



منتدى الاستراتيجيات الأردني  
JORDAN STRATEGY FORUM

تطوير القطاع العام في ضوء  
عام على التحديث

أيلول 2023

مواطنن

تحديث استباقية ابتكار

شراكة فعالية تمكين جاهزية  
كفاءة

رشاقة قطاع عام رقمنة  
مرونة شفافية  
حوكمة





## منتدى الاستراتيجيات الأردني JORDAN STRATEGY FORUM

جاء تأسيس منتدى الاستراتيجيات الأردني ترسيخاً لإرادة حقيقية من القطاع الخاص بالمشاركة في حوار بناء حول الأمور الاقتصادية والاجتماعية التي يُعنى بها المواطن الأردني، ويجمع المنتدى مؤسسات وشركات رائدة وفاعلة من القطاع الخاص الأردني، إضافة إلى أصحاب الرأي والمعنيين بالشأن الاقتصادي؛ بهدف بناء تحالف يدفع نحو استراتيجيات مستدامة للتنمية، ورفع مستوى الوعي في الشؤون الاقتصادية والتنموية، وتعظيم مساهمة القطاع الخاص في التنمية الشاملة. وقد تم تسجيل المنتدى بتاريخ 2012/8/30 بوصفه جمعية غير ربحية تحمل الرقم الوطني 2012031100026، وتقع ضمن اختصاص وزارة الثقافة.

عمان، الأردن

ت: +962 6 566 6476

ف: +962 6 566 6376

ورقة الموقف: تقرير يتضمن ملاحظات وتحليل منتدى الاستراتيجيات الأردني حول موضوع أو قانون معين، مع توصيات شاملة للتحسين والتعديل.

### لتقييم الدراسة



يسر منتدى الاستراتيجيات الأردني، إتاحة هذا الإصدار لجميع مستخدميهِ للاستفادة منه والاقْتباس عنه، شريطة الإشارة إلى منتدى الاستراتيجيات الأردني وفق أصول الاقتباس بوضوح.

## 1. المقدمة:

إن تحديث القطاع العام شرط أساسي لنجاح رؤية التحديث الاقتصادي؛ إذ لا يمكن توفير بيئة أعمال جاذبة للاستثمارات، وتحقيق نمو شامل ومستدام، دون وجود قطاع عام كفء ومُمكن لعمل القطاع الخاص، يضع المواطن محور اهتمامه، وقادر على تقديم الخدمة له بمهنية عالية.

وتعتبر خارطة طريق تحديث القطاع العام مشروعاً إصلاحياً يهدف إلى أحداث أثر ملموس وتحويلي بمستوى كفاءة وفاعلية الأداء، وإنتاجية الموظف الحكومي، وترشيد الانفاق الحكومي مع الاستفادة في الخدمات والارتقاء بمستوى تقديمها بما يساهم بتعزيز ثقة المواطن ورضاه.

وتستند الخارطة إلى مرتكزات هامة نذكر منها: أن **المواطن محور الاهتمام وبالتالي لا بد من سماع صوته وإشراكه** في عملية صنع القرار وتصميم الخدمات؛ وأن **التحول لمفهوم الحكومة المتكاملة يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد** وتقليل التكلفة، إضافة لتخفيف الأعباء المترتبة على المواطن عند حصوله على الخدمة؛ كما أن **الجاهزية للمستقبل والرشاقة والمرونة للتعامل مع الطبيعة المعقدة والمتغيرة للبيئة التي تعمل فيها الحكومة**. ستمكن الحكومة من الرصد والتنبؤ بالتحديات ووضع سيناريوهات التعامل معها، وتعزيز قدرتها على التكيف وبشكل سريع مع التحولات السريعة في طريقة تقديم الخدمات وأساليب العمل.

وفي ضوء الفعالية التي عقدتها الحكومة **"ملتقى عام على التحديث"** في 25 و 26 من شهر آب 2023، لاستعراض ما تم تحقيقه في التحديثين الاقتصادي والإداري والتحاور حول التحديات والفرص، يرى منتدى الاستراتيجيات الأردني ضرورة التوافق على أولويات توجهات الحكومة للمرحلة المقبلة بعد هذه المراجعة، **لضمان توافقها مع نهج التحديث** المعتمد بخارطة طريق تحديث القطاع العام.

يستعرض منتدى الاستراتيجيات الأردني في ورقة الموقف هذه، بعض **الملاحظات والتوصيات المتعلقة بمكون الموارد البشرية ضمن محور المؤسسات لخارطة طريق تحديث القطاع العام**، والتي تم إعدادها بالتوافق مع عدد من أعضاء المنتدى، وأصحاب الخبرة والاختصاص في تحديث الإدارة العامة، بهدف تسليط الضوء على بعض المبادرات ضمن خارطة تحديث القطاع العام التي يجب أن تكون على سلم أولويات الحكومة خلال الفترة القادمة. مع التأكيد على أن النجاح في التنفيذ يعتمد بشكل أساسي على **التواصل المستمر مع مختلف أصحاب العلاقة المعنيين بخارطة تحديث القطاع العام**، وهي مهمة تتطلب تكاتف جميع الشركاء من القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الإعلامية، وتعزيز دورهم في عملية التواصل مع المواطنين (المجتمع المحلي)، لتوعيتهم حول أهداف رؤى التحديث، واطلاعهم على سير أداء البرامج التنفيذية الخاصة بها، وأخذ تغذيتهم الراجعة عليها، لتعزيز مبدأ التشارك في المسؤولية لإنجاح هذه البرامج الإصلاحية.

## 2. توصيات منتدى الاستراتيجيات الأردني

1. **الإسراع في إطلاق مؤشر تحديث القطاع العام Public Sector Index:** يؤكد المنتدى على ضرورة الإسراع في إطلاق مؤشر لتحديث القطاع العام كآلية تمكّن الحكومة من إجراء التقييم الذاتي لأثر المبادرات التي يتم العمل عليها. إضافة إلى تصميم وإطلاق لوحة للمؤشرات التفاعلية (Dashboard)، لتعزيز الشفافية والمساءلة، وتمكين جهات الرصد من التعرف على مستوى الإنجاز المتحقق على مستوى النتائج والأثر، ومساندة موظفي القطاع العام ومتخذي القرار في تتبع الأداء، وتقييم النتائج، وتصويب الإجراءات. وذلك باعتماد إطار المتابعة والتقييم، ومصفوفة مؤشرات الأداء التي تم إعدادها من قبل لجنة تحديث القطاع العام.

2. **قيام الحكومة بتحديد التوجه الاستراتيجي لدورها المستقبلي في القطاعات المختلفة، تمهيداً للانتقال التدريجي بدورها كـممكّن لعمل القطاع الخاص:** لا بد أن تقوم الحكومة بتحديد الدور المستقبلي لها على مستوى القطاعات، من أجل الانتقال التدريجي في دورها من تقديم الخدمات إلى التمكين لتقديم الخدمات تحت إشراف مباشر من قبلها، وفقاً لمستوى النضوج في كل قطاع، وجاهزيته لذلك. بحيث تركز الحكومة على تنمية القطاعات وتنظيمها وتوفير البيئة التشريعية والبنية التحتية والتقنية المناسبة لها لتعزيز ميزة الأردن التنافسية محلياً وإقليمياً وبما يساهم في تشجيع الاستثمار. ويعتبر هذا التحول مدخلاً أساسياً من أجل اتخاذ التدابير الاستباقية للإصلاح في مجال الموارد البشرية. حيث إن هذا الانتقال التدريجي في دور الحكومة المستقبلي كـممكّن لعمل القطاع الخاص لن يتحقق دون وجود خارطة واضحة للموارد البشرية تستند بشكل أساسي على الدور المخطط للحكومة مستقبلاً على مستوى القطاعات، وبالتالي تحديد الموارد البشرية المطلوبة، لتكون جاهزة لتولي مسؤوليتها، وقادرة على القيام بمهامها بشكل استباقي.

وعليه فإن أي جهد يتم حالياً على تطوير الأوصاف الوظيفية والتصنيف والمسارات لا يستند على تحديد الأدوار المستقبلية، لا يعتبر جهداً إصلاحياً، وإنما توثيق لما يجري حالياً، كما أنه لن يكون له تأثير على شكل خارطة الموارد البشرية الحكومية، خاصة وأن لجنة تحديث القطاع العام في تقريرها حول الموارد البشرية قد وضعت تشخيصاً واضحاً للتشوهات بخارطة الموارد البشرية الحالية في الحكومة والتي تحتاج لمعالجة في المرحلة القادمة.

3. **توفير مقومات النجاح للانتقال السلس من ديوان الخدمة المدنية إلى هيئة الخدمة والإدارة العامة:**

يؤكد المنتدى على أهمية التحول التدريجي في الدور التنفيذي الحالي لديوان الخدمة المدنية، إلى الدور التنظيمي والرقابي والإشرافي لضمان الامتثال من خلال هيئة الخدمة والإدارة العامة، بحيث يكون التنفيذ من مسؤوليات الدوائر والمؤسسات الحكومية. ولإنجاح هذه العملية الانتقالية، لا بد من الإسراع في:

- **بناء قدرات الدوائر والمؤسسات لتكون جاهزة للقيام بالمهام والمسؤوليات الجديدة المناطة بها،** من خلال رفع كفاءة موظفي الدوائر، وخاصة العاملين في وحدات الموارد البشرية والخدمات الحكومية؛ بما يسهم في الانتقال بدور تلك الوحدات من الدور التقليدي الاجرائي الى دور ذو بعد استراتيجي؛ مع ضرورة التركيز على الدوائر الكبيرة مثل التربية والصحة، والعدل، والتنمية الاجتماعية، وغيرها.
- **بناء قدرات موظفي ديوان الخدمة المدنية ليتمكنوا من القيام بالدور المطلوب من هيئة الخدمة والإدارة العامة** والمتمثل بالرقابة على الدوائر والمؤسسات، وضمان امتثالها للأسس والتعليمات، وتقديم الدعم الفني لها، ورصد وتقييم أدائها وفق المجالات التي تشرف عليها الهيئة.
- **الإسراع في تفعيل النظام الالكتروني الموحد للموارد البشرية** والذي تعمل عليه منذ سنوات، لتمكين الهيئة من القيام بمهامها بكفاءة وفاعلية.

**4. إعادة النظر بالطرح الحالي للحكومة بإنشاء مركز تقييم الكفايات الحكومية ضمن الهيكل التنظيمي لهيئة الخدمة والإدارة العامة،** مع إمكانية إتباعه إدارياً لرئيس هيئة الخدمة والإدارة العامة، (مثل معهد الإدارة العامة). وذلك من أجل ضمان استقلالية المركز في اتخاذ قراراته، وتمكينه من تقديم الخدمة المشتركة (shared services) للدوائر في مجال تقييم الكفايات الحكومية، ولتفادي حالات تضارب المصالح التالية:

- لا يجوز أن تقوم الهيئة بالدور الرقابي على الأداء والامتثال، وتقديم الدعم الفني، ورصد وتقييم الأداء الحكومي، وفي ذات الوقت أن تكون جزء من عملية اتخاذ قرارات التعيين والترقية الصادرة عن الدوائر، والتي ستستند بنسبة (80%) على نتائج الامتحانات والمقابلات الشخصية المنفذة من قبل مركز تقييم الكفايات.
- لا يجوز أن تكون الجهة المشتكى عليها، هي ذات الجهة المكلفة بالدور الرقابي والامتثال والنظر في الشكاوى. علماً بأن معظم الشكاوى والاعتراضات المقدمة على عمليات الاختيار والتعيين والترقية تكون عادةً على نتائج الامتحانات والمقابلات التي ستتم من خلال المركز، نظراً لتأثيرها الكبير على ترتيب المتنافسين للحصول على الوظيفة.

**5. إنشاء هيئة الخدمة والإدارة العامة بموجب قانون وليس نظام،** وذلك لتمتع بالقوة القانونية من أجل القيام بدورها الأساسي في مجال الرقابة والامتثال، والبت في الشكاوى من خلال التصعيد التدريجي لها قبل تحويلها لهيئة النزاهة ومكافحة الفساد. علماً بأن الديوان يمتلك حالياً صلاحيات إيقاف القرارات الإدارية وطلب تصويبها وفقاً للإجراءات التصحيحية، الا انه لا يمتلك القوة القانونية اللازمة لإبطال القرارات والتعامل مع حالات عدم الالتزام بالإجراءات التصحيحية .

## 6. إعادة النظر بالتوجه الحالي المقترح من الحكومة لهيكل الخدمة والإدارة العامة: حيث ينص المقترح الحالي على إلغاء مجلس الخدمة المدنية ونقل صلاحياته لمجلس الوزراء

- لا يجوز إلغاء مجلس الخدمة ونقل صلاحياته لمجلس الوزراء، بل يجب استبداله بمجلس التطوير والتحديث، وذلك من أجل تعزيز مبادئ الحوكمة القائمة على الفصل بين المهام: رسم السياسات والتقييم (مجلس التطوير والتحديث)، والمهام التنظيمية والرقابية والتمكين (هيئة الخدمة والإدارة العامة)، والمهام التنفيذية (دوائر ومؤسسات القطاع العام). علماً بأن إلغاء المجلس وإعطاء صلاحياته لمجلس الوزراء يعني زيادة العبء على مجلس الوزراء، وتغييب لمشاركة الجهات المؤثرة والمتأثرة بمجال الخدمة والإدارة العامة في عملية صنع القرار.
- كما أن التحول بدور ديوان الخدمة المدنية من الدور التنفيذي الى الدور التنظيمي والرقابي وتقديم الدعم الفني، يتطلب ان تكون هيكلية هيئة الخدمة والإدارة العامة وفق خصوصية معينة تراعي طبيعة المهام الاشرافية المناطة بها. حيث يوصى بالتعامل مع مجالات عمل الهيئة من "خدمات حكومية، وموارد بشرية، وقيادات حكومية" على أساس انها قطاعات فرعية يتم ادارتها من قبل مسؤولين برتبة مدير تنفيذي يمتلكون الصلاحية الكاملة بالتنفيذ الفني. وهذا يتطلب ان يتم استحداث مسمى مدير تنفيذي ضمن المجموعة الثانية من الفئة العليا؛ يكون بمستوى أقل من الأمين العام، وأعلى من مدير إدارة.

## 7. ضرورة توافق سياسة التعيين مع التوجهات المقررة في خارطة تحديث القطاع العام: من الملاحظ عدم توافق سياسة التعيين خلال العام الماضي مع السياسة المقررة بموجب خارطة طريق تحديث القطاع العام، آخذين بالاعتبار الملاحظات التالية:

- ضرورة أن يتم اعداد جدول التشكيلات للعام 2024، بالتركيز على تلبية الاحتياجات اللازمة لتمكين الحكومة من تنفيذ مهامها ومسؤولياتها المستقبلية على مستوى القطاعات. وان يتم إيقاف التعيين على الفئة الثالثة والوظائف المتأثرة بعملية التحول الرقمي، وأن يتم تلبية احتياجات الدوائر من خلال إعادة التأهيل (Redeployment policy)، او استخدام مفهوم تعهيد الموارد البشرية (outsourcing)، إضافة إلى التركيز على تعيين المتخصصين من ذوي الكفايات الاستراتيجية والابتكارية، خاصة في مجالات: إدارة الموارد البشرية، وتطوير الخدمات، والرصد والتحليل، وتنظيم القطاعات، وتعزيز البيئة التنافسية، والادارة الاستراتيجية، وإدارة الأداء الحكومي، وتنظيم وإدارة عقود التعهيد، والاتفاقيات الإطارية، وسد الثغرات في القدرة الرقمية، وإدارة المشاريع.
- ضرورة الالتزام بسياسة التعيين في الوظائف القيادية، بموجب عقود شاملة (وابرام اتفاقيات أداء مرتبطة بنتائج محددة) وليس وفق الفئة والدرجة، انسجاماً مع سياسة تقييم الأداء والتحفيز للأمناء العاميين ومن في رتبهم، والتي وردت في خارطة طريق تحديث القطاع العام.
- التأكيد على أهمية تنفيذ قرار الحكومة بوقف استقبال طلبات التوظيف للحد من النمو في مخزون قاعدة بيانات الطلبات في ديوان الخدمة المدنية. مع ضرورة اتخاذ خطوات عملية من أجل تمكين مقدمي الطلبات (الموجودين حالياً) من الوصول لفرص العمل المتاحة من قبل القطاع الخاص داخل المملكة وخارجها.

▪ **إعادة النظر بمقترح الحكومة الحالي بوجود نظامين للموظفين يشمل كافة الوظائف.** حيث إن هذا المقترح سيتسبب بتشوّهات كبيرة على أرض الواقع ناتجة عن اشغال الوظيفة الواحدة من قبل نوعين من الموظفين أحدهما لا يزال على نظام الخدمة المدنية، بينما الآخر تم تعيينه على نظام الموارد البشرية الجديد، وهذا يعني أن الموظفين يقومان بنفس المهام، ولكن بشروط تعيين مختلفة ورواتب مختلفة. الأمر الذي قد يؤدي إلى خلق بيئة عمل غير صحية، كما ان تبني مثل هذه السياسة يحتاج لأكثر من (20) عام على الأقل، للانتقال الى النظام الجديد وجني ثمارها على أرض الواقع. **ولذلك يوصي منتدى الاستراتيجيات الأردني بالإبقاء على نظام الخدمة المدنية ليشمل وظائف الفئة الثالثة وبعض وظائف الفئة الأولى والثانية النمطية، على ان يكون نظام الموارد البشرية الجديد موجهاً للوظائف المتخصصة والحرّة والوظائف المتوقع أن ترفع من سوية العمل في الحكومة وتمكينها من القيام بمهامها المستقبلية.** بحيث توفر الحكومة فرص التدريب لرفع جاهزية الموظفين الحاليين شاغلي الوظائف المشمولة بالنظام الجديد واما لهم مدة سنة بحد اقصى ليمتلكوا الكفايات المطلوبة للانتقال للنظام الجديد.

#### 8. إشراك القيادات بشكل فعال في مرحلة التنفيذ:

لم يكن هناك إشراكٍ كافٍ للقيادات الحكومية في عملية التحديث وفق المبادرة التي وضعت في خارطة طريق تحديث القطاع العام. حيث إن سرعة إدماج وإشراك القيادات بعملية التحديث في مرحلة التنفيذ ضرورية، من أجل بناء فهم وإدراك موحد لدى القيادات حول مرتكزات وتوجهات الخارطة وكيفية تبني المبادرات التي جاءت بها، والبدء بمواءمتها مع خصوصية قطاعاتهم، وفهم دورهم بقيادة التغيير، وتحديد مسؤولياتهم في نقل المعارف للموظفين المسؤولين عنهم.



منتدى الاستراتيجيات الأردني  
JORDAN STRATEGY FORUM

لتقييم الدراسة



[www.jsf.org](http://www.jsf.org)

[www.jsf.org](http://www.jsf.org)  /JordanStrategyForumJSF  @JSFJordan