



المملكة العربية السعودية

دائرة الموازنة العامة

# الخطة الاستراتيجية

**2019 - 2017**



حضرة صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين حفظه الله ورعاه





صاحب السمو الملكي الأمير الحسين بن عبدالله الثاني ولي العهد المعظم



المملكة العربية السعودية

"إن النهوض بالاقتصاد هو في قمة أولوياتنا الوطنية. وعليه، فمن الضروري الاستمرار في برامج التصحيح والتحديث الاقتصادي، وتحقيق أهدافها المنشودة، والعمل لإنجاز وتطوير تشريعات وسياسات وإجراءات محددة ومدروسة تعزز تنافسية الاقتصاد الوطني، وتجذب الاستثمارات، وتيسر نجاحها، وتحد من البيروقراطية المعيقة لها، لتوليد فرص العمل والتشغيل، وللمحافظة على الاستقرار المالي والنقدي، وتقلص عجز الموازنة ونسبة الدين للناتج المحلي الإجمالي لرفع معدلات النمو وتحقيق التنمية المستدامة"

جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم

كتابه التكليف السامي لحكومة د. هاني الملقي، في 25 أيلول 2016

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
1	كلمة المدير العام
2	تعريف عام بدائرة الموازنة العامة
4	آليات الرقابة والمساءلة
5	أبرز إنجازات الدائرة
7	الهيكل التنظيمي للدائرة
9	منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية
10	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
12	الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية
13	الأهداف الوطنية والأهداف الاستراتيجية
14	مصفوفة الاهداف الوطنية والاستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء
15	مصفوفة السياسات والإجراءات التنفيذية ومؤشرات قياس الأداء

## الملاحق

مصفوفة تحديد الشركاء

خطط المديریات لعام 2017

# كلمة المدير العام

إيماناً بدور الموازنة العامة في تحقيق الأهداف والأولويات الوطنية من خلال التخصيص الأمثل للموارد المالية المتاحة وفق الممارسات والمفاهيم العالمية المعاصرة تمكن الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية من تحقيق اهدافها وبالتالي تحقيق الأهداف والأولويات الوطنية، وادراكاً لدور دائرة الموازنة العامة كداعم رئيسي للحكومة في اتخاذ قراراتها، وسعياً الى تجسيد ثقافة التميز وتطوير الأداء، فقد تم صياغة خطة الدائرة الاستراتيجية للسنوات (2017-2019) بناء على فهم الاداء الداخلي وامكانيات الدائرة وفهم احتياجات وتوقعات اصحاب العلاقة المعنيين.

وقد استندت الدائرة في إعداد خطتها الاستراتيجية ورسم رؤيتها ورسالتها واهدافها الاستراتيجية الى مجموعة من القيم الجوهرية التي تمثلت في الشفافية والنزاهة والعدالة والتشاركية وتحمل المسؤولية واتقان العمل، حيث تضمنت الخطة أربعة اهداف استراتيجية تسعى الدائرة الى تحقيقها وهي المساهمة في بناء وضع مالي سليم ومستقر في المملكة، وتطوير نهج اعداد الموازنة الموجهة بالنتائج وتعزيز مبادئ الشفافية ومواكبة أفضل الممارسات العالمية المعاصرة في إدارتها، والمساهمة في ضبط التوظيف بما يسهم بالاستخدام الكفؤ للموارد المالية، وتعزيز القدرات المؤسسية للارتقاء بمستوى أداء الدائرة.

ولتحقيق اهداف الدائرة، فقد تم العمل على تبني منهجيات حديثة لضمان اعداد الموازنات وتوجيه نفقاتها نحو اهداف محددة، وذلك للمساهمة في تحقيق معدلات نمو مستدام لضمان مستوى معيشة جيد لجميع المواطنين وتحقيق التوازن التنموي بين المحافظات في ضوء تطبيق نهج اللامركزية والحفاظ على الاستقرار المالي والنقدي وضبط عجز الموازنة وبناء نظام مالي كفؤ وقليل المخاطر. كما ان العمل مستمر في بناء قدرات الموظفين وتوفير افضل النظم والتقنيات الحديثة لتمكينهم من تقديم الخدمات لاصحاب العلاقة بكفاءة وفاعلية وضمان تنفيذ الموازنات وفقا للنتائج المستهدفة ومواصلة المساهمة في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها، وذلك تجسيدا لتطلعات جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله ورعاه في بناء وطن يفخر كل الاردنيين بالانتماء اليه.

والله ولي التوفيق

مدير عام دائرة الموازنة العامة  
د. محمد أحمد الهزايمة

# تعريف عام بدائرة الموازنة العامة

## نشأة الدائرة وتطورها :

أنشئت دائرة الموازنة العامة كدائرة مستقلة عام 1962 بموجب قانون تنظيم الميزانية رقم (39) لسنة 1962 والذي حل محله قانون تنظيم الموازنة رقم (58) لسنة 2008، حيث دخلت الموازنة العامة مرحلة جديدة من التطوير والتحديث من خلال اعتماد تطبيق مفهوم الموازنة الموجهة بالنتائج والاطار المالي متوسط المدى وخارطة الحسابات الجديدة.

## مهام وواجبات وصلاحيات الدائرة :

حدد قانون تنظيم الموازنة العامة رقم (58) لسنة 2008 مهام الدائرة وصلاحياتها والتي من أبرزها ما يلي:-

- 1- إعداد الموازنة العامة للدولة.
- 2- إعداد موازنات الوحدات الحكومية.
- 3- إعداد نظام وجدول تشكيلات الوظائف للدوائر والوحدات الحكومية بالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية والجهات الرسمية ذات العلاقة وفق القوانين والأنظمة النافذة.
- 4- رصد المخصصات المالية لتنفيذ السياسة العامة للدولة وفقاً للأولويات وبما يحقق توزيع منافع التنمية ومكاسبها على جميع محافظات المملكة.
- 5- تنقيح طلبات التخصيصات المالية التي تتقدم بها كافة الدوائر والوحدات الحكومية بالتخفيض أو الزيادة أو الجمع أو المقابلة أو المراجعة بهدف التثبيت من مطابقة طلبات التخصيصات للسياسة العامة للدولة.
- 6- طلب المعلومات والبيانات اللازمة من كافة الدوائر والوحدات الحكومية فيما يتعلق بالأهداف والبرامج والمشاريع والأنشطة وتمويلها.
- 7- إعداد بيان مفصل بالعمليات الضرورية لإقرار الموازنة العامة وموازنات الوحدات الحكومية.
- 8- متابعة تقييم أداء البرامج والمشاريع والأنشطة للدوائر والوحدات الحكومية والتأكد من تحقيقها للنتائج المنتظرة بكفاءة وفاعلية لبلوغ أهدافها.
- 9- الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة وموازنات الوحدات الحكومية وإصدار تقارير دورية تتعلق بالمتابعة والتحليل والتقييم.
- 10- إبداء الرأي في مشاريع التشريعات التي لها انعكاسات مالية خلال مراحل إقرارها.
- 11- تقديم المشورة للدوائر والوحدات الحكومية في الأمور المالية وأي أمور أخرى ذات علاقة بمهام الدائرة.
- 12- تقديم التوصيات في البيانات المالية الختامية المتعلقة بكافة الوحدات الحكومية لمجلس الوزراء قبل المصادقة عليها.
- 13- الاطلاع على موازنات الجامعات الحكومية والبلديات وأي منشآت حكومية أخرى وإبداء الرأي بشأنها.

## الخدمات التي تقدمها الدائرة :

- 1- تحضير مشروع قانون الموازنة العامة ومشروع قانون موازنات الوحدات الحكومية.
- 2- إصدار بلاغ إعداد مشروع قانون الموازنة العامة ومشروع قانون موازنات الوحدات الحكومية ومشروع نظام تشكيلات الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية.
- 3- إعداد مشروع قانون الموازنة العامة ومشروع قانون موازنات الوحدات الحكومية .
- 4- متابعة إقرار مشروع قانون الموازنة العامة ومشروع قانون موازنات الوحدات الحكومية .
- 5- تنفيذ ومتابعة قانون الموازنة العامة من خلال :
  - \* إصدار الامر المالي العام والخاص.
  - \* إصدار الحوالة المالية.
  - \* إصدار المناقلة المالية.
  - \* إصدار حوالة نقل العهدة.
  - \* إصدار مستند التزام مالي.
- 6- إصدار ملحق موازنة.
- 7- إحداث مادة أو بند أو برنامج أو مشروع جديد في قانون الموازنة العامة وقانون موازنات الوحدات الحكومية.
- 8- إصدار نظام تشكيلات الوظائف للوزارات والدوائر والوحدات الحكومية.
- 9- إصدار دليل المواطن للموازنة العامة.
- 10- إبداء الرأي في البيانات المالية الختامية للوحدات الحكومية والمؤسسات العامة وموازنات بعض المؤسسات غير المدرجة في قانون موازنات الوحدات الحكومية.
- 11- تقديم الاستشارات وإبداء الرأي حيال العديد من القضايا المالية والإدارية.



## آليات الرقابة والمساءلة

1. 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.
2. يمتد نطاق عمل وحدة الرقابة الداخلية ليشمل التدقيق والرقابة المالية والإدارية والفنية (السابقة واللاحقة ، الجزئية والشاملة) على كل أعمال ومنجزات المديریات 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.
3. لغايات أحكام 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.
4. لتعزيز عملية التدقيق المالي والإداري والفني فإن وحدة الرقابة تقوم بعمل زيارات مفاجئة إلى كل المديریات والأقسام والشعب 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.
5. تقوم وحدة تطوير الأداء المؤسسي بالدائرة بإعداد تقارير تقييمية نصف سنوية تتضمن نتائج قياس مؤشرات أداء للخطة الاستراتيجية وخطط عمل المديریات والوحدات مع بيان أبرز الانجازات والانحرافات والإجراءات التصحيحية والتوصيات ويعرض التقرير على المدير العام لاتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنه.
6. تتم عمليات الرقابة والتدقيق بالتعاون والتنسيق والتشراكة مع جهات خارجية كديوان المحاسبة، وذلك استناداً لمبدأ الموضوعية والحيادية والوصول إلى أقصى درجة من الدقة.
7. وفقاً لمتطلبات الخطة التنفيذية لتعزيز منظومة النزاهة الوطنية تقوم الدائرة بعمل تقرير ربعي حول إنجاز متطلبات الخطة ومن أبرزها إعداد الموازنات على أساس الموازنة الموجهة بالنتائج، وعمل مراجعة ربعية للإنفاق الحكومي الرأسمالي، وعمل دراسة للمؤسسات المستقلة وإيجاد آلية لزيادة مستوى التنسيق بين ديوان المحاسبة ودائرة الموازنة العامة بخصوص أسباب تعثر المشاريع التي لم تحقق أهدافها وتعزيز المساءلة بشأنها والبت بجدوى استمرارية حجز مخصصات لها.
8. عند إعداد الخطة الاستراتيجية للدائرة يتم عرضها على الشركاء الرئيسيين لغايات الإطلاع وأخذ الملاحظات بعين الاعتبار إن أمكن، وذلك تعزيزاً للنهج التشاركي لعملية التخطيط الاستراتيجي.

## أبرز إنجازات الدائرة

تستهدف دائرة الموازنة العامة من خلال الخدمات التي تقدمها جميع الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية التي تدرج في فصول قانون الموازنة العامة وقانون موازنات الوحدات الحكومية، كما يقع ضمن الفئات المستهدفة متخذي القرارات ذوي العلاقة بعمل الدائرة والجهات المانحة بالإضافة إلى المواطنين والمراجعين والباحثين، ويظهر ذلك جلياً من خلال الإنجازات التالية:

### ❖ تطبيق المفاهيم والمنهجيات الحديثة في إدارة الموازنة:

قامت دائرة الموازنة العامة بتحقيق العديد من الانجازات في مجال اصلاح الموازنة العامة، حيث قامت الدائرة بتطبيق مفهوم الموازنة الموجهة بالنتائج لتكون بذلك اول دولة تطبق هذا المفهوم على مستوى المنطقة. كما قامت بتطبيق العديد من مفاهيم الاصلاح المالي متمثلة بتطبيق خارطة جديدة للحسابات وبناء الاطار المالي متوسط المدى واطار الانفاق متوسط المدى، وذلك سعياً للارتقاء بعملية اعداد الموازنة العامة وتنفيذها والرقابة عليها بهدف تحقيق التوزيع الأمثل للموارد المالية المتاحة وتحسين كفاءة الانفاق العام وتعظيم مردوده بما يضمن تعزيز الاستقرار المالي والنقدي في المملكة. كما ساهمت الدائرة بتنفيذ مشروع نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS بهدف تفعيل ادوات الرقابة المالية ودعم عمليات اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

وتعزيزاً لمفهوم الموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي، عملت الدائرة على تطوير وتحديث نماذج اعداد الموازنة لتكون أكثر استجابة للنوع الاجتماعي، واستكمالاً للأنشطة والاجراءات التي قامت بها الدائرة خلال السنوات السابقة بالتعاون مع اللجنة الوطنية الاردنية لشؤون المرأة وهيئة الامم المتحدة للمرأة، قامت الدائرة بعقد ورشة عمل تدريبية لمحلي الموازنات في دائرة الموازنة العامة والمعنيين في مجالات التخطيط الاستراتيجي والموازنة في الوزارات والدوائر الحكومية حول مفهوم التمكين الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للنوع الاجتماعي وكيفية تعبئة النماذج المعدة لغايات التمكين والتعرف الى آليات تحليل وتحديد المشاريع المتعلقة به في البرامج الحكومية. وتقوم الدائرة بتضمين بلاغ اعداد الموازنة الطلب من جميع الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية إدماج النوع الاجتماعي في مشاريع موازناتها بحيث تأخذ بعين الاعتبار تخصيص مبالغ للأنشطة والمشاريع المعنية به، كما تقوم الدائرة بالمشاركة الفاعلة بالشبكة الوطنية لدعم الموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي من خلال ضابط الارتباط. وقد تم عمل رحلة استطلاعية الى جمهورية مصر العربية تعظيماً للاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال.

## ❖ تعزيز مبدأ الشفافية في شؤون الموازنة:

في إطار سعي دائرة الموازنة العامة إلى تعزيز وترسيخ مبادئ الشفافية والإفصاح وتعزيز قنوات الاتصال بين الحكومة والمواطنين، تقوم الدائرة سنوياً بنشر مشروع قانون الموازنة العامة ومشروع قانون موازنات الوحدات الحكومية على الموقع الإلكتروني للدائرة بعد إقرارهما من مجلس الوزراء كما يتم نشرهما بعد صدور الإرادة الملكية السامية وصدورهما بالجريدة الرسمية ليتسنى للجميع الاطلاع عليها وإبداء ملاحظاتهم حولها. ولتسهيل مهمة المراجعين والباحثين حول الحصول على البيانات والمعلومات، فقد تم إجراء تعديلات واسعة على الموقع الإلكتروني للدائرة بناءً على ملاحظات مركز راصد حول المواقع الإلكترونية الحكومية، كما تم تسمية منسق مع مركز حماية وحرية الصحفيين للعمل مع إدارة "مشروع اعرف" الهادف إلى تطوير ومأسسة انفاذ حق الحصول على المعلومات. وتقوم الدائرة سنوياً بإصدار وثيقة "دليل المواطن للموازنة العامة" بهدف تمكين المواطنين من الوصول إلى البيانات والمعلومات المتعلقة بالموازنة والتي تتيح لهم التعرف على حجم المخصصات المالية الموجهة للقطاعات الاقتصادية والخدمات العامة التي لها مساس مباشر بحياة المواطن اليومية وبما يُفضي إلى تحقق الفهم الكامل للمواطن حول مصادر الانفاق العام وأوجه إنفاقه. وقد حصلت المملكة على المرتبة الأولى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في مجال شفافية الموازنة العامة وذلك وفقاً لآخر تقرير حول مسح الموازنة المفتوحة الصادر عن منظمة شراكة الموازنة الدولية في واشنطن.

## ❖ تطوير نظام لمتابعة وتقييم الأداء:

إدراكاً من دائرة الموازنة العامة بأن تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق منهجية الموازنة الموجهة بالنتائج يتطلب إيجاد آلية حقيقية لتقييم الأداء حتى تكتمل عناصر المنهجية المتبعة في اعداد الموازنة وتعظيم الفائدة من تطبيقها، قامت الدائرة بتطوير نظام لمتابعة وتقييم أداء الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية بالتعاون مع مشروع الإصلاح المالي الثاني الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، حيث سيمثل النظام عند اكتمال تطبيقه اللبنة الأساسية لعملية تقييم إنجازات المؤسسات الحكومية المختلفة ومدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية وبالتالي مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف والأولويات الوطنية، الأمر الذي يعزز من جهود الدائرة في تعزيز شفافية الموازنة وقدرة الدائرة على توفير المعلومات التي تمكن متخذي القرار من الاستناد إلى أسس أكثر دقة وموضوعية عند اتخاذ القرارات.

## ❖ المساهمة في تطبيق نهج اللامركزية:

قامت دائرة الموازنة العامة بالمشاركة في لجنة فنية مع وزارة الداخلية ووزارة الشؤون البلدية بهدف دراسة ووضع الخطط والإجراءات تمهيداً لتطبيق قانون اللامركزية، حيث قامت الدائرة بدراسة وتحديد اثر تطبيق قانون اللامركزية على إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة خصوصاً في جانب النفقات العامة بالإضافة لإيجاد تصور لآلية اعداد وتنفيذ موازنات المحافظات بشكل يضمن تعزيز المشاركة الشعبية في تحديد الاحتياجات التنموية لكل محافظة والحد من التفاوت التنموي بين المحافظات.

## ❖ تعزيز حقوق الإنسان في المملكة:

تنفيذاً لبنود الخطة التنفيذية المرفقة بالخطة الوطنية الشاملة لحقوق الإنسان للأعوام (2016-2025)، قامت دائرة الموازنة العامة بالطلب من جميع الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية الأخذ بعين الاعتبار متطلبات تنفيذ الخطة الوطنية الشاملة لحقوق الإنسان عند إعداد مشاريع موازنتها على أن تكون منسجمة مع الأولويات الوطنية. وتقوم الدائرة سنوياً بالأخذ بعين الاعتبار عند إعداد مشروع قانون الموازنة العامة ومشروع قانون موازنات الوحدات الحكومية رصد المخصصات المالية اللازمة لتعزيز حقوق المواطنين بمن فيهم المرأة والطفل وذوي الإعاقة في ضوء الموارد المالية المتاحة.

## ❖ تعزيز منظومة النزاهة الوطنية:

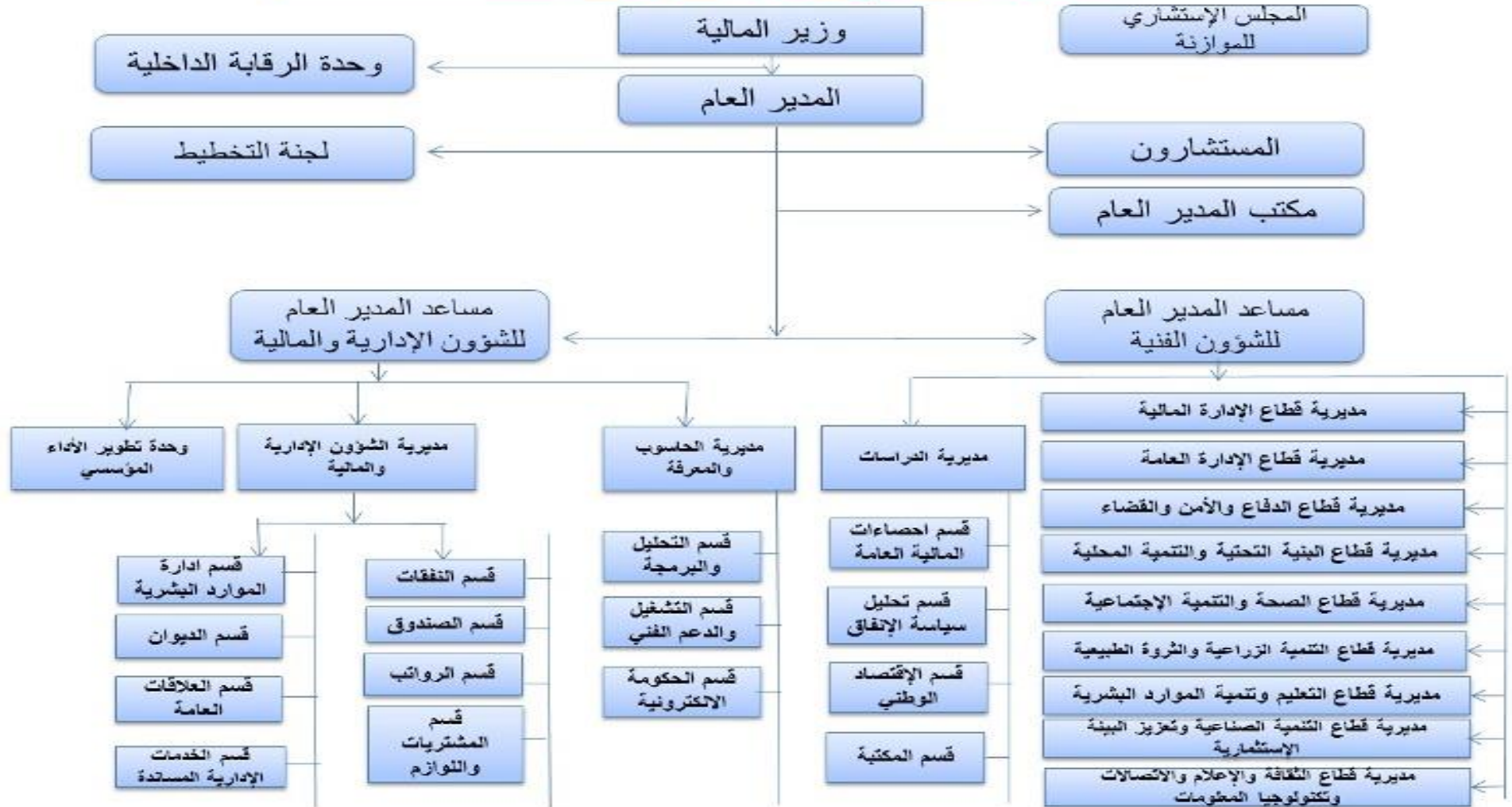
وفقاً لمتطلبات الخطة التنفيذية لتعزيز منظومة النزاهة الوطنية تقوم دائرة الموازنة العامة بعمل تقرير ربعي حول انجاز متطلبات الخطة المتضمنة ما يلي:

- إعداد الموازنات على أساس الموازنة الموجهة بالنتائج.
- عمل مراجعة ربعية للإنفاق الحكومي الرأسمالي متضمنة مقارنة نسب الانجاز وحجم الإنفاق.
- إيجاد آلية تضمن ربط إقرار الموازنات وجدول التشكيلات بشكل متزامن.
- عمل دراسة للمؤسسات المستقلة فيما يتعلق بموازنتها ومواردها وأعداد موظفيها ومدى الحاجة لهم وإعادة توزيعهم.
- إيجاد آلية لزيادة مستوى التنسيق بين ديوان المحاسبة ودائرة الموازنة العامة بخصوص اسباب تعثر المشاريع التي لم تحقق أهدافها وتعزيز المساءلة بشأنها والبت بجدوى استمرارية حجز مخصصات لها.

## الهيكل التنظيمي للدائرة

يتم مراجعة الهيكل التنظيمي للدائرة بصورة دورية للتأكد من وضوح المستويات الإدارية والعلاقة التنظيمية بين الوحدات الإدارية لضمان تحقيق الأهداف والمساعدة على اتخاذ القرارات. ويوضح الهيكل التنظيمي أدناه والصادر بموجب نظام التنظيم الإداري للدائرة رقم (56) لسنة 2006 الارتباط الإداري للمديريات والوحدات:

## الهيكل التنظيمي لدائرة الموازنة العامة





## منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

قامت الدائرة بإعداد خطتها الاستراتيجية للأعوام 2017-2019 اعتماداً على "منهجية إعداد ومراجعة الخطة الاستراتيجية وخطط العمل السنوية"، حيث تضمنت العملية سلسلة من الاجراءات المنظمة تمثلت بما يلي:

1. دراسة وتحليل مدخلات الخطة الاستراتيجية من القوانين والتشريعات المتعلقة بعمل الدائرة والمبادرات الملكية ورؤية الأردن 2025 ومنظومة النزاهة الوطنية والبرنامج التنموي التنفيذي وخطة تحفيز النمو الإقتصادي الأردني وتقارير الأداء والمتابعة ومتطلبات الشركاء الرئيسيين وخطط استراتيجية لمؤسسات مشابهة ونتائج قياس فاعلية خطة إدارة المخاطر.
2. عقد جلسات عصف ذهني لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لعمل الدائرة باستخدام تحليلي (SWOT & PESTLE).
3. مراجعة الرؤيا والرسالة والقيم الجوهرية، وهل يوجد حاجة الى تعديلها.
4. تحديد نطاق الاهداف الاستراتيجية والسياسات التي ستعمل عليها الدائرة لتحقيق رؤيتها ورسالتها.
5. تحديد/ تحديث الاهداف الوطنية التي تسهم الدائرة في تحقيقها.
6. تحديد/ تحديث الاهداف الاستراتيجية وأولوياتها بالسياسات والإجراءات التنفيذية.
7. وضع مؤشرات قياس أداء الاهداف الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات التنفيذية.
8. اعداد مسودة الخطة الاستراتيجية وفقاً لأفضل الممارسات العالمية.
9. عرض مسودة الخطة الاستراتيجية داخلياً على مدراء المديریات والوحدات وخارجياً على الشركاء.
10. عرض مسودة الخطة الاستراتيجية على لجنة التخطيط في الدائرة.
11. اعتماد الخطة الاستراتيجية من قبل الادارة العليا.

## تحليل البيئة الداخلية والخارجية

إن من الخطوات الأساسية لصياغة الخطة الاستراتيجية القيام بتحليل عناصر البيئة الداخلية (SWOT ANALYSIS) والبيئة الخارجية (PESTLE ANALYSIS) حيث يتم دراسة نقاط القوة والضعف ودراسة العوامل والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية الموجودة في البيئة الخارجية للدائرة، وذلك بهدف تعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف وتعظيم الفرص المتاحة وتفادي التهديدات والتقليل من آثارها السلبية على أعمال الدائرة، أو تحويلها إلى محركات إيجابية باتجاه تحقيق الأهداف الموضوعية.

### التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

نقاط القوة	نقاط الضعف
توفر الكادر الوظيفي اللازم للقيام بمهام الدائرة في ظل تطبيق المفاهيم الجديدة.	عدم كفاية وشمولية البرامج التدريبية.
موائمة الهيكل التنظيمي للدائرة مع المهام والأدوار المؤسسية.	ضعف الاستفادة من القدرات التدريبية للموظفين المؤهلين في مجال التدريب الداخلي.
بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات.	ضعف مهارة الاتصال باللغة الإنجليزية.
تطبيق المنهجيات والمفاهيم العالمية المعاصرة مثل خارطة الحسابات والموازنة الموجهة بالنتائج (ROB) والإطار المالي متوسط المدى.	الحاجة لتحسين وتطوير نظام متابعة وتقييم أداء الوزارات والدوائر الحكومية وفقاً لمفهوم الموازنة الموجهة بالنتائج.
توفر تعليمات المكافآت والحوافز وتعليمات لحساب الادخار والتكافل الاجتماعي.	
توفر الأنظمة الإدارية والمالية المحوسبة وتكاملها.	
وجود اطار تشريعي واضح يحكم عمل الدائرة.	
توفر التدريب والتأهيل لتعزيز قدرات الموظفين.	
تحقيق الأردن مرتبة متقدمة عالمياً في مجال شفافية الموازنة	
اصدار أدلة ووثائق مثل دليل المواطن للموازنة العامة ودليل النفقات والإيرادات.	
تنظيم عمليات اتخاذ القرارات من خلال تطبيق إجراءات عمل موثقة.	
المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية.	
التزام الموظفين بمتطلبات طبيعة عمل الدائرة.	

## تحليل البيئة الخارجية (PESTLE ANALYSIS)

التهديدات	الفرص	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأوضاع السياسية غير المستقرة في المنطقة والناجمة الظروف العالمية والاقليمية غير المواتية، واثرها السلبي على الاقتصاد الوطني.</li> <li>- القرارات الحكومية المفاجئة (غير المتوقعة).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستقرار السياسي في المملكة</li> </ul>	المتغيرات السياسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعدد الجهات الحكومية التي تقوم بمتابعة وتقييم أداء الوزارات والوحدات الحكومية. تساهم محدودية الموارد بشكل كبير بعجز الموازنة وحجم المديونية العامة للحكومة وعجز الميزان التجاري.</li> <li>- ضعف مقدرة الوزارات والدوائر الحكومية على الاستجابة لمتطلبات الإصلاح والتطوير المتعلقة بالإدارة المالية بشكل عام والموازنة العامة بشكل خاص، وذلك ضمن الإطار الزمني المحدد.</li> <li>- عدم توافق احتياجات وطلبات الوزارات والدوائر الحكومية مع الموارد المالية المتاحة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رؤية الاردن 2025 والتي تمثل خارطة الطريق للمستقبل، وتحدد الاطار العام المتكامل الذي يحكم السياسات الاقتصادية والاجتماعية.</li> <li>- تم وضع البرنامج التنفيذي للإصلاح المالي (2015-2018) بالتعاون مع صندوق النقد الدولي وذلك بهدف مواصلة الاصلاحات المالية والمحافظة على الانجازات المتحققة.</li> <li>- تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص للتخفيف عن كاهل الخزينة في مجال توفير البنية التحتية والخدمات اللازمة لدفع عجلة التنمية.</li> <li>- الاستفادة من الخبرات المحلية والأجنبية.</li> <li>- المشاركة في الدراسات التي تجريها الجهات الخارجية.</li> <li>- توفر دعم فني من الجهات المانحة.</li> </ul>	المتغيرات الاقتصادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استقبلت المملكة اعداداً كبيرة من اللاجئين مما أدى الى ارتفاع مفاجئ في عدد السكان.</li> <li>- ارتفاع نسب البطالة والفقر وانخفاض نسبة مشاركة المرأة بالقوى العاملة.</li> <li>- تسرب الكفاءات البشرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعاون مع الجهات الخارجية في مجال التوسع في تطبيق الموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي.</li> </ul>	المتغيرات الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم شمولية تطبيق نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) لجميع محاور النظام وجميع الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) والهادف لدعم اصلاح الادارة المالية العامة في المملكة.</li> </ul>	المتغيرات التكنولوجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التغيير المستمر بالقوانين والانظمة ذات العلاقة بعمل الدائرة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شمولية مهام الدائرة ضمن التشريعات الناظمة لها.</li> </ul>	المتغيرات القانونية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف الاستفادة من مشاريع الطاقة البديلة في الوزارات والدوائر الحكومية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوجه العالمي والمحلي نحو استخدام الطاقة البديلة.</li> </ul>	المتغيرات البيئية

## الرؤية

موازنة عامة شفافة تعزز أركان التنمية المستدامة

## الرسالة

تخصيص أمثل للموارد المالية المتاحة وفق منهجيات متطورة تمكن  
الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية من تحقيق الأهداف والأولويات  
الوطنية، من خلال إعداد موازنات الوزارات والدوائر والوحدات  
الحكومية وإعداد جداول تشكيلات الوظائف ومتابعة وتقييم أداء البرامج  
والمشاريع والأنشطة

## القيم الجوهرية

بهدف تحقيق الخدمة الأفضل لأصحاب العلاقة، تستند الدائرة في القيام بمهامها  
وتقديم خدماتها إلى القيم الجوهرية التالية:

الشفافية	اعتماد منهجيات عمل واضحة ذات مصداقية عالية والافصاح بمهنية عن البيانات والمعلومات
النزاهة	التعامل بحيادية وموضوعية والبعد عن كل ما يسيء للوظيفة العامة
العدالة	الانصاف في توزيع الموارد المالية المتاحة على الدوائر الحكومية
التشاركية	ترسيخ العمل الجماعي، والتعاون ما بين الدائرة والشركاء وذوي العلاقة في إنجاز عمليات الدائرة الرئيسية
تحمل المسؤولية	تأدية المهام والواجبات المطلوبة وضمن توفير وتحليل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب
إتقان العمل	تأدية مهام وواجبات العمل بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية

## الأهداف الوطنية

تسعى دائرة الموازنة العامة الى المساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف الوطنية التالية:

- 1- تحقيق معدلات نمو مستدام لضمان مستوى معيشة جيد لجميع المواطنين.
- 2- تحقيق التوازن التنموي بين المحافظات في ضوء تطبيق نهج اللامركزية.
- 3- الحفاظ على الاستقرار المالي والنقدي وضبط عجز الموازنة وبناء نظام مالي كفؤ وقليل المخاطر.
- 4- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها.

## الأهداف الاستراتيجية

في ضوء سعي الدائرة لتعزيز نقاط القوة واستغلال الفرص والتخلص من نقاط الضعف وتقادي التهديدات الواردة بالتحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية، واستناداً إلى الأهداف الوطنية التي تسهم الدائرة بتحقيقها والمبادرات الوطنية الملكية والاستراتيجيات الوطنية ورؤية الأردن 2025 والبرنامج التنموي التنفيذي وخطة تحفيز النمو الإقتصادي الأردني، تم صياغة الأهداف الاستراتيجية التالية للأعوام 2017-2019 وذلك لتحقيق رؤية ورسالة الدائرة وبما ينسجم مع المهام الموكلة إليها بموجب قانون تنظيم الموازنة:-

- 1- المساهمة في بناء وضع مالي سليم ومستقر في المملكة.
- 2- تطوير نهج اعداد الموازنة الموجهة بالنتائج وتعزيز مبادئ الشفافية ومواكبة أفضل الممارسات والمفاهيم العالمية المعاصرة في إدارتها.
- 3- المساهمة في ضبط التوظيف بما يسهم بالاستخدام الكفؤ للموارد المالية.
- 4- تعزيز القدرات المؤسسية للارتقاء بمستوى أداء الدائرة.



## مصفوفة الاهداف الوطنية والاستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء 2019 -2017

القيمة المستهدفة			القيمة المرجعية 2015	مسؤولية القياس	مؤشر قياس الاداء	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الوطنية
2019	2018	2017					
%78.5	%78	%77.5	%76.5	مديرية الدراسات	نسبة تطبيق مفهوم الموازنة الموجهة بالنتائج وخارطة الحسابات ضمن الاطار المالي متوسط المدى	تطوير نهج اعداد الموازنة الموجهة بالنتائج وتعزيز مبادئ الشفافية ومواكبة أفضل الممارسات	تحقيق معدلات نمو مستدام لضمان مستوى معيشة جيد لجميع المواطنين
62 نقطة	-	60 نقطة	55 نقطة	مديرية الدراسات	مؤشر الموازنة المفتوحة للأردن وفقاً لاستبيان الموازنة المفتوحة لمنظمة شراكة الموازنة الدولية	والمفاهيم العالمية المعاصرة في إدارتها	تحقيق التوازن التنموي بين المحافظات في ضوء تطبيق نهج اللامركزية
%2	%4	%5	6.8%	مديرية الدراسات	نسبة عجز الموازنة قبل المساعدات الى الناتج المحلي الاجمالي	المساهمة في بناء وضع مالي سليم ومستقر في المملكة	الحفاظ على الاستقرار المالي والنقدي وضبط عجز الموازنة وبناء نظام مالي كفؤ وقليل المخاطر
6300	6400	6500	6590	مديريات قطاعات الموازنات	عدد الوظائف الجديدة المحدثه في القطاع العام (سنوي)	المساهمة في ضبط التوظيف بما يسهم بالاستخدام الكفؤ للموارد المالية	تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها
%86	%85	%84	%88	مديريات قطاعات الموازنات	نسبة رضا متلقي الخدمة	تعزيز القدرات المؤسسية للارتقاء بمستوى أداء الدائرة	

## مصفوفة السياسات والإجراءات التنفيذية ومؤشرات قياس الاداء 2019-2017

القيمة المستهدفة			القيمة المرجعية 2015	مسؤولية القياس	مؤشر قياس الاداء	السياسات والإجراءات التنفيذية	الأهداف الاستراتيجية
2019	2018	2017					
%2	%4	%5	6.8%	مديرية الدراسات	نسبة عجز الموازنة العامة قبل المساعدات كنسبة من الناتج المحلي الاجمالي	1. الحفاظ على مستوى أمن لعجز الموازنة كنسبة من الناتج المحلي الاجمالي	المساهمة في بناء وضع مالي سليم ومستقر في المملكة
%1.5	%1.6	%1.8	2.1%	مديرية الدراسات	نسبة مجموع الدعم المقدم للوحدات الحكومية الى النفقات العامة	2. تخفيض الدعم المقدم للوحدات الحكومية بشكل تدريجي	
%83.4	%82.4	%77.5	%69.8	مديرية الدراسات	نسبة الدعم الجاري المقدم للوحدات الحكومية الى اجمالي الدعم	3. المساهمة في توجيه وضبط الانفاق العام وفقاً للأولويات الوطنية	
%30.1	%30.6	%30.1	29%	مديرية الدراسات	نسبة النفقات العامة الى الناتج المحلي الاجمالي		
%112	%102.7	%96.7	89.2%	مديرية الدراسات	نسبة تغطية الإيرادات المحلية للنفقات الجارية		
%16.6	%15.5	%13.8	14.2%	مديرية الدراسات	نسبة النفقات الرأسمالية الى النفقات العامة		
20	16	12	4	مديرية الدراسات	عدد الوزارات التي تم مراجعة تقارير أداؤها (تراكمي)		تطوير نهج اعداد الموازنة الموجهة بالنتائج وتعزيز مبادئ الشفافية ومواكبة أفضل الممارسات والمفاهيم العالمية المعاصرة في إدارتها
%30.3	%30.7	%30.4	%30.6	مديرية الدراسات	نسبة المخصصات المرصودة للنوع الاجتماعي (إناث) من اجمالي الانفاق	1. تعميق تطبيق مفهوم الموازنة الموجهة بالنتائج	
%14.1	%14.2	%14.5	%16.6	مديرية الدراسات	نسبة المخصصات المرصودة للنوع الاجتماعي (طفل) من إجمالي الانفاق		
%100	%90	%80	%55	مديرية الدراسات	نسبة الوزارات والدوائر الحكومية التي تم مراجعة مؤشرات اداءها في قانون الموازنة العامة من اجمالي عدد الوزارات والدوائر الحكومية		
%100	%90	%80	55%	مديرية الدراسات	نسبة الوحدات الحكومية التي تم مراجعة مؤشرات اداءها من اجمالي عدد الوحدات الحكومية في قانون موازنات الوحدات الحكومية		

القيمة المستهدفة			القيمة المرجعية 2015	مسؤولية القياس	مؤشر قياس الاداء	السياسات والإجراءات التنفيذية	الأهداف الاستراتيجية
2019	2018	2017					
9	8	7	5	مديرية الدراسات	عدد القطاعات التي تم اجراء تحليل ومراجعة لانفاقها العام (تراكمي)	2. إيلاء المزيد من الاهتمام بالجانب التحليلي للإنفاق العام	
10	8	6	1	مديرية الدراسات	عدد الوحدات التي تم اجراء تحليل لموازناتها (تراكمي)		
62 نقطة	-	60 نقطة	55 نقطة	مديرية الدراسات	مؤشر الموازنة المفتوحة للأردن وفقاً للاستبيان الموازنة المفتوحة لمنظمة شراكة الموازنة الدولية	3. تحسين موقع الاردن عالمياً في مجال شفافية الموازنة	
%100	%100	%100	%100	مديرية الدراسات	نسبة الالتزام بالاطار الزمني لإصدار وثيقة دليل المواطن للموازنة العامة		
6300	6400	6500	6590	مديريات قطاعات الموازنات	عدد الوظائف الجديدة المحدثة في القطاع العام (سنوي)	1. ضبط التوظيف بحيث يكون على أساس الاحتياجات الفعلية للدوائر الحكومية	المساهمة في ضبط التوظيف بما يسهم بالاستخدام الكفؤ للموارد المالية
%86	%85	%84	%88	مديريات قطاعات الموازنات	نسبة رضا متلقي الخدمة		
%97	%97	%97	%97.5	مديرية الشؤون الادارية	نسبة رضا الموردين		
%87	%87	%87	%79	مديرية الدراسات	نسبة رضا الشركاء		
%35	%35	%35	-	مديرية الشؤون الادارية	نسبة الموظفين المشاركين بالدورات التدريبية	2. رفع كفاءة الموارد البشرية	تعزيز القدرات المؤسسية للارتقاء بمستوى أداء الدائرة
%87	%86	%85	%82.5	مديرية الحاسوب	نسبة كفاءة وفاعلية الأنظمة الالكترونية العاملة في الدائرة		
%87	%87	%87	%80.8	مديرية الحاسوب	نسبة كفاءة اجراءات أمن و سرية المعلومات في الدائرة	3. تحسين بيئة العمل الداخلية	
%85	%85	%85	%78.9	مديرية الشؤون الادارية	نسبة رضا الموظفين		
4	4	4	4	مديرية الدراسات	عدد الأفكار والمقترحات الإبداعية التي يتقدم بها موظفو الدائرة	4. دعم ثقافة الإبداع والإبتكار في الدائرة	
%75	%75	%75	%75	مديرية الدراسات	عدد الأفكار والمقترحات التي يتم تنفيذها		

## مصفوفة تحديد الشركاء

اسم الشريك	نوع الشريك	إطار الشراكة	نوع العلاقة	وسيلة الاتصال	درجة الاهتمام مرتفع/منخفض	درجة التأثير مرتفع/منخفض
رئاسة الوزراء	حكومي	داخلي	تشريعية/ فنية	الهاتف- البريد الإلكتروني- البريد الرسمي- فاكس	مرتفع	مرتفع
وزارة المالية	حكومي	داخلي	تشريعية/ فنية	الهاتف- البريد الإلكتروني- البريد الرسمي- تقارير شهرية وسنوية- الموقع الإلكتروني	مرتفع	مرتفع
وزارة التخطيط	حكومي	داخلي	تشريعية/ فنية	الهاتف- البريد الإلكتروني- البريد الرسمي- الموقع الإلكتروني	مرتفع	مرتفع
وزارة الصناعة والتجارة والتموين	حكومي	داخلي	تشريعية/ فنية	الهاتف- لجان- البريد الإلكتروني- البريد الرسمي	متوسط	متوسط
البنك المركزي الأردني	حكومي	داخلي	تشريعية/ فنية	البريد الإلكتروني- الهاتف- كتب رسمية	مرتفع	مرتفع
وزارة تطوير القطاع العام	حكومي	داخلي	فنية	الهاتف- البريد الإلكتروني- البريد الرسمي	متوسط	متوسط
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	حكومي	داخلي	فنية/ تبادل معلومات	الهاتف- لجان- البريد الإلكتروني- البريد الرسمي	منخفض	منخفض
دائرة اللوازم العامة	حكومي	داخلي	فنية	الهاتف- البريد الإلكتروني- البريد الرسمي	منخفض	منخفض
دائرة الاحصاءات العامة	حكومي	داخلي	تبادل معلومات	البريد الإلكتروني- الهاتف – كتب رسمية	متوسط	منخفض
ديوان المحاسبة	حكومي	داخلي	فنية/ تبادل معلومات	البريد الإلكتروني- الهاتف- كتب رسمية زيارات- تقارير ربع سنوية- البريد الرسمي	متوسط	متوسط
ديوان الخدمة المدنية	حكومي	داخلي	تشريعية/ فنية	الهاتف- البريد الإلكتروني- البريد الرسمي	مرتفع	مرتفع
مجلس الأمة	حكومي	داخلي	تشريعية/ تنظيمية	نقاشات مجلسي النواب والاعيان، البريد الرسمي	مرتفع	مرتفع
GFMIS	حكومي	داخلي	فنية/ تبادل معلومات	البريد الإلكتروني- الهاتف	مرتفع	مرتفع
موزد (شركة ابتومايز الأرشفة)	خاص	داخلي	فنية	زيارات	منخفض	منخفض
اللجنة الوطنية لشؤون المرأة	-	داخلي	تبادل معلومات	اجتماعات- اتصالات هاتفية	منخفض	متوسط
شركة ديلويت المنفذة لمشروع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID للإصلاح المالي	خاص	خارجي	فنية/ تبادل معلومات	البريد الإلكتروني- الهاتف- كتب رسمية	مرتفع	مرتفع
الاتحاد الأوروبي	حكومي	خارجي	فنية/ تبادل معلومات	اجتماعات- البريد الإلكتروني	مرتفع	مرتفع