



دليل إجراءات العمل للحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص في الأردن

بناء قدرات الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص في الأردن

Implemented by

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Kingdom of the Netherlands

In cooperation with



MINISTRY OF INDUSTRY,
TRADE AND SUPPLY
THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN



غرفة صناعة الأردن
Jordan Chamber of Industry



JAPM
الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية

كلمة افتتاحية

وزارة الصناعة والتجارة والتموين

بسم الله الرحمن الرحيم

يسعدني أن أضع بين يديكم دليل إجراءات العمل للحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن والذي يأتي ثمرة لتعاون وثيق بين وزارة الصناعة والتجارة والتموين وغرفة صناعة الأردن وبدعم من GIZ.

يأتي هذا الدليل تويجاً لجهود الشراكة المثمرة مع القطاع الصناعي ممثلة بغرفة صناعة الأردن والغرف المحلية الأخرى، والتي امتدت لسنين عديدة من العمل المشترك الهادف إلى تمكين بيئة العمل وتوجيه السياسات التي من شأنها خدمة ودعم استمرارية وازدهار القطاع الصناعي، باعتباره أبرز القطاعات الاقتصادية في المملكة مساهمة بالنمو والصادرات والتشغيل، ونجاحه ينعكس بشكل مباشر على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة.

وجاءت فكرة تطوير هذا الدليل، في إطار الحرص الحكومي على مأسسة الحوار والتواصل الفعال مع ممثلي الأنشطة الاقتصادية للارتقاء ببيئة الأعمال ومعالجة أية عقبات تحول دون ممارسة الأعمال على النحو المأمول. الأمر الذي سيمكن القطاع الخاص الأردني من تجاوز التحديات واعتنام الفرص وبالتالي تعزيز دوره في التنمية الاقتصادية. حيث يشكل الدليل خطوة إضافية للبناء على ما هو قائم حالياً من تعاون وثيق وشراكة حقيقية مستمرة بين الوزارة وشركائها في القطاع الخاص، من خلال تقديم أفضل الممارسات العلمية والعملية في مجال تأطير الحوار ما بين القطاعين العام والخاص.

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إخراج هذا الدليل، وأتمنى أن تكون الاستفادة منه كبيرة لجميع الجهات المعنية.

المهندسة مها علي
وزير الصناعة والتجارة والتموين



غرفة صناعة الأردن

على مدار عام كامل، عملت غرفة صناعة الأردن وبالتعاون مع وزارة الصناعة والتجارة والتموين على إيجاد إطار مؤسسي قوي وواضح المعالم لعملية الحوار بين القطاعين العام والخاص. ونحن اليوم نتوج هذا الجهد الكبير من خلال إطلاق دليل إجراءات العمل للحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن، والذي يقدم توصيفا واضحا للخطوات والإجراءات التي من شأنها إيصال الشركاء من القطاعين إلى حوار هادف وبناء يتمخض عنه بالضرورة إجراءات وسياسات داعمة لعمل القطاع الصناعي.

تؤمن غرفة صناعة الأردن - بوصفها المظلة التي ينضوي تحتها جميع الصناعيين- بدورها المحوري في قيادة شراكة بناءة مع مختلف شركائها، على اختلاف مواقعهم، بهدف خدمة القطاع الصناعي وتعزيز دور مؤسسات القطاع الخاص في التنمية المستدامة. وما نسعى من هذا الايمان إلا لخدمة اقتصادنا الوطني انطلاقاً من حقيقة أن القطاع الصناعي يعتبر محركاً لجهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة وعلى مدار العقد الأخير، اذ يسهم بشكل مباشر وغير مباشر بحوالي ٤٠٪ من الناتج المحلي الاجمالي، وبما يقارب ٩٣٪ من الصادرات الوطنية، ويشغل حوالي ٢١٪ من القوى العاملة، ويستحوذ على أكثر من ٧٠٪ من الاستثمارات في المملكة.

ويأتي هذا الدليل تأكيداً لعمليتنا ومطالبنا المستمرة بضرورة تصافر الجهود والحوار البناء الذي يقدم حلولاً متوازنة ومبنية على أسس سليمة، أملين بأن يشكل دفعة لدعم جهود الحشد والتأييد لمختلف قضايا وتحديات القطاع الصناعي وتمكينه من النمو والازدهار.

أتقدم بالشكر الجزيل لشركائنا في هذا الانجاز من وزارة الصناعة والتجارة والتموين و GIZ ضمن مشروع التجارة لأجل التشغيل T4E ومشروع دعم المؤسسات الميكروية والصغيرة والمتوسطة لأجل التشغيل MSMEs لما تم بذله من جهود كبيرة لإنجاز هذا الدليل ولتأسيس وحدة الحوار بين القطاعين العام والخاص.

المهندس فتحي الجغبير
وزير الصناعة والتجارة والتموين



جدول المحتويات

٧	تمهيد
٨	١. مقدمة
١٠	٢. هيكلية ونطاق ومخاطر واستدامة الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن
١١	١.٢ هيكلية الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص
١٢	٢.٢ نطاق الحوار بين القطاعين العام والخاص
١٢	٣.٢ مخاطر الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص
١٣	٤.٢ عمر واستدامة الحوار بين القطاعين العام والخاص
١٦	٣. هيكلية الحوكمة وتفويض الحوار القائم بين القطاعين العام والخاص
١٧	١.٣ الحوكمة
١٧	٢.٣ التفويض
١٧	٣.٣ جعل الهيكلية والتفويض قابليين للتنفيذ
١٨	٤. الجهات الرئيسية الفاعلة في الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص ووظيفة كل منها
١٩	١.٤ السكرتاريا
١٩	١.١.٤ حول سكرتاريا الحوار بين القطاعين العام والخاص
١٩	٢.١.٤ السكرتاريا القطاعية
٢٠	٣.١.٤ دور مجموعات العمل واللجنة التوجيهية في السكرتاريا
٢٢	٤.١.٤ سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين
٢٣	٥.١.٤ دور المستشارين والمحللين والمحامين والاقتصاديين والخبراء الآخرين
٢٣	٦.١.٤ قنوات التواصل
٢٣	٧.١.٤ منصات الحوار القطاعية مثل مجموعات العمل، اللجان الفرعية، وفرق العمل
٢٦	٥. الشمولية
٢٨	٦. تنظيم الاجتماعات وإدارتها
٢٩	١.٦ متطلبات التنفيذ
٢٩	٢.٦ الموظفون
٢٩	٣.٦ القائمة المرجعية لتنظيم وإدارة الاجتماعات
٢٩	٤.٦ تحديد الجهات المعنية وتوحيثها والتواصل معها
٢٩	٥.٦ دور منظمات أصحاب الأعمال للشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص
٣٠	٦.٦ دليل إجراءات العمل الخاصة بانتخاب الرئيس/ الرئيس المشارك هو كما يلي:
٣٠	٧.٦ مسؤولو التنسيق بين وزارات الحكومة الأردنية
٣٠	٨.٦ شركاء التنمية والجهات المعنية الأخرى
٣١	٩.٦ ترتيب الاجتماعات
٣١	١.٩.٦ التحضير للاجتماعات وعقدتها
٣٢	٢.٩.٦ ملخص الاجتماع
٣٢	١٠.٦ متابعة الاجتماعات
٣٢	١.١٠.٦ القائمة المرجعية لمتابعة الاجتماعات
٣٢	٢.١٠.٦ اختتام الاجتماع ومتابعته
٣٢	١١.٦ مراقبة نتائج الاجتماع
٣٣	٧. الأدوات
٣٤	١.٧ أدوات المراقبة
٣٤	١.١.٧ مصفوفات التقدّم
٣٤	٢.١.٧ مصفوفة التقدّم وأجندات اجتماعات الحوار بين القطاعين العام والخاص
٣٤	٢.٧ التحليل المبني على الأدلة
٣٥	٣.٧ جمع الأدلة
٣٥	٤.٧ الشركات الاستشارية والمعاهد البحثية والجامعات الأردنية

٣٥	٥.٧ أوراق الموقف
٣٥	٦.٧ خطط العمل
٣٧	٧.٧ المتابعة – أهمية التواصل مع جميع الجهات المسؤولة
٣٧	٨.٧ وسائل التواصل
٣٧	١.٨.٧ القائمة المرجعية للاتصالات
٣٧	٢.٨.٧ التواصل مع الجهات المعنية في الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص
٣٩	٨. استراتيجية الاستدامة
٤٠	١.٨ الوضع الحالي
٤٠	٢.٨ تنفيذ الحوار بين القطاعين العام والخاص-أهمية السكرتاريا
٤٠	٣.٨ استدامة السكرتاريا
٤١	٤.٨ هيكلية السكرتاريا
٤١	٥.٨ تعيين موظفي السكرتاريا والدعم المؤسسي
٤٢	٦.٨ سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين
٤٢	٧.٨ الميزانية
٤٤	٨.٨ تحديد الموارد
٤٥	٩.٨ شركاء التنمية
٤٥	١٠.٨ الاتصالات
٤٥	١١.٨ قائمة التنفيذ المرجعية
٤٥	١٢.٨ بناء القدرات لاستدامة هيكلية الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص
٤٥	١٣.٨ موازنة موارد غرفة صناعة الأردن لتنفيذ الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص
٤٦	٩. مؤشرات المتابعة والتقييم
٥٥	١.٩ خاتمة

جدول الأشكال

- الشكل ١:** هيكلية الحوار المؤسسي المقترح بين القطاعين العام والخاص في الأردن
- الشكل ٢:** المخاطر واستراتيجيات التخفيف
- الشكل ٣:** مراحل الحوار بين القطاعين العام والخاص
- الشكل ٤:** الهياكل المقترحة لسكرتاريا الحوار
- الشكل ٥:** الهياكل المقترحة لسكرتاريا الحوار
- الشكل ٦:** اللجنة التوجيهية، والسكرتاريا، ومجموعات العمل
- الشكل ٧:** منصات الحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص
- الشكل ٨:** هيكلية مجموعات العمل مع أنشطة فريق العمل، واللجنة الفرعية، وورش العمل
- الشكل ٩:** مثال على دور منظمات أصحاب الأعمال في رئاسة/ المشاركة في رئاسة الحوار بين القطاعين العام والخاص
- الشكل ١٠:** العملية الكاملة لإدارة اجتماع مجموعة العمل
- الشكل ١١:** تنسيق سكرتاريا القطاعين العام والخاص
- الشكل ١٢:** مصفوفة التقدّم
- الشكل ١٣:** مثال على خطة عمل الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن
- الشكل ١٤:** الهيكل المقترح لسكرتاريا الحوار بين القطاعين العام والخاص للمرحلة المبكرة من الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن
- الشكل ١٥:** الهيكلية الموسعة لسكرتاريا. ويمكن استخدام هذه الهيكلية مع نضوج الحوار بين القطاعين العام والخاص
- الشكل ١٦:** الدعم المؤسسي لتخصيص الموارد لتمويل أدوار السكرتاريا الخاصة سبل الحوار بين القطاعين العام والخاص
- الشكل ١٧:** عناصر التنفيذ التقديرية لميزانية ٢٠٢٠-٢١
- الشكل ١٨:** عناصر التنفيذ التقديرية المستقبلية لوضع الميزانية الخاصة بالحوار الموسّع بين القطاعين العام والخاص في الأردن
- الشكل ١٩:** إطار عمل المتابعة والتقييم
- الشكل ٢٠:** مؤشرات سجل الأداء
- الشكل ٢١:** مثال على جدول عملية إصلاح الحوار بين القطاعين العام والخاص من كمبوديا
- الشكل ٢٢:** حلقة تقييم الحوار
- الشكل ٢٣:** مؤشرات التقييم

قائمة بالاختصارات

ACC	غرفة تجارة عمان
BMO	منظمات أصحاب الأعمال
DPs	شركاء التنمية
GDP	الناتج المحلي الإجمالي
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GoJ	الحكومة الأردنية
IFC	مؤسسة التمويل الدولية
JAPM	إتحاد منتجي الأدوية الأردني
JCC	غرفة تجارة الأردن
JCI	غرفة صناعة الأردن
MoF	وزارة المالية
MoITS	وزارة الصناعة والتجارة والتموين
MSME	الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
OPM	مكتب رئيس الوزراء
PPD	الحوار بين القطاعين العام والخاص
SOPs	دليل إجراءات العمل
ToR	مرجعية الاختصاصات والصلاحيات
USAID	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
WBG	مجموعة البنك الدولي
WG	مجموعة العمل

تمهيد

المناصرة قد نُفذت دون عملية واضحة ومنظمة مع حاجتها إلى مزيد من الرصد والمتابعة. وبناء على ذلك، فقد بقيت القضايا التي تهم القطاع الخاص والتي أثّرت من خلال مختلف أنشطة، وإن كانت حاسمة، دون حل. يعالج دليل إجراءات العمل للحوار المؤسسي بين القطاع العام والخاص هذا مباشرة التحديات الموجودة داخل إطار الحوار الحالي من خلال تقديم عملية حوار المؤسسي بين القطاع العام والخاص مدفوعة بالنتائج.

ويتطلب إحداث آثار ملموسة عبر القطاعات باستخدام منهجية الحوار المؤسسي بين القطاع العام والخاص مستوى عاليًا من الالتزام من قبل جميع الجهات المعنية. وتلعب السكرتاريا دورًا مهمًا في تنفيذ الحوار، كما تستخدم سكرتاريا القطاع الحكومي والخاص الدليل لوضع إجراءات تنفيذية.

ويمكن للجهات المعنية الأخرى استخدام الدليل لفهم الكيفية التي تشارك بها في الحوار بغض النظر عن حجم العمل أو الموقع. وقد بُني دليل إجراءات العمل على نحو يقدم إطارًا عمليًا يمكنه أخذ المسائل من مرحلة الاكتشاف إلى التنفيذ.

في البداية، سيركز قطاع الصناعة الأردني على الحوار المؤسسي في قطاعات الملابس، وقطاع التصنيع الغذائي، والأدوية. وفي المستقبل، يمكن توسيع عملية الحوارات القطاعية كما هو موضح في هذا الدليل لتشمل جميع القطاعات في الأردن.

يكن التحدي الذي يواجه الحوار بين القطاع العام والخاص في الأردن في إيجاد ممارسة مؤطرة ومستدامة، وهي قضية حساسة بالنسبة لنماذج الحوار السابقة في الأردن. ويقدم دليل إجراءات العمل إرشادات واضحة ومفصلة لتنفيذ برنامج حوار منظم يمكن تكراره عبر القطاعات بالتنسيق مع جميع الوزارات الحكومية ذات الصلة. كما تتمحور قوة هذا الدليل في تركيزه على المساءلة والشفافية. وينبغي أن يؤدي التنفيذ الناجح لعملية الحوار المؤسسي بين القطاع العام والخاص إلى تمكين الجهات المعنية من أن تترجم القضايا إلى حلول، وبالتالي إلى آثار إيجابية لكل قطاع. ولن يكون ذلك ممكنًا إلا بوجود التزام من القطاع العام والخاص بالعمل معًا، بشكل متسق ومستمر لتحقيق نتائج إيجابية.

يستند دليل إجراءات العمل إلى أفضل الممارسات العالمية مع إشارات مرجعية إلى دليل البنك الدولي للحوار القائم بين القطاعين العام والخاص ومواد الحوار الأخرى المتاحة عبر www.publicprivatedialogue.org.

يعد دليل إجراءات العمل للحوار الأردني المؤسسي بين القطاعين العام والخاص دليلًا عمليًا لتنفيذ الحوار بين هذين القطاعين في الأردن. وهذا الحوار بين القطاعين هو الوسيلة التي يعمل بها القطاعان العام والخاص معًا في عملية يكون محورها النتائج، تبني الثقة، ولها تأثير مباشر وإيجابي على الجهات المعنية.

إن الحوار بين القطاعين العام والخاص آلية تمكّن القطاعين العام والخاص من بناء الثقة، ويكون تحقيق ذلك من خلال توفير منصة تحترم القدرات الفريدة المتأصلة في النظراء التقنيين في كل من القطاعين العام والخاص. ويؤمّن الحوار الوقت والمكان اللازمين للجهات المعنية لتحديد القضايا، وتقديم الأدلة، واستخدام أدوات الشفافية والمساءلة التي تدعم التنفيذ. يوفر دليل الحوار بين القطاعين العام والخاص التوجيه اللازم لتنفيذ حوار إستراتيجي طويل الأجل. ويمكن قياس أثر الحوار الناجح من خلال النمو الاقتصادي الإيجابي في القطاعات، ومن حيث الطريقة التي يعمل بها القطاعان العام والخاص معًا خلال كل من الأوقات الجيدة والأكثر تحديًا.

في الأردن، دعم GIZ/مشروع التجارة لأجل التشغيل ومشروع دعم المؤسسات الميكروية والصغيرة والمتوسطة لأجل التشغيل، إنشاء حوار قطاعي يركّز على الحوار بين القطاعين العام والخاص. ويأتي هذا الدليل محصّلًا لهذا الدعم والجهود التعاونية بين وزارة الصناعة والتجارة والتموين، وغرفة صناعة الأردن، واتحاد منتجي الأدوية الأردني.

أشركت الجهات المعنية في هذه العملية بدءًا من التقييم البيئي الأولي وحتى تصميم الهيكلية، وشارك عدد من المعنيين في ورشة عمل لبناء القدرات في موضوع الحوار بين القطاعين العام والخاص وذلك لمدة ثلاثة أيام بناءً على دليل إجراءات العمل. يضمن التعاون في كل مرحلة من مراحل تصميم والتغذية الراجعة ضمن سياق الحوار الأردني.

إن النهج المتبع في إعداد الدليل هو نهج استشاري وتعاوني واستراتيجي. وخلال مرحلة التحليل البيئي من العملية، التي سبقت صياغة هذا الدليل، اجتمع فريق من الخبراء الاستشاريين في الحوار المؤسسي بين القطاع العام والخاص والمدعومين من قبل GIZ مع ممثلين عن وزارة الصناعة والتجارة والتموين، وغرفة صناعة الأردن، واتحاد منتجي الأدوية الأردني، وغرفة الصناعة في عمان، وغرفة تجارة الأردن، وغرفة تجارة عمان. وأكدت هذه الاجتماعات على أنه، ومع أن الممارسات الحالية في الحوار قد حققت أمثلة على النجاح، إلا أنها اعتمدت على العلاقات الشخصية بدلاً من الخطاب المنهجي والمؤسسي. وعلاوة على ذلك، فإن جهود



يصف دليل الإجراءات التشغيلية هيكلية الحوار بين القطاعين العام والخاص، والعملية التي يجب على الحوار اتباعها، والتنسيق والتيسير اللازمين لتنفيذ متطلبات الحوار بين القطاعين العام والخاص وتمكين الجهات المعنية في القطاعين العام والخاص من الإشراف بشفافية على كل مرحلة من مراحل الحوار.

كما يستند دليل إجراءات العمل على مداخلات وملاحظات ذوي العلاقة. لذلك فهو يجمع أفضل الممارسات ويكيفها مع الاحتياجات التي تعبر عنها الجهات المعنية الأردنية، بحيث يدعمها الإطار التشريعي والهيكل والعمليات المؤسسية السارية في الأردن.

وستتفاوت القضايا التي ستتم مناقشتها ضمن الحوار بين القطاعين العام والخاص بدءاً من السياسات عالية المستوى، وانتهاءً بالمسائل الإجرائية. ويتطلب نطاق القضايا التي يجب معالجتها إنشاء سكرتاريا مستدامة لإدارة عملية الحوار. لذلك، سيتم إنشاء السكرتاريا، وإدارة فرق العمل التي تختص بقضايا محددة بشكل صحيح، مع تصميم أدوات لتلبية متطلبات الحوار بين القطاعين العام والخاص الحالية والمستمرة.

سيساهم بناء قدرات الجهات المعنية في تطوير حوار مستدام بين القطاعين العام والخاص في الأردن وفي اتباع نهج وأنشطة مؤسسية منظمة ومدروسة، وتعزيز الثقة في نجاح العملية بشكل كبير. وحتى يكون الحوار بين القطاعين العام والخاص مؤسسياً وناجحاً، فمن الضروري أن يكون هناك التزام تام من قبل الجهات المعنية في القطاعين العام والخاص، بهدف إلى الحفاظ على التواصل، والتعاون، والشراكة الوثيقة بين الجميع. وتتمثل العناصر الأساسية للحوار الناجح بين القطاعين العام والخاص بما يلي:

- الاجتماعات والمشاركة البناءة من جميع الجهات المعنية
- تحديد القضايا، وصياغتها ومحاولة حلها
- عمليات وإجراءات جيدة التوثيق وتعتمد الشفافية
- مرونة ابتكارية للتكيف مع متطلبات واحتياجات الجهات المعنية
- المتابعة والتقييم

لوحظ على مستوى العالم في السنوات الأخيرة اهتمام متزايد بما يمكن أن يقدمه الحوار بين القطاعين العام والخاص من منافع في تعزيز الظروف المناسبة لتطوير عمل القطاع الخاص وازدهاره من خلال ما يقدمه من تسهيل، وتسريع، وتعزيز للمبادرات والإجراءات، والتي لولا دعمها من قبل الجهات المعنية لكان قد كتب لها التعثر أو الفشل.

من أبرز الفوائد المتأتية من الحوار بين القطاعين العام والخاص تسريع وتيرة الإصلاح للبيئة الناظمة للأعمال والتي تشمل إصدار التشريعات الجديدة، وتعديل أو إلغاء بعض التشريعات القائمة، وتوحيد وتبسيط إجراءات العمل لمختلف المؤسسات، وإنشاء مؤسسات جديدة.

يشير مصطلح الحوار بين القطاعين العام والخاص (Public Private Dialogue) إلى حوار تفاعلي بين القطاعين بهدف تحسين بيئة الأعمال من خلال ممارسات وإطار عمل قابلين للاستدامة، ويُمكن من خلال العمل الجماعي صانعي السياسات وأصحاب الأعمال من تحديد مجالات التحسين بدقة وتشاركية.

وفي الأردن، يُعتبر الحوار المنظم بين القطاعين العام والخاص خطوة هامة تجاه تعزيز الشراكات القائمة بين هذين القطاعين لغرض تصميم وتنفيذ السياسات والإجراءات الاقتصادية. وعليه فإن الغرض من دليل إجراءات العمل هو تقديم التوجيه والإرشاد عند تأسيس وتنفيذ وإدارة الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص في الأردن.

ويستند دليل إجراءات العمل على أن عملية الحوار يجب أن تكون شفافة من الناحية المؤسسية ومركزة على تحقيق النتائج. ويتضمن هذا الدليل وصفاً لهيكلية وآلية إدارة عمليات الحوار بين القطاعين العام والخاص، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ما يرد هنا ليس مجموعة صارمة من القواعد والإجراءات، وإنما هو دليل استرشادي لسير عملية الحوار المؤسسي بين هذين القطاعين.

يُعتبر الابتكار والمرونة من السمات المميزة للحوار الفعال والمستدام بين القطاعين العام والخاص. وتتمثل ميزة هذا الدليل المرجعي في أنه، ورغم أن عناصر الحوار قد تتغير أو تتوسع، يتطلب مراعاة الاتساق في آلية طرح الموضوعات والقضايا ذات الاهتمام من قبل الجهات المعنية من القطاعين العام والخاص.



هيكلية ونطاق ومخاطر واستدامة الحوار بين القطاعين العام والخاص (PPD) في الأردن

ويتطلب تنفيذ الهيكلية وجود عملية واضحة تجمع بين القطاعين العام والخاص ضمن حوار موثوق ومنظم وقابل للمتابعة والتغذية الراجعة والتقييم. ويتوجب على السكرتاريات أن تنفذ المهام الروتينية والتي تنطوي على إدارة الاجتماعات، بالإضافة إلى أداء دور أكثر تعقيداً في ضمان المشاركة المتواصلة لذوي العلاقة.

ويوضح الشكل أدناه عملية PPD حين يتم إنشاء السكرتاريات الثلاث في القطاع الخاص، والسكرتاريا الأخرى في وزارة الصناعة والتجارة والتموين. لاحظ أنّ الشكل قابل للتوسعة ليشمل المزيد من السكرتاريات في المستقبل.

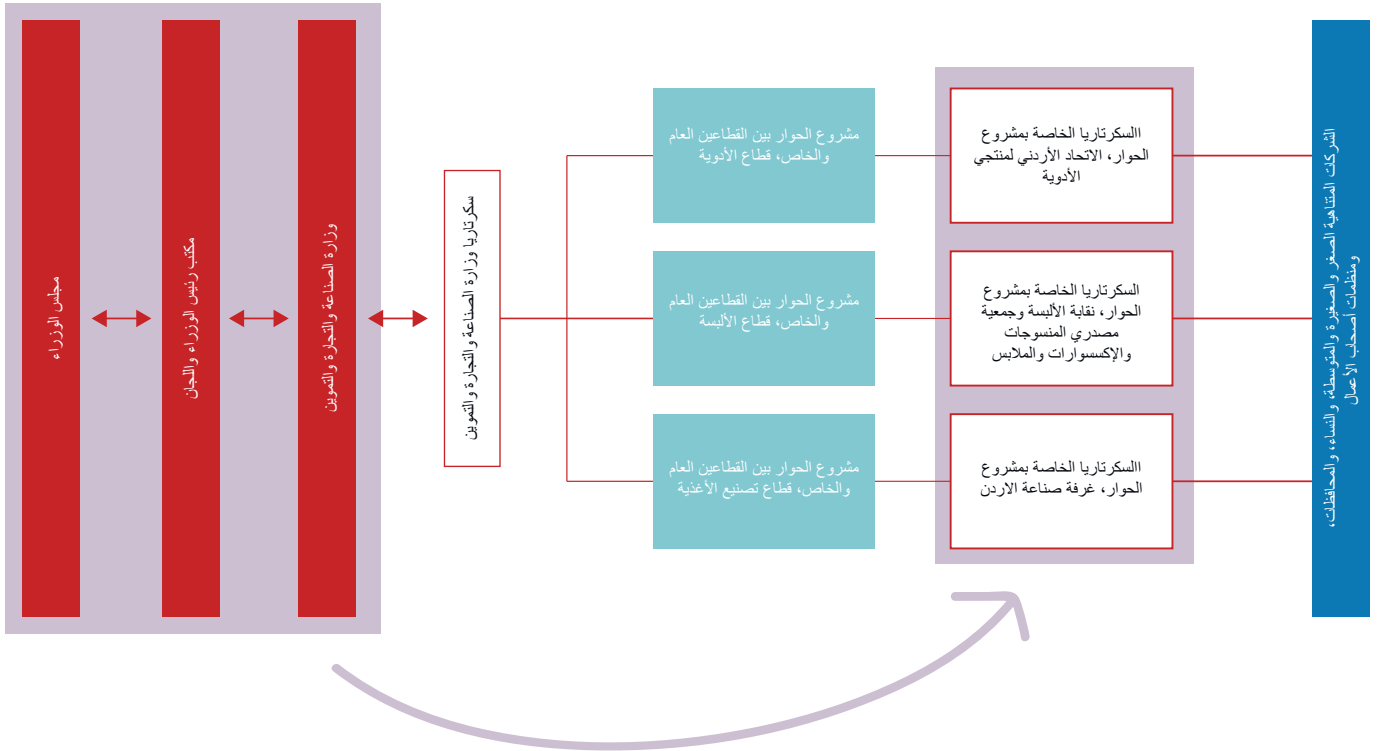
وفي المستقبل قد تصبح العلاقات التي تجمع السكرتاريات المختلفة، حتى وإن لم تظهر في الشكل، مهمة للغاية لتنفيذ عملية PPD. إذ يُعتبر تعلّم السكرتاريات بعضها من بعض، وتشاركيتها في المعلومات ونتائج الأبحاث، والتعاون معاً، أموراً حيوية لإقامة حوار PPD ناضج ومتطور. وإضافة إلى ذلك، وبينما تُعتبر سكرتاريات القطاع الخاص مختصة بقطاع محدد، إلا أنه قد ينتج عن النضوج المستقبلي لحوار PPD في الأردن إنشاء سكرتاريات أكثر شمولية واتساع

من شأن بناء علاقة تعاونية، بحيث يُعمل القطاعان العام والخاص معاً لحل القضايا، تحسين الظروف الاقتصادية، وتعزيز الاستثمارات، وزيادة فرص العمل، وهو بحد ذاته حافز لتطوير عملية PPD مستدامة. ونذكر تالياً الهيكلية الشاملة لـ PPD في الأردن. والتي تقوم على إنشاء ثلاث سكرتاريات في القطاع الخاص وسكرتاريا واحدة في وزارة الصناعة والتجارة والتموين. وفي هذه المرحلة المبكرة من PPD، ستقوم الحوارات القائمة بين القطاعين العام والخاص في هذه القطاعات الثلاثة بالتركيز على تطوير الأدوات والإجراءات المناسبة حتى تتعاون الحكومة الأردنية مع القطاع الخاص لتحقيق نتائج أفضل.

١,٢ هيكلية الحوار بين القطاعين العام والخاص (PPD)

إن هيكلية الحوار بين القطاعين العام والخاص قابلة للتنفيذ فعليا، نظراً لامتلاك الأردن إطار عمل يضم منظمات الأعمال وجمعيات ذات تركيز قطاعي لقيادة سكرتاريات PPD. ويتعين على منظمات الأعمال تحمل مسؤولية تنسيق مُدخلات القطاع الخاص في عملية PPD. وهي مهمة تفرض تحديات كثيرة وتتطلب مستوى عال من الالتزام تجاه تنفيذ عملية PPD.

الشكل ١: هيكلية الحوار المؤسسي المقترح بين القطاعين العام والخاص في الأردن



منتجي الألبسة الأردني، وهو اتحاد وطني. ولذلك، فإن التمثيل الجغرافي والشمولية هما جزء لا يتجزأ من السكرتاريا.

تتم مشاركة مسؤولية تنفيذ هيكلية الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص بين كل من القطاع العام والخاص. وتتم إدارة وظائف هذه الهيكلية من خلال السكرتاريا الموجودة ضمن كل قطاع مع إدارة أعمالها بإشراف من منظمات أصحاب الأعمال الرئيسية. ومن الأدوار الهامة التي يتوجب على السكرتاريا القيام بها هو توفير الوصول إلى المُدخلات الفنية، بحيث تستند القضايا المرفوعة إلى القطاع العام على أساس قانونية واقتصادية. ويمكن أن يُقدّم الدعم التحليلي للحوار من كلّ من أو من أي طرف من أطراف الحوار، ومن قبل كادر السكرتاريا أو من خلال الاستعانة بمصادر وخبرات خارجية محلية أو دولية إن لزم الأمر.

تتطلب الحوارات القطاعية المؤسسية بين القطاعين العام والخاص، والتي تمثلها السكرتاريا التابعة لكل منها، التواصل مع كافة الجهات المعنية بما في ذلك التواصل مع الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. ونظراً لأن غالبية المشاريع الإنتاجية في القطاعات الصناعية هي عبارة عن شركات متناهية الصغر وصغيرة ومتوسطة، فسيتم تمثيل هذه المشروعات ضمن سكرتاريا قطاع تصنيع الأغذية، وسكرتاريا قطاع صناعة الألبسة.

لقد تم تصميم هيكلية الحوار المؤسسي لتكون ممثلة أيضاً للجهات المعنية من كافة محافظات المملكة. فالسكرتاريا الثلاث تمثل القطاع على مستوى الوطن بغض النظر عن الموقع الجغرافي، بحيث تقع كل من سكرتاريا قطاع تصنيع الأغذية وسكرتاريا قطاع الملابس في غرفة صناعة الأردن التي تقدم الدعم لهما والتي يتألف أعضاء مجلس إدارتها من رؤساء غرف الصناعة في كل محافظة من محافظات الأردن، في حين تقع سكرتاريا قطاع المنتجات الصيدلانية ضمن اتحاد

العام والخاص على نقاط الاتصال المعينة للتواصل بين القطاعين العام والخاص من خلال تشكيل مجموعات عمل أو غير ذلك من الأنشطة اللازمة. ويجب على سكرتاريا القطاع العام والخاص التنسيق معاً، ولكن لا ينبغي إشراك القطاع العام في الجهود التنسيقية للقطاع الخاص والمقابل لا ينبغي إشراك القطاع الخاص في الجهود التنسيقية للقطاع العام.

لاحظ أن اقتصر السكرتاريا على بضعة تخصصات فقط سيفرض تحديات على عملية الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص بحيث أنه قد لا يمتلك التأثير المطلوب على القضايا الشاملة. لذلك، من المهم إقامة آليات للحوار في عدة قطاعات متداخلة لبناء آليات حوار مؤسسي شمولية بين القطاعين العام والخاص. عندما تصبح الممارسات أكثر رسوخاً في الأردن تنتشأ حوارات مؤسسية بين القطاعين العام والخاص في قطاعات أخرى. وقد يشمل ذلك حدوث حوارات ضمن غرف التجارة أو منظمات أصحاب الأعمال الأخرى مثل جمعية أصحاب الأعمال، واتحاد المصدرين، وجمعية المستثمرين. ويمكن استخدام جميع المواد المقدمة هنا في إنشاء الهياكل وبناء القدرات وصياغة اللوائح الداخلية والإجراءات الخاصة بالسكرتاريا الجديدة، والتي من المتوقع أن تنشأ كنتيجة لحوار راسخ ومؤسسي يحقق النتائج المرجوة.

وتختلف وظيفة سكرتاريا القطاع العام عن وظائف وأدوار سكرتاريا القطاع الخاص. فبالرغم من أنها جميعها تعمل معاً بشكل وثيق لتسهيل وتنسيق عملية الحوار فإن كلاً منها يؤدي دوراً مختلفاً. وعلى الرغم من أنه ستتم مشاركة مخرجات عملية الحوار بين القطاعين العام والخاص لتحقيق النتائج المرجوة إلا أن إدارة الخدمات بشكل مستقل وفقاً للديناميكيات الخاصة بالقطاعين العام والخاص أمر بالغ الأهمية. ويعتبر الموظفين الفنيين على مستوى الوزارات المعنية مشاركين أساسيين في الحوار حيث س يُطلب منهم التعبير عن آرائهم أو تقديم توصيات للحوار. ويمكن إشراك الموظفين الفنيين من الوزارات والمؤسسات المعنية في مجموعات العمل، ويفضل تحفيز المشاركة عالية المستوى لموظفي الدولة في الاجتماعات العامة.

٣,٢ مخاطر الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص

هناك ستة مخاطر رئيسية وست استراتيجيات يمكن تطبيقها للتخفيف من حدة هذه المخاطر على النحو المبين في الشكل أدناه.

٢,٢ نطاق الحوار بين القطاعين العام والخاص

كما ذكر سابقاً، فإن نقطة البداية لإنشاء ممارسة فضلى لهيكليّة الحوار مقصورة على ثلاث من السكرتاريا الفرعية ضمن القطاع الصناعي. حيث تستضيف غرفة صناعة الأردن حالياً كلاً من سكرتاريا قطاع تصنيع الأغذية، وسكرتاريا قطاع الألبسة، وستقدم الدعم لكل منهما. كما وستتم إدارة الحوارات الخاصة بالسكرتاريا من قبل غرفة صناعة الأردن. بينما يوفر اتحاد منتجي الأدوية الأردني سكرتاريا خاصة بقطاع المنتجات الصيدلانية. وستتم إدارة عملية الحوار المؤسسي الخاصة بقطاع المنتجات الصيدلانية من قبل اتحاد منتجي الأدوية الأردني (JAPM).

ستؤدي السكرتاريا القطاعية دوراً رئيسياً في التنسيق بين مصالح الجهات المعنية ومساهماتها في عملية الحوار بين القطاعين العام والخاص. ومن التحديات التي قد يواجهها القطاع الخاص أنه لا يتألف من جهة واحدة متجانسة. وتبعاً لذلك، يجب أن تنظر سكرتاريا القطاع الخاص الى الاعتبارات الرئيسية التالية:

- تمكين الجهات المعنية في القطاع الخاص، بالرغم من تعددهم، من المشاركة في صياغة الحوار ما بين القطاعين العام والخاص وبغض النظر عن أنهم متنافسون. وقد يتطلب الأمر القيام بجهود إضافية لإقناع الجهات المعنية في القطاع الخاص بمنطقية التعاون بينهم لحل مشاكلهم المشتركة.
- سواءً أكان ذلك بإشراك كبار الشركات أو منظمات أصحاب الأعمال أو الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، الناشئة أو الراسخة، فعلى سكرتاريا القطاع الخاص تنفيذ أجندة أعمال ديناميكية لعملية الحوار تمثل قضاياهم. فالتحديات الماثلة أمام هذه الجهود جوهرية من حيث إنشاء أجندات مشتركة تتم الموافقة عليها من قبل الجهات المعنية في القطاع ودعمها بحسب ما تقتضيه الحاجة بالدراسات التحليلية، ومن ثم دعمها، وبشكل خاص، من خلال أنشطة الحوار (مثل مجموعات العمل) من قبل القطاع الخاص.
- ومن المهم لبناء ثقة الجهات المعنية في عملية الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص، أن يتم النظر إلى السكرتاريا على أنها تعمل للصالح العام للقطاع، دون وجود تحيزات لا داعي لها والتي من شأنها استبعاد آراء بعض الجهات المعنية في القطاع الخاص.
- يجب أن تركز عملية المساءلة ضمن عملية الحوار المؤسسي بين القطاعين

الشكل ٢: المخاطر واستراتيجيات التخفيف



نزاع الطابع السياسي عن عملية الحوار وذلك من خلال التأكيد على الفوائد العملية التي سيحصل عليها الأشخاص العاديون. وتُعتبر مهارات العرض من المهارات الرئيسية في هذه الحالة، بحيث يتم اختيار الجوانب الإيجابية للمواضيع التي سيتم مناقشتها بعناية، وكذلك التركيز على شرح الإصلاحات التي يمكن تأطيرها ببساطة بحيث يتمكن الجميع من فهمها. إن التواصل المباشر مع البرلمانين والسياسيين المحليين وبشكل عام مع صانعي القرار من أي مستوى سياسي ممن هم في وضع يسمح لهم بتسهيل أو عرقلة الموافقة على الإصلاحات أو تنفيذها يمكن أن يساعد أيضًا في نزاع فتيل التوترات السياسية بين عدة أطراف.

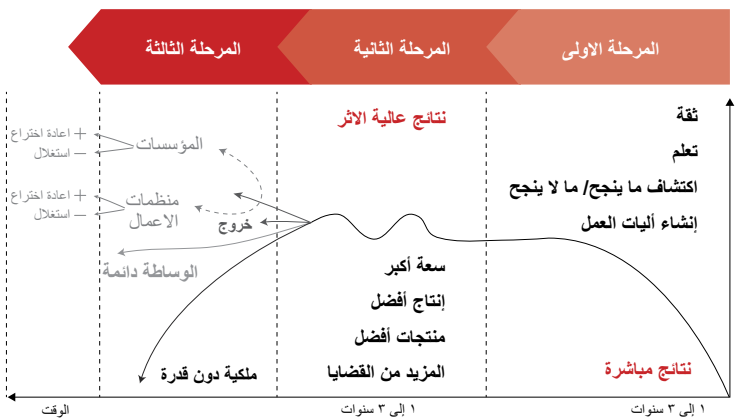
٦. إذا لم يتم التنسيق بشكل جيد مع المؤسسات الموجودة أو آليات الحوار الأخرى فإن ازدواجية الجهود قد تُثقل كاهل المشاركين وترتكبهم.

للمفارقة، قد يؤثر نجاح بعض آليات الحوار بين القطاعين العام والخاص على عملها. فقد تُظهر منظمات مشابهة تسعى للانخراط في العمل المتعلق بالآليات، وقد يؤدي تكرار هذا العمل إلى إضعاف فعالية الأصل بإتقانها كاهل الأفراد وإرباكها لخطوط الاتصال. إذا تم إعداد آليات الحوار بكونها مبادرات منفصلة عن أي مؤسسة قائمة قد يكون من الصعب عليها تجنب التنافس مع المؤسسات القائمة حاليًا. ومن أحد أسباب الحاجة إلى وجود شراكة تنافسية جديدة هو أن المؤسسات القائمة قد تفشل في أداء دورها الأساسي. ولكن من الضروري التفكير مليًا فيما إذا كان الحوار بين القطاعين العام والخاص سيتعدى على ما تم التكفل بالقيام به من قبل جهات أخرى. كما ويجب على الجهات الراعية والمانحة أن تحرص على عدم تهميش المؤسسات القائمة، سواءً من جانب الحكومة أو من جانب القطاع الخاص، إلا إذا كان أمرًا لا مفر منه. فشفافية العملية وإشراك جميع الأطراف ذات الصلة هي عوامل رئيسية لتحقيق النجاح.

٤, ٢ عمر واستدامة الحوار بين القطاعين العام والخاص

قد يكون من المفيد النظر إلى مبادرات الحوار بين القطاعين العام والخاص كمرحلة أثناء محاولة معالجة قضايا الاستدامة. حيث يمكن تقسيم عملية الحوار إلى ثلاث مراحل منفصلة كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل ٣: مراحل الحوار بين القطاعين العام والخاص



المرحلة الأولى، مرحلة الاستكشاف: قد تستمر هذه المرحلة من ستة أشهر إلى ثلاث سنوات حسب الحالة، وتتركز على بناء الثقة بين القطاعين العام والخاص وعلى تنقيف ذوي العلاقة حول كيفية معاملة بعضهم البعض واكتشاف ما يصلح وما لا يصلح من ناحية مقترحات الإصلاح المقدمّة وسبل معالجتها من خلال الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص.

أثناء هذه المرحلة الأولى، يتم إعداد عملية الحوار المؤسسي وبدء «عملية

١. يمكن أن يعزز الحوار الذي يخلو من الشفافية وقاعدة تأييد واسعة هيمنة المصالح الخاصة والسلوك الريعي

تشمل استراتيجيات معالجة هذا الخطر التزامًا صريحًا بالشفافية ووجود العديد من مجموعات العمل لضمان وجود قاعدة واسعة، وكذلك دمج آليات المراقبة والمساءلة. كما أنّ هناك طريقة أخرى للتعامل مع المحسوبية وهي التأكد من عدم وجود مواضيع تُحظر مناقشتها.

٢. إذا لم يشمل الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وتلك الموجودة في المحافظات، فيمكن أن تهيمن عليه الشركات الكبرى أو الشركات الموجودة في العاصمة.

تساعد جمعيات أصحاب الأعمال ذات النفوذ القوي التي تمثل الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة على إدراج اهتمامات ومخاوف هذه الشركات في عملية الحوار. كما يمكن وضع برامج توعية تتجاوز جمعيات أصحاب الأعمال للحصول على مُداخلات مباشرة وعلى مستوى فردي من رواد الأعمال.

٣. يمكن أن يتحول الأمر إلى ورشات نقاشية فقط إذا كان التخطيط لها سيئًا ومتحيزًا، مما يؤدي إلى الشعور بخيبة الأمل وفقدان المصداقية، وهو ما سيبيط عملية الإصلاح المرجو.

إن تطوير الأهداف والاستراتيجيات والأولويات الخاصة بعملية الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص سيقفل من هذه المشكلات. فمن غير المرجح أن تتحول الاجتماعات إلى ورشات نقاش عندما تكون أجندة الأعمال مؤطرة وواضحة ويتم الإعلام بها مسبقًا وعندما تكون هناك مقترحات ملموسة على أجندة الأعمال تتطلب اتخاذ قرارات. يمكن للمنظم ذو الخبرة والمهارة تجنب مخاطر انحراف الاجتماعات عن مسارها من خلال إدارة التوقعات مسبقًا.

يمكن للاستراتيجية الإعلانية ذات الأهداف العامة المحددة أن تضغط على المشاركين للالتزام بالمواضيع المحددة. والحل الآخر لتجنب عدم الالتزام بمواضيع الاجتماعات هو تغيير أفراد لجان مجموعة العمل، أو إغلاق بعض مجموعات العمل وإنشاء مجموعات جديدة، أو إنهاء آلية الحوار القائمة وإنشاء أخرى.

٤. قد يتعرض الحوار لخطر احتكار السلطة من قبل شخص إذا تم بناء الحوار بشكل وثيق حول فرد بعينه بحيث تنهار بنية الحوار إذا خرج هذا الشخص من الحوار أو فقد اهتمامه بالأمر.

لا شك أن اعتماد الشراكات التنافسية إلى حد ما على التزام الأفراد الرئيسيين وعلى المشاركة الشخصية لشخصيات حكومية رفيعة المستوى هو من السمات الممكنة للنجاح. لكن بناء الشراكة بشكل وثيق للغاية حول الأفراد يفرض مخاطرة كبيرة. يمكن لجهود التواصل والعلاقات العامة التي تدفع الجمهور للنظر بشكل إيجابي في الشراكات التنافسية منح الشخصيات الحكومية رفيعة المستوى حافزًا للمشاركة في عملية الحوار، وبالتالي التخفيف من آثار تغيير فريق العمل. كما أن أحد عوامل فقدان الزخم المتحقق في عملية الحوار هو انخفاض مشاركة الأفراد المعنيين في عملية الحوار نظراً لوجود توقعات مسبقة غير واقعية.

٥. إذا لم يقترن الحوار بجهود كافية لبناء قاعدة دعم عريضة فمن الممكن أن يصبح غير موضوعي وينحاز لإحدى الأطراف

قد يكون أصحاب الأعمال البارزون أيضًا شخصيات ذات ثقل في الأحزاب السياسية المعارضة، وهو ما قد يُصعب إقناع الحكومات بالمشاركة في الحوار بين القطاعين العام والخاص أو الحفاظ على حيادية الحوار سياسيًا. فقد تميل الحكومات إلى تهميش شخصيات المعارضة مما يقلل من فرصة استمرارية الحوار بين القطاعين العام والخاص تبعًا للتغيرات في إدارة الدولة. بإمكان برنامج التوعية الفعال المساهمة في

ينتميا في الأصل: أي المؤسسات الحكومية ومجموعات التأييد؟ إن كل شركة تختلف عن الأخرى، وتُعتبر هذه المرحلة إلى حد ما هي الأصعب في التنبؤ، مع وجود عدد من السيناريوهات المحتملة، ومزيج من أربعة خيارات:

الخيار الأول: ضمان الاستدامة من خلال الانتقال إلى المؤسسات وجميعيات الأعمال. ويفترض هذا الخيار أن المرحلتين السابقتين من عملية الحوار بين القطاعين العام والخاص كانتا ناجحتين بصورة كافية، وأن الأردن الآن يمتلك قدرات كافية في الإدارة وفي مجتمع تأييد الأعمال وأنه سيتم الحفاظ على مستوى وكثافة الحوار «بشكل طبيعي» حتى وإن تم حلّ مبادرة الحوار المؤسسي حيث يمكن تشخيص القضايا على مستوى مجموعات العمل المحددة التي قد تتخبط في حوارات ثنائية في وقت مبكر دون الحاجة إلى وساطة من السكرتاريا.

الخيار الثاني: نقل المبادرة في وقت مبكر للمؤسسات القائمة. بخلاف الخيار الأول أعلاه، يميل رعاة مشروع الحوار بين القطاعين العام والخاص إلى نقل المبادرة إلى المؤسسات الخاصة وأو العامة المحلية والقائمة في وقت مبكر. وفي حين تُعتبر احتمالية نقل ملكية مبادرة الحوار إلى هذه المؤسسات في وقت مبكر أمراً مغرياً، إلا أنه يجب التنويه إلى أن منتديات الأعمال، والشركات التنافسية، ومجالس الأعمال، تهدف جميعها إلى سدّ الفجوة القائمة بين القطاعين، وأن سد هذه الفجوة يستغرق بعض الوقت لإنجازه.

إذا تم نقل سكرتاريا الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص لجمعية أو منظمة أصحاب أعمال في وقت مبكر للغاية وكانت، على سبيل المثال، غير جاهزة للتعامل مع عبء العمل وغير قادرة على التعامل بكفاءة مع القضايا الفنية والسياسية التي قد تنشأ عن مبادرة الحوار المؤسسي، فمن المرجح أن تكون النتائج غير مرضية. ويمكن أن يشعر المشاركون بالإحباط بسرعة تجاه العملية، فيتخلّوا عن المبادرة مما قد يؤدي إلى تعزيز موقف معارضي الحوار المؤسسي وتشويه سمعة العملية برمتها.

الخيار الثالث: تكليف جهاز الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص بأداء وظيفة الوسيط الدائم من خلال إضفاء الطابع المؤسسي عليه. قد يكون من الجيد أن تبقى مبادرة الحوار قائمة كمؤسسة دائمة. فإذا كانت مبادرة الحوار لا تكرر عمل مؤسسات قائمة أخرى، قد تصبح هي الآلية المنشودة لإعادة توجيه قضايا القطاع الخاص إلى الحكومة وبالعكس. ففي نهاية المطاف، وإذا كانت المبادرة ناجحة، لم يتم استبدالها؟ هذه الفكرة المنطقية جذابة للغاية، ولكن يصعب تنفيذها نظراً لحقيقة أن من المفترض أن يظل الوسيط المحايد محايداً، وأن إضفاء الطابع المؤسسي على الحوار بين القطاعين العام والخاص داخل هيكل حكومي من شأنه أن يُقضي الحيادية. إلى جانب ذلك، يحتاج الحوار بين القطاعين العام والخاص إلى التمويل المستمر، وقد يكون من الصعب تأمين هذا التمويل على المدى الطويل. مع أن الحكومة قد تكون مستعدة لتخصيص ميزانية لدعم مبادرة الحوار بين القطاعين العام والخاص، ولكن من المرجح أن تطالب بالمقابل بمزيد من السلطة، وهو ما قد يثير شكوك القطاع الخاص. وقد تكون الشركات على استعداد لدفع رسوم الأعضاء للحفاظ على المشروع، ولكن هذا قد يتعارض مع أهداف شبكة جمعيات الأعمال المحلية، والتي بدورها ستفتقر إلى التمويل لتطوير نفسها بالأساس. أما بالنسبة للمناحين كالمؤسسات الدولية، فقد يتم ضمان مشاركتهم لبضع سنوات، ولكن ضمان تمويلهم الدائم على المدى الطويل أمر صعب للغاية، وعلى الأقل يتعسر التأكد من استمراريته مستقبلياً. ومن المحتمل أيضاً أن ينتهي المطاف باختلاف أجندة القطاع الخاص أو أجندة الحكومة عن الأجندة التي يرغب المانحون في الترويج لها، وحين ذلك قد يقرر المانحون الانسحاب من هذه الشراكة.

إذا تم انتقاء مثل هذا الخيار، فقد تستقر النتائج على المدى المتوسط ويتم إقامة عدد من الأنشطة «الروتينية» مثل المؤتمرات والمنتديات وما شابه. ولكن، ما لم يتم اختيار مسار مستقبلي محدد للخيار الأول، فمن المرجح أن يتجه منحى النتيجة تنازلياً مع مرور الوقت.

الإنتاج» الخاصة بالإصلاح مع تحديد الخيارات المتاحة الخاصة بمجموعات العمل، والسكرتاريا، واللوجستيات، ونطاق الإصلاحات المقترحة التي قد تحملها أجندة الأعمال المطروحة، وقيادة الجهات الفاعلة ذات الصلة.

ولا ينبغي وضع توقعات غير واقعية لهذه المرحلة على افتراض أن عائداتها ستكون ضخمة من حيث التأثير الاقتصادي للحوار بين القطاعين العام والخاص. ومن المرجح أن تكون النتائج المبكرة والمكاسب السريعة موجودة لقضايا مطروحة ضمن الأجندة وتمثل قضايا أقل جدلية يمكن أن تتدخل فيها الجهات الفاعلة ضمن الحوار دون تأخير. ومن المفترض أن تكون هذه القضايا صغيرة وواضحة يمكن أن تتم معالجتها بنجاح كونها تمثل مخاطر متدنية على الشركاء في الحوار.

وقد ينجح ضمّ قضايا أكبر إلى الأجندة خلال هذه المرحلة في حالات معينة، ولكن هذا التوجه قد يحمل خطورة كبيرة تتمثل بالفشل والعواقب السلبية لآلية الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص. فقد يؤدي التعامل مع قضايا كبيرة في بداية هذه المرحلة إلى إصابة أصحاب الأعمال بخيبة الأمل بسهولة إذا لم تتحقق توقعاتهم العالية وإلى قيام المسؤولين الحكوميين بانتقاد ما يرونه مطالب غير مبررة من قبل القطاع الخاص.

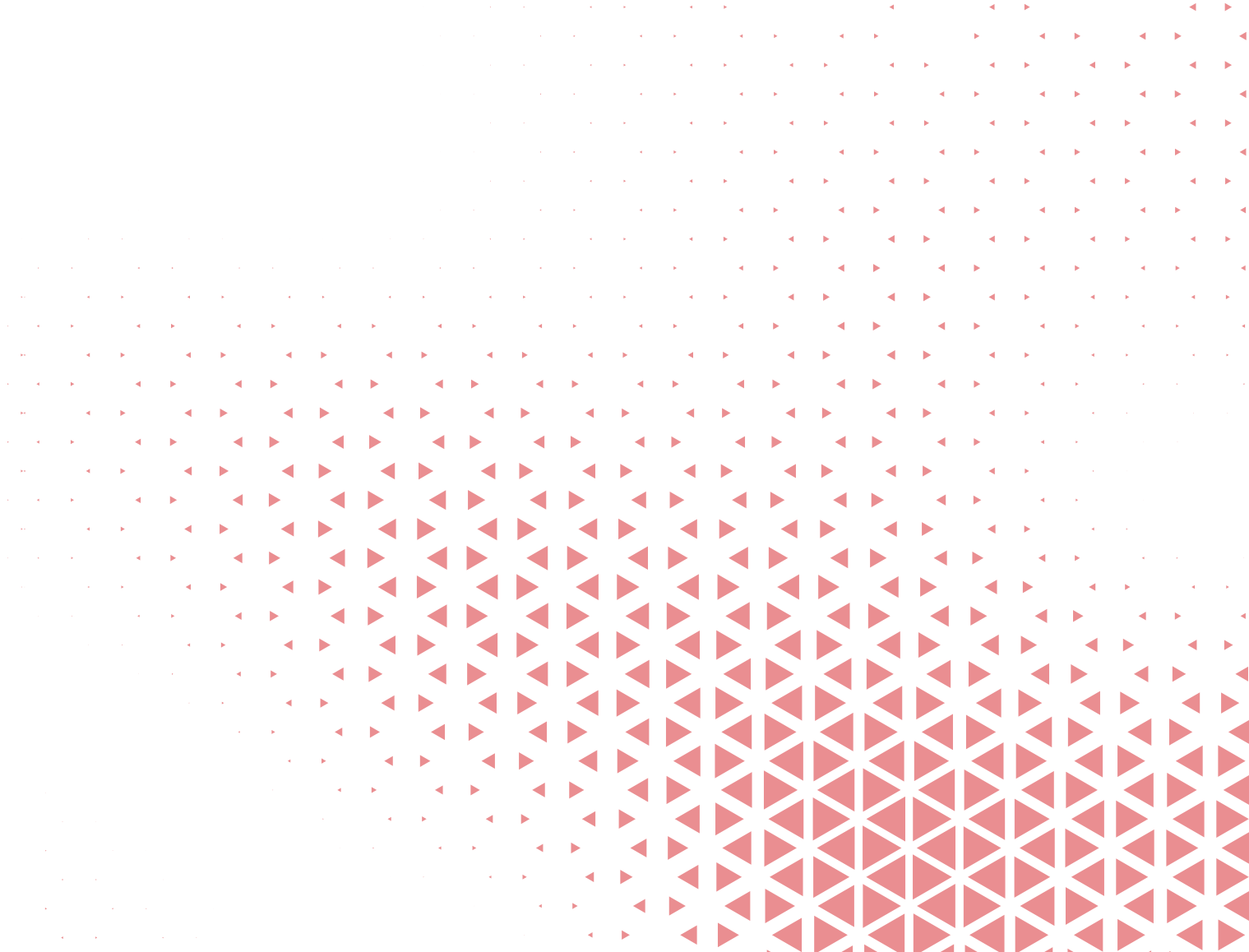
في المقابل، وبالرغم من فشل معظمها، فمن المرجح أن يكون عدد القضايا المقترحة وعدد مقترحات الإصلاحات مرتفعاً للغاية. وسيميل المشاركون إلى استخدام هذا المنبر الجديد للتعبير عن عدد كبير من المشكلات المترامية (مثل: مشكلات النقل، والسياحة، والتأشيرات، والإجراءات الروتينية، وتوحيد المعايير) والمعروفة لدى الجميع، والتي تُعدّ التحديث عنها في سياق الحوارات السابقة.

المرحلة الثانية، مرحلة التأثير العالي: تعتبر هذه المرحلة، والتي قد تمتد لسنة أو سنتين أو حتى ثلاث سنوات، أكثر إنتاجية من المرحلة الأولى، وذلك لحماس الشركات بسبب النتائج المبكرة، وامتلاك خبرة أكبر ومترامية في تصميم مقترحات الإصلاح التي تتم معالجتها والموافقة عليها وتنفيذها بنجاح. كما تغدو العملية التنظيمية فاعلة بصورة جيدة لدرجة استفادة القضايا والمقترحات من مداخلات فنية أكثر تركيزاً (مثل: المساعدة الفنية المقدمة من شركاء التنمية)، مما يُترجم إلى مبادرة حوار مؤسسي بين القطاعين العام والخاص تنتج عنها المزيد من الإصلاحات القابلة للتطبيق.

تستفيد مرحلة الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص هذه أيضاً من القدرات التي تم بناؤها بين المسؤولين الحكوميين وممثلي القطاع الخاص أثناء المرحلة الأولى. ولكن من المرجح أن تكون القضايا المطروحة في هذه المرحلة أكثر أثراً من تلك التي تم طرحها في المرحلة الأولى، حيث تتم عادة مناقشة شؤون العمل والضرائب في المرحلة الثانية. ويشعر أصحاب الأعمال في هذه المرحلة بشجاعة أكبر بسبب النتائج الجيدة للمرحلة الأولى، ويتجاوزون حدود ما يمكن تقديمه للحكومة. وبينما يتم بالفعل تجاوز بعض حدود إصلاحات المرحلة الأولى، قد لا يشعر المسؤولون الحكوميون بالضغط ذاته للموافقة على مطالب القطاع الخاص التي شعروا بها في المراحل المبكرة من الحوار. ونتيجة لذلك، وبينما تكون التأثيرات الاقتصادية في أوجها خلال المرحلة الثانية، فإن هذه المرحلة قد تضم خلافات في مجموعات العمل، حيث قد يتم حلّ عدد من مجموعات العمل، وتكوين مجموعات أخرى. ويجب أن نتذكر أنه من الممكن أن تقشل معالجة بعض القضايا الخلافية حتى من خلال التنفيذ الناجح للحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص.

المرحلة الثالثة، الاستدامة/الانتقال/مرحلة الخروج: عادة ما يتم طرح مبادرات للحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص لسد الفجوة القائمة بين القطاعين العام والخاص. وإذا تم تأسيس الثقة والحوار أو استعادتهما، وتم أخذ اهتمامات القطاع الخاص بعين الاعتبار من قبل المسؤولين الإداريين، فما الذي يخفيه المستقبل لآلية الحوار المؤسسي؟ هل يجب الحفاظ على الحوار بالشكل الذي بدأ به، أم يجب نقل القدرات التي تم بناؤها خلال المرحلتين الأولى والثانية إلى حيث كان ينبغي أن

الخيار الرابع: الإنهاء والخروج. قد يكون من غير المجدي استمرار عملية حوار بين القطاعين العام والخاص رغم أنها حققت نجاحات أولية، وذلك لكون الآليات الاستشارية مصحوبة بأجندة إصلاح محددة مما يجعل عمرها محدوداً أيضاً. قد يكون الشيء المهم هو تبني مبدأ الشراكة المؤسسية نفسه، وليس تفاصيل آلية تفاعل معينة.



هيكلية الحوكمة وتفويض الحوار القائم بين القطاعين العام والخاص

١,٣ الحوكمة

في الأردن، وبالرغم من حرص الحكومة التام على مأسسة الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص، إلا أنه لا يوجد حاليًا أي قانون أو نظام يوطر هذه العملية. ومع ذلك، وبينما يُعتبر التفويض الرسمي أو القانوني هامًا، إلا أنه لا داعي لتأخير تنفيذ هذا الإطار، وإصدار تفويض من قبل القطاع الخاص لتوضيح الأهداف كافي في الوقت الحاضر.

يجب أن تتم إدارة الحوار بين القطاعين العام والخاص على أساس الشفافية والمساءلة. حيث تمثل النقاط التالية إرشادات توجيهية هامة حول هيكلية الحوكمة الملائمة للحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص:

٣,٣ جعل الهيكلية والتفويض قابلين للتنفيذ

لكيفية جعل هيكلية الحوار القطاعي مؤسسيا بين القطاعين العام والخاص والتفويض لعمل السكرتاريا قابلين للتنفيذ من قبل الجهات المعنية، فإن الهيكلية المقترحة هنا توضح أهمية إقامة حوار مناسب بين القطاعين العام والخاص يعتمد على أفضل الممارسات ويتكيف مع خصوصيات الوضع القائم في الأردن.

- التعبير عن الهدف مهم لكي تكون الرؤية واضحة المعالم والأهداف، وقد يمثل التفويض الرسمي (أي بقرار حكومي) أو القانوني (أي بقانون) مساندة هامة في سياقات سياسية واقتصادية معينة، ولكن التفويضات الرسمية أو القانونية وحدها غير كافية لإقامة حوار جيد.
- أيضا تتم استضافة السكرتاريا ووقتما كان ذلك ممكناً، يجب أن يتماشى الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص مع أهداف وطبيعة عمل المؤسسات القائمة لزيادة الإمكانات المؤسسية والحد من الخلافات.
- يعتمد الحوار على قدرات المشاركين، والتفويض الرسمي أو القانوني وحده غير كافٍ لإنشاء مثل هذا الحوار. ومع ذلك، يوفر التفويض الرسمي أو القانوني مصداقية واستمرار أكبر لعملية الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص وبما يمكن هذا الحوار وآلياته من الاندماج بشكل أفضل في إطار مؤسسي قائم ودائم.
- من المرجح أن يكون التفويض المدعم بقانون مفيداً بشكل خاص في الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية، أو في البلدان ذات التقاليد البيروقراطية المتجذرة. ومع ذلك، لا ينبغي إضاعة الجهود لإقامة وضع قانوني على حساب فقدان الزخم والحماس لجهود الإصلاح الجوهرية مما قد يؤخر العملية أو يعطلها. كما قد تحمل التفويضات القانونية كثيرة وشديدة التفصيل التي تقيد المرونة وقدرة المبادرات على التكيف مع المتغيرات.
- يجب الاستفادة من المؤسسات القائمة قدر الإمكان. فحتى وإن تمت استضافة الحوار خارج الإطار المؤسسي القائم، يكون الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص أكثر فاعلية عندما تتماشى هيكلية مع التسلسل القيادي والأولويات المؤسسية القائمة.

متطلبات التنفيذ

متطلبات تنفيذ هيكلية الحوار القطاعي المؤسسي بين القطاعين العام والخاص:

- تعيين موظفي السكرتاريا
- بناء قدرات موظفي السكرتاريا
- عقد اجتماعات متخصصة ومنتظمة بخصوص الحوار القطاعي
- تشكيل مجموعات عمل للعمل على قضايا/اهتمامات محددة
- التواصل مع المحافظات
- الحفاظ على المرونة لتطوير عملية الحوار
- إجراء البحوث والتحليل من قبل موظفي السكرتاريا مع إمكانية تكليف مصادر خارجية لتوظيف أو الاستعانة بخبرات محددة
- مراقبة وتقييم العملية بأكملها

القائمة المرجعية للهيكلية والتفويض

يعتبر إيجاد قائمة مرجعية سريعة أمراً ضرورياً عند البدء بإنشاء السكرتاريا، بحيث تحتوي القائمة على ما يلي:

- الغرض من السكرتاريا وهيكلية تنظيمية واضحة ومعتمدة
- استراتيجية طويلة المدى ورؤية طموحة
- تقسيم واضح للمسؤوليات
- اللوجستيات: تكنولوجيا المعلومات، والقدرة على حضور الاجتماعات
- فريق السكرتاريا
- التفويض الرسمي
- التزام منظمة أصحاب الأعمال المستضيف للسكرتاريا
- تحديد الوزير المعني بإدارة الحوار المؤسسي مع القطاع، وفي هذه الحالة فإن الوزير المعني هو معالي وزير الصناعة والتجارة والتموين
- المواد والأدوات اللازمة للمدخلات والمخرجات

٢,٣ التفويض

تتضمن عمليات الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص تفويضات رسمية، ابتداءً من إصدار قرار يوضح المهام (الأهداف) الموكلة للجهات المعنية، وانتهاءً بإصدار قانون أو مرسوم حكومي يُرسخ الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص. ومن الجدير بالذكر أن هناك تشريعات محددة في بعض البلدان تجعل العملية الاستشارية إلزامية. ومن الواجب الإشارة هنا، وكما ذكر سابقاً، إلى ضرورة ألا يتسبب غياب التفويض الرسمي أو القانوني إلى تأخير عملية الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص.

تتم الاستفادة من وجود تفويض واضح لآلية الحوار القطاعي لتحديد الهيكلية والأدوار والمسؤوليات الخاصة بعملية الحوار المؤسسي القطاعي ضمن دليل إجراءات العمل التشغيلية، والذي يقدم إرشادات التنفيذ للجهات المعنية. وعلى سبيل المثال، قد يبدو قرار التكليف بالحوار المؤسسي ما بين القطاعين العام والخاص على النحو التالي:

تكون أهداف سكرتاريا قطاع الملابس كما يلي:

- تمثيل وجهات نظر قطاع الملابس في الأردن، باستخدام أوسع مشاركة ممكنة من القطاع الخاص على أساس طوعي.
- مساعدة الحكومة الأردنية في تطوير التنافسية في القطاع.
- المشاركة في حوار منتظم وبتاء مع الحكومة من أجل تقديم مساهمات بناة في السياسات، والتشريعات، والإجراءات والتي تدعم التنمية الاقتصادية في الأردن.
- العمل على قضايا محددة من خلال مجموعات العمل، والمجموعات الفرعية، وفرق العمل.
- تحديد مجالات الصعوبة التي يواجهها القطاع خاصة فيما يتعلق بتنفيذ القوانين والتشريعات

الجهات الرئيسية الفاعلة في الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص ووظيفة كل منها

تم تصميم أنشطة السكرتاريا بوصفها موجودة ضمن منظمات أصحاب الأعمال البارزة لتعزيز إمكانيات المؤسسات المضيفة وجعلها أكثر تأييداً لأعضائها مما يزيد من الثقة العالية بهذه المؤسسات وينمي وتيرة الطلب على خدماتها، مما سيعزز من الاستدامة المؤسسية ويقوي عملية الحوار كمقترح مستدام طويل الأجل.

١,٢,١,٤ التصميم والهيكلية المؤسسية للسكرتاريا القطاعية

ملخص: يتسم الشكل السائد في معظم أنظمة الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص بـ:

- سكرتاريا ملتزمة بأداء مهامها
- مجموعات عمل تجتمع معاً لتقديم توصيات للجلسات الدورية العامة (كل ستة شهور)
- تقوم السكرتاريا بتنظيم الاجتماعات، وتنسيق جهودات البحث والشؤون اللوجستية الأخرى، وتحديد جداول الأعمال، وجمع الأعضاء، وإدارة استراتيجيات التوعية والاتصال، وكما تقوم بدور نقطة الاتصال بالنسبة للأشخاص والجهات الأخرى الراغبة في الانضمام.

■ يعتمد التصميم المؤسسي على عدد من المتغيرات وتحديد خيارات التكيف معها بالشكل المناسب. وقد يكون هناك أشكال تنظيمية مختلفة تبعاً لدرجة تنظيم القطاع الخاص والتنافس بين السلطتين التنفيذية والتشريعية وهيكلية القطاعين العام والخاص.

■ تتمثل وظيفة السكرتاريا بتنظيم الاجتماعات، وتنسيق جهود البحث والشؤون اللوجستية الأخرى، وتحديد جداول الأعمال، وجمع الأعضاء للاجتماعات والانشطة المختلفة، وإدارة استراتيجيات التوعية والاتصال، لتكون بذلك بمثابة نقطة اتصال للأشخاص والجهات الأخرى الراغبة في الانضمام أو المشاركة في الحوار.

■ وعلى الرغم مما سبق، ليس هناك شكل أو هيكل تنظيمي مفصل وموحد وملزم يمكن نسخه ليلائم الجميع لإقامة حوار مؤسسي ناجح بين القطاعين العام والخاص. ولكن، لإدارة حوار فعال يجب إيجاد سكرتاريا ملتزمة بأداء عملها ومجموعات عمل تجتمع لتقديم التوصيات للجلسات الدورية العامة التي يتطلبها الحوار.

■ وبالنسبة للأردن، فلا مانع من أن تتشابه هيكل السكرتاريا رغم اختلاف القطاع. فعناصر عمل السكرتاريا الأساسية هي التنسيق، والتواصل، والبحوث. كما أن طبيعة عملها مبنية على تحقيق مستوى عالٍ من العمل الجماعي الوثيق. ورغم أن عدد الموظفين وطاقم الدعم في السكرتاريا قد ينمو ويتغير مع تطور عملية الحوار، غير أن المهام الرئيسية يجب أن تتوفر فيها جميعاً.

■ لكي يعمل الحوار بالشكل الصحيح فإن لكل وظيفة من الوظائف أهميتها الخاصة، فالمساعدون والمسؤولون عن تنظيم الاجتماعات وإدارتها مهمون للغاية في تنفيذ أنشطة الحوار. إذا كان عدد الموظفين محدوداً للغاية، فسيكون أداء الحوار ضعيفاً، إذ يتعين على طاقم الموظفين تلبية متطلبات الحوار، ويتعين على كل فرد أن يدرك أن له دوراً مميزاً يؤديه في عملية التنفيذ

بمجرد أن يتم تبني ثقافة وديناميكيات الحوار المؤسسي في الأردن وتكثيف عملية الحوار فيه مع هيكلية الحوار المؤسسي الموضحة هنا لتغطي القطاعات الأخرى، سيتم إنشاء سكرتاريا كلية من قبل القطاع الخاص لكافة القطاعات والاقتصاد الكلي. ورغم أن هيكلية السكرتاريا الكلية ودلائلها يقعان خارج نطاق هذا الدليل، فإن ذات المبادئ والأدوار الموضحة في الدليل تنطبق عليها أيضاً.

ويُظهر الشكل ٤ أدناه تمثيلاً لما يجب للهيكلية أن تبدو عليه. لاحظ أنه في هذه الهيكلية، يُوظف ٦ أشخاص على الأقل، نظراً إلى أن وظيفة البحث قد تتطلب أكثر من باحث أو محلل واحد فقط. وبالنسبة لوظيفة الاتصالات فمن الممكن إسناد المهمة لعدد من التنفيذيين الذين يعملون مع مدير التواصل والاتصالات في السكرتاريا.

العناصر الرئيسية التي يتألف منها الحوار محددة ومفصلة أدناه. العنصران الرئيسيان هما السكرتاريا المشكّلة في كل من القطاع العام والقطاع الخاص لإدارة عملية الحوار. وفي حالة سكرتاريا القطاع الخاص فتختص كل منها بقطاع بعينه، بينما يمتلك القطاع العام سكرتاريا واحدة في وزارة الصناعة والتجارة والتموين.

١,٤ السكرتاريا

١,١,٤ حول سكرتاريا الحوار بين القطاعين العام والخاص

يجب أن تلتزم جميع السكرتاريا والجهات المعنية في القطاعين العام والخاص بالعملية حتى يكتب لها النجاح.

ستساعد منظمات أصحاب الأعمال في إنشاء حوار مؤسسي ومستدام.

وظائف السكرتاريا أساسية لتمكين العملية من البدء والحدوث بكفاءة.

يعتمد إنشاء إطار الحوكمة على دعم وزارة التجارة والصناعة والتموين ومنظمات أصحاب الأعمال البارزة. على سبيل المثال لا الحصر، غرفة صناعة الأردن (JCI) وغرفة تجارة الأردن (JCC)، وغرفة تجارة عمان (ACC)، وجمعيات الأعمال الأخرى ذات الصلة.

ستقوم سكرتاريا الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص في الأردن بتوفير خدمات التنسيق والتيسير والتي تُعد أساسية لتطوير عملية حوار مؤسسي ومستدام ما بين القطاعين العام والخاص. ولذلك، تقوم كل سكرتاريا بتيسير الحوار بين الحكومة الأردنية والجهات المعنية في القطاع الخاص ضمن ثلاثة قطاعات وذلك في المسائل المتعلقة بالسياسات والإجراءات الاقتصادية المحلية والخارجية. كما تقوم السكرتاريا بتشكيل وهيكلية عملية الحوار.

بغض النظر عن موقع السكرتاريا، فمن المهم أن تقوم كل منها بتنفيذ العمليات الموضحة في دليل إجراءات العمل هذا والخاصة بعملية الحوار في الأردن، ومن الأهمية بمكان إضفاء الطابع المؤسسي على أعمال السكرتاريا.

يتضح نجاح عملية الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص فقط عندما يتمكن هذا الحوار من إحداث التغيير الإيجابي في بيئة الأعمال. ويُعتبر التحديد الصحيح والملائم لوظائف السكرتاريا ومهامها أمراً أساسياً لنجاح الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص في الأردن. وبحسب إطار الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص في الأردن، سيكون للحوار بين القطاعين العام والخاص المتعلق بالمنتجات الصيدلانية سكرتاريا مستقلة يديرها اتحاد منتجي الأدوية الأردني. بينما ستقوم غرفة صناعة الأردن بإدارة سكرتاريا قطاع الملابس وسكرتاريا قطاع تصنيع الأغذية. كما تؤدي وزارة الصناعة والتجارة والتموين دوراً قيادياً هاماً في القطاع العام لتنفيذ الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص.

٢,١,٤ السكرتاريا القطاعية

لا تمتلك السكرتاريا السلطة لاتخاذ القرارات أو صياغة السياسات. فدورها الرئيسي هو تيسير الحوار المؤسسي وتنفيذ الإصلاحات التي تم اقتراحها في إطار عملية الحوار. ومن المتوقع أنه مع استمرار عملية الحوار، سيتواصل شركاء التنمية مثل المنظمات المانحة والمهتمين من القطاع الخاص مع السكرتاريا، إما لدعم وظائفها أو للحصول على الدعم من قبلها.

ستسعى السكرتاريا للعمل مع الجهات المعنية الداعمة لأهدافها المتمثلة بوجود حوار مؤسسي قائم على الشفافية والمساءلة، بهدف إحداث تأثيرات إيجابية ملموسة على النمو الاقتصادي في الأردن.

٤, ١, ٣ دور مجموعات العمل واللجنة التوجيهية في السكرتاريا

يجوز للسكرتاريا تنسيق أنشطة العديد من مجموعات العمل والإشراف عليها وذلك لتمكين مجموعات العمل من التركيز بفاعلية على المشكلات الفنية والاستعانة بالخبرات الفنية المتخصصة، ويتم تنظيم مجموعات العمل عادة في واحدة أو أكثر مما يلي: مجموعة الصناعة (مثل: الزراعة، التصنيع... إلخ)، أو بحسب الإجراء المطلوب (مثل: الضرائب، رفع الضوابط التنظيمية، البنية التحتية، العمل) أو بحسب الموقع الجغرافي (كالمحافظة مثلاً).

تقدم مجموعات العمل توصياتها في الجلسات العامة، وبالتالي، فإنها تجتمع بشكل متكرر أكثر من الجلسات العامة. لمجموعة العمل رئيس يتعامل مع مجموعات العمل الأخرى ومع الأمانة التي يتم من خلالها التنسيق والإشراف على مجموعات العمل.

قد تتألف مجموعات العمل من ممثلي القطاع الخاص، والمديرين من الوزارات/الهيئات المعنية، ومن ممثلي المجتمع المدني، والأكاديميين، والباحثين.

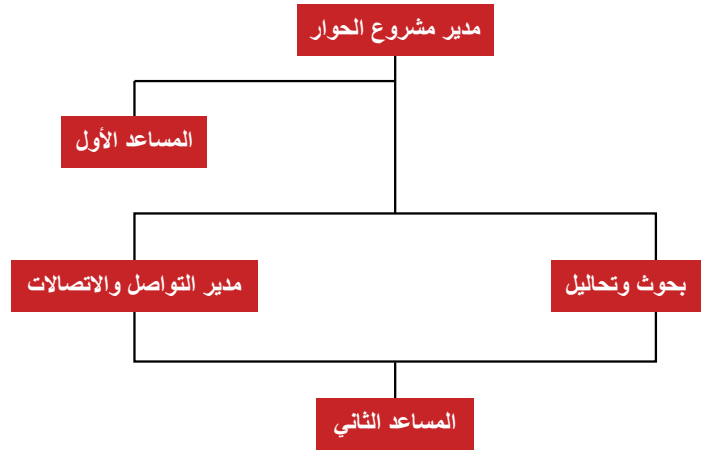
تستجيب السكرتاريا عادة للجنة التوجيهية والمؤلفة من كبار الجهات المعنية الرئيسية، لذلك:

- في حالة سكرتاريا قطاع تصنيع الأغذية، ستضم اللجنة التوجيهية ممثلين من مجلس إدارة غرفة صناعة الأردن، ووحدة الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ووحدة لجنة المرأة التابعتين لغرفة صناعة الأردن، وممثلين عن غرف الصناعة في المحافظات.
- في حالة سكرتاريا المنتجات الدوائية، ستتألف اللجنة التوجيهية من أعضاء مجلس إدارة اتحاد منتجي الأدوية الأردني.

ملاحظة: مع نمو عدد السكرتاريا القطاعية فقد يتم التنسيق بينها من خلال سكرتاريا وطنية أو كلية، كما أشرنا سابقاً. وقد تكون لجناتها التوجيهية وهيكلتها ووظائفها مماثلة، إلا أنه قد يتفاوت نطاق التمثيل في اللجنة التوجيهية.

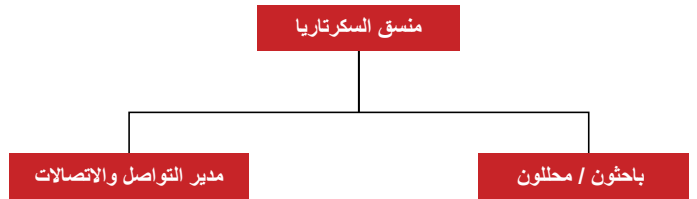
يُظهر الشكل ٦ أدناه السكرتاريا واللجنة التوجيهية ومجموعات العمل. (طالع مجدداً الدور التنسيق الذي تقوم به السكرتاريا كما هو موضح أعلاه).

الشكل ٤: الهياكل المقترحة لسكرتاريا الحوار

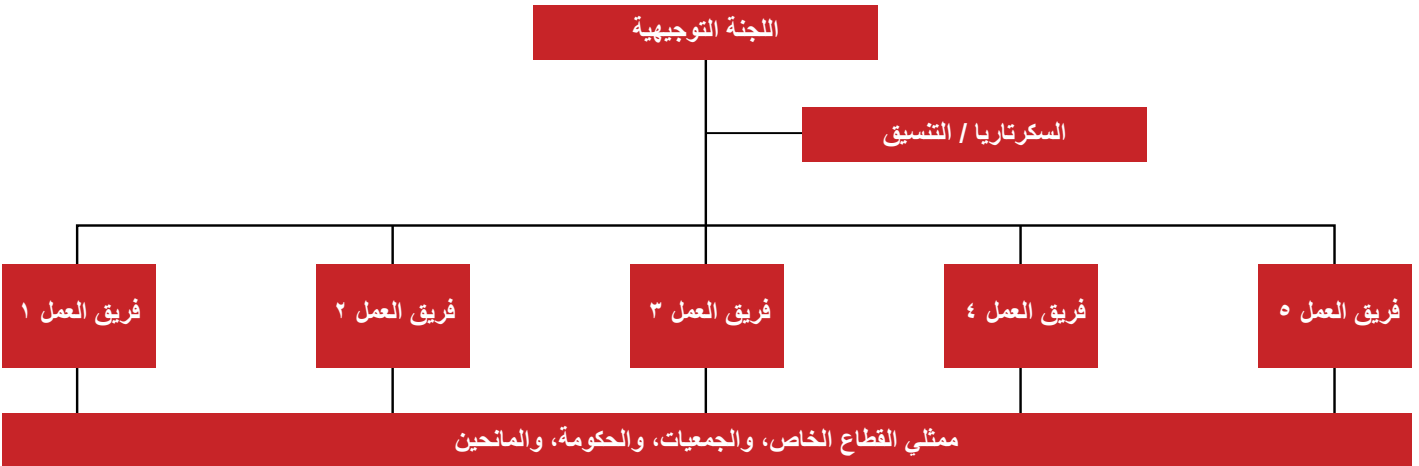


ويوضح الشكل ٥ أدناه هيكلية أصغر، والتي قد يُنظر إليها على أنها هيكلية جيدة للبدء، بحيث يتم تبنيها في بداية عملية الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص. لاحظ أنها تتبع تسلسلاً هرمياً ومفهوماً مماثلاً، وإن كان عدد الموظفين أقل.

الشكل ٥: الهياكل المقترحة لسكرتاريا الحوار



الشكل ٦: الهياكل المقترحة لسكرتاريا الحوار



- تكاملاً بين القطاعين العام والخاص في الأردن.
- تيسير اجتماعات القطاع الخاص ووزارة الصناعة والتجارة والتموين والمندوبين الوزاريين لأغراض تحديد واختيار القضايا التي يتم طرحها من خلال عملية الحوار.
- مساعدة الحكومة في تنسيق الاستجابات فيما يتعلق بالقضايا التي يطرحها القطاع الخاص ويتم تداولها في عملية الحوار.
- مساعدة القطاع الخاص في صياغة وتمثيل القضايا في عملية الحوار المؤسسي القطاعي.
- بناء قدرات المشاركين في عملية الحوار المؤسسي القطاعي في الأردن من خلال توفير تدريب في عملية الحوار بين القطاعين العام والخاص.
- التنسيق مع قطاعات أخرى ومع سكرتاريا القطاع العام حول القضايا التي تتطلب تدخلات أو تعاوناً من خارج القطاع الذي يكون قيد الدراسة.

٤, ٣, ٢, ١ مهام ومسؤوليات سكرتاريا الحوار القطاعية

تقع على عاتق سكرتاريا الحوار المؤسسي القطاعية المهام والمسؤوليات التي ستقوم بما يلي:

١. تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
 - أ. تعزيز عملية الحوار المؤسسي القطاعي ضمن مجتمع الأعمال.
 - ب. العمل كوسيط من أجل تحقيق المصلحة الفضلى للقطاع الخاص وذلك من خلال تعزيز علاقات العمل الجيدة بين مجموعات الأعمال والنظراء الحكوميين لدعم وتعزيز المبادرات التي تنبثق من الحكومة.
 - ت. إجراء حوار متابعة مع النظراء الحكوميين حول مختلف القضايا التي تم طرحها في اجتماعات إطار عملية الحوار المؤسسي القطاعي.
٢. العمل بشكل وثيق مع النظراء الحكوميين، ومجموعات الأعمال، والجهات المانحة لتنظيم اجتماعات عامة، والتي تُنظَّم لجمع مجموعات الحوار القطاعية ضمن منتدى عام للحوار بين القطاعين العام والخاص.
 - أ. العمل كمركز موارد ونقطة اتصال واحدة للقطاع الخاص، وتنسيق المُدخلات من مجموعات الأعمال والعمل معها على تحديد القضايا وإعداد التوصيات للحكومة.
 - ب. توفير الدعم اللازم لتمكين مشاركة أفضل لمجموعات الحوار القطاعية لمتابعة القضايا المشتركة التي تهتم القطاع الخاص.
 - ج. تنسيق أنشطة مجموعات العمل والمساهمة في اجتماعات الحوار الدورية لغرض تضمين مصالح جميع الفاعلين في القطاع الخاص بشكل عادل وكاف في جميع أنشطة الحوار.
 - د. مراقبة التقدم ونشر المعلومات لجميع المشاركين.
 - هـ. امتلاك قدرات بحثية وتحليلية قوية لتقديم أبحاث قائمة على الأدلة لمجموعات العمل والأنشطة الأخرى.
 - و. تفويض الأبحاث أو الاستشارات المتخصصة في القضايا المعقدة عند الحاجة.

٤, ٣, ٢, ١ موظفو السكرتاريا

يعتمد التوظيف في سكرتاريا الحوار المؤسسي على مستوى نضج ومتطلبات تطور الحوار بين القطاعين العام والخاص. فعند البدء في عملية الحوار، تكون الأولوية لتمكين القطاعين العام والخاص من الانخراط في أجندة متفق عليها في أقرب وقت ممكن. وقد يتم رفق المحللين من حين لآخر باستشارات من قبل خبراء ومختصين لإعداد تحليل معمقة للقضايا. وفي هذه الحالة، ينبغي على سكرتاريا الحوار المؤسسي أن تُعيّن على الأقل:

- مُنسّق
- محلل أو محللين اثنين، بمن في ذلك مدير التواصل والاتصالات
- مساعد أو مساعدين اثنين.

وبناءً على حجم الطلب على خدمات سكرتاريا قطاع الحوار بين القطاعين العام والخاص واستجابة الحكومة لعملية الحوار، يمكن تعيين المزيد من الموظفين.

يتطلب تنفيذ الهيكلية عملية واضحة تجمع بين القطاعين العام والخاص في حوار موحد. سيتعين على السكرتاريا الاطلاع بالمهام الروتينية المتمثلة في إدارة الاجتماعات، مع أداء الدور الأكثر تعقيداً وهو ضمان المشاركة المستمرة للجهات المعنية. من الواضح أن هياكل الحوار المقترحة أعلاه قابلة للتنفيذ، نظراً لامتلاك الأردن إطار عمل يضم منظمات أصحاب أعمال ملتزمة بدعم أعضائها وجمعيات ذات تركيز قطاعي لقيادة سكرتاريا الحوار. وسيتعين على منظمات أصحاب الأعمال تحمّل مسؤولية تنسيق مُدخلات القطاع الخاص في عملية الحوار. وهي مهمة تفرض تحديات كثيرة وتتطلب مستوى عالٍ من الالتزام تجاه تنفيذ عملية الحوار.

تجدر الإشارة إلى أن اتحاد منتجي الأدوية الأردني يمتلك موارد مالية ملائمة والقدرة على توفير الدعم والتأييد اللازمين، كما أن غرفة صناعة الأردن ستقدم موارد مخصصة لتنسيق وتيسير عملية الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص. ومن الوظائف الشاملة المحتملة والتي تستطيع الجهات المعنية والحوارات القطاعية المؤسسية بين القطاعين العام والخاص الاستمرار فيها هي عمل الأبحاث والدراسات المستقلة، إذ توفر البحوث المتخصصة مُدخلات داعمة لأجندات الحوارات الثلاثة بين القطاعين العام والخاص. وبغض النظر عن الجهة التي تجمع السكرتاريا معاً، فهناك حاجة إلى ضمان تصميم أدوات وآليات للحوار وطرق استخدامها بحيث تعمل بكفاءة وتناغم وشفافية خاضعة للمساءلة.

٤, ٣, ١, ٤ أنشطة سكرتاريا الحوار القطاعية

هناك عدد من أنشطة الحوار المختلفة التي قد يتعين على السكرتاريا إدارتها. ومع وجود ثلاث مجموعات حوار قطاعية تعمل تحت إشراف وزير واحد، وهو وزير الصناعة والتجارة والتموين، فمن المتصور أن يتم عقد منتدى عام بصورة سنوية أو نصف سنوية لمناقشة قضايا التقدم المحرز (أو معلقة)، والتي تستوجب النظر فيها من قبل الوزير و/ أو المستويات التنفيذية للحكومة.

تشمل الأنشطة الأخرى التي قد تكون السكرتاريا مسؤولة عن إدارتها ضمن إطار عمل الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص: مجموعات عمل الحوار، واللجان الفرعية، وورش العمل. وفي جميع الحالات، تقع على عاتق السكرتاريا مسؤولية ضمان تحديد المبادرات والقضايا الناشئة عن القطاع الخاص، وتمثيل مصالح ذوي العلاقة على نطاق واسع، وبحثها بشكل كافٍ، وتقديمها إلى الحكومة الأردنية بطريقة مركزة وتقديم الحلول المبنية على أدوات قياسية ومعايير مرجعية.

وكجزء من عملياتها اليومية، ستعمل سكرتاريا الحوار القطاعية على مراقبة التقدم المحرز في القضايا التي تم طرحها، ومراقبة تنفيذ القرارات المتخذة خلال عملية الحوار، ونشر المعلومات بين الجهات المعنية في مجتمع الأعمال، وشركاء التنمية، والحكومة الأردنية عبر وزارة الصناعة والتجارة والتموين.

سيتألف موظفو سكرتاريا الحوار في قطاعات تصنيع الأغذية، والملابس، والمنتجات الصيدلانية في البداية من منسق ومساعدين (باحث، وموظف تواصل واتصالات). ويمكن إضافة المزيد من الموظفين، كما ذكر سابقاً، مع تقدم وزيادة الطلب على عمليات الحوار المؤسسي. على وجه التحديد، ستقوم السكرتاريا القطاعية بما يلي:

- ضمان الأداء السلس وتعزيز فعالية الحوار القطاعي.
- تيسير المتابعة والتطور المستمرين لعملية الحوار.
- تطوير علاقات عمل جيدة بين مجموعات الأعمال والنظراء الحكوميين لحل القضايا التي تهتم القطاع الخاص.
- ضمان تمثيل عملية الحوار المؤسسي القطاعي بشكل كامل لوجهات نظر وقضايا أصحاب الأعمال، بما في ذلك الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في كافة أنحاء الأردن من خلال حوار ينشأ بين الحكومة وأصحاب الأعمال.
- ضمان النشر الفعال لمخرجات عملية الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص لجميع الأعضاء، والحكومة والقطاع الخاص، لتعزيز علاقة أكثر

من خلال المؤسسات المضيفة مثل غرفة صناعة الأردن واتحاد منتجي الأدوية الأردني. ولكن قد تطلب الجهات المضيفة تمويلاً من المانحين في البداية، غير أنها لا يجب أن تعتمد عليه. وبغض النظر عن المكان الذي تتم استضافة السكرتاريا فيه، يمكن تمويل السكرتاريا من قبل الجهات المانحة. وغالباً ما يتم الالتزام بذلك من بداية عمل السكرتاريا. وعلى الرغم من ذلك، ولتعزيز الملكية المحلية للحوار المؤسسي، يجب أن يكون الهدف هو التوجه نحو الحصول على تمويل من المشاركين في الحوار من القطاع الخاص.

قد تشمل الميزانية الخاصة بموظفي وأنشطة السكرتاريا الحوار ما يلي:

- راتب منسق واحد.
- راتب مساعد المنسق: يضمن المساعد أو المنسق المبتدئ الاستمرارية أو التخصص في العمل.
- راتب أو أتعاب استشارات الخبراء أو الفنيين: من الناحية المثالية، سيكون المحامي والخبير الاقتصادي ضمن موظفي سكرتاريا الحوار، لكن بدلاً من ذلك وجزء التكلفة العالية لاستقطاب هذه المهارات بشكل دائم، قد يتطلب الأمر توظيف خبرات استشارية عند الحاجة فقط. إذا كانت الميزانية متاحة لإحدى الوظائف فقط، فيجب أن يكون المحامي ضمن الموظفين الدائمين (وعند الحاجة تتم الاستعانة بالخبرات الفنية الاقتصادية) وذلك لأن طبيعة القضايا المحالة من خلال آلية الحوار غالباً ما تكون ذات طبيعة تنظيمية تتعلق بالتشريعات القائمة أو المقترحة.
- راتب مساعد مسؤول عن الخدمات اللوجستية: راتب مساعد مسؤول عن تقديم وشراء الخدمات اللوجستية، والمشتريات، وحتى الترجمة.
- تكلفة التشغيل: إذا كانت السكرتاريا مستضافة من قبل هيكل قائم (مكتب حكومي، جمعية تجارية، مكتب مؤسسة مانحة)، فقد تكون تكاليف التشغيل أقل. ولكن إن لم يكن هذا هو الحال، فيجب أن تشمل تكلفة التشغيل إيجار المكتب، وميزانية الاتصالات، ومعدات الكمبيوتر، والنقل، إلخ.
- تكلفة الأنشطة: تختلف التكلفة باختلاف أنشطة ومدخلات ومخرجات السكرتاريا، إذ يجب على السكرتاريا التي تصدر كتيباً مطبوعاً ومُحرراً بشكل احترافي بعد كل نشاط رئيسي أن تخطط لمثل هذه التكلفة والوقت الإضافيين. كما يجب النظر بعناية في عدد الاجتماعات والمؤتمرات وورش العمل ومآدب الغداء وحملات التواصل وما إلى ذلك، حيث سيحمل كل نشاط عبئاً على الميزانية من حيث كلف الخدمات اللوجستية والموارد البشرية والمزودين الخارجيين والاستشاريين وجميعها كلف إضافية.

لاحظ أنه في حين أن هذا النوع من تحديد الميزانية يتعلق بالسكرتاريا القطاعية في القطاع الخاص، إلا أن بعض الكلف المدرجة في الميزانية يمكن أن تنطبق أيضاً على سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين، لا سيما عندما يتعلق الأمر بالاستشاريين والخبراء الذين قد تستعين بهم سكرتاريا الوزارة من خارج القطاع العام.

٤, ١, ٤ سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين

تُحدث وزارة الصناعة والتجارة والتموين داخل الوزارة سكرتاريا مركزية للتعامل مع كافة السكرتاريا الأخرى في القطاع الخاص، فمن المهم توحيد الاتصال وتنسيق المعلومات مع سكرتاريا واحدة في الوزارة.

وستقوم سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين، وتحت رئاسة مسؤول تنفيذي كبير من الوزارة بـ:

- العمل كنقطة اتصال لجميع سكرتاريا القطاع الخاص
- استلام الطلبات، وتنسيق الاستجابات والإجراءات ضمن الوزارة ومع الوزارات الأخرى

ويمكن أن تشمل هذه الزيادة باحثين إضافيين، ونايبا أو نائبين لكل منسق، وخبراء اتصالات، ومساعدين إداريين إضافيين.

مهام ومسؤوليات منسق السكرتاريا:

- يتمثل دور المنسق في تمكين المشاركة في عمليات الحوار القطاعية وإدارة المخرجات ودعم تنفيذ القرارات.
- سيؤدي المنسق، بغض النظر عن طبيعة الحوار القطاعي، دوراً رئيسياً في تنسيق وتيسير وإدارة عملية الحوار بين القطاعين العام والخاص.
- تيسير عمل النظراء في القطاعين العام والخاص في القضايا الاستراتيجية ذات الصلة بالقطاع، أو عبر القطاعات.
- سيقوم المنسق بتيسير الحوار القائم بين الحكومة الأردنية والقطاع الخاص حول قضايا تنمية القطاع الخاص، وحول التقدم المحرز في تنفيذ الإصلاحات. يشمل ذلك العمل عن كثب مع شركاء التنمية لضمان معالجة قضايا الحوار القطاعي ضمن برامج النمو الاقتصادي الخاصة بكل منها وبما يتماشى مع الأولويات المتفق عليها في عملية الحوار المؤسسي القطاعي.

يقوم موظفو السكرتاريا بتنفيذ الوظائف التالية:

إدارة المشاريع

- المشاركة في وضع أو تعديل تفويض أو تأطير عمل السكرتاريا القطاعي.
- تنفيذ أنشطة الحوار.
- تيسير الحوار والتواصل بين الحكومة الأردنية والقطاع الخاص، بما في ذلك الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وفي المحافظات.
- نقل المعرفة وأفضل الممارسات، وتحديد أوجه التعاون مع أنشطة تنمية القطاع الخاص الأخرى في الأردن.
- تطوير تحليل قائم على الأدلة لدعم أجندة الحوار.
- التنسيق مع الجهات المانحة بشأن المساعدة الفنية المتعلقة بأنشطة الحوار.

التيسير

- ضمان الأداء السلس وتعزيز فعالية الحوار القطاعي من خلال:
 - تأمين الدعم لهيكلية الحوار من قبل الجهات المعنية والعمل على تحقيق مشاركة مناسبة من القطاعين العام والخاص؛
 - التأكد من استمرار سير عملية الحوار في السياق الصحيح والتأكد من أن القضايا التي تم طرحها ضمن مجموعات العمل وتوصياتها يتم عرضها بشكل فعال لغرض إطلاع النظراء في وزارة الصناعة والتجارة والتموين على الخيارات وأفضل الممارسات من أجل التغيير؛
 - العمل كوسيط لتعزيز علاقات العمل الجيدة بين النظراء لدعم وتعزيز مبادرات الإصلاح التي تنبثق من عمليات الحوار القطاعية؛
 - العمل بفاعلية مع سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين في تنظيم اجتماعات مجموعات العمل القطاعية أو الاجتماعات الأخرى المماثلة؛
 - تيسير التطوير المستمر لمجموعات العمل من خلال العمل كمورد ونقطة اتصال للقطاع الخاص ومن خلال مساعدة القطاع الخاص في صياغة القضايا والتوصيات في مجموعات العمل والمنتدى.

المساعدة الفنية والاتصالات

- ضمان التعميم الفعال للمعلومات على الجهات المعنية وغيرها وتعزيز العلم بقضايا ونتائج وأثار عمليات الحوار القطاعية لدعم تنفيذ القرارات المتخذة.
- بناء قدرات منظمات أصحاب الأعمال المضيفة لتحسين قدرتها على المشاركة في عملية الحوار المؤسسي.

٤, ٣, ١, ٤ تحديد ميزانية سكرتاريا الحوار القطاعية

تحتاج سكرتاريا الحوار إلى التمويل. يجب أن يكون التركيز منذ البداية على تشجيع الجهات المعنية للمشاركة في الحوار من أجل المصلحة العامة. ويمكن أن يتم هذا

٤, ١, ٥ دور المستشارين والمحليين والمحامين والاقتصاديين والخبراء الآخرين

ستعالج مجموعات الحوار القطاعية العديد من القضايا التي تصاحبها تحديات كثيرة. وقد تتراوح هذه القضايا من السياسات الاقتصادية إلى الضرائب ومن الإجراءات الجمركية إلى شهادات الأيزو القياسية. وحين يتطلب موضوع الحوار خبرة إضافية للخبرة الموجودة داخل السكرتاريا، عندها يمكن الاستعانة بالاستشاريين والخبراء الآخرين. وينبغي إشراك البحوث والدراسات الأخرى التي تتطلب دعم خبرة فنية محددة (مثل المحامين والاقتصاديين والاستشاريين) في القضايا التي عبرت فيها الجهات المعنية من القطاعين العام والخاص عن رغبتها الواضحة في الحصول على خبرات إضافية. تزيد هذه الرغبة من فرص عمل الخبراء للحصول على النتائج المطلوبة. وعلى الخبراء أن يكونوا مستعدين للمشاركة في الاجتماعات المتعلقة بعملية الحوار لمناقشة العمل المُنجز وعلى النحو المطلوب.

٤, ١, ٦ قنوات التواصل

يعتمد الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص على مبدأ أن الحوار الموجه نحو تحقيق النتائج سيؤدي إلى تحسين ملموس في بيئة الأعمال. فحين يكون التواصل فعالاً وبناءً وقائماً على طرح وإيجاد الحلول، فإن الحوار بين القطاعين العام والخاص يحظى بفرصة كبيرة للنجاح. توضح هيكلية الحوار المؤسسي خطوط الاتصال التي يتعين وجودها بين الجهات المعنية لإنجاح عملية الحوار المؤسسي. كما ويجب تطوير خطوط الاتصال بين الجهات المعنية.

ومن أجل تنفيذ الهيكلية بفعالية، يلزم إقامة علاقة عمل مباشرة بين جميع الجهات المعنية، وعليه يتعين على السكرتاريا القيام بما يلي:

- تحديد الجهات المعنية
- إنشاء قاعدة بيانات بجهات الاتصال ذات العلاقة
- يتعين إنشاء نظام معلوماتي يُقدّم ما يلي:
 - تحديثات منتظمة لأنشطة وانجازات مجموعات العمل القطاعية والأنشطة الأخرى المتعلقة بالحوار بين القطاعين العام والخاص
 - تقارير سير أنشطة الحوار القطاعية
 - متابعة التنفيذ
 - الدراسات التحليلية والأبحاث والمعلومات الأخرى التي قد تكون ذات صلة بالجهات المعنية

٤, ١, ٧ منصات الحوار القطاعية مثل مجموعات العمل، اللجان الفرعية، وِفِرَق العمل

يعتبر الحوار القطاعي المؤسسي بين القطاعين العام والخاص منصة مستدامة ومؤسسية تمكن للقطاع العام والخاص بأن يتحاورا معاً من خلالها بشكل منظم وشفاف لتحقيق أهداف محددة يتم متابعتها بشكل متواصل. ويمكن أن يتم تقسيم المنصة إلى مجموعات عديدة وحسب طبيعة واحتياجات الحوار. وكما هو موضح في الشكل ٧، تضم هذه المجموعات مجموعات العمل، واللجان الفرعية، وِفِرَق العمل، وورش العمل. وتعتبر مجموعات العمل المنصة الأساسية والأكثر شيوعاً للحوار المنظم.

يعتبر تنظيم مجموعات العمل وإدارتها من المهام الرئيسية التي تقع على عاتق سكرتاريا القطاعين العام والخاص، ففي مجموعات العمل تتم مناقشة بنود الأجندة بين النظراء الفنيين في الحكومة والقطاع الخاص وتُحفّز مجموعات العمل للطلب على المُخَلّات كالبُحوث وأوراق المواقف والتحليلات الأخرى. وغالباً ما يكون الانتظام في عقد اجتماعات مجموعات العمل هو احد معايير نجاح ومدى حيوية عمليات الحوار وديمومتها.

- إيصال الرسائل إلى قيادة الوزارة
- تسهيل وتنسيق أنشطة الهيئات ذات الصلة داخل الحكومة في الأمور المتعلقة بالحوار المؤسسي
- مساعدة وزير الصناعة والتجارة والتمويل في صياغة الاستجابات والاتصالات والأنشطة ذات الصلة مع الجهات الحكومية الأخرى عند الضرورة
- إجراء حوار مفتوح مع سكرتاريا الحوار المؤسسي في القطاع الخاص
- المشاركة في التواصل خارجياً مع العديد من الجهات المعنية في القطاع العام عبر مختلف المؤسسات الحكومية، بما في ذلك الأقسام والدوائر والوحدات الداخلية في وزارة الصناعة والتجارة والتمويل
- الاستجابة لطلب الممثلين داخل الحكومة لتوضيح ومتابعة أو تقديم المزيد من المضمون للقضايا التي تمت إثارتها ضمن عملية الحوار

في ضوء ما تقدم، من الضروري أن يكون تشغيل وإدارة سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتمويل أمراً منفصلاً عن سكرتاريا القطاع الخاص. عندما تكون العلاقة الهيكلية وثيقة للغاية، فقد يؤثر ذلك على تصور الجهات المعنية للحوار بين القطاعين العام والخاص فلا تصبح هذه العملية شفافة وخاضعة للمساءلة ولا حتى من جانب واحد، وحينها قد تعتقد الجهات المعنية أن الحكومة تُملّي عليها الحوار بدلاً من أن تكون شريكة فيه.

ولمزيد من التأكيد، فإن سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتمويل، وكغيرها من السكرتاريا القطاعية، هي جهة مُبسّرة ولا تتمتع بأي سلطات لصنع السياسات بل تتمثل وظيفتها في تمكين الحوار فحسب. وستعاون سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتمويل مع مختلف الهيئات والدوائر والمديريات والأقسام واللجان الاستشارية وغيرها التي أنشأتها أو قد تنشئها الوزارة.

حالياً، يعد المجلس الاستشاري الرابع لوزارة الصناعة والتجارة والتمويل (٢٠١٧-٢٠١٩)، والذي يتم تجديده حالياً ليصبح المجلس الاستشاري الخامس لوزارة الصناعة والتجارة والتمويل (٢٠٢٠-٢٠٢٢) من أهم محاور الحوار بين القطاعين العام والخاص. ويضم المجلس الاستشاري والذي يرأسه معالي وزير الصناعة والتجارة والتمويل في عضويته كلاً من:

رئيس جمعية أصحاب الأعمال الأردنيين، رئيس المجلس الاقتصادي والاجتماعي، رئيس اللجنة المالية والاقتصادية في مجلس النواب، رئيس غرفة تجارة الأردن، رئيس غرفة صناعة الأردن، رئيس غرفة صناعة عمان، رئيس غرفة تجارة عمان، المدير التنفيذي لمنتدى الإستراتيجيات الأردني، رئيس جمعية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (إنتاج)، رئيسة منتدى سيدات الأعمال والمهنيات الأردني، رئيس النقابة العامة لتجار المواد الغذائية، عضوان من أصحاب الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، يحضر اجتماعات المجلس الاستشاري ممثلون عن مؤسسات مرتبطة بوزارة الصناعة والتجارة والتمويل: المدير العام لمؤسسة المواصفات والمقاييس، والمراقب العام للشركات، والمدير العام للمؤسسة المدنية، والمدير التنفيذي للمؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع.

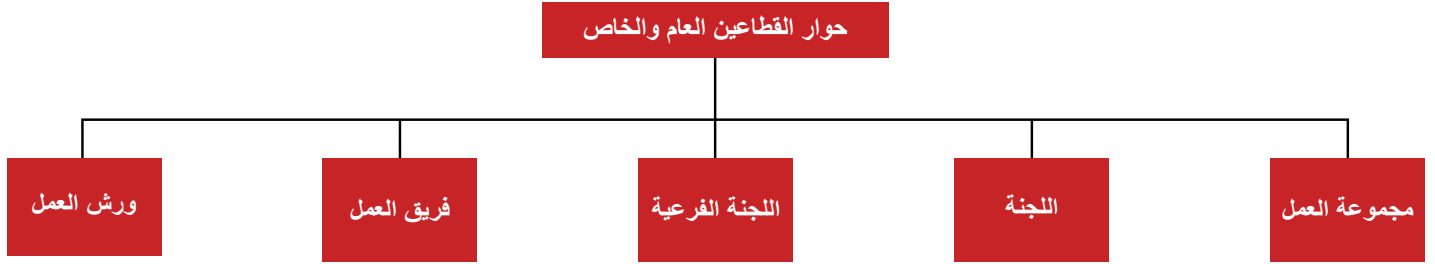
ستقوم سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتمويل، بالتعاون مع الهيئات والمؤسسات والمديريات والأقسام القائمة داخل الوزارة، بتسهيل أعمال هذه الهيئة الاستشارية وغيرها ممّا قد ينشأ من هيئات. وسيكون مثل هذا التسهيل متماسكاً مع اللوائح المنصوص عليها من قبل وزارة الصناعة والتجارة والتمويل.

وتتمثل أهمية المجلس الاستشاري والمجالس الأخرى في دورها في مساندة السكرتاريا القطاعية وكيفية إيصال ما تم طرحه في الحوار بين القطاع العام والخاص لأصحاب القرار من خلال السكرتاريا الكلية والتي ترتبط بشكل رئيسي في الهيكل التنظيمي للسكرتاريا القطاعية

٤,١,٧,١ مجموعات العمل

في هذا القسم، سيتم التعرف على كيفية بناء الإجراءات الروتينية المتعلقة بتنفيذ ومتابعة مجموعات العمل والمنصات الأخرى تحت هيكلية الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن.

الشكل ٧: منصات الحوار القطاعية بين القطاعين العام والخاص

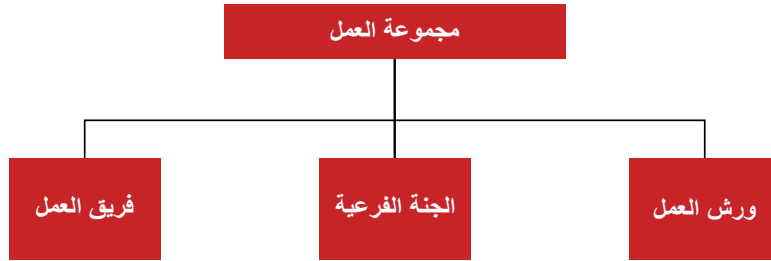


عالمياً، تعتبر مجموعات العمل بمثابة المنصة الرئيسية لمناقشات الحوار بين القطاعين العام والخاص، وفي بعض الحالات، يمكن دعم الحوار بين القطاعين العام والخاص من خلال أنشطة أخرى مثل: فرق العمل أو اللجان الفرعية أو ورش العمل، وفي هذه الحالة، ستحتوي الهيكلية أنشطة أخرى تتبع كمخرجات عن استشارات مجموعة العمل كما في الشكل ٨.

اجتماعات مجموعات العمل

غالباً ما تكون اجتماعات مجموعات العمل محور تركيز الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص الشامل. ومجموعة العمل هي اجتماع يُقام على المستوى الفني. وعادة ما يكون المؤشر على مدى صحة إجراءات مجموعة العمل هو: عدد الاجتماعات، وحضور المشاركين المؤهلين، والقرارات المتخذة، وتنفيذ تلك القرارات. وهي إجراءات يمكن أن تمكن نجاح الحوار من دعمه لحوارات القطاعين العام والخاص القطاعية.

الشكل ٨: هيكلية مجموعات العمل مع أنشطة فريق العمل، واللجنة الفرعية، وورش العمل



توسع في حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية إلى أن ينصب التركيز على تطوير سكرتاريا واحدة تضم كافة القطاعات.

مجموعات العمل في هذا السياق هي الاجتماعات الرئيسية التي تتم بين الحكومة والقطاع الخاص. على سبيل المثال، في الأردن، ستكون هناك مجموعة عمل لكل مما يلي:

- مجموعة عمل لقطاع تصنيع الأغذية
- مجموعة عمل لقطاع الملابس
- مجموعة عمل للمنتجات الصيدلانية

مجموعات العمل هي منصات لالتقاء القطاع العام بالقطاع الخاص وهو أمر يجب أن يكون واضحاً للجميع، وهي مكان للمشاركة الرسمية بين القطاعين العام والخاص. مجموعات العمل، وكما يشير العنوان، هي المكان الذي تتم فيه النقاشات الفنية بين الخبراء في القطاعين العام والخاص. ويعتبر دور وزارة الصناعة والتجارة والتموين في مجموعات العمل التشاركية هاماً للغاية نظراً إلى أنّ حضورها سيضمن إمكانية اتخاذ القرارات.

وإذا تمت إضافة قطاعات إضافية في المستقبل، فسيتم إنشاء مجموعات عمل مختلفة خاصة لكل قطاع منها.

وتعتبر اجتماعات مجموعات العمل عالية المستوى، اجتماعات وزارية رسمية تجمع القطاع الخاص بممثلين عن الحكومة، ويمكن أن تتم رئاسة اجتماعات مجموعة العمل عالية المستوى من قبل عضو واحد من القطاع الخاص وعضو واحد من الحكومة، وفي الحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص في الأردن، قد يكون الرئيس المشارك على سبيل المثال، وزير الصناعة والتجارة والتموين ورئيس غرفة صناعة الأردن، سواءً تعلقت حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية بالملابس أو تصنيع الأغذية. وعادة ما يتم شغل منصبَي الرئيسين المشاركين من قبل وزير من الحكومة ورئيس مجموعة عمل من القطاع الخاص. إذا توسع الحوار

تعتبر إدارة مجموعات العمل القطاعية من القطاع الخاص من بين الأدوار والوظائف الموكلة للسكرتاريا. حالياً، يستفيد نموذج الحوارات القطاعية المؤسسي بين القطاعين العام والخاص في الأردن من هيكلية غرفة صناعة الأردن في تيسير عمل السكرتاريا. كما أن غرفة صناعة الأردن باختيارها إنشاء سكرتاريا تختص بكل من قطاعي الملابس وتصنيع الأغذية، سيؤدي إلى زيادة مقدره السكرتاريا على القيام بالتيسير والتنسيق في القطاع الخاص والمساهمة في أنشطة مجموعات العمل. كما سيضمن نقل دور غرفة صناعة الأردن في قيادة وظائف السكرتاريا إن كان هناك

وزارة الصناعة والتجارة والتموين للتأكيد على التاريخ المقترح للاجتماع. إرسال الدعوات بالبريد الإلكتروني للمشاركين في الاجتماع قبل ١٠ أيام عمل على الأقل من عقد الاجتماع، بحيث تكون الدعوة باللغة الرسمية، ويرفق معها نسخ من جميع الوثائق اللازمة للاجتماع، بما في ذلك الأجندة وأي قوانين/ تشريعات تجب مناقشتها.

تأكيد مشاركة الرئيس المشارك من القطاع الخاص، والأعضاء الفاعلين الرئيسيين، والأشخاص الذين عبّروا عن المشكلات التي ستتم مناقشتها في اجتماع مجموعة العمل.

إرسال قائمة بممثلي القطاع الخاص الذين قاموا بتأكيد حضورهم للاجتماع بالتواصل مع مسؤول التنسيق في الوزارة حتى يكون بالإمكان ترتيب أماكن جلوسهم. يجب العمل بشكل وثيق مع مسؤول تنسيق الوزارة لتنظيم الشؤون اللوجستية الخاصة بالاجتماع.

إرسال رسالة تذكير بالبريد الإلكتروني لكل من تمت دعوتهم لحضور اجتماع مجموعة العمل قبل يوم واحد على الأقل من عقد الاجتماع، وفي هذه الرسالة الإلكترونية يجب تذكير المشاركين بجلب مجموعة الوثائق الخاصة بكل منهم والمتعلقة بالاجتماع والتي تم إرسالها لهم مع الدعوة للاجتماع، وتحتوي على: أجندة الاجتماع، ومصروفة القضايا التي ستتم مناقشتها مع الحكومة، وأي قوانين/ تشريعات ستتم مناقشتها... إلخ.

تحضير ١٠ نسخ من الأجندة المقترحة للرئيسين المشاركين وكبار المسؤولين الحكوميين الحاضرين.

إضافة أي دراسات، تحليلات، أوراق موقف تتعلق بالأجندة إلى أجندة القضايا. التأكد من أن جهاز التسجيل ومكبر الصوت يعملان بشكل جيد، والتأكد من أن البطارية مشحونة بالكامل. ويجب جلب بطاريات احتياطية في حال تطلب الأمر ذلك. وإذا كان جهاز التسجيل يستخدم أشرطة التسجيل بدلاً من التسجيل رقمياً، فيجب جلب كمية كافية من هذه الأشرطة.

٤،١،٧،٢ فرق العمل، اللجان الفرعية وورش العمل

خلال اجتماعات مجموعات العمل، من المتوقع أن يتم اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأجندة مُعدة جيداً ومبنية على الأدلة. ومع ذلك، هناك قضايا تتطلب إجراء المزيد من المشاورات بين القطاعين العام والخاص. فمجموعات العمل هي مناقشات تتم على المستوى الفني، وبينما توجد مجموعة العمل لإدارة عدد من القضايا، قد تتطلب الطبيعة الفنية لبعض هذه القضايا المزيد من المشاورات المتخصصة بين الجهات الفاعلة في القطاعين العام والخاص. وفي هذه الحالات، يمكن إنشاء أنشطة منفصلة لتوفير المدخلات المطلوبة على المستوى الفني.

فريق العمل: يجتمع فريق العمل لإنجاز هدف محدد. يتم إنشاء فريق العمل من النظراء الفنيين من القطاعين العام والخاص، ويكون الغرض منه توفير معالجة مركزية لقضية تعترض حلها في اجتماع مجموعة العمل. يمكن أن تشمل القضايا، على سبيل المثال، صياغة لائحة جديدة، أو تغيير قانون الضرائب أو الإعفاء الجمركي. كما ويجب أن يقدم فريق العمل تقاريره إلى مجموعة العمل.

اللجنة الفرعية: يمكن تشكيل لجنة فرعية في إطار مجموعة العمل لتكون لجنة دائمة أو شبه دائمة تركز على قضية معينة، وعلى سبيل المثال، يمكن تشكيل لجنة فرعية لصياغة ومراجعة سياسة اقتصادية أو تشريع أو تشريعات. كما يمكن تشكيلها لإنشاء مجموعة تقدم بيانات أو مدخلات محددة بشأن التعرف الجمركية على الزراعة. وتقدم اللجنة الفرعية تقاريرها إلى مجموعة العمل.

ورش العمل: قد توافق مجموعة العمل على أن قضية معينة تتطلب نظرة عامة أكثر شمولاً من تلك التي يتم توفيرها في اجتماع مجموعة العمل. في هذه الحالة، يمكن إنشاء ورش العمل. تسعى ورشة العمل للحصول على مدخلات من مختلف الجهات المعنية التي قد تكون أو لا تكون مشاركة بانتظام في مجموعة العمل أو الأنشطة الأخرى في الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص. وتقدم ورشة العمل تقاريرها إلى مجموعة العمل.

القطاعي بين القطاعين العام والخاص فقد يكون هناك احتمال أن يشارك وزراء آخرون في رئاسة حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية، كأن يشارك وزير الزراعة برئاسة الحوار بين القطاعين العام والخاص المتعلقة بقطاع الزراعة.

وبما أن اجتماع مجموعة العمل هو اجتماع رسمي بممثلي الحكومة، فمن المهم لها أن تكون السكرتاريا على دراية بالإجراء الحكومي المعنى وأن تتشاور عن كثب مع سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين، حتى يتم اتخاذ جميع الاستعدادات اللازمة قبل الاجتماع، وحتى يكون هناك دعم كافٍ خلال الاجتماع للسير بسلاسة، تجوز دعوة الخبراء والمستشارين الخارجيين لحضور الاجتماع عند الضرورة وبشرط الموافقة على هذه الدعوات. مرة أخرى، يجب التأكيد على أن هذه الحوارات تعقد على المستوى الفني، وبالتالي، ينبغي أن يحضر مندوبو الحكومة الأردنية الأكثر صلة بمجموعة العمل.

تناقش اجتماعات مجموعة العمل أجندة معتمدة تضم المشكلات والمخاوف التي يثيرها القطاع الخاص وتتعلق بالسياسات والتشريعات (مثل: القوانين، المراسيم، القرارات) أو بالعوائق التي يواجهها القطاع الخاص (مثل البنية التحتية والإجراءات). ستكون سكرتاريا القطاع الخاص مسؤولة عن العمل مع الجهات المعنية لإنشاء الأجندة التي قام القطاع الخاص بتطويرها من خلال اجتماعات مجموعة عمل القطاع الخاص، وهي اجتماعات تخص القطاع الخاص وحده. (وقد تم تفصيل وظائف الاجتماعات في دليل إجراءات العمل الخاصة بتنظيم وإدارة الاجتماعات)، ويتم استخدام هذه الأجندة من قبل الحكومة كأساس للنقاش في اجتماع مجموعة العمل. ، وتستطيع الحكومة من وقت لآخر أن تقوم بإضافة مواضيع للأجندة فيما يتعلق بالقضايا التي تريد مناقشتها مع القطاع الخاص (مثل مسودات السياسات، القوانين).

بناءً على الأجندة التي أعدها القطاع الخاص قبل عقد اجتماع مجموعة العمل، تقوم الوزارات أو الدوائر الحكومية ذات الصلة باستخدام الأجندة للتحقيق في كيفية حل المشكلات التي عبّر عنها القطاع الخاص. لذلك، يجب أن تكون كل أجندة يتم إرسالها إلى الحكومة مرسلة بصيغتها النهائية دون أخطاء أو هفوات. ويجب أن يتم إرسال جميع الوثائق والدراسات ذات الصلة بالنقاش مع الأجندة لضمان وعي وزارة الصناعة والتجارة والتموين التام بالقضايا التي تجب مناقشتها ولكي تُعد الحكومة موفقة النقاشي في مجموعة العمل.

المشاركون: الرئيس المشارك من القطاع الخاص لمجموعة العمل المعنية، وممثلو منظمات أصحاب الأعمال، والجهات المعنية الذين عبّروا عن المشكلات الموجودة على الأجندة والتي ستتم مناقشتها في مجموعة العمل، وأعضاء فاعلون آخرون من القطاعين العام والخاص، وتجوز دعوة الخبراء والمستشارين للاستفادة من خبراتهم إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

رئاسة الاجتماع: خلال اجتماع مجموعة العمل، يتشارك الرئيس المشارك من القطاع الخاص في تحمل مسؤولية إدارة الاجتماع مع الرئيس المشارك من طرف الحكومة.

قبل الاجتماع

عادة ما يتم عقد اجتماع مجموعة العمل في الوزارة ذات الصلة بالقطاع الذي تغطيه مجموعة العمل (وزارة الصناعة والتجارة والتموين)، ويجب على سكرتاريا القطاع الخاص العمل بشكل وثيق مع مسؤول تنسيق سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين لتنظيم الاجتماع، وستتبع السكرتاريا الخطوات الموضحة أدناه:

- إرسال خطاب إلى الرئيس المشارك المعني من طرف الحكومة لاقتراح موعد لعقد اجتماع مجموعة العمل.
- يضم الخطاب الأجندة التي تم تطويرها من قبل الحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص، وباللغة الرسمية.
- المتابعة مع مساعد الرئيس المشارك من طرف الحكومة أو مع سكرتاريا



الحوار، فإن عملية تحديد الجهات المعنية والتواصل معها يجب أن تكون قادرة على تحديد المنظمات الممثلة لأعضاء الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة سواءً ضمن محافظة العاصمة عمان أو في المحافظات الأخرى.

ويجب أن يتم شمول النساء أيضًا في الحوار بين القطاعين العام والخاص في كل مرة تظهر فيها قضايا تتعلق بالمرأة من خلال منظمات الأعمال النسائية. ويجب على منظمي الأنشطة التواصل مع النساء ومجموعات الأقليات إذا لم يعبروا عن رغبتهم في المشاركة من تلقاء أنفسهم. إن مشاركتهم تخلق التوازن، وتعد مثالاً جيدًا، وتساعد في تكوين صورة عامة أكثر ملاءمة، كما أنّ تفضيل الشركات التي تمتلك سجلًا جيدًا من المسؤولية الاجتماعية يعد إجراءً جيدًا أيضًا.

ولضمان شمول المرأة والشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وجميع الفئات التي تم ذكرها، يتم دمج هذه الفئات من خلال مجموعات العمل وايضا من خلال ابتكار وسائل تواصل سريعة تضمن مشاركتهم بأرائهم وقراراتهم، على سبيل المثال وليس الحصر: إنشاء منصة ضمن الجهة المحتضنة للسكروتاريا بهدف ادماج كافة المعنيين من القطاع الخاص وتفعيل مشاركتهم في الورش ومجموعات العمل ومشاركتهم في اقتراح وتأييد مواضيع الطرح والمدخلات وتفعيل دورهم من خلال اطلاعهم على النتائج والمخرجات والتأكد من مشاركتهم في مجموعات العمل وكافة الاجتماعات وفتح المجال لهم للتبادل والاطلاع على المعلومات والدراسات التي تخدم القطاع.

اعتبارات الحوار بين القطاعين العام والخاص في المحافظات

إن نموذج الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن مرّن كفاية لدعم تطوير حوارات القطاعين العام والخاص على المستوى المحلي. إن دراسة ومعالجة القيود/المشكلات الاقتصادية داخل المحافظات، خصوصًا حيث يمكن للمحافظات اتخاذ القرارات، يمكن أن تقلل من الوقت اللازم لحل أو معالجة جميع القضايا من خلال حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية في عمان. ويوصى بأن يتم تطوير حوارات تجريبية على المستوى المحلي في المحافظات حيث ستكون حوارات القطاعين العام والخاص المحلية أصغر حجمًا، وبدلاً من أن تركز على قطاع بعينه، يمكن أن تشمل عدة قطاعات. عند تطوير هيكل الحوار بين القطاعين العام والخاص على مستوى المحافظات، هناك احتمال أكبر لمشاركة الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة للقيام بدور تشاركي في عملية الحوار.

يتطلب تمكين تنفيذ حوار محلي بين القطاعين العام والخاص على نطاق محدود وجود موارد إضافية لمراعاة أي نقص في القدرات في الإدارة والتنظيم يمكن أن يظهر خارج منظمات أصحاب الأعمال الرئيسية. ويمكن تقديم القضايا التي لا يمكن معالجتها على مستوى المحافظات إما إلى حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية، أو مناصرتها مباشرة من قبل المحافظات إلى السلطات المعنية في العاصمة عمان.

وفي حال طلبت المحافظة إجراء الحوار بين القطاعين العام والخاص، فالأنشطة التي يتم القيام بها على مستوى حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية الوطنية يجب أن يتم القيام بها على مستوى المحافظة. ويجب أن يبدأ ذلك بالتزام واضح من المحافظة بتنفيذ حوار منظم بين القطاعين العام والخاص. كما يجب ربط نشاط الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص على مستوى المحافظة مباشرة بأنشطة الحوار القطاعي، أي مجموعات العمل. وحين توافق المحافظة على تنفيذ الحوار بين القطاعين العام والخاص يجب أن تتم مناقشة ذلك مع وزارة الصناعة والتجارة والتموين لضمان إجراء أي تعديلات لازمة لدى سكرتاريا الوزارة، أو على التعليمات الخطية لتنفيذ حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية (كالتفويض مثلاً). ويمكن تمديد نفس مبادئ دمج الحوارات بين القطاعين العام والخاص ضمن إطار الحوار القطاعي الوطني ليصل إلى البلديات. ويجب الالتزام بدعم وتنفيذ الحوار بين القطاعين العام والخاص على مستوى المحافظة أو البلدية، وتفهم احتمالية الحاجة إلى موارد إضافية لدعم مثل هذه الأنشطة.

تعتبر الشمولية غاية في الأهمية لنجاح الحوار بين القطاعين العام والخاص. يجب أن يكون الحوار مفتوحًا وشاملاً بقدر الإمكان، وينبغي أن يكون التركيز بشكل خاص على الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

توعية المحافظات، والنساء، والشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

يتم إجراء حوارات القطاعين العام والخاص لتعزيز الحوار القائم بين الحكومة الأردنية والقطاع الخاص حول القضايا المشتركة بين النظراء. من الناحية الهيكلية، يمكن أن تتضمن الحوارات بين القطاعين العام والخاص في الأردن مُدخلات من المحافظات. إن إطار عمل الحوارات المؤسسية بين القطاعين العام والخاص شامل في جوهره، ويتمثل الدور الرئيسي للسكروتاريا في الوصول إلى المحافظات وتوعيتها بمكونات القضايا والحوارات للتأكد من أن الاتصال مفتوح ونشط وبالتالي تشجيع المحافظات على المشاركة في الحوار.

سكنون الحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص مسؤولة عن تحديد القضايا التي تؤثر على التطوير المتواصل للقطاع، وحتى تتطور القطاعات فيجب أن تعمل السلسلة بكاملها بكفاءة. وعند التواصل مع الجهات المعنية يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن القطاع الخاص، والذي على الرغم من حجمه أو تكوينه، يتطلب تمثيلاً في الحوار بين القطاعين العام والخاص القطاعي. غالبًا ما يكون من الصعب دمج الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الحوار بين القطاعين العام والخاص بسبب عدة تحديات مثل نقص نقاط الاتصال أو ضعف قنوات الاتصال والافتقار للإمكانيات والقدرات.

قد يُعتبر بُعد المحافظات وقرب الجهات المعنية الرئيسة في عمان عاملاً مثيراً لدمج جميع المشاركين ذوي الصلة في حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية. ومع ذلك، فمن المهم أن تتواصل السكروتاريا مع الجهات المعنية وتمكنها من المشاركة، وهذا مهم بشكل خاص للقضايا الوطنية التي لا يمكن حلها ضمن المحافظة الواحدة أو يكون أثرها شاملاً وعلى مستوى الوطن ككل.

يمكن مشاركة نفس الأدوات مثل مصفوفات القضايا والأدوات الأخرى التي طورتها السكروتاريا مع الجهات المعنية من القطاعين العام والخاص في المحافظات لإعلام وتشجيع المشاركة في حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية. وستكون هناك حاجة لبذل جهود من قبل سكرتاريا القطاع لزيارة المحافظات وذلك لشرح حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية، وعند الاقتضاء، يمكن إجراء حوارات القطاعين العام والخاص على مستوى قطاع واحد أو عبر القطاعات كافة في جميع المحافظات، ويمكن دمج النتائج في عملية الحوار للقطاع أو القطاعات على المستوى الوطني.

تشكل الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة جزءًا كبيرًا من أي اقتصاد ناشئ. ويمكن أن تساعد مناشدة أصحاب الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة لإصلاح الإجراءات الإدارية والقواعد التجارية والتشريعات في إعادة بناء إطار قانوني يمد يد العون لهذه الشركات والتي تشكل ٩٩,٦٪ من الشركات في الأردن وتساهم بنسبة ٤٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي، بالإضافة إلى سدّ الثغرات الموجودة في تنظيم القطاع الخاص وتعزيز دور الطبقة المتوسطة الموجهة نحو الأعمال التجارية، فإن هذه العملية توفر أيضًا شرعية هامة مصدرها القطاع الخاص وليس المصلحة التجارية المباشرة لأحدهم.

تفتقر الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، نظرًا لحجمها وقدراتها المحدودة، إلى التنظيم المؤسسي للمشاركة في الحوار بين القطاعين العام والخاص. وتستطيع منصات الحوار دعم تطوير الجمعيات الداعمة للشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من خلال توفير عملية التأييد بالنيابة عن أعضائها. من المهم أن تمنح حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية الأولوية لأي منظمات أصحاب أعمال تمثل أعضاء ذوي صلة بحوارات القطاعين العام والخاص القطاعية.

وبينما يُعتبر من الصعب دمج كل شركة متناهية الصغر وصغيرة ومتوسطة في



٦, ٤ تحديد الجهات المعنية وتوعيتها والتواصل معها

يمكن أن تضم حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية مجموعة محددة ومعروفة من الجهات المعنية. فالحوار بين القطاعين العام والخاص المتعلق بقطاع المنتجات الصيدلانية مثلاً، يمتلك قائمة محددة مسبقاً تضم المشاركين من ذوي الصلة بالقطاع. والجهات المعنية المقصودة هي أعضاء اتحاد منتجي الأدوية الأردني. تقوم الجهات المعنية هذه بتمويل الاتحاد ودعم مهمته لتوفير خدمات التأييد والدفاع عن مصالح أعضائه. وفي الإشارة إلى الحوار بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بقطاع الملابس، "تعتبر جمعية مصدري الملابس والإكسسوارات والمنسوجات الأردنية (JGATE) مبادرة غير ربحية للقطاع الخاص تم إنشاؤها لدفع نمو الصناعة. ونحن نهدف إلى أن نكون بمثابة نقطة محورية لجميع الأنشطة المتعلقة بقطاع الملابس. وبالتالي، أن نتمكن من توفير القيادة والدعم للجهات المعنية الرئيسية والشركاء الداعمين في الصناعة." وعلى الرغم من أن أصحاب جمعية مصدري المنسوجات والإكسسوارات والملابس (JGATE) موزعين جغرافياً داخل الأردن بوجود بعض الأعضاء في المحافظات، إلا أنها بشكل أساسي تضم شركات تصنيع الملابس الكبيرة. وستتولى غرفة صناعة الأردن مسؤولية إدارة وظائف السكرتاريا الخاصة بقطاع الملابس. وهو ما سيمكن الحوار بين القطاعين العام والخاص لقطاع الملابس من أن يكون شاملاً للمقاولين الثانويين والشركات الأصغر ذات الصلة والتي تشكل جزءاً لا يتجزأ من قطاع الملابس الأردني. وسيتمتع قطاع تصنيع الأغذية أيضاً على قدرة غرفة صناعة الأردن على إدارة وظائف السكرتاريا للحوار بين القطاعين العام والخاص القطاعي هذا. ومن المرجح أن تكون الجهات المعنية في الحوار بين القطاعين العام والخاص المتعلق بقطاع تصنيع الأغذية موزعة ضمن قطاعات الزراعة والتصنيع والخدمات اللوجستية.

وسيتعين على منظمات أصحاب الأعمال البارزة في الأردن، مثل: غرفة صناعة الأردن، وغرفة تجارة الأردن، وغرفة تجارة عمان، وغرفة صناعة عمان، التعاون في دعم السكرتاريا الحوار المؤسسي. حيث سيكون هناك عدة مواقع لكل منظمة أصحاب أعمال تستطيع قيادتها من خلالها تمثيل القضايا، ورئاسة/المشاركة في رئاسة أنشطة الحوار. ويعتبر الأردن محظوظاً بامتلاكه منظمات أصحاب أعمال قادرة على التواصل على مستوى مجلس الوزراء ورئاسة الوزراء، مما سيفيد الحوار بين القطاعين العام والخاص بشرط أن يعمل الشركاء معاً لدعم تنفيذ هذا الحوار.

ستكون القضايا التي أثرت ضمن حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية شاملة في بعض الأحيان. ومن الوظائف الهامة التي ستقوم بها السكرتاريا التي تُدير حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية الثلاثة، هي القيام بمعرفة الجهات المعنية في القطاعات الثلاث. ويجب استمرار هذا فيما بعد بالتواصل مع المشاركين المعنيين في القطاع. وسيكون الغرض من هذا التواصل هو إبلاغ الجهات المعنية بعملية الحوار والتواصل مع الجهات المعنية حول التقدم الحاصل وإبلاغ الجهات المعنية بالقضايا التي أثارها الحوار بين القطاعين العام والخاص وبالقرارات التي تم اتخاذها. وفي النهاية، يجب أن يتم التواصل مع الجهات المعنية لمتابعة تنفيذ القضايا التي تم حلها من خلال استشارات الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص.

٦, ٥ دور منظمات أصحاب الأعمال للشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص

تعتبر حوارات القطاعين العام والخاص بمثابة آليات تمكن منظمات أصحاب الأعمال من تأييد أعضائها والدفاع عنهم بشفافية ومساءلة، وهي وظيفة هامة تقوم بها منظمات أصحاب الأعمال، ذلك أن المناصرة والدفاع عن قضايا القطاع الخاص من الركائز الأساسية لعمل هذه المنظمات. فالحوار القوي بين القطاعين العام

من أجل رفع جودة الحوار بين القطاعين العام والخاص ومراقبة التقدم في القضايا التي يثيرها القطاع الخاص، يجب على السكرتاريا تنسيق الأنشطة العامة (على سبيل المثال: مجموعات العمل، والحوارات بين القطاعين العام والخاص على مستوى المحافظات، ومطالب وقضايا الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، وورش العمل القطاعية) مع السكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين. وكما ذكر سابقاً، فإن التنسيق بين كل من السكرتاريا القطاعية مفيد أيضاً لغايات تعزيز قدرات ونطاق الحوار بين القطاعين العام والخاص.

إن تطوير مستوى عالٍ من التنسيق بين السكرتاريا القطاعين العام والخاص سيؤدي إلى بناء علاقة قوية تقوم على تنفيذ إطار عمل الحوار بين القطاعين العام والخاص. إذ سيركز العمل (من بين أمور أخرى) بين السكرتاريا على عقد اجتماعات عامة للحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص، ومتابعة القضايا وضمان حضور الجهات المعنية الرئيسية للاجتماعات الحوار فور عقدها.

وتعتبر الاجتماعات مع الجهات المعنية من القطاعين العام والخاص نشاطاً أساسياً للحوار بين القطاعين العام والخاص. كما أن التنفيذ الفعال للاجتماعات لكي تكون الجهات المعنية قادرة على التركيز على حلّ القضايا الهامة المتعلقة بالتنمية الاقتصادية المستقبلية للأردن هو مهمة حاسمة لسكرتاريا الحوار.

ومع ذلك تعتمد اجتماعات الحوار على الجهات المعنية الرئيسية المشاركة:

- يتعين على السكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين الاستفادة من قدرة وزارة الصناعة والتجارة والتموين والحكومة لإرسال مندوبين حكوميين قادرين على اتخاذ القرارات بالنيابة عن الحكومة الأردنية لحضور اجتماعات الحوار. ويعتمد هذا التمثيل على مستوى الاجتماع، والقضايا التي تتم مناقشتها.
- ومن القطاع الخاص، سيكون من الأهمية بمكان حضور الجهات المعنية المناسبة في القطاع الخاص لمناقشة بنود الأجندة.

وتؤدي السكرتاريا دوراً هاماً في تنظيم أنشطة الحوار والذي سيتم من خلال تطوير أجندة، وتوفير تحليلات مستقلة، وتنفيذ أعمال الاتصال ذات الصلة بين القطاعين العام والخاص.

٦, ١ متطلبات التنفيذ

التنسيق الوثيق بين السكرتاريا الحوار القطاعية في القطاعين العام والخاص.

٦, ٢ متطلبات التنفيذ

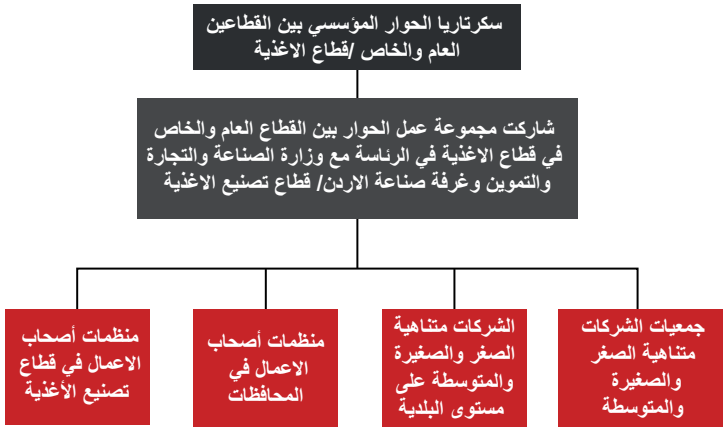
وهم جميع موظفو السكرتاريا والجهات المعنية من القطاع الخاص (بشكل رئيس منظمات أصحاب الأعمال) وممثلو القطاع العام الذين يمثلون الصلاحيات لاتخاذ القرارات في اجتماعات الحوار بين القطاعين العام والخاص. ويمكن زيادة عدد الموظفين من خلال الاستعانة بالخبراء الخارجيين مثل: المحامين، والمستشارين، والباحثين، والموظفين المعارين من المنظمات الدولية لأصحاب الأعمال.

٦, ٣ القائمة المرجعية لتنظيم وإدارة الاجتماعات

- منسق السكرتاريا ومساعد السكرتاريا
- قاعدة بيانات جهات الاتصال
- الأجندة المقترحة
- البحث والتحليل
- المكان
- اللوجستيات، مثل: تكنولوجيا المعلومات، والمواد المطبوعة

٨. يتم انتخاب الرئيس/ الرئيس المشارك.
٩. تقوم سكرتاريا القطاع بإبلاغ جميع الجهات المعنية في الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص بالقرار الذي تم اتخاذه.
١٠. تقوم السكرتاريا القطاعية بإبلاغ سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين رسمياً باسم الرئيس/ الرئيس المشارك المنتخب.

الشكل ٩: مثال على دور منظمات أصحاب الأعمال في رئاسة/ المشاركة في رئاسة الحوار بين القطاعين العام والخاص



٦, ٧ مسؤولو التنسيق بين وزارات الحكومة الأردنية

لا تعمل سكرتاريا القطاع الخاص بمعزل عن غيرها، وعليها أن تكون منفتحة تجاه مشاركة جميع الجهات المعنية في القطاع الخاص، وعليها أيضاً أن تعمل بصورة وثيقة مع نظرائها في الحكومة الأردنية. "مسؤولو التنسيق" هم أولئك الذين تم ترشيحهم من قبل وزارة الصناعة والتجارة والتموين للعمل بشكل مباشر ضمن حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية. ومع ذلك، سيكون هناك أوقات تتطلب العمل مع أكثر من وزارة من وزارات الحكومة الأردنية. ومع تطور الحوار بين القطاعين العام والخاص فمن المرجح أن تحتاج حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية إلى تحديد عدة مسؤولي تنسيق عبر الحكومة ككل. ستطلب شبكة الجهات المعنية من مسؤولي التنسيق بأن يكونوا قادرين على الاجتماع بها خلال اجتماعات الحوار العامة. ويقع على عاتق السكرتاريا مسؤولية تحديد مسؤولي التنسيق ضمن الوزارات أو الدوائر الحكومية ذات الصلة بحيث يتم شمولهم أيضاً في عملية الحوار.

٦, ٨ شركاء التنمية والجهات المعنية الأخرى

ستصبح حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية أحد أهم المراكز الجاذبة لاهتمام شركاء التنمية والجهات المعنية الأخرى في القطاع الخاص. ويُعتبر كل صاحب علاقة مهماً في عملية الحوار كونه يساهم مع جميع الجهات المعنية الأخرى وبحسب قدرة كل منها في تحقيق النتائج. ولتعزيز دور منظمات أصحاب الأعمال في قيادة حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية، يجب عقد اجتماعات تضم مسؤولي التنسيق. وخلال هذه الاجتماعات، تستطيع السكرتاريا تقديم ملخص للجهات المعنية حول عملية الحوار. وإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك فرص لمناقشة مداخلات ومخرجات الحوار بين القطاعين العام والخاص مع شركاء التنمية للسعي إلى التعاون بما تقتضيه الحاجة.

٢. ملاحظة: في حين أنه من المعروف أنه قد تم اختيار الرؤساء/ الرؤساء المشاركين بالفعل للحوارات القطاعية والملابس وتصنيع الأغذية، فإن دليل إجراءات العمل يوفر توجيهات لاختيار الرؤساء/ الرؤساء المشاركين مع استمرار الحوار بين القطاعين العام والخاص في الضوح.

والخاص سيمكّن منظمات أصحاب الأعمال من القيام بوظيفة المناصرة والدفاع على أتم وجه، ويُعتبر دور منظمات أصحاب الأعمال في رئاسة/ المشاركة في رئاسة الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص إشارة واضحة على ذلك.

في كل حوار من الحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص هنالك ذوي علاقة متواجدين ضمن محافظة عمان وعبر المحافظات كافة أيضاً. ومع وجود ذوي علاقة في مناطق متباينة جغرافياً، من المهم وجود إمكانيات قوية للمناصرة والدفاع بالنيابة عن الجهات المعنية في المناطق المختلفة. لتوضيح هذه النقطة، يبين الشكل ٩ بأنه يتعين على الحوار بين القطاعين العام والخاص لقطاع تصنيع الأغذية إدراج القضايا كافة بدءاً من منظمات أصحاب أعمال على مستوى الوطن، وانته بالشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، وتُعطى الأسبقية في التخطيط دوماً لمنظمات أصحاب الأعمال دون أن تتواجد أي حواجز أمام دمج أكبر ع من الأصوات ذات صلة بالقطاع بالحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص وبالتالي، فعند اختيار رئيس أو رئيس مشارك لتمثيل الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص، يتم اختيار الممثل من إحدى منظمات أصحاب الأعمال الرائدة. لا في حالة الحوار بين القطاعين العام والخاص لقطاع تصنيع الأغذية هناك فرص لأن يقوم أحد الممثلين الموجودين في المحافظات برئاسة أو المشاركة في رئاسة الحوار بين القطاعين العام والخاص بالقطاع. ويجب أن تكون عملية انتخاب الرئيس أو الرئيس المشارك متنسقة من حيث الإجراءات والشفافية والمساءلة عبر جميع حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية.

٦, ٦ دليل إجراءات العمل الخاصة بانتخاب الرئيس/ الرئيس المشارك هو كما يلي:

يشغل رؤساء القطاعات المنتخبون منصب الرئيس أو الرئيس المشارك ضمن حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية. وفي حال عززت حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية من مشاركة الجهات المعنية، أو في حال تمت إضافة حوار قطاعي جديد بين القطاعين العام والخاص أو حوار جديد متعدد القطاعات، أو في حال لم يتم انتخاب رؤساء للقطاعات في منظمة أصحاب الأعمال المعنية، أو لأي سبب آخر حال دون ترشيح رئيس للقطاع بموجب الأطر الحالية في الأردن، عندها يمكن استخدام دليل إجراءات العمل الخاصة بانتخاب الرئيس أو الرئيس المشارك.

الخطوات المتبعة لانتخاب الرئيس/ الرئيس المشارك للحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص:

ستقوم السكرتاريا بتطوير قائمة موجزة بمنظمات أصحاب الأعمال والتي ستكون كل منها عضواً رئيسياً في الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص. (طالع أدوار ومسؤوليات السكرتاريا)

١. ستقوم السكرتاريا بإنشاء مسودة المهام والمسؤوليات للرئيس والرئيس المشارك. ويجب أن يتضمن ذلك حداً أو فترة للولاية وفقاً للمدة المسموح بها لرؤساء القطاعات الحاليين في الأردن.
٢. يجب توزيع مسودة المهام والمسؤوليات على القطاع الخاص.
٣. يجب أن يُعقد اجتماع يضم المنظمات الرئيسية لأصحاب الأعمال. ويمكن أن يطلق عليه اسم "اجتماع مجموعة عمل القطاع الخاص".
٤. توافق مجموعة عمل القطاع الخاص على عملية الاقتراع لانتخاب الرئيس/ الرئيس المشارك.
٥. يجب أن يتفق نصاب الممثلين على إجراءات انتخاب الرئيس/ الرئيس المشارك.
٦. يمكن خلال اجتماع مجموعة عمل القطاع الخاص أن يتم تقديم الترشيحات لمنصب رئيس/ الرئيس المشارك للحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص.
٧. بالاعتماد على عملية الاقتراع، ستقوم منظمات أصحاب الأعمال إما بالتصويت سراً أو انتخاب رئيس/ رئيس مشارك.

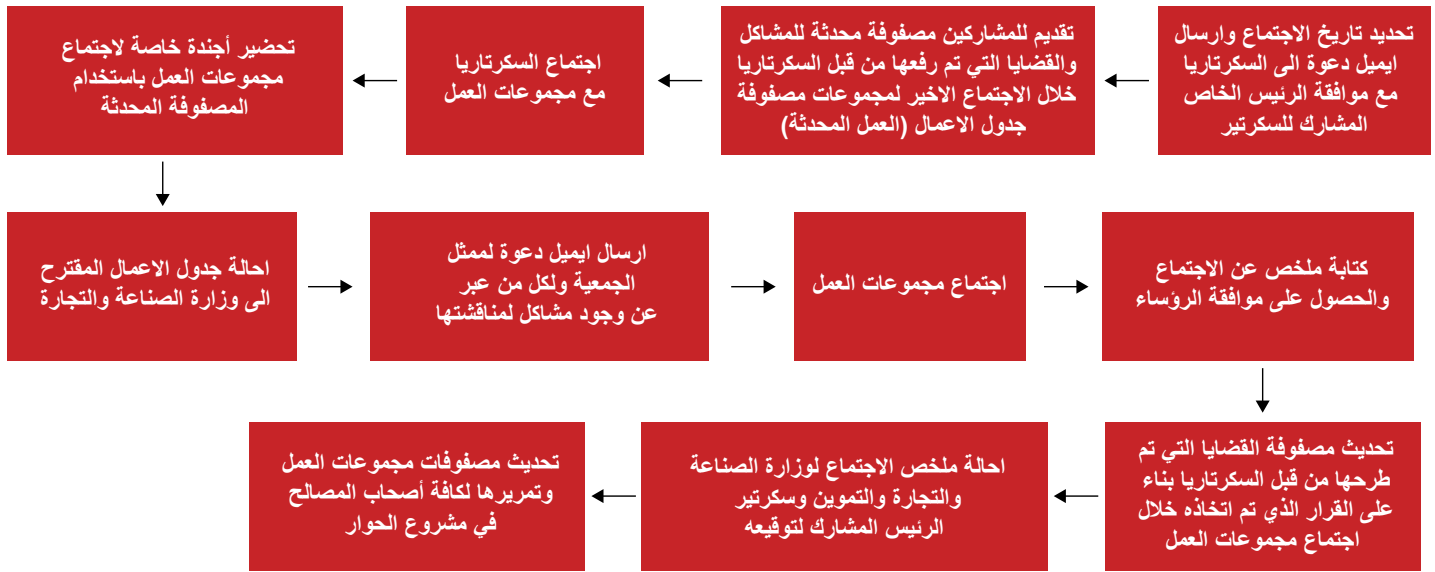
٩,٦ ترتيب الاجتماعات

القطاعين العام والخاص القطاعي، وعلى عدد القضايا التي تجب مناقشتها، ومستوى التعقيد في هذه القضايا، من الممكن الاتفاق على عقد اجتماعات كل ستة أسابيع. ومع ذلك، يجب أن لا تكون المدة الفاصلة بين الاجتماعات طويلة. ويتعلق هذا بشكل خاص بالمرحلة الأولى حيث لا يزال روتين الحوار المؤسسي في مرحلة التكوين.

وستفصل الأقسام التالية الخطوات اللازمة لترتيب اجتماعات الحوار. ولتأطير الأقسام التالية، يوضح الشكل أدناه عملية تنظيم الاجتماعات وإدارتها.

من المهم أن تقوم حوارات القطاعين العام والخاص القطاعية بإنشاء روتين يخص الجهات المعنية الرئيسية. ويجب أن يتمحور هذا الروتين حول اتفاق لعقد الاجتماعات على نحو منتظم. ويمكن تكرار الاجتماعات بما تقتضيه الحاجة. على سبيل المثال، قد تتطلب قضية ما، كمراجعة تشريع أو تشريعات معينة، عقد اجتماعات متكررة. وفيما يتعلق باجتماعات مجموعات العمل في الحوار بين القطاعين العام والخاص أو الاجتماعات الأخرى، فيجب عقدها على نحو شهري. واعتماداً على الحوار بين

الشكل ١٠: العملية الكاملة لإدارة اجتماع مجموعة العمل



١٢. يجب على سكرتاريا الحوارات القطاعية إرسال الأجددة لوزارة الصناعة والتجارة والتمويل للعلم بها وأخذها بعين الاعتبار.

١٣. تقوم الوزارة بمراجعة الأجددة، ويمكنها إرجاعها مع إدراجات أخرى تتعلق بالقضايا المحتملة التي ترغب في إضافتها لأغراض التشاور أثناء الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص.

١٤. يقوم الحوار القطاعي المؤسسي بين القطاعين العام والخاص بدعوة الجهات المعنية إلى اجتماع الحوار. ويجب التأكيد على ضرورة دعوة منظمات أصحاب الأعمال الأكثر صلة وتمثيلاً لحضور اجتماع الحوار بين القطاعين العام والخاص. ويعتبر وجود ممثلين مناسبين أهم من وجود عدد كبير من الحضور.

٩,٦,١ التحضير للاجتماعات وعقدها

يتعين على السكرتاريا من القطاع الخاص ووزارة الصناعة والتجارة والتمويل قبل عقد اجتماع الحوار بين القطاعين العام والخاص التواصل مع الجهات المعنية لضمان حضورها الاجتماع. وبالنسبة للوزارة، من المهم أن يكون أصحاب الشأن حاضرين وقادرين على التعبير عن آرائهم واتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا الأجددة. أما بالنسبة للقطاع الخاص، فمن المهم أن تكون منظمات أصحاب الأعمال أو الأفراد الذين يدافعون عن أو يناصرون القضايا المدرجة على الأجددة حاضرين لتمثيل القضية والتوصية لنظرائهم الفنيين في الحكومة.

يجب أن تُعقد الاجتماعات بكونها اجتماعات رسمية منظمة. وفي سياق أفضل الممارسات العالمية للحوارات بين القطاعين العام والخاص، يتحمل القطاعان العام والخاص مسؤولية المشاركة في رئاسة الاجتماعات. وهو ما

يجب أن تتم عملية ترتيب اجتماع الحوار بين القطاعين العام والخاص بمجرد قيام القطاع الخاص بعمل إجراءاته الداخلية لاتخاذ قرار لعقد اجتماع ما على الشكل التالي:

١. تتفق سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتمويل والقطاع الخاص على موعد الاجتماع للحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص المعنية.
٢. يتم الترتيب للاجتماع حالما يتم الاتفاق على الموعد.
٣. تجتمع مجموعة عمل القطاع الخاص لتطوير الأجددة. يتعين على سكرتاريا الحوار القطاعي إدارة تطوير أجددة الحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص. ويمكن تسمية الاجتماع الذي يتم عقده لإدارة هذا الشأن بمجموعة عمل القطاع الخاص.
٤. ستقوم السكرتاريا بجدولة اجتماع مجموعة عمل القطاع الخاص لتطوير أجددة مجموعة العمل بعد التشاور مع الرئيس/الرئيس المشارك للحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص.
٥. يتم دعوة مجموعة عمل القطاع الخاص للاجتماع.
٦. يُطلب من مجموعة عمل القطاع الخاص التشاور مع منظمات أصحاب الأعمال لتحديد القضايا التي سيتم مناقشتها في اجتماع مجموعة العمل القادم.
٧. سيتم ترشيح القضايا المطروحة قبل اجتماع مجموعة عمل القطاع الخاص لإدراجها في الأجددة.
٨. يمكن أيضاً ترشيح القضايا الأخرى، والتي تُعتبر ملحة.
٩. تتفق مجموعة عمل القطاع الخاص على العناصر ذات الأولوية للأجددة.
١٠. تقوم السكرتاريا بإنشاء الأجددة.
١١. تتفق مجموعة عمل القطاع الخاص على القضايا التي تتطلب تحليلاً مبنياً على دلائل مفصلة.

٦, ١٠, ٢ اختتام الاجتماع ومتابعته

حالما يتم إعداد ملخص الاجتماع، يجب اتخاذ الخطوات التالية لانتهاه من صياغة الملخص وتوزيعه:

١. يجب إعداد محاضر الاجتماع من قبل السكرتاريا ذات الصلة ومشاركتها مع جميع الجهات المعنية للتعليق والتعديل.
٢. يجب مشاركة الملخص الذي قد تم إعداده من قبل السكرتاريا مع سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين.
٣. وريثما يتم الحصول على تغذية راجعة من سكرتاريا الحوار بين القطاعين العام والخاص في وزارة الصناعة والتجارة والتموين، يجب توزيع ملخص اجتماع الحوار القطاعي على الجهات المعنية.

تساهم هذه العملية ببناء جسور الثقة في الحوار بين القطاعين العام والخاص كونه شفافاً ومتجهاً نحو النتائج. ويجب استخدام نتائج ملخص الاجتماع في تحديث مصفوفة تقدم القضايا أو أي أدوات أخرى تستخدم لمراقبة الحوار بين القطاعين العام والخاص. ويمكن بعد ذلك توزيع الملخصات المتعلقة بأوضاع القضايا المختلفة التي أثّرت في الحوار على الجهات المعنية.

٦, ١١, ٦ مراقبة نتائج الاجتماع

يجب على السكرتاريا أن تضمن أن نتائج تنظيم وإدارة اجتماع الحوار تُحدث الأثر المطلوب لدى الجهات المعنية من خلال متابعة القرارات المتخذة خلال اجتماعات الحوار وذلك من أجل ترسيخ المساءلة في عملية الحوار القطاعية.

القائمة المرجعية لنتائج الاجتماع

- مصفوفة الأجندة
- مصفوفة التقدم
- فريق السكرتاريا
- قاعدة بيانات جهات الاتصال
- اللوجستيات؛ النقل وتكنولوجيا المعلومات

يجب الاتفاق عليه بين وزارة الصناعة والتجارة والتموين ومنظمة أو منظمات أصحاب الأعمال.

- يجب على السكرتاريا توثيق المحاضر أثناء اجتماعات الحوارات القطاعية.
- يجب أن تكون المحاضر مفصلة. ويتعين على المحاضر التركيز على الإجابات الدقيقة للقضايا المثارة. وفي حال لم يكن هناك استجابة مباشرة لبعض القضايا، سيُتبع على منسق السكرتاريا التدخل لضمان معالجة القضايا.
- يتم مراجعة محاضر الاجتماع السابق عند بدء الاجتماع وتوزيع الأجندة على جميع الحاضرين.
- من الممكن خلال اجتماعات الحوارات بين القطاعين العام والخاص، أن تتفق وزارة الصناعة والتجارة والتموين على أن قضية ما بحاجة إلى المزيد من المتابعة، ويجب تسجيل هذا في ملخص الاجتماع. ويتعين على ملخص الاجتماع ذكر مصفوفة الحوار الخاصة بالقطاع.
- تقع على عاتق السكرتاريا وبحسب أدوارها ومسؤولياتها، متابعة القضايا مع الجهات المعنية والمعنيين في القطاع العام أو الخاص لتنفيذ الخطوة أو الخطوات المستقبلية المتفق عليها.
- يتم توزيع محاضر الاجتماعات والموافقة عليها من قبل المشاركين قبل اتخاذ أي إجراء بشأنها.

٦, ٩, ٦ ملخص الاجتماع

يُعتبر ملخص الاجتماع من المُخرجات الهامة للاجتماع. ويجب أن يكون شاملاً ودقيقاً. ولضمان الدقة، يجوز طلب الإذن من الرئيس/ الرئيس المشارك لتسجيل الاجتماع صوتياً أو من خلال الفيديو. تستطيع السكرتاريا بعد ذلك استخدام هذا التسجيل للتأكد من أنها قد رصدت بشكل صحيح النقاشات والأسئلة والقرارات من الاجتماع. هذا دور حاسم للسكرتاريا، إذ تعتبر ملخصات الاجتماعات الموثوقة أداة مهمة لتوفير المساءلة للجهات المعنية الحاضرة وكذلك لمن لم يتمكنوا من الحضور.

يجب أن تتضمن بنية ملخص الاجتماع ما يلي:

١. تحديد موضوع أو مواضيع اجتماع الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص
٢. التاريخ
٣. الحضور
٤. مقدمة حول الأجندة
٥. ملخص حول الاستجابة لكل بند ضمن الأجندة
٦. شؤون أخرى

٦, ١٠, ٦ متابعة الاجتماعات

من الضروري وجود عملية مهنية لمتابعة القضايا المطروحة في اجتماعات مجموعة العمل والاجتماعات الأخرى ذات الصلة. ولذلك، يجب على السكرتاريا تطوير قدرات تنظيم الاجتماعات وإدارتها. ويُعتبر التنسيق مع النظراء في سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين وسكرتاريا القطاع الخاص أمراً جوهرياً.

٦, ١٠, ٦ القائمة المرجعية لمتابعة الاجتماعات

- قوائم بالجهات المعنية من القطاعين العام والخاص
- تحديد مسؤولي التنسيق الرئيسيين في الحكومة
- لإعداد الملخصات والأبحاث الأخرى بحسب مقتضى الحاجة يجب تواجد محلل من السكرتاريا مختص بأمور القطاع
- توافر اللوجستيات مثل: النقل وتكنولوجيا المعلومات
- تحديد مزودي الخدمات الاستشارية، مثل: الاستشاريين، والمؤسسات البحثية، والجامعات



المُخرجات، فيجب تحديث مصفوفات التقدّم وغيرها من الأدوات وفقاً لذلك، وتعميمها من قبل السكرتاريا على الجهات المعنية ذات العلاقة. يتعين على سكرتاريا القطاعين العام والخاص الاتفاق على أدوات وعمليات مشتركة:

- أدوات الأجنّدة
- مصفوفات التقدّم
- أدوات التحليل، مثل أوراق الموقف
- تنظيم الاجتماعات
- تصميم العملية
- مشاركة الجهات المعنية

لاحظ أنه كلما كان الحوار بين القطاعين العام والخاص أكثر فاعلية، تكون مصفوفة التقدّم أكثر شمولية. وفيما يخص مجموعة من القضايا، تستطيع مصفوفة التقدّم توفير أحدث المعلومات المتعلقة بالقضايا المثارة في الحوار بين القطاعين العام والخاص. حيث ستغطي هذه القضايا المجموعة الكاملة من الفئات الفنية للقضايا، مثل ما يلي:

- الاستراتيجية
- السياسة
- القوانين
- اللوائح والتشريعات
- الإجراءات الإدارية
- الضريبة
- الجمارك
- التشغيل

حتى يقوم الحوار بين القطاعين العام والخاص بدوره بشكل صحيح، هنالك حاجة إلى عدة أدوات وخبرات، وهي التي سيتم ذكرها في هذا القسم. فثاليًا نذكر الأدوات المستخدمة أثناء إجراء الحوار بين القطاعين العام والخاص بالتفصيل، مع ذكر القوائم المرجعية والنماذج الخاصة بكل منها حيثما كان ذلك ممكناً.

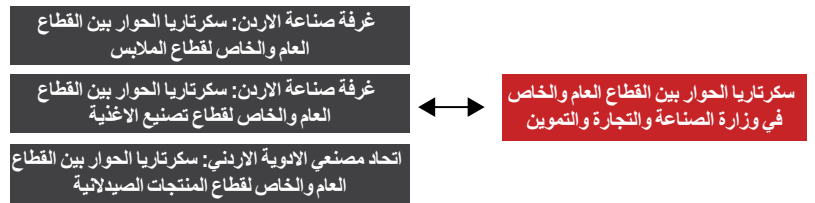
١,٧ أدوات المراقبة

١,١,٧ مصفوفات التقدّم

يعتبر مراقبة تقدم القضايا أثناء العمل على حلّها، بدءاً من تحديد القضية وانتهاءً بالتشاور والتنفيذ، جزءاً أساسياً من مهام سكرتاريا الحوار بين القطاعين العام والخاص ويتعين على مصفوفة تقدّم القضايا موضوع الحوار أن تكون ذات علاقة وثيقة بإدارة الأجنّدة وذلك لتمكين تحديث الأخيرة. وبالرغم من أن أجنّدة الاجتماع تفصل القضايا وتضع التوصيات للمشورة، إلا أنه يجب إنشاء مصفوفة تقدّم منفصلة. وتقوم أداة مصفوفة التقدّم برصد جميع عناصر الأجنّدة والتي تمت إثارته خلال الحوار بين القطاعين العام والخاص، وتضع علامة تشير إلى التقدّم المحرز في كل قضية وتقدم تقريراً حالة لكل منها. وهناك نماذج موحّدة تستخدم لتطوير مصفوفات التقدّم. إذ يتم تصميمها لمتابعة القضايا منذ لحظة تقديمها وحتى تنفيذ المنتدى للحوار بين القطاعين العام والخاص. تجدر الإشارة هنا إلى أن القضايا التي تُثار ضمن الحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص لن يكون لجميعها نتائج إيجابية للقطاع الخاص.

تقع على عاتق الحكومة مسؤولية مراجعة القضايا ضمن الحوار بين القطاعين العام والخاص واتخاذ قرارات السياسة العامة بناءً على ذلك. وبغض النظر عن

الشكل ١١: تنسيق سكرتاريا القطاعين العام والخاص



الشكل ١٢: مصفوفة التقدّم

رقم القضية	وصف القضية	وصف القضية	الوزارة/ القسم/ الوكالة/ منظمة أصحاب الأعمال المسؤولة	الخطوة التالية	التاريخ	الحالة الحالية
١						
٢						
٣						

والتي تم اقتراحها أو سيتم اقتراحها لمناقشتها في اجتماعات الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص. كما تُعتبر مصفوفة التقدّم وثيقة أكثر شمولية من الأجنّدة إذ تتبّع وتقدّم تقريراً حول التطورات المتعلقة بمتابعة القضايا التي تمت إثارته في الحوار بين القطاعين العام والخاص. ويجوز للحوارات بين القطاعين العام والخاص في الأردن اختيار نماذج أخرى على أن تحقق أهداف المتابعة الرئيسية للمصفوفة. أيضاً، وبغض النظر عن منهجية وضع أنموذج الأجنّدة، فمن المهم أن يتم الاحتفاظ بأداة مصفوفة التقدّم لمراقبة مدى تقدم القضايا، وتتبع الخطوات الحالية والتالية.

٢,٧ التحليل المبني على الأدلة

قد تتطلب بعض القضايا المحددة تحليلاً مفصلاً قبل أن تأخذ الجهات الحكومية

وتتم تعبئة مصفوفة التقدّم بشكل أساسي بالاستعانة بملخصات الاجتماعات ومجموعات العمل وأجنّدة الاجتماعات. ويجب أن يتم اعتبار مصفوفة التقدّم هذه أداة مراقبة هامة ودليل مرجعي لجميع الجهات المعنية العاملة في القطاعات المعنية.

٢,١,٧ مصفوفة التقدّم وأجنّدة اجتماعات الحوار بين القطاعين العام والخاص

لا يوجد فارق كبير بين مصفوفة التقدّم ونموذج أجنّدة اجتماع/ مجموعة عمل الحوار القطاعي المقترح بين القطاعين العام والخاص. ولكن يكمن الفرق الأساسي في أنه وبينما تقوم مصفوفة التقدّم بإدراج كل القضايا التي تُثار خلال اجتماعات الحوار بين القطاعين العام والخاص، فإن نموذج الأجنّدة يتألف فقط من عناصر الأجنّدة

٥,٧ أوراق الموقف

تعد ورقة الموقف أداة يتم استخدامها ضمن الحوار بين القطاعين العام والخاص لتحديد قضية ما واستخلاص التوصيات بشأنها. ويجب على ورقة الموقف هذه تزويد الحوار بين القطاعين العام والخاص بنظرة عامة ثاقبة حول تحدٍ معيّن. وبناءً على القضية والاجتماعات التي تم تطويرها من قبل الحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص، يمكن إعداد ورقة موقف لكل عنصر من عناصر الأجنحة، أو لتلك العناصر التي تطلب الجهات المعنية المزيد من المعلومات بشأنها. يجب أن تستند أوراق الموقف على الحقائق والأبحاث. ويمكن صياغة أوراق الموقف بقصد الحصول على مداخلات أولية من الجهات المعنية القطاعية في الحوار بين القطاعين العام والخاص قبل تقديمها لمجموعة عمل الحوار أو أي اجتماع آخر. وبمجرد الانتهاء من أوراق الموقف، ينبغي تعميمها على جميع الجهات المعنية إما قبل اجتماع الحوار بين القطاعين العام والخاص أو حتى بعد جلسة الحوار.

يجب أن تكون ورقة الموقف موجزة مع رصدها لجوهر القضية. ومن المهم النظر إلى ورقة الموقف على أنها وسيلة لإيجاد الحل للمشكلة المطروحة. تكمن قيمة الورقة المقترحة للحوار بين القطاعين العام والخاص في أنها تمكن الحكومة من الوصول إلى رؤى القطاع الخاص. ويجب أن تحتوي ورقة الموقف بيانات لأدلة يمكن دعمها بالحقائق وهو ما سيؤدي إلى زيادة الإلمام بالمفهوم من قبل جميع الجهات المعنية. ويمكن أن يؤدي الاعتماد على ورقة الموقف في كونها موجزاً قائماً على الحقائق بشأن قضايا معينة إلى زيادة الطلب على خدمات السكرتاريا وزيادة ثقة الجهات المعنية بها. وتحتوي عادة على:

- ملخص تنفيذي
- مقدمة
- صلة القضية وأهميتها
- الجهات المعنية الرئيسية
- التحديات
- الفرصة أو الفرص الضائعة
- التوصيات
- المراجع

ويجب إرسال أوراق الموقف في وقت مبكر للجهات المعنية في اجتماع مجموعة عمل الحوار بين القطاعين العام والخاص أو أي اجتماع آخر. وقد تقوم السكرتاريا بتنفيذ إجراءات المتابعة قبل عقد اجتماع مجموعة العمل أو أي اجتماع آخر. ستضمن هذه الممارسة أنه حين تجتمع الجهات المعنية لمناقشة نتائج أوراق الموقف، ستكون جميعها مستعدة لخوض النقاش مما سيمكن من اتخاذ القرار بقدر من الموضوعية.

٦,٧ خطط العمل

يُعتبر التخطيط لفعاليات الحوار نشاط مستمر تقوم به السكرتاريا للحوار لتنظيم مهامها والقضايا التي تديرها ومتطلبات هذه القضايا والإجراءات اللازمة للتفاعل معها، خاصة وأنه مع ارتفاع الثقة بالحوار المؤسسي وهيكلته سيتحتم على السكرتاريا التعامل مع الكثير من القضايا ومتابعتها والتنسيق لكافة الأنشطة المتعلقة بها. لذلك، فإن صياغة خطط العمل سيساعد على دفع القضايا قدماً ويمكن من المحافظة على نشاط الحوار القطاعي ومعرفة كافة المعنيين بأدوارهم ومهامهم والتخطيط للفعاليات المستقبلية لتحقيق النتائج المطلوبة.

الخطوات التي يجب اتباعها لصياغة خطة العمل

- يتعين على السكرتاريا تطوير جدول بسيط لمهامها بحيث يفصل ما يلي:
- القضية
- خطوات العمل
- الجهات المعنية
- التواريخ الرئيسية لتنفيذ خطوات الإجراءات

قرار بشأنه. وتعتبر المقترحات المبنية على الأدلة في الحوار بين القطاعين العام والخاص من المداخلات التي تحدث فرقاً من حيث تحقيق نتائج إيجابية للحوار. لذلك سيتعين على السكرتاريا الحوار بين القطاعين العام والخاص امتلاك قدرة بحثية ملائمة.

من غير الضروري إجراء بحث مفصل بخصوص كل قضية مقترحة ليتم أخذها بعين الاعتبار ضمن الحوار بين القطاعين العام والخاص. فقد تكون العديد من القضايا، ذات الصلة بالوائح والإجراءات، على سبيل المثال، مفهومة بشكل جيد من قبل النظراء الفنيين في القطاعين العام والخاص. ولكن هناك قضايا أخرى تتطلب من كلا القطاعين فهماً أعمق، مقارنة بمعدلات الضرائب أو الجمارك مثلاً، تعتبر من القضايا الخاصة والتي يستطيع فيها الحوار بين القطاعين العام والخاص الاستفادة من البيانات المتاحة. ومن المهم أن تضمن السكرتاريا، وحيث يكون ذلك ضرورياً، تدعيم قضايا الأجنحة بالأدلة. وتقع على عاتق مجموعة العمل مسؤولية طلب التحليل الفنية لتقديم المزيد من التوضيح أو المعرفة حول قضية تتطلب من وزارة الصناعة والتجارة والتموين المضي قدماً في حلها. وفي بعض الحالات، قد لا تكون الحاجة إلى هذا الأمر واضحة إلى أن يتم عقد اجتماع مجموعة العمل الخاصة بالحوار بين القطاعين العام والخاص أو عقد اجتماعات أخرى ذات صلة. وقد يكون اجتماع مجموعة العمل بحد ذاته خطوة ضرورية تجاه القيام بعمل التحليل. ويقوم الرئيس/الرئيس المشارك لمجموعة العمل بقبول التحليل رسمياً، أو طلب عمل المراجعات للتحليل، أو مناقشته ضمن مجموعة العمل.

٣,٧ جمع الأدلة

هناك الكثير من المعلومات والبيانات في الأردن حول الوضع الاقتصادي للبلد. وتُعد الاستفادة من التحليل الفنية أو التي يتم تطويرها من قبل شركاء التنمية أو المعاهد البحثية نقطة بداية منطقية لإنشاء مداخلات مبنية على الأدلة للحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص. وعندما لا تكون المعلومات المطلوبة متاحة في التقارير الحالية أو قواعد البيانات الموجودة مثلاً في وزارة الصناعة والتجارة والتموين، أو دائرة الإحصاءات العامة... إلخ، فيلزم عندها جمع بيانات أولية من خلال المسوح المختصة. وقد يتطلب البدء بالعمل على مسودة قرار تشريعي مثلاً بيانات مفصلة ومختصة يقدمها مكتب قانوني، وقد تتطلب الأدلة اللازمة للقضايا المتعلقة بالإنتاجية مثلاً خدمات يقدمها استشاري أو مكتب خدمات استشارية. كما يتعين على السكرتاريا امتلاك القدرة على تنفيذ الأبحاث، ولكن قد تتطلب بعض البحوث أن تستعين السكرتاريا بخدمات يقدمها استشاريون خارجيون.

وقد ينتج عن إجراء بحث جديد ناجم عن طلب من القطاع الخاص منافع إضافية. فبالإضافة إلى كون التحليل نتيجة مباشرة لأنشطة التأييد التي تقوم بها مجموعة العمل الخاصة بالحوار بين القطاعين العام والخاص مثلاً، فهي أيضاً قادرة على توليد المعلومات ذات الصلة المباشرة بالجهات المعنية في القطاع الخاص. وكمثال: يستطيع تحليل الحوار بين القطاعين العام والخاص إجراء مقارنة بين التعريفات الجمركية المطبقة على الحدود، مما قد يكون له صلة مباشرة بالبيانات اللازمة لعمل قطاع تصنيع الأغذية. ويستطيع التحليل المحايد توضيح التكاليف أو الإجراءات التي ستكون مفيدة للجهات المعنية في القطاعين العام والخاص.

٤,٧ الشركات الاستشارية والمعاهد البحثية والجامعات الأردنية

يملك الأردن قطاع خدمات استشارية يتمتع بمستوى عالٍ من الكفاءة والقدرة على المشاركة في إجراء البحوث والدراسات فيما يتعلق بالحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص. ويتعين على السكرتاريا تحديد الشركات أو المعاهد البحثية أو الجامعات التي يمكنها إجراء البحوث ودمجها بهدف إشراكها على النحو المطلوب. ومن فوائد آلية الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص تعزيز نمو القطاع الاستشاري المحلي، حيث يمكن أن تساعد الأنشطة الناجمة عن عمل التقارير، والبحوث، والتدريب، ومواقع الإنترنت أو الخدمات الأخرى ذات الصلة في بناء قاعدة بيانات للتعريف بقطاعات الخدمات الاستشارية في الأردن.

الشكل ١٣: مثال على خطة عمل الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن

الرقم	العضر	الإجراء	التاريخ	المسؤولية	التعليقات
١	مقدمة				
	الموجز التعريفي وورش العمل	تحديد مواعيد ورشات العمل	الأسبوع ٣ / ٤ من أكتوبر	السكرتاريا	الحصول على موافقة غرفة صناعة الأردن على خطة العمل. بناءً على الاتجاه ثم التنفيذ مع الوكالة الألمانية للتعاون الدولي كما هو مطلوب.
	إعداد المبادئ التوجيهية	تقديم وثيقة موجزة حول تمكين الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن	أكتوبر	غرفة صناعة الأردن، وزارة الصناعة والتجارة والتموين، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي	
	موجز تعريفي حول منظمات أصحاب الأعمال	الالتقاء بالغرف والجمعيات وتقديم إجازات حول عملية الهيكلة والأدوار والمسؤوليات	الأسبوع ٣ / ٤ من أكتوبر	غرفة صناعة الأردن، وزارة الصناعة والتجارة والتموين، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، المحافظات	
٢	السكرتاريا				
	تعيين موظفي السكرتاريا	الانتهاء من تحديد الصلاحيات والاختصاصات	أكتوبر		
		الإعلان	الأسبوع الأول / الثاني من أكتوبر		
		المقابلة والتوظيف	الأسبوع ٣ / ٤ من أكتوبر		
٣	الحوار بين القطاعين العام والخاص في قطاع الملابس				
	اجتماع مجموعة عمل الحوار بين القطاعين العام والخاص لقطاع الملابس برئاسة مشتركة من وزير الصناعة والتجارة والتموين، مع حضور مندوبين من الوزارات ذات الصلة.	تقدير موعد عقد اجتماع الحوار بين القطاعين العام والخاص لقطاع الملابس	١٠ سبتمبر	سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين	
	مصفوفة تقدم قطاع الملابس	التواصل مع سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين للمتابعة من الحوارات القطاعية السابقة بين القطاعين العام والخاص	أغسطس	سكرتاريا الحوار بين القطاعين العام والخاص	
		التواصل مع وزارة المالية/ الجمارك بشأن الإجراءات، وفقاً للقرار الصادر في اجتماع الحوار القطاعي السابق بين القطاعين العام والخاص	أغسطس	وزارة المالية/ الجمارك	
		تعميم تحديثات القضايا الأخيرة على الجهات المعنية للتغذية الراجعة والتنفيذ	٢٠ أغسطس	سكرتاريا الحوار بين القطاعين العام والخاص	
	إعداد أجندة قطاع الملابس	التواصل مع الجهات المعنية		سكرتاريا الحوار بين القطاعين العام والخاص	
		صياغة الأجندة		سكرتاريا الحوار بين القطاعين العام والخاص	
		التعميم على الجهات المعنية		سكرتاريا الحوار بين القطاعين العام والخاص	
		الإرسال إلى وزارة الصناعة والتجارة والتموين		سكرتاريا الحوار بين القطاعين العام والخاص	

ويجب على الوسيلة المستخدمة في التواصل أخذ الفئة المستهدفة بعين الاعتبار:

- قد تكون مواقع التواصل الاجتماعي وسيلة ملائمة للإعلان عن آخر الأخبار، والإعلانات المتعلقة بالحوار بين القطاعين العام والخاص على وجه الخصوص، والقضايا التي ستتم معالجتها في الحوارات القادمة، والقرارات التي تم اتخاذها أثناء اجتماعات مجموعة عمل الحوار بين القطاعين العام والخاص، وأي أنشطة أخرى، وذلك بعد اعتمادها بشكل رسمي من الجهة المعنية.
- يمكن تشكيل مجموعات أصغر بناء على العمل المطلوب. حيث يمكن إنشاء مجموعات حوار مغلقة، على سبيل المثال، عبر تطبيق الواتساب أو تطبيقات أخرى مشابهة يمكن استخدامها لهذه الغاية.
- وعلى نطاق أوسع، سيتطلب التفاعل مع الجهات المعنية استخدام مجموعة من الخدمات الإعلامية الحديثة والتقليدية.
- وسيكون تطوير موقع إلكتروني مفيداً ولكنه ليس كافيًا للتواصل مع جميع الجهات المعنية.

ويجب أن تمتلك السكرتاريا القطاعية الثلاث مواقع إلكترونية تفاعلية سهلة الاستعمال. وهو ما ينطبق كذلك على السكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين. يجب أن تسمح المواقع الإلكترونية بالوصول والتواصل مع نطاق واسع من الجهات المعنية، وعليها كذلك أن تحرص على بناء الشفافية والشمولية والانفتاح مع هذه الجهات. وينبغي تطبيق نفس الممارسة على جميع السكرتاريا التي سنتشأ في المستقبل.

٢,٨,٧ التواصل مع الجهات المعنية في الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص

تقع مسؤولية التواصل مع الجهات المعنية على عاتق السكرتاريا وهي وظيفة استباقية تُعزّز مشاركة الجهات المعنية في الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص. ويجب أن تشمل وظيفة التوعية والتواصل هذه: منظمات أصحاب الأعمال، والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، والمشاريع القائمة في البلديات والمحافظات. ويجب أن تكون وظيفة التواصل والتوعية من الأنشطة المتواصلة في الحوار بين القطاعين العام والخاص. يُعد التواصل دوراً فريداً يوكل إلى أي من الفرق التابعة للحوار بين القطاعين العام والخاص، ويجب أن تتم إدارته بحيث يمكن من الوصول إلى أكثر الأشخاص صلة في القطاعين العام والخاص.

وبشكل محدد، يُعني هذا مشاركة المساهمين في أحداث الحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص التي تمثل دوائرهم القطاعية، وتلك التي تلقي الضوء بشكل معمق على القضايا ذات الصلة بهم. ومن المهم أن يمتلك الحاضرون من القطاع العام في اجتماع الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص القدرة على اتخاذ القرارات وتنفيذها.

ويجب أن تصل أنشطة التواصل إلى مجتمع الأعمال الأوسع. إذ تحتاج الشركات والمشاريع إلى معلومات لتتمكن من اتخاذ قرارات تؤثر على نموها وأدائها. ولقد صُممت الحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص لتكون منصة رائدة لاستشارات القطاعين العام والخاص والتشاور فيما بينها. وبالتالي، ستكون نتائج الحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص ذات صلة مباشرة بالقطاع ومجتمع الأعمال الأوسع. ووسيلة التواصل مع الجهات المعنية في القطاع الخاص ستكون أفضل عندما تعمل أنشطة التوعية والتواصل على إيجاد صلات مع منظمات أصحاب الأعمال والجهات المعنية الأخرى ذات الصلة وتستخدم أنشطة الاتصالات لترميز المعلومات كالأخبار أو المعلومات ووسائل الإعلام الحديثة أو التقليدية.

ومن أهم الأولويات في إنشاء الحوار بين القطاعين العام والخاص هو الوصول إلى معرفة وفهم للجهات المعنية الأخرى، وإنشاء قاعدة بيانات بجهات الاتصال. وستصبح قاعدة بيانات جهات الاتصال أداة للتواصل والتوعية. ويجب ألا تكون قاعدة بيانات جهات الاتصال محصورة بالجهات المعنية المعروفة وحسب، بل يجب

٧,٧ المتابعة - أهمية التواصل مع جميع الجهات المسؤولة

إن من شأن وجود أداة مساءلة تتمتع بالشفافية (مثل مصفوفة التقدم) تعزيز الشفافية بين جميع الجهات المعنية، ويجب أن يتم تحديثها بشكل متكرر بمُدخلات من هذه الجهات المعنية والتي تم تحديدها في عمود "المسؤولية" وفي العديد من الحالات، قد يتطلب هذا المتابعة مع وزارات أخرى بخلاف وزارة الصناعة والتجارة والتموين.

يجب أن يتم إيصال مستجدات هذه الأداة مباشرة إلى الجهات المعنية. ويمكن القيام بهذا من خلال التواصل المنتظم عبر البريد الإلكتروني أو بمشاركة الملفات عبر مستندات جوجل أو أي تطبيق تفاعلي آخر. عندما تتم مناقشة قضية في اجتماع مجموعة عمل الحوار بين القطاعين العام والخاص أو أي اجتماع آخر، يجب تمكين السكرتاريا القطاعية من متابعة القضية مع الأطراف المسؤولة. وقد يتضمن هذا ممثلي وزارات أخرى بخلاف وزارة الصناعة والتجارة والتموين.

فمن المهم أن تجري السكرتاريا حواراً متواصلاً ومفتوحاً مع الجهات المعنية. وفي النهاية ستكون مصفوفة التقدم التي يتم تحديثها بشكل متواصل ومنتظم أداة هامة لكل هذه الجهات وهو من المهام الرئيسية الموكلة إلى السكرتاريا، ويمكن السكرتاريا من بناء علاقات متينة مع النظراء الفنيين العاملين في الحكومة الأردنية.

٨,٧ وسائل التواصل

السكرتاريا القطاعية هي مزود خدمات في الأصل، حيث يرغب المشاركون بالاستفادة من خدماتها والاطلاع على ما لديها من المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب. ومن هذه المعلومات التي يجب إيصالها إلى الجهات المعنية:

- ملخصات الاجتماعات
- مصفوفات التقدم
- مسودة الأجندات
- البحث والتحليل، أي أوراق الموقف
- تواريخ وأوقات وأماكن عقد الاجتماعات

يتم تأسيس الحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص كأداة رئيسية للحوار. وتتطلب هذه المسؤولية التزاماً من السكرتاريا بتقديم خدمات كفاءة تُعلم فئات القطاعين العام والخاص بالتقدم المحرز في القضايا ذات الصلة ليتم طرحها في الاجتماعات المباشرة بين الحكومة والقطاع الخاص. كما يجب على أنشطة تواصل الحوار بين القطاعين العام والخاص أن تكون موجهة بالمحتوى، ومتكررة وموثوقة، ويجب أن تقوم السكرتاريا بإبلاغ الجهات المعنية بما يلي:

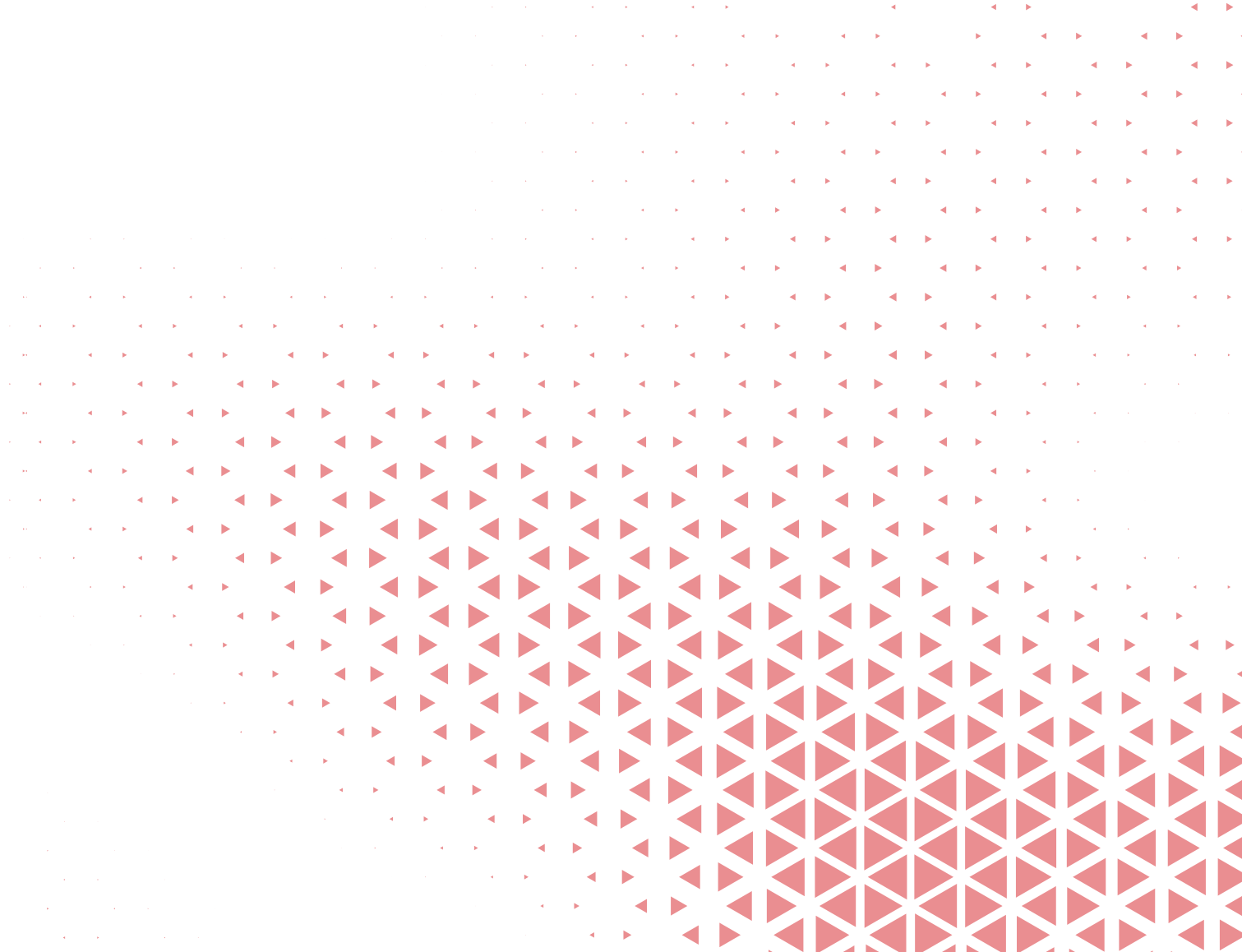
- ما الذي يحدث؟
- ماذا لو تُرُكت القضية دون نقاش؟
- ما المطلوب؟
- ما هي النتائج؟
- ماذا سيحدث في المستقبل؟

١,٨,٧ القائمة المرجعية للاتصالات

- قاعدة بيانات جهات الاتصال
- ملخصات الاجتماعات
- مصفوفات التقدم
- مسودة الأجندات
- البحوث والتحليل وأوراق الموقف
- تواريخ وأوقات وأماكن عقد الاجتماعات
- اللوجستيات وتكنولوجيا المعلومات

أن تضم القاعدة أيضاً الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، والمؤسسات الحكومية. سيأخذ التواصل الناجح النوع الاجتماعي في الاعتبار، وسيمكن الجهات المعنية من جميع طبقات مجتمع الأعمال من المشاركة في أنشطة تأييد الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص. ويتعين على السكرتاريا الالتزام بمهمة تحديد الجهات المعنية والوصول إليها والتواصل معها بصورة مستمرة.

ويجب أن يكون تواتر المعلومات التي تقدمها السكرتاريا متنسفاً من حيث التنفيذ أو إيصاله للمستفيدين وبناءً من حيث المحتوى. وتعتبر أحداث مجموعات عمل الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص وغيرها من الأحداث الأخرى أساساً للمحتوى الذي سيتم إرساله إلى الجهات المعنية. ويجب أن يتم اعتبار المعلومات القادمة من كافة الحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص بمثابة معلومات ذات صلة بالجهات المعنية. وسيؤدي تطوير محتوى دقيق وبناء بأساليب توزيع معتمدة ومنتظمة إلى زيادة الوعي بأنشطة الحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص. كما وستعمل مشاركة المعلومات على بناء الثقة في الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص وبناء الوعي بإجراءاته ودعم إضفاء الطابع المؤسسي عليه.





ومن خلال بناء قدرات أساسية ضمن غرفة صناعة الأردن للعمل بفعالية في إطار الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص ستتمكن الغرفة من زيادة القطاعات التي تدعمها تدريجياً (على سبيل المثال، يجري اتخاذ خطوات عمل فعلية لإنشاء حوار قطاعي بين القطاعين العام والخاص في قطاع المواد الكيميائية).

وقد تلقى جميع موظفي السكرتاريا ذوو العلاقة تدريجياً على الحوار بين القطاعين العام والخاص كما شاركوا في جلسات تشاورية مع الخبراء والمديرين التنفيذيين العاملين في الوكالة الألمانية للتعاون الدولي. وفي نهاية المطاف، وبشكل أساسي، تعتمد استدامة الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن على تنفيذ عملية الحوار التي حُدِّت في دليل الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن/دليل إجراءات العمل.

٢,٨ تنفيذ الحوار بين القطاعين العام والخاص-أهمية السكرتاريا^٣

خلال هذه المرحلة المبكرة والحالية من التنفيذ، يدعم اتحاد منتجي الأدوية الأردني الحوار بين القطاع العام والخاص في قطاع الأدوية مباشرة بقيام الاتحاد بإنشاء السكرتاريا داخل الاتحاد، وستتولى السكرتاريا القطاعية للحوار بين القطاعين العام والخاص الموجودة في غرفة صناعة الأردن بالمهام المحددة المتعلقة بقطاعات محددة والمهام الشاملة لقطاعات أخرى كذلك. ومع التقدم الناجح للحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص، فمن المرجح وجود طلب على زيادة عدد القطاعات المشاركة في هذه الحوارات. وينبغي أن تُدار هذه العملية بعناية وذلك بحسب مع ما ورد في القسم المعنون بهيكلية السكرتاريا.

يعد التنسيق المؤسسي للحوار بين القطاعين العام والخاص مرتكز رئيسي للحوار. وبالنسبة للقطاع الخاص وشركاء التنمية، يبين التنسيق داخل منظمات أصحاب الأعمال إلى ملكية الجهات المعنية لمفهوم الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص ووجود قيادة تدعمها هيكلية راسخة وإجراءات مفصلة ومنظمة كما هو موضح في الدليل. أما بخصوص دعم موازنات السكرتاريا في المستقبل من قبل منظمات أصحاب الأعمال أو الشركاء الخارجيين، فإن الهيكلية والموارد المتاحة للحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص تبين التزام الجهات المعنية بالحوار فيما يتعلق بالتنفيذ.

٣,٨ استدامة السكرتاريا

صُمِّم الدليل للتأكد من امتلاك السكرتاريا للحوار للموارد اللازمة لتنفيذ نموذج الحوار المؤسسي. يصف ويوضح بشكل مفصل دليل الحوار دور السكرتاريا ووظائفها. وكي يكون الحوار القطاعي بين القطاع العام والخاص مستداماً، فإنه يحتاج إلى سكرتاريا تُخصَّص له تحديداً.

يتعين على السكرتاريا أن تتميز بالاستجابة، والكفاءة وأن تكون ذات معايير مهنية عالية. سيكون للمستوى العالي من الاحتراف الذي تقدمه السكرتاريا فائدة إضافية تتمثل في وضع معايير توجيهية للاجتماعات والتحضير والمتابعة التي يمكن تكرارها في جميع الحوارات القطاعية المستقبلية.

يتطلب بناء السكرتاريا لتصبح آلية سريعة الاستجابة ومهنية تقدم تقاريرها إلى الجهات المعنية المتعددة تركيزاً دقيقاً على كل من تخصيص الموارد المتاحة حالياً والحصول على موارد إضافية عند الحاجة. يمكن الحصول على هذه الموارد من مجموعة متنوعة من الشركاء الذين يشملون أولئك المتواجدين في القطاع الخاص، وشركاء التنمية والعلاقات الخارجية مع منظمات أصحاب الأعمال التي تقدم الدعم العيني.

٣. لمخطط شامل عن الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالسكرتاريا، انظر دليل الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن/دليل الإجراءات التشغيلية، الفصل ٤، الجهات الرئيسية الفاعلة في الحوار القائم بين القطاعين العام والخاص ووظيفة كل منها.

يحظى الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن بدعم مؤسسي من وزارة الصناعة والتجارة والتموين، وغرفة صناعة الأردن واتحاد منتجي الأدوية الأردني. ونظراً للمستوى العالي من التنسيق المؤسسي الذي يتم إنشاؤه بالفعل للحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن ضمن غرفة صناعة الأردن واتحاد منتجي الأدوية الأردني، تعتمد القضايا المركزية للاستدامة على الكفاءة في تنفيذ عملية الحوار المتفق عليها والميزانية التي تحتاجها لدعم تحقيق النتائج المرجوة.

تتناول استراتيجية الاستدامة هذه التوقعات القصيرة والطويلة الأجل للحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن. وصُمِّمت هذه الاستراتيجية لتمكين الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن من ضمان أن تدعم سكرتاريا قابلة للاستمرار جهود التنفيذ. تعتمد استدامة الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن على قدرة منظمات أصحاب الأعمال على إنشاء الظروف اللازمة لمأسسة عملية الحوار بين القطاعين العام والخاص، والحفاظ على هذه الظروف وتعزيزها.

وحالياً، فمن المتوقع من منظمات أصحاب الأعمال أن تتحمل غالبية تكاليف إنشاء هذه السكرتاريا وذلك من خلال الاستفادة من الموارد الداخلية لهذه المنظمات. ولبناء القدرات في المدى القريب، قد تأخذ غرفة صناعة الأردن دعم تطوير الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص بعين الاعتبار من خلال بناء شبكة دعم قوية مع الشركاء الإنمائيين، أو مع منظمات أصحاب الأعمال الثنائية أو المتعددة الجوانب، أو تلك الدولية المهتمة بالموضوع.

وتحدد هذه الاستراتيجية مدى القوة الهيكلية للحوار بين القطاعين العام والخاص، كما تحدد القضايا المتعلقة بالموارد التي يجب معالجتها أثناء تنفيذ عملية الحوار بين القطاعين العام والخاص وتوسيعها. وفي المستقبل، يتمثل التصور في أن تنتشر ثقافة الحوار بين القطاعين العام والخاص في جميع القطاعات وأن تمتد لتتجاوز غرفة صناعة الأردن واتحاد منتجي الأدوية الأردني وغيرها من منظمات أصحاب الأعمال الأخرى، مع تخصيص المزيد من الموارد لعملية الحوار بما يتفق مع الأثر الناتج عنها.

الهدف الاستراتيجي من الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن

يتمثل الهدف الاستراتيجي من الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن في أن يصبح هذا القطاع مؤسسياً، ومستداماً يركّز على النتائج، وأن يتكيف مع أفضل الممارسات، ويكون شفافاً تماماً، ومقبولاً على نطاق واسع، وشاملاً مع التأثير بشكل إيجابي على التنمية الاقتصادية في الأردن.

١,٨ الوضع الحالي

تتركز المرحلة التجريبية من الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن في قطاعات الملابس، وتصنيع الأغذية، والمنتجات الصيدلانية. تندرج الحوارات بين القطاعين العام والخاص المتعلقة بقطاع الملابس وتصنيع الأغذية ضمن اختصاص غرفة صناعة الأردن، وأما السكرتاريا الخاصة بالمنتجات الصيدلانية، فيقع مقرها داخل اتحاد منتجي الأدوية الأردني. وقد تم تنظيم غرفة صناعة الأردن بحيث تضم ممثلين منتخبين عن كلا القطاعين. وتعد ملكية غرفة صناعة الأردن واتحاد منتجي الأدوية الأردني للحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن قضية هامة بالنسبة للاستدامة في هذه المرحلة الناشئة.

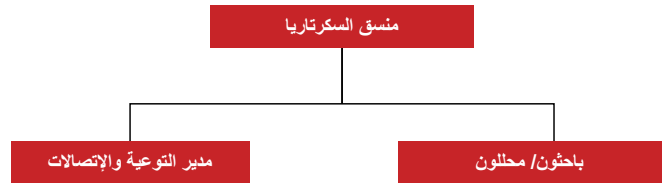
ومن خلال استخدام الإطار الحالي ضمن كبار منظمات أصحاب الأعمال كغرفة صناعة الأردن، فقد تجنبت عملية الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن إنشاء آلية حوار جديدة أو موازية لما هو قائم. وبدلاً من ذلك، تم تأسيس الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص على نحو يعزز قدرة غرفة صناعة الأردن على تحقيق النتائج المرجوة من هذا الحوار.

٤,٨ هيكلية السكرتاريا

تم اختيار هيكلية مبسطة للسكرتاريا كما هو مبين في الشكل المدرج أدناه. وقد خصصت غرفة صناعة الأردن الموارد اللازمة لوظائف منسق السكرتاريا، والبحوث والاتصالات حسب الشكل المذكور أدناه أيضًا. ستكون هناك فرصة مستقبلاً لتوسيع عدد القطاعات المشاركة في إطار الحوار بين القطاعين العام والخاص. وبما أن هيكلية الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن مرنة بطبيعتها، فإن بالإمكان زيادة عدد الحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص بسهولة، إذ يبرز قطاع المواد الكيميائية، على سبيل المثال، كقطاع إضافي ضمن هذا الحوار. وعندما يحدث التوسع في عدد القطاعات والسكرتاريا، يمكن لغرفة صناعة الأردن واتحاد منتجي الأدوية الأردني استخدام هيكلية السكرتاريا الأوسع وفقاً للشكل رقم ١٥. ولتعظيم الاستفادة من الموارد، وتوزيع المهام حسب الموارد المتاحة، يجب أن يستمر حالياً دور المنسق في الإشراف على جميع الحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص.

ستقوم السكرتاريا، وفقاً لدليل الحوار بوظيفة الاتصال والتيسير للحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص كما ذكر سابقاً. على المدى القصير، لن يُضاف المزيد من الموظفين إلى الهيكلية التي تقترحها غرفة صناعة الأردن واتحاد منتجي الأدوية الأردني (مثال: الشكل أدناه) ما يعني الحفاظ على هذه التكلفة ضمن الميزانيات الأساسية لمنظمات أصحاب الأعمال. على الرغم من أن هذا المستوى من الدعم المؤسسي أمر بالغ الأهمية للاستدامة على المدى الطويل، فإن منظمات أصحاب الأعمال ستحتاج إلى مراجعة مخصصات ميزانياتها لتحليل قدرتها على دعم السكرتاريا بحيث لا تدعم الإطار الحالي فحسب، بل توفر الدعم للنمو المستقبلي المحتمل في الحوارات القطاعية بين القطاعين العام والخاص، وسيتم تناول القضايا المتعلقة بالميزانية لاحقاً في هذه الوثيقة.

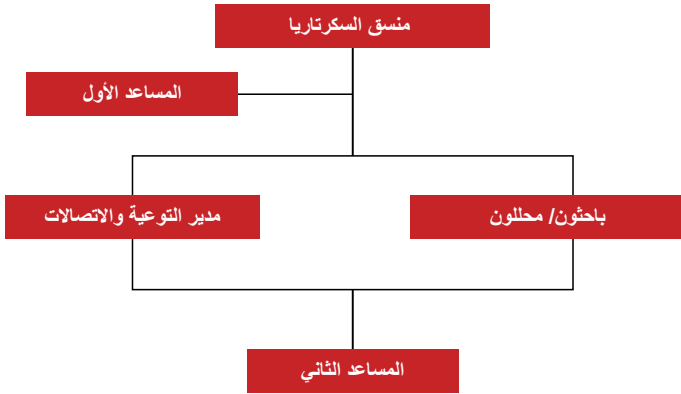
الشكل ١٤: الهيكل المقترح لسكرتاريا الحوار بين القطاعين العام والخاص للمرحلة المبكرة من الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن



الشكل ١٦: الدعم المؤسسي لتخصيص الموارد لتمويل أدوار السكرتاريا الخاصة سبل الحوار بين القطاعين العام والخاص

دور السكرتاريا	حوار قطاع الألبسة	حوار قطاع تصنيع الأغذية	حوار قطاع المنتجات الصيدلانية
المنسق	غرفة صناعة الأردن/الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (٦ أشهر فقط)	غرفة صناعة الأردن	اتحاد منتجي الأدوية الأردني
وسائل الاتصال	غرفة صناعة الأردن	غرفة صناعة الأردن	اتحاد منتجي الأدوية الأردني
البحوث	غرفة صناعة الأردن	غرفة صناعة الأردن	اتحاد منتجي الأدوية الأردني
الإدارة	غرفة صناعة الأردن	غرفة صناعة الأردن	اتحاد منتجي الأدوية الأردني

الشكل ١٥: الهيكلية الموسعة للسكرتاريا. ويمكن استخدام هذه الهيكلية مع نزوح الحوار بين القطاعين العام والخاص



من الناحية الاستراتيجية، من الواجب مناقشة التوسع مع الشركاء بمن فيهم القطاع العام والقطاع الخاص وشركاء التنمية. وتتبع أهمية هذا الأمر من ضرورة وجود فهم واسع وعملي لفوائد الحوار بين القطاعين العام والخاص واحتياجات منظمات أصحاب الأعمال. سيطلب ذلك عملية تشاورية تمكن من تنفيذ هيكلية أكثر اكتمالاً فيما يتعلق بعملية توظيف الموارد الخاصة بالحوار بين القطاعين العام والخاص.

٥,٨ تعيين موظفي السكرتاريا والدعم المؤسسي

تماشياً مع استدامة السكرتاريا، يمكن استخدام الجدول أدناه لتتبع عملية تعيين الموظفين العاملين في السكرتاريا. قد يكون من الصعب تحديد الموارد اللازمة لإشغال هذه الوظائف، لاسيما عندما تعمل السكرتاريا خارج منظمات أصحاب الأعمال. في الأردن، يتم تسهيل استدامة الحوارات القطاعية لحد كبير من خلال تبنيتها من قبل كبار منظمات أصحاب الأعمال والتي تشمل غرفة صناعة الأردن واتحاد منتجي الأدوية الأردني.

فليست هناك حاجة إلى توفير دعم إضافي خارج إطار الميزانية في الوقت الحالي. ومع ذلك، قد تُخصّص بعض الموارد الإضافية للمواقع الإلكترونية التابعة لكل من غرفة صناعة الأردن واتحاد منتجي الأدوية الأردني من أجل أن تشمل هذه المواقع عملية الحوار بين القطاعين العام والخاص وأدوات أخرى كالأجندات.

عناصر الميزانية التقديرية ٢٠٢٠-٢٠٢١: الجدول التالي هو عبارة عن ميزانية سنوية إرشادية لهيكلية الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص في الأردن. ومع استضافة وتبني غرفة صناعة الأردن واتحاد منتجي الأدوية الأردني للسكترتاريا العامة ومهمة تنفيذ الحوار بين القطاعين العام والخاص ستغطي هذه المؤسسات تكاليف السكترتاريا وتدعمها مؤسسياً.

٦,٨ سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين

حيثما أمكن، يجب على كل من سكرتاريا القطاع العام وسكرتاريا القطاع الخاص التنسيق بشكل وثيق بينهما لتنفيذ الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص مع الإدراك التام بأن لكل من هذين القطاعين دور منفرد ومحدد. يتم تزويد سكرتاريا وزارة التجارة والصناعة والتموين بالموظفين الذين تحتاج إليهم من داخل الوزارة، وفي هذا السياق، تستخدم الوزارة مواردها المتاحة لتحقيق ذلك.

٧,٨ سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين

مع الالتزام بالاستفادة من الموارد المتاحة سواء من حيث الموظفين أو المرافق،

الشكل ١٧: عناصر التنفيذ التقديرية لميزانية ٢٠٢٠-٢٠٢١

الميزانية المستقبلية المقترحة لسكترتاريا الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن مسودة ميزانية الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن - ميزانية توسيع الحوار							
الرقم	الميزانية التقديرية	وحدات السنة الأولى	تكاليف / وحدة	وحدات السنة الأولى	المجموع السنة الأولى	تكاليف / الوحدة دينار أردني	وحدات السنة الأولى
١. تكاليف إنشاء السكترتاريا							
	حواسيب/حواسيب شخصية			٥			
	طابعة (ملونة)			١			
	طابعة (أبيض وأسود)			١			
	مكتب			٥			
	كراسي (واحد لكل مكتب وكراسي للضيف)			١٠			
	طاولة اجتماعات مع ٨ كراسي			١			
	وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية			٥			
	أوراق مروّسة، وطباعة القرطاسية والعلامة التجارية			١			
	إعادة تخطيط/ إنشاء/ صيانة الموقع الإلكتروني			١			
	تكاليف الإنشاء الكلية*						
٢. تكاليف الكادر الوظيفي السنوية							
	منسق السكترتاريا/ في السنة			١			
	باحث			١			
	محلل			٢			
	مساعد الفرق			٢			
	تكاليف الكادر الوظيفي الكلية						
٣. المصاريف التشغيلية							
	إيجار المكتب والمرفق			١			
	لوازم المكتب ورسوم التوصيل البريدي			١٢			
	السفر والبدلات			١			
	التنقل الداخلي			١			
	وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية			١			

				١	الترجمة
				١	الطباعة الخارجية
				١٢	اجتماعات مجموعات العمل**
				٤	فعاليات الحوار بين القطاعين العام والخاص الأخرى مثل ورش العمل
					المصاريف التشغيلية الكلية
					٤. تكاليف دعم تنفيذ الحوار بين القطاعين العام والخاص
					مستشارو تنفيذ الحوار بين القطاعين العام والخاص
				٢	خارجي
				٤	داخلي
				٢	ورش عمل بناء قدرات الحوار بين القطاعين العام والخاص
					تكاليف دعم تنفيذ الحوار بين القطاعين العام والخاص الكلية
					حساب الطوارئ العام (٥%)
					المجموع الكلي
					*تكاليف التأسيس حالياً بموجب ميزانية غرفة صناعة الأردن واتحاد منتجي الأدوية الأردني** بما في ذلك الشاي، والقهوة، والمرطبات، وغداء/عشاء العمل*** بما في ذلك الشاي، والقهوة، والمرطبات**** أي سفر دولي لحضور فعاليات/ ندوات بناء القدرات يجب أن يؤخذ في الاعتبار بشكل منفصل وكما يمليه الوضع.

المستقبلي، من المتوقع أن يتطلب جهاز السكرتاريا تعزيز وظائف التحليل، والبحث، والاتصالات كما ذكر سابقاً. تم تفصيل ميزانية النموذج الأكثر جوهرية والذي سيظهر مع بدء عملية الحوار الحالية في تحقيق النتائج في الجدول أدناه.

الميزانية المستقبلية: تتطلب سكرتاريا الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص مستقبلية، وهي أكثر توسعاً من الهيكلية التي سبقتها، التزامات إضافية لتوظيف الموارد داخل غرفة صناعة الأردن واتحاد منتجي الأدوية الأردني. فمع التطور

الشكل ١٨: عناصر التنفيذ التقديرية المستقبلية لوضع الميزانية الخاصة بالحوار الموسع بين القطاعين العام والخاص في الأردن

الميزانية المستقبلية المقترحة لسكرتاريا الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن مسودة ميزانية الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن – ميزانية توسيع الحوار							
الرقم	الميزانية التقديرية	وحدات السنة الأولى	تكلفة/ الوحدة دينار أردني	المجموع السنة الأولى	وحدات السنة الأولى	تكلف / وحدة	المجموع السنة الثانية
١. تكاليف إنشاء السكرتاريا							
	حواسيب/حواسيب شخصية				٥		
	طابعة (ملونة)				١		
	طابعة (أبيض وأسود)				١		
	مكتب				٥		
	كراسي (واحد لكل مكتب وكرسي للضيف)				١٠		
	طاولة اجتماعات مع ٨ كراسي				١		
	وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية				٥		
	أوراق مرّوسة، وطباعة القرطاسية والعلامة التجارية				١		
	إعادة تخطيط/ إنشاء/ صيانة الموقع الإلكتروني				١		
	تكاليف الإنشاء الكلية*						
٢. تكاليف الكادر الوظيفي السنوية							
	منسق السكرتاريا/ في السنة				١		

				١	باحث
				٢	محلل
				٢	مساعدى الفرق
					تكاليف الكادر الوظيفي الكلية
					٣. المصاريف التشغيلية
				١	إيجار المكتب والمرفق
				١٢	لوازم المكتب ورسوم التوصيل البريدي
				١	السفر والبدلات
				١	التنقل الداخلي
				١	وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية
				١	الترجمة
				١	الطباعة الخارجية
				١٢	اجتماعات مجموعات العمل**
				٤	فعاليات الحوار بين القطاعين العام والخاص الأخرى مثل ورش العمل
					المصاريف التشغيلية الكلية
					٤. تكاليف دعم تنفيذ الحوار بين القطاعين العام والخاص
					مستشارو تنفيذ الحوار بين القطاعين العام والخاص
				٢	خارجي
				٤	داخلي
				٢	ورش عمل بناء قدرات الحوار بين القطاعين العام والخاص
					تكاليف دعم تنفيذ الحوار بين القطاعين العام والخاص الكلية
					حساب الطوارئ العام (٥%)
					المجموع الكلي
					*تكاليف التأسيس حالياً بموجب ميزانية غرفة صناعة الأردن واتحاد منتجي الأدوية الأردني** بما في ذلك الشاي، والقهوة، والمرطبات، وغداء/عشاء العمل*** بما في ذلك الشاي، والقهوة، والمرطبات**** أي سفر دولي لحضور فعاليات/ ندوات بناء القدرات يجب أن يؤخذ في الاعتبار بشكل منفصل وكما يملية الوضع.

٨,٨ تحديد الموارد

مصادر خارجية. يمكن تقديم الدعم للحوار بين القطاعين من قبل شركات القطاع التي تنتظر إلى وظائف السكرتاريا الرئيسية على أنها داعمة لأهداف أعمالها.

وسيدعم شركاء التنمية أيضاً عمليات الحوار بين القطاعين العام والخاص بشرط أن تكون هذه العمليات منظمة تنظيماً جيداً مع كونها مهتمة بتحقيق النتائج. ويُعد دعم GIZ لمرحلة التصميم والتنفيذ ميزة تفضيلية بالنسبة لغرفة صناعة الأردن واتحاد منتجي الأدوية الأردني إذا ما اختارت هذه الجهات تضمين المزيد من الشركاء في نموذج الحوار بين القطاعين العام والخاص. وعندما ينخرط شركاء تطوير إضافيون في السعي إلى دعم الحوار بين القطاعين العام والخاص فإن غرفة صناعة الأردن، وكما هو الحال في باقي منظمات أصحاب الأعمال، ستحتاج إلى التواصل مع شركاء الأردن في التنمية للتشاور بشأن دعم إطار عمل الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص.

تشكل المواد الموجودة في وثيقة الاستراتيجية هذه (الميزانية على سبيل المثال)، ودليل الحوار إلى جانب وجود أدلة قائمة على أن منظمات أصحاب الأعمال

تعتمد استدامة الحوار على قدرة غرفة صناعة الأردن على توفير الدعم المؤسسي لتمكين هذه العملية من الاستمرار. ومن أجل توفير الاستدامة، فمن الضروري وجود هيكل مخصص للسكرتاريا مع موظفين متخصصين. يحتاج الموظفون إلى التركيز على تقديم خدمات عملية الحوار التي تشمل التواصل مع الجهات المعنية في القطاعين العام والخاص. كما يتطلب الأمر وجود درجة عالية من الشفافية، والمساءلة، والتواصل. وبالتالي، تعتمد الاستدامة على قدرة غرفة صناعة الأردن على بدء تنفيذ الحوارات القطاعية حسب الهيكلية والخواص المطروحة في الدليل. ستمثل المسؤولية بعد ذلك في متابعة هذه العملية بما يتماشى مع عملية الحوار من حيث اكتشاف المشكلة، وعقد الحوارات، ومن ثم مراقبة التنفيذ والتواصل.

ستكون هيكلية الكادر الوظيفي كما هو موضح في الشكل أعلاه كافية على المدى القصير. وستتوسع، بحكم الضرورة، مع تطور الحوار بين القطاعين العام والخاص، وستبرز الحاجة إلى موارد إضافية إما من داخل منظمات أصحاب الأعمال أو من

سيؤدي تنفيذ عملية الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص بشكل صحيح إلى نشوء سجل تاريخي من الأنشطة والإنجازات يدعم جهود غرفة صناعة الأردن واتحاد منتجي الأدوية الأردني في مخاطبة شركاء التنمية أو غيرهم لإشراكهم أو للحصول على دعم مالي وعيني مباشر عملية الحوار المؤسسي القطاعي والمستقبلي.

١٢,٨ بناء القدرات لاستدامة هيكلية الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص

سيتمتع تنفيذ الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص بشكل أساسي على القدرات المهنية التي تتمتع بها السكرتاريا التي يجري إنشاؤها سواء داخل غرفة صناعة الأردن أو اتحاد منتجي الأدوية، وعلى مدى التزام هذه السكرتاريا بالإجراءات الواردة في دليل الحوار. يعد إنشاء السكرتاريا أمراً مهماً لتحقيق الاستدامة، كما يتطلب الحوار إجراءات ثابتة منسجمة تقع مهمة تنفيذها على عاتق السكرتاريا. وينبغي للجهات المعنية، سواء في القطاع العام أو الخاص، وعلى مر الزمن أن تتطلع بثقة إلى نتائج من هذا الحوار، ومن خلال الأدوات المذكورة في الدليل ومنها: مسودات الأجندات، ومصفوفات التقدم، وأوراق الموقف وغيرها من المواد المتعلقة بمدى التقدم في الحوار بين القطاعين العام والخاص. وسيتمتع استدامة الحوار على العمل الذي يؤديه فريق السكرتاريا مع جميع الجهات المعنية أثناء التقدم في عملية الحوار بين القطاعين العام والخاص. ومن المتوقع أثناء المراحل المبكرة من تنفيذ نهج الحوار وجود حاجة إلى توفير قدرات إضافية من خارج السكرتاريا كمستشارين محليين ودوليين وخدمات استشارية متخصصة.

١٣,٨ مواءمة موارد غرفة صناعة الأردن لتنفيذ الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص

تقوم غرفة صناعة الأردن واتحاد منتجي الأدوية الأردني حالياً بوضع مسودة الأجندات المتعلقة بالقطاعات الأولية مدار البحث بدعم من GIZ. ويتطلب تنفيذ العملية، أن يقوم كل من غرفة صناعة الأردن واتحاد منتجي الأدوية الأردني بتكليف مواردهما المتاحة لتلبية متطلبات التنفيذ، مما يعني إلى إعادة تنظيم بعض الموارد داخل غرفة صناعة الأردن. وقد يعني ذلك على سبيل المثال، أن يعمل المحللون أو موظفو الاتصال عبر قطاعات مختلفة. كما ينبغي على غرفة صناعة الأردن وقطاعاتها أن تواصل النظر في الكيفية التي يمكن أن تقدم بها دعماً للحوار المؤسسي عبر القطاعات حتى يتسنى لجميع الموظفين والمؤسسات ذات الصلة الاستفادة من هذا الانجاز. ومن المرجح أيضاً أن تكشف مرحلة التنفيذ الحالية عن المواقع التي تحتاج فيها غرفة صناعة الأردن والقطاعات المرتبطة بها إلى مزيد من الدعم. ومن المهم عند وجود الثغرات كذلك أن يتم الاعتراف بها أثناء التنفيذ في حدود الميزانية أو مذكرة المفاهيم بحيث يمكن اتخاذ خطوات لتوفير دعم إضافي حسب الحاجة.

تخصص حالياً مواردها لتلك البنود المدرجة في الميزانية، حجة قوية لتقديم طلب للحصول على الدعم لسد فجوات القدرات، ككادر موظفي السكرتاريا على سبيل المثال، في إطار عمل الحوار بين القطاعين العام والخاص.

٩,٨ شركاء التنمية

تدعم GIZ في الأردن دور منسق السكرتاريا. وتوجد العديد من السبل أمام شركاء التنمية لدعم الحوار في الأردن مثل دعم الموظفين، والمستشارين الخارجيين، وورش العمل، والبحوث ووحدات الحوار المحلية، والنفقات اللوجستية. إن تقديم الدعم الاستشاري للسكرتاريا على وجه الخصوص، من حيث التزويد بالاستشاريين، والبحوث، والمتابعة والتقييم، سيكون مفيداً للحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن.

من خلال السكرتاريا، ودليل إجراءات العمل، والميزانيات (وفقاً لهذه الوثيقة) والتقدم الحاصل في اجتماعات الحوار الأولية ونتائجها، سيكون لدى غرفة صناعة الأردن واتحاد منتجي الأدوية الأردني ملف قوي لتقديمه إلى شركاء التنمية عند السعي للحصول على دعم الحوارات القطاعية بشكل مستدام. وقد تحتاج منظمات أصحاب الأعمال للعمل مع مجموعة من شركاء التنمية لشرح عملية الحوار، وإثبات نيتها للعملية، وطلب الدعم، ويمكنها القيام بذلك من خلال استخدام علاقاتها الحالية مع المنظمات الشريكة في مجال التنمية.

١٠,٨ الاتصالات

الاتصالات والتواصل هي أحد مهام السكرتاريا الرئيسية، حيث تمكّن من مشاركة الجهات المعنية بشكل واسع فتزداد قدرة السكرتاريا على تمثيل جميع الجهات المعنية داخل قطاع معين وتشجع ذوي العلاقة على المشاركة بغض النظر عن الموقع الجغرافي، أو حجم الشركة، أو النوع الاجتماعي، أو حتى نوع القطاع مستقبلاً. كما أن جهاز وعمليات ومبادرات الاتصال الكفوة والمنظمة تساعد في تعميق هذه المشاركة، فتزداد بهذا قدرة الحوار المؤسسي كما هو موضح في الفصل الثامن من دليل إجراءات العمل. أيضاً، تنشئ أنشطة الاتصال والتواصل دورة حميدة من الشفافية والمساءلة في الحوار بين القطاعين حيث ليصبح لدى الجهات المعنية من خلالها فهماً واضحاً ومتابعة مستمرة لما يحققه الحوار بالنيابة عنهم. وبهذا، تصبح الجهات المعنية في وضع أفضل للمشاركة أو استخدام الموارد التي توفرها السكرتاريا وعملية الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص.

١١,٨ قائمة التنفيذ المرجعية

على الرغم من توفر دليل إجراءات العمل هذا، والمواد التي تم تقديمها في ورشة عمل بناء القدرات للاستخدام من قبل القطاعين العام والخاص، فمن المحتمل أن يكون هنالك رغبة لدى بعض المؤسسات للعودة إلى أساليب الحوار التقليدية أو المعتادة، وهو أمر ممكن ويحصل أحياناً، لذا، يجب التأكد من اتباع الإجراءات الواردة في دليل العمل بدقة متناهية. ولضمان توافق عمل السكرتاريا مع الإطار المقترح هنا، وهو إطار كما ذكر سابقاً يعتمد أفضل الممارسات العالمية ويرتكز على المساءلة، والشفافية، والمشاركات الواسعة لذوي العلاقة، وتحقيق النتائج، نورد هنا قائمة مرجعية ضرورية للتحقق من إنشاء سكرتاريا بالشكل الصحيح:

- هدف واضح ومعتمد وهيكل تنظيمي
- استراتيجية طويلة المدى ورؤية طموحة
- تقسيم واضح للمسؤوليات
- اللوجستيات: تكنولوجيا المعلومات، والقدرة على حضور الاجتماعات
- كادر السكرتاريا الوظيفي
- التفويض
- التزام جميع أصحاب الأعمال
- الوزير، قيادة وزارة التجارة والصناعة والتمويل
- المواد والأدوات المطلوبة للمدخلات والمخرجات



يعد نظام المتابعة والتقييم (M&E) أداة فعالة لإدارة عملية الحوار بين القطاعين العام والخاص، ولإثبات غاياتها وأدائها. ففي ذات الوقت الذي يفترض به أن يكون نظام المتابعة والتقييم مرئياً، وصديقاً للمستخدم، وبسيطاً، ينبغي أن يوفر إطار المتابعة والتقييم الذي يعتمد الحوار بين القطاعين العام والخاص للجهات المعنية القدرة على متابعة العمليات الداخلية، وتشجيع الشفافية، والمساءلة.

يتعين على السكرتاريا متابعة التقدم المحرز في مسائل محددة ووضع إطار عمل لتقييم التقدم العام للحوار. وعادة ما تُجرى تقييمات دورية سنوية لتقييم التقدم الكلي في الحوار بين القطاعين العام والخاص، ولكن بالنسبة للحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص الوارد في هذا الدليل، فينبغي إجراء مراجعات فصلية، وشبه سنوية، واستراتيجية لها. وستمكن كل من هذه المراجعات الجهات المعنية من تقييم التقدم المحرز وإجراء التعديلات اللازمة بناء على ذلك. لذلك، ينبغي أن تستغرق عمليات تقييم الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن مع الجهات المعنية الرئيسية وقتاً كافياً لتقييم التقدم المحرز بصورة منتظمة.

ينبغي أن يصمم نظام المتابعة والتقييم لكل عملية حوار قطاعية وحسب خصوصيات القطاع. والمعايير التي يستخدمها الدليل^٦ هي كما يلي:

١. التفويض
 ٢. المشاركة والهيكلية
 ٣. المناصرون (قادة التأييد)
 ٤. المُيسر
 ٥. المُخرجات
 ٦. استراتيجية الاتصال والوصول
 ٧. إطار عمل المتابعة والتقييم
 ٨. الحوار المحلي^٩ العلاقة بقطاع محدد
 ٩. البعد أو الأبعاد الدولية للحوار بين القطاعين العام والخاص
 ١٠. ما بعد النزاعات والأزمات
 ١١. شركاء التنمية^٧
- يظهر الشكل أدناه إطار العمل الأوسع للمتابعة والتقييم.

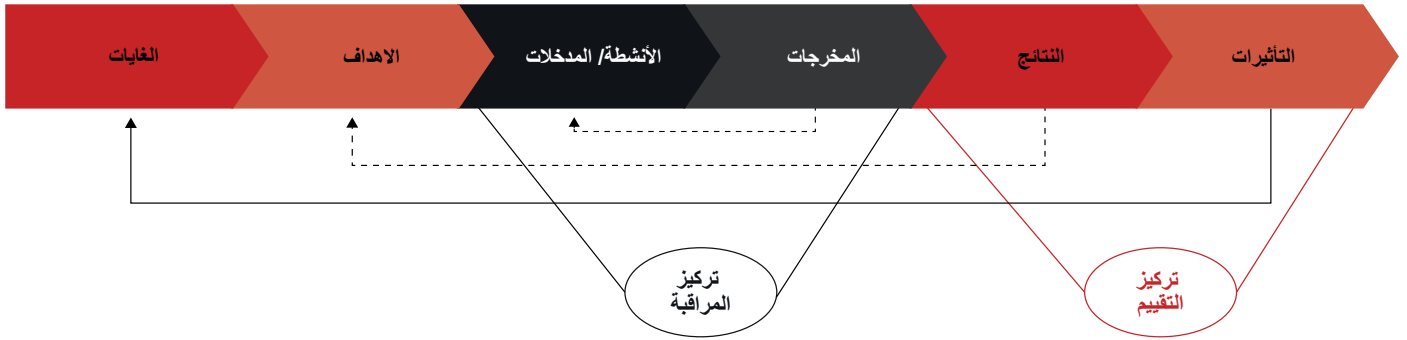
التقييمات الفصلية - ينبغي عقد اجتماع لرؤساء الحوار القطاعي نواب الرؤساء والفرق لمراجعة التقدم المحرز وتحديد أي أمور تعوق تقدم أي حوار قطاعي.

التقييمات السنوية - اجتماع أوسع قد تشارك فيه سكرتاريا وزارة الصناعة والتجارة والتموين وغيرها من منظمات أصحاب الأعمال وشركاء التنمية. وسيركز التقييم السنوي على التقدم المحرز، واحتياجات الموارد، والمسائل المتعلقة بالميزانية.

التقييمات الاستراتيجية - تجرى في فترة ١٨ شهر إلى سنتين من دورة حياة الحوار بين القطاعين. ويسعى هذا التقييم إلى تقديم مراجعة شاملة للتقدم المحرز. بعد التقييم الاستراتيجي فرصة لإجراء تغييرات جوهرية في الحوار بين القطاعين العام والخاص في الأردن لضمان إضفاء الطابع المؤسسي عليه.

وينبغي أن تؤخذ التقييمات في الحسبان عند بدء عملية التخطيط للعمل في الحوار

الشكل ١٩: إطار عمل المتابعة والتقييم



يصبح مسعى المتابعة والتقييم صعباً أو غير ممكن. ويتطلب وضع مؤشرات قابلة للقياس أن تكون محددة وقابلة للقياس والتحقق منها ومنفق عليها وذات صلة واقعية ومحددة زمنياً وتُمكن من التحقق بموضوعية وبكلفة معقولة. وفي الوقت نفسه، توجد حاجة أيضاً إلى تطوير المزيد من المؤشرات النوعية

يبين قياس أي مُخرج درجة تحقيق الأنشطة اللازمة لتحقيقه، كما يبين قياس النتائج مدى تحقيق الأهداف المباشرة والنتائج المتوقعة منها. ويُظهر تقييم الأثر مدى تحقيق الهدف العام أو الهدف من البرنامج. وبدون تحديد أهداف وغايات وأنشطة واضحة وقابلة للقياس في مرحلة تصميم خطوات عمل الحوار بين القطاعين العام والخاص

٤. هذا القسم، وما لم يُنص على خلاف ذلك، مأخوذ مباشرة من دليل الحوار بين القطاعين العام والخاص للبنك الدولي، <http://www.publicprivatedialogue.org/tools/PPDhandbook.pdf>

٦. البنك الدولي: دليل الحوار بين القطاعين العام والخاص، ص ١٩، البنك الدولي، الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠٠٦.

٧. البنك الدولي: دليل إجراءات الحوار بين القطاعين العام والخاص، ص ١٣٤، البنك الدولي، الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠٠٦.

٥. مصدر: البنك الدولي؛ تقييم الحوار بين القطاعين العام والخاص دليل الحوار بين القطاعين العام والخاص.

- الأساس العلمي الذي يستند إلى حقائق يمكن التحقق منها
- نهج تشاركي فعال ومشاركة نشطة من الجهات الفاعلة المحلية في ترسيخ ملكية الحوار وتكوين قدرات متابعة وتقييم محلية وبناء عمليات الرقابة
- استخدام أدوات المتابعة والتقييم القياسية
- تطوير أدوات جديدة للمتابعة والمراقبة كلما تطلب الأمر خلال تطور الحوار
- المؤسسي بين القطاعين العام والخاص في عملية ديناميكية مع أخذ ما سبق في الاعتبار، يجب على المرء أن يدرك أن عملية المتابعة وتقييم الحوار هي أيضًا عرضة لتحديات عدة:

- أن الحوار بين القطاعين العام والخاص ذو توجه عملي إلى حد كبير. لذلك، كيف يمكن للمرء قياس التغيير وتقييمه؟
- وفي الحوار بين القطاعين العام والخاص، تُعد الفوائد والنتائج غير الملموسة كالثقة والتعاون بين القطاعين الخاص والعام مؤشرات هامة على مدى نجاح الحوار من عدمه، وهي نتائج لا تقاس بسهولة
- إن الملكية المحلية لعملية الحوار هامة جدًا، ولكن قد تكون للجهات الوطنية المعنية بالحوار بين القطاعين العام والخاص أهداف وغايات منفصلة عن إطار المتابعة والتقييم الذي تم إنشاؤه في بداية عملية الحوار بين القطاعين العام والخاص
- ثلاث أدوات لمتابعة الحوار بين القطاعين العام والخاص وتقييمه: عادة، يتم استخدام الأدوات التالية في نظام متابعة الحوار بين القطاعين العام والخاص وتقييمه.

١. **سجل موجز أداء الحوار**^٨، الذي يقيّم: المستوى العام لنشاط الحوار بين القطاعين العام والخاص كمجموعات العمل والمقترحات التي وضعتها مجموعات العمل وفعالية الحوار على المستوى التقني كالقضايا التي نوقشت أو نفذت وفعالية دعم أو علاقة مع الحكومة والتي تُقاس كنسبة مئوية من القضايا التي انتقلت من مرحلة التشاور إلى مراحل الحل والتنفيذ.

يتم استخدام موجز ملخص أداء الحوار لتتبع حركته، كما يمكن توسيعه أو حصره حسب الحاجة. وعلاوة على ذلك، يمكن استخدام الموجز كأداة لإنشاء تقارير خاصة بالجهات المعنية، كما يمكن صقله من أجل الجهات المعنية في كل من القطاعين العام والخاص لتوضيح التقدم المحرز، أو النقص في إحراز التقدم أو أي مسألة مُحددة يجب فيها اتخاذ إجراءات من قبل القطاعين العام والخاص. ومن بين فوائد هذه الأداة إمكانية قياس التقدم المُحرز وما تقدّمه الحوارات القطاعية.

لاسيما بالنسبة للنتائج ومستوى التأثير: ذاتية، وتشاركية، ومفسّرة وتواصلية، ومقارنة/تحقيقية، وتمكينيه، ومتنوعة/غير منحازة. وتتناول هذه المؤشرات النوعية جوانب أكثر خصوصية من عمليات المتابعة والتقييم.

لماذا نستخدم نظام المتابعة والتقييم؟

فيما يلي الفوائد الرئيسية لاستخدام نظام المتابعة والتقييم في عملية الحوار المؤسسي بين القطاعين:

- التعلم من التجربة وإيجاد أساس يُعاد تقييم الأولويات بناء عليه
- تخطيط الموارد و(إعادة) تخصيصها، ما يتيح إبقاء العمليات على المسار الصحيح
- تعميم النتائج والأثر، ما يعني خلق قاعدة أدلة لعمليات الحوار الحالية والمستقبلية
- تبادل الدروس والخبرات بين الممارسين لتجنب الازدواجية وإهدار الموارد (الوقت والتمويل)
- زيادة تسليط الضوء على الحوار بين القطاعين العام والخاص والتصورات الخارجية عن مدى أهميته
- المساعدة في بناء قدرات المتابعة والتقييم المحلية والإشراف التام على نظام الإنتاج في الأردن وترسيخه

وعلاوة على ذلك، يمكن استخدام نظام المتابعة والتقييم في سرد قصة الحوار بين القطاعين العام والخاص إذ يلتقط النتائج التي تشمل كلا من الجوانب الملموسة وغير الملموسة لعمل الحوار مما يسمح لقادة المشروع بقياس القيمة المضافة للحوار بين القطاعين العام والخاص.

مع أدوات الحوار بين القطاعين العام والخاص، تشمل أنشطة الحوار التي يتعين تتبعها باستخدام هذه الأدوات:

١. منصات الحوار التي يتم إنشاؤها وتشغيلها، أي مجموعات العمل على سبيل المثال
٢. عدد القرارات التي طرحها الحوار بين القطاعين العام والخاص بهدف تنفيذها
٣. عدد المُدخلات والمخرجات التي طرحها الحوار بين القطاعين العام والخاص

كيفية إدارة نظام المتابعة والتقييم للحوارات بين القطاعين العام والخاص؟

تتوقف عملية إدارة المتابعة والتقييم على الأسس التالية:

الشكل ٢٠: مؤشرات سجل الأداء

مستوى المؤشرات	أمثلة
المدخلات/النشاطات	١. الموارد البشرية والمالية ٢. موارد المواد ٣. التدريب
النتائج	٤. المنتجات ٥. التوصيات/الخطط، والدراسات/التقارير ٦. مشاريع القوانين ٧. البيانات الصحفية
المخرجات	٨. التغيير في المعرفة و/أو السلوك ٩. تحسين الممارسات ١٠. تزايد الخدمات (الوصول للتمويل، نقطة واحدة للتسوق) ١١. التشريع الصادر ١٢. تقليل عدد الخطوات اللازمة، وتقليل الوقت والتكلفة اللازمين للشؤون التنظيمية (الترخيص)
الأثر	١٣. تزايد المبيعات، والتوظيف، والاستثمار، والربحية، والدخل، وإضفاء الطابع الرسمي ١٤. النسبة المئوية للإيرادات الحكومية

٨. البنك الدولي؛ دليل الحوار بين القطاعين العام والخاص صفحة ١٣٤، الولايات

المتحدة الأمريكية، ٢٠٠٦

٢. **جدول عملية إصلاح الحوار بين القطاعين العام والخاص**، والذي يقيس، كما يشير اسمه، أثر الحوار بين القطاعين العام والخاص على عملية الإصلاح. وهو يُقسّم عملية الإصلاح إلى خمسة مجالات:
٠. لا أثر للحوار على هذه الخطوة
 ١. هذه الخطوة من مدخلات الحوار
 ٢. دور الحوار محوري في تسريع هذه الخطوة
 ٣. الحوار مسؤول عن هذه الخطوة بشكل كامل

وفيما يلي مثال من كمبوديا على جدول عملية إصلاح الحوار، لاحظ وجود معدل الدرجات في أسفل الجدول (السطر الأخير). وبالنسبة إلى الحوار في الأردن، يمكن وضع جدول مماثل بتفاصيل أكبر ووفقاً للإصلاح المرجو في البلاد. وبعبارة أخرى، فما هذا إلا مجرد مثال بسيط.

- تحديد القضايا ذات الأهمية والأولويات
- تصميم الحل
- المناصرة والتسليم للقطاع العام
- العملية التشريعية/التنفيذية
- التنفيذ، والمتابعة والتقييم، والتتبع

ولكل خطوة من هذه الخطوات، يُسجل تأثير الحوار على إصلاح معين على النحو التالي، ويلخص كما يلي:

الشكل ٢١: مثال على جدول عملية إصلاح الحوار بين القطاعين العام والخاص من كمبوديا

خطوة عملية الإصلاح					اسم الإصلاح
التنفيذ، والامتثال والتقييم، والتتبع	العملية التشريعية/التنفيذية	التأييد والتسليم للقطاع العام	تصميم الحل	تحديد المسألة والأولوية	
١,٠	٠,٦٧	٢,٣٣	٢,٠	٠,٥	المسح في ميناء سيهانوكفيل
٠,٠	٠,٠	٠,٠	١,٠	٠,٥	ردّيّات ضريبة المبيعات على بضائع التصدير
١,٠	١,٠	٢,٠	٢,٠	٠,٥	تمديد فترة إعفاء ضريبة المنسوجات
٠,٠	٠,٦٧	١,٦٧	١,٠	١,٠	نسب قطاع البنوك والترخيص
٠,٠	٠,٣٣	٢,٣٣	٢,٠	١,٠	طريق سيم راب الدائري
٠,٠	٠,٦٧	١,٦٧	٢,٠	٠,٠	تأجيل ضريبة الإقامة
٠,٣٣	٠,٥٦	١,٦٧	١,٦٧	٠,٥٨	المتوسط

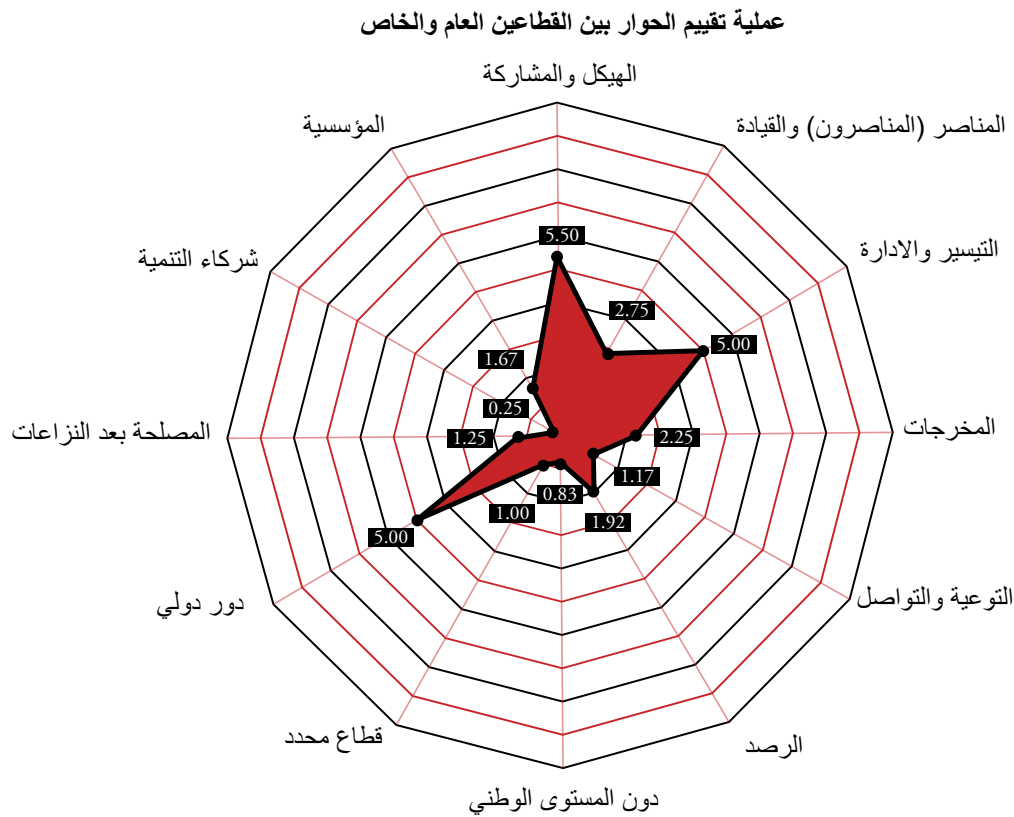
استخدام دائرة تقييم الحوار بين القطاعين العام والخاص:

١. يكون استخدامها خلال لحظة زمنية ما لتقييم الفعالية والسماح بنقاش إمكانية التحسين عليها
 ٢. استخدام عدة نقاط في نفس الوقت لتتبع التحسينات
 ٣. يمكن أن يستخدمها شركاء التنمية/المانحون لتقييم فعالية استثماراتهم من حيث التكلفة
 ٤. يمكن أن تستخدمها الجهات المعنية لقياس التحسن في مؤشر محدد كالولاية على سبيل المثال
 ٥. يمكن استخدام هذه الأدوات من قبل قطاعات الحوار لمقارنة التقدم المحرز وتحديد المجالات المحتملة للتعاون المشترك كالمخرجات
- وبين الشكل أدناه حلقة تقييم عملية الحوار بين القطاعين العام والخاص الحالية استناداً إلى المقابلات وتحليل البيئة اللذين أجريا في الأردن.

٣. **دائرة تقييم الحوار بين القطاعين العام والخاص**، وتمثل مقياساً للفعالية التنظيمية للسكروتاريا في أداء مهامها. تقيس حلقة تقييم الحوار ١٢ عملية رئيسية من عملياته:

١. تقييم التفويض الأمثل والعلاقات المثلى مع المؤسسات القائمة
٢. تحديد من ينبغي له أن يشارك وضمن أي هيكل
٣. تحديد المناصرين المناسبين ومساعدتهم على الدفع باتجاه الإصلاح
٤. إشراك المُيسّر المناسب
٥. اختيار النتائج المنشودة والوصول إليها
٦. وضع استراتيجية للاتصال والوصول
٧. وضع إطار عمل للمتابعة والتقييم
٨. النظر في إمكانية إجراء حوار على الصعيد المحلي
٩. إنجاز الحوار الخاص بقطاعات محددة
١٠. تحديد مدى صلة الحوار بالاستثمار الأجنبي المباشر
١١. استخدام آلية الحوار لمعالجة قضايا ما بعد انتهاء النزاع/الكوارث والتخفيف من حدة الأزمات وإدارتها
١٢. إيجاد الدور الأمثل لشركاء التنمية

الشكل ٢٢: حلقة تقييم الحوار



بالتوسط الذي يتم حسابه من المؤشرات المختلفة المتعلقة بجانب واحد من عملية الحوار النتيجة النهائية التي سيتم رسمها على دائرة التقييم. وتعرض المصنوفة التالية عدة مؤشرات يمكن أن يتحقق منها الشخص المُقيم (أو المقيّمون) من خلال المقابلات والدراسة المكتنية.

استخدام دائرة التقييم لأغراض المقارنة ووضع المعايير

بالنسبة لكل جانب من الجوانب الاثنى عشر لعملية الحوار بين القطاعين العام والخاص والممثلة على دائرة التقييم يُعرض أدناه مؤشران قابلان للتحقق منهما موضوعياً وقد تمت فهرستهما على مقياس من ١ إلى ١٠. يُعطي المؤشر الخاص

الشكل ٢٣: مؤشرات التقييم

#	مؤشرات العملية التشغيلية	قياس المقياس	وسيلة جمع المعلومات
التفويض والمواعمة المؤسسية: متوسط العلامات لجميع المؤشرات على مقياس من ٠ إلى ١٠			
١	وجود بيان المهمة وقدرة المشاركين على شرحه	<ul style="list-style-type: none"> غير موجود = ٠، موجود (في وثيقة مكتوبة ومتماسكة) = ١٠. نسبة المستجيبين الذين يستطيعون تلاوة مضمون بيان المهمة؛ لا أحد = ٠، الكل = ١٠. 	المقابلات الدراسة المكتنية (بعد أدنى ٥ مقابلات مع الجهات المعنية)
٢	درجة ترسيخ الشراكة في المؤسسات العامة القائمة، وفقاً لتفويضها	<ul style="list-style-type: none"> نسبة المشاركين الذين يملكون سلطة اتخاذ القرار في مؤسساتهم الأصلية (لا أحد = ٠، والكل = ١٠). التفويض التي تم قبوله رسمياً وتوقيعه من قبل المؤسسات العامة ذات الصلة (لا أحد = ٠، الكل = ١٠). 	المقابلات الدراسات المكتنية

الهيكليّة والمشاركة: متوسط العلامات لجميع المؤشرات على مقياس من ٠ إلى ١٠			
الدراسات المكتبية	<ul style="list-style-type: none"> ● عدم وجود وثائق ذات قواعد ولوائح = ٠؛ ● مجموعة كاملة من القواعد واللوائح واضحة = ١٠. 	وجود قواعد وأنظمة في الشراكة، بما في ذلك الآليات الرسمية القائمة لتحقيق التوازن بين القوى	٣
الدراسات المكتبية المقابلات	<ul style="list-style-type: none"> ● المشاركة المتساوية لكل مجموعة من الجهات المعنية (من حيث عدد الممثلين ومستواهم): غير متكافئة أو مجموعات مفقودة من الجهات المعنية = ٠؛ ● متساوية بالضبط = ١٠. 		
الدراسات المكتبية المقابلات	<ul style="list-style-type: none"> ● النسبة المئوية للقرارات التي تم التوصل إليها بتوافق الآراء أو التصويت خلال اجتماعات الشراكة (لا شيء = ٠؛ الكل = ١٠). ● المساهمة الفعالة من جميع مجموعات الجهات المعنية المختلفة في وضع المقترحات (لا يوجد = ٠؛ الكل = ١٠). 	درجة المشاركة في صنع القرار	٤
المناصر(ون) والقيادة: متوسط العلامات لجميع المؤشرات على مقياس من ٠ إلى ١٠			
المقابلات	<ul style="list-style-type: none"> ● وجود مناصر واحد على الأقل في كل مجموعة من الجهات المعنية المشاركة (لا يوجد = ٠، جميعها = ١٠). ● النسبة المئوية من المستجيبين الذين يحددون نفس المناصر(ين) (جميعهم يذكر مناصر(ين) مختلفين = ٠، جميعهم يذكرون نفس الشخص(الأشخاص)) = ١٠). 	حضور ومشاركة صريحة من جانب المناصر(ين) قادة التأييد) الذين تعترف بهم الجهات المعنية على هذا النحو	٥
المقابلات	<ul style="list-style-type: none"> ● معدل فقدان المناصر(ين). (عالي، البقاء بضعة أشهر فقط = ٠ إلى منخفض، مستمر = ١٠). 	استمرارية مشاركة المناصر(ين) قادة التأييد) في الحوار أو الشراكة	٦
التيسير والإدارة: متوسط العلامات لجميع المؤشرات على مقياس من ٠ إلى ١٠			
الدراسات المكتبية المقابلات	<ul style="list-style-type: none"> ● هل هناك اختصاصات للميسرين وغيرهم من أعضاء السكرتاريات؟ غير موجود = ٠؛ وثيقة مكتوبة متماسكة = ١٠. ● النسبة المئوية من المستجيبين الذين يشيرون إلى أن أداء الميسرين جيد. 	نوعية التيسير الذي يقدمه الحوار بين القطاعين العام والخاص	٧
الدراسات المكتبية الدراسات المكتبية المقابلات	<ul style="list-style-type: none"> ● وجود أوصاف المهام للمدير (المديرين)، و-في حال وجود أكثر من مدير واحد تقسيم واضح للمهام (غير موجود = ٠، وصف واضح/ تقسيم = ١٠). ● إتاحة خطط المشاريع والجدول الزمنية في الوقت المناسب لجميع الجهات المعنية (لا وليس للجميع = ٠ ونعم للجميع = ١٠). 	نوعية الترتيبات الإدارية (المسؤوليات والمهام والهيكلة والترتيبات وغيرها).	٨

المخرجات: متوسط العلامات لجميع المؤشرات على مقياس من ٠ إلى ١٠			
٩	حجم ونوع المقترحات الاقتصادية و/أو الإصلاحية فيما يتعلق بالتخطيط.	عدد ونوع المقترحات الاقتصادية و/أو مقترحات الإصلاح (لا يوجد = ٠، كما هو مخطط = ٦، تجاوز التخطيط = ١٠)	الدراسات المكتبية المقابلات
١٠	مدى ابتكار الحوار أو الشراكة والذي غير من الهياكل المؤسسية القائمة.	<ul style="list-style-type: none"> النسبة المئوية للمستجيبين من المنظمات الخارجية الذين أشاروا إلى أن الحوار كان له تأثير على أنشطة منظماتهم. (لا أحد = ٠، الكل = ١٠). التقدير الذي أعربت عنه الجهات المعنية الخارجية بشأن أداء برنامج الحوار بين القطاعين العام والخاص (لا يوجد معرفة على الإطلاق/تقدير منخفض = ٠؛ معرفة تفصيلية وتقدير عالٍ = ١٠). 	المقابلات مع الجهات المعنية الخارجية
الوصول والاتصال: متوسط العلامات لجميع المؤشرات على مقياس من ٠ إلى ١٠			
١١	جودة وتواتر الاتصالات بين مختلف مجموعات الجهات المعنية	<ul style="list-style-type: none"> توزيع الوقت بين الاستماع والتحدث بين المشاركين من مختلف مجموعات الجهات المعنية في اجتماعات الحوار بين القطاعين العام والخاص (غير متكافئ للغاية = ٠ ومتساوٍ جدًا = ١٠). عدد حالات سوء الفهم أو الاختلافات في الاتصالات التي يتم توضيحها (لا يوجد = ٠، جميعها = ١٠). 	ملاحظات مراقبة الاجتماعات المقابلات
١٢	حجم أنشطة الوصول والاتصال التي تُقدّم للمجتمع المدني ووسائل الإعلام ونوعها	<ul style="list-style-type: none"> المبلغ الذي ينفق سنويًا من قبل الشراكة على وسائل الإعلام والاتصال كنسبة مئوية من الميزانية الإجمالية للحوار بين القطاعين العام والخاص (لا توجد ميزانية = ٠، المبلغ الإجمالي (يجب تخصيصه للحالة) = ١٠). كمية رسائل الاتصال الخارجية (المكتوبة، واللفظية، والتلفزيونية) (لا يوجد = ٠، المبلغ الإجمالي (يجب تخصيصه للحالة) = ١٠). 	الدراسات المكتبية المقابلات (الجهات المعنية الداخلية والخارجية)
الامتابعة: متوسط العلامات لجميع المؤشرات على مقياس من ٠ إلى ١٠			
١٣	نوعية التقارير والوثائق المتعلقة بأنشطة الشراكة	<ul style="list-style-type: none"> عدد تقارير الامتابعة وتواترها (على مقياس من صفر إلى ١٠). النسبة المئوية المتوقعة لاتساق التقارير مع الأهداف النوعية المحددة للامتابعة (ليس على الإطلاق = ٠، تمامًا = ١٠). 	الدراسات المكتبية

الدراسات المكتبية المقابلات	<ul style="list-style-type: none"> النسبة المئوية لإجراءات المتابعة بشأن التوصيات في تقارير المتابعة (لم يتم متابعة أي توصيات = صفر، تمت متابعة جميع التوصيات = ١٠). 	إلى أي مدى أدت نتائج المتابعة إلى تغييرات في التخطيط والأهداف	١٤
على المستوى المحلي: متوسط العلامات لجميع المؤشرات على مقياس من ١ إلى ١٠			
الدراسات المكتبية المقابلات مقابلات مع المستفيدين والفئات المستهدفة على المستوى المحلي	<ul style="list-style-type: none"> استشارية الحوار بين القطاعين العام والخاص (من خلال الهياكل الرسمية/القنوات) على مستويات جغرافية لا مركزية أخرى (لا على الإطلاق = ٠، العديد من القنوات وجميع المستويات ذات الصلة = ١٠). نسبة المستجيبين على مستوى الفئات المحلية المستهدفة (المستفيدون غير المباشرين من الحوار الذين يشعرون بالرضا عن أداء الحوار (لا أحد = ٠، جميعهم = ١٠)). 	وجود هياكل محلية وإقليمية أو آليات للتشاور من أجل الحوار أو الشراكة	١٥
المقابلات (مع الجهات المعنية الداخلية والخارجية)	<ul style="list-style-type: none"> عدد الأنشطة على مستويات أخرى سوى الحوار والشراكة نفسها (لا شيء = ٠، كثير منها وعلى مستويات مختلفة كثيرة = ١٠). 	وجود أنشطة الحوار بين القطاعين العام والخاص على المستويات الأخرى (المحلية، أو الإقليمية، أو الوطنية) من خلال أنشطة مخصصة أو البرامج أو مجموعات العمل المحددة.	١٦
على مستوى القطاع: متوسط العلامات لجميع المؤشرات على مقياس من ١ إلى ١٠			
الدراسات المكتبية المقابلات	<ul style="list-style-type: none"> عدد القطاعات (الفرعية) أو مجموعات العمل المحددة في الحوار بين القطاعين العام والخاص (لا يوجد = ٠، جميع القطاعات الفرعية ذات الصلة = ١٠). 	الدرجة التي يعالج بها الحوار أو الشراكة مشاكل محددة للمشاركين	١٧
الدراسات المكتبية المقابلات الدراسات المكتبية	<ul style="list-style-type: none"> عدد القطاعات (الفرعية) أو المقترحات الناشئة التي تستهدف قضية معينة (لا يوجد = ١٠، واحد على الأقل في السنة لكل القطاعات) (الفرعية) أو القضايا (١٠ = ١٠). نوعية هذه المقترحات التي تم تقييمها من قبل المُقيّم (المُقيمين) على مقياس من ١-١٠). 	قدرة الحوار أو الشراكة على إيجاد حلول ملموسة لمشاكل محددة لدى المشاركين.	١٨
الدور الدولي: متوسط العلامات لجميع المؤشرات على مقياس من ١ إلى ١٠			
الدراسات المكتبية المقابلات	<ul style="list-style-type: none"> عدد المناسبات الدولية التي شارك فيها ممثلو الحوار بين القطاعين العام والخاص (لا شيء = ٠، جميع المنتديات والمؤتمرات الدولية ذات الصلة = ١٠). عدد العروض التقديمية حول الحوار بين القطاعين العام والخاص المقدمة للجمهور كنسبة مئوية من مجموع الفعاليات التي تم الاشتراك فيها (لا يوجد = ٠، الجميع = ١٠). 	حضور ومشاركة المشاركين في الحوار أو الشراكة في المنتديات والمؤتمرات الدولية	١٩

الدراسات المكتبية المقابلات	<ul style="list-style-type: none"> عدد الجهات الفاعلة الدولية التي طلبت معلومات عن الحوار بين القطاعين العام والخاص (لا يوجد = ٠، استعلامات منتظمة من جهات فاعلة دولية مختلفة = ١٠، استعلامات على الأقل من ٥ جهات فاعلة مختلفة = ١٠). 	الاستشارات ونقاط الاتصال النشطة التي تجريها الجهات الفاعلة الدولية للتعلم من الحوار أو الشراكات	٢٠
مابعد النزاع-المصالحة: متوسط العلامات لجميع المؤشرات على مقياس من ١ إلى ١٠			
الدراسات المكتبية مقابلات (مع المشاركين في الحوار بين القطاعين العام والخاص)	<ul style="list-style-type: none"> وجود استراتيجية اتصال داخلية للتخفيف من حدة النزاعات (غير موجودة = ٠، موجود (مكتوبة و متماسكة = ١٠) النسبة المئوية من النزاعات التي تم حلها سلمياً داخل الحوار وفقاً للمستجيبين. النسبة المئوية لكل المستجيبين (لا يوجد = ٠، جميعها = ١٠). 	القدرة على إدراج النزاعات في أجندة الحوار وحلها	٢١
الدراسات المكتبية المقابلات (مع الجهات المعنية الخارجية)	<ul style="list-style-type: none"> وجود استراتيجية اتصال خارجية للتخفيف من حدة النزاعات في البيئة الخارجية المباشرة للحوار بين القطاعين العام والخاص (غير موجودة = ٠، موجود (مكتوبة و متماسكة = ١٠). عدد النزاعات ذات الصلة في السياق المباشر للحوار بين القطاعين العام والخاص المتأثرة إيجاباً بهذا الحوار، وفقاً للجهات المعنية الخارجية. (لا تأثير أبداً = ٠، مساهمة إيجابية ملحوظة في جميع النزاعات = ١٠). 	مساهمة الحوار أو الشراكة في حل النزاعات وبناء السلام في بيئتها الخارجية.	٢٢
شركاء التنمية: متوسط العلامات لجميع المؤشرات على مقياس من ١ إلى ١٠			
الدراسات المكتبية	<ul style="list-style-type: none"> مقدار الدعم المالي من البرامج الإنمائية كنسبة مئوية من التكاليف الإجمالية للحوار أو الشراكة (الميزانية الإجمالية المقدمة من قبل البرامج الإنمائية = ٥٠٪، أكثر من ٥٠٪ من الميزانية المقدمة من الموارد الخاصة = ١٠). 	درجة اعتماد الحوار بين القطاعين العام والخاص على الدعم المالي للشركاء في التنمية	٢٣
الدراسات المكتبية المقابلات	<ul style="list-style-type: none"> عدد النقاط المدرجة في جدول الأعمال والتي قدمت لها البرامج الإنمائية كنسبة مئوية من مجموع القضايا المدرجة على الأجندة. (جميع النقاط هي نقاط تروج لها البرامج الإنمائية = ٥٠، لا توجد نقاط تروج لها البرامج الإنمائية = ١٠). 	درجة استقلالية أجندة الحوار بين القطاعين العام والخاص عن أجندات شركاء التنمية	٢٤

١,٩ خاتمة

بضرورة مواجهة التحديات المحيطة بمثل هذا الهدف مع الحاجة إلى وجود تعاون مستدام مع شركاء التنمية بناء على الالتزام الذي تظهره منظمات أصحاب الأعمال وضرورة وجود اقتصاد قوي قائم على الثقة بين القطاعين العام والخاص في الأردن.

إن التحدي الذي تواجهه الحوارات بين القطاعين العام والخاص هو تحقيق النتائج. وسيتم تحقيق النتائج في الأردن، كما هو الحال بالنسبة للعديد من البلدان الأخرى، على قدرة سكرتاريا غرفة صناعة الأردن أن تقدم النتائج بشكل منتظم ومتواصل. وأينما يكون العائق أمام التنفيذ هو بناء قدرات السكرتاريا، فإن دليل العمل وأداء الحوار المؤسسي القطاعي بين القطاعين العام والخاص سيوفران منصة لجذب الموارد اللازمة لإنشاء حوار مستدام ومؤسسي بين القطاعين العام والخاص. فإشياء السكرتاريا القطاعية داخل منظمات أصحاب الأعمال يعد خطوة حاسمة نحو الاستفادة حيث يمنحها بيتا مؤسسيا يمتلك الصلات المطلوبة مع الصناعة والموارد اللازمة لتحقيق مهامها، وهي كثيرة كما يبين هذا الدليل.

سيتمتع نجاح الحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص في الأردن على التزام الجهات المعنية بتنفيذ عملية الحوار بين القطاعين العام والخاص كما هو موضح في دليل الحوار هذا بحيث يكفل الوصول إلى الشركاء لتأمين الموارد الإضافية اللازمة لاستمرار تنفيذ عملية الحوار. وبالمُحصلة سيتحول نجاح الحوار القطاعي بين القطاعين العام والخاص إلى وسيلة تأييد تساهم في دعم جهود الحوار ذاته وتمكن من توسعه ليشمل عدد قطاعات أكبر، إذ سيعزز النجاح ثقة الجهات المعنية بعملية الحوار وسيكون له أثر مباشر على التنمية الاقتصادية في الأردن.

وحيث ان الرؤية قائمة بالفعل، يُركز النهج الاستراتيجي للحوار بين القطاعين العام والخاص على تنفيذ هيكلية الحوار المؤسسي بدقة على المدى القريب والمتوسط وعلى قدرة غرفة صناعة الأردن وغيرها من منظمات أصحاب الأعمال على استخدام الآلية المتعلقة بالحوار المؤسسي بين القطاعين العام والخاص كوسيلة لضمان توفير الدعم الملئم لهذه الهيكلية. وسيكون بناء حوار مستدام على المدى الطويل بين القطاعين العام والخاص هو التحدي الاستراتيجي الأكبر مما يدفع

نشر من قبل GIZ

مكاتب مسجلة

بون وأشبون – ألمانيا

مشروع دعم المؤسسات الميكروية والصغيرة والمتوسطة لاجل التشغيل (MSME)
مشروع التجارة لاجل التشغيل (T4E)

مكتب الوكالة الالمانية للتعاون الدولي في الاردن

شارع محمد الخماش ، ١٣ الصويفية

عمان – الاردن ١١١٩٠

هاتف: (+962) ٠٦ - ٥٨٦٨٠٩٠

فاكس: (+962) ٠٦ - ٩٨٦٣ ٥٨١

البريد الالكتروني: giz-jordanien@giz.de

www.giz.de/jordan

بالنيابة عن

الوزارة الالمانية الاتحادية للتعاون الاقتصادي والتنمية (BMZ)

تأليف:

Mr. James Brew and Dr Yusuf Mansur, Luvent Consulting GmbH

مصادر الصور:

Freepik.com / unsplash.com / Shutterstock

*الوكالة الالمانية للتعاون الدولي (GIZ) هي المسؤولة عن محتوى هذا الكتيب

عمان – الاردن

٢٠٢١