3)
39	تجميع ومعالجة المعلومات	(4)
40	قدرة على التحليل	(5)
40	اتخاذ القرارات	(6)
40	حل المشكلات	(7)
41	إبصال المعلومات والأفكار	(8)
41	المهارات الاجتماعية للتفاعل بجميع المستويات	(9)
42	مهارات التقييم الذاتي	(10)
42	مهارات التفاوض	(11)
42	مهارات الصياغة	(12)
43	مهارات عملية في مجال الحاسب الآلي	(13)
43	الاهتمام بالنزاهة	(14)
43	إدارة الوقت	(15)
43	التعامل مع إرهاب و ضغط العمل	(16)
44	إدارة الأداء	(17)
44	إدارة الموظفين	(18)
44	إتقان لغات أجنبية ومهارات فنية	(19)
44	احتواء المشكلات	(20)

V متطلبات سلوكية عامة

45	أخلاقيات المهنة	(1)
45	الأسوة	(2)
45	التعاطف والموضوعية	(3)
46	الثقة	(4)
46	مراعاة العملاء	(5)

مقدمة

لمحة عن إعداد المعايير الفنية:

تواجه الجمارك في القرن الحادي والعشرين تحديات ناشئة من العولمة، ومبادرات تسهيل التجارة والاهتمامات الأمنية، مما يستوجب منها النظر مجدداً في الأساليب المهنية للإدارة وعمليات الجمارك.

ومن هنا شعرت إدارة الجمارك والمؤسسات الأكاديمية أن هناك حاجة لمنظومة متميزة من الأسس المعرفية، والمهارات والأنماط السلوكية لتخدم الجمارك خلال الفترة المقبلة. لذا فقد بدأت منظمة الجمارك العالمية عام 2005م حشد الجهود المنفردة المبذولة في هذا الاتجاه حتى تم عام 2006م إطلاق برنامج الشراكة في البحث والتطوير الأكاديمي الجمركي (بيكارد)، الذي قام في العام اللاحق بتأسيس شبكة دولية للجامعات الجمركية (INCUI).

استطاعت منظمة الجمارك العالمية، من خلال عملها مع شبكة الجامعات، وضع معايير مهنية لمدرء الجمارك الاستراتيجيين والتشغيليين. ويمكن للمؤسسات التعليمية الاستعانة بها في بلورة مناهجها، وكذلك في وضع معايير وطنية لاعتماد المهارات اللازمة للمدرء بنوعيتهم.

II الغرض من تطوير المعايير المهنية:

يهدف وضع هذا الدليل أن تساعد في ثلاثة مجالات رئيسة على النحو التالي:

- وضع منهجيات الوصف الوظيفي لأغراض التوظيف في قطاع الجمارك
- وضع معايير قياس لبرامج التدريب الداخلي لدى الدول الأعضاء
- وضع معايير للتطوير الأكاديمي المطلوب إعداده أو حيازته

III الجامعات المشاركة:

مذكرة التفاهم

وقد سبق إعداد مذكرة التفاهم لتعزيز التعاون في مجالات تطوير وتقديم التدريب الجمركي، بناء القدرات التعليمية والأبحاث من الطراز العالمي فيما بين منظمة الجمارك العالمية وجامعات توجد بها أنشطة متعلقة بالجمارك.

وقد تم إبرام مذكرات التفاهم بين المنظمة وسبع جامعات.

- ← جامعة ريفا التقنية، لاتفيا
- ← جامعة مونستر، ألمانيا
- ← مركز الدراسات الجمركية والضريبية، جامعة كانبيريا، أستراليا
- ← جامعة زايد، الإمارات العربية المتحدة
- ← جامعة اسكوبيا، مقدونيا
- ← جامعة لي هافر، فرنسا
- ← جامعة ليدز ميتروبوليتان، بريطانيا

الوصف، المتطلبات، الأمثلة على المدراء/القادة الإستراتيجيين

I تعريف المدير الاستراتيجي:

هو الشخص الذي ينظر إلى ما وراء العمل، ويقود الإدارة، ويتعامل مع الدولة والجهات المعنية الخارجية بغية ممارسة النفوذ على، أو وضع أو إبلاغ السياسات التي تُعنى الجمارك بتطبيقها، ويتولى المسؤولية عن أداؤها.

وإما أن يحتل عملياً مراتب تتراوح بين المدير الإقليمي و المدير العام، أو يكون عضواً في الإدارة العليا المعنية بالسياسات أو المساندة.

II وصف المدير/القائد الإستراتيجي:

لقد تم شرح متطلبات كل مجال من المعرفة في المربع، وإن الأمثلة والضروريات سوف تذكر بأدناه مشاراً إليها بالسهم. من المتوقع أن يتطور الشخص أو فريق الإدارة من أجل الوفاء بالوصف التالي.

III متطلبات المعرفة العامة:

(1) سياسات وشئون سياسية وطنية ودولية:

استيعاب السياسات الاقتصادية العامة للدولة، وتوجهها العام، والتزاماتها وأولوياتها الدولية والإقليمية.

- ← تحديد اللاعبين الرئيسيين على المستويين الحكومي والدولي ممن لهم تأثير على سياسات وإمكانيات الجمارك.
- ← إحداث نظام تجميع المعلومات بغية الاتصال الإيجابي مع الدولة.
- ← القدرة على إفادة الدولة بالتطورات الدولية والإقليمية.
- ← القانون الجمركي الدولي.

(2) دور الجمارك في الدولة، والتفاعل مع الدوائر الحكومية الأخرى:

استيعاب دور الجمارك في تطبيق سياسة الدولة فيما يتعلق بالأشخاص والتجارة بالحدود، والمتطلبات الأساس لإدارة الرقابة والتحصيل.

- ← تحديد الجهات الحكومية الرئيسية المختصة بمتطلبات الحدود، التجارة والضرائب سواء كانت تعمل من خلال الجمارك أو إلى جنب الجمارك.
- ← إقامة شبكات استشارية وطرق تعاون فاعلة لإدارة الحدود.
- ← الاطلاع على جميع مهام الجمارك لنفسها أو لغيرها من الإدارات (مثل الصحة العامة، السلامة إلخ).

(3) مهام الجمارك:

- الاقتصادية والمالية
- إدارة التجارة
- الحماية الاجتماعية
- على المستويين الدولي والإقليمي
- إدارة الالتزام بالأنظمة

- ← اتفاقيات منظمة التجارة العالمية وملاحقها.
- ← اتفاقية كيوتو المعدلة لتبسيط وتنسيق الإجراءات الجمركية.
- ← إطار عمل معايير أمن وتسهيل سلسلة التوريد في التجارة الدولية.
- ← مبادئ الجمارك.
- ← دور الجمارك في خلق بيئة ملائمة جاذبة للاستثمار. تطبيق تقنيات جديدة لتقدير تحصيل الإيرادات.
- ← العلاقة بين التقيد بالأنظمة، التسهيل والمكافحة.

- ← أولويات الجمهور لبيئة آمنة وسليمة.
- ← الأولويات الدولية/الإقليمية لسلسلة توريد آمنة (منظمة التجارة العالمية؛ منظمة الجمارك العالمية؛ مكتب مراقبة المخدرات التابع للأمم المتحدة، إلخ).
- ← الأولويات الدولية/الإقليمية لمجتمع آمن (الجرائم المنظمة؛ الصحة؛ الزراعة؛ منظمة الجمارك العالمية؛ مكتب مراقبة المخدرات التابع للأمم المتحدة، إلخ).
- ← الالتزامات تجاه الاتحادات الجمركية/الاقتصادية الإقليمية واتفاقيات التجارة الحرة.
- ← إدارة التحقيقات لضمان محاكمة ناجحة للمخالفين الخطرين.
- ← معرفة أساسية بالسياسات الضريبية.

(4) جوانب الأنظمة القضائية والقانونية ذات الصلة بالجمارك:

استيعاب طريقة عمل النظام القضائي الدولي والوطني وإجراءات التشريع. والتمييز بين التشريع المبدئي والثانوي الملزم للبلاد. إعداد مشاريع التشريعات، وإجراءات التنفيذ.

- ← اللاعبون الرئيسيون في النظام القضائي والقانوني للدولة.
- ← الإدارة الرشيدة.
- ← حماية البيانات.
- ← فصل الهيئات التشريعية، القضائية والتنفيذية.
- ← الإجراءات المقررة (بما فيها الاستئناف).
- ← استخدام الأدوات القانونية، تنظيم المصطلحات، الإجراءات المقررة.
- ← الالتزامات القانونية وصلاحيات الجمارك، والالتزامات القانونية لقطاع التجارة والجمهور.

(5) الاقتصاد الكلي والاقتصاد الجزئي:

استيعاب عام للاقتصاد الكلي والاقتصاد الجزئي.

- ← اللاعبين الأساسيون في الاقتصاد.
- ← الاقتصاد الكلي.
- ← التصورات الاقتصادية المعاصرة.
- ← السياسة الاقتصادية للدولة.
- ← التوازن بين التجارة الحرة والحمائية.
- ← دور التعريف الجمركية في التنمية الاقتصادية.
- ← اقتصاديات التجارة الحرة والاقتصاديات الحمائية.
- ← التوازن بين الرقابة والالتزام.
- ← استيعاب الآثار المترتبة على تنفيذ القرارات الدولية والتعريف الجمركية على التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- ← خلق بيئة جاذبة اقتصادياً.
- ← تكاليف مترتبة على العمل.

(6) التخطيط الاستراتيجي:

استيعاب البيئة الداخلية والخارجية.

- ← ترجمة الرؤية إلى أهداف قابلة للتحقيق.
- ← تطوير الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف الحكومية.
- ← قياس الأداء ومدى التأثير.
- ← إدارة رأس المال البشري.

(7) تطوير وتنفيذ السياسات:

استيعاب متطلبات وإجراءات سياسة الجمارك الداخلية بغية تطويرها وتنفيذها.

استيعاب واجبات السياسة الدولية وترجمتها إلى سياسات الجمارك الداخلية.

- ← اتفاقيات منظمة التجارة العالمية وملاحقها.
- ← اتفاقية كيوتو المعدلة لتبسيط وتنسيق الإجراءات الجمركية.
- ← إطار عمل معايير أمن وتسهيل سلسلة التوريد في التجارة الدولية.
- ← التمكن من تطبيق الإجراءات المتوافقة مع السياسات.
- ← ترجمة الإستراتيجية إلى خطة عمل.
- ← إجراءات تطوير السياسات في الدولة.
- ← الأساس التشريعي لتنفيذ السياسة والقيود عليه.
- ← مشاركة الجهات الرئيسية ذات العلاقة في كل من التأثير على تطوير السياسة والمساعدة في التطوير.
- ← استيعاب المبادئ الأساسية لإدارة البرامج والمشاريع.

(8) الإدارة المالية:

استيعاب عملية اقتناء وتوزيع الموارد المالية، الفنية والبشرية من الدولة للتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة من أعمال الجمارك بصورة فاعلة.

- ← المسح الأفقي ذو الصلة.
- ← أساليب التخطيط الاستراتيجي.
- ← التمييز بين تكاليف التطوير والتنفيذ، ورأس المال وتكاليف التشغيل.
- ← الآلية الوطنية لتخطيط متطلبات الميزانية، التفاوض بشأن اعتمادات الميزانية، ومراقبة واحتساب الاعتمادات.
- ← القدرة على وضع مؤشرات الأداء.

← التخطيط للطوارئ.

← إدارة المخاطر كأداة لتوزيع الموارد.

← مناهج أساسية لإدارة الموارد البشرية:

- التوظيف
- التدريب
- إدارة الأداء.

← استيعاب المبادئ الأساسية لإدارة البرامج والمشاريع.

← استيعاب المبادئ الأساسية للمناقصات والعقود.

(9) الموارد البشرية / إدارة رأس المال البشري:

استيعاب السياسات.

← مناهج أساسية لإدارة الموارد البشرية

- التوظيف
- التدريب
- إدارة الأداء.

(10) إدارة المخاطر:

الاستيعاب السياق المطلوب فيه إدارة المخاطر شاملاً المعلومات، الإخباريات، متطلبات الهيكل والنظام المتضمنة للعناصر الاستراتيجية والوقائية المطلوب توافرها في نظام إدارة المخاطر الفعالة.

← اتفاقية كيوتو المعدلة.

← السياسة الوطنية كأداة لإدارة المخاطر.

← العلاقة بين التدخل والتسهيل.

← الاستخدام الاستراتيجي لإدارة المخاطر لمراقبة التجارة، حماية المجتمع، ومكافحة الجرائم العابرة للحدود.

← الاستخدام التكتيكي لإدارة المخاطر في كشف التهريب والإرهاب، وتقديم التأكيد.

(11) إدارة المعلومات / المعرفة:

تحديد مصادر المعلومات الرئيسية.

استيعاب المعلومات والنظم الرئيسية المطلوبة لإدارة الجمارك وإعداد تقاريرها والمحافظة على ذاكرة الإدارة.

← تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.

← المعلومات الرئيسية للإدارة حول ما يلي:

- استغلال الموارد
- الفاعلية التشغيلية
- العقود
- الجهات المقدمة للخدمات
- قياس الأداء (الداخلي والخارجي).

← المعلومات الرئيسية للمحاسبة.

← السجلات الأساسية للمحافظة على ذاكرة الإدارة.

(12) سلسلة التوريد الدولي:

استيعاب عملية سلسلة التوريد الدولية ودور الجمارك فيها في أوضاع الاستيراد والتصدير، وفرص المراقبة الفعالة وتسهيل التجارة.

← اتفاقيات منظمة التجارة العالمية حول تسهيل التجارة وتدابير الحماية.

← اتفاقية كيوتو المعدلة لتبسيط وتنسيق الإجراءات الجمركية.

← إطار عمل معايير أمن وتسهيل سلسلة التوريد في التجارة الدولية.

← خفض التكاليف المترتبة على المراقبة والإجراءات الجمركية.

← إدارة سلسلة التوريد.

← الفرص / الحواجز.

← متطلبات الجهات ذات العلاقة، شاملة ما يلي:

- قطاعات المصارف والتأمين
- المستوردون والمصدرون
- شركات عاملة في مجال خدمات الإمدادات
- شركات النقل
- المخلصون
- الجمهور
- الاتحادات والهيئات الدولية
- الجهات الوطنية الثنائية والمتعددة الأطراف
- العملاء الفعليون (بأخر السلسلة).

← القدرة على دمج الجمارك مع أركان سلسلة التوريد.

(13) ممارسات قطاع التجارة:

استيعاب طريقة عمل قطاع التجارة على المستويين الوطني والدولي، متطلباته وإمكانيات الرقابة الفاعلة.

- ← استيعاب مصطلحات التجارة الدولية.
- ← استيعاب اهتمامات واحتياجات قطاع التجارة.
- ← استيعاب إجراءات المراقبة الداخلية المطبقة من قبل قطاع التجارة واستخدامها من قبل الجمارك.
- ← استيعاب ممارسات قطاع التجارة التي يمكن تطبيقها من قبل إدارة الجمارك، مثل ما يلي:
 - أساليب الإدارة الإستراتيجية
 - نظم معلومات الإدارة
 - إدارة الممتلكات
 - إدارة النقل
 - تأمين خدمات تقنية المعلومات
 - المساندة الفنية
 - الاتصالات.

(14) استخدام أساليب التقنية الحديثة بالجمارك وقطاع التجارة:

استيعاب استخدام تقنية الحاسب الآلي لتقديم ما يلي:

- تبسيط إنجاز الإجراءات
- أمن المعاملات
- التكامل في الأساليب
- الإدارة باستخدام تقنية المعلومات
- المراقبة الفعالة
- الاتصال الواضح والشفاف
- إعداد منتجات وخدمات متاحة من خلال موقع الشبكة.

استيعاب استخدام تقنيات أخرى لمساندة العمليات الجمركية.

- ← تحديد احتياجات الجمارك من تقنية المعلومات.
- ← استيعاب الجوانب المتعلقة بالتكاليف والفوائد والمخاطر المرتبطة باقتناء واستخدام التقنية.
- ← تطبيق نقل ومعالجة تقنية المعلومات إلكترونياً.
- ← ربط نظم الحاسب الآلي.
- ← جوانب القصور في نظم الحاسب الآلي.
- ← التقنية الحديثة المتوفرة للجمارك لمساندة العمليات مثل ما يلي:
 - أجهزة الفحص
 - أجهزة الأشعة السينية
 - أجهزة الكشف عن المصدر
 - أجهزة الاتصال اللاسلكي وتحديد المواقع
 - المراقبة والمتابعة
 - تفنيس متخصص.
- ← استيعاب إجراءات المناقصة وترسية العقود اللازمة لشراء التقنية الجديدة.
- ← الإخباريات وإجراء قياس مقارن.
- ← العائد على التجربة (داخل أو خارج الإدارة).

(15) العلاقات والاتصال مع الجمهور والإعلام:

استيعاب دور الاتصال وتقنياته في إدارة الجمارك الحديثة بغية إيجاد ثقافة الالتزام بالأنظمة، وتعزيز الشفافية، وتنقيف قطاع التجارة، وإفادة كل من الدولة والجمهور.

← تحديد اللاعبين الرئيسيين بقطاعي الإعلام الوطني والاتصال.

← تحديد استراتيجيات الاتصال الداخلي والخارجي التي من شأنها ما يلي:

- التوعية بأهداف الإدارة
- تنقيف قطاع التجارة والجمهور وموافاة الدولة
- تقديم منهج استراتيجي للمراقبة
- تقديم صورة ريفية عن الجمارك.

← تحديد تقنيات الاتصال.

← التأكد من إتاحة جميع التفاصيل التشريعية والإجراءات للجمهور.

(16) أسس أخلاقيات المهنة، والإدارة الرشيدة، والنزاهة:

العمل بأسس الإدارة الرشيدة وإيصال مفهومها.

خلق بيئة تتسم بأخلاقيات المهنة.

← بيان أروشا المعدل حول النزاهة:

- القيادة
- الإطار التنظيمي
- الشفافية
- الأتمتة
- الإصلاح والتحديث
- التدقيق
- نظام مراقبة السلوك
- وجود إستراتيجية للموارد البشرية
- المعنويات
- العلاقة مع القطاع الخاص.

← الأنظمة والمبادئ الوطنية الخاصة بأخلاقيات المهنة ومكافحة الفساد في الخدمة المدنية.

← توعية القطاع الخاص بمسائل متعلقة بالفساد (لكونها قضية ذات جهتين).

(17) **دائرة العملاء:**

تقسيم العملاء إلى فئات، رضا العملاء، الحوار مع العملاء.

← استيعاب متطلبات العمل للعملاء.

← فتح قنوات اتصال، ومشاورات وشراكات معهم.

← ضوابط للتعامل معهم.

IV متطلبات المهارات العامة:(1) **القيادة:**

قدرة على إيصال تصور واضح حول اتجاهات العمل بجميع المستويات، وتحليل معلومات معقدة، وتقديم رؤية واضحة.

قدرة على تفويض الصلاحيات بكل مسؤولية، وذكاء، مع مراقبتها والقدرة على ضبطها.

← تطوير إستراتيجية جديدة.

← إدخال برنامج إصلاح وتحديث.

← التأثير على الجوانب التشغيلية لسياسة جديدة للدولة.

← تنظيم فريق إدارة عليا.

(2) **قدرة على التحفيز:**

قدرة على تبني طريقة تشجع الآخرين على المشاركة والالتزام بالتوجه المطلوب.

← تشجيع الموظفين على تبني أساليب فنية جديدة.

← الاعتراف بالأداء أو السلوك المطلوب.

← قدرة على تقديم مختلف وجهات النظر بغية إيضاح التصورات.

(3) تقديم الرؤية:

قدرة على تقديم رؤى واضحة ودقيقة بمختلف المستويات بدءاً من الدولة ونزولاً إلى الموظفين التشغيليين.

- ← تحديد وتقديم توجُّه استراتيجي جديد.
- ← إقناع الدولة أو جهة مانحة بوجهة نظر معينة.

(4) حثُّ الآخرين:

قدرة على حث الآخرين على توظيف قدراتهم لصالحهم ولصالح تطوير الإدارة.

- ← القيادة عن طريق الأسوة.
- ← دعم مبادرات جديدة مقدمة من قبل كبار المسؤولين أو الموظفين التشغيليين.
- ← توخي مستوى عالٍ من الوضوح تجاه الدولة، قطاع التجارة والموظفين.

(5) تقييم الإخباريات:

قدرة على تجميع المعلومات من تشكيلة واسعة من المصادر، وإخضاعها لتحليل استراتيجي ثم توجيهها نحو إدارة وتشغيل أعمال الجمارك.

- ← تأسيس شبكة إستراتيجية.
- ← إيجاد جهة راعية لمستوى استراتيجي.
- ← تشجيع الشراكة بين قطاع التجارة والجمارك.

(6) قدرة على التحليل:

قدرة على تحديد حقائق متصلة بالعمل الجماعي من مختلف المصادر، ومعالجة التعارض فيها ثم تقديم معلومات متكاملة يمكن بناء قرارات سليمة عليها.

← تنفيذ مراجعة أو تعديل في سياسات حكومية.

← تطوير برامج فعالة ترمي لإحداث التغيير.

← مقارنة بين التكاليف والمكاسب.

(7) صناعة القرارات:

قدرة على استخدام المعلومات، تقييم المخاطر، الموازنة بين متطلبات العمل، تحديد توجه للإدارة، تأسيس أهداف واضحة للعمل.

← تقديم توجيه استراتيجي.

← معالجة مسائل وسياسات العمل المعقدة.

← وضع حلول للمشاكل الإدارية مما تقدم أفضل الفرص للعمل.

← تشجيع الآخرين على اتخاذ القرارات.

(8) معالجة المشاكل:

قدرة على العمل منفرداً أو مع الآخرين والقدرة على تحديد خيارات مختلفة لمسائل معينة ومن ثم إيجاد حلول لها.

← حل المشكلات في الإدارة العليا.

← تشجيع فريق الإدارة العليا على الإبداع.

(9) الاتصالات:

القدرة على شرح المتطلبات للآخرين بوضوح ضمن مستويات كثيرة بطريقة تعكس وجهات نظرهم ومشاركتهم بفعالية في المنهجية وأن تكون واضحة لوضعهم واحتياجات عملهم.

الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين باهتمام وخلق جو يمكن فيه مناقشة المسائل منطقياً والتأثير على آراء متباينة.

- ← تقديم العروض إلى الدولة.
- ← استخدام وسائل الإعلام الداخلية والخارجية بصورة فعالة (مثل المؤتمرات الصحفية).
- ← تقديم العروض أمام الموظفين التشغيليين.
- ← التواصل مع المتعاملين.
- ← بعد النظر والتواصل مع بفريق الإدارة.
- ← تشجيع الآخرين على التحدث.
- ← الاتصال بصورة منتظمة بالموظفين التشغيليين.
- ← الاعتراف والسماح باختلاف الرأي.

(10) مهارات التقييم الذاتي:

قدرة على التأمل في الأداء الشخصي ومراجعتة.

- ← تطبيق أساليب فنية لتقييم الأداء في بعض المجالات المطلوبة.

(11) المهارات السياسية:

قدرة على إدراك متطلبات اللاعبين الرئيسيين داخل وخارج الإدارة، وتقديم حجج قد تكون حساسة لوجهات نظرهم.

← التفاوض مع الدولة.

← التمثيل الإقليمي والدولي.

← التشجيع على أوضاع تنطوي على مراعاة مختلف الأطراف.

← التوقع المسبق لاحتياجات المتعاملين.

(12) التواصل مع العملاء بالداخل والخارج:

قدرة على المحافظة على علاقات شخصية فعالة داخل وخارج الإدارة، مما يسهل التواصل.

والقدرة على مزج العمل بالبهجة.

← الاستغلال الأمثل للتجمعات الاجتماعية.

← المحافظة على المكانة عند إبداء التفهم للآخرين.

← إدراك أهمية المناسبات الاجتماعية في رفع المعنويات.

(13) مهارات التفاوض:

قدرة على التعامل مع تشكيلة واسعة من الناس بغية التوصل إلى المطلوب من إمكانيات أو تغيير (تجارياً أو تنموياً).

وقدرة على التوصل إلى أوضاع مرضية لجميع الأطراف وذلك في حالات غير تجارية.

وقدرة على السيطرة على مفاوضات تجارية مع المحافظة على علاقات فاعلة.

← مفاوضات مع الدولة.

← مفاوضات مع الجهات الراعية.

← مفاوضات تجارية.

← مفاوضات مع الاتحادات ذات العلاقة.

(14) مهارات الصياغة:

قدرة على صياغة نصوص تفي بالغرض بوضوح، وتحتوي على معلومات ونتائج بصورة منطقية.
وقدرة على إعداد تقارير واضحة.

- ← أوراق عمل بالسياسات تقدم للحكومة.
- ← أوراق عمل تفاوضية تفاوضية مقدمة للمتعاملين.
- ← اتصال داخلي مع الموظفين بكافة المستويات.
- ← تقارير سنوية.

(15) إدارة التغيير:

قدرة على تحليل مكونات التغيير استراتيجياً، ومساعدة في تطوير ملامح معارف، مهارات وسلوكيات جديدة.

- ← إصلاح وتحديث الجمارك.
- ← تنفيذ المراجعة من قبل جهات خارجية.
- ← تنفيذ تغييرات تم التوصل إليها داخلياً.

(16) إدارة البرامج / المشاريع:

قدرة على قياس نطاق مشروع معين، وتحديد برامجه الإستراتيجية، ووضع آلية لإدارته، مراقبته وتقييمه.
وقدرة على إيقاف المشاريع التي لا تستوفي متطلبات العمل.

- ← إصلاح وتحديث الجمارك.
- ← برامج الإصلاح الهيكلي.
- ← برامج الإصلاح من قبل الدولة.

(17) مهارات أساسية في مجال الحاسب الآلي:

معرفة بالحاسب الآلي.

- ← إعداد وثائق أساسية.
- ← إعداد جداول حسابية.
- ← إعداد شرائح عروض أساسية.
- ← استخدام الانترنت والشبكة الداخلية.

(18) منهج الأبحاث:

معرفة بمنهج الأبحاث.

- ← تحديد الاحتياجات البحثية.
- ← التحليل والاستنتاج، اتخاذ القرارات عن نتائج البحوث.

(19) الإبداع:

قدرة على التعرف على مواهب الأفراد.

استكشاف حدود المعرفة.

تحديد مستوى التحمل.

تعيين حدود ومقاييس الإبداع.

- ← وضع حلول إبداعية للمشاكل.

V متطلبات سلوكية عامة:

(1) الأسوة:

سلوك يعكس الثقافات والأداء المطلوب بالإدارة.

- ← معاملة الموظفين باحترام.
- ← مكافأة على الأداء الجيد والاعتراف به.
- ← معالجة ضعف الأداء.
- ← درجة عالية من الوضوح.

(2) أخلاقيات المهنة:

التصرف بطريقة تعكس أهمية النزاهة وملاحم الإدارة الرشيدة.

- ← الدعوة إلى سياسة عدم تحمل الفساد إطلاقاً، وتطبيقها داخل الإدارة.
- ← مشاركة في جميع اللقاءات رفيعة المستوى المتعلقة بالنزاهة.
- ← إجراء دراسات ميدانية بالاستعانة من جهات خارجية حول أخلاقيات المهنة.
- ← محاربة الفساد دون هوادة.

(3) التعاطف والموضوعية:

تفهم أوضاع الموظفين بالإدارة دون أن يكون على حساب القيم الشخصية والرسمية.
لا محسوبية، ولا محاباة، مع الحرص على المتابعة التامة لشئون العمل والدقة في اتخاذ القرار.

- ← اطلاع مسبق تام عند مقابلة الموظفين.
- ← إيضاح قضية معينة بوضوح وأمانة.
- ← احترام الرأي والرأي الآخر والتعامل معها بصورة فعالة.

(4) **الثقة:**

الإعراب عن أفكار معينة بأسلوب يوحي بالإيمان في صحتها.

- ← تحريّ الشفافية في التعامل مع مسائل الإدارة وبيان السياسات.
- ← التعامل بسرعة وبأسلوب مؤثر مع الشائعات.

(5) **التحفيز:**

خلق بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي.

- ← إيجاد وسائل محفزة.
- ← تشجيع الموظفين على اتخاذ أساليب فنية جديدة.
- ← الاعتراف بالأداء والسلوكيات المطلوبة.

(6) **مراعاة العملاء:**

التركيز على التسهيل لقطاع التجارة والجمهور.

- ← تفهّم احتياجات العملاء وبيئة عملهم.
- ← تطوير وتنفيذ معايير لخدمة العملاء.
- ← ضمان الالتزام بالممارسات الدولية المتميزة.

الوصف، المتطلبات، الأمثلة على المدراء/القادة التشغيليين

I تعريف المدير/القائد التشغيلي:

هو الشخص الذي يتولى المسؤولية عن إدارة الأعمال اليومية.

لديه معرفة جيدة بأعمال الجمارك في مجال واحد منها على الأقل، أو هو مدير بالمستوى الإداري المتوسط في إحدى وحدات الإدارة العامة المختصة بالسياسات أو مجالات المساندة. وإما أن يحتل عملياً منصباً يتراوح ما بين رئيس مكتب أو منفذ ومستوى رئيس فريق.

II وصف المدير/القائد التشغيلي:

لقد تم شرح متطلبات كل مجال من المعرفة في المربع، وإن الأمثلة والضروريات سوف تذكر بأدناه مشاراً إليها بالسهم. من المتوقع أن يتطور الشخص أو فريق الإدارة من أجل الوفاء بالوصف التالي.

III متطلبات المعرفة العامة:

(1) التعامل مع دوائر حكومية أخرى:

معرفة بسياسات وأولويات الدولة التي تحدد دور الجمارك في مجال العمل، وكذلك أدوار الدوائر الحكومية الأخرى ذات الصلة.

قدرة على التطور في بيئة اقتصادية.

← التعاون والتنسيق مع الدوائر الحكومية الأخرى.

← إدراك صلاحيات الدوائر الحكومية الأخرى وعلاقتها مع الجمارك.

(2) إدراك دور الجمارك ومعرفة شركائها الاعتياديين:

معرفة بسياسات وأولويات الدولة التي تحدد دور الجمارك في مجال العمل، وكذلك أدوار الدوائر الحكومية الأخرى ذات الصلة.

قدرة على التطور في بيئة اقتصادية.

← أنظر 'مهام الجمارك' ضمن الفقرة (8).

(3) معرفة بالإدارة:

التقارير، الهرمية، والهيكل التنظيمي.

← التقارير، الهرمية، والهيكل التنظيمي.

(4) دور ومسئوليات المدراء ضمن الجهاز الإداري للجمارك:

معرفة أدوارهم ضمن الإدارة وطريقة التعامل مع الوحدات التشغيلية الأخرى.

← تحديد مبادرات جديدة من شأنها التكامل بين تسهيل التجارة وأمن الحدود، ومن ثم ترجمتها إلى سياسات.

← معرفة شاملة بالأنظمة والسياسات.

← تطوير خطوط إرشادية تشغيلية مكملّة لأهداف الإدارة.

← مواكبة الاتجاهات والتقنية الجديدة.

(5) التخطيط للميزانية والموارد البشرية:

إعداد خطة لتوزيع الموارد المالية والفنية والبشرية من الدولة من أجل الوفاء بأهداف عمل الجمارك.

← تطوير الميزانية والمناقصة.

← التمييز بين تكاليف مترتبة على التطوير، والتشغيل، ورأس المال والعمل.

(6) إدارة المعلومات:

استيعاب المعلومات والنظم الرئيسية المطلوبة لإدارة الجمارك وإعداد تقاريرها والمحافظة على ذاكرة الإدارة.

← تطوير وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ومراقبتها.

← المعلومات الرئيسية للإدارة حول ما يلي:

- استغلال الموارد
- الفاعلية التشغيلية
- العقود
- الجهات المقدمة للخدمات
- قياس الأداء (الداخلي والخارجي).

← المعلومات الرئيسية للمحاسبة.

← السجلات الأساسية للمحافظة على ذاكرة الإدارة.

(7) تقنية المعلومات والاتصالات:

مواكبة الأحدث من تقنيات المعلومات المتوفرة التي تخدم مجال الوحدات التشغيلية.

← قدرة على استخلاص المعلومات من النظم وإجراء الاتصالات معها.

(8) مهام الجمارك:

معرفة فنية عالية بالمجالات الجمركية

- الاقتصادية والمالية
- إدارة التجارة
- الحماية الاجتماعية
- على المستويين الدولي والإقليمي
- إدارة الالتزام بالأنظمة

← استيعاب تصور الإدارة المبنية على التقيد بالأنظمة، وشرحه لمروسيه.

← معرفة بمصطلحات ووثائق قطاع التجارة.

- ← تحصيل الإيرادات.
- ← معرفة بالقانون الجمركي وإتقان تام للإجراءات وإدراك أثرها على التطوير والتوظيف.
- ← معرفة بطرق إجراء التحقيق، واقتناء الإثباتات، وأخذ الشهادات وإعداد المحاضر.
- ← معرفة بالتعريف الجمركية وقواعد المنشأ.
- ← معرفة باتفاقية كيوتو المعدلة وملاحقتها.

(9) الأنظمة القضائية والقانونية:

معرفة متعمقة بصلاحيات الشركاء وإجراءات الاستئناف ضد قرارات الجمارك.

- ← اللاعبون الرئيسيون في النظام القضائي والقانوني للدولة.
- ← الإدارة الرشيدة.
- ← حماية البيانات.
- ← الإجراءات المقررة (بما فيها الاستئناف).
- ← الالتزامات القانونية وصلاحيات الجمارك، والالتزامات القانونية لقطاع التجارة والجمهور.

(10) الاقتصاد الجزئي:

استيعاب عام للاقتصاد الجزئي والاقتصاد الكلي.

- ← اللاعبون الأساسيون في الاقتصاد.
- ← التصورات الاقتصادية المعاصرة.
- ← السياسة الاقتصادية للدولة.
- ← التوازن بين التجارة الحرة والحمائية.
- ← دور التعريف الجمركية في التنمية الاقتصادية.
- ← اقتصاديات التجارة الحرة واقتصاديات الحمائية.
- ← التوازن بين الرقابة والالتزام.

- ← استيعاب الآثار المترتبة من تنفيذ القرارات الدولية والتعريف على التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- ← خلق بيئة جاذبة اقتصادياً.
- ← تكاليف مترتبة على العمل.

(11) الإدارة المالية والموارد:

استيعاب اقتصاد التنمية، ودور وتأثير الجمارك فيه وفي الظواهر الاقتصادية.

- ← مسح الجوانب ذات الصلة.
- ← أساليب التخطيط الاستراتيجي.
- ← التمييز بين تكاليف التطوير والتنفيذ، ورأس المال وتكاليف التشغيل.
- ← الآلية الوطنية لتخطيط متطلبات الميزانية، التفاوض بشأن اعتمادات الميزانية، ومراقبة واحتساب الاعتمادات.
- ← القدرة على وضع مؤشرات الأداء.
- ← التخطيط للطوارئ.
- ← إدارة المخاطر كأداة لتوزيع الموارد.
- ← مناهج أساسية لإدارة الموارد البشرية:
 - التوظيف
 - التدريب
 - إدارة الأداء.
- ← استيعاب المبادئ الأساسية لإدارة البرامج والمشاريع.
- ← استيعاب المبادئ الأساسية للمناقصات والعقود.

(12) إدارة المخاطر:

استيعاب السياق المطلوب به إدارة المخاطر شاملاً المعلومات، الإخباريات، متطلبات الهيكل والنظام المتضمنة للعناصر الاستهدافية والوقائية المطلوب توافرها في نظام إدارة المخاطر الفعالة.

← صلاحية بتشكيل هيكل إداري يقدر على تجميع وتحليل المعلومات، واستخدامها للاستهداف عملاً بالسياسة الرقابية.

(13) سلسلة التوريد الدولية:

استيعاب عملية سلسلة التوريد الدولية ودور الجمارك فيها في أوضاع الاستيراد والتصدير.

← اتفاقيات منظمة التجارة العالمية حول تسهيل التجارة وتدابير الحماية.

← اتفاقية كيوتو المعدلة.

← إطار عمل معايير أمن وتسهيل سلسلة التوريد في التجارة الدولية.

← خفض التكاليف المترتبة على المراقبة والإجراءات الجمركية.

← إدارة سلسلة التوريد.

← الفرص / الحواجز.

← متطلبات المتعاملين، شاملة ما يلي:

- قطاعات المصارف والتأمين
- المستوردون والمصدرون
- شركات عاملة في مجال خدمات الإمدادات
- شركات النقل
- المخلصون
- الجمهور
- الاتحادات والهيئات الدولية
- الجهات الوطنية الثنائية والمتعددة الأطراف
- العملاء الفعليون.

← القدرة على دمج الجمارك مع سلسلة التوريد.

(14) العلاقات العامة والاتصال:

استيعاب دور الاتصال وتقنياته في إدارة الجمارك الحديثة بغية إيجاد ثقافة الالتزام بالأنظمة، وتعزيز الشفافية، وتنقيف قطاع التجارة، وإفادة كل من الدولة والجمهور.

- ← تحديد اللاعبين الرئيسيين بقطاعي الإعلام الوطني والاتصال
- ← تحديد استراتيجيات الاتصال الداخلي والخارجي التي من شأنها ما يلي:

- التوعية بأهداف الإدارة
- تنقيف قطاع التجارة والجمهور وموافاة الدولة
- تقديم منهج استراتيجي للمراقبة
- تقديم صورة رفيعة عن الجمارك.

- ← تحديد تقنيات الاتصال.

- ← التأكد من إتاحة جميع التفاصيل التشريعية والإجراءات للجمهور.

(15) أسس أخلاقية، والإدارة الرشيدة، والخدمة الجيدة:

العمل بأسس الإدارة الرشيدة وإيصال مفهومها.

خلق بيئة تتسم بأخلاقيات المهنة.

- ← قدرة على تدقيق إجراءات تجميع المعلومات بغية تحديد مؤشرات الأداء.

(16) معرفة فنية بتقنية المعلومات بما يتلاءم مع التخصص:

معرفة بنظم تقنية المعلومات المتعلقة ببيئة العمل (مثل نظم المخلصين، أو الشاحنين إلخ).

← يشمل التخصص ما يلي دون أن يقتصر عليه:

- المعالجة
- التسهيلات
- إدارة المخاطر
- التدقيق
- إدارة الالتزام بالأنظمة
- الشؤون الدولية والتعاون
- الشؤون القانونية
- التحقيق
- الإخباريات
- مكافحة التهريب
- الإجراءات
- إجراءات المعاينة والمراقبة
- سياسة الإدارة العامة.

← استيعاب البيئة التشغيلية وبيئة تقنية المعلومات.

← ثقافة الحاسب الآلي الملائمة لنظام التشغيل.

← العائد على التجربة (داخل أو خارج الإدارة).

IV متطلبات المهارات العامة:

(1) القيادة:

قدرة على إيصال تصور واضح عن اتجاه العمل بجميع المستويات.

وقدرة على تحليل معلومات هامة، وتقديم رؤية واضحة بشأنها.

وقدرة على تخويل الصلاحيات بكل مسؤولية، وذكاء، مع مراقبتها والقدرة على التكيف.

← تطوير إستراتيجية جديدة.

← إدخال برنامج إصلاح وتحديث.

← التأثير على الجوانب التشغيلية لسياسة جديدة للإدارة.

← تنظيم فريق إدارة محلية.

← التأثير على مختلف الجهات في أنشطتهم، بما فيها المشغلون الاقتصاديون.

(2) التحفيز:

قدرة على توخي طريقة تشجع الآخرين على المشاركة والالتزام بالتوجه المطلوب.
وقدرة على تشجيع وحث الآخرين.

← إيجاد وسائل تحفيزية جديدة.

← تشجيع الموظفين على تبني تقنيات جديدة.

← الاعتراف بالأداء والسلوكيات المطلوبة.

(3) حثُّ الآخرين أو الإلهام:

قدرة على حث الآخرين على توظيف قدراتهم لصالحهم ولصالح تطوير الإدارة.

← القيادة عن طريق الأسوة.

← دعم مبادرات جديدة مقدمة من قبل كبار المسؤولين أو الموظفين التشغيليين.

← توخي مستوى عالٍ من الوضوح تجاه قطاع التجارة والموظفين.

(4) تجميع ومعالجة المعلومات:

قدرة على تجميع المعلومات من تشكيلة واسعة من المصادر، وإخضاعها لتحليل تشغيلي ثم توجيهها نحو إجراءات المراقبة والمكافحة.

← تكوين الآراء على أساس بيانات يتم جمعها عن الخلفية والمهام.

(5) قدرة على التحليل:

قدرة على تحديد حقائق متصلة بالعمل الجمركي من مختلف المصادر، ومعالجة التعارض فيها ثم تحليلها والاستفادة من المعلومات الواردة فيها.

- ← تنفيذ مراجعة أو تعديل في سياسة الإدارة.
- ← تطوير برامج فعالة ترمي لإحداث التغيير.

(6) اتخاذ القرارات:

قدرة على استخدام المعلومات، تقييم المخاطر، الموازنة بين متطلبات العمل، تحديد توجه للإدارة، تأسيس أهداف واضحة للعمل.

- ← تنفيذ التوجُّه التشغيلي.
- ← معالجة مسائل تشغيلية.
- ← تشجيع الآخرين على اتخاذ القرارات.

(7) حل المشكلات:

قدرة على العمل منفرداً أو مع الآخرين على تحديد خيارات مختلفة لمسائل معينة ومن ثم إيجاد حلول لها.

- ← معالجة التعارض في الإدارة التشغيلية.
- ← التشجيع على الإبداع الجماعي.

(8) إيصال المعلومات والأفكار:

قدرة على شرح المتطلبات للآخرين بوضوح.

الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين باهتمام.

← تقديم العروض أما الموظفين التشغيليين.

← الاتصال الفعال مع المتعاملين.

← الاتصال بفريق الإدارة.

← تشجيع الآخرين على التحدث.

← الاتصال بصورة منتظمة بالموظفين التشغيليين.

← الاعتراف والسماح باختلاف الرأي.

(9) المهارات الاجتماعية للتفاعل بجميع المستويات:

قدرة على إقامة علاقات قوية داخل وخارج الإدارة مما يسهل التواصل على الآخرين.

وقدرة على مزج العمل بالبهجة.

← الاستغلال الأمثل للتجمعات الاجتماعية.

← المحافظة على المكانة عند إبداء التفهم للآخرين.

← إدراك أهمية المناسبات الاجتماعية في رفع المعنويات.

(10) مهارات التقييم الذاتي:

قدرة على التأمل في الأداء الشخصي ومراجعتة.

← تطبيق أساليب فنية لتقييم الأداء في بعض المجالات المطلوبة.

(11) مهارات التفاوض:

قدرة على التعامل مع أطراف واسعة من الناس بغية التوصل إلى المطلوب من إمكانيات أو إحداث التغيير (تجارياً أو تنموياً).

وقدرة على التوصل إلى أوضاع مرضية لجميع الأطراف وذلك في حالات غير تجارية.

وقدرة على السيطرة على مفاوضات تجارية مع المحافظة على علاقات فاعلة.

← التفاوض مع المتعاملين.

← مفاوضات تجارية.

← قدرة على الإصغاء والإقناع.

(12) مهارات الصياغة:

قدرة على صياغة نصوص تفي بالغرض بوضوح، وتحتوي على معلومات ونتائج بصورة منطقية.

وقدرة على إعداد تقارير واضحة.

← إعداد أوراق تفاوض مع المتعاملين.

← اتصال داخلي مع الموظفين من كافة المستويات.

← تقارير سنوية.

← إعداد التقارير كإحدى المهارات الرئيسية.

(13) مهارات عملية في مجال الحاسب الآلي:

معرفة بالحاسب الآلي.

- ← إعداد وثائق أساسية.
- ← إعداد جداول حسابية.
- ← إعداد شرائح عروض أساسية.
- ← استخدام الانترنت والشبكة الداخلية.
- ← استخدام قواعد البيانات (للاستعلامات).
- ← معرفة بكيفية استخدام نظام الجمارك.
- ← معرفة بجميع النظم.

(14) الاهتمام بالنزاهة:

أن يكون مثالياً في النزاهة.

- ← شرح دليل النزاهة.

(15) إدارة الوقت:

تحديد طرق لتقييم مدى الاستفادة من الوقت.

- ← تطوير أساليب فنية للتقييم الموضوعي لاستعمال الوقت.

(16) التعامل مع إرهابات وضغط العمل:

تحديد عوامل الضغط بمواقع العمل المشتركة.

- ← تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع ضغوط العمل.

(17) إدارة الأداء:

قدرة على توجيه أنشطة الإدارات في تحقيق أهداف كمية ونوعية.
التأكد من موثوقية العناصر المستخدمة لتحديد مؤشرات الأداء.

← إحداث طرق منهجية وقابلة للتكهن للنهوض بأداء الإدارة وتحسين النتائج.

(18) إدارة الموظفين:

قدرة على توظيف وتقييم الموارد البشرية، وتخطيط القوى العاملة، وتحديد احتياجات التدريب، وإدارة الأداء، مع مراعاة الفروق بين الذكور والإناث إلخ.

← تطوير طرق لمساعدة الإدارة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال جذب الموظفين والمحافظة عليهم.

(19) إتقان لغات أجنبية ومهارات فنية:

قدرة على التأمل في الأداء الشخصي ومراجعته.

← الاستفادة من التدريب.

(20) احتواء المشكلات:

القدرة على تحديد الأوضاع والمسببات العامة للمشكلات واحتوائها للحصول على نتائج إيجابية.

← استخدام أساليب احترافية للتعامل في حل المشكلات.

V متطلبات سلوكية عامة:

(1) أخلاقيات المهنة:

التصرف بطريقة تعكس أهمية النزاهة وملامح الإدارة الرشيدة.

- ← الدعوة إلى سياسة عدم تحمل الفساد إطلاقاً.
- ← المشاركة في جميع اللقاءات رفيعة المستوى المتعلقة بالنزاهة.
- ← إجراء دراسات ميدانية بالاستعانة من جهات خارجية حول أخلاقيات المهنة.
- ← محاربة الفساد دون هوادة.

(2) الأسوة:

سلوك يعكس الثقافات والأداء المطلوب بالإدارة.

- ← معاملة الموظفين باحترام.
- ← مكافأة على الأداء الجيد والاعتراف به.
- ← معالجة ضعف الأداء.
- ← درجة عالية من الوضوح.
- ← مراعاة خدمة العملاء.
- ← ميّال إلى التعلّم.

(3) التعاطف والموضوعية:

تفهم أوضاع الموظفين بالإدارة دون أن يكون ذلك على حساب القيم الشخصية والرسمية.

لا محسوبية، ولا محاباة، مع الحرص على المتابعة التامة للشئون ودقة القرار.

- ← اطلاع مسبق تام عند مقابلة الموظفين.
- ← إيضاح قضية معينة بوضوح وأمانة.
- ← الاعتراف بالأراء المعارضة والتعامل معها بموضوعية.

(4) الثقة:

الإعراب عن أفكار معينة بأسلوب يوحي بالإيمان في صحتها.

← تحرّي الشفافية في التعامل مع مسائل الإدارة وبيان السياسات.

← التعامل بسرعة وبأسلوب مؤثر مع الشائعات.

(5) مراعاة العملاء:

التركيز على التسهيل لقطاع التجارة والجمهور.

← تفهّم احتياجات العملاء وبيئة عملهم.

← تطوير وتنفيذ معايير لخدمة العملاء.

← ضمان الالتزام بالممارسات الدولية المتميزة.

الناشر

منظمة الجمارك العالمية

رو دو مارشيه 30

ب - 1210

بروكسيل - بلجيكا

هاتف: +32 (0)2 209 92 11

فاكس: +32 (0)2 209 92 92

بريد الكتروني: information@wcoomd.org

الموقع على الشبكة الدولية: <http://www.wcoomd.org>



WORLD CUSTOMS ORGANIZATION

Date of publication

February 2009

Rights and permissions

Copyright © 2009 World Customs Organization.

All rights reserved. Requests and inquiries concerning translation,

reproduction and adaptation rights should be addressed to copyright@wcoomd.org.

D/2009/0448/6



PICARD