



وزارة المالية  
دائرة الموازنة العامة

دائرة الموازنة العامة

# دليل الحوكمة

2025



حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم





صاحب السمو الملكي الأمير حسين ابن عبدالله الثاني ولي العهد المعظم

## المحتويات

6	كلمة المدير العام
7	1. مقدمة
7	1.1 الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية
8	1.2 تعريف الحوكمة
8	1.3 نطاق تطبيق الدليل
9	2. الإطار القانوني والتنظيمي
9	2.1 التشريعات الرئيسية النازمة
10	2.2 السياسات والإجراءات الداخلية
11	2.3 العلاقات المؤسسية والتنسيق
12	3. هيكل الحوكمة والأدوار والمسؤوليات
12	3.1 الوزير
12	3.2 المدير العام
13	3.3 اللجان
16	3.4 تطبيق نموذج الخطوط الثلاثة لضمان التكامل الرقابي
18	4. تطبيق مبادئ الحوكمة
18	4.1 سيادة القانون
19	4.2 الشفافية
20	4.3 المساءلة
21	4.4 المشاركة
22	4.5 النزاهة
23	4.6 الإنصاف

24	4.7 الفعالية
25	4.8 الكفاءة
26	4.9 الاستدامة
27	5. الممارسات المرتبطة بالحوكمة
27	5.1 التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء
29	5.2 إدارة المخاطر
30	5.3 الرقابة الداخلية
30	5.4 عناصر منظومة الرقابة
30	5.5 الإدارة المالية والتدقيق
31	5.6 إدارة الموارد البشرية
32	5.7 الحوكمة الرقمية
32	5.8 ربط الممارسات الادارية بمبادئ الحوكمة
33	6. سياسات الحوكمة الرئيسية
33	6.1 منهجية التقييم
33	6.2 توزيع الاوزان النسبية (نموذج GAIT)
33	7. المراجعة والتحديث
33	7.1 دورية المراجعة
34	7.2 مسؤولية المراجعة
34	7.3 آلية الاعتماد

## كلمة المدير العام

بسم الله الرحمن الرحيم

استمراراً للتطوير والتحسين المستمر لعمل الدائرة وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، يأتي هذا الدليل ليشكل خطوة استراتيجية نحو تطوير عمل دائرة الموازنة العامة، بما ينسجم مع التشريعات النازمة ويعزز الالتزام المطلق بسيادة القانون.

يمثل الدليل إطاراً مرجعياً شاملاً يسهم في مأسسة العمل داخل الدائرة من خلال توحيد الإجراءات، وتوضيح الأدوار، وتكريس ثقافة المساءلة والشفافية ضمن بيئة عمل واضحة، كفؤة وفعالة كما يعكس التزام الدائرة بتعزيز النزاهة، وتحقيق التوازن بين المرونة الإدارية والانضباط المؤسسي، بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية.

إن هذا الدليل لا يُعد مجرد وثيقة إجرائية، بل هو تجسيد عملي لرؤية إصلاحية تهدف إلى بناء منظومة مالية حكومية أكثر اتساقاً، وأكثر قدرة على الاستجابة للتحديات المحلية والعالمية.

إننا على ثقة بأن هذا الدليل سيكون أداة قيمة في أيدي جميع العاملين في الدائرة، ومرجعاً أساسياً لشركائنا، وخطوة مهمة نحو تحقيق التميز المؤسسي الذي نصبو إليه، بما يخدم أurdننا الغالي ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

والله ولي التوفيق.

مدير عام دائرة الموازنة العامة بالوكالة

أيمن عبدالرحمن أبو الرب

## 1. مقدمة :

دائرة الموازنة العامة تعنى بإعداد مشروع قانون الموازنة العامة ومشروع نظام تشكيلات الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية وضمان توجيه الموارد المالية بما يدعم الأولويات الوطنية وكفاءة الإنفاق العام في المملكة.

### 1.1. الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية:

- **الرؤية:** موازنة عامة شفافة تراعي التخصيص الأمثل للموارد المالية المتاحة.
- **الرسالة:** تخصيص أمثل للموارد المالية المتاحة وفق منهجيات متطورة تمكن الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية من المساهمة في تحقيق الأهداف والأولويات الوطنية، من خلال إعداد موازاناتها وجدول تشكيلات وظائفها، ومتابعة تقييم أداء البرامج والمشاريع والأنشطة الخاصة بكل منها.
- **الأهداف الاستراتيجية:**

1. المساهمة في بناء وضع مالي سليم ومستقر في المملكة.
2. تعزيز نهج إعداد الموازنة الموجهة بالنتائج وترسيخ مبادئ الإفصاح والشفافية والمساءلة في الإنفاق العام.
3. المساهمة في تطوير هيكلية الجهاز الحكومي وإصلاح البيئة التنظيمية.
4. المساهمة في تعزيز تطبيق نهج اللامركزية المالية في المحافظات.
5. رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

### مواءمة الأهداف الاستراتيجية للدائرة مع الأولويات الوطنية

الأهداف الاستراتيجية ذات العلاقة	الأولويات / الأهداف الوطنية	الوثيقة الوطنية
الهدف الأول، الهدف الثاني	تحقيق استقرار الاقتصاد الكلي واستدامته المالية	رؤية التحديث الاقتصادي
الهدف الثاني، الهدف الخامس	خدمات حكومية محورها المواطن	خارطة طريق تطوير القطاع العام
الهدف الخامس	إجراءات حكومية رشيدة ومتناسقة ومؤتمنة، تحقق التكامل وتسرع الرقمنة وتدعم الإدارة الذكية وكفاءة الإنفاق	خارطة طريق تطوير القطاع العام

## 1.2. تعريف الحوكمة

الحوكمة في القطاع العام هي منظومة شاملة ومتكاملة، تتألف من مجموعة مترابطة من المبادئ والقيم الأخلاقية والتشريعات والسياسات والإجراءات والمعايير والإستراتيجيات والأدلة الإرشادية والهياكل التنظيمية والمؤشرات التي تهدف إلى توجيه وتنظيم والرقابة على أداء الدوائر الحكومية على جميع المستويات، وضمان استخدام السلطة والموارد العامة بكفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة ونزاهة، وتعزيز ثقة المواطنين وأصحاب العلاقة والقطاع الخاص بمؤسسات الدولة وضمان تكافؤ الفرص بين المواطنين والموظفين وغيرهم من المتأثرين بالسياسات والإجراءات الحكومية بما يحقق الأهداف الوطنية والمؤسسية وأهداف التنمية المستدامة، ويحمي حقوق المواطنين ويعزز مشاركتهم في صنع القرار<sup>1</sup>.

تكتسب الحوكمة أهمية استثنائية لدائرة الموازنة العامة، فطبيعة عملها الحفاظ على المال العام وتوزيع مكاسب التنمية على المحافظات ومحرك رئيسي للسياسة المالية للدولة تجعل من حوكمتها الرشيدة ركيزة أساسية لاستقرار الدولة بأكملها. إن أي ضعف في حوكمة الموازنة لا يؤثر على كفاءة الدائرة الداخلية فحسب، بل ينعكس بشكل مباشر على الاستقرار المالي وعلى ثقة المستثمرين المحليين والدوليين، وقدرة الحكومة على تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين في مجالات الصحة والتعليم والبنية التحتية وغيرها.

يتمثل التحدي الاستراتيجي الذي يواجه الدائرة في تحقيق توازن دقيق ومستمر بين ضرورة الحفاظ على الاستقرار المالي والانضباط المالي من جهة، ودعم عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف القطاعات من خلال تلبية الاحتياجات المالية المتزايدة للوزارات والدوائر من جهة أخرى، وكل ذلك في ظل محدودية الموارد المالية والالتزام بمؤشرات ومستهدفات المالية العامة.

## 1.3. نطاق تطبيق الدليل:

يُعد هذا الدليل وثيقة مرجعية داخلية ملزمة، وقد تم تطويره ليتوافق مع المبادئ والمتطلبات المنصوص عليها في "الإطار العام للحوكمة في القطاع العام". تسري أحكام هذا الدليل على جميع المستويات الوظيفية والهياكل التنظيمية والعمليات في دائرة الموازنة العامة، ويشمل ذلك على وجه التحديد:

<sup>1</sup> وفقاً للإطار العام للحوكمة في القطاع العام لسنة 2024.



- المدير العام ومساعديه.
  - جميع الوحدات التنظيمية: ويشمل ذلك كافة المديريات الفنية (مديريات قطاعات الموازنات) والمديريات والوحدات المساندة (مديرية الشؤون الإدارية والمالية، وحدة الرقابة الداخلية، وغيرها).
  - جميع اللجان الدائمة والمؤقتة المشكلة في الدائرة: مثل لجنة إعداد الموازنة، لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة، ولجنة المشتريات وغيرها.
  - جميع موظفي الدائرة بمختلف مستوياتهم ومسمياتهم الوظيفية.
- يتعين على جميع الوحدات التنظيمية في الدائرة ضمان أن تكون السياسات والقرارات والإجراءات الداخلية التي يتم تطويرها أو مراجعتها متوافقة تماماً مع المبادئ والهيكل والآليات الموضحة في هذا الدليل الذي يُعتبر المرجع الأساسي في كل ما يتعلق بممارسات الحوكمة داخل الدائرة.

## 2. الإطار القانوني والتنظيمي:

### 2.1. التشريعات الرئيسية النازمة:

تستند الدائرة في عملها إلى مجموعة من التشريعات الرئيسية التي تشكل الأساس القانوني لجميع أنشطتها وقراراتها وأبرزها:

#### جدول 1: التشريعات الرئيسية النازمة لعمل الدائرة

التشريع	العنوان/الرقم	أبرز الأحكام المتعلقة بعمل الدائرة
الدستور الأردني	المادة (112 و113).	يحدد صلاحيات السلطتين التشريعية والتنفيذية في إقرار مشروع قانون الموازنة العامة والرقابة عليها، وتنظيم عملية الانفاق في حال تأخر إقرار مشروع قانون الموازنة العامة.
قانون	قانون رقم (13) لسنة (2021) قانون تنظيم الموازنة العامة وتعديلاته.	هو القانون الأساسي الذي يحكم جميع مراحل إعداد وتنفيذ ومتابعة قانون الموازنة العامة.

التشريع	العنوان/الرقم	أبرز الأحكام المتعلقة بعمل الدائرة
قانون	قانون رقم (26) لسنة 2001 قانون الدين العام وادارته وتعديلاته.	ينظم عمليات الاقتراض وإدارة الدين العام.
نظام	نظام التنظيم الإداري لدائرة الموازنة العامة رقم (56) لسنة 2006.	يحدد الهيكل التنظيمي للدائرة ومهام وارتباط الوحدات الإدارية.
نظام	النظام المالي رقم (3) لسنة 1994.	يحكم كافة العمليات المالية والمحاسبية للوزارات والدوائر الحكومية، بهدف تعزيز الرقابة المالية، وتحسين كفاءة إدارة المال العام، ودعم اتخاذ القرارات المالية.
نظام	نظام رقم (8) لسنة 2022 نظام المشتريات الحكومية.	نظام متكامل يحكم كافة العمليات الشرائية الحكومية.
نظام	نظام إدارة الموارد البشرية في القطاع العام رقم (33) لسنة 2024 وتعديلاته.	يحكم اجراءات الموارد البشرية في ادارة القطاع العام.
نظام	نظام الرقابة الداخلية وتعديلاته رقم (3) لسنة 2011	نظام متكامل ينظم عمل وحدات الرقابة الداخلية ويحدد صلاحياتها.

## 2.2. السياسات والإجراءات الداخلية:

استناداً إلى التشريعات النافذة، تتبنى الدائرة مجموعة من السياسات والإجراءات الداخلية الموثقة التي تهدف إلى توحيد الممارسات وضمان سير العمل بكفاءة وشفافية، ومن أبرزها:

- مدونة السلوك الوظيفي
- الإفصاح المستمر عن تضارب المصالح
- إدارة الاقتراحات والشكاوى
- المساءلة والعقوبات
- إدارة وتخطيط الموارد البشرية

### 2.3. العلاقات المؤسسية والتنسيق:

تعمل الدائرة ضمن منظومة حكومية متكاملة، وتتطلب حوكمتها الفعالة إدارة لعلاقاتها الرأسيّة والأفقية.

#### • العلاقة الرأسيّة:

- **وزير المالية:** ترتبط دائرة الموازنة العامة مباشرة بوزير المالية، الذي يتولى الإشراف السياسي والاستراتيجي على عملها، وهو المسؤول أمام مجلس الوزراء ومجلس النواب عن السياسة المالية وأداء الدائرة. تتجسد هذه العلاقة من خلال رفع مشروع قانون الموازنة العامة للوزير، وتقديم التقارير الدورية، والحصول على الموافقات اللازمة على القرارات الاستراتيجية.

#### • العلاقات الأفقية:

- **كافة الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية:** تعتبر هذه الجهات الشريك والمتعامل الرئيسي للدائرة ويتم التنسيق معها بشكل مكثف ومستمر خلال جميع مراحل إعداد وتنفيذ الموازنة، من خلال الاجتماعات الثنائية، والتعاميم الرسمية.
- **وزارة المالية:** كشريك استراتيجي في إدارة المالية العامة، ويتم التنسيق معها بشكل يومي فيما يتعلق بتقديرات الإيرادات العامة، وإدارة السيولة، وإصدار أوامر الصرف، وإدارة الدين العام.
- **مجلس الأمة (النواب والأعيان):** باعتباره السلطة التشريعية التي تُقر قانون الموازنة العامة، تتعامل الدائرة مع لجانه المالية والاقتصادية بشكل مباشر خلال فترة مناقشة الموازنة، حيث يقوم المعنيين من الدائرة بتقديم كافة البيانات والتوضيحات المطلوبة للنواب والأعيان لدعم عملية اتخاذ القرار.
- **هيئات الرقابة المركزية:** تخضع المؤسسة كغيرها من مؤسسات القطاع العام لرقابة جهات مركزية ومن أبرزها:
  - **ديوان المحاسبة:** تخضع الدائرة لرقابة ديوان المحاسبة الذي يقوم بتدقيق حساباتها وعملياتها لضمان سلامة الإنفاق العام ويتم التعامل مع ملاحظات الديوان بجدية تامة والعمل على تصويبها.
  - **هيئة الخدمة والإدارة العامة:** يتم التنسيق معها فيما يتعلق بتطبيق أنظمة الموارد البشرية وجدول تشكيلات الوظائف الحكومية والالتزام بأطر الحوكمة العامة.

- هيئة النزاهة ومكافحة الفساد: تعمل الدائرة على تلبية متطلبات معايير "مؤشر النزاهة الوطني" الذي تصدره الهيئة لتعزيز منظومة النزاهة الوطنية.

### 3. هيكل الحوكمة والأدوار والمسؤوليات:

#### 3.1. الوزير:

الوزير هو المسؤول عن رسم السياسة المالية العامة للدولة بما ينسجم مع تطورات الاقتصاد الكلي، والإشراف الاستراتيجي على عمليات إعداد وتنفيذ الموازنة، وتقديم مشروع قانون الموازنة العامة لمجلس الوزراء ومن ثم إلى مجلس الأمة، وهو المسؤول النهائي عن أداء الدائرة أمام السلطتين التنفيذية والتشريعية.

#### 3.2. المدير العام:

مدير عام الدائرة هو الرئيس التنفيذي المسؤول مباشرة أمام الوزير عن إدارة كافة العمليات الفنية والإدارية المتعلقة بإعداد وتنفيذ الموازنة العامة، وتشمل مسؤولياته الرئيسية ما يلي:

- إدارة عملية إعداد مشروع قانون الموازنة العامة ومشروع نظام تشكيلات الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية السنوي ورفعهما للوزير ضمن الأطر الزمنية القانونية.
- الإشراف المباشر على تنفيذ الموازنة بعد إقرارها وإصدار الحوالات المالية، ومراقبة الإنفاق العام، والمصادقة على المناقشات المالية وفقاً للصلاحيات الممنوحة.
- إدارة الموارد البشرية والمالية والتقنية للدائرة بكفاءة وفعالية.
- رئاسة اللجان الفنية والتوجيهية الرئيسية في الدائرة، مثل لجنة إعداد الموازنة ولجنة التخطيط.
- تمثيل الدائرة لدى الجهات المحلية والدولية.

### 3.3. اللجان

لتعزيز الدور الذي تمارسه الإدارة التنفيذية، والتزاماً بمبدأ المشاركة في صنع القرار، تُشكّل الدائرة لجاناً متخصصة دائمة ومؤقتة، من أبرزها:

#### ❖ لجنة إعداد الموازنة:

- **المهام:** تتولى اللجنة دراسة ومناقشة مشاريع موازنات الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية، والتأكد من انسجامها مع الأولويات الوطنية والسقوف المالية المحددة، وتقديم التوصيات النهائية بشأن تخصيص الموارد إلى المدير العام.
- **التشكيل:** برئاسة مدير عام الدائرة، وعضوية مساعد المدير العام للشؤون الفنية ومدراء مديريات قطاعات الموازنات.
- **آلية العمل:** تعقد اجتماعاتها بشكل مكثف خلال فترة إعداد الموازنة (من شهر آب إلى شهر تشرين الثاني من كل عام).

#### ❖ لجنة التخطيط:

- **المهام:** تتولى اللجنة دراسة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للدائرة، ومشروع موازنة الدائرة ومشروع تشكيلاتها، ومقترحات تعديل الهيكل التنظيمي، وغيرها من المواضيع المحورية.
- **التشكيل:** تُشكل وفقاً لأحكام نظام التنظيم الإداري للدائرة.
- **آلية العمل:** تجتمع بشكل دوري (شهرياً على الأقل) أو كلما دعت الحاجة لذلك بدعوة من رئيسها، ويكون اجتماعها قانونياً بحضور أغلبية أعضائها.

#### ❖ لجنة المكافآت والحوافز:

- **المهام:** النظر في تقييم الأعمال المنجزة من قبل الموظفين وفرق العمل والوحدات الادارية المختلفة وبيان مدى استحقاقها للمكافآت والحوافز و تحديد نوعية المكافآت والحوافز التي تراها مناسبة.
- **التشكيل:** تشكل وفقاً لأحكام المادة 5/1 من تعليمات منح المكافآت والحوافز لموظفي الخدمة المدنية لسنة 2017 وتعديلاته.
- **آلية العمل:** تجتمع اللجنة كلما دعت الحاجة بكامل أعضائها وتتخذ قراراتها بالاجماع.



### ❖ لجنة النظر في التظلمات:

- **المهام:** النظر في التظلمات و التحقق أو التحقيق في التظلم، باتباع اجراءات شفافة وموثقة مستندة إلى البيانات والقرائن الموضوعية.
- **التشكيل:** تشكل وفقاً لأحكام المادة 90/أ من نظام إدارة الموارد البشرية في القطاع العام رقم (33) لسنة 2024 وتعديلاته.
- **آلية العمل:** تجتمع اللجنة كلما دعت الحاجة للنظر في التظلمات المقدمة خطياً خلال مدة لا تزيد عن عشرة أيام من تاريخ التظلم.

### ❖ لجنة الموقع الإلكتروني لدائرة الموازنة:

- **المهام:** تتولى اللجنة مهام متابعة كافة البيانات والمعلومات الصادرة عن الدائرة وإدراجها ضمن موقع الدائرة الإلكتروني باللغتين العربية والانجليزية.
- **التشكيل:** تُشكل بقرار من المدير العام مرة كل سنة أو كلما دعت الحاجة لذلك، ويراعى في اختيار رئيس وأعضاء اللجنة المعرفة الفنية بالموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي.
- **آلية العمل:** تجتمع بشكل دوري أو كلما دعت الحاجة لذلك.

### ❖ لجنة الشراء الرئيسية:

- **المهام:** تنفيذ عمليات شراء لا تزيد قيمتها عن 60 ألف دينار.
- **التشكيل:** تُشكل بموجب المادة رقم 62/ب من نظام المشتريات الحكومية رقم (8) لسنة 2022.
- **آلية العمل:** تجتمع كلما دعت الحاجة لذلك.

### ❖ لجنة إعداد الحسابات الختامية لقانون الموازنة العامة:

- **المهام:** تتولى اللجنة مهام حصر وتجميع البيانات الختامية للوحدات الحكومية للسنة المالية.
- **التشكيل:** تُشكل بقرار من وزير المالية بحيث تضم مندوبين من دائرة الموازنة العامة إضافة إلى موظفي قسم حسابات الوحدات الحكومية /مديرية الحسابات العامة في وزارة المالية بشكل سنوي.
- **آلية العمل:** تجتمع اللجنة سنوياً لغايات إعداد الحساب الختامي.

### ❖ لجنة استلام اللوازم:

- المهام: استلام اللوازم التي تزيد قيمتها على 1000 دينار.
- التشكيل: تشكل اللجنة استناداً لأحكام المادة 1/أ/2 من ملحق رقم (1) إدارة العقد من نظام المشتريات الحكومية رقم (8) لسنة 2022 وتعليماته.
- آلية العمل: تجتمع اللجنة كلما دعت الحاجة.

### ❖ لجنة الدورات التدريبية والبعثات العلمية:

- المهام: وضع خطة للتدريب تشمل جميع المسميات الوظيفية في الدائرة، تتضمن كافة الاحتياجات التدريبية المطلوبة والتي تخدم أهداف الدائرة، ومراجعة أسس اختيار الموظفين المناسبين للدورات، وترشيح الموظفين للدورات التدريبية.
- التشكيل: تشكل اللجنة استناداً لأحكام المادة رقم (9) من نظام التنظيم الإداري للدائرة رقم 56 لسنة 2006.
- آلية العمل: تجتمع اللجنة بواقع مرتين شهرياً أو كلما دعت الحاجة.

### ❖ لجنة التحسين المستمر والإبداع والابتكار:

- المهام: تتولى اللجنة مهام تحديد مجالات التطوير والتحسين على المستوى المؤسسي وتحديد أولويات التنفيذ والتطبيق بالاعتماد على مدخلات التحسين في دائرة الموازنة العامة.
- التشكيل: تُشكل برئاسة وحدة تطوير الأداء المؤسسي مرة كل سنة أو كلما دعت الحاجة لذلك.
- آلية العمل: تجتمع بشكل دوري أو كلما دعت الحاجة.

### ❖ لجنة دراسة الاقتراحات والشكاوى:

- المهام: تتولى اللجنة مهام دراسة اقتراحات وشكاوى الموظفين والمتعاملين في دائرة الموازنة العامة وتقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة لذلك.
- التشكيل: تُشكل برئاسة وحدة تطوير الأداء المؤسسي مرة كل سنة أو كلما دعت الحاجة لذلك.
- آلية العمل: تجتمع كلما دعت الحاجة.

### 3.4. تطبيق نموذج الخطوط الثلاثة لضمان التكامل الرقابي:

لتحقيق حوكمة فعالة للمخاطر والرقابة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، تتبنى الدائرة "نموذج الخطوط الثلاثة" الذي أوصى به الإطار العام للحوكمة في القطاع العام. وقد تم تصميم الهيكل التنظيمي الحالي للدائرة ليتوافق بشكل كبير مع هذا النموذج، مما يضمن وجود منظومة رقابية متكاملة.

- **الخط الأول (امتلاك وإدارة المخاطر):** يقع هذا الدور على عاتق المديريات الفنية التي تقوم بتحليل طلبات الموازنة ومراقبة الإنفاق للقطاعات المختلفة، وهي مديريات قطاعات الموازنات التالية: مديرية قطاع الإدارة العامة، ومديرية قطاع الدفاع والأمن، ومديرية قطاع القضاء والشؤون الدينية، ومديرية قطاع الإدارة المالية والتخطيط، ومديرية قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية، ومديرية قطاع البنية التحتية والتنمية المحلية، ومديرية قطاع التنمية الزراعية والثروة الطبيعية، ومديرية قطاع الصحة والتنمية الاجتماعية، ومديرية قطاع التعليم وتنمية الموارد البشرية، ومديرية قطاع الثقافة والشباب والإعلام والاقتصاد الرقمي.
- **الخط الثاني (الإشراف على المخاطر ومراقبة الامتثال):** يتكون هذا الخط من وظائف متخصصة تقدم الخبرة والدعم والمشورة للخط الأول. تقوم هذه الوظائف بوضع الأطر والسياسات ومراقبة الامتثال لها وتتكون من وحدات متخصصة مثل: وحدة تطوير الأداء المؤسسي (لضمان جودة العمليات)، ومديرية الدراسات (لضمان سلامة القرارات وضمان الامتثال القانوني) بالإضافة إلى جوانب رقابية في مديرية الشؤون الإدارية والمالية.
- **الخط الثالث (تقديم تأكيد مستقل وموضوعي):** يقدم هذا الخط تأكيداً مستقلاً للوزير والإدارة العليا حول فعالية الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية يتمثل هذا الخط في:
  - داخلياً: وحدة الرقابة الداخلية، التي تتمتع بالاستقلالية التامة وترفع تقاريرها وظيفياً إلى الوزير.
  - خارجياً: ديوان المحاسبة، الذي يقدم تدقيقاً مستقلاً وشاملاً ويرفع تقاريره للسلطة التشريعية.يعمل هذا النموذج بشكل متكامل، حيث تتفاعل الخطوط الثلاثة مع بعضها البعض لتوفير رؤية شاملة حول المخاطر والرقابة، مما يمكن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على أساس متين من المعلومات.

## جدول 2: هيكل الحوكمة في الدائرة - الأدوار والمسؤوليات

هيئة الحوكمة	وظيفة الحوكمة الرئيسية	المرجع القانوني/الإطار
الوزير	رسم السياسة المالية للدولة بما ينسجم مع تطورات الاقتصاد الكلي وأدائه المتوقع وإعداد الإطار المالي متوسط المدى بالتعاون مع الدائرة والمساهمة في تنفيذ الموازنة العامة بالتعاون مع الدائرة، تمثيل الدائرة، والمساءلة النهائية أمام مجلس الوزراء ومجلس الأمة.	- الدستور الأردني. - قانون رقم (13) لسنة (2021) قانون تنظيم الموازنة العامة وتعديلاته.
المدير العام	القيادة التنفيذية، إدارة العمليات اليومية للدائرة، تنفيذ السياسات والقرارات الصادرة عن الوزير، الإشراف المباشر على أداء المديرين.	- نظام التنظيم الإداري لدائرة الموازنة العامة لسنة 2006 - تعليمات تنظيم وإدارة دائرة الموازنة العامة رقم (1) لسنة 2014.
المديريات التنفيذية (مثل: مديريات قطاعات الموازنات)	الخط الأول: امتلاك المخاطر، تنفيذ السياسات والمشاريع، تقديم العمليات الرئيسية.	- الهيكل التنظيمي - نظام التنظيم الإداري لدائرة الموازنة العامة لسنة 2006.
مديريات ووحدات الإشراف والمتابعة (مثل: مديرية الدراسات، وحدة تطوير الأداء المؤسسي)	الخط الثاني (داخلياً): مراقبة الامتثال، إدارة إطار المخاطر، تطوير السياسات والأطر، تقديم الدعم والمشورة للخط الأول. الخط الثاني (خارجياً) المجلس الاستشاري: إبداء الرأي بأبعاد الموازنة العامة ومدى انسجامها مع الأولويات الوطنية قبل رفع مشروع قانون الموازنة العامة إلى مجلس الوزراء. وزارة التخطيط (خارجياً): تزويد الدائرة بالتوقعات حول المنح والقروض والتنسيق مع الدائرة عند إعداد برامج دعم القطاعات من خلال الموازنة العامة الممولة من المانحين.	- الهيكل التنظيمي للدائرة. - تعليمات تنظيم وإدارة دائرة الموازنة العامة رقم (1) لسنة 2014. - قانون رقم (13) لسنة (2021) قانون تنظيم الموازنة العامة وتعديلاته.

هيئة الحوكمة	وظيفة الحوكمة الرئيسية	المرجع القانوني/الإطار
وحدة الرقابة الداخلية	الخط الثالث (داخلياً): تقديم تأكيد مستقل وموضوعي حول فعالية تقييم الانظمة والحوكمة وادارة المخاطر.	الهيكل التنظيمي.
ديوان المحاسبة	الخط الثالث (خارجياً): ممارسة الرقابة الخارجية المستقلة على الأداء المالي والإداري للدائرة وتقديم التقارير لمجلس الأمة.	قانون ديوان المحاسبة رقم 28 لسنة 1952 وتعديلاته.

#### 4. تطبيق مبادئ الحوكمة:

يشكل هذا الباب جوهر دليل الحوكمة، حيث يتم تفصيل كيفية تطبيق كل مبدأ بشكل عملي وملمس داخل الدائرة.

##### 4.1. سيادة القانون:

التأكيد على تطبيق القوانين والتشريعات على الجميع دون تمييز، وضمان استقلالية القضاء واحترام الدستور.

##### - المفهوم في سياق الدائرة:

- الالتزام المطلق بأحكام الدستور وقانون تنظيم الموازنة العامة، والنظام المالي، والتشريعات ذات الصلة في جميع مراحل إعداد وتنفيذ الموازنة ويعني ذلك أن جميع عمليات إعداد وتنفيذ الموازنة يجب أن تستند حصراً إلى أساس تشريعي واضح وسليم، ويشمل تشريعات مالية وأنظمة رقابية تحكم كيفية إدارة المال العام.

##### - أدلة وممارسات التطبيق:

- **بلاغ إعداد الموازنة:** يتم إصدار بلاغ سنوي من قبل رئيس الوزراء بناءً على تنسيب وزير المالية، يحدد الإجراءات والتعليمات والمواعيد القانونية لإعداد مشروع قانون الموازنة ونظام التشكيلات، وتلتزم به جميع الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية.



- **الالتزام بقانون الموازنة السنوي:** بعد إقرار قانون الموازنة العامة من قبل مجلس الأمة وتوشيعه بالارادة الملكية السامية يصبح وثيقة ملزمة، ولا يجوز إجراء أي مناقلات مالية إلا وفقاً للصلاحيات والآليات المحددة في القانون نفسه.
- **بلاغ تنفيذ الموازنة:** تصدر الدائرة تعميماً سنوياً يوضح آليات تنفيذ الموازنة والضوابط التي يجب على كافة الدوائر الالتزام بها لضمان عدم حدوث أي مخالفات قانونية عند التنفيذ.
- **استناد القرارات إلى سند قانوني:** لا يتم رفض أي طلب مالي أو تعديل على الموازنة إلا بناءً على مخالفة للقانون أو النظام المالي أو بلاغ الموازنة ويتم توضيح السند القانوني للقرار.
- **حيادية اللجان:** تعمل اللجان الفنية مثل لجان المشتريات وفقاً للأنظمة والتعليمات التي تضمن حياديتها وموضوعيتها في اتخاذ القرارات.

#### - مؤشرات الأداء:

- نسبة انحراف مقدار النفقات العامة عن الفعلي بحيث لا تتجاوز 5% .
- نسبة انحراف مقدار الإيرادات عن الفعلي بحيث لا تتجاوز 5%.
- نسبة تطبيق الموازنة الموجهة بالنتائج وخارطة الحسابات ضمن الإطار المالي متوسط المدى.
- نسبة الالتزام بالإطار الزمني لمراحل إعداد الموازنة.
- عدد المخالفات والتجاوزات على قانون الموازنة والنظام المالي التي يرصدها ديوان المحاسبة سنوياً (المستهدف: 0).

## 4.2. الشفافية:

نشر المعلومات المتعلقة بعمل الدوائر الحكومية، وتمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات، وتطبيق سياسة البيانات المفتوحة

#### - المفهوم في سياق الدائرة:

- التمكين من الوصول إلى معلومات شاملة حول عملية إعداد الموازنة العامة وفهمها، مما يضمن إدارة الموارد العامة بفعالية ومسؤولية، ويشمل ذلك النشر الاستباقي من قبل الدائرة لوثائق وبيانات الموازنة

الرئيسية في الوقت المناسب وبطريقة واضحة وموثوقة، مما يُمكن المواطنين والمجتمع المدني من مراقبة أداء الموازنة والمشاركة بفعالية.

#### - أدلة وممارسات التطبيق:

- **النشر الاستباقي للوثائق:** تقوم الدائرة بنشر جميع وثائق الموازنة العامة الرئيسية على موقعها الإلكتروني فور إتاحتها، وتشمل: بلاغ إعداد الموازنة العامة، مشروع قانون الموازنة العامة، خطاب الموازنة، قانون الموازنة العامة بعد إقراره.
- **دليل المواطن للموازنة العامة :** يتم إصدار ونشر نسخة مبسطة وسهلة الفهم من الموازنة العامة سنوياً (دليل المواطن)، تستخدم الرسوم البيانية واللغة البسيطة لشرح مصادر الإيرادات وأوجه الإنفاق الرئيسية.
- **البيانات المفتوحة:** إتاحة بيانات الموازنة العامة التفصيلية بصيغ قابلة للمعالجة آلياً (مثل ملفات Excel) لتمكين الباحثين والمحليلين من استخدامها.
- **الموقع الإلكتروني:** تحديث الموقع الإلكتروني للدائرة بشكل دوري ليشمل جميع المعلومات التي تهم المواطن، بما في ذلك التشريعات والتقارير وهيكل الدائرة ووسائل الاتصال.
- **الاستجابة لطلبات المعلومات:** يتم التعامل مع طلبات الحصول على المعلومات المقدمة وفقاً لقانون ضمان حق الحصول على المعلومة، والرد عليها ضمن المهلة القانونية.

#### - مؤشرات الأداء:

- درجة الأردن في مؤشر الموازنة المفتوحة وفقاً لإستيبيان الموازنة المفتوحة لمنظمة شراكة الموازنة الدولية.

### 4.3. المساءلة:

اخضاع المسؤولين للمساءلة عن قراراتهم وأفعالهم، ووجود آليات لمتابعة وتقييم الأداء.

#### - المفهوم في سياق الدائرة:

- التزام الدائرة وموظفيها بالخضوع للمساءلة عن قراراتهم وأدائهم أمام الجهات الإدارية العليا (الوزير ورئاسة الوزراء)، والجهات الرقابية (مجلس الأمة وديوان المحاسبة)، والمجتمع ويتطلب ذلك وجود أهداف واضحة، وتقارير أداء منتظمة، وآليات رقابة فعالة.

#### - أدلة وممارسات التطبيق:

- **المساءلة أمام السلطة التشريعية:** يقوم وزير المالية ومدير عام دائرة الموازنة العامة بالرد على جميع استفسارات وأسئلة أعضاء مجلس الأمة خلال مناقشات الموازنة، وتزويدهم بكافة البيانات اللازمة.
- **التعامل مع تقارير ديوان المحاسبة:** يتم تشكيل فرق عمل لدراسة الملاحظات الواردة في تقرير ديوان المحاسبة السنوي، ووضع خطط عمل لتصويبها، ورفع تقارير متابعة حول الإنجاز.
- **نظام تقييم الأداء الفردي:** يتم ربط أداء الموظفين بأهداف تشغيلية واضحة، ويتم تقييمهم بناءً عليها، مما يعزز المساءلة على المستوى الفردي.
- **تقارير الأداء المؤسسي:** يتم رفع تقارير دورية إلى الوزير ورئيس الوزراء حول التقدم المنجز في تنفيذ الموازنة العامة وتحقيق الأهداف المالية.
- **الشفافية كأداة للمساءلة:** يساهم نشر معلومات الموازنة في تمكين المواطنين ومنظمات المجتمع المدني من مساءلة الحكومة حول التزاماتها ونتائج إنفاقها.

#### - مؤشرات الأداء:

- درجة الأردن في مؤشر الموازنة المفتوحة وفقاً لاستبيان الموازنة المفتوحة لمنظمة شراكة الموازنة الدولية.
- نسبة المستندات التي تم تصويبها إلى إجمالي المستندات المدققة.

#### 4.4. المشاركة:

إشراك المواطنين وأصحاب العلاقة في عملية صنع القرار، من خلال الاستشارات العامة، وورش العمل، واستطلاعات الرأي.

#### - المفهوم في سياق الدائرة:

- إشراك أصحاب المصلحة من مواطنين ومنظمات مجتمع مدني واحزاب في عملية اعداد الموازنة العامة من خلال آليات مؤسسية تضمن أخذ آرائهم وتوصياتهم بعين الاعتبار عند صنع القرار المالي.

#### - أدلة وممارسات التطبيق:

- تعمل الدائرة بالتعاون مع شركائها المحليين والدوليين على تعزيز مفهوم الشفافية المالية والمشاركة العامة في إعداد الموازنة العامة ومتابعة تنفيذها، إذ يتم عقد ورش عمل بشكل دوري للجهات الحكومية للتعرف على محاور استبيان مسح الموازنة المفتوحة ودراساتها وتحديد الاجراءات الواجب تنفيذها لرفع نتائج التقييم في الاستبيان وتعزيز الشفافية والمشاركة العامة في الموازنة، كما تم عقد جلسات مع المعنيين من أصحاب السعادة النواب وممثلي عدد من الأحزاب وممثلي مؤسسات المجتمع المدني لغايات تعزيز هذا النهج ومأسسته بشكل شمولي وفق المعايير الدولية، وتشمل جهود دائرة الموازنة العامة في هذا المجال بتطوير عملية إتاحة وثائق الموازنة العامة وبناء قنوات تواصل فعالة بما يعزز المشاركة العامة في الموازنة.

#### - مؤشرات الأداء:

- درجة الأردن في مؤشر المشاركة وفقاً لاستبيان الموازنة المفتوحة لمنظمة شراكة الموازنة الدولية
- نسبة رضا الشركاء.

### 4.5. النزاهة:

تطبيق أعلى معايير القيم الأخلاقية، والالتزام بالقوانين، ومكافحة الفساد.

#### - المفهوم في سياق الدائرة:

- التزام الدائرة وكافة موظفيها بأعلى المعايير الأخلاقية والسلوكية، والتصرف بأمانة وموضوعية وحيادية، وتجنب أي شكل من أشكال تضارب المصالح أو المحسوبية أو الفساد في إدارة المال العام.

#### - أدلة وممارسات التطبيق:

- **مدونة السلوك الوظيفي:** يتم تعريف جميع الموظفين الجدد بمدونة السلوك الوظيفي ويوقعون على التزامهم بها، ويتم تذكير الموظفين ببندوها بشكل دوري.
- **سياسة تضارب المصالح:** يوقع جميع أعضاء اللجان الحساسة (مثل لجان المشتريات) على "تعهد النزاهة والإفصاح"، الذي يقرون فيه بعدم وجود أي مصلحة شخصية أو قرابة مع الأطراف ذات العلاقة.
- **الرقابة الداخلية:** تقوم وحدة الرقابة الداخلية بإجراء تدقيق دوري للتأكد من الالتزام بالسياسات والإجراءات، ومنع أي فرص لسوء الاستخدام.
- **التنسيق مع هيئة النزاهة ومكافحة الفساد:** تطبيق معايير مؤشر النزاهة الوطني والتعاون التام مع الهيئة في أي تحقيقات أو استفسارات.

#### - مؤشرات الأداء:

- نتيجة تقييم الدائرة السنوي في مؤشر النزاهة الوطني.

#### 4.6. الإنصاف:

معاملة الجميع بمساواة وعدل، وتوفير فرص متساوية، وعدم التمييز.

#### - المفهوم في سياق الدائرة:

- التزام الدائرة بمعاملة جميع أصحاب المصلحة (الموظفين والدوائر الحكومية) بعدالة ومساواة، وتحقيق تكافؤ الفرص في التوظيف والترقية والتدريب دون أي تمييز، وتطبيق المعايير والإجراءات بموضوعية على الجميع.

#### - أدلة وممارسات التطبيق:

- **إجراءات الموارد البشرية:** تتم جميع عمليات التعيين والترقية والنقل والتدريب وفقاً لأسس الجدارة والكفاءة المنصوص عليها في نظام إدارة الموارد البشرية، مع ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتقدمين والموظفين.



- **لجان التظلم:** توفير آلية واضحة وعادلة للموظفين للتظلم من أي قرار إداري يشعرون أنه غير منصف، وضمان حيادية لجان التحقيق.
- **تطبيق الإجراءات بموضوعية:** يتم تطبيق الإجراءات المالية والأنظمة على جميع الوزارات والدوائر الحكومية بنفس المعايير ودون محاباة أو تمييز.
- **الوصول للمعلومات:** إتاحة المعلومات والخدمات لجميع المتعاملين بشكل متساوٍ وعادل.
- **صندوق الشكاوى:** توفير قنوات متعددة وآمنة للموظفين والمتعاملين لتقديم أي شكاوى تتعلق بعدم الإنصاف في المعاملة.

#### - مؤشرات الأداء المقترحة:

- نسبة رضا الموظفين.
- نسبة الموظفين المشاركين بالدورات التدريبية.

### 4.7. الفعالية:

قدرة الدائرة على تحقيق أهدافها بأفضل شكل ممكن وفي الوقت المناسب

#### - المفهوم في سياق الدائرة:

- قدرة الدائرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية المحددة، وإحداث الأثر المنشود من خلال سياساتها وأنشطتها، ومدى مساهمتها في تحقيق الاستقرار المالي والاقتصادي للدولة.

#### - أدلة وممارسات التطبيق:

- **التخطيط الاستراتيجي وربطه بالموازنة:** وجود خطة استراتيجية واضحة ومترجمة إلى خطط تشغيلية سنوية، يتم تخصيص الموارد لها من خلال الموازنة.
- **نظام متابعة وتقييم الأداء المؤسسي:** استخدام نظام إلكتروني لمتابعة قياس مؤشرات الأداء على كافة المستويات (استراتيجي، تشغيلي، عمليات)، وتحديد الانحرافات وأسبابها.
- **تقارير الإنجاز الدورية:** إصدار تقارير سنوية تقارن الإنجاز الفعلي بالمخطط، وتستخدم نتائجها كمدخلات لتحسين عملية التخطيط وصنع القرار

- الموازنة الموجهة بالنتائج: ربط الإنفاق العام بتحقيق نتائج وأثر ملموس، بدلاً من التركيز على المدخلات فقط، وتقييم فعالية البرامج الحكومية بناءً على ذلك

#### - مؤشرات الأداء:

- نسبة تطبيق الموازنة الموجهة بالنتائج وخارطة الحسابات ضمن الإطار المالي متوسط المدى.

### 4.8. الكفاءة:

استخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة لتحقيق الأهداف المرجوة.

#### - المفهوم في سياق الدائرة:

- تحقيق أفضل النتائج والمخرجات باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد المتاحة (الوقت، المال، الجهد البشري) ويتطلب ذلك التحسين المستمر للعمليات، وأتمتة الخدمات، والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا.

#### - أدلة وممارسات التطبيق:

- أتمتة العمليات (الرقمنة): استخدام الأنظمة الداخلية ونظام إدارة المعلومات المالية الحكومي (GFMIS) لأتمتة معظم الإجراءات المالية، مما يقلل الاعتماد على المعاملات الورقية ويسرع الإنجاز.
- تبسيط الإجراءات: مراجعة وتحسين إجراءات العمل بشكل مستمر (مثل المصادقة على المناقلات والحوالات المالية) بهدف تقليل عدد الخطوات والزمن اللازم للإنجاز.
- إدارة الموارد البشرية بكفاءة: توزيع الموظفين على الوحدات التنظيمية بناءً على دراسات عبء العمل الفعلية، وتوجيه التدريب لسد فجوات الكفاءات الحرجة
- حوكمة المشتريات: ضمان الحصول على أفضل جودة بأفضل سعر في جميع عمليات الشراء الخاصة بالدائرة.
- ترشيد الاستهلاك: تطبيق سياسات لترشيد استهلاك الطاقة والمياه والمواد المكتبية في مباني الدائرة حوكمة العمليات وتحسينها المستمر

#### - مؤشرات الأداء:

- متوسط الزمن اللازم لإنجاز العمليات الرئيسية (مثل المصادقة على حوالة مالية).
- نسبة العمليات الرئيسية المؤتمتة بالكامل.
- نسبة مساهمة مصادر الطاقة المتجددة من إجمالي فاتورة الطاقة .
- كمية الورق التي تم إعادة تدويرها

#### 4.9. الاستدامة:

إدارة الدائرة بطريقة تضمن استمراريته على المدى الطويل، مع مراعاة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

#### - المفهوم في سياق الدائرة:

- قدرة الدائرة على ضمان استمرارية أعمالها على المدى الطويل من خلال الموازنة بين متطلبات الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والأثر البيئي وفي سياق الموازنة العامة، تعني الاستدامة المالية القدرة على تمويل الإنفاق العام على المدى الطويل دون تعريض استقرار الاقتصاد للخطر.

#### - أدلة وممارسات التطبيق:

- الإطار المالي متوسط المدى (MTEF): إعداد الموازنات ضمن إطار مالي يغطي ثلاث سنوات، مما يساعد على التخطيط المالي طويل الأجل، وتوضيح الالتزامات المستقبلية، وضمان استدامة السياسات المالية
- إدماج البعد البيئي والاجتماعي: أخذ الأبعاد البيئية (مثل تغير المناخ) والاجتماعية (مثل العدالة والمساواة) بعين الاعتبار عند تقييم وتمويل المشاريع الرأسمالية الحكومية
- نقل المعرفة وتخطيط التعاقب الوظيفي: وضع خطط لضمان نقل المعرفة من الموظفين ذوي الخبرة إلى الأجيال الجديدة، وتحديد الوظائف الحرجة ووضع خطط إحلال وظيفي لها لضمان استمرارية العمل.

- الممارسات الصديقة للبيئة: تبني سياسات داخلية مثل إعادة تدوير الورق، واستخدام أنظمة الإضاءة الموفرة للطاقة.

#### - مؤشرات الأداء:

- نسبة تطبيق الموازنة الموجهة بالنتائج وخارطة الحسابات ضمن الإطار المالي متوسط المدى
- معدل النمو في النفقات الرأسمالية
- نسبة النفقات الرأسمالية المخصصة للمحافظات إلى إجمالي النفقات الرأسمالية الحكومية.
- نسبة شاغلي الوظائف الفنية المتخصصة إلى الوظائف المساندة.

## 5. الممارسات المرتبطة بالحوكمة:

### 5.1. التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء:

تُشكل عملية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء الدورة الحيوية التي تضمن توجيه جميع موارد وجهود الدائرة نحو تحقيق أهدافها ورسالتها.

- **دورة التخطيط:** تطبق الدائرة دليل التخطيط الاستراتيجي الخاص بها لإعداد الخطة الاستراتيجية كل ثلاث سنوات وفق المراحل التالية:
- **التحضير والإعداد:** تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي وإعداد خطة عمل وجدول زمني وتحديد أصحاب العلاقة وجمع الوثائق الوطنية والقطاعية والتقارير السابقة ذات الصلة (خارطة تحديث القطاع العام، رؤية التحديث الاقتصادي، أهداف التنمية المستدامة، والتقارير التقييمي للخطة السابقة).
- **التحليل البيئي:** إجراء تحليل داخلي (SWOT) لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات وإجراء تحليل خارجي (PESTLE) بالإضافة إلى تحليل أصحاب العلاقة واحتياجاتهم وأخيرا تحليل فجوة الأداء من خلال مراجعة الخطة السابقة ومقارنة الوضع الحالي بالمستهدف.

- **التحليل الاستراتيجي:** تحديد القضايا والتحديات الاستراتيجية الرئيسية وإعداد مصفوفة التقاطع مع الخطط الوطنية والقطاعية ثم صياغة البدائل الاستراتيجية باستخدام نتائج التحليل الرباعي.
- **صياغة الخطة:** مراجعة/صياغة الرؤية والرسالة والقيم وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) القابلة للقياس لكل هدف وإعداد المبادرات والمشاريع الاستراتيجية وربط الخطة بالموازنة العامة من خلال دراسة مالية متكاملة.
- **المراجعة والاعتماد:** تدقيق الخطة وأخذ التغذية الراجعة من الإدارة العليا والموظفين والشركاء واعتماد الخطة الاستراتيجية من الإدارة العليا.
- تُترجم الخطة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية سنوية يتم من خلالها تحديد المبادرات والأنشطة ذات الأولوية، حيث تلتزم المديرية والوحدات في دائرة الموازنة العامة بإعداد الخطط التشغيلية السنوية المرتبطة بالخطة الاستراتيجية لتتضمن هذه الخطط:
- الأهداف التشغيلية المرتبطة مباشرة بالأهداف الاستراتيجية.
- الإجراءات التنفيذية والمبادرات والمشاريع اللازمة لتحقيق الأهداف.
- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ومؤشرات أداء العمليات ومعادلات قياسها والقيم المستهدفة.
- الموارد المطلوبة (بشرية، مالية، معرفية، تقنية).
- سجل المخاطر التشغيلية ومخاطر العمليات والإجراءات المقترحة لمعالجتها.
- يتم عكس هذه الخطط في وثائق الموازنة السنوية التي تحدد مخصصات كل برنامج، وتتوافق هذه الخطط مع الأولويات الوطنية وخارطة تحديث القطاع العام ورؤية التحديث الاقتصادي.
- **إدارة الأداء:** تُربط الخطط التشغيلية بأداء الوحدات التنظيمية ومن ثم بأداء الموظفين من خلال نظام تقييم الأداء السنوي، لضمان توجيه كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، يتم متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية من خلال تقارير إنجاز نصف سنوية وسنوية تتضمن: نسب الإنجاز الفعلية، القيم المحققة لمؤشرات الأداء، الانحرافات والإجراءات التصحيحية، إضافة إلى المخاطر التي تحققت والإجراءات المتخذة للتعامل معها، وتكون مؤشرات الأداء الرئيسية دقيقة وقابلة للقياس،



كما يتم تعزيز الفعالية بقياس النتائج والأثر الفعلي مثل أثر تطبيق الموازنة الموجهة بالنتائج في ترشيد الإنفاق العام في الأردن.

- تقوم الإدارة العليا بتعزيز قدرات الموظفين من خلال التدوير الوظيفي في قطاعات الموازنات، فيما تتولى وحدة تطوير الأداء إعداد تقارير تقييم سنوية لمؤشرات الخطط التشغيلية والاستراتيجية.

## 5.2. إدارة المخاطر:

نظراً للطبيعة الحساسة لعمل الدائرة، فإنها معرضة لمجموعة من المخاطر المالية والتشغيلية والتقنية، مما يستلزم اعتماد إطار مؤسسي متكامل لإدارة المخاطر يضمن الاستعداد المسبق والاستجابة الفاعلة لها.

- **إطار إدارة المخاطر:** تتبع الدائرة منهجية لإدارة المخاطر على مستوى الدائرة، يتم من خلالها تحديد وتقييم ومراقبة ومعالجة المخاطر بشكل منهجي. تُنَاط مسؤولية تسهيل هذا الإطار بوحدة تطوير الأداء المؤسسي ولجنة إدارة المخاطر (الخط الثاني)، بينما تقع مسؤولية إدارة المخاطر اليومية على عاتق المديريات التنفيذية (الخط الأول) بينما تقوم وحدة الرقابة الداخلية (الخط الثالث) بالتحقق المستقل من كفاءة وفاعلية إطار إدارة المخاطر وضمان الامتثال.
- **تحديد المخاطر الرئيسية،** تشمل المخاطر التي تواجه الدائرة وكما يلي:
- المخاطر السيبرانية: مثل التهديدات التي تستهدف البنية التحتية الرقمية الوطنية، أو حدوث خروقات للبيانات الحكومية الحساسة.
- مخاطر المشاريع التقنية: التعثر أو التأخر في تنفيذ الأنظمة المالية المتكاملة.
- مخاطر الامتثال والخصوصية: عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة المالية والتشريعات ذات العلاقة.
- مخاطر السمعة: انخفاض مؤشرات الشفافية والمصادقية أو تراجع ترتيب الموازنة المفتوحة.
- مخاطر تبني التقنيات: صعوبات مرتبطة بقدرات الكوادر البشرية على استيعاب وتشغيل الأنظمة الإلكترونية الحديثة.

### • آليات التطبيق:

- إعداد وتحديث سجل المخاطر بشكل دوري وربطه بمراجعة الخطة الاستراتيجية.
- وضع خطط استجابة للمخاطر الحرجة تتضمن الإجراءات الواجب اتباعها.
- إدماج تقييم المخاطر ضمن دورة إعداد الموازنة والخطط التشغيلية بحيث تتضمن هذه الخطط المخاطر التشغيلية ومخاطر العمليات.

### 5.3. الرقابة الداخلية:

منظومة الرقابة الداخلية هي مجموعة الإجراءات والسياسات والعمليات المصممة لتقديم تأكيد معقول بأن الدائرة ستحقق أهدافها، وأنها تعمل على حماية أصولها والحد من المخاطر.

- دور وحدة الرقابة الداخلية: تعمل الوحدة كجهة مستقلة داخل الدائرة لتقييم فعالية وكفاءة أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة. تعد الوحدة خطة تدقيق سنوية مبنية على المخاطر، وتقوم بتنفيذ مهام تدقيق مالي وإداري وتشغيلي، وترفع تقاريرها مباشرة إلى الوزير متضمنة الملاحظات والتوصيات اللازمة.

### 5.4. عناصر منظومة الرقابة:

- البيئة الرقابية: تشمل التزام القيادة بالنزاهة والقيم الأخلاقية، ووضوح الهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية.
- أنشطة الرقابة: هي الإجراءات الفعلية التي يتم تطبيقها لمعالجة المخاطر، مثل: الفصل بين الواجبات (كمن يقوم بطلب الصرف ومن يوافق عليه)، والموافقات والاعتمادات متعددة المستويات، وإجراءات التحقق والمطابقة الدورية.

### 5.5. الإدارة المالية والتدقيق:

تعتبر الإدارة المالية السليمة والشفافية والتدقيق الفعال من الركائز الأساسية للحوكمة الرشيدة، حيث تضمن الاستخدام الأمثل للموارد العامة والحفاظ عليها.

- إدارة الموازنة الداخلية: تُعدّ الدائرة موازنتها السنوية وتنفذها مع الالتزام التام بأحكام قانون الموازنة العامة والتعليمات الصادرة عن دائرة الموازنة العامة نفسها
- إدارة المشتريات: تتبع الدائرة نظام المشتريات الحكومية في جميع تعاقداتها، مع تشكيل لجان فنية متخصصة لتقييم العروض وضمان الحصول على أفضل قيمة مقابل المال
- منظومة التدقيق: تعمل في الدائرة منظومة تدقيق متكاملة على مستويين
- التدقيق الداخلي: تقوم به "وحدة الرقابة الداخلية" لتعزيز المساءلة الداخلية
- التدقيق الخارجي: يقوم به ديوان المحاسبة، وهو جهة مستقلة تراجع الحسابات والعمليات المالية وترفع تقريرها إلى مجلس الأمة، مما يضمن أعلى مستويات الرقابة الخارجية

## 5.6. إدارة الموارد البشرية:

إن رأس المال البشري هو الأصل الأثمن للدائرة، وتعتمد حوكمة الموارد البشرية على مبادئ العدالة والشفافية والجدارة.

- **التوظيف والتعيين:** تُنفَّذ إجراءات التوظيف والتعيين وفقاً لمبادئ تكافؤ الفرص والجدارة، عبر خطوات واضحة تبدأ بحصر الاحتياجات، ثم الإعلان الشفاف عن الشواغر، تليها مرحلة التقييم الموضوعي (الاختبارات والمقابلات) لاختيار المرشح الأنسب
- **تقييم الأداء الوظيفي:** في بداية العام، تُحدّد أهداف فردية لكل موظف، تُشتق من الخطط التشغيلية. في نهاية العام، يُقيّم الأداء الفعلي مقارنةً بالأهداف المحددة، وتُستخدم النتائج كأساس لاتخاذ قرارات الترقية والحوافز والتدريب
- **التدريب والتطوير:** تُعدّ الدائرة خطط تدريب سنوية بناءً على تحليل الاحتياجات التدريبية، وتشمل برامج فنية (مثل التحليل المالي المتقدم) وسلوكية (مثل مهارات التفاوض)، وتستهدف جميع الفئات الوظيفية
- **تخطيط التعاقب الوظيفي:** يتم تحديد الوظائف الحرجة في الدائرة ووضع خطط إحلال وتعاقب وظيفي لضمان استمرارية العمل ونقل المعرفة عند تقاعد أو انتقال الموظفين الرئيسيين

## 5.7. الحوكمة الرقمية:

في عصر التحول الرقمي، تُعد الحوكمة الرقمية عنصراً لا غنى عنه لضمان كفاءة العمل وأمن المعلومات.

- **حوكمة تكنولوجيا المعلومات:** تتبع الدائرة إطاراً واضحاً لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، يغطي مجالات حيوية مثل أمن المعلومات، وحماية البيانات والخصوصية، وإدارة استمرارية الأعمال، وضمان توافر الأنظمة.
- **خطة التحول الرقمي:** تضع الدائرة خطة للتحول الرقمي، تحدد خارطة طريق واضحة لأتمتة الخدمات، وتطوير البنية التحتية، وتعزيز ثقافة الابتكار، بما ينسجم مع التوجهات الوطنية.
- **حوكمة البيانات:** تضع الدائرة سياسات واضحة لتصنيف البيانات، وآليات تبادلها بين الجهات الحكومية بشكل آمن وفعال، وتشجع على تبني مفهوم البيانات المفتوحة لدعم الابتكار والشفافية.

## 5.8. ربط الممارسات الإدارية بمبادئ الحوكمة:

الممارسة الإدارية	مبادئ الحوكمة ذات العلاقة	كيفية تحقيق الربط
التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء	الفعالية، الاستدامة	ربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات الوطنية وتحديثها بشكل دوري بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق النتائج.
إدارة المخاطر	سيادة القانون، الكفاءة، المساءلة	إدماج تقييم المخاطر في دورة إعداد الموازنة وتوثيق إجراءات الاستجابة بما يضمن الالتزام بالتشريعات وكفاءة تخصيص الموارد.
الرقابة الداخلية	النزاهة، المساءلة، الشفافية	تدقيق العمليات وفق منهجية قائمة على المخاطر، والإفصاح عن نتائج التدقيق وتوصيات التصويب بشكل منتظم.
الإدارة المالية والتدقيق	الكفاءة، الشفافية، سيادة القانون	تطبيق أنظمة محاسبية وضوابط مالية دقيقة ونشر التقارير المالية في مواعيدها لضمان الشفافية والالتزام القانوني.
إدارة الموارد البشرية	الإنصاف، النزاهة، الكفاءة	ضمان العدالة وتكافؤ الفرص في التوظيف والترقية، وربط الأداء الفردي بالحوافز بما يعزز الكفاءة ويمنع المحسوبية.
الحوكمة الرقمية	الشفافية، الكفاءة، الفعالية	أتمتة الإجراءات ونشر البيانات المفتوحة وتسهيل الوصول للمعلومات لرفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة الخدمة.

لضمان تكامل تطبيق الحوكمة في دائرة الموازنة العامة، يتم ربط الممارسات الإدارية بمبادئ الحوكمة الأساسية على النحو التالي:

## 6. سياسات الحوكمة الرئيسية:

### 6.1. منهجية التقييم:

لضمان التحسين المستمر، وتجنب أن يكون هذا الدليل مجرد وثيقة نظرية، تلتزم الدائرة بإجراء تقييم دوري لمدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة ولهذه الغاية، تتبنى الدائرة "أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة المعتمدة في الإطار الوطني (نموذج GAIT)"، كوسيلة منهجية وموحدة لقياس مستوى نضج ممارسات الحوكمة لديها.

### 6.2. توزيع الأوزان النسبية (نموذج GAIT):

بناءً على الطبيعة الخاصة لعمل الدائرة كجهة مركزية في إدارة المالية العامة، واعتماداً على أهدافها الاستراتيجية، سيقوم المدير العام بتوزيع أوزان نسبية على مبادئ الحوكمة التسعة. ستعطي أوزان أعلى للمبادئ ذات الأثر الأكبر على عمل الدائرة مثل الشفافية، والمساءلة، وسيادة القانون، والكفاءة. سيتم استخدام نتائج هذا التقييم الموزون لتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، ووضع خطط عمل سنوية لمعالجتها، مما يضمن أن تكون جهود التطوير موجهة نحو المجالات ذات الأولوية القصوى.

## 7. المراجعة والتحديث:

### 7.1. دورية المراجعة:

لضمان أن يبقى هذا الدليل وثيقة حية وذات صلة، ومواكبة للمستجدات التشريعية والإدارية، تلتزم الدائرة بإجراء مراجعة شاملة وتحديث كامل لهذا الدليل مرة واحدة كل ثلاث سنوات، أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك في حال حدوث تغييرات جوهرية في البيئة التشريعية أو في الاستراتيجيات الوطنية أو استراتيجية الدائرة.

## 7.2. مسؤولية المراجعة:

تُناط مسؤولية قيادة عملية المراجعة والتحديث بوحدة تطوير الأداء المؤسسي وفريق الحوكمة المعني، بالتنسيق والمشاركة الفعالة مع جميع الوحدات التنظيمية في الدائرة، لضمان أن تعكس التحديثات الواقع العملي واحتياجات كافة الأطراف.

## 7.3. آلية الاعتماد:

تُعرض مسودة الدليل المحدث على لجنة التخطيط لمناقشتها وإبداء الرأي بشأنها بعد ذلك، تُرفع المسودة النهائية إلى المدير العام، الذي يقوم بدوره باعتماد الدليل وإقراره تمهيدا لنشره .