نحـوَ مَنعـةٍ وطنيّةٍ شاملةٍ ومُستدامَةٍ



الدكتور خليف أحمد عيد الخوالدة



نحوَ مَنعة وطنيّةٍ شاملةٍ ومُستدامَةٍ

نحوَ منعة وطنية شاملة ومستدامة

الدّكتور خليف أحمد عيد الخوالدة

الأردنّ _ عمّان 2025

المملكة الأردنية الهاشمية رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2025/1/223)

عنوان الكتاب نحو منعة وطنية شاملة ومستدامة

تأليف الخوالدة ، خليف أحمد عيد

بيانات النشر عمان: خليف أحمد عيد الخوالدة، 2025

الوصف المادي 158 صفحة

رقم التصنيف 351.565

الواصفات /الأمن القومي//الإدارة العامة//إدارة الأزمات//التنمية المستدامة//الإصلاح

الاقتصادي//القانون الإداري//التنمية الاجتماعية//الأردن/

الطبعة الأولى

❖ يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

(ردمك) 6-1534-0 ISBN 978-9923

التدقيق اللغوي

د. منصور الشمري

لا يجوز نشر أو اقتباس أي جزء من هذا الكتاب، أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع، أو نقله على أي وجه، أو بأي طريقة أكانت إليكترونية، أم ميكانيكية، أم بالتصوير، أم التسجيل، أم بخلاف ذلك، دون الحصول على إذن خطي من المولف، وبخلاف ذلك يتعرض الفاعل للملاحقة والمساءلة القانونية.

الإهداء:

إلى روح عضيدي الذي فقدت... أخي أبا هيثم

المحتويات

الصفحة	الموضوع	التسلسل
9	مُقدِّمة	1
16	خُلاصة تجربة شخصية في تطوير القطاع العام (2012 – 2016)	2
45	المنعة الوطنية الذاتية الشاملة والمستدامة	3
48	محاور المنعة الوطنيّة الذاتية الشاملة والمستدامة	4
53	المِحورَ الدستوريّ	5
57	المحور التشريعي	6
59	المِحورَ التنظيميّ والهيكليّ	7
80	المحور الإداري	8
107	المحور الاقتصادي	9
115	مِحورَ الماليّة العامة	10
123	مِحورَ التقاعُد المدنيّ والضّمان الاجتماعيّ	11
128	المحور الاجتماعي	12
140	المحور النقابي	13
144	المِحورَ السياسيّ والبرلمانيّ	14
150	المحور الرقابي	15

1. مُقدِّمة:

في منتصف العام 2011 عُدت إلى الأردن بعد أنْ عملت مستشارًا للجودة والتّميُّز في الأمانة العامة للمَجلِس التنفيذي لإمارة دبي "رئاسة الحكومة" لمدّة تجاوزت الأربع سنوات اكتسبت خلالها معرفة ومهارة وخبرة واسعة بحكم طبيعة عملي في مجال نشر وترسيخ وتقييم ممارسات وثقافة التّميُّز المُؤسسيّ في جميع الهيئات والمؤسسات والدوائر الحكوميّة في إمارة دبي وعلى اختلاف اختصاصاتها، وهي بطبيعة الحال تجربة ثريّة وفرصة تعلم نوعيّة حيث أفضل الممارسات والريادة الحكوميّة.

لقد توفرت لي بيئة عمل مُحقِّرة على الإبداع والعطاء ولذلك اسهمت ضمن قدراتي وامكانياتي مع زملاء العمل في الإنجازات التي تحققت في الأمانة العامة للمَجلِس التنفيذيّ لإمارة دبي في دولة الإمارات العربيّة المُتّحِدة، وقد حصلت في عام (2010) على جائزة تميز الأداء لعامي (2008) و(2009) من الأمانة العامة للمَجلِس التنفيذيّ، وقد حظيت بكامل التقدير والاحترام من الجميع خلال فترة عملي في دبي.

وعندما استقلت من عملي في الأمانة العامة للمَجلِس التنفيذيّ في مُنتصف عام (2011)، أرسل سعادة أمين عام المَجلِس التنفيذيّ آنذاك المَهندِس عبدالله الشّيبانيّ الرسالة التالية (بالبريد الالكترونيّ) إلى جميع كوادر الأمانة العامة للمَجلِس التنفيذيّ والتي تركت في نفسي أثرًا طيّبًا عميقًا وكبيرًا.

From: Sent: To: Subject: Abdulla Al Shaibani Tuesday, June 14, 2011 9:19 AM Everyone@TEC Thanks Dr. Khleef Al Khawaldeh

Dear all,

You may know by now that Dr. Khleef has been assigned the position of Secretary General – Ministry of Labor in Jordan. However, I doubt that you all know that I do consider him as a strategic loss (if the terminology is appropriate) for TEC. His real deep-thinking ability with unlimited dimensions, in a way that attracts our listening, and limits our speaking will be missed by TEC.

What makes it less difficult (for us) is that he is going for another great mission. On behalf of all of you, I would like to wish him all the best and greater achievements in his new position.

On last thing, on behalf of myself & TEC, thank you Dr. Khleef for everything...

Regards, Abdulla Al Shaibani

وبعد فترة من التحاقي بعملي أميتًا عامًا لوزارة العمل، أرسل سعادته الرسالة الشّخصيّة التالية والتي أيضًا كان لها في نفسي أبلغ الأثر.



المجلس التنفيذي

التاريخ: ١٤ يونيو ٢٠١١

أخي الفاضل الدكتور/ خليف الخوالده المحترم السلام عليكم ورحمة الله ويركاته،،،

هناك العديد من الأمور التي لا أعترف بها سواء في حياتي العملية أو حتى الخاصة. ومن هذا الأمور وداع الموثرين في حياتنا. أشخاص تأثرنا بهم بشكل أو بأخر. باسلوبهم. بتفكير هم. بأدائهم وإنجاز اتهم. بمختلف الأسباب والسر خلف عدم الاعتراف هذا هو إيماني التام بأن الموثرين في حياتنا قد يغادروننا بصرياً لسبب أو لأخر، ولكنهم يبقون معنا فكرياً طوال العمر.

خلال السنوات الماضية من تعرفي إليك، أمنت أنك أحد هؤلاء الأشخاص بالنسبة لي. فحتى لو غادرتنا، ستبقى في فكري لا لسبب إلا لأنني تأثرت بفكرك، وقوة حجتك، ومنطقك. وقلائل هم الذين يوثرون علينا فكرياً خاصة في هذا السن. فشكراً لكل المنطق والفكر الذي استفدت منه، وشكراً للاصرار الذي رأيته منك في سبيل التطوير.

وكما أود أن أشكرك على سائر أعمالك وإضافاتك خلال فترة عملك في برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، لن يفوتني أن أتمنى لك كل التوفيق والنجاح في المهمة الصعبة التي أنيطت بك، وأنا كلي ثقة بأن شخصاً بمثل مستواك التفكيري وخبرتك الواسعة قادر على العطاء بشكل سيذهل أي أحد وكل أحد.

ختاماً، أتمنى أن نظل على تواصل دائم على الصعيد الشخصي.

اخوك/ عبدالله عبدالرحمن الشيباني

وبعد العمل في وزارة العمل لعدة شهور، صدرت الإرادة الملكية السامية - التي هي محلُّ فخري واعتزازي ما حييت - بتعييني وزيرًا لتطوير القطاع العام، وباشرت مهامي الوزارية وأنا أحملُ فكرًا إداريًّا يستندُ إلى عدّة مُرتكزات مِهْنيّة وقناعات راسخة وكلي يقينٌ أنَّ فرق التنمية بين مُختلف دول العالم يعود إلى عدّة عوامل، لعلَّ من أبرزها مدى إدراك كبار المسؤولين للدور الحقيقيّ للحكومات.

وتجدر الإشارة إلى أنَّ الفهم التقليديّ للدور الحكوميّ يقوم على أنَّ الحكومة سلطة على النّاس، وأنّها إدارة خدميّة تتولى كلَّ شيء، ومطلوب منها توظيف النّاس، وينتج عن ذلك الفهم تضخُّم في الجهاز الحكوميّ وتعدد مؤسّساته وزيادة في عدد العاملين فيه بشكل يفوق احتياجاته أضعافًا مضاعفة وزيادة في نفقاته وخصوصًا في الشّق الجاري منها وضعف في أطر حوكمته وبالتالي تدني مستوى الخدمات التي يقدمها.

في حين أنَّ الفهم الدقيق لدور الحكومات أنها سلطة لخدمة النّاس، وأنّها إدارة تنمويّة توفر البيئة المُناسِبة لعمل القطاع الخاص باعتباره المُحرِّك الرّئيسيّ للنمو الاقتصاديّ والقادر على توليد فرص العمل لتشغيل النّاس، والدور التنظيميّ والإشرافيّ يَعْلبُ على الدور الخدميّ للجهاز الحكوميّ الذي يُفترض أنْ يقتصر على الخدمات السياديّة والأساسيّة والاستراتيجيّة، وهذا يُؤدّي إلى صعِرَ حجم الجهاز الحكوميّ وضبط نفقاته وزيادة حوكمته، وبالتالي الكفاءة في إدارة موارده والفعاليّة في تحقيق أهدافه، ويؤدي الفهم الدقيق إلى صغر حجم الجهاز الحكوميّ مُقابِل اتساع في حجم ونشاط القطاع الخاص.

التركيبة الفكريّة والسلوكيّة للمسؤول - كما أراها- تتعكس بلا شكِّ على نهج عمله وطريقة إدارته للعمل العام، وهذا الأمر يسري على جميع المُستويات من رئيس للوزراء إلى وزير إلى أمين عام أو مدير عام، ويتفاوت الكثيرون في فهم دور الحكومة، فهناك من لديه فهمٌ دقيقٌ لدور الحكومات في

حين يقف البعض ما بين هذا وذاك، والمهم في هذا كله أنَّ الأداء العام بالنتيجة محكوم بالنهج الإداريّ لدى المسؤول ونمط وطريقة تفكيره.

من المُلاحظ أنَّ الفهم التقليديّ قد ساد بعض العقليات التي يُدار بها القطاع العام، وهناك عقليات ما زالت في طريق التحوُّل في نمط التقكير، وهناك عقليات تتأرجح بين الفهم التقليديّ والفهم الدقيق.

التحوّل الجذري في العقلية ونمط التفكير كفيل بحل الكثير من المشاكل والتحديات التي تواجه العمل العام، فالفهم الدقيق لدور الحكومات يتمثل في الإدراك التام بأن القطاع الخاص هو المُحرِّك الأساسي للاقتصاد، ومن مصلحة الحكومة توفير البيئة المُلائِمة المُمكّنة للقطاع الخاص لكي يعمل وينتج ويخلق فرصًا للعمل، وعندما تتعزّر تنافسيته يزداد نشاطه وتتوسع أعماله تلقائيًا مما يتضاعف إجمالي ما يورده للخزينة العامة من إيرادات على شكل ضرائب ورسوم.

يتمثل المُؤشِّر الأساس والأهمِّ لنجاح الحكومة في مستوى أداء القطاع الخاص من خلال تحقيق معدلات أفضل من النّمو الاقتصاديّ، وتوفير المزيد من فرص العمل المُنتِجة، فإذا أردنا الحكم على الأداء الحكوميّ، فإنَّ أبرز مُؤشِّر على فعاليته بكلِّ تأكيد هو أداء القطاع الخاص.

وبعد دراسة وتحليل الطريقة التي تدار بها المؤسسات، وجدت أنَّ مَواطِن الخلل في جُلِّها ومُجملِها تتمَحور حول الإدارة ونهج العمل، وتتركز بشكل كبير في المُمارسة والتطبيق، وهذا يَدلُّ على أنَّ المُشكِلة هي في الينية الفكريّة للأشخاص أكثر من أيِّ شيءٍ آخر.

وبرأي أنَّ النظرة الشموليّة في السياسات والقرارات من أبرز مُتطلبات النجاح؛ ذلك حتى لا نتقدّم في محور أو مجال خطوة ونتراجع في محاور أو مجالات أخرى العديد من الخطوات، وحتى لا نضطر ُ إلى إعادة النظر في السياسات وتغييرها أو التراجع

عنها بشكل مُتكرِّر وسريع، فالاستقرار والثبات النسبيّ في السياسات ميْزَة بل عامل حاسم للنجاح .

هناك مهامٌ تصلح أنْ تقوم بها وزارات أو دوائر أو مؤسسات، وبالمقابل هناك توجهات وسياسات مُتعدِّدة الأوجه والأبعاد والآثار، فتلك يُفترَض أنْ ثبنى من الألف إلى الياء على مستوى الحكومة ككل، بمعنى أن تُعد من قبل عدّة جهات وأنْ تخضع لتحليل مهني حقيقي ونقاش عميق وبنّاء من قبل الفِرق الفنيّة المُتخصِّصة شموليًا واللجان المُنبثِقة عن مَجلِس الوزراء، وبعدها مَجلِس الوزراء، وليس بإعدادها على مستوى وزارة أو مؤسسة ومن ثم رفعها إلى مَجلِس الوزراء، حينها يقتصر دور مَجلِس الوزراء ولجانه على مُناقشَة سريعة لسياسة عامة طورت بالكامل من قبل وزارة أو مؤسسة واحدة، وربما تكون مُتحيِّزة أو تركز على بُعد واحد، وبالتالي يَصعُب عند عرضها على مَجلِس الوزراء ولجانه استحضار كافة الجوانب والأبعاد والآثار.

وأومِن تمامًا بأنْ تكون السياسات طويلة المدى عابرة للحكومات، والأهمُّ من ذلك أنْ تستند إلى مُؤشِّرات قابلة للقياس والتقبيم، ولابدَّ من التوقُّف عن ظاهرة مُعالجة التحديات من خلال نقل المَهام من مكان إلى مكان آخر، مثلا من رئاسة الوزراء إلى وزارة أو من وزارة إلى أخرى وهكذا، فالأصل أنْ تواجه التحديات وتُحلَّ في مكانها لا باستسهال عمليّة نقلها، ذلك لأنَّ نقلها يُضعِف النَّقة بالمؤسسات.

دور الحكومات لا يقتصر على تسيير الأعمال بل معالجة التشوُّهات وصناعة الفرق في الأداء وتحقيق إنجازات، وكلُّ ذلك يُفترَض أنْ يستند إلى مُؤشِّرات ومُعزِّزات مُحددة نلمسها على أرض الواقع وينتقع منها النّاس، ولابدَّ من التخلُّص من حالات الضعف أو الانفعال لدى القيادات الحكوميّة التي تؤدي إلى تراجع هيبة المراكز الوظيفيّة، ولابدَّ من معالجة الانحدار في ثقافة العمل، ولا يتحقق ذلك مهما طرحنا من

برامج ومبادرات رنانة ما لم يشكل المسؤول قدوة حسنة لتابعيه في القول والفعل والسلوك.

وخلصت إلى أنَّ المطلوب هو الانتقال من إدارة خدميّة تتولى كلَّ شيء إلى إدارة تتمويّة تضع الأطر التشريعيّة والتنظيميّة والرقابيّة، وترسم السياسات العامة، وتتابع مستوى تطبيقها، وتترك للقطاع الخاص كامل الحريّة المسؤولة ليعمل وفق مفاهيم اقتصاد السوق والاستفادة من عوامل الإنتاجية والتنافسيّة.

هذا التوجُه يشكّل نمطًا إداريّا مُختلفًا وجديدًا، ويمثّل نقطة تحوَّل أساسيّة في دور الإدارة العامة من دور خدميّ خالص إلى دور تتمويّ داعم لأنشطة الأعمال، ومن دور الرعاية إلى دور الحماية.

من المُتعارَف عليه أنَّ أيَّ خُطّة تحوُّل إداري عادةً ما تجمع بين مسارين متزامنين: الأول لمعالجة الاختلالات الراهنة بشكل تدرّجي ومتوازن ومدروس، والثاني لتأصيل ومأسسة عمليات التحوُّل لتحقيق الأهداف التنموية واستدامتها. ولا يتحقق النجاح إلا بتبني القيادات العليا والتنفيذيّة في الجهات الحكوميّة لهذا التحوُّل في الدور الحكوميّ والالتزام به وتوفير المُساندة لتطبيقه في مُختلف المستويات.

يتطلبُ النجاح التركيز على الصورة الكليّة ومستوى الأداء العام للحكومة وعدم إدارة الجهات الحكوميّة كجزر معزولة، كما أنَّ جودة التفكير أساس التخطيط، وفي جودة التخطيط نجاح التطبيق، ولا يقتصر التحدي على صياغة الأفكار الإبداعيّة ووضع الخطط المُحكَمة، إنّما يكمن التحدي في ضمان التنفيذ الفعلى على أرض الواقع.

الانتقال من المفهوم التقليديّ إلى المفهوم الحديث لدور الحكومة ليس بالمَهمّة السهلة، والتحدي الأكبر يكمُن في ثقافة العمل التي ترسّخت على مر السنين والعقود، وثبت بشكل قاطع أنّ الاعتماد على الذات هو خيارنا الوحيد لعبور المُستقبل الذي نستحق ونربد.

ما في هذا الكتاب من أفكار ومضامين تطبيقية واقتراحات ورؤى وتطلعات ومشاهدات ماهي إلا اجتهادات قابلة للنقاش، وهي حصيلة تجربة شخصية طويلة مليئة بالتحديات، تخللتها محطات تعلم غنية بالدروس والاقتراحات خلال تواجدي المباشر في موقع المسؤولية الوزارية (تشرين ثاني 2011 – أيار 2016) ومن خلال متابعتي للأداء الحكومي والشأن العام من خارج الحكومة في الفترة (منتصف 2018 – منتصف 2024).

2. خُلاصة تجربة شخصية في تطوير القطاع العام (2012-2016)

1.2 مرتكزات التطوير

قامت التجربة الأردنيّة في تطوير القطاع العام خلال فترة عملي وزيرًا لتطوير القطاع العام (تشرين ثاني 2011- أيار 2016) على عدة مُرتكزات من أبرزها:

- تعزيز الثقة بمؤسسات الدولة.
- توفير بيئة جاذبة للأعمال والاستثمار.
- ترسيخ ثقافة الابداع والنَّميُّز (فعالية تحقيق الأهداف وكفاءة استخدام الموارد المُتاحَة).
 - سيادة القانون (العدالة و الشّفافيّة و تكافؤ الفرص في العمل العام).
 - تأطير وتفعيل آليات المساءلة والمحاسبة.

2.2 غايات التطوير

كان من أبرز غايات برنامج تطوير القطاع العام آنذاك تحقيق المُواءمة بين المَهام والأطر الناظمة للعمل والقدرات ومأسسة ضوابط العمل العام من خلال:

- مراجعة وتطوير الأطر التشريعية والتنظيمية والهيكلية.
 - إعداد الأدلة الإجرائية والإرشادية.
 - عقد الورش التوعوية والتعريفية.
 - عقد برامج بناء القدرات.
 - الدعم الفنيّ.

المتابعة و التقييم و المساءلة.

3.2 محاور التطوير

شملت عمليّة تطوير القطاع العام عدّة محاور من أبرزها:

- إعادة الهيكلة.
- دعم رسم السياسات وصنع القرار.
 - تتمية الموارد البشرية.
 - تطوير الخدمات الحكوميّة.
 - التّميُّز والابداع وإدارة المعرفة.
 - الحوكمة والنزاهة.

1.3.2 محور إعادة الهيكلة

تضمّن هذا المحور تحقيق ما يلى خلال:

- إصدار نظام استحداث الدوائر الحكوميّة وتطوير الهياكل التنظيميّة لسنة 2012، والتعليمات المُنبثقة عنه.
- إصدار الدليل الإرشاديّ لإعادة الهيكلة والدليل التنظيميّ والإجرائيّ للوحدات التنظيميّة المعنية بالتطوير المُؤسسيّ وعقد ورش عمل توعويّة وتعريفيّة بهذا الخصوص.

- الغاء 15 هيئة ومُؤسسة ودائرة حكوميّة فعليا حيثُ لم تعد قائمة حيثُ تم الصدار قانون إعادة هيكلة مُؤسسات ودوائر حكوميّة لسنة 2014، وتعديل أنظمة سارية.
- مراجعة وتطوير الهياكل التنظيميّة و/أو أنظمة التنظيم الإداريّ لـ: 109 وزارة وهيئة ومُؤسّسة ودائرة حكوميّة.

2.3.2 محور دعم رسم السياسات وصنع القرار

تضمن هذا المحور تحقيق ما يلي:

- إصدار 10 أدلة إرشادية للحكومة الموجهة بالنتائج ودليل النهج التشاركي في التخطيط الاستراتيجيّ ودليل إدارة المخاطر وعقد ورش عمل توعويّة وتعريفيّة.
- تقديم دعم فني في مجال إعداد الخطط الاستر اتيجية على المستويين القطاعي
 والمؤسسي وتطوير نظام متابعة الأداء الحكومي.
- عقد 13 لقاءً لمنتدى القيادات الحكومية الذي يضم كافة قيادات الجهاز الحكوميّ وفي كل لقاء يتمُّ استضافة تجربة عالمية مُتميّزة للاستفادة منها.
- إصدار تقرير سنوي بأبرز المُؤشِّرات الدوليَّة وواقع حال الأُردنَّ فيها؛ وذلك بهدف اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسين درجة وترتيب الأردن في هذه المؤشِّرات.

3.3.2 محور تنمية الموارد البشرية

تضمن هذه المحور تحقيق ما يلى:

- توحيد أنظمة الموارد البشريّة في 1/1/ 2012، وتحديث النظام المُوحَّد والتعليمات المُنبثِقة عنه خلال عام 2013.
- إصدار نظام التعيين على الوظائف القيادية لسنة 2013، ومنظومة تقييم أداء شاغلى الوظائف القيادية.
- إصدار مُدوَّنة قواعد السلوك الوظيفيّ وأخلاقيات الوظيفة العامة والدليل التنظيميّ لوحدات الموارد البشريّة ودليل تقييم وحدات الموارد البشريّة وعقد ورش عمل توعويّة وتعريفيّة بهذا الخصوص.
- بناء قدرات وحدات الموارد البشريّة في (25) وزارة ومُؤسّسة ودائرة حكوميّة من خلال تنفيذ زيارات ميدانيّة وعقد ورش عمل وإعداد تقارير تطويريّة في ضوء تقييم واقع حال هذه الوحدات.
- المواءمة بين الأدوار والمهام والموارد البشرية واعداد تقارير عن حالة 18 وزارة ومُؤسسة ودائرة، وهذا تضمن تحليل الأدوار والمهام التي تقوم بها هذه الوزارات والمؤسسات والدوائر وتحديد الاحتياجات الحقيقية من الكوادر البشرية للقيام بها وتقديم توصيات بخصوص الفائض و/أو النقص وتعتمد مُخرجات التقارير عند إعداد جدول تشكيلات الوظائف للأعوام اللاحقة.
- عقد سلسلة دورات من برامج بناء القدرات القياديّة وتنفيذ برنامج تمكين المرأة (تقرير دراسة تحليل واقع حال المرأة في قطاع العام، وعقد عدّة برامج بناء قدرات قياديّة للمرأة، وحصر الفجوات في الأُطر التشريعيّة

والتنظيميّة ومعالجتها، وإطلاق ملتقى قصص النجاح والتحديات التي تواجه المرأة العاملة في القطاع العام).

• عقد البرامج المهنيّة والمُتخصِّمة وبرنامج توجيه المُوظَّف الجديد.

4.3.2 محور تطوير الخدمات الحكومية

تضمن هذه المحور تحقيق ما يلي:

- إصدار نظام تطوير الخدمات الحكوميّة لسنة 2012.
- إصدار 18 دليل إرشادي لتطوير الخدمات الحكومية واعداد الإطار العام لميثاق تقديم الخدمات الحكومية وعقد ورش عمل توعوية وتعريفية.
- اعداد أدلة الخدمات لـ: 2078 خدمة في 65 وزارة ومُؤسّسة ودائرة حكوميّة تتضمن المعلومات الأساسيّة التي يحتاجها متلقى الخدمة.
- اعداد تقارير المسح السنويّ لمدى التزام الدوائر الحكوميّة بتحقيق مُتطلبات نظام تطوير الخدمات الحكوميّة.
- تطوير نظام الشكاوى المركزي واعداد التقارير ربع السنوية والتقرير الشكاوى العالقة السنوي.
- تنفيذ الزيارات التقييميّة غير المُعلنة (141 زيارة) واعداد تقارير تقييميّة تُرفَع لرئيس الوزراء وتُتشر بالصحف اليوميّة بهدف تطوير مستوى تقديم الخدمات الحكوميّة بشكلٍ مُستمِر في ضوء الملاحظات الواردة في هذه التقارير.

• تحديد أولويات ومجالات الربط الالكترونيّ بين أنظمة الدوائر الحكوميّة، وإعادة هندسة وتبسيط إجراءات تقديم الخدمات الحكوميّة في 38 مُؤسسة ودائرة حكوميّة لغايات التحوُّل الالكترونيّ.

5.3.2 مِحورَ التَّميُّز والابداع وإدارة المعرفة

تضمن هذا المحور تحقيق ما يلي:

- إصدار الدليل الإرشادي لإدارة المعرفة وعقد ورش عمل توعوية وتعريفية بهذا الخصوص.
- اعداد تقرير تحليل التقارير التقييمية لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء
 الحكومي والشفافية وترجمتها إلى مبادرات تطويرية.
- إطلاق حاضنة إبداعيّة بهدف توفير نافذة لاستقبال الأفكار والمبادرات الإبداعيّة من الكافة، وتكريم أصحاب المبادرات المُتميّزة ذات القيمة المُضافة منها.
- عقد اللقاء الأوّل للملتقى الحكومي لأوائل خريجي الجامعات، وتم تعيين (150) من الأوائل خلال عام 2015.
 - عقد اللقاء الأوّل لملتقى الكفاءات الأردنيّة العاملة في الخارج.

6.3.2 محور الحوكمة

وقد تضمن هذا المحور تحقيق ما يلى:

• إصدار الدليل الإرشاديّ للحوكمة وعقد ورش عمل توعويّة وتعريفيّة.

- تطوير أداة لتقييم ممارسات الحوكمة واعداد 3 تقارير تقييميّة لممارسات الحوكمة في قطاعات حكوميّة.
- اعداد واطلاق میثاق النزاهة الوطنیة والخطة التنفیدیة لتعزیز منظومة النزاهة الوطنیة.

4.2 إنجازات الوزارة

وقد تلخصت إنجازات وزارة تطوير القطاع العام بالأرقام خلال الفترة (بداية 2012 ولغاية نهاية شهر نيسان 2016) فيما يلى:

أولًا: أطر تشريعية

- إعداد/ مراجعة/ تطوير (9) أطر تشريعية في مُختلف مجالات تطوير القطاع العام، على النّحو التالي:
 - 1. قانون إعادة هيكلة مُؤسسات ودوائر حكوميّة رقم (17) لسنة 2014.
- نظام الخدمة المدنية رقم (82) لسنة 2013 وتعديلاته، والتعليمات المُنبثِقة عنه.
 - 3. نظام التعيين على الوظائف القياديّة رقم (3) لسنة 2013 وتعديلاته.
 - 4. نظام تطوير الخدمات الحكوميّة رقم (64) لسنة 2012.
- 5. نظام استحداث الدوائر الحكومية وتطوير الهياكل التنظيمية رقم (80)
 لسنة 2012 وتعديلاته.
- 6. تعليمات تطوير الهياكل التنظيمية لسنة 2015 والمُنبثِقة عن نظام استحداث الدوائر الحكومية وتطوير الهياكل التنظيمية.

- 7. إقرار منظومة تقييم أداء شاغلي وظائف المجموعة الثانية (الوظائف القياديّة) من الفئة العليا (الأمناء العامين والمدراء العامين) ومن في حكمهم في القطاع العام، وفق معايير ومُؤشِّرات تضمن ترسيخ مبادئ المهنيّة والمساءلة وربطها بنتائج تقييم الأداء المؤسسيّ، وذلك استناداً لأحكام نظام الخدمة المدنيّة.
- 8. مراجعة وتطوير وإقرار مُدوَّنة قواعد السلوك الوظيفيّ وأخلاقيات الوظيفة العامة بما يضمن انسجامها مع مفاهيم الشّفافيّة والنزاهة في العمل العام، وتطبيقها على مُوظَّفي القطاع العام، وعقد ورش توعويّة للوزارات والمُؤسّسات والدوائر الحكوميّة للتعريف بأحكام المُدوَّنة وبنودها.
 - 9. الإطار العام لميثاق تقديم الخدمات الحكوميّة.

ثانيًا: أدلة إرشادية

- إعداد ونشر (36) دليلاً في مُختلف مجالات تطوير القطاع العام، على النحو التالي:
 - ✓ (10) أدلة إرشادية للحكومة المُوجَّهة بالنتائج.
 - ✓ الدليل التنظيميّ لوحدات الموارد البشريّة.
 - ✓ دليل تقييم وحدات الموارد البشريّة.
- ✓ (18) دليلاً إرشاديًا لتطوير الخدمات الحكومية تضمن أدوات ومنهجيات مرجعية لتمكين القائمين على تطوير الخدمات من استخدامها وتوظيفها بكفاءة وفعالية.

- ✓ الدليل الإرشاديّ لإعادة الهيكلة.
- ✓ الدليل التنظيمي والإجرائي للوحدات التنظيمية المعنية بالتطوير المؤسسي.
 - ✓ دليل النهج التشاركيّ في التخطيط الاستراتيجيّ.
 - ✓ دليل مُمارسات الحوكمة في القطاع العام.
 - ✓ الدليل الإرشاديّ لإدارة المخاطر.
 - ✓ الدليل الإرشاديّ لإدارة المعرفة.

ثالثًا: أدلّة الخدمات

• إعداد (65) دليل خدمات للوزارات والمؤسسات والدوائر الحكوميّة شملت أكثر من (2078) خدمة تتضمن المعلومات الأساسيّة التي يحتاجها مُتلقي الخدمة.

رابعًا: إعادة الهيكلة

- إلغاء (15) وزارة/ مؤسسة/ دائرة/ شركة حكومية ودمجها أو نقل مهامها
 إلى وزارات ومؤسسات ودوائر قائمة، وهي:
- ✓ (هيئة تنظيم العمل الإشعاعيّ والنوويّ، مُؤسسة تشجيع الاستثمار، دائرة المطبوعات والنشر، وزارة الشؤون البرلمانيّة، المعهد الدبلوماسيّ الأردنيّ، دائرة الأبنية الحكوميّة، مُؤسسة تتمية أموال الأوقاف، الهيئة التنفيذيّة للتخاصية، صندوق إدارة المخاطر الزراعيّة، سلطة المصادر الطبيعيّة، هيئة التأمين، الهيئة الأردنيّة لتتمية البيئة الاستثماريّة

- والأنشطة الاقتصادية، الهيئة التنسيقية للتكافل الاجتماعي، ديوان المظالم، شركة المناطق التنموية الأردنية).
- تغيير ارتباط (3) مُؤسسات ودوائر حكوميّة من رئيس الوزراء إلى الوزير المعنى.
- مراجعة وتطوير الهياكل التنظيمية و/ أو أنظمة التنظيم الإداري لأكثر من
 (109) وزارة ومؤسسة ودائرة حكومية.

خامسًا: تقارير مُتخصِّصة

- إعداد ونشر (280) تقريرًا متخصِّصا في مُختلف مجالات تطوير القطاع العام، على النّحو التالي:
- ✓ (141) تقريرًا تقييميًّا من خلال تنفيذ زيارات ميدانيّة تقييميّة غير مُعلنة للدوائر الحكوميّة الخدميّة بهدف تطوير مستوى تقديم الخدمات فيها بشكلٍ مُستمِر في ضوء الملاحظات الواردة في هذه التقارير.
- ✓ (18) تقريرًا (دعم عمليات تقديم الخدمات الحكومية في دوائر حكومية ضمن قطاعات أساسية وذات أولوية).
- ✓ (38) تقريرًا (إعادة هندسة وتبسيط إجراءات تقديم الخدمات الحكومية في مؤسسات ودوائر حكومية لغايات التحول الالكتروني).
- ✓ (12) تقريرًا (تحديد أولويات ومجالات الربط الالكترونيّ بين أنظمة الدوائر الحكوميّة).
- ✓ (2) تقريرين (المسح السنويّ لمدى التزام الدوائر الحكوميّة بتحقيق مُتطلبات نظام تطوير الخدمات الحكوميّة رقم (64) لسنة 2012).

- ✓ (9) تقارير شكاوى المُواطِنين حول الخدمات الحكومية ومتابعة معالجتها، على النحو التالي:
- (7) تقاریر ربعیة (ربع رابع 2015، ربع ثالث 2015، ربع ثاني
 2015، ربع أول 2015، ربع رابع 2014، ربع ثالث 2014، ربع ثاني 2014).
 - (2) تقريرين (الشكاوى العالقة لعامى 2014 و 2015).
- ✓ (18) تقريرًا (مواءمة بين الموارد البشريّة والأدوار والمَهام المُؤسسيّة للدوائر من خلال تحليل الأدوار والمَهام التي تقوم بها الدوائر وتحديد الاحتياجات الحقيقيّة من الكوادر البشريّة للقيام بها).
- ✓ تعزیز قدرات وحدات الموارد البشریّة فی (25) وزارة ومُؤسسة ودائرة
 حکومیّة من خلال تنفیذ زیارات میدانیّة و عقد ورش عمل و إعداد تقاریر
 تطویریّة فی ضوء تقییم و اقع حال هذه الوحدات.
 - ✓ (3) تقارير تقييميّة لممارسات الحوكمة في قطاعات حكوميّة.
- ✓ تقرير يتضمن اقتراحات لإدارة وضبط الإنفاق المُتعلِّق بمحاور إدارة وتتمية الموارد البشريّة في القطاع العام.
- ✓ تقرير حول سياسات وآليات وإجراءات ترشيد الإنفاق في الدوائر
 الحكومية.
 - ✓ تقرير دراسة تحليل واقع حال المرأة في قطاع الخدمة المدنيّة.

- ✓ تقرير تحليل النتائج الواردة في النقارير النقييمية لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشقافية وترجمتها لمبادرات تطويرية على مستوى الجهاز الحكومي (للدورة السادسة 2012-2013).
- ✓ (2) تقريرين "أبرز المُؤشِّرات الدوليّة وواقع حال الأردن فيها" تضمنا شرحًا لعدد من المُؤشِّرات الدوليّة ذات العلاقة بعمل القطاع العام بمُختلف مجالاته (الاقتصاديّة والاستثماريّة، والإداريّة، والاجتماعيّة، والسياسيّة، والقانونيّة)، والجهات الدوليّة التي تصدرها، ومعايير وآلية احتساب هذه المؤشِّرات، وواقع حال الأردن في كلِّ منها.
- ✓ (15) تقريرًا في مجال متابعة تقدم سير العمل في تنفيذ الخُطّة التنفيذيّة لتعزيز منظومة النزاهة الوطنيّة، على النحو التالي:
- (7) تقاریر إنجازات ربعیة ضمن متابعة تنفیذ الوزارات والمؤسسات والدوائر الحکومیّة للبرامج والمشاریع التی تقع مسؤولیة تنفیذها علیها ضمن الخُطّة التنفیذیّة لتعزیز منظومة النزاهة الوطنیّة (ربع أوّل 2016، ربع رابع 2015، ربع ثائی 2015، ربع أول 2015، ربع رابع 2014، ربع ثائی 2015، ربع أول 2015، ربع رابع 2014.
- (8) تقارير تلخص ما تم إنجازه من الخُطّة التنفيذيّة لمشاريع وزارة تطوير القطاع العام الواردة ضمن الخُطّة التنفيذيّة لتعزيز منظومة النزاهة الوطنيّة (ربع أول 2016، ربع رابع 2015، ربع ثالث 2015، ربع ثاني 2015، ربع أول 2015، ربع رابع 2014، ربع ثاني 2014.

سادسًا: برامج التوعية وبناء القدرات

- عقد (69) برنامجًا توعويًا وورشة عمل في مُختلف مجالات تطوير القطاع العام، على النّحو التالي:
 - ✓ (14) برنامجًا تدريبيًا لبناء القدرات المؤسسية في مجال تطوير الخدمات.
 - ✓ ورشة توعوية و احدة للتعريف بميثاق تقديم الخدمات الحكومية.
- ✓ (4) ورش عمل في مجال الإبداع والتمينز بهدف بناء القدرات المؤسسية في مجال التمينز والإبداع.
- ✓ (2) ورشة توعوية لبناء وتعزيز قدرات دوائر الجهاز الحكومي في مجال إدارة المعرفة.
- ✓ (10) ورش تعريفية لمختصي الموارد البشرية في الوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية للتعامل مع النماذج الواردة في منظومة تقييم أداء شاغلي الوظائف القيادية العليا (المجموعة الثانية من الفئة العليا ومن في حكمهم).
 - ✓ (8) ورش عمل لتمكين المرأة في قطاع الخدمة المدنيّة.
 - √ (7) ورش توعوية/ دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام.
 - ✓ (5) ورش توعوية/ دليل النهج التشاركيّ في التخطيط الاستراتيجيّ.
 - √ (2) ورش توعوية/ دليل إدارة المخاطر في القطاع العام.
 - ✓ (3) ورش توعوية/ الدليل الإرشادي لإعادة الهيكلة.
- ✓ (4) ورش توعوية/ الدليل التنظيمي والإجرائي للوحدات التنظيمية المعنية بالتطوير المؤسسي.

- ✓ (5) ورش توعوية/ دليل تقييم وحدات الموارد البشرية والدليل التنظيمي لوحدات الموارد البشرية.
- ✓ (5) ورش توعوية/ حول كيفية تحويل فرص التحسين الواردة في التقارير التقييمية لجائزة الأداء الحكومي المُتميزة لعام 2015 والخدمة الحكومية المُتميزة لعام 2015 إلى خطط لمعالجة الفجوات في الأداء.

سابعًا: مُلتقيات ومُنتديات

عقد عدة لقاءات ومنتديات بهدف رفع الكفاءات وتبادُّل الخبرات في مُختلف مجالات تطوير القطاع العام، وكما يلي: (13) لقاءً لمنتدى القيادات الحكوميّة شاركت فيه القيادات التنفيذيّة في الحكومة من الأمناء العامين للوزارات والمدراء العامين والتنفيذيين للمؤسسات والدوائر الحكومية ومفوضي الهيئات بهدف تبادل المعرفة والخبرة فيما بينهم والاطلاع على آخر المُستجدات في مُختلف المواضيع والتحاور حول أهمِّ القضايا والمُستجدات. و في كلِّ لقاء يتمُّ استضافة تجربة عالميّة مُتميّزة للاستفادة منها كتجربة سنغافورة في تطوير الإدارة الحكوميّة والخدمات العامة، وتجربة جمهوريّة إيرلندا في مجال الإصلاح وضبط الإنفاق الحكوميّ وتجربة فنلندا في إصلاح القطاع العام وتطوير الإدارة العامة والمحليّة وضبط النفقات، هذا بالإضافة إلى استضافة السيد (كوبوس دى سوارديت) مدير عام منظمة الشَّفافيَّة الدوليَّة؛ للحديث عن ترسيخ مبادئ وممارسات النزاهة ومكافحة الفساد، وتفعيل منظومة القيم والقواعد السلوكيّة في الإدارة العامة، واستضافة مدير مركز برنامج الأمم المُتَّحِدة الإنمائيّ العالميّ لتميز الخدمة في سنغافورة السيد (ماكس فيليبس)؛ للحديث عن تطوير الإدارة العامة "المُحرِّكات و النظر ة المُستقبَلية".

- عقد اللقاء الأول للملتقى الحكومي لأوائل خريجي الجامعات.
- عقد اللقاء الأول لملتقى الكفاءات الأردنية العاملة في الخارج.
- إطلاق وعقد ملتقى قصص النجاح والتحديات التي تواجه المرأة العاملة في القطاع العام؛ لعرض تجارب وقصص نجاح المرأة في لقاء متخصص للاستفادة منها وتعميمها لتشكل حافز أ للتطور والتقدم الوظيفي للمرأة.

ثامنًا: فعاليات وأنشطة

- عقد (11) لقاءً تشاوريًّا مع أطراف مُختلفة بهدف تعزيز التواصل والاتصال مع الجهات المهتمة ببرامج تطوير القطاع العام؛ لاطلاعهم على تفاصيل الخطط التنفيذيّة للوزارة وأبرز الإنجازات المُتحقّقة وأخذ الملاحظات والتوصيات على النّحو التالى:
 - 1. لقاءين مع اللجنة الإداريّة في مَجلِس الأعيان.
 - 2. لقاء مع اللجنة الإداريّة في مَجلِس النواب.
 - 3. لقاء مع الأحزاب والنقابات ومنظمات المُجتَمع المدنيّ.
- 4. لقاء قطاع الأدوية/ القطاع الخاص بهدف معرفة التحديات والمشاكل التي تواجه القطاع الخاص في الحصول على الخدمات المُقدَّمة من الدوائر والمُؤسسّات الحكوميّة لإيجاد الحلول لها.
- 5. لقاء صحفي للحديث عن تقدم سير العمل في برامج ومشاريع ومبادرات الوزارة بالإضافة إلى الاعلان عن إطلاق وثيقة "معا نحمي ونبني الأردن".

- 6. لقاء جمع مُمثلين عن مُنظمة الشّقافيّة الدوليّة والمُؤسسات والدوائر الحكوميّة ذات العلاقة لبحث وضع الأردن على مُؤشِّر مدركات الفساد وسبل تحسين ترتيب ودرجة الأردن على هذا المؤشِّر، وتمَّ إعداد تقرير حول مضمون الاجتماع ورفعه إلى رئيس الوزراء.
- 7. لقاء صحفي مع هيئة تحرير صحيفة الرأي، تم خلاله استعراض أبرز ملامح الخُطّة المُقترَحة لتطوير الأداء الحكومي في مجال الاستثمار، ومناقشة الإعاقات الإجرائية التي تواجه قطاع الاستثمار من حيث أسبابها وآليات معالجتها، كما تم استعراض أبرز الإنجازات والنشاطات المُستقبلية.
- 8. عرض تجربة الوزارة حول تمكين المرأة في قطاع الخدمة المدنيّة خلال اللقاء الثالث من سلسلة لقاءات الممارسات الإداريّة الناجحة الذي عقدته المُنظَّمة العربيّة للتنمية الإداريّة في عمان.
- 9. عقد محاضرة في الجامعة الأردنية بالتنسيق مع عمادة شؤون الطلبة
 حول "تطوير القطاع العام في الأردن" بمشاركة ما يزيد عن (1000)
 طالب و طالبة.
- 10. لقاء صحفي مع صحيفة الجوردن تايمز تمَّ خلاله استعراض محاور عمل الوزارة وخططها المُستقبلية وأبرز أوجه التعاون مع الجهات الدوليّة.
- 11. لقاء مع اللجنة الإدارية في مَجلِس الأعيان تمَّ خلاله مناقشة واقع حال الأردن في مُؤشِّر مدركات الفساد، واستعراض خطط ومشاريع وبرامج الوزارة وتقدم سير العمل فيها، ومناقشة عدد من الملاحظات والاستفادة منها في برامج وخطط عمل الوزارة.

- إطلاق حاضنة إبداعيّة بهدف توفير نافذة لاستقبال الأفكار والمبادرات الإبداعيّة من الكافة (المُواطنين، والمُوطُّفين في الوزارات والمُؤسسات والدوائر الحكوميّة، ومُؤسسات المُجتَمع المدنيّ، والقطاع الخاص،...) وتقييمها ورفع المجدي منها لرئيس الوزراء، وقد استقبلت النافذة (189) فكرة، وتمَّ تكريم خمس أفكار إبداعيّة لسنة 2015، وقد وجّه رئيس الوزراء الوزارات والمُؤسسات المعنيّة لدراسة الأفكار الفائزة وتطبيقها.
- إعداد الإطار العام لتفعيل مجالس الشراكة في الوزارات والمُؤسسات والدوائر الحكوميّة، وتعميمه من قبل رئيس الوزراء بتاريخ 2016/4/6 على الوزارات والمُؤسسات والدوائر الحكوميّة للاستفادة من مضامينه في تفعيل مفهوم الشراكة لديها.
- إطلاق وثيقة "معاً ونحمي ونبني الأردن" بمناسبة احتفالات المملكة بالأعياد الوطنية (الجلوس الملكي، ويوم الجيش، والثورة العربية الكبرى)، والتي تدعو كافة أبناء الوطن إلى الدفاع عن ثوابته وقيمه العليا والالتفاف حول القيادة الهاشمية والتكاثف للمحافظة على أمن الوطن واستقراره ومواصلة مسيرة البناء والتقدُّم، باعتبار ذلك مسؤوليّة يتقاسمها الجميع.
- إعداد خُطّة مُقترَحة لتطوير الأداء الحكوميّ في مجال الاستثمار، وتكوّنت الخُطّة من ثلاثة محاور رئيسية هي: (الموارد البشريّة، تطوير الخدمات وتبسيط الإجراءات، البنية التشريعيّة والتنظيميّة).
- توقيع (5) مذكرات تعاوُن/ تفاهُم في مجال الإدارة العامة وتطوير القطاع العام مع كلٍّ من:
 - 1. وزارة النفقات العامة والإصلاح (إيرلندا).

- 2. وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة (المملكة المغربية).
 - 3. كليّة الخدمة المدنيّة (جمهورية سنغافورة).
- 4. كليّة محمد بن راشد للإدارة الحكوميّة (الإمارات العربيّة المُتّحدة).
 - 5. وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية (الجمهورية اللبنانية).

بلغ متوسط الإنجاز العام للوزارة خلال الأعوام 2012-2015 (95.4%) على الرغم من محدودية مواردها المالية والبشرية، حيث كان على النّحو التالي:

نسبة الإنجاز العام	العام
%97	2012
%91	2013
%95.1	2014
%98.5	2015
%95.4	متوسط الإنجاز العام

بلغ عدد مُوظَّقي الوزارة الفعليّ خلال هذه الأعوام (107، 98، 84، 94) مُوظَّقاً على التوالي أيْ بمعدل (96) مُوظَّقاً. ومع محدودية المُوازنات المرصودة تمكّنت الوزارة من تحقيق وقر مالي للخزينة العامة من مُخصتَصاتها المرصودة على النّحو التالي:

نسبة الوفر	قيمة الوفر	المُوازَنة الفعليّة (بالدينار)	المُوازَنة المرصودة (بالدينار)	العام
%39	1,065,356	1,669,957	2,735,313	2012
%30	670,300	1,592,700	2,263,000	2013
%19	307,296	1,288,704	1,596,000	2014
%18	301,100	1,358,000	1,659,000	2015

ويُعزى ذلك إلى التزام الوزارة بسياسة ضبط الإنفاق الحكومي في ظل الظروف المالية الصعبة التي تواجه المملكة وانتهاجها سياسة تنفيذ البرامج والمشاريع من خلال كوادرها الذاتية دون طرح أيِّ عطاءات أو التعاقد مع أيِّ شركات استشارية. هذا بالإضافة الى الاستفادة من المِنَح المُقدَّمة من الجهات الدولية الداعمة دون التوجه إلى الاقتراض بالمُطلق حيث لم تقترض الحكومات التي شاركت فيها فلسًا واحدًا لتنفيذ برامج تطوير القطاع العام.

كما تمَّ تنفيذ مشروع توليد الكهرباء في الوزارة باستخدام الطاقة الشمسية والذي يأتي استجابة للتوجيهات الملكية السامية في تتويع مصادر الطاقة واستخدام الطاقة البديلة، حيثُ ساهم هذا المشروع في التقليل من فاتورة الكهرباء الخاصة بالوزارة، وبلغت نسبة التخفيض حوالي (48%) مقارنة مع قيم الفواتير للسنوات التي سبقت تنفيذ هذا المشروع.

ويُذكر أنَّ تقارير ديوان المُحاسَبة للأعوام (2012، 2013، 2014) لم تتضمن أيّة مُخالفات أو تجاوزات أو مُلاحظات على الوزارة خلال فترة عملي وزيرًا لتطوير القطاع العام، كما قامت الوزارة بتصويب جميع المُخالفات والمُلاحظات عن الأعوام

السابقة (2008-2011) التي كانت خلال فترة عمل حكومات سبقت الحكومات التي شاركت فيها.

5.2 مُقترَح إصلاحات اقتصاديّة وماليّة واجتماعيّة

في مطلع العام 2016 تقدَّمتُ بمُقتر َح لمَجلِس الوزراء لغايات تعزيز جهود الحكومة في مجال إدارة المال العام خصوصًا ما يتعلَّقُ بالمديونيّة وأموال الضمّان الاجتماعيّ وصناديق التقاعد في النقابات وما شابه، وفيما يلي الخطوط العريضة لذلك الاقتراح أنذاك.

- ثبنى المُوازنة العامة وإجمالي الإنفاق العام فيها "جاري ورأسمالي" ضمن حدود الإيرادات المحليّة والمِنَح فقط وأنْ لا يتجاوز الإنفاق الجاري بأيِّ حال من الأحوال الإيرادات المحليّة.
- لا اقتراض على الإطلاق لتمويل أنشطة حكومية والحدِّ من اللجوء إلى تدوير الديون ضمن مُوازنة التمويل بأقصى درجات الاستطاعة.
- لا اقتراض مُباشِر لأيِّ وزارة أو دائرة تردُ موازنتها ضمن قانون المُوازَنة العامة.
- اقتصار الاقتراض على القروض المُيسَّرة، وفي أضيق الحدود، مع وضوح جدوى أوجه إنفاقها وكيفيَّة تسديدها ومصادر تمويل عمليَّة السداد والبرنامج الزمنيَّ لذلك.
- تحدید جهة تتولی إدارة استثمارات الحكومة بشكل شمولي وتحلیل مُؤشِّراتها المالیّة وفق در اسات السوق وتكوین نظرة مُتكامِلة ومُوحَّدة عن واقعها، وقد بدأ التفكیر فی ذلك مُؤخَّرًا من قبل الحكومات اللاحقة.

- لا يمثل الشخص الواحد الحكومة أو المؤسسة العامة للضمان الاجتماعيّ إلا في مَجلِس إدارة مؤسسة أو شركة واحدة ولا يجوز الجمع بينهما.
- تحديد أسس تسمية ممثلي الحكومة في عضوية مجالس الشركات وقيمة المكافآت وتوريد مكافآتهم وبدل تتقلاتهم إلى صندوق يُنشأ لهذه الغاية في وزارة الماليّة وتوزيعها عليهم ضمن آلية عادلة ومُناسِبة.
- مراجعة أسس تسمية ممثلي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعيّ في عضويّة مجالس الشركات وقيمة المكافآت وتوريد مكافآتهم وبدل تنقلاتهم إلى صندوق يُنشأ لهذه الغاية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعيّ (صندوق استثمار أموال الضمان الاجتماعيّ) وتوزيعها عليهم ضمن آلية عادلة ومناسبة.
- توحيد أنظمة الموارد البشريّة وسلَّم الرواتب للشركات المملوكة بالكامل للحكومة وتلك المملوكة بالكامل للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعيّ وعلى الأقلِّ لمن يُعيَّن في هذه الشركات بعد إقرار النظام الموحد.
- لا تقاعُد مدنيّ بعد اليوم، وأيّ عمل في الدولة مُستقبَلا ومن الآن يكون بمثابة خدمات خاضعة للضمان الاجتماعيّ.
- لا جمع بين النقاعُد مهما كان مصدره (مدنيّ، عسكريّ، ضمان اجتماعيّ، نقابة،...) وراتب الوظيفة لمن هو على رأس عمله.
- الحدّ من التوسعُ في الصناديق النقابيّة لما لإفلاسها لا قدر الله من آثار سلبيّة تنعكس على الأوضاع الاجتماعيّة والأمنيّة.
- التأمين الشامل لجميع المُواطِنِين لدى المُستشفيات الحكوميّة والخدمات الطبيّة الملكيّة ومُستشفيات الجامعات الرسميّة، ووقف الإعفاءات والتحويل إلى

- المُستشفيات الخاصة على نفقة الحكومة، حيث تجاوزت مُستحقّات مستشفى و احد على الحكومة لعام و احد 30 مليون دينار.
- التدقيق المالي على فواتير المعالجات التي تقدمها المستشفيات الخاصة لوزارة الصحّة واعتمادها أو لأ بأول بهدف ضمان الدقة وعدم المبالغة فيها.
- لا زيادة على الضرائب أو الرسوم أو الأسعار على المُواطنِين لهذا العام والعام الذي يليه.
- وضع أسس واضحة تحكم إعفاءات قطاع الأعمال والاستثمار من الرسوم الجمركيّة والضريبّة العامة على المبيعات وأن لا تكون ردود فعل تختلف من حالة إلى أخرى وأن لا تُؤخَذ بالقياس على حالة أو حالات سابقة ربّما تكون غير صحيحة أو غير وجيهه.
- لا اخضاع للضريبة العامة على المبيعات والخدمات بنسبة الصفر، فهذا اختراع في غير مكانه وكلف ويكلف الحكومة الكثير، فإمّا اخضاع أو إعفاء، وكذلك حتى لا يصبح المُنتَج الواحد من خلال التخصيم غير َ خاضع للضريبة لشخص أو شريحة وخاضعًا لشخص أو شريحة أخرى.
- تركيز الحكومة في دعمها للقطاع الخاص والاستثمار على توفير البنية التحتية أكثر بكثير من الإعفاءات وخصوصًا في المحافظات وكذلك توجيه صندوق دعم المحافظات للعمل بنفس الاتجاه.
- قيام وزارة الماليّة بتقدير الحجم الحقيقيّ للعبء الماليّ على الدولة والأجيال القادمة جراء المديونيّة وفوائدها الإجماليّة (وليس السنويّة فقط) والديون المكفولة وفوائدها الإجماليّة ووضع برنامج واضح لسداد المديونيّة والفوائد ضمن إطار زمنيّ مُحدَّد ومصادر تمويل واضحة ومُحدّدة والتقليص من مبدأ

تدوير الديون لأنَّ هذا النهج، حتى لو تساوت قيمة القرض الجديد مع القرض القديم المراد تسديده، يُؤدِّي على الأقل إلى زيادة وتراكم الفوائد.

وضع سقوف للمعلوليّة وايقافها بالكامل لمن يعود إلى العمل لحين انتهاء خدماته.

ولضمان تحقيق ذلك، اقترحت أنْ يتم التعامل مع المعطيات الواردة أعلاه كوحدة واحدة واقرارها مرة واحدة حتى لا يضيع الهدف أو أنْ يخرج عن سياقه. وحتى يكون هذا بتوافق الجميع وأمام الجميع، اقترحت أنْ تُصاغ معظمُ مكونات ذلك الإطار العام في مشروع قانون واحد وليس عدة قوانين واقترحت تسميته "مشروع قانون إصلاحات مالية واقتصادية" وأنْ يتضمن ذلك المشروع النص على "على الرغم مما ورد في أيِّ تشريع آخر " وذلك حتى يعطل الأحكام التي تتعارض معه في التشريعات النافذة الأخرى مرحليًا إلى أنْ تُعدَّل تلك التشريعات لاحقًا.

وأدرجت لتلك الغاية المصفوفة التالية:

أولاً: المُقترحات التي تتطلب إقرار مشروع "قانون إصلاحات اقتصاديّة وماليّة واجتماعيّة":

المقترح	المحور
أن يتمَّ تخطيط وإعداد المُوازَنة العامة للدولة وفق الاعتبارات التالية:	
• أنْ لا يتجاوز الإنفاق الجاري بأي حال من الأحوال الإيرادات المحليّة.	الماليّة
• أنْ لا يتجاوز مجموع الإنفاق العام "جاري ورأسمالي" الإيرادات المحليّة	العامة
و المِنَح.	
اقتصار أي اقتراض لتمويل أنشطة حكوميّة على القروض المُيسَّرة، مع وضوح	
جدوى أوجه إنفاقها وكيفيّة تسديدها ومصادر تمويل عمليّة السداد والبرنامج	
الزمنيّ لذلك.	

المقترح	المحور
الحدّ في المُستقبّل من اللجوء إلى تدوير الديون ضمن «مُوازَنة التمويل».	
وقف الشمول بالتقاعد المدني، وإخضاع خدمات كلّ من يعمل في الدولة مُستقبًلا	
لمظلة قانون الضمّان الاجتماعيّ.	
لا جمع بين التقاعد مهما كان مصدره (مدني، عسكري، ضمان اجتماعي،)	
وراتب الوظيفة لمن هو على رأس عمله.	
وقف العمل بتمديد خدمات مُوظُّفي الجهاز الحكوميّ بعد بلوغ السنِّ القانونيّ	
النقاعُد إلا لغايات استكمال المُوظَّف المدّة اللازمة للحصول على راتب تقاعُديّ.	
وضع سقف للمعلوليّة وايقافها بالكامل لمن يعود إلى العمل لحين انتهاء خدماته.	
وضع أسس واضحة تحكم الإعفاءات غير المُحدّدة بالتشريعات من الرسوم	
الجمركيّة والضريبة العامة على المَبيعات الممنوحة لقطاع الأعمال والاستثمار.	
لا اخضاع للضريبة العامة على المبيعات والخدمات بنسبة الصفر.	
تحديد أسس تسمية ممثلي الحكومة في عضويّة مَجالس الشركات وقيمة المكافآت	
وتوريد مكافأتهم وبدل تتقلاتهم إلى صندوق يُنشأ لهذه الغاية في وزارة الماليّة	
وتوزيعها عليهم ضمن آلية عادلة ومُناسِبة.	الأعمال
مراجعة أسس تسمية ممثلي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في عضوية	و الاستثمار
مجالس الشركات وقيمة المكافآت وتوريد مكافآتهم وبدل تتقلاتهم إلى صندوق	
يُنشأ لهذه الغاية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (صندوق استثمار أموال	
الضّمان الاجتماعي) وتوزيعها عليهم ضمن آلية عادلة ومناسبة.	
لا يُمثل الشخص الواحد الحكومة أو المؤسسة العامة للضمان الاجتماعيّ إلا في	
مُجلِس إدارة مُؤسسّة أو شركة واحدة و لا يجوز الجمع بينهما.	

ثانيًا: المُقترحات التي تتطلب إصدار أنظمة بعد إقرار مشروع "قانون إصلاحات اقتصاديّة وماليّة واجتماعيّة":

المقترح	المِحورَ
توحيد وضبط الامتيازات الممنوحة بموجب أنظمة الموارد البشريّة للهيئات	الماليّة العامة
التدريسية و الإداريّة في الجامعات الرسميّة.	*
توحيد أنظمة الموارد البشريّة في الشركات المملوكة بالكامل للحكومة بنظام	
خاص يصدره مَجلِس الوزراء لهذه الغاية ويتمُّ تطبيقه على مَن ْ يُعيَّن بعد	استثمارات
إقرار هذا النظام.	الحكومة
توحيد أنظمة الموارد البشريّة في الشركات المملوكة بالكامل للمُؤسّسة العامة	والمُؤسسّنة
الضمان الاجتماعي بنظام خاص يصدره مَجلِس الوزراء لهذه الغاية ويتمُّ	العامة للضمان
تطبيقه على من يُعيَّن بعد إقرار هذا النظام.	الاجتماعيّ

ثالثًا: المُقترحات التي تتطلب قرار من مَجلِس الوزراء المُوقَر أو الوزير المعني:

الجهة صاحبة الصلاحية	المقترح	المِحورَ
وزارة الماليّة.	تقدير الحجم الحقيقيّ للعبء المالي على الدولة والأجيال القادمة جراء المديونيّة وفوائدها الإجماليّة، والديون المكفولة وفوائدها الإجماليّة ووضع برنامج	
	واضح لسداد المديونيّة والفوائد ضمن إطار زمني ومصادر تمويل مُحدّدة.	الماليّة العامة
وزارتي الصحة	التدقيق المالي على فواتير المعالجات التي تقدمها	
و الماليّة.	المُستشفَيات الخاصة لوزارة الصّحّة واعتمادها أو لأ بأول بهدف ضمان الدقة وعدم المبالغة فيها.	

الجهة صاحبة الصلاحية	المقترح	المِحورَ
سياسة عامة يتبنّاها	تركيز الحكومة في دعمها للقطاع الخاص	
مَجلِس الوزراء.	والاستثمار على توفير البنية التحتيّة أكثر بكثير من	الأعمال
	الإعفاءات وخصوصًا في المحافظات، وتوجيه	والاستثمار
	صندوق دعم المحافظات للعمل بنفس الاتجاه.	
مَجلِس الوزراء بناء	التأمين الصحيّ لغير المُؤمنين من المُواطِنين لدى	
على توصية من	المُستشفيات الحكوميّة والخدمات الطبية الملكيّة	
وزارتي الصتحة	ومُستشفَيات الجامعات الرسميّة، ووقف الإعفاءات	
والماليّة.	والتحويل إلى المُستشفيات الخاصة على نفقة	
	الحكومة. والاستعانة بالمُستشفيات الخاصة لتقديم	
	بعض خدمات الرعاية الصحيّة على نفقة الحكومة	
	من خلال طرح عطاء مُوسَّع تتقدم له مُستشفّيات/ أو	البعد " . "
	ائتلاف مُستشفَيات خاصة.	الاجتماعيّ
سياسة عامة يتبناها	الحدّ من التوسع والمبالغة في منافع وامتيازات	
مَجلِس الوزراء عند	الاشتر اك في الصناديق النقابيّة.	
إقرار أيِّ تشريعات		
(قو انين أو أنظمة) تتعلق		
بهذا المجال.		

6.2 إعادة هيكلة رواتب مُوظَّفي الحكومة

كان مشروع إعادة هيكلة الرواتب بمثابة الشماعة التي علق عليها بعض المسؤولين لاحقًا أيّ إخفاق، حيث كانت بالنسبة لهم طوق نجاة، كما أنّ قيادات المؤسسات المستقلة ومُوظَّفيها لم يكونوا راضين عن شمولهم بأحكام نظام الخدمة المدنيّة وضبط

ووقف الامتيازات الكبيرة التي كانوا يحصلون عليها، ومن هنا جاء الدفع بانتقاد المشروع والحطِّ من جدواه، وكذلك قيادات الدوائر الحكوميّة التي كانت تابعة للخدمة المدنيّة قبل تنفيذ المشروع لم تكن راضية عن عملية مراجعة وتعديل المشروع بشكل قنَّنَ زياداتهم المُخطَّط لها لصالح الفئات الوظيفيّة الأخرى، وهذا الأمر شكل مصدر دفع آخر لانتقاد المشروع والحط من جدواه، ولا ننسى أنَّ كلَّ مُوظَّف يعتقد في قرارة نفسه أنّه يستحقُّ زيادة أكثر من غيره، هذه العوامل مُجتمِعة لها قنواتها وأدواتها الإعلاميّة التي ساهمت بتشكيل انطباع عام سلبي عن المشروع، ولوضع وأدواتها الإعلاميّة التي ساهمت بتشكيل انطباع عام سلبي عن المشروع، ولوضع ومسؤول أقولُ ما يلي:

أولاً: مشروع إعادة هيكلة رواتب مُوظَّفي الحكومة لم يكن مشروعي وإنّما تمَّ اقراره من قبل حكومة المرحوم دولة الدكتور معروف البخيت، وكان حينها معالي السيد مازن الساكت وزيرًا لتطوير القطاع العام، وقد عدّل دولة المرحوم على حكومته قبل تنفيذ المشروع وتمَّ تأجيل التطبيق بالنسبة لشمول مُوظَّفي المُؤسسات المُستقلة بأحكام نظام الخدمة المدنيّة من منتصف عام 2011 إلى بداية العام 2012 حيثُ أصبح معالي الدكتور محمد عدينات وزيرًا لتطوير القطاع العام، ولكنَّ الحكومة استقالت قبل تنفيذ المشروع.

ثانيًا: حاولت حكومة دولة السيد عون الخصاونة والتي كنت فيها وزيرا لتطوير القطاع العام إرجاء أو تأجيل تنفيذ المشروع ولكنها لم تتمكن؛ نظرًا لأنّ مُوظَّفي الحكومة أصبحوا مهيئين لزيادة رواتبهم اعتبارا من 1/ 1/ 2012، وكان الجانب الأهم في المشروع بالدرجة الأولى توحيد أنظمة الموارد البشريّة في القطاع العام ليحكمها نظامً واحدٌ "نظام الخدمة المدنيّة" بدلا من ما يزيد عن 48 نظامًا للموارد

البشريّة بامتيازات مُختلفة، وقد كانت مُتفاوتة للوظيفة الواحدة داخل المؤسسة الواحدة.

ثالثًا: عكفنا خلال الفترة المُتاحة على مراجعة المشروع والغاء بعض البنود أو تعديلها بهدف تخفيض التكاليف الفوريّة والمُستقبليّة ومنها الغاء احتساب ما نسبة 40% من العلاوة الفنيّة في الراتب التقاعُدي، هذا بالإضافة إلى تخفيض امتيازات الفئات العليا في المشروع لصالح الفئات الأخرى، وشمول المؤسسة العامة للضمان الاجتماعيّ التي استثنتها الحكومة التي اقرت المشروع لأسباب أجهلها.

رابعًا: رصدت حكومة المرحوم دولة الدكتور معروف البخيت التي اقرت المشروع 82 مليون دينار للمشروع، وعندما جاءت حكومة دولة السيد عون الخصاونة التي كنت فيها وزيرًا، أعربنا قبل تنفيذ المشروع مرات عديدة أنَّ المبلغ المرصود لا يكفي، فكانت إجابة المعنيين بالأمر أنهم يدركون ذلك وأنهم ينوون إصدار ملحق موازنة لهذا المشروع ولغايات أخرى، منها زيادة رواتب المتقاعدين المدنيين والعسكرين، وزيادة رواتب العاملين في البلديات، وزيادة رواتب الهيئات التدريسية والإدارية في الجامعات الحكومية والنفقات العلاجية والطارئة ودعم السلع الأساسية، ولا ننسى الوقع الإيجابي على المُجتَمع لإصدار الحكومة لمُحلق للموزانة لزيادة الرواتب و تغطية النفقات العلاجية وغير ها.

خامسًا: عدّلت الحكومة بقرار من مَجلِس الوزراء الزيادة المُقرَّرة للمعلمين خلال العامين 2012 و هذه الشريحة تمثّل حينها ما يزيد عن 50% من مُوظَّفي الخدمة المدنيّة.

سادساً: بعيدًا عن الأرقام التهويليّة التي يطلقها بعض من لديهم دوافعهم الشخصية، بلغ إجمالي الرواتب الفعليّة لمُوظّفي الحكومة في عام 2012 (1109) مليون دينار بزيادة مقدار ها 159 مليونًا عن عام 2011، وهذه الزيادة تغطّي تكاليف إعادة هيكلة

الرواتب ورواتب التعيينات الجديدة والزيادات السنوية الاعتيادية لمُوظَّفي الحكومة، وبلغ إجمالي رواتب مُوظَّفي الحكومة في عام 2013 (1184) مليون دينار بزيادة مقدارها 75 مليونًا تمثل تكاليف زيادة علاوات المعلمين ورواتب التعيينات الجديدة والزيادات السنوية الاعتيادية لمُوظُّفي الحكومة، وبالتالي إجمالي الزيادة على الرواتب خلال العامين 2012 و 2013 لا تتجاوز 234 مليونًا وهي تغطي تكاليف مشروع إعادة هيكلة الرواتب ورواتب التعيينات الجديدة والزيادات السنوية خلال العامين. وعليه، لم تتجاوز تكاليف مشروع إعادة هيكلة رواتب مُوظُّفي الحكومة العامين دينار وأيّ قول غير ذلك هو ضرب من الخيال.

سابعًا: بالتزامُن أجرت وزارة الماليّة زيادة على رواتب المُتقاعِدين المدنيّين والعسكرين ورواتب مُوظُّفي البلديات بالتنسيق مع وزارة الشؤون البلدية آنذاك والجامعات الرسميّة بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ولم يكن لوزارة تطوير القطاع العام دوراً في أي منهما وهذه الزيادات ليست جزءاً من مشروع إعادة هيكلة رواتب موظفي الحكومة، وبالتالي تحميل تكاليف زيادات رواتب المُتقاعِدين المدنيّين والعسكريين ورواتب مُوظَّفي البلديات ورواتب الهيئات التدريسية والإداريّة في الجامعات الحكوميّة لمشروع إعادة هيكلة رواتب مُوظَّفي الحكومة غير صحيح، وكان الهدف من ذلك تضخيم تكاليف مشروع إعادة الهيكلة.

ثامنًا: مشروع إعادة هيكلة الرواتب لم يكن مشروع الحكومة التي كنت ضمن فريقها، ولكن جاء التنفيذ خلال فترة عملها، وبكل الأحوال، زيادة الرواتب تتعكس إيجابًا على الحركة الاقتصادية؛ فهي ليست إنفاقا على مشاريع غير مُنتجة أو على فعاليات غير مُجدية.

3. المنعة الوطنية الذاتية الشاملة المستدامة

من خلال تتبع الأداء الحكوميّ من خارج الحكومة خلال الفترة (مُنتصف 2018 – مُنتصف 2018) والظروف الإقليميّة الماثلة وما أفرزته من تحديات، أطرح مُقترحًا مُتكاملاً مُتعدِّد المحاور لتحقيق منَعة وطنيّة ذاتيّة شاملة ومُستدامة، عمادها الاعتماد على الذات.

تحولات كبيرة مندفعة ومكشوفة في مواقف بعض الدول الكبرى في العالم تجاه الصراع بين الفلسطنيين (أصحاب الأرض) وبين المُحتلين للأرض، وكان آخرها الموقف من حرب الإبادة الجماعية التي شنها ويشنها الكيان الغاصب على قطاع غزة مستهدفا المدنيين.

قد يُفسر البعض مواقف هذه الدول على أنها جاءت لدوافع انتخابية، وهذا صحيح ولكن الأمر أكبر من ذلك بكثير ومردة إلى أن الحركة الصهيونية تغلغات في مراكز القرار في الكثير من هذه الدول، لدرجة تكاد تحكم سياسات تلك الدول وتوجهها، وبالمقابل لاشك في أن هذه الدول وجراء هذه المواقف المُتحيِّزة غير المُعتدِلة قد فقدت مصداقيتها ومكانتها العالمية وغدت طرقًا في الصراع.

أتت مواقف قيادات تلك الدول إدراكا منها لتأثير اللوبي الصهيوني العالمي وسيطرة الحركة الصهيونية على السياسات الدولية وعلى المحطات الإعلامية ومراكز الأبحاث والدراسات، كما تكشفت حقيقة سياسات بعض دول العالم المُتقدِّم وزال القناع عنها، وظهرت على حقيقتها، وبان زيْف مناداتها بالمبادئ والقيم المُثلى وحقوق الإنسان والطفولة وغيرها الكثير، لكنَّ بالمقابل، لا شكَّ في أنَّ تلك الدول وجراء تلك المواقف المُتحيِّزة غير المحايدة - قد فقدت وتفقد مصداقيتها ومكانتها العالمية، وخلقت حراكًا داخليًا ضدّها من قبل أصحاب الضمائر الحية والمنطق

السليم من مُو اطنيها؛ بسبب فقدان ثقتهم بها، وستعاني من ذلك الشرخ المُجتمَعِيّ الذي ينْخرُ وسيَنْخرُ تماسكها سنواتٍ وعقودًا عديدة.

لن يهنأ الصهاينة المُغتصبون بعد ما اقترفوه من مجازر لا إنسانية بعد اليوم لحظة؛ فالأجيال لا تتسى، والتاريخ لا يمكن طمسه، وسيبقون يدورون في دوامة عنف وعداء دائم ومستمر ومتجدر وهذا ما سيدفع بالكثيرين منهم للهروب إلى دول أخرى بحتًا عن الاستقرار والأمان.

ومن الجدير بالذكر والأهميّة أنّ الأمتين الاسلاميّة والعربيّة تقفان أمام علامة فارقة ومصيريّة في تاريخهما، فإمّا أنْ تتهضا بعدها وتستعيدا أمجادهما، أو تققدا تأثيرهما وحضورهما والثقة بهما، والجدير بالذكر أيضًا تكشّف الغطاء عن سياسات الكثير من دول العالم المُتقدِّم هذه الأيام، وبان زيفُ التزامها ودعمها لما تتادي به من مبادئ وقيم ليلاً نهارًا، والفائزون الحقيقيون هم الفلسطينيون الذين يدافعون عن وطنهم بأرواحهم، ومن يدعمهم ويقف إلى جانبهم في الحصول على حقوقهم المشروعة، والله نسألُ أنْ يمدَّهم بنصر من عنده ويثبّت أقدامهم ويحقق تطلعاتهم.

وعلى المستوى الوطني - مثلا- أنْ تطالب بطرد سفير أو إغلاق سفارة أو غير ذلك، وأن تُعبِّر عن ذلك بطريقة حضاريّة؛ فهذا مقبول ومتاح وفعّال في إيصال الرسالة، ولكن أنْ تحاول اقتحام سفارة أو إلحاق أذى بها أو التوجه إلى نقاط حدوديّة أمنيّة وعسكريّة وإعاقة عمل الجهات المُختصيّة أو محاولة الاحتكاك بهذه الجهات أو الإساءة إليها؛ فهذا الفعل غير مقبول بأيِّ شكل من الأشكال ولا يخدم القضيّة بأيِّ حال، ومثل هذه الأفعال - لا قدّر الله - تتال من هيبة الدولة ومقدّراتها، وهذا خطُّ أحمر، لا يسمح به المواطن قبل المسؤول، وما يصدر عثّا من أفعال أو أقوال يُقترض أن يكون مدروسًا ومحسوبًا بدقة؛ لكي تخدم الغاية والهدف.

موقف العالم الغربيّ المتحيّز للآخر وغير المسؤول مما يحدث في غزّة من حرب إبادة أدمى قلوبنا جميعًا وأصابنا في مَقتل وخيبة أمل تجعلنا نعيدُ حساباتنا بالكامل،

الساسة وأصحاب القرار منّا قبل غيرهم، وربّما أن نبدأ من جديد، فغدًا ليس كالأمس في توجهاته وتقديراته وأدواته، والمنعة فقط بالاعتماد على الذات حتى لو تجرّعنا مرارة الحلول؛ ففيها المُستقبّلُ والأمل، نعم، للمُعدِ النظر في تقديراتنا وتوقعاتنا ولنتذكر دائما أنَّ منعتنا الذاتية الشاملة هي الضيّمان الوحيد لمُستقبّلنا وتعزيز مكانتنا، وأن يكون فعلنا جمعيًّا مُتكاملاً وهادقًا خلف قيادتنا ومؤسساتنا.

أصبح لزامًا علينا تبني استراتيجية الخروج والخلاص من كلِّ هذا النهج غير المجدي، وقد بانت للعيان المواقف السلبيّة لبعض الدول التي لم نجدها في الخطوب والملمات، لذا لا يصح أن نركن لها أو عليها على الاطلاق، ونحن بحاجة أيضا لقراءة دول العالم أجمع وسياساتها ومواقفها من جديد؛ ليبان لنا تماما العدو من الصديق وكذلك السلبيّ الذي لا نجده وقت الضيق، والمُستقبل يجب ألا يكون كالحاضر ولا كالماضى، لا في توجهاته ولا في تقديراته ولا في أدواته.

ولنعلم جيدا أنَّ المنعة وحدها والاعتماد على الذات سبيلنا الوحيد لبناء المُستقبل الذي نريد. وما عدا ذلك نسمع كلامًا ولكنه لا يُترجمُ إلى أفعال، وربما أقول تجارة خاسرة بامتياز، نعم، علينا لزاما أن نعيد النظر في تقديراتنا وتوقعاتنا، ولنبدأ بنهج وأسلوب عمل جديد، ولنتذكر دائما أنَّ مَنعتنا الذاتية الشاملة هي السبيل الوحيد لانتزاع - أقول انتزاع - مكانتنا التي نستحق ونريد، وألا نعول على غير ذلك أبدًا، لا من قريب ولا من بعيد، فالمواقف كشفت حقيقة ما تخفيه الصدور، وهذا لا يتعارض أبدًا مع الاستمرار بسياسات العلاقات الخارجية المتوازنة والتي تبقي على كافة الخطوط والقنوات مفتوحة مع المناورة والتلويح باستخدام مُختلف الأدوات والأوراق والخيارات المُتاحة، ويجب علينا جميعًا أن نعي أنَّ مقارعة التحديات والتصدي لها أولا بأول وتعزيز المنعة الوطنية والاعتماد على الذات هي خيارنا بل سبيلنا الوحيد الذي لا يخيب.

4. محاور المنعة الوطنية الذاتية الشاملة المستدامة

1.4 تحدّيات

نحن نواجه تحدّيات سياسيّة إقليميّة واقتصاديّة وماليّة صعبة، فالدّيْن العام وصل إلى مستويات غير مسبوقة، وخدمة الدَّيْن في ازدياد مُضطرد يتغوّل بشكل كبير على المُوازَنة، ومصادر التمويل من خلال الاقتراض الخارجي شحيحة، وقراراتها مُسيّسة ومدفوعة الثمن أو على الأقل مشروطة، في حين إنَّ مصادر التمويل من خلال الاقتراض الداخلي وعلى رأسها الضمّان الاجتماعيّ قد تجفُّ، ولا يكون لديها أموال تزيد عمّا لديها من التزامات، وستقترب مع مرور الوقت - إذا ترك الأمر دون معالجة- من نقطة تتساوى فيها الاشتراكات المُحصَّلة مع الرواتب التقاعُديّة ويرافق ذلك عجز الحكومة عن سداد المُستحَق من الديون عليها لصالح الضمّان الاجتماعيّ. تشير بيانات الماليّة العامة المنشورة للدولة إلى وضع مالى صعب للغاية، حيثُ الارتفاع الكبير في قيمة الدَّيْن العام وفوائد الدَّيْن السنويّة بكلِّ تأكيد ديون صندوق استثمار أموال الضمان الاجتماعي على الحكومة والتي وصلت رقمًا قياسيًا واجبة السداد، فهي أموال مُشتركين من مُختلف مستوى شرائح الدخل ولتغطية الالتزامات التقاعُديّة. لا شكَّ في أنَّ الوضع المالي لأيِّ دولة يحكم سياساتها، فهناك سياسات لفترات الرخاء وسياسات لفترات الشدة. في ظل هذه التحديات الجسيمة التي لابدَّ من معالجة أوضاع المالية العامة و لا يصحُّ التغاضي عنها أبدًا.

2.4 العبور إلى المستقبل الذي نريد

في ظلِّ هذه الأزمة الخانقة، لا يصحُّ بالمُطلق تجاهل المشكلة وعدم مواجهتها والاستمرار بسياسة المعالجات المرحليّة والدوريّة السنويّة، والمضي قدمًا بسياسة

توفير تمويل للإنفاق من خلال زيادة الضرائب والرسوم التي بلا شك تقتل الاقتصاد أو توفير تمويل للعجز سنويًا من خلال المزيد من الاقتراض.

أمام هذا الوضع الصعب، لابدً من معالجات جذرية تستهدف النهوض بالاقتصاد وضبط الإنفاق لا الاستمرار بالحلول التي تبدأ عقليتها بالتفكير من رقم عجز الموازنة - كأمر مُسلَم به - حيث يتمحور العمل فقط حول كيفية تمويله من خلال مزيد من الضرائب والرسوم والاقتراض لا الرجوع إلى الخلف والبحث عن الأسباب والوصول بشكل تدريجي مُتسارع -لا مُتسرع - إلى الحدِّ منه والوصول إلى مُوازنات بلا عجز.

نحن بحاجة إلى تبني سياسات تُعيد الثقة بالمؤسسات والقائمين عليها، سياسات عادلة ذات جدوى تعيد النصاب، وتجعل الجميع يُجنِّدون طاقاتهم وقدراتهم انجاحها لمصلحة وفائدة الجميع، وأدرك تمامًا أنَّ القائمين على مؤسسات الدولة - في جلِّهم يحاولون أقصى ما لديهم من معرفة وخبرة وقدرة التصدي للتحديات وخدمة الوطن، ولهذا، لا يُعدُّ هذا الطرح انتقاصًا من الجهود السابقة ولا الحالية، بل يشكّل نقطة انطلاقة نوعيّة مُختلفة نحو المُستقبل والخروج عن الواقع بثوابت وأدوات جديدة تُحدث تحولا في النهج وطرق التعامل مع المُعطيات بشكل يعيد التوازن إلى المَشهد العام، واضعًا حجر الأساس للمُستقبل ومُرسخًا ثقافة الاعتماد على الذات.

وهنا أطرحُ محاور وخطوطًا عريضة وملامح أساسيّة لخيارنا الوحيد ومنظومة الإجراءات الفوريّة التي أقترحها - وهي ليست نظريّة ولا خياليّة - بل قابلة للتطبيق والتحقيق، ولكنّها ليست سهلة المنال، بل صعبة مليئة بالتحديات والصعّاب والمقاومة، وربّما محاولة الرفض من قبل بعض الفئات، ومن هنا فهي تحتاج إلى إرادة شعبيّة وطنيّة كاملة وداعمة، ويتمُّ تضمين هذه السياسات والإجراءات الفوريّة في تعديلات دستوريّة ومشروع قانون واحد يُقرُّ بصفة الاستعجال ليدخل فورًا حيز

التنفيذ، وخلاف ذلك - برأيي- يجعلنا ندور في حلقة مُفرَغة من المُسكِّنات المرحليّة التنفيذ، وخلاف ذلك عظيم التحديات، ونبقى في أمسِّ الحاجة المستمرّة إلى الدعم والمساعدات الخارجيّة.

ويرافق هذه الحلول ويتزامن معها تعظيم القدرات العسكرية الدفاعية، وشراء الأسلحة من مُختلف المصادر، والأهمُّ من ذلك إطلاق التصنيع العسكريّ الحربيّ، ودعم الإبداع والابتكار في هذا المجال ورصد المُخصتَصات اللازمة وتعزيز الاحتراف والمقاربات الاستراتيجيّة.

ندركُ تمامًا أنَّ الحكومة تواجه تحديات ومعضلات كبيرة، والخيارات أمامها شبه محدودة، وتضطرُّ أحيانًا إلى تبني الخيار الذي يرافقه أقل الأضرار، نعم، التحديات مُتشعبة ومُتداخلة ولكن في ذات الوقت الحلول مُمكِنة رغم الصعوبات، نقدر جميعا في ظلِّ هذه الظروف الصعبة ما تقوم به الحكومات من جهود مُتواصلة لرفعة الوطن وتنميته، ونرجو لها السداد والتوفيق لما فيه خير البلاد والعباد.

ومن باب الإحساس بالمسؤوليّة المُشتركة التي يتقاسمها الجميع، أودُّ أن أستعرض بعض الأفكار الأوّلويّة في مسيرة التحديث التي سأتناولها لاحقًا بشيء من التفصيل، راجيًا أن تجد الحكومات فيها ما يفيد:

أولًا: التشخيص مُتعدد الأبعاد والتحليل الشموليّ للحالة الوطنيّة الذي يقود إلى حلول مُتكامِلة دائمة مُثَرِنة تضبط التوجهات والايقاع وتوجه الفعل العام مما يُضاعف النتاج، وتبني حلولا شاملة تراعي كافة المُعطيات والأبعاد، والكفّ عن تبني حلول أحادية الجانب بمعزل عن الصورة الكليّة والسياق العام، وتعزيز ثقة المُستثمر بالبيئة الاستثماريّة والثبات النسبيّ في التشريعات والمُعطيات، والحرص على الانخفاض النسبيّ لتلكفة المُنتجات مما يزيد من قدرتها

- التنافسيّة في مُختلف الأسواق وبالتالي يزداد حجم النشاط وتزداد فرص العمل وحصيلة الدولة من الإيرادات.
- ثانيًا: التّحوُّل الالكترونيّ والرقميّ ضرورة حتميّة لابدَّ منها، ليس فقط في مجال الخدمات بل في الأنظمة والإجراءات الداخليّة وقواعد البيانات.
- ثالثًا: التركيز على أولويات ذات ميْزَة تنافسيّة وقيمة مُضافة عالية نسبيًّا وعلى رأسها السياحة والسياحة والسياحة والتعليم والأمن الغذائيّ والتكنولوجيا والخدمات اللوجستيّة وسلاسل التوريد.
- رابعًا: الضمّان الاجتماعيّ: توجيه استثمارات أموال الضمّان الاجتماعيّ إلى مجالات ذات أثر مُضاعف على الاقتصاد من حيثُ توليد فرص العمل وتشغيل القطاعات الانتاجيّة والخدميّة، ووقف اشتراك العمالة الوافدة مع كلِّ التقدير لها بالضمّان الاجتماعيّ أسوة بالكثير من دول العالم؛ لأنَّ الغالبيّة العظمى منها ينطبق عليها مفهوم "المهن الخطرة" والتقاعد المُبكِّر، وهذا مُكلِف على الضمّان حيثُ يمتدُّ صرف الرواتب التقاعديّة للعديد من السنوات، علاوة على أنّها ثنقق خارج البلاد وبالتالى لا يستقيد منها الاقتصاد.
- خامسًا: المُوازَنة العامة: مُوازَنة التمويل بشقيها المصادر والاستخدامات لا تقلُ أهميّة عن مُوازَنة الإنفاق، وبند فوائد الدَّيْن العام يختلف في طبيعته عن بقيّة بنود النفقات الجارية، وبند المنتح يختلف عن بقيّة بنود الإيرادات، مع ضرورة التقريق في مُوازَنة فصل وزارة الماليّة، من حيثُ الصلاحيات والتحليل، بين بنود مُوازَنة (نفقات وايرادات) على مستوى الدولة وبين مُوازَنة الوزارة مثل أيِّ وزارة أخرى، ولابدً من تنقية المُوازنات الرأسماليّة في المُوازنة العامة من أيِّ نفقات جارية.

سادساً: ضبط الإنفاق: الضمان الاجتماعيّ بديلٌ لجميع أنواع التقاعد وصناديق التقاعد بما في ذلك صناديق التقاعد في النقابات، ومقابل ذلك الإبقاء على صناديق الاستثمار، ووقف العمل بتخصيص سيارات حكوميّة لجميع الفئات، وكذلك وقف تخصيص سيارات على حساب الشركات المملوكة للحكومة والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعيّ لأيّ كان، بالإضافة إلى ضبط وتقنين الامتيازات، هذا بالإضافة إلى حوكمة التأمين الصحيّ، وضبط مُسبق ومُترامِن لفاتورة المُعالجات الطبيّة.

سابعًا: متابعة الأداء: تعزيز المتابعة والمساءلة، فمواطن الخلل في جلها في الممارسة والتطبيق، وتفعيل الرقابة الإداريّة والرقابة على الأداء، هذا بالإضافة إلى متابعة تحقيق أهداف التنمية المستدامة ومتابعة وتحسين درجة وترتيب الأردنّ في المؤشر ات الدوليّة.

ثامنًا: تحصين السلطات: تتولى وزارة العدل مهام الشؤون الإداريّة والماليّة والشراء واللوازم للمحاكم، ويتبع مُوظُّفو المحاكم للوزارة، والغاية من كلِّ ذلك هو حتى لا تكون السلطة القضائيّة عُرضة لمساءلة ديوان المُحاسبة، وهذا الأمر يُفترض أنْ يسري بالضرورة ولنفس الغاية على مَجلِس الأمّة بشقيه الاعيان والنواب، وذلك بأنْ تتولى الوزارة المَعنيّة بالشؤون البرلمانيّة الشؤون الإداريّة والماليّة واللوازم في مَجلِس الأمّة وأنْ يتبع مُوظُّفو المَجلِس للوزارة، ومن ناحية أهم، تتقرغ السلطات للاختصاص الأصيل.

تاسعًا: الدافع المُشترك بين كافة السلطات والمؤسسات هو تعزيز مكانة الأردن على الخارطة العالمية اقتصاديًا كما هو واقع الحال سياسيًا، وفي حدود الأدوار والاختصاصات التي رسمها الدستور.

5. المحور الدستوريّ

أرى العودة عن إتاحة إشغال المواقع القياديّة في الدولة من رتبة أمين عام وما في حكمها ورتبة ورير وما في حكمها وعضوية مَجلِس الوزراء ومَجلِس الأمّة وما في حكمهما لمزدوجي الجنسيّة، تفعيلا لمساءلة ومحاسبة هذه الفئات دون تدخُّل أيِّ دول يحمل هؤلاء جنسياتها.

ثبت بالتجربة أنَّ لا جدوى حقيقية تذكر من إتاحة الازدواجيّة في الجنسيّة في هذه المواقع القياديّة، وسرعان ما كان ينتقل بعض هؤ لاء إلى تلك الدول بعد خروجهم من الموقع مباشرة مُنفقا هناك ما حصل عليه من رواتب تقاعدية أو امتيازات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه عندما طرح مشروع التعديل الدستوري بإتاحة ازدواجيه الجنسية في عام 2016، كنت مُعارضًا تمامًا لهذا التعديل الدستوري، ولكن في ضوء مُداخلات الزملاء الوزراء في جلسات النقاش آنذاك تغير موقفي وتتامى لدي انطباع بجدوى ذلك في استقطاب كفاءات تُحدث نقلة نوعية في الأداء العام وتجلب رؤوس الأموال للاستثمار في المملكة لذا دافعت عن ذلك التوجه في الإعلام، ولكن للأسف الشديد لم يتحقق شيءٌ من كلِّ ذلك و أثبتت التجربة عدم جدوى ذلك التوجه.

أقترحُ تعديل النصِّ الدستوريّ: "يجوز لأيِّ عضو من أعضاء مَجلِس النواب أن يستقيل بكتاب يقدِّمه إلى رئيس المَجلِس وتُعتبَر الاستقالة نافذة من تاريخ تقديمها" وأرى أنَّ هذا النصَّ يُعدُّ خروجًا أو التقافا على النصِّ الدستوريّ: "لا يجوز الجمع بين عضوية كلِّ من مَجلِس الأعيان أو مَجلِس النواب وبين منصبِ الوزارة"، علمًا بأنَّ هذين النصين قد أدخلا في التعديلات الدستوريّة الأخيرة، وقد لا يكون من المُناسِب أن يستقيل النائب ويتحلل من التزاماته النيابيّة بمجرد تقديمه الاستقالة.

ولنا أن نتخيل أيضًا فوز أحد الأحزاب مُستقبلا بعدد كبير من المقاعد النيابيّة بشكل يؤهّل ذلك الحزب لتكليفه بتشكيل الحكومة، مما يدفع بنوابه إلى الاستقالة لدخول الحكومة، ودخول من يليهم في القوائم الانتخابيّة لعضوية مَجلِس النواب وإجراء سلسلة دورية من التعديلات الوزارية، يقابلها استقالات عدد من نواب الحزب من مَجلِس النواب بالشكل الذي يضمن الحزب من خلاله دخول عدد كبير من مُتسبيه الحكومة ومَجلِس النواب، ولا أعتقدُ أنَّ هذا يخدم التحوُّل الديمقراطيّ بل قد يكون تحايلا عليه، ولا يجوز فصل النائب من عضوية مَجلِس النواب بقرار من الحزب الذي ينتمي إليه، وذلك لأنَّ جواز مثل ذلك يخلق إرباكا وعدم استقرار في عمل الذي ينتمي اليه، وذلك لأنَّ جواز مثل ذلك يخلق إرباكا وعدم استقرار في عمل الذي ينتمي اليه، وذلك لأنَّ جواز مثل ذلك يخلق الرباكا وعدم استقرار في عمل الذي ينتمي اليه، وذلك لأنَّ جواز مثل ذلك يخلق الرباكا وعدم الستقرار في عمل الذي ينتمي اليه، وذلك لأنَّ جواز مثل ذلك يخلق الرباكا وعدم المتقرار في عمل الذي ينتمي اليه، وذلك لأنَّ جواز مثل ذلك يخلق الرباكا وعدم المتقرار في عمل النواب، فعلى الحزب أن يتحمل نتيجة خياراته من البداية.

كما أرى ضرورة التراجع عن تخفيض سنّ المرشح للانتخابات النيابيّة إلى 25 عامًا، فمحدودة ما لديه من معرفة وخبرة قد لا تُمكّنه من التصدي لمهام التشريع والرقابة بالشكل المطلوب. ولكن لا بأس في البقاء على ذلك السنّ بالنسبة للبلديات ومجالس المحافظات وغيرها.

و لابدَّ من التراجُع عن التصعيد الذي أدخل مُؤخَّرًا في صلاحيّة النظر في صحّة نيابة أعضاء مَجلِس النواب من محكمة الاستئناف إلى محكمة التمييز "محكمة القانون" التي تمثّل أعلى درجة تقاضى فذلك التصعيد لا يخدم الدولة في شيء.

من الضروري التراجع عن التوسع في عدد المؤسسات التي خرجت عن التبعية للحكومة والذي كان بفعل أفكار غربية لا تطبق هناك في تلك الدول، وقد يكون لها أهداف خفية، ومنها نقل مهمة متابعة شؤون الأحزاب السياسية من وزارة الداخلية إلى وزارة الشؤون البرلمانية والسياسية ومنها مُؤخرًا إلى الهيئة مستقلة للانتخاب بدافع أنها مُحايدة ومستقلة عن الحكومة، وهذا لا يخدم الدولة ولا الحياة الحزبية السياسية في أيِّ شيء.

صفوة القول، لا وجاهة ولا مبرر موضوعي لتقريع دوائر الحكومة المركزية من مهامها، فإن كان هناك مشكلة فحلها ليس بنقل المهمة بل بمعالجتها في مكانها، كما أنَّ ذلك ينال من الثقة بمؤسسات الدولة واحدة تلو الأخرى، وما نشهده مع مرور الأيام من مظاهر الاستقواء عليها قد يكون نتيجة طبيعيّة لذلك، وقد يضعف هيبة وحضور القائمين عليها.

أقترحُ إلغاء ذكر أيِّ مُؤسسة في الدستور باستثناء ديوان المُحاسبة فقط، لأنَّ الدستور "القانون الأساسيّ" ينصُّ على الممهام والواجبات وليس على الشكل المؤسسيّ الذي يتولى هذه المهام، فمكانه الصحيح القوانين.

نص الدستور على: "يُنشأ مَجلِس الأمن الوطني والسياسة الخارجية ...". وكلمة "يُنشأ" توحي بأن هذا المَجلِس سيكون له كيان مؤسسي "مُؤسسة" وليس مَجلِس مكون من عدد من الأعضاء، وإذا كان الأمر كذلك، فالسؤال مَنْ يرأس هذا المَجلِس (كمؤسسة) تنفيذيًا؟ ومن آمر الصرف فيه؟ ومن يمارس الصلاحيات الواردة في الأنظمة وما إلى ذلك؟ وعليه، أرى أنْ يُعدّل النص ليصبح "يتألف أو يتشكل مَجلِس الأمن الوطني والسياسية الخارجية من ... ". وبالتالي لا يتطلب الأمر كيان مؤسسي "مؤسسة" لها شخصية اعتبارية وما لذلك من تبعات وموازنات ونفقات.

تم إضافة كلمة "والأردنيّات" بعد كلمة الأردنيّين في عنوان الفصل الثاني من الدستور مؤخرًا، وأرى أنَّ النصَّ كما كان سابقا (قبل التعديل) أكثر تحقيقًا للمساواة بمعنى كلمة "الأردنيّين" تسري على الطرفين، وهذا أكبر سند ودليل على عدم التقريق، إذا كان هناك خلل في المُمارسة، فعلاجه هناك وليس في الدستور.

أمّا مكان إدخال التعديلات الأخيرة في فصول الدستور فأرى أنّه لم يُحافظ على الغاية من تصنيف مواد الدستور في فصول وذلك بأن تدخل التعديلات في الفصول ذات

العلاقة وأن لا تذهب إلى فصل "مواد عامة". وبالتالي، لابد من إعادة التصنيف والتسلسل لمواد الدستور.

أرى بشدة ضرورة الإبقاء على السند الدستوريّ للقرارات التفسيريّة التي صدرت عن المَجلِس العالي لتفسير الدستور، بمعنى الإبقاء على قانونيتها، فهي ما زالت نافذة، وأدركُ تمامًا أنَّ الدستور قبل التعديل الأخير نصَّ على اعتبار تلك المادة مُلغاة حكمًا حال وضع قانون المحكمة الدستوريّة موضع التنفيذ، وكان الأولى والأصحُّ قانونيًّا حينها النصَّ على عدم تأثير إلغاء المادة على القرارات التفسيريّة التي صدرت عن المَجلِس العالي قبل إلغاء تلك المادة، كما أدرك تماما أنَّ السبب في أنَّ الإلغاء كان للمادة وليس للمَجلِس العالي هو لأنَّ المَجلِس ليس له شخصية اعتبارية حتى تلغى، ولكن على الأقلِّ ورغم إلغاء المادة حينها إلا أنها ما زالت ضمن نصوص الدستور، وكان ذلك مُبررًا ولغاية مقصودة.

ما يدعم طرحي بهذا الخصوص أنَّ الدستور الحالي ينصُّ - مثلا - في الفقرة 3 من المادة 129 منه على أنَّ الإلغاء الذي نصت عليه الفقرة 1 من نفس المادة، والمُتمثّل بإلغاء دستور 46 وما طرأ عليه من تعديلات، لا يؤثّرُ على قانونيّة أيِّ قانون أو نظام آخر أو شيء عمل بمقتضاهما قبل نفاذ الدستور الحالي، ولم يكتف بالنصِّ العام الوارد في الفقرة 2 من المادة 128 منه.

6. المحور التشريعي

أرى أنَّ الحكومات تتناول التشريعات على اختلاف مستوياتها من قوانين وأنظمة وتطرحها للتعديل أو التغيير باستمرار ضنًا منها أنّها بذلك تعالج ما يواجه الوطن من تحديات أو لربما؛ لأنّه الخيار السهل حيث يُردُ أيُّ خلل جزاقًا إلى التشريعات، وبهذا تتفادى الحكومات الدخول في مواجهات وتذهب إلى السهل لا الصعب، لدرجة أتنا نجدُ أنَّ التشريع الواحد أو حتى النص الواحد قد يُعدَّل في كلِّ حكومة وأحيانًا في الحكومة الواحدة عدة مرات.

وإذ لا أنكرُ أبدًا وجود خلل أو قصور في بعض التشريعات لكنه محدود جدًا وأثره أيضًا محدود جدًا إذا ما قورن بالممارسة والتطبيق، فهي مَوطِن الداء الذي لا يُعالج إلا بالمواجهة والمتابعة والمساءلة.

تؤثّر جودة التشريعات من قوانين وأنظمة على عمل السلطات والمؤسسات وخصوصًا السلطة التنفيذيّة في قيامها بالمهام، والقضائيّة في البت في القضايا وإصدارها الأحكام والمحكمة الدستوريّة في النظر في دستوريّة القوانين والأنظمة وما فيها من أحكام، وكذلك الأجهزة الرقابيّة في تقاريرها بالمُخالفات، لذا تتعكس جودة التشريعات مع غيرها من عوامل أخرى على مستوى كفاءة وفعالية عمل هذه السلطات والمؤسسات.

ثمّة ملاحظات على التشريعات بشكل عام، منها كثرة هذه التشريعات وتشعبها وكبر حجمها من حيث كثرة موادها وطول نصوصها، وأحيانا تشتت نصوص الموضوع الواحد في عدّة تشريعات، هذا بالإضافة إلى عدم وضوح بعض النصوص أو ضعف المضمون، ناهيك عن تقادم بعض التشريعات وحاجتها الماسة للتحديث.

أرى أنْ يكون القانون عبارة عن أحكام تشكل أطر وضوابط عامة دون الإغراق في التفاصيل وبحجم محدود من حيث عدد المواد وقصر طول النصوص، هناك قوانين

فيها أحكام ونصوص وتفاصيل منها ما يُفترض أن يكون في أنظمة، ومنها ما يُفترض أن يكون في أنظمة، ومنها ما يُفترض أن يكون في تعليمات، وهناك أنظمة وتعليمات تتضمن أحكامًا ونصوصًا لا يُفترض فيها أن تكون بل يُفترض أن تُترك كهامش مرونة لأصحاب القرار، لذا علينا ألا نفرط كثيرًا في النصوص حتى لا يصبح عمل المُنفِّذ أو المُطبِّق لها كالآلة بلا إبداع أو اجتهاد بل تُقيده النصوص.

أقترح أن تُجمع الأحكام المُتعلِّقة بالموضوع الواحد في تشريع ذلك الموضوع، وأن لا تستخدم عبارة "على الرغم مما ورد في أيِّ تشريع آخر"، وإذا كان لابدَّ من ذلك، مع أتني لست مع ذلك، فتستخدم في أضيق حدود كمعالجة تشريعية ضرورية وبشكل مرحلي؛ لأنَّ كثرة استخدمها يبطل الأحكام في بقيّة القوانين ويفقدها الترابط بينها وبالتالي تنتفي وحدة القانون وتجانس مواده ونصوصه.

كما أقترحُ ألا نكثر من التشريع الخاص على حساب التشريع العام، وألا يقل اهتمامنا بالمضمون عن اهتمامنا بالصياغة، وأن نحرص تماما على وضوح النصوص وقابليتها للتطبيق.

التشريعات فيها أدوات مُتفاوتة قد تقيد وقد تعيق وقد تشجع وقد تحدُّ، فانجعلها مرجعيّة تنظيميّة لتحقيق الأهداف وسلسة تخلو من التعقيد وتضمن حسن توظيف الموارد المحدودة لما فيه خدمة للصالح العام، لذا عند إعداد واقرار التشريعات يجب ألا تخلو فرق العمل أو اللجان من أصحاب الاختصاص بالموضوع فلا يكفي- مع كل الاحترام- وجود أهل القانون، فللمحتوى والمضمون أهميّة لا تقلُّ عن أهميّة صياغة النصوص والعكس صحيح.

إذا كانت مَهمة القضاء تتطلب الموضوعيّة والحصافة والدقة والحياد، فما بالك بما تتطلبه مَهمة التشريع التي يستند إلى نتاجها عمل القضاء، التشريع هو الركن الأوّل في تحقيق العدالة وركنها الآخر التطبيق، ولهذا نقول دولة "قانون ومُؤسسات".

7. المحور التنظيمي والهيكلي

1.7 الأدوار

رسمَ الدستور الأردنيّ أدوارًا ومَهام مُحدّدة للسلطات الثلاث، حيثُ تتمثّل مهام السلطة التشريعيّة في الرقابة والتشريع ،وتتمثّل مهام السلطة القضائيّة في النظر في الدعاوى وإصدار الأحكام، في حين تتمثّل مَهام السلطة التنفيذيّة من خلال مَجلِس الوزراء في إدارة جميع شؤون الدولة الداخلية والخارجية باستثناء ما قد عُهدَ أو يُعهَد به من تلك الشؤون بموجب هذا الدستور أو أيّ قانون الى أيّ شخص أو هيئة أخرى.

وحدد الدستور مهام ديوان المُحاسبة في مراقبة إيراد الدولة ونفقاتها وطرق صرفها، ويقدم ديوان المُحاسبة إلى مَجلِسي الأعيان والنواب تقريرًا عامًا يتضمن المُخالفات المُرتكبة والمسؤوليّة المُتربّبة عليها وآراءه وملاحظاته وذلك في بدء كلِّ دورة عادية، وكلما طلب أحد المَجلِسين منه ذلك.

وعليه، كيف لمَجلِس الأمّة، بشقيه مَجلِسي الأعيان والنواب، أن يراقب على أيّ وزارة أو مُؤسّسة أو دائرة حكوميّة إذا كانت هي من ترصد له مُخصّصات أو تستحدث له وظائف على جدول التشكيلات أو تزوده بلوازم أو تنفذ له عطاءات؟

وكيف يتسنّى لديوان المُحاسَبة أن يراقب ويدقق على أعمال مَجلِسي الأعيان والنواب ذلك لأنَّ تقرير المُخالفات يرفعه ديوان المُحاسَبة لمَجلِسي الأعيان والنواب، فكيف لديوان المُحاسَبة أن يُضمِّن في تقريره مُخالفات، إن وجدت، على مَجلِسي الأعيان والنواب؟

وبالنتيجة لا يجوز أن يمارس مَجلِسا الأعيان والنواب مهام مُسانِدة لأنها أولا من صلُلب عمل الحكومة، وثانيًا حتى لا يكونا مُعرَّضين لمساءلة ديوان المُحاسبة الذي يرفع تقاريره لهما، وثالثًا لتحصينهما من أيِّ تأثير ويكرِّسا كلَّ طاقاتهما للأدوار التي

رسمها الدستور ولا ينشغلا بأيّ قضايا تنفيذيّة تتعلق بالموارد البشريّة والماليّة واللوازم والعطاءات، وبهذا تتولى الحكومة هذه المهام وتكون خاضعة لمساءلة ديوان المُحاسَبة وكذلك لرقابة مَجلِسى الأعيان والنواب.

حتى يتستّى لديوان المُحاسبة التدقيق على المهام المُتعلّقة بالشؤون الإداريّة والماليّة والشراء واللوازم وبقيّة الخدمات المُساندة (أيُّ مهام خارج نطاق الدور والاختصاص الدستوريّ) في السلطة التشريعيّة، لا بدَّ من أن تتولى الوزارة المَعنيّة بالشؤون البرلمانيّة هذه المهام، وأن يتبع المُوظُّفون القائمون على هذه المهام لهذه الوزارة، وفي هذا الطرح تحصين للسلطة التشريعيّة وتكريس لتركيزها على مهامها الدستوريّة دون الانشغال بأيِّ مهام إدارية أو ماليّة أو تشغيليّة مُسانِدة.

وهذا يعني أن تتولى الوزارة المعنية بالشؤون البرلمانية كلَّ ما يتعلق بالشؤون الوظيفية والإدارية والمالية واللوازم في مَجلِس الأمّة بشقيه، وأن يتبع مُوظَّفو الممجلِس من مُختلف الدرجات الوظيفيّة للوزارة، وتُدرج المُخصَّصات الماليّة لمَجلِس الأعيان والنواب ضمن مُوازنة هذه الوزارة وتدخل لوازم المَجلِسين ضمن مُستودَعات ومُستندات هذه الوزارة وما إلى ذلك، وبهذا، تتفرغ السلطة التشريعيّة الاختصاصها الأصيل.

أمّا بالنسبة للسلطة القضائية، فالأمر أخف بكثير؛ لأنَّ مُعظم المُوظَّفين والشؤون الماليّة والإداريّة واللوازم وما إلى ذلك تتولاها وزارة العدل.

ويبقى السؤال قائما، كيف للقضاء أن ينظر في دعاوى يكون أحد الأطراف فيها أيّ وزارة أو مؤسسة أو دائرة حكوميّة ترصد للسلطة القضائيّة مُخصيَّصات أو تستحدث له وظائف على جدول التشكيلات أو تزوده بلوازم أو تُنفذ له عطاءات؟ كما لا يصحُّ أن يراقب ويدقق ديوان المُحاسبة على السلطة القضائيّة حفاظًا على هيبتها

وحصانتها، وهل يستطيع ديوان المُحاسبة أن يُضمِّن في تقريره مُخالفات على السلطة القضائيّة؟

وبالنتيجة لا يصح أن تمارس السلطة القضائية مهامًا مُساندة؛ لأنّها أو لا من صلُب عمل الحكومة، وثانيًا حتى لا تكون عُرضة لمساءلة ديوان المُحاسبة الذي يرفع تقاريره لمَجلِس الأعيان والنواب، ولا ننسى أنَّ السلطة القضائيّة هي من تقصلِ في صحة نيابة أعضاء مَجلِس النواب، وثالثًا حتى تكون مُحصنَّنة من أيِّ تأثير وتكرس كلِّ طاقاتها للأدوار التي رسمها الدستور، ولا تتشغل بأيِّ قضايا تنفيذيّة تتعلق بالموارد البشريّة والماليّة واللوازم والعطاءات، وبهذا تتولى الحكومة هذه المهام وتكون خاضعة لمساءلة ديوان المُحاسبة وكذلك لرقابة مَجلِسي الأعيان والنواب والسلطة القضائيّة تبتُّ في أيِّ دعاوى بهذا الخصوص.

ولهذا، يجب أن تتولى وزارة العدل مهام الشؤون الإدارية والمالية والشراء واللوازم في السلطة القضائية والمحكمة الدستورية وأن يتبع جميع مُوظُفي المحاكم من مُختلف الدرجات الوظيفية للوزارة، وأن تدرج المُخصَصات المالية للسلطة القضائية والمحكمة الدستورية ضمن مُوازنة الوزارة وأن تدخل لوازم السلطة القضائية والمحكمة الدستورية ضمن مستودعات ومستندات الوزارة وما إلى ذلك، وتتفرغ السلطة القضائية لاختصاصها الأصيل، وحتى لا تكون السلطة القضائية عرضة لمساءلة ديوان المُحاسبة، وفي هذا الطرح تحصين للسلطات وتكريس لتركيزها على مهامها الدستورية دون الانشغال بأي مهام إدارية أو مالية أو تشغيلية مساندة.

وبالنسبة للقضاء الشرعي، فإنَّ قاضي القضاة مُوظَّف في المجموعة الأولى من الفئة العليا ولا يرأس المَجلِس القضائي الشرعي، وبالتالي تتولى دائرة قاضي القضاة مهام الشؤون الإدارية والمالية والشراء واللوازم ولا يتولاها المَجلِس القضائي الشرعي، ويتبع المُوظُّقون من مُختلف الدرجات الوظيفية لدائرة قاضي القضاة، وتدرج المُخصَّصات الماليّة للمَجلِس القضائي الشرعي ضمن مُوازنة دائرة قاضي القضاة

وتدخل اللوازم ضمن مستودعاتها ومستنداتها وما إلى ذلك. وبالتالي، لا يوجد ما يستدعي أن تتولى وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية هذه المهام التنفيذية.

من المسلم أنَّ أداء الدولة هو مُحصلة أداء سلطاتها، وتسهم كفاءة وفعالية أداء الأجهزة الرقابيّة في تعزيز أداء السلطة التنفيذيّة، وبالتالي فقوّة ديوان المُحاسبة ضرورة ومصلحة حكوميّة قصوى.

لا يجوز أن تتبع أيُّ مُؤسسة بما فيها ديوان المُحاسبة لأيِّ سلطة عدا السلطة التنفيذيّة، وعليه، فمرجعيّة الديوان ورئيسه مَجلِس الوزراء ورئيس الوزراء ولا يصحُّ أن يتبع لمَجلِس النواب.

و لأنَّ مَواطِن الخلل في جُلِّها في الممارسة والتطبيق، فالأمر يتطلب تفعيل الرقابة الإداريّة والرقابة على الأداء، خُلاصة القول، إنَّ عمل الدولة هو مُحصلّة عمل عدّة حلقات مُترابطة، وأيُّ ضعف في أيِّ حلقة يُضعِف بقيّة الحلقات وبالنتيجة يُضعِف الأداء العام.

وفي إطار مُماثل، لابد من إعادة التوازن للهيكل التنظيمي والوظيفي والموازنات بحيث مثلا يكون 70٪ منها للمهام الأساسية التي وجدت المؤسسة من أجل تحقيقها و30٪ للمهام المُسانِدة التي تمكن المؤسسة من تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها. والابتعاد عن إنفاق الموازنات على الشكليات والبنود عديمة الجدوى التي لا تنفع الناس.

وأخيرًا، أرى أنّه لا يصحُّ أن تتولى مجالس المحافظات أيَّ أدوار أو مهام تنفيذيّة نهائيا؛ وذلك تفاديًا للتداخُل في المهام، فهذا دور الدوائر الحكوميّة والبلديات.

2.7 معالجة حالات شكّلت تحديات

وفي سياق آخر في ذات الإطار، ولمعالجة حالات حدثت خلال السنوات الماضية - ولمنع تكرارها - على الحكومة الحرص التام على أن لا تتعطل حركة الاقتصاد ولو لساعات؛ لما لذلك من تكلفة باهظة، ولهذا عليها أن تتخذ ما يلزم من إجراءات وقائية تحول دون وقوع أيِّ شيء يُعطِّلُ الاقتصاد أو يؤثّرُ على إدامة سلاسل التوريد.

على المسؤولين في مُختلف مواقع المسؤوليّة التركيز على تحليل التحديات الاقتصاديّة التي تتعاظم يوما بعد يوم على بوابات الأردنّ على العالم اقتصاديًا وكيفية التعامل معها، وايجاد السئبل الكفيلة بديمومة حركة التجارة الخارجيّة بأقلّ مستوىً من الأسعار، والوثوقيّة والاستدامة مع تتويع الخيارات والبحث عن حلول مُبتكرة في هذا المجال.

وعلى المستوى الداخلي، أقترحُ أنْ يتولى الأمن العام إدارة وتشغيل المنافذ الحدودية والموانئ على اختلاف أنواعها من بحرية وجوية وبرية من قبل أصحاب اختصاص لضمان استدامة العمل، وحتى لا تكون عُرضة للتوقف نتيجة لأيِّ اضرابات تتعلق بمطالبات وظيفية أو حزبية أو نقابية أو غيرها قد تحدث في أيِّ لحظة، وليس هذا فحسب، بل أقترحُ أيضًا إعارة وتكليف عددٍ من مُنتسبي القوات المسلَّحة والأمن العام للعمل في مُختلف الوزارات والمؤسسات والداوئر الحكومية لاستدامة العمل والأداء في أيِّ حالات طوارئ أو اضرابات أو أيِّ شيء من هذا القبيل، كما أقترحُ أيضًا على من يتعين في الجهاز الحكوميّ من مُنتسبي النقابات تجميد عضويته في النقابة التي ينتسب إليها لحين تقاعده أو استقالته من العمل الحكوميّ.

وفي مجال الخدمات السياديّة، أقترحُ أن تتبع دائرة الجمارك العامة للأمن العام، ولا بأس في أن تتبع دائرة الأحوال المدنيّة والجوازات والمتابعة والتفتيش مثلها مثل

الإقامة والحدود للأمن العام، وأن تكون كوادرها بالكامل أصحاب اختصاص من الأمن العام.

على المسؤولين الحرص على تكريس أقصى طاقاتهم وقدراتهم للمسؤوليات التي نالوا شرف توليها، والترفع تماما عن أيّة مساع فيها استغلال نفوذ بهدف تنفيع أشخاص، فعظمة المسؤوليّة تتطلب الارتقاء بالاهتمام والتصريُّف إلى مستواها، إذ تسقط أيّة اهتمامات أو مساع جانبيّة أو غير موضوعيّة، وإن لم تسقط هذه الاهتمامات والمساعي سقط أصحابها تماما من عيون النّاس.

على المسؤول؛ لأنّه مسؤول أمام الله أو لا ثمّ أمام جلالة الملك ثانيًا وأمام الشعب الأردنيّ ثالثًا - ويا له من قسم عظيم تهتز له الجبال وتخر له الجباه - أن يحرص دائما على وضع الأمور في نصابها الصحيح وأن يعطي كلَّ شيء حقه دون مبالغة أو تهويل وأن ينشغل بما ينفع النّاس، ولابدً من معالجة مواطن الضعف الماثلة وما حدث ويحدث من انفلات في الإنفاق، هذا بالإضافة إلى الابتعاد عن الشكليات التي ظاهرها جميل لكنّها في حقيقة الأمر عديمة الجدوى ويرافقها مزيد من الإنفاق، والأهم من ذلك فيها عودة إلى الوراء مع ضعف في الأداء. والضعف مهما تذاكى أو توارى أهله مكشوف ومفضوح.

3.7 إعادة هيكلة الوزارات والمؤسسات

تبذل الحكومات منذ تشكيلها جهودًا طيبة في مجال إعادة هيكلة القطاع العام وخصوصاً المؤسسات المستقلة، حيث يبّجه تفكيرها حاليًا نحو دمج المؤسسات المستقلة ذات الممهام المتشابهة، وهنا أود أن أنوه إلى أمر في غاية الأهميّة فحواه أنّه وقبل التفكير بإمكانيّة دمج أيِّ مؤسسة مستقلة مع غيرها علينا أن نحدد فيما إذا كان طبيعة دور المؤسسة المعنيّة يتطلب أن تكون مؤسسة مستقلة أو جزءًا من مؤسسة مستقلة، فإذا كانت الإجابة "نعم" حينها تبدأ عمليّة التفكير بإمكانية دمجها مع

مُؤسسات مستقلة شبيهة، وإذا كانت الإجابة "لا" فالأفضل أن لا تبقى ضمن هيكل المؤسسات المستقلة، وتربط أو تدمج مع إحدى وزارات أو مؤسسات الحكومة المركزية، فعملية إعادة الهيكلة لا تقتصر على مراجعة الهياكل التنظيمية بل تتضمن أيضًا مراجعة جميع الأطر التشريعية والتنظيمية والإدارية والوظيفية والمالية ذات العلاقة ونتائج تطبيقاتها الفعلية، فالخلل قد يكون في الأطر الناظمة وقد يكون في التطبيق أو في كليهما.

وتتضمن عمليات إعادة الهيكلة البحث عن أيّ مواطن للإنفاق غير المبرر ومعالجتها، والأسئلة البدهيّة هنا: هل الموازنة العامة وموازنة الوحدات الحكوميّة (المؤسسات المستقلة) تغطي موازنات جميع المؤسسات الحكوميّة؟ وهل يشكّل قانون الموازنة العامة وموازنة الوحدات الحكوميّة حصرًا لجميع التزامات الدولة الداخليّة والخارجيّة؟ وهل يعقل أن تبلغ نسبة إجمالي نفقات الوحدات الحكوميّة (المؤسسات المستقلة) إلى إيراداتها أرقامًا مضاعفة؟ فأيُّ مبرر هذا لاستقلالها الإداريّ والمالي؟ إيرادات عدد كبير من المؤسسات المستقلة مجرد دعم حكوميّ، فهل يُعتبر الدعم الحكوميّ إيرادات حقيقيّة؟ وبعضها الآخر منِح مشروطة بدعم حكومي أكبر وبأوجه إنفاق مشروطة فكيف نضمن أن يتمَّ توظيفها بطريقة مجدية؟

أرى من منطلق مهني بحت أنَّ مُوازَنة الدولة وتشمل المُوازَنة العامة ومُوازَنة المؤسسات المُستقلة وحتى تلك التي لا ترد موازنتها لا في الأولى (المُوازَنة العامة) ولا في الثانية (المُؤسسات المُستقلة) بحاجة إلى جراحة عميقة لهيكليتها وأوجه إنفاقها، ونتائج هذا التحليل ستكون من أهمِّ مُدخلات عمليّة إعادة الهيكلة؛ لأنّها كما قلت لا تقتصر على مراجعة الهياكل والممهام بل تشمل مراجعة الأطر والأنظمة الماليّة والبشريّة وغيرها، فسلامة الهيكل على أهميته لا تغني عن سلامة المحتوى وآليات تشغيله.

موضوع إعادة الهيكلة يتطلب وجود تصورُ مستقبليّ كامل وواضح لما ستؤول إليه الحال مع مراعاة أن أيَّ إعادة هيكلة للقطاع العام - بالتحديد - يفترض أن لا تكون لها أيُّ انعكاسات أو تأثيرات اجتماعيّة. والسؤال هنا هل نستطيع فعليًّا تسريح أيًّ مُوظُف أو وقف باب التعيينات لسنوات قادمة؟ نحن نتحدث عن القطاع العام ومن المعروف أنَّ هامش الحريّة فيه غير ذلك المُتاح في القطاع الخاص، وعليه فتفكيرنا يُفترَض أن يكون على الدوام محكومًا في البحث عن أفضل حلٍّ مُمكن ومقبول، بقي أن أقول إنَّ ما يُطر ح من ملاحظات لا يُعتبر بأيِّ حال من الأحوال انتقادًا أو انتقاصًا من الجهود المبذولة، وإنّما من باب أنَّ الإصلاح كما أراده جلالة الملك مسؤوليّة يتقاسمها الجميع.

لا أستطيعُ وصف ذلك الشعور المُفعَم بالفخر والاعتزاز الذي انتابني عندما كنت أستعرض نتائج الأردن في دراسة الاتجاهات الدوليّة في الرياضيات والعلوم TIMSS TIMSS لعام 2007 التي أجرتها المؤسسة الدوليّة لتقييم التحصيل التعليميّ 200، ومقرُها في أمستردام بهولندا حيث تعاقدت المؤسسة معي حينها، أيْ في عام 2007، كمراقب جودة عالميّ وذلك للإشراف على سير الاختبارات الدوليّة في إمارة دبي/دولة الامارات العربيّة المُتحدة ومتابعة مُجريات عمليّة الاختبارات بكلّ تفاصيلها وتقديم تقارير جودة للمؤسسة الدوليّة عنها.

ولكن كيف هو الشعور اليوم بعد مرور العديد من السنوات؟ ولماذا حدث كلُّ هذا التراجُع المُخيف في ترتيب الأردن عالميًّا وعربيًّا في نتائج تلك الاختبارات؟ الأمر يحتاج إلى تحليل ومراجعة جادة للوقوف على الأسباب الحقيقية ومعالجتها من جذورها لاستعادة موقعنا الطليعي المُتقدِّم في التعليم والذي كان مضربًا للمثل من قبل الجميع.

وفي إطار مشابه، شاركت وترأست خلال العشرين سنة الماضية فرقًا لتقييم حكومات بالكامل، وشاركت وترأست خلال العشرة سنوات الماضية هيئات تحكيم نتائج تقييم حكومات، وترأست مؤخّرًا فريقًا يضم 88 مقيم تميّز مؤسسي من خبراء التميُّز في دول العالم المُتقدّم بالتحديد، وكان لي الشرف أن تم اختياري لترأس ذلك الفريق الدولي المتخصص والخبير.

وجدنا أنَّ النزاهة والشّفافيّة والاستحقاق هي القاسم البدهيّ المشترك بين مُختلف الوزارات والدوائر والمؤسّسات والهيئات التي تولينا عمليّة تقييمها في تلك الحكومات، ليس مدحًا بالآخرين ولكن الحق يقال، ومن باب الإنصاف.

لماذا الانتقائية في بعض الترفيعات لعدد من المُوظُفين إلى رتبة وراتب أمين عام دون وجود شواغر وظيفية لهم ومنها لرتبة وراتب وزير خلال فترة قصيرة لا تتجاوز شهور قليلة وذلك بهدف رفع الراتب التقاعُدي لهذه الحالات؟ والسؤال لو لم يكن لهؤلاء أقارب أو معارف من كبار المسؤولين هل سيحصلون على هذه الترقيات؟ وماذا يقول المُوظُفون الآخرون الذين ربما أكثر منهم استحقاقًا وكفاءة؟ وماذا عن رصيد ثقة المواطن بالمؤسسات؟

علينا أن ندرك أنَّ الثقة هي أساس كلِّ شيء، وهي العامل الرَّئيسيّ في زيادة الاستثمار ونمو الاقتصاد ورضا المواطن والمُستثمر والسائح وغيرهم. لذلك لابدَّ من استعادة الثقة بالمؤسسات، فالثقة مفتاح النجاح.

أعلنت الحكومة في عام 2019 عن البدء الفوري بإجراءات دمج (تجميع مهام) عدد من المؤسسات، من أبرزها إلغاء سلطة المياه، ونقل مهامها إلى وزارة المياه، وإلغاء الخط الحديدي الحجازي ونقل مهامه لوزارة النقل وغيرها.

طرحت حينها، أيْ في عام 2019، ملاحظات مفصليّة ربما كانت من الأسباب التي دفعت بالحكومة إلى وضع ملف الدمج في الأدراج، ومن هذه الملاحظات فيما يتعلق

بمؤسسة الخط الحديدي الحجازي الأردني، أنها ندير أموالا وقفية لا يصح أن تختلط بالأموال العامة بأيِّ حال من الأحوال أو أن تنفق لغير غاياتها بقصد كان أو بغير قصد أو حتى لو كان بالخطأ، وترد موازنتها ضمن موازنات الوحدات الحكومية ولكنها لا تتلقى أيَّ دعم حكوميّ، كما لا نغفل الجانب السياسيّ والتاريخيّ من عمر المؤسسة.

دمج مهام هذه المُؤسسة ضمن وزارة النقل التي ترد موازنتها ضمن قانون المُوازنة العامة يتعدّرُ معه إدراج موازنتها ضمن مُوازنة الوزارة ذلك لأنَّ إيراداتها وقفيّة وليست ايرادات عامة، وبالتالي ستُدارُ أموالها الوقفيّة بالكامل خارج نطاق المُوازنات المُقرَّة من قبل مَجلِس الأمّة بعد أن كانت ضمن قانون موازنات الوحدات الحكوميّة، وهذا ليس في صالح المؤسسة و لا أموالها بأيِّ حال من الأحوال بل ينال من حوكمتها ومستوى الرقابة عليها، وفي نهاية المطاف، وضعت الحكومة حينها ملف ذلك الدمج في الأدراج.

وبخصوص سلطة المياه، أشرت حينها إلى أنَّ لها شخصية اعتبارية مستقلة، ولها حقُّ التعاقد وتملُك الأموال المنقولة وغير المنقولة وجميع التصرفات القانونية، وقد أدخل تعديل على قانونها في عام 2014 بهدف اعتبار أموالها وأموال الشركات التي تملكها أموالا عامة، وهي تملك شركات منها شركة مياهنا، ولديها عقد إدارة مع الشركات في مجال المياه والصرف الصحى وهي تقترض بكفالة الحكومة.

أمّا الوزارة فليس لديها شخصية اعتبارية مُستقلّة إنّما هي جزء من شخصية الحكومة الأردنيّة وبالتالي التعاقد مع شركات المياه سيكون، إذا ما نفذ الدمج، بين الحكومة والشركات وبموافقة مَجلِس الوزراء وتفويض وزير المياه بتوقيعها وتعود ملكية هذه الشركات للحكومة وليس لوزارة المياه وكذلك جميع ممتلكاتها؛ لأنّ الوزارة ليس لها شخصية اعتبارية مُستقلّة عن الحكومة، أو البحث عن صيغة أخرى لإدارة التعاقد

على خدمات القطاع. ويصبح الاقتراض اقتراضا حكوميًّا وليس اقتراض سلطة المياه بكفالة الحكومة كما هو الآن، بمعنى تصبح الحكومة تقترض بعد أن كانت تكفل القروض، وفي نهاية المطاف، وضعت الحكومة حينها ملف ذلك الدمج في الأدراج.

كما أشرت حينها إلى أن هنالك مؤسسات أولى بالدمج، لا أدري لماذا لم يُطرَق بابها؟ وهنالك أنماط إدارة وعمل لابد من مراجعتها وحوكمتها، وهنالك مؤسسات استحدثت مؤخرًا حينها ما الدافع لها؟ وهل سيأتي يوم ينادى بدمجها؟ وقد حصل مؤخراً ما قد نبهت له.

رافقت تلك النوايا الحكوميّة تصريحات مُكتّفة في مُختّف وسائل الإعلام تصدّرَها كبارُ المسؤولين حينها، لكنَّ الأمر بقي مجرد أحاديث ذهبت فيما بعد أدراج الرياح.

وتكرر الأمر قبل ما يزيد عن أربع سنوات، حيث أعلنت الحكومة حينها عن نيّتها دمج وزارة التربية والتعليم مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبالفعل تمَّ تعيين وزير واحد لهاتين الوزارتين، وبعد ذلك بفترة لا تقلُّ عن عام تمَّ التراجع عن الدمج، حيث تمَّ تعيين وزير للتربية والتعليم ووزير آخر للتعليم العالي والبحث العلميّ.

ثمَّ تكرر الأمر مرّة أخرى قبل ما يقارب ثلاث سنوات، حيث أعلنت الحكومة مُجددًا عن نيّتها دمج وزارة التربية والتعليم مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتمَّ تعيين وزير واحد لهاتين الوزارتين، وكأنَّ التحديات التي تواجه قطاع التعليم بشقيه العام والعالي ستنتهي بمجرد دمج الوزارتين، والسؤال الأهمُّ لماذا تمَّ الإبقاء على هذه الحالة من عدم الاستقرار في الوزارات والمؤسسات وبين كوادرها الوظيفيّة خلال هذه المدّة الطويلة والتي بكل تأكيد انعكست سلبًا على الأداء؟

هل مجرد دمج وزارة التربية والتعليم مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في وزارة واحدة بمسمى جديد "وزارة التربية والموارد البشريّة" سيحلُّ ما يواجه هذا

القطاع من تحديات؟ وهل سيعيد للتعليم مجْدَهُ الذي كان؟ وبمناسبة ذكر الموارد البشريّة، ما هي أبرز إنجازات خُطة الموارد البشريّة التي تشكّلت لجنة وطنيّة لإعدادها؟ ليس سرًّا أنّ عددًا من أعضاء اللجنة ليسوا من أصحاب المعرفة والاختصاص بالموضوع، وهل أتت تلك اللجنة بأيِّ جديد؟ وما هي أبرز إنجازات خُطة الموارد البشريّة؟ وهل من جدوى تذكر مما أنفق عليها من أموال وما استهلكته من وقت وطاقات؟

وأعلنت الحكومة حينها أيضًا عن إلغاء وزارة العمل ونقل مهامها إلى وزارة الصناعة والتجارة ووزارة الداخلية، كما أعلنت عن دمج وزارة الأشغال العامة والإسكان مع وزارة النقل بمسمى جديد "وزارة البنى التحتية".

ولكن ورغم مرور كلِّ هذه المدة الطويلة، لم يتحقق أيُّ شيء من هذا القبيل، حيثُ ما زال الموضوع مُجرَّد حديث وإعلان نوايا بل تمَّ التراجُع عن إلغاء وزارة العمل، وأمّا بقيّة الوزارات المنوي شمولها بالدمج فما زالت قيد الحديث، ومن المؤسف حقًا الإبقاء على هذه الحالة من عدم الاستقرار في الوزارات والمؤسسات.

السؤال الذي يدور في ذهن كلِّ أردني هو "هل تحديث الإدارة العامة بشكل عام وخصوصًا فيما يتعلق بمحور إعادة الهيكلة هو تحديث فعلي أم مجرد حديث أو أحاديث؟ وهل تنفيذ الأمر يتطلب مرور كلِّ هذه السنوات؟ وهل تمَّ دمج وزارة أو مؤسسة - ولو واحدة - منذ ثماني سنوات؟

لا يُعتبر استحداث وزارة الاتصال الحكوميّ إنجازا؛ لأنَّ مفهوم الاتصال أو التواصل الحكوميّ لا يقتصر على الوزارة المعنيّة بالاتصال بل على جميع الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكوميّة، وليس من المُهمِّ استحداث وزارة للاتصال، فربّما إدارة للاتصال الحكوميّ في رئاسة الوزراء - كما كان الوضع سابقًا - أكثر تأثيرًا وتلقى برامجها اهتماما أكبر من قبل الجهاز الحكوميّ؛ لأنّها في رئاسة الوزار، والاتصال

يتضمّنُ الاتصال الداخلي (داخل الجهاز الحكوميّ) والاتصال الخارجيّ (خارج الجهاز الحكوميّ).

لا يُعتبر استحداث هيئة للخدمة والإدارة العامة بدلا من ديوان الخدمة المدنيّة إنجازا، والسؤال الأولي هل يجوز استحداث هيئة بنظام؟ وهل ستحل الهيئة ما كان يواجه ديوان الخدمة المدنيّة من تحديات؟ أمّا النتائج والحكم على التجربة، فقادم الأيام يعفيني من أيِّ حديث.

لا يُعتبَرُ نقل بعض فصول مُوازنات الوحدات الحكوميّة إلى المُوازَنة العامة إنجازا، ولا يُعتبَرُ مجرد تجميع قانون المُوازَنة العامة مع قانون مُوازنات الوحدات الحكوميّة في كتيب واحد مكون من بابين، الباب الأوّل للمُوازنة العامة والباب الآخر لمُوازنات الوحدات الحكوميّة إنجازا.

والسؤال الأهمُّ هل ستأتي الشركات التي تمَّ تكليفها ببرامج ومشاريع تحديث الإدارة العامة بشكل عام والدمج بشكل خاص بجديد؟ الجميع يتمنى أن تأتي بما يفيد سيما وقد أنفق وينفق عليها الكثير والأخطر من ذلك تمويلها بقروض.

والسؤال العميق هل تختلف محاور وتفاصيل تحديث الإدارة العامة بشكل ملموس عمّا كان في الماضي منذ عام 2005؟ ولمن أراد الإجابة، عليه الرجوع إلى أرشيف وسائل الإعلام، ومجرد تغيير المُسمّى خلال تلك الفترة الماضية من خُطّة إصلاح القطاع العام إلى خُطّة تطوير الأداء المؤسسيّ إلى خُطّة تحديث الإدارة العامة لا يُعد نوعا من الإنجاز.

لسنا حقلا للتجارب ولا مكانًا لخد وهات، والتاريخ لا يرحم، المواطن يتطلّع إلى أفعال، وقد يشتري من المسؤول - مؤقتًا - الأقوال والأحاديث على أن تُترجم إلى أفعال تُتوج بالإنجاز، وخلاف ذلك سيكون وبالها على أصحابها مُخيفًا، ويُخيف ذلك؛ لأنّ المواطن يراقب ويتابع بدقة التفاصيل ويُميّز الغثّ من السمين.

أطرح جملة نقاط على شكل تساؤلات فلربّما تفتح آفاقًا موضوعيّة للحكم على مدى جدوى وفعالية عمليّة دمج وزارة التربية والتعليم مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكذلك دمج هيئة اعتماد مُؤسّسات التعليم العالي وضمان جودتها مع هيئة تتمية وتطوير المهارات المهابيّة والتقنيّة التي استحدثت مؤخراً ونوهت حينها إلى أنه قد يأتى يوم ينادى بدمجها وهذا اليوم قد أتى.

وتقود هذه التساؤلات أيضًا إلى التفكير مُسبقًا بما قد يعتري عمليّة الدمج من إخفاقات وما قد يعترضها من تحديات.

هل من المُناسِب استمرار حالة عدم الاستقرار في أهم قطاع في الدولة ألا وهو قطاع التعليم؟ ذلك القطاع الذي يبني الأنسان، وبناء الإنسان نلمس ثماره في كافة القطاعات، هذا القطاع تحديدًا يُفترض أن يكون الأكثر ثباتًا واتّرزاتًا، وأيّ تغيير فيه يجب أن يكون هادفًا ومدروسًا بعناية فائقة؛ لأنّه لا هامش فيه للتجربة أو ضعف الاجتهاد.

ضمان التكامُل في السياسات العامة وسلاسلها يتحققُ في مرحلة التخطيط والاقرار لا التنفيذ، فهل من الضروري دمج الجهات التنفيذية في جهة واحدة؟ إذا كان الأمر كذلك فمعناه أن توكل جميع المهام الحكومية لجهة واحدة.

هل حجم المسؤولية والمَهام المُلقاة على عاتق شخص واحد بمسمّى وزير للتربية وتنمية الموارد البشريّة مقارنة مع الوزراء الآخرين يضمن تحقيق التكامل المنشود ويضمن مستوى الأداء المطلوب؟ ربّما حجم مَهام هذه الوزراة المُقترحة يفوق حجم مَهام العديد من الوزارات مجتمعة، وماذا عن فعالية نطاق الإشراف لهذا الوزير؟ وكيف له أن يتابع كلَّ هذه المَهام؟

ما هو الفرق بين وجود وزيرين وبين وجود وزير ويتبع له 5 أو 6 أمناء عامين؟ وهل ربطهم بوزير واحد كفيل بحلِّ التحدي الذي يواجه التعليم بشقيه؟

هل مُوازَنة وزارة التربية التعليم والتي تتجاوز المليار دينار بشكل ملموس ومُوازَنة وزارة التربية تعادل ما يزيد عن 40٪ من نفقات الجهاز المدني بالكامل وعدد كوادرها الذي ربما يتجاوز 60٪ من مُوظَّقي القطاع الحكومي والعدد الكبير من المدراس الحكومية والخاصة المُنتشِرة في مُختلف أنحاء المملكة مقابل عدد الجامعات الحكومية والخاصة يبرر دمجهما معا؟

ما مبرر دمج التطوير المهنيّ والتقنيّ (وليس مجرد التعليم المهنيّ) مع اعتماد مُؤسّسات التعليم العالي؟ وماذا بقي لوزارة العمل في هذا المجال؟ وماذا بخصوص مُستقبّل التدريب المهنيّ؟

هل تم تقديم المُقترَح من قبل شركة ما أم بجهود ذاتية للمعنيين بالأمر في الحكومة؟ وإذا تقدمت به شركة، فهل لديها الخبرات والقدرات التي تؤهلها للقيام بذلك؟ وكم تكلفة هذا المُقترَح سواء من المُوازَنة العامة أم من المِنَح المحسوبة على الأردن أو القروض؟

ماذا سنفعل بمُوظُّفي مديريات التربية في الأولويّة؟ هل سيتمُّ نقلهم إلى مبنى مديريات التربية في مراكز المحافظات؟ وهل تستوعب تلك المباني هذه الاعداد من المُوظُّفين؟ وماذا عن البعد الجغرافي لبعض الألوية عن مراكز المحافظات؟ هل أخذ التباعد الجغرافي للألوية عن مراكز المحافظات بعين الاعتبار؟ وكيف سيتمُّ تخفيض عدد المديرات من 42 مديرية الى 12 مديرية في المحافظات؟ وما هي الفترة المُتوقعة لاستمرار حالة عدم الاستقرار في هذا القطاع؟ وهل أخذت بعين الاعتبار؟

وهل بالإمكان تنفيذ ذلك ونقل المُوظَّفين؟ هل سيفتح ذلك بابًا للاستثناءات؟ وماذا عن مُستقبل مباني مديريات التربية في الألوية؟ وماذا عن الترتيبات والتغييرات الإدارية واللوجستية؟

وماذا عن مصير مدراء التربية في الألوية وكذلك المساعدين والمديرين ورؤساء الأقسام في مديريات التربية في الألوية؟

نأملُ أن لا يقتصر الأمر على تغيير 'القارمات' بشطب كلمة لواء واستبدلها بكلمة أخرى مثلا امديرية تربية محافظة ... في لواء ... ' بدلا من امديرية تربية لواء ... '.

وما مُبرِّر دمج هيئة الاعتماد بهيئة المهارات التي استحدثت قبل سنوات قليلة؟ وهل هناك توافق أو تقارب في المهام؟ وما مبررات نقل تبعيّة الحضانات 'وليس الروضة' إلى وزارة التربية؟

هل سيتحقق أيُّ شيء من هذا على أرض الواقع؟ ومتى؟ أم سيُؤدّي إلى عدم الاستقرار وقلة التركيز على الممهام وتراجع في ترتيب الأردن في الامتحانات الدوليّة؟

وما هي مُعزِّزات التسمية المُقترَحة للوزارة البديلة؟ وعلى أيِّ أساس؟ وهل تفعيل العمل في الوزارتين ومديرياتها والنهوض بالأدوار والمَهام أكثر جدوى من هذا الدمج؟

هل تمَّ الوقوف على رأي الخبراء في مجالي التربية والتعليم العالي؟ هل سيتحقق أيُّ شيء من كلِّ هذا؟ وهل سيتعدى الأمرعن كونه مجرد تمرين نظري؟ وتذكروا دائما أنَّ الشيطان عكمن في التفاصيل.

والسؤال المفصلي الأخير، هل تطوير قدرات هذه الوزارات والدوائر والمؤسسات التابعة لها وتفعيل المساءلة والمُحاسبة يحقق نتائجا أفضل من الدمج المرسوم؟

وبالنتيجة لابدً من البتِّ في قرار تجميع المهام (ما يسمى بالدمج) في وزارة أو هيئة واحدة من عدمه وتنفيذه حتى لا تبقى الكوادر الوظيفيّة في هذه الوزارات والهيئات

في حالة انتظار وإرباك وعدم استقرار، وهذا الأمر ينعكس على الأداء العام ومستوى تحقيق الأهداف.

4.7 الإدارة المحلية ومجالس المحافظات

بعد الاطلاع على مشروع قانون الإدارة المحليّة الذي أقرته مَجلِس الوزراء في إحدى الحكومات قبل عدّة سنوات وأحالته حينها لمَجلِس النواب، توصلت إلى جملة ملاحظات تصيبه في مقتل، وتتطلب برأيي إعادة النظر فيه بالكامل، وتاليًا عدد من هذه الملاحظات:

أولاً: مشروع القانون منح في المادة 3 منه المحافظة شخصية اعتبارية واستقلال مالي وإداري ويرأسها المحافظ، وهذا يعني لأهل الإدارة والماليّة والقانون أنَّ المحافظ هو المرجعيّة الأولى لجميع الجهات الواقعة ضمن حدود المحافظة، وأصبحت الدوائر الحكوميّة في المحافظة جزءًا من شخصيتها الاعتبارية ذات الاستقلال المالي والإداريّ، ولم يعد هناك ارتباط رسمي بين هذه الدوائر والوزارات ذات الاختصاص، كما أنَّ مُوازنات هذه الدوائر ستكون ضمن مُوازنة المحافظة، وهذا يتطلّب تعديل قانون تنظيم المُوازنة العامة حتى يتمَّ إعدادها على أساس المحافظة، في حين أعطى قانون منطقة العقبة الاقتصاديّة الخاصة الشخصية الاعتبارية لسلطة المنطقة (مُؤسسة) وليس للمنطقة (حدود جغرافية)، وكذلك الحال بالنسبة لقانون سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي أعطى الشخصية الاعتبارية للسلطة (مُؤسسة) وليس للإقليم (حدود جغرافية).

ثانيًا: أصبح وزير الإدارة المحليّة المرجعيّة الأولى لكلِّ المحافظات بما فيها العاصمة، ولم يعد لبقيّة الوزراء بما فيهم الرئيس أيّ دور خارج نطاق مراكز الوزارات.

ثالثًا: تاهت مرجعية المحافظ ما بين وزير الداخلية الذي لم يرد له ذكر في مشروع هذا القانون على الإطلاق، ووزير الإدارة المحلية فيما يتعلق باللامركزية حسب نص الفقرة أ من المادة 16 من المشروع دون أن يرد أيُّ تعريف مُحدد وواضح لها، والفصل الأول من مشروع القانون الذي جاء عنوانه 'اللامركزية' تضمن تفاصيل منها ما يتعلق باللامركزية ومنها ما يتعلق بغيرها.

رابعًا: حلت وزارة الإدارة المحليّة محلّ وزارة التخطيط والتعاون الدولي على أرض الواقع، وإذا أقرَّ مشروع القانون، أقترحُ إلغاء وزارة التخطيط والتعاون الدولي بعد نقل مهام التعاون الدولي إلى وزارة الخارجية وحسابات المنّح والقروض وإدارتها لوزارة الماليّة.

خامسًا: من يمارس صلاحيات الوزير الواردة في مُختلف التشريعات فيما يتعلق بأمانة عمان الكبرى حيث كان في السابق رئيس الوزراء.

سادساً: كيف لمَجلِس المحافظة الذي يضمُّ أعضاء هم في الأصل رؤساء لبلديات أن يتابعوا تنفيذ المُؤسسات والدوائر الحكوميّة والبلديات مشاريعها وإعداد تقارير حول مدى الالتزام بالخطط المُقرَّة؟ فكيف لرؤساء البلديات أن يراقبوا مدى التزام بلدياتهم بالخطط المُقرَّة؟

سابعًا: تمنيت حينها على أيِّ مسؤول في الحكومة الخروج والإجابة على السؤال التالي بالتحديد وبمنتهى الوضوح غير الكلام العام المبهم الوارد في مطلع الفقرة أ من المادة 6 والتي نصت على (وبما لا يتعارض مع أحكام قانون منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وقانون سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي): ما هي مهام مَجلِس محافظة العقبة؟.. وكذلك الحال فيما يتعلق بمهام مَجلِس محافظة معان فيما يتعلق بإقليم البتراء؟

ثامنًا: مُوازنات المحافظات في المُوازنة العامة في حين أنّ البلديات لها مُوازنات مُستقلّة، وهناك ما نسبته 30٪ من الرسوم والضرائب والبدلات المستوفاة عن المشتقات النفطيّة المستوردة أو المنتجة في المملكة للمحافظات.. وهذا الحال قد يُؤدّي إلى التداخل والإرباك في تمويل مُختلف المشاريع وخصوصاً تلك التي سميت بالعابرة للمحافظات والمشتركة بينها.

تاسعًا: إذا كان لابدً من عضوية من لديهم صفة تمثيليّة مُنتخبة في مجالس المحافظات فهناك جهات أولى من البلديات مثل غرف الصناعة والتجارة والزراعة وغيرها.

عاشرًا: ورد في الأسباب المُوجبة لمشروع القانون إشراك ممثلي القطاعات الصناعيّة والتجاريّة والزراعيّة والنسائيّة في مجالس المحافظات، في حين خلا المشروع من ذكر أيِّ منها، وهذا يدلّل على التسرُّع في إقرار الحكومة آنذاك لمشروع القانون وإحالته إلى مَجلِس النواب.

حادي عشر: نصبّتِ المادة 58 من مشروع القانون على استحداث وحدة شرطية في مديرية الأمن العام تسمى الشرطة البلديّة، هذا النصُّ يتعلق موضوعًا بالأمن العام والأصل أن يكون أيُّ نصِّ يتعلق بالأمن العام في قانون الأمن العام دون تشتيت أحكام الموضوع الواحد في مُختلف التشريعات، وعليه، فما الحاجة لوجود هذه الوحدة مع وجود مديريّة أو مديريات شرطة في المحافظات؟

ثاني عشر: أيُّ مجالس محافظات تلك؟ وأيُّ دور ينتظرها في ضوء ما يلي؟

- تدقيق حسابات مجالس المحافظات من قبل وزارة الإدارة المحلية.
- يتحقق وزير الإدارة المحلية من مدى التزام مجالس المحافظات بتطبيق القوانين و الأنظمة.

- لوزير الإدارة المحليّة أو أي مُوظّف يفوّضه التقتيش على مَجلِس
 المحافظة
 - لوزير الإدارة المحليّة كفُّ يدّ رئيس مَجلِس المحافظة عن العمل.
 - لوزير الإدارة المحليّة كفُّ يدّ مَجلِس المحافظة عن العمل.
- لوزير الإدارة المحليّة التنسيب لمَجلِس الوزراء بوقف مَجلِس المحافظة أو رئيسه أو أيِّ عضو فيه عن ممارسة مهامه وصلاحياته.
- لوزير الإدارة المحليّة التنسيب لمَجلِس الوزراء بحلِّ مَجلِس المحافظة قبل انتهاء مدته إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك.
- في حال نشأ خلاف بين مَجلِس المحافظة والمَجلِس التنفيذيّ ولم يتمّ التوافق والتوصل لحلّ في جلسة مُشتركة بدعوة من وزير الإدارة المحليّة، يرفع الخلاف لوزير الإدارة المحليّة ويكون قراره بشأن الخلاف مُلزمًا.

مجالس المحافظات بالصيغة التي وردت في مشروع القانون ما هي الا استنساخ لصورة أو شكل آخر من البلديات، وأرى أنَّ نصوص مشروع قانون الإدارة المحليّة ما بين قفزة في الهواء في بعض الحالات ورجعة للوراء في حالات أخرى.

كان لدي إحساس بأن الحكومة آنذاك توصلت إلى قناعة بضرورة الرجوع عن فكرة دمج الشأن البلدي مع اللامركزية ومجالس المحافظات في مشروع قانون واحد، وأن مسمى الإدارة المحلية لا يسري على هذا الخليط غير المترابط، ولكن ربما عز عليها التراجع عن أمر دفعت به، وخصوصاً بعد أن أدخل مسمى الإدارة المحلية في

التعديل الوزاري بتاريخ 9/ 5/ 2019، ومع كلِّ هذا، فأنّني أقترحُ على الحكومات معالجة هذا الموضوع وكما يقال 'خير القضاء أوله".

أحثُ الحكومة أن تفصل الأحكام المُتعلِّقة بالشؤون البلديّة في قانون خاص، مع العودة إلى التسمية القديمة للوزارة، وأن تكون الأحكام المُتعلِّقة بمجالس المحافظات في قانون آخر، أمّا اللامركزية، فهي نهج إداري يتعلق بالحكومة ككل وليس بوزارة دون غيرها، على المسؤول أن يعلم أنَّ البلديات لها طبيعة مهام تختلف عن مجالس المحافظات ولا تتقاطع معها، واللامركزية مفهوم إداري يمكن أن يُطبَّق من قبل أيِّ جهة حكومية ، والمقصود هنا إعطاء الصلاحيات التنفيذيّة للإدارات الحكوميّة في المحافظات، والخلط بين هذه المُعطيات المُختلفة (بلديات، مجالس محافظات، لامركزية) في سياق تشريعيّ واحد غير مُوقّق، ولا يحقق الهدف بل يعطله.

8. المحور الإداري

1.8 مرتكزات النجاح

هناك مرتكزات أساسية للنجاح في إصلاح إدارة الشأن العام بكافة أبعاده، فالمُواطن هدف التتمية ومحور ها الأساس، والثقة مطلب أصيل، ثقة متلقي الخدمة والمُستثمر والزائر والباحث عن عمل، ومن المؤكد أن قوة الدولة من قوة سلطاتها، حيث يتعزز فعل الدولة وحضورها العالمي مع قوة سلطاتها، وفي قوة كل سلطة مصلحة لبقية السلطات، وتستمد كل سلطة قوتها من قوة مؤسساتها أو هيئاتها وقياداتها.

كما أشرت سابقاً يتمثل المؤشر الأساس والأهم لنجاح الحكومة، أيِّ حكومة، في أداء القطاع الخاص من خلال تحقيق معدلات أفضل من النمو الاقتصاديّ وتوفير المزيد من فرص العمل المُنتِجة، فإذا أردنا الحكم على الأداء الحكوميّ، فإن أبرز مؤشر على فعاليته هو أداء قطاع الأعمال.

ولا بدّ من تكامليّة الأدوار وضمان عدم تداخلها أو تقاطعها بين السلطات والمؤسسات، فلكلِّ منها دور رسمه الدستور أو القانون، ولا يجوز - مثلا - قيام السلطة التشريعيّة بأيّة أعمال أو مهام أو نشاطات تقع في صلب عمل السلطة التنفيذيّة مهما كانت الدوافع والأسباب، وإن كان معظمها في نظري اجتهادات أشخاص لدوافع ذاتيّة لا تخفى على أحد.

النظرة الشمولية في السياسات والقرارات من أبرز مُتطلبات النجاح؛ حتى لا نتقدّم في محور أو مجال خطوة ونتراجع في أخرى خطوات، ولكي لا نضطر للي إعادة النظر في هذه السياسات وتغييرها أو التراجع عنها بشكل مُتكرر وسريع؛ فهذا يفقدنا ميْزة الاستقرار والثبات النسبي في الحلول، فهناك مَهام تصلح أن تقوم بها وزارات أو مؤسسات، وبالمقابل هناك توجهات وسياسات مُتعددة الأوجه والأبعاد والآثار،

فتلك يُفترض أن تُبنى من الألف إلى الياء على مستوى الحكومة ككل وليس على مستوى وزارات أو مؤسسات.

الحلول الوطنيّة يُفترَض أن تكون شموليّة لا أحاديّة الجانب أو الهدف؛ حتى لا نجدُ أنفسنا نبني في قطاع أو مجال على حساب غيره من القطاعات أو المجالات، وقد نتراجع عن ذلك مرارًا، مما يخلق تشتتًا وإرباكا ينال من رصيد الثقة والجاذبيّة للأعمال، كما أنَّ تقدُّمنا إلى الأمام مفتاحه الحداثة والانفتاح وعلى كافة المستويات.

ثمثل الأطر الناظمة للعمل العام أولى محاور الإصلاح، ولكنها لا تُشكّل أولوية إذا ما قورنت بالممارسة والتطبيق فتلك موطن الخلل والضعف الكبير، والهياكل التنظيمية والوظيفيّة تحتاج إلى تحليل ومراجعة وضبط مدروس، في حين أنَّ السياسات لابدً من أن تكون طويلة المدى عابرة للحكومات، والأهمُّ من ذلك أن تستند إلى مؤشرات قابلة للقياس والتقييم.

وفيما يتعلق بالأنظمة والعمليات والخدمات، فلا حلَّ لها إلا بالتّحوُّل الالكترونيّ والذكي ورقمنتها، وخلاف ذلك يبقى الأمر في حدود الكلام، وتبرز أيضًا أهميّة التواصل والاتصال وعدم الانغلاق بل الانفتاح وامتلاك القدرات والمقومات التي تقود إلى فعل حقيقيّ وإنجاز على أرض الواقع، ومهما صغر حجمه قد يتقبّله النّاس، وبخصوص الماليّة العامة فالأهمُّ نضوج السياسات الماليّة وشموليتها واستقرارها بالإضافة إلى الاهتمام بموازنة التمويل وضبطها مثلها مثل موزازنة الإنفاق.

وكانت مظاهر الإخفاق التي معظمها في التطبيق نتيجة طبيعية للفهم التقليديّ لدور الحكومات المُتمثّل في أنَّ الحكومة سلطة على النّاس، وأنّها موجودة لتقدِّم جميع الخدمات وأنّها مكان لتوظيف النّاس. وقد أدّى ذلك الفهم غير الصحيح إلى هياكل تنظيميّة ضخمة ومُتخمة بالمُوظَّفين، رافق ذلك هدر في الإنفاق وعجز كبير في المُوازنات وانخفاض في كفاءة استخدام الموارد المحدودة وتدني جودة الخدمات

لانعدام المنافسة وضعف الحوكمة وبالتالي عدم الرضا وتراجع مستويات الثقة بالمؤسسات.

الفهم الصحيح لدور الحكومات يقوم على أنَّ الحكومة سلطة لخدمة النّاس، وتقدم ما يُفترض أن تقدم من خدمات محدودة ذات طابع مُعين، وبقيّة الخدمات تنظّم وتراقب الحكومة مستوى تقديمها من قبل القطاع الخاص، فالأصل صغر حجم الجهاز الحكوميّ مقابل اتساع في القطاع الخاص.

دور الحكومات لا يقتصر على تسيير الأعمال بل معالجة التشوُّهات وصناعة الفرق وتحقيق إنجازات، وكلُّ ذلك يُفترَض أن يستند إلى مُؤشِّرات ومعززات، ويجبُ التخلُّص من بعض حالات الضعف والانفعال لدى القيادات الحكوميّة العليا الذي أدى إلى تراجع هيبة المراكز الوظيفيّة، ومن الضرورة بمكان معالجة الانحدار في ثقافة العمل، ولا يتحقق ذلك إلا إذا كان المسؤول قدوة حسنة لتابعيه في القول والفعل والسلوك.

يجب التوقف عن ظاهرة معالجة التحديات من خلال نقل المَهام من وزارة أو دائرة الله أخرى، ففي ذلك نيلٌ من هيبة الوزارات أو الدوائر، وكسر لشوكتها، وهذا ليس في مصلحة الوطن بأي حال، والأكيد القطعي أن الاستثمار وبيئة الأعمال وتنافسيتها المعيار الأول فيها الأمن والأمان.

فمثلا تم نقل موضوع الأحزاب من وزارة الداخلية إلى وزارة الشؤون البرلمانية والسياسية، ومن ثم إلى الهيئة المُستقلة للانتخاب، ولا أدري الخطوة القادمة إلى أين، والحال لا يختلف بالنسبة لمجالس المحافظات واللامركزية، حيث تم نقل متابعتها من وزارة الداخلية إلى وزارة الشؤون البرلمانية والسياسية بشكل مرحلي ومنها إلى وزارة الإدارة المحلية، وللعلم مسمّى الإدارة المحلية من حيث المبدأ والمفهوم ليس له

علاقة بالشؤون البلدية ضمن الفهم والسياق المعمول به لدينا، والأصل أن تواجه التحديات وثحل في مكانها لا باستسهال عملية نقلها.

الأخطر من ذلك كثرة تعديل التشريعات وخصوصًا الأنظمة لدرجة تعديل التشريع الواحد أو النصِّ الواحد في الحكومة الواحدة أكثر من مرة، فالحكومات للأسف تذهب إلى هذا الخيار لسهولته، وليس فيه مواجهة مع أحد، وبالتالي يتمُّ تحميل الخلل للتشريعات، مع أنَّ الخلل في التطبيق والممارسة، حيثُ يحتاج إلى مواجهة ومساءلة، لذا يتمُّ اللجوء إلى الخيار السهل هروبًا من المواجهات، وتوضع خطط ويتمُّ تغييرها أو استبدالها بشكل كبير، وما يُنقَدُ منها قليل وما يُتابع مما يُنقَدُ منها قليل، وما يُسأل عما يُنقَدُ منها قليل، وبالنتيجة لا تتمُّ محاسبة المُقصرين، ولا نستهين بظاهرة محاولة نشر الخيوط والأدوات في بعض مفاصل القرار والمال في المؤسسات وظاهرة إقصاء الكفاءات.

وأستشهدُ ببعض الأمثلة على غياب التراكميّة والاستدامة في الأعمال من واقع خبرتي العمليّة عندما كنت في موقع المسؤوليّة، فقد تمَّ إصدار نظام لاستحداث الدوائر الحكوميّة وتطوير الهياكل التنظيميّة لسنة 2012 ؛ لضبط ووقف التوسع في القطاع العام من حيثُ عدد المُؤسسّات وحجم هذه المُؤسسّات، والسؤال هل ما زال يُعمل بهذا النظام؟ وهل يُتابع مستوى التقيد بهذا النظام؟ كما تمَّ إلغاء 15 مُؤسسة تمامًا في عام 2014، والسؤال هل تمَّ إلغاء أيِّ مُؤسسة جديدة فعليًّا بعد ذلك التاريخ؟ كما تمَّ توحيد أنظمة الموارد البشريّة بنظام واحد بعدما كانت أكثر من 50 نظامًا، والسؤال هل ما حدث من استثناءات وتجاوزات وتشوهات لاحقًا ولغاية الآن أفقد توحيد الأنظمة جدواه وقيمته؟

تم إصدار نظام للتعيين على الوظائف القياديّة لسنة 2013، والسؤال هل تم ويتم الالتزام بذلك النظام؟ ولماذا كلما أتت حكومة ثلغي النظام وتصدر نظامًا جديدًا؟ هل لكى تتسب إصدار النظام لها؟ وهل الأنظمة الجديدة أفضل من النظام القديم؟

كما تمَّ العمل في بداية عام 2015 على إصدار تقرير سنويّ بوضع الأردنّ في 25 مؤشِّرا من أبرز المؤشِّرات الدوليّة التي تصدر عن الجهات الدوليّة المختصة بهدف تحليلها ومعالجة الفجوات لتحسين درجة وترتيب الأردنّ في هذه المؤشِّرات، وكذلك في بداية 2016، والسؤال هل صدر أيُّ تقرير بعد ذلك التاريخ؟

في عام 2013، تمَّ إصدار ميثاق النزاهة الوطنيّة وخُطّة تنفيذية لتعزيز مُنظّمة النزاهة الوطنيّة ذات أطر زمنيّة عامة تمَّ ترجمتُها إلى خطط تفصيليّة، وبدأت عمليات التنفيذ والمتابعة، والسؤال هل يتمُّ العمل بموجبها؟ بل أين هو ميثاق النزاهة الوطنيّة وخُطته التنفيذيّة؟ هل له أيُّ وجود في المُؤسسّات؟ وعلى الأقلِّ على مواقعها الالكترونيّة؟ وهل اختفى؟ وما الدافع من وراء ذلك؟ الإجابة على هذه التساؤلات تدلل بكلِّ تأكيد على غياب التراكميّة والاستدامة في العمل الحكوميّ.

وأخيرًا أطرحُ جملةً من الحلول عالية المستوى (أي على المستوى الكلي) لتصبح نهج عمل للحكومات بشكل عام، وأن تترجم إلى إجراءات تنفيذيّة: أو لا تطبيق مفهوم الإدارة بالمؤشِّرات كمدخل إداري ونهج عمل حكومي جديد يتضمن تحديد عدد محدود من المؤشِّرات الكليّة التي تغطي محاور ومجالات العمل الحكوميّ في إدارة الشأن العام من حيثُ الجوانب الاقتصاديّة والماليّة والاجتماعيّة، ومنها معدّل النمو في الناتج المحلي والميزان التجاري وميزان الدفوعات وعجز المُوازنة والدّين العام ومعدلات البطالة والدخل الفردي والفقر والتضخم والجريمة والصحّة والتعليم وما شاده.

قياس المستوى الحالي لكلّ مؤشّر من هذه المؤشّرات؛ للتوصل إلى خط أو رقم أساس يستخدم في عمليات التخطيط والمقارنة، ووضع مستويات مستهدفة طموحة تغطّي العديد من السنوات واقرارها من مرجعية أعلى من الحكومات لتكون عابرة للحكومات، بحيث تقوم الحكومات بوضع وتنفيذ البرامج والمشاريع والمبادرات الكفيلة بتحقيق هذه المؤشرّات وبالتالي يُشكل مستوى التحقيق الفعلي للمؤشرّات أساسا موضوعيا لتقييم أداء الحكومات فالحكومة التي تخفق في تحقيق هذه المؤشّرات يُغادر من تلقاء ذاتها.

حتى تتمكن الحكومات من تحقيق أهدافها عليها ضمان المواءمة بين المهام والقدرات على مستوى الحكومة ككل وعلى مستوى الوزارات والمؤسسات، ورئيس الحكومة، أي حكومة، مطالب قبل غيره بأن يكون قدوة في السلوك الوظيفي والأداء، وخلاف ذلك لن يتحقق أيُّ إصلاح وكذلك الحال بالنسبة للوزراء وبقيّة المسؤولين.

الخدمات لابدً من أتمتتها ورقمنتها وخلاف ذلك سيبقى الأمر كلامًا في كلام، ولأنَّ الخلل في مُعظمه - كما أرى - خلل في التطبيق والممارسة، فالحل الوحيد بالمتابعة والمساءلة والمُحاسبة الحقيقيّة، فلا ردع و لا زجر يتحقق دون شواهد وأفعال.

وأخيرا، لابدً من نشوء تيار "تحدي المسؤول" يضم من لديهم الرغبة والقدرة على تحدي المسؤول بالحجّة والمنطق والبرهان، وأن لا يكون لهؤلاء أي مطمح أو مطمع في أي موقع كان، وأن يُسخِّروا طاقاتهم وقدراتهم لجعل المسؤول في وضع تحد دائم؛ ليثبت قدرته على الإنجاز، وبهذا نضمن بقاء الأكفاء، وانسحاب من هم غير ذلك من تلقاء أنفسهم؛ لأن الغطاء عنهم بات مكشوفًا، ولا سبيل لهم سوى الإنجاز أو الانسحاب، والأهم من ذلك الخلاص من المندفعين والطامحين في المواقع عديمي الكفاءة المستخدمين بكثافة كافة أشكال الوساطات، بهذا يتوقف هذا الاندفاع خوفًا من الانكشاف، و لا يلج المواقع إلا أهلها من حيث القدرة والعطاء.

2.8 الرافعة الحقيقية

التنمية الشاملة لن تتحقق دون التطوير الإداريّ والاستثمار، وفي تميُّز القطاع الحكوميّ استثمار مجدٍ من الدرجة الأولى، وله قيمة مضافة ندركها ونلمسها جميعًا في كافة القطاعات، وبالذات القطاعين العام والخاص، حيثُ سيتضح الدور الحقيقي لكل قطاع وكيفية تفاعله مع القطاعات الأخرى بهدف تعظيم مساهمته في تحقيق التتمية الشاملة، ويكرس التَّميُّز الحكوميّ قيم الشراكة الدائمة والمُستمِرّة بين القطاعين العام والخاص، ويعزز دور القطاع الخاص باعتباره المحرك الأساسي للنمو الاقتصاديّ الذي تحاول الحكومة توزيع مُكتسباته على كافة شرائح المُجتَمع وتحقيق الرفاه الاجتماعي، والقطاع الحكومي معنيٌّ بتوفير البيئة المُلائِمة والخدمات اللازمة التي تمكّن القطاع الخاص حتى يقوم بدوره الإنتاجي والإبداعي بريادة ونجاح. والتطوير الإداريّ الذي سعت وتسعى الحكومة إلى مأسسته وتجذيره ليس بالوصفة السحرية التي نلمس نتاجها بين ليلة وضحاها بل هو رحلة مُستمِرة تتخللها محطات للتعلم المُؤسسى يتمُّ خلالها مراجعة وتقييم الأداء الفعلى، واستتباط دروس مُستفادة ومعرفة يمكن توظيفها في الخطط المُستقبلية، ولا يمكن أن تتجح مبادرات وجهود التطوير دون إرادة ودعم والتزام القيادات العليا في الجهات الحكوميّة، وهذا متوفر لدينا والحمد لله، فالجودة في الإدارة الحكوميّة جهدٌ جماعي تشاركيّ تراكميّ قِوامه الإبداع، ومحركه الأساسي العنصر البشري، فالجودة في التفكير قبل الجودة في التخطيط و التنفيذ.

يتلخص مضمون التَّميُّز الحكوميّ من وجهة نظري الشخصية في تقديم خدمات مُتميّزة تقوق توقعات المتعاملين، ولا يمكن أن يكون إلا ببناء ونشر ثقافة الجودة والتَّميُّز في الدوائر والمُؤسسّات الحكوميّة، والتي بدورها تُفعِّل حسَّ المواطنة التنظيميّة لدى المُوطَّقين، فيُعبَّر عنها بمزيد من الالتزام والإنتاجيّة والإبداع، وهذا لا يمكن أن يكون دون تزويدهم بالمعرفة والمهارات وتمكينهم وتحفيزهم، ودعني أقول

باختصار إنَّ الجودة والتَّميُّز يجبُ أن تكون طريقة حياة على مستوى الفرد والجماعة والمُجتَّمع، كما أنني أرى أنَّ الاستثمار في الجودة والتَّميُّز هو استثمار هادف وقيمة مُضافة نلمسها في أماكن العمل من خلال توفر كوادر بشرية مؤهلة منتجة ومبدعة تعمل على تقديم خدمات مُتميِّزة بكفاءة وفاعلية.

العنصر البشري هو المُحرِّك الأساسي لدقة التطوير الإداري في مؤسسات القطاع الحكومي وحتى لو حاولت هذه المؤسسات تطبيق أفضل الأنظمة المُطبَّقة في دول العالم المُتقدِّم، فلا يكتب لها النجاح طويلاً إن لم يكن هناك طاقات بشرية مؤهّلة قادرة على إدارة هذه الأنظمة وتفعيلها وتعظيم مستوى الاستفادة منها واستدامتها وتطوير ها مستقبلا، ومن هنا أرى أنه لا بدَّ من الربط بين الخُطة الاستراتيجيّة للمؤسسة وخُطة الموارد البشريّة، بحيث تكون خُطة الموارد البشريّة ترجمة حقيقية لآلية وكيفية مساهمة العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أنَّ خُطة الموارد البشريّة تتضمن تحديد الاحتياجات من الموارد البشريّة كمًّا ونوعًا، والتي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجيّة، وعليها أن تبني أسسًا وآليات شفافة وموضوعية ومعلنة للاستقطاب والاختيار والتعيين.

خُلاصة القول إنّه يمكن النظر إلى جودة الإدارة الحكوميّة على أنّها نظام واحد مُتحرِّك ومُترابط الأبعاد لا يمكن فصلها عن بعض، وذات علاقات تأثيريّة تبادليّة، ويبقى العنصر البشريّ المُحرِّك الرئيس الذي يقود دقة الجودة والتّميُّز في الأداء الحكوميّ.

3.8 التَّميُّز المُؤسسي

الاستثمار في التّميُّز الحكوميّ استثمار مُجدٍ من الدرجة الأولى وله قيمة مُضافة ندركها ونلمسها جميعًا في كافة القطاعات وبالذات القطاعين الحكوميّ والخاص حيثُ يتّضح الدور الحقيقي لكلِّ قطاع وكيفيّة التفاعُل بينهما بهدف تحقيق التتمية

الشاملة المُستدامة، وتكرّس مفاهيم التَّميُّز الحكوميّ قيم الشراكة الدائمة والمُستمِرّة مع القطاع الخاص، وتعزِّز دور القطاع الخاص باعتباره المُحرِّك الرّئيسيّ للنمو الاقتصاديّ الذي تعمل الحكومة على توزيع مُكتسباته على كاقة شرائح المُجتَمع، وبالتالي فإنَّ القطاع الحكوميّ معنيُّ بتوفير البيئة المُلائِمة والخدمات اللازمة التي تُمكّن القطاع الخاص للقيام بدوره الإنتاجيّ والإبداعي بكلِّ ريادة وتقوُّق.

والتّميُّز الحكوميّ الذي نسعى إلى مأسسته وتجذيره ليس بالوصفة السحريّة التي نلمس نتاجها بين ليلة وضحاها بل هو رحلة مُستمِرّة تتخللها مَحطات للتعلُّم المُؤسسيّ يتمُّ خلالها مراجعة وتقييم الأداء الفعليّ واستنباط دروس مُستفادة وتراكم معرفيّ يمكن توظيفه في الخطط المُستقبليّة، ولا يمكن أنْ تتجح مُبادرات وجهود التّميُّز المُؤسسيّ دون إرادة ودعم والتزام القيادات العليا في المُؤسسات؛ فتحقيق التّميُّز يتطلب جهدًا جماعيّا تشاركيّا تراكميّا قوامه الجودة والإبداع ومُحرِّكه الأساسيّ العنصر البشري، فالجودة في التفكير تسبق الجودة في التخطيط والتنفيذ.

واجهت مُؤسسات القطاع الحكومي على اختلاف مجالات عملها خلال العقود الماضية وبدرجات مُتقاوتة جملة من التحديات الأساسيّة كان من أبرزها أنَّ عددًا من هذه المؤسسات وفي تصميمها للعمليات اللازمة لتقديم خدماتها وتحديدها لإجراءاتها التنفيذيّة غلب اهتمامها بهذه العمليات والإجراءات على اهتمامها بالنتائج النهائية المتعلقة بمستوى الخدمة المُقدَّمة وكأنَّ العمليات وإجراءاتها غدت الهدف الأخير بحد ذاتها، في أنَّ حقيقة الأمر أنَّ العمليات والإجراءات ما هي إلا وسيلة لا غاية قابلة للتعديل أو التغيير لضمان تقديم الخدمات بأقلِّ تكلفة وجهد ووقت ممكن. وتشير قراءات الماضي القريب إلى عدم قيام مُؤسسات القطاع الحكوميّ بحساب تكاليف إجراءات تقديم خدماتها والقيمة المضافة لكلِّ إجراء رغم أهميّة الاستفادة من ذلك عدم مراجعة عملياتها وتبسيط إجراءاتها.

كما أنَّ بعض القيادات الإداريّة في هذه المؤسّسات كانت تصرف جُلَّ اهتمامها وعظيم وقتها على أحداث الحاضر - آنذاك - وقضاياه التنفيذيّة أكثر من المُستقبّل وقضاياه الاستراتيجيّة حيث كان هناك غياب واضح لمفهوم قراءة أحداث المُستقبّل والتخطيط لها، وثمّة تحدِّ آخر واجه القطاع الحكوميّ تمثّل في ضعف آليات التنسيق ما بين المؤسسات التي تشترك في نقديم الخدمة الواحدة، بالإضافة إلى تمركز صلاحيّة اتخاذ القرارات التنفيذيّة والروتينية في أعلى الهرم الإداريّ للمؤسسة، وهذا أضعف الروح المعنويّة والانتماء الوظيفيّ لدى العاملين في المستويات الإداريّة الأدنى من جهة، وإمكانيّة المساءلة في هذه المستويات الإداريّة من جهة أخرى.

غياب التخطيط الاستراتيجي في تلك المرحلة وتدني مستوى تفعيله وضعف المُوائمة بين تخصيص الموارد البشرية والمالية من ناحية أخرى، مما أدى بالنتيجة إلى ضعف إنتاجية الموارد البشرية وانخفاض كفاءة الإنفاق المالى.

ومن التحديات التي واجهت القطاع الحكوميّ أيضًا غياب أنظمة المتابعة والتقييم في كثير من مُؤسسّاته، حيثُ صممَّت ونفذت هذه المُؤسسّات برامج ومشاريع دون مُؤسسِّرات وأدوات لقياس مستوى تنفيذ هذه البرامج والمشاريع، وإن توفر ذلك فلا يوجد لديها مُؤسِّرات وأدوات لقياس مستوى تحقيقها لأهدافها، وهذا ما يجعل الحكم على مستوى الأداء العام لها ومستوى مساهمتها في تحقيق الأهداف الوطنيّة صعبًا إن لم يكن مُستحيلا، وآخر هذه التحديات ضعف قياس الأداء المؤسسيّ وعدم شموليّته وملائمته من ناحية وغياب التعلم المؤسسيّ كنتيجة طبيعيّة لذلك من ناحية أخرى، بالإضافة إلى عدم الاطلاع على التجارب والممارسات المُتميّزة والاستفادة منها فلا نتوقع أن تتحسن نتائج العمل إن لم نغير طريقة العمل.

برامج التّميُّز الحكوميّ برامج طويلة المدى تتضمن تغييرًا إيجابيًّا وكبيرًا في الثقافة التنظيميّة في مُؤسّسات القطاع الحكوميّ، وهذا يجعله يتطلّب إرادة صادقة والتزام حقيقي ودعم فعليّ من القيادات العليا في الوزارة والمُؤسّسات الحكوميّة، وتشكّل البرامج رحلة مُستمِرّة يتراكم خلالها الإنجاز وهذا يجعلها تتطلب تخطيطًا وتنظيمًا مُسبَقًا، ويتخلل تنفيذها الفعليّ محطات التقييم والتعلم يتمُّ خلالها حصر وتحديد أهمً فرص ومجالات التحسين المُستمِرّ.

لا يمكن أن تُثمر جهود ومبادرات التَّميُّز الحكوميّ وتتحقق أهدافها ما لم يُؤخذ بمفهوم التراكميّة في الجهود داخل كلِّ مُؤسّسة، والتكامليّة بين كافة مُؤسّسات القطاع الحكوميّ والتشاركيّة بين القطاع الحكوميّ والقطاعات الأخرى وعلى رأسها القطاع الخاص وقطاع مُنظمات المُجتَمع المدنيّ.

ويتضمّن التّميُّز الحكوميّ تفعيلاً لمبادئ الشّفافيّة والنزاهة والعدالة، ويمكن ترسيخ ذلك من خلال وضع الأنظمة والتعليمات والأدلّة التي تنظّم العمل، وتعميمها بحيث تكون في متناول كافة الجهات المعنيّة بها من مُوظَّفين وشركاء ومتلقي خدمة وغيرهم، وبذلك نضمن شفافيّة القرارات واستتادها إلى أسس مُحدّدة ومُعلنة وواضحة، ولا يمكن أن تتجح خطط التّميُّز إن لم يساهم فيها جميع المعنيين بها من عاملين ومُستفيدين وغيرهم، فالمشاركة في التخطيط تولّدُ فهمًا وحافزًا وحماسًا لدى هذه الجهات، وينعكس بالتالي على مستوى فاعليّة تنفيذها.

وحري بنا التأكيد أنّ بناء التّميُّز يحتاج لكوادر بشريّة مُؤهَّلة وخبيرة ومُخصّصات ماليّة كبيرة لها ما يبررها؛ فهو استثمار هادف ومُجدٍ وقيمة مُضافة نلمسها في مُختلف المُؤسسّات على مر ً الزمن، ومن الأفضل التركيز بشكل مُتوازن على كافة أبعاد التّميُّز دون تغليب بُعدٍ على حساب الأبعاد الأخرى، فالتّميُّز نظامٌ واحدٌ مُترابطُ الأبعاد لا يمكن فصلها عن بعض، وذات علاقات تأثيريّة تبادليّة، والعنصر البشريّ

هو المُحرِّك الرئيس الذي يقود دقة التغيير، فالأولى الاستثمار في الموارد البشريّة حتى تغدو قادرة على إحداث التغيير والتطوير المطلوب، ولا يمكن استدامة التَّميُّز دون هذا الاستثمار؛ ففاقد الشيء لا يعطيه.

4.8 التشخيص والتحليل مُتعدّد الأبعاد والحلول والضوابط الشموليّة

يقود التشخيص مُتعدِّد الأبعاد والتحليل الشمولي للحالة الوطنيّة إلى حلول مُتكامِلة دائمة مُثَرَنة تضبط التوجهات والإيقاع، وتوجّه الفعل العام، مما يُضاعف النتاج، وتبني حلولا شاملة تراعي كافة المُعطيات والأبعاد، والكفُّ عن تبنّي حلول أحاديّة الجانب بمعزلٍ عن الصورة الكليّة والسياق العام، ليس من مصلحتنا في شيء أن يكون الاهتمام بالأثر الفوري اللحظي المحدود مُسيطرًا مقابل الإهمال أو عدم الاهتمام بنفس الدرجة بالأثر الشموليّ المُستدام، وقراءة وتحليل وتشخيص الشأن الوطنيّ العام لا يصحّ بتانًا أن يتم على محاور معينة دون غيرها ولا التعامل مع ذلك بالقطعة أو المحور وبمعزل عن السياق العام، فالتحليل الشموليّ يقود إلى حلول شموليّة مُثرزنة تضبط التوجهات والخطوات، وهذا بالنهاية يضبط الإيقاع ويوجه التحرّك العام وبالتالي يضاعف ويجود النتاج.

الخيارات أمام الحكومات قليلة، ولذلك تلجأ دائما إلى المعالجات المرحلية وإدارة الموازنات بشكل سنوي وبشق الأنفس من خلال الحرص على توفير - وبأي طريقة مصادر لتمويل الإنفاق، وصحيح أن هذا النهج يعالج التحديات المرحلية والسنوية، ولكنه للأسف يُفاقم التشو هات ويولد المزيد من المعيقات، ويجعل الحكومات - كل مرة - تبحث عن معالجات مرحلية بدلا من الحلول الدائمة، ولن ينتهي هذا المسلسل من المعالجات المرحلية ما لم نتجرع جميعًا مرارة الحلول الشافية ونتحمل تبعات اتخاذنا حلولا دائمة، وبعد ذلك، فحركة الاقتصاد كفيلة بالقضاء على التحديات

والفجوات والتشوُّهات تلقائيًّا حتى لو كان بشكل تدريجي، لكنها حلول مُستدامة تكفينا شرَّ السلسلة غير المُنتهية من الترقيعات السنويّة وسيناريو "خذ وهات."

علينا أن نوقف مُسلسل المعالجات المرحليّة، والتوجُّه بحزمٍ وثقة إلى تبني سياسات مُجْدية تنهض بالاقتصاد، وهذا يتطلب ضبط الإنفاق تمامًا والصبر والتحمُّل خلال فترة انتقاليّة حتى نبدأ نلمس عوائد هذه السياسات، ولعلَّ دفع تكلفة تبنينا للحلول الدائمة مرّة واحدة أوفر علينا كثيرًا اقتصاديًّا واجتماعيًّا وأمنيًّا من الحلول المرحليّة المتكررِّرة التي قد تساهم في ضبط الأمور من جهة ولكنها بلا شكِّ تفاقمها من جهة أخرى، وبعد كلِّ مرّةٍ نجدُ التحديات في از دياد واشتداد.

تحديد عددٍ محدودٍ من المُؤشِّرات الوطنيّة يغطي جميع الأبعاد تتابعًا بشكل دائم من أعلى المستويات، وتلتزمُ الحكومة بنشر تقرير أداء نصف سنويّ بمستوى الإنجاز وفق هذه المُؤشِّرات، واذا لم يتجاوز مستوى الإنجاز 70٪ من المُستهدفات، تستقيل الحكومة إذا لم يكن لديها مُبررات موضوعيّة لعدم تجاوزها تلك النسبة، وهذا ينطبق على قيادات الدوائر والمُؤسِّسات.

تحليل أبرز المُؤشِّرات الكليّة الوطنيّة وواقعها ومستهدفاتها لعدّة سنوات قادمة، ومن ثم الإسراع في اتخاذ القرارات والإجراءات التنفيذيّة لمعالجة وتصويب واقع الحال على مستوى جميع المحاور بالتوازي وأولا بأول ضمن برنامج مُكثَف ورفع تقارير متابعة موضوعيّة نصف سنويّة عن التقدُّم في الإنجاز لجلالة الملك ونشرها لإطلاع الكافة في ذات الوقت، وتحديد عدد محدود من المؤشِّرات الوطنيّة يغطي جميع الأبعاد تتابع بشكل دائم من أعلى المستويات وتلتزم الحكومة بنشر تقرير أداء نصف سنويّ بمستوى الإنجاز وفق هذه المؤشِّرات، هنا يكون الحكم على مدى كفاءة وفعاليّة الحكومات موضوعيًّا بعيدًا عن الانطباعات والشكليات والمُجاملات.

في مثل هذه الظروف، لا مجال لإضاعة الوقت في إعداد الاستراتيجيّات والخطط التي تصقط على الرفوف أو تُوضع بالأدراج، وكأنَّ الأمر ينتهي بمجرد إعدادها، وبالتالي نَدورُ في حلقات مُفرَغة بين الكثير من الأوراق دون إنجاز، ولذا علينا استثمار الوقت بأكمله في الإنجاز الفعلي، فكفانا تنظيرًا والغرق في طباعة الوثائق التي تتضمن العديد من الأوراق شكلُها جميلٌ ومحتواها جيّدٌ ولكنّها تعاني من نقص في التنفيذ، هذه المهمة تحتاج إلى كفاءات ذات قدرات عالية المستوى جسورة على الإنجاز ومواجهة التحديات وعدم الالتفات للمقاومات والترقع عن محاولات التشويه والتشويش.

تتقدم الحكومات ببيان وزارى لمَجلِس النّواب لنيل النّقة على أساسه، ويُؤخذ في العادة على البيان أنّ مَعالِمه غير مُحدّدة، وأبعاده غير واضحة، وفي معظمه إنشائي وطويل، وفيه الكثير من التكرار وهذا يجعله غير قابل للقياس، وورود نصِّ في الدستور على البيان الوزاري ليس لمجرد حصول الحكومة عند تشكيلها على ثقة مَجلِس النواب، فالبيان يمثل وثيقة حيّة ومرجعًا دائمًا يستند عليه مَجلِس النواب في الحكم على الأداء الحكومي، ولهذا، يُفترض أن يتكوّن البيان الوزاري من جملة محاور، لها عددٌ من الأهداف، وفيها عدّة برامج ومشاريع مُرتبطة بمُؤشّرات أداء سنويّة مُحدّدة، ومُؤشّر ات تغطّى المحاور الأساسيّة للعمل الحكوميّ اقتصاديًّا وماليًّا واجتماعيًّا وسياسيًّا (مثل الناتج المحليّ والدَّيْن العام ونسبته من الناتج المحليّ وعجز المُوازَنة والاحتياطي والميزان التجاريّ ومُعدَّل التضخُّم والفقر والبطالة والتعليم والصّحة والبيئة والتنافسيّة والحوادث والجرائم ...) وذات مستويات مستهدَفة مُحدّدة بشكل ربع سنويّ، وتكون مُنسجمة مع أبرز المؤشّرات الدوليّة ذات العلاقة، بل تكون تلك المُؤشِّر ات الدوليّة مُتضمِّنة فيها، بهذا يكون البيان الوزاري مُختصرًا لا يتجاوز 5 صفحات، وعمليًّا قابلاً للتنفيذ والقياس، حيثُ يتضمّن المستويات التي تلتزم الحكومة بتحقيقها لمُؤشِّر إن الأداء، مما يُسهِّل عمليّة متابعة ومساءلة الحكومة من

قبل مَجلِس النواب بل يُسهّل عمليّة الرقابة والحكم على الأداء الحكوميّ من قبل جميع الأطراف، وليكن بيانًا يُمثل ما تلتزم الحكومات بتنفيذه من مشاريع وتحقيقه من أهداف، ويُشكّل أساسًا موضوعيًّا لتقييم الحكومات من خلال ما تمَّ تنفيذه من مشاريع وتحقيقه من أهداف وبعيدا عن أيِّ انطباعات، بهذا يستندُ الحكم على مدى كفاءة وفعالية الأداء الحكوميّ إلى أعلى درجات المهنيّة والشّفافيّة والحياد.

من المهم التأكيد على أنَّ تفعيل المساءلة يجبُ أن لا يقتصر على الوقوف عند الفساد بل يصل ويطال ضعف الأداء على كافة المستويات مع الإحالة لمن يلزم إلى القضاء، وتقع مسؤوليّة كشف ورفع ونشر أيِّ مخالفات مهما كان نوعها أو اسمها فورًا وخلال 3 أشهر من حدوثها بحدٍّ أقصى على ديوان المُحاسَبة وهيئة النزاهة ومكافحة الفساد ووحدة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والجهات الرقابيّة المتخصيصة والقطاعيّة حسب مُقتضى الحال، وخلاف ذلك، تخضع هذه الجهات للمساءلة عن هذا التقصير.

متابعة وضمان تحقيق أهداف التنمية المُستدامة ومتابعة وتحسين درجة وترتيب الأردن في المُؤشِّرات الدوليّة. وإصدار تقرير سنويّ لدرجة وترتيب الأردن في أبرز المُؤشِّرات الدوليّة، ونشره والعمل على تحسينها باستمرار.

تعزيز ثقة المُستثمر بالبيئة الاستثمارية والثبات النسبي في التشريعات والمُعطيات، والمُعطيات، والمُعطيات، والحرص على الانخفاض النسبي لتكلفة المُنتجات مما يزيد من قدرتها التنافسية في مُختلف الأسواق وبالتالي يزداد حجم النشاط وتزداد فرص العمل وحصيلة الدولة من الإيرادات.

لديّ مثل أيّ مواطن جملة تساؤلات يُحتّمُ عليّ الواجب الوطنيّ نشرها وعرضها أمام المسؤولين:

أولاً: هل من مبررات موضوعية للتوسع في هيكل الجهاز الحكومي ولماذا التوسع في عدد القيادات العليا في الوزارات وهل كل الوزارات تحتاج لأكثر من أمين عام واحد وهل انعكس وجود أكثر من أمين عام في الوزارة الواحدة إيجابًا على أداء الوزارة وفيه مصلحة للعمل وهل كل الهيئات تحتاج لمجالس ؟

ثانيًا: هل من دوافع وجيهة للتوسع في بند المكافآت وعدم ربطها بالأداء الفعلي لدرجة أنها أصبحت جزءًا من الراتب؟ ولمن أراد التفاصيل الاطلاع على بند المكافآت في مُوازنات السنوات الأخيرة وحساباتها الختامية.

ثالثًا: لماذا تمَّ دمج قانون المُوازَنة العامة مع قانون مُوازنات الوحدات الحكوميّة ما دام الأمر بقي بابًا للمُوازنة العامة وبابًا آخر لمُوازنات الوحدات الحكوميّة؟ هل كان لهذا التجميع في كتيب واحد غاية؟ وهل تحققت؟

رابعًا: أليس من الأفضل فصل مُوازَنة وزارة الماليّة كوزارة (مثل أيِّ وزارة) عن بنود النفقات والإيرادات العامة التي تتعلق بالدولة ككل؟ بمعنى إدراج النفقات والإيرادات العامة في فصل مستقل «عام» غير فصل وزارة الماليّة.

خامسًا: هل تقوم الحكومة بتسديد الأقساط المُستحقّة لصندوق أموال الضمّان الاجتماعيّ من مصادر تمويل أخرى أم بأخذ قروض جديدة من الصندوق نفسه؟ هل لدى الحكومة مصادر تمويل لتسديد مليارات صندوق الضمّان؟ كيف للمؤسسة أن تتدبر الأمر عندما تزداد الالتزامات التقاعُديّة بشكل يفوق الاشتراكات؟ كيف لها أن تدفع الرواتب الشهرية للمُتقاعِدين من مُختلف القطاعات؟ أليس من الأفضل إخراج منتسبي القوات المسلحة والأجهزة الأمنيّة من مظلة الضمّان الاجتماعيّ، وأن يكون لهم صندوق تقاعد مستقلِّ كضرورة أمنية؟

سادساً: هل سنتحقق الغاية من التحديث السياسيّ إذا لم يتغيّر نمط تفكير القيادات الرئيسة في بعض الأحزاب ونظرتها للعمل الحزبي؟

قد يتساءل البعض هل يجوز للمواطن أن يسأل الحكومة؟ وهنا أجيب: هذا الأمر واجب وطني مكفول في الدستور كما أنَّ مَجلِس النواب رقيب على الحكومة، والمواطن رقيب على مَجلِس النواب، وبالتالي من يملك الأصل- كما يقول أهل القانون- يملك الفرع. كما أنَّ قيام مَجلِس النواب بالرقابة على الحكومة لا يمنع المواطن من القيام بواجبه الدستوريّ وحسّه بالمسؤولية الوطنيّة وذلك بالرقابة على الطرفين.

وأخيرًا، هذه التساؤلات لا أطرحها ترقًا ولكنها بلا أدنى شك تشغل بال كلِّ مواطن. لذا، أرى ضرورة وقوف المسؤول عند كلِّ واحدة منها واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصويبيّة فعليّة حيالها.

يمر الوطن حاليًا بتحديات عميقة مُتنوعة تتطلب حلولا عاجلة لا آجلة، فمرور الوقت ليس في صالحنا على الإطلاق، ومع كل يوم يمر تتعاظم فيه التحديات وتتشعب وتتجذر، فتتعقد الحالة ويستعصي معها العلاج، والحاجة ملحة لإجراء إصلاحات اقتصادية مالية إدارية اليوم قبل الغد، فلا رفاهية في الوقت، ولا هامش مُتاح للمناورة، والظرف لا يحتمل أيَ تأجيل أو تأخير، ولنذهب فورًا إلى التنفيذ، فالأمر لم يعد يحتمل الانشغال بتطوير المزيد من الاستراتيجيّات طويلة المدى وما ينبثق عنها من خطط تنفيذية والتي تترك في معظمها دون تنفيذ، وعليه أرى أنَّ واقع الحال يتطلب وجود حكومة ذات مهمة مُحدّدة "حكومة مهمة" تعكف على تنفيذ محاور هذه المهمة وما تتضمن هذه المحاور من إجراءات بأقصى سرعة مُمكنة فكلما مرَّ الوقت ازدادت الأمور صعوبة وتعقيدًا.

الأمر يحتاج لانتقاء عالى المستوى ودقيق لأعضاء الحكومة ممن لديهم معرفة عميقة وباع كبير في الإصلاح مع القدرة الفائقة على التنفيذ، ومنتهى الحنكة والحكمة في التعامل مع المعطيات، وهذا يعنى التوجُّه الى مفهوم حكومة "المهمة" بمعنى أن

تعطى لها مهمة الإصلاح الشامل الفوري والمُستدام وتباشر على الفور بتحليل أبرز المُؤشِّر ات الكليّة الوطنيّة وواقعها ومستهدفاتها لعدّة سنوات قادمة ومن ثم الإسراع في اتخاذ القرارات والإجراءات التنفيذيّة لمعالجة وتصويب واقع الحال على مستوى جميع المحاور بالتوازي وأولا بأول ضمن برنامج مُكثف ورفع تقارير متابعة موضوعيّة نصف سنويّة عن التقدم في الإنجاز لجلالة الملك ونشرها لاطلاع الكافة في ذات الوقت. هنا يكون الحكم على مدى كفاءة وفعاليّة الحكومات موضوعيًّا بعيدًا عن الانطباعات والشكليات والمُجاملات.

هذه المهمة تحتاج إلى كفاءات ذات قدرات عالية المستوى جسورة على الإنجاز ومواجهة التحديات وعدم الالتفات للمقاومات والترفع عن محاولات التشويه والتشويش.

نسعى نحن في الأردن وكأي دولة طموحة إلى تحقيق نجاح مستدام، نجاح في مقارعة التحديات والتغلب عليها ونجاح في تحقيق الأهداف، نجاح مستدام يتعزز ويترسخ ويتجدد باستمرار، نجاح شامل في كل الميادين والمجالات، نجاح على مستوى الفردي والمؤسسي والوطني، وعلينا أن ندفع بحالة وطنية للتحدي وتحقيق الرؤى والتطلعات، كما علينا أن ننهض بمؤسساتنا وبأدوارها وفعلها، وعلينا أيضاً أن نتعلم من الأفضل، ويجب أن نسعى جاهدين لكون نحن الأفضل؛ ليصبح الأردن قصة نجاح يقصدها ويتعلم منها الآخرون.

كلُّ ما نقوم به مردَّه نمط التفكير، نمط تفكير المسؤول ونمط تفكير المرشح ونمط تفكير الناخب، وبالتالي نمط تفكير المواطن بشكل عام، فلنمض نحو نمط تفكير يصنع النجاح، نمط تفكير مسؤول وعقلاني وإيجابي وهادف، نمط تفكير مُنتِج يُنجَز على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسيّ والوطني، نمط تفكير بوصلته مصلحة

الوطن ومُستقبل الأجيال، نمط تفكير لا يعرف المُستحيل ويعشق التحدي ويتطور من خلال ما يمر به من محطات.

إذا أردنا الأردن في القمّة والمحافظة على مكانته وسيادته وتقدّمه، علينا جميعًا أن نطور نمط تفكير نا ونظرتنا لمُختلف الأمور والمُعطيات والأشياء، نمط تفكير مُختلف، ناخبين ومرشحين، فوالله كل منّا مسؤول ويحاسب ذاتيًّا ومجتمعيًّا على ما يبدر منه من فعل أو تصرُّف أو حتى قول.

عندما تتقدم مصلحة الوطن تتوارى وتتلاشى أيّة اهتمامات، والسؤال المُهم هل نستطيع صناعة غدٍ أفضل؟ والإجابة بكلِّ تأكيد نعم. ولكن لن ننجح ما لم نغيّر أو نطور نمط التفكير، فالعبرة في نمط التفكير الذي يضبط الأقوال والأفعال والتصرفات.

تتمحور الحلقة الأولى من البناء الوطنيّ لضمان النجاح حول العمل على تطوير أو تغيير نمط وطريقة التفكير، ولا شكّ أنّ كلّ شيء يتحقّق أو يحدث يعود لنمط التفكير، وبالتالي البداية الصحيحة لا تكون في توفير الوسائل ولا الأدوات ولا المتطلبات على أهميتها بل في نمط التفكير.

لا يوجد مرض أشد فتكًا بالإنسان والمُجتمع من الخلل أو السوء في نمط التفكير الذي يقود إلى أفعال الشياطين، ولا علاج أكثر الحاحًا وأولوية من علاج الفساد أو الضعف في نمط التفكير، فكل واحد منهما لا يقل خطورة عن الآخر.

نمط التفكير كالقلب إذا صلَحَ صلَحَ الجسد كله، وعليه إذا صلَحَ نمط التفكير صلَحَ العمل كله، وفي كلِّ مراحله من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتطوير، والنجاح أو الفشل - لا قدر الله - مردُّه نمط التفكير.

أقترحُ على الحكومات تجنّب الحديث بعموميات وشكليات خصوصًا في مجال التحديث، لهذا نأمل منها أن تذكر للناس مثلا أبرز خمسة إنجازات تحققت في عهدها أو عام ما، وهل لها أن تذكر جميع الإنجازات في قائمة مُوحَّدة يفهمها النّاس، وتتشرها في وسائل الإعلام وعلى الموقع الالكترونيّ لرئاسة الوزراء؛ حتى يدرك المواطن الحجم الفعلى والقيمة الحقيقيّة لهذه الإنجازات.

لابدً من الوضوح الحكوميّ والتوضيح لكي يأخذ الأمر حجمه الحقيقي وتتضح الصورة فيما إذا ما صنتف على أنه أولويات تحديث هو بالفعل أولويات، وفي سياق مُتصل، فأنَّ حديث المسؤول بشكل عام له قواعد وأصول، إذ تحكمه ضوابط من حيث الأسلوب والمضمون.

الموقف وكذلك المركز الوظيفي للمُتحدِّث يحددا مستوى حديثه ومقاصده وأركانه ومفاصله وأسلوبه فكما يقال الكلِّ مقام مقال!، وهذا يعني ضمان قيمة الطرح وجزالته ورفعته مع جمال المَدخل والأسلوب، فعلى سبيل المثال، الحديث في حضرة الملوك والأمراء، له قواعد وأصول من حيث المحتوى والأسلوب وطريقة الجلوس ولغة الجسد والحركة وحتى نبرة الصوت، كما أنَّ حديث المسؤول أيضاً له قواعد وأصول من حيث المستوى والمضمون والأسلوب دون تقصد فئات أو استهداف أشخاص، إذ يخلو حديث المسؤول تماماً من أيِّ ردود فعل انفعاليّة على وجهات نظر مغايرة ذلك حتى لا ينشغل بمعارك وهميّة على حساب ما لديه من مهام جسام.

خُلاصة القول، المسؤول مسؤول بكلِّ ما يتلقظ به من قول أو ما يبدر عنه من تصريُّف أو سلوك، وبطبيعة الحال، هذه القاعدة تسري على ما يصدر عنه من تصريحات، ولهذا السبب سُمى امسؤول!

5.8 إلى التنفيذ الفوريّ مع المتابعة والتقييم

لنتفق بداية أنَّ الأوضاع الاقتصاديّة والاجتماعيّة في البلاد ليست على ما يرام، بل للأسف دون التوقع والطموح، وتعكس حالات ملموسة من التقصير، ومن يدّعي غير ذلك، فبر أيي يجافي الواقع، وأراه أقرب ما يكون إلى الخيال، ومردُّ ذلك ضعفٌ في التحليل أو ربّما فيه تزييف أو نفاق يهدف إلى منفعة شخصيّة على حساب الصالح العام.

والسؤالان المهمّان هنا: هل بالإمكان تغيير واقع الحال وتحسين الظروف الاقتصاديّة والاجتماعيّة؟ وهل بالإمكان رفع منسوب الثقة لدى النّاس بالمؤسّسات وبالتالي زيادة مستوى الشعور الحقيقي لدى الكافة نحو خدمة الوطن وترجمة ذلك الشعور على أرض الواقع وتحويل كامل الطاقات إلى قوى إيجابيّة مُنتِجة تعمل بجدِّ واجتهاد لتحقيق المراد والنهوض بالقطاعات وزيادة الانتاج؟

والإجابة بكلِّ بساطة وموضوعيّة: هذا ممكن ومتاح، وبالإمكان الوصول إلى مرحلة يوظّف النّاس فيها كامل طاقاتهم لرفعة الوطن ويكرّسون سعيهم وفعلهم لخدمته، ويقف الجميع دون استثناء خلف قيادات المؤسّسات ودعمها والشد على أياديها لتحقيق النجاح.

أتحدى وأقول أن هذا مُمكن وقابل للتحقيق؛ لأتني أعرف الأردنيين جيدًا، ومُعظم التحديات أو المُعضلات لدينا مردُها أخطاء بعض المسؤولين، ولذلك فصلاح حالهم ونهجهم يخفّف مما لدينا من تحديات أو مُعضلات، والمواطن بشكل عام مُتفهم ومتعاون ومسؤول.

جلالة الملك يتوق لما فيه صالح الوطن والمُواطنِين، والمواطن تحمّل ويتحمّل الكثير في سبيل استقرار وطنه، والكُرنَةُ في مرمى المسؤولين، وإن كان من فئة سلبيّة أو سوداوية بيننا، فالسؤال من أوصلهم إلى هذا الحال؟ هل هي جينات وراثيّة أم لديهم

أهداف غير وطنيّة تغذيها أطراف خارجيّة أم هي انعكاسات تراكمت وتضاعفت نتيجة لأفعال بعض المسؤولين؟ وعليه، لا بدَّ من تحديد الأسباب والوقوف عليها ومعالجتها، وأرى أنَّ تغيير سلوك هذه الفئة يتحقق من خلال سلامة النهج لدى المسؤولين حين يجفف مواطن السوداوية ويمحو آثارها ويغدّي بالمقابل التفاؤل والإيجابية لدى الجميع.

وحتى ينصلح الحال لا بدَّ للمسؤول من أن يكون قدوة في كلِّ شيء و لا بدَّ أن تسود حالة عامة من الشّفافيّة والحوكمة والنزاهة في كلِّ شيء، و لا بدَّ من وضوح الرؤية والفهم الصحيح والعميق – لا السطحي أو الشكلي- للمطلوب والقدرة على الإنجاز مع العزيمة والإصرار، و لا بدَّ من أن تتقدم مصلحة الكافة اهتمامات المسؤول بل لا يكون لديه اهتمامات غيرها.

الظرف لا يحتملُ عدم تعلم الأشياء ولا التدريب عليها بل يستدعى التمكن التام ووضوح الصورة والوضع المستهدف والتنفيذ مع المتابعة والتقييم، وبتوجيهات جلالة الملك ودعم مباشر وكامل منه، وضعيت مسارات للتحديث بجهود وطنية وبمشاركة حكومية، وإن كان عليها أيُّ ملاحظات، وهذا مُتوقَّع بطبيعة الحال، لا بأس فمن الممكن معالجة ذلك خلال التنفيذ، المهم البدء بالتنفيذ حتى لا تبقى الخطط حبيسة الأدراج،

وأستشهدُ بقول جلالة الملك إنَّ المقياس الحقيقي للنجاح هو حُسن التنفيذ، ومن هنا فإنَّ حُسن التنفيذ، يستدعي وجود القادرين والعازمين عليه، ولا أدّعي أبدًا أنَّ الموجودين حاليًا غير قادرين، ولكتني أدعو إلى التأكد وضمان توفر ذلك في كلِّ المحاور قبل التنفيذ حتى يتمَّ التنفيذ بالشكل الصحيح الذي يحقق الغايات ويرقى إلى تطلعات سيّد الدلاد.

خُلاصة القول، عوامل النجاح الوطنيّ تتمثّل بالقدرة الكاملة والتمكُّن التام والقدوة الشاملة في القول والفعل والسلوك وفعالية عمليّة تنفيذ مسارات التحديث وموثوقيتها وتصويب ما تتطلب محتويات محاورها من تصويب خلال عمليات التنفيذ مع متابعة تنفيذ البرامج وتقييم مستوى تحقق الأهداف على أعلى المستويات.

6.8 دور القيادات

تشير أدبيات الفكر الإداريّ الحديث إلى أنَّ القيادة تمثل المُحرِّك الأساسي لعمليّة التَّميُّز في مُختلف المُؤسسّات، والقيادة المقصودة ليست مقصورة على فئة مُحدّدة أو من هم في أعلى الهرم الإداريّ بل هي حسُّ وسلوك إداري يُفترض أن يمارسه كافة المُوظَّفين على اختلاف مجالات عملهم والمستويات الإداريّة لوظائفهم وبدرجات مُتفاوتة تتفق مع طبيعة العمل والمستوى الإداريّ للوظيفة.

تمتلك القيادات الإدارية الناجحة العديد من المُقوِّمات التي أودُّ أن أستعرض بعضها لأهميتها ودلالاتها ومضامينها التطبيقيّة، فالقيادة الناجحة لأيِّ مُؤسسة هي تلك القيادة التي تساهم بشكل كبير وفاعل في رسم سياساتها وتطوير رؤيتها وخططها المُستقبليّة، وهي تلك التي تعزز وتجدر القيم المؤسسيّة الفرديّة والجماعيّة التي تحكم السلوك الوظيفيّ داخل المُؤسسة.

يعتبر القائد ناجحًا إذا كان باحثًا جيّدًا عن المعلومة ويسأل نفسه دائمًا مجموعة من الأسئلة منها ماذا يجري من حوله؟ ولماذا؟ وما هي الآثار المُتربِّبة عمّا يجري من أحداث؟ وكيفية إدارتها وماذا عن المُستقبل؟ والقيادات الفاعلة هي تلك القيادات التي تمثّل قدوة حسنة للمُوظَّفين في السلوك والأداء، ويحكم منهجيّة تفكير القائد الناجح بعدان: البعد الأول تنفيذ وإنجاز الأعمال والممهام الصحيحة بشكل سليم ومن أول مرّة، والبعد الثاني محاولة تطوير الطريقة والأسلوب الذي يستخدمه في تنفيذ الأعمال وإنجاز الممهام بشكل مُستمريّ.

وتحرص القيادات الإدارية بشكل دائم على مواكبة كلِّ جديد وتطوير ذاتها والتعلُّم من التجارب والأخطاء، ويكون لها حضور ومشاركة ملموسة في المُلتقيات والمنتديات والهيئات المهنيّة والعلميّة المُتخصِّصة محليًّا وإقليميًّا وعالميًّا، كما تعمل على نقل حصيلة معرفتها ومهاراتها وخبراتها إلى الصف الثاني من القيادات أو ما يسمى بقيادات المُستقبل.

يقاس نجاح القيادة الإداريّة أيضًا بمدى قدرتها على بناء شركات مع كاقة الجهات المعنيّة بعمل المؤسّسة من مُؤسّسات تشارك في تقديم الخدمات ومتلقي خدمات وموردين والمُجتَمع بشكل عام، ويتخذ القائد الناجح التحسين المُستمرّ كنهج حياة، ويقيّم الأداء بهدف التعلُّم منه وحصر وتحديد مجالات وفرص التطوير وترجمتها في خطط وبرامج تنفيذية مُحدّدة، ويبادر القائد الإداريّ في التواصل مع المُوظَّفين ومتلقي الخدمة ويقود التغيير ويشجّع تبادل الآراء والأفكار، ويعمل على توفير بيئة مُلائِمة مُشجِّعة على الإبداع، ويطلع على التجارب المُتميّزة للآخرين بهدف الاستفادة منها، ويساهم في إعداد جيل جديد من القادة القادرين على تحمُّل المسؤوليّة في المُستقبل.

من خلال تحليل البنية التنظيميّة والفكريّة لهذه المُؤسّسات والعقليّة أو الطريقة التي تُدار بها هذه المُؤسسّات، أرى أنَّ مواطن الخلل في معظمها ومجملها تتمحور حول الإدارة ونهج العمل وتتركّز في الممارسة والتطبيق، وهذا يَدلُّ على أنَّ المُشكلة سببها الأشخاص أكثر من أيِّ شيء آخر.

كما فهمنا من إحدى الحكومات أنها تنوي تقنين الإجازة دون راتب بحدِّ أقصى أربعة شهور في السنة الواحدة ومُكرَّرة بحدِّها الأقصى ثلاث مرات طيلة خدمة المُوظَّف في الحكومة، مما يعنى أقصاها سنة واحدة مُتقطِّعة بثلاثة أشهر في كلِّ مرّة.

علينا أن ندرك تمامًا أنّنا بصدد الحديث عن نظام موارد بشريّة لمُوظَّفي الجهاز الحكوميّ بأكمله وليس نظام موارد بشريّة لمُؤسسة أو شركة أو مشروع، ووضع سقف للإجازة دون راتب بثلاثة أشهر في كلِّ مرّة وبحدٍ أقصى ثلاث مرات يتعدّر معه العمل في أيِّ مكان، وإنّما ربّما لظروف اجتماعيّة، كما أنَّ هذا النصّ قد يخدم فئة قليلة بحيث يستطيعون الاستفادة من هذه المينزة في العمل في المشاريع التي تمولها الجهات الداعمة والعودة إلى عملهم في الحكومة أو السفر لخارج الأردن للمشاركة في مشروع استشاري او تقييمي أو غير ذلك والعودة بعدها إلى عملهم في الحكومة. بكلِّ تأكيد هذا النصُّ يتعدر معه على المُوظَف أن يعمل في أيِّ مكان آخر بشكل عام.

لا شك في أن الغاء مبدأ الإجازات دون راتب برأيي أمر عير وجيه بل غير حكيم، فلا بد من الإبقاء على هذا المبدأ، فنحن جميعًا نعلم أن تحويلات العاملين في الخارج لا يُستغنى عنها، كما أن المُوظّف المُجاز دون راتب عندما يعمل في مكان خارج الحكومة سواء أكان خارج البلد أو داخلها يكتسب معرفة ومهارات يُستفاد منها عند عودته الى دائرته المُجاز منها.

والقول إنه يحجز شاغرًا وظيفيًّا إلى أن يعود، فهذا الأمر من السهل بمكان معالجته بأن يعود إلى قائمة مُوقَّتة في دائرته ويتقاضى نفس راتبه و لا يُحجز له شاغره لحين عودته بل يُعيَّن عند عودته عندما يتاح شاغر مدير أو رئيس قسم بالتنافس وفق أسس الجدارة و الاستحقاق مع بقيّة الزملاء في دائرته.

ومن المُمكن أيضًا أن تكون إجازته دون راتب في أوّل مرّة لمدة سنة واحدة؛ ذلك لأنَّ الطرف الآخر المُتعاقد معه لا يعطي المُوظَف عرض عمل لأكثر من سنة واحدة خصوصًا في البداية، وبعدها يتمُّ تمديدها من عدمه لمدة ثلاث سنوات مثلا حتى لا

يحجز شاغرًا وظيفيًا، وهكذا في كلِّ مرّة يُمدِّد فيها إجازته، بهذا تستطيع الدائرة تعيين بدل مُجاز لمدّة أطول وفق أسس الكفاءة والاستحقاق.

أن يعمل الخريج من الجامعة أو الكليّة لمدّة ثلاث سنوات بدل مجاز، فهذا الأمر يفتح له فرص العمل خارج الأردن وداخله في القطاع الخاص؛ ذلك لأنّها جميعها تتطلب وجود خبرات عمليّة، وهذا هو التحدي الكبير أمام الخريجين الجدد.

أمّا قضية حرمان الأردن من الكفاءات، فهذا برأيي كلام غير دقيق، فالأردن لديه مخزون من الكفاءات حتى لو ربع مُوظُّفي الحكومة أخذوا إجازات دون راتب، ولا ننسى أنّ اكتساب الخبرة حاليًّا أصبح أمرًا مُمكثًا وبشكل سريع مع ثورة المعرفة والتكنولوجيا بل أصحبت المؤسسات غالبًا ما تبحث عن دماء جديدة وخريجين جدد لديهم أحدث المعارف والمهارات.

تخيّلوا إذا جاء المُوظَف عرض عمل لمدّة سنة، وهو يعلم أنّه ربّما لا يجدد له عقد العمل في الخارج لأيِّ سبب من الأسباب، فهل سيستقيل من عمله في دائرته لمجرد حصوله عمل قد لا يتجاوز العام؟ بكلِّ تأكيد سيتردد كثيرًا ؛ لأنَّ درجة المُخاطرة عالية، وربّما لديه أسرة تحتاج الى مصروف ونفقات.

تذكروا أنَّ الحكومة ليست مسؤولة فقط عن تزويد الدوائر الحكوميّة بحاجاتها من الكوادر البشريّة بل عليها اتّخاذ كلِّ السبل التي تمكّن القطاع الخاص من خلق فرص عمل، وكذلك التأهيل وبناء القدرات لتسهيل عمليّة الحصول على فرص عمل للمواطنين، وهذا دورها الدستوريّ ضمن الإمكانات، فتعيين بدل مُجاز يأتي من باب بناء القدرات التي تفتح آفاقًا خارج الحكومة للتوظيف أو العمل الخاص.

والتوجُّه إلى التوسع في التعيين بموجب عقود شاملة في المُستقبل، أرجو أن لا يكون ذلك بداية الانفلات، وبالتالي قد يُعيَّنُ عددٌ من الأشخاص لديهم نفس المؤهلات والخبرات في وظيفة واحدة وبرواتب مُختلفة، وهذا ينال بكلِّ تأكيد من دافعية

المُوظُّفين نحو العمل بل والشعور بالإحباط وعدم الإنجاز، وهذا ينعكس على الأداء العام، هذه الأمور تحتاج الى ضوابط مُحكَمة وسقوف.

المهمُّ أن ندرك أنّنا نخطط لدولة وليس لمؤسسة واحدة أو شركة أو مشروع، ثم إنَّ تلك الحكومة في حديثها عن الكفاءات (حسب معاييرها) قد عيّنت عددًا منهم بعقود ورواتب فلكيّة وفي الخفاء، ولكن للأسف هؤلاء الذين تعتبرهم الحكومة 'كفاءات' لا ينجزون الممهام والأعمال بأنفسهم، بل إنَّ دورهم لا يتجاوز دور الرجل الوسيط 'middle man'حيثُ يتمُّ التعاقد مع شركات للقيام بالمهام. والسؤال لماذا أطلقتم عليهم كفاءات ما دام دورهم لا يتجاوز الوسيط لتمرير الأعمال؟

خُلاصة القول، الخلل يعود إلى نمط التفكير ونهج العمل ومحدودية المعرفة وسطحيتها، وكم يتمنى المواطن أن يرى إنجازًا حقيقيًّا أو خطوات أو مجرد خطوة في الاتجاه الصحيح، وبكلِّ تأكيد لن يبخل حينها في الثناء على المسؤول فليس بينه وبين المسؤول إلا المودة والخير، ولكنه بالتأكيد لا يقبل أن يجامله على حساب الأوطان حتى لو أخذوا به ليتصدر جلسات التحديث والنقاش.

9. المحور الاقتصادي

يتطلّب الخروج إلى المُستقبل الذي نريد اقتصاديًّا إطلاق العنان لقطاع الأعمال، وعدم التضييق عليه أو محاولة توجيهه أو وضع قوالب جاهزة له أو التفكير أو التخطيط نيابة عنه؛ فهو أكثر رشاقة وإبداعًا وابتكارًا وكفاءة وفعالية من العقليّة التي يُدار بها القطاع العام.

يمثل عامل النجاح الأساسي في توفير بيئة مُمكنة مُلائِمة لقطاع الأعمال حتى يعمل بأعلى درجات الكفاءة والفعالية والانتاجية مما يعزز مميزاته التنافسيّة وتحقيق مراكز ريادية وحصص سوقية كبيرة ونوعية.

النقل أساس التنمية لذا من المهم ربط المملكة بسكة حديدية من شمالها إلى جنوبها "قطار سريع" ذات محطات مُحدّدة من شمال إربد إلى جامعة العلوم والتكنولوجيا إلى المفرق إلى جامعة آل البيت إلى الجامعة الهاشميّة إلى شرق الزرقاء إلى شرق عمان إلى جنوبه إلى المطار ومنه مُستقبلا إلى مدخل الكرك إلى مدخل الطفيلة إلى مدخل معان إلى العقبة ومنها مُستقبلا إلى وادي عربة إلى الأغوار الجنوبية ثم الوسطى ثم الشماليّة. لا بأس أن يكون ذلك من خلال استثمار أجنبي لعدة سنوات تعود في النهاية ملكيته للدولة.

هذا ما ينقل العمران تلقائيا إلى تلك المناطق ويجعل التتمية تمتد فعليا إليها وبشكل مستدام يتعزز مع مرور الوقت وبالتالي شمول مُختلف أنحاء المملكة بجهود التتمية الشاملة. وهذا يتطلب ربط محطات الوقوف بشبكة مواصلات داخلية متكاملة وفاعلة.

أرى التركيز على أولويات ذات مِيْزَة تنافسية وقيمة مضافة عالية نسبيا وعلى رأسها السياحة والسياحة والسياحة والتعليم والأمن الغذائي والتكنولوجيا والخدمات اللوجستية وسلاسل التوريد، ولابد من متابعة وضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة ومتابعة وتحسين درجة وترتيب الأردن في المؤشرات الدولية، وإصدار

تقرير سنوي لدرجة وترتيب الأردن في أبرز المُؤشّرات الدوليّة، ونشره والعمل على تحسينها باستمرار.

من الضروري تعزيز ثقة المستثمر بالبيئة الاستثماريّة والثبات النسبيّ في التشريعات والمعطيات، والحرص على الانخفاض النسبيّ لتكلفة المنتجات مما يزيد من قدرتها التنافسيّة في مُختلف الأسواق وبالتالي يزداد حجم النشاط وتزداد فرص العمل وحصيلة الدولة من الإيرادات. والمستثمر الحالي يواجه عدة تحديات تجعله يتردد في التوسع في استثماره وكذلك المستثمر المحتمل يتردد في اتخاذ قراره بالاستثمار لاعتبارات بعضها انطباعية وبعضها موضوعية محقة:

- 1. أول الاعتبارات الموضوعيّة التي يجب معالجتها دون تأخير تغير الأولويات والاهتمامات لدى الحكومات، وهذا ينعكس على مُختلف القطاعات مما يرفع منسوب الإحساس بالمخاطرة والتردد لدى من ينوي الاستثمار أو التوسع في الاستثمار.
- 2. ثاني هذه الاعتبارات الخوف من أنَّ تغيير المسؤولين قد يُؤدّي إلى تغيير في السياسات والإجراءات التحفيزية وبالتالي ما الضمّان لهم من عدم تغييرها أو التراجع عنها؟ فما يهمهم ثباتها واستقرارها حتى لو كان نسيبا وحسب الاتفاق.
- 3. ثالث هذه الاعتبارات أنَّ التقعيل والتطبيق الفعليّ لهذه السياسات والإجراءات التحفيزيّة يعتمد على قدرة وقوة المسؤولين عنها، وتغيرهم قد يعرضها للمدِّ والجزر خصوصًا عندما لا يكونون بنفس السويّة من حيثُ التمكُّن والتأثير.
- 4. رابع هذه الاعتبارات قد يكون اهتمام المسؤولين على أشدّه في البدايات بهدف استقطاب المستثمرين ولكن للأسف في حالات كثيرة ما يلبث أن يتراجع هذا الاهتمام مجرد البدء بتنفيذ الاستثمار، ففي البدايات المسؤولون هم من يبادرون ويتابعون المستثمرين ويحاولون تذليل أيّ عقبات ولكن للأسف هذا الاهتمام يفتر

ويصبح المستثمر هو من يبحث عن المسؤول وكأنّ الهدف يتحقق مجرد تسجيل الاستثمار غير مدركين أهميّة رعاية الاستثمار على المدى الطويل والذي يرتبط بما تجنيه الخزينة العامة من إيرادات سنويّة ومُستمِرّة من رسوم وضرائب وغيرها والأهم من ذلك تحريك عجلة الاقتصاد وتشغيل مُختلف القطاعات وخلق فرص العمل.

أقترحُ وضع سقف لأيِّ ضرائب أو رسوم على المنتجات والخدمات بحيثُ لا تتجاوز بأيِّ حال من الأحوال نسبة مُعيَّنة من قيمة هذه المنتجات والخدمات وذلك للمحافظة على جاذبيتها وتتافسيتها وعدم قتل الاقتصاد، كما أقترح التحوُّل الرقميِّ الكامل لخدمات قطاع الاستثمار والأعمال، خصوصًا تلك التي تشترك في تقديمها أكثر من جهة حكومية.

من المهم أن تسن الحكومة أفضل التشريعات وتتبنى أنجع السياسات وتتخذ أصوب القرارات وتطبق أسلس الإجراءات، لكن هذا وحده لا يكفي لجذب المُستثمر الأردني والأجنبي، السؤال ما هو الأمر المُقلق والمُثبط الحقيقي لقرار المُستثمر بالاستثمار؟ هو ما الذي يضمن للمستثمر عدم تغيير هذه القوانين أو السياسات أو القرارات أو الإجراءات بعد سنة أو سنوات بتغير الأشخاص أو بنفس الأشخاص أو حتى لحظة اتخاذ قراره بالاستثمار. فما أن يقوم مشروعه حتى تتغير المُعطيات مما يجعله يجهل مُستقبل استثماره ويصبح غير متأكد من بقاء واستمرار ما بنى قراره بالاستثمار عليها من مُعطيات بمعنى أنه سيعمل في بيئة استثمارية غير مُستقرة في أبعادها لدرجة أنه يتوقع صدور أيِّ قرار في أيِّ لحظة دون علمه ومشاركته، وظروف عدم التأكد هذه تدفعه إلى عدم المغامرة والعزوف عن الاستثمار في الأردن، والبحث عن فرص أخرى للاستثمار، لذا لابد من وجود ضوابط وضمانات تحول دون سريان فرص أخرى للاستثمار، لذا لابد من وجود ضوابط وضمانات تحول دون سريان أي تعديلات أو تغييرات تشريعية أو سياسات أو قرارات تؤثر على الاستثمار القائم قبل إجراء هذه التعديلات أو التغييرات إلا إذا كانت في صالحه وبموافقة أصحابه أو قبل إجراء هذه التعديلات أو التغييرات الإلاة كانت في صالحه وبموافقة أصحابه أو

ضوابط للاستقرار في العوامل الأساسية المؤثّرة في الاستثمار، خلاف ذلك، يبقى المستثمر الحالى أو المُحتمل مُتردّدًا ومُتحفّظًا ومُتخوّفًا وغير مرتاح.

ارتفاع الضرائب على اختلاف أنواعها ومُسمياتها أنهك الاقتصاد، وكذلك الحال بالنسبة لارتفاع الرسوم والبدلات، والإعفاءات والاستثناءات أحدثت تمايُزات وتشوهات مع بعض التحايلات، فليس أشد خطورة على بنية الاقتصاد من التشوُّهات، لذا لابدَّ من تخفيض وتوحيد الضريبة العامة على المبيعات للسلع الأساسيّة، وأن تكون بنسبة أعلى (تكاد تصل للضعف) على السلع الكماليّة، وإلغاء الضريبة الخاصة التي استهدفت القطاعات المُنتِجة بهدف زيادة الإيرادات الضريبية، فلم تعد قادرة على التحمل فتراجع نشاطها بشكل كبير.

هذا بالإضافة إلى وقف كامل لجميع الإعفاءات والاستثناءات من مُختلف أنواع الضرائب، ويجب إلغاء ما يُسمّى بالضريبة الصفرية (بنسبة صفر)، فهذا اختراع في غير مكانه، وعليها ما عليها، وضررها أكثر من نفعها، كما أنّها مجال للتحايل، وقد أحدثت تمايزًا غير مُبرر في القطاع الواحد، وفوق هذا أحدثت تشوهات وقادت إلى مُخالفات، والتخفيضات كفيلة بوقف (أو على الأقل الحدِّ) من المُمارسات غير القانونيّة مثل التهربُ والتهريب وغيرها من ممارسات.

أقترح إقرار شرائح ضريبية تصاعديّة بنسب مدروسة لفئة الأشخاص الطبيعيين، وكذلك لفئة الأشخاص الاعتباريين، وتحديد الشرائح الضريبيّة للفئتين بمنتهى الموضوعيّة والدقة، وبالتالي يتحقّق مبدأ التصاعديّة في شرائح الدخل، هذا مع إقرار قيمة تناسب تكاليف المعيشة كإعفاء شخصي من الدخل الخاضع للضريبة سنويّا للأعزب وللعائلة، وهذا وحده لا يكفي بل لا بدَّ من تطوير الخدمات وتبسيط إجراءات تقديمها وضمان شفافيتها وعدالتها مع تبني إجراءات واضحة لضبط الإنفاق وتصحيحه ووقف الهدر في مُختلف البنود والمجالات.

هذا التحولُل يقوم على تخفيض تكلفة المُنتجات من سلع وخدمات مما يزيد قدرتها التنافسيّة في الأسواق وبالتالي يزداد حجم النشاط فتزداد حصيلة الضرائب تلقائيًا، وأعتقد أنّه سيُحدث مثل هذا التّحولُل، الذي يستند على تعزيز تنافسية الاقتصاد وجاذبيته، وينقله نقلة نوعيّة وتحسننا ملموساً في المُؤشّرات الاقتصاديّة والماليّة خصوصاً بعد مرور سنتين على تطبيق.

كلما زادت نسبة الضرائب والرسوم من قيمة المُنتجات والخدمات ارتفعت تكاليف وأسعار المُنتجات والخدمات، وهذا يُؤدّي إلى آثار سلبيّة كبيرة على تنافسية وجاذبية قطاعات الأعمال والاستثمار، وبالتالي قتل الاقتصاد، وبالنتيجة انخفاض حصيلة الإيرادات من الضرائب والرسوم، أي بعكس الأهداف والتوقعات.

صحيح أنَّ زيادة الضرائب والرسوم قد توفر للماليّة العامة إيرادات لكنّها مُؤقّتة وغير مُستدامة، قد تزيد الإيرادات المُحصلّة من بند مُعيَّن بالمُوازنة ولكن يرافق ذلك انخفاض في حصيلة الإيرادات من البنود الأخرى وخصوصاً المُتعلّقة بالنشاط الاقتصاديّ، هذا بالإضافة إلى انخفاضها من نفس البند في العام اللاحق أو الذي يليه.

كما أنَّ زيادة الضرائب والرسوم تقضي على إمكانية زيادة الإيرادات العامة المتأتيّة من النشاط الاقتصاديّ على المدى الطويل وذلك، وباختصار، لأنَّ مثل هذا الإجراء يقتل الاقتصاد، وهذا تلقائيًّا يُؤدّي إلى انخفاض الإيرادات العامة بدلا من زيادتها، وعليه لا تعدو هذه الإجراءات عن كونها محاولة لحلِّ مشاكل اليوم بحلول ترقيعيّة مشوَّهة وبثمن باهض على حساب الغد، أي تخلق تشوُّهات أكبر تحتاج إلى حلول في الأعوام اللاحقة.

لن ينجحُ أيُّ مُتّخِذ قرار ما لم يأخذ الحاضر والمُستقبل معًا بعين الاعتبار ويوازن بينهما، بل قد يتطلب الأمر أن يُضحي قليلا بالحاضر لأجل المُستقبل وليس العكس، ولن ينجح أيُّ مُتّخِذ قرار إذا كان تفكيره ومسعاه محكومًا بالسعي لتوفير أرقام مجردة

بمعزل عن السياسات، بمعنى لا تتحقق كنتيجة طبيعيّة لعمليّة تبني سياسات اقتصاديّة، ولا ينجح من يُغلّب المُحاسَبة على الاقتصاد في قرارته، والتخطيط يبدأ من رسم المُستقبل وتثبيت رؤيته، ومن ثم العودة الى اتخاذ معالجات للحاضر ولكن ضمن إطار التوجه المُستقبلي وفحواه.

أنا لا أدري كيف يتم تشجيع الاستثمار، وفي ذات الوقت فرض الكثير من القيود والالتزامات عليه، كيف يتم اتخاذ إجراءات تسهيلية لجذب الاستثمار والمحافظة عليه وفي ذات الوقت يقدم مشروع قانون للإقرار يتضمن العديد من المواد التي ينبثق عنها لاحقا العديد من الأنظمة والتعليمات؟ وكل هذا يرتب قيودًا وتعقيدات ويقال هامش المرونة في التعامل مع مُختلف الحالات والمعطيات، أنا أرى ألما يتجاوز مشروع القانون أربع صفحات، وهذه دعوة للاطلاع على تشريعات الدول المُتقدِّمة بهذا الخصوص، الخلل في التحليل يقود إلى فهم خاطئ للواقع وعدم معرفة صحيحة للمطلوب، وهذا يقود إلى اتخاذ إجراءات تتضمن المزيد من المُعيقات والتعقيدات وبالتالى الذهاب بعكس الاتجاه أو على الأقل البقاء في نفس المكان.

الحكمة في خلق حالة توازن بين مُعطيات الماليّة العامة وبين الاقتصاد وعلى المَدَيَيْن القريب والبعيد، وعندما يستفحل الخلل في مُؤشِّر ات الماليّة العامة والمُوازنات وتغدو مُزمنة، هنا لابدَّ من رسم، وبعناية، خُطّة طويلة المدى تتضمن حلولًا يُلتزم بها تماما ويتمُّ تنفيذها ضمن أطر زمنيّة مُحدّدة لا أن يبقى الأمر قيد الاجتهادات اللحظيّة التي ينقصها الكثير من العمق في التحليل.

إذا لم تتغير طريقة إدارة السياسات الاقتصاديّة والماليّة، فلن يتعدى العمل عن كونه مجرد سلسلة من المحاولات لمعالجة التشوُّهات التي للأسف سببتها المعالجات السابقة، بمعنى معالجات تخلق تشوهات يضيع الوقت في محاولة معالجتها دون

تحقيق أيِّ تقدّمٍ يُذكر أو أيِّ نتائج إيجابيّة في هذا النطاق، وبالتالي الوضع يزداد سوءًا.

و أخيرًا، هل القطاع الخاص بحاجة إلى بيئة أعمال مُحقّرة تمكّنه من الإنجاز في ظل منافسة على أشدّها أم يحتاج لقوالب ووصفات جاهزة ليعمل ضمنها؟ ولهذا أقول الحلُّ الأفضل يتمثلُ في إطلاق العنان لقطاع الأعمال.

هل هناك جدوى وضرورة من رصد ما يزيد على ثلث مليار دينار أردني في المُوازَنة العامة لخطة التحديث؟ إذا ما أخذنا ما رصد لها في المُوازَنة العامة للعام 2024 والبالغ 349 مليون دينار وما رصد لها في مُوازنات الوحدات الحكوميّة والبالغ 135 مليون دينار وما خصص لها من المنِح الخارجية والبالغ 250 مليون دينار، سيصل المبلغ الإجمالي المخصص لها إلى 734 مليون دينار؛ أي أكثر من ثلاثة أرباع المليار. والسؤال هل الأوضاع الماليّة للدولة تسمح بهكذا تخصيص؟ وعلى ماذا تنفق هذه المبالغ الضخمة في ظل هكذا ضائقة ماليّة؟ وما النتائج المتوقعة؟ وهل لها مُؤشِّرات مُحدّدة ذات مستويات مُستهدفة مُعلنة مُسبقًا؟ وما القيمة المضافة المتوقعة على الاقتصاد؟ بمعنى لابدَّ أن يتجاوز التحسن في الاقتصاد أضعاف هذا الرقم، وإلا اعتبرت هذه النفقات تكلفة غارقة عديمة الجدوى.

لو تمَّ تخفيض الضرائب والرسوم بربع هذه القيمة هل ستكون النتيجة أفضل؟ وهل القطاع الخاص بحاجة إلى بيئة أعمال مُحفِّزة تمكِّنه من الإنجاز في ظلِّ منافسة على أشدها أم يحتاج لقوالب ووصفات جاهزة ليعمل ضمنها؟

أنفقت مبالغ ضخمة على خطتي التحديث الاقتصاديّ والإداريّ خلال العامين الماضيين، هل لنا أن نعرف أبرز إنجازاتهما تحديدا (وعلى الأقل ثلاثة أمثلة تستحق الذكر لكل خُطّة)؟ وبعيدًا عن الصياغات العامة المبهمة التي لا تتعدى القول "تحققت معظم المؤشرات المستهدفة".

على الحكومات الحرص على الوصول إلى أعلى درجات النجاح في التحقيق الفعلي لأهداف خطط التحديث الإداري والاقتصادي خصوصاً وأن تمويل الكثير منها كان بقروض.

10. محور المالية العامة

1.10 إصلاح هيكل الموازنة العامة

التحديات التي تواجهنا في الأردن كبيرة، وهي للأسف في تتوع واشتداد وازدياد ولذلك علينا أن ندرك ذلك جيدا ونستعد لها كل الاستعداد، والموازنة العامة موازنة إنفاق وموازنة تمويل. موازنة الإنفاق تتضمن الإيرادات في جهة "إيرادات محلية ومنح" والنفقات في الجهة الأخرى والفرق بينهما فائض أو عجز وفي حالتنا عجز، أمّا موازنة التمويل بشقيها المصادر (اقتراض من الداخل والخارج) والاستخدامات (سد عجز الموازنة وتسديد المستحق من أقساط الديون).

لا تقلُّ مُوازَنة التمويل أهمية عن مُوازَنة الإنفاق، وبالتالي تحتاج إلى نفس الدرجة من الدراسة والتمحيص والضبط، والتوسع في مُوازَنة التمويل غير محمود، ولهذا يفترض أن تُعطى مُوازَنة التمويل نفس القدر من الاهتمام عند القراءة والنقاش والتحليل.

والسؤال هنا، لماذا تمَّ دمج قانون المُوازنة العامة مع قانون مُوازنات الوحدات الحكوميّة ما دام الأمر بقي باب للمُوازنة العامة وباب آخر لمُوازنات الوحدات الحكوميّة؟ هل كان لهذا التجميع في كتيب واحد غاية؟ وهل تحققت؟

ضرورة التقريق في مُوازَنة فصل وزارة الماليّة، من حيثُ الصلاحيات والتحليل، بين بنود مُوازَنة (نفقات وإيرادات) على مستوى الدولة وبين مُوازَنة الوزارة مثل أيِّ وزارة أخرى، بمعنى إضافة فصل جديد وهو الفصل العام ليشمل بنود مُوازَنة (نفقات وإيرادات) على مستوى الدولة وتكون الصلاحية لمَجلِس الوزراء. أليس من الأفضل فصل مُوازَنة وزارة الماليّة كوزارة (مثل أي وزارة) عن بنود النفقات والإيرادات العامة التي تتعلق بالدولة ككل؟ بمعنى إدراج النفقات والإيرادات العامة

في فصل مُستقلِّ "عام" غير فصل وزارة الماليّة، ولا بدَّ من تنقية المُوازنات الرأسماليّة في المُوازنة العامة من أي نفقات جارية.

من بدهيّات الإدارة الماليّة أن المركز أو الوضع المالي لأيِّ دولة يحكم توجهاتها وسياساتها، ولكن للأسف هذا الرابط يبدو غير مُفعّل بالمستوى المطلوب إلا بشقِّ واحد غير صحيّ وغير مُفيد وهو شقُّ فرض المزيد من الضرائب والرسوم.

التوسعُ في بنية المؤسسات وما يرافقه من إنفاق وتنفيذ أنشطة وفعاليات شكاية لا تضيف وما شابه لا يستوي مع الموقف الحرج للماليّة العامة.

المفاضلة والحفاظ على التوازن بين الديون الداخلية والديون الخارجية أمر هام، فالاقتراض الحكومي الداخلي يشكّل مزاحمة للقطاع الخاص على مصادر التمويل، ويقلل من السيولة لدى البنوك ويرفع مستوى الفوائد، بالمقابل الاقتراض الحكومي الخارجي يشكّل استنفاذا للعملات الصعبة، هذا بالإضافة إلى ضرورة تحديد فترة سداد الديون بحكمة، فمدّة فترة السداد يرفع الفائدة وتقصيرها قد يتعدّر معه التسديد.

الأمر يتطلّب كشقاً ماليًّا يتمُّ تحديثه بشكل دوري يبين كامل - أقول كامل - قيمة الديون مع الفوائد، ويبيّن المُستحق من أقساط وفوائد الديون على مدار السنوات القادمة بالكامل - أي كامل - عمر الديون و لآخر استحقاق لقسط وفائدة حتى لو بعد 30 عامًا.

يقابل ذلك تحليل مالي يبين مصادر التمويل المُمكنة أو المُتاحة للأقساط والفوائد على مدار هذه السنوات أو على الأقل 10 أو 5 سنوات وعدم الاكتفاء بمُوازَنة تفصيلية لعام واحد فقط ومُؤشِّر ات عامة أوليّة لعامين فقط كما يحدث حاليا، فهذا الأمر يُعتبَر مقبو لا للمُوازنات ولكنّه لا يُقبل أبدًا للقروض.

هذا الكشف المالي يُفترض أن يُرفَع دوريًا لجلالة الملك وأن يتوقّر دومًا لدى رئيس الوزراء وكلِّ وزير ولدى مجلِس الأمّة بشقيه الأعيان والنواب، ولدى ديوان المُحاسَبة، ليس هذا فحسب، بل ليكون أهم مرجعيات القرار، فأيُّ كشف وأيُّ معلومة أهم من هذا؟! وأيُّ مُؤشِّرات يستند إليها في التخطيط طويل المدى أهمُّ من هذا؟

الحكم على مدى دقة ووجاهة تقديرات المُوازنات العامة يكون من خلال عدّة أساليب، منها ما تحقق من تقديرات العام الذي سبقه، ومنها مقارنة ما قدر لعام ما "أرقام تأشيريّة" في مُوازَنة العام الذي سبقه مع ما قُدّر في مُوازَنة ذلك العام.

المُوازَنة العامة بهيكليتها وبنيتها وبنودها الحاليّة لا تصلح للمقارنة بصورتها الكليّة مع مُوازنات الدول الأخرى، ففيها بنود يُقترَض ألا تكون فيها مثل التقاعُد، فكان الأولى منذ البدايات ألا تورد اشتراكات التقاعُد أو ما يسمّى بعائدات التقاعُد إلى الخزينة بل إلى صندوق للتقاعد تُستثمر أمواله لتغطية فاتورة التقاعد وخارج نطاق المُوازنة العامة شأنها في ذلك شأن الضمّان الاجتماعيّ، ولكن للأسف هذا لم يحدث وما زالت ضمن المُوازنة العامة مما يجعل عمليات التحليل والمقارنة غير دقيقة.

ولهذا أقترحُ التفكير بإمكانية تحويل مسؤولية التقاعُد وتغطية فاتورته إلى شركة المساهمات الحكوميّة التي تدير استثمارات الحكومة، وعليها أن تقبل هذا التحدي وتتجح فيه لا أن تكون مكانًا للتتفيع والامتيازات.

2.10 ضبط الإنفاق العام لصناعة المستقبل

لم يُعد النهج التقليديّ في ضبط الإنفاق (مثلا تخفيض نسبة معينة من المُخصّصات المرصودة) مجديًا، والأسئلة المُهمّة هي: هل خُصبّصت بدقة ابتداءً؟ ثمَّ ماذا عن كفاءة الإنفاق؟ بمعنى هل تحققت الأهداف الإنفاق؟ بمعنى كيف أنفقت؟ وماذا عن فعالية الإنفاق؟ بمعنى هل تحققت الأهداف المرجوّة من الإنفاق؟

قد تتبنى الحكومات سياسات وإجراءات لضبط الإنفاق في مجالات، ولكنها لا تراعيها أو تلتزم بها في مجالات أخرى بل قد تقدم على عكسها، ولا يصح التعامل مع القضايا بمعزل عن بعضها أي الإدارة المُجزّأة وغياب الصورة الكليّة عند التعامل مع الأجزاء.

لابدً من تعديل قانون الشركات بإلغاء صلاحية مجالس إدارة الشركات المملوكة أو المساهمة في الحكومة وتلك المملوكة أو المساهمة فيها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في إقرار مُخصعً الها وامتيازاتها بنفسها، حيث تمت المبالغة فيها بشكل لا مثيل له على مستوى العالم، والأصل أن ثقر هذه المُخصعً سات والامتيازات من مرجعية أعلى وأن يدقق ديوان المُحاسبة على مدى الالتزام بذلك وتقعيل المساءلة والمُحاسبة عن المُخالفات.

الضمان الاجتماعيّ بديل مُوحَّد لجميع أنواع التقاعُد، وبالتالي لابدَّ من وقف العمل بجميع أنواع التقاعد وصناديق التقاعد وهذا يشمل الوقف التام للخضوع للتقاعد المدنى لجميع الفئات.

أقترح وقف العمل بتخصيص سيارات حكوميّة لجميع الفئات الوظيفية حيث يستخدموا سياراتهم الخاصة ووقودها وصيانتها على حسابهم الخاص، هذا بالإضافة إلى وقف تخصيص سيارات للمسؤولين في الشركات المملوكة أو المساهمة فيها الحكومة أو المؤسسة العامة للضمان الاجتماعيّ.

كما أقترحُ وقف العمل بكافة اشكال مكافآت نهاية الخدمة ما دام الشخص يخضع لتقاعد الضمّان لم يعد لها أيُّ مُبررِّ.

أرى وقف تعيين المُتقاعِدين من الوزراء والفئات العليا في مجالس ادارة الشركات المملوكة للحكومة والضمّان الاجتماعيّ، ومقابل ذلك استقطاب كفاءات ذات اختصاص وقدرات - وهي مُتوفّرة - وأن تعمل وفق مُؤشّرات لتحقيقها.

أرى ضرورة إعادة التوازن للهيكل التنظيميّ والوظيفيّ والمُوازنات، كما أوصي بالوقوف على جدوى مجالس الهيئات وتخفيض أعداد أعضاء مجالس الإدارات والأمناء والمُفوَّضين.

حوكمة التأمين الصحيّ وضبط مُسبَق ومترامن لفاتورة المعالجات الطبيّة، وطرح عطاء تأمين صحيّ يشترك فيه ائتلاف مُستشفيات؛ وذلك لضبط تكلفة فاتورة المعالجات الطبيّة والوقف التام للعلاج خارج الوطن على حساب الدولة لمُختلف الفئات ومهما كانت الأسباب.

لابدً من وقف جميع أشكال الأعطيات مهما كان شكلها ونوعها ومصدرها لمُختلف الفئات، فهذا ينهش – أقول ينهش - من حيث لا ندرك من رصيد الثقة بالمؤسسات، واقتصار العمل في هذا المجال على صندوق المعونة الوطنية لمستحقيها مباشرة ووفق ضوابط وسقوف.

أقترح عدم تولي مجالس المحافظات أيَّ أدوار أو مهام تنفيذية نهائيًّا؛ وذلك تفاديا للتداخل في المهام، فهذا دور الدوائر الحكوميّة والبلديات. كما أقترح تخفيض عدد النواب إلى 80 نائبًا وعدد الأعيان الى 40 عينًا كحدٍّ أقصى وعدد أعضاء مجالس المحافظات إلى 60 عضوًا بل من الأفضل أن يتشكّل مَجلِس المحافظة من نوّاب المحافظة دون الحاجة لمزيد من المجالس والانتخاب وما يترتب على ذلك في التزاحم في الأدوار وما يرافق ذلك من نفقات.

ويجب توجيه الدعم الخارجي بالكامل للخزينة العامة؛ لدعم المُوازَنة العامة دون شروط أو اشتراطات غير مُجْدية، ووقف توجيهه لمشاريع مُعيَّنة أو أن يكون مشروط (بخلاف مُؤشِّرات أداء وطنيّة وهادفة وموضوعيّة) والتوقف عن توجيهه لمنظمات المُجتَمع المدنى.

تعديل قانون ضريبة الدخل بحيث لا تدخل التبرعات في الإعفاءات فهي تبرع الشخص من أموال الخزينة (الضرائب) وليس من ماله الخاص، هذا بالإضافة إلى ما يرافق ذلك من حالات تحايل ومبالغة فيها واستخدامها لأغراض انتخابية تؤثر على نزاهة الانتخابات.

التّحوُّل الالكترونيّ والرقميّ ضرورة حتميّة لا بدَّ منها، ليس فقط في مجال الخدمات، بل أيضًا في الأنظمة والإجراءات الداخلية وقواعد البيانات وتوحيدها.

كلُّ من يتقاضى راتبًا من عمله يزيد عن مقدار معيّن (سقف) شهريًّا مهما اختلفت المُسمَّيات من راتب أو مُخصيّصات أو عضويات مجالس إدارة أو مكافآت أو بدلات أو غيره، يقتطع المبلغ الذي يزيد على ذلك السقف ويُحوَّل الى الخزينة العامة، وهذا يسري على جميع الوزارات والدوائر والمُؤسسات العامة والمُؤسسات الرسميّة والبلديات وما ماثلها، وكلُّ من يتقاضى راتبًا تقاعديًّا أو أكثر من الضمّان الاجتماعيّ والتقاعد المدنيّ والعسكريّ والنقابات يزيد مجموعه عن ذلك السقف شهريًّا، يُقتطع المبلغ الذي يزيد عن السقف ويُحوَّل الى الخزينة العامة، وإذا عاد مُتقاعِد إلى العمل العام (بأيِّ شكل كان)، يُقتطع ما يزيد عن ذلك السقف مما يتقاضاه من راتب أو وراتب حاليّ ومكافآت وغيرها من امتيازات مهما اختلفت المُسميّات من راتب أو مخصيّصات أو عضويات مجالس إدارة أو مكافآت أو بدلات أو غيره، ويُحوَّل إلى الخزينة العامة.

كما يمثل مبلغ مُعيَّن يحدد بعناية فائقة سقفًا لأيِّ رواتب وامتيازات لكلِّ الفئات في المُستقبل، ويُلغَى النصُّ الذي يعطي مجالس إدارة الشركات المملوكة للحكومة والضمّان الاجتماعيّ صلاحيّة تحديد مكافآتها وامتيازاتها، فلا يُعقَل ذلك بل لا بدَّ من تحديدها من مرجعية أعلى واقتطاع أيِّ مبالغ تزيد عن السقف شهريًّا مهما اختلفت البنود والمُسمّيات الى الخزينة العامة، وهذا ينطبق على الشركات المملوكة بشكل

كامل أو جزئي وبنسبة 25 % فأكثر أو بقيمة مساهمة تزيد عن مبلغ يحدد بشكل دقيق بغض "النظر عن نسبة المساهمة.

عمل النّواب والأعيان ومجالس المحافظات عمل تطوعيّ بالكامل دون مقابل، فلا رواتب ولا مُخصنَصات ولا مكافآت، ووقف جميع أشكال الأعطيات مهما كان شكلها ونوعها ومصدرها لمُختلف الفئات، فهذا ينهش من حيث لا ندري من رصيد الثقة المتآكل أصلا، واقتصار العمل في هذا المجال على صندوق المعونة الوطنيّة لمستحقيها مباشرة ووفق ضوابط وسقوف، وإلغاء أيِّ بنود لأيِّ نفقات في بند النفقات الرأسماليّة مثل الرواتب والمكافآت والأثاث وغيرها، واقتصار إنفاقها فقط على الجهات الخارجية (خارج المؤسسة) المُنقّذة للمشاريع الرأسماليّة ووفق معايير.

التمويل الذاتي الكامل للأحزاب والمُنتديات والجمعيات ومُنظّمات المُجتَمع المدنيّ ووقف تلقيها لأيِّ دعم مالي من أيِّ جهة كانت بما فيها الحكومة والمُؤسّسات الدوليّة الداعمة مهما اختلفت المُسمَّيات والغايات.

ضبط المعلوليّة والجسيم وفق أدق وأنزه المعايير وفوق كل هذا "مخافة الله" وعدم جواز عودة الحاصلين على معلولية أو جسيم إلى العمل بما في ذلك عضوية مجالس الإدارة والأمناء والمُفوّضيّات.

تقعيل المساءلة ليس فقط على الفساد بل على ضعف الأداء على كافة المستويات مع الإحالة لمن يلزم إلى القضاء.

بند "فوائد الدَّيْن العام" يختلف في طبيعته عن بقيّة بنود النفقات الجارية وبالتالي أقترحُ أن تُدرَج في بند خاص وليس ضمن النفقات الجارية التي تخصُّ السنة الماليّة، وكذلك الحال بند "المِنَح" يختلف عن بقيّة بنود الإير ادات وبالتالي أقترحُ أن تُدرَج في بند خاص وليس ضمن الإير ادات المحليّة.

سقف الإنفاق بشقيه يجب أن يكون الإيرادات المحليّة وأن تصنف المِنَح لوحدها ولا تدخل في الإيرادات وكذلك تصنف فوائد الدَّيْن لوحدها وكذلك الرواتب التقاعُديّة لوحدها لا تدخل مع بنود الإنفاق التي تخص السنة الماليّة.

11. محور التقاعد المدني والضمان الاجتماعي

1.11 التقاعد المدني

أقترحُ أن يتضمن مشروع تعديل قانون النقاعُد المدنيّ نصًا واحدًا وهو "لا تخضع أيُّ خدمات للنقاعد المدنيّ بعد نفاذ مشروع هذا التعديل"، وهذا يشمل الجميع بما فيهم الوزير وكلَّ من يسري عليه تعريف الوزير في القانون بما فيهم رئيس الوزراء، خلاف ذلك، ستبقى فاتورة النقاعُد المدنيّ في توستُّع وارتفاع رغم وجود البديل "الضمّان الاجتماعيّ".

2.11 الضمان الاجتماعي

لقد شُكِّلت المؤسسة العامة للضمان الاجتماعيّ من خلال صندوق استثمار أموال الضمان الاجتماعيّ مصدرًا رئيسًا من مصادر التمويل في المُوازَنة العامة للدولة، حيث اعتمدت آخر حكومتين بشكل أساسي وكبير على أموال الضمّان الاجتماعيّ لتمويل مُوازناتها لسدِّ العجز وسداد الديون.

كان الاقتراض من الضمّان الاجتماعيّ خيارًا سهلا ومضمونًا، ولا يُسجَّل للحكومة بصراحة أيُّ نقاط إيجابيّة جراء توفير هذا المصدر من مصادر التمويل.

السؤال المهم الذي يراودنا جميعا "لولا وجود أموال الضمان الاجتماعيّ، كيف للحكومات أن تتدبر أمورها في سداد عجز المُوازنة والديون وبقيّة الاستحقاقات؟" بمعنى أنَّ أموال الضمّان الاجتماعيّ كانت بمثابة "طاقة الفرج" للحكومات لا سيما أنَّ أموال الضمّان تشكل نسبة كبيرة من مصادر التمويل.

والأسئلة كثيرة منها: هل تقوم الحكومة بتسديد الأقساط المُستحقّة لصندوق أموال الضّمان الاجتماعيّ من مصادر تمويل أخرى أم بأخذ قروض جديدة من الصندوق

نفسه؟ هل لدى الحكومة مصادر تمويل لتسديد مليارات صندوق الضمّان؟ وهل مُجرَّد سداد الحكومة فوائد القروض يكفي؟ كيف للمؤسسة أن تتدبر الأمر عندما تزداد الالتزامات التقاعُديّة بشكل يفوق الاشتراكات؟ كيف لها أن تدفع الرواتب الشهريّة للمُتقاعِدين من مُختلف القطاعات.

بكلِّ تأكيد، ستواجه الحكومات القادمة تحديات أكبر خصوصًا عندما تتعاظم التزامات الرواتب التقاعدية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي إضافة إلى عدم قدرة الحكومة على السداد الفعلي (لا إعادة تدوير الديون) لأموال الضمّان، حينها تتضاءل فرصة اقتراض الحكومات من أموال الضمّان الاجتماعي .

وعودة إلى صلب الموضوع، يتعرّض الضمان الاجتماعيّ حاليًّا لتحديات جسيمة تتطلب التفكير والتحليل للوصول إلى حلول حقيقية اليوم قبل غد. ولهذا، أقترحُ فيما يلي جملة من الإجراءات التصويبيّة حتى تعود الأمور إلى نصابها الصحيح.

أرى ضرورة توجيه استثمارات أموال الضمان الاجتماعيّ إلى مجالات ذات أثر مضاعف على الاقتصاد من حيث توليد فرص العمل وتشغيل القطاعات الإنتاجية والخدمية، وهذا يعني أن لا يكتفي صندوق استثمار أموال الضمان بإقراض الحكومات بحجّة ارتفاع نسبة الفوائد وأنَّ الإقراض الحكوميّ مضمون.

أقترح وقف العمل بجميع التأمينات والصناديق في الضمان الاجتماعيّ باستثناء تقاعد الشيخوخة، ففيها إقحام للضمان في أمور عديدة وإرهاق له وتشتيت لأموال الضمان على المدى الطويل.

المؤسسة العامة للضمان الاجتماعيّ بموجب قانونها النافذ دخلت في عدّة تأمينات وصناديق أذكر منها تأمين الأمومة وتأمين التعطل عن العمل والتأمين الصحيّ وغيره، يرد المؤسسة حاليا اشتراكات ولكن في المستقبل سيترتب على المؤسسة التزامات، ناهيك عن أنَّ كثرتها يشتت جهود المؤسسة وعلى حساب قضايا أهم

وأعم. باختصار، أرى خروج المؤسسة منها جميعها وبالدرجة الأولى التأمين الصحى فهذا ليس دورها بل دور جهات أخرى ومسؤولية أصحاب العمل.

أقترح التركيز على تأمين الشيخوخة وتوظيف كامل القدرات المُتاحة لضمان كفاءة إدارة اشتراكاته والتزاماته باعتباره الغاية الأساسيّة من وجود المؤسسة.

في القديم البعيد ونظرًا لوجود تقاعد مدني وعسكري وبلديات وغيره حينها، كان الشمول بالضمان الاجتماعي مُوجَّها لمن يسري عليهم قانون العمل باعتباره الناظم لشؤون المُشتركين خلال سنوات عملهم. ولهذا تشكَّلَ حينها مَجلِس إدارة المُؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من مُمثلين عن الحكومة وأصحاب العمل والعمال قياسًا على اللجنة الثلاثية لشؤون العمل المُشكَّلة بموجب قانون العمل.

لكن حاليًّا أصحبت جميع الشرائح مشمولة بالضمان الاجتماعيّ ومن ضمنها من يعمل في الأجهزة المدنيّة والعسكريّة والأمنيّة وحتى القضائيّة، وبالتالي لم تعد التركيبة الثلاثيّة التي تشكل منها مَجلِس إدارة المؤسسة تمثل الواقع. أعرف تمامًا وجود تمثيل بسيط للقوات المُسلَّحة في المَجلِس ولجان المؤسسة ولكن هذا لا يكفي. لا بدَّ من تمثيل مناسب لكافة الأطراف من أصحاب عمل ومُوظَّفين أو عاملين.

لا أرى حاجة لمَجلِس إدارة المُؤسسة، فبالنسبة للشقِّ التأمينيِّ هي تتعامل مع اشتراكات تستوفى بحكم القانون حيثُ يكفي وجود مدير عام يسانده الكادر الوظيفيِّ في المُؤسسة ويرتبط بالوزير.

أمّا الشقُّ الاستثماري الذي يتولى استثمار أموال الضمّان، فهذا يحتاج إلى مراجعة وحوكمة وتمكين من خلال مَجلِس مُتخصِّص وخبير يتولى استثمار أموال الضمّان مع الخضوع المباشر لمتابعة ورقابة المؤسسّات الدستوريّة والقانونيّة المُختصيّة ونشر تقارير شاملة بشكل دوري عن الأداء، فهذه أموال مُشتركين والحذر في التعامل معها أراه لا يختلف عن الحذر في التعامل مع المال الوقف.

أمّا أصحاب العمل فمنهم الأردنيّ ومنهم من مُختلف الجنسيات، فهناك إمكانية قد تكون موجودة تتمثّل بتغيير في المُسمّيات الوظيفيّة لأصحاب العمل وأفراد أسرهم الذين يسجلون كمُوظَّفين في شركاتهم هدفها رفع قيمة رواتبهم خلال الفترة الأخيرة التي تعتمد لحساب الراتب التقاعُدي وهي في بعض الحالات القديمة سنتان وما بعدها 3 سنوات أو 5 سنوات.

الخوف أكثر إذا كانت هذه الرواتب خياليّة ووهميّة غير حقيقيّة ولكن تدفع عنها اشتراكات عالية هدفها رفع قيمة الراتب التقاعُدي الذي يدفع لصاحب العمل مُستقبّلا من أموال الضمّان الاجتماعيّ "أموال المشتركين."

لذا أقترحُ بشدة أن يُحسب الراتب التقاعُدي على أساس مُتوسِّط الراتب خلال مدة الاشتراك بالكامل حتى لو كانت 30 عامًا وليس فقط آخر 3 أو 5 سنوات للحيلولة دون القفزات الخيالية في الراتب آخر سنوات الخدمة،

وأقترحُ وقف اشتراك العمالة الوافدة، - مع كلِّ التقدير لها- بالضمّان الاجتماعيّ أسوة بالكثير من دول العالم، لأنَّ الغالبية العظمى منها ينطبق عليها مفهوم "المهن الخطرة" والتقاعد المبكر وهذا مُكْلِف على الضمّان حيثُ يمتدُّ صرف الرواتب التقاعديّة للعديد من السنوات.

علاوة على أنَّ الرواتب التقاعديّة تُنفَق خارج البلاد وبالتالي لا يستفيد منها الاقتصاد. هذا بالإضافة إلى احتماليّة تشجيع حدوث أو ربّما حدوث بعض المُمارسات التحايليّة مدفوعة الثمن التي قد نتمُّ بالاتفاق مع ضعيفي نفوس من أصحاب عمل من مُختلف الجنسيات تعمل على رفع قيمة الاشتراكات خلال المدة التي تدخل في احتساب الراتب التقاعدي.

وأخيرا، أليس من الأفضل إخراج منتسبي القوات المسلحة والأجهزة الأمنيّة من مظلة الضمّان الاجتماعيّ وأن يكون لهم صندوق تقاعد مستقل كضرورة أمنية؟ وأنا أدفع بشدة بهذا الاتجاه، لأنّهم درع الوطن وحصنه المنيع.

12. المحور الاجتماعيّ

1.12 تتحرك المشاعر.. فتخط الحروف

ها هي المملكة الأردنية الهاشمية بالقيادة الحكيمة لجلالة الملك عبدالله الثاني تعبر القرون بكل شموخ وتتجاوز المحن تلو المحن وتسمو راياتها خقاقة جميلة جمال الكون وقوية راسخة البنيان، تتقدم المملكة الحبيبة بهيبة ووقار إلى الأمام رغم كل التحو لات والتحديات التي تشهدها المنطقة، ومع كل هذه التحديات المنتوعة والمئتداخلة، سار ويسير الأردن بخطى ثابتة وواثقة في مسيرة التحديث وبناء مستقبل يفخر به الآباء ويعتز به الأبناء.

يا لك من وطن كبير، تتحرك لك المشاعر فتخطُ الكلمات والحروف، احتضنت وتحتضن الجميع، لم ينقطع عنك الضيوف، ما أن ضاقت عليهم الظروف وهجروا من ديارهم قسرًا أو خوفًا على أرواحهم إلا ووجدوا فيك حضنًا دافئًا يُعيد الحياة إلى الروح.

تحملت ما لم تتحمله دول عظمى رغم شحِّ مواردك وسوء الظروف، لم تبخل في العطاء على أحد، ذلك لأنَّ وسمك "العطاءُ" فأنت العنوان الدائم لإغاثة الملهوف، لنا أن نفتخر ونباهي بك الجميع، ولطيب أفعالك مرفوعة الرؤوس، حماك الله يا وطني فما غيرتك الخطوب ولا الظروف.

يكفينا فخرًا أنك نِدُّ يقهر ما لديهم من تطلعات وطموح، صامدُ ومُستقرُّ رغمًا عن الأنوف، فيا لك من وطن كبير. ستبقى بعون الله عنوانا للكبرياء والشموخ.

وننحني تقديرًا واحتراما للقوات المُسلَّحة الجيش العربي والأجهزة الأمنيّة، حيث الإيمان المُطلق بنبل المهمة والاحتراف في أداء الواجب، فهم درع الوطن وحصنه المنيع، وفي هذا المقام أستذكر عبارة محفورة على مباني الجيش منطوقها "وطن لا

نحميه لا نستحق العيش فيه" وأقول هنا مخاطبًا نفسي وكلَّ أردنيّ: "وطن لا نبنيه لا نستحقُّ العيش فيه."

فلنحافظ على الأردن أرضه وسمائه وأمنه واستقراره ومُستقبل أجياله، ولنساهم في تعزيز مكانته على الخارطة العالمية ونرتقي به ومعه، وليبق التفاؤل والأمل نبراساً يُنير دربنا، ولتبق بعون الله الهامات عالية والرؤوس شامخة شموخ جبال الأردن وتلاله.

تتطلب المواطنة الحقة منا جميعًا ثكر ان الذات، والمساهمة في تحقيق النجاح باعتباره مسؤوليّة يتقاسمها الجميع، ولتكن الأحزاب ومُنظّمات المُجتَمع المدنيّ في غاياتها وأنماط تفكيرها ومسيرتها نموذجا لتعزيز القيم الوطنيّة وخدمة الوطن ولا شيء غير الوطن، ولتكن جامعاتنا منارات فكر تصنع الإنسان وتنمي قدراته ومهاراته وتوجه اهتماماته وسلوكه نحو خدمة الأوطان، وليشكّل أساتذتنا مدارس ومرجعيات ينهل منها كلُّ جيل ما هو جديد ومفيد. وليسع الطالب منّا، قبل أيّ شيء آخر إلى الحصول على أعمق المعرفة وأفضل المهارات لتوظيفها في إحداث التطور الوطني المنشود، ولتزرع المدارس شعلة التحدي والاصرار على الإنجاز لدى طلبتها.

2.12 لنتعلم من هؤلاء

اعتدت خلال الفترة الماضية أن أكتب في السياسة والاقتصاد والماليّة والإدارة والتشريع، وكان الهدف من تلك الكتابات أن أطرح آراءً وأفكارًا لعلَّ يستفيد منها من هم في مواقع المسؤوليّة والقرار.

استمعتُ قبل أيام لسيدة طاعنة في السنِّ، تتحدث عن الأردن وتدافع عنه ببسالة الشجعان، ولمستُ في نبرة صوتها كلَّ الثقة وطاقات الشباب، وتضمّن حديثها المُختصر المُباشِر أبلغ المعاني وأجزل العبارات، حديثها مريح وصادق ويبعث على

الفخر والاعتزاز، تلك السيدة كانت مثالا صارخًا في عشق الأوطان، لقد تيقنت حينها أنه علينا جميعًا قبل السياسة والاقتصاد وما إلى ذلك، أن نتعلم من هؤ لاء، نتعلم منهم كيف يكون الانتماء فهو المُتطّلب السابق لأيِّ إصلاح كان.

من هؤلاء نتعلم معنى الانتماء للأوطان، وإذا أردنا أن نعرف معنى الانتماء الحقيقي، علينا الاستماع إلى كبارنا في السن في بادية الأردن وقراه مثلا، حينها ندرك أنَّ الانتماء ليس مجرد كلمات نردِّدُها بل هو إحساس صادق نابع من الأعماق يُعبر عنه بكلِّ بساطة وعفوية دون تكلف أو تصنع، ويصدق هذا الإحساس طيب الأفعال.

هؤلاء هم مدرسة الانتماء، ومع الانتماء تتعالى الهمم وتتضاعف القدرات فتصنع الإنجازات، أمثال هؤلاء هم من يريدهم الوطن حقًا، وعلينا جميعًا أن نحمل صفات هؤلاء، إنهم يخدمون الأوطان بعيدًا عن أيِّ مصالح أو حسابات، ولا ينتظرون للعطاء أيَّ أثمان، هؤلاء على بساطتهم يسطرون أروع المواقف، ولا يعرفون التملُق ولا الاستجداء.

هؤلاء يقدّمون الوطن على الأوّلاد، ويعيشون الانتماء نهج حياة، وليس مجرد فعاليات تقام هنا وهناك، إنهم لا يسمحون أن يتعرض سفيه بسوء للأوطان، بل يواجهونه ويلجمونه ويضعونه في موقف يتمنّى فيه أن يبلعه التراب، يملكون الحجّة ورجاحة العقل وسلاطة اللسان، أفعالهم تتذاكر ها الأجيال، قلوبهم نقيّة بيضاء وأيديهم نظيفة لم تتلوث يومًا بأيِّ فساد، يتحدثون من موقع قوة، فما كسر عينهم لحظة إنسان، ولا يعرفون الكذب ولا المؤامرة ولا الخداع، إنهم مدرسة في الولاء والانتماء، لا يتحدثون إلا لغة واحدة هي الأوطان، يسطرون أروع الأمثلة في الكرم والجود، هؤلاء فيهم كلُّ «المهاقي الطيبة» للرجال.

هذه دعوة لكلِّ مسؤول ومواطن أن يستمع لهؤلاء ويكثر من الاستماع، فلديهم من الدروس التي لا تجدها في أيِّ مكان، وهي في الواقع قواعد سلوك وطنيّة تشكل

أرضية صلبة لأي إنجاز، نعم قواعد سلوك، تحتاج أن ثوثق وتتناقلها الأجيال بل وتكتسبها نبر اسا للفعل والسلوك، وهذه دعوة لوسائل الإعلام لتغطيتها ونشرها وبثها للجميع، فهؤ لاء مثال حسن وقدوة حسنة في كل ما يصدر عنهم من أقوال وتصرفات وأفعال.

نشر قصص الانتماء الفطري العفوي يفيد الوطن والأجيال، وفي ذلك بناء للأجيال وترسيخ واستدامة لمعاني الولاء والانتماء، وأخيرًا، أقول هكذا يكون الانتماء وهكذا تتجلّى المواطنة الحقة بأبهى صورها، فأنعم وأكرم بهؤلاء وبوركت هذه الأنفاس.

3.12 لابد من اجتثاث هذه الآفات

ثمّة مسلكيّات سلبيّة بل آفات رغم أنّها محدودة لكنّنا نخشى أن تتوسع وتترسخ مع مرور الأيام؛ ذلك لأنّها خطيرة وفتّاكة إذ تسري آثار ها وتباعاتها كالنار في الهشيم، لذا لابدً لها من أن تتلاشى وأن تزول تمامًا وذلك من خلال العمل على نبذها من قبل الجميع والتضييق على أصحابها وعدم دعمها، فهي لا تبني ولا تخدم الوطن بأي حال بل تخلق ردود فعل سلبية نحن بغنى عنها، وعليه أدعو المُواطِنين كافة والمُؤسسات عامة ألا تدعم هكذا مسلكيات حتى لو كان بحسن نيّة فهي بالمُحصلّة مظاهر خادعة وكاذبة وهدّامة تستحق الاجتثاث.

هناك من يدّعي أن له حظوة قلَّ نظيرها في الدولة، وأنَّ صوته لديها مسموع، ويوهم النّاس بذلك بهدف تحقيق مَثْفعة شخصيّة، وقد تراهم يدعون النّاس للتواصل من خلالهم لغايات استخدام كلِّ ذلك في عمليات الاستجداء، لذا أدعو لعدم التأثر بهؤلاء، وعدم الاستجابة لهم، ولا الانسياق خلفهم، فلا أحد يدري ما يمكن أن يتقوّلوا عليه أو يلققوا من حديث.

وعلى تلك الزمرة المتكسبة التي تدّعي أنها تضبط الحراك، وأنها صمام الأمان، وأنَّ مفاتيح الحِراك بأيديها، أن تكفَّ تماما عن هكذا سلوك، ولا ندري فربما أنَّ هؤلاء هم من صنع الحِراك ليقتاتوا عليه ويتكسبوا على ظهر الشباب.

و أدعو الشباب الذين لديهم مطالب أو وجهات نظر أو أفكار أن يتحدّثوا مع مُؤسّسات الدولة مباشرة وليس من خلال هؤ لاء المُتكسّبين؛ فهؤ لاء مصلحتهم تكمن في أن يبقى الخلاف والحراك.

لقناصي الفرص راكبي الأمواج الذين يحرصون على استغلال المواقف والظروف أيّما استغلال إذ تراهم يتحدثون باسم القبائل والعشائر بحثًا عن مجد للذات أو عن منفعة شخصية، أقول لهم تحدّثوا باسمكم وعبروا كما تريدون ولكن لا تتحدثوا باسم غيركم أو باسم القبيلة أو العشيرة، فالقبيلة أو العشيرة لها شيوخها المعتمدين، وليتحدث الشيوخ أو لتتحدث مجالس العشائر دون ذكر أسماء؟ أقول لهم ماذا قدمتم للوطن خلاف تصيعًد الفرص واستغلال الظروف وتصدر المجالس والحديث بانتهازية رخيصة ومقيتة؟ لعمرى إنَّ فعلكم مكشوف ومفضوح.

وأدعو شيوخ القبائل والعشائر - ولهم منّي كلُّ الاحترام والتقدير - أن لا يسمحوا لأيّ زمرة امتهنت اقتناص الفرص أن تتصدر أسماؤهم أيَّ بيان يصدر عن القبيلة أو العشيرة أو أن يعمَّ حديثهم وصورهم الفضاء، فالأصل أن تصدر هذه البيانات عن مجالس القبائل والعشائر دون ذكر أسماء، وأن لا يتركوا المجال لهكذا نوعيات لا ترى في الوطن إلا مصالح وتنفيعات وتسجيل مواقف على حساب الملايين والآلاف. إنَّ إفساح المجال لمثل هؤلاء وما قد صدر ويصدر عن ذلك من ردود فعل وتعليقات من هنا وهنا – وقد حصل – تشكل في مُجملِها انطباعات غير جيّدة ولا تعكس الصورة التي تريد، وأقول لكلِّ من تحدثه نفسه باستغلال منصبه أنَّ المواقع العامة

مكان للعطاء وليس للتكسُّب أو تنفيع قريب أو صديق؛ فمخافة الله وإرضاء الضمير سنام العمل العام.

وعلى تلك الفئة التي امتهنت التملُق والنفاق لكبار المسؤولين بغية الاستمرار في الحصول على المكاسب والتتقُل بين المواقع بلا إنجاز حقيقي يخدم البلاد والعباد عليها أن تكف عن ذلك، وعلى المسؤولين نبد مثل هذه المسلكيات وعدم الالتفات لها بل واحتقارها.

للأسف لقد حصل وأن تتقل عدد من هؤلاء في المواقع وما خرج منها إلا لأشهر أو أيام معدودة أو لحظات فمن وزارة إلى وزارة ومن موقع وزير إلى سفارة ومنها لسفارة أخرى ومنها إلى أخرى ومن موقع سفير إلى مَجلِس الأعيان ومنه إلى الحكومة ثانية وهكذا يتتقل بين المناصب دون إنجازات تذكر أو قدرات يُعتدُّ بها غير الكلام، ومثل هذا الأمر يُرسل رسالة للكافة لا تخدم ولا تقيد، بل ويحرم المؤسسات من قدرات هي في أمس الحاجة إليها، وتتهواى مع ذلك مستويات العطاء والإنجاز.

أدعو من ينظر إلى الوطن من فوق ويتعامل مع النّاس من فوق - وهم قلة وشه الحمد - لاعتقاده أنّه بما لديه من أموال أو أن أبيه من قبله قد خدم الوطن أكثر من الآخرين، فما لديه هو من خير الأردن عليه ولربما فلاح بسيط قدم ويقدم للوطن أكثر مما تتخيلون، ولنفوّت الفرصة على تلك الفئة من المُتشدّقين الذين في طريقة حديثهم ونبرة صوتهم يحملون الوطن "جمايل" وأنّهم أصحاب "معروف" وأنّهم أو أنّ من سبقهم قد خلقوا "المعجزات".

قد يكون هؤلاء أو آباء هؤلاء قد خدموا وضحّوا عندما اعتلوا المواقع وأخذوا الفرص، ولكن بكل تأكيد لو حظي غيرهم بما حظي به هؤلاء لقدموا للوطن مثل ما قدم هؤلاء وربّما قد فاقوهم في العطاء، وقد يكون هؤلاء أو آباء هؤلاء قد أخذوا أو تنفعّوا مما كانوا فيه وحتى الأبناء أنفسهم ربما حصلوا على أحسن الفرص في

المعيشة والتعليم ودرسوا على حساب مؤسسات الوطن وأخذوا أفضل الفرص وتسيدوا أهم المواقع، ولكن للأسف في كل لحظة يذكر بعضهم الكافة بما صنع الآباء ورئب جندي أو مزارع أو راع في غنمه مع كل الاحترام- قد قدّم للوطن أكثر مما قدموا ويقدمون، أمّا الأغلبية منهم، فهم خير قدوة في السلوك وما لمس الجميع منهم إلا منتهى التواضع وكل الاحترام.

باختصار، الوطن ليس مدينًا لأحدٍ بل هم وغير هم له مدينون. لا يحقُ لأحدٍ أن يرى نفسه أكبر من الدولة، فالدولة أكبر من الجميع، وفضلها عليهم إلى يوم الدين، ولو لاها ولو لا مر اكز ها ما حققوا شيئا مما يملكون.

نعتب على رجالات اعتدنا أن نسمع لهم عند المكاسب صهيلاً وصهيلاً، رجالات لم تبخل عليهم الدولة يومًا فقد شغلوا أرفع المناصب، واعتلوا قمّة المراكز الوظيفيّة، وتتعمّوا من خيرات الوطن، واليوم لا نجدهم يوجّهون ردعًا أو زجرًا أو نصحًا أو انتقادًا أو لومًا لتلك الزمرة من أبناء جلدتهم الذي يحاولون السيطرة على التظاهرات وتوجيهها بغير اتجاه، ويكيلون التهم جزافًا للوطن بل ويسيئون إليه. وأقول لهم لماذا المتزمتم الصمت اليوم وكأنكم غير معنيين؟ ألا يعنيكم الأردن اليوم؟ وأدعوهم إلى فعل وطنيً خالص بهذا الخصوص.

أضع كلَّ ما يجول في وجداني وخاطري أمام الجميع وبمنتهى الصراحة والوضوح التي اعتدتها. ولنتذكر دوما أنَّ كلَّ ما يصدر عن الأشخاص من أقوال أو أفعال أو تصرفات أو مسلكيات يترك آثارًا، وله تبعات وتبعات. كما علينا أن ندرك جيّدا أنه لا يصح السكوت عندما لا يكون للصمت أيُّ مبررِّ أو مكان.

4.12 أقولها بكلِّ وضوح

يقع الأردن ضمن بيئة إقليمية غير مُستقِرَة سياسيًا أفرزت وتفرز تحديات جسيمة مُتتوِّعة لها تبعاتها السلبيّة اقتصاديا واجتماعيا وأمنيًّا. ولهذا، كان لزامًا التأكيد على ما يلى:

- الأردن قدّم ويقدّم لقضايا الأمّة العربيّة ربما ما لم تقدّمه أيُّ دولة كانت من دول العالم أجمع، والشواهد على ذلك كثيرة ولا تخفى على أيِّ مُنصفٍ وموضوعي يخاف الله.
- الأردن والشعب الأردني تحمل ويتحمّل تبعات عدم الاستقرار في المنطقة وحركات النزوح شكّلت وتشكّل ضغطًا غير مسبوق على إمكانيات الأردن المحدودة وموارده الشحيحة وخدماته الحكوميّة.
- جلالة الملك تصدّى ويتصدّى لدور ريادي سبّاق في مُختلف قضايا الأمة العربيّة
 وهي حاضرة في وجدانه دائما وتتصدر خطاباته في مُختلف المحافل الدوليّة.
- لابدً من تعزيز دور الإعلام الأردنيّ الرسمي والخاص بصورة أكثر فعالية وكثافة لإيصال موقف الأردنّ بقيادة جلالة الملك إلى كافة دول العالم، والمساهمة في تكوين الانطباع العالمي الذي يعكس هذه الجهود الجبّارة الحاسمة والحازمة، وبتقديري أنَّ الماكنة الإعلامية من غير قصد لم تعطِ الموضوع حقّه خصوصاً في تغطيتها لمواقف جلالة الملك السبّاقة والحصيفة والواضحة والمُتتوعة والمُكتَّفة التي طالت أنحاء العالم وشملت مُختَلف مَواطِن التأثير والتأبيد العالميّ.
- على المسؤولين في مُختلف مواقع المسؤوليّة التركيز على تحليل التحديات الاقتصاديّة التي تتعاظم يوما بعد يوم على بوابات الأردنّ على العالم اقتصاديا

وكيفية التعامل معها وايجاد السبل الكفيلة بديمومة حركة التجارة الخارجية بأقل مستوى من الأسعار والوثوقية والاستدامة مع تتويع الخيارات والبحث عن حلول مبتكرة في هذا المجال.

- الأردن يتطلب موقفًا موحَّدًا وجهدًا جمعيًّا تشترك فيه الكافة لحمايته وخدمته لكي يتمكّن من الاستمرار في تقديم كلِّ عون للأشقاء وكما هو على الدوام رغم شحِّ الموارد والإمكانيات .
- على المسؤولين الحرص على تكريس أقصى طاقاتهم وقدراتهم للمسؤوليات التي نالوا شرف توليها والترفع تماما عن أيِّ مساع فيها استغلال نفوذ بهدف تنفيع أشخاص لاعتبارات واهية؛ فعظمة المسؤوليّة تتطلب الارتقاء بالاهتمام والتصريُّف إلى مستواها إذ تسقط أيُّ اهتمامات أو مساع جانبيّة أو غير موضوعيّة وإن لم تسقط هذه الاهتمامات والمساعي سقط أصحابها من عيون الجميع.
- على كلِّ شخص يتواجد على أرض المملكة الأردنيّة الهاشميّة وبأيِّ صفة كانت من مُواطِن أو مُقيم أو غيره أن يُخْلص النيّة والعمل لخدمتها وألاّ ينسى فضلها.
- على تلك الفئة التي امتهنت التملُق والنفاق لكبار المسؤولين بغية الاستمرار في الحصول على المكاسب والتنقل بين المواقع بلا إنجاز حقيقي يخدم البلاد والعباد، عليها أن تكف عن ذلك، وعلى المسؤولين نبدُ مثل هذه المسلكيات وعدم الالتفات لها واحتقارها.
- على المسؤول، لأنّه مسؤول أمام الله أولًا ثمَّ أمام جلالة الملك ثانيًا وأمام الشعب الأردنيّ ثالثًا، أن يحرص دائما على وضع الأمور في نصابها الصحيح وأن يعطي كلَّ شيء حقّه دون مبالغة أو تهويل وأن ينشغل بما ينفع النّاس. ولابدَّ من معالجة مواطن الضعف وما حدث أو قد يحدث من انفلات في الإنفاق. هذا

بالإضافة إلى الابتعاد عن الشكليات التي ظاهر ها جميل لكنها في حقيقة الأمر قد تكون عديمة الجدوى أو مزيدًا من الإنفاق بلا فائدة ولا مردود أو فيها عودة إلى الوراء مع ضعف في الأداء.

5.12 دعوة لنا جميعًا

هذه دعوة لنا جميعًا على اختلاف مواقعنا كي نجنًد عقولنا وقلوبنا، وقبل ذلك نفوسنا لخدمة الوطن والسعي لتغيير واقع حاله إلى ما هو أفضل، وليكن الدافع والرادع لدينا جميعًا أثنا شركاء في خدمة الوطن ومطالبون بمواصلة العمل على كبير الأمور وصغيرها داخليًا وخارجيًا لمنفعة الأردن وأن نهجر ما نشهده من غفوات وهفوات وجفوات، ولنرتق جميعًا ونسمو عن كلِّ ما يعكِّر الصفو والمزاج ويسلب الطاقة والمتحة، وألا نتأثر إلا بحسن القول والسلوك وأن نوحد صفوفنا لخدمة الأردن الذي نحب.

لننبذ كل سلوك أو تصرف لا ينسجم مع قيمنا وأن نضيق الطريق على متبنيه ونحاصر داعميه، وأن يكون هدفنا من كل تصرف أو سلوك أو قول صالح الأردن حاضره ومستقبله، وتحقيق نجاح تستكمله الأجيال، ولتكن الأحزاب في أهدافها ومسيرتها نموذجا لتعزيز القيم الوطنية التي تؤمن بالأردن حقًا وتضحي لأجله ومن أجله بأي مكاسب أو مطامح ووضع المساعي في سياقها الصحيح، ولتعمل منظمات المُجتمع المدني على خدمة الوطن ولا شيء غير الوطن وتقديم الرأي والخبرة الخالصة المُخلِصة لا الالتفات للمصالح الشخصية ومصادر التأثير والتمويل.

لتكن جامعاتنا منارات فكر تصنع الإنسان وتنمّي قدراته ومهاراته وتوجه اهتماماته وسلوكه نحو خدمة الأوطان، ليشكل أساتذتنا مدارس ومرجعيات ينهل منها كلُّ جيل ما هو جديد ومفيد، وليسعَ الطالب منا، قبل أيِّ شيء آخر، إلى الحصول على أعمق المعرفة وأفضل المهارات لتوظيفها في أحداث التطور الوطنيّ المنشود، وليحرص

الطلاب على بناء ثقافاتهم وقيمهم نحو كلِّ ما هو صحيح وهادف ومُنتِج ومحاصرة الرديء من المسلكيات ونبذها والقضاء عليها.

هذا بالإضافة إلى بناء الجوهر لا التقليد والابتعاد عمّا يدمّر النفس والصحّة ويجعل الشخص بلا رؤية وطموح. ليكونوا طاقات مشعّة كلها حيوية ونشاط يتم توظيفها في كلّ ما هو مفيد، ولتزرع المدارس شعلة التحدي والاصرار على الإنجاز لدى طلاب المدارس وقبل ذلك حث الأطفال وتوجيههم نحو صناعة المستقبل الذي يريدون، ولنحمل معًا رسالة الأردن لنجعله في مصاف الدول المتقدّمة بالمعنى الصحيح للتقدم وتحقيق ذلك حتى لو بعد حين.

لا شك أفي ذلك صعوبة، ولكنه مُمكِن إذا توافرت الإرادة والعزيمة والإصرار، فعلى المسؤول منّا أن يكون قدوة وإيجابيا ويتسع صدره لكل النّاس وأن يتعامل مع المُواطِنين بكل كياسة ولباقة لكي يصل إلى قلوبهم وعقولهم، فلا إقناع يتحقق مالم يصدق ذلك الأداء والسلوك، وعلى كل مسؤول منّا أن ينحى مع النّاس منحى طيّبا ومقبو لا يدخل القلوب والعقول ويبتعد عن أيّ كلمات أو أوصاف توقظ الشيطان وتعزز النفور أو تؤدي إلى الدخول معهم في مواجهة غير مُريحة وكأنّهم طرفان، وألا ينسى أنّه موجود لخدمة النّاس، وبالتالي عليه استيعابهم والحلم في التعامل معهم. علينا أن ندرك جيّدًا أنّ الدعوة لتعزيز أو تقويم أيّ سلوك لدى الآخرين لا تتحقق أبدًا ما لم يكن الدعاة قدوة في السلوك، ولنبن قناعاتنا ومواقفنا نحن كمواطنين على الحقائق المُثبّنة ولا ندخل في مسلسل إشاعات واتهامات لا تقدّم بل تؤخّرنا عقودًا وسنوات.

لنصنع نحن كأنا الصعب الممكن الذي وإن صعب تحقيقه إلا إنه غير مستحيل، فالنّاس لا تصدّق أقوالنا ولكنّها تتأثر بأفعالنا وردود فعلها إيجابيّة كانت أو غير ذلك تكون على الأفعال ولا شيء غير الأفعال، وحينها لا حاجة لنا للحديث؛ فالأفعال أبلغ

وأمضى من أي حديث، والنّاس مُتعطِّشة وتتشبث بأيِّ إنجاز يغدّي التفاؤل والسير الى الأمام، ولا أعتقد أنّهم يسعون إلى تقزيم أو نكران أو تدمير أيِّ نجاح ولكنّهم في ذات الوقت لا يشترون كلامًا لا تصدقه الأفعال.

خُلاصة القول، كلنا فريق واحد لا فريقان قد نختلف في الأدوار وربّما في الوسائل والأساليب والأدوات ولكن الجامع الأكيد بيننا جميعًا خدمة الوطن فلا شيء يتقدّم على الوطن، ولا تكون خدمته مُمكِنة ما لم نلتزم بجملة جوامع وموانع تضبط بل تحكم السلوك.

13. المحور النقابي

بداية أود الإشارة إلى أن الفقرة 2 من المادة 16 من الدستور الأردني تنص على اللأردنيين حق تأليف الجمعيات والنقابات والأحزاب السياسية على أن تكون غايتها مشروعة ووسائلها سلمية وذات نظم لا تخالف أحكام الدستور "، وهذا يعني أن الدستور قد ضمن حق الأردنيين في الانتساب للنقابات دون إكراه أو إجبار، وعليه، لا يجوز النص في أي قانون أو نظام على إلزامية الانتساب للنقابات وكذلك لا يجوز النص على إلزامية الاشتراك بصناديقها ومنها صندوق التقاعد، وليس من مصلحة الدولة النص على الزامية الانتساب للنقابات. أقول بصراحة، وأعني تمامًا ما أقول، أي مسؤول في الدولة إن لم يكن عنده حسًا أمنيًا قويًا، لا يستحق أن يكون مسؤولا فيها.

في البدايات لم تكن المهن الحرة مشمولة بالضمان، لهذا ولغيره من الدوافع والأسباب عملت النقابات على إنشاء صناديق للتقاعد للأعضاء بالإضافة إلى صناديق الاستثمار والادخار، وحاليًا الضمان الاجتماعيّ بديل لجميع أنواع التقاعد وصناديق التقاعد بما في ذلك صناديق التقاعد في النقابات، لذا أرى وقف الاشتراك الجديد بصناديق التقاعد في النقابات تماما وذلك للحد من استخدامها لأغراض انتخابية خصوصًا وهي قيد الإفلاس ولما لذلك من آثار اجتماعيّة ووطنيّة، والإبقاء على صناديق الاستثمار التي تحتمل الربح والخسارة حيثُ إنَّ نجاحها يعتمد على الإنجاز. لا يصحّ بالمطلق إلزامية الاشتراك بهذه الصناديق التقاعديّة للأعضاء الجدد بأيِّ حال

بل أراه يخالف الدستور، ولا يصحُّ زيادة قيمة الاشتراك عليهم بهدف توفير قيمة الرواتب التقاعُديّة للأعضاء المُتقاعِدين حاليا على حساب الأعضاء الجدد، والحلُّ الصحيح هو إعادة النظر بهذه الرواتب التقاعُديّة وضبطها والتوجه لمصادر أخرى كالاستثمار لتوفير تمويل مُستدام لها لا بتحميلها للأعضاء الجدد.

للحكومات أدوار لا يصح التخلي أو التغاضي عن أي منها، بل عليها متابعة كل ما يجري في الساحة من أحداث وتحديات وضبط أي ممارسات أو توجهات في إطار المصلحة الوطنية العليا، فعمل المؤسسات والشركات والنقابات وغيرها خاضع لمتابعتها ذلك لضمان انسجامه مع الصالح العام، ولا يصح أن توافق الحكومات على أنظمة تثقل كاهل الخريجين الجدد لمجرد أنها تحل مشكلة آنية لدى النقابات تتمثل بتوفير تمويل للرواتب التقاعدية الحالية.

ينظم قانون الأحزاب السياسيّة عمل الأحزاب، ولكلِّ منها نظام، بينما لكلِّ نقابة قانون خاص بها، وأرى أن تكون القوانين للمهنة وليس النقابة مثلا أن نقول "قانون المحاماة" وليس كما في الأردن "قانون نقابة المحامين" والأمر بطبيعة الحال يسري على بقيّة المهن. وهذا معمول به في كثير من دول العالم والدول العربيّة منها.

الأصل أن تكون هذه القوانين للمهن وليس للنقابات وأن تشكل أطرًا تشريعيّة تنظم هذه المهن، وأن يكون هناك قانون واحد لتنظيم العمل النقابيّ يكون مرجعيّة تشريعيّة مُوحَّدة ينبثق عنه أنظمة داخليّة أو أساسيّة للنقابات على غرار قانون الأحزاب السياسيّة، وبالتالي تكون مرجعيّة الالتزام بتنفيذ هذه القوانين (كما تنصُّ المادة الأخيرة من أيِّ قانون) صحيحة لرئيس الوزراء والوزراء "الحكومة"، معناه هذا الكلام، برأيي، عدم جواز إصدار قوانين للنقابات وأن إصدار ها يخالف الفقرة الثانية من المادة 16 من الدستور الأردنيّ والتي تتضمن أن تكون النقابات ذات نظم (وليس قوانين) لا تخالف أحكام الدستور. ولهذا تعمل الاحزاب بموجب أنظمة تحت مظلة قانون الأحزاب السياسيّة وليس لكلّ حزب قانون.

ثعد نقابة المحامين الأردنيّين أولى النقابات المهنية في الأردنّ، حيث تأسست سنة 1950 وصدور قانون نقابة المحامين النظاميين رقم 31 لسنة 1950 كان بمثابة سابقة خطيرة دفع بها أصحاب الاختصاص من خلال دورهم في إعداد التشريعات

والمشاركة في إقرارها وتم القياس عليها للأسف بالنسبة لبقية النقابات، ولهذا تعمل النقابات بموجب قوانين وتستمد قوتها من القانون، ويُعد هذا النوع من القياس مشكلة متجدِّرة في التشريع، على سبيل المثال إذا تضمن قانون أو نظام يخص مؤسسة ما خللا معينًا عند إصداره، يمتد هذا الخلل لبقية قوانين وأنظمة المؤسسات الأخرى من باب المطالبة بالمثل والقياس على هذه السابقة التشريعية.

أنا لست قانونيًّا ولكنّي أقول، وأملك الحجّة والدفوع عمّا أقول، لا يجوز أن تصدر قانونين إلا لمؤسسات الدولة لأنَّ مسؤوليّة الالتزام بتطبيق القانون تقع على عاتق مَجلِس الوزراء والوزراء بما فيهم رئيس الوزراء. وعليه، هل يجوز إصدار قانون لنقابة ومسؤولية تطبيقه على الحكومة؟

أرى أن تعمل النقابات بموجب أنظمة وليست قوانين وذلك انسجاما من نصِّ الفقرة 2 من المادة 16 من الدستور وأكرر نصها مرة أخرى" للأردنيين حقُّ تأليف الجمعيات والنقابات والأحزاب السياسية على أن تكون غايتها مشروعة ووسائلها سلمية وذات نظم لا تخالف أحكام الدستور".

ولهذا، الأمر يحتاج إلى معالجات قانونية وتوفيق أوضاع خلال فترة زمنية مُعيَّنة، وليس من مصلحة الدولة، وخصوصًا في ظلِّ هذه التحديات الجسيمة والأخطار المُحدِقة بها، أن تُبقي على عمل النقابات بموجب قوانين لا أنظمة، والأصحُّ أن تعمل بموجب أنظمة، كما نصَّ الدستور، تنبثق عن قانون واحد ينظم عمل النقابات. وبهذا، لا ترى النقابات في تعاملها مع الدولة أيَّ علاقات نديّة تصل لمرحلة توقيع مذكرات بينها "كممثلة للمُوظَّقين" وبين الوزارات أو المؤسسات الحكوميّة التي يعملون فيها. وبذلك نكون بمنأى عن مظاهر الأستقواء على الدولة أو محاولة لي ذراع مؤسساتها. التحديث الشامل بأبعاده السياسيّة والاقتصاديّة والإداريّة يحتاج إلى عمق وبعد نظر وليس مجرد معالجات شكليّة سطحيّة — قد تؤخر لا تقدم - ذلك لأنّها لا تبرح الشكل

والقشور ولا تمتدُّ إلى الجذور. ونعلم جميعًا أنَّ سياسات الترقيع والتسليك وتمرير الأيام لا تخدم الدولة بأيِّ حال، وأن مُستقبل الأجيال أمانة في أعناق الجميع.

مرة أخرى أقول لا تصحُّ إلزامية الاشتراك بهذه الصناديق التقاعُديّة للأعضاء الجدد وزيادة قيمة الاشتراك عليهم؛ بهدف توفير قيمة الرواتب التقاعُديّة للأعضاء المُتقاعِدين على حساب الأعضاء الجدد، والحلُّ الصحيح هو إعادة النظر بهذه الرواتب التقاعُديّة وضبطها والتوجيه لمصادر أخرى كالاستثمار لتوفير تمويل مُستدام لها.

14. المحور السياسيّ والبرلمانيّ

1.14 العبور إلى المستقبل سياسيًا

الانتساب للأحزاب حقّ للأردنيين والانتخاب حقّ والترشّع حقّ لهم سواء من خلال الأحزاب أو غيرها وهذا يعزز عدم اشتراط الانتساب للأحزاب للترشح لأيّ مقاعد نيابية، وبالتالي تستطيع الأحزاب انتزاع مقاعدها ما دام متاحًا لها الترشّع على مقاعد وطنيّة أو محلية وهذا ينفي مبرر تخصيص مقاعد حصرا لها.

القيادات التنفيذيّة في الجهاز الحكوميّ، يجبُ أن تخلو من الحزبيين لضمان عدالة الخدمات والوظائف للجميع، والانتساب للأحزاب حقِّ للأردنيين، والانتخاب حقِّ والترشّع حقِّ لهم، سواء من خلال الأحزاب أو غيرها، وهذا يعزز عدم اشتراط الانتساب للأحزاب للترشح لأيِّ مقاعد نيابية، وبالتالي، تستطيع الأحزاب انتزاع مقاعدها ما دام مُتاحًا لها الترشع إلى مقاعد وطنيّة أو محليّة، وهذا ينفي مبرر تخصيص مقاعد حصرًا لها، وما يرجّع هذا الطرح، أنَّ الحراك الحزبيّ ما يزال برأيي حراك أشخاص أسسوا لهم أحزابًا بتجميع عددٍ من النّاس حولهم مع الإبقاء على النهج نفسه والأهداف نفسها، وبالتالي هي أحزاب أشخاص، حيثُ لم يتجاوز عدد المُنتسبين للأحزاب جميعها مائة ألف مواطن.

فكيف لنا أن نخصص لهم 41 مقعدًا من مقاعد مَجلِس النواب وبإمكانهم أيضًا الترشُّح إلى المقاعد المحليّة في المحافظات، وأرى أنَّ هذا لا يخدم الحياة السياسيّة والديمقر اطيّة ولا يدفعها إلى الأمام، فهل سنتحقق الغاية من التحديث السياسيّ إذا لم يتغير نمط تفكير القيادات الرّئيسيّة في بعض الأحزاب ونظرتها للعمل الحزبي؟.

أرى أنَّ هذا لا يخدم الحياة السياسيّة والديمقر اطية ولا يدفعها إلى الأمام، هل ستتحقق الغاية من التحديث السياسيّ إذا لم يتغير نمط تفكير القيادات الرّئيسيّة في بعض

الأحزاب ونظرتها للعمل الحزبي، ولندرك جميعًا أن مقارعة التحديات والتصدي لها أول بأول وتعزيز المنعة الوطنية والاعتماد على الذات هي خيارنا بل سبيلنا الوحيد الذي لا يخيب.

2.14 انجحوا التجربة الحزبية

أدعو الأهل في الوطن جميعًا إلى إنجاح التجربة الحزبية في الانتخابات النيابية، حتى لو كان لديهم أية ملاحظات على بعض الممارسات هنا وهناك، ووجود ملاحظات على أيِّ تجربة جديدة أمر طبيعي ومُتوقع، فعندما تُطبَّق التجربة لأوّل مرّة لابدً أن يرافق تطبيقها بعض مواطن القصور أو الضعف التي من المُمكِن معالجتها مع مرور الوقت خلال مرحلة التطبيق، والأولوية الأولى بالنسبة لجميع الأردنيين الآن هي إنجاح التجربة الحزبية في الانتخابات النيابية وتحقيق أقصى درجة مُمكِنة من النجاح في تحقيق أهدافها.

سمعنا بعض الملاحظات حول ترتيب المُرشَّحين ضمن القائمة الحزبيّة الواحدة، ومثل هذا الفعل من السهل تفاديه والتضييق عليه في المرات القادمة، ونحن كمواطنين مطالبون أيضًا أن نضع ثقتنا يوم الاقتراع في الحزب البعيد كلَّ البعد عن أيّة مُمارسات غير مقبولة أو غير عادلة أو غير شقافة، وذلك حتى لا ينطبق علينا المثل القائل امن تحت الدلف لتحت المزراب!

وكذلك إذا كان لدينا ملاحظات على أيِّ من القيادات الحزبيّة أو إذا لمسنا بعض الاندفاع عند بعض الاشخاص، فتأكّدوا أنَّ الاحزاب من تلقاء نفسها ستلفظ هؤلاء وتخرجهم لا محالة من مراكزها القياديّة ولو بعد حين ولا ننسى أنَّ القرار بهذا شأن بيد المُنتسبين لهذه الاحزاب فهم من ينتخبوا قياداتهم.

كلُّ شيء يمكن معالجته في المُستقبل، ولكن الأولوية الأولى - كما قلت - الذهاب إلى صناديق الاقتراع والإدلاء بالأصوات وبالتالي الأخذ بالتجربة الحزبية إلى الأمام من خلال دعمها والحثِّ والتحشيد لها بطريقة حضاريّة راقية فيها احترام للأخرين، وستخضع التجربة برمتها بكلِّ تأكيد للتحليل والتقييم ومعالجة أيِّ نقاط ضعف أو مواطن قصور.

أرى أن يكون التصويت على البرامج العمليّة المُجدية الهادفة بعيدًا عن الحديث النظري الأجوف الفارغ أو إطلاق الوعود أو أيِّ شيء من هذا القبيل، وبالتالي ترشيد الحديث وعقلنته أساس النجاح في تكوين حالة من القبول وبالتالي زيادة الإقبال على الأحزاب والانتساب لها.

النوايا مهما حاول أصحابها وضعها بقالب جميل، بانت حقيقتها للجميع، والمُواطِن الأردنيّ ذكيٌّ ويفهم ما وراء أيّ كلمات أو حديث ويدرك تمامًا ما بين السطور وما تخفيه الصدور.

علينا التوجه يوم الانتخاب إلى صناديق الاقتراع والإدلاء بأصواتنا حتى نرفع نسبة التصويت إلى مستوى غير مسبوق انتصارا للوطن أمام العالم أجمع، كما علينا أن ندفع بالتجربة الحزبية في الانتخابات النيابية ونحرص على إنجاحها خصوصا وهي ما زالت في البدايات والنجاح كما قلت سابقًا محكوم بالبدايات.

لنعمل جميعًا لما فيه خير الوطن حاضره ومُستقبله ولندعم كلَّ جهد وطنيّ خالص ومسؤول، حمى الله الأردن الغالي وقائده المقدام وولي عهده الأمين والأردنيّين.

3.14 النجاح تحكمه البدايات

نعلم جميعًا أنَّ الهدف ليس مجرد وجود الأحزاب شكلا بل موضوعًا من حيثُ النهج والسلوك والفعل حتى تتحقق تطلعاتنا وعلى رأسنا جلالة الملك في حدوث تحوُّل

ديمقر اطيّ وطنيّ وحياة حزبيّة هادفة تقود إلى مُجلِس نواب أكثر احترافيّة وفاعليّة ورقيب نشط على أداء الحكومات وصولا إلى حالة وطنيّة رفيعة متكاملة تأخذ بنا إلى مستويات غير مسبوقة من التقدُّم والازدهار.

أخذت الأحزاب نهجًا مُعيَّنا في اختيار مرشحيها للدوائر الانتخابيّة العامة والحزبيّة تمثّلت في تشكيل لجان من كفاءات حزبيّة يشهد للعديد منها بالنزاهة والاقتدار على أداء المهمة وهذا الاجتهاد تشكر الأحزاب عليه،

لكن رافق عمليّة اختيار المُرشَّحين بعض الأحاديث إن صحّت فهي لا محالة تتال من سمعة الأحزاب وتوقعات المُواطِنين منها، وربما ستؤثر على مستوى دعم المُواطِنين لهذه الاحزاب وخياراتها. وقد يتجاوز الأمر إلى ردود فعل مُعاكِسة تؤثّر على التجربة الحزبيّة البرلمانيّة التي ما زالت في بداياتها، وعمومًا قد يكون ما تردد وسمعه المواطنون مجرد إشعاعات، وربما حالات محدودة لكن جرى تضخيمها، وربما حقيقة واقعة.

بكلِّ الأحوال، الأمر يتطلَّب من القيادات الحزبيّة الشّفافيّة المُطلقة في نهجها وأعمالها حتى تكون قدوة ومثالًا يحتذى ذلك حتى يقتتع النّاس بأفكارها وبرامجها ومسعاها، وأقترحُ في هذا الشأن أن تحتكم الأحزاب مُستقبلًا إلى صناديق الاقتراع والانتخابات الداخليّة لفرز مرشحيها بمعنى أن تتجسد الديمقراطيّة بأبهى صورها في كلِّ أفعال الاحزاب.

هذا ما يتعلق بالقوائم الحزبيّة على مستوى الدائرة العامة، والشيء نفسه يسري على المرشّحين الحزبيين على مستوى الدوائر المحليّة، وليس من الحكمة بالمُطلق ولا بأيّ شكل من الأشكال أن يتواجد أعضاء الحزب الواحد مع مُرشّحين من أحزاب أخرى في نفس القوائم في الدوائر المحليّة إلا إذا كان بينها تحالف أو ائتلاف، وإذا ما

أرادت الأحزاب حقًا إنجاح التجربة الحزبيّة البرلمانيّة، عليها الالتزام المبادئ الأساسيّة للعمل الحزبيّ والاحتكام الى المنطق في كلّ تحركاتها.

أمّا بالنسبة لتمويل الحملات الانتخابيّة، فبالإمكان استخدام التكنولوجيا في ذلك والتخفيف من المظاهر التقليديّة في الترويج للمرشّحين والتي قد تعيق حركة السير وقد لا يلتفت لها أحد، وبشكل عام، الناخب يحتكم إلى قناعاته أكثر في تحديد خياراته مهما كثرت أو قلت وسائل وأدوات الترويج الانتخابيّة.

علينا جميعًا مسؤوليّة نبْذ ممارسات خاطئة والتضييق على أصحابها والأخذ بيد من يحرص على مشروعية ورقي ممارساته ودعم كلّ من نلمس أنَّ مصلحة الوطن قمة أولوياته.

النجاح من عدمه في هذا المنحى مسؤولية القيادات الحزبيّة بالدرجة الأولى وما يحصل هو نتيجة خياراتها، وعليه، إن نجحنا وهذا ما نتمناه ونأمله وندعو له، حينها لهذه القيادات الحزبيّة الشكر والتقدير، أما إذا أخفقنا لا قدر الله، فعلى أعضاء الأحزاب تغيير قياداتها.

ولهذه، على القيادات الحزبيّة الحرص كلّ الحرص على النجاح في هذا المسعى فلا هامش للفشل و لا مُبرِّر له، ولتعلم هذه القيادات أنَّ مصيرها محكوم بنجاحها فلا خيار آخر غير النجاح أمامها، ويتمثّل نجاح القيادات الحزبيّة، وهنا أتحدث بشكل عام، في إدراكها لحقيقة وحدود دورها هذا بالإضافة إلى وزانة ورزانة طروحاتها بالإضافة إلى ما ترسله من إيحاءات وإيماءات وحتى نبرة صوتها.

4.14 الجاهزية أساس أيِّ نجاح

يطرح الكثير من الساسة وأصحاب الرأي - هذه الأيام - فكرة التحولُ إلى حكومات برلمانيّة حزبيّة. لا نختلف من حيثُ المبدأ، ولكن ماذا عن التوقيت؟

ولهذا، وأودُ أن أطرح عدة تساؤ لات قد تفيد: أليس لهذا التّحوُّل مُتطلبات نجاح؟ وهل هي مُتوقِّرة الآن أم لا؟ وهل ينصح بهذا التّحوُّل في ظل ظروف اقتصاديّة أفضل أم بغض النظر عن الظروف؟ وبماذا يُفسر توجه بعض الدول لحكومات الاختصاص عندما تعانى من ظروف اقتصاديّة وماليّة صعبة؟

أليس من ثمن إذا ما فشل - لا قدر الله - مثل هكذا تحول وخصوصًا في البدايات؟ وهل التحدي في التحويُل نفسه أم في المتطلبات والظروف؟

لهذا أقولُ نحتاج بداية إلى وجود أحزاب قوية ذات رسالة تمكّنها من حصد مقاعد نيابية بحيث يشكل أي منها أو ائتلاف من عدد منها أغلبية نيابية، حينها يستوي الحديث عن حكومات برلمانية فيها أغلبية حزبية.

وبخصوص الحديث عن تعديل قانون الانتخاب لمَجلِس النواب فقد يحدث ذلك أثرًا، ولكنه يبقى محدودًا. ولا بدَّ من التنبه لأمر مفصليّ هام وهو أنَّ مُخرجات عمليّة الانتخاب مَحكومة في معظمها بإرادة الناخب وقناعاته، وهذا مُرتبط بأولوياته وتوقعاته التي تستند إلى حاجاته، فما يريده من النائب هو ما يوجه خياراته، فإذا ما ضمنت الحكومة للمُواطن الحصول على الخدمات والوظائف وفق إمكانيات الدولة دون الحاجة بالمُطلق إلى أيِّ تدخل أو وساطة نيابيّة، وقدمت دليلاً قاطعًا للجميع من خلال المُمارسة على أرض الواقع أنَّ لا دور للنائب أبدًا في هكذا أمور. حينها تتغير قناعات الناخب حول دور النواب، وبالتالي ينعكس هذا التغير في توقعاته على خياراته.

طرح الأفكار الجيدة شيء جميل، ولكن لضمان نجاحها لا ننسى تحقيق المُتطلبات والتوقيت فالجاهزيّة أساس أيِّ نجاح، ولنتذكر دائما أنَّ انضمام المُواطِنين للأحزاب من عدمه حقِّ كفله الدستور، وبالتالي لا أرى أن توضع أيَّ قيود لا تراعي ذلك على الترشيُّح لمَجلِس النواب وكذلك الانتخاب.

15. المحور الرقابي

تدور أحاديث حول ديوان المُحاسبة ودوره ومهامه وارتباطه وحول التقارير السنوية التي يعدُّها الديوان وما تتضمنه من مُخالفات وملاحظات، ولهذا أود الإشارة إلى رأيي الشخصي بهذا الخصوص:

أولاً: يكون التدقيق على مستويين، أو لا على مستوى الحكومة ككل وثانيًا على مستوى الأجهزة الحكوميّة وتزويد رئيس الوزراء بأيّ خلل أو ملاحظات لمعالجتها.

ثانيًا: إنَّ زيادة حجم التقرير السنوي وعدد صفحاته لا تمثلُ بالضرورة مُؤشِّرا إيجابيا على أداء الديوان، وربّما بالعكس لأنَّ دور الديوان ليس مجرد الكشف عن المُخالفات والأخطاء فقط، بل الوقاية منها والحيلولة دون وقوعها، وإذا وقعت المُخالفات والأخطاء، فالأمر يتطلب معالجتها بأسرع وقت قبل استفحالها وتضاعف آثارها وتأثيراتها، والموضوع ليس تصييدًا أو كشفًا أو حصرًا للأخطاء بقدر ما هو منع حدوث الأخطاء والمُخالفات ومعالجتها إن وقعت. وبالتالي ما يوضع في التقرير هو فقط ما يصل إلى طريق مسدود بعد استنفاد الحلول مع الجهة ذات العلاقة بالمُخالفة ومرجعياتها بالندرج وصولا إلى رئيس الوزراء.

ثالثًا: التركيز على القضايا الجوهريّة والاستراتيجيّة حسب الأهميّة والأثر والخطورة.

رابعًا: تعزيز ضمان جودة التدقيق على المواضيع الفنيّة المُتخصِّصة من خلال فرق عمل مُتمكِّنة وتتفيذ جولات تدقيقيّة دوريّة ومُفاحِئة للتقتيش على مستوى جودة تدقيق المُديريات الرقابيّة المُختلفة.

خامساً: تفعيل الرقابة الإداريّة ومدى تطبيق القرارات والأنظمة النافذة ودرجة الالتزام بها لما لذلك من أثر مالى سواء إير ادات ضائعة أو نفقات مهدورة.

سادساً: تفعيل الرقابة على الأداء العام، فتخصيص المُوازنات يتطلّب تحقيق الأهداف ومستوياتها المُستهدَفة من خلال مُؤشّرات أداء مُحدّدة.

سابعًا: متابعة الأداء الحكوميّ في مجال تحقيق أهداف التنمية المُستدامة الصادرة عن الأمم المُتّحِدة وأبرز المُؤشِّرات الدوليّة التي تصدر عن جهات دوليّة متخصّصة مثل البنك الدولي والمنتدى الاقتصاديّ العالميّ، هذا بالإضافة إلى متابعة تنفيذ خطط التحديث الوطنيّ بمساراتها الاقتصاديّة والإداريّة ونقارير التقييم الخاصة بها.

ثامنًا: يشكّل الديوان بيت خبرة يقوم بالتأشير لرئيس الوزراء والحكومة بشكل عام على مواطن الخلل بهدف معالجتها أو فرص التطوير بهدف الأخذ بها، وهو بمثابة عين فاحصة دقيقة عامة ودائمة لرئيس الوزراء على المؤسسات فيما يتعلق باختصاص الديوان.

تاسعًا: حتى يتستّى للديوان التدقيق على المماهم المُتعلّقة بالشؤون الإداريّة والماليّة والشراء واللوازم وبقيّة الخدمات المُساندة (أي مهام خارج نطاق الدور والاختصاص الدستوريّ) في السلطتين التشريعيّة والقضائيّة، لا بدَّ من أن تتولى الوزارة المعنيّة هذه الممام وأن يتبع المُوظُّفون القائمون عليها للوزارة المعنيّة، وفي هذه الحالة، الوزارة المعنيّة بالشؤون البرلمانيّة فيما يتعلق بمجلِس الأمة بشقيه الأعيان والنواب ووزارة العدل فيما يتعلق بالسلطة القضائيّة والمحكمة الدستوريّة، وفي هذا الطرح، تحصين للسلطات وتكريس لتركيزها على مهامها الدستوريّة.

عاشرًا: يعتبر الديوان ذراعًا رقابيّة على الشركات المملوكة للحكومة وللمؤسسة العامة للضمان الاجتماعيّ، ولهذا، لا بدَّ من تفعيل عمليات المُتابَعة والتقييم وفق أسس علميّة ومهنيّة على هذه الشركات وخططها ومُوازناتها ونتائج أعمالها ومجالس إداراتها وعضوياتها وقراراتها والامتيازات وما إلى ذلك.

حادي عشر: الرقابة على الهيكل العام للمُوازَنة وتنفيذها بشقيها الإيرادات والنفقات والأداء العام لها ومواطن الخلل والمُخالفات والملاحظات "التشوُّهات" وفواتير المُعالجات الطبيّة والصناديق بالإضافة إلى صناديق التقاعُد النقابيّة وما في حكمها.

ثاني عشر: يتطلب النجاح في تنفيذ مهام الديوان فهما تاماً ومُحترفا لطبيعة دور الحكومة ووزاراتها ودوائرها ومؤسساتها وهيكلتها والتشريعات الناظمة لعملها، أمّا الفهم المجرد لأعمال التدقيق والاستشارات الماليّة بمعزل عن المعرفة الكاملة بطبيعة الممهام الحكوميّة لا يقدم شيئا على الاطلاق ولا يضمن أيَّ نجاح يذكر، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يجوز أن تتبع أيَّ مؤسسة لأيِّ سلطة عدا السلطة التنفيذيّة، وعليه، فمرجعيّة الديوان ورئيسه مجلِس الوزراء ورئيس الوزراء وليس مجلِس النواب.

خُلاصة الرأي، إنَّ أداء الدولة هو مُحصلة أداء سلطاتها، وتسهم كفاءة وفعالية أداء الأجهزة الرقابيّة في تعزيز أداء السلطة التنفيذيّة، وبالتالي فقوّة ديوان المُحاسَبة ضرورة ومصلحة حكوميّة قصوى.

وفي الختام أقول كان الدافع وراء تأليف هذا الكتاب وطنياً خالصاً، والحالة الوطنية تتطلب التضحية من الجميع، ومصلحة الوطن ومُستقبل أجياله تسمو على أيً اعتبارات أو اهتمامات فئوية أو شخصية، ولندرك جميعًا أنَّ مقارعة التحديات والتصدي لها أو لا بأول وتعزيز المنعة الوطنية والاعتماد على الذات هي خيارنا، بل سبيلنا الوحيد الذي لا يخيب.

والله ولي التوفيق

المؤلف في سطور: د. خليف أحمد عيد الخوالدة

- رئيس هيئة تحكيم نتائج تقييم الوزارات والهيئات والمؤسسات والدوائر الحكومية المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ورئيس هيئة تحكيم نتائج تقييم الجامعات الحكومية لدى مركز الملك عيدالله الثاني للتميز في الأردن (8-2024/9).
- مُستشار أوّل للنموذج الدوليّ لتجربة المُتعاملين لدى المَجلِس التنفيذيّ لحكومة أبوظبي (1-2023/2).
- عضو اللجنة التوجيهيّة لتطوير مواصفة للرشاقة المُؤسسيّة (Business). (2018-2017). (Agility
- مُستشار أول (Senior Advisor) التَّميُّز المؤسسي في هيئة كهرباء ومياه دبي
 (2018-2017).
- مدير جلسات مُختبرات الإبداع والابتكار، مُبادرة الحياة في أبو ظبي، مكتب اللجنة التنفيذيّة، حكومة أبوظبي، أبوظبي (2017/5).
- مُحاضِر غير مُتَفرِّغ في كليَّة محمد بن راشد للإدارة الحكوميَّة في دبي (2017-2018).
- رئيس فرق تقييم دوائر حكومة دبي (2-2017/3) ورئيس هيئة تحكيم نتائج تقييم دوائر حكومة عجمان (2017/4).
- مُستشار أول لعدة برامج ومشاريع مؤسسية في مجالات الإصلاح والتمينز المؤسسي وتطوير الخدمات والرشاقة والحوكمة والنزاهة والابتكار والإبداع والريادة والتحول التنموي (2016-الآن).
- رئيس هيئة تحكيم نتائج تقييم دوائر حكومة دبي (2013/3) وعضو هيئة تحكيم نتائج تقييم الوزارات والهيئات والمؤسسات والدوائر الحكومية في دولة الأمارات العربية المتحدة (2015/5).
 - وزير تطوير القطاع العام بالأردن (2011-2016).
- عضو ومُقرِّر اللجنة الملكية لتعزيز منظومة النزاهة الوطنية في الأردن (2012-2012).
 - رئيس مَجلِس الخدمة المدنيّة بالأردنّ (2011-2016).
- عضو مَجلِس أمناء مركز الملك عبدالله الثاني للتميّز في الأردن (2011-2016).
 - رئيس مَجلِس الخدمة المدنيّة في الأردنّ (2011-2016).

- عضو اللجنة القانونيّة الوزارية (2011-2016)، وعضو اللجنة الوزارية للاختيار والتعيين على الوظائف القياديّة (2011-2016).
 - عضو المَجلِس التنفيذيّ للمنظمة العربيّة للتنمية الإداريّة (2011-2016).
 - أمين عام وزارة العمل (2011).
- عضو مَجلِس إدارة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعيّ (6-2011/10)، عضو مَجلِس إدارة مؤسسة التدريب المهني (6-2011/10)، وعضو مَجلِس إدارة المركز الوطني لتنمية الموارد البشريّة (6-2011/10)، وعضو مَجلِس إدارة المَجلِس الأعلى لشؤون الأشخاص المعوقين (6-2011/10).
- مُقرِّر اللجنة الوزارية لإصلاح القطاع العام في الأردن (2007/5-2005/11).
- مُستشار الجودة والتَّميُّز في الأمانة العامة للمَجلِس التنفيذيّ لحكومة دبي
 (2001-2007).
- جائزة "الأداء المتميز" لعام 2010 من المَجلِس التنفيذيّ لحكومة دبي عن الأداء المتميز والإسهامات النوعية في تحقيق أهداف الأمانة العامة للمَجلِس التنفيذيّ لحكومة دبي خلال عامي 2008 & 2009.
- دبلوم مقيم تميز أوروبي معتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM (2008).
- مراقب جودة دولي، دراسة الاتجاهات الدوليّة في الرياضيات والعلوم TIMSS لعام 2007، المُؤسّسة الدوليّة لتقييم التحصيل التعليمي IEA في هولندا (2007).
 - أمين عام وزارة تطوير القطاع العام (2005-2007).
- عضو فريق عمل محور الخدمات الماليّة والإصلاح المالي الحكوميّ في الأجندة الوطنيّة في الأردنّ (2005-2006).
- عضو اللجنة التنفيذيّة للأجندة الوطنيّة في الأردنّ (2006)، والمُنسِّق الوطني لجميع محاور مبادرة "الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربيّة" ومنسق محور "المواطنون، والمُجتَمع المحلي، وإصلاح القطاع العام" في الأردن (2005-2005).
- رئيس اللجنة التوجيهية لقرض البنك الدولي لتطوير القطاع العام في الأردن (2005-2005)، ورئيس لجنة العطاءات الخاصة ببرنامج تطوير القطاع العام في الأردن (2005-2005).
- عضو اللجنة التوجيهية لصندوق الإبداع والتَّميُّز ورئيس لجنة العطاءات الخاصة بالصندوق في وزارة تطوير القطاع العام في الأردنّ (2005-2005).

- رئيس اللجنة التوجيهية لمشروع تحسين الخدمات الحكوميّة بالتعاون مع برنامج الأمم المُتّحِدة الإنمائي UNDP في الأردنّ (2005-2005)، ورئيس اللجنة الفنية لمشروع تحسين الخدمات الحكوميّة بالتعاون مع الوكالة الأمريكية للإنماء الدولي USAID في الأردنّ (2007-2005).
- عضو مراجعة تقييم الأداء المؤسسيّ وإعادة الهيكلة لعدد من الوزارات والمؤسسات الحكوميّة بالتعاون مع مؤسسات دولية منها منظمة العمل الدوليّة LO ومؤسسة التمويل الدوليّة IFC وصندوق الفرص العالمية GOF (2006).
- عضو اللجنة التوجيهية لمشروع تطوير نظامي المُحاسَبة والمشتريات الالكترونيين في وزارة الماليّة بالأردنّ (2005-2007)، وعضو اللجنة التوجيهية لمشروع نظام معلومات الإدارة الماليّة الحكوميّة GFMIS وعضو لجنة العطاءات الخاصة بهذا المشروع في وزارة الماليّة بالأردنّ (2006-2007).
- رئيس/عضو في هيئات تحكيم وتقييم لعدة برامج وجوائز تميز محلية وعربية منها جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشقافية وجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز القطاع الخاص وجائزة الملك عبد الله الثاني للعمل الحر والريادة وبرنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي وبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز وجائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز (2003-الآن).
 - عضو لجنة ضمان جودة التعليم العالى في الأردن"، الأردن" (2003-2005).
- دكتوراه في إدارة الجودة الشاملة من جامعة غرب سيدني، سيدني/استراليا (2001)، وشهادة عليا في إدارة التكنولوجيا من جامعة غرب سيدني، سيدني/استراليا (2001).
- نشر ما يزيد عن 30 بحثًا علميًّا محكّمًا في مجلات عالمية ذات فهرسة وتصنيف متقدم عالميًا والإشراف على العديد من طلبة الدراسات العليا، وتحكيم ما يزيد عن 35 بحثًا علميًا لصالح مجلات عالمية ذات فهرسة وتصنيف متقدم عالميًا، ونشر العديد من الآراء المهنية المُتخصيصة في الصحف باللغتين العربيّة والإنجليزية.





المُؤلِّف في سطور ...

الدكتور خليف أحمد عيد الخوالدة من مواليد عام 1968. وحاصل على درجة الدكتوراه في إدارة الجودة الشاملة من جامعة غرب سيدني عام 2001.

أستاذٌ مُشاركٌ في جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا ووزيرٌ سابقٌ لتطوير القطاع العام خلال (2011-2016)، وترأس خلال خدمته الوزارية مَجلِس الخدمة المدنيّة.

كان مُقرِّرًا للجنة الملكيّة لتعزيز منظومة النزاهة الوطنيّة وعضوًا في مَجلِس أمناء مركز الملك عبدالله الثاني للتميّز، وعضوًا في المَجلِس التنفيذيّ للمنظمة العربيّة للتنمية الإداريّة خلال (2011-2016).

عمل أمينًا عامًا لوزارة العمل ومديرًا تنفيذيًا لتطوير القطاع العام.

ترأس هيئات تحكيم وتقييم جوائز التَّميُّز المُؤسَّسِيّ، وكان مُستشاراً للعديد من برامج الإصلاح والتَّميُّز المُؤسَّسيّ وتطوير الخدمات والرشاقة والحوكمة والتّحوُّل التنموي في الدول العربية.

عمل مُستشارًا للجودة والتَّميُّز في الأمانة العامة للمَجلِس التنفيذيّ لحكومة دبي خلال (2007-2011)، حيثُ حصل على جائزة "الأداء المتميز" من المَجلِس التنفيذيّ لحكومة دبي خلال عامي (2008 و 2009).

المنشور إت

نشر ما يزيد عن (30) بحثًا علميًا محكّمًا في مجلات عالمية ذات فهرسة وتصنيف مُتقدِّم عالميًا، وتحكيم ما يزيد عن (40) بحثًا علميًا لمجلات عالمية ذات فهرسة وتصنيف مُتقدِّم عالميًا، ونشر العديد من الآراء المهنية المُتخصِّصة في الصحف باللغتين العربيّة والإنجليزية.



(ردمك) ISBN 978-9923-0-1534-6