

دائرة مراقبة الشركات
Companies Control Department

# الخطة الإستراتيجية (2026–2030)

## دائرة مراقبة الشركات



# الخطة الإستراتيجية
# (2026–2030)

## دائرة مراقبة الشركات



صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم



صاحب السمو الملكي
الأمير الحسين بن عبدالله الثاني المعظم، ولي العهد

# المحتويات


08 نظرة عامة حول الإستراتيجية المؤسسية لدائرة مراقبة الشركات

10 نظرة عامة حول دائرة مراقبة الشركات

14 النهج المتبع وآليات إعداد الخطة الإستراتيجية

19 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

26 بيانات الرسالة والرؤية والقيم المؤسسية

27 الغايات الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، المشاريع، ومؤشرات الأداء الرئيسة

38 أصحاب العلاقةالخارجيون الرئيسيون

41 تقييم المخاطروإجراءات التخفيف منها

47 متابعة الخطة الإستراتيجية

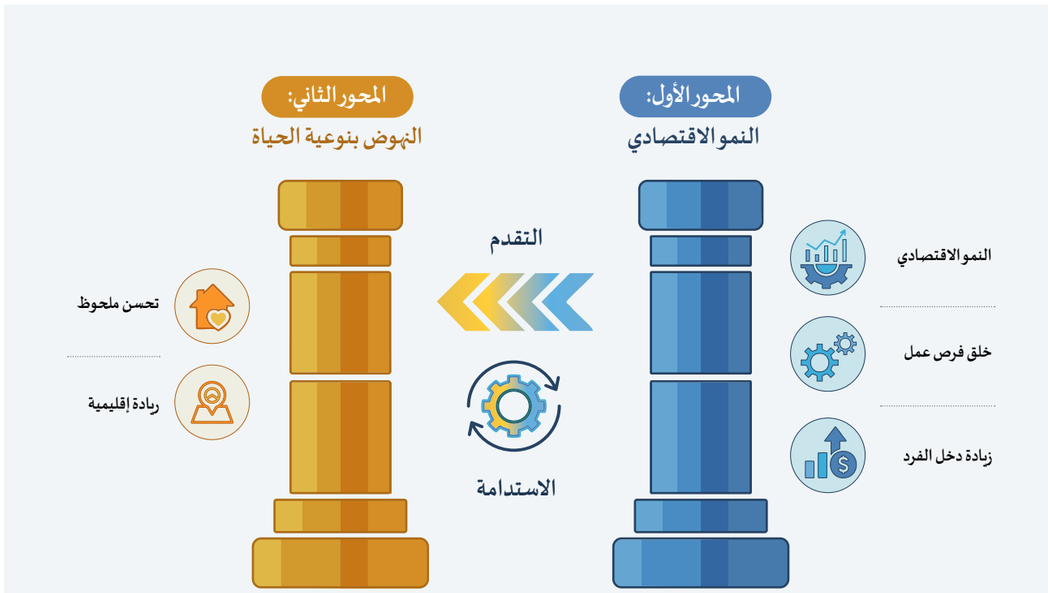
49 الملاحق

49 قائمة الاجتماعات، مجموعات التركيز وورش العمل

# 1.0 نظرة عامة حول الإستراتيجية المؤسسية لدائرة مراقبة الشركات

أطلقت حكومة المملكة الأردنية الهاشمية في عام 2022 رؤية التحديث الاقتصادي للمملكة حول شعار "مستقبل أفضل"، وتقوم الرؤية على ركيزتين إستراتيجيتين هما: النمو المتسارع من خلال إطلاق كامل الإمكانات الاقتصادية، والارتقاء بنوعية الحياة لجميع المواطنين، بينما تشكل الاستدامة محورًا أساسيًا في هذه الرؤية المستقبلية. ومن خلال الركيزة الأولى يمكن للأردن خلال العقد المقبل أن يحقق قفزات نوعية في النمو الاقتصادي واستحداث فرص عمل وتحقيق النموّ المستمر لصافي دخل الفرد . ومن خلال الركيزة الثانية تهدف المملكة إلى تحسين نوعية الحياة بشكل ملموس لتكون في طليعة دول المنطقة في هذا المجال. وبعد إطلاق الرؤية تمت ترجمتها إلى خارطة طريق ومحركات رئيسة للتنفيذ.

**الشكل التوضيحي (1):** محاور رؤية التحديث الاقتصادي




استجابة لهذه الرؤية، بدأت مختلف الوزارات والمؤسسات الحكومية القطاعية بتطوير البرامج التنفيذية والخطط الإستراتيجية التي تهدف لتوجيه مساهماتها في تحقيق محركات التنفيذ للرؤية والتي تغطي

**35 قطاعًا ◄ تتضمن 366 مبادرة.**



نشأت الحاجة إلى إعداد خطة إستراتيجية شاملة لدائرة مراقبة الشركات انطلاقًا من ضرورة تعظيم الاستفادة من دورها في تعزيز بيئة استثمارية آمنة وفعّالة في الأردن. وبصفتها جهة حكومية محورية في مشهد النمو الاقتصادي والاستثمار في المملكة، حيث تعالج الخطة الإستراتيجية لدائرة مراقبة الشركات الاحتياجات المتطورة للأعمال، وتسهم في استكشاف الإمكانات الكامنة والفرص في قطاع الاستثمار خلال العقدين الماضيين.

ومن خلال وضع خارطة طريق تتضمن تحسينات مؤسسية وتشريعية مستهدفة، وتحسين الخدمات، وتبسيط الإجراءات، تسعى دائرة مراقبة الشركات إلى مواءمة جهودها مع رؤية التحديث الاقتصادي، وقانون الشركات رقم (22) لسنة 1997 وتعديلاته النافذة، وقانون البيئة الاستثمارية رقم (21) لسنة 2022، ونظام تنظيم البيئة الاستثمارية رقم (7) لسنة 2023، والإطار الوطني للأمن السيبراني، والخطة الوطنية لمكافحة غسل الأموال و تمويل الإرهاب و قانون الإعسار رقم 21 لسنة 2018.

وبناءً عليه، تهدف دائرة مراقبة الشركات إلى تحفيز نمو القطاع الخاص، وتعزيز الشفافية، وتمكين بيئة الأعمال، وتشجيع التنمية المستدامة. ومن شأن هذه الخطة أن تسهم في ترسيخ مكانة دائرة مراقبة الشركات كركيزة أساسية في بيئة الأعمال الأردنية، بما يضمن أمن الأعمال ويعزز ثقة المستثمرين.

لا تُعد الإستراتيجية لدائرة مراقبة الشركات مجرد استجابة للتحديات والفرص التي يفرضها المشهد الاقتصادي العالمي المتغيّر، بل تمثل أيضًا خطوة استباقية لتعزيز بيئة الاستثمار في الأردن وتعظيم الاستفادة من جميع الإمكانات المتاحة.

إن وضع خارطة طريق واضحة تشمل تطوير الأطر التنظيمية، ورقمنة الخدمات، وتعزيز حوكمة الشركات، وتعظيم مستويات الشفافية، من شأنه أن يسهم في مواءمة جهود وصلاحيات دائرة مراقبة الشركات مع أهداف رؤية التحديث الاقتصادي الرامية إلى تعزيز الابتكار، وجذب الاستثمارات، وتحفيز النمو المستدام. وسيساعد ذلك على ترسيخ مكانة المملكة كوجهة استثمارية إقليمية، إلى جانب دعم وتعزيز الابتكار.

كما سيتضح في الأقسام اللاحقة، ترتكز الإستراتيجية على خمسة محاور رئيسة تشكّل الإطار المتكامل لتوجيه التدخلات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهي: التحول الرقمي والخدمات المبنية على البيانات، والإصلاح التشريعي والتنظيمي وتمكين بيئة الأعمال، وإشراك أصحاب العلاقة والاستجابة لاحتياجاتهم، والتطوير المؤسسي وبناء القدرات وإدارة التغيير، والاستدامة والتركيز على الأثر والشفافية.

وعلى الرغم من أن كل محور يُعرَّف كمجال إستراتيجي مستقل بذاته، إلا أن هذه المحاور مترابطة ومتكاملة فيما بينها، حيث يدعم كل منها الآخر ويسهم في تحقيق الأثر الإستراتيجي الشامل. فعلى سبيل المثال، يُعد التحول الرقمي والخدمات المبنية على البيانات أحد المرتكزات الأساسية المنبثقة عن رؤية التحديث الاقتصادي، الأمر الذي استدعى تخصيص محور مستقل له، إلا أن تطبيقاته ومتطلباته تتقاطع بشكل مباشر وغير مباشر مع بقية المحاور، خاصة فيما يتعلق بتحسين البيئة لتنظيمية، وتعزيز كفاءة الخدمات، ورفع مستوى الشفافية.

**كما يتم تناول تطوير البيئة الاستثمارية من خلال محور الإصلاح التشريعي والتنظيمي، والذي يتكامل بدوره مع جهود الرقمنة وتبسيط الإجراءات، ضمن منظومة أوسع تهدف إلى تحسين بيئة الأعمال بشكل شامل، حيث لا يقتصر الأمر على تأسيس الشركات فحسب، بل يشمل مختلف مراحل دورة حياة الاستثمار. وفي السياق ذاته، ترتبط هذه الجهود بمحور التطوير المؤسسي وبناء القدرات، الذي يهدف إلى تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وضمان جاهزية الجهات المعنية لتنفيذ التحولات المطلوبة، بالتوازي مع الالتزام بأعلى معايير الاستدامة والشفافية، والتي خُصص لها محور إستراتيجي داعم يضمن تحقيق الأثر طويل المدى وتعزيز المساءلة المؤسسية.**



# 2.0 نظرة عامة حول دائرة مراقبة الشركات

شهد أوائل عشرينيات القرن العشرين قيام إمارة شرق الأردن. وبالنظر إلى الموقع الإستراتيجي للأردن في قلب المنطقة العربية وأهميته على الصعيد الدولي، برزت الحاجة إلى وجود جهة حكومية مسؤولة عن توثيق وتسجيل عقود الشركات، وتسجيل التعديلات القانونية على النظام الأساسي ووثائق التأسيس للشركات، وممارسة الرقابة والإشراف المالي والقانوني عليها.

استجابةً لهذه الحاجة، تم تأسيس دائرة مراقبة الشركات في أواخر عشرينيات وبدايات ثلاثينيات القرن العشرين في المملكة الأردنية الهاشمية بصفتها الجهة الرسمية المسؤولة عن تسجيل وتنظيم ومراقبة الشركات. وقد وضع هذا التأسيس حجر الزاوية للّوائح التنظيمية للأعمال والتجارة في الأردن، والذي يهدف إلى تنظيم النشاط المؤسسي، وحماية حقوق المساهمين والدائنين، وتعزيز الشفافية والامتثال القانوني. ومع مرور الوقت، توسع نطاق الصلاحيات القانونية للدائرة تماشيًا مع الإصلاحات التشريعية والأولويات الاقتصادية الوطنية، مما عزز دورها في دعم بيئة أعمال مستقرة وجاذبة للاستثمار، وتعزيز الحوكمة الرشيدة..

منذ تأسيسها، خضعت دائرة مراقبة الشركات إلى العديد من مراحل التطوير المؤسسي. ففي بداية الأمر، كانت خدماتها تُقدَّم من خلال مديرية السجل التجاري، وهي إحدى المديريات التابعة لوزارة الصناعة والتجارة. ثم تم نقل هذه الصلاحيات القانونية لاحقًا إلى دائرة مراقبة الشركات المستقلة لتتولى المسؤولية المباشرة عن المهاماموكلة إليها وتقديم خدماتها.

تُعد دائرة مراقبة الشركات جهة حكومية تعمل بموجب أحكام قانون الشركات رقم (22) لسنة 1997 وتعديلاته، وتقوم بدور محوري في تعزيز بيئة استثمارية آمنة ومستقرة. ومنذ منحها الاستقلال المالي والإداري بموجب القانون المعدل لعام 2002 الذي دخل حيز التنفيذ مع نظام التنظيم الإداري لعام 2003، كرّست الدائرة جهودها لتطوير منظومة الخدمات الرقابية والتنظيمية، وتبسيط الإجراءات ، بما يضمن أعلى معايير أمن الاستثمار. كما تساهم خدماتها النوعية في تعزيز الامتثال القانوني لعمليات تسجيل الشركات وتشغيلها، مما يشكل ركيزة أساسية لتسهيل ممارسة الأعمال ودعم عجلة النمو الاقتصادي.

كما تلتزم دائرة مراقبة الشركات بتحسين جودة الخدمات من خلال الالتزام بإرشادات واضحة لتقديم الخدمات، وتوضيح المتطلبات، وشرح الإجراءات لضمان التسجيل القانوني للشركات. ويسهم هذا التحديث في ترسيخ مكانة الدائرة كشريك موثوق للمستثمرين، بما يضمن بيئة ملائمة للنمو الاقتصادي المستدام.



## نطاق مهام دائرة مر اقبة الشركات

استنادًا إلى قانون الشركات رقم (22) لسنة 1997 وتعديلاته، تتولى دائرة مراقبة الشركات بمجموعة من المهام التنظيمية والرقابية والخدمية التي تشكل الأساس القانوني لعملها، ويمكن تصنيفها ضمن ثلاثة مجالات رئيسة كما يلي:




وتشكل هذه المهام الأساس الذي تنطلق منه الإستراتيجية المؤسسية للدائرة، حيث تهدف الخطة الإستراتيجية إلى تطوير وتعزيز هذه الوظائف بما يواكب متطلبات الرؤى الاقتصادية والتحول الرقمي وتعزيز بيئة الأعمال.

# التطورات الأخيرة في دائرة مراقبة الشركات التي تم أخذها بعين الإعتبار ضمن هذه الإستراتيجية

منذ عام 2016، تم إعداد خطتين إستراتيجيتين مؤسستين إلى جانب عدد من التقييمات والدراسات الخاصة بدائرة مراقبة الشركات. وقد جرى مراجعة هذه الدراسات باعتبارها نقطة انطلاق لتطوير الإستراتيجية الحالية. وتغطي الإستراتيجيتان السابقتان الفترتين 2016–2019 و2020–2024، ورغم ما اتسمتا به من طموح، إلا أنهما لم تحققا الأهداف المرجوة بشكل فعلي، وهو ما أكده التقييم الذي أُجري حديثًا في إطار جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء الحكومي والشفافية.

ومن أبرز الملاحظات الرئيسة التي نتجت عن مراجعة الإستراتيجيتين غياب إطار شامل وفعّال أو مطبق للمتابعة والتقييم. فعلى الرغم من الإقرار بالحاجة لمثل هذا الإطار ضمن الخطط السابقة، إلا أنه لم يُترجم بشكل كامل أو يتم تنفيذه بشكل فعلي على أرض الواقع. إضافة إلى ذلك، لم تكن مؤشرات الأداء الرئيسة الواردة في الإستراتيجيات السابقة متوافقة بصورة منهجية ودائمة مع الأهداف الإستراتيجية المعلنة.

في الوقت نفسه، أظهرت دائرة مراقبة الشركات التزامًا مستمرًابتحديث العمليات، وتعزيز إشراك الشركاء وأصحاب العلاقة، وزيادة الشفافية، وتقديم الخدمات الرقمية، إلى جانب مواصلة التقدم في الإصلاحات التنظيمية وحماية المستثمرين. ومع ذلك، واجهت الخطط السابقة عددًا من التحديات المتعلقة بالتنفيذ ومواءمة الأهداف،وذلك على النحو الموضح أدناه.

## مستوى تقدم جهود التخطيط الإستراتيجي السابقة لدائرة مراقبة الشركات

| أولويات دائرة مراقبة الشركات | إشراك أصحاب العلاقة وزيادة الوعي العام | التحديث المؤسسي والكفاءة التشغيلية | الشفافية والخدمات الإلكترونية | الإصلاح القانوني وحماية حقوق المستثمرين |
|---|---|---|---|---|
| الخطة الإستراتيجية 2016–2019 | تضمنت عددًا من الإصلاحات والأنظمة المقترحة | تضمنت ورش العمل وقنوات التغذية الراجعة | تضمنت مبادرات لها علاقة بالتسجيل الرقمي وشكاوى العملاء | حوكمة الشركات وحقوق الأقليات |
| الخطة الإستراتيجية 2020–2024 | تم تكرار المقترحات السابقة | تم إعادة التأكيد على الحاجة لاستطلاعات الرضا | تضمنت مبادرات ذات علاقة بالتكامل الذكي مع منصات الحكومة | محتوى مشابه دون مراجعة شاملة |
| التقدم المحرز | ضعيف | ثابت (لايوجد تقدم) | طفيف | غير واضح |

على الرغم من الجهود السابقة، يظل التخطيط الإستراتيجي المستمر أمرًا أساسيًا لدائرة مثل دائرة مراقبة الشركات، حيث يوفر خارطة طريق منظمة للتنمية المستدامة وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل في سوق عالمي متزايد التعقيد. ومن خلال التخطيط الإستراتيجي، تستطيع دائرة مراقبة الشركات تحديد أولوياتها طويلة الأمد وتوضيح الإجراءات اللازمة لتحقيقها، وكذلك مواءمة مواردها مع رؤيتها للنمو الاقتصادي وتنويع النشاطات. كما يتيح هذا النهج للدائرة التنبؤ بالتحديات والفرص والاستجابة لها بشكل استباقي بدلًا من التفاعل بشكل متأخر.



علاوة على ذلك، يساهم التخطيط الإستراتيجي في ترسيخ ثقافة الكفاءة والابتكار والمساءلة داخل دائرة مراقبة الشركات، مما يضمن بقاء الأردن وجهة جاذبة للاستثمار، ويعزز صورة الدائرة كجهة مستجيبة وميسّرة لكل من الشركات القائمة والجديدة. كما يمكن للدائرة ومن خلال تسهيل رحلة المستثمر تعزيز أثرها الاقتصادي، ودعم خلق فرص العمل، والمساهمة في تحسين جودة الحياة للمواطنين الأردنيين. وضمن هذا السياق، يُعد التخطيط الإستراتيجي عنصرًا لا غنى عنه لدائرة مراقبة الشركات للتعامل مع تعقيدات التنمية الاقتصادية وتعزيز بيئة أعمال مرنة وديناميكية تعزز تنافسيتها على المستوى الدولي.

وتماشيًا مع إطلاق رؤية التحديث الاقتصادي، أصبح من الضروري لدائرة مراقبة الشركات تحديث خطتها الإستراتيجية بهدف تحديد أولوياتها بوضوح للسنوات الخمس المقبلة، وصياغة أهدافها الإستراتيجية، ووضع خارطة طريق متكاملة من المبادرات والمشاريع لتحقيق هذه الأهداف.

وعليه، وفي المرحلة المقبلة، ومن أجل مواءمة الجهود بشكل أوثق مع متطلبات الإصلاح وتحسين عملية التخطيط الإستراتيجي، فقد تقرر أنه بالإضافة إلى التقدّم التكنولوجي في تقديم الخدمات، ينبغي أن تركز الخطة الإستراتيجية على تعزيز التحسين المستمر للأداء المؤسسي وإجراء المراجعات الدورية، وتوسيع إشراك دائرة مراقبة الشركات لجميع أصحاب العلاقة، وبما يشمل شركائها في العمليات وصنع القرار، وترسيخ آليات التعلّم المؤسسي لضمان الاستمرارية، وذلك بالتوازي مع توفير البيئة التشريعية اللازمة، كما هو مُلخّص في الجدول التالي.

## الاتجاه العام ومبررات الخطة الإستراتيجية (2026-2030)

### المحاور الإستراتيجية المقترحة

| التحول الرقمي والخدمات المبنية على البيانات | الإصلاح التشريعي والتنظيمي وتمكين بيئة الأعمال | إشراك أصحاب العلاقة والاستجابة لاحتياجاتهم | التطوير المؤسسي، وبناء القدرات، وإدارة التغيير، والثقافة المؤسسية | الاستدامة، والتركيز على الأثر، والشفافية |
|---|---|---|---|---|
| **المبررات / مواءمة المحاور الإستراتيجية** | | | | |
| يبنى على جهود دائرة مراقبة الشركات السابقة في الرقمنة، لكنه يعالج الفجوات المستمرة ويوسع نطاق التركيز ليشمل حوكمة البيانات، والقدرات التحليلية، وتقديم خدمات أكثر ذكاءً. | يعالج أوجه القصور والتأخيرات وأي تجزئة أو تشتت في الأطر القانونية، ويستجيب للملاحظات المتعلقة بعدم وضوح الصلاحيات وتقادم التشريعات كما يرسخ دور دائرة مراقبة الشركات كمُمكن لبيئة الأعمال وليس مجرد جهة تسجيل. | يتجاوز الحوار التقليدي بين القطاعين العام والخاص لضمان دمج الاستجابة الفعلية في خدمات دائرة مراقبة الشركات، وعمليات المراقبة، وعمليات الإصلاح، ويعزز دور الدائرة كجهة تنظم بيئة الأعمال وتستجيب لمتطلبات أصحاب العلاقة الفعلية. | يوسّع التركيز السابق ليشمل إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وتطوير الموارد البشرية والمهارات، وتوحيد إجراءات التشغيل الداخلية، وتطوير القيادات . | يركز على الاستدامة المالية، ومؤشرات الأداء الرئيسة المبنية على النتائج، وآليات إعداد التقارير. |
| **المجالات الرئيسة** | | | | |
| أتمتة الخدمات، وتعزيز نظم معلومات الدائرة، وتكامل البيانات، وبناء القدرات التحليلية، ومنصات موجهة للمستخدم | مراجعة وتحديث القوانين، وتوضيح صلاحيات دائرة مراقبة الشركات، ودعم الصياغة القانونية ومعالجة الأنظمة والتعليمات ذات الصلة | آليات التغذية الراجعة، التشارك في صياغة الإصلاحات، آليات تسوية النزاعات، وقياس رضا المتعاملين | إعادة الهيكلة الداخلية، ومأسسة إجراءات العمل القياسية، وإدارة الأداء، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة والمتابعة. | تحقيق الإيرادات، ومؤشرات الأداء المبنية على النتائج، وآليات إعداد التقارير، ولوحات متابعة الشفافية |
| **الاختلافات عن الإستراتيجيات السابقة** | | | | |
| توسيع نطاق الرقمنة الأساسية ليشمل حوكمة البيانات والخدمات الذكية، مع معالجة القصور السابق في التنفيذ. | يتعمق أكثر في مواءمة وتكامل البيئة التشريعية والتنظيمية الخاصة لدائرة مراقبة الشركات | إشراك فاعل ومستمر لأصحاب العلاقة | إدارة التغيير بشكل منظم ومراجعة الهيكل التنظيمي | محور جديد يركز على النتائج، والشفافية، والاستدامة المالية لمعالجة الفجوات السابقة |

# 3.0 النهج المتبع وآليات إعداد الخطة الإستراتيجية

تاريخيًا، جرى تشكيل لجان مكلفة بإعداد الخطة الإستراتيجية لدائرة مراقبة الشركات ومتابعة تنفيذها . ففي عام 2016، تم تشكيل لجنة معيار القيادة كجزء من جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأداء الحكومي والشفافية، وأُنيطت بها مهمة إعداد الخطة الإستراتيجية. وقبل ذلك، خلال الفترة من 2010 إلى 2012 تم إعداد الإستراتيجية من قبل لجنة تخطيط شُكّلت من داخل الدائرة، وهي اللجنة ذاتها التي تولّت إعداد الإستراتيجية للأعوام 2013–2015. وعادةً ما يتم اختيار هذه اللجان من قبل إدارة الدائرة، مع اعتمادها بشكل رئيسي على كوادر وحدات التخطيط والتطوير من داخل الدائرة.

أما بالنسبة لإعداد هذه الخطة الإستراتيجية فقد قاد الجهد بشكل رئيسي مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي.وقد تم إعداد هذه الإستراتيجية وفق منهجية متكاملة ومتدرجة بدأت أولًا بمرحلة التقييم والتحليل وذلك من خلال إجراء تحليل شامل للوضع الحالي وتنفيذ دراسة مقارنة مرجعية مع جهات دولية رائدة، بهدف توفير قاعدة معلوماتية مبنية على الأدلة. تلا ذلك اعتماد نهج تشاركي شمل اجتماعات وورش عمل ومجموعات تركيز مع المديريات المختلفة وأصحاب العلاقة لضمان شمولية المدخلات وتوافقها مع أولويات الدائرة. وبناءً على نتائج التحليل والمشاورات، تم صياغة الإطار الإستراتيجي الذي تضمن تحديث الرسالة والرؤية، وتحديد المحاور والغايات والأهداف الإستراتيجية، إضافة إلى تحديد المبادرات والمشاريع ذات الأولوية وتصنيفها وفق معايير واضحة. ثم انتقلت العملية إلى مرحلة التنفيذ عبر تجميع المشاريع وترتيبها وربطها بالأهداف الإستراتيجية على المستوى المؤسسي. وأخيرًا، تم وضع إطار لمتابعة وقياس الأداء من خلال تطوير مؤشرات أداء رئيسة قابلة للقياس لضمان متابعة التقدّم وتحقيق الأثر المستهدف، بالاضافة إلى عمل تحليل للمخاطر، مع القيام لاحقًا بتطوير مؤشرات أداء تشغيلية على مستوى المديريات والوحدات. ويمكن تلخيص النقاط الأساسية المتعلقة بمنهجية إعداد الإستراتيجية على النحو التالي:



**الشكل التوضيحي (2):** منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية



**1 التقييم**
إجراء التقييم الأولي والتخطيط

**2 التحليل**
تحليل الوضع الحالي والتحليل الرباعي

**3 المقارنة المرجعية**
تحديد المعايير وإجراء المقارنة المرجعية

**4 التوجهات**
تحديد الرؤية والرسالة والقيم والغايات الاستراتيجية

**5 الأهداف**
صياغة الأهداف

**6 الإستراتيجية**
صياغة الإستراتيجية وتحديد المبادرات

**7 مؤشرات الأداء الرئيسية**
تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية

**8 المخاطر**
تقييم المخاطر وإستراتيجيات التخفيف منها

**9 الخطة**
تطوير خطة العمل / الخطة التنفيذية

**10 مسودة الإستراتيجية**
إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية

**11 الإستراتيجية النهائية**
الاعتماد النهائي للخطة الإستراتيجية

## 3.1 النهج التشاركي (الاجتماعات، مجموعات التركيز، ورش العمل،...)

اتبع فريق عمل إعداد الخطة الإستراتيجية من دائرة مراقبة الشركات وبرنامج الإصلاح الاقتصادي نهجًا تشاركيًا مع مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل الدائرة وأصحاب العلاقة الخارجيين، خلال كافة مراحل إعداد الخطة لضمان شمولية معالجة مختلف جوانبها، وأيضًا لتحديد قنوات التعاون المطلوبة بين المديريات المختلفة عند تنفيذ المشاريع المحددة في الإستراتيجية. يُظهر الملحق (1) قائمة الاجتماعات، ومجموعات التركيز، وورش العمل التي تم عقدها.

## 3.2 تحليل الوضع الحالي والمقارنة المعيارية

كجزء من الجهود التشاركية بين فريق إعداد الإستراتيجية وممثلي مختلف مديريات دائرة مراقبة الشركات، تم إجراء تحليل شامل للوضع الحالي بهدف الاسترشاد بنتائجة في تطوير الإستراتيجية. بالتوازي مع ذلك، تم إجراء دراسة مقارنة مرجعية بهدف تقييم الوضع الحالي للدائرة مقارنة بأفضل الممارسات الدولية.

شملت المقارنة المرجعية أربع جهات مشابهة تعمل في تسجيل الشركات والتنظيم في كل من المغرب، ورواندا، وماليزيا، وإستونيا، حيث تم اختيارها نظرًا للتشابه الاقتصادي، وملاءمتها المؤسسية، ومستوى نضجها الإصلاحي . كما أضيفت جهتان إضافيتان بناءً على طلب دائرة مراقبة الشركات، وهما هيئة تسجيل الشركات في المملكة المتحدة وإدارة تسجيل الشركات في ولاية ديلاوير في الولايات المتحدة الأمريكية، نظرًا لما تتمتعان به من سمعة دولية، وعمق تشغيلي، وارتباط وثيق بمجالات محددة مثل الشفافية وحوكمة الشركات.

تم إجراء تحليل الوضع الحالي وتقييم نتائج المقارنة المرجعية كدراستين متكاملين،حيث تم توثيق نتائج كل منهما وتقديمها في تقرير منفصل. وقد وفرت هذه التحليلات مجتمعة فهمًا قائمًا على الأدلة لأداء دائرة مراقبة الشركات، وبيئة عملها، ومدى نضج الإصلاحات، وموقعها المقارن.

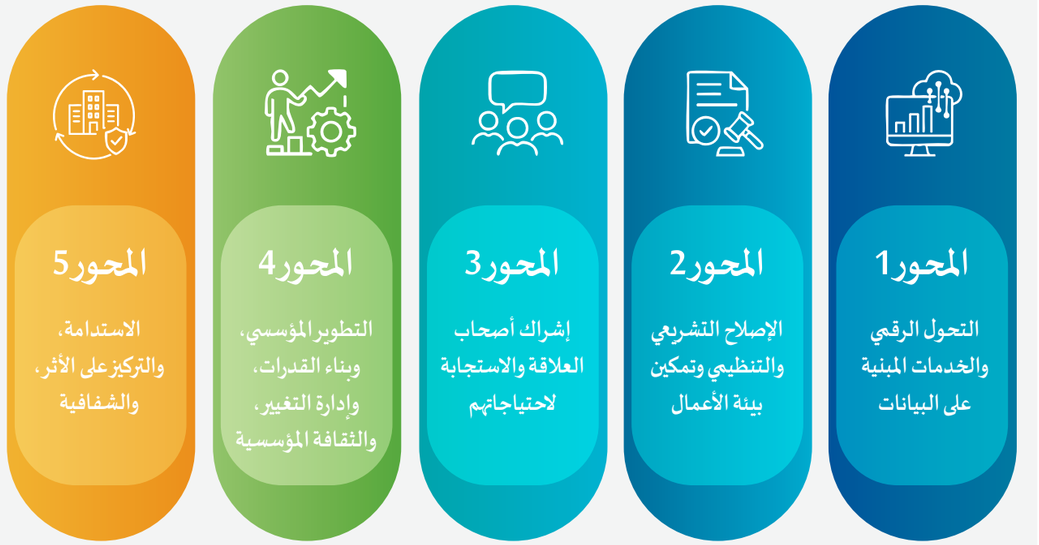
وقد حدد تحليل الوضع الحالي المحاور الإستراتيجية الأساسية التي ينبغي أن تُبنى عليها الإستراتيجية الحالية. وقد جرى لاحقًا مراجعة هذه المحاور وتنقيحها والتحقق من صحتها من خلال المشاورات الداخلية مع مديريات دائرة مراقبة الشركات وأصحاب العلاقة المعنيين، لضمان توافقها مع الأولويات المؤسسية، والواقع التشغيلي، وطموحات الإصلاح المستقبلية، كما هو موضح أدناه:

**المحاور الإستراتيجية لدائرة مراقبة الشركات**

- التحول الرقمي والخدمات المبنية على البيانات
- الإصلاح التشريعي والتنظيمي وتمكين بيئة الأعمال
- إشراك أصحاب العلاقة والاستجابة لاحتياجاتهم
- التطوير المؤسسي، وبناء القدرات، وإدارة التغيير، والثقافة المؤسسية
- الاستدامة، والتركيز على الأثر، والشفافية



**الشكل التوضيحي (3): المحاور الإستراتيجية لدائرة مراقبة الشركات**




تشبه المحاور الرئيسة الاتجاه الإستراتيجي العام الذي تم اتباعه في الخطط الإستراتيجية السابقة، لكنها وضعت تركيزًا على مجالات جديدة فرضتها مستجدات بيئة الأعمال العالمية والإقليمية، مثل التحول الرقمي، والشفافية، وإشراك أصحاب العلاقة والشراكات. وقد تلا مرحلة تحليل الوضع الحالي والتحقق من صحة المحاور الرئيسة العديد من الاجتماعات والمناقشات الفردية بين فريق إعداد الإستراتيجية والمديريات المختلفة، لتسليط مزيد من الضوء على العملية وفهم التحديات والأهداف الرئيسة لكل مديرية بشكل أفضل.

## 3.3 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

عقد فريق إعداد الإستراتيجية سلسلة من الاجتماعات التشاركية لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدائرة مراقبة الشركات. وقد عقدت الاجتماعات لكل محور من المحاور الرئيسة التي تم تحدّدها مبدئيًا من قبل الفريق إعداد الإستراتيجية، بمشاركة ممثلين عن المديريات والوحدات المعنية في كل محور.

وقد تم تحليل نتائج ورش عمل (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لتحديد أبرز نقاط الضعف التي ينبغي معالجتها عند إعداد الخطة الإستراتيجية ، وكذلك نقاط نقاط القوة التي يمكن البناء عليها والاستفادة منها. وتُعرض النتائج العامة على مستوى عالٍ في القسم التالي، في حين يرد التحليل التفصيلي في تقرير تحليل الوضع الحالي بشكل منفصل.

## 3.4 الرسالة، الرؤية، القيم، الغايات، والأهداف الإستراتيجية

عقد فريق الإستراتيجية ورشة عمل بمشاركة ممثلين عن الوحدات والمديريات المختلفة في دائرة مراقبة الشركات لمراجعة وتحديث الرسالة والرؤية بما يعكس تطلعات الإدارة والمحاور الجديدة التي سيتم تناولها في الخطة الإستراتيجية المحدثة. وكما في المراحل السابقة، تم اتباع نهج تشاركي ركز على إجراء تعديلات محددة في الرسالة والرؤية الحاليتين . وشمل هذا الجهد أيضًا العمل مع المشاركين على تطوير الغايات الإستراتيجية بما يتماشى مع المحاور المختلفة، وصياغة الأهداف الإستراتيجية تحت كل غاية لتوفير توجيه أكثر تحديدًا ووضوحًا.

## 3.5 تحديد المشاريع ذات الأولوية

قام فريق إعداد الإستراتيجية في دائرة مراقبة الشركات بعد ذلك بحصر المشاريع الحالية والمستقبلية المخطط لها خلال السنوات القادمة، حيث تم تحديد ما مجموعه 19 مشروعًا. ثم قام الفريق بفرز هذه المشاريع وتصنيفها وفقًا لمستوياتها الإستراتيجية، ووفقًا للمحاور الرئيسة الموضحة أعلاه.

**كما تم عمل تقييم أولي لهذه المشاريع من قبل فريق إعداد الإستراتيجية وفقًا للمعايير التالية:**




تجدر الإشارة إلى أن ملكية المشاريع تم تحديدها على المستوى المؤسسي بدلًا من المستوى الوظيفي. بمعنى آخر، تم تصنيف المشروع الذي ضمن المحور الذي يخدمه، حتى وإن لم تكن المديرية أو الوحدة المنفذة تندرج ضمن ذلك المحور تحديدًا. فعلى سبيل المثال، قد يصنف مشروع ما ضمن تحت محور الإصلاح التشريعي، مع إمكانية مساهمته في الوقت ذاته في محور التحول الرقمي.

تلا عملية الفرز هذه تطوير واقتراح مشاريع إضافية تم تحديدها استنادًا إلى نتائج تحليل الوضع الحالي، وتحليل المقارنة المرجعية، وذلك بناءً على المفاهيم التي تم تحديدها على أنها ذات تأثير وذات صلة للواقع العام العامة لدائرة مراقبة الشركات.

## 3.6 اجتماعات التحقق من المشاريع (سيتم عقدها)

بعد الانتهاء من تحديد المشاريع ذات الأولوية التي ستُدرج في الخطة الإستراتيجية، قام فريق إعداد الإستراتيجية بمراجعة نهائية شملت تنقيح المشاريع وإعادة صياغتها وتجميعها. كما تم إعادة تصنيف المشاريع بشكل أكثر تفصيلًضمن الأهداف الإستراتيجية المرتبطة بكل محور .

تلا ذلك عقد اجتماعات فردية مع المديريات المعنية لاستكمال اعتماد المشاريع وتجميعها تحت الأهداف الإستراتيجية، وترتيب أولوياتها وفقًا للمعايير المذكورة أعلاه. ونتيجة لذلك، تم إدراج المشاريع تحت كل محور وتصنيفها ضمن الأهداف الإستراتيجية لكل محور.

## 3.7 مؤشرات الأداء الرئيسة

تم اتباع عملية منظمة لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسة على مستوى كل هدف استراتيجي وكل غاية استراتيجية، بما يترجم الأولويات الاستراتيجية إلى نتائج قابلة للقياس. وتركز هذه المؤشرات على عدد محدود من المؤشرات ذات التأثير الكبير والموجهة نحو النتائج، والتي تعكس مساهمة دائرة مراقبة الشركات في تعزيز بيئة الأعمال، والحوكمة الرشيدة، والاستدامة المؤسسية.

تم تطوير هذه المؤشرات والتحقق منها من خلال التعاون الوثيق مع إدارة دائرة مراقبة الشركات والفرق الفنية المسؤولة عن كل محور استراتيجي، لضمان أن تكون المؤشرات واقعية وقابلة للقياس ومتوافقة مع القدرات المؤسسية وتوفر البيانات. وبعد التحقق، تم اعتماد هذه المؤشرات كأدوات أساسية لمتابعة الأداء الإستراتيجي. وبناءً على ذلك، ستقوم دائرة مراقبة الشركات لاحقًا بتطوير مؤشرات تشغيلية تفصيلية تتدرج إلى مستويات المديريات والوحدات.



# 4.0 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

يلخص القسم التالي النتائج الرئيسة لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الذي أُجري على المستوى المؤسسي لدائرة مراقبة الشركات، ويليه تحليلات خاصة بكل محور تم تطويرها من خلال المشاورات مع فريق إعداد الإستراتيجية، والفرق الفنية في دائرة مراقبة الشركات، وأصحاب العلاقة المعنيين.

## النتائج العامة لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدائرة مراقبة الشركات على المستوى المؤسسي




- وجود تفويض قانوني قوي مع أدوار ومسؤوليات محددة بوضوح.
- نموذج إيرادات يوفّر درجة من الاستدامة المالية الجزئية.
- خبرات فنية داخلية راسخة في المجالات القانونية والمالية والتنظيمية.
- خبرة مثبتة في تنفيذ وإدارة الإصلاحات بدعم من الجهات المانحة.
- تراكم للذاكرة المؤسسية من الإستراتيجيات ودورات الإصلاح السابقة.
- رغبة على مستوى القيادات العليا في الإصلاح والاعتراف بأهميته.

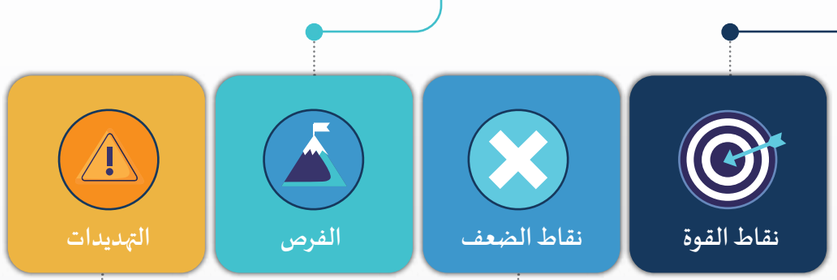
- التوافق مع رؤية التحديث الاقتصادي.
- ارتفاع الطلب على جهة تنظيم أعمال أكثر استجابة وشفافية.
- الزخم المتنامي للتحول الرقمي في القطاع الحكومي.
- رغبة المانحين في دعم التطوير المؤسسي والإصلاح القانوني- الحكومة الأمريكية.
- بروز مجالات تنظيمية جديدة (مثل حوكمة الشركات العائلية والإعسار).
- إمكانية لعب دور ريادي في تنظيم الشركات في الإقليم.

- هيكل تنظيمي قديم غير متوائم مع الوظائف الحالية.
- ضعف ثقافة المتابعة والتقييم والمساءلة على الأداء.
- تباين في مشاركة أصحاب العلاقة والاستجابة لهم.
- غياب التخطيط المتكامل وأنظمة إدارة التغيير.
- فجوات في القدرات والمهارات في مجالات التحول الرقمي، وتصميم الخدمات العامة، والتخطيط الإستراتيجي.
- محدودية الانتشار الجغرافي وتفاوت مستوى تجربه الخدمة بين المناطق.

- المقاومة المؤسسية للإصلاحات الهيكلية.
- تداخل الصلاحيات القانونية وعدم وضوح الحدود مع الجهات النظيرة.
- التأخيرات التشريعية والعقبات البيروقراطية أمام الإصلاح.
- صعوبة استقطاب أو الاحتفاظ بالكفاءات العالية.
- القيود الميزانية والضغوط المالية الناتجة عن تحديات المالية العامة الأوسع.
- شكوك المواطنين تجاه المؤسسات الحكومية.



## نتائج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمحور التحول الرقمي والخدمات المبنية على البيانات




- توفر بنية تحتية رقمية تأسيسية داعمة للخدمات الأساسية.
- تطوير أنظمة الموارد البشرية وتتبع الأداء داخليًا.
- تنفيذ مشاريع تجريبية مثل "المساعد الذكي" والتي تشير إلى الرغبة في الابتكار.
- خبرة سابقة في الدفع الإلكتروني وأتمتة بعض الخدمات جزئيًا.

- إمكانية تكامل المنصات الوطنية (مثل سند والسجل الأحوال المدنية).
- يمكن للذكاء الاصطناعي تقليل الاختناقات في معالجة الوثائق والتحقق من الامتثال.
- ارتفاع طلب القطاع الخاص على الإجراءات عن بُعد وبدون ورق..
- إمكانية تموضع دائرة مراقبة الشركات كمركز حكومي للبيانات الاقتصادية.
- فرص لشراكات محتملة مع المانحين أو القطاع الخاص لتحديث الأنظمة الرقمية.

- ضعف التكامل والتشغيل البيني بين الأنظمة الداخلية.
- بوابات إلكترونية غير سهلة الاستخدام وضعف الدعم الفني.
- غياب الاستخدام المؤسسي للوحات الرقمية والتحليلات.
- عدم استكمال رقمنة أنواع الشركات المعقدة.
- ضعف أو غياب أطر حوكمة البيانات والأمن السيبراني.
- محدودية استخدام الأدوات الرقمية في المكاتب الإقليمية وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- مخاطر الأمن السيبراني وعدم وجود خطط للاستجابة للحوادث.
- مقاومة التحول الرقمي من قبل الموظفين والمستخدمين.
- قيود الموازنات التي قد تؤخر أو تضعف تحديث الأنظمة.
- عدم مواءمة تصنيفات النظام الصناعي الدولي الموحد مع نظم البيانات عبر الجهات المختلفة.
- عدم تحقيق تقدم رقمي ملموس قد يؤثر سلبًا على المصداقية.

## نتائج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمحور الإصلاح التشريعي والتنظيمي وتمكين بيئة الأعمال




- تمتلك دائرة مراقبة الشركات تفويضًا قانونيًا واضحًا بموجب قانون الشركات.
- نجاح حديث في الحصول على تفويض بالصلاحيات من وزارة الصناعة والتجارة والتموين.
- سجل حافل في تنفيذ إصلاحات تشريعية، بما في ذلك إطار العمل الخاص بالإعسار.
- توافر قدرات قانونية داخلية راسخة.
- التوافق مع الإستراتيجيات الاقتصادية الوطنية.

- التوافق مع مسارات الإصلاح القانوني وبيئة الأعمال ضمن رؤية التحديث الاقتصادي.
- الزخم المتنامي لتطوير أطر تنظيمية للشركات العائلية والشراكات بين القطاعين العام والخاص.
- الطلب على توحيد وتبسيط إجراءات الأعمال.
- . إمكانية توظيف أدوات قانونية رقمية لدعم الامتثال والمتابعة الفورية.
- توظيف دائرة مراقبة الشركات كمركز استشاري للسياسات القانونية.

- غياب آلية منظمة لمراجعة التشريعات وتحديد أولوياتها.
- تداخل الصلاحيات القانونية وإزدواجية الأطر التنظيمية.
- محدودية إشراك أصحاب العلاقة أثناء صياغة التشريعات.
- غياب قاعدة بيانات قانونية مركزية أو مستودع للقضايا.
- عدم وضوح المساءلة الداخلية المتعلقة بتقدم الإصلاحات التشريعية.
- لا تزال منظومة تنظيم الشركات العائلية غير متطورة بالقدر الكافي.

- بطء إجراءات إقرار التعديلات التشريعية في مجلس الأمة.
- المقاومة المؤسسية لتوضيح نطاق الصلاحيات بين الجهات النظيرة.
- العواقب غير المقصودة نتيجة القوانين المستعجلة أو غير المنسقة جيدًا.
- ضعف إنفاذ التشريعات الجديدة بعد إقرارها.



## نتائج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمحور إشراك أصحاب العلاقة والاستجابة لاحتياجاتهم




- وجود قنوات قائمة للحوار بين القطاعين العام والخاص.
- الجهود الحديثة لتعزيز الشفافية والتواصل مع متلقي الخدمة.
- طبيعة الوظائف القانونية لدائرة مراقبة الشركات تتطلب تنسيقًا متكررًا مع الجهات الخارجية.
- إصلاح نظام الإعسار أسهم في تعزيز الانخراط مع فئات مهنية جديدة.
- رغبة أصحاب العلاقة من القطاع الخاص في التعاون.

- بناء إطار رسمي لإشراك أصحاب المصلحة.
- توظيف الأدوات الرقمية لجمع التغذية الراجعة، وتتبع الشكاوى، وإدارتها.
- الشراكات مع جمعيات الأعمال لتعزيز التواصل وبناء القدرات.
- تطوير بروتوكولات إشراك المستخدمين قبل الخدمة وبعدها.
- تعزيز مكانة دائرة مراقبة الشركات كدائرة "متمحورة حول متلقي الخدمة" ضمن رؤية التحديث الاقتصادي.

- عدم مأسسة آليات إشراك أصحاب المصلحة.
- عدم وجود آلية رسمية لمعالجة الشكاوى أو تسوية النزاعات.
- آراء أصحاب المصلحة غير معكوسة بشكل كافٍ في تصميم السياسات.
- الحاجة إلى تحسين الوعي العام بخدمات وإجراءات دائرة مراقبة الشركات.
- محدودية الوصول إلى المحافظات والفئات غير المخدومة.
- غياب نظام لقياس رضا أصحاب المصلحة أو الإبلاغ عنه أو تتبعه بشكل ممنهج.

- إرهاق أصحاب العلاقة بسبب عمليات إشراك غير فعّالة أو غير مستجيبة.
- تشكيك القطاع الخاص في دوافع الإصلاح الحكومي.
- محدودية القدرات الداخلية لإدارة قنوات تواصل متعددة.
- ضعف التنسيق في التواصل مع الجهات النظيرة بما ينعكس سلبًا على الاتساق المؤسسي.

## نتائج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمحور التطوير المؤسسي، وبناء القدرات، وإدارة التغيير

### نقاط القوة

- طوّرت دائرة مراقبة الشركات ونفذت نظام حوافز قائم على الأداء.
- أنظمة الموارد البشرية مؤتمتة بالكامل وتم تطويرها داخليًا.
- طبّقت بعض المديريات ممارسات إصلاح داخلي تجريبية.
- توافر القدرة التشريعية ضمن الوحدات القانونية للدائرة.
- التزام واضح من الإدارة العليا بإعادة الهيكلة الداخلية.
- وجود وحدة متخصصة في التطوير المؤسسي ضمن دائرة مراقبة الشركات.

### نقاط الضعف

- الهيكل التنظيمي قديم وغير متوافق مع الوظائف الحالية.
- غياب تخطيط التعاقب الوظيفي وبرامج إعداد الصف الثاني القيادي.
- محدودية الموارد المالية المخصصة للتدريب وبناء القدرات.
- إدارة التغيير غير مؤسسية ولا تتبع إطارًا واضحًا
- عدم توحيد إجراءات التشغيل القياسية لعدد من المديريات الجديدة أو المعاد هيكلتها.
- مقاومة الإصلاحات الهيكلية من قبل بعض الموظفين ذوي الخدمة الطويلة.

### الفرص

- إعادة الهيكلة للدائرة بما يعكس الوظائف والأدوار المستحدثة.
- توحيد و إضفاء الطابع المؤسسي على إجراءات التشغيل القياسية وأنظمة الأداء في جميع الأقسام.
- الاستفادة من دعم المانحين لبرامج تدريب منظمة.
- تقديم قادة داخليين (أبطال التغير) لقيادة الإصلاح بالقدوة.
- تطبيق أنظمة عمل هجينة مرتبطة بتطوير الخدمات الرقمية.

### التهديدات

- استمرار ضعف الاستثمار في التطوير المؤسسي.
- فقدان الذاكرة المؤسسية نتيجة ارتفاع معدل دوران الموظفين.
- تجزؤ جهود الإصلاح بما قد يؤدي إلى إرهاق مؤسسي.
- صعوبة الاحتفاظ بالكفاءات في ظل سوق عمل تنافسي.



## نتائج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمحور الاستدامة، التركيز على الأثر، والشفافية

### نقاط القوة

- وجود إطار قانوني وتشغيلي يمكّن من تحقيق الاعتماد المالي الذاتي.
- توفر قدرات لدى الموظفين في الجوانب القانونية والتدقيق المالي لدعم مهام الرقابة.
- إدراك قيادة دائرة مراقبة الشركات لأهمية الشفافية.
- تطرّق الإستراتيجيات السابقة إلى مؤشرات الأداء الرئيسة ولوحات متابعة الأداء ، وإن كان ذلك بصورة محدودة.

### نقاط الضعف

- غياب إطار مؤسسي شامل لمؤشرات الأداء الرئيسة أو نظام للمتابعة والتقييم.
- محدودية تبني ممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات.
- البيانات الداخلية غير مترجمة إلى تحليل معمق أو تقارير عامة متاحة للمتعاملين.
- أدوات إدارة المخاطر ما تزال حديثة وغير ناضجة.
- عدم استخدام مقاييس تقديم الخدمات لدعم التحسين المستمر.
- غياب آليات منظمة لإشراك االعامة فيما يتعلق بالأداء المؤسسي.

### الفرص

- تطوير واطلاق إطار متابعة قائم على النتائج وتحقيق الأثر
- نشر لوحات الرصد وملخصات الأداء لتعزيز ثقة العامة.
- الاستفادة من سجلات المخاطر لترسيخ ثقافة الاستشراف والمرونة المؤسسية.
- توظيف بيانات الإداء لتوجيه تخصيص الموارد الداخلية بفعالية أكبر
- إدخال نماذج لاسترداد التكاليف وتحسين الرسوم.

### التهديدات

- استمرار ضعف ثقافة المتابعةوالتقييم قد يعيق تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسة.
- المقاومة الداخلية للشفافية.
- القيود على الموازنات قد تؤثر سلبًا على التخطيط القائم على تحقيق الأثر.
- ضعف ثقافة المساءلة على مستوى القطاع العام.

# 5.0 بيانات الرسالة والرؤية والقيم المؤسسية

تم إعداد مسودات الرسالة والرؤية وذلك من خلال عقد ورشة عمل سلسة من اللقاءات بالتنسيق مع فريق عمل دائرة مراقبة الشركات،وقد تم مراجعتها وتنقيحها من قبل الإدارة العليا للدائرة بالتعاون مع فريق إعداد الإستراتيجية.

## الرؤية

حوكمة رقمية لأعمال الشركات تعزّز الثقة، والتنافسية، والاستدامة على المستوى العالمي.

## الرسالة

تعزيز بيئة أعمال آمنة وجاذبة من خلال تسجيل وتنظيم ورقابة الشركات بكفاءة ومرونة، مدعومة بحلول رقمية متقدمة وشراكات إستراتيجية فاعلة، بما يدعم الامتثال ويضمن الاستدامة.

## القيم

**سيادة القانون:** الالتزام بتطبيق التشريعات الناظمة بعدالة وحياد، وضمان المساواة في المعاملة.

**النزاهة:** العمل وفق اعلى معايير السلوك المهني والاخلاقي، وتعزيز الثقة في جميع الممارسات المؤسسية.

**الشفافية:** وضوح الاجراءات، واتاحة المعلومات.

**المسؤولية والمساءلة:** تحمل المسؤولية عن القرارات والنتائج، وربط الاداء بالمحاسبة.

**الفاعلية الرقمية:** توظيف الحلول الرقمية والتقنية بفاعلية لتحسين جودة الخدمات، وتبسيط الاجراءات، وتعزيز الكفاءة.



# 6.0 الغايات الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، المشاريع، ومؤشرات الأداء الرئيسة

تُعدّ صياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية عنصرًا أساسيًا في إستراتيجية دائرة مراقبة الشركات إستراتيجي. إذ لا تقتصر أهميتها على توفير خارطة طريق واضحة لاتجاه الدائرة المستقبلي فحسب، بل تسهم أيضًا في ترسيخ فهم الغايات والاتجاه المشترك بين كوادرها. وفي بيئة ديناميكية وتنافسية، يُعدّ تحديد الغايات والأهداف بوضوح أمرًا بالغ الأهمية، لما يتيحه من قدرة على التكيّف مع التغيرّات والتحولات الاقتصادية، والاستفادة من ميزاتها التنافسية، والتعامل مع التحديات بشكل استباقي.

وفي المحصلة، تضمن الغايات والأهداف الإستراتيجية بقاء الدائرة فعّالة في سعيها نحو تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل وتعزيز قدرتها على الصمود. ومن خلال تحديد غايات وأهداف إستراتيجية واضحة، تستطيع دائرة مراقبة الشركات استثمار موقعها الفريد بفعالية، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية، وخلق ميزة تنافسية للاستثمار على المستوى الإقليمي.

وبناءً على ذلك، وباستخدام النهج التشاركي ذاته، تم تطوير الغايات والأهداف الإستراتيجية لكل من المحاور المحدّدة في الخطةالإستراتيجية. ثم تم تحديد المشاريع والمبادرات المرتبطة بها ، إلى جانب مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بها لأغراض المتابعة والتقييم، وقد تضمن هذا القسم تلك البيانات لكل محور إستراتيجي على حدا.

### قائمة المحاور، الغايات الإستراتيجية، الأهداف التفصيلية

| المحور | الغاية الإستراتيجة | الأهداف الإستراتيجية |
|---|---|---|
| التحول الرقمي والخدمات المبنية على البيانات | تطويربنية تحتية متكاملة وخدمات رقمية متقدّمة | رفع مستوى جاهزية وأمن البنية التحتية التقنية بما يضمن استمرارية الأعمال وتوافر الخدمات الرقمية.<br>تعزيز التكامل والتشبيك الرقمي مع المؤسسات الوطنية بما يحقق تبادل البيانات والخدمات بموثوقية وكفاءة عالية.<br>تطوير أنظمة وحلول تقنية مبتكرة تدعم التحول الرقمي، وتلبي احتياجات المتعاملين بفعالية |
| الإصلاح التشريعي والتنظيمي وبيئة الأعمال | تعزيز الاقتصاد الوطني من خلال المساهمة في تطوير بيئة أعمال جاذبة ومنظمة | تهيئة بيئة تشريعية وتنظيمية محفزة لنمو واستدامة الأعمال.<br>تعزيز الامتثال بالمتطلبات والمعايير الدولية العالمية ذات العلاقة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. |
| إشراك أصحاب العلاقة والاستجابة لاحتياجاتهم | بناء وتعزيز شراكات إستراتيجية فاعلة لدعم مهام الدائرة، وبما يساهم في تطوير بيئة أعمال جاذبة ومنظمة | مأسسة نهج مؤسسي متكامل لإدارة التواصل مع أصحاب العلاقة، يضمن الشفافية، ووضوح الأدوار، وتكامل المسؤوليات.<br>تعزيز الشراكات مع أصحاب العلاقة من خلال إطار مؤسسي يضمن الشمولية والتوازن في التمثيل وإشراكهم في تطوير السياسات والخدمات. |
| التطوير المؤسسي، وبناء القدرات، وإدارة التغيير، والثقافة المؤسسية | رفع كفاءة الأداء المؤسسي وترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار والإبداع الوظيفي | بناء القدرات المؤسسية والموارد البشرية بما يدعم التحول الرقمي ويعزز الكفاءة.<br>تعزيز مرونة الدائرة من خلال تبني أسس وإجراءات عمل قابلة للتكيف والاستجابة للمتغيرات.<br>تعزيز كفاءة الخدمات والعمليات التشغيلية للدائرة.<br>ترسيخ ثقافة مؤسسية محفزة للابتكار والإبداع الوظيفي. |
| الاستدامة، والتركيز على الأثر، والشفافية | تعزيز الشفافية والامتثال وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بما يدعم الاستدامة المؤسسية وبيئة الأعمال | ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة في عمل الدائرة وخدماتها، ودعم التحول نحو نماذج أعمال أكثر شفافية واستدامة.<br>تطوير آليات فعالة للرصد والمتابعة بما يعزز الشفافية والنزاهة في أعمال الشركات.<br>تعزيز امتثال الشركات المسجلة للأنظمة والتشريعات النافذة. |



## المحور1
التحول الرقمي والخدمات المبنية على البيانات

**الغاية الإستراتيجية:**
تطوير بنية تحتية متكاملة وخدمات رقمية متقدّمة

**مؤشرات الأداء الرئيسة للغاية الإستراتيجي:**
1. نسبة الأنظمة الأساسية لدائرة مراقبة الشركات المترابطة من خلال منصة رقمية قابلة للتشغيل البيني.
2. مستوى رضا المستخدمين عن الخدمات الرقمية.

**الأهداف الإستراتيجية لرؤية التحديث الاقتصادي**
- الريادة والإبداع
- الخدمات المستقبلية

**أهداف التنمية المستدامة**

### الهدف الإستراتيجي رقم (1):

رفع مستوى جاهزية وأمن البنية التحتية التقنية بما يضمن استمرارية الأعمال وتوافر الخدمات الرقمية.

**مؤشرات الأداء الرئيسة للهدف الإستراتيجي:**
1. معدل توفر الخدمات الرقمية الهامة (معدل الجاهزية).
2. متوسط زمن استعادة الخدمة بعد التعطل.

### المشاريع:

- تحديث البنية التحتية الرقمية واستمرارية الأعمال
- إدارة مخاطر الأمن السيبراني والضوابط الأمنية



### الهدف الإستراتيجي رقم (2):

تعزيز التكامل والتشبيك الرقمي مع الجهات الوطنية بما يحقق تبادل البيانات والخدمات بموثوقية وكفاءة عالية.

**مؤشرات الأداء الرئيسة للهدف الإستراتيجي:**
1. نسبة المعاملات المنجزة عبر التكامل الرقمي من اجمالي المعاملات المشتركة

### المشاريع:

- تطوير سجل المستفيد الحقيقي وتحديث آليات التحقق منه

### الهدف الإستراتيجي رقم (3):

تطوير أنظمة وحلول تقنية مبتكرة تدعم التحول الرقمي، وتلبي احتياجات المتعاملين بفعالية.

**مؤشرات الأداء الرئيسة للهدف الإستراتيجي:**
1. متوسط زمن انجاز الخدمات الرقمية

### المشاريع:

- تطوير الخدمات الإلكترونية وتوظيف الذكاء الاصطناعي في أعمال الإبداعات والتعديلات
- رقمنة أعمال اجتماعات الشركات المساهمة العامة
- تطوير الخدمات الإلكترونية في معاملات التسجيل
- تطوير الأرشفة الإلكترونية وإتاحة الوثائق والخدمات على مدار الساعة
- أتمتة إعداد عقود الشركات وإجراءات التعديل عليها

## المحور2

الإصلاح التشريعي
والتنظيمي وبيئة الأعمال



**الغاية الإستراتيجية:**
تعزيز الاقتصاد الوطني من خلال المساهمة في تطوير بيئة أعمال جاذبة ومنظمة

**مؤشرات الأداء الرئيسة للغاية الإستراتيجي:**

1. مستوى رضا متلقي الخدمة عن الإجراءات التنظيمية والتشريعية.
2. معدل امتثال الشركات المسجلة للأنظمة والقوانين (%).

**الأهداف الإستراتيجية لرؤية التحديث الاقتصادي**

- الاستثمار
- الصناعات عالية القيمة

**أهداف التنمية المستدامة**

### الهدف الإستراتيجي رقم (1):

تهيئة بيئة تشريعية وتنظيمية محفزة لنمو واستدامة الأعمال

**مؤشرات الأداء الرئيسة للهدف الإستراتيجي:**

1. متوسط الزمن المطلوب لإكمال تسجيل الشركات

### المشاريع:

- اعتماد التوقيع الإلكتروني والمصادقة الرقمية في معاملات الإيداعات والتعديلات
- تحديث التشريعات الناظمة لأعمال الشركات
- تطوير الإطار التنظيمي للإعسار والإجراءات العابرة للحدود
- تطوير نظام ترخيص وكلاء الإعسار وبناء القدرات المهنية والرقابية



### الهدف الإستراتيجي رقم (2):

تعزيز الامتثال بالمتطلبات والمعايير الدولية العالمية ذات العلاقة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

**مؤشرات الأداء الرئيسة للهدف الإستراتيجي:**

1. نسبة الاجراءات المنفذة من قبل الدائرة ضمن الخطة الوطنية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
2. نسبة البلاغات المتعلقة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الارهاب المحالة الى الجهات المختصة ضمن الاطر الزمنية القانونية

### المشاريع:

- أتمتة متطلبات الامتثال والرقابة الرقمية المرتبطة بالمخاطر
- تعزيز امتثال الشركات والرقابة القائمة على المخاطر في مجال مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب
- رفع جاهزية الدائرة لمتطلبات ومؤشرات الامتثال الوطنية والدولية



## المحور1

إشراك أصحاب العلاقة والاستجابة لاحتياجاتهم

**الغاية الإستراتيجية:**

بناء وتعزيز شراكات إستراتيجية فاعلة لدعم مهام الدائرة، وبما يساهم في تطوير بيئة أعمال جاذبة ومنظمة



### مؤشرات الأداء الرئيسة للغاية الإستراتيجي:

1. عدد اتفاقيات الشراكة الرسمية الجديدة (مثل مذكرات التفاهم، بروتوكولات تبادل البيانات، أو المبادرات المشتركة) التي تم إبرامها مع المؤسسات العامة والخاصة الرئيسة والتي تدعم مباشرة وظائف دائرة مراقبة الشركات، والإصلاحات، والخدمات، أو أسهمت في تقليل التداخل التنظيمي المحدد، والفجوات في البيانات، أو عدم كفاءة الخدمات.
2. مستوى رضا أصحاب العلاقة عن وضوح قنوات التواصل والأدوار وتكامل المسؤوليات مع دائرة مراقبة الشركات.

### الأهداف الإستراتيجية لرؤية التحديث الاقتصادي

الاستثمار

### أهداف التنمية المستدامة

## الهدف الإستراتيجي رقم (1):

مأسسة نهج مؤسسي متكامل لإدارة التواصل مع أصحاب العلاقة، يضمن الشفافية، ووضوح الأدوار، وتكامل المسؤوليات.

**مؤشرات الأداء الرئيسة للهدف الإستراتيجي:**

1. عدد الخطط/المبادرات المؤسسية التي تتضمن خطة إشراك أصحاب العلاقة متكاملة ومعتمدة.

## المشاريع:

مأسسة إدارة التواصل وتعزيز التوعية وإشراك أصحاب العلاقة



## الهدف الإستراتيجي رقم (2):

تعزيز الشراكات مع أصحاب العلاقة من خلال إطار مؤسسي يضمن الشمولية والتوازن في التمثيل وإشراكهم في تطوير السياسات والخدمات.

**مؤشرات الأداء الرئيسة للهدف الإستراتيجي:**

1. عدد جلسات التشاور الرسمية أو أنشطة إشراك أصحاب العلاقة التي تُعقد سنويًا مع مجموعات أصحاب العلاقة.

## المشاريع:

مأسسة إدارة التواصل وتعزيز التوعية وإشراك أصحاب العلاقة



## المحور4

التطوير المؤسسي، وبناء القدرات، وإدارة التغيير، والثقافة المؤسسية

**الغاية الإستراتيجية:**

رفع كفاءة الأداء المؤسسي وترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار والإبداع الوظيفي

**مؤشرات الأداء الرئيسة للغاية الإستراتيجي:**

1. نسبة وحدات دائرة مراقبة الشركات التي تحقق أو تتجاوز أهداف الأداء السنوية الخاصة بها وفق نظام إدارة الأداء المؤسسي.
2. مستوى جاهزية الكفاءات المؤسسية
3. نسبة التزام دائرة مراقبة الشركات بمعايير التميز.

**الأهداف الإستراتيجية لرؤية التحديث الاقتصادي**

الاستثمار

**أهداف التنمية المستدامة**

### الهدف الإستراتيجي رقم (1):

بناء القدرات المؤسسية والموارد البشرية بما يدعم التحول الرقمي ويعزز الكفاءة.

**مؤشرات الأداء الرئيسة للهدف الإستراتيجي:**

1. عدد موظفي دائرة مراقبة الشركات الذين تم تدريبهم ومنحهم شهادات في الأنظمة الرقمية أو إدارة البيانات أو أدوات الأتمتة ذات الصلة بأدوارهم.
2. نسبة التحسن في متوسط إنتاجية الموظف نتيجة استخدام الأدوات الرقمية وتحسين العمليات.

**المشاريع:**

- تنمية القدرات المؤسسية ورفع الجاهزية للتحول والابتكار

### الهدف الإستراتيجي رقم (2):

تعزيز مرونة الدائرة من خلال تبني أسس وإجراءات عمل قابلة للتكيف والاستجابة للمتغيرات.

**مؤشرات الأداء الرئيسة للهدف الإستراتيجي:**

1. نسبة الإجراءات المؤسسية الأساسية التي يتم مراجعتها وتحديثها سنويا بناءً على تحليل المخاطر أو المتغيرات.
2. متوسط الزمن اللازم لتعديل واعتماد إجراءات العمل استجابةً للمتغيرات.

**المشاريع:**

- تطوير منظومة الرقابة والتدقيق الداخلي لتعزيز المرونة التشغيلية



### الهدف الإستراتيجي رقم (3):

تعزيز كفاءة الخدمات والعمليات التشغيلية للدائرة.

**مؤشرات الأداء الرئيسة للهدف الإستراتيجي:**

1. نسبة المعاملات المنجزة من دون الحاجة الى اعادة معالجة

**المشاريع:**

- تحديث البنية التحتية لمبانى الادارة والمستودع

### الهدف الإستراتيجي رقم (4):

ترسيخ ثقافة مؤسسية محفزة للابتكار والإبداع الوظيفي

**مؤشرات الأداء الرئيسة للهدف الإستراتيجي:**

1. نسبة موظفي دائرة مراقبة الشركات الذين يقدمون أفكارًا، أو يشاركون في مختبرات الابتكار، أو يساهمون في مشاريع تحسين العمليات.

**المشاريع:**

- تنمية القدرات المؤسسية ورفع الجاهزية للتحول والابتكار

## المحور5

الاستدامة، والتركيز على الأثر، والشفافية

**الغاية الإستراتيجية:**

تعزيز الشفافية والامتثال وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بما يدعم الاستدامة المؤسسية وبيئة الأعمال



### مؤشرات الأداء الرئيسة للغاية الإستراتيجي:

1. مستوى ثقة متلقي الخدمة باجراءات دائرة مراقبة الشركات
2. مستوى التزام دائرة مراقبة الشركات بمعايير النزاهة الوطنية معدل حل قضايا عدم الامتثال والحكم الرشيد (أي نسبة المخالفات المكتشفة للامتثال، والفجوات في الحوكمة، أو نتائج التدقيق التي يتم حلها ضمن الإطار الزمني المحدد).

### الأهداف الإستراتيجية لرؤية التحديث الاقتصادي

بيئة مستدامة

الاستثمار

### أهداف التنمية المستدامة

## الهدف الإستراتيجي رقم (1):

ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة في عمل الدائرة وخدماتها، ودعم التحول نحو نماذج أعمال أكثر شفافية واستدامة.

**مؤشرات الأداء الرئيسة للهدف الإستراتيجي:**

1. نسبة الشكاوى التي تم حلها ضمن الأطر الزمنية المعتمدة.

### المشاريع:

- حوكمة الشركات العائلية والأطر التنظيمية ذات الصلة



## الهدف الإستراتيجي رقم (2):

تطوير آليات فعالة للرصد والمتابعة بما يعزز الشفافية والنزاهة في أعمال الشركات

**مؤشرات الأداء الرئيسة للهدف الإستراتيجي:**

1. نسبة الشركات الخاضعة للرقابة والتي تم التأكد من امتثالها لمتطلبات الشفافية، والإفصاح، والحوكمة، والنزاهة.

### المشاريع:

- إنشاء مستودع ملفات ووثائق الشركات

## الهدف الإستراتيجي رقم (3):

تعزيز امتثال الشركات المسجلة للأنظمة والتشريعات النافذة

**مؤشرات الأداء الرئيسة للهدف الإستراتيجي:**

1. عدد المشاركين المستهدفين أو عدد الشركات التي حضرت جلسات التوعية أو الحملات أو الورشات المنظمة لتعزيز الامتثال التنظيمي بين الشركات.

### المشاريع:

- تطوير متابعة الامتثال في أعمال التصفية والشطب

# 7.0 أصحاب العلاقةالخارجيون الرئيسيون

ستكون مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي ضمن دائرة مراقبة الشركات هي الجهة الرئيسة المسؤولة عن تنفيذ ومتابعة الإستراتيجية. ومع ذلك، ستكون هناك حاجة لتنسيق الأنشطة المختلفة مع أصحاب العلاقة الخارجيين. ويشمل ذلك أصحاب العلاقة المحليين على مستوى الحكومة المركزية، وأصحاب العلاقة المحليين ضمن القطاع غير الحكومي والقطاع الخاص، وأصحاب العلاقة غير الأردنيين مثل الجهات المانحة، و المؤسسات التمويلية ، وسفارات الدول الأجنبية، وغيرهم.

وفي السابق، قامت دائرة مراقبة الشركات بإجراء العديد من التمارين لتحديد أصحاب العلاقة لتحديد نقاط التنسيق المطلوبة. يُلخص الجدول التالي أصحاب العلاقة الذين يُعتقد أنهم الأكثر صلة بالإستراتيجية ومبادراتها المختلفة. ويجب التأكيد على أن هذه قائمة ديناميكية ينبغي تحديثها دوريًا كجزء من متابعة تنفيذ الإستراتيجية.



| الفئة | الشركاء | وصف العلاقة التشاركية |
|---|---|---|
| أصحاب العلاقة الحكوميون | رئاسة الوزراء | تسهيل وصول المستثمرين غير الأردنيين إلى الإعفاءات اللازمة لتنفيذ الأنشطة الاستثمارية ونشر الإشعارات ذات الصلة في الجريدة الرسمية.<br><br>وحدة متابعة تنفيذ البرامج الحكومية :المتابعة المتعلقة بتنفيذ المبادرات ذات الصلة بالبرنامج التنفيذي لرؤية التحديث الاقتصادي. |
| | وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة | المبادرات الحكومية الإلكترونية: تنسيق دورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمشاريع والمنصات الرقمية الوطنية. |
| | وزارة التخطيط والتعاون الدولي | المراسلات المتعلقة بالدعم الدولي للإدارة وتنسيق المساعدات الأجنبية. |
| | وزارة الاتصال الحكومي | التنسيق مع وزارة الاتصال الحكومي في ما يخص إعداد وتوجيه الرسائل الإعلامية المتعلقة بأنشطة دائرة مراقبة الشركات وخدماتها، وضمان انسجام التواصل الإعلامي الخارجي مع السياسات الحكومية المعتمدة، بما يعزز الشفافية ويرسّخ الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة. |
| | وزير تطوير القطاع العام / مكتب رئاسة الوزراء / مركز دعم اتخاذ القرار | التعاون لتطوير وتحسين الخدمات العامة ومتابعة تنفيذ الخطط التشغيلية.<br><br>مكتب رئاسة الوزراء: فيما يتعلق بمتابعة تنفيذ مبادرات برنامج رؤية التحديث الاقتصادي ذات الصلة.<br><br>مركز دعم اتخاذ القرار: تنفيذ لوائح الموارد البشرية والتعليمات ذات الصلة، ونظم إدارة الموارد البشرية وتقنية المعلومات . |
| | وزارة الداخلية | تسهيل الإجراءات المتعلقة بمنح الموافقات للمستثمرين الأجانب. |
| | وحدة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب | تنسيق الجهود للالتزام بمتطلبات المعايير الوطنية والدولية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، والتعاون في تحليل التقارير والمعاملات المشبوهة |
| | وزارة الصناعة والتجارة والتموين | بوصفها جهة حكومية أخرى مسؤولة عن تسجيل أنواع معينة من الأعمال (مثل المشاريع الفردية وغيرها)، ثمة حاجة للتنسيق بشأن صياغة السياسات، وتنسيق وتسهيل الإجراءات ذات الصلة، وتطوير آليات التعاون، وتسريع منح الموافقات للمستثمرين، بالإضافة إلى متابعة البيانات الاقتصادية على المستوى الوطني. نظرًا لمسؤوليتها عن تسجيل بعض أنواع الأعمال (مثل المؤسسات الفردية وغيرها). |
| | وزارة العمل | المراسلات المتعلقة بتصاريح العمل لغير الأردنيين والموافقات المسبقة. |
| | وزارة المالية ومؤسساتها التابعة (مثل دائرة الجمارك، دائرة المشتريات، وغيرها) | المراسلات المتعلقة بتسوية المستحقات المختلفة، وتطوير نظم الرقابة والإشراف الداخلية، والإعفاءات، وقضايا الضرائب (مثل شهادات الإعفاء الضريبي، وإجراءات الإعسار، وفرض و/أو رفع أوامر الحجز)، لوزام دائرة مراقبة الشركات، وإعداد الموازنة، وغيرها. |
| | وزارة العدل / ديوان التشريع والرأي | التنسيق بشأن إعداد تشريعات جديدة أو تعديل القائم منها، وتفسير التشريعات والأنظمة النافذة. |

| الفئة | الشركاء | وصف العلاقة التشاركية |
|---|---|---|
| أصحاب العلاقة الحكوميون | وزارة الاستثمار | المساهمة في تسجيل وتنظيم الاستثمارات الأجنبية، بالإضافة إلى تخطيط جهود الترويج للاستثمار وتسهيل رحلةالمستثمرين. |
| | البنك المركزي الأردني | التنسيق بشأن آليات تسجيل البنوك والمؤسسات المالية وشركات الصرافة وتجارة الذهب كشركات. |
| | هيئة الأوراق المالية الأردنية | اللجان المشتركة للتدقيق والتحقيق، واللجان الإدارية، والموافقات المسبقة أثناء تسجيل الشركات المساهمة العامة. |
| | معهد الإدارة العامة | التنسيق لتنظيم الدورات التدريبية، وتحديد برامج التدريب المطلوبة وتنسيقها. |
| | أمانة عمان الكبرى والبلديات | تطوير آليات التعاون بعد التسجيل، بما في ذلك ترميز الأنشطة والحصول على الموافقات البلدية. |
| أصحاب العلاقة غير الحكوميين | جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين | التعاون والتنسيق في إجراءات تدقيق الشركات، والمساهمة في صياغة التعليمات، والدورات التدريبية والندوات المشتركة. |
| | غرف الصناعة والتجارة | تنظيم ورش تدريبية مشتركة والتعاون في خدمات "النافذة الواحدة". |
| | نقابة المحامين الأردنيين | التعاون في تنظيم ورش العمل والندوات القانونية. |
| | جمعية البنوك الأردنية | تنسيق الاجتماعات، وتنسيق أعمال اللجان وورش العمل المتعلقة بالشركات المساهمة العامة بشكل عام، وقطاع البنوك بشكل خاص. |
| | جميع الشركات المساهمة العامة | تنسيق الاجتماعات، وتنسيق أعمال اللجان، والتعاون في تنظيم ورش العمل والندوات. |
| | جميع الشركات المسجلة | تنسيق الاجتماعات، وتنسيق أعمال اللجان، والتعاون في تنظيم ورش العمل. . |
| أصحاب العلاقة غير الأردنيين | السفارات الأجنبية في الأردن | يدعم العديد من المانحين في الأردن المبادرات ذات الصلة الكبيرة بالإستراتيجية، حيث يقوم هؤلاء المانحون باستمرار بتمويل فرص ومبادرات جديدة. لذلك، ينبغي على دائرة مراقبة الشركات التنسيق دوريًا ومنتظمًا مع هؤلاء المانحين لضمان أن أي مبادرات جديدة ممولة من المانحين تتوافق مع الأنشطة والمبادرات المطلوبة ضمن الإستراتيجية. |
| | حكومة الولايات المتحدة / سفارة الولايات المتحدة في عمان | |
| | الوكالة الألمانية للتعاون الدولي | |
| | الوكالة اليابانية للتعاون الدولي | |
| | الاتحاد الأوروبي | |
| | آخرون (المنظمات الدولية ذات الصلة، والمنظمات غير الحكومية ، وغيرها) | |



# 8.0 تقييم المخاطر وإجراءات التخفيف منها

ينطوي تقييم المخاطر في الإستراتيجيات المؤسسية على عملية منهجية ودورية لتحديد وتحليل التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الغايات والأهداف المؤسسية.يُعد هذا الأمر ضروريًا لفهم المخاطر المالية والتشغيلية والتنظيمية التي قد تؤثر على التنفيذ الناجح للإستراتيجية. بناءً على هذا التقييم، يتم وضع إجراءات التخفيف من المخاطر المناسبة لمنع هذه المخاطر أو تقليلها أو إدارتها، مما يعزز قدرة المنظمة على الصمود واستقرارها التشغيلي.

يُعد دمج اعتبارات المخاطر ضمن الإطار الإستراتيجي أمرًا حيويًا لإدارة التنوع والتقلبات وضمان القدرة التنافسية ضمن السياق الديناميكي لمنظمة مثل دائرة مراقبة الشركات. يدعم هذا النهج الاستباقي النمو طويل المدى ويساهم في تعزيز الصمود والازدهار العام للدائرة.

فيما يلي توضيح المخاطر المتوقعة الرئيسة جنبًا إلى جنب مع إجراءات التخفيف المقترحة لدعم التنفيذ الفعال للإستراتيجية المؤسسية وخطة العمل.

| المخاطر الرئيسة المحددة المتعلقة بالتدخل | الأثر | الإجراءات المخطط لها (للتخفيف من المخاطر أو غيرها) |
|---|---|---|
| التغيرات في الإدارة | تعد التغيرات في الإدارة أمرًا متكررًا في المؤسسات الحكومية في الأردن، ويمكن أن تؤثر بشكل كبير على الاتجاه الإستراتيجي واستمرارية العمليات في هذه المؤسسات، ودائرة مراقبة الشركات ليست استثناءً. قد تقوم الإدارة الجديدة بإدخال تغييرات في الأولويات الإستراتيجية، مما يؤثر على المشاريع الجارية وخطط التنمية المستقبلية. وقد يؤدي ذلك إلى بطء في عمليات اتخاذ القرار، مما يؤثر على كفاءة التنفيذ في الوقت المناسب للمبادرات الإستراتيجية. | لتخفيف هذه المخاطر، من الضروري إرساء نهج منظم ومؤسسي للتخطيط وإدارة الانتقال والتعاقب القيادي. يجب أن يشمل هذا النهج تحديد المرشحين المحتملين للقيادة مبكرًا، وتوفير فرص تدريب وتطوير مهني مستهدفة لبناء خط قوي من الأفراد المؤهلين القادرين على تولي الأدوار القيادية عند الحاجة. |
| احتمالية حدوث المخاطر ضمن إطارزمن خطة الإستراتيجية | مثل هذه التغيرات قد تؤدي إلى تعديل الثقافة التنظيمية وثقة أصحاب العلاقة، وقد يُنظر إليها كعلامات على عدم الاستقرار أو عدم اليقين. كما يمكن أن تؤثر التحولات القيادية على البيئة السياسية والتنظيمية، مما يستدعي تعديلات من قبل متلقي الخدمات. | كما يُسهم اعتماد آليات للإحلال الوظيفي تتضمن خطط للإرشاد والتوجيه ، يقوم من خلالها القادة المغادرون بدعم وإعداد خلفائهم، في ضمان النقل المنهجي للمعرفة المؤسسية والحفاظ على استمرارية التوجه الإستراتيجي والممارسات التشغيلية.ولا يقل أهمية عن ذلك الحفاظ على تواصل شفاف ومتناسق مع جميع أصحاب العلاقة خلال فترات الانتقال، بما في ذلك إطلاع الموظفين، ومتلقي الخدمات، والمؤسسات الشريكة بشكل منتظم على التغييرات القيادية، وأسبابها، ومدى اتساقها مع الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى لدائرة مراقبة الشركات. كما أن إرساء والالتزام بإطار إستراتيجي واضح ومستقر عبر مراحل انتقال القيادة يسهم في ترسيخ استقرار الدائرة خلال فترات التغيير، ويضمن عدم تأثير التغييرات الإدارية سلبًا على تنفيذ الإستراتيجية أو على ثقة أصحاب المصلحة. |
| عالية | | |

| المخاطر الرئيسة المحددة المتعلقة بالتدخل | الأثر | الإجراءات المخطط لها (للتخفيف من المخاطر أو غيرها) |
|---|---|---|
| **التغيرات التشريعية** | بعدة طرق. فقد تتطلب التشريعات الجديدة أو المعدلة من الدائرة تعديل النهج التنظيمي وإجراءات التشغيل والعمليات التجارية لضمان الامتثال الكامل للمتطلبات القانونية المحدثة. قد تستلزم هذه التعديلات استثمارات كبيرة في الوقت والموارد، مما قد يؤدي إلى تحويل الانتباه عن الأولويات الإستراتيجية وبسبب اضطرابات تشغيلية مؤقتة.<br><br>علاوة على ذلك، قد تؤثر التغيرات في القوانين أو اللوائح على طريقة تقديم دائرة مراقبة الشركات لخدماتها لكل من المستثمرين المحليين والدوليين، مما قد يؤثر بدوره على جاذبية الأردن كوجهة للاستثمار. | الشركات الانخراط في الرصد المستمر للبيئة التشريعية للتنبؤ بالتغييرات المحتملة وآثارها. يمكن للفريق المخصص لهذه المبادرة أن يساعد دائرة مراقبة الشركات على مواكبة التطورات التشريعية، وضمان تعديل السياسات والإجراءات في الوقت المناسب.<br><br>علاوة على ذلك، يمكن أن يوفّر الاستثمار في العلاقات القوية مع صانعي السياسات وأصحاب العلاقة الآخرين، كما هو منصوص عليه في محور إشراك أصحاب العلاقة، قنوات للدفاع عن المصالح والتأثير. وهذا سيتيح لدائرة مراقبة الشركات حماية مصالحها والمساهمة في تطوير أطر قانونية داعمة.<br><br>كما أن الاستثمار في بناء علاقات فاعلة مع صانعي السياسات وأصحاب العلاقة المعنيين، كما ورد في محور إشراك أصحاب العلاقة، يوفّر قنوات للتنسيق والتأثير الإيجابي، ويُمكّن دائرة مراقبة الشركات من حماية مصالحها والمساهمة في تطوير أطر تشريعية وتنظيمية داعمة. إضافةً إلى ذلك، تُسهم مبادرات المرونة المؤسسية المنصوص عليها في الإستراتيجية في تعزيز قدرة الدائرة على التكيف السلس مع التغيرات التنظيمية، والحد من الانقطاعات التشغيلية، والحفاظ على تنافسيتها وجاذبيتها الاستثمارية. |
| **احتمالية حدوث المخاطر ضمن إطار زمن خطة الإستراتيجية** | **معتدلة** | |



| المخاطر الرئيسة المحددة المتعلقة بالتدخل | الأثر | الإجراءات المخطط لها (للتخفيف من المخاطر أو غيرها) |
|---|---|---|
| **عدم جاهزية الشركاء وأصحاب العلاقة** | قد يؤدي عدم جاهزية أو توافق الشركاء وأصحاب العلاقة الرئيسيين لدعم المبادرات الإستراتيجية لدائرة مراقبة الشركات إلى تقييد فعالية الدائرة وتقدمها العام. عندما يكون أصحاب العلاقة، مثل أولئك المحددين في القسم السابق، غير مستعدين بما يكفي أو غير راغبين في الانخراط مع الاتجاه الإستراتيجي لدائرة مراقبة الشركات، قد تحدث تأخيرات في التنفيذ وتُفقد فرص التنمية الاقتصادية. قد ينشأ عدم التوافق نتيجة عوامل مثل محدودية القدرة المالية، تضارب الأولويات المؤسسية، أو فهم غير كامل لولاية دائرة مراقبة الشركات ورؤيتها طويلة المدى. ونتيجة لذلك، قد تتأثر قدرة الدائرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، مما قد يؤثر على مصدر مصداقيتها ومكانتها المؤسسية.<br><br>علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي عدم التوافق الكافي بين أصحاب العلاقة إلى ضعف الثقة والتنسيق والتعاون اللازمين للتنفيذ الفعال لمبادرات دائرة مراقبة الشركات الإستراتيجية. قد يؤدي النهج المجزأ بين الشركاء إلى استخدام غير فعال للموارد وتقليل أثر التدخلات المخطط لها. كما أن غياب إطار موحد ومتسق لأصحابالعلاقة قد يضعف أيضًا مركزية دائرة مراقبة الشركات على المستويين الإقليمي والدولي، ويحد من قدرتها على التفاوض بشأن ترتيبات التعاون المواتية والحفاظ على شراكات قوية. | لتخفيف هذه المخاطر، ينبغي على دائرة مراقبة الشركات إعطاء الأولوية لجميع المبادرات الموصى بها في محور إشراك أصحاب العلاقة من أجل وضع إستراتيجية شاملة لإشراك أصحاب العلاقة تهدف إلى ضمان التعاون بين جميع الأطراف المعنية. يجب أن تتضمن هذه الإستراتيجية التواصل المنتظم، والتثقيف، وحملات التوعية لضمان اطلاع أصحاب العلاقة بالكامل على الأهداف الإستراتيجية لدائرة مراقبة الشركات وكيفية مساهمتهم في النجاح المشترك.<br><br>يمكن أن تساعد إقامة استشارات ثنائية الاتجاه للحوار، وورش العمل، وجلسات التخطيط المشتركة في توحيد الأهداف، ومعالجة المخاوف، وتحديد نقاط التآزر. علاوة على ذلك، يمكن أن يشجع توفير منصات الحوار الموصى بها مع برامج التوعية أصحاب العلاقة على تطوير قدراتهم والتوافق بشكل أكبر مع المبادرات الإستراتيجية لدائرة مراقبة الشركات من خلال تعزيز ثقافة الملكية المشتركة والهدف المشترك بين شركائها وأصحاب العلاقة، يمكن لدائرة مراقبة الشركات تعزيز الجاهزية والتعاون. |
| **احتمالية حدوث المخاطر ضمن إطار زمن خطة الإستراتيجية** | **عالية** | |

| المخاطر الرئيسة المحددة المتعلقة بالتدخل | الأثر | الإجراءات المخطط لها (للتخفيف من المخاطر أو غيرها) |
|---|---|---|
| **التغيرات في أولويات الحكومة**<br>احتمالية حدوث المخاطر ضمن إطار زمن خطة الإستراتيجية<br>منخفضة إلى معتدلة | مع الالتزام برؤية التحديث الاقتصادي، فإن حدوث ذلك أمر غير مرجح للغاية. ومع ذلك، يمكن أن تؤثر التغيرات في أولويات الحكومة على الاتجاه الإستراتيجي لدائرة مراقبة الشركات والبيئة التنظيمية. إذا غيرت الحكومة تركيزها لأي سبب كان، فقد يؤدي ذلك إلى تعديلات في السياسات وتخصيص الموارد.<br><br>فعلى سبيل المثال، يمكن أن تؤثر التغيرات في الأولويات الحكومية على المنظومة التنظيمية التي تعمل ضمنها دائرة مراقبة الشركات، حيث قد تُقدم قوانين ولوائح جديدة تؤثر على سمعة الإدارة وثقة المستثمرين والشركاء، الذين يعتمدون في قراراتهم الاستثمارية طويلة الأجل على استقرار الدعم الحكومي وقابليته للتنبؤ. كما أن حالة عدم اليقين الناتجة عن تغيّر الأولويات قد تؤدي إلى تبنّي سلوك استثماري أكثر حذرًا. | تتطلب التخفيف من مثل هذه المخاطر أن تعتمد دائرة مراقبة الشركات نهجًا إستراتيجيا مرنًا وتكيفيًا كما هو موصى به في الإستراتيجية. يشمل ذلك الحفاظ على قنوات اتصال قوية ومستمرة مع الجهات الحكومية المعنية للبقاء على اطلاع باتجاهات السياسات المتغيرة وللتعبير بفاعلية عن دور دائرة مراقبة الشركات ومساهمتها في الأهداف الاقتصادية الوطنية.<br><br>بالإضافة إلى ذلك، يتيح التخطيط المنتظم للسيناريوهات ووضع التدابير الطارئة لدائرة مراقبة الشركات الاستجابة بشكل استباقي للظروف المتغيرة، وتقليل الانقطاعات التشغيلية، والحفاظ على التقدم نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية. |
| **نقص التمويل وتراجع الإيرادات**<br>احتمالية حدوث المخاطر ضمن إطار زمن خطة الإستراتيجية<br>عالية | يشكل نقص التمويل وتراجع الإيرادات تحديات كبيرة لأي مؤسسة حكومية في الأردن، والتي ستؤثر بشكل مباشر على قدرة دائرة مراقبة الشركات على تنفيذ المشاريع الإستراتيجية والحفاظ على الأنشطة التشغيلية. قد ينشأ هذا الضغط المالي من مصادر متعددة، مثل انخفاض الاستثمارات، أو تباطؤ النشاط الاقتصادي مقارنة بالتوقعات، أو تخفيضات في الميزانية الحكومية والدعم المالي.<br><br>ينتج عن تراجع التمويل تأثير مباشر يتمثل في تأجيل أو تقليص بعض المبادرات الواردة في الإستراتيجية، بالإضافة إلى تأخير الخدمات الجديدة الضرورية للحفاظ على مختلف أنواع الأعمال.<br><br>علاوة على ذلك، يؤدي انخفاض الإيرادات إلى تقييد قدرة دائرة مراقبة الشركات على الابتكار والتكيف مع تغيرات السوق، مثل الاستثمار في الأدوات الرقمية الجديدة لتعزيز وتسريع تقديم الخدمات. ومن الآثار الأخرى لذلك تراجع الإنتاج الاقتصادي وانخفاض المساهمات في الاقتصاد الوطني. | يتطلب معالجة هذه المخاطر أن تتبع دائرة مراقبة الشركات نهجًا يهدف إلى تعزيز القدرة المالية على الصمود وتنويع مصادر الإيرادات. قد يشمل ذلك حشد آليات تمويل بديلة مثل الخدمات المولدة للإيرادات المختلفة والمنح الدولية. كما أن توسيع القاعدة الاقتصادية من خلال تقديم خدمات تجذب مجموعة أوسع من الاستثمارات والأنشطة التجارية يمكن أن يعزز استقرار الإيرادات بشكل أكبر.<br>بالتوازي، يمكن لدائرة مراقبة الشركات إدخال تدابير لتعزيز الكفاءة في التكاليف وتحسين العمليات من أجل تحسين الإنفاق مع الحفاظ على جودة الخدمات. كما أن إشراك أصحاب العلاقة لفهم احتياجاتهم بشكل أفضل وتصميم أطر حوافز مناسبة يمكن أن يساعد في تعزيز بيئة اقتصادية أكثر ديناميكية واستدامة، مما يعزز في النهاية الاستقرار المالي طويل الأمد لدائرة مراقبة الشركات. |



| المخاطر الرئيسة المحددة المتعلقة بالتدخل | الأثر | الإجراءات المخطط لها (للتخفيف من المخاطر أو غيرها) |
|---|---|---|
| **هجرة المعرفة الفنية والخبرة التقنية**<br>احتمالية حدوث المخاطر ضمن إطار زمن خطة الإستراتيجية<br>عالية | مع المنافسة الإقليمية، وخصوصًا في دول مجلس التعاون الخليجي، يمثل هجرة الخبرات والمعرفة الفنية خطرًا بالغ الأهمية على دائرة مراقبة الشركات، حيث يؤثر على الكفاءة التشغيلية والقدرة على الابتكار والميزة التنافسية للإدارة. فقدان الموظفين المهرة والخبراء الفنيين يمكن أن يؤدي إلى ثغرات في المعرفة والخبرة، مما يعيق قدرة الدائرة على إدارة المبادرات الجديدة، والحفاظ على معايير خدمة عالية، والابتكار استجابةً للاتجاهات الاقتصادية الناشئة. كما يمكن أن يؤثر هذا الفقدان في رأس المال الفكري على رحلة المستثمرين في تسجيل الأعمال الجديدة وبقوض قدرتهم على المساهمة في الأهداف الاقتصادية الوطنية. إضافة إلى ذلك، فإن رحيل الموظفين ذوي الخبرة قد يعطل المبادرات الجارية، ويؤخر تنفيذ الخطط الإستراتيجية، ويزيد التكاليف المرتبطة بـ التدريب ونقل المعرفة للموظفين الجدد.<br><br>ينطبق هذا الخطر أيضًا على فقدان المعرفة الفنية خارج دائرة مراقبة الشركات التي تعتمد عليها الإدارة، مثل وكلاء الإفلاس، حيث تستثمر الإدارة جهودًا كبيرة في تدريبهم واعتمادهم. | لتخفيف مخاطر فقدان الخبرات الحيوية، ينبغي على دائرة مراقبة الشركات إعطاء الأولوية لإستراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب والاستثمار في التطوير المهني المستمر للقوى العاملة كما هو منصوص عليه في المحور المتعلق بالتطوير المؤسسي. يشمل ذلك خلق بيئة عمل إيجابية.<br><br>بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية والهيئات الصناعية في تمكين دائرة مراقبة الشركات من الوصول إلى الخبرات الخارجية والبقاء على اطلاع على أحدث التطورات التقنية والتشغيلية. كما أن تنفيذ نظم إدارة المعرفة لالتقاط ومشاركة الخبرات داخل المنظمة يمكن أن يقلل من تأثير تغيير الموظفين.<br><br>يمكن أيضًا التخفيف من فقدان الموارد الخارجية الضرورية لعمليات دائرة مراقبة الشركات ، مثل وكلاء الإفلاس, من خلال برامج التعليم والتدريب المستمرة للحفاظ على مستويات مهاراتهم وتعزيزها في التخصصات والتخصصات الفرعية التي ستزيد الطلب على خدماتهم محليًا. |

| المخاطر الرئيسة المحددة المتعلقة بالتدخل | الأثر | الإجراءات المخطط لها (للتخفيف من المخاطر أو غيرها) |
|---|---|---|
| ارتفاع التوقعات من أصحاب العلاقة والمستفيدين | يمكن أن يؤدي ارتفاع التوقعات بين أصحاب العلاقة والمستفيدين إلى فرض ضغوط كبيرة على الموارد المتاحة والتأثير على القدرة على الوفاء بالالتزامات. عندما لا يتم إدارة التوقعات بشكل فعال، قد تنشأ حالات من عدم الرضا بين الشركات والمستثمرين والمستفيدين من الخدمات، مما قد يقوض الثقة في القدرات المؤسسية. قد يتوقع أصحابالعلاقة تطورًا سريعًا ومستويات متقدمة من الخدمات الشاملة والدعم الكامل، إلا أن القيود المالية أو التشغيلية أو العوامل الخارجية قد تحدّ من قدرة دائرة مراقبة الشركات على تلبية جميع هذه التوقعات. وقد يسهم عدم التوافق هذا في تكوين انطباعات سلبية وتقليل اهتمام المستثمرين. | يتطلب التخفيف من المخاطر المرتبطة بالتوقعات العالية وضع أهداف واقعية والتواصل بشأنها بشكل واضح وشفاف مع جميع أصحاب العلاقة. ينبغي على دائرة مراقبة الشركات الانخراط في حوار منتظم مع أصحاب العلاقة لفهم احتياجاتهم وأولوياتهم وتوافقها مع القدرات والموارد الإستراتيجية لدائرة مراقبة الشركات. |
| احتمالية حدوث المخاطر ضمن إطارزمن خطة الإستراتيجية | علاوة على ذلك، قد يؤدي عدم تلبية التوقعات إلى زيادة التدقيق العام والإعلامي على الدائرة، مما يضع ضغطًا على سمعتها وعلاقاتها مع الشركاء الرئيسيين والجهات الحكومية. يمكن أن يؤدي هذا التدقيق إلى تحويل انتباه الإدارة بعيدًا عن الأولويات الإستراتيجية طويلة المدى نحو إدارة القضايا قصيرة المدى، مما يضعف قدرتها على على المضي قدماً في تنفيذ الإستراتيجية. كما أن الفجوات بين توقعات أصحاب العلاقة وما يتم تقديمه فعليًا قد تعيق أيضًا القدرة على تأمين التمويل المستقبلي أو الدعم المؤسسي، إذ قد يتردد الشركاء في تخصيص الموارد دون وجود دليل واضح على نتائج واقعية قابلة للتحقيق ومنافع قابلة للقياس. | يمكن أن تساعد إقامة حلقات التغذية الراجعة في تعديل الإستراتيجيات والعمليات استجابة لملاحظات أصحاب العلاقة، مما يعزز الرضا والدعم. علاوة على ذلك، يمكن لدائرة مراقبة الشركات إعطاء الأولوية للمبادرات التي تقدم فوائد ملموسة ومرئية، مما يسهم في بناء الثقة وإظهار التزامها بتلبية توقعات أصحاب العلاقة. |
| عالية | | |



# 9.0 متابعة الخطة الإستراتيجية

تم تصميم آليات المتابعة والتقييم لتتبع تنفيذ خطط ومبادرات الدائرة وتقييم النتائج التي تحققها. وتُعد علاقتها بـ التخطيط الإستراتيجي أساسية، حيث تحدّد الخطة الإستراتيجية الغايات العامة للدائرة والأهداف المرتبطة بها والمؤشرات الرئيسة للأداء.

يتمثل دور آلية المتابعة والتقييم في التأكد من أن المشاريع والمبادرات والخطط التشغيلية تُنفذ كما هو مخطط لها وأنها تتوافق مع هذه الأولويات الإستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، تقوم أنظمة المتابعةوالتقييم بتقييم أداء المديريات الفردية وتقدير مدى مساهمة مخرجاتها ونتائجها في تحقيق الأهداف العامة للدائرة.

كما ورد في التحليل الوضع الحالي، فإن غياب آليات المتابعة والتقييم داخل دائرة مراقبة الشركات حال دون قدرة فريق الإستراتيجية على تقييم مستويات إنجاز الإستراتيجيات السابقة. ولهذا السبب، تم تحديدها كواحدة من المبادرات الرئيسة التي يجب تنفيذها ضمن المحاور المتعلقة بـ التطوير المؤسسي والشفافية.

في إطار الإستراتيجية الجديدة، ستكون مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي، بالتعاون الوثيق مع المديريات المعنية الأخرى، مسؤولة عن الرقابة والإشراف المستمرة ومتابعة الخطة الإستراتيجية ومشاريعها المختلفة، بالإضافة إلى متابعة المؤشرات الرئيسة للأداء المحددة للغايات والأهداف الإستراتيجية للخطة.

تُنفذ الخطط الإستراتيجية بشكل شامل وكلي، وليس على أساس وظيفي فقط. وبينما تُنفذ المشاريع ضمن المحاور المختلفة بواسطة المديريات المختلفة داخل دائرة مراقبة الشركات، فإن تأثير أو نتائج أي مشروع ضمن محاور معينة ومديرية محددة قد يُسهم أيضًا في محاور أخرى ومشاريع أخرى تحت مديريات أخرى. وكما يظهر في الإستراتيجية، فإن العديد من الأهداف الإستراتيجية ضمن المحاور المختلفة مترابطة، وبالتالي لا يمكن تنفيذها بشكل معزول عن بعضها البعض.

يعد متابعة تنفيذ الإستراتيجية والخطة المؤسسية أمرًا حيويًا لتحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية بشكل فعال. يجب على مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي أن تتولى الدور القيادي في هذه العملية وأن تصبح بمثابة المحور المركزي لمتابعة ورصد وتقييم تقدم المشاريع الإستراتيجية المختلفة في القطاعات الرئيسة.



فيما يلي إرشادات لإجراء متابعة فعالة، ويجدر الإشارة إلى كيفية تر ابطها مع العديد من المبادرات والمشاريع المحددة في الإستر اتيجية.

### إرساء إطار متكامل وقوي للمتابعة والتقييم

يُعد إنشاء إطار شامل للمتابعة والتقييم أحد المبادرات الرئيسة ضمن محور الاستدامة والتوجّه نحو الأثر والشفافية. وتتولى مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي قيادة عملية تطوير هذا الإطار، بحيث يحدّد بوضوح مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) لكل هدف إستراتيجي ولكل مشروع، وفق ما ورد في الإستراتيجية. وينبغي أن يتضمن هذا الإطار المؤشرات الكمية المحددة في الإستراتيجية، إلى جانب مؤشرات نوعية داعمة، بما يتيح تقييمًا شموليًا للتقدم المحرز. كما يجب أن يبيّن إطار المتابعة والتقييم وتيرة التقييم، ومنهجيات جمع البيانات، وآليات إعداد التقارير، بما يؤسس لمنظومة متابعة منهجية تُمكّن من رصد أي انحرافات عن المسار المخطط له في مراحل التنفيذ المبكرة.

01

### الحفاظ على بو ابة إلكترونية عامة قائمة على تكنولوجيا المعلومات للمتابعة المستمرة وتحليل التقدم

تتطلب عمليات المتابعة الفعّالة والدقيقة توظيف حلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تجميع البيانات وتحليلها وعرضها. وتكتسب هذه المسألة أهمية خاصة للمشاريع طويلة الأمد التي لا تُفضي دائمًا إلى مخرجات ملموسة فورية (مثل تطوير السياسات أو التشريعات). ويسهم وجود نظام إلكتروني متاح لكافة المديريات المعنية في تمكين التتبع اللحظي لتقدم المشاريع، ومعدلات الإنفاق من الموازنة، ومستوى إنجاز المراحل الرئيسة.. كما يتيح هذا النظام لمديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي تجميع البيانات من مختلف المشاريع، وتحليل الاتجاهات، وإعداد لوحات متابعة شاملة تعكس مستوى التقدم العام في تنفيذ الإستراتيجية. ويتطلب ذلك تنسيقًا وثيقًا مع وحدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدائرة لتطوير هذا النظام وتشغيله.

02

### إجراء المراجعات والتدقيقات الدورية

ينبغي على مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي جدولة المراجعات والتدقيقات الدورية للمشاريع لتقييم مدى توافقها مع الأهداف الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة لدائرة مراقبة الشركات. يجب أن تشمل هذه المراجعات اجتماعات مع أصحاب العلاقة، وزيارات ميدانية، واستشارات مع فرق المشاريع والمديريات المعنية. في المقابل، ينبغي أن تنصب عمليات التدقيق على التحقق من الامتثال وفاعلية توظيف الموارد. تساهم هذه الأنشطة مجتمعة في التأكد من أن المشاريع تتقدم وفقًا للخطة، وفي الوقت نفسه تلتزم بأعلى معايير المساءلة والكفاءة. كما أن مشاركة أصحاب العلاقة في هذه العملية ضرورية كخطوة نحو تحقيق أهداف المحور الخاصة بإشراك أصحاب العلاقة.

03

### تبني ثقافة الشفافية والتواصل

الرصد الفعال لا يقتصر على متابعة التقدم فقط، بل يشمل أيضًا إتاحة الحوار المفتوح وتعزيز الشفافية عبر الدائرة. يجب على مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي إنشاء آليات للتقارير الدورية ورفعها إلى إدارة دائرة مراقبة الشركات وأصحاب العلاقة المعنيين، بما في ذلك فرق المشاريع، والجهات الحكومية، وأعضاء الجمعيات المهنية. إن الحفاظ على خطوط اتصال مفتوحة يساعد في بناء الثقة، وتشجيع حل المشكلات بشكل تعاوني، وضمان توافق جميع الأطراف مع الرؤية والأهداف الإستراتيجية، وهو ما يسهم أيضًا في التخفيف من بعض المخاطر التي تم تحديدها في الأقسام السابقة.

04

### التكيف والاستجابة للملاحظات (التغذية الراجعة)

أخيرًا، تعد القدرة على التكيف والاستجابة للملاحظات والظروف المتغيرة أحد العناصر الأساسية في عملية المتابعةالتي تقوم بها مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي، وهو أيضًا أحد المبادرات المحددة في هذه الإستراتيجية. يجب أن يتم تنفيذ حلقة التغذية الراجعة المقترحة ليس فقط كمبادرة، بل أيضًا كوسيلة لجمع البيانات، واستفادة من الدروس المستفادة من أنشطة المتابعة لإجراء التعديلات الإستراتيجية وإعادة ضبط المشاريع عند الضرورة. يتيح ذلك لدائرة مراقبة الشركات أن تظل سريعة الاستجابة للتحديات الداخلية والخارجية، مما يضمن أن الإستراتيجية المؤسسية تظل ذات صلة وفعالة في تحقيق النتائج المرجوة.

05



# الملاحق

## الملحق (1): قائمة الاجتماعات، مجموعات التركيز وورش العمل

- **تشمل قائمة االجهات التي تم إجراء المقابلات معهما داخل دائرة مر اقبة الشركات:**
  - عطوفة مراقب عام الشركات
  - مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي
  - مديرية التدقيق والمتابعة
  - مديرية الشؤون القانونية
  - مديرية تسجيل الشركات
  - مديرية التصفية
  - مديرية ترخيص الإعسار
  - مديرية الايداعات والتعديلات القانونية والمالية

- **تشمل قائمة جلسات مجموعات التركيز التي تم تنظيمها وإجراؤها مع أصحاب العلاقة الخارجيين:**
  - وكلاء الإعسار المرخصون
  - ممثلو الجهات الحكومية العامة ضمن شبكة أصحاب العلاقة الخاصة بدائرة مراقبة الشركات
  - ممثلو القطاع الخاص

- **ورشة عمل لتشكيل وصياغة والتحقق من الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الإستر اتيجية**

- **ورشة عمل / جلسة تحقق لاعتماد مشاريع الإستر اتيجية**

# الخطة الإستراتيجية (2026–2030)

دائرة مراقبة الشركات