

# خارطة طريق تحديث القطاع العام



الورقة المفاهيمية حول الهيكل التنظيمي والحوكمة

## الميكال التنظيمي

### الطموحات والتوجهات التطويرية

هيكله حكومية مصممة لخدمة أولويات المواطن تمثيلاً إلى أسس الحوكمة الرشيدة لتعزيز الشفافية والرقابة والمساءلة.

الوصول إلى بنية تنظيمية وهيكله حكومية رشيدة، وغير معقدة، ومتكاملة وذات كفاءة، ومحورها المواطن. تحقيق النهج التشاركي والتعاوني بين الجهات الحكومية لتحقيق الأهداف الوطنية المشتركة ومتابعتها، بحيث يتم التنسيق بين الوزارات والمؤسسات حسب المهمات لتحقيق الأولويات واحتياجات المواطنين والدولة والعمل على مواءمة عملية رسم السياسات وصنع القرارات.

واجه الاقتصاد الأردني خلال السنوات الأخيرة العديد من الظروف الصعبة وغير المتوقعة التي أدت إلى تزايد الضغوط على الاقتصاد والمجتمع وخصوصاً تحت وطأة النمو السكاني المتزايد، والنمو المطرد في فئة الشباب (أقل من 30 سنة) التي تشكل حوالي 60% من إجمالي عدد السكان، خاصة في ظل ضعف مواكبة التحويلات التكنولوجية. أسهم كل ذلك في تباطؤ نمو كفاءة الحكومة وفعاليتها؛ فوفقاً لمجموعة من المؤشرات العالمية للأعوام 2015-2020 كما هو مبين في الشكل أدناه، إن أداء المملكة عالمياً يتراوح غالباً بين المتوسط ودون المتوسط، الأمر الذي يدل على الحاجة لتحسين الأداء وإحراز قفزة نوعية في الأداء الحكومي بشكل خاص.

### ترتيب الأردن لعدد من المؤشرات الدولية خلال خمس سنوات ما بين (2015 - 2020)

ترتيب الأردن الإجمالي 2020	ترتيب الأردن الإجمالي 2015	المؤشرات
91/209	86/209	كفاءة الحكومة ( البنك الدولي ) Government Effectiveness (World Bank)
117/193	91/193	الحكومة الاللكترونية ( الأمم المتحدة ) E-Government(UN)
70/140	64/140	التنافسية العالمية Global Competitiveness (WEF)
86/142	82/142	مؤشر الازدهار Prosperity Index (Legatum)

وتأتي الحاجة إلى تحديث القطاع العام لمواجهة التحديات الداخلية والمستجدات المحلية والعالمية، والتي توجب على الإدارة العامة اتباع نهج عمل ذي كفاءة تستطيع من خلاله تجاوز تلك التحديات، واستشراف المستقبل والبناء على الفرص المتاحة.

وعليه، يمكن إيجاز التحديات التي تواجه الهيكل التنظيمي والحوكمة للقطاع العام في النقاط التالية:

- يعتبر الهيكل الحكومي الحالي نمطياً ولا يحاكي التحديات القائمة والتطلعات المستقبلية.
- وجود تداخلات وازدواجية في العديد من الأدوار بين الجهات الحكومية.
- ضعف الامتثال لمعايير الحوكمة .
- وجود الإزدواجية في أدوار الرقابة والمساءلة.

وعليه، فإن خارطة طريق تحديث القطاع العام تطمح إلى إيجاد هيكل مرنة وذات كفاءة للجهاز الحكومي مصممة حول أولويات المواطن وتمثل إلى أسس الحوكمة الرشيدة وتعزز الشفافية والمساءلة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

- الوصول إلى بنية تنظيمية وهيكل حكومية مرنة، وغير معقدة، ومتكاملة، وذات كفاءة، ومحورها المواطن.
- تحقيق النهج التشاركي بين الجهات الحكومية لتحقيق الأهداف الوطنية ومتابعتها بحيث يتم التنسيق بين الوزارات حسب المهام لتحقيق الأولويات واحتياجات المواطنين، والعمل على مواءمة عملية رسم السياسات ورسم القرارات.
- تحسين منظومة الإدارة العامة لتعزيز الأداء الفردي والمؤسسي، وتطوير الخدمات الحكومية.
- تعزيز امتثال الجهات الرقابية لأسس الحوكمة بما يضمن منع الإزدواجية وضمان التكامل في الأعمال الرقابية وتحقيق الالتزام الحكومي بالمعايير الدولية المتفق عليها.
- تطوير منظومة التشريعات والقوانين والأنظمة الحالية وتعديلها بما فيها تطوير نظام الخدمة المدنية.
- إيجاد نظام رقابي على مستويات الأداء الحكومي المختلفة، لربط الأهداف الوطنية والقطاعية والمؤسسية والفردية بتوجهات الحكومة ورؤيتها الاستراتيجية.
- إنشاء إطار عمل مؤسسي حكومي يركز على تمكين المرأة، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتعزيز مشاركتها السياسية والاقتصادية.



## إعادة الهيكلة المؤسسية والأهداف الاستراتيجية والمبادرات

هيكله حكومية مرنة وذات كفاءة مصممة حول أولويات المواطن، وتمثّل إلى أسس الحوكمة الرشيدة وتعزز الشفافية والمساءلة	الطموح الإستراتيجي
الوصول إلى بنية تنظيمية وهيكله حكومية مرنة، وغير معقدة، ومتكاملة، وذات كفاءة، ومحورها المواطن	الهدف الاستراتيجي الأول

### أولاً: قطاع التعليم والتعليم العالي

تهدف إعادة هيكلة هذا القطاع إلى توحيد المرجعيات المسؤولة عن وضع السياسات وتنسيق الخطط والبرامج والخدمات التعليمية من أجل دعم كامل مسار التعلّم بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل المتطورة والمتغيرة. وهذا يتطلب من الحكومة ما يلي:

- تطوير سياسات تعليمية شمولية ومتكاملة خلال مراحل التعليم المختلفة تشمل: تنمية الطفولة المبكرة، والتعليم الأساسي، والتعليم العالي، والتعليم التقني والمهني بحيث تساعد هذه السياسات في تطوير موارد بشرية وطنية تتمتع بالمهارات التي يحتاجها سوق العمل محلياً وعالمياً.
- التركيز على مفهوم التعلّم المستمر (lifelong learning) من خلال إنشاء مسارات للتعلّم وبناء المهارات والكفايات بشكل مستمر، بما يمكّن القوى البشرية من التكيف السريع مع متطلبات الوظائف وسوق العمل.
- تنسيق سياسات التعليم والعمل بحيث تكون مخرجات التعليم متوافقة مع متطلبات سوق العمل المستقبلية.
- إنشاء مسار للتعلّم المستمر وبناء المهارات بما يتوافق مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل.

### مقترحات إعادة الهيكلة في قطاع التعليم والتعليم العالي

- 1- إنشاء وزارة التربية وتنمية الموارد البشرية: من خلال دمج كل من وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث تدعم الممارسات العالمية وجود وزارة واحدة تتولى مهام رسم سياسات التعليم والتعليم العالي لتحقيق الأهداف المبينة أعلاه.
- 2- نقل مهام تطوير المناهج من (إدارة المناهج) في وزارة التربية والتعليم إلى المركز الوطني لتطوير المناهج، بما يساهم في توحيد الجهة المكلفة بتطوير المناهج وإلغاء الازدواجية بالمهام.

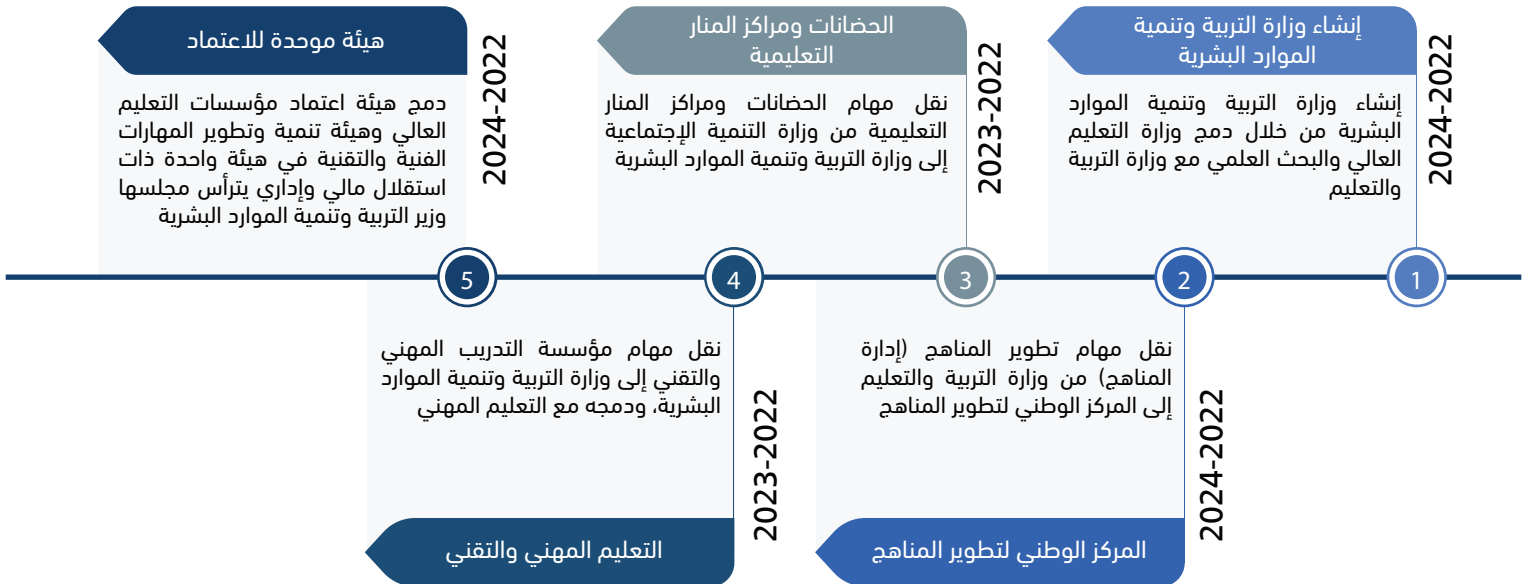


3- نقل المهام المتعلقة بالحضانات ومراكز المنار التعليمية من وزارة التنمية الاجتماعية إلى وزارة التربية وتنمية الموارد البشرية بهدف توحيد السياسات التعليمية والمرجعية التنظيمية لجميع الجهات المقدمّة للخدمات التعليمية بمراحلها كافة بما فيها مرحلة التعليم المبكر، إذ أثبتت الدراسات العالمية أن 80% من الإدراك يتشكّل في أول سنتين من عمر الإنسان بما في ذلك مهارات التحليل الإبداعي التي لها أهمية بالغة في تمكين المهارات المطلوبة لسوق العمل في المستقبل.

4- تطوير منظومة التعليم المهني والتقني من خلال الاستفادة من البنية التحتية القائمة لمؤسسة التدريب المهني من مرافق ومراكز وكوادر تدريبية ومخصصات مالية بعد إلغائها، وذلك لتعزيز التكاملية والشمولية وتوحيد المرجعيات للجهات التي تنفذ مهام التعليم والتدريب المهني لما في ذلك من أهمية في تمكين الطلاب من الاختيار الأمثل لمجال دراستهم المستقبلي ومنهم المرونة للاختيارات العمودية والأفقية في مجال/ات اختصاصهم.

5- دمج هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وهيئة تنمية وتطوير المهارات الفنية والتقنية في هيئة واحدة ذات استقلال مالي وإداري وربطها بوزير التربية وتنمية الموارد البشرية، بما يساهم بتوحيد المرجعية التنظيمية والرقابية على المؤسسات التعليمية ولجميع مجالات تنمية الموارد البشرية بما فيها مسارات التعليم وإكساب المهارات طوال الحياة وأهمية التدريب والاعتماد الجزئي للشهادات (micro-credentialization) لتعزيز القدرة على التكيف مع متطلبات سوق العمل، وبحيث تكون عملية الربط بالوزير ضمن السياسة العامة لمخرجات دراسة نموذج العمل التشغيلي والحوكمة.

## قطاع التعليم والتعليم العالي



## ثانياً: قطاع العمل

تهدف إعادة الهيكلة إلى تطوير الأداء وإزالة التقاطعات والتداخلات القائمة بين مختلف الجهات المعنية في هذا القطاع، مع المحافظة على الإطار التشريعي الناظم لقطاع العمل والمهام والوظائف المختلفة لوزارة العمل ويتطلب ذلك من الحكومة ما يلي: تحقيق التناسق والتناغم بين أعمال الوزارات المعنية بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية وتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين، والاستمرار بتنظيم سوق العمل بما فيها تطوير سياسات التحفيز لسوق العمل والعلاقة بين العمال وأصحاب العمل والمحكمة العمالية والنقابات العمالية والمهنية، ومتابعة متطلبات السلامة العامة، ومتابعة برامج التشغيل الوطني.

### مقترحات إعادة الهيكلة في قطاع العمل

- 1- إلغاء وزارة العمل وتوزيع مهامها على وزارة الداخلية، ووزارة التربية وتنمية الموارد البشرية (المستحدثة)، ووزارة الصناعة والتجارة والتموين.
- 2- نقل مهام وزارة العمل المتعلقة بتنظيم العمالة الوافدة (تصاريح وتفتيش ومخالفات) إلى وزارة الداخلية.
- 3- نقل مهام تنظيم سوق العمل وبرامج التشغيل الوطني إلى وزارة الصناعة والتجارة والتموين بهدف توحيد مرجعية تنظيم بيئة الأعمال وسوق العمل.
- 4- نقل رئاسة مجلس إدارة كل من صندوق التنمية والتشغيل والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي إلى وزير الصناعة والتجارة والتموين.
- 5- إلغاء مؤسسة التدريب المهني بحيث يتولى القطاع الخاص هذه المهمة في ضوء دوره الفاعل وكفاءته في مجاليّ التدريب المهني والتقني خلال الفترة الماضية، على أن يتم الاستفادة من البنية التحتية من مرافق ومراكز مؤسسة التدريب المهني وكوادرها التدريبية ومخصصاتها المالية في تطوير منظومة التعليم المهني والتقني في وزارة التربية وتنمية الموارد البشرية، وذلك لتعزيز التكاملية والشمولية وتوحيد المرجعيات للجهات التي تنفذ مهام التعليم المهني، لما في ذلك من أهمية في تمكين الطلاب من الاختيار الأمثل لمجال دراستهم المستقبلي ومنحهم المرونة للاختيارات العامودية والأفقية في مجالات اختصاصهم.



## التعديلات الهيكلية على قطاع العمل

### مؤسسة التدريب المهني

إلغاء مؤسسة التدريب المهني ونقل مهامها لوزارة التربية وتنمية الموارد البشرية

2024-2022

### توحيد مرجعية تنظيم بيئة الأعمال وسوق العمل

نقل مهام تنظيم سوق العمل وبرنامج التشغيل الوطني إلى وزارة الصناعة والتجارة والتموين

2024-2022

### إلغاء وزارة العمل

نقل مهام وأدوار وزارة العمل إلى الوزارات المعنية (وزارة الداخلية ووزارة الصناعة والتجارة والتموين ووزارة التربية وتنمية الموارد البشرية)

1

2

3

4

5

نقل مهام تنظيم العمالة الوافدة (تصاريح وتفتيش ومخالفات) إلى وزارة الداخلية

2024-2022

### تنظيم العمالة الوافدة

نقل رئاسة مجلس إدارة صندوق التنمية والتشغيل ومؤسسة الضمان الاجتماعي إلى وزير الصناعة والتجارة والتموين

2024-2022

### صندوق التنمية والتشغيل ومؤسسة الضمان الاجتماعي



## ثالثاً: قطاع الخدمات الاجتماعية

تسعى خارطة طريق تحديث القطاع العام في هذا القطاع إلى تحقيق التناسق والتناغم بين أعمال الوزارات ذات الصلة بتوفير الخدمات الاجتماعية للمواطنين وذلك بهدف زيادة تحقيق الكفاءة والفاعلية، وتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين من خلال مجموعة من الإجراءات والترتيبات المؤسسية حسب التصور أدناه.

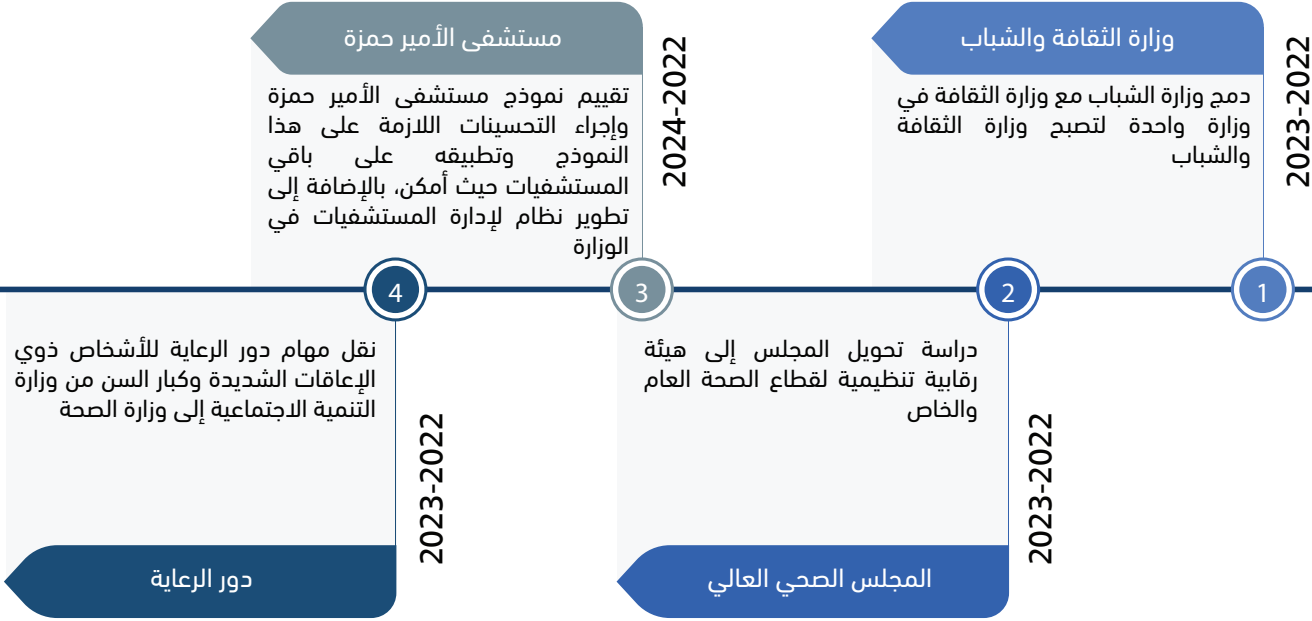
### مقترحات إعادة الهيكلة في قطاع الخدمات الاجتماعية

- 1- دمج وزارة الشباب مع وزارة الثقافة في وزارة واحدة (وزارة الثقافة والشباب) حيث أن العلاقة بين قطاعي الثقافة والشباب علاقة تكاملية ومتجانسة، فرعاية الشباب تتعدى اللياقة الجسدية والمهارة الرياضية، لتشمل الرعاية الفكرية والثقافية، وعليه فإن دمج الوزارتين سيساهم في تكامل السياسات والتخطيط في تلك المجالات بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة، إضافة إلى الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة.
- 2- إجراء دراسة لتحويل المجلس الصحي العالي إلى هيئة تنظيمية ورقابية على مقدمي الخدمات الصحية في القطاعين العام والخاص، بما فيها المستشفيات والمراكز الصحية، حسب المعايير الدولية. وذلك بسبب الحاجة لوجود جهة مستقلة مالياً وإدارياً معنية بتنظيم قطاع الصحة العام والخاص ومراقبة جودة تقديم الخدمات الصحية.
- 3- تحسين نموذج الإدارة الحالي المستخدم في مستشفى الأمير حمزة واعتماده وتطبيقه على باقي مستشفيات القطاع العام حيثما أمكن؛ وذلك بعد تقييمه ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز مجالات القوة، لتطوير نظام لإدارة المستشفيات في الوزارة، وذلك بهدف تحسين الكفاءة وتطوير خدمات مستشفيات القطاع العام، ولفصل مهام رسم السياسات عن مهام تقديم الخدمة العامة حسب أسس الحوكمة الرشيدة.
- 4- نقل المهام المتعلقة بدور الرعاية للأشخاص ذوي الإعاقة بما فيها الإعاقات الشديدة وكبار السن من وزارة التنمية الاجتماعية إلى وزارة الصحة، وذلك بهدف التحوّل إلى مفهوم تقديم الرعاية المتكاملة (الصحة والرعاية والتغذية والدعم الاجتماعي) للتخفيف من التحديات التي تواجهها أنظمة الرعاية الصحية والاجتماعية بسبب قيود التمويل وزيادة تعقيد الاحتياجات من الخدمات، وخاصة للأشخاص ذوي الإعاقة الشديدة وكبار السن، وكذلك لتوحيد المرجعيات والجهات التي تعنى بجميع الشؤون الصحية بما في ذلك الوصاية على دور الرعاية في المملكة.





## التعديلات الهيكلية على قطاع الخدمات الاجتماعية



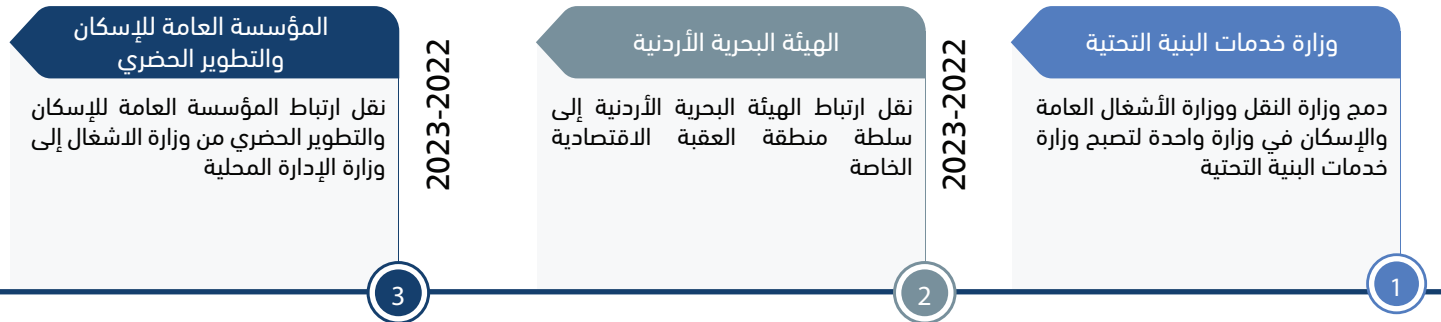
## رابعاً: قطاع خدمات البنية التحتية

تهدف خارطة الطريق إلى تحسين جودة حياة المواطنين من خلال تعزيز التنسيق في التخطيط ورسم السياسات وجذب الاستثمار والإشراف على قطاعات النقل والبنية التحتية، وذلك للارتباط بين البنية التحتية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والحضرية، والتي تؤثر بدورها على آفاق النمو طويل الأجل.

### مقترحات إعادة الهيكلة في قطاع خدمات البنية التحتية

- 1- دمج كل من وزارة النقل ووزارة الأشغال العامة والإسكان في وزارة واحدة لتصبح وزارة خدمات البنية التحتية، وذلك من أجل توحيد مرجعيات رسم السياسات وتنسيق الخطط والاستثمار بالبنية التحتية والنقل وتعظيم الاستفادة من الموارد.
- 2- نقل ارتباط الهيئة البحرية الأردنية إلى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وذلك في ضوء أن السلطة هي الجهة المعنية بالتنظيم والإشراف على القضايا البحرية كافة، وتلك المتصلة بمنظومة الشحن والنقل البحري بأنماطه المختلفة.
- 3- نقل ارتباط المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري من وزارة الأشغال العامة والإسكان إلى وزارة الإدارة المحلية كون الأخيرة هي المعنية بالقضايا المرتبطة بالتطوير الحضري بما يعزز من التكامل وتوحيد المرجعية في تنفيذ المهام التنموية في قطاع الإسكان.

### التعديلات الهيكلية على قطاع خدمات البنية التحتية



## خامساً: قطاع تنظيم الأنشطة الاقتصادية

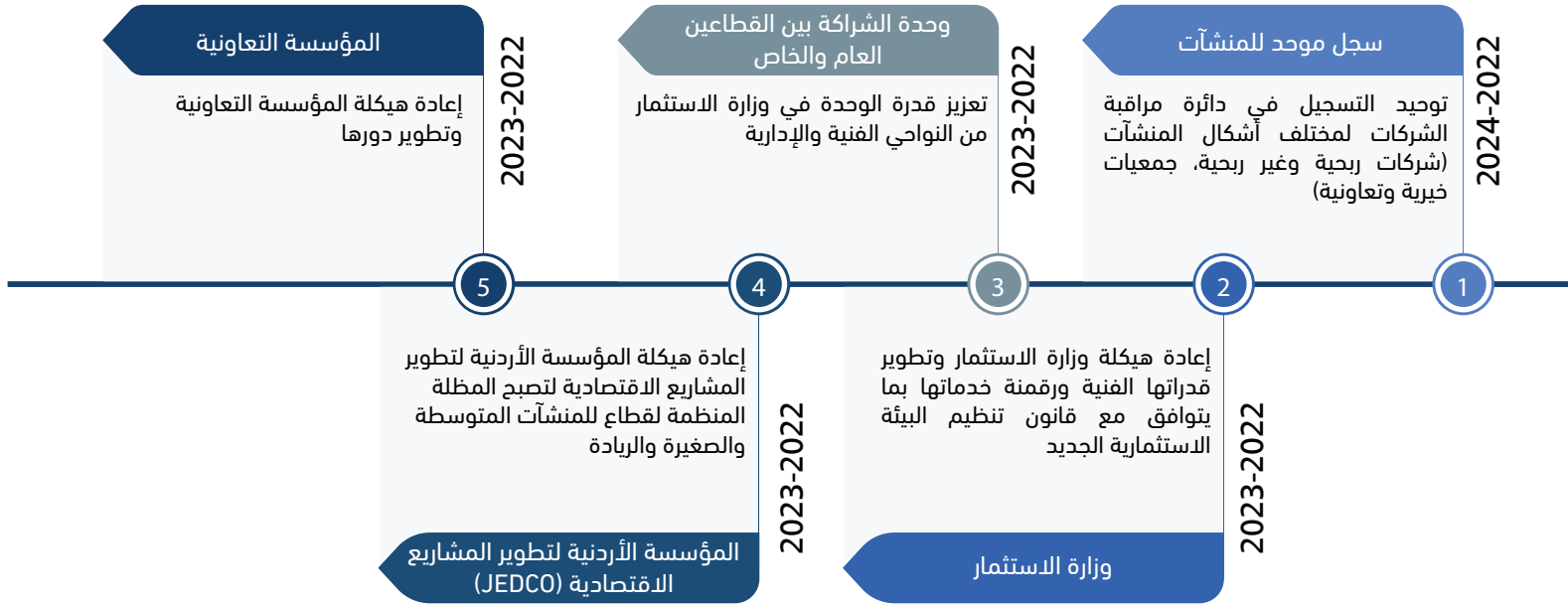
تهدف خارطة طريق تحديث القطاع العام إلى تطوير بيئة الأعمال وتعزيز التكامل بينها وتحفيز الاستثمارات المحلية والأجنبية بالإضافة إلى تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص، الأمر الذي يتطلب اتخاذ مجموعة من الترتيبات المؤسسية حسب التصور الواردة أدناه.

### مقترحات إعادة الهيكلة في قطاع تنظيم الأنشطة الاقتصادية

- 1- توحيد التسجيل في مراقبة الشركات لمختلف أشكال المنشآت (الشركات الربحية وغير الربحية والجمعيات بما فيها الجمعيات التعاونية)، وذلك من خلال نقل مهام سجل الجمعيات في وزارة التنمية الاجتماعية، وكذلك نقل مهام سجل التعاونيات في المؤسسة التعاونية إلى دائرة مراقبة الشركات، وذلك بهدف تعزيز التكاملية والشمولية في السجلات وتوحيد المرجعيات والجهات التي تنفذ مهام تسجيل الشركات على اختلاف مجالاتها وأنواعها.
- 2- إعادة هيكلة وزارة الاستثمار وتطوير قدراتها الفنية ورقمنة خدماتها بما يتوافق مع قانون تنظيم البيئة الاستثمارية، إلى جانب رفدها بالكوادر المتخصصة لتمكينها من جذب الاستثمارات والشراكات المحلية والدولية الضرورية لتحقيق رؤية التحديث الاقتصادي، وبناءً على ذلك سيتم تمكين وزارة الاستثمار لتسويق فرص الاستثمار في السوق المحلي والعالمي وتسهيل رحلة المستثمر بطريقة تنافسية.
- 3- تعزيز قدرة وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في وزارة الاستثمار من النواحي الفنية والإدارية وتوسيع نطاق عملها في مجال تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛ وذلك لما لهذه الشراكة من دور أساسي في تحقيق الرؤية الاقتصادية والتسريع من التطور في الخدمات الحكومية. ويشمل ذلك وضع أسس وأطر واضحة وشفافة لانتقاء المشاريع و/أو الخدمات المناسبة لهذا النوع من الشراكة، ومعايير معتمدة لإدارة اتفاقيات الشراكة، ووضع أسس الحوكمة والمساءلة الشفافة حول هذه الشراكات، والبيئة التشريعية لضمان تعزيز البيئة التنافسية بما يساهم بتقديم خدمات أفضل للمواطنين.
- 4- إعادة هيكلة المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية لتصبح المظلة المنظمة لقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال، وذلك بهدف تعزيز كفاءة المؤسسة وفعاليتها في تقديم الدعم الفني وتسهيل الحصول على التمويل والتدريب والارتباط بالأسواق والشركات الكبيرة، بما يساهم في تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال من التنافس في القطاعات المختلفة داخل الأردن وخارجه. وكذلك لتحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة على مستوى القطاعات كافة.
- 5- إعادة هيكلة المؤسسة التعاونية وتحسين كفاءتها وتطوير دورها، وإعداد خطة لإعادة الهيكلة المؤسسية.



## التعديلات الهيكلية على قطاع تنظيم الأنشطة الاقتصادية



## سادساً: التواصل الحكومي ودعم القرار

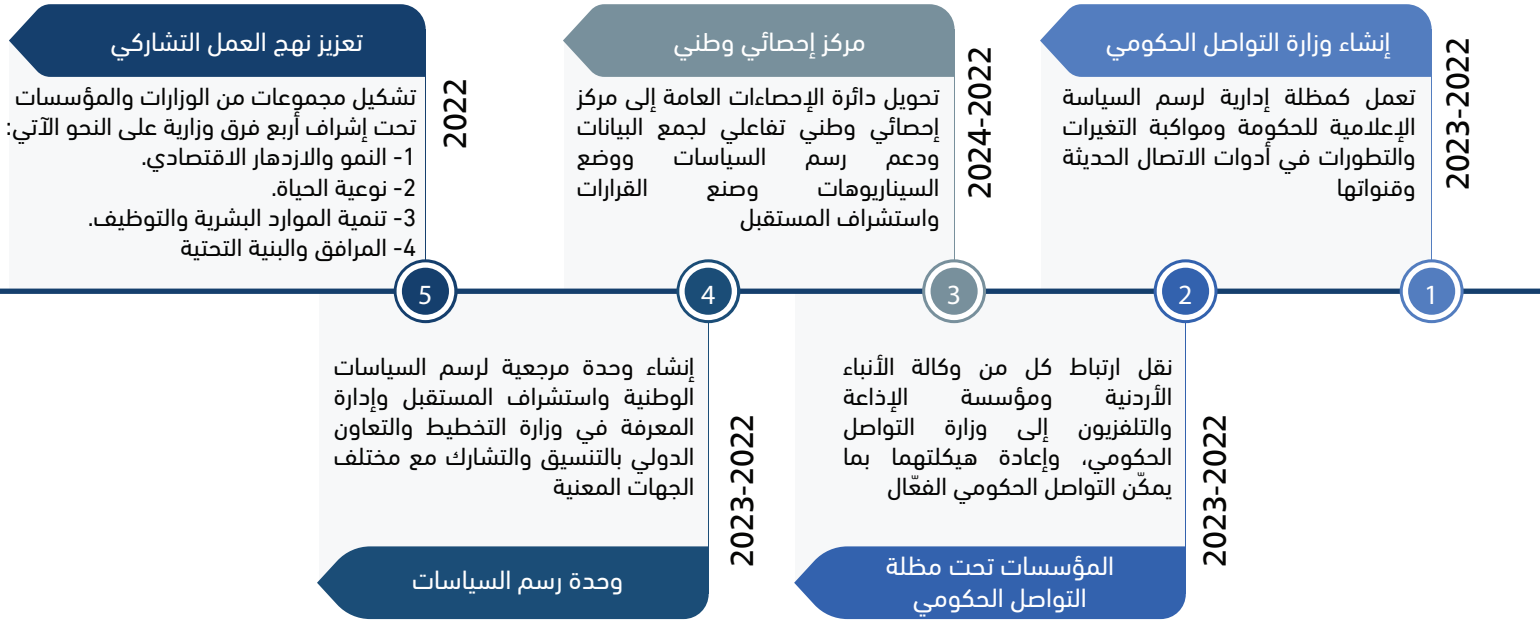
تهدف خارطة طريق تحديث القطاع العام إلى إيجاد مظلة إدارية ترسم السياسة الإعلامية للحكومة وتواكب التغيير في قنوات الاتصال وأدواته، كما أظهرت الخارطة أهمية تعزيز رسم السياسات بين مختلف المؤسسات وحسب الأولويات الوطنية وضمان متابعة وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها والبناء عليها، بالإضافة إلى دعم عملية صنع القرار استناداً إلى الحقائق والأدلة والأثر المنشود على أرض الواقع، الأمر الذي يتطلب اتخاذ مجموعة من الترتيبات المؤسسية حسب التصور الوارد أدناه.

### مقترحات إعادة الهيكلة في قطاع تنظيم الأنشطة الاقتصادية

- 1- إنشاء وزارة التواصل الحكومي بحيث تعمل كمظلة إدارية لرسم السياسة الإعلامية للحكومة ومواكبة التغييرات والتطورات في أدوات الاتصال الحديثة وقنواتها.
- 2- نقل ارتباط كل من وكالة الأنباء الأردنية ومؤسسة الإذاعة والتلفزيون إلى وزارة التواصل الحكومي، وإعادة هيكلتها بما يمكن الحكومة من التواصل الفعال بهدف توحيد المرجعيات في القطاع الإعلامي الحكومي والاستغلال الأمثل للموارد.
- 3- تحويل دائرة الإحصاءات العامة إلى مركز إحصائي وطني تفاعلي لجمع البيانات ورسم السياسات ووضع السيناريوهات وصنع القرارات واستشراف المستقبل، وذلك من خلال إعادة هيكلة دائرة الإحصاءات العامة لتصبح مظلة شمولية لاستدامة توفير جميع أنواع المعلومات والبيانات والمؤشرات القطاعية بالوقت المناسب، ومتابعة المؤشرات الوطنية والعالمية وآليات قياسها ونتائجها، بما يساهم في تحسين نوعية الخدمة المقدّمة للدوائر الحكومية الذي ينعكس على تحسين عملية صنع القرار ورسم السياسات والاستجابة السريعة للحالات الطارئة وتحسين ترتيب الأردن في المؤشرات العالمية.
- 4- إنشاء وحدة مرجعية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي لرسم السياسات الوطنية (وحدة رسم السياسات) ووضع السيناريوهات واستشراف المستقبل وإدارة المعرفة في وزارة التخطيط والتعاون الدولي بالتنسيق والتشارك مع مختلف الجهات المعنية، تكون مسؤولة عن تحديد مجالات السياسات التي يجب دراستها بناءً على توجهات رؤية التحديث الاقتصادي، وإدارة الدراسات المتعلقة برسم السياسات بالتعاون والتنسيق مع الوزارات المعنية، والتأكد من تناغم السياسات وتكاملها لتحقيق أهداف الرؤية الوطنية والتأكد من تطبيق تقييم لها من خلال دراسات الأثر القبلي والبعدي وفقاً للأنظمة الخاصة بذلك.
- 5- تشكيل مجموعات من الوزارات والمؤسسات تحت إشراف أربعة فرق وزارية لمحاور النمو والازدهار الاقتصادي، وجودة الحياة، وتنمية الموارد البشرية والتوظيف، والمرافق والبنية التحتية، لتعمل معاً بانسجام وتكاملية لغايات تحقيق أهداف رؤية التحديث الاقتصادي، وذلك بهدف تطوير العمل المؤسسي والتنسيق بين الوزارات والمؤسسات الحكومية، وضمان توجيه الجهود نحو تحقيق أولويات وأهداف الرؤية، وتسهيل المتابعة والرقابة على تنفيذ الخطط التنفيذية.



## التواصل الحكومي ودعم القرار



## سابعاً: تنفيذ خارطة طريق تحديث القطاع العام

توضّح التصور أدناه مجموعة الإجراءات والترتيبات المؤسسية المطلوبة لضمان تحقيق الأهداف و تنفيذ خارطة طريق تحديث القطاع العام ومتابعة تحقق الإنجازات المتوقعة من البرنامج التنفيذي.

### مقترحات إعادة الهيكلة في قطاع تنظيم الأنشطة الاقتصادية

1- تشكيل لجنة وزارية للإشراف على تنفيذ خارطة الطريق والبرنامج التنفيذي لتحديث القطاع العام، وذلك لضمان تحقيق أهدافها ومؤشراتها على مستوى النتائج والأثر وفقاً للإطار الزمني المعتمد؛ إضافة إلى موازنة المؤشرات والتوجهات التطويرية لخارطة التحديث مع المستجدات والتحديات وسدّ الفجوات وتلبية متطلبات الجاهزية للمستقبل التي قد تطرأ خلال السنوات العشر القادمة، والتأكد من تضمينها في الخطط التنفيذية، حيث سيتم تطبيق خارطة التحديث (2022 – 2033) من خلال خطط تنفيذية تكون مدة كل خطة ثلاثة أعوام.

2- إنشاء وحدة إدارة وتنفيذ برنامج تحديث القطاع العام والتحول الرقمي (PMIO) لمتابعة تنفيذ خطط تحديث القطاع العام والتحول الرقمي في رئاسة الوزراء، لتكون جهة مركزية مسؤولة عن تحقيق خطة التحول الرقمي الحكومي وتحويل توصيات لجنة تحديث القطاع العام إلى خطط تنفيذية والإشراف على تحقيقها وفقاً لنموذج حوكمة معتمد ومتفق عليه مع اللجنة الوزارية.

3- إنشاء هيئة الخدمة والإدارة العامة من خلال إحداث تحوّل جذري في دور ديوان الخدمة المدنية ليصبح مسؤولاً عن عملية التطوير في الإدارة العامة بشكل شمولي تحت مسمى هيئة الخدمة والإدارة العامة، حيث يهدف هذا التغيير إلى إيجاد جهة موحدة معنية بالتطوير الحكومي بجميع أنواعه من تطوير الموارد البشرية، والتطوير المؤسسي والخدمات الحكومية، على أن يتم تطبيق ذلك من خلال دراسة تفصيلية للمهام الجديدة المكلفة بها وتنسيقها مع المهام الحالية والمحدّثة بناء على توصيات لجنة التحديث ووضع هيكل تنظيمي وإطار للحوكمة ملائم لتحقيق هذه المهام.

4- توسيع نطاق مسؤوليات وحدة متابعة الأداء والإنجاز الحكومي في الرئاسة (PMDU) في رئاسة الوزراء ليشمل متابعة أداء برنامج أولويات عمل الحكومة الاقتصادي، ورؤية التحديث الاقتصادي، وبرنامج تحديث القطاع العام، بحيث تعمل الوحدة على تحقيق ذلك من خلال وحدات لامركزية في الوزارات والمؤسسات الحكومية (MDUs) مكلفة بمسؤولية المتابعة والتقييم على الأداء والدفع نحو الإنجاز، بحيث يتم تحقيق ذلك إما بتوسيع نطاق الوحدات المعنية بالتطوير المؤسسي الموجودة حالياً في الوزارات والمؤسسات وإعادة هيكلتها وتمكينها للقيام بمهامها المتعلقة بالمتابعة والتقييم على الأولويات المحددة أعلاه، إضافة لمأسسة نهج الإنجاز الحكومي بجميع الوزارات والمؤسسات، أو باستحداث وحدات جديدة في الوزارات والمؤسسات التي لا يوجد لديها بالأساس أي وحدة معنية بهذه المهمة. علماً بأن حجم الوحدة ومستواها التنظيمي يختلف وفقاً لحجم الوزارة والمؤسسة وطبيعة عملها. وتكون وحدة الأداء والإنجاز الحكومي بالتعاون مع هيئة الخدمة والإدارة العامة مسؤولة عن بناء القدرات المؤسسية والفردية لتلك الوحدات (تنظيمياً وإجرائياً وتقنياً) وضمان توفير الموارد اللازمة بما فيها الموارد البشرية المتخصصة والمؤهلة وفقاً لآليات إعداد الكفايات المشار إليها وتطويرها في محور الخدمة المدنية وإدارة المواهب، بما يضمن الكفاءة التشغيلية والاستدامة.



## تنظيم التجمعات حول الأولويات

تحقيق النهج التشاركي بين الجهات الحكومية لتحقيق الأهداف الوطنية المشتركة ومتابعتها، بحيث يتم التنسيق بين الوزارات حسب المهمات لتحقيق الأولويات واحتياجات المواطنين والدولة، والعمل على مواءمة عملية رسم السياسات وصنع القرار

الهدف الإستراتيجي

- بهدف ضمان تنفيذ البرامج والمشاريع المنبثقة عن المبادرات الواردة ضمن محاور رؤية التحديث الاقتصادي، فإن ذلك يتطلب عملاً تشاركياً بين عدد من الوزارات والمؤسسات والتي قد تكون مصنفة ضمن أكثر من قطاع وتتبع لمرجعيات تنظيمية مختلفة، وذلك وفق المرتكزات الأساسية التالية:
- 1- إيجاد إطار تشغيلي داعم لعملية تنفيذ كل أولوية يتطلب عملاً تعاونياً وتنسيقاً بين الجهات الحكومية المعنية، بحيث يهدف هذا الإطار التشغيلي لزيادة فعالية الإشراف العام على تنفيذ الأولويات وتطوير الاستراتيجيات والخطط التنفيذية والمؤشرات وإعداد الميزانيات الخاصة وتحديد أدوار جميع الفاعلين ومسؤولياتهم؛ بحيث تشترك في ذلك جميع الجهات الحكومية المعنية بتنفيذ كل أولوية ومبادراتها.
  - 2- تعزيز مفهوم المساءلة الجماعية على المستويين التخطيطي والتنفيذي، بحيث يعدّ تحقيق المخرجات المتوقعة لكل أولوية مسؤولية مشتركة لمسؤولي جميع الجهات الحكومية المعنية بتنفيذها.
  - 3- تعزيز أدوات التنسيق لمواءمة واتساق سياسات الوزارات والمؤسسات المعنية بكل أولوية وضمان انسجامها وتكاملها لتحقيق المخرجات المتوقعة.
  - 4- إيجاد مرجعية موحدة تمثل نقطة اتصال واحدة أمام الحكومة حول كل أولوية، بما يضمن سهولة التواصل والحصول على التغذية الراجعة، وإدارة البيانات والمعلومات.
  - 5- تعزيز حوكمة الإطار التشغيلي للعمليات التنظيمية والرقابة على أداء المشغلين (مقدمي الخدمات) من القطاعين العام والخاص، وإعطائها أولوية بدراسات إعادة الهيكلة؛ بما يساهم بتحقيق التحوّل التدريجي في دور الحكومة على مدار السنوات العشر القادمة من مزود خدمات إلى الدور التمكيني، إضافة لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتقديم الخدمات.





## مكونات الإطار التشغيلي لتنظيم التجمعات حول الأولويات وإدارتها

بالاستناد إلى المرتكزات المشار إليها أعلاه، تشمل مكونات الإطار التشغيلي لتنظيم التجمعات حول الأولويات وإدارتها ما يأتي:

1- **تشكيل فرق وزارية** لمحاو النمو والازدهار الاقتصادي، وجودة الحياة، وتنمية الموارد البشرية والتوظيف، والمرافق والبنية التحتية لتعمل معاً بانسجام وتكاملية بهدف تحقيق أهداف رؤية التحديث الاقتصادي. وتتلخص مسؤولية الفرق بالإشراف العام على حسن تنفيذ الأولوية ومبادراتها ومشاريعها، وتحقيقها للمخرجات المتوقعة على مستوى النتائج والأثر؛ وتكون مهمة هذه الفرق ضمان التنسيق الأفقي بينها وعدم وجود تعارض أو ازدواجية في العمل أو البرامج أو المشاريع المنفذة ضمن عمل كل أولوية مع التركيز على التشاركية في التنفيذ.

2- **تشكيل فرق قطاعية** مسؤولة عن تطوير السياسات والمبادرات المتخصصة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات والخطط الخاصة بالأولوية كل حسب اختصاصه ووفقاً للخطط الاستراتيجية والتنفيذية للأولوية مع ضمان التنسيق الكامل مع هذه السياسات بما يخدم تحقيق أهداف الأولوية ذات العلاقة.





### الترتيبات المؤسسية



#### قطاع التعليم والتعليم العالي

توحيد المرجعيات المسؤولة عن وضع السياسات التعليمية وتنسيق الخطط والبرامج والخدمات التعليمية من أجل دعم مسار التعلم مدى الحياة بتوجيه تعليم المواطن وحياته العملية بجميع مراحلها (تنمية الطفولة المبكرة، ورياض الأطفال، والتعليم المدرسي، والتعليم العالي، والتعليم والتدريب التقني والمهني)، بما في ذلك تبني مفهوم الاعتماد الجزئي للشهادات (micro-credentialization) مما يعزز من قدرة المواطن على التكيف مع الاحتياجات المتطورة والمتغيرة لسوق العمل، وذلك بإجراء الترتيبات المؤسسية الآتية:

**2024 - 2022** إنشاء وزارة التربية وتنمية الموارد البشرية من خلال دمج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع وزارة التربية والتعليم.

**2023 - 2022** نقل مهام تطوير المناهج من (إدارة المناهج) في وزارة التربية والتعليم إلى المركز الوطني لتطوير المناهج من أجل توحيد مرجعية تطوير المناهج.

**2023 - 2022** نقل المهام المتعلقة بالحضانات ومراكز المنار التعليمية من وزارة التنمية الاجتماعية إلى وزارة التربية وتنمية الموارد البشرية من أجل توحيد مرجعية الحضانات وشمولية الحق في التعليم.

**2024 - 2022** دمج هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وهيئة تنمية وتطوير المهارات الفنية والتقنية في هيئة واحدة ذات استقلال مالي وإداري وربطها بوزير التربية وتنمية الموارد البشرية من أجل توحيد مرجعية الاعتماد وضبط الجودة لمختلف المؤسسات التعليمية.

**2024 - 2022** نقل مهام مؤسسة التدريب المهني إلى وزارة التربية وتنمية الموارد البشرية من خلال الاستفادة من البنية التحتية القائمة من مرافق ومراكز وكوادر تدريبية ومخصصات مالية، وذلك لتعزيز التكاملية والشمولية وتوحيد المرجعيات والجهات التي تنفذ مهام التعليم والتدريب المهني، لما في ذلك من أهمية في تمكين الطلاب من الاختيار الأمثل لمجال دراستهم المستقبلي ومنحهم المرونة للاختيارات العامدة والأفقية في مجال / مجالات اختصاصهم.

#### قطاع العمل

تحقيق التناسق والتناغم بين أعمال الوزارات المعنية بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية المثلى وتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين من خلال إعداد خطة تنفيذية لنقل مهام وزارة العمل وأدوارها إلى الوزارات المعنية وفق التصور الآتي:

**2024 - 2022** إلغاء وزارة العمل.

**2023 - 2022** نقل مهام تنظيم سوق العمل وبرنامج التشغيل الوطني إلى وزارة الصناعة والتجارة والتموين من أجل توحيد مرجعية تنظيم بيئة الأعمال وسوق العمل، خاصة وأن وزارة الصناعة والتجارة والتموين هي الجهة المرجعية في تسجيل ومراقبة الشركات والمنشآت بجميع أنواعها.

**2023 - 2022** نقل رئاسة مجلس إدارة صندوق التنمية والتشغيل ومؤسسة الضمان الاجتماعي إلى وزير الصناعة والتجارة والتموين.

**2023 - 2022** نقل مهام تنظيم العمالة الوافدة (تصاريح العمل والتفتيش والمخالفات) إلى وزارة الداخلية من أجل تبسيط إجراءات الحصول على التصاريح كون وزارة الداخلية هي الجهة المرجعية في ذلك.





## الترتيبات المؤسسية



### قطاع الخدمات الإجتماعية

تحسين الإشراف على القطاع الصحي وإدارة الخدمات الصحية، من خلال اتخاذ الإجراءات والترتيبات المؤسسية وفق التصور الآتي:

**2023 - 2022** إجراء دراسة لتحويل المجلس الصحي العالي إلى هيئة رقابية تنظيمية للقطاع الصحي العام والخاص من أجل تعزيز الدور التنظيمي والرقابي على أداء مشغلي الخدمات الصحية في كلا القطاعين.

**2023 - 2022** تقييم نموذج الإدارة الحالي المستخدم بمستشفى الأمير حمزة وتطويره، واعتماده وتطبيقه على باقي مستشفيات القطاع العام لتعزيز الفصل بين مهام رسم السياسات والمهام التنظيمية والتنفيذية وتعزيز الحوكمة من أجل تحسين مستوى الخدمات.

**2024 - 2022** نقل المهام المتعلقة بدور الرعاية للأشخاص ذوي الإعاقات بما فيها الإعاقات الشديدة وكبار السن من وزارة التنمية الاجتماعية إلى وزارة الصحة من أجل التحول لمفهوم تقديم الرعاية المتكاملة التي تشمل الرعاية الصحية والاجتماعية والتغذية.

**2023 - 2022** دمج وزارة الشباب مع وزارة الثقافة في وزارة واحدة لتصبح وزارة الثقافة والشباب من أجل تعزيز التكامل بين المهام والأدوار والاستخدام الأمثل لجميع الموارد.

### قطاع خدمات البنية التحتية

تحسين جودة حياة المواطنين من خلال تعزيز التنسيق في التخطيط ورسم السياسات وجذب الاستثمار والإشراف على قطاعات النقل والبنية التحتية؛ وذلك لوجود صلة قوية بين البنية التحتية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر بدورها على آفاق النمو طويل الأجل، من خلال إجراء الترتيبات المؤسسية الآتية:

**2024 - 2022** دمج كل من وزارة النقل ووزارة الأشغال العامة والإسكان في وزارة واحدة لتصبح وزارة خدمات البنية التحتية، وذلك من أجل توحيد مرجعيات رسم السياسات وتنسيق الخطط والاستثمار بالبنية التحتية والنقل، وتعظيم الاستفادة من الموارد.

**2023 - 2022** نقل ارتباط الهيئة البحرية الأردنية إلى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وذلك في ضوء أن السلطة هي الجهة المعنية بالتنظيم والإشراف على كافة القضايا البحرية بأنماطه المختلفة.

**2023 - 2022** نقل ارتباط المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري من وزارة الأشغال العامة والإسكان إلى وزارة الإدارة المحلية، لتحقيق التكامل وتوحيد المرجعية في تنفيذ المهام التنموية للإسكان في المملكة، لما في ذلك من حاجة لتناغمها مع الخطط التنموية في الإدارات المحلية في مختلف محافظات المملكة وبلدياتها لقربها من المواطن ومعرفتها باحتياجاته التنموية.





## الترتيبات المؤسسية



### قطاع الأنشطة الاقتصادية

اتخاذ الإجراءات والترتيبات المؤسسية التالية بهدف تطوير بيئة الأعمال، وتعزيز التكامل بينها، وتحفيز الاستثمارات المحلية والأجنبية، وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص:

**2024 - 2022** اعتماد مراقبة الشركات كمرجعية موحدة لتسجيل كافة النشاطات الاقتصادية والتي تشمل الشركات الربحية وغير الربحية والجمعيات بما في ذلك التعاونيات، من أجل تعزيز التكاملية والشمولية في السجلات، وتوحيد المرجعيات والجهات التي تنفذ مهام تسجيل المنشآت على اختلاف مجالاتها وأنواعها، والاستغلال الأمثل للموارد.

**2023 - 2022** تطوير الإمكانيات الفنية والإدارية لوزارة الاستثمار لتمكينها من جذب الاستثمارات والشراكات المحلية والدولية، وتسهيل رحلة المستثمر والمحافظة عليه، لتحقيق مبادرات رؤية التحديث الاقتصادي.

**2023 - 2022** تعزيز قدرة وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في وزارة الاستثمار من النواحي الفنية والإدارية، وتوسيع نطاق عملها ليشمل تقديم الخدمات العامة و/أو إدارتها؛ خاصة وأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي من العناصر الأساسية لتحقيق الرؤية الاقتصادية، بالإضافة إلى دورها في تسريع عملية التطوير في الخدمات الحكومية. ويتطلب ذلك أيضا وضع أسس واضحة وشفافة لانتقاء المشاريع و/أو الخدمات المناسبة لهذا النوع من الشراكات، وبحسب معايير أداء معتمدة لإدارة اتفاقيات الشراكة، ووفق أسس الحوكمة والمساءلة والشفافية حول هذه الشراكات، وتعزيز البيئة التشريعية المناسبة للتأكد من وجود منافسة عادلة تضمن تقديم الخدمة المثلى للمواطنين.

**2023 - 2022** إعادة هيكلة المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية لتصبح المظلة المنظمة لقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال، من أجل تمكين هذ المنشآت من المنافسة في القطاعات المختلفة داخل الأردن وخارجه.

**2023 - 2022** إعادة هيكلة المؤسسة التعاونية الأردنية، لتحسين كفاءتها، وتعزيز دورها في دعم رؤية التحديث الاقتصادي. بالإضافة إلى زيادة مساهمة التعاونيات في التنمية المحلية، وتطوير الأنشطة الزراعية وغيرها من الأنشطة الاقتصادية.





## الترتيبات المؤسسية



### التواصل الحكومي ودعم القرار

**2023 - 2022** إنشاء وزارة التواصل الحكومي لتعمل كمظلة إدارية لرسم السياسة الإعلامية للحكومة ومواكبة التغيرات والتطورات في أدوات الاتصال الحديثة وقنواتها.

**2023 - 2022** نقل ارتباط كل من وكالة الأنباء الأردنية ومؤسسة الإذاعة والتلفزيون إلى وزارة التواصل الحكومي، وإعادة هيكلتها بما يمكّن الحكومة من التواصل الفعال مع المواطنين وأصحاب العلاقة ويمكّن الحكومة من استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.

**2023 - 2022** إنشاء وحدة لرسم السياسات الوطنية واستشراف المستقبل وإدارة المعرفة في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، لتكون الجهة المعنية بتحديد مجالات السياسات التي يجب أن دراستها بناءً على توجهات رؤية التحديث الاقتصادي، وإدارة الدراسات المتعلقة برسم السياسات بالتعاون والتنسيق مع الوزارات المعنية، والتأكد من انسجام السياسات مع الأهداف الوطنية.

**2023 - 2022** إنشاء مركز إحصائي وطني تفاعلي لجمع البيانات ودعم رسم السياسات ووضع السيناريوهات وصنع القرارات واستشراف المستقبل، وذلك من خلال إعادة هيكلة دائرة الإحصاءات العامة لتصبح مظلة شمولية لاستدامة وتوفير جميع أنواع المعلومات والبيانات والمؤشرات القطاعية في الوقت المناسب.





## الترتيبات المؤسسية



### تنفيذ خارطة طريق تحديث القطاع العام

ضمان تنفيذ خارطة طريق تحديث القطاع العام ومتابعة تحقق الإنجازات المتوقعة من برنامجه التنفيذي، من خلال اتخاذ الإجراءات والترتيبات المؤسسية الآتية:

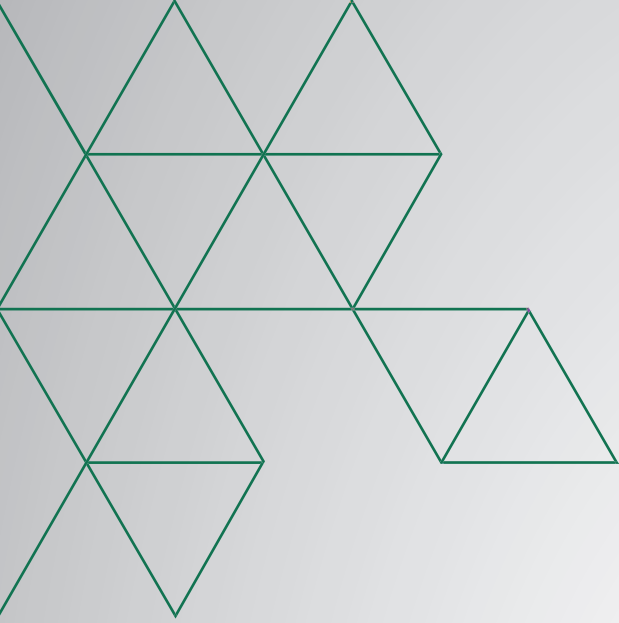
**2022** تشكيل لجنة وزارية للإشراف على تحديث القطاع العام، ومتابعة الإنجازات، وتقييم البرنامج التنفيذي، واتخاذ القرارات التي من شأنها ضمان سرعة التنفيذ، وتطوير المراحل التنفيذية اللاحقة وفق خارطة طريق تحديث القطاع العام.

**2022** إنشاء وحدة لإدارة وتنفيذ برنامج تحديث القطاع العام والتحول الرقمي (PMIO) في رئاسة الوزراء، لتكون الجهة المركزية المسؤولة عن تنفيذ خطة التحول الرقمي الحكومي، وتحويل توصيات لجنة تحديث القطاع العام إلى خطط تنفيذية والإشراف على تنفيذها.

**2023 - 2022** التحول الجذري في دور ديوان الخدمة المدنية ليصبح مسؤولاً عن عملية التطوير في الإدارة العامة تحت مسمى هيئة الخدمة والإدارة العامة، على أن تصبح الجهة المرجعية المعنية بتطوير القطاع العام، وبخاصة مكونات تطوير الموارد البشرية، وتطوير المؤسسات، وتطوير الخدمات الحكومية، مع تعزيز القدرات الفنية والإدارية والمالية للهيئة للقيام بمهامها.

**2022** توسيع نطاق مهام وحدة متابعة الأداء والإنجاز في رئاسة الوزراء ليشمل متابعة برنامج أولويات عمل الحكومة للاقتصادي، ورؤية التحديث الاقتصادي، وبرنامج تحديث القطاع العام. على أن تعمل الوحدة كجهة مركزية معنية بمتابعة الأداء الحكومي وإزالة الحواجز المتعلقة بسرعة الإنجاز، وتعزيز المساءلة على تحقيق الخطط والاستراتيجيات. تعمل الوحدة المركزية على تحقيق ذلك من خلال وحدات لامركزية في الوزارات والمؤسسات الحكومية (MDUs) مكلفة بمسؤولية المتابعة والتقييم على الأداء والدفع نحو الإنجاز (PMDU).





# تحديث القطاع العام: التقارير المرجعية التفصيلية



## الهيكل التنظيمي والحوكمة



# الحوكمة

## الطموحات والتوجّهات التطويرية

- تعزيز امتثال الجهات الرقابية لأسس الحوكمة بما يضمن منع الازدواجية وضمان التكامل في الأعمال الرقابية وتحقيق الالتزام الحكومي بالمعايير الدولية المتفق عليها.
- تطوير منظومة التشريعات والقوانين والأنظمة الحالية وتطويرها، خصوصاً فيما يتعلق بالمسؤوليات والأدوار والجهات المعنية بمتابعة إنفاذ القوانين.
- تحسين منظومة الخدمة العامة لتعزيز الأداء الفردي والمؤسسي، وتطوير الخدمات الحكومية.
- إيجاد نظام رقابي على مستويات الأداء الحكومي يربط الأهداف الوطنية والقطاعية والمؤسسية والفردية بتوجهات الحكومة ورؤيتها الاستراتيجية.

يعدّ إصلاح القطاع العام وترسيخ مفاهيم الحوكمة والشفافية ومكافحة الفساد من الموضوعات ذات الأولوية لدى المؤسسات السياسية في الأردن خلال السنوات الأخيرة، إذ وجّه جلالة الملك عبد الله الثاني - حفظه الله - السلطة التنفيذية إلى تبني ميثاق وخطة وطنية للنزاهة وإطار زمني لتنفيذها منذ عام 2012، وتمّ في عام 2013 الإعلان عن الميثاق الوطني للنزاهة وخطة التنفيذية، وتلا ذلك توجيه ملكي بتبني خطة وطنية لحقوق الإنسان تم الإعلان عنها في عام 2016.

وقد اتخذ الأردن العديد من التدابير التشريعية وتطوير السياسات والخطط في سبيل مكافحة الفساد وتحسين الأداء العام للمؤسسات الحكومية، حيث يكمن التحدي الرئيس أمام تلك الجهود الوطنية في كيفية ترجمة تلك التشريعات والخطط والسياسات على أرض الواقع، بما يعود بالنفع والفائدة على المواطنين المؤسسات والموظفين.

وفي ضوء تحليل واقع الحال، فقد تم تحديد ثلاثة محاور رئيسة تتطلب العمل عليها لتحسين منظومة الحوكمة وسيادة القانون سواء على المستوى المؤسسي أو على مستوى الموظفين في القطاع العام وبشكل يساهم في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين ومستويات الثقة الشعبية.

**المحور الأول:** محور المتابعة والمساءلة، حيث أكّدت نتائج مراجعة الأداء الحكومي والتقارير المحلية والدولية ضعف المتابعة والمساءلة وعدم تكامل أدوار ومهام الجهات والهيئات التي تُعنى بالمتابعة والمساءلة لأنشطة الحكومة، إضافة إلى انحسار مهام الهيئات الرقابية بمهمة واحدة أو اثنتين على الأكثر ذات العلاقة بعملها وعدم تفعيل بقية المهام التي حددها المشرّع كواجبات لهذه الهيئات والمؤسسات.

**المحور الثاني:** مراجعة وتطوير منظومة التشريعات، فعلى الرغم من وجود العديد من التشريعات والقوانين المتعلقة بتعزيز الحوكمة، إلا أن منظومة التشريعات والقوانين بحاجة إلى مراجعة وتحديث، خصوصاً فيما يتعلق بالمسؤوليات والأدوار والجهات المعنية بمتابعة إنفاذ القوانين.



**المحور الثالث:** الرقابة على مستويات الأداء، والعمل على ترسيخ بعدّي الكفاءة والفعالية ضمن أبعاد الحوكمة. فلا بدّ من وجود نظام مراقبة وتقييم أداء موحد متكامل، يعمل على الربط بين الأهداف الوطنية والمؤسسية والفردية ويتم تقييم أداء الجهات الحكومية بناءً عليه، بحيث يتم تطبيقه من خلال نظام أو تشريع ملزم يضمن القياس المستمر لمستويات الأداء ويعزز مبدأ الشفافية الحكومية في الأداء، كما يراقب مستويات رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة.

## مببرات التغيير لماذا نحتاج إلى تحديث الإطار العام للحوكمة في القطاع العام ؟

أولاً: انخفاض مستوى الثقة بالمؤسسات الحكومية، أظهرت نتائج استطلاع مركز الدراسات الاستراتيجية للعام 2021 حول الثقة بمؤسسات الدولة أن أزمة "فجوة الثقة" باقية وتتوسع بين المواطنين ومؤسسات الدولة المختلفة، إذ تراجع ثقة الأردنيين بمعظم مؤسسات الدولة مقارنة باستطلاع لتشكيل حكومة الدكتور بشر الخصاونة من عام 2021، فعلى سبيل المثال تراجع الثقة بالقضاء من (64%) إلى (53%)، كما تراجع الثقة بوسائل الإعلام الأردنية من (48%) إلى (39%)، وهذا تراجع مستمر بمستويات الثقة بالأجهزة الحكومية يؤكد الحاجة الماسة لتعزيز حوكمة القطاع العام لاستعادة الثقة بأجهزة الدولة.

ثانياً: تصنيف الأردن في المؤشرات الدولية، تراوحت درجات الأردن في العقد الأخير في مؤشر مدركات الفساد ما بين 48 و49 دون أي تقدم ملحوظ على الرغم من جميع المبادرات المبذولة في هذا المجال، في حين استطاعت دول عربية أخرى التفوق على الأردن في هذا المؤشر بعد تبنيها مفاهيم الحوكمة والرقابة الإدارية الحكومية.

ثالثاً: تعدد الأجهزة الرقابية وعدم تكامل أعمالها، تضم الإدارات العامة الأردنية العديد من الجهات الرقابية مثل ديوان المحاسبة وهيئة النزاهة ومكافحة الفساد وديوان الخدمة المدنية إضافة إلى الهيئات الرقابية مثل هيئة تنظيم قطاع الطاقة والمعادن وهيئة تنظيم قطاع الاتصالات، والتي من المفترض أن تتولى مسؤولية الرقابة والحوكمة وتعمل على ترسيخ مبادئ العدالة والشفافية وسيادة القانون، إلا أنها تركز في مهامها على بعض الجوانب دون الأخرى، مما أدى إلى وجود ضعف في الرقابة الإدارية المستندة إلى آليات واضحة وشفافة و اللزدواجية في الأعمال في بعض الأحيان، الأمر الذي يستدعي تكامل أعمالها بشكل ينعكس إيجاباً على متلقي الخدمة من حيث نوعية الخدمة وعدالة الإجراءات.

رابعاً: التردد في اتخاذ القرارات وبالتالي إضعاف السُلطة التقديرية، تقوم الجهات الرقابية حالياً بالتركيز على الإجراءات ونتائج الأعمال دون أن تقوم بمراجعة مسببات اتخاذ القرار والظروف المحيطة به، مما ساهم في ضعف السُلطة التقديرية والتردد في اتخاذ القرارات مما أثر في فعالية الأداء الحكومي.

خامساً: انحسار دور هيئة النزاهة ومكافحة الفساد بقضايا الفساد المالي، على الرغم من أن قانون الهيئة وضع تحت نطاق عملها تفعيل منظومة القيم السلوكية في الإدارة العامة والتأكد من أن الإدارة العامة تقدم خدمة للمواطن بجودة عالية وشفافية وعدالة، والتأكد من التزام الإدارة العامة بمبادئ الحوكمة الرشيدة ومعايير المساواة والجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص، إلا أن دورها الحالي مقتصر على قضايا الفساد المالي والإداري فقط، لذا لا بد من تبني إجراءات عمل واعدة وهيكلية تكون كفيلة بتفعيل الأبعاد التي حددها المشرع لها.

سادساً: عدم وجود جهة تتولى مسؤولية حوكمة إجراءات الخدمة العامة أو الخدمات الحكومية، على الرغم من وجود قانون للإدارة العامة ونظام للخدمة المدنية، فإن الدور الحالي لديوان الخدمة المدنية منحصر في تنسيق التعيينات الحكومية ومتابعتها، لذا لا توجد جهة محددة تتولى مسؤولية متابعة مهنية ونزاهة وحيادية الموظف العام، إضافة إلى حوكمة التنظيم الإداري والهيكلية للدوائر والمؤسسات الحكومية وضمان فحص ودراسة الشكاوى التي ترد من الموظفين بشأن إجراءات العمل وقياس التزامهم بمدونة السلوك الوظيفي إضافة إلى حوكمة الخدمات الحكومية والإشراف على تطويرها.

سابعاً: عدم وجود نظام موحد لمراقبة أداء الجهات الحكومية وتقييمه، يقوم بربط الأهداف المؤسسية والفردية مع الأهداف الوطنية ويعمل على قياس إنجازات الجهات الحكومية ويضمن اتساق أعمالها وتكاملها.

## إطار العمل

لغايات تحليل واقع الحال وتحديد التوجهات التطويرية، تم دراسة خطط وتقارير حكومية سابقة منها تقرير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وتقرير مشروع الإطار العام لتحديث الإدارة العامة - مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، وتقارير الجهات الدولية - ومنظمة الشفافية الدولية، وعدد من المؤشرات العالمية ومتطلباتها وترتيب الأردن فيها، ودليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام، نسخة 2014، 2017.

ووفقاً لنتائج تحليل الواقع، والمقارنات التي أُجريت، فقد تم تطوير إطار عمل للحوكمة يعكس واقع القطاع العام الأردني وخصائصه ويتمشى مع الممارسات الدولية الحكومية في مجال الرقابة والأداء وسيادة القانون، وقد استندت لجنة تحديث القطاع العام في بناء توجهاتها على الأبعاد التسعة المعتمدة عالمياً التي تم تضمينها في دليل حوكمة القطاع العام الذي تم إقراره عام 2017 والموضحة في الجدول الآتي:



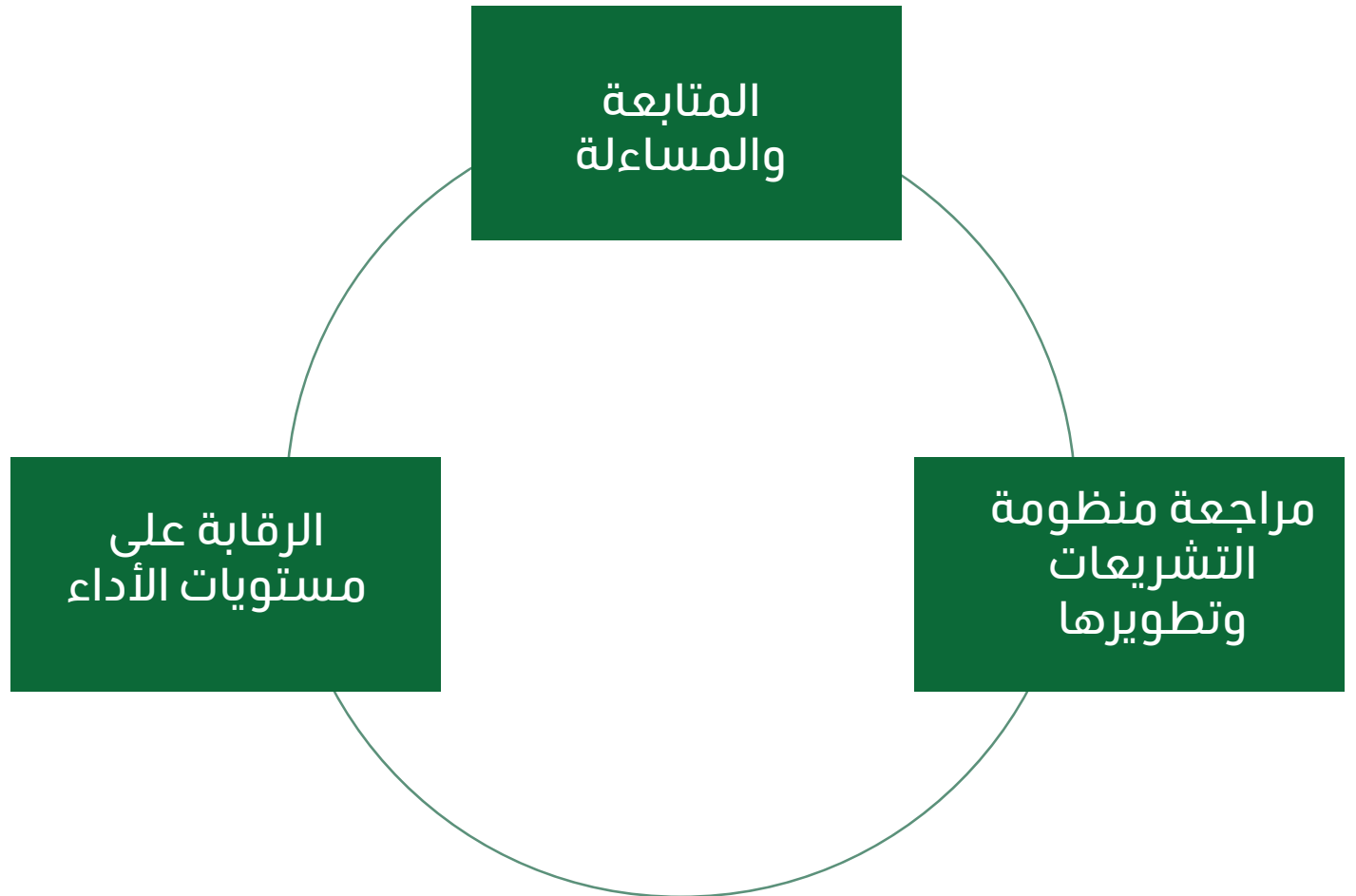
المبادئ	الوصف
سيادة القانون Rule of Law	وجود سند تشريعي واضح وسليم لجميع التشريعات التي تمارس الجهة الحكومية بموجبها سلطتها ومهامها وواجباتها، بحيث تُعد تلك التشريعات المرجعية الأساسية لعملها بشكل واضح وشامل.
الشفافية Transparency	وضع الضوابط والإجراءات التي تلزم الدائرة بتوثيق القرارات والمعلومات والوثائق المتعلقة بعمل الدائرة وإيصال المعلومات بطريقة واضحة وشاملة، وضمان عمل موظفيها، والقيام بشكل دوري بنشر المعلومات أو إيصالها بطريقة واضحة وشاملة.
المساءلة Accountability	خضوع الدائرة الحكومية وقادتها وموظفيها العاملين فيها للمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم، ووضع الإجراءات التي تكفل القيام بعمليات المساءلة والمحاسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة حول / بخصوص الأفعال المخالفة للتشريعات النازمة ومدونات السلوك الوظيفي.
المشاركة Participation	منح أصحاب العلاقة داخلياً وخارجياً حق القيام بالدور الفاعل في عملية صنع القرار في الدائرة الحكومية، من خلال المشاركة في جميع مراحل إعداد وتطوير وتقييم السياسات التنظيمية والتشريعات والإستراتيجيات والإجراءات وتقييم الخدمات.
النزاهة Integrity	قيام الدائرة الحكومية بالتعامل مع الأفراد والموظفين والمؤسسات وغيرهم من الفئات بعدالة من خلال تجنب أي شكل من أشكال التمييز أو التحيز أو المفاضلة، مع الاعتراف بحقوق الآخرين واحترامها.
الإنصاف Equity	اعتماد القواعد والإجراءات الموضوعية وتطبيقها ضمن التشريعات والإجراءات والخدمات التي تهدف إلى تعزيز الإنصاف الأفقي (المساواة وتكافؤ الفرص) من خلال المساواة في معاملة الموظفين ومتلقي الخدمة.
الفاعلية Effectiveness	وضع إستراتيجيات تحتوي أهدافاً واضحة ومحددة ويمكن قياسها، تراعي احتياجات متلقي الخدمة المقدمة، بحيث يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة للتطبيق الفاعل، وضبط عمليات التخطيط المالية بما في ذلك الموازنات والمشتريات والعطاءات وتقديم الخدمات وفقاً لنماذج عمل جديدة.
الكفاءة Efficiency	ضمان الموازنة بين طبيعة عمل الجهة من جانب، وإستراتيجيتها والموارد المطلوبة لتنفيذها من جانب آخر، والعمل على تحديد مؤشرات لضمان كفاءة العمليات والإجراءات ومشاريع وعمليات الإنفاق، وكذلك وضع المؤشرات لزيادة كفاءة عمل الموظفين ضمن مختلف المستويات.
الاستدامة Sustainability	محاولة الوصول إلى توازن بين الأهداف المختلفة والمصالح القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، بهدف ضمان استدامة الموارد المالية والبشرية، وتحقيق التنمية الاجتماعية، والمحافظة على البيئة.

وقد تم وضع خارطة الطريق لمحور الحوكمة من خلال ثلاثة محاور رئيسة يجب العمل عليها لتحسين منظومة الحوكمة وسيادة القانون سواء على المستوى المؤسسي أو على مستوى الموظفين في القطاع العام، هي:

**المحور الأول: المتابعة والمساءلة.** بحيث يتم إعداد دراسة تفصيلية شاملة عن مهام الجهات الرقابية (هيئة النزاهة، وديوان المحاسبة، وأي جهة رقابية ذات علاقة) لإعادة صياغة مهامها ومنع الازدواجية وضمان التكامل في الأعمال الرقابية.

**المحور الثاني: مراجعة منظومة التشريعات وتطويرها.** العمل على تطوير وتعديل منظومة التشريعات والقوانين والأنظمة الحالية وخاصة ذات العلاقة بالخدمة والإدارة العامة.

**المحور الثالث: الرقابة على مستويات الأداء.** إعداد برنامج وطني لإدارة الأداء الذي يهدف إلى ربط أهداف الجهات الحكومية بتوجهات الحكومة ورؤيتها الإستراتيجية، إضافةً إلى تطوير أهداف على المستوى القطاعي والتجمعات لتفعيل التكامل بين أعمال المؤسسات الوطنية ومخرجاتها.



## الطموح والأهداف الاستراتيجية والمبادرات

### الهدف الإستراتيجي

هيكله حكومية مرنة وذات كفاءة مصممة حول أولويات المواطن، وتمثّل إلى أسس الحوكمة الرشيدة وتعزز الشفافية والمساءلة

يهدف تحقيق الطموح والوصول إلى هيكله حكومية مصممة لخدمة أولويات المواطن تمثّل إلى أسس الحوكمة الرشيدة وتعزز الشفافية والرقابة والمساءلة، وكذلك معالجة التحديات المتعلقة بالحوكمة، بما فيها وجود التداخلات والازدواجية في العديد من الأدوار، وضعف الامتثال لمعايير الحوكمة، والازدواجية في أدوار الرقابة والمساءلة، فقد تم تحديد أربعة أهداف إستراتيجية، هي:

1- تعزيز امتثال الجهات الرقابية لأسس الحوكمة العالمية بما يضمن منع الازدواجية وضمان التكامل في الأعمال الرقابية وتحقيق الالتزام الحكومي بالمعايير الدولية المتفق عليها.

2- تطوير منظومة التشريعات والقوانين والأنظمة الحالية وتعديلها، بالإضافة إلى تطوير نظام الخدمة المدنية.

3- تحسين منظومة الإدارة العامة لتعزيز الأداء الفردي والمؤسسي، وتطوير الخدمات الحكومية.

4- إيجاد نظام رقابي على مستويات الأداء الحكومي يربط الأهداف الوطنية والقطاعية والمؤسسية والفردية بتوجهات الحكومة ورؤيتها الإستراتيجية.

وتم بناء على الأهداف المحددة، وضع المبادرات بإطارها الزمني لبيان الآلية التي يتم اتباعها في تحقيق تلك الأهداف. وفيما يلي شرح لكل هدف مع بيان المبادرات المرتبطة فيه.

### الهدف الإستراتيجي الأول:

تعزيز امتثال الجهات الرقابية لأسس الحوكمة العالمية بما يضمن منع الازدواجية وضمان التكامل في الأعمال الرقابية وتحقيق الالتزام الحكومي بالمعايير الدولية المتفق عليها.

من المهم تحديد مهام الجهات الرقابية الأساسية المعنية بإنفاذ معايير الحوكمة وتطبيقها، المتمثلة بهيئة النزاهة ومكافحة الفساد وديوان الخدمة المدنية وديوان المحاسبة لضمان التكامل في أعمالها ومنع الازدواجية، لذا فإنه من الضروري إجراء دراسة متعمقة لمهام هذه الجهات وإلغاء الازدواجية، بحيث يتم تحديد المسؤوليات بدقة، وأن توزع مهام الجهات الرقابية الأساسية على المستويات المؤسسية والتشريعية والمالية إضافة إلى المهام المتعلقة بنزاهة موظفي القطاع العام والرقابة على الأداء. وعليه فإنه من الضروري أن تعمل الحكومة على مأسسة أدوار الجهات الرقابية وتعديل مهامها، بحيث تتولى كل جهة المهام والمسؤوليات الناتجة من تحليل واقع الحال والدور الأساسي المنوط بها الذي تم تأسيسها لأجله:

1- **هيئة النزاهة ومكافحة الفساد:** اقتصر دور الهيئة خلال الفترة الماضية على قضايا الفساد المالي، مما ساهم في ترسيخ صورة ذهنية للمواطن والموظف الأردني بأن أي مراجع للهيئة هو شخص مشتبته به في قضايا فساد مالي على الرغم من أن القانون حدد مهام واسعة وضعت غالبية أطر الحوكمة ومتابعة الالتزام بها تحت مظلة الهيئة.

وعليه توصي خارطة طريق تحديث القطاع العام بإدراج الحوكمة كبعد رئيس في مهام الهيئة النزاهة ومكافحة الفساد، بالإضافة إلى تفعيل المهام التي حددها المشرع للهيئة بالتوازي مع مهامها الحالية، مع التركيز على الجوانب الآتية:

- تضارب المصالح: لا بدّ من تطوير سياسة منع تضارب المصالح على مستوى السلطات التنفيذية والقضائية والتشريعية، مكتوبة وواضحة للتعامل مع حالات تعارض المصالح الواقعة أو المحتمل وقوعها التي يمكن أن تؤثر على أداء أعضاء الحكومة والمؤسسات التشريعية أو القضائية، إضافة إلى الوظائف القيادية ومجالس الإدارات، وإدراجها ضمن تشريع ملزم تشرف هيئة النزاهة على متابعة تطبيقه في الجهات الحكومية، بحيث يتم التعامل مع حالات التعارض في المصالح وفقاً للمتطلبات القانونية ووفقاً لأهداف المساءلة والشفافية المطلوبة من الجهاز الحكومي.

- الإفصاح والشفافية: يعاني إطار العمل الحكومي الأردني من عدم اكتمال المتطلبات التنظيمية ووضوحها ووجود درجة عالية من السرية أثناء عملية اتخاذ القرار، فعلى الرغم من أن الأردن كان أول دولة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا شرّعت قانون ضمان حق الحصول على المعلومات عام 2007، لكنها تصنف الآن بالمرتبة 129 من 180 في حرية الصحافة لعام 2021. وهنا لا بد من تفعيل دور هيئة النزاهة في متابعة التزام الجهات الحكومية بمعايير الإفصاح والشفافية وقياس مدى التزام الجهات الحكومية بتطبيقه، والتأكد من التزام الإدارة العامة بمبادئ الحوكمة الرشيدة ومعايير المساواة والجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص.

- تطبيق سيادة القانون: عند إصدار أي قانون أو تشريع فلا بد من وجود إجراءات عمل وأنظمة ثانوية تترافق مع التشريع لضمان تطبيقه بالشكل السليم، إلا أنه في كثير من الحالات لا يتم إصدار تشريعات ثانوية، مثل: (اللوائح والتعليمات)، مما يؤدي إلى ثغرات في التنفيذ مثل قانون التفتيش على المنشآت الصناعية الصادر عام 2017 الذي ألزم جميع الوزارات والهيئات والبلديات التي تمارس عملية التفتيش بتحديد إجراءات الرقابة والتفتيش بما يتناسب مع أحكام هذا القانون والأنظمة الصادرة بمقتضاه، إلا أن غالبية الجهات الحكومية لم تقم بمراجعة إجراءاتها لضمان اتساقها مع أحكام القانون. كما أنه من الضروري قياس أثر التشريع على متلقي الخدمة وبيئة الأعمال، وهنا لا بد أن تتولى الهيئة مسؤولية متابعة التزام الجهات الحكومية بتعديل إجراءات عملها مع القوانين النافذة، إضافة إلى متابعة تطبيق مدونة ممارسات حوكمة السياسات والأدوات التشريعية في الدوائر الحكومية لسنة 2018، ووثيقة سياسة تقييم الأثر والتنسيق مع ديوان التشريع لمعالجة أي خلل أو أثر تشريع أو قانون في القطاع العام بالشكل الذي يعزز ثقة المواطن في المؤسسات الأردنية.

- قياس الالتزام بمعايير الحوكمة (دليل الحوكمة الأردني 2017): قامت وزارة تطوير القطاع العام في عام 2016 بالتعاون مع فريق سيجما SIGMA، التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، بمراجعة وتطوير الإصدار الأول من الدليل الذي أصدرته الوزارة عام 2014، وخرجت، بالتعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، بنسخة تحتوي على شرح مفصل لـ "أداة تقييم ممارسات الحوكمة (GAIT) وتحسينها في القطاع العام عام 2017.



وتُعد هذه الأداة وسيلة فعالة لقياس مستويات الالتزام الحكومي بالأبعاد والمعايير الدولية في مجال الحوكمة، لذا فإنه من الضروري الاستفادة من هذه الأداة وتفعيلها.

**2- ديوان المحاسبة:** ترى اللجنة ضرورة دعم عمل ديوان المحاسبة وتعزيزه من خلال تطوير منهجيات التدقيق ومواكبة معايير الرقابة الدولية وأفضل الممارسات الرقابية المهنية في عمل الديوان، إضافةً إلى دعم الاستقلال المؤسسي للديوان، وتطوير آليات الرقابة لتشمل الإيرادات. ولكن على الرغم من أهمية دور ديوان المحاسبة في الرقابة والحوكمة لعمليات الإنفاق المالي الحكومي، إلا أن الرقابة المالية المبالغ فيها والتركيز على الإجراءات دون النظر إلى خصوصية العمل ونتائج الأعمال يؤدي إلى تراجع في فعالية الأداء العام وضعف في مخرجات الأعمال الحكومية ويؤدي إلى التردد وبطء القرارات. ومن الضروري إعادة النظر في دور ديوان المحاسبة الرقابي بحيث يتم:

- تعزيز التدقيق على إجراءات الإنفاق المالي فقط حسب المعايير الدولية، إذ لا يملك الديوان القدرات الفنية اللازمة لتقييم مسببات اتخاذ القرار والظروف المحيطة به، وبالتالي مخرجات الأعمال. كما يجب تفعيل دور الرقابة الداخلية في الوزارات والمؤسسات الحكومية وتعزيز القدرات الفنية للموظفين المعنيين لدعم الامتثال بشكل استباقي (وقائي).

- إلغاء المادة في قانون ديوان المحاسبة المتعلقة بإمكانية التدقيق المسبق بناءً على طلب رئيس الوزراء، لأن ذلك يتنافى مع تعريف مبدأ التدقيق والذي ينبغي القيام به بعد الإجراء و كما يؤدي ذلك للبطء و التردد في اتخاذ القرارات.

- التوقف عن مشاركة ديوان المحاسبة في لجان الشراء إذ أن مشاركة المدقق في الاختيار تضعف الدور الرقابي للديوان وتعمل على الإبطاء و التردد في اتخاذ القرارات.

### الهدف الإستراتيجي الثاني:

تطوير منظومة التشريعات والقوانين والأنظمة الحالية وتعديلها، بالإضافة إلى تطوير نظام الخدمة المدنية

يعاني الإطار التشريعي من وجود العديد من القوانين والتشريعات الناضمة لعمل القطاع العام، وقد وجدت اللجنة أن هذه التشريعات والقوانين متقدمة على دول الجوار، من حيث تاريخ الإقرار والبدء بالتنفيذ، إذ كان الأردن الدولة العربية الأولى التي تنشئ دائرة إشهار الذمة المالية في وزارة العدل استناداً لأحكام قانون إشهار الذمة المالية رقم (54) لسنة 2006 وأول بلد في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يشرع قانون ضمان حق الحصول على المعلومات عام 2007.

لكن على الرغم من وجود تشريعات (قوانين وأنظمة) عديدة لتعزيز الحوكمة، إلا أن تعدد المرجعيات يعد من أكبر التحديات التي تواجه منظومة الحوكمة في الأردن، الأمر الذي يتطلب إجراء التحديث المستمر لهذه التشريعات.

وبناءً على ما سبق، يجب على الحكومة العمل على بعدين رئيسيين لتعزيز منظومة الحوكمة في المجال التشريعي، هما:

أولاً: إعداد دراسة تطوير وتعديل منظومة التشريعات والقوانين والأنظمة الحالية

من الضروري البدء بتنفيذ دراسة معمقة لمراجعة التشريعات والأنظمة المتعلقة بالحوكمة وتحديد القوانين والأنظمة والتعليمات تحتاج إلى تعديل أو مراجعة أو تطوير للأسباب الآتية:

- عدم تحديث عدد من القوانين لتناسب مع التغيرات المجتمعية والتكنولوجية التي طرأت على المجتمع الأردني، مثل قانون ضمان حق الحصول على المعلومات الذي صدر عام 2007 وقبل انتشار وسائل التواصل الاجتماعي.

- وجود ازدواجية في مهام عدد من المؤسسات والجهات الحكومية، مثل وظيفة الرقابة الإدارية التي وردت في مهام هيئة النزاهة ومهام ديوان الخدمة المدنية، إضافة إلى مهام ديوان المحاسبة، الأمر الذي يحتاج إلى مراجعة مهام الجهات الحكومية وتحديد مهامها ومسؤولياتها لتحقيق التكامل.

- الحاجة إلى مراجعة وضبط التشريعات الثانوية (اللوائح والتعليمات والأنظمة) سواء المرتبطة بالقوانين أو الصادرة بشكل منفصل والتأكد من اتساقها مع الغايات التي صدرت من أجلها وعدم وجود ثغرات في التنفيذ والتقدير.

- عدم وجود سياسة "تضارب المصالح" ضمن تشريعات ملزمة، والاكتفاء بالإشارة إليه ضمن مدونة السلوك الوظيفي غير الملزمة قانونياً أو تشريعياً، مما يتطلب تطوير سياسة تضارب المصالح (على مستوى السلطات التنفيذية والقضائية والتشريعية) على شكل سياسة مكتوبة وواضحة للتعامل مع حالات تعارض المصالح الواقعة أو المحتمل وقوعها التي يمكن أن تؤثر على أداء أعضاء الحكومة والمؤسسات التشريعية أو القضائية، إضافة إلى الوظائف القيادية ومجالس الإدارات، وإدراجها ضمن تشريع ملزم.

ثانياً: تطوير منظومة تشريعات الإدارة العامة

أصبح من الضروري دراسة التشريعات النازمة للإدارة العامة لوضع التشريع المناسب الذي يجمع بين أحكام قانون الإدارة العامة ونظام الخدمة المدنية ونظام الرقابة على الأداء الحكومي ويؤطر لعمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة ضمن مؤشرات أداء قابلة للقياس، مما يمأسس لمعايير ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي ويحدد الجهات المسؤولة عنها وآليات الرقابة عليها والعقوبات الإدارية في حالات عدم الالتزام بتطبيقها، وأن يحدد التشريع مهام هيئة الخدمة والإدارة العامة وحوكمتها ومهامها والمسؤوليات المنوطة بها بما فيها متابعة إنفاذ التشريعات المتعلقة بالخدمة العامة والرقابة الإدارية وتطوير الخدمات الحكومية.





## الهدف الإستراتيجي الثالث:

### تحسين منظومة الإدارة العامة لتعزيز الأداء الفردي والمؤسسي وتطوير الخدمات الحكومية

- أصبح من الضروري تحسين بيئة العمل وتطوير دور ديوان الخدمة المدنية وإعادة هيكلة بحيث يصبح "هيئة الخدمة والإدارة العامة" ويشرف على تطبيق وإنفاذ الأبعاد التالية من أبعاد الحوكمة:
- حوكمة السياسات والتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى الوزارات والهيئات والإدارات الحكومية.
- حوكمة الخدمات الحكومية ومتابعة تطويرها (وفقاً لمحور الخدمات) وتحديث (نظام تطوير الخدمات الحكومية) وتطبيقه ودعم عمليات تحسين الخدمات الحكومية وتطويرها من خلال قياس جودة الخدمات وسماع صوت المواطن والتشاور والتنسيق مع المعنيين بهدف رفع رضا المواطنين.
- تطوير مصفوفة الصلاحيات الحكومية ومتابعة الالتزام باتفاقيات الأداء.
- حوكمة هيكله الوزارات والهيئات والتنسيق مع القطاع الحكومي حول ما يترتب على إعادة الهيكلة من آثار مالية وإدارية.
- النظر في الاعتراضات والشكاوى والتظلمات الإدارية الخاصة بالموظفين في القطاع العام.
- التأكد من التزام الوزارات والهيئات والإدارات الحكومية بنظام الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية والنظم والتشريعات المكّمة.
- أتمتة أنظمة الموارد البشرية وتدعيم مفاهيم الثقافة المؤسسية التي تركز على تحفيز المهارات وتشجيع الاقتراحات والأفكار المتميزة.
- اعتماد وتطبيق القواعد والإجراءات والتشريعات التي تهدف إلى تعزيز الإنصاف (المساواة وتكافؤ الفرص) من خلال المساواة في معاملة الموظفين والمتعاملين وتعزيز النزاهة والشفافية.
- متابعة التزام الموظفين بمدونة السلوك الوظيفي والمهني لضمان حسن الأداء والعدالة.

## الهدف الإستراتيجي الرابع:

إيجاد نظام رقابي على مستويات الأداء الحكومي يربط الأهداف الوطنية والقطاعية والمؤسسية والفردية بتوجهات الحكومة ورؤيتها الإستراتيجية

إن عدم وجود نظام موحد لمراقبة أداء الجهات الحكومية وتقييمه يقوم بربط الأهداف المؤسسية مع الوطنية، وربطه مع الأهداف الفردية، وغياب التنسي المتكامل ما بين إعداد الخطط وإعداد الموازنات والإطار المالي المتوسط الأمد وتطوير الخطط التنفيذية اللازمة، وضعف أداء وحدة متابعة الأداء والإنجاز الحكومية، قد أدّى إلى غياب نظام للمساءلة الوطني على مخرجات الخطط الإستراتيجية، إضافة إلى تعدد الأشكال الهيكلية للاستراتيجيات والخطط، وتداخل بعضها مع بعض، وعدم وضوح العلاقات والترابط بينها، إلى جانب اختلاف المناهج والمفاهيم والسياسات المحددة في الإستراتيجيات المختلفة حول كيفية الوصول إلى الأهداف الشاملة المشتركة وعدم التناغم فيما بينها، من حيث المحاور والهيكل والإطار الزمني، فقد أصبحت الحاجة ملحة إلى برنامج وطني لإدارة الأداء على المستوى (الوطني والقطاعي والمؤسسي والفردية) تحدد فيه المؤشرات للإدارة الحكومية، على أن يؤخذ بعين الاعتبار المقارنة بالمؤشرات الدولية في مختلف المجالات والقطاعات وبالتالي يعكس الإنجازات ويرفع درجات الأردن في التقارير الدولية ويساهم في تعزيز ثقة المواطن بالمؤسسات الحكومية ويعزز مبدأ المساءلة والشفافية. وعليه، لتحقيق نظام إدارة أداء حكومي متكامل، فلا بد من القيام بما يأتي:

- أن تكون وحدة متابعة الأداء والإنجاز في رئاسة الوزراء (Performance Management Delivery Unit (PMDU) مسؤولة عن البرنامج الوطني لإدارة الأداء.
- تطوير تشريع ملزم يحدد مهام الوحدة ومسؤوليتها ويضمن استقلاليتها وحوكمة عملها وعدم تبعيتها المالية والإدارية لأي وزارة أو مؤسسة حكومية.
- بناء نظام مراقبة وتقييم الأداء للجهات الحكومية، بحيث يكون موحدًا ومتكاملًا ومحوسبًا، ويربط بين الأهداف الوطنية والقطاعية والمؤسسية والفردية، وصياغة نموذج وثيقة إطارية للنتائج تربط بين الأهداف الوطنية والمؤسسية والفردية وتقدم ملخصًا لأهم النتائج التي يتوقع تحقيقها خلال السنة المالية.
- تطوير نظام للمساءلة بحيث تشكل نتائج البرنامج الوطني لإدارة الأداء مدخلًا من مدخلاته وتكون مخرجاته مدخلًا للقرارات الحكومية ذات الصلة باستخدام القيادات الإدارية في مواقعها من عدمها.
- اعتماد هيكل ومستوى تنظيمي موحد للإدارات والوحدات المعنية بإدارة الأداء في الجهات الحكومية على مختلف أنماطها بحيث يكون لها ارتباط مباشر بالقيادة في رأس الهرم المؤسسي وارتباط فني وتنسيقي مع الجهة المرجعية لإدارة الأداء على المستوى الوطني.

## أبرز مبادرات خارطة الطريق في مجال الهيكل التنظيمي والحوكمة/الحوكمة (2025-2022)



### الهيكل التنظيمي والحوكمة الحوكمة



2025

2024

2023

2022

- الاستمرار في تقييم وتطوير الأدوار والمهام الرقابية والإدارية التي تقوم بها هيئة النزاهة ومكافحة الفساد وديوان المحاسبة ووحدات الرقابة الداخلية لتحديد الأدوار وضمان التكاملية ومنع الازدواجية في منظومة النزاهة والشفافية والمساءلة.
- إنشاء هيئة تسمى هيئة الخدمة والإدارة العامة (بديل لديوان الخدمة المدنية) وتحديد رسالتها ومهامها وأهدافها بما يتضمن حوكمة السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، والخدمات الحكومية، وإعادة هيكلة القطاع العام.
- تطوير وتعديل منظومة التشريعات والأنظمة الحالية المتعلقة بالإدارة العامة وتضارب المصالح ومتطلبات النزاهة والمخالفات الإدارية.
- مراجعة نظام تطوير الخدمات الحكومية وتفعيله لدعم حوكمة الخدمات الحكومية وتطويرها وبحيث تراعي فوارق النوع الاجتماعي.
- تطوير أحكام وإجراءات وتعليمات التظلمات والاعتراضات والشكاوى الإدارية الخاصة بالموظفين في القطاع العام ضمن نظام الخدمة المدنية.
- تطوير نموذج حوكمة وتشغيل لعمل الهيئات التنظيمية لتعزيز الفصل بين صانعي السياسات والهيئات التنظيمية والمشغلين، ولتعزيز التشاركية مع القطاع الخاص في توفير الخدمات الحكومية بما في ذلك التشريعات، بهدف تحقيق الإصلاح للهيئات التنظيمية الحالية وذلك ابتداء بقطاع الطاقة، وبالتشارك مع رئاسة الوزراء ووزارة الطاقة والثروة المعدنية (MEMR) وشركة الكهرباء الوطنية (NEPCO)، والقطاع الخاص (على أن يشمل قطاعات الطاقة والنفط والغاز والتعدين).
- تطوير دور وحدات الرقابة الداخلية في الجهات الحكومية كوحدات وقائية تعزز الامتثال.
- حوكمة ومأسسة عمليات متابعة وتقييم الأداء الحكومي من خلال إنشاء وتفعيل وحدات مؤسسية مركزية تعزز المتابعة والرقابة والمساءلة على الأداء مثل وحدة الإنجاز في رئاسة الوزراء، ووحدات متابعة الأداء والإنجاز في الوزارات المختلفة.
- حوكمة ومأسسة عمليات صنع ورسم السياسات الحكومية من خلال إنشاء وحدة رسم السياسات المختصة في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، تعمل عن طريق وحدات في الوزارات والمؤسسات الحكومية وتساعد في رسم السياسات الحكومية ومتابعة أثرها.
- حوكمة ومأسسة عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال تعزيز قدرات وحدة التخطيط الاستراتيجي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي بحيث تتولى إدارة البرنامج التنفيذي لرؤية التحديث الاقتصادي والتأكد من ترابط الخطط والاستراتيجيات الوزارية والمؤسسية التشغيلية مع البرنامج.
- حوكمة ومأسسة عمليات تحديث القطاع العام من خلال إنشاء وتفعيل وحدة متخصصة لإدارة تنفيذ برنامج تحديث القطاع العام والتحول الرقمي (PMIO).

## الهيكل التنظيمي والحوكمة



2025

2024

2023

2022

- تدريب وتأهيل (بناء قدرات) موظفي المؤسسات الرقابية على المهام الجديدة التي تم اعتمادها وضمان تقديم خدمات رقابية.
- تبني وتفعيل توصيات دراسة تقييم وإعادة توزيع المهام الرقابية والإدارية لتنظيم عمليات الرقابة بفاعلية.
- إطلاق مدونة تضارب المصالح بحيث تصبح ملزمة وإدراجها في المرحلة الثانية ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات لضمان الالتزام بها.
- مراجعة دليل الحوكمة الوطني في ذلك دراسة شمولية عن منظومة الحوكمة وتطويرها وتعميمها على الجهات الحكومية كافة.
- التنفيذ الكامل لنموذج الحوكمة والتشغيل للهيئات التنظيمية في قطاع الطاقة (EMRC).
- تعزيز حوكمة الأداء المؤسسي للجهات الحكومية من خلال إعداد وتفعيل اتفاقيات مستوى الخدمة (Service Level Agreements) على مستوى العمليات الرئيسية والفرعية في الوزارات والهيئات الحكومية.
- تطوير الميثاق الأخلاقي للقيادات الحكومية ومدونة السلوك والتأكد من تطبيقه والالتزام به.
- تفعيل إشهار الذمة المالية عن الدخل والمصالح المالية والملكية والضرائب المدفوعة لموظفي القطاع العام.

2023

2022

- تطبيق شمولي لسياسة تضارب المصالح ومدونة السلوك على جميع المؤسسات والأفراد في الإدارة العامة.
- فصل المسؤوليات والأدوار وتوضيحها في منظومة النزاهة والشفافية والمساءلة لتعزيز السلطة التقديرية بصورة شمولية ومتكاملة.
- تطوير إجراءات عمل تفصيلية لكل قانون أو تشريع تضمن التزام الجهات المعنية بتنفيذه وتعمل على وضوح المسؤولية المؤسسية (المساءلة) خلال مراحل العمل المختلفة وإجراءاته.
- تطوير مصفوفة الصلاحيات الحكومية وتضمين آلية لمتابعة الالتزام بها، إذ يحددها القانون ويعاقب عليها على المستويات الحكومية كافة.
- تطوير جائزة للحوكمة أو النزاهة والشفافية كجزء من نظام الجوائز الحكومية المقدمة.

2023

2022

- التنفيذ الكامل لنموذج الحوكمة والتشغيل وتطبيقه في قطاعات أخرى مهمة، مثل: إدارة الغذاء والدواء، بناءً على الدروس المستفادة من القطاعات التجريبية.
- رفع ثقة المواطن بالحكومة بنسبة لا تقل عن 60% من خلال حوكمة إجراءات تقديم الخدمات وزيادة الشفافية والمساءلة الحكومية.



الحوكمة