الخطة الاستراتيجية
2026-2028

حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم - حفظه الله ورعاه -

صاحب السمو الملكي الأمير الحسين بن عبدالله الثاني ولي العهد المعظم

خطاب العرش السامي

في افتتاح الدورة العادية الثانية لمجلس الأمة العشرين

خطاب العرش السامي

وعلينا الاستمرار في تنفيذ رؤية التحديث الاقتصادي، لمواصلة تحقيق النمو وإقامة المشاريع الكبرى وجذب الاستثمارات وتوفير فرص العمل ورفع مستوى المعيشة.

ونحن اليوم لا نملك رفاهية الوقت، ولا مجال للتراخي، فعلينا الاستمرار في تطوير القطاع العام، ليلمس المواطن أثر الارتقاء بالخدمات.

كتاب التكليف السامي - حكومة دولة الدكتور جعفر حسان

كما لا بد من الاستمرار بسياستنا المالية الحصيفة للحفاظ على الاستقرار الاقتصادي وضبط المديونية في وجه التحديات الإقليمية والدولية، حماية لمنعتنا الاقتصادية ولتمكيننا من الإسراع في التنمية والنمو لتحقيق أهداف التحديث الاقتصادي.

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
الجزء الأول عن الدائرة	
كلمة المدير العام	6
نشأة الدائرة وتطورها	8
مهام وواجبات الدائرة	14
آليات الرقابة والمساءلة	15
الهيكل التنظيمي للدائرة	19
دورة الموازنة العامة السنوية	20
الجدول الزمني لمراحل اعداد الموازنة	21
الجزء الثاني الاستراتيجيات السابقة والوثائق الوطنية ذات العلاقة	
الاستراتيجيات السابقة	23
التحديات التي واجهت تنفيذ الاستراتيجيات السابقة	25
الدروس المستفادة	26
مواءمة أهداف الدائرة الاستراتيجية مع رؤية التحديث الاقتصادي	27
مواءمة أهداف الدائرة الاستراتيجية مع خارطة طريق تحديث القطاع العام	28
مواءمة أهداف الدائرة الاستراتيجية مع أهداف التنمية المستدامة	29
الجزء الثالث منهجية العمل	
منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية	31
منهجية إدارة المخاطر	32
مصفوفة تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية	33
استشراف المستقبل والسيناريوهات المحتملة	34
مصفوفة التحليل الرباعي والخيارات الاستراتيجية	37
الجزء الرابع استراتيجية 2026-2028	
استراتيجية 2026-2028	39
القيم الجوهرية	40
عوامل نجاح الاستراتيجية	41
مصفوفة الربط بين التوجهات الاستراتيجية والأهداف المؤسسية	42
مصفوفة الأهداف الاستراتيجية والمبادرات والأنشطة ومؤشرات الأداء	44
الملاحق	
ملحق 1: تحليل نتائج قياس مؤشرات الأهداف الاستراتيجية والفرعية للاعوام 2023-2025	49
ملحق 2: مصفوفة احتياجات المتعاملين والعاملين	52
ملحق 3: مصفوفة الشركاء	53

كلمة المدير العام

" بسم الله الرحمن الرحيم "

في ظل التحديات الاقتصادية والمالية المتسارعة، وما تفرضه المتغيرات الإقليمية والدولية من مسؤوليات متزايدة على إدارة المالية العامة، تواصل دائرة الموازنة العامة القيام بدورها المحوري في تعزيز كفاءة إدارة الموارد المالية للدولة، وضمان توجيهها بما يحقق الأولويات الوطنية، ويدعم مسارات النمو الاقتصادي الشامل والمستدام.

وانطلاقاً من هذا الدور، جاءت الخطة الاستراتيجية لدائرة الموازنة العامة للأعوام (2026-2028) لتشكل إطاراً مؤسسيًا واضحًا لعمل الدائرة، ويترجم التوجهات الوطنية للإصلاح المالي والإداري، من خلال مواءمة أهداف الدائرة الإستراتيجية مع رؤية التحديث الاقتصادي، وخارطة تحديث القطاع العام، وأهداف التنمية المستدامة، وبما يعزز مبادئ الشفافية والمساءلة .

كما تولي الخطة اهتمامًا خاصًا بتحديث الإجراءات وتبسيطها، وبناء القدرات المؤسسية والبشرية، وتعزيز التكامل و التنسيق مع الجهات الحكومية ذات العلاقة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين فعالية السياسات المالية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

وإننا إذ نضع هذه الخطة موضع التنفيذ، نؤكد التزام دائرة الموازنة العامة بالعمل بروح الفريق الواحد، وبالشراكة الفاعلة مع مختلف المؤسسات الوطنية، لتحقيق الأهداف المنشودة، والإسهام في بناء مستقبل مالي أكثر استدامة، يدعم التنمية الاقتصادية، ويحسن جودة حياة المواطنين.

وفقنا الله لما فيه صالح أردننا الغالي تحت ظل حضرة مليكنا المفدى عبد الله الثاني ابن الحسين حفظه الله ورعاه وولي عهده الأمين.

مدير عام دائرة الموازنة العامة
أيمن عبد الرحمن أبو الرُّب

الجزء الاول
دائرة الموازنة العامة

نشأة الدائرة وتطورها

- في عام 1960 تم تشكيل لجنة ملكية للنظر في القوانين والأنظمة المالية المعمول بها وخاصة ما يتعلق منها بالموازنة العامة والحسابات المتعلقة بها، ودرست اللجنة منهجية إعداد الموازنة العامة وطرق تصنيفها، وحددت أبرز عناصر الضعف فيها، حيث كانت مسؤولية إعداد الموازنة العامة في الأردن من مهام وزارة المالية من خلال قسم الميزانية العامة الذي كان يرتبط مباشرة بوكيل وزارة المالية.
- في عام 1962 تم تشكيل لجنة لوضع مشروع قانون الميزانية العامة رقم (39) لسنة 1962، والذي أصبح نافذ المفعول اعتباراً من 1962/10/16، حيث تم بموجبه إنشاء دائرة الموازنة العامة يديرها مدير عام يرتبط بوزير المالية، حيث بدأت الدائرة اعتبارا من السنة المالية 1964/1963 في إعداد قانون الموازنة العامة، ومنذ ذلك الوقت استمرت بإدخال التحسينات على أسلوب إعداد الموازنة العامة، وتصنيف النفقات والإيرادات.
- في العام 2006 تم إصدار نظام التنظيم الإداري لدائرة الموازنة العامة رقم (56) لسنة 2006 لتحديد الهيكل التنظيمي للدائرة وتحديد العلاقة وأساليب الاتصال بين الإدارة العليا والمدراء في الدائرة.
- في عام 2008 تم انجاز البنية التحتية (التقنية وبناء القدرات البشرية والمؤسسية) لتطبيق الموازنة الموجهة بالنتائج على كافة الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية، وبذلك دخلت الموازنة العامة مرحلة جديدة من التطوير والتحديث، حيث تم اعتماد الإطار المالي متوسط المدى وإطار النفقات متوسط المدى وخارطة الحسابات، وتم إقرار قانون تنظيم الموازنة رقم (58) لسنة 2008.
- في عام 2014 صدرت تعليمات تنظيم وادارة دائرة الموازنة العامة رقم (1) لسنة 2014، والتي بموجبها تم تحديد مهام المديريات والوحدات التنظيمية.

- في شهر أيار لعام 2015 تم إصدار تعميم دولة رئيس الوزراء متضمناً سقوفاً جزئية أولية لكل وزارة ودائرة حكومية لغايات إعداد مشاريع موازنتها لعام 2016، بهدف تقليص الفجوة قدر الإمكان بين السقوف النهائية التي سيتم تزويدها للوزارات والدوائر والوحدات الحكومية وبين طلباتها.
- في العام 2015 عملت الدائرة على ترسيخ ومأسسة مفهوم الموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي من خلال بلاغ الموازنة رقم (17) لسنة 2015 لاعداد مشروع قانون الموازنة العامة ومشروع قانون موازنات الوحدات الحكومية ومشروع نظام تشكيلات الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية للسنة المالية 2016، كما قامت الدائرة بإصدار "دليل تطبيق الموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي ضمن إطار الإنفاق العام للموازنة الحكومية في الأردن".
- في العام 2017 تم البدء بتطبيق نهج اللامركزية من خلال إعداد موازنات رأسمالية للمحافظات وتضمينها في الموازنة العامة لعام 2018 وذلك لغاية توسيع مشاركة المجتمعات المحلية في تحديد الاحتياجات والأولويات التنموية للمحافظات وبما يساعد على توزيع منافع التنمية على جميع محافظات المملكة.
- في العام 2019 قامت الدائرة ولأول مرة بنشر ملخص لسلسلة من البيانات التاريخية لتطور الوظائف الحكومية خلال الفترة (1980-2018) تعزيزاً للشفافية في نشر البيانات الحكومية.
- في عام 2021 صدرت الإرادة الملكية السامية بالموافقة على " قانون تنظيم الموازنة العامة وموازنات الوحدات الحكومية رقم (13) لسنة 2021"، وذلك لغايات تنظيم عملية إدارة المال العام في المملكة وتحديد مسؤوليات الجهات الرسمية وأدوارها في إدارة المال العام، ولوضع الأسس الكفيلة بإعداد قانون الموازنة العامة وقانون موازنات الوحدات الحكومية وتنفيذهما والرقابة عليهما بشكل يراعي الاطار الكلي للاقتصاد الوطني ولتعزيز الاستقرار المالي وتقديم الخدمات الحكومية في المحافظات بكفاءة عالية، وأيضاً لمراعاة الممارسات

الدولية المثلى في شمولية التغطية القانونية لكافة مراحل إعداد وتنفيذ الموازنة العامة وموازنات الوحدات الحكومية والرقابة عليها، وتوسيع نطاق نشر البيانات والتقارير المالية لتشمل المؤسسات العامة.

- في العام 2022 تم تعديل وثائق إعداد مشروع قانون الموازنة العامة للسنة المالية 2023 وذلك استجابة للتعديلات الدستورية المادة (1/112) وكذلك لتواكب المفاهيم المعاصرة في اعداد الموازنة وتنفيذها ولتتماشى مع المستجدات والمتغيرات التي تفرضها الظروف الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالأولويات الاقتصادية والاستجابة للنوع الاجتماعي والتغير المناخي وبما ينعكس ايجابياً على معيشة المواطن.
- في العام 2023 صدر قانون رقم (2) لسنة 2023 قانون معدل لقانون تنظيم الموازنة العامة وموازنات الوحدات الحكومية ويقرأ مع القانون رقم (13) لسنة 2021 ليأخذ بعين الاعتبار التعديلات الدستورية المتضمنة إلغاء قانون موازنات الوحدات الحكومية ودمج الوحدات الحكومية في قانون الموازنة العامة.
- تم إحداث تغييرات جديدة انعكست على وثائق مشروع قانون الموازنة العامة للسنة المالية 2023 ومن ضمنها اعداد مشروع القانون على مستوى القطاعات لتشمل عشرة قطاعات رئيسية هي (قطاع الإدارة العامة، قطاع الدفاع والأمن، قطاع القضاء والشؤون الدينية، قطاع الإدارة المالية والتخطيط، قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية، قطاع البنية التحتية والتنمية المحلية، قطاع التنمية لزراعية والثروة الطبيعية، قطاع الصحة والتنمية الاجتماعية، قطاع التعليم وتنمية الموارد البشرية، قطاع الثقافة والشباب والإعلام والإقتصاد الرقمي) لتعزيز الرقابة على الاداء بشكل قطاعي ويعزز المساءلة والشفافية المالية في عملية اعداد الموازنة وتنفيذها، مع التركيز على تحديد الأولويات القطاعية ونتائجها المتوقعة كخارطة طريق لتنفيذ المستهدفات وصولاً لتحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين وبما ينعكس ايجاباً على مستوى معيشتهم.

- في عام 2024، شهد المسار التطوري لدائرة الموازنة العامة تحولاً نوعياً في منهجية إعداد نظام تشكيلات الوظائف وتطبيقاً لتعليمات التقييم والتحليل الكمي والموضوعي للوظائف في القطاع العام، وجاء هذا التطور من خلال إعداد دراسات استشرافية للوظائف الحالية والمستقبلية وعقد لقاءات فنية مكثفة مع كافة الوزارات والدوائر الحكومية، بالتنسيق مع وحدة تنفيذ برنامج تحديث القطاع العام وهيئة الخدمة والإدارة العامة، ويهدف هذا التوجه الاستراتيجي إلى تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي وبناء منظومة موارد بشرية رشيقة، قادرة على مواكبة التحول الرقمي وتلبية متطلبات الرؤية الوطنية للتحديث الإداري والاقتصادي.
- في عام 2025 انسجاماً مع نظام إدارة الموارد البشرية في القطاع العام رقم (33) لسنة 2024 وتعديلاته ونظام تطوير الهياكل التنظيمية في القطاع العام رقم (30) لسنة 2025، وتماشياً مع التحديثات الإدارية وفقاً لخارطة تحديث القطاع العام فقد تم إعداد مسودة مشروع نظام التنظيم الإداري لدائرة الموازنة العامة والهيكل التنظيمي ورفعة إلى مجلس الوزراء لإقراره..بالإضافة إلى ذلك فقد تم تعديل مصطلح " النوع الإجتماعي" في وثائق الموازنة ليصبح " كلا الجنسين" ضمن مشروع قانون الموازنة العامة للسنة المالية 2026، تماشياً مع التوجهات المحلية بهذا الخصوص وليشمل جميع فئات المجتمع بما فيها المرأة والطفل والشباب وكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة.
- كما تم بالتنسيق مع وحدة ادارة وتنفيذ برنامج تحديث القطاع العام في رئاسة الوزراء وهيئة الخدمة والادارة العامة اعداد دراسة استشراف الوظائف المستقبلية للاعوام2025-2027 حيث تم عقد اجتماعات مع عدد من الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية في دائرة الموازنة العامة بهدف تحديد الوظائف الحالية والوظائف المستقبلية، انطلاقًا من الأهمية البالغة لهذا الموضوع في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتطوير البنية الوظيفية بما يتماشى مع متطلبات المرحلة المقبلة

والتوجهات الاستراتيجية للدولة، وحرصاً على تكريس مبدأ التشاركية والتنسيق الفعّال بين مختلف الدوائر الحكومية ، والاطلاع على آراء ومقترحات المشاركين، لضمان تكامل الرؤى ووضع إطار عمل مشترك يعزز من كفاءة وجدوى التشكيلات الوظيفية للأعوام القادمة.

- واستندت عملية إعداد نظام تشكيلات الوظائف لعام 2025 إلى ضوابط ومعايير علمية لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية لتعزيز كفاءة الأداء وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال تحديد أصناف الوظائف المحدثة ومستوياتها ورواتبها وفق تعليمات التحليل والتقييم الكمي والموضوعي المرتبطة ببطاقات الاوصاف الوظيفية المبنية على الكفايات الوظيفية ، حيث اعتمدت الاحتياجات على منهجيات تحليل عبء العمل والمواءمة الاستراتيجية، بالاسترشاد بدليل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال دراسة انعكاسات الخطة الاستراتيجية والتشغيلية ومشاريع التحول الرقمي على واقع الموارد البشرية واستشراف وظائف المستقبل ضمن المهام الأساسية للدائرة وتأثير تكنولوجيا المستقبل على الوظائف.
- في عام 2026 اعتمدت الدائرة منهجية ترميز الوظائف بما ينسجم مع التقسيم العام للوظائف ومجموعاتها ومسمياتها الفعلية ونظام تشكيلات الوظائف للوزارات والدوائر والوحدات الحكومية وفق دليل ترميز الوظائف في القطاع العام بموجب احكام المادة (13) من تعليمات وصف وتصنيف الوظائف في القطاع العام لسنة 2025 وبما يعزز كفاءة وتكامل التخطيط الوظيفي والمالي، وفي هذا الإطار نفذت الدائرة سلسلة من الورش التدريبية للوزارات والدوائر الحكومية بالتعاون مع هيئة الخدمة والإدارة العامة، لشرح الية ترميز وظائف القطاع العام للمشاركين.
- اما بخصوص مسح شفافية الموازنة المفتوحة فمنذ العام 2006 تحتل المملكة المركز الأول بين دول منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا في نتائج مسح شفافية الموازنة المفتوحة ضمن محور الشفافية والذي تجريه منظمة شراكة الموازنة الدولية، ويعزى ذلك إلى تبني

الـــدائرة أدوات ومنهجيـــات متطـــورة فـــي مجـــال اعـــداد وتنفيـــذ الموازنـــة العامـــة تشـــمل تطبيـــق تصـــنيفات معياريـــة عالميـــة فـــي تصـــنيف جـــانبي الموازنـــة مـــن (الايـــرادات والنفقـــات)، وإعـــداد وثـــائق الموازنـــة (وثيقـــة بـــلاغ إعـــداد الموازنـــة العامـــة، وثيقـــة مشـــروع قـــانون الموازنـــة العامـــة، ووثيقـــة قـــانون الموازنـــة العامـــة، ووثيقـــة دليـــل المـــواطن للموازنـــة العامـــة) ونشـــرها للعامـــة دون أي قيـــود ضـــمن أطـــر زمنيـــة محـــددة ومعلـــن عنهـــا بشـــكل مســـبق، ووفقـــاً لآخـــر نتـــائج الاســـتبيان والـــذي تـــم تنفيـــذه فـــي عـــام 2023 فقـــد حصـــل الاردن علـــى (60) نقطـــة فـــي محـــور الشـــفافية وهـــو أعلـــى مـــن المتوســـط العـــالمي للدول المشاركة والبالغ (45) نقطة.

* استناداً لقانون رقم (13) لسنة 2021 قانون تنظيم الموازنة العامة وتعديلاته.

المادة 7– أ– تتولى الدائرة المهام التالية:–

1. إعداد بيان مفصل بالعمليات والإجراءات اللازمة لإعداد وإقرار قانون الموازنة العامة والجهة المسؤولة عن تنفيذها والوقت المحدد لذلك وفقاً لجدول زمني تعده الدائرة.
2. رصد المخصصات المالية لتنفيذ السياسة العامة للدولة وفقاً للأولويات وبما يحقق توزيع منافع التنمية ومكاسبها على محافظات المملكة جميعها.
3. إعداد مشروع قانون الموازنة العامة وتقديمه إلى مجلس الوزراء.
4. إعداد نظام تشكيلات الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية بالتنسيق مع الجهات الرسمية ذات العلاقة وفق القوانين والأنظمة النافذة.
5. تحديد سقوف موازنات المحافظات وتزويد المحافظات بها لتقوم بإعداد وإقرار مشاريع موازناتها وفقاً لهذه السقوف، لإدراجها في موازنة الفصول حسب الاختصاص ضمن قانون الموازنة العامة وفقاً لإجراءات إعداد الموازنة العامة.
6. متابعة تقييم أداء البرامج والمشاريع والانشطة للفصول والتأكد من تحقيقها للنتائج المستهدفة.
7. إبداء الرأي في مشاريع التشريعات التي لها انعكاسات مالية خلال مراحل إقرارها.
8. تقديم المشورة للفصول في الامور المالية واي امور اخرى ذات علاقة بمهام الدائرة.
9. تقديم التوصيات في البيانات المالية الختامية المتعلقة بالوحدات الحكومية كافة لمجلس الوزراء قبل المصادقة عليها.
10. التنسيق مع الفصول للرد على توصيات مجلسي النواب والأعيان حول مشروع قانون الموازنة العامة.

ب – للدائرة في سبيل تحقيق مهامها القيام بما يلي:–

1. دراسة طلبات التخصيص المالية التي تتقدم بها الفصول والتوصية بخفضها أو زيادتها بهدف التثبت من انسجامها مع السياسات العامة للدولة والإطار المالي متوسط المدى.
2. طلب المعلومات والبيانات اللازمة من الفصول كافة فيما يتعلق بالأهداف والبرامج والمشاريع والأنشطة وتمويلها.
3. حذف الازدواج غير الضروري في البرامج والتمويل بين الفصول.
4. مراجعة البرامج والمشاريع والأنشطة التي تتطلب مخصصات بهدف التأكد من أولوياتها وجدواها وعلاقتها ببعضها البعض.
5. إصدار تقارير دورية عن متابعة وتقييم مؤشرات أداء الفصول، ورصد مستوى التقدم في إنجاز أهدافها.
6. الاطلاع على الوثائق والمراسلات والقيود كافة لأي فصل وذلك لغايات إعداد موازنته وتنفيذها.

7. الاطلاع على موازنات الجامعات الحكومية والبلديات واي مؤسسات حكومية اخرى وابداء الراي بشأنها.
8. التخطيط لحملات تواصل وتوعية تستهدف المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني وتنفيذها لتوفير معلومات عن الموازنة التي تم إقرارها .

آليات الرقابة والمساءلة

إن الرقابة على تنفيذ الموازنة هي في الأصل من اختصاص السلطة التشريعية، لأنها تعتبر رقابة على السلطة التنفيذية للتأكد من مدى تقيدها بإجازة الجباية والإنفاق، ويعتمد ذلك على تقارير دورية تقدمها إدارات متخصصة في الرقابة المالية ومن ذلك:

- يقدم مشروع قانون الموازنة العامة متضمنا موازنات الوحدات الحكومية إلى مجلس الأمة في كل عام – الذي يتم اعداده من قبل دائرة الموازنة العامة – متضمنا الإيرادات والنفقات المقدرة لسنة الموازنة، والسنة المالية الفعلية التي تسبق سنة الموازنة بسنتين ماليتين وإعادة التقدير للسنة المالية السابقة لسنة الموازنة، وسنتين تأشيريتين، بحيث يستطيع أعضاء المجلس الإطلاع على ما نفذ من المشاريع التي تضمنتها قوانين الموازنة للسنوات السابقة.
- يقدم ديوان المحاسبة تقريراً سنوياً إلى مجلس الأمة يتضمن ملاحظاته عن الدوائر والوحدات الحكومية التي يقوم بتدقيق حساباتها مع بيان المخالفات المرتكبة والمسؤولية المترتبة عليها، وذلك في بدء كل دورة عادية للمجلس.
- تقدم وزارة المالية تقريراً سنوياً يتضمن الحسابات الختامية للسنة المالية والتي تشتمل على مقارنة لما هو مخصص في قانون الموازنة مع الإنفاق الفعلي.
- تلعب وحدات الرقابة الداخلية في الدوائر الحكومية دوراً أساسيا في مجال الرقابة بهدف التأكد من أن تنفيذ الموازنة جاء متوافقاً مع ما تم تقديره وتخصيصه لمختلف بنودها، واكتشاف أي انحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.

الجهات المتخصصة التي تقوم بالرقابة على تنفيذ الموازنة:

أولاً: دائرة الموازنة العامة

لدائرة الموازنة العامة آلياتها المتعددة لممارسات الرقابة والمساءلة خلال مراحل دورة الموازنة ولكل مرحلة أدواتها المناسبة للرقابة والمساءلة مستندة بذلك لأحكام مواد قانون رقم (13) لسنة 2021 قانون تنظيم الموازنة العامة وتعديلاته.

تمارس دائرة الموازنة العامة الرقابة والمساءلة من خلال:

- التأكد من توقيع الحوالات والأوامر المالية والمناقلات ومستندات الالتزام من المسؤولين عن الإنفاق والمفوضين بالتوقيع في الوزارات والدوائر المعنية عند إجازتها.
- متابعة الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية لتزويد دائرة الموازنة العامة بالمواقف المالية الشهرية للإنفاق الفعلي خلال الأسبوع الأول من الشهر اللاحق معبأة حسب الأصول.
- تدقيق المواقف المالية الشهرية والتأكيد على الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية بعدم تجاوز المخصصات الواردة بالحوالات المالية، وفي حال وجود عجز في الموقف المالي إعلام الإدارة عن ذلك.
- القيام بزيارة المشاريع المختلفة التي تم رصد مخصصاتها ضمن قانون الموازنة العامة بهدف متابعتها وتقييمها.

ثانياً: وزارة المالية

استناداً إلى القوانين والأنظمة النافذة والتعليمات تمارس الوزارة الرقابة على تنفيذ الموازنة والتحقق من أن النفقات تجري في حدود المخصصات المرصودة لها وإن انفاقها يتم للغايات التي رصدت من أجلها من خلال التأكد من : صدور الأمر المالي العام والخاص ، صدور الحوالة الشهرية، توفر السيولة النقدية اللازمة لتغطية النفقة، صلاحية المفوض بالإنفاق، ومن خلال اعداد الحسابات الختامية السنوية والتي تتضمن ما تم تحصيله من إيرادات وما تم صرفه من نفقات خلال السنة ومقدار الوفر أو العجز الفعلي لتلك السنة.

ثالثاً : ديوان المحاسبة

يعتبر ديوان المحاسبة دائرة مراقبة وتدقيق مستقلة ، حيث يتولى المهام المتعلقة بالرقابة على تنفيذ قانون الموازنة العامة المحدد بقانونه النافذ ومنها ما يلي:

يكون ديوان المحاسبة فيما يتعلق بالنفقات مسؤولاً عن :

- تدقيق النفقات للتأكد من صـرفها للأغراض التي خصـصـت لها ومن أن الصـرف قد تم وفقاً للقوانين والأنظمة.
- تدقيق المسـتندات والوثائق المقدمة تأييداً للصـرف للتأكد من صـحتها ومن مطابقة قيمها لما هو مثبت في القيود.
- التثبت من أن إصدار أوامر الصرف تمت حسب الأصول ومن قبل الجهات المختصة.
- التثبت من أن النفقات قيدت في الفصول والمواد المخصصة لها في الموازنة العامة.
- التثبت من عدم تجاوز المخصـصـات المرصـودة في الموازنة إلا بعد الترخيص من الجهات المختصة.
- التثبت من أسباب عدم الصرف لكل أو بعض المخصصات التي رصدت للأعمال الجديدة.
- التثبت من تنفيذ أحكام قانون الموازنة العامة ومن ملاحقه ومن صـحة الأوامر المالية والحوالات الصادرة بمقتضاه.

آليات الرقابة والمساءلة الداخلية

تقوم وحدة الرقابة الداخلية في دائرة الموازنة العامة بإجراء الرقابة والتدقيق المالي والإداري والفني وبما يساهم في تحقيق أهداف الدائرة الاستراتيجية وذلك بموجب أحكام نظام الرقابة الداخلية رقم (3) لسنة 2011 وتعديلاته ووفقاً لخطة التدقيق والرقابة السنوية لوحدة الرقابة بدائرة الموازنة العامة ودليل إجراءات التدقيق المالي.

يمتد نطاق عمل وحدة الرقابة الداخلية ليشمل التدقيق والرقابة المالية والإدارية والفنية (السابقة واللاحقة، الجزئية والشاملة) على كل أعمال ومنجزات المديريات والوحدات والأقسام في الدائرة ومن أبرزها:

- ❑ التدقيق على الموارد البشرية والموارد المادية واستخداماتها، التدقيق على السجلات والمستندات بكافة أنواعها بهدف التأكد من صحة وأصولية العمليات المالية وكفاءتها ودقة البيانات والوثائق المعززة لها، والتدقيق على أعمال اللجان بهدف التحقق من أن إجراءاتها قد تمت وفق التشريعات النافذة حسب الأصول، والمراجعة الدورية للقوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات بهدف التأكد من تفعيلها ومدى الالتزام بها وحماية أصول المنشأة من أي تلاعب أو اختلاس أو سوء استخدام.

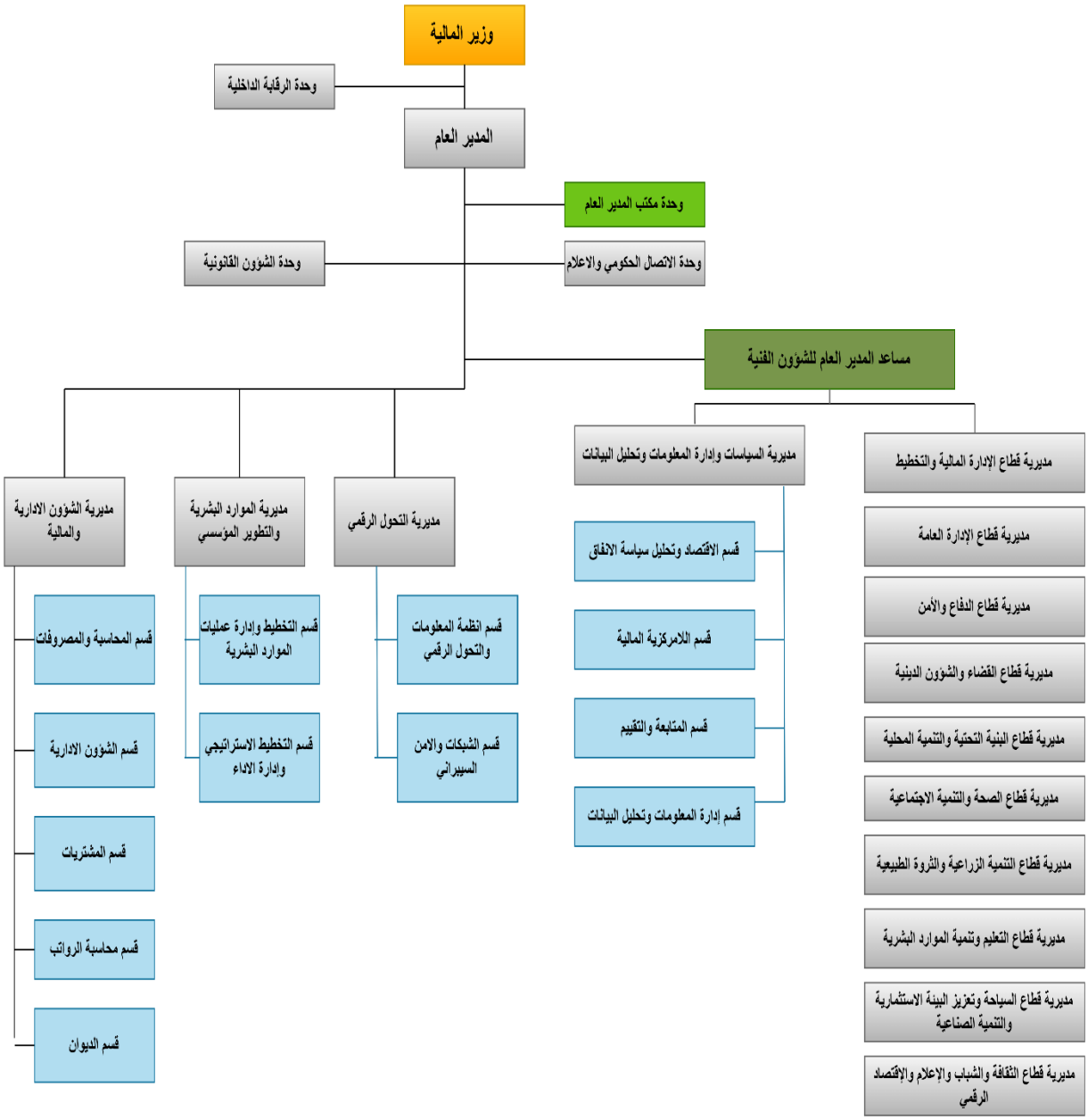
- لغايات إحكام الرقابة والتقييم والمساءلة فإنه يتم تزويد الإدارة العليا (معالي الوزير، عطوفة المدير العام) بتقارير شهرية وسنوية تُظهر مدى إنجاز الأهداف المحددة والواردة ضمن الخطة الاستراتيجية للدائرة.
- لتعزيز عملية التدقيق المالي والإداري والفني فإن وحدة الرقابة تقوم بعمل زيارات مفاجئة إلى المديريات والأقسام لبيان مدى التزامها بالأنظمة والتشريعات النافذة من خلال مذكرات رقابية داخلية ترفع لعطوفة المدير العام والتي من خلالها يتم تصويب الأخطاء أولاً بأول في حال وجودها وذلك حسب الأصول.
- تعمل وحدة الرقابة الداخلية كجهة مستقلة داخل دائرة الموازنة العامة لتقييم فعالية وكفاءة أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر.
- تتم عمليات الرقابة والتدقيق بالتعاون والتنسيق والتشاركية مع جهات خارجية كديوان المحاسبة، وذلك استناداً لمبدأ الموضوعية والحيادية والوصول إلى أقصى درجة من الدقة.

وفي إطار تعزيز منظومة الرقابة والمساءلة المؤسسية، تقوم وحدة تطوير الأداء المؤسسي بما يلي:

- إعداد تقارير تقييمية سنوية تتضمن نتائج قياس مؤشرات أداء للخطة الاستراتيجية وخطط عمل المديريات والوحدات مع بيان ابرز الانجازات والانحرافات والإجراءات التصحيحية والتوصيات ويعرض التقرير على المدير العام لاتخاذ الاجراءات اللازمة بشأنه والايعاز لوحدة الرقابة الداخلية لمتابعة تنفيذ التوصيات.
- عند إعداد الخطة الاستراتيجية للدائرة يتم عرضها على أصحاب العلاقة الرئيسيين (موظفين/شركاء) لغايات الاطلاع وأخذ الملاحظات بعين الاعتبار إن أمكن، وذلك تعزيزاً للنهج التشاركي لعملية التخطيط الاستراتيجي.

الهيكل التنظيمي للدائرة

اســـــتناداً إلى التعديل المقترح على نظام التنظيم الإداري لدائرة الموازنة العامة للعام 2026 نرفق مسودة الهيكل التنظيمي المقترح:



دورة الموازنة العامة السنوية

الجدول الزمني لمراحل إعداد الموازنة

الجزء الثاني

الاستراتيجيات السابقة

والوثائق الوطنية ذات العلاقة

الاستراتيجيات السابقة

قبل العام 2006 قامت دائرة الموازنة العامة بتضمين توجهاتها الاستراتيجية في التقرير السنوي الثاني (2006)، حيث تبنت رؤية ***"التخصيص الأمثل للموارد المتاحة"*** وتبنت تحقيق هذه الرؤية من خلال رسالتها ***"إعداد قانون الموازنة العامة وموازنات المؤسسات العامة المستقلة وجدول تشكيلات الوظائف الحكومية سنويا للمساهمة في تنفيذ السياسة العامة من أجل تعميق أركان التوازن الداخلي والخارجي وتحسين الخدمات وتطويرها بما يحقق الأهداف الوطنية لتلبية حاجات المواطن"*** ، وحددت الدائرة خمسة أهداف مؤسسية مرتبطة بثلاثة أهداف وطنية تضمنتها وثيقة الأجندة الوطنية، كما تضمن التقرير السنوي عدد من القيم المؤسسية المرتبطة بالأداء وبالموظفين.

منذ مطلع عام 2007 تبنت دائرة الموازنة العامة تطوير خطة استراتيجية على المدى المتوسط لتتوافق مع تبني الدائرة لمنهجية الموازنة الموجهة بالنتائج، حيث قامت بتطوير رؤية ورسالة وقيم مؤسسية، وأهداف مؤسسية مرتبطة بالأهداف الوطنية وتحديد مؤشرات أداء للأهداف المؤسسية ضمن الخطة الاستراتيجية 2007-2009 والتي اشتملت على خطط العمل التنفيذية للمديريات وكذلك آلية المتابعة والتقييم.

بعد ذلك قامت الدائرة بإطلاق خطتها الاستراتيجية (2010-2013) والتي تضمنت الأولويات والمحاور للمرحلة التالية والرامية إلى تجسيد رؤية الدائرة في ذلك الوقت والمتمثلة في "***موازنة عامة شفافة تعزز أركان التنمية المستدامة وتعتلي قائمة الممارسات العالمية الجيدة***" وتحقيق رسالتها التي تمثلت في ***"تخصيص أمثل للموارد المالية المتاحة وفق منهجيات متطورة تمكن الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية من تحقيق الأهداف والأولويات الوطنية وبما يفوق توقعات متلقي الخدمة***"، وتم الأخذ بعين الاعتبار المبادرات الملكية التي تضمنتها وثيقتي الأجندة الوطنية وكلنا الأردن.

استمرت الدائرة بتطوير وتحسين وتنفيذ الخطط الاستراتيجية وفق منهجية معتمدة يتم مراجعتها وتطويرها وتحديثها مرة واحدة كل سنتين أو كلما دعت الحاجة، واعطاء أهمية لقياس مؤشرات الأداء وتحديد القيم المستهدفة ودراسة أسباب الانحرافات وفقا لمنهجية المتابعة والتقييم، كما في الخطط الاستراتيجية 2010-2013، 2015- 2017، 2017-2019 وحتى الخطة الاستراتيجية للأعوام 2020-2022.

تميزت الخطة الاستراتيجية للأعوام (2020-2022) بشمولها للاستراتيجيات السابقة والوثائق الوطنية ذات العلاقة، واستنادها إلى رؤية الأردن 2025 والقوانين والأنظمة والتشريعات الناظمة لعمل الدائرة، وجاءت هذه الاستراتيجية لتحقيق المزيد من الانجازات واستكمال البناء على ما تم تحقيقه ضمن العديد من المجالات التي تقع ضمن نطاق عمل دائرة الموازنة العامة، أبرزها تعزيز موقع المملكة على الخارطة الاقليمية في مجال ادارة الموازنة العامة.

جاءت الخطة الاستراتيجية لدائرة الموازنة العامة للأعوام (2023-2025) امتدادًا لنهج التطوير المؤسسي واستكمالًا لمسار العمل الاستراتيجي الذي انتهجته الدائرة في خططها السابقة واستنادًا إلى الوثائق الوطنية ذات العلاقة وفي مقدمتها رؤية الأردن 2025 ورؤية التحديث الاقتصادي وخارطة تحديث القطاع العام والبرنامج التنفيذي لرؤية التحديث الاقتصادي إضافةً إلى السياسات المالية والاقتصادية المعتمدة وبما ينسجم مع القوانين والأنظمة والتشريعات الناظمة لعمل الدائرة، وقد شكلت التقارير السنوية لدائرة الموازنة العامة مرجعًا أساسيًا في إعداد هذه الخطة من خلال البناء على ما تحقق من إنجازات ومعالجة التحديات القائمة، وركزت الاستراتيجية على تطوير منهجيات إعداد الموازنة العامة وفق موازنة البرامج والأداء وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والانضباط المالي ودعم تطبيق اللامركزية المالية ورفع كفاءات الأداء المؤسسي وبناء القدرات بما يسهم في تحقيق الاستدامة المالية وترسيخ مكانة المملكة إقليميًا في مجال إدارة الموازنة العامة.

التحديات التي واجهت تنفيذ الاستراتيجيات السابقة

تم تحديد العوامل الرئيسية التي أسهمت في انخفاض نسب انجاز مؤشرات أداء الأهداف الاستراتيجية السابقة وذلك بالرجوع إلى تقارير الإنجاز السنوية التي قامت وحدة تطوير الأداء المؤسسي باعدادها بالتعاون والتنسيق مع مديريات الدائرة ووحداتها وتقرير قياس مؤشرات الأداء، ونلخص هذه العوامل بما يلي:

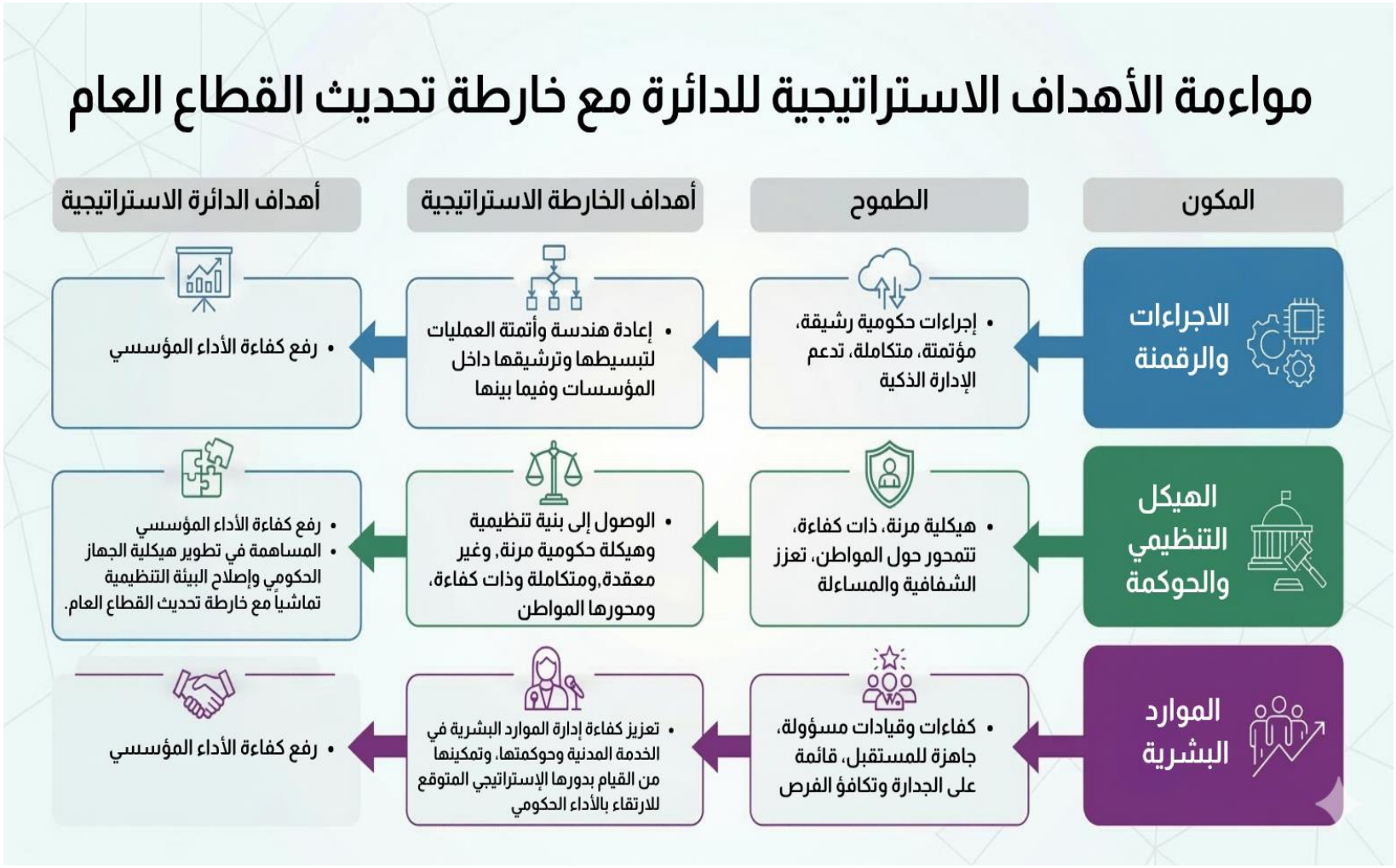
- متطلبات الاستجابة للقرارات الحكومية مثل تخفيض الانفاق أو استحداث أو الغاء فصول في الموازنة.
- الاستجابة لقرارات مجالس المحافظات المتعلقة بحجم التعديلات على موازناتهم خلال مرحلة تنفيذ الموازنة.
- عدم استكمال نظام المتابعة والتقييم الخاص بقياس أداء الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية وفقا لمفهوم الموازنة الموجهة بالنتائج.
- عدم توافق احتياجات وطلبات الوزارات والدوائر الحكومية مع الموارد المالية المتاحة.
- تغير أولويات الحكومة في الإنفاق خلال جائحة كورونا والتعافي منها بالإضافة للكلف الإضافية التي تحملتها، خاصةً في قطاع التعليم وتنمية الموارد البشرية وقطاع الصحة.
- تباطؤ نمو الاقتصاد الوطني متأثراً بالظروف السياسية والاقليمية وما تبعه من ارتفاع معدل التضخم وارتفاع النفقات وتراجع الإيرادات مما له أثر مباشر على الدين العام.
- انحسار المنح الخارجية وتراجع بعض الدول عن تقديم المنح نتيجة تباطؤ الاقتصاد العالمي.

الدروس المستفادة

- الاستفادة من مخرجات التقرير التقييمي لجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية للدورة التاسعة في تطوير استراتيجية الدائرة بما يضمن شمولها لكافة مديريات الدائرة ووحداتها التنظيمية، وانعكاس نتائج التحليل الرباعي عليها، وأخذ احتياجات المتعاملين مع الدائرة والعاملين فيها بعين الاعتبار، وبما ينسجم مع الخطط الوطنية ذات العلاقة.
- الاستفادة من تقرير التغذية الراجعة لمؤشر النزاهة الوطني في دورته الثانية (2024-2025) في إعداد خطط التحسين والاستجابة لمتطلبات مؤشر النزاهة الوطنية.
- تضمين منهجية استشراف المستقبل ووظائف المستقبل ضمن عملية تطوير استراتيجية الدائرة بما يعزز مرونة الخطة الاستراتيجية ورفع جاهزية الدائرة لمواكبة المتغيرات المستقبلية ويدعم تطوير القدرات المؤسسية والبشرية وفق أفضل الممارسات الحديثة .
- إضافة مؤشر أداء يتعلق بالمشاريع المرصودة في القانون والخاصة برؤية التحديث الاقتصادي، وإضافة مؤشر أداء يتعلق بالمخصصات المرصودة للإناث.
- التوسع في إدراج مبادرات ومشاريع استراتيجية ذات قيمة نوعية ومردود مؤسسي قابل للقياس، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويعزز الأثر الفعلي للاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي وجودة المخرجات.
- إرساء نهج للمراجعة والتقييم الدوري للاستراتيجية والاستناد إلى تقارير التقييم السنوية ونتائج قياس مؤشرات الأداء وقياس الأثر بهدف متابعة نسب الإنجاز الفعلية وتحليل أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق المستهدفات بكفاءة وفاعلية.

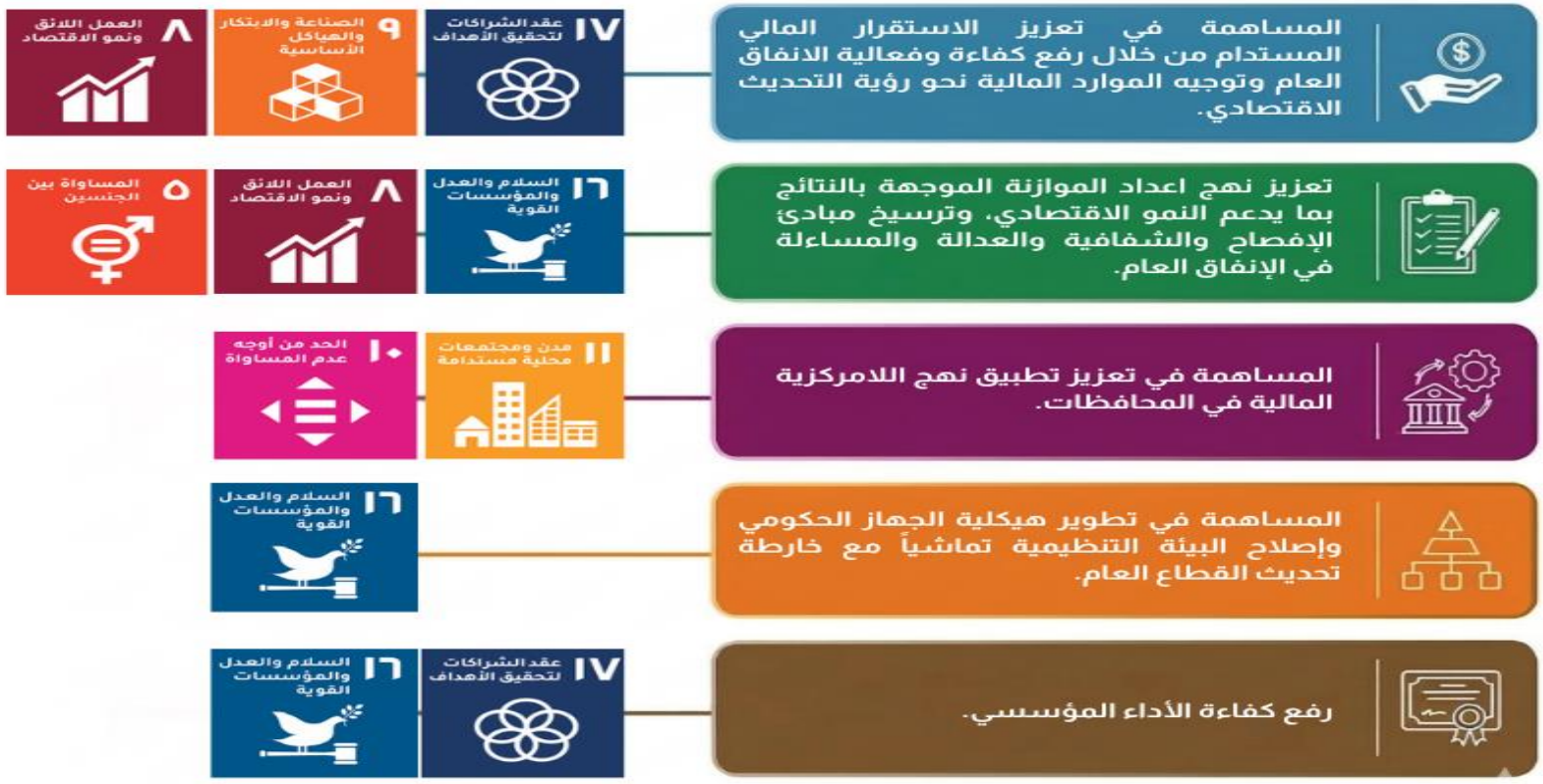
مواءمة الاهداف الاستراتيجية للدائرة مع رؤية التحديث الاقتصادي

مواءمة الاهداف الاستراتيجية للدائرة مع خارطة تحديث القطاع العام



مواءمة أهداف الدائرة الاستراتيجية مع أهداف التنمية المستدامة

الأهداف الاستراتيجية وتقاطعها مع أهداف التنمية المستدامة



الجزء الثالث

منهجـــية العمـــل

منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية

تعتمد الدائرة في إعداد خطتها الاستراتيجية على دليل التخطيط الاستراتيجي الخاص بها، والذي تم تطويره استناداً إلى الدليل الارشادي للتخطيط الاستراتيجي الصادر عن وزارة تطوير القطاع العام سابقاً، وبما ينسجم مع أفضل الممارسات والتوجهات الوطنية، وقبل البدء في إعداد الخطة، تم إعداد خطة عمل تفصيلية لعملية التخطيط تتضمن الإطار الزمني، ومخرجات كل مرحلة، وآليات التنفيذ والمتابعة. كما تم تشكيل فريق عمل متخصص يضم أعضاء ذوي خبرة في التخطيط الاستراتيجي والمالي، وممثلين عن جميع الوحدات والمديريات لضمان شمولية المدخلات وتعزيز التكامل المؤسسي. ويتم إعداد الخطة بالتشاور المستمر مع الإدارة العليا، وبمشاركة أصحاب العلاقة بما في ذلك الموظفين والشركاء، لضمان أن تكون الأولويات والأهداف متوافقة مع التوجهات الوطنية واحتياجات جميع الأطراف ذات العلاقة.

وتُبنى الخطة الاستراتيجية على مواءمة واضحة مع الأولويات الوطنية، بما في ذلك رؤية التحديث الاقتصادي وخارطة تحديث القطاع العام. ويتم إعدادها وفق مراحل منهجية متكاملة تشمل التحضير والإعداد وجمع وتحليل الوثائق ذات العلاقة، والتحليل البيئي الداخلي والخارجي، وتحليل أصحاب العلاقة وفجوات الأداء، ثم التحليل الاستراتيجي لتحديد التوجهات الاستراتيجية وصياغة الخيارات الاستراتيجية، ويلي ذلك مرحلة صياغة الخطة من خلال تحديد الرؤية والرسالة والقيم، والأهداف الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الرئيسية، والأنشطة والمبادرات المرتبطة بها، وربطها بالإطار المالي والموازنة، ثم المراجعة والتدقيق وأخذ التغذية الراجعة من خلال عقد اجتماعات مع الموظفين واستطلاع آراء الشركاء قبل اعتماد الخطة من الإدارة العليا، كما تُترجم الخطة إلى خطط تشغيلية سنوية تضمن متابعة التنفيذ وقياس الأداء وتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، حيث تقوم وحدة تطوير الأداء المؤسسي بإعداد تقرير سنوي يوضح مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق القيم المستهدفة لمؤشرات الأداء ودراسة اسباب الانحراف، وكذلك اعداد تقارير سنوية توضح مدى تحقيق الأهداف التشغيلية لكافة المديريات والوحدات والاستفادة من هذه التقارير كمدخلات لتطوير وتحسين الخطة الاستراتيجية.

منهجية إدارة المخاطر

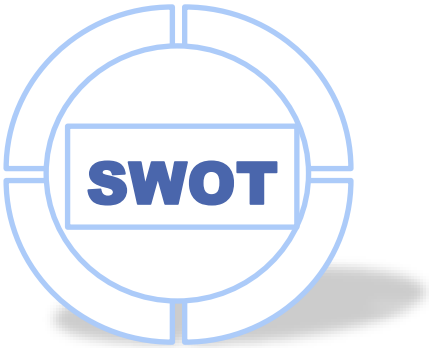
تعتمد الدائرة منهجية متكاملة لإدارة المخاطر، تهدف إلى دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الاستمرارية، وذلك وفق أفضل الممارسات الدولية ومتطلبات الحوكمة الرشيدة. وتُطبق هذه المنهجية وفق نموذج خطوط الدفاع الثلاثة، بما يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات على مختلف المستويات التنظيمية، وتُنفذ إدارة المخاطر من خلال مراحل مترابطة تشمل تحديد المخاطر على مستوى الدائرة، وتقييمها وفقاً للأثر واحتمالية الحدوث، وتحليلها وتحديد أولوياتها، ومن ثم وضع إجراءات استجابة مناسبة للتعامل معها، وكما يتم إعداد وتحديث سجل المخاطر بشكل دوري، وربطه بمراحل التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، وإدراج المخاطر ضمن الخطط التشغيلية السنوية لضمان إدارتها على مستوى التنفيذ. ويتم التركيز على المخاطر ذات الأولوية، وبما يعزز جاهزية الدائرة ويرفع كفاءة اتخاذ القرار.

كما تتكامل منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية مع منهجية إدارة المخاطر بشكل وثيق، حيث يتم بعد اعتماد الخطة الاستراتيجية إعداد استراتيجية خاصة بإدارة المخاطر على مستوى الدائرة، بما يضمن تحديد المخاطر المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية ومعالجتها بشكل منهجي. كما يتم تضمين المخاطر ضمن سجلات المخاطر الخاصة بالخطط التشغيلية السنوية، بما يعزز الربط بين التخطيط والتنفيذ وإدارة المخاطر، ويدعم اتخاذ قرارات مبنية على تحليل شامل للمخاطر، ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

أما فيما يتعلق بالخطة الاستراتيجة للأعوام 2026-2028 وفي ضوء التحديات الاقتصادية الكلية التي يشهدها الاقتصاد المحلي وعلى صعيد المتغيرات الإقليمية والدولية المتسارعة وما تشهده المنطقة من اضطرابات جيوسياسية وتقلبات في أسواق المال وأسواق الطاقة، يأتي هذا المحور من الخطة لتحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه دائرة الموازنة العامة من منظور عام وإمكانية مجابهتها بما يفضي إلى المزيد من المرونة عند تنفيذها، ومن المخاطر المحتملة على الموازنة تراجع حجم الإيرادات المحلية نتيجة انكماش الطلب الكلي، وتراجع المنح الخارجية من جهة، ومن جهة أخرى ارتفاع حجم النفقات في الموازنة نتيجة ارتفاع أسعار الفائدة، وارتفاع فاتورة الكلف التشغيلية للقطاع العام وارتفاع حجم الإنفاق العسكري والدعم الحكومي، وارتفاع حجم الدين العام المتوقع مع وجود عجز في الحساب الجاري، واحتمال خفض التصنيف الائتماني للأردن.
أما الإجراءات المقترحة لمجابهة هذه المخاطر فقد تشمل قيام الحكومة بتوسيع الوعاء الضريبي، وترشيد الإنفاق في القطاع الحكومي، وإصدار بلاغات لترشيد استهلاك الطاقة والمياه، وتقنين استخدام المركبات الحكومية وإعادة النظر في أولوية بنود الإنفاق العام، وتسريع تنفيذ سياسات إصلاح قطاعي الطاقة والمياه، وتسريع تنفيذ المشاريع المدرجة تحت رؤية التحديث الاقتصادي ورؤية تحديث القطاع العام.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية

	نقاط قوة S	نقاط ضعف W
داخلي	• خبرة مؤسسية متقدمة في إعداد وتنفيذ الموازنات. • توفر بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات. • تطبيق المنهجيات العالمية في إدارة الموازنة مما يساهم في تحقيق رؤية التحديث الاقتصادي. • توفر بيئة محفزة للموظفين وتأمين متطلبات استقرارهم الوظيفي. • توفر التدريب والتأهيل لتعزيز قدرات محللي الموازنات. • تحقيق الأردن مرتبة متقدمة عالمياً في مجال شفافية الموازنة. • توفر اطار تشريعي واضح يحكم عمل الدائرة ويواكب المستجدات. • اصدار الأدلة والوثائق التي تتعلق بعمل الدائرة مثل دليل المواطن ودليل الحوكمة وغيرها من الادلة والتقرير السنوي للدائرة. • استخدام الدائرة لمصادر الطاقة البديلة (الخلايا الشمسية) ووسائل توفير الطاقة. • التعاون مع معهد الإدارة العامة والمعهد المالي لتدريب المعنيين في مجال الإدارة المالية في الوزارات والدوائر الحكومية.	• عدم استكمال نظام المتابعة والتقييم. • بطء في تحقيق التحول الرقمي.



	الفرص O	التهديدات T
خارجي	• الاستقرار السياسي والنقدي في المملكة. • توفر متطلبات البيئة الآمنة في المملكة. • وجود العديد من الخطط الوطنية المتكاملة التي تمثل خارطة طريق نحو المستقبل مثل رؤية التحديث الاقتصادي وخارطة طريق تحديث القطاع العام.	السياسية: • الآثار الإقتصادية للظروف السياسية والأمنية الإقليمية والعالمية.
	• توفر الدعم المالي والفني من الجهات المانحة. • توجيه الانفاق العام للمشاريع ذات القيمة المضافة القادرة على خلق فرص عمل مناسبة للشباب والأشخاص ذوي الاعاقة. • التوجه المحلي والدولي نحو تطبيق معايير التميز والابداع.	الاقتصادية: • عدم توافق احتياجات وطلبات الوزارات والدوائر الحكومية مع الموارد المالية المتاحة. • قصور في إمكانيات الوزارات والدوائر الحكومية على الاستجابة لمتطلبات الإصلاح والتطوير المتعلقة بالإدارة المالية بشكل عام والموازنة العامة بشكل خاص ضمن الإطار الزمني المحدد.
	• توفر الدعم المالي والفني من الجهات المانحة للاجئين. • المشاركة في الدراسات والمسوحات التي تجريها الجهات الخارجية.	الاجتماعية: • ضغوط اجتماعية متزايدة على الخدمات العامة (الصحة والتعليم والبنية التحتية).
	• وجود نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) ونظام تراسل ونظام المشتريات الحكومية الإلكتروني (JONEPS) . • التوجه الحكومي نحو التحول الرقمي.	التكنولوجية: • مخاطر الامن السيبراني. • سرعة التحول التكنولوجي وفجوة المهارات التكنولوجية.
	• التوجه الحكومي نحو قياس أثر التشريعات. • التوجه نحو ترشيق الجهاز الحكومي. • وجود شراكات متينة مع مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية، مما يعزز التعاون في تطوير السياسات المالية ودعم مبادرات الاصلاح.	القانونية: • التغير المستمر في القوانين والتأخر في إقرار بعض التشريعات ذات العلاقة بطبيعة عمل الدائرة. • تعدد الجهات الحكومية التي تقوم بمتابعة وتقييم أداء الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية.
	• التوجه الحكومي نحو استخدام مصادر الطاقة البديلة.	البيئية: • الازمات غير المتوقعة أو الناتجة عن التغير المناخي والتي قد تزيد العبء على النفقات الحكومية

استشراف المستقبل والسيناريوهات المحتملة

أولاً: منهجية استشراف المستقبل

تم اعتماد أسلوب (تحليل السيناريوهات المستقبلية) كأحد أدوات استشراف المستقبل، وذلك بهدف تعزيز مرونة الخطة الاستراتيجية ورفع جاهزية دائرة الموازنة العامة للتعامل مع المتغيرات الاقتصادية والمالية المحتملة خلال فترة الخطة الاستراتيجية (2026–2028)، وبما يضمن استدامة المالية العامة وتحسين كفاءة إعداد الموازنة.

ثانياً: السيناريوهات المستقبلية

1- السيناريو المتفائل

يفترض هذا السيناريو تحسناً تدريجياً في الأداء الاقتصادي الكلي، ينعكس إيجابياً على مستوى الإيرادات العامة واستقرار السياسة المالية، إلى جانب توفر دعم حكومي مستمر لتطوير أنظمة إدارة المالية العامة والتحول الرقمي. وفي ظل هذا السيناريو، تبرز فرص تعزيز التخطيط المالي متوسط المدى، وتحسين دقة تقديرات الإنفاق، وتطوير أدوات التحليل المالي بما يسهم في رفع كفاءة إعداد الموازنة العامة وتحسين جودة القرارات المالية.

الاستجابة الاستراتيجية:

1. تطوير وتفعيل التخطيط المالي متوسط المدى وربطه بإعداد الموازنة السنوية.
2. تطوير نماذج التنبؤ والتحليل المالي باستخدام أدوات كمية حديثة.
3. أتمتة إجراءات إعداد وتنفيذ الموازنة وتعزيز تكامل الأنظمة المالية.
4. بناء قدرات الكوادر في مجالات التحليل المالي والتخطيط المتقدم.

2-السيناريو المعتدل (المرجّح)

يفترض هذا السيناريو استمرار الأوضاع الاقتصادية ضمن مستويات مستقرة نسبياً، مع نمو محدود في الإيرادات وتوفر موارد مالية مقيدة، إلى جانب تحسن تدريجي في الأنظمة والإجراءات المالية. وفي هذا الإطار،

تواجه دائرة الموازنة العامة تحديات تتعلق بزيادة متطلبات ضبط الإنفاق وترتيب الأولويات، الأمر الذي يستدعي تعزيز كفاءة إعداد الموازنة، وتحسين آليات تخصيص الموارد، وبناء قدرات الكوادر في مجالات التحليل المالي والتخطيط المالي متوسط المدى.

الاستجابة الاستراتيجية:

1. تحسين كفاءة إجراءات إعداد الموازنة وتطوير المنهجيات المعتمدة.
2. تعزيز أدوات ضبط وترشيد الإنفاق الحكومي.
3. تطوير معايير واضحة لترتيب الأولويات وربط المخصصات بالنتائج من خلال المؤشرات.
4. رفع كفاءة محللي الموازنات وفق المنهجيات المعتمدة في إعداد وتحليل الموازنات.

3-السيناريو المتشائم

يفترض هذا السيناريو تعرض الاقتصاد لتباطؤ أو ضغوط مالية تؤدي إلى تشدد في السياسة المالية وتقليص الموارد المتاحة، إلى جانب احتمالية إدخال تعديلات تشريعية أو تنظيمية متكررة ذات اثر مالي بالاضافة الى احتمالية حدوث توترات سياسية في المنطقة او في الدول المجاورة، أو حدوث كوارث طبيعية او جائحة صحية، وفي ظل هذه الظروف قد تزداد صعوبة التنبؤ بالإيرادات وتتضاعف الضغوط على عملية إعداد الموازنة، مما يستلزم تبني نهج أكثر مرونة في التخطيط المالي، وتعزيز أدوات إدارة المخاطر، واعتماد آليات بديلة لإعداد الموازنة تضمن استمرارية العمل وكفاءة تخصيص الموارد.

الاستجابة الاستراتيجية:

1. اعتماد نهج مرن في إعداد وتنفيذ الموازنة يسمح بإجراء تعديلات خلال السنة المالية.
2. تطوير وتعزيز منظومة إدارة المخاطر المالية.
3. إعداد آليات واضحة للموازنات الطارئة والبديلة.
4. تعزيز التنسيق المالي مع الجهات الحكومية ذات العلاقة.

ثالثاً: مخرجات استشراف المستقبل

يسهم استشراف المستقبل وتحليل السيناريوهات المحتملة في توجيه صياغة الأهداف والمبادرات الاستراتيجية بما يحقق ما يلي:

- تعزيز مرونة الخطة الاستراتيجية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والمالية.
- دعم كفاءة إعداد الموازنة العامة وتحسين جودة التقديرات المالية.
- تعزيز الجاهزية المؤسسية لإدارة المخاطر المالية.
- ضمان مواءمة الأهداف والمبادرات مع مختلف السيناريوهات المحتملة.

تم اعتماد السيناريو المعتدل (المرجّح) كأساس لصياغة الأهداف والمبادرات الاستراتيجية لدائرة الموازنة العامة للفترة 2026–2028، باعتباره الأكثر احتمالاً وفق التحليل المالي والاقتصادي المتاح، وقد تم الاحتفاظ بالسيناريو المتفائل والسيناريو المتشائم كأطر مرجعية لاختبار مرونة الخطة وتعزيز جاهزية الدائرة للتعامل مع المتغيرات الاقتصادية والمالية المحتملة.

رابعاً: المبادرات الاستراتيجية المرتبطة بالسيناريو المعتدل (المرجّح)

1. مراجعة مؤشرات الاداء للوزارات والدوائر والوحدات الحكومية.
2. المساهمة في بناء نظام المتابعة والتقييم.
3. مبادرة إعداد وتنفيذ برامج بناء قدرات المحافظات بما يتناسب مع التوجه الحكومي في تطبيق نهج اللامركزية.
4. بناء قدرات محللي الموازنة.

مصفوفة التحليل الرباعي والخيارات الاستراتيجي

استراتيجيات تحليل نقاط القوة والفرص المتاحة	استراتيجيات تحليل نقاط الضعف والفرص المتاحة
✓ مراجعة وتطوير أدوات وآليات إعداد الموازنة واستغلال الدعم الفني المقدم من المانحين في ذلك. ✓ تصميم برامج تدريبية متخصصة ومتقدمة لموظفي الدائرة بالتعاون مع معهد الإدارة العامة والمعهد المالي. ✓ استغلال الشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني لتعزيز المشاركة والشفافية المالية.	✓ تطوير نظام المتابعة والتقييم بناءاً على التغذية الراجعة للفترة السابقة والتغلب على المعوقات وإعداد تقارير دورية حول الأداء ترفع للجهات المعنية، واستغلال الدعم الفني المقدم للدائرة من المانحين في هذا المجال. ✓ التدرج في تحويل بيئة العمل إلى بيئة عمل لا ورقية، واستخدام البنية التحتية والأنظمة الرقمية المتاحة وتحديث اللازم منها لتسريع ذلك واستغلال الدعم الفني المتاح والتوجهات الحكومية لذلك.
استراتيجيات تحليل نقاط القوة والتهديدات	**استراتيجيات تحليل نقاط الضعف والتهديدات**
✓ المشاركة في تطبيق الاطار الوطني للأمن السيبراني و تعزيز أنظمة الحماية السيبرانية وتحديثها بشكل دوري لضمان استمرارية العمل بأمان. ✓ التوسع في مشاريع الطاقة المتجددة لتقليل التكاليف التشغيلية ومواجهة آثار التغير المناخي. ✓ التعاون مع معهد الإدارة العامة لتدريب الكوادر لتقديم برامج تدريبية متخصصة في الأمن السيبراني والتحول الرقمي والحوكمة للتثقيف والتوعية العامة.	✓ إعداد خطة للاستمرار في تحديث الأنظمة العاملة في الدائرة وتطبيق بروتوكولات أمن سيبراني صارمة لتقليل المخاطر. ✓ تفعيل دور دائرة الموازنة العامة في عملية متابعة وتقييم الانفاق العام وفقاً للتشريعات النافذة. ✓ عمل مراجعة عامة لتصنيف الانفاق وضبط الانفاق الجاري وتوجيه الموارد نحو مشاريع إنتاجية.

الجزء الرابع

استراتيجية 2026-2028

استناداً إلى قانون تنظيم الموازنة العامة رقم (13) لسنة 2021 وتعديلاته حددت دائرة الموازنة العامة رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية على النحو التالي:

الرؤية

- موازنة عامة شفافة تدعم الاستقرار المالي وتعزز التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي

الرسالة

- تعظيم كفاءة وفعالية الانفاق العام من خلال التخصيص الامثل للموارد المالية المتاحة وفقا لمنهجية الموازنة الموجهة بالنتائج واعداد نظام تشكيلات الوظائف الحكومية بما يمكن الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية من تحقيق الاهداف الوطنية وتعزيز الاستقرار المالي

القيم الجوهرية

- عدالة، مساءلة، شفافية ،شمولية، استدامة، تشاركية

الأهداف الاستراتيجية

- المساهمة في تعزيز الاستقرار المالي المستدام من خلال رفع كفاءة وفعالية الانفاق العام وتوجيه الموارد الماليه نحو رؤية التحديث الاقتصادي.
- تعزيز نهج اعداد الموازنة الموجهة بالنتائج بما يدعم النمو الاقتصادي، وترسيخ مبادئ الإفصاح والشفافية والعدالة والمساءلة في الإنفاق العام.
- المساهمة في تعزيز تطبيق نهج اللامركزية المالية في المحافظات.
- المساهمة في تطوير هيكلية الجهاز الحكومي وإصلاح البيئة التنظيمية تماشياً مع خارطة تحديث القطاع العام.
- رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

تعريفات القيم الجوهرية في سياق عمل الدائرة

عوامل نجاح الخطة الاستراتيجية

إن أهم عناصـر نجاح التخطيط الاسـتراتيجي في القطاع الحكومي بشـكل عام هو إشـراك جميع أصحاب العلاقة من موظفين وشركاء ومتلقي خدمة في مختلف مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم وهو ما تركز عليه الدائرة، إضافة إلى العديد من العوامل المؤثرة الأخرى التي تساهم في نجاح التخطيط الاستراتيجي والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **قابلية الخطة للتنفيذ والتقييم والمتابعة والرقابة.**
- **ايمان الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي وامتلاك الموظفين المهارات الفنية والإدارية الضرورية.**
- **وجود هيكل تنظيمي واضح وداعم لمهام الدائرة.**
- **تركيز الخطة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والطاقات والإمكانات على نحو منظم لتحقيق أهدافها.**
- **مرونة الخطة الاستراتيجية وقابليتها للتغير و التطوير**
- **تركيز الخطة على الأولويات في عمل الدائرة والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالخطط والرؤى الوطنية.**
- **توافر القدرات اللازمة للتعامل مع نقاط القوة والفرص المتاحة والتهديدات والمخاطر المتوقعة بما يكفل تحقيق الأهداف.**

مصفوفة الربط بين التوجهات الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية

التوجهات الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي
• المساهمة في تحقيق أهداف رؤية التحديث الاقتصادي وخارطة تحديث القطاع العام. • المساهمة في توجيه وضبط الإنفاق العام وفقاً للأولويات الوطنية. • تخفيض الدعم المقدم للوحدات الحكومية بشكل تدريجي، وزيادة إعتمادها على الذات. • الحفاظ على مستوى آمن لعجز الموازنة العامة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي.	**المساهمة في تعزيز الاستقرار المالي المستدام من خلال رفع كفاءة وفعالية الانفاق العام وتوجيه الموارد الماليه نحو رؤية التحديث الاقتصادي.**
• استكمال نظام المتابعة والتقييم لأداء الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية. • تعميق تطبيق مفهوم الموازنة الموجهة بالنتائج. • إعطاء المزيد من الاهتمام بالجانب التحليلي للإنفاق العام. • تحسين درجة الأردن عالمياً في مجال شفافية الموازنة.	**تعزيز نهج اعداد الموازنة الموجهة بالنتائج بما يدعم النمو الاقتصادي، وترسيخ مبادئ الإفصاح والشفافية والعدالة والمساءلة في الإنفاق العام.**
• مراجعة أسس ومعايير تحديد سقوف موازنات المحافظات الرأسمالية بما يتناسب مع المستجدات المتعلقة في التشريعات ذات العلاقة باللامركزية. • المتابعة الدورية للإنفاق الرأسمالي للمحافظات لضمان توجيهه بشكل يؤدي الى تعزيز الجانب التنموي في المحافظات وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين. • المشاركة في البرامج الهادفة إلى بناء قدرات مجالس المحافظات والمجالس التنفيذية.	**المساهمة في تعزيز تطبيق نهج اللامركزية المالية في المحافظات.**

التوجهات الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي
• المشـــاركة في دراســـة اجراءات هيكلة بعض الهيئات والمؤسسات الحكومية. • تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية في الجهاز الحكومي وضـــمان توجيهها بما يدعم اســـتدامة تقديم الخدمات ويعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات ضـــمن إطار منهجي لتحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.	**المســـاهمة فـــي تطـــوير هيكليـــة الجهـــاز الحكـــومي وإصـــلاح البيئـــة التنظيميـــة تماشيا مع خارطة تحديث القطاع العام.**
• تحسين الخدمات. • رفع كفاءة الموارد البشرية. • تحسين بيئة العمل الداخلية. • دعم ثقافة الإبداع والابتكار في الدائرة.	**رفع كفاءة الأداء المؤسسي.**

مصفوفة الأهداف الاستراتيجية والمبادرات والأنشطة المرتبطة ومؤشرات الأداء

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الفرعية	المبادرات/الانشطة	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجية
1- المساهمة في تعزيز الاستقرار المالي المستدام من خلال رفع كفاءة وفعالية الانفاق العام وتوجيه الموارد المالية نحو رؤية التحديث الاقتصادي.	1- تحضير واعداد ومتابعة اقرار مشروع قانون الموازنة العامة. 2- تنفيذ ومراقبة قانون الموازنة العامة. 3- إبداء الراي في كافة القضايا التي ترد الدائرة. 4- متابعة وتقييم أداء البرامج والمشاريع والانشطة المدرجة في قانون الموازنة العامة. 5- ابداء الراي في مشاريع التشريعات ذات الاثر المالي في مراحل اقرارها.	**المبادرات** 1- مراجعة التصنيف الوظيفي على مستوى النفقات العامة. 2- مراجعة مؤشرات الاداء للوزارات والدوائر والوحدات الحكومية. 3- مراجعة المخصصات الموجهة للإناث والطفل. **الأنشطة** 1- اعداد مشروع قانون الموازنة العامة وفق منهجية الموازنة الموجهة بالنتائج. 2- ضبط وترشيد النفقات الجارية للوزارات والدوائر والوحدات الحكومية. 3- ضبط النمو في النفقات التشغيلية للوزارات والدوائر والوحدات الحكومية. 4- توجيه الانفاق العام نحو المشاريع ذات القيمة المضافة القادرة على توفير بيئة عمل مناسبة للشباب والأشخاص ذوي الإعاقة. 5- توجيه نفقات المشاريع الرأسمالية نحو مصادر الطاقة المتجددة	مديريات قطاعات الموازنات مديرية التحول الرقمي مديرية السياسات وإدارة المعلومات وتحليل البيانات	1. نسبة انحراف النفقات العامة الفعلية عن المقدر بحيث لا تتجاوز 5%. 2. نسبة انحراف مقدر الإيرادات عن الفعلي بحيث لا تتجاوز 5%. 3. نسبة الالتزام بالإطار الزمني لمراحل اعداد الموازنة. 4. نسبة النفقات التشغيلية إلى النفقات الجارية. 5. معدل النمو في النفقات الرأسمالية. 6. معدل النمو في النفقات الجارية. 7. نسبة المخصصات المرصودة في قانون الموازنة العامة لمشاريع رؤية التحديث الاقتصادي من اجمالي المشاريع الرأسمالية .
2- تعزيز نهج اعداد الموازنة الموجهة بالنتائج بما يدعم النمو الاقتصادي ،وترسيخ مبادئ الإفصاح والشفافية والعدالة والمساءلة في الإنفاق العام.	1- تحضير واعداد ومتابعة اقرار مشروع قانون الموازنة العامة. 2- تنفيذ ومراقبة قانون الموازنة العامة. 3- متابعة وتقييم أداء البرامج والمشاريع والانشطة المدرجة في قانون الموازنة العامة. 4- المساهمة في ايلاء المزيد من الاهتمام بالجانب التحليلي للإنفاق العام 5- المساهمة في تحسين درجة الأردن عالمياً في مجال شفافية الموازنة	**المبادرات** 1- المساهمة في بناء نظام المتابعة والتقييم. 2- مراجعة دليل الموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي. 3- مبادرة تعزيز شفافية البيانات المالية. **الأنشطة** 1- نشر البيانات المالية وفق معايير الشفافية والافصاح المالي. 2- اصدار دليل المواطن للموازنة سنوياً. 3- المتابعة الدورية للإنفاق الرأسمالي لضمان استخدامه في الجوانب ذات الأثر الإيجابي على الاقتصاد.	مديريات قطاعات الموازنات مديرية التحول الرقمي مديرية السياسات وإدارة المعلومات وتحليل البيانات فريق النوع الاجتماعي	1. نسبة تطبيق الموازنة الموجهة بالنتائج وخارطة الحسابات ضمن الإطار المالي متوسط المدى. 2. درجة الأردن في مؤشر الموازنة المفتوحة وفقاً لاستبيان الموازنة المفتوحة لمنظمة شراكة الموازنة الدولية. 3. نسبة الالتزام بإصدار تقرير ربعي حول الانفاق الرأسمالي. 4. نسبة المخصصات الموجهة للاناث من اجمالي النفقات العامة.

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الفرعية	المبادرات/الانشطة	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجية
3- المساهمة في تعزيز تطبيق نهج اللامركزية المالية في المحافظات.	1- المساهمة في تعميق تطبيق مفهوم اللامركزية المالية في المحافظات. 2- تحضير واعداد ومتابعة اقرار مشروع قانون الموازنة العامة. 3- تنفيذ ومراقبة قانون الموازنة العامة.	**المبادرات** 1- مبادرة إعداد وتنفيذ برامج بناء قدرات المحافظات بما يتناسب مع التوجه الحكومي في تطبيق نهج اللامركزية. **الأنشطة** 1- تحديد السقوف المالية للمحافظات ورصد المخصصات المالية لها. 2- المساهمة في مراجعة معادلة ومعايير تحديد السقوف الرأسمالية للمحافظات وتحديثها إن تطلب الأمر وحسب المستجدات. 3- المتابعة الدورية للإنفاق الرأسمالي للمحافظات.	مديريات قطاعات الموازنات مديرية السياسات وإدارة المعلومات وتحليل البيانات	1. نسبة النفقات الرأسمالية المخصصة للمحافظات إلى إجمالي النفقات الرأسمالية الحكومية. 2. نسبة الالتزام بإصدار تقرير ربعي حول الإنفاق الرأسمالي للمحافظات. 3. نسبة الالتزام بعقد برامج توعوية لكافة المحافظات.
4- المساهمة في تطوير هيكلية الجهاز الحكومي وإصلاح البيئة التنظيمية تماشيا مع خارطة تحديث القطاع العام.	1- إبداء الرأي في كافة القضايا التي ترد الدائرة. 2- المساهمة في توجيه وضبط الانفاق العام وفقا للاولويات الوطنية. 3- المساهمة في ضبط عدد الوظائف الجديدة المحدثة. 4- إعداد نظام تشكيلات الوظائف الحكومية للوزارات والدوائر والوحدات الحكومية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.	**المبادرات** 1- تدريب الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية على نظام ترميز الوظائف المدرجة على نظام التشكيلات. الأنشطة 1. المواءمة بين الموارد البشرية والأدوار والمهام المؤسسية ضمن الموارد المالية المتاحة. 2. إعداد نظام تشكيلات الوظائف الحكومية للوزارات والدوائر والوحدات الحكومية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة. 3. الموازنة بين الوظائف الفنية التخصصية مقابل الوظائف الإدارية والمساندة. 4. تنفيذ الأبعاد المالية لقرارات الحكومة في إعادة هيكلية ودمج او إلغاء بعض الهيئات والمؤسسات الحكومية. 5. اعداد تقرير شهري حول حركات الوظائف للوزارات والدوائر والوحدات الحكومية.	مديريات قطاعات الموازنات مديرية السياسات وإدارة المعلومات وتحليل البيانات	1. معدل الوظائف المحدثة إلى الشواغر الملغاة. 2. نسبة شاغلي الوظائف الفنية المتخصصة إلى الوظائف الادارية والمهنية المساندة. 3. نسبة الالتزام بإصدار تقرير ربعي حول حركات الوظائف.

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الفرعية	المبادرات/الانشطة	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجية
5- رفع كفاءة الأداء المؤسسي	1- إدارة الموارد المالية 2- أرشفة جميع الوثائق وحماية اصولها والمحافظة عليها. 3- تحسين الخدمات الادارية المقدمة للموظفين.	**المبادرات** 1- تطوير البنية التحتية لمبنى دائرة الموازنة العامة. **الأنشطة** 1. رفع كفاءة إدارة الموارد المالية. 2. المحافظة على سلامة بيئة العمل الداخلية. 3. تطبيق الأنظمة الإلكترونية التي تساهم في ترشيد النفقات مثل نظام إدارة المخزون ونظام تتبع المركبات وغيرها	مديرية الشؤون الإدارية والمالية	1. نسبة شاغلي الوظائف الفنية المتخصصة إلى الوظائف الادارية والمهنية المساندة. 2. نسبة مساهمة مصادر الطاقة المتجددة من إجمالي فاتورة الطاقة. 3. كمية الورق التي تم إعادة تدويرها.
	1- المحافظة على بيئة معرفية إلكترونية آمنة. 2- رفع الجاهزية الالكترونية.	**المبادرات** 1. انشاء نظام محوسب لمتابعة الاجراءات. 2. انشاء نظام ترميز الوظائف المدرجة على جدول التشكيلات. 3. انشاء نظام المتابعة والتقييم. 4. مراجعة الانظمة العاملة في الدائرة لغايات التطوير. **الأنشطة** 1. متابعة وتطوير الأنظمة العاملة في الدائرة. 2. متابعة وتطوير البنية التحتية الإلكترونية للدائرة.	مديرية التحول الرقمي	1. نسبة كفاءة الأنظمة الإلكترونية العاملة في الدائرة. 2. نسبة كفاءة إجراءات أمن وحماية المعلومات في الدائرة.
	1- الارتقاء بالاداء المؤسسي للدائرة. 2- رفع كفاءة وفعالية الدائرة في تنفيذ مهامها وتقديم خدماتها. 3- ادارة وتخطيط الموارد البشرية.	**المبادرات** 1. مشروع نظام شامل لقياس الاداء. 2. تطبيق إطار الحوكمة المؤسسية في الدائرة. **الأنشطة** 1. اعداد تقرير سنوي لمتابعة تنفيذ خطط عمل المديريات والوحدات التنظيمية. 2. اعداد تقرير سنوي لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية. 3. الاشراف على تطبيق معايير تميز الأداء الحكومي ومشاركة الدائرة في جوائز التميز والابداع والابتكار. 4. إعداد الخطة الاستراتيجية للدائرة والخطط المنبثقة عنها 5. رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية 6. الاشراف على إعداد خطط عمل المديريات	مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي فريق الحوكمة وحدة الرقابة الداخلية	1. ترتيب الدائرة على مستوى القطاع المالي في نتائج تقييم مركز الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية والجوائز التي يتم المشاركة بها . 2. نسبة رضا متلقي الخدمة. 3. نسبة رضا الشركاء. 4. نسبة رضا الموردين. 5. نسبة الموظفين المشاركين بالبرامج التدريبية. 6. نسبة رضا الموظفين.

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الفرعية	المبادرات/الانشطة	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجية
5- رفع كفاءة الأداء المؤسسي	1- المحافظة على المال العام وحماية الاصول وحسن استخدامها بالشكل الامثل وضمان تنفيذ السياسات والخطط والعمليات بكفاءة وفاعلية وفقا للتشريعات المعمول بها وتحسين جودة العمليات	**المبادرات** 1- مبادرة إعداد دليل حوكمة خاص بوحدة الرقابة الداخلية. 2- تعزيز الامتثال لمعايير ومتطلبات مؤشر النزاهة الوطني. **الأنشطة** 1- الرقابة والتدقيق المالي والإداري والفني والضبط على مختلف الأنشطة واتخاذ التدابير الوقائية والعلاجية لتصويب المخالفات وفق التشريعات السارية.	وحدة الرقابة الداخلية فريق مؤشر النزاهة الوطني	1. نسبة المستندات التي تم تصويبها إلى إجمالي المستندات المدققة. 2. ترتيب الدائرة على مستوى الوزارات والمؤسسات والدوائر والمستشفيات والجامعات الحكومية في نتائج مؤشر النزاهة الوطني.

الملاحق

ملحق (1): تحليل نتائج قياس مؤشرات الأهداف الاستراتيجية والفرعية للاعوام 2023-2025

الأهداف الاستراتيجية	مؤشر قياس الاداء	القيمة المستهدفة 2023	قياس فعلي 2023	الانحراف 2023	القيمة المستهدفة 2024	قياس فعلي 2024	الانحراف 2024	القيمة المستهدفة 2025	قياس فعلي 2025	الانحراف 2025
1- المساهمة في بناء وضع مالي سليم ومستقر في المملكة	1. نسبة انحراف مقدر النفقات العامة عن الفعلي بحيث لا تتجاوز 5%	%5	%3.7	%1.3-	%5	%6.7	%1.7	%5	%1.9	%3.1-
	2. نسبة انحراف مقدر الايرادات عن الفعلي بحيث لا تتجاوز 5%	%5	%4.4	%0.6-	%5	%8.4	%3.4	%5	%2.3	%2.7-
	3. نسبة الالتزام بالاطار الزمني لمراحل إعداد الموازنة	%100	%100	0	%100	%100	0	%100	%100	0
	4. نسبة النفقات التشغيلية إلى النفقات الجارية	%6.9	%6.3	%0.6-	%7	%6.3	0.7-	%6.6	%6.5	%0.1-
2- تعزيز نهج إعداد الموازنة الموجهة بالنتائج وترسيخ مبادئ الافصاح والشفافية والمساءلة في الانفاق العام	1. نسبة تطبيق الموازنة الموجهة بالنتائج وخارطة الحسابات ضمن الاطار المالي متوسط المدى	%93	%89.5	%3.5-	%92	%91	%1-	%92	%91	%1-
	2. ترتيب الأردن في مؤشر الموازنة المفتوحة وفقا لاستبيان الموازنة المفتوحة لمنظمة شراكة الموازنة الدولية	65	60	5-	65	60	5-	65	62	3-

الأهداف الاستراتيجية	مؤشر قياس الاداء	القيمة المستهدفة 2023	قياس فعلي 2023	الانحراف 2023	القيمة المستهدفة 2024	قياس فعلي 2024	الانحراف 2024	القيمة المستهدفة 2025	قياس فعلي 2025	الانحراف 2025
	3. نسبة الالتزام باصدار تقرير ربعي حول الانفاق الرأسمالي	%100	%100	0	%100	%100	0	%100	%100	0
3- المساهمة في تعزيز تطبيق نهج اللامركزية المالية في المحافظات	1. نسبة النفقات الرأسمالية المخصصة للمحافظات إلى إجمالي النفقات الرأسمالية الحكومية	%7.6	%6.5	%1.1-	%7.6	%8.1	%0.5	%9.2	%8.8	%0.4-
	2. نسبة الالتزام باصدار تقرير ربعي حول الانفاق الرأسمالي للمحافظات	%100	%100	0	%100	%100	0	%100	%100	0
	3. نسبة الالتزام بعقد برامج توعوية لكافة المحافظات	%100	%100	0	%100	%100	0	%100	%95	%5-
4-المساهمة في تطوير هيكلية الجهاز الحكومية واصلاح البيئة التنظيمية	1. معدل الوظائف المحدثة إلى الشواغر الملغاة	%100	%204	%104	%100	%155	%55	%100	%98	%2-
5. رفع كفاءة الأداء المؤسسي (مؤشرات تم قياسها على مستوى الدائرة)	1. نسبة الموظفين المشاركين بالبرامج التدريبية	%40	%46	%6	%40	%61	%21	%50	%48	%2-
	2. نسبة شاغلي الوظائف الفنية المتخصصة إلى الوظائف المساندة	%40	%40	0	%45	%46	%1	%50	%50	0
	3. نسبة رضا الموظفين	%81	%82	%1	%82	%83	%1	%83	%78.6	%4.4-
	4. نسبة مساهمة مصادر الطاقة المتجددة من إجمالي استهلاك الطاقة	%5	%5	0	%5	%5.6	%0.6	%5	%5.4	%0.4

الأهداف الاستراتيجية	مؤشر قياس الاداء	القيمة المستهدفة 2023	قياس فعلي 2023	الانحراف 2023	القيمة المستهدفة 2024	قياس فعلي 2024	الانحراف 2024	القيمة المستهدفة 2025	قياس فعلي 2025	الانحراف 2025
	5. كمية الورق التي تم إعادة تدويرها	طن واحد	طن واحد	0	طن واحد	طن واحد	0	طن واحد	1.5 طن	0.5 طن
	6. نسبة كفاءة الأنظمة الالكترونية العاملة في الدائرة	%83	%84.75	%1.75	%84	%83.75	%0.25-	%84	%81.3	%2.7-
	7. نسبة كفاءة إجراءات أمن وسرية المعلومات في الدائرة	%87	%86	%1-	%87	%86.5	%0.5-	%89	%83.2	%5.8-
	8. ترتيب الدائرة على مستوى القطاع المالي في نتائج تقييم مركز جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي	لم يقم مركز الجائزة بعملية التقييم			-	8	-	لم يقم مركز الجائزة بعملية التقييم		
	9. نسبة رضا متلقي الخدمة	%91	%90.4	%0.6-	%91	%91	-	%92	%91.1	%0.9-
	10. نسبة رضا الشركاء	%85	%85.2	%0.2	%86	%86	-	%87	%86.9	%0.1-
	11. نسبة رضا الموردين	%92	%92.7	%0.7	%93	%93.6	%0.6	94%	95.1%	%1.1
	12. نسبة المستندات التي تم تصويبها إلى إجمالي المستندات المدققة	أقل من 2%	%1.7	-	أقل من 2%	%0.021	-	أقل من 2%	%0.007	-

ملحق (2): مصفوفة احتياجات المتعاملين والعاملين

الموظفين	متلقي الخدمة	الشركاء	الموردين
▪ مراجعة خطط تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وتوفيرها بالوقت الملائم. ▪ تطبيق نظام مبني على معايير محددة وعادلة لتقييم اداء الموظفين ومناقشة نتائج عملية التقييم مع الموظفين بشفافية. ▪ تقديم الدعم والمساندة للموظفين لتقديم الأفكار الابداعية. ▪ توعية الموظفين بالأسس المتبعة عند الترشيح للتدريب واعداد مصفوفة الإحلال الوظيفي والترقية والمكافأة ومناقشة عملية التقييم من قبل المدير المباشر مع الموظفين بشفافية. ▪ العمل على التواصل مع الموظفين ومعرفة احتياجاتهم وتلبيتها وتحفيزهم من أجل التحسين والتطوير. ▪ توجيه المدير المباشر للموظفين بشكل إيجابي وتعميق العلاقة بينهم مما يؤدي لرفع مستوى الأداء. ▪ اطلاع الموظفين الدائم على الأمور والقرارات الإدارية التي تهمهم. ▪ إقامة أنشطة اجتماعية متنوعة خاصة برفاه الموظفين تمكن الجميع من المشاركة وتراعي احتياجات كلا الجنسين. ▪ وضع خطة تدريبية متوائمة مع المسار الوظيفي وتلبي الاحتياجات وعقد ورشات توعوية للموظفين بإدارة المعرفة وإدارة المشاريع إدارة المخاطر. ▪ تحسين الخدمات الإدارية المساندة.	▪ توفير مواقف سيارات للمراجعين بعدد أكبر من العدد الحالي والتأكيد على عدم استخدامها من قبل الموظفين خاصة في حالة ازدياد أعداد المراجعين (وقت إعداد التشكيلات مثلاً). ▪ تحفيز موظفي قطاعات الموازنات والعمل على توفير الورشات التوعوية والبرامج التدريبية لهم حول مهارات التواصل وتقديم خدمات متميزة لاستدامة النتائج الإيجابية في إدارة العلاقة مع متلقي الخدمة. ▪ العمل على استمرارية تدريب متلقي الخدمة في مراكز التدريب الحكومية(معهد الادارة العامة، المعهد المالي) والمشاركين في الورشات التي تعقدها الدائرة لتوضيح آليات العمل وتوعيتهم بمسؤولياتهم تجاه الخدمات المقدمة للمساهمة في تحسينها وتطويرها. ▪ التاكيد على الالتزام بالزمن المخصص لإنجاز كل عملية من عمليات أدوات تنفيذ الموازنة العامة. ▪ عمل صيانة دورية للمصاعد ودراسة الخلل إما بتغيير عقد الصيانة أو استبدال المصاعد القديمة.	▪ عقد لقاء دوري مع الشركاء واشراكهم في اعداد الخطة الاستراتيجية للدائرة. ▪ تبني إجراءات رقمية تتماشى مع توجهات التحول الرقمي ما يعزز التواصل و يضمن سير الاجراءات بكفاءة عالية. ▪ اعادة هندسة العمليات وذلك لتسهيل الاجراءات. ▪ ايجاد الية تواصل فعالة.	▪ الاستجابة السريعة والعملية لاستفسارات الموردين لتمكينهم من اتخاذ القرار المناسب بالوقت المناسب من قبل مديرية الشؤون الادارية والمالية واللجان المعنية.

ملحق (3): مصفوفة الشركاء

الرقم	اسم الشريك/الجهة	طبيعة العلاقة	تصنيف الشركاء			نوع القطاع				الهدف الاستراتيجي المرتبط بالشراكة
			استراتيجي	رئيسي	ثانوي	حكومي	خاص	دولي	غير ربحي	
1	رئاسة الوزراء	تشريعية	*			/				1
2	وزارة المالية	تشريعية/تعاونية /فنية	*	*		/				1,2
3	مجلس استشاري للموازنة	تشريعية	*			/				1,2
4	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	تشريعية/تعاونية	*	*		/				1
5	البنك المركزي الاردني	تعاونية/تشريعية		*		/				1
6	مديرية تطوير الأداء المؤسسي/رئاسة الوزراء	فنية		*		/				5,4
7	وزارة الداخلية	تعاونية	*			/				3
8	وزارة الإدارة المحلية	تشريعية /تعاونية	*			/				3
9	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	فنية			*	/				5
10	دائرة المشتريات الحكومية	فنية			*	/				5
11	دائرة الاحصاءات العامة	تعاونية			*	/				2
12	ديوان المحاسبة	تشريعية/فنية		*		/				1,2
13	هيئة الخدمة والادارة العامة	تعاونية/ فنية	*	*		/				5,4
14	مجلس الامة	تشريعية / فنية	*			/				1,2
15	GFMIS	تشريعية/فنية		*		/				5,2
16	هيئة النزاهة ومكافحة الفساد	فنية/تعاونية			*	/				5,2
17	اللجنة الوطنية لشؤون المرأة	فنية/تعاونية			*	/			/	2
18	الاتحاد الاوروبي	فنية/تعاونية		*				/		5,2

معايير تصنيف الشركاء			
التصنيف	**الاسباب الموجبة**	**نوع العلاقة**	**الاسباب الموجبة**
استراتيجي	الشركاء في التخطيط ورسم السياسات	**تشريعية**	هي العلاقة التي نصت عليها تشريعات الدائرة لتنظيم العلاقة مع الشريك و/ أو تضمنت نصوص تشريعات الشريك لتنظيم العلاقة مع الدائرة مباشرة.
رئيسي	الشريك في التمويل أو التنفيذ	**تعاونية**	هى العلاقة التي يتم من خلالها استفادة الطرفين (الدائرة والشريك) من المعلومات الصادرة عن الطرفين لتحسين الأداء والخدمات.
ثانوي	شريك ضمن برنامج محدد بإطار زمني	**فنية**	هي العلاقة التي ترتبط بها الدائرة مع بعض الشركاء، لتستفيد منها الدائرة في تحسين أدائها وخدماتها المقدمة.

<u>الأهداف الاستراتيجية للدائرة:</u>

1. **المساهمة في تعزيز الاستقرار المالي المستدام من خلال رفع كفاءة وفعالية الانفاق العام وتوجيه الموارد الماليه نحو رؤية التحديث الاقتصادي.**
2. **تعزيز نهج اعداد الموازنة الموجهة بالنتائج بما يدعم النمو الاقتصادي ،وترسيخ مبادئ الإفصاح والشفافية والعدالة والمساءلة في الإنفاق العام.**
3. **المساهمة في تعزيز تطبيق نهج اللامركزية المالية في المحافظات.**
4. **المساهمة في تطوير هيكلية الجهاز الحكومي وإصلاح البيئة التنظيمية تماشيا مع خارطة تحديث القطاع العام.**
5. **رفع كفاءة الأداء المؤسسي.**