



المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني

تقرير حالة البلاد 2021

محور التنمية السياسية وتطوير القطاع العام

**تطوير  
القطاع العام**





5	مقدمة .....
5	أولاً: لمحة حول أداء تطوير القطاع العام منذ عام 2000 (الخطط والاستراتيجيات) .....
6	ثانياً: مواطن الخلل وفرص التحسين في الأداء والتنفيذ .....
10	ثالثاً: تحسين الخدمات والإجراءات الحكومية .....
	رابعاً: دور الأجهزة المعنية (مجلس الخدمة المدنية،
13	ديوان الخدمة المدنية، ومعهد الإدارة العامة...) .....
18	خامساً: إعادة هيكلة الجهاز الحكومي .....
19	سادساً: التوصيات .....



## مقدمة

يُعدّ تطوير القطاع العام من الأولويات الرئيسية التي تمثل جهداً وطنياً متكاملًا لاستعادة ثقة المواطن بالأداء الحكومي، وهذا يحتاج للتنسيق وتكاتف الجهود والاستغلال الأمثل للقدرات المؤسسية في القطاع العام دون أي تكاليف مالية أو التزامات، ليتم من خلاله بناء إطار عمل متكامل تشرف على تنفيذه أعلى المستويات في الدولة، بهدف تطوير أداء الجهاز الحكومي، وتقييم الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين وتطويرها.

ومن خلال عرض خطط التطوير الإداري في القطاع العام منذ عام 2000 وحتى اليوم، نجد أن هذه الخطط متماثلة وعناصرها واحدة إلى حد كبير، وتشمل تطوير الخدمات الحكومية، وتبسيط الإجراءات وإعادة هندستها لتكون قابلة للتحويل الإلكتروني، وتطوير الموارد البشرية، وهيكلية الجهاز الحكومي، وتعزيز عملية رسم السياسات العامة وصنع القرار. فخلال المدّة السابقة، أظهرت جائحة كورونا ضعف استجابة القطاع العام وجاهزيته للعمل عن بُعد لعدم وجود خطط طوارئ مناسبة. ومع وجود برامج لتحسين الخدمات والإجراءات الحكومية، مثل مكاتب خدمة الجمهور، وقياس جودة الخدمات الحكومية ورضا متلقي الخدمة، إلا أن ثمة برامج أخرى تأخر تنفيذها بسبب الجائحة أو ازدواجية العمل. وما زالت الصورة غير واضحة في ما يتصل بإعادة هيكلية القطاع العام وتطويره، ويظهر ذلك جلياً بكثرة القرارات والغائها مع كل تغيير حكومي. ولتحقيق التطوير الإداري الحقيقي المنشود، لا بدّ من وجود إلزامية بخطط تطوير القطاع العام للحكومات المتعاقبة. كما لا بدّ من وجود دور فاعل أكبر لديوان الخدمة المدنية، ومعهد الإدارة العامة في خطط إعادة الهيكلة.

وثمة إشكالية مؤسسية تتعلق بإدارة الإدارة العامة، وهذه الإشكالية كانت منذ 20 عاماً، ودليل ذلك تغيير اسم وزارة تطوير القطاع العام لأكثر من مرة.

## أولاً: لمحة حول أداء تطوير القطاع العام منذ عام 2000 (الخطط والاستراتيجيات)

قامت الحكومات المتعاقبة بترجمة رؤية القيادة إلى خطط استراتيجية وبرامج عمل تنفيذية لتحقيق الأهداف التي جاءت في محاور كتب التكليف الملكية خلال السنوات السابقة. فعلى سبيل المثال، نجد أن استراتيجيات التطوير الإداري التي صدرت في الأعوام 2004، و2009، و2011، إضافة إلى استراتيجية تطوير القطاع العام للسنوات (2011-2013)، وبرنامج تطوير أداء الجهاز الحكومي (2014-2016)، والبرامج والخطط التنفيذية لسياسات تطوير القطاع العام هي ذاتها، وقد تكررت خلال الأعوام

2015-2021، والتي كان من أبرز محاورها هيكلية القطاع العام، وإدارة الموارد البشرية، ودعم القرار، وتحسين الخدمات الحكومية. كما شملت تطوير الخدمات الحكومية، وتبسيط الإجراءات وإعادة هندستها لتكون قابلة للتحويل الإلكتروني لتحقيق أثراً مباشراً يلمسه متلقو الخدمة والمجتمع والجهاز الحكومي بمكوناته كافة. وعموماً تعد كل وزارة ومؤسسة حكومية هي الجهة المسؤولة والأكثر دراية بنقاط القوة وفرص التحسين في القطاع العام، لتكون وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة هي الجهة الداعمة.

ومن أجل المضي قدماً في تطوير القطاع العام، لا بدّ من التركيز على تطوير عدة محاور، تشمل تبني استراتيجية موحدة وملزمة لتطوير القطاع العام، وتطوير الموارد البشرية، وإعادة هيكلة القطاع العام، وتعزيز عملية الحوكمة ورسم السياسات العامة وصنع القرار.

## ثانياً: مواطن الخلل وفرص التحسين في الأداء والتنفيذ

في مجال تطوير استراتيجية للقطاع العام، ومع وجود البرامج والخطط، إلا أنها غير مترابطة، وتفتقد للمنهجية العلمية في بنائها وربطها مع المؤشرات الوطنية، ما يؤدي إلى غياب الاستراتيجية الشمولية للإدارة العامة، وضعف عملية تنفيذ البرامج والخطط لعدم انعكاسها على الخطط التشغيلية التي يسهل تنفيذها ضمن أطر زمنية محددة، إضافة إلى ضعف متابعة الأداء الحكومي الذي من المفترض أن تتولاه وحدة الأداء الحكومي والإنجاز في رئاسة الوزراء، وغياب الأساس الواضح لنظام المتابعة الحكومي. وثمة حاجة لخطة شاملة للدولة وعابرة للحكومات ترتبط بأهداف وطنية، وكل مؤسسة أو وزارة تكون مسؤولة عن تطوير نفسها بحسب خططها المتصلة بالخطة الشمولية ومؤشراتها.

أما في مجال تطوير الموارد البشرية، فلا بدّ من تحديث نظام الخدمة المدنية والتعليمات المنبثقة عنه لتعزيز دوره في تخطيط الموارد البشرية والرقابة الإدارية، وتبني الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ورفع سوية الكفاءات واستقطابها، وعقد البرامج التدريبية لبناء القدرات وتمكين الكوادر على المستويات كافة، وتعزيز القدرات القيادية لدى الفئات الأولى والعلوية لترسيخ روح المبادرة واستعمال الصلاحيات المفوضة، وتحديث مدونة السلوك الوظيفي، وبناء منظومة لإدارة الأداء لترسيخ مفاهيم الشفافية والنزاهة ومبادئ المهنية والمساءلة. وتقع مسؤولية تنفيذ ذلك على كل وزارة ومؤسسة تسعى للتطوير، ويقع عبء الدعم الفني على ديوان الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة.

وبناءً على ما سبق، لا بدّ من تفعيل دور كل من الديوان ومعهد الإدارة العامة، فخلال العقدين السابقين، كان ثمة تهميش لدورهما وغياب الاهتمام بالديوان وعدم عناية

بالمورد البشري، ما أدى إلى تراجع في الإدارة العامة، إذ لا يوجد إصلاح إداري مرتبط بالإصلاح الاقتصادي والاجتماعي بدون اهتمام بالموارد البشرية.

وفي مجال هيكلية الجهاز الحكومي الهادفة إلى ترشيح الجهاز الإداري ورفع كفاءته وفعالته الإدارية، فإن تحقيق ذلك يكون من خلال المراجعات الشاملة للطبيعة القانونية والتنظيمية والهيكلية والوظيفية للدوائر والمؤسسات الحكومية، وإجراء عمليات الدمج لمنع الازدواجية. وكذلك المراجعات الشاملة للوصف الوظيفي وكفاءة العاملين في القطاع، وإعادة تدوير الكوادر بحسب الاحتياجات من فوائض أو نقص. وتقع مسؤولية إجراء هذه المراجعات على الوزارات المعنية بدعم من ديوان الخدمة المدنية لتزويد وحدة الإنجاز والأداء الحكومي في رئاسة الوزراء بالمعلومات والبيانات الرقمية والإحصاءات كافة، وبالتوقعات المستقبلية لحجم العبء الوظيفي، إذ تعد هذه الدراسات والمعلومات والبيانات المادة الأساسية التي تتيح دراسة الأثر قبل الإقدام على إصدار تشريع أو تنفيذ خطة الهيكلية.

وضمن تعزيز عملية الحوكمة ورسم السياسات العامة وصنع القرار، ومأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات والمؤسسات، لتصبح ثقافة مستمرة وأساساً للعمل، لا بد من وضع الخطط ضمن أطر زمنية، لإتمام متابعة الإنجاز بحسب مؤشرات الأداء، ورفع التقارير الخاصة بالإنجاز أو المعوقات للوزير أو المدير، ومن ثم رفعها لوحدة الإنجاز والأداء الحكومي في رئاسة الوزراء. وعموماً يتطلب تطوير القطاع العام، تكريس ثقافة التميز، ونشر ممارسات الحوكمة والشفافية، ورفع سوية الإدارة المالية.

ومع أن استراتيجيات التطوير الإداري عبر الحكومات المتعاقبة، قد جاءت تحمل محاور متشابهة وفي الإطار نفسه، إلا أن أساس النجاح في رحلة التطوير الإداري، هو عملية مستمرة لا تقف عند إنجاز أو نتيجة معينة، وتعتمد على رسم السياسات العامة والخطط التنفيذية، وعلى مبدأ التشاركية من قاعدة الهرم في الوزارات والمؤسسات، وصولاً لاعتمادها على مستوى المؤسسات فردياً أو ضمن قطاعات، لرفعها إلى مجلس الوزراء لاعتمادها لتصبح خطة الحكومة التنفيذية. ومن ثم يُقيّم الإنجاز ويُتابع بحسب مؤشرات الأداء في كل جهة حكومية تُرفع إلى وحدة الإنجاز والأداء الحكومي في رئاسة الوزراء.

وتبرز السمة السائدة في تنفيذ خطط التطوير الإداري عبر الحكومات المتعاقبة بتمييزها بالتشتت وعدم الاستمرارية، وبالتراجع عن بعض الخطط التنفيذية والقرارات التي اعتُمدت. ومن خلال العرض السريع لهذه الخطط والقرارات، نجد أن وحدة متابعة الأداء والإنجاز الحكومي المرتبطة برئيس الوزراء، قد أنشئت وأُغيت أكثر

من مرة، كما دُمجت وأُلغيت مؤسسات ودوائر أكثر من مرة. ويُلاحظ من خلال إجراءات عملية التطوير التي تمت خلال المدّة الماضية، تهميش الدور المحوري لكل وزارة ومؤسسة في عملية التطوير، مع أنها الجهة الأكثر دراية ومعرفة بمواطن القوة وفرص التحسين والتطوير، واستتثار الجهات التي يُفترض بها تقديم الدعم والتنسيق بهذا الدور، مثل وزارة التنمية الإدارية التي أصبحت وزارة تطوير القطاع العام لاحقاً، ومن ثم إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات في رئاسة الوزراء، والتي أُلغيت في عام 2022، وذلك بالتعاون مع وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة.

وكان هناك ازدواجية وتشتت في تقديم الدعم للمؤسسات بسبب عدم وضوح الأدوار للجهات المنوط بها تقديم الدعم، وهي تحديداً إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات (وزارة تطوير القطاع العام سابقاً)، ووزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، ووزارة التخطيط والتعاون الدولي، وديوان الخدمة المدنية، ومعهد الإدارة العامة. إذ يُعدُّ أساس النجاح في عملية التطوير والأداء والإنجاز، هو وضع مؤشرات أداء معتمدة ومجمعة، لتكون قيد التقييم والمراقبة في وحدة متابعة الأداء الحكومي والإنجاز في رئاسة الوزراء.

ويلاحظ أنه لم يكن بالإمكان إتمام دورة التقييم والتطوير، مع اتّصافها بالديمومة لإعطاء الأثر والنتائج المرجوة، بسبب كثرة التغيير والتشتت والتأرجح في التنفيذ. وهذا يشير إلى عدم وجود خطة حكومية شاملة تعمل عليها الحكومات، بغض النظر عن اسم الجهة المسؤولة عنها، ولو كان لديها خطة شمولية تحدد المسؤوليات ومؤشرات الأداء لاستمر الإنجاز، حتى مع إلغاء وزارة تطوير القطاع العام وإدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات.

ومع أن إلغاء وزارة تطوير القطاع العام قد كان ضرورياً، إلا أنه قد تمّ بطريقة غير منظّمة من خلال نقل الوزارة كاملة إلى رئاسة الوزراء، واستحداث دوائر ووحدات تقوم بدور وزارة تطوير القطاع العام، مثل: مديرية تطوير الخدمات والإجراءات الحكومية، ووحدة دعم القرار، ووحدة متابعة الأداء الحكومي وتقييمه، ووحدة المسرّعات والمشاريع ذات الأولوية، ووحدة السياسات والممارسات الفضلى، ووحدة الشكاوى. وأصبحت هذه المديريات والوحدات تعمل كأنها وزارة مرة أخرى، وفي بعض الأحيان تتدخل بمشاريع ليست من اختصاصها منها الأمن السيبراني مثلاً.

وخلال عمل الحكومة الحالية، سُمّي وزير دولة للتطوير المؤسسي، ووزير دولة لشؤون المتابعة والتنسيق الحكومي، وأُلحقت وحدة متابعة الأداء الحكومي وتقييمه بالوزير الأخير. ثم أُلغي منصب وزير الدولة للتطوير المؤسسي، وكذلك إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات، ما يدل على أن الصورة غير واضحة، علماً بأن الأسلوب الأمثل



عالمياً هو من خلال إنشاء مكاتبين في رئاسة الوزراء مرتبطين برئيس الوزراء أو أحد الوزراء الذين يفوضهم الرئيس لمتابعة الإنجاز ودعم قرار مجلس الوزراء، وهذا ما تم سابقاً في عام 2010، ثم أُلغيت المهام إلى وزارة تطوير القطاع العام، ثم أُلغيت لاحقاً، إذ لا يوجد استمرارية بالنهج التطويري. كما أصدرت وزارة التخطيط والتعاون الدولي البرنامج التنموي التنفيذي، وضمن محور تطوير القطاع العام، وردت برامج تشمل: رفع كفاءة الجهاز الحكومي، تحسين الخدمات الحكومية، وتطوير الموارد البشرية، إذ تعمل وزارة التخطيط والتعاون الدولي على متابعة الإنجاز على هذه الخطط.

ومن المَعوّقات في السير بعملية التطوير الإداري في القطاع العام، تعدّد الجهات المسؤولة عن التطوير، وعدم الثبات في تعيين الجهة المنوط بها متابعة التطوير الإداري، فقد كانت وحدة متابعة الأداء والإنجاز الحكومي مرتبطة بنائب رئيس الوزراء عام 2005. تلا ذلك تهميش هذا المحور، ثم أُعيد الاهتمام بعمل هذه الوحدة لقياس الأداء وفق نظم رصد وتقييم في عام 2009، ونُقلت هذه الوحدة من رئاسة الوزراء إلى وزارة تطوير القطاع العام في عام 2012، ثم التحول إلى إلغاء مهامها، وأُعيد تشكيل الوحدة في رئاسة الوزراء عام 2016. وأُلغي نظام التنظيم الإداري لوزارة تطوير القطاع العام عام 2018، ونُقلت إلى رئاسة الوزراء مع مجموعة من دوائر الوزارة. وعُد وزير الدولة لشؤون الأداء المؤسسي وتطوير الأداء المؤسسي الخلف القانوني للوزارة، وأُلغي منصب الوزير والإدارة في عهد الحكومة الحالية. وقد أدى هذا التآرجح، وعدم الوضوح في متابعة التطوير المؤسسي إلى عدد من المَعوّقات أثرت سلباً على عملية التطوير. فالأصل أن يتم وضع استراتيجيات وبرامج تنفيذية ومؤشرات أداء، ثم تتم المراجعة والتحديث للاستراتيجيات، لا أن يبدأ من جديد. وبمراجعة ما أنجز خلال السنتين السابقتين في مجال خطة الحكومة للتطوير الإداري، تبين أن ثمة خطة داخلية تنفيذية للعام 2019/2020، لكن لا يوجد مرجعية حول ما أنجز، وهذا يؤكد أن الصورة ما زالت غير واضحة بالفعل.

لقد ظهر جلياً خلال جائحة كورونا في بداية عام 2020 أن القطاع العام غير مستعد لتبعات هذه الجائحة. إذ كان ثمة ضعف في قدرات الحكومة لتقديم الخدمات واستمرارية العمل، وكذلك ضعف في مدى جاهزية القطاع العام للعمل عن بعد بسبب التحديات في استخدام الأنظمة الحكومية الإلكترونية، وبسبب بروتوكول الاتصال الآمن بين الجهات الحكومية.

وقد قام ديوان الخدمة المدنية بإصدار تعليمات الدوام المرن والعمل عن بعد قبل الجائحة بعامين (2018)، ورأى أنه قد تم تفعيلها مباشرة وقت إعلان الحكومة عن الحظر الشامل، وأن العمل لم يتوقف في دوائر الخدمة المدنية كافة خلال تلك المدّة. وبعد ذلك قام الديوان بإعداد دليل إرشادي لدوائر الخدمة المدنية لوضع خارطة طريق للعودة

للمعمل بعد جائحة كورونا بالتعاون مع شركاء الديوان؛ إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات في رئاسة الوزراء، معهد الإدارة العامة، وممثلين عن لجنة الأوبئة وخليّة إدارة الأزمّة، وتم إقراره من مجلس الوزراء بتاريخ 2020/5/10، وعمّم هذا الدليل على دوائر الخدمة المدنية. وقد تضمن الدليل آلية تحديد الوظائف الحيوية داخل كل دائرة وفقاً للنسب المحددة من الحكومة لضمان استمرار الدائرة بتقديم خدماتها وعدم انقطاع العمل، إلا أن إصدار الدليل والفيديو كان متأخراً، ما يدل على أن الموظفين لم يكونوا مدرّبين على تقديم الخدمات أثناء الجائحة، ولا قادرين عليها أو جاهزين لها، إضافة إلى تعطل الشبكة العنكبوتية باستمرار.

كما أظهرت الجائحة عدم وجود خطط طوارئ في الوزارات والمؤسسات الحكومية، وعدم قدرتها على التعامل مع الأزمات حال وُجدت. كما أظهرت عدم توافر برامج بديلة للعمل وتحقيق أفضل النتائج لاستمرار العمل الحكومي بكفاءة وفعالية. ويشير هذا إلى أن خطط الطوارئ في المؤسسات الحكومية ليست موضوعة وضعا سليماً، مع أنها تعدّ أحد متطلبات جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية منذ سنوات. وقد أكدت تقارير الجائزة لأكثر من دورة أن خطط الطوارئ في الوزارات والدوائر غير ناضجة، ولم يُتخذ أي إجراء تصحيحي للوضع، لذلك ظهر أثناء الجائحة ضعف الجهاز الحكومي بالاستجابة لهذه الخطط.

### ثالثاً: تحسين الخدمات والإجراءات الحكومية

يمكن إيجاز مبادرات تحسين الخدمات والإجراءات الحكومية الناجحة كما يلي:

1) مركز الخدمات الحكومي الشامل: فالخطة التي تعمل عليها إدارة التطوير المؤسسي والسياسات، هي إنشاء مراكز لتوفير الخدمات الحكومية، مثل: أمانة عمان الكبرى، ودائرة الأحوال المدنية، ودائرة الجمارك ... وغيرها من الدوائر الأكثر احتياجاً لدى متلقي الخدمة. كما اتفق على إنشاء أول مركز بالتعاون مع شركة البريد الأردني، وهو نموذج جيد ومطبّق في كثير من الدول المتقدمة مثل بريطانيا، وسيكون مشروعاً نموذجياً، واختير مركز بريد كبير في منطقة المقابلين لسهولة المواصلات، وكان العمل جارٍ على الانتهاء منه وتسليمه في شهر آب 2021، لكن إنجازته تأخر لوقف العمل به بسبب جائحة كورونا. ويمكن تقديم الخدمات الحكومية الشاملة في مكاتب البريد المنتشرة انتشاراً كبيراً في المملكة.

كما أنشئ مركز خدمات شامل من خلال وزارة العدل بمبادرة مستقلة، وهذا وإن كان جيداً، إلا أنه أنشئ من خلال أخذ كل الخدمات وليس الخدمات القضائية وحسب، كما كان الغرض من إنشائه أصلاً، وهكذا ظهرت الازدواجية في التخطيط والتنفيذ

بمعزل عن التنسيق مع الجهات صاحبة الاختصاص بإنشاء مثل هذه المراكز الخدمية الشاملة.

ولم تُنشأ باقي مكاتب الخدمات الحكومية الشاملة بحسب الخطة الأصلية، بسبب الجائحة والحظر الشامل، إذ كان من المقرر إنشاء مكتب في الشمال، وآخر في الجنوب، إضافة إلى العمل على تخفيض النفقات الحكومية.

(2) مكاتب خدمة الجمهور: أنشئ 13 مكتب خدمة جمهور بالتعاون مع الوزارات والدوائر ذات الصلة الكبيرة بالجمهور متلقي الخدمة، ودرب الموظفين، وهو عمل إيجابي لا بد من زيادته.

(3) قياس جودة الخدمات الحكومية ورضا متلقي الخدمة، من خلال المتسوق الخفي الذي قامت بتنفيذه جهة محايدة، هي مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، ومنصة "بخدمتكم"، وزُودت الوزارات والدوائر بالنتائج وروجعت الخدمات، لكن من أجل التحسين، ينبغي أن يتابع الأمناء العامون والمدراء العامون بشكل مباشر ودقيق لتحليل الفجوات وتحسين الخدمة.

وبمراجعة الخدمات الحكومية، نجد أن الوزارات والمؤسسات التي تقدّم خدمات جيدة بحسب تقارير المتسوق الخفي ومنصة "بخدمتكم" محدودة جداً، مثل: إدارة ترخيص السواقين والمركبات، ودائرة الأحوال المدنية والجوازات، وديوان الخدمة المدنية، ودائرة مراقبة الشركات، والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وهي تستطيع تقديم الخدمة كاملة إلى حد ما عن بُعد. ويجب أن تقدم كل المؤسسات خدماتها كاملة عن بُعد، وبالتالي التوقف عن التوسع في مكاتب خدمة الجمهور، ومراكز تقديم الخدمة.

ويلاحظ أن المساءلة غير مفعّلة في حالات تقديم خدمات غير جيدة، ذلك أنه يجب تفعيل المساءلة من الأمناء والمديرين العامين في حال ثبوت عدم تقديم الخدمات بطريقة جيدة من الموظفين.

(4) سجل الخدمات الحكومية: عملت إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات على جمع كل الخدمات الحكومية، وبوّبتها، وعرّفت بالمسؤول عن توفيرها، وحددت مواطن الازدواجية في العمل، لكن للأسف أوقفت وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة العمل على إنفاذ هذا السجل لأنها تريد دراسته.

كما عملت إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات خلال عام 2019، بالاستناد إلى قرار مجلس الوزراء، على إعداد دليل إرشادي لوضع المعايير والمؤشرات لأداء الخدمات، إضافة إلى تطوير نظام إلكتروني خاص بـ "السجل الوطني للخدمات الحكومية"

بمشاركة مندوبين من الجهات الحكومية، منها وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة.

(5) هوية الخدمة ومراحل تقديمها: تضمن السجل المعلومات المتصلة بالخدمات الحكومية كافة من حيث هوية الخدمة، ومراحل تقديمها، وشركاء الخدمة، وكيفية الوصول إليها وتطويرها، ومؤشراتها. ويهدف السجل إلى المساعدة في التخطيط وتحديد الأولويات، وسهولة الوصول للمعلومات، وإدارة الخدمات والمعلومات، وتوفير خارطة مكانية للخدمة، ثم مؤشرات أداء المراكز الخدمية وأداء الموظفين الذين يقدمون الخدمة، ومتابعة الأداء وتقييمه.

وخطب مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني بتاريخ 2019/4/18 للسير بإجراءات الاستضافة للنظام الإلكتروني. كما خطبت وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة بتاريخ 2019/9/23 للسير بإجراءات فحص سلامة النظام، ثم عرض مشروع السجل الوطني للخدمات الحكومية على مجلس الوزراء بتاريخ 2020/1/12، والذي حوّل الموضوع آنذاك إلى لجنة تطوير الأداء المؤسسي والتحول الرقمي لدراسته، وطلب عقد الاجتماع عدة مرات، لكن اللجنة لم تعقد اجتماعها لغاية تاريخه.

(6) مشروع المسرعات موقوف العمل به، مع أنه اتفق على الأمور الواجب تحويلها إلى دائرة المسرعات لحل المشاكل والعقبات في الخدمات الحكومية، وفي حال وجود تداخل بين الجهات الحكومية. هذا مع العلم بأن الخدمات الحكومية لم تخضع للتحسين ولا للأتمتة بالطريقة السليمة، وهذا ما ظهر أثناء الجائحة، إذ لم تستطع الجهات الحكومية توفير الخدمات كلها أثناء وقف العمل كاملاً في الجهاز الحكومي.

ولتحسين الخدمات الحكومية، لا بد من تحديد الخدمات المشتركة وتوحيدها بعد مراجعتها وإعادة هندستها، وهو دور الجهات المسؤولة عن تقديم الخدمة، ثم يأتي دور وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة لتحويلها إلى خدمات إلكترونية.

(7) وحدة دعم القرار (ألغيت بموجب نظام التنظيم الإداري لرئاسة الوزراء رقم (7) لسنة 2022): يتمثل دور هذه الوحدة في إنفاذ حوكمة السياسات والأدوات التشريعية في الدوائر الحكومية، وفي سياسة تقييم الأثر للقرارات الحكومية قبل اتخاذها، وقد ألغيت هذه الوحدة في بداية هذا العام.

ومع إلغاء هذه الوحدة في الرئاسة، لا يعد من مركز مساندة قرار مجلس الوزراء، لذا يجب دراسة القرارات والتشريعات قبل عرضها على مجلس الوزراء، إذ إن أي قرار لمجلس الوزراء يجب أن يُدرس بحيث لا تصدر قرارات تناقض السياسات المتبناة، وقد رأينا قرارات من قطاع تمس قطاعاً آخر، مثل قرارات بتشجيع الاستثمار وقرار بفرص ضرائب ورسوم وإجراءات جديدة، وقرارات الهيكلية التي لم تأخذ حقها بالدراسة، ولم يُبين أثرها.

وحتى مع صدور قرار مجلس الوزراء بالموافقة على الدليل الإرشادي وتدريب الموظفين، لم يُفعل عمل هذه الوحدة من خلال معهد الإدارة العامة، وبالعامل مع ديوان التشريع والرأي لمراجعة التشريعات بعد موافقة مجلس الوزراء على وضع التشريع وتحويله إلى ديوان التشريع والرأي. ولا بدّ من إعادة تفعيل نظام دعم القرار على مستوى مجلس الوزراء والوزارات لدراسة القرارات وأثرها قبل اتخاذها.

## رابعاً: دور الأجهزة المعنية (مجلس الخدمة المدنية، ديوان الخدمة المدنية، ومعهد الإدارة العامة...)

1) ديوان الخدمة المدنية: يؤدي ديوان الخدمة المدنية دوراً محورياً في تطوير القطاع العام، فهو المسؤول عن اقتراح سياسات الموارد البشرية في القطاع، وذلك من خلال التعيين والتنظيم والمتابعة للإجراءات الوظيفية كافة المرتبطة بشؤون الموظف العام، سواء في تعيينه وتأهيله ومتابعة مساره الوظيفي، أو في الرقابة على التطبيق الدقيق لأحكام تشريعات الخدمة المدنية، وتقديم الاستشارات القانونية، ومتابعة التظلمات على القرارات الإدارية.

ويعد العنصر البشري هو أساس الإصلاح، لذلك يجب رعاية موظفي القطاع العام بكل الوسائل العلمية، وتفعيل دور ديوان الخدمة المدنية في مجال تخطيط الموارد البشرية، ومنحه السلطة الكاملة في توزيع الموظفين بحسب حاجة الوزارات والدوائر الحكومية، وكذلك في صلاحية الموافقة على الهياكل التنظيمية للدوائر وفق خططها الاستراتيجية المعتمدة، واعتماد ذلك أساساً مرجعياً في بناء الوظائف ووصفها وتصنيفها.

ومن هذا المنطلق، لا بدّ من توحيد الرواتب بآلية معتمدة، وهذا دور ديوان الخدمة المدنية، لهذا صدرت تعليمات وصف الوظائف وتصنيفها في الخدمة المدنية لسنة 2021، وفيها تفصيل شامل لكل الوظائف، وخاصة العقود الشاملة، إذ نصّت المادة (23) من هذه التعليمات على وجود آلية موضوعية وموحدة تُطبّق على كل العقود الشاملة لتحديد رواتبها، وبناء سلم رواتب موحد وعادل وتنافسي ومحفّز لوظائف العقود الشاملة المتماثلة، بغض النظر عن الوزارة أو المؤسسة، وما دام العمل متشابهاً فالأولى أن تكون الرواتب موحدة. وقد حدّدت المادة (24) من هذه التعليمات الجهات المكلفة بتقييم العقود والأدوار والمسؤوليات لكل منها. وفي المادة (25) من هذه التعليمات، أُعطي ديوان الخدمة المدنية دوره في إعداد أسس تقييم العقود الشاملة، وعوامل التقييم وأوزانها ونطاق درجاتها وآلية إدارتها ومتابعتها.

وهذه الآلية إن طُبِّقت، فهي آلية علمية، وستغطي بتطبيقها الوظائف الجوهرية والحيوية ثم المساندة وهكذا لتشمل الوظائف كافة. وهذا نظام يحقق العدالة، ويحافظ من خلال تحفيز الموظفين الجادين والمتميزين على الكفاءات في القطاع العام التي بدأت تترك الجهاز الحكومي بسبب عدم العدالة.

وتسري أحكام هذه الأسس على الموظف المُعيَّن على أحد الشواغر المدرجة في جداول تشكيلات الوظائف الحكومية الصادرة بعد سريان نظام الخدمة المدنية رقم (9) لسنة 2020. لكن هذه التعليمات لم تطبق بعد لعدم وجود تعيينات جديدة بموجب أوامر الدفاع بسبب جائحة كورونا.

ولضرورة وجود آلية علمية لتقييم الموظفين بمختلف الدرجات والفتات، فقد أصدر الديوان تعليمات إدارة الأداء الوظيفي وتقييمه، ففي المادتين (4 و5) اللتين نصتا على وجوب تقييم أداء الموظف في ضوء النتائج والمهام المطلوب منه تحقيقها والمرتبطة بالأهداف والخطط للوزارات والدوائر، فقد طُبِّقت على 14 وزارة ومؤسسة رسمية لوجود خطط واضحة لديها، ومحددة بمؤشرات أداء للإنجاز، حيث يمكن إذاً تقييم أداء الموظف على أساس ذلك وتحقيق أفضل المخرجات والنتائج.

كما صدرت أسس منح المكافآت والحوافز لموظفي الخدمة المدنية المرتبطة بالأداء لسنة 2020 بمقتضى أحكام الفقرة (ب) من المادة (29) من نظام الخدمة المدنية رقم (9) لسنة 2020، والتي حددت أسس منح الموظف المكافآت والحوافز، وربطت المكافآت والحوافز المتصلة بالأداء وحسب وفق أسس ومعايير يُعدّها الديوان، ويصدرها مجلس الخدمة المدنية، ويجوز الجمع بينها وبين العلاوات المحددة للوظائف الحرجة.

وجاءت تعليمات تخطيط الموارد البشرية لتركز على دور الديوان في عملية تخطيط الموارد البشرية، وتقديم الدعم الفني للدوائر في هذا المجال، وتوفير المنهجيات والأدلة والأدوات اللازمة لهذه الغاية، وفي هذا الصدد قام الديوان بما يلي:

• إدراج مشروع "التخطيط والاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وإدارة الفائض والنقص في الجهاز الحكومي" ضمن الخطة الاستراتيجية للديوان (2020-2022).

• إصدار منهجية أولية لدراسة عبء العمل.

• إنجاز دراستين لعبء العمل في وزارتي الزراعة والأشغال، ورصد حوالي 1300 موظف فائض عن الحاجة فيهما.

- اعتمد جدول تشكيلات 2022 المبني على نتائج دراسات عبء العمل لأول مرة في الوزارتين المذكورتين في البند السابق، ليصبح هذا النهج هو المعتمد لجميع الدوائر في اعتماد جدول تشكيالاتها من العام المقبل.
- يجري العمل حالياً على إصدار نسخة مطوّرة من منهجية عبء العمل بدعم من SIGMA.

• يجري العمل على إعداد أسس لإدارة الفائض والنقص في الجهاز الحكومي.

• يجري العمل على تطوير نظام إلكتروني لإدارة الفائض بدعم من USAID.

تضمنت الخطة الاستراتيجية للديوان (2020-2022)، مشروع تطوير أدوات وآليات الاستقطاب والاختيار والتعيين في الخدمة المدنية بما يعزز التنافسية وتكافؤ الفرص، ومشروع تطوير أدوات وآليات التقييم لقياس مستوى الكفايات الفنية والسلوكية المطلوبة للتنافس على إشغال الوظائف.

(2) معهد الإدارة العامة: للمعهد دور مهم في تطوير الموظفين في القطاع العام وتأهيلهم، وقد اعتمدت استراتيجية للمعهد وبرامج تدريبية جديدة وفعالة. فالمعهد هو الذراع التدريبي لديوان الخدمة المدنية لرسم مسار الموظف منذ تعيينه حتى يصل إلى أعلى درجات الوظيفة العامة، ومن مهامه تدريب الموظفين ورفع كفاءتهم وفق أسس علمية وبرامج علمية متخصصة، وذلك للمستويات الإدارية كافة، ومنح الشهادات التدريبية المتخصصة.

• وفقاً لما نظمته المعهد بما يخص تطوير الموارد البشرية وعقد البرامج التدريبية لبناء القدرات على المستويات كافة، فقد حقق المعهد عام 2021 أعلى عدد من المشاركين في برامجه التدريبية منذ عام 2012، إذ بلغ عددهم 14,237 مشاركاً، وبلغ عدد البرامج 544 برنامجاً، وكان 82% منها عبر التدريب الإلكتروني المتزامن وبرامج التدريب غير المتزامنة، مقابل ما نسبته 18% نُفذ وجاهياً مع مراعاة احتياطات السلامة العامة.

• شملت البرامج التدريبية المؤسسات الأهلية مثل البلديات، ومؤسسات المجتمع المدني في القطاع الخاص، وارتفع عدد الجهات المستفيدة من برامج المعهد في عام 2021 ليلبلغ 195 جهة مستفيدة، مقارنة مع 106 جهات عام 2019.

• أهمية الشراكة مع القطاع الخاص لتدريب الموظفين على تقديم الخدمة الأفضل لتلقيها.



- أهمية زيادة الدورات المهنية المتخصصة، وهذا يتطلب وجود مدربين على درجة عالية من القدرات العلمية.

ويُقترح تمكين المعهد من خلال قانون يُعيد له الشخصية الفاعلة والاستقلال المالي، وينشأ بموجبه مجلس إدارة برئاسة رئيس ديوان الخدمة المدنية وعضوية عدد من الجهات المعنية، من بينها القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني لتعزيز التشاركية بعد ذلك متطلباً من متطلبات الحوكمة. وتوسيع مهام المعهد لتشمل إضافة للتدريب، البحوث والاستشارات الإدارية، والعمل على أسس تجارية لاستهداف القطاع العام في الوطن العربي بغرض تسويق الكفاءات والخبرات الوطنية واستثمارها.

(3) مجلس الخدمة المدنية والتطوير: طُرحت فكرة إنشاء مجلس أعلى للتطوير الإداري، وهذا يخلق ازدواجية، وخاصة بوجود مجلس الخدمة المدنية الذي يضم في عضويته كل الوزارات ذات الصلة، إضافة إلى رئيسي ديوان التشريع والرأي وديوان الخدمة المدنية، واثنين من رؤساء مجالس أي هيئة أو سلطة خاضعة لأحكام النظام يسميهما رئيس الوزراء بناءً على تنسيب رئيس المجلس لمدة سنتين قابلتين للتجديد مرة واحدة، ورئيس مجلس نقباء النقابات المهنية، أو نقيب إحدى النقابات المهنية يسميه مجلس النقباء، واثنين من ذوي الخبرة والاختصاص، يعينهما رئيس الوزراء بناءً على تنسيب رئيس المجلس لمدة سنة قابلة للتجديد مرة واحدة.

وتُنظّم الوظيفة العامة بنظام لسببين، أولاً: أن النظام الصادر سناً لأحكام الدستور له قوة القانون، وهي المادة (120) من الدستور: "التقسيمات الإدارية في المملكة الأردنية الهاشمية وتشكيلات الدوائر الحكومية ودرجاتها وأسمائها ومنهاج إدارتها، وكيفية تعيين الموظفين وعزلهم والإشراف عليهم وحدود صلاحياتهم واختصاصاتهم، تُعَيّن بأنظمة يصدرها مجلس الوزراء بموافقة الملك." فصلاحيّة الوظيفة العامة تعود للسلطة التنفيذية. كما أن المادة (120) مادة مرنة تستوعب كثيراً من الحالات. ثانياً: الوظيفة العامة وكل ما يتصل بها بحاجة إلى تغيير سريع بحسب متطلباتها، وربطها بقانون سيعطل عملها تعطيلاً كبيراً.

ويمكن اقتراح إعادة هيكلة المجلس من جانبين، أولهما: تشكيلة المجلس لتضم ممثلين للحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وثانيهما: تغيير صلاحيات المجلس ليصبح اقتراح السياسات، وإجراء الدراسات، وتقديم الرأي للحكومة من خلال رئيس المجلس الذي يُقترح أن يكون أحد نواب رئيس الوزراء. إضافة إلى التأكيد على أهمية إعادة تشكيل مجلس الخدمة المدنية المسؤول عن إدارة الموارد البشرية في القطاع العام من تخطيط ومتابعة تنفيذ وتقييم. علماً بأن مجلس الخدمة المدنية يقر السياسات نيابة



- عن مجلس الوزراء، ومن بين المهام والصلاحيات التي يتولاها المجلس ما يلي:
- إقرار السياسات العامة لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام وتنميتها، والخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها.
  - اعتماد الإطار العام للكفايات الوظيفية الذي يعده الديوان.
  - إقرار التعليمات المتصلة بتخطيط الموارد البشرية وإدارتها بما في ذلك خطط التعاقب الوظيفي والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والوصف، وتصنيف الوظائف، وإدارة الأداء الوظيفي وتقييمه، واستحقاق الزيادة السنوية.
  - إقرار تعليمات للمسارات المهنية المختلفة في الخدمة المدنية، والمسار الوظيفي المبني على الكفايات بناء على تنسيب رئيس الديوان.

4) دور ديوان المحاسبة: يمارس ديوان المحاسبة الرقابة التشريعية (بعده ذراعاً رقابياً لمجلس النواب) على أموال الدولة وتشريعاتها التي تتصل بعمل الديوان، للتأكد من أن هذه الأموال أنفقت لتحقيق مردود مادي واقتصادي. كما يتولى الرقابة على المال العام لضمان مشروعية التصرفات المالية. كذلك تعمل وزارة التخطيط والتعاون الدولي على متابعة الإنجاز الحكومي للبرامج التنموية التنفيذية، والتي تشمل كثيراً من الخطط الحكومية. وثمة فجوة في ممارسة الرقابة الإدارية التي كان يمارسها ديوان الرقابة والتفتيش الإداري، والذي ألغي في عام 2002.

#### تداخل الأدوار:

من خلال مراجعة أدوار الجهات المعنية كافة بإدارة القطاع العام وتطويره، يتضح جلياً وجود تداخل بالأدوار بين هذه الجهات، وبالتالي ثمة ضرورة لتحديد أدوار كل من مجلس الخدمة المدنية، وديوان الخدمة المدنية، ومعهد الإدارة العامة، ووحدة متابعة الأداء الحكومي والإنجاز في رئاسة الوزراء، ووزارة التخطيط والتعاون الدولي.

أما وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، فيتمحور دورها في مراجعة الإجراءات، وتقليص الخدمات، ومنع الازدواجية بين الوزارات والمؤسسات التي تقوم الوزارة بتحويلها إلى إلكترونية. ولا يمكن أن تضطلع وزارة واحدة بأدوار الجهات الحكومية وخدماتها كافة، فكل جهة حكومية هي من تحدد خدماتها. والجدير بالذكر أنه قد صدر نظام لوزارة الاقتصاد الرقمي والريادة اشتمل على صلاحيات كثيرة.

## خامساً: إعادة هيكلة الجهاز الحكومي

تفتقد هيكله القطاع العام للرؤية الواضحة مع وجود دراسات منذ سنوات، إلا أنه لم يُركّز عليها، فقد صدرت عدة قرارات لمجلس الوزراء المتعاقبة في الأعوام 2010، و2011، و2017، و2018، و2019، وكان برنامج إعادة هيكلة الجهاز الحكومي يمثل فيها إحدى مسؤوليات وزارة تطوير القطاع العام، وهو في الواقع من مهام ديوان الخدمة المدنية بالتعاون مع الوزارات المعنية مع وحدة رسم السياسات ودعم القرار التابعة لرئيس الوزراء، وذلك لأن ديوان الخدمة المدنية هو المؤسسة الأقدر على إدارة هذا الملف، لأن الخطط التنفيذية ستكون بالضرورة طويلة الأمد وعابرة للحكومات. ومع إلغاء إدارة التطوير المؤسسي والسياسات في عام 2021، إلا أنه لم تُنقل مهمتها في اعتماد الهياكل التنظيمية إلى ديوان الخدمة المدنية، وهذا تشوه جديد في دور الديوان في هذا الجانب، إذ يؤدي ديوان الخدمة المدنية دوراً مفصلياً من خلال تطبيق سياسات تحفظ حقوق الموظفين، بتدريبهم وتأهيلهم من خلال معهد الإدارة العامة من أجل إعادة توزيعهم بحسب حاجات الوزارات والمؤسسات الحكومية.

ويلاحظ عدم استقرار تشريعي وهيكلية للجهاز الحكومي، إذ إن أي عملية هيكلية لا بد أن تُدرس دراسة علمية حتى لا يتم البدء ببرنامج الدمج ثم التراجع عنه، وهذا ما حصل عدة مرات خلال سنوات سابقة. فعلى سبيل المثال، أعلن عام 2019 عن عمليات الدمج والإلغاء والإنشاء لمؤسسات جديدة، منها: ضم سلطة المياه ونقل مهامها إلى وزارة المياه والري (أُحيلت التشريعات اللازمة إلى مجلس النواب). ثم أوقفت الحكومة الحالية القرار للدراسة. كذلك أعلن عن مشروع دمج مؤسسة المواصفات والمقاييس، ومديرية حماية المستهلك، ومديرية المنافسة، والمهام التنظيمية المتصلة بالبيئة في هيئة واحدة، هي "هيئة الجودة وحماية المستهلك"، ولم يُنفذ ذلك. وبالمثل، فقد ضمّ مركز الإيداع إلى هيئة الأوراق المالية، ثم وقع التراجع عن ذلك، لأنه لا يمكن دمج جهة رقابة مع جهة تنفيذية.

ولم يكن ثمة توازن بين قرارات الهيكلية وترشيح الجهاز الحكومي، وبين أهمية المحافظة على استقلالية بعض المؤسسات المستقلة، ما أدى إلى عدم شعور الموظفين بالأمان الوظيفي، وعدم وضوح الرؤية بخصوص استراتيجية المؤسسة والمسيرة الوظيفية للموظفين. ويؤكد ما سبق أهمية دور ديوان الخدمة المدنية.

ولعل الحل الأمثل هو أن يتم بناء الخطط عبر نهج تشاركي بين الوزارة المعنية وديوان الخدمة المدنية، ويبدأ ببناء هذه الخطط من قاعدة الهرم الوظيفي في الوزارات والمؤسسات المعنية بتحديد الوصف الوظيفي والدور الوظيفي للأقسام حالياً باتجاه قمة الهرم الوظيفي، ثم تُحدّد التوقعات لحجم العمل والدور الوظيفي للأقسام في السنوات اللاحقة.

ويتوجب أن ترتبط خطة إعادة الهيكلة بالاستراتيجية، وأن ترتبط بها خطة إعادة تأهيل الموارد البشرية ليكون الاستخدام الأمثل للموظفين المعيّنين على الكادر الوظيفي بما يضمن الرشاقة المؤسسية، وضرورة وجود تعاون مع ديوان الخدمة المدنية عند إعادة الهيكلة لتدريب الموظفين وإعادة توزيعهم.

وقد التزمت الحكومة الحالية بالرد على خطاب التكلفة الملكي بوضع دراسة مبنية على أسس علمية خلال الأشهر الثلاثة اللاحقة للتشكيل في تشرين الأول 2020، وتقديم مطالعات حول إمكانية دمج بعض الوزارات والهيئات لرفع كفاءة القطاع العام، ولم يعلن عن الدراسة والخطط حتى تاريخه، علماً بأنه شكّلت مؤخراً لجنة لتحديث القطاع العام.

## سادساً: التوصيات

في ضوء التحليل السابق، نُقدّم التوصيات التالية على أمل أن تشكل الإطار العام لبرنامج تطوير القطاع العام:

1. مأسسة عملية الإدارة الاستراتيجية للقطاع العام (التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأداء الحكومي) من خلال قانون ينشأ بموجبه «وحدة» أو «مكتب» يتبع لرئيس الوزراء، يتم فيه تحديد الأهداف الوطنية ومسؤولية كل وزارة/ ومؤسسة/ ودائرة، بالاستناد إلى مؤشرات محددة وواضحة وقابلة للقياس وفق أفضل الممارسات الدولية.
2. إعادة هيكلة وحدات التطوير المؤسسي في الدوائر بما يضمن فاعليتها، وربطها فنياً بمكتب أو وحدة لمراقبة تقارير المتابعة والقياس ورفعها إلكترونياً ودورياً.
3. توحيد مرجعية اقتراح سياسات التطوير والخدمة المدنية في مجلس الخدمة المدنية والتطوير، على أن يتم تعديل مسمى المجلس ليصبح المجلس الأعلى للخدمة المدنية والتطوير، ويرأسه نائب رئيس الوزراء، ويشمل الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، إضافة إلى تغيير دوره من صنع السياسات إلى اقتراح سياسات التطوير والخدمة المدنية ورفعها لمجلس الوزراء للموافقة عليها.
4. تقييم تجربة ديوان الخدمة المدنية بإعادة تشكيله ومهامه التي يقوم بها والانتقال من الإدارة للأشراف.
5. إعادة النظر ببعض وظائف ديوان الخدمة المدنية.
6. تعزيز دور معهد الإدارة العامة بعدّه بيت خبرة وطنياً في مجال التدريب والاستشارات.
7. استبدال اللجنة التوجيهية للمعهد بمجلس إدارة يرأسه رئيس ديوان الخدمة

- المدنية وعضوان من الحكومة وآخرون من القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، بموجب قانون ينشأ لهذه الغاية لتعزيز الحوكمة الرشيدة.
8. إعادة الاستقلال المالي للمعهد أو منحه استثناء معيناً من قانون الفوائض المالية لإدامة السيولة النقدية، وتمكينه من الدفع المباشر للمدرّبين والخبراء.
9. تمكين المعهد من منح شهادات مهنية تخص القطاع العام وربما العمل بطريقة تجارية لاستقطاب المتدربين من القطاع العام العربي، وتعزيز دوره البحثي والاستشاري على مستوى المنطقة.
10. التوزيع القطاعي للجهاز الحكومي من أجل تحسين عملية رسم السياسات والاستراتيجيات القطاعية، وتعزيز مشاركة القطاع الخاص في عملية رسم السياسات العامة، وهذا يتطلب تشكيل «مجالس السياسات القطاعية» ومأسسة عملها، ما يسهل عملية المتابعة والتقييم وتعزيز الدور الرقابي
11. للسلطة التنفيذية، مثل: المجلس الوطني للإعلام، ومجلس التعليم العالي، والمجلس الأعلى لسياسات الخدمة المدنية وتطوير الإدارة العامة، ومجلس السياسات الاقتصادية، وهكذا.
12. حوكمة القطاع العام، وذلك من خلال ما يلي:
- مراجعة أنماط الحوكمة وتوحيدها للمؤسسات والهيئات، وإعادة النظر في مدى الحاجة إلى مجالس الإدارة/ ومجالس المفوضين وحجمها والحاجة إلى
  - التفرغ من عدمه، وحجم المكافآت الشهرية والمزايا المترتبة على ذلك، ودراسة مدى النفقات التي تترتب عليها، من خلال مراجعة التشريعات الناضمة لعمل هذه المؤسسات/ والهيئات للتعديل عليها بما يتوافق والنهج التشاركي ومبادئ الحوكمة الرشيدة.
  - فصل الرقابة عن التنفيذ، ويتضمن ذلك مراجعة التشريعات كافة التي تنشئ مجالس إدارة للمؤسسات العامة لضمان عدم وجود مدير عام المؤسسة ضمن أعضاء المجلس، إضافة إلى وجود لجان دائمة في المجالس للحوكمة والامتثال وغير ذلك من المتطلبات الدولية للحوكمة الرشيدة.
  - إعداد مؤشرات أداء متخصصة لكل مؤسسة تعكس واقع أعمالها ونتائجها، وتُحسب دورياً ثلاث مرات كل عام، ويجري التقييم لكفاءة الإدارة العليا والوسطى وفعاليتها بناء عليها من خلال المكتب أو الوحدة المقترحة.
  - محاسبة أصحاب القرار كافة في كل من الوزارات والمؤسسات والدوائر والهيئات

وغيرها (الوزراء، ورؤساء المجالس، ورؤساء السلطات، والرؤساء التنفيذيين، والأمناء والمديرين العاميين، والسفراء، والمحافظين) والزامهم بتحقيق مؤشرات الأداء المرسومة من خلال «المكتب/الوحدة المقترحة» لكل مؤسسة وفق اختصاصها. وهذا يعني اقتران تجديد عقود التعيين أو قرارات التعيين بتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وتحقيق مؤشرات الأداء.

- محاسبة الإدارة العليا في كل مؤسسة وشركة مملوكة للحكومة، والزامها بتحقيق مؤشرات الأداء المرسومة في مؤسستها، وتحملها المسؤولية الكاملة عن أي قرار أو إجراء أو سلوك يخل بتحقيق تلك المؤشرات، ويكون الحساب سواء بالعقاب أو الثواب نهاية كل سنة مالية، مع ربط تقييم الأداء كلياً بتلك المؤشرات.

13. اعتماد مبدأ السلك المهني لكافة القطاعات المهنية كالتعليم والصحة وغيرها من القطاعات.

