

الفصل الثالث

برامج الإصلاح المالي



الفصل الثالث برامج الإصلاح المالي

لقد تميزت مسيرة الاقتصاد الأردني بتوسع دور القطاع العام في النشاط الاقتصادي نتيجة لرغبة الحكومة في دعم جهود التنمية والنمو من خلال تبنيتها للعديد من برامج الإصلاح المالي والإداري لرفع كفاءة الأجهزة الادارية من أجل تحقيق المصلحة العليا للدولة إدراكًا منها لأهمية التطوير الإداري كون أن الجهاز الإداري هو أداة الدولة ووسيلتها في تحقيق الأهداف العامة من حيث التنمية الشاملة المستدامة.

والإصلاحات هي سمة تميزت بها الدولة الأردنية منذ القدم وهو ما ساهم دومًا في مواجهة كل التحديات التي واجهت مسيرة الأردن منذ حرب 1948م وعدم مواجهة هذه التغييرات والتحديات سيؤدي إلى ظهور ما يمكن تسميته بمظاهر الفساد الإداري. لذا جاءت توجيهات جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين المعظم بضرورة تبني برامج عملية شاملة تصب في مجرى التطور المطلوب في العمل الإداري ورفع كفاءة الأداء على مستوى جميع قطاعات النشاط الاقتصادي في الدولة.

تلعب الإدارة المالية العامة على مستوى الدول دورًا بالغ الأهمية في رسم السياسة المالية الوطنية، والإشراف على تنفيذها، وتوجيه الاستثمارات الحكومية، علاوةً على إدارة الدين الحكومي المحلي والخارجي. كما تسعى الإدارة المالية العامة إلى ضمان تكامل السياسات المالية والنقدية للدولة بغرض تعزيز الاقتصاد الوطني. وتتضمن الأنشطة الأساسية للجهة المسؤولة عن الإدارة المالية العامة تحصيل الإيرادات العامة، وإعداد موازنة الدولة، والإشراف والسيطرة على النفقات العامة، وإدارة الاقتراض والديون. علاوةً على ذلك، تقوم الإدارة المالية العامة بإدارة الحسابات، والإشراف على التدفقات النقدية ودراسة وتحليل المواقف المالية والنقدية والاقتصادية، وتقييم السياسات والإجراءات الضريبية، إدارة التقاعد المدني والعسكري، وتقييم الحالات القانونية للحكومة وصياغة التشريعات المالية المتعلقة بالإيرادات والنفقات العامة. وتضم الفئات المستفيدة من خدمات الإدارة المالية العامة المتقاعدين العسكريين، والموظفين المدنيين، والمواطنين بشكل

عام، والدوائر الحكومية الأخرى، ومؤسسات القطاع الخاص، بالإضافة إلى المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

وستتطرق إدارة إصلاح الإدارة المالية العامة إلى القضايا التالية:

- 1- التقييم الخارجي حول تنفيذ إصلاح الإدارة المالية العامة.
- 2- أرضية للتنسيق بين المانحين حول وظائف الإدارة المالية العامة.
- 3- المتابعة والتقييم من قبل الدوائر والإدارة المالية العامة بشكل كلي.

ولدى تحليل أداء قطاع الخدمات المالية في المملكة، تبين أنه جيد بصورة عامة، مقارنة مع البلدان الأخرى في المنطقة بحسب المعايير الدولية. فقد أستفاد هذا القطاع من الارتفاع المتواصل في النشاط الاقتصادي ومن تدفق رؤوس الأموال في السنوات الأخيرة. وقطعت الهيئات التنظيمية والرقابية على مؤسسات القطاع المالي شوطاً كبيراً في السنوات القليلة الماضية في تحديث الأطر التنظيمية والإجراءات الرقابية وفق المعايير الدولية المعتمدة. كما أن التطورات التي شهدتها البيئة المصرفية كإدخال أدوات مالية جديدة، وزيادة المنافسة، والتركيز على الخدمات المصرفية للعملاء، قد أدت إلى تحسن فرص الحصول على التمويل بدرجة أفضل.

خلاصة تطورات المالية العامة خلال الشهور العشر الأولى من عام 2013⁽¹⁾:

أولاً: إجمالي الإيرادات والمنح الخارجية:

بلغ إجمالي الإيرادات المحلية والمنح الخارجية خلال الشهور العشرة الأولى من عام 2013 ما مقداره 4684.7 مليون دينار مقابل 3864.8 مليون دينار خلال نفس الفترة من عام 2012 أي بارتفاع مقداره 819.9 مليون دينار أو ما نسبته 21.2%، حيث بلغت المنح الخارجية خلال الشهور العشرة الأولى من عام 2013 ما مقداره 550.3 مليون دينار مقابل ما مقداره 96.6 مليون دينار خلال نفس الفترة من العام الماضي.

(1) www.petra.gov.jo.

برامج الإصلاح المالي والإداري: تجربة عملية

في حين بلغت الإيرادات المحلية ما مقداره 4134.4 مليون دينار مقابل 3768.2 مليون دينار خلال نفس الفترة من عام 2012، أي بارتفاع مقداره 366.3 مليون دينار أو ما نسبته 9.7%. وقد جاء الارتفاع في الإيرادات المحلية محصلة لارتفاع حصيلته الإيرادات الضريبية بحوالي 378.1 مليون دينار أو ما نسبته 14.3% وانخفاض حصيلته الإيرادات غير الضريبية بحوالي 11.8 مليون دينار أو ما نسبته 7.8%. ويعزى الارتفاع في الإيرادات الضريبية بشكل رئيسي إلى ارتفاع حصيلته كل من: الضرائب على "السلع والخدمات" بحوالي 330.5 مليون دينار أو ما نسبته 19.7% وارتفاع كل من حصيلته الضرائب على "التجارة والمعاملات الدولية" بحوالي 35.6 مليون دينار أو ما نسبته 15.1%، و "الضرائب على المعاملات المالية (ضريبة بيع العقار)" بحوالي 12.9 مليون دينار أو ما نسبته 15.8%

أما الانخفاض في حصيلته الإيرادات الأخرى فقد جاء محصلة لانخفاض حصيلته إيرادات دخل الملكية بحوالي 51.1 مليون دينار، وانخفاض الإيرادات المختلفة بحوالي 56.9 مليون دينار، وارتفاع إيرادات بيع السلع والخدمات بحوالي 97.5 مليون دينار .

ثانياً: إجمالي الإنفاق:

بلغ إجمالي الإنفاق خلال الشهور العشرة الأولى من عام 2013 حوالي 5582.2 مليون دينار مقابل 5025.9 مليون دينار خلال نفس الفترة من عام 2012 مسجلاً بذلك ارتفاعاً مقداره 556.3 مليون دينار أو ما نسبته 11.1%، وقد جاء هذا الارتفاع في إجمالي الإنفاق نتيجة لارتفاع النفقات الجارية بمقدار 416.5 مليون دينار أو ما نسبته 9.1%، وارتفاع النفقات الرأسمالية بحوالي 139.8% مليون دينار أو ما نسبته 30.

ثالثاً: العجز / الوفر المالي:

أسفرت التطورات السابقة عن تسجيل عجز مالي في الموازنة العامة خلال الشهور العشرة الأولى من عام 2013 بحوالي 897.5 مليون دينار مقابل عجز مالي بلغ 1161.1 مليون دينار خلال نفس الفترة من العام السابق، وإذا ما تم استثناء المنح الخارجية فإن العجز المالي يبلغ 1447.8 مليون دينار مقابل عجز مالي بلغ حوالي 1257.7 مليون دينار خلال نفس الفترة من العام السابق

رابعاً: المديونية الخارجية والداخلية :

● الدين العام الخارجي:

ظهرت البيانات المتعلقة بالرصيد القائم للدين العام الخارجي (موازنة ومكفول) في نهاية شهر تشرين أول 2013 ارتفاع الرصيد القائم بحوالي 1218.5 مليون دينار ليصل إلى 6150.9 مليون دينار أو ما نسبته 25.6% من الناتج المحلي الإجمالي المقدر لعام 2013 مقابل بلوغه حوالي 4932.4 مليون دينار أو ما نسبته 22.5% من الناتج المحلي الإجمالي في نهاية عام 2012 أما فيما يتعلق بخدمة الدين العام الخارجي (موازنة ومكفول) فقد بلغت خلال شهر تشرين أول 2013 على أساسي الاستحقاق والنقدي حوالي 75.4 مليون دينار منها 66.1 مليون دينار أقساط و 9.3 مليون دينار فوائد .

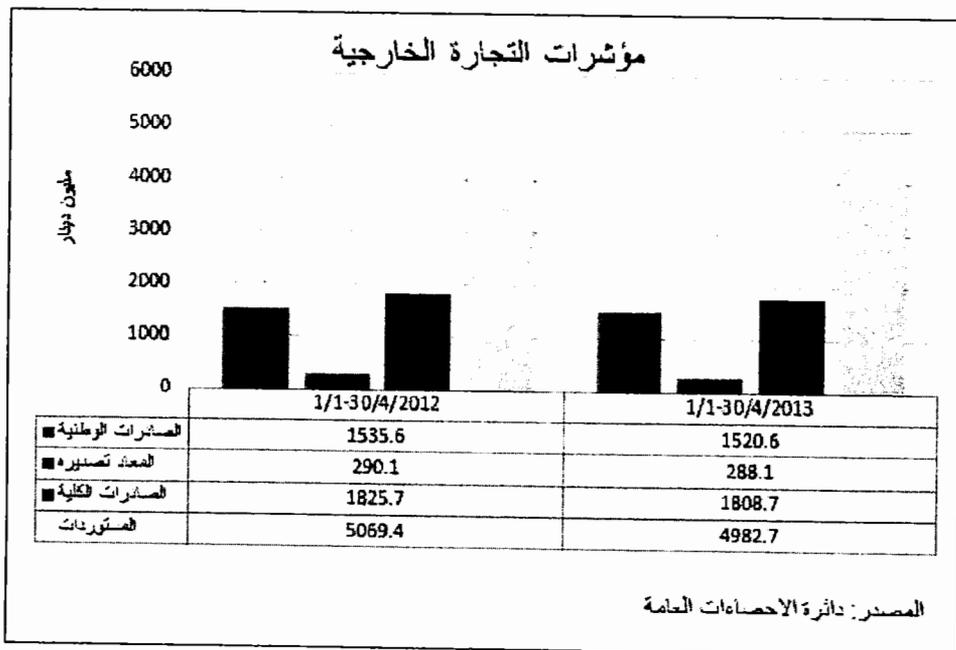
● الدين العام الداخلي:

ارتفع صافي رصيد الدين العام الداخلي (موازنة عامة وموازنات المؤسسات المستقلة) في نهاية شهر تشرين أول 2013 ليصل إلى حوالي 12427 مليون دينار أو ما نسبته 51.8% من الناتج المحلي الإجمالي المقدر لعام 2013، مقابل ما مقداره 11648 مليون دينار في نهاية عام 2012 أو ما نسبته 53% من الناتج المحلي الإجمالي لعام 2012 أي بارتفاع بلغ 778.1 مليون دينار. وقد جاء هذا الارتفاع محصلة لارتفاع صافي الدين العام الداخلي ضمن الموازنة العامة بحوالي 1103.8 مليون دينار، وانخفاض صافي رصيد الدين العام الداخلي ضمن المؤسسات العامة المستقلة بحوالي 325.7 مليون دينار وجاء ارتفاع صافي رصيد الدين العام الداخلي ضمن الموازنة العامة نتيجة لارتفاع إجمالي الدين الداخلي في نهاية شهر تشرين أول 2013 بحوالي 1201.2 مليون دينار وارتفاع إجمالي الودائع لدى البنوك بحوالي 97.5 مليون دينار .

● مجموع الدين العام:

ترتيباً على التطورات التي شهدتها المديونية الداخلية والخارجية أظهر صافي الدين العام في نهاية شهر تشرين أول 2013 ارتفاعاً عن مستواه في نهاية عام 2012 بمقدار 1997.5 مليون دينار أو ما نسبته 12% ليصل إلى حوالي 18577.9 مليون دينار أو ما نسبته 77.4% من الناتج المحلي الإجمالي المقدر لعام 2013 مقابل بلوغه حوالي 16580.4 مليون دينار أو ما نسبته 75.5% من الناتج المحلي الإجمالي لعام 2012 أي بارتفاع مقداره 1.9 نقطة مئوية .

● التجارة الخارجية :



ومع ذلك تواجه الإدارة المالية العامة في الأردن العديد من التحديات والتي تتطلب اتخاذ إجراءات بشأنها. ومن بين أبرز هذه التحديات:

1- العجز المزمّن في الموازنة العامة.

- 2- تعدد الأنظمة المتعلقة بالضرائب.
- 3- النسبة العالية للنفقات الجارية ضمن النفقات العامة.
- 4- المساهمة في النمو المستقبلي للاستثمارات الرأسمالية الحكومية.
- 5- التصاعد المضطرب في الفاتورة التقاعدية في كل من النفقات المدنية والعسكرية.
- 6- تزايد حجم الدين العام الداخلي والخارجي.
- 7- الهشاشة الهيكلية في الاقتصاد الأردني كدولة صغيرة ومنفتحة على العالم في ظل الأزمات الاقتصادية الإقليمية والعالمية.
- 8- أثر الابتكارات التكنولوجية في مكافحة التهريب، التهريب من دفع الرسوم الجمركية، أنشطة الاحتيال التجاري.
- 9- أثر تدفق اللاجئين السوريين على الموازنة العامة في مجال تقديم الدعم وتوفير الرعاية والخدمات اللازمة.
- 10- أثر انقطاع الغاز المصري على تكلفة إنتاج الطاقة وتزايد عجز شركة الكهرباء الوطنية وبالتالي تحمل الحكومة دعم قطاع الطاقة.

في ضوء ذلك كان لا بد من وضع إستراتيجية لإصلاح الإدارة المالية العامة في الأردن تتكون من شطرين أساسيين وهما:

1- تقارير الإدارة المالية العامة الشاملة (تضمن دور ديوان المحاسبة في إصلاح الإدارة المالية)

2- الإستراتيجيات التفصيلية للدوائر التابعة لوزارة المالية.

الاهداف الاستراتيجية لتقارير الإدارة المالية العامة الشاملة⁽¹⁾:

قامت الوزارة بوضع أربعة أهداف والتي ستكون الموجهة لأنشطتها خلال السنوات الثلاث القادمة 2014-2017 وتعكس هذه الأهداف الالتزامات الحكومية بتحقيق الأهداف المنصوص عليها في الأجندة الوطنية والتي تتضمن:

(1) الإصلاح الشامل للإدارة المالية العامة في الأردن 2014-2017، الموقع الرسمي لوزارة المالية، www.mof.gov.jo

برامج الإصلاح المالي والإداري: تجربة عملية

- 1- ضمان انضباط مالي كلي طويل المدى.
- 2- تعزيز الموازنة المرتكزة على السياسات.
- 3- تعزيز دور القطاع الخاص كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي المستدام.
- 4- الاهتمام الكافي بهيكل الموازنين.

تعاين المالية العامة في المملكة من إختلالات وعجزات مزمنة، وبرغم التحسن النسبي للأداء المالي، إلا أن وجود عجز كبير في الموازنة العامة (قبل المساعدات) بنسبة تصل إلى حوالي 12% إلى الناتج المحلي الإجمالي، وبلغت نسبة الدين العام 91% إلى الناتج المحلي الإجمالي في العام 2004م، يؤكد الحاجة الملحة لإعادة هيكلة الموازنة العامة بهدف خفض هذا العجز والوصول إلى نسبة الدين العام التي حددها قانون الدين العام بنسبة 80% إلى الناتج المحلي الإجمالي. ويتطلب تحقيق ذلك تنفيذ إصلاحات جذرية لتحسين أداء الموازنة العامة وزيادة كفاءة الأداء الحكومي اللذين يعتبران جوهر مبادرات الإصلاح المالي وهدفها. ويعتبر تنفيذ هذه المبادرات الركن الأساسي اللازم لتنفيذ برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية المنبثقة عن الأجندة الوطنية.

ويعود ارتفاع عجز الموازنة العامة بشكل رئيس إلى ارتفاع النفقات العامة المدفوعة أساساً بالنفقات الرأسمالية، ونفقات الدفاع والأمن ورواتب القطاع العام والتقاعد. ومما يزيد من عمق هذه المشكلة، الانخفاض المتوقع في المنح والمساعدات الخارجية مقروناً بارتفاع تكلفة دعم مشتقات النفط.

الإصلاح المالي بعد عام 2004م:

- تطوير عملية إعداد الموازنة العامة من خلال:
 - تطبيق مفهوم الموازنة الموجهة بالنتائج.
 - اعتماد تصنيف جديد للموازنة.
 - إعداد إطار الإنفاق متوسط المدى.
 - إعداد قانون جديد لموازنات المؤسسات المستقلة.

- تحسين إدارة الدين العام من خلال:
 - تطوير الإطار التشريعي.
 - التركيز على الاقتراض الداخلي من خلال إصدار الأذونات والسندات.
 - الاقتصار على الاقتراض الخارجي الميسر.
 - إنشاء حساب الخزينة الموحد.
- تحسين آلية تنفيذ الموازنة العامة من خلال:
 - تطوير إدارة التدفقات النقدية.
 - مراجعة الإنفاق العام.
 - حوسبة الأنشطة المالية لتبسيط الإجراءات.
 - تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS)
 - إنشاء حساب الخزينة الموحد.
 - بناء القدرات المؤسسية وتطوير الكوادر البشرية.
 - الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والمستثمرين.

الازمة المالية العالمية 2008⁽¹⁾:

- بدأت الأزمة في أيلول 2008م بالولايات المتحدة الأمريكية والتي تعتبر الأسوأ من نوعها منذ أزمة الكساد الكبير 1929م وكانت أبرز أسباب الأزمة ما يلي:
 - الارتفاع الكبير في القروض (الفردية 9.2 تريليون دولار).
 - التوسع في منح القروض العقارية عالية المخاطر (6.6 تريليون دولار).
 - تسديد القروض العقارية.
 - ضعف رقابة السلطات النقدية.
 - تصنيف وكالات التصنيف الائتماني السندات العقارية تصنيف مرتفع الأمان.
 - ارتفاع حالات التخلف عن السداد وانفجار فقاعة أسعار المساكن.

(1) د. الهزايمة: محمد، محور الإصلاح المالي في الأردن، دائرة الموازنة العامة، دورة المحاسب الحكومي، المركز التدريبي، وزارة المالية، عمان 2015.

- وكانت أبرز تداعيات الأزمة على الاقتصاد الأمريكي والعالمي والعربي والأردني كما يلي:

1. أبرز تداعيات الأزمة على الاقتصاد الأمريكي:

- تفاقم عجز الموازنة.
- ارتفاع حجم المديونية.
- زيادة تباطؤ معدلات النمو.
- ارتفاع معدلات التضخم.
- تراجع في تدفقات رؤوس الأموال إلى الولايات المتحدة الأمريكية.
- انخفاض قيمة الدولار الأمريكي مقابل العملات الرئيسية الأخرى.
- إفلاس عدد من البنوك والمؤسسات المالية وشراء البعض منها.
- انخفاض أسعار النفط.

2. أبرز تداعيات الأزمة على الاقتصاد العالمي:

- إفلاس الكثير من البنوك والمؤسسات العقارية وشركات التأمين.
- عدم الاستقرار والتذبذب في الأسواق المالية العالمية.
- تفاقم عجز الموازنة.
- ارتفاع حجم المديونية.
- تراجع حركة التجارة الخارجية.
- انخفاض معدلات النمو في الدول الصناعية.

3. أبرز تداعيات الأزمة على الاقتصاديات العربية:

- انخفاض أسعار النفط.
- خسائر الصناديق السيادية.
- تراجع البورصات.
- تراجع حركة التجارة الخارجية.
- تراجع المساعدات الخارجية.

4. أبرز تداعيات الأزمة على الاقتصاد الأردني:

- تراجع الإيرادات الضريبية.
- تراجع المساعدات الخارجية.

- تفاقم عجز الموازنة.
- ارتفاع حجم المديونية.
- تراجع البورصة.
- تراجع حركة التجارة الخارجية.
- تباطؤ معدلات النمو الاقتصادي.

الإصلاح المالي في الاردن من وجهة نظر الاجنדה الوطنية:

لقد تضمنت الإصلاحات المقترحة لخفض النفقات العامة:

- 1- تحسين إدارة الدين العام.
- 2- إلغاء الدعم المقدم لمشتقات النفط والسلع الأخرى مع توجيه المعونة إلى الفقراء في الوقت نفسه.
- 3- خفض الدعم المقدم للمؤسسات العامة.
- 4- إعادة هيكلة نظام التقاعد العام من أجل تخفيف عبء نفقات رواتب التقاعد عن الموازنة العامة.
- 5- إعادة هيكلة نظام الخدمة المدنية من أجل تحسين فعالية فاتورة أجور ورواتب القطاع العام.
- 6- تسريع تنفيذ برنامج الخصخصة لاستخدام عوائده في تمويل بعض هذه الإصلاحات.

أما في جانب الإيرادات العامة:

- 1- النظام الضريبي بحاجة للمراجعة لضمان العدالة والمساواة في المعاملة الضريبية.
- 2- الحد من الاجتهاد وإزالة مواقع الغموض أو الازدواجية مع تحسين إجراءات التحصيل ورفع كلفة التهرب الضريبي.
- 3- كما يجب أن تشمل هذه المراجعة خفض ضغوطات ضريبة الدخل المرتفعة مقرونة بتوسيع قاعدة ضريبة المبيعات على المواد غير الأساسية من أجل زيادة الإيرادات العامة.
- 4- يجب تطوير الإدارات الضريبية من أجل تعزيز الثقة بينها وبين المكلفين وضمان ارتفاع نوعي وكمي في عمليات التحصيل.

وفيما يتعلق بكفاءة الأداء الحكومي:

فما زال متدنياً ويمثل عبئاً على الموازنة العامة وعلى المواطنين والمستثمرين على حد سواء. ويلاحظ ذلك من خلال تعمق البيروقراطية وارتفاع تكاليف تقديم الخدمات العامة. ومن بين العوامل الرئيسية التي تؤثر سلباً في كفاءة الخدمات الحكومية وجودها، وجود هيكل تنظيمي حكومي كبير ومشتت ومتداخل، وسياسات خدمة مدنية غير فاعلة، إضافة إلى الصعوبات التي تواجه عملية تطوير الموازنة العامة.

ولمعالجة هذه التحديات، لا بد من تطبيق برنامج إصلاح القطاع العام الذي وافق عليه مجلس الوزراء في العام 2004م وذلك لتحسين إدارة الموارد في القطاع العام والارتقاء بتنظيمها. ويشمل هذا البرنامج ثمانية مكونات رئيسية هي:

- 1- صنع السياسات واتخاذ القرارات.
- 2- إدارة الأداء الحكومي.
- 3- تحسين نوعية الخدمات الحكومية.
- 4- هيكل الجهاز الحكومي.
- 5- إدارة الموارد البشرية.
- 6- إصلاح الإدارة المالية.
- 7- إدارة البرنامج والاتصال الخاص به.
- 8- بالإضافة إلى ذلك يجب تعزيز وتطوير آليات الرقابة الداخلية في الجهاز الحكومي وضمان استقلالية ديوان المحاسبة بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية.
- 9- وأخيراً، يجب تطوير الإستراتيجية الشاملة للحكومة الإلكترونية وتنفيذها لزيادة إنتاجية الحكومة والارتقاء بنوعية خدماتها.

اشتمل محور الإصلاح المالي الحكومي على السياسات التالية:

- 1- ترشيد الإنفاق العام وزيادة كفاءة تخصيص الموارد:
 - وقف دعم الشعير والنخالة ضمن حساب الاتجار.
 - رفع الدعم عن المشتقات النفطية.
 - هيكل دعم المؤسسات.

الفصل الثالث: برامج الإصلاح المالي

2- تخفيف أعباء فاتورة التقاعد:

- إعداد الدراسات الإكتوارية والإدارية لتقييم إمكانية نقل الموظفين المدنيين العاملين في الجهاز الحكومي حاليًا والمشاركين في التقاعد المدني قبل 1995 إلى الضمان الاجتماعي.
- أتمتة نظام التقاعد الحكومي وربطه بدائرة الأحوال المدنية والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

3- تخفيف أعباء المديونية:

- استخدام أساليب خفض حجم الدين العام الخارجي.
- استخدام أدوات التحوط والمشتقات المالية.
- تطوير سوق الإصدارات الأولية والثانوية لأدوات الدين الحكومي.

4- تعزيز الإيرادات المحلية:

- تعديل الأطر القانونية لتنص على قيام الهيئات والمؤسسات العامة دون استثناء لتحويل كامل فوائضها المالية المحققة سنويًا إلى الخزينة العامة.
- مشروع الإصلاح الضريبي الشامل.

5- تطوير وتحسين منهجية إعداد وتنفيذ الموازنة العامة:

- تصنيف الموازنة العامة حسب أحدث المنهجيات الدولية 2001 GFMIS
- تطوير عملية إعداد الإطار المالي متوسط المدى.
- حوسبة أنظمة الموازنة العامة وربط جميع وحدات الموازنة مع وزارة المالية إلكترونيًا (GFMIS).
- رفع كفاءة التدفقات النقدية للخزينة العامة.
- دراسة وتحليل واقع النفقات قطاعياً PER.
- تطبيق مفهوم الموازنة الموجهة بالنتائج.
- إنشاء حساب الخزينة الموحد.

6- بناء القدرات في وزارة المالية:

- إنشاء وحدة السياسات المالية الكلية لتعمل على مستوى الوزارة والدوائر.
- إعادة هيكلة الوزارة والدوائر التابعة للوزير.
- إنشاء مركز التدريب التابع للوزارة.

• تأهيل العاملين في وزارة المالية.

7- الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والمستثمرين:

- تطبيق أنظمة الدفع الإلكتروني لقبض الإيرادات (E. Payment)
- إيجاد نظام ضريبي للأبنية والأراضي محوسب ومتكامل وموحد يخدم جميع المراكز المالية والبلديات.
- برنامج التوعية المالية.

الإجراءات المالية المتخذة لسياسات الانضباط المالي:

تتجه الحكومة إلى سياسات الانضباط المالي من خلال حزمة من الإجراءات المالية

التالية:

• على صعيد ضبط الإنفاق الحكومي:

- دمج المؤسسات وإلغاء بعضها وتخفيض عددها وذلك من خلال إصدار قانون خاص لدمج الهيئات والمؤسسات المتشابهة وبحيث يكون هذا القانون مرجعية قانونية لإلغاء ودمج المؤسسات المتشابهة وبشكل يمكن الحكومة من سرعة إجراءات الدمج.
- إعادة النظر بجميع المزايا الخاصة للعاملين في الهيئات والمؤسسات التي تعتبر عبئاً على موازنتها خاصة التأمين على الحياة والتأمين الصحي الخاص والسيارات الرسمية للموظفين والهواتف الرسمية مع الإبقاء على الضروري منها.
- وقف شراء السيارات وتنظيم صارم لاستخدامها في العمل الرسمي.
- تسهيل إجراءات ترخيص الدراجات النارية للمواطنين بهدف توفير كلفة استخدام البنزين.
- اعتماد مبدأ التكاليف التصاعدي في القانون المعدل لضريبة الدخل.
- فرض ضرائب خاصة جديدة على عدد محدود من السلع الكمالية وزيادتها على البعض الآخر من السلع الكمالية.
- ضبط الإعفاءات من رسوم تصاريح العمل.
- زيادة رسوم الإقامة وغرامات تجاوز الإقامة ورسوم التأشيرة.

- تنظيم ساعات عمل المولات التجارية بحيث تكون التعرفة الحالية لساعات محددة وبخلاف ذلك تكون بتعرفة أعلى.
- مكافحة التهرب الضريبي.
- تقليص المتأخرات الضريبية وفق إستراتيجية واضحة.
- ضبط الإعفاءات الضريبية وحصرها في الإعفاءات المنصوص عليها في القوانين والاتفاقيات الموقعة.
- تقليص الفجوة بين رسوم تصاريح العمل الزراعية ورسوم التصاريح الأخرى.
- زيادة عوائد التعدين على الموارد الطبيعية وإلغاء الإعفاءات الواسعة (خاصة الفوسفات).
- إعادة النظر في ملف الفوسفات من حيث حصة الخزينة في الملكية وعوائد الحكومة في إيرادات الشركة، بما في ذلك رسوم التعدين.
- إصدار تشريع يلزم استخدام وسائل الطاقة الشمسية بهدف التخفيف من قيمة الفاتورة النفطية على المملكة، والعمل على اعتماد سياسات استيراد تعمل على توفير الطاقة البديلة، وعدم منح إذن أشغال لأي بناء يزيد مساحته عن 150م² إلا بعد قيام صاحب هذا المبنى بتركيب سخان شمسي مناسب.
- دراسة شراء مليون ونصف المليون مصباح موفر للطاقة وبيعها للمواطنين ضمن أسعار رمزية للذين يقل استهلاكهم للطاقة الكهربائية عن 600 ك.و/س
- قيام جميع الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية بتقديم خطة شهرية للتدفقات النقدية
- أن تطبق الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية إجراءات فنية لتخفيض وتقنين نفقات الماء والكهرباء والمحروقات.

● على صعيد سياسات توجيه الاستثمارات:

- التركيز على إعطاء الحوافز الضريبية للمشروعات الاستثمارية الكبرى في المياه والطاقة ومشروعات تكنولوجيا المعلومات والصناعات الهندسية.
- التركيز على دعم المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم والمشروعات الريادية.

برامج الإصلاح المالي:

المحور الأول: خارطة الحسابات:

تعريف خارطة الحسابات:

خارطة الحسابات هي العمود الفقري لحسابات الدولة كما أنها العمود الفقري لمشروع GFMIS، وهي عبارة عن شجرة حسابات توضح وتبين جميع الحسابات الرئيسية والفرعية وترابطها مع بعضها البعض موضحة بشكل تسلسل رقمي ذات مؤشر حسابي، وتتكون خارطة الحسابات من (60) خانة و(10) مقاطع تغطي احتياجات تطبيق نظام ادارة المعلومات المالية الحكومي.

هيكل خارطة الحسابات:

- التصنيف التمويلي.
- التصنيف التنظيمي.
- التصنيف الوظيفي.
- تصنيف البرنامج.
- التصنيف الجغرافي.
- حسابات دفتر الأستاذ العام.
 - الإيرادات.
 - النفقات.
 - حسابات الميزانية العمومية.
- تصنيف مقطع التوازن.
- تصنيف نوع الموازنة.
- تصنيف احتياطي 1.
- تصنيف احتياطي 2.

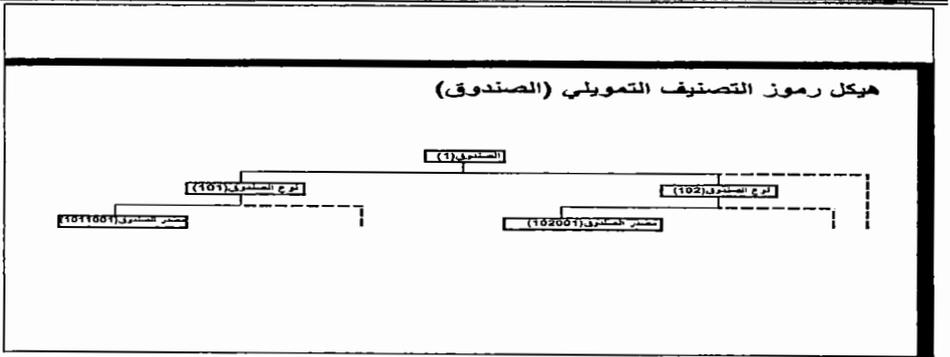
أهداف خارطة الحسابات الجديدة:

- توفير معلومات تحليلية شاملة للإدارة المالية.
- تعزيز الشفافية في إدارة الإيرادات والرقابة على النفقات.
- دعم متطلبات عملية إعداد التقارير على مختلف مستويات السلطة التشريعية.
- التوافق مع GFMIS2001.
- دعم الموازنة الموجهة بالنتائج.
- توحيد تصنيف الموازنة وخارطة الحسابات بين إدارة الموازنة والإدارة المحاسبية.
- تطبيق هيكل موحد لدفتر الأستاذ العام، الخاص بالإيرادات والنفقات وحسابات الميزانية العمومية.

التصنيف التمويلي:

- يشير التصنيف التمويلي لنوع ومصدر التمويل للمعاملة المالية ذات العلاقة.
- يوفر هيكل التصنيف التمويلي هيكله لمختلف مصادر التمويل المتعددة لمصادر الأموال المتنوعة والتي تكون:
 - ضمن الموازنة العامة الإيرادات المحلية والقروض والمنح... الخ
 - خارج الموازنة العامة والتي تعتبر مصادر التمويل الذاتية.
- هيكل رموز التصنيف التمويلي:
 - الصندوق: (خانة واحدة)
 - نوع الصندوق: (خانتان)
 - مصدر الصندوق: (3 خانات)
 - العدد الإجمالي لخانات رموز تصنيف الصندوق: (6 خانات)
- هيكل رموز التصنيف التمويلي الصندوق:

برامج الإصلاح المالي والإداري: تجربة عملية



التصنيف التنظيمي:

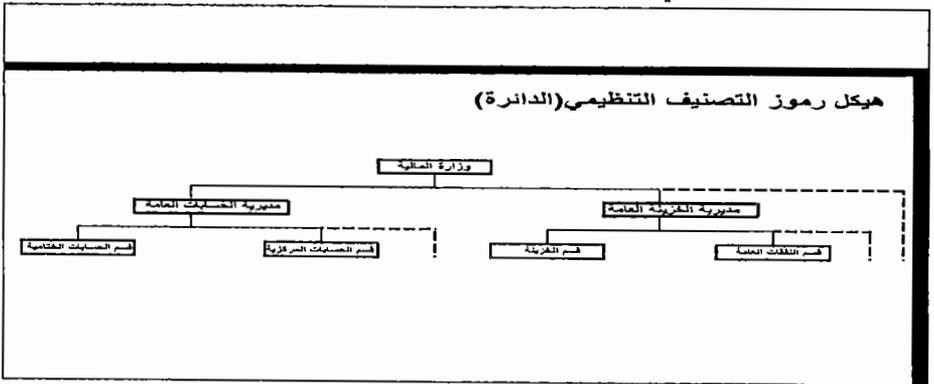
- يحدّد التصنيف التنظيمي الوزارات والدوائر الحكومية والمديريات والأقسام التي تتعلق بها المعاملات المالية.
 - يوفر هيكل التصنيف التنظيمي إطار عمل للمؤسسات ذات المستويات المتعددة لإدارة مستويات الموازنة المختلفة الخاصة بالوزارات والدوائر.
- هيكل رموز تصنيف الدائرة:

دائرة / وزارة / فصل (4 خانات)

مديرية (2 خانة)

قسم (3 خانات)

العدد الإجمالي لرموز تصنيف الدائرة (9 خانات)



هيكل رموز تصنيف الدائرة:

- قسم النفقات الرأسمالية قسم الحسابات الجارية.
- مدير النفقات العامة.
- قسم الحسابات الحكومية قسم الحسابات الختامية.
- مدير الحسابات العامة.
- وزارة المالية.

التصنيف التنظيمي:

- يتم تطبيق هيكل التصنيف الوظيفي لتصنيف كل نفقة موازنة تم صرفها والتي تتعلق بوظائف الحكومة وفقاً لدليل إحصاءات مالية الحكومة لسنة 2001 (GFMIS2001)
- يعرض التصنيف التنظيمي الدوائر والوزارات الحكومية والمديريات والأقسام التي تتعلق بها المعاملات المالية.

هيكل رموز التصنيف التنظيمي:

(4 خانات)	دائرة/وزارة (فصل)
(خانتان)	مديرية
(3 خانات)	قسم
(9خانات).	العدد الإجمالي لرموز التصنيف التنظيمي

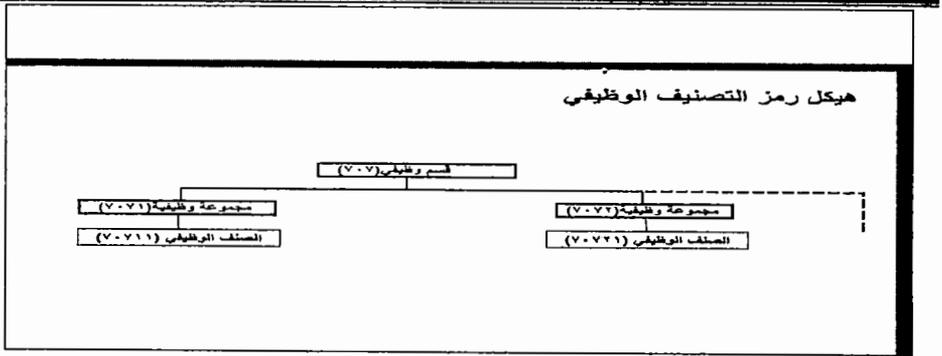
التصنيف الوظيفي:

- يتم تطبيق هيكل التصنيف الوظيفي لإحصاءات مالية الحكومة وذلك لتصنيف نفقات الموازنة وفقاً لنوع الوظيفة التي تقوم بها الحكومة.

هيكل رموز التصنيف الوظيفي:

(3 خانات)	قسم وظيفي
(1 خانة)	مجموعة وظيفية
(1خانة)	مجموعة وظيفية فرعية
(5خانات)	العدد الإجمالي لخانات الرمز الوظيفي

برامج الإصلاح المالي والإداري: تجربة عملية



تصنيف البرنامج:

- يمكن تصنيف الموازنة من انحياز نفقات الموازنة مع سياسات وأولويات الحكومة كما يساهم في دعم الموازنة الموجهة بالنتائج.
- يزود تصنيف البرنامج بثلاثة مستويات من التبريب (التقسيم لمجموعات) من أجل تنظيم برامج نفقات الموازنة.

هيكل رموز تصنيف البرنامج:

البرنامج	(4 خانات)
برنامج فرعي	(خانتان)
نشاط- مشروع	(3 خانات)
العدد الإجمالي لخانات رمز تصنيف البرنامج	(9 خانات).

التصنيف الجغرافي:

- يحدد التصنيف الجغرافي الموقع سواء كان إقليم أو محافظة أو لواء وذلك لبيان أين تم صرف وتحصيل النفقات والإيرادات.

هيكل رمز التصنيف الجغرافي:

إقليم	(1 خانة)
محافظة	(1 خانة)
لواء	(خانتان)
قرية	(خانتان)
العدد الإجمالي لخانات رمز التصنيف الجغرافي	(6 خانات).

تصنيف حسابات دفتر الأستاذ العام:

- يتم في حسابات دفتر الأستاذ العام تصنيف معاملات النفقات والإيرادات وفقاً لنوع النفقات المصروفة أو الإيرادات المستلمة.
- كما يتم استخدام هذا التصنيف في بنود الميزانية العمومية كأصول (الحسابات البنكية وأصول أخرى) والالتزامات (حساب الأمانات والتزامات أخرى) ورأس المال.

هيكل رمز تصنيف حسابات الأستاذ العام:

نوع الحساب	(1 خانة)
نوع البند	(1 خانة)

المحور الثاني: الموازنة العامة:

يشكل المال العام عصب الحياة لدى الأفراد والمؤسسات والحكومات، وإدارة المال جزءًا من نجاح أو فشل تلك الجهات، فمنذ أوائل القرن الماضي وعملية إعداد الموازنة تشغل بال المفكرين لتحديثها شكلاً ومضموناً لتلبي متطلبات النجاح ولتستطيع أداء وظيفتها وفق أفضل الممارسات والمعايير الدولية. فقد كان الحكم على فعالية الأنظمة المالية العامة في الماضي مبنياً على مدى نجاحها في الرقابة على الموارد المالية وإعداد التقارير حولها.

ولوحظ في الآونة الأخيرة توجهها إصلاحياً عالمياً واسعاً شمل جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية جاء نتيجة التغيرات المتسارعة التي شهدتها الاقتصاد العالمي وانهار الحواجز بين الدول، وعولمة الأنشطة والمعاملات الاقتصادية، وتزايد المنافسة بين الدول، مما أوجب إجراء مراجعة شاملة ومستمرة لأداء جميع الأطر والسياسات الفاعلة في المجتمع ومنها السياسة المالية. وقد أجرت الحكومة الأردنية عدداً من الإصلاحات في مجال الإدارة المالية العامة على مدى الخمس سنوات الماضية لتتسجم مع "الأجندة الوطنية" لتحقيق الأهداف والغايات المنصوص عليها في الأجندة الوطنية: الأردن الذي نريد: 2006م-2015م".

ولتحقيق هذه الأهداف إلزامية إلى زيادة الإيرادات وتمويل برامجها ومشروعاتها من العائدات الضريبية والرسوم غير الضريبية والمنح بالإضافة إلى تمويل الدين ومن ثم تخصيص الموارد المالية وأصول الحكومة الرأسمالية ومواردها البشرية، أصبحت وزارة المالية تستخدم نموذجاً اقتصادياً محوسباً للتنبؤ بالتوجهات الاقتصادية المستقبلية والتخطيط لمسار المالية العامة في المملكة، كما نفذت دائرة الموازنة العامة نظام " الموازنة الموجهة بالنتائج" على مستوى المملكة، وهي منهجية تسعى من خلالها إلى ربط الإنفاق العام بأهداف السياسات العامة.

وهكذا، فإن الموازنة العامة تحتل موقعاً محورياً في الحياة الاقتصادية، فهي إحدى أدوات التنمية وهي التعبير الأهم عن السياسة المالية والاقتصادية والحاجة إلى إدارة حكيمة

لوضع وتنفيذ هذه السياسات، كما أنها تساهم في إعادة توزيع الدخل وبالتالي فإن إعداد الموازنة العامة هي بمثابة عملية فنية تقوم على أسس إدارية ومالية واقتصادية واجتماعية وسياسية لتأثيرها وبشكل مباشر على القضايا المعيشية وتضمن ديمومة التقدم والازدهار.

وتعتبر الدولة مسئولة عن إشباع الحاجات العامة للأفراد وتتم هذه العملية من خلال الجهود المالية التي تبذلها، وتختلف هذه الجهود باختلاف تدخلها في هذه العملية (أي على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع)⁽¹⁾ هذه الجهود تسمى الظاهرة المالية⁽²⁾.

تحديث الموازنة العامة وجدولها الزمني⁽³⁾:

خطى الأردن خطوات واسعة في مجال تطوير عملية إعداد الموازنة وتنفيذها باتباعه أحدث الأسس والتصنيفات الدولية وبما يتلاءم مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية المحلية. حيث تم إدخال التحسينات على أسلوب وشفافية إعداد الموازنة وتصنيف النفقات والإيرادات، وتم البدء بتطبيق منهجية جديدة لربط الموازنة بالتخطيط الإستراتيجي وتبني مفهوم الموازنة الموجهة بالنتائج (ROB) ضمن إطار الموازنة متوسط المدى اعتباراً من عام 2008م وذلك عوضاً عن نهج الموازنة التقليدي. وكذلك تم في عام 2008م إقرار قانون جديد لتنظيم الموازنة العامة في الأردن بدلاً من القانون السابق لسنة 1962م لتصبح عملية إعداد الموازنة العامة وتنفيذها تعتمد على التخطيط المالي المستقبلي الذي يأخذ بعين الاعتبار الأهداف والأولويات الوطنية.

وبموجب المفهوم الجديد للموازنة الموجهة بالنتائج فقد قامت مختلف الوزارات والدوائر الحكومية بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية وبرامجها ومشروعاتها ومؤشرات قياس الأداء على مستوى الأهداف الإستراتيجية والبرامج على أن تكون هذه الأهداف واضحة

- (1) محمود: رأفت سلامة، المحاسبة الحكومية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2013 عمان-الأردن، ص.79.
- (2) الظاهرة المالية: هي عبارة عن الأدوار المالية التي يعتمد عليها النظام المالي (النفقات، والإيرادات العامة) وكذلك التنظيم الفني الذي يتبعه هذا النظام على هذه الأدوات وهو ما يعرف عادة بالفن المالي (الميزانية العامة) بغرض تحقيق أغراضه.
- (3) التقرير السنوي السادس، 2010، دائرة الموازنة العامة، الأردن.

برامج الإصلاح المالي والإداري: تجربة عملية

ومحددة وقابلة للقياس وواقعية ومحددة بوقت وأن تكون منسجمة مع رؤية الوزارة أو الدائرة الحكومية.

كما تم تطبيق الإطار المالي متوسط المدى للإرتقاء بآلية إعداد الموازنة العامة بحيث أصبح يغطي هذا الإطار ثلاث سنوات بدلاً من سنة واحدة لجميع بنود الإيرادات والنفقات بما يمكن الحكومة من رسم السياسة المالية وبناء الموازنة العامة للدولة ضمن رؤية مالية مستقبلية تساهم في تحقيق وضع مالي سليم في المدى المتوسط، بالإضافة إلى اعتماد خارطة حسابات جديدة تتوافق مع المعايير الدولية حيث تتضمن هذه الخارطة تصنيفات متعددة، جغرافية ووظيفية واقتصادية وتنظيمية وتمويلية، تساعد الإدارة المالية الحكومية على توفير تقارير تحليلية شاملة تلبي احتياجات مختلف الجهات المحلية والدولية. كما خطت الحكومة شوطاً واسعاً في مجال تنفيذ مشروع نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) والذي سيكون له انعكاسات إيجابية على مختلف مراحل دورة الموازنة العامة في الأردن.

تبويب الموازنة العامة:

جاء تبويب الموازنة العامة وفقاً لمفهوم معتمد وحديث لخارطة الحسابات (Chart of Accounts) والذي يختص بمجموعة من القواعد المحاسبية المعنية بالتسجيل والتصنيف المتسق والمناسب لمعاملات النظام المالي الحكومي، فقد تم تصنيف الموازنة العامة في المملكة اعتباراً من موازنة عام 2008م لتتضمن ما يلي:

- 1- التصنيف التمويلي.
- 2- التصنيف التنظيمي.
- 3- التصنيف الوظيفي.
- 4- تصنيف البرامج.
- 5- التصنيف الجغرافي.
- 6- التصنيف الاقتصادي:
- أ- الإيرادات.

ب- النفقات.

التصنيف الاقتصادي لتبويب الموازنة:

وتبعاً للتصنيف الاقتصادي، فقد تم تبويب الموازنة العامة على النحو التالي:

أولاً: الإيرادات العامة:

الإيرادات المحلية:

أ- الإيرادات الضريبية وتشمل:

- الضرائب على الدخل والأرباح.
- الضرائب على الملكية.
- الضرائب على السلع والخدمات.
- الضرائب على التجارة والمعاملات الدولية.
- الضرائب الأخرى.

ب- الإيرادات غير الضريبية وتشمل:

- عائدات التقاعد.
- إيرادات دخل الملكية.
- إيرادات بيع السلع والخدمات.
- الغرامات والجزاءات والمصادرات.
- الإيرادات المختلفة.
- المنح الخارجية.

ثانياً: النفقات العامة:

1- تعويضات العاملين:

- الرواتب والأجور والعلاوات.
- مساهمات الضمان الاجتماعي.

2- استخدامات السلع والخدمات:

- استخدامات السلع والخدمات.

3- الفوائد:

- الفوائد الخارجية.
- الفوائد الداخلية.

4- الإعانات:

- الإعانات لمؤسسات عامة غير مالية.
- الإعانات لمؤسسات خاصة غير مالية.
- إعانات لدعم السلع.

5- الدعم والمنح:

- الدعم لوحدات حكومية عامة.

6- المنافع الاجتماعية:

- التقاعد والتعويضات.
- مساعدات اجتماعية.

7- نفقات أخرى:

- نفقات أخرى متنوعة.

8- أصول غير مالية:

- أصول ثابتة.
- مخزونات.
- أصول غير منتجة.

9- مخصصات الجهاز العسكري.

10- مخصصات أخرى.

ثالثاً: موازنة التمويل:

1- المصادر:

- مسحوبات القروض الخارجية.
- القروض الداخلية.

2- الاستخدامات:

- العجز بعد المنح.
- تسديد أقساط القروض الداخلية المستحقة.
- تسديد أقساط القروض الخارجية المستحقة.
- إطفاءات الدين الداخلي.

ولتحقيق أهداف التنمية المستدامة لا بد من تعاون جميع الوزارات والوحدات الحكومية مع وزارة المالية ودائرة الموازنة العامة من خلال تطبيق مفهوم الموازنة الموجهة بالنتائج وهنا لا بد وأن يخطر على بال القارئ سؤال مهم هو لماذا الموازنة الموجهة بالنتائج؟؟

النقاط التالية توضح الإجابة على السؤال (لماذا الموازنة الموجهة بالنتائج):

- 1- إن إعداد الموازنة لا يتم بناءً على البيانات التاريخية واحتساب نسبة نمو محددة.
- 2- التفاوض المضمّن ليس عنصرًا أساسيًا في عملية إعداد الموازنة.
- 3- يوجد ربط بين الأهداف الوطنية، التخطيط الإستراتيجي المؤسسي والمخصصات المالية.
- 4- التركيز على مخرجات الإنفاق.
- 5- وجود رؤية مالية واضحة خلال المدى المتوسط.
- 6- أوجه الإنفاق واضحة بشكل محدد ولا تنتم بالعمومية.
- 7- تصنيف بنود الموازنة يحقق الشفافية وسهولة التعامل مع البيانات وهذا بدوره يؤدي إلى:
 - القدرة على تحديد أولويات الإنفاق العام.
 - القدرة على قياس مردود الإنفاق العام ومنجزاته.

عناصر إطار الموازنة متوسط المدى (MTB):

- 1- تحليل متكامل للمركز المالي.
- 2- تقدير الإيرادات بشكل كلي.
- 3- تقدير للسقف الكلي للإنفاق.
- 4- تقدير للوفر/العجز.
- 5- تقدير لمكونات موازنة التمويل.

آلية إعداد إطار الموازنة متوسط المدى (MTB):

- 1- تحديد الإيرادات الكلية للوزارات / الوحدات الحكومية للثلاث سنوات القادمة.
- 2- تقدير الإيرادات وفق القوانين والأنظمة التي تعمل في إطارها الوزارات / الوحدات الحكومية.
- 3- تضمين الدعم والمساهمة الحكومية كما هو وارد في قانون الموازنة العامة.
- 4- تقدير حجم المنح والقروض المتعاقد عليها وأية إيرادات أخرى.
- 5- تحديد حجم الوفر المدور من السنوات السابقة للوحدات الحكومية.
- 6- تحديد النفقات الكلية للسنوات الثلاث القادمة وذلك عن طريق تقدير النفقات الجارية والنفقات الرأسمالية.
- 7- تحديد حجم الوفر/العجز المتوقع للسنوات الثلاث القادمة.

فوائد بناء إطار الموازنة متوسط المدى (MTB):

- 1- تحديد الموارد المتاحة وتوزيعها وفقاً للأولويات.
- 2- تعميق مبدأ الشفافية والمساءلة.
- 3- وضوح الرؤية المالية ومدى تحقيق الأهداف والتطلعات المستقبلية.

إطار الإنفاق متوسط المدى (MTEF):

- 1- أداة لتقدير نفقات الوزارات / الوحدات الحكومية للسنوات الثلاث القادمة.
- 2- تحليل تفصيلي لنفقات السنوات الثلاث القادمة.
- 3- أداة لتخطيط الإنفاق لثلاث سنوات قادمة.
- 4- تحديد أولويات المشروعات التي تحقق الأهداف الإستراتيجية.
- 5- تقدير متوسط المدى لجميع بنود النفقات الرأسمالية.
- 6- تقدير متوسط المدى لجميع بنود النفقات الجارية.

آلية إعداد الإطار متوسط المدى للنفقات (MTEF):

- 1- تزويد دائرة الموازنة العامة بالنفقات الجارية مفصلة حسب البرامج والبنود.
- 2- تزويد دائرة الموازنة العامة بالنفقات الرأسمالية الملتزم بها حسب البرامج والمشروعات والبنود.

- 3- مقارنة حجم التمويل المتاح الذي تم تقديره في إطار الموازنة متوسط المدى مع النفقات الملتزم بها (جارية ورأسمالية).
- 4- تحديد الفسحة المالية⁽¹⁾ لتمويل المشروعات الجديدة.
- 5- توزيع المبالغ المتوفرة للمشروعات الجديدة بما يتوافق وأولويات هذه المشروعات.

ما هي الموازنة الموجهة بالنتائج؟

- 1- هي أداة هامة للتعرف على المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية.
- 2- ربط الموازنة بالتخطيط الإستراتيجي (مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوزارات/الوحدات الحكومية وترابطها مع تحقيق الأهداف والأولويات الوطنية.
- 3- ربط الإنفاق العام بالنتائج والمخرجات.
- 4- قياس كفاءة الإنفاق على البرامج والمشروعات من خلال منظومة مؤشرات قياس الأداء.
- 5- تحقيق الشفافية وتطبيق المسائلة وفق أسس موضوعية.

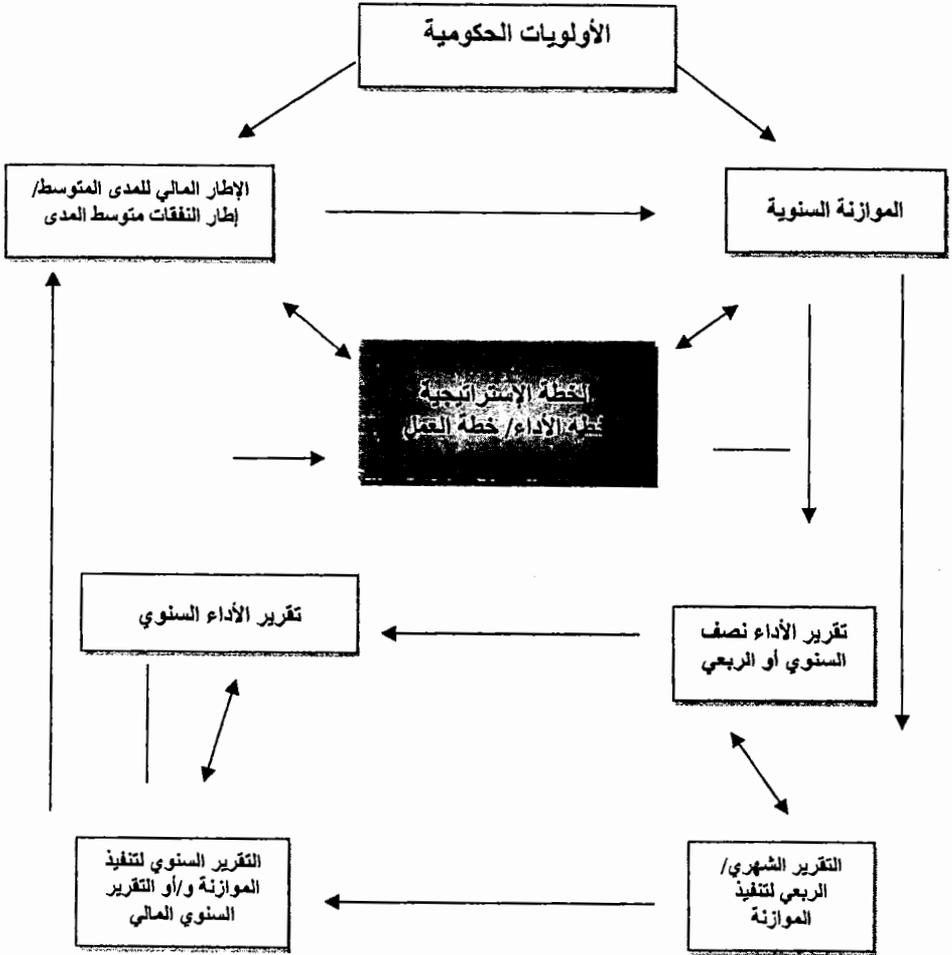
الأطر العامة لتطبيق الموازنة الموجهة بالنتائج:

- 1- تحديد الرؤيا والرسالة.
 - 2- وضع أهداف إستراتيجية مؤسسية وربطها بالأهداف والأولويات الوطنية ومؤشرات قياس تحققها.
 - 3- تحديد البرامج والمشروعات ومؤشرات قياس أدائها المستهدفة لضمان تحقيق أهدافها.
 - 4- تحديد مصادر التمويل.
 - 5- تصنيف البرامج والمشروعات وفق تصنيف مالية الحكومة (التصنيف الوظيفي، التصنيف الاقتصادي...).
 - 6- تحديد أولويات تنفيذ البرامج والمشروعات والأنشطة.
 - 7- يتم إدخال بيانات بنود الموازنة الجارية والرأسمالية على مستوى المحافظة.
 - 8- يتم تحديد بيانات تفصيلية للمشروعات الرأسمالية وفق بطاقة وصف المشروع.
- عملية إعداد مؤشرات الأداء الرئيسة بالإستناد على الخطة الإستراتيجية:
- 1- يجب على الوزارة أو الدائرة أو الوحدة أن تضع الأهداف الصحيحة أولاً.

(1) الفسحة المالية = التمويل المتاح - المشروعات الملتزم بها (جارية ورأسمالية).

برامج الإصلاح المالي والإداري: تجربة عملية

- 2- استنباط هيكل البرنامج من الأهداف.
 - 3- ربط مؤشرات الأداء الرئيسة بالأهداف.
 - 4- البرامج هي كالعناصر أو المواد التي تُرفق ببطاقات للأسعار.
- التخطيط وإعداد التقارير على مستوى الحكومة⁽¹⁾:



الشكل (10): التخطيط وإعداد التقارير على مستوى المملكة

(1) مشروع الإصلاح المالي 2، دائرة الموازنة العامة ووزارة المالية، دورة تدريبية على مؤشرات الأداء الرئيسة، USAID، عمان - الأردن.

البرنامج:

- مجموعة المشروعات والنشاطات التي تؤديها الوزارة /الوحدة الحكومية لتحقيق هدف أو أهداف معينة.
- يجب أن يتم وصف البرنامج بشكل واضح بحيث يعكس طبيعة وعمل الوزارة /الوحدة الحكومية.
- يمكن أن يساهم برنامج واحد أو أكثر في تحقيق نفس الهدف الإستراتيجي.
- يجب أن تحدد الأهداف على مستوى البرنامج.

مؤشر قياس الأداء:

- عبارة عن معيار لتقييم أداء معين.
- يوضح مؤشر قياس الأداء بهدف متابعة الأداء على مستوى الهدف الإستراتيجي والبرنامج.
- يستخدم كأداة لتقييم الإنجاز على مستوى المدخلات، العمليات، المخرجات، الأثر.
- يمكّن الإدارة من الكشف المبكر عن مواطن الضعف لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها.

مستويات مؤشرات قياس الأداء:

- الهدف الوطني.
- الهدف الإستراتيجي.
- البرامج.
- المشروعات والأنشطة.
- المدخلات والعمليات والمخرجات.
- التغذية الراجعة.

مواصفات المؤشر الجيد:

- 1- محدد Specific.
- 2- قابل للقياس Measurable.
- 3- قابل للتحقق Achievable.
- 4- معقول Reasonable.
- 5- محدد بوقت Time Frame.

قواعد أساسية لإعداد الموازنة الموجهة بالنتائج:

- 1- كل فصل يجب أن يتضمن برامج بحيث يكون كل برنامج عبارة عن مجموعة من المشروعات والنشاطات التي تؤديها الوزارة/الوحدة الحكومية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل يتوافق مع مسؤولياتها.
- 2- في حال عدم وجود برنامج ضمن الفصل يستحدث على الأقل برنامجين ضمن الفصل يرمز لهما:
 - الإدارة والخدمات المساندة.
 - برنامج بعنوان مرتبط بالمسؤوليات الوظيفية الوزارة /الوحدة الحكومية.
- 3- كل برنامج قد يتضمن نفقات جارية و/أو نفقات رأسمالية.
- 4- كل برنامج يجب أن يرتبط بتصنيف وظيفي ومجموعة الأنشطة والمشروعات يجب أن تكون ضمن نفس مجموعة التصنيف الوظيفي للبرنامج.
- 5- تعالج النفقات الرأسمالية كما يلي:
 - يقصد بالمشروع بأنه حزمة النفقات الرأسمالية التي تستهدف تحقيق نشاطات معينة ويحتوي على بنود إنفاق واضحة وللمشروع كلفة إجمالية وفترة تنفيذ محددة وله هدف محدد قابل للقياس.
 - تدرج نفقات كل مشروع حسب تفاصيله تحت مظلة البرنامج المعني.
 - أية نفقات رأسمالية مستمرة لا تندرج ضمن مشروع محدد، بل يستحدث لها مشروع ضمن البرنامج بعنوان إدارة البرنامج.

- أية نفقة رأسمالية مستمرة لا تندرج ضمن برنامج محدد أو تخدم عدة برامج توضع في برنامج الإدارة والخدمات المساندة.
- المحافظات: أي مشروع ينفذ في أكثر من محافظة يجب أن يتم توزيع مخصصاته بحسب المحافظات تحت مسمى البرنامج الذي يندرج تحته هذا المشروع.

أنواع الموازنة الموجهة بالنتائج⁽¹⁾:

- يعرض الجدول ثلاثة نماذج عامة للموازنة الموجهة بالنتائج.
 - 1- الموازنات التقديمية لغايات "العرض" وهي غير مرتبطة بالممارسات الفعلية.
 - 2- الموازنات المتأثرة بالأداء التي تعرض روابط غير موحدة أو عملية.
 - 3- الموازنات المستندة على الأداء التي تربط معلومات مؤشرات الأداء الرئيسة بمستويات/ قرارات الموازنة إلى حد كبير.
- الموازنات المتأثرة بالأداء: Performance Informed Budgets
- الموازنات المستندة على الأداء: Direct Performance Budgets

الجدول (2): نماذج عامة للموازنة الموجهة للنتائج

النوع	العلاقة بين الأداء والتمويل	الأداء المخطط أو الفعلي	الغاية الرئيسة في عملية إعداد الموازنة
الموازنة التقديمية.	لا رابط.	مستهدفات و/أو نتائج الأداء.	المساءلة.
الموازنة المتأثرة بالأداء.	رابط ضعيف / غير مباشر.	مستهدفات و/أو نتائج الأداء.	التخطيط و/أو المسائلة.
الموازنة المستندة على الأداء.	رابط قوي / مباشر.	نتائج الأداء.	تخصيص الموارد والمسائلة.

(1) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

التطبيقات الرئيسية لمؤشرات الأداء الرئيسية⁽¹⁾:

1- الإدارة التنظيمية واتخاذ القرارات وتحديد الأولويات.:

- في حال عدم توفر الموارد الكافية أو الوقت الكافي لتوفير جميع احتياجات البرامج.
- مساعد لاتخاذ القرارات الإدارية أو المتطلبات القانونية أو الأنظمة.
- لا ينبغي أن تحل محل العامل البشري ما لم يكن هناك علاقة مباشرة بين مؤشرات الأداء الرئيسية والاستجابات المطلوبة.
- تستخدم ضمن عملية مهيكلة لاتخاذ القرارات وتتنظر في أهداف المؤسسة والبرامج والقضايا المتعلقة بالتطبيق على المدى القصير والطويل.
- تُستخدم في الإدارة الداخلية لغايات الإجراءات والقرارات المتعلقة بتطوير المؤسسة أو إدارة الموارد البشرية.
- إيجاد روابط بين نتائج أداء البرامج والإجراءات التي يتخذها الموظفون.
- ينبغي مراجعتها ضمن سياق معين نظرًا لوجود تفسيرات متعددة لها واختلاف الإجراءات أو القرارات التي تُتخذ بناء عليها.

2- المراقبة والتقييم:

- هما نوعان مختلفان من العمليات:
 - المراقبة هي فعل غيابي يُركّز بشكل عام على جمع وتسجيل المعلومات، وفي العادة لا يُتخذ خلالها إجراء مباشر.
 - التقييم هو مسألة تحليلية تركز على تحديد معنى المعلومات، وما الذي ينبغي القيام به، والإجراءات التي تتخذ في العادة.
- تُجمع وتُستخدم المعلومات وتُعدّ التقارير عنها بطرق مختلفة.
- تُقدّمان بيانات تُستخدم لغايات مؤشرات الأداء الرئيسية.

(1) مشروع الإصلاح المالي 2، دائرة الموازنة العامة ووزارة المالية، دورة تدريبية على مؤشرات الأداء الرئيسية، USAID، عمان - الأردن.

- لا تُركزان دائماً على مؤشرات الأداء الرئيسة وبيانات مؤشرات الأداء الرئيسة نفسها.
- يطرحان إجراءات / قرارات/ أنشطة أخرى.
- قد تُقدّم نتائج أو منتج أحد البرامج أساساً أو نقطة بداية لبرنامج آخر.

3- تحليل السياسات:

- التثبيت من صحة أو دحض مفاهيم البحث، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ المزيد من الإجراءات بخصوص برامج محددة. يمكن الشروع ببرامج جديدة أو إجراء تغييرات على البرامج الحالية ولكن بناء على أساسات مؤكدة.

4- المرونة الإدارية:

- هي ميزة لمدراء البرامج وصناع السياسات وآخرون معنيون بدورة الموازنة، حيث تعطي رؤية أفضل في مجال التخطيط وإدارة الأنشطة.
- تمنح الفرصة لمقارنة وربط مدخلات البرامج مع نتائجها. يمكن المدراء من استخدام مؤشرات الأداء الرئيسة لتعزيز البرامج وتحقيق أفضل النتائج.

فوائد استخدام مؤشرات الأداء الرئيسة:

- تسهيل الإدارة والتحليل.
- قياس النتائج ومدى التقدم في تحقيق أهداف البرامج.
- المساعدة على توضيح/ تبليغ غايات البرامج أهدافه وأنشطته وإنجازاته.
- توفير أساس شفاف لعملية اتخاذ القرار.
- توفير التغذية الراجعة حول الكثير من الاستخدامات وكثير من المستخدمين.
- يمكن استخدامها في القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بما في ذلك إدارة عبء العمل وأنماط التوظيف واستحداث الوظائف والوصف الوظيفي.

المحور الثالث: برنامج الإصلاح المالي والحاسبي GFMIS

تلعب إدارة المالية العامة دورًا بالغ الأهمية في رسم السياسة المالية الوطنية، والإشراف على تنفيذها وتوجيه الاستثمارات الحكومية، علاوة على إدارة الدين العام المحلي والخارجي، كما تسعى إدارة المالية العامة إلى ضمان تكامل السياسات المالية والنقدية للدولة بغرض تعزيز الاقتصاد الوطني⁽¹⁾. وتتضمن الأنشطة الأساسية للجهات المسؤولة عن الإدارة المالية العامة تحصيل الإيرادات العامة، وإعداد موازنة الدولة، والإشراف والرقابة على النفقات العامة، وإدارة الدين العام، علاوة على ذلك تقوم الإدارة المالية العامة بإدارة الحسابات، والإشراف على التدفقات النقدية ودراسة وتحليل المواقف المالية والنقدية والاقتصادية، وتقييم السياسات والإجراءات الضريبية، وإدارة التقاعد المدني والعسكري، وتقييم الحالات القانونية للحكومة وصياغة التشريعات المالية المتعلقة بالإيرادات العامة والنفقات العامة.

نشأة النظام:

- حرصًا من وزارة المالية على الارتقاء بآليات التعامل مع المال العام، ورفع مستوى الخدمات المقدمة للوزارات والدوائر الحكومية في الأردن، فقد تمت الموافقة على تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS)، بناء على توصيات صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في تقريرهما المشترك في (آذار/2004م) عن الإدارة المالية في الأردن ضرورة قيام وزارة المالية بتطبيق نظام (GFMIS)، لما له أثر وأهمية في الحصول على معلومات دقيقة وشاملة وفي الوقت المناسب.
- وبناء على ذلك، قامت الوزارة بالتعاقد مع شركة (Bearing Point) الأمريكية في مطلع عام 2005م لتقييم وظائف الإدارة المالية في الأردن ودراسة وتحليل جميع التقارير والتوصيات المقدمة من الجهات الدولية وإعداد إستراتيجية للإصلاحات الضرورية، حيث قدمت الشركة المذكورة توصيات متعددة ومن ضمنها ضرورة تبني تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) لاستبدال الأنظمة

(1) إستراتيجية الإصلاح الشامل للإدارة المالية العامة في الأردن (2012-2014) وزارة المالية-الأردن

www.mof.gov.jo

المحوسبة المستخدمة وغير المترابطة في وزارة المالية والوزارات الأخرى، وإن تطبيق النظام يوفر نظام مالي محوسب متكامل يسهل عمل الأجهزة المالية والمحاسبية في وزارة المالية وجميع الوزارات والدوائر الحكومية ويوفر الأدوات المناسبة للرقابة والتخطيط واتخاذ القرارات.

• وتم تأسيس فريق عمل في الوزارة لمشروع نظام الإدارة المالية الحكومي (GFMIS) نهاية شهر آذار 2005، وتم تكليف شركة (Bearing Point) بإعداد تصميم النظام والوثائق الأخرى ذات الصلة للسير في تنفيذ المشروع، حيث تم تشكيل فريق عمل يضم المدراء المعنيين في وزارة المالية وممثلين عن دائرة الموازنة العامة، وعليه تم إعداد مواصفات النظام وثيقة استدرج العروض (RFP) تتضمن جميع المتطلبات المالية والمحاسبية والفنية في النظام المطلوب واختيار الوزارات والدوائر الريادية في نهاية آب 2005م.

• وقامت وزارة المالية بمخاطبة مجلس الوزراء الموقر في آب/2005م للموافقة على السير بتنفيذ المشروع، حيث طلب المجلس دراسة المتطلبات ومراجعتها مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وبناءً عليه تم تعديل بعض الشروط الخاصة بالمتقدمين لتنفيذ النظام بحيث يعطي مزيداً من المنافسة والشفافية وإعطاء دور أكبر للشركات المحلية المشاركة في تنفيذ المشروع من خلال نقل المعرفة والتكنولوجيا.

• وقد وافق مجلس الوزراء الموقر في تشرين أول/2006م على السير بإجراءات طرح عطاء مشروع إدارة المعلومات المالية الحكومية، وكذلك وافق المجلس على تشكيل لجنة توجيهية، ولجنة عطاءات خاصة، ومكتب لإدارة المشروع، وتم رصد المخصصات اللازمة في الموازنة العامة.

• وتم إعداد وثيقة استدرج العروض (RFP) بشكلها النهائي بعد أن تضمنت جميع الملاحظات والتوصيات المقدمة من الجهات المعنية التي تضمن المشاركة الفاعلة

برامج الإصلاح المالي والإداري: تجربة عملية

للشركات المحلية في تنفيذ المشروع بالإضافة إلى الحصول على نظام متكامل وفعال لخدمة الإدارة المالية في الأردن.

- وقد تم الإعلان في الصحف المحلية والعالمية بتاريخ 19، 21، 24/9/2006م حول رغبة الوزارة بتنفيذ نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية ودعوة الشركات المؤهلة لتنفيذ المشروع حيث تم وضع معايير التأهيل الواجب توفرها في الشركات المتقدمة (Pre-Qualification) وذلك لتفعيل مبدأ المنافسة بين جميع الشركات والتجمعات التي ترى في نفسها القدرة على تنفيذ المشروع وبالتالي الحصول على أفضل العروض الممكنة من حيث الجودة والكلفة، حيث قامت (34) شركة عالمية ومحلية بشراء وثيقة التأهيل لدخول العطاء، وبناءً عليه تقدمت (8) شركات عالمية (تجمع شركات ومن ضمنها شركات محلية) بعروضها للتأهيل حيث قامت لجنة فنية تم تشكيلها لهذه الغاية بتقييم العروض وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً، وقدمت للجنة العطاءات الخاصة التقرير الذي يؤهل سبع شركات من أصل ثماني شركات تقدمت للتأهيل.
- تم إصدار طلب استدرج العروض للعطاء الحكومي رقم (1) لسنة 2007 للشركات السبع المؤهلة بتاريخ 2007/2/26.
- وقد قدمت (4) شركات من أصل (7) شركات مؤهلة بتقديم عروضها الفنية والمالية، وتم مناقشة العروض من قبل لجنة العطاءات الخاصة وبحضور ممثلي الشركات المتقدمة بتاريخ 2007/7/19.
- وقامت لجنة العطاءات الخاصة بتشكيل لجنة فنية لتقييم العروض تضم ممثلين عن وزارة المالية، دائرة اللوازم العامة، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مركز المعلومات الوطني و (Bearing Point) الاستشارية وممثل من ديوان المحاسبة بصفة مراقب.
- تم تقييم العروض الفنية الواردة من الشركات الأربع، وشمل ذلك تقييم المتطلبات الإجبارية وعددها (390) مطلباً، ويتوجب توفيرها كاملة (100%) كشرط أساسي

للتأهل لمرحلة التقييم التالية، ومتطلبات اختيارية وعددها (210) متطلبات، ويتوجب أيضاً من كل مناقص أن يوفر على الأقل (80%) منها، وتم تصنيف العروض اعتماداً على كيفية توفير كل مناقص للمتطلبات الاختيارية.

- وقد أحيل العطاء على شركة انتراكم للخدمات الفنية (Intracom S.A) بعد أن حصلت على أعلى نقاط، وذلك بعد الانتهاء من مرحلة التفاوض مع الشركة حول بعض المتطلبات المالية والفنية لمشروع GFMIS، وتم توقيع العقد معها بتاريخ 2008/3/8، وباشرت التنفيذ بتاريخ 2008/3/29. واستحدثت مديرية ادارة المشروع ضمن الهيكل التنظيمي لوزارة المالية، بحيث تتبع لعطوفة الأمين العام.

التحديات التي تواجه الإدارة المالية في الأردن:

تواجه الإدارة المالية العامة في الأردن العديد من التحديات والتي تتطلب اتخاذ

إجراءات بشأنها ومن أبرز هذه التحديات:

- العجز المزمن في الموازنة العامة
- تعدد الأنظمة المتعلقة بالضرائب.
- النسبة العالية للنفقات الجارية ضمن النفقات العامة.
- المساهمة في النمو المستقبلي للاستثمارات الرأسمالية الحكومية.
- التصاعد المضطرد في الفاتورة التقاعدية.
- تزايد حجم الدين العام (الداخلي والخارجي) من الناحية المطلقة وكنسبة من الناتج المحلي الإجمالي.
- تناقص قدرة الحكومة على تخصيص أموال للبرامج أو السياسات الجديدة.
- حجم الاقتصاد الأردني الصغير ودرجة انفتاحه على العالم الخارجي.
- أثر الابتكارات التكنولوجية في مكافحة التهريب، والتهرب من دفع الرسوم الجمركية وأنشطة الاحتيال التجاري.

أهداف إستراتيجية إصلاح الإدارة المالية:

وبغرض تحقيق الرؤية والرسالة للإدارة المالية العامة، اعتمدت إستراتيجية الإدارة المالية أربعة أهداف رئيسة لتعكس التزام الحكومة بتحقيق الأهداف المنصوص عليها في الأجندة الوطنية وهذه الأهداف هي:

- 1- ضمان انضباط مالي كلي طويل المدى.
- 2- تعزيز الموازنة المرتكزة على السياسات.
- 3- تعزيز دور القطاع الخاص كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي المستدام.
- 4- الاهتمام الكافي لهوموم المواطنين.

نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية في الأردن GFMIS:

- يمثل تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية في الأردن تحولاً جوهرياً في الأساليب المتبعة لتنفيذ العمليات المالية والمحاسبية في الوزارات والدوائر الحكومية، بالانتقال من العمل بالأساليب التقليدية كاستخدام السجلات اليدوية أو أنظمة المعلوماتية المالية الغير مترابطة، واستبدالها بنظام إدارة معلومات مالية حكومي موحد ومتكامل يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام والممارسات الفضلى في هذا المجال.
- ومع دخول نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية مرحلة التطبيق العملي الفعلي الموازي في الوزارات والدوائر الحكومية الريادية ولدعم عملية التطبيق الفعلي في باقي مؤسسات الدولة حيث وصل عدد الوزارات والمؤسسات الحكومية والماليات إلى (52) وزارة ومؤسسة ومالية تطبق النظام، أحببت أن ألقى الضوء من خلال هذا الموضوع على أهم المزايا التي يوفرها نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) ودوره وأثاره وانعكاساته وأبعاده على مستوى إعداد وتنفيذ السياسة المالية الحكومية وعلى راسمي تلك السياسات ومستخدمي النظام، والفئات المستهدفة.

الفصل الثالث: برامج الإصلاح المالي

ولتحقيق أهداف إستراتيجية إصلاح الإدارة المالية هناك بعض البرامج والمشروعات والأنشطة التي تحقق هذه الأهداف لوزارة المالية والدوائر التابعة لها وهذه البرامج والمشروعات هي كما يلي:

أولاً: وزارة المالية – المركز الرئيس⁽¹⁾:

تعمل الوزارة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال تحقيق الأهداف التالية:

م	أهداف الإستراتيجية الشاملة	الهدف الإستراتيجي	البرامج والمشروعات والأنشطة التي تحقق الأهداف
1	ضمان انضباط مالي كلي طويل المدى.	رسم السياسة المالية بشكل يعزز الاستقرار المالي في المملكة ويساهم في تحسين البيئة الاستثمارية وحفز النمو في النشاط الاقتصادي.	- مشروع توفير البنية التحتية اللازمة لرسم السياسات المالية. - مشروع الإطار المالي متوسط المدى. - إعداد دراسة مراجعة الإنفاق العام. - مشروع بناء إستراتيجية إدارة الدين العام.
		تحسين كفاءة الرقابة وإدارة الموارد المالية بفاعلية.	- مشروع تطوير وحدات الرقابة الداخلية في القطاع العام. - مشروع المحاسب الحكومي. - تطبيق حساب الخزينة الموحد. - تطوير آلية إعداد خطة التدفقات النقدية. - توسيع نطاق الرقابة على الوحدات والمؤسسات الحكومية.
		الارتقاء بمبادئ الإفصاح والشفافية.	- المعيار الخاص لنشر البيانات SDDS (مشروع تنفيذ كامل متطلبات الانضمام إلى المعايير الدولية).
2	تعزيز الموازنة المرتكزة على السياسات.	رسم السياسة المالية بشكل يعزز الاستقرار المالي في المملكة ويساهم في تحسين	- مشروع توفير البنية التحتية اللازمة لرسم السياسات المالية. - مشروع الإطار المالي متوسط المدى.

(1) تقارير الإدارة المالية العامة، الإصلاح الشامل للإدارة المالية العامة في الأردن 2014-2017 موقع وزارة المالية، www.mof.gov.jo

برامج الإصلاح المالي والإداري: تجربة عملية

م	أهداف الإستراتيجية الشاملة	الهدف الإستراتيجي	البرامج والمشروعات والأنشطة التي تحقق الأهداف
		البيئة الاستثمارية وحفز النمو في النشاط الاقتصادي.	- إعداد دراسة مراجعة الإنفاق العام. - مشروع بناء إستراتيجية لإدارة الدين العام.
3	تعزيز دور القطاع الخاص كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي المستدام.	رسم السياسة المالية بشكل يعزز الاستقرار المالي في المملكة ويساهم في تحسين البيئة الاستثمارية وحفز النمو في النشاط الاقتصادي.	- مشروع توفير البنية التحتية اللازمة لرسم السياسات المالية. - مشروع الدفع الإلكتروني. - مشروع تطوير ضريبة الأبنية والأراضي.
4	الاهتمام الكافي بهيئة المواطنين.	تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والمؤسسات المستفيدة من خدمات الوزارة.	- حوسبة الأنظمة المالية وربط المراكز المالية في المحافظات إلكترونياً لتعزيز اللامركزية. - مشروع الدفع الإلكتروني.

ثانياً: دائرة الموازنة العامة:

تعمل دائرة الموازنة العامة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية الشاملة لوزير المالية من خلال تحقيق أهداف الدائرة التالية:

م	أهداف الإستراتيجية الشاملة	الهدف الإستراتيجي	البرامج والمشروعات والأنشطة التي تحقق الأهداف
1	ضمان انضباط مالي كلي طويل المدى.	المساهمة في بناء وضع مالي سليم ومستقر في المملكة.	<ul style="list-style-type: none"> - خفض نسبة انحراف الإنفاق الفعلي عن المقدر للسنة السابقة لسنة الموازنة بواقع نقطة مئوية واحدة سنوياً - تصنيف برامج النفقات الجارية على مستوى الأنشطة للوحدات الحكومية في قانون موازنات الوحدات الحكومية للسنة المالية. - تصنيف النفقات الجارية والرأسمالية على المستوى الأدنى للتصنيف الوظيفي في قانون الموازنة العامة للسنة المالية. - تصنيف الموازنة على مستوى المديرية وفقاً للتصنيف التنظيمي في موازنة عام.. - تطوير قانون موازنات الوحدات الحكومية السنوي من حيث الشكل والمضمون ليتوافق مع المراحل المتقدمة من تطبيق مفهوم الموازنة الموجهة بالنتائج بحيث يتم إخراج قانون موازنات الوحدات الحكومية لعام وفقاً للتصور الجديد. - تعزيز التوجه نحو مفهوم النوع الاجتماعي في موازنات الوحدات الحكومية - تحديث نماذج الموازنة. - دراسة إمكانية إدارة نفقات مؤسسة الضمان الاجتماعي في قانون الموازنة العامة. - تضمين بلاغ الموازنة وخطاب الموازنة معلومات حول سعر صرف الدينار. - نقل المشروعات الرأسمالية من موازنة وزارة التخطيط والتعاون الدولي إلى الوزارات المعنية. - متابعة العمل على نقل النفقات الجارية التي ما زالت موجودة في النفقات الرأسمالية خصوصاً المتعلقة منها

برامج الإصلاح المالي والإداري: تجربة عملية

البرامج والمشروعات والأنشطة التي تحقق الأهداف	الهدف الإستراتيجي	أهداف الإستراتيجية الشاملة	م
<p>بالنفقات المستمرة كالصيانة والإدامة التشغيلية المتعلقة بالأصول الرأسمالية.</p> <p>- تعميق تطبيق نهج اللامركزية من خلال إعداد إستراتيجية لمشروع اللامركزية المالية تتضمن التخطيط الاستراتيجي وإعداد الموازنة وتنفيذها ومراجعتها وتقييمها على مستوى المحافظات والبلديات وذلك لدعم الرؤية حول احتياجات التنمية المحلية وربط هذه الاحتياجات بالسياسات الوطنية والتوجيه الفعال لأوليات الإنفاق الرأسمالي حسب هذه الاحتياجات.</p> <p>- إصدار وثيقتي "ملخص الموازنة" ودليل المواطن للموازنة العامة.</p> <p>- الطلب من الوحدات الحكومية تضمين تقاريرها المالية السنوية تحليلاً للوضع المالي والمخاطر المتعلقة بالمدىونية والخسائر ومتأخرات المدفوعات وإرسال هذه التقارير إلى وزارة المالية.</p>			
<p>- إعداد دليل الموازنة</p> <p>- مراجعة الجدول الزمني لإعداد الموازنة العامة</p> <p>- دراسة الفرص الممكنة لتحقيق وفورات في الإنفاق بهدف إيجاد التمويل اللازم للمشروعات الرأسمالية</p> <p>- إيلاء المزيد من الاهتمام بالجانب التحليلي للإنفاق العام من خلال القيام بمراجعة الإنفاق العام لجميع القطاعات في قانون الموازنة العامة.</p> <p>- تعميق تطبيق مفهوم الموازنة الموجهة بالنتائج عن طريق تقييم أداء عدد من الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية وفقاً لمؤشرات قياس الأداء المستهدفة وبيان مدى الانحراف عنها.</p> <p>- ترسيخ وتطوير نهج إعداد الموازنة العامة وموازنات الوحدات الحكومية ضمن الإطار متوسط المدى.</p> <p>- إعداد ورقة حول أولويات وسياسات الحكومة.</p> <p>- مراجعة قانون تنظيم الموازنة العامة رقم (58) لعام 2008</p>	<p>مواكبة أفضل الممارسات العالمية المعاصرة في إدارة الموازنة.</p>	<p>تعزيز الموازنة المرتكزة على السياسات.</p>	<p>2</p>

الفصل الثالث: برامج الإصلاح المالي

ثالثاً: دائرة ضريبة الدخل والمبيعات:

تعمل دائرة ضريبة الدخل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية الشاملة لوزير المالية من خلال تحقيق أهداف الدائرة التالية:

م	أهداف الإستراتيجية الشاملة	الهدف الإستراتيجي	البرامج والمشروعات والأنشطة التي تحقق الأهداف
1	ضمان انضباط مالي كلي طويل المدى.	تنمية مورد مالي للحكومة يرفد الخزينة بالإيرادات لتمكينها من ممارسة وظائفها.	زيادة مساهمة إيرادات ضريبي الدخل والمبيعات في الإيرادات المحلية من خلال تحديث التشريعات والسياسات الضريبية.
2	تعزيز الموازنة المرتكزة على السياسات.		رفع كفاءة تدقيق ضريبة الدخل والمبيعات من خلال: - تخفيض كلفة تحصيل الدينار. - زيادة نسبة القبول وفق نظام العينة المبنية على عوامل الخطورة. - رفع مستوى انجاز عينة التدقيق خلال العام. - رفع كفاءة تحصيل الدفعات الضريبية.
3	تعزيز دور القطاع الخاص كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي المستدام.	زيادة الالتزام الضريبي واستجابة المكلف الطوعية من خلال تنمية الوعي ورفع مستوى الشفافية وجودة الخدمات الضريبية.	زيادة الالتزام الضريبي والاستجابة الطوعية من خلال: - رفع كفاءة تسجيل المكلفين والربط الإلكتروني. - رفع كفاءة المعلومات. - رفع كفاءة الإعلام الضريبي. رفع مستوى جودة الخدمات والشفافية من خلال: - تنمية الموارد والتدريب. - رفع كفاءة الشؤون الإدارية. - رفع كفاءة تقنية المعلومات. - رفع كفاءة خدمات الدائرة وتبسيط الإجراءات. - تحديث الأنظمة والقوانين مع المحافظة على الاستقرار التشريعي.
4	الاهتمام الكافي بهوم المواطنين.		

تعمل دائرة الجمارك على تحقيق الاهداف الإستراتيجية الشاملة لوزير المالية من

خلال تحقيق أهداف الدائرة التالية:

م	أهداف الإستراتيجية الشاملة	الهدف الإستراتيجي	البرامج والمشروعات والأنشطة التي تحقق الأهداف
1	تحقيق انضباط مالي كلي طويل المدى.	مكافحة التهريب والحد من الأنشطة التجارية غير المشروعة.	- نظام المراقبة التلفزيونية. - تزويد المراكز بأجهزة الفحص بالأشعة (X-Ray). - نظام محاكاة للتدريب على فحص الحاويات- الشاحنات. - الربط الإلكتروني مع جمارك الدول المجاورة. - السيطرة الآلية باستخدام تقنيات الهوية التعريفية RFID (البوابات الإلكترونية) المرحلة الثانية.
2	تعزيز الموازنة المرتكزة على السياسات	رصد تعزيز المورد المالي للخرزينة	كفاءة تحصيل الإيرادات
3	تعزيز دور القطاع الخاص كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي المستدام.	المساهمة في تحفيز بيئة العمل الاستثمارية.	- القائمة الذهبية. - خدمة الزبائن/مشروع الجمارك الالكترونية المرحلة الثالثة. - مشروع توسعة نظام التتبع الإلكتروني - المرحلة الثانية. - الربط الإلكتروني مع القطاعين العام والخاص. - استكمال نظام الاسيكودا العالمي/ نظام حوسبة البيانات الجمركية. - مشروع بنك المعلومات ونظم دعم القرار - المرحلة الثانية/مشروع الجمارك الأردنية. - مشروع النافذة الواحدة - المرحلة الثانية. - التعرف المتكاملة CITS.
4	الاهتمام الكافي بهوم المواطنين.	تطوير الأداء والقدرات المؤسسية.	- تطوير الأنظمة المالية المحوسبة في الجمارك. - تحديث التشريعات والتعليمات المختلفة. - توحيد وتبسيط الإجراءات الجمركية في المراكز - المرحلة الثانية. - إدارة الوثائق (DMS) الأرشفة الإلكترونية - جمارك إلكترونية - المرحلة الثالثة.

خامسًا: دائرة اللوازم العامة:

تعمل دائرة اللوازم على تحقيق الأهداف الإستراتيجية الشاملة لوزير المالية من خلال

تحقيق أهداف الدائرة التالية:

م	أهداف الإستراتيجية الشاملة	الهدف الإستراتيجي	البرامج والمشروعات والأنشطة التي تحقق الأهداف
1	ضمان انضباط مالي كلي طويل المدى.	- تطوير التشريعات ورسم السياسة العامة لإدارة اللوازم وبما يتوافق مع المستجدات المحلية والإقليمية والعالمية. - إدارة وتنظيم المخزن الحكومي/الرقابة على اللوازم وحسن استخدامها لدى الوزارات والدوائر الحكومية بتدوير الفائض منها وتقليل نفقات الشراء.	- المشاركة في إعداد نظام شراء موحد يتفق مع الممارسات العالمية وبما يحقق المنافسة، وتحقيق القيمة مقابل المال والرقابة على المشتريات. - تطبيق نظام إدارة المخزون العام الإلكتروني في الجهات الحكومية. - تطبيق نظام توثيق وأرشفة معلومات العطاءات في الدائرة. - تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية بجميع مسارته في الدائرة.
2	تعزيز دور القطاع الخاص كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي المستدام.	إدارة وتنظيم الشراء الحكومي/تأمين احتياجات الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية من اللوازم وخدمات صيانتها والتأمين عليها بجودة عالية وبأسعار مناسبة وفي الوقت المناسب.	- إنشاء بوابة وموقع تفاعل إلكتروني للمشتريات التي تتم من خلال الدائرة حيث سيخصص شاشات خاصة للمناقضين للتعامل مع البوابة (قطاع خاص) وموقع تفاعلي لموظفي الدائرة (بانتظار موافقة وزارة الاتصالات على تنفيذ المشروع من إتفاقية ميكروسوفت). - إدامة وتحديث موقع الدائرة الإلكتروني.

تعمل دائرة الأراضي والمساحة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية الشاملة لوزير

المالية من خلال تحقيق أهداف:

م	أهداف الإستراتيجية الشاملة	الهدف الإستراتيجي	البرامج والمشروعات والأنشطة التي تحقق الأهداف
1	ضمان انضباط مالي كلي طويل المدى	تحديث منظومة تقدير القيم وتطبيقها بشفافية وعدالة	- تحديث سعر أساس ثابت وربطه بمنظومة تقدير القيم الإلكترونية. - نشر جداول سعر الأساس على الصفحة الإلكترونية للدائرة. - نسبة الاعتراضات على القيمة المقدرة، - التنسيق مع الجهات المعنية لتحديث تكلفة سعر المتر المربع من الأبنية (نقابة المهندسين). - التنسيق مع الجهات المعنية لاحتساب القيم الإيجارية للعقار (مالية، بلديات، أمانة عمان). - توسيع تجربة المقدرين العقاريين الخاصين المرخصين لتشمل جميع مديريات التسجيل.
		تحديث طرق تحصيل الإيرادات ومراجعتها وتطويرها	- توسعة تجربة وسائل الدفع الإلكتروني لتشمل جميع مديريات التسجيل Visa Cart. - تحديد سقف أعلى لدفع رسوم التسجيل نقدًا بحيث لا تتجاوز 1000 دينار. - دفع رسوم التسجيل التي تتجاوز 1000 دينار من خلال البنوك المعتمدة (فيشة بنكية).
	إدارة الموارد المالية بكفاءة وفاعلية		- زيادة نسبة المبالغ المحصلة إلي المبالغ المستحقة بواقع 10% سنويًا عن سنة الأساس. - مخاطبة جميع الجهات المدينة لتسديد المبالغ المستحقة عليها. - متابعة نسب التحصيل وتزويد الإدارة المالية والعليا بنسب التحصيل والنتائج بشكل ربعي. - إدامة قائمة عقود الإيجار أملاك الدولة. - متابعة تحصيل بدلات الإيجارات السنوية. - تدقيق تواريخ العقود والسير بإجراءات التجديد أو الايقاف. - تزويد الإدارة المالية والعليا بجميع التقارير اللازمة لذلك.

الفصل الثالث: برامج الإصلاح المالي

م	أهداف الإستراتيجية الشاملة	الهدف الإستراتيجي	البرامج والمشروعات والأنشطة التي تحقق الأهداف
			<p>المحافظة على نسبة النفقات من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - متابعة جميع عقود الصيانة المبرومة مع الدائرة وتنظيم مستحقات أطراف العقود. - تنظيم عمليات ترشيد استهلاك الطاقة محروقات، مياه، كهرباء... والمحافظة على السقوف المالية المعتمدة. - الاعتماد على فرق الصيانة الداخلية في عمليات إدامة وتشغيل مستلزمات العمل.
2	تعزيز دور القطاع الخاص كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي	توفير معلومات عقارية محدثة شاملة دقيقة وأمنة وتراعي احتياجات متلقي الخدمة	<ul style="list-style-type: none"> - متابعة ديوان التشريع والرأي للسير بإجراءات قانون الأراضي الموحد. - متابعة نشر الأنظمة والقوانين والتعليمات المعدلة على الصفحة الإلكترونية والمكتبة الإلكترونية والوسائل المتاحة بالدائرة. - تفعيل الشراكة مع القطاع الخاص والمؤسسات ذات العلاقة (تسجيل، خارطة، نقدي...). - تحديث المعلومات العقارية بشكل مستمر بحيث تكون محوسبة ودقيقة وشاملة. - تشكيل لجان من القطاعين العام والخاص لتحقيق المنفعة المتبادلة بعمل الدائرة سنويًا. - متابعة تقييمات تقرير ممارسة الأعمال والعمل على تعديل ما يؤدي إلى تحسين مستوى العمل بشكل عام.
3	الاهتمام الكافي بالمواطنين	تحسين مستوى الخدمات وطرق تقديمها	<ul style="list-style-type: none"> - توضيح وتسهيل إجراءات عمل الدائرة وتحديد معايير لها. - تقديم الخدمات الإلكترونية. - تفعيل وتحسين مفهوم خدمة الجمهور من خلال تطبيق خطة تحسين مكاتب خدمة الجمهور في جميع مديريات التسجيل. - نشر استخدام تقنية الاصطفاغ الآلي في جميع مديريات التسجيل. - توفير أدوات ومستلزمات العمل المناسبة. - تأهيل وتحفيز وتوزيع الكفاءات البشرية حسب احتياجات العمل.

أهداف تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS:

يهدف تطبيق النظام إلى رفع كفاءة عمليات تخطيط وإدارة الموارد المالية الحكومية؛ وذلك من خلال حوسبة العمليات الأساسية لإعداد وتنفيذ ومراقبة موازنات الوزارات والدوائر الحكومية وما يرافقها من عمليات محاسبية وإعداد الحساب الختامي والتقارير المالية. وقد تم تحديد أهداف نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية والمتوقع تحققها في مراحل تطبيق النظام دعماً لعمليات الإصلاح الإداري والمالي الحكومي لتحسين ما يلي:

- 1- الشفافية والتوافق مع الممارسات الفضلى العالمية فيما يخص عمليات إعداد الموازنة ومتابعة تنفيذها.
- 2- الالتزام بمواعيد إعداد وإصدار التقارير المالية ودقتها في جميع المستويات الحكومية.
- 3- تنفيذ الموازنة بما يتوافق ومخصصاتها بالتأكيد على أن تكون ضمن حدود الإنفاق ومحددات توفر النقد.
- 4- الدقة وملائمة التوقيت للعمليات البنكية وتقديم التقارير عن الإيرادات المحصلة.
- 5- توفير المعلومات الخاصة بالإدارة المالية وتنفيذ الموازنة للجهات التنفيذية والتشريعية المعنية باتخاذ القرارات.
- 6- تحقيق الاستدامة المالية من خلال إدارة النقد بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

حيث سيعمل تطبيق النظام في الوزارات والدوائر الحكومية المسؤولة عن الإنفاق وتحصيل الإيرادات من مشاركة المعلومات التي تنتج خلال تنفيذ إجراءاتها المالية مع كل من وزارة المالية ودائرة الموازنة العامة بشكل مباشر، ليتم تتبع مسار الإنفاق ومسار المقبوضات في جميع مراحلها وتحسين عملية التخطيط والمراقبة خلال إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة، والذي سيكون له الأثر الإيجابي على مخرجات هذه الجهات، مثل تحسين الأداء وزيادة دقة المعلومات المالية، وتوفيرها في الوقت المناسب، كما سيؤثر على كفاءة العمليات المالية وعلى استجابتها ومرونتها ودعم عملية صنع القرارات وضمان جودة الخدمات المالية الحكومية.

الفوائد والآثار الإيجابية لتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS⁽¹⁾:

يستهدف تطبيق النظام في المراحل التشغيلية إلى توفير العديد من الفوائد والآثار الإيجابية، من حيث توفير بيئة معلوماتية آمنة ومتكاملة لعمليات الإدارة المالية على اختلافها بشكل يتيح انتقالاً سريعاً للمعلومات فيما بين الوزارات والدوائر الحكومية، وتأمين بيئة متكاملة تتوفر فيها المعلومة بشكل آني ودقيق لجميع الأطراف المعنية على اختلاف مواقعهم الجغرافية والوظائف التي يشغلونها، مما سيكون له الأثر المباشر في رفع مستوى كفاءة وفعالية الإجراءات المالية التي تنفذ خلال المراحل المختلفة لإعداد وتنفيذ قانون الموازنة العامة للدولة.

1- رفع مستوى الدقة في تقديرات الموازنة:

- توفير البيانات التاريخية للإيرادات والنفقات بشكل متكامل على النظام.
- يوفر النظام العديد من الأدوات التي تساعد في:
 - التنبؤ بمدى تأثير المؤشرات الاقتصادية على تقديرات الموازنة.
 - المساعدة على تقليل نسب الانحراف بين تقديرات الموازنة والمبالغ الفعلية لبنود الموازنة.
 - المساهمة في الحد من عمليات المناقلة المالية.
 - تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة من خلال تنفيذ المشروعات المقررة في قانون الموازنة العام.

2- رفع كفاءة وفعالية عمليات إعداد الموازنات الحكومية:

- تسهيل عمليات إعداد الموازنات الحكومية واختصار الوقت والجهد والتكلفة خلال مراحل الإعداد، حيث يمكن حصر أبرز هذه النواحي كما يلي:
- إعداد مشروعات الموازنة بطرق معيارية وموحدة من قبل جميع الوزارات والدوائر الحكومية المعنية باستخدام النظام.
 - ربط عمليات التخطيط مع عمليات إعداد الموازنة لتحقيق الأهداف.

(1) Government Financial Management Information System.

برامج الإصلاح المالي والإداري: تجربة عملية

- إعداد جداول تشكيلات الوظائف بواسطة النظام وتضمنين تقديرات التكاليف الجارية للرواتب في مشروعات الموازنات بشكل متكامل.
- التوقف عن إدخال بيانات مشروعات موازنات الوزارات والدوائر الحكومية في دائرة الموازنة العامة من قبل محلل الموازنة.
- تقديم مشروعات موازنات الوزارات والدوائر الحكومية إلى دائرة الموازنة العامة بواسطة النظام دون الحاجة إلى استخدام الطرق التقليدية لإرسالها.
- تبسيط عمليات المراجعة والتعديل على النسخ الأولية من مشروع قانون الموازنة نتيجة النقاشات التي تتم خلال مراحل الإعداد، حيث يتم التعديل على النظام بشكل مباشر.

3- مؤسسة عمليات متابعة وتقييم الأداء المؤسسي:

- يساهم تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية في تعزيز الممارسات الحالية نحو مؤسسة عمليات متابعة وتقييم الأداء المؤسسي من خلال:
- توفير نظام المتابعة والتقييم للأهداف الوطنية والمؤسسية والبرامج والمشروعات الواردة في موازنات الوزارات والدوائر.
 - توفير نظام يسهل عمليات إعداد الأطر اللازمة لمتابعة وتقييم الأداء وتحديد المؤشرات اللازمة لقياس مستويات الانجاز في المشروعات والنشاطات المقررة في الموازنات لتحقيق النتائج المستهدفة.
 - إدخال القيم الفعلية للانجاز على النظام واستخراج التقارير التي توضح مستويات الانجاز ومدى تحقق النتائج المستهدفة والتنبه بأي انحرافات.

4- رفع فعالية عمليات إدارة التخطيط النقدي من خلال:

- توفير القوائم المالية الدقيقة والآنية لإعداد الخطط المالية وخطط التدفقات النقدية من خلال ربط نظام المدفوعات ونظام المقبوضات مع نظام إدارة النقد ليتم تحديث هذه الخطط بشكل مباشر بأرصدة النفقات والإيرادات الفعلية.
- إعداد خطة التدفقات النقدية بشكل آلي باستخدام النظام.

- إعداد السقوف المالية باستخدام النظام مما يتيح استخدام أمثل للنقد المتوفر.
- 5- تسهيل عمليات تنفيذ الموازنة من خلال:
 - توفير المعلومات الدقيقة والآنية لاتخاذ قرارات التخصيص المناسبة بما يتوافق مع الأولويات الوطنية.
 - توفير آلية واضحة ومحددة لتقديم طلبات تنفيذ الموازنة بطرق معيارية وموحدة من قبل جميع الوزارات والدوائر الحكومية (الأوامر المالية الخاصة، والحوالات المالية، والمناقلات المالية، حوالات نقل العهدة).
 - توفير نظام سير العمل لإعداد هذه الطلبات في الوزارات والدوائر الحكومية واستكمال الموافقات اللازمة بشكل آلي في دائرة الموازنة العامة.
 - توفير الوقت والجهد والتكلفة خلال تقديم طلبات تنفيذ الموازنة والموافقة عليها.
- 6- رفع فعالية عمليات الشراء الحكومي وتوفير آلية واضحة لمتابعة طلبات الشراء واستلام السلع والخدمات من خلال:
 - إجراء عملية التأكد من توفر المخصصات اللازمة للشراء على النظام وربطها مع عمليات تخصيصات الموازنة.
 - يوفر النظام إمكانية إرفاق أي وثائق ذات علاقة مع طلب الشراء، مثل المواصفات الفنية للأشغال المطلوبة، و طلبات الشراء المستخرجة من النظام والموقعة يدويًا.
 - يوفر النظام إمكانية متابعة ومراقبة موقف طلبات الشراء، وذلك من خلال إعطاء الموافقات على هذه الطلبات آلياً، وعملية الالتزام بالمبالغ المالية لغايات الشراء.
 - توفير مرجعية تاريخية لسجلات الشراء تساهم في تقديم التقارير والبيانات الإحصائية لمشتريات الوزارات والدوائر الحكومية.
- 7- رفع كفاءة وفعالية تنفيذ إجراءات دفع المطالبات المالية من خلال توفير ما يلي:
 - ربط أوامر الشراء مع المطالبات المالية على النظام.
 - ربط نظام المدفوعات مع نظام إدارة النقد لتوفير السقوف المالية للدفع من أرصدة الحسابات المصرفية وتحديث الخطط المالية بشكل مباشر بأرصدة النفقات الفعلية.

برامج الإصلاح المالي والإداري: تجربة عملية

- يوفر النظام إمكانية التحقق من توفر رصيد مخصصات إضافة إلى الرصيد الحر للحالة المالية/ الحالة المالية الفرعية واحتساب/ تسجيل الاقتطاعات.
 - إمكانية استخدام النظام للحصول على الموافقات على مستند صرف النفقات لغايات الإجازة بشكل كامل.
 - يقوم النظام بشكل آلي بإغلاق قيود الالتزام وتسجيل مستند صرف النفقات في الدفاتر المحاسبية وتحديث دفتر اليومية وسجل مراقبة المخصصات.
 - إمكانية معالجة الفواتير باستخدام النظام في حال لم يتم إدخالها بشكل مسبق مع شرط توفر المخصصات للغاية التي أنشئت النفقة من أجلها.
 - ربط جميع الوزارات والدوائر الحكومية مع وزارة المالية لتظهر معلومات الإنفاق الفعلي بشكل مباشر.
- 8- اختصار الوقت والجهد في حصر مبالغ إيرادات الخزينة من خلال:
- ربط جميع المراكز المالية مع وزارة المالية لتظهر أرصدة المبالغ المحصلة فيها بشكل مباشر حال تسجيلها.
 - متابعة وتسوية المقبوضات على النظام بشكل يومي.
 - عدم الحاجة إلى طباعة وإرسال الخلاصات المالية.
- 9- تحسين الرقابة الذاتية والوقائية للعمليات المالية والحد من الأخطاء من خلال ما يلي:
- تهيئة النظام بقواعد العمل والمتطلبات التشريعية المعمول بها والتي لا يمكن تجاوزها.
 - يوفر النظام العديد من نقاط الفحص سواء كانت آلية تنفذ بشكل تلقائي أو عن طريق تسلسل سير العمل حسب صلاحيات المراجعة المحددة للمستخدمين.
- 10- تحسين نوعية البيانات والمعلومات من حيث الدقة، والشمولية، والتوافق من خلال:
- حصر جميع القوائم المالية التي تنتج خلال عمليات إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة وما يتخللها من عمليات مشتريات ومقبوضات ومدفوعات.
 - إمكانية الاستعلام على أي معلومة مالية في أي وقت والحصول عليها بشكل دقيق ومباشر.

- توفير مرجعية تاريخيه للمعلومات المالية على قاعدة بيانات موحدة.
- يوفر النظام العديد من التقارير التحليلية التي يمكن الحصول عليها في أي وقت للمساهمة في دعم عمليات اتخاذ القرارات.
- إمكانية الحصول على التقارير المالية باللغة العربية والإنجليزية وبعدة عملات.

11- تعزيز الشفافية من خلال:

- يوفر النظام المعلومات المالية والإحصائية والتقارير المتنوعة للمساهمة في عمليات التحليل واتخاذ القرارات.
- تصميم النظام بما يتواءم مع المتطلبات التشريعية المعمول بها والممارسات الفضلى العالمية في إعداد وتنفيذ الموازنات والعمليات المالية.
- يوفر النظام الأدوات اللازمة لحصر وحفظ المعلومات المالية المتعلقة بإيرادات ومدفوعات الدولة التي تنتج خلال مراحل تنفيذ الموازنة العامة المقررة والمنشورة وتوفير التقارير المالية حولها.

12- رفع كفاءة عمليات إعداد الحساب الختامي للدولة من خلال ما يلي:

- تحديد الفائض/ العجز السنوي والتراكمي باستخدام النظام.
- تحديد موازنة التمويل الفعلية باستخدام النظام.
- إعداد بيان المركز النقدي السنوي باستخدام النظام.
- تبسيط وتسهيل عمليات إعداد التقارير المالية والجداول الملحقة بالحساب الختامي.

13- تحسين الخدمات المالية الحكومية من خلال:

- توفير العديد من المزايا والعمليات الآلية التي من شأنها تبسيط إجراءات تقديم الخدمات المالية الحكومية.
- اختصار الوقت والجهد اللازم في إدخال نفس البيانات أكثر من مرة.
- توفير التكامل بين جميع العمليات المالية الرئيسية.
- توفير القنوات اللازمة لتدفق البيانات والمعلومات بين الجهات المختلفة المعنية بتطبيق النظام.

برامج الإصلاح المالي والإداري: تجربة عملية

- توفير قاعدة بيانات آمنة لحصر وتخزين المعلومات المالية ليتم الرجوع إليها بسهولة ويسر في أي وقت.
- الحد من نقاط الاختناق التي قد تنتج في بعض الحالات خلال تطبيق الإجراءات المالية الحكومية.
- رفع مستوى التنسيق بين الجهات المعنية بتنفيذ الإجراءات المالية.

14- توفير البنية التحتية التكنولوجية الآمنة والمتطورة من خلال:

- توفير قاعدة بيانات آمنة لحصر وتخزين المعلومات المالية ليتم الرجوع إليها بسهولة ويسر وفي أي وقت.
- توفير البنية التحتية الحديثة والمتطورة مثل الخوادم وشبكات الاتصال وأجهزة الحاسوب.
- اعتماد الأساليب الحديثة لضمان الحماية القصوى للبيانات والمعلومات المالية.
- وضع الخطط والاحتياطات اللازمة لمواجهة الكوارث.

القيم الجوهرية للنظام:

1- الثقة والاستجابة:

إدامة تحقيق رضى أصحاب العلاقة من خلال تفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، والعمل على تحقيقها، ضمن ما تقتضيه طبيعة عمل النظام، ومحاولة تقديم الحلول الممكنة لهم ضمن المعطيات المتوفرة، وإدارة العلاقات مع أصحاب العلاقة من خلال احترام آرائهم وغرس الثقة لديهم من واقع الحرص على بناء قيمة مضافة متجددة.

2- المهنية والاستعدادية:

ترسيخ مبدأ الجودة ومفهوم التميز في الأداء، وبذل الجهود المطلوبة والإضافة عليها، بما يساهم في المحافظة على مهنية العمل من ناحية، وتشجيع عملية التحاور وقبول وجهات النظر الأخرى، والبناء عليها من ناحية أخرى، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المخطّط لها، وتلبية الاحتياجات والتوقعات.

3- المسؤولية والمساءلة:

تحمل المسؤوليات واحترام الالتزامات التي نتعهد بها، وتقديم مخرجات ونتائج ضمن الوقت المحدد، وبمعايير واضحة، وقواعد مؤسسية شفافة خلال مراحل النظام جميع، وتوفير الدعم والإرشاد وحل المشكلات، بما يضمن انسيابية العمل واستمرارية التطبيق بسلاسة ووضوح.

4- الواقعية والمرونة:

الواقعية في التخطيط، والمرونة في التنفيذ، والتقيّد بالمتابعة والإستمرارية على ضوء نتائج التقييم، ضمن الأولويات المخطط لها لتنفيذ الاستراتيجيات والأنشطة، ومراعاة المرونة حسب ما تتطلبه طبيعة التنفيذ ومخرجاته، وإدارة المخاطر المحتملة حسب درجتها وإمكانية حدوثها وأثرها على عملية تطبيق النظام.

5- الاتصالية والمعرفية:

المشاركة في تبادل المعلومات ونشر المعرفة وتقاسمها مع المستفيدين، والترحيب بالاستفسارات والآراء، والتعامل معها بجدية ضمن الإمكانيات المتاحة، ومحاولة تطبيق مبدأ التوافق فكرياً ومنهجياً، مع مراعاة أشكال التشابه أو الاختلاف مع أصحاب العلاقة.

مميزات النظام:

يمتلك نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS العديد من المميزات، ومن

أهم هذه المميزات:

- 1- يوفر نظاماً مالياً ومحاسبياً واحداً متكاملًا لجميع الوزارات والدوائر الحكومية.
- 2- ستكون خوادم Servers التطبيقات والبيانات في وزارة المالية بحيث تكون مركزية.
- 3- تتم معالجة البيانات في كل الوزارات والدوائر الحكومية عبر الشبكة الحكومية الآمنة.
- 4- يتضمن النظام إعداد وتنفيذ الموازنة والمعلومات المحاسبية ذات الصلة لكل الحكومة ودوائرها.

5- يُستخدم نظام واحد لجميع المدراء الماليين في الوزارات والدوائر الحكومية، لإدارة جميع العمليات المالية والمحاسبية.

6- يتم من خلال النظام مطابقة ومراقبة العمليات المالية والمحاسبية المتداخلة.

7- يقوم النظام بربط أنظمة البنك المركزي ودائرة ضريبة الدخل والمبيعات والجمارك ونظام إدارة الدين العام.

8- يوفر نظاماً متكاملًا في البنية التحتية للحكومة الإلكترونية.

مراحل النظام:

1- مرحلة التعريف (Definition):

- توثيق النظام المستقبلي.
- تطوير العمليات المستقبلية ونموذج العمليات.

2- التصميم والتفصيل (Elaboration):

- تصميم مخطط النظام.
- تطوير تصميم النظام.
- تطوير نصوص الاختبار.
- تدريب المستخدمين الرئيسيين.

3- البناء (Build):

- ربط العمليات.
- تكامل الحلول.
- تطوير.
- اختيار النظام.
- إنشاء مركز اتصالات.

4- الانتقال (Transition):

- تدريب المستخدمين النهائيين.

- نقل القوى العاملة في مواقع تطبيق النظام لبيئة العمل الجديدة.
- تنفيذ واختبار النظام في بيئة مواقع ريادية لشهرين كاملين.
- القبول التشغيلي للنظام.

5- مرحلة التشغيل (Go Live):

- الالتزام بالنظام الجديد من أجل الاستخدام.
- الانسحاب من الأنظمة القديمة.
- إجراء مراجعة بعد عملية التطبيق.

6- التطبيق (Rollout):

- تدريب المستخدمين النهائيين.
- نقل القوى العاملة في مواقع تطبيق النظام لبيئة العمل الجديدة.
- تنفيذ النظام في باقي الوزارات والدوائر.
- القبول النهائي للنظام.
- إغلاق المشروع.

الجهات المشمولة بالنظام:

سيطبق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS على جميع الأجهزة المالية والمحاسبية الحكومية، انطلاقاً من وزارة المالية وإلى جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية، وعددها 48 جهة معنية. هذا وقد تم اختيار ست جهات ريادية ليتم فحص وتطبيق النظام من خلال أجهزتها المالية. وبمجاح النظام في هذه الجهات؛ سيتم الانطلاق في توزيع النظام وتطبيقه على باقي الجهات المعنية، وحسب الخطة الزمنية للمشروع.

بيئة عمل الإدارة المالية الحكومية:

- نظرة عامة على بيئة عمل الإدارة المالية الحكومية:

تتولى وزارة المالية الاشراف على إدارة المال العام ابتداء من إعداد الموازنة العامة للدولة وفق التوجهات العامة للدولة وانتهاء بإعداد الحساب الختامي للدولة والذي يتضمن

برامج الإصلاح المالي والإداري: تجربة عملية

الأرقام الفعلية للإيرادات والنفقات عن السنة المالية السابقة مروراً بتنفيذ هذه الموازنة وما يتخللها من عمليات مالية ومحاسبية متعلقة بإدارة الإيرادات والنفقات بصورها المختلفة من إدارة مشتريات، مدفوعات، أمانات، دين عام وغيرها من الصور الأخرى المتعلقة بإدارة المال العام بالإضافة إلى الرقابة عليه وإعداد التقارير المالية. وفيما يلي وصف عام لبيئة عمل الإدارة المالية الحكومية:

● الإطار القانوني:

- تحكم الإدارة المالية الحكومية التشريعات الأساسية التالية والتعليمات المرتبطة بها:
- قانون تنظيم الموازنة العامة وتعديلاته. رقم 58 لسنة 2008.
- النظام المالي رقم (3) لعام 1994 وتعديلاته والتعليمات الصادرة بموجبه وتعديلاتها حتى تاريخ 2008/6/1.
- قانون الموازنة السنوية للعام وتعديلاته.
- نظام اللوازم رقم (32) لعام 1993 وتعديلات والتعليمات المرتبطة به.
- قرارات مجلس الوزراء.

● إعداد الموازنة:

تقوم دائرة الموازنة العامة بإعداد الموازنة السنوية وهذا يشمل وضع السقوف المالية للوزارات والدوائر الحكومية وفق معايير وضوابط محددة تعكس من خلالها توجهات الدولة والتي يتم ترجمتها من خلال خطط عمل تقدمها الوزارات والدوائر الحكومية إلى دائرة الموازنة العامة والتي تقوم بدورها من واقع هذه الخطط بتحضير مشروع قانون الموازنة العامة السنوي والسير به وفق الإجراءات الأصولية والتشريعية لإقراره والعمل به.

● تنفيذ الموازنة:

بعد إقرار قانون الموازنة العامة، تقوم دائرة الموازنة العامة بالإعلام عن مخصصات الوزارات والدوائر الحكومية (السقوف المالية) عن طريق إصدار الأمر المالي والذي تقوم من

خلاله الوزارات والدوائر الحكومية، بتقديم الخطة المالية الشهرية الخاصة بها إلى دائرة الموازنة العامة ومديرية الإدارة النقدية في وزارة المالية (الخطة التي تبين صرف النفقات خلال الأشهر الـ 12 من سنة الموازنة). ومن ثم يعقبها إصدار الحوالات المالية الشهرية للوزارات والدوائر من قبل دائرة الموازنة العامة ايضاً بالصرف من المخصصات المرصودة لها في الموازنة.

● معالجة النفقات:

تتم معالجة النفقات بشكل لا مركزي بتوزيعها على الوزارات والدوائر الحكومية والتي تقوم بدورها بإصدار الشيكات من حساباتها البنكية من أجل تغطية دفعات النفقات الخاصة بها والإفصاح عن هذه النفقات من خلال تقارير بملخص النفقات تزودها إلى وزارة المالية.

● إدارة الإيرادات:

تقوم دوائر تحصيل الإيرادات في عمان بإيداع الإيرادات المحصلة من قبلها في حساب الإيرادات العامة لدى البنك المركزي الأردني والبنوك التجارية المعتمدة في نهاية كل يوم. كما تقوم دوائر التحصيل المتواجدة خارج عمان بتحصيل الإيرادات وإيداعها في حسابات الإيرادات العامة المفتوحة في فروع البنوك في المحافظات والتي تقوم بدورها بتحويل تلك الإيرادات إلى حساب الإيرادات العام التجميعي في البنك المركزي، وتقوم المراكز المالية في المحافظات بإصدار تقرير عن الإيرادات إلى وزارة المالية في نهاية كل شهر، كما يقوم البنك المركزي بتحويل رصيد حساب الإيرادات العامة التجميعي إلى حساب الخزينة الموحد في نهاية كل يوم. كما تقوم مديرية الإيرادات العامة في وزارة المالية بمطابقة الإيرادات الواردة في التقارير مع بيانات البنك المركزي شهرياً.

● الإدارة النقدية:

إن أحد أهم الإصلاحات الرئيسية المطبقة حالياً في الإدارة المالية للقطاع العام في الأردن هو الحساب الموحد للخزينة في البنك المركزي والذي تتم من خلاله معالجة المقبوضات والمدفوعات للموازنة. حيث تقوم الوزارات والدوائر في عمان بالاحتفاظ بحسابين

برامج الإصلاح المالي والإداري: تجربة عملية

لكل منها في البنك المركزي، أحدهما لمعالجة مدفوعات الموازنة والآخر لحساب الأمانات ويكون رصيد كل من الحسابين مساوياً صفرًا وتسحب عليهما الشيكات خلال اليوم ثم تحول الارصدة إلى حساب الخزينة الموحد في نهاية كل يوم.

● إدارة الدين:

تقوم وزارة التخطيط والتعاون الدولي بالتنسيق مع جهات التمويل الدولية حول القروض والمنح لدعم الموازنة والمشروعات الرأسمالية كما تدير إنفاق القروض والمنح وتقوم مديرية الدين العام في وزارة المالية بالتنسيق مع وزارة التخطيط والتعاون الدولي بخصوص إدارة القروض والمنح والاحتفاظ ببيانات الديون الخارجية والديون الداخلية ومن ضمنها مستندات الخزينة والتزاماتها والقروض المكفولة والقروض الجارية. كما تتابع مديرية الدين العام المعالجة المنتظمة لدفعات خدمات الدين.

● التقارير:

إلى جانب التقارير المالية الأخرى تعتبر الخلاصة الحسابية الشهرية من أهم التقارير المالية المعتمدة للإدارة المالية حيث تقوم الوزارات والدوائر والمراكز المالية بإعداد ما يسمى بتقرير الخلاصة الحسابية الشهرية الخاصة بالإيرادات والنفقات والأمانات والمتعلقة بنتائج تنفيذ الموازنة وتزويد وزارة المالية بها في نهاية كل شهر لإعداد وإصدار التقارير المالية الدورية اللازمة وتقارير نهاية السنة.

● تصنيف الموازنة القياسية وخارطة الحسابات:

يتم استخدام رموز تصنيف الموازنة القياسية لإدارة الموازنة في جميع الدوائر والوزارات. كما أن الهياكل المختلفة لرموز خارطة الحسابات يتم استخدامها للنفقات والإيرادات وحساب الأمانات وذلك من أجل تسجيل المعاملات المالية.

● نظام تكنولوجيا المعلومات القائم:

تستخدم وزارة المالية والوزارات والدوائر الحكومية عددًا من الأنظمة التطبيقية الحاسوبية للإدارة المالية الحكومية كالأنظمة المحوسبة لمعالجة النفقات والإيرادات وإدارة الدين وما يميز هذه الأنظمة بشكل عام بأن تصميمها تم على برمجيات مختلفة مثل (FoxPro, Ingres, Oracle) وبشكل مستقل عن بعضها البعض تفتقد إلى التكامل والترابط فيما بينها ويكون تبادل البيانات بين هذه الأنظمة المختلفة عمومًا عبر النسخ الورقية. كما لا تزال بعض الوزارات تؤدي الوظائف المحاسبية اعتمادًا على السجلات اليدوية.

● نظام تكنولوجيا المعلومات الذي يجري العمل على تطبيقه:

يجري العمل حاليًا على تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS والذي يشكل تحولاً جوهريًا في الأساليب المتبعة لتنفيذ العمليات المالية والمحاسبية في الوزارات والدوائر الحكومية، بالانتقال من العمل بالأساليب التقليدية كاستخدام السجلات اليدوية أو أنظمة المعلوماتية المالية غير المترابطة، واستبدالها بنظام إدارة معلومات مالية حكومي موحد ومتكامل يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام والممارسات الفضلى في هذا المجال.

برامج الإصلاح المالي والإداري: تجربة عملية

المحور الرابع: مشروعات الإصلاح المالي في عمليات تنظيم قطاع اللوازم العامة:

أدركت الحكومة الأردنية بأنه من الممكن تحقيق نقلة نوعية كبيرة في الإقتصاد الأردني من خلال الحكومة ذاتها باعتبارها أكبر منتج وأكبر مستخدم للسلع والخدمات في الأردن، كما أدركت الحكومة بأن استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة وأدوات التكنولوجيا الحديثة سيعمل على رفع مستوى الأداء الحكومي ويزيد من فعالية وشفافية الإجراءات الحكومية المتبعة مما ينعكس بالتالي على تحسين مستوى وسبل إيصال الخدمات الحكومية وسيزيد من فرص تفاعلها مع المواطنين والمجتمع المحلي علاوة على تخفيض فاتورة الشراء الحكومي السنوية إلى حد كبير جداً وتشير الإحصائيات الحديثة بأن (40%) من موازنات الوزارات الحكومية السنوية تنفق لشراء السلع والخدمات.

لذا أصبحت عملية توظيف أنظمة المعلومات المحوسبة في قطاع اللوازم العامة من الضروريات الملحة في عمليات تنظيم قطاع اللوازم ولهذا فقد قامت دائرة اللوازم العامة ومن منطلق الإصلاح المالي والإداري بتبني مشروعين يعتبران من أهم المشروعات المرتبطة بالإصلاح المالي والإداري وهذه المشروعات هي كما يلي:

1- مشروع الشراء الإلكتروني.

2- مشروع نظام إدارة المخزون العام الحكومي.

1- مشروع الشراء الإلكتروني:

يهدف هذا المشروع إلى هندسة وحوسبة إجراءات الشراء الحكومي بما يكفل رفع كفاءة العملية الشرائية ضمن إطار واضح من الشفافية المطلقة خلال تسلسل حلقات العمل في كل من دوائر الشراء المركزية الثلاث في الدولة (دائرة اللوازم العامة، دائرة الشراء الموحد، دائرة العطاءات الحكومية) وصولاً إلى جميع وحدات الشراء غير المركزية في الوزارات، الدوائر والمؤسسات الحكومية والهيئات المستقلة والتي ستعكس نتائج تطبيق هذا المشروع الإيجابية بشكل مباشر على مستوى الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الحكومة لمؤسسات القطاع الخاص بأعلى مستوى من الكفاءة بما يتيح ويفرض المنافسة العادلة والمتساوية فيما بين الشركات المزودة، وهذا النظام سيتيح لجميع الفئات المعنية في المجتمع الأردني الإطلاع

على المخصصات والمصروفات الحكومية مما سيزيد من ثقة المواطن بإجراءات الشراء الحكومي على المستوى المحلي والوطني.

إن هذا المشروع أحدث نقلة نوعية كبيرة في آلية طلب وتزويد قطاع اللوازم العامة وقد حقق ما يلي:

- خفض تكاليف الشراء الحكومي بشكل ملاحظ.
- هندسة إجراءات وتصويب آليات طلب السلع والخدمات ضمن إطار الشفافية المطلقة.
- منح مؤسسات وشركات القطاع الخاص فرص متساوية ومتعادلة تمامًا للمنافسة الشريفة.
- زيادة ثقة المواطنين ومكونات المجتمع بالإجراءات الحكومية وخصوصًا وأن مجال الشراء الحكومي موضع شك لدى الآخرين.
- تخفيض أسعار السلع والخدمات المنتجة من قبل الحكومة نفسها.
- تحسين مستوى وزيادة الخدمات الحكومية الإلكترونية وتوزيعها بأسهل وأقصر الطرق.
- توفير الوقت والجهد والمال على دوائر الشراء الحكومية وعلى الجهات المزودة في ممارستها الإجرائية لإكمال العمليات التزويدية وتسديدها ماليًا من وجهة نظر كل منها.

النتائج المتوقعة من المشروع:

تطبيق مشروع شامل ومتكامل لمشروع الشراء الإلكتروني لدى الدوائر المعنية بالشراء

في الدولة متضمنًا ما يلي:

- Integrated e-procurement portal.
- Document management system
- Work flow system
- E-tendering system
- Auction system
- Directory services system
- Audit support system
- Direct contracting; shopping; procurement outside Jordan
- Archiving system.

برامج الإصلاح المالي والإداري: تجربة عملية

هذا بالإضافة إلى أن البرنامج سيعمل بالتنسيق مع الجهات الحكومية ذات العلاقة على وضع إطار واضح وموثق بشهادات لصلاحيات الاستخدام كما سيضبط إجراءات ومراحل العمل في المناقصات المختلفة بتوقيات إلكترونية (Time-stamping Mechanism)

2- مشروع نظام إدارة المخزون العام الحكومي:

ميررات المشروع:

- كبر حجم الإنفاق الحكومي في قطاع اللوازم العامة والذي يفوق المليار دينار سنوياً.
- حلقة العمل التزويدي يدوية ومطولة وغير مترابطة وغير موثوق بها وتنساب ضمن إطار تنظيمي خاطئ.
- عدم القدرة على تتبع حركة وأرصدة المواد بحالاتها المختلفة في المستودعات الحكومية الرئيسية والفرعية.
- عدم توفر معلومات كافية تساعد صاحب الصلاحية التزويدية على اتخاذ قرار سليم.
- أن المسؤولية التزويدية والإدارية على المواد مرنة وغير محددة.
- لا تتوفر معلومات يدوية كافية لفتح قيود وافية للمواد.
- أن مفهوم الرقابة على المخزون غير مطبق وغير معمول به.
- كبر حجم المواد الراكدة (Dead Stock).
- بُني النظام بعد هندسة الإجراءات الإدارية والتزويدية وتطبيقه بإطار تنظيمي جديد.
- تم تطوير النظام وتطبيقه بالحد الأدنى من الكلفة المادية بعيداً عن مبدأ الربحية.
- اتساع نطاق عمل النظام وشمولة لجميع مديريات محافظات الوزارة الواحدة وفروعها على امتداد الرقعة الجغرافية للملكة وعدم اقتصره على المراكز الرئيسية.
- إمكانية التطبيق باستثمار الموارد المتاحة لدى الجهات المستهدفة ودون كلف إضافية.
- إمكانية الربط والتكامل مع الأنظمة الحكومية الأخرى ذات العلاقة.
- سهولة الاستخدام وسرعة الوصول للمعلومة وتوفيرها لصاحب القرار.
- تحقيق سيطرة تزويدية ورقابية كاملة وفاعلة على حركة المواد واللوازم العامة. ابتداءً من دخولها الخدمة مروراً باستخدامها وانتهاءً بإخراجها من الخدمة.

أهداف المشروع:

- تخفيض فاتورة الشراء الحكومي دون المساس بمستوى تدفق المواد واللوازم العامة اللازمة لإدامة العمل في الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار ولرسم السياسات العامة لإدارة اللوازم وتأمين الاحتياجات الحكومية ضمن إطار لغة تزويدية مشتركة محلياً ودولياً
- سهولة توفير وتأمين المواد واللوازم إلى المستخدم النهائي بأقصر وأسهل الطرق.
- تحقيق أكبر قدر من التكامل فيما بين مصادر وممتلكات وزارات ومؤسسات الدولة ورفع سوية العمل في قطاع اللوازم العامة.
- حصر المسؤولية التزويدية على مفردات المخزون العام بحسب طبيعتها استخداماتها وحساسيتها.
- رفع كفاءة وتمكين الموظفين العاملين في قطاع اللوازم.

النتائج المتوقعة من المشروع:

- اعتماد النظام في جميع الوزارات والدوائر الحكومية والمؤسسات العامة وجميع فروعها في المحافظات.
- إيجاد مركز بيانات دائم ومتطور للنظام مرتبط مع جميع مستخدمي الوزارات والمؤسسات بشبكات ترسل معلومات آمنة.
- الربط مع الجهات الرقابية الحكومية ذات العلاقة واعتماد المخرجات الحاسوبية للنظام.
- الربط والتكامل مع أنظمة المعلومات الحكومية التالية بهدف تعظيم الفوائد المرجوة من خلال تكامل مصادر المعلومات وصولاً إلى منظومة معلومات لوجستية متكاملة:

نظام المعلومات	الجهة المستفيدة
نظام الخدمة المدنية	ديوان الخدمة المدنية
نظام الشركات	وزارة الصناعة والتجارة
نظام الشراء الإلكتروني	دائرة اللوازم العامة
نظام إدارة وإدامة الأليات والمركبات الحكومية	دائرة اللوازم العامة
نظام الإصلاح المالي	وزارة المالية
الترميز الوطني	القوات المسلحة الأردنية

المحور الخامس: برامج الإصلاح المالي المتعلقة بقطاع النقل (1)

تعتبر وزارة النقل من الوزارات الهامة باعتبارها إحدى المؤسسات الوطنية البارزة التي تدعم قطاع النقل حيث يعد قطاع النقل من القطاعات الهامة والحيوية لتأثيره على العديد من القطاعات الاقتصادية ولدوره الفاعل في المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز دور الأردن كحلقة وصل وعبور بين الدول المجاورة.

وتسعى وزارة النقل خلال السنوات الخمس المقبلة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف

- 1- رفع كفاءة المرافق والبنى التحتية.
- 2- تطوير الاقتصاد الأردني ليكون مزدهراً ومنفتحاً على الأسواق الإقليمية والعالمية.
- 3- تحسين نوعية
- 4- تعزيز الإدارة بحريته لتكون مستقرة ماليًا وسعيدة - راضية للمساءلة - سوية - سعيدة المركزي والمحلي.

برامج الإصلاح = أهداف الأجندة الوطنية:

لقد تمّ صياغة الأهداف الإستراتيجية والمنبثقة عن التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية لوزارة النقل وربط الأهداف الإستراتيجية بمجموعة من البرامج والمشروعات، حيث ستكون هذه الوثيقة أداة فاعلة لقياس هذه الأهداف في مجالات تطوير منظومة النقل وهذه البرامج المرتبطة بالأهداف الوطنية هي كما يلي:

(1) وزارة النقل، الموقع الرسمي www.mot.gov.jo.

الهدف الوطني للرابع
تعزيز الإدارة الحكومية لتكون مستقرة مالياً وشفافة وخاضعة للمساءلة على الصعيدين المركزي والمحلي

الهدف الإستراتيجي الخامس
رفع الأداء المؤسسي

البرنامج الرئيسي
الإدارة والخدمات المستندة

البرنامج الفرعي الأول
بناء القدرات

البرنامج الفرعي الثاني
رفع الجاهزية الإلكترونية وإدامة بيئة تقنية المعلومات

البرنامج الفرعي الثالث
إنشاء مركز معرفي لقطاع النقل

برنامج الإشراف على تنظيم استخدام المركبات الحكومية:

مع زيادة أعداد المركبات الحكومية وتشعب غايات استخدامها برزت الحاجة إلى استحداث جهة تشرف وتنظم عملية استخدام المركبات الحكومية وصولاً إلى ضبط الإنفاق في هذا المجال. لذا، تأسست لجنة الإشراف على تنظيم استخدام المركبات الحكومية عام 2011 بموجب نظام رقم (20) لسنة 2011، حيث حدد هذا النظام والتعليمات الصادرة بموجبه مهام وصلاحيات هذه اللجنة وأعضائها والهدف من إنشائها.

أهداف اللجنة:

- 1- ضبط الإنفاق الناجم عن استخدام المركبات الحكومية تمشيًا مع سياسة ضبط الإنفاق التي تنتهجها الدوائر الحكومية والتي تؤكد عليها تعاميم وكتب رئاسة الوزراء المتعددة بهذا الخصوص.
- 2- ضبط استخدام المركبات الحكومية بحيث ينحصر استخدامها للغايات الرسمية فقط.
- 3- تنظيم استخدام المركبات الحكومية بحيث يستخدمها من ينطبق عليه النظام والتعليمات وقرارات رئاسة الوزراء بعيدًا عن العشوائية، وذلك بموجب توصيات موجهة لرئاسة الوزراء تحتوي على مسوّغ قانوني للاستخدام.

مهام وصلاحيات اللجنة:

- 1- النظر في الطلبات المقدمة من الدوائر والمتعلقة بضرورة استخدامها للمركبات الحكومية بعد أوقات الدوام الرسمي.
- 2- النظر في طلبات الدوائر المتعلقة باستخدام مركبات حكومية لبعض المواقع الوظيفية.
- 3- النظر في أي أمور أخرى يحيلها إليها دولة رئيس الوزراء تتعلق بالمركبات الحكومية.
- 4- اتخاذ التوصيات اللازمة لتنظيم شئون المركبات الحكومية ورفعها لرئاسة الوزراء للموافقة وتعميمها على جميع الدوائر لتنفيذها.
- 5- إعداد التعليمات اللازمة لتنظيم شئون المركبات الحكومية من خلال:
 - تحديد حاجات الدوائر من المركبات وتخصيصها لشاغلي الوظائف العليا والوظائف الأخرى.
 - تنظيم عملية صرف الوقود للمركبات والحد الأعلى المقرر منه لكل مركبة.
 - تنظيم عملية الإشراف والمراقبة على المركبات الحكومية والمحافظة عليها وحسن استخدامها.
 - وضع خطة شاملة للمركبات الحكومية في كل دائرة من خلال المسؤولين المعنيين في هذه الدوائر وتنظيم السجلات والقيود والوثائق اللازمة بهذا الخصوص حسب الأصول.

بعض التطبيقات العملية التي أسهمت في ضبط وتنظيم شئون المركبات الحكومية بشكل عام:

- تم إعداد مقترحات إلى دولة رئيس الوزراء صادرة عن رئيس لجنة الإشراف على تنظيم استخدام المركبات الحكومية (وزير النقل) تشمل أمور عديدة ومهمة في مجال المركبات الحكومية، وقد وافق عليها مجلس الوزراء بكتابه رقم 17464/4/3/20 تاريخ 2014/5/19، حيث أصبح هذا الكتاب مرجعاً أساسياً في مجال المركبات الحكومية للمراقبين الماليين في جميع الوزارات والهيئات والمؤسسات والدوائر ويتم الاستناد إليه في معظم شئون المركبات الحكومية. ومن أهم بنود هذا القرار ما يلي:
 - تخفيض (25%) من مخصص المحروقات لكل وزارة أو دائرة في قانون الموازنة العامة.
 - إلزام (2000 سي سي) عن (2000 سي سي).
 - فصل بند مخصصات المحروقات المتعلقة بالآليات ومركبات النقل ومركبات المشروعات في موازنة 2015 عن مركبات (الصالون) والعمل على تخفيضها.
 - وضابرد الرسمي على الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية بطريربيه بما في ذلك استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة.
 - الغاء جميع الموافقات السابقة على استخدام المركبات الحكومية اعتباراً من تاريخ 2014/6/1، وأن تكون جارية بات بعد هذا التاريخ مبررة بموافقة دولة رئيس الوزراء وبتوصية من قبل لجنة الإشراف على تنظيم استخدام المركبات الحكومية.
 - تشجيع شراء واستخدام السيارات الصديقة للبيئة للتقليل من استخدام الوقود.
- بعد أن لاحظت لجنة الإشراف أن هناك نقصاً لدى بعض الدوائر في المركبات الحكومية وأن هناك فائضاً لدى البعض الآخر نتيجة لانتهاج عمل المشروعات التي تشارك بها هذه الدوائر، فقد أصدرت اللجنة توصية تقضي بأن يتم تحويل وتسليم جميع مركبات المشروعات التي تنتهي وتكتمل إلى دائرة اللوازم العامة لكي تعيد

توزيعها على الدوائر حسب حاجتها كون معظم هذه المشروعات ممولة من الخارج ومركباتها أيضًا على حساب الجهة المانحة، وقد وافقت رئاسة الوزراء على هذه التوصية بموجب كتابهم رقم 5014/4/3/20 تاريخ 2015/2/5 مما أسهم في حل العديد من مشكلات بعض الدوائر التي تعاني من نقص المركبات لديها دون أن يكون هناك كلفة مالية على أي جهة.

- وجدت لجنة الإشراف أن هناك أعدادًا من المركبات لا تزال تحمل صفة المركبة الحكومية والمالك الفعلي لها عبارة عن جهات أهلية وشركات وندية واتحادات وذلك نتيجة للإهداءات أو عدم تصويب أوضاعها، وقد أوصت لجنة الإشراف لرئاسة الوزراء بضرورة تصويب أوضاع هذه المركبات لغايات تنظيمية، وقد صدرت موافقة رئاسة الوزراء بهذا الخصوص.
- جميع الموافقات للموظفين الذين يتم تخصيص مركبات لهم والتي تصدر عن لجنة الإشراف يُحدد لها حد أعلى من المحروقات (150) لترًا على أن لا يتم تقاضي بدل اقتناء أو تنقلات وأن ينحصر الاستخدام للغايات الرسمية فقط.
- لغايات ضبط استخدام المركبات الحكومية فإن مشروع التتبع الإلكتروني للمركبات الحكومية في مرحلته النهائية، وذلك للحد من سوء استخدام المركبات الحكومية واستخدامها للغايات المحددة لها رسميًا فقط، حيث أن هذا المشروع يتم بالتعاون مع عدة جهات مختصة أبرزها (المركز الجغرافي الملكي، الجمارك الأردنية، ديوان المحاسبة)، حيث سيكون هذا المشروع ضابطًا شديدًا لعملية سوء استخدام المركبات الحكومية وبالتالي توفير النفقات من خلال الحد من سوء الاستخدام، وبالتالي فإن المشروع سيشكل ضبطًا ماليًا وإداريًا لاستخدام المركبات الحكومية.