

المملكة الأردنية الهاشمية  
هيئة تنظيم قطاع الاتصالات



الخطة الاستراتيجية  
للأعوام 2017 - 2020

المعتمدة بقرار مجلس المفوضين رقم (1-2017/8)  
تاريخ 2017/7/4

## قائمة المحتويات

5.....	كلمة رئيس مجلس المفوضين/ الرئيس التنفيذي
7.....	المقدمة
12.....	تحليل أصحاب العلاقة
16.....	نتائج تحليل البيئة الداخلية للهيئة
27.....	نتائج تحليل البيئة الخارجية
29.....	"الخيارات الاستراتيجية لتحسين البيئة الداخلية"
30.....	التوجه الاستراتيجي
33.....	الرؤية
33.....	الرسالة
33.....	القيم الجوهرية
34.....	الأهداف الاستراتيجية
35.....	الأهداف التشغيلية
36.....	ارتباط الاهداف الاستراتيجية بالمحددات التشريعية والوطنية
38.....	قائمة المراجع والمصادر



صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم



صاحب السمو الملكي الأمير الحسين بن عبدالله الثاني المعظم ولي العهد



## كلمة رئيس مجلس المفوضين/ الرئيس التنفيذي

جسدت الورقة النقاشية السادسة لجلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين الرؤية لمعالم الدولة المدنية الحديثة، حيث بينت بأن "ما يميز الدول المتقدمة الناجحة في خدمة مواطنيها وحماية حقوقهم، وهو الأساس الحقيقي الذي تُبنى عليه الديمقراطيات والاقتصادات المزدهرة والمجتمعات المنتجة، وهو الضامن للحقوق الفردية والعامة، والكفيل بتوفير الإطار الفاعل للإدارة العامة، والباني لمجتمع آمن وعادل".

وعليه جاءت رسالة جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين واضحة في استراتيجية الاردن 2025، وحرصاً منا على تنفيذ هذه الرؤية وعكسها على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد والذي يعتبر الأكثر ديناميكية وتطوراً ضمن القطاعات الانتاجية، كونه قطاع معرفي، ينمو ولا ينضب، قوامه الانسان ومعرفته المتراكمة، وهو أساس ومحور التنمية الشاملة، الأمر الذي يستوجب المتابعة الحثيثة والقيام بكل ما يلزم لدعمه وتطويره وبناء قدرات ومعارف العاملين فيه.

إننا في هيئة تنظيم قطاع الاتصالات نطمح دوماً للتميز والارتقاء في أداء الدور المناط بنا من خلال تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لنمو وتطور قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد وذلك من خلال نهج متزن يستند الى رؤية جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين الواضحة، والتشريعات المرنة القادرة على استيعاب مدخلات التطور المتزايد للقطاع، سعياً لبناء مجتمع المعلومات والتحول نحو الاقتصاد المعرفي.

وبالرغم من التقدم والتطور التقني والتنظيمي والخدمي الذي شهده قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد وما زال، إلا أننا سنشهد خلال الأعوام القليلة المقبلة تطوراً متسارعاً سيجعل من التقنيات والخدمات المتوفرة حالياً وبرغم تقدمها، متواضعة الى حد ما، فالملامح الأولية التي تبرزها التطورات العالمية تشير الى التطور والتوسع في بناء شبكات الاتصالات وتزايد الاعتمادية على استخدام خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وظهور خدمات جديدة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على النفاذ الى المعلومات والمعارف تعتمد على الابتكار والتطوير وتنوع مجالات التطبيق، والتي من أبرزها انترنت الأشياء والاتصال بين آلة – إلى آلة التي قد تجعل الكثير من الأحلام المستقبلية للإنسان حقيقة واقعة.

وإدراكاً منا لأهمية تلك التطورات التي ستعكس أثارها على كافة المجالات دون استثناء، كان لزاماً على الهيئة تبني خارطة طريق تمكنها من التعامل والتعاطي بفعالية مع ما يفرزه العصر من مستجدات تستوجب تبني أطر تنظيمية قادرة على الاستجابة بفعالية لتلك المستجدات، تمثل باعتمادها لخطتها الاستراتيجية للأعوام (2017 – 2020) والتي تناولت فيها أهداف عملية قابلة للتنفيذ، عمادها رؤية طموحة تسعى لجعل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد الأكثر نمواً وفعالية من حيث التنظيم على المستوى الاقليمي، وقد ترجمت هذه الرؤية الى رسالة شاملة تمثلت في "هيئة حكومية مستقلة تنظم أداء قطاع اتصالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد، وتحفز المنافسة فيها، وتحمي مصالح المستخدمين منها، وتراقب تطبيق معايير

جودة الخدمات وتقديمها بأسعار ملائمة بما يحقق النمو المتوازن المستدام في أداء هذه القطاعات ضمن إطار عمل مؤسسي مع الشركاء وبالاعتماد على موارد بش رية متخصصة ومتميزة " مدعومة بمجموعة من القيم المؤسسية المتمثلة بالشراكة المستدامة، والتركيز على النتائج، والإصغاء لمتلقي الخدمات، والتحسين المستمر.

وختاماً، ستواصل الهيئة العمل والبناء على ما تم انجازه في إيجاد خدمات اتصالات متطورة، ولتعزيز المساهمة المباشرة وغير المباشرة لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد في الاقتصاد الوطني من خلال زيادة نسبة النمو في الناتج المحلي الاجمالي وتطوير البنية التحتية لجميع قطاعات الأعمال في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمي الملك عبدالله ابن الحسين.

## المقدمة

أنشئت هيئة تنظيم قطاع الاتصالات بموجب قانون الاتصالات رقم 13 لسنة 1995، كمؤسسة حكومية مستقلة معنية بتنظيم قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

تقع على الهيئة مسؤوليات ومهام عديدة من ضمنها "تنظيم خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المملكة وفقاً لقانون الاتصالات والسياسة العامة للحكومة لضمان تقديم خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بسوية عالية وأسعار معقولة وحماية مصالح المستفيدين، وبما يحقق الأداء الأمثل لقطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات"، إضافة إلى "وضع أسس تنظيم قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بما يتفق مع السياسة العامة المقررة لتقديم الخدمات على النحو الذي تقتضيه متطلبات التنمية الشاملة في المملكة"، و"تحديد الحد الأدنى لدرجة جودة الخدمة التي يلتزم المرخص لهم بتقديمها لتحقيق حاجات المستفيدين بالتشاور مع المرخص لهم ودون إلزامهم بحلول تقنية محددة" وغيرها من المهام التنظيمية المتخصصة.

وتساهم الهيئة في تمثيل المملكة الأردنية الهاشمية بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المحافل المتخصصة ذات العلاقة بمهام الهيئة، كما تتولى الهيئة مهام تنظيم قطاع البريد في المملكة ومراقبة أداء جميع مقدمي الخدمات البريدية والتأكد من التزامهم بنصوص القانون تنفيذاً لأحكام قانون الخدمات البريدية رقم (34) لسنة 2007.

كما تتولى الهيئة مهمة ترخيص واعتماد جهات التوثيق الإلكتروني، وتنفيذ أعمال المراقبة والتدقيق على تلك الجهات وذلك بموجب أحكام قانون المعاملات الإلكترونية 2015 والانظمة الصادرة بموجبه.

وقد شهدت الأعوام الثلاث الماضية تحقيق الهيئة للعديد من الانجازات المختلفة على المستويين الداخلي (محلياً) والخارجي (اقليمياً ودولياً) انعكست بالتالي على تطوير منظومة العمل مما اتاح لها تحقيق مستويات أداء عالية قادرة على النهوض بالقطاعات الخاضعة للتنظيم (الاتصالات، تكنولوجيا المعلومات، والبريد) على النحو الذي يلبي الطموحات ويحقق الغايات المرجوة منها بجعلها بنية تحتية راسخة تعتمد عليها كافة قطاعات العمل الاخرى في تطوير أعمالها وأدواتها المختلفة وصولاً الى تحقيق مؤشرات اقتصادية وطنية مشجعة، ومن أبرز الانجازات خلال الأعوام الثلاث الماضية:

### أولاً: قطاع الاتصالات:

لغايات تهيئة الظروف الملائمة في قطاع الاتصالات بما يتعلق بفتح المجال للدخول السريع لمنافسين جدد، وتحقيق المنافسة الفاعلة، والحد من آثار الهيمنة، وتقليل العوائق للدخول للسوق، وتبسيط الإجراءات، قامت الهيئة بما يلي:

#### 1. رخص ترددات

- قامت الهيئة خلال العام 2016 بمنح شركة البتراء الأردنية للاتصالات المتنقلة (اورانج موبايل) ترخيص حزمة ترددات بواقع (5+5) في النطاق الترددي (2100 م.هـ)، لمدة (15) عام.

- تم في عام 2016 تجديد رخصة الطيف الترددي في النطاق الترددي (900 م.هـ) لشركة البتراء الأردنية للاتصالات المتنقلة (اورانج موبايل) لمدة (10) سنوات إضافية.
- منحت الهيئة في عام 2015 شركة أورانج موبايل ترخيص حزمة ترددات بعرض (10+10) ميغاهرتز في النطاق الترددي (1800) ميغاهرتز، حيث باشرت الشركة بتقديم خدمات الجيل الرابع بتاريخ 2015/5/26.
- منحت الهيئة في عام 2015 شركة أمنية للهواتف المتنقلة ترخيص حزمة ترددات بعرض (10+10) ميغاهرتز في النطاق الترددي (1800) ميغاهرتز، وقد باشرت الشركة بتقديم خدمات الجيل الرابع في الربع الأول من عام 2016.
- منحت الهيئة في عام 2015 شركة أمنية للهواتف المتنقلة ترخيص استخدام ترددات (إضافية) بعرض (10+10) م.هـ في النطاق (3500) م.هـ لغايات تقديم خدمات النفاذ اللاسلكي الثابت بالحزم العريضة FBWA.
- في عام 2014 اصدرت الهيئة رخصة ترددات الجيل الرابع ورخصة ترددات إضافية لخدمات الجيل الثالث لمدة خمسة عشر عام ضمن النطاقات الترددية (1800) م.هـ و (2100) م.هـ. للشركة الاردنية لخدمات الهواتف المتنقلة (زين).
- في عام 2014 تم تجديد رخصة استخدام الترددات ضمن النطاق (900 م.هـ) ولمدة خمس سنوات لشركة البتراء الأردنية للاتصالات المتنقلة.

## 2. تحفيز المنافسة

لغايات تحفيز المنافسة في سوق الاتصالات استمرت الهيئة بمراقبة أسواق الاتصالات الرئيسية والفرعية عن كثب ومتابعة مستوى المنافسة فيها واتخاذ وتنفيذ القرارات التنظيمية الضرورية، والبدء بتنفيذ المشاريع المتعلقة بتحفيز المنافسة بإطلاق مشروع تحديث نماذج خدمات الربط البيني باستخدام منهجية الكلفة المتزايدة طويلة الأمد (TSLRIC+) ، وتنفيذ مشروع احتساب المتوسط المرجح لكلفة رأس المال للمشغل الكفو للشبكة الثابتة والشبكة المتنقلة، بالإضافة إلى شركات الاتصالات الثابتة والمتنقلة. (WACC)

## 3. تبسيط الإجراءات

- لغايات تبسيط الإجراءات وتوفير الوقت والجهد على جميع متلقي الخدمات قامت الهيئة بما يلي:
- اعداد مسودة تعليمات جديدة لحصول المعنيين على الموافقة النوعية لادخال أجهزة الاتصالات وأجهزة الاتصالات الطرفية إلى الأردن لغايات اعتمادها، بحيث تتضمن توحيد جميع التعليمات ذات العلاقة، واعتماد نموذج موحد ومبسط يغطي كافة المتطلبات والشروط لادخال الأجهزة المذكورة.
- إنشاء مكتباً دائماً لها في جمرک مطار الملكة علياء الدولي.
- استحداث قاعة خدمة المراجعين (One-Stop-shop) في الهيئة، وتركيب شاشات تفاعلية Interactive Kiosk تمكن متلقي الخدمة من الاطلاع على أنواع الخدمات المقدمة من الهيئة، وكيفية الحصول على تلك الخدمات والمتطلبات اللازمة لكل خدمة، إضافة إلى إمكانية طباعتها.

## 4. تعزيز كفاءة استخدام الطيف الترددي الراديوي

- لغايات تعزيز كفاءة استخدام الطيف الترددي الراديوي قامت الهيئة بما يلي:
- إجراء المسوحات الميدانية والاستجابة إلى شكاوى تداخل الترددات واتخاذ إجراءات مباشرة ومتناسبة لإزالة الاستخدام غير القانوني للطيف الترددي وتصويب الأوضاع المخالفة من قبل المرخصين.



- رفد الهيئة بالانظمة الفنية الحديثة والمتخصصة لمراقبة وتنظيم استخدام طيف الترددات الراديوية بالطريقة المثلى، وكما هو متبع ودارج لدى الدول المتقدمة، وبشكل يسهم في تشجيع المنافسة وادخال خدمات جديدة، ومنها:
  - النظام المتنقل لمراقبة الطيف الترددي، حيث من المتوقع إنهاء تصميمه وبدء العمل به في العام 2018.
  - النظام الخاص بمراقبة عمل محطات البث الاذاعي التي تعمل وفق التشكيل الترددي (FM) لغايات ضبط عملها داخل المملكة ولتقادي حدوث مشاكل التشويش الراديوي بالاضافة الى المساهمة في إيجاد قنوات ترددية جديدة يمكن ترخيصها.
  - النظام المتكامل لادارة الطيف الترددي الذي يتيح الحصول على جميع خدمات الهيئة المتعلقة بترخيص واستخدام الترددات والتي من ضمنها إصدار الموافقات والرخص الكترونياً.
  - اجهزة خاصة بفحص قيم كثافة القدرة الكهرومغناطيسية.

#### 5. الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات

- لغايات الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة من قبل المشغلين قامت الهيئة بما يلي:
  - الإعلان عن إطلاق جائزة المشغل الأفضل لشبكات الاتصالات المتنقلة في المملكة تركز على معايير متخصصة.
  - رفع المقدرة الفنية للهيئة من خلال رفدها بالانظمة الفنية الحديثة والمتخصصة، وتوفير التدريب اللازم للعاملين من خلال كبرى الشركات العالمية، ومضاعفة أعداد العاملين في الجانب الفني.
  - تطبيق أحدث الممارسات العالمية في تقييم جودة الخدمة، وإدخال منظور جودة التجربة للمستخدم (Quality of Experience) وتقييم الشبكة من خلال استخدام مؤشرات الجودة الرئيسية).
  - إجراء الفحوصات الفنية والزيارات الميدانية والتحقيقات المتعلقة بمستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركات المرخص لها، وإطلاعهم على مواطن الضعف في شبكاتهم للعمل على إجراء التحسينات 49.1%.

#### 6. حماية مصالح المستخدمين

- لغاية حماية مصالح المستخدمين من خدمات الاتصالات قامت الهيئة بما يلي:
  - الاستمرار في دراسة كافة العروض التجارية لخدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي يتم الإعلان عنها من قبل الشركات والتأكد من مطابقتها لتعليمات وقرارات الهيئة وعدم إخلالها بالمنافسة.
  - الاستمرار في معالجة الشكاوى الواردة إلى الهيئة، حيث عملت الهيئة على معالجة ما مجموعه (1901) أي ما نسبته (76%)، والعمل جارٍ على معالجة المتبقي منها، حيث بلغ عدد الشكاوى الواردة إلى الهيئة خلال عام 2016 ما مجموعه (2506) شكوى، وفي عام 2015 ورد إلى الهيئة (4301) شكوى تمت معالجة (2112) شكوى منها أي بنسبة 49%، وفي عام 2014 ورد إلى الهيئة (2525) شكوى تم معالجة (1514) شكوى أي بنسبة 60%.
  - إعداد وثيقة ارشادات حماية مصالح المستخدمين بهدف توعية المستخدمين بالحقوق الممنوحة لهم والواجبات المترتبة عليهم فيما يتعلق باشتراكهم بخدمات الاتصالات والانترنت، وتم إعداد "دليل

المستفيدين" بشكل سماعي من خلال أقراص مدمجة لفئة ذوي الإعاقة البصرية وتوزيعه على المراكز المتخصصة بالمكفوفين في انحاء المملكة .

- إعداد مسودة تعليمات جديدة بعنوان "تنظيم الاحتفاظ ببيانات سجلات استخدام المستفيدين لخدمة الاتصالات العامة (Data Retention) ونشرها للاستشارة العامة.
- قامت الهيئة بالتعاون مع مؤسسة الإذاعة والتلفزيون لغايات بث إعلانات الحملات التوعوية التي تطلقها الهيئة لزيادة وخلق وعي عام لدى المستفيدين من خدمات الاتصالات والبريد وذلك عبر شاشة التلفزيون الأردني وأثير إذاعة عمان إف إم، والتعاون مع إدارة الإعلام الأمني/الأمن العام لبث إعلانات الحملات التوعوية، وقد أطلقت الهيئة خلال العام 2016 عدداً من الحملات التوعوية مُستخدمة الوسائل الإعلامية المختلفة، ومستفيدةً من خدمات بوابة الحكومة الإلكترونية.
- تنفيذ جولات رقابية تفتيشية وذلك تنفيذاً للدور المنوط بالهيئة في قانون الاتصالات رقم (13) لسنة 1995 وقانون الخدمات البريدية رقم (34) لسنة 2007 فيما يتعلق بمنح الهيئة صلاحية الضابطة العدلية، حيث تقوم الهيئة بتنفيذ هذه الجولات حمايةً لمصالح المستفيدين وحقوقهم من خدمات الاتصالات والبريد من جهة وحماية للشركات والجهات الحاصلة على التراخيص اللازمة وفقاً للقوانين والتشريعات النافذة من جهة أخرى.

### ثانياً: تنظيم قطاع البريد

- لضمان الفعالية التنظيمية لقطاع البريد عملت الهيئة على ما يلي :
  - عقد أولى اجتماعات اللجنة الاستشارية القطاعية للخدمات البريدية والتي ترأسها الهيئة، حيث ضمت كل من شركة البريد الأردني وعدد من شركات البريد المرخص لها، وذلك تعزيراً للشراكة بين القطاعين العام والخاص والتعاون وتبادل الأفكار بين كافة الأطراف من أجل تحفيز المنافسة في قطاع البريد.
  - المشاركة في أعمال اللجنة المشكلة من وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وشركة البريد الأردني لتعديل التشريعات التي تنظم عمل شركة البريد الاردني.
  - الاستمرار في مراقبة تنفيذ مشغل البريد العام لشروط عقد الأداء، بالإضافة الى مراقبة التزام مشغلي البريد الخاص المرخص لهم.
  - التأكد من التزام شركات البريد بمعايير الصحة والسلامة العامة في نقل البعثات البريدية، والقيام بجولات تفتيشية دورية وتكثيف الضبوطات على الجهات المخالفة وتحويلها للقضاء.
  - استقبال شكاوى المنتفعين من خدمات شركة البريد الاردني ومشغلي البريد الخاص والقيام بالاجراءات اللازمة لحل هذه الشكاوى.
  - تنفيذ جولات على مقدمي الخدمات البريدية دون ترخيص وضبطهم وتحويلهم الى الجهات القضائية المختصة.
  - ولزيادة وتنوع الخدمات المقدمة تم منح رخص لمقدمي خدمات بريدية خلال الثلاث أعوام الماضية كالتالي:

- حيث بلغ عدد مشغلي البريد المرخصين في قطاع الخدمات البريدية مع نهاية العام 2016 ما مجموعه (77) مشغل، (8) مشغلين حاصلين على رخصة مشغل بريد / فئة دولي، (69) مشغل بريد حاصل على رخصة مشغل بريد/ فئة محلي.

- قامت الهيئة خلال العام 2015 بمنح ما مجموعه (17) رخصة بريد موزعة كالتالي؛ (15) رخصة بريد / فئة محلي رخصة و(2) رخصة بريد / فئة دولي، وعليه فقد بلغ عدد الشركات المرخصة لتقديم الخدمات البريدية مع نهاية العام 2015 ما مجموعه (56) شركة مرخصة.

- وفي عام 2014 اصدرت الهيئة (4) رخص مشغل بريد خاص فئة محلي ليصبح بذلك عدد الشركات المرخصة لتقديم خدمات البريد في المملكة ما مجموعه (39) شركة مرخصة؛ منها (33) شركة تعمل كمشغل بريد خاص/فئة محلي، و(6) تعمل كمشغل بريد خاص/فئة دولي.

### ثالثاً: قانون المعاملات الإلكترونية

قامت الهيئة بصياغة مسودات التعليمات المطلوبة بموجب نظام ترخيص واعتماد جهات التوثيق الإلكتروني، حيث سيصار الى اعتماد تلك المسودات واصدارها كتعليمات نافذة في هذا المجال.

- مسودة تعليمات منح الرخصة أو الاعتماد لجهات التوثيق الإلكتروني (بالإضافة الى الملحق الخاص بالمتطلبات والشروط الفنية الواجب توافرها لدى جهات التوثيق الإلكتروني).
- مسودة تعليمات التدقيق على أعمال جهات التوثيق الإلكتروني.
- مسودة تعليمات مراقبة أعمال جهات التوثيق الإلكتروني.
- مسودة تعليمات إلغاء أو إيقاف العمل بالرخصة أو الاعتماد الممنوح لجهات التوثيق الإلكتروني.
- مسودة تعليمات تنظيم أعمال جهات التوثيق الإلكتروني المخولة قانوناً.

وتأتي هذه الخطة الإستراتيجية كمراجعة وإصدار ثالث للخطتين السابقتين للأعوام (2010 – 2012) وللأعوام (2013-2016) حيث أن وضع خطة إستراتيجية للسنوات المقبلة (2017 – 2020) يتطلب الاستناد إلى استراتيجية الاردن 2025 وتوجهات الحكومة الواردة في السياسة العامة في قطاعات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد (2012-2017) والتطورات التي حصلت في القطاع خلال السنوات الماضية، وسيتم مراجعة هذه الوثيقة في حال صدور وثيقة السياسة العامة للحكومة للأعوام الجديدة.

## تحليل أصحاب العلاقة

### قائمة تحديد وتحليل أصحاب العلاقة (المؤثرين)

جوانب التأثير	درجة التأثير			الجهة
	قليل	متوسط	عالي	
<b>مؤسسات الدعم الأفقي</b>				
إصدار القوانين			√	مجلس الأمة
إصدار الأنظمة والسياسات، والرقابة على أداء الجهاز الحكومي.			√	مجلس الوزراء
<ul style="list-style-type: none"> <li>تبادل المعلومات والتعاون لمعالجة شكاوى المنافسة في قطاع الاتصالات كما ورد في مذكرة التفاهم الموقعة بين الطرفين شركات الاتصالات.</li> <li>إجازة الموافقة على تسجيل شركات الاتصالات والبريد.</li> </ul>		√		وزارة الصناعة والتجارة / دائرة مراقبة الشركات ومديرية المنافسة
ارتباط الهيئة بالسياسة العامة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد والتي تراقب على تطبيقها وزارة الاتصالات، إضافة إلى إلزامية تنسيق الهيئة مع وزارة الاتصالات فيما يتعلق بشراء الأنظمة الحاسوبية إضافة إلى مسؤولية الوزارة عن موضوع الحكومة الإلكترونية الذي تشترك به الهيئة.			√	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات / وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد.
تنسيق حصول الهيئة على منح الدعم الفني والتقني المقدم من المانحين.		√		وزارة التخطيط والتعاون الدولي
التنسيق مع الجهات الرسمية الخارجية وتسهيل إصدار تأشيرات المغادرة لموظفي الهيئة.	√			وزارة الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد سقف الموازنة للنفاق السنوي والموافقة على المخصصات.</li> <li>تحويل الفوائض في موازنة الهيئة إلى الخزينة العامة.</li> <li>تنظيم ومراقبة الإجراءات المالية.</li> </ul>			√	وزارة المالية
التعاون بشأن استصدار الموافقات الفنية والأمنية وإجراءات التفنيش المتعلقة ببعض أعمال الهيئة.			√	وزارة الداخلية
التعاون في مجال الدعم الاستشاري لأغراض التطوير المؤسسي.		√		وزارة تطوير القطاع العام
الرقابة على القرارات والاجراءات المالية والفنية والإدارية.			√	ديوان المحاسبة

جوانب التأثير	درجة التأثير		الجهة
الرقابة على اجراءات تطبيق احكام نظام الخدمة المدنية والتعليمات الصادرة بموجبها		√	ديوان الخدمة المدنية
الرقابة على التزام الهيئة بمنظومة النزاهة الوطنية والاستراتيجية الوطنية للنزاهة	√		هيئة النزاهة ومكافحة الفساد
تحديد الحقوق التقاعدية والتعويضات والاقتطاعات	√		مؤسسة الضمان الاجتماعي
التبغات الناشئة عن تنفيذ القرارات القضائية	√		المحاكم
تزويد الهيئة بالبيانات الاحصائية المتعلقة بقطاع الاتصالات والبريد	√		دائرة الاحصاءات العامة
تزويد الهيئة بالخدمات الالكترونية المشتركة لجميع المؤسسات المنصوية في الشبكة الإلكترونية الآمنة (مثل استضافة بعض خوادم وتطبيقات الحكومة الالكترونية، خدمة الانترنت)، إضافة إلى وجود إلزام لدى رئاسة الوزراء لجميع المؤسسات للتنسيق مع المركز بما يتعلق برخص البرمجيات مثل شركة مايكروسوفت، كما تم اقتراح تعديل أهمية المركز لكون الهيئة وفي حال تفعيل أنظمة الدفع الإلكتروني وتقديم الخدمات للمواطنين سوف تعتمد على الربط الذي يتم من خلال المركز.	√		مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني
عند وضع القواعد الفنية لإدخال أجهزة الاتصالات مراعاة أحكام قانون المواصفات والمقاييس. منح موافقات على إدخال شاحن أجهزة الاتصالات الخلوية.	√		مؤسسة المواصفات والمقاييس
التنسيق لغايات مراقبة الطيف الترددي ، تخصيص وتوزيع الطيف الترددي.	√		القوات المسلحة الأردنية
الزامية المشاركة في تطبيق معايير التميز (الصادرة عن الجائزة).	√		مركز الملك عبدالله الثاني للتميز (الأداء الحكومي)
<b>متلقي الخدمة</b>			
*تقدير احتياجاتهم		√	الشركات
*حجم عوائد المشاركة المحولة الى الهيئة			قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد
تقدير احتياجاتهم وتوقعاتهم	√		الأفراد
تقدير احتياجاتهم وتوقعاتهم	√		الجهات الرسمية
<b>منظمات واتحادات وجمعيات عالمية ومحلية</b>			
التزامات الاردن/ الهيئة	√		منظمة التجارة العالمية
تقديم الدعم الفني والتقني من خلال برامج	√		المفوضية الأوروبية

جوانب التأثير	درجة التأثير			الجهة
	قليل	متوسط	عالي	
المساعدات				
تحديد المعايير الدولية للاتصالات، وإصدار قرارات وتوصيات يتوجب على الهيئة تنفيذها.			√	الاتحاد الدولي للاتصالات
تحديد المعايير الدولية للبريد ، وإصدار قرارات وتوصيات يتوجب على الهيئة تنفيذها.		√		اتحاد البريد العالمي
تبنى آراء المشغلين والدفاع عنها	√			جمعية شركات تقنية المعلومات والاتصالات (انتاج)
التأثير على قرارات الهيئة	√			جمعية حماية المستهلك
<ul style="list-style-type: none"> <li>● درجة الرضى الوظيفي</li> <li>● مستوى الولاء التنظيمي</li> <li>● الانتاجية</li> <li>● نمط الثقافة المؤسسية</li> <li>● التأثير في جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئة</li> </ul>			√	موظفي الهيئة

### قائمة تحديد وتحليل أصحاب العلاقة (المتأثرين)

جوانب التأثير	درجة التأثير			الجهة
	قليل	متوسط	عالي	
<b>متلقي الخدمة</b>				
التأثر من القرارات والتعليمات الصادرة عن الهيئة ونتائج الرقابة والتفتيش			√	الشركات
التأثر من القرارات والتعليمات الصادرة عن الهيئة ونتائج الرقابة والتفتيش			√	الأفراد
التأثر من القرارات والتعليمات الصادرة عن الهيئة ونتائج الرقابة والتفتيش			√	الجهات الرسمية
التأثر بالبيانات والمنشورات والتقارير الصادرة عن الهيئة		√		الباحثون في القطاع
<b>الجهات الرسمية</b>				
المساهمة في تطبيق السياسة العامة			√	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
الموارد المالية المحولة الى الخزينة العامة			√	وزارة المالية
اتفاقية التفاهم الموقعة بين البنك المركزي و الهيئة فيما يخص عمليات		√		البنك المركزي

جوانب التأثير	درجة التأثير		الجهة
الدفع الالكتروني والتوثيق الالكتروني			
المشاركة في منح بعض الموافقات النوعية على الاجهزة والتنسيق المشترك في وضع المواصفات	√		مؤسسة المواصفات والمقاييس
التنسيق بخصوص إتاحة الترددات ومراقبة الطيف الترددي.	√		القوات المسلحة الأردنية
● المشاركة في منح بعض الموافقات المتعلقة بالمحطات الفضائية والاذاعية ● الموافقة المسبقة على خدمات التكاليف المضافة وحجب المواقع والتطبيقات		√	هيئة الاعلام
اجازة وانهاء الاجراء الجمركي المطلوب للمواد ذات العلاقة بعمل الهيئة في المراكز الجمركية وتفويضها بمهام تحصيل اجور ادخال الاجهزة لصالح الهيئة		√	دائرة الجمارك العامة
تزويدها بالنتائج الاحصائية المتعلقة بعمل الهيئة	√		دائرة الاحصاءات العامة
اجازة الموافقة على تسجيل شركات الاتصالات والبريد، والتعاون لمعالجة شكاوى المنافسة في قطاع الاتصالات كما ورد في مذكرة التفاهم الموقعة بين الطرفين.		√	وزارة الصناعة والتجارة
<b>منظمات وجمعيات عالمية ومحلية</b>			
التأثر بالتعليمات والقرارات الصادرة عن الهيئة		√	جمعية شركات تقنية المعلومات والاتصالات (انتاج)
سياسات وقرارات الهيئة الخاصة بعلاقة المشتركين بالمشغلين والانشطة المتعلقة بحملات التوعية للمواطنين ومعالجة الشكاوى		√	جمعية حماية المستهلك
تزويدها بالنتائج الاحصائية المتعلقة بعمل الهيئة		√	الاتحاد الدولي للاتصالات
التدريب والتطوير والتحفيز		√	موظفو الهيئة

## نتائج تحليل البيئة الداخلية للهيئة<sup>1</sup>

المحور	نقاط القوة	نقاط الضعف	مواطن التحسين
القيادة والتخطيط الاستراتيجي	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تنتهج القيادة الأسلوب التشاركي سواءً في البيئة الداخلية أو الخارجية حيث تم إعداد وتطبيق استراتيجية الاتصال الداخلي والخارجي.</li> <li>2. تقوم الهيئة ببناء ثقافة القيادة المشتركة بين العاملين من خلال عقد الاجتماعات الدورية مع المدراء والأفراد القياديين.</li> <li>3. تجري الهيئة تحليلاً لعلاقات التأثير والتأثر مع الجهات اصحاب العلاقة.</li> <li>4. تبرم الهيئة اتفاقيات تفاهم لتنظيم وتنسيق التعاون مع الشركاء في تنفيذ مشاريع مشتركة.</li> <li>5. شكلت الهيئة لجنة تنسيقية مع الشركاء للاستفادة منهم في تطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي.</li> <li>6. وجهت القيادة فريق التخطيط الاستراتيجي للاستفادة من نتائج تقرير تقييم جائزة الملك عبد الله الثاني في مراجعة الخطة الاستراتيجية.</li> <li>7. وجهت القيادة العاملين المختصين بعقد ورش تدريبية وتعريفية في مجال تطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي لكافة المستويات التنظيمية وقد شملت هذه الورش 80 موظف.</li> <li>8. تقوم الهيئة بتحديد ونشر الغاية الرئيسية من وجودها حيث تم مراجعة وتطوير رؤية ورسالة الهيئة وتم تعميمها على الموظفين.</li> <li>9. تعمل القيادة على مراجعة وتطوير سلوكيات الأفراد القياديين من خلال تضمين خطة التدريب لبرامج</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● لا يوجد منهجية موثقة ومنتظمة التطبيق تراعي إدامة العلاقة مع الشركاء وتعزيزها لتحقيق المنفعة المشتركة.</li> <li>● لا يوجد منهجية لاشراك متلقي الخدمة والمجتمع في تطوير الافكار الابداعية لتحسين سير العمل وتحسين مشاركتهم في تنفيذ الأهداف المؤسسية.</li> <li>● بالرغم من تبني الهيئة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية إلا انها لم تقم بقياس أثر تطبيقها والالتزام بها وبيان أثر تطبيقها على تقديم الخدمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة، كما لم يتم مراجعتها بصورة منتظمة.</li> <li>● بالرغم من قيام الهيئة بتطوير سلوكيات الأفراد القياديين، إلا أن ذلك لا يتم وفقاً لآلية موثقة ومنتظمة التطبيق تراعي ربطها ببرامج الإحلال والتعاقب الوظيفي.</li> <li>● لا تقوم الهيئة بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات للأهداف الاستراتيجية للهيئة وقياسها بشكل دوري.</li> <li>● لا تقوم الهيئة بتحليل الأداء الداخلي لها وفقاً لمنهجية محددة ومنتظمة لتطوير القدرات المتاحة وضمان الاستفادة منها في التطوير والتحسين المستمر.</li> <li>● منهجية إدارة المخاطر غير مطبقة ولا تتم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تطوير وتطبيق منهجيات القيادة الفعالة والداعمة</li> </ul>

<sup>1</sup> المراجع المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية ضمن قائمة المراجع والمصادر المرفقة.



مواطن التحسين	نقاط الضعف	نقاط القوة	المحور
	<p>مراجعتها بشكل منهجي يضمن مواءمتها مع التحديث على الخطة الاستراتيجية والمتغيرات في البيئة الخارجية.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● على الرغم من اعتماد القيادة في قراراتها على معلومات موثقة ومتاحة، إلا أنها لا تعتمد أسس موحدة لعمليات أرشفة الوثائق لضمان سهولة الرجوع إليها لدى اتخاذ القرارات.</li> <li>● لا يتم مراجعة منهجية ترشيد النفقات وعدم تحديد مستهدفات ومؤشرات أداء.</li> <li>● عدم تبني الهيئة منهجية موثقة ومنتظمة التطبيق تدعم بموجبها ثقافة التميز بين الموظفين.</li> <li>● لا تقوم الهيئة بقياس أثر تطبيق برامج التحفيز والمكافآت على أداء الموظفين.</li> <li>● منهجية إدارة التغيير غير مطبقة وغير محدثة.</li> <li>● لا يوجد منهجية موحدة لإدارة المشاريع في الهيئة.</li> <li>● لم يتم تبني سياسات موثقة منتظمة التطبيق لتوعية الموظفين على الالتزام بقواعد السلوك المهني والوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة والنزاهة.</li> <li>● لم تتم متابعة تطبيق بنود مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، ولم يتم قياس أثر تطبيقها على التزام الموظفين بالنزاهة والبعد عن الفساد.</li> <li>● لا يتم تبني برامج لدعم الموظفين تحت على الالتزام بالنزاهة والبعد عن الفساد.</li> </ul>	<p>تدريبية لهم تهدف إلى تطوير أدائهم من خلال تفويض الصلاحيات الإدارية وفق دليل تفويض الصلاحيات الإدارية، وإشراكهم في اللجان وفرق العمل المختلفة.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. تشجع الهيئة على تبادل المعرفة من خلال تطبيقها لاستراتيجية إدارة المعرفة واستراتيجية الاتصال الداخلي.</li> <li>11. اعتماد منهجية ترشيد النفقات.</li> <li>12. تدعم القيادة ثقافة التميز بين الموظفين من خلال عدة أدوات.</li> <li>13. تطبق الهيئة عدد من برامج التحفيز.</li> <li>14. تقوم الهيئة بتبني آليات تضمن الشفافية والبعد عن الفساد من خلال اتباع عدد من الوسائل.</li> <li>15. تطبيق إجراءات الرقابة الداخلية والخضوع للتدقيق الخارجي وتطبيق أنظمة الحوافز والتعليمات الواردة في نظام الخدمة المدنية.</li> <li>16. تقوم الهيئة بإصدار التقارير المالية وغير المالية لضمان الشفافية بالعمل.</li> <li>17. تصدر الهيئة تقريراً سنوياً لإنجازاتها.</li> </ol>	

مواطن التحسين	نقاط الضعف	نقاط القوة	المحور
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير وتطبيق نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأوصاف الوظيفية غير محدثة ولا تعبر عن مستوى المهام والواجبات والصلاحيات للمستويات التنظيمية ولا تحتوي الكفايات.</li> <li>• لا يتم تطبيق منهجية تخطيط الموارد البشرية ولم تتم مراجعتها منذ 2008.</li> <li>• لا تنفذ الهيئة دراسة للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.</li> <li>• لا يوجد مسار وظيفي وخطة تعاقب وظيفي لكل موظف.</li> <li>• منهجية الإحلال الوظيفي غير مطبقة وغير محدثة، وغير محصورة بوظائف الإدارة العليا والتي يناط التعيين فيها بمجلس الوزراء.</li> <li>• خطة توجيه الموظف الجديد لا تشمل توجيهه على مستوى الوحدة التنظيمية التي يعمل بها والوظيفة التي يشغلها.</li> <li>• أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية محصورة بنموذج تحديد الاحتياجات التدريبية والذي لم تتم مراجعته وتحديثه منذ 2009، ولا يتم ربطها بنتائج الأداء الفردي ومخرجات الخطة الاستراتيجية.</li> <li>• لا تطور الهيئة أدوات للكشف عن الموهوبين والاحتفاظ بهم.</li> <li>• لا يتم قياس أثر المكافآت والحوافز على تحسين الأداء وتطويره.</li> <li>• مصفوفة تفويض الصلاحيات غير معممة والمفوض بالصلاحيات غير مدرب على ممارستها.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يوجد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف المدرجة على جدول التشكيلات.</li> <li>2. يوجد منهجية لتخطيط الموارد البشرية.</li> <li>3. يوجد منهجية للإحلال الوظيفي.</li> <li>4. يوجد منهجية لتوجيه الموظف الجديد.</li> <li>5. يوجد منهجية مطبقة للتدريب.</li> <li>6. يوجد خطة تدريبية سنوية.</li> <li>7. تدعم الهيئة تطوير الكفايات الوظيفية للمرأة العاملة في الهيئة، حيث تم إيفاد تسع موظفات للمشاركة في برنامج بناء القدرات القيادية.</li> <li>8. تدعم الهيئة مشاركة الموظفين في جوائز التميز وتوفر لهم الامكانيات المتاحة التي تدعم تميزهم، حيث حصل موظف على جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية عام 2011.</li> <li>9. تطبق الهيئة برامج لتحفيز الموظفين مثل برنامج الموظف المثالي، والدائرة المتميزة، بالإضافة إلى تفعيل العمل بتعليمات منح المكافآت والحوافز لموظفي الخدمة المدنية.</li> <li>10. تنتهج الهيئة سياسة تشكيل فرق العمل المنتجة وفرق العمل المشكلة ذاتياً.</li> <li>11. تطبق الهيئة مصفوفة تفويض الصلاحيات.</li> <li>12. يتم اشتقاق الأهداف الوظيفية للموظف من الأهداف التشغيلية للوحدة التي يعمل بها لغايات ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي.</li> <li>13. تقوم الهيئة بإجراء دراسة للرضا الوظيفي للتعرف على آراء ومقترحات الموظفين وجوانب عدم الرضا والتحسينات اللازمة التي تمثل احتياجاتهم</li> </ol>	<p>الموارد البشرية</p>

المحور	نقاط القوة	نقاط الضعف	مواطن التحسين
	<p>واهتمامتهم</p> <p>14. المنح الخارجية من المفوضية الأوروبية ساهمت في الدعم الفني وتدريب الموارد البشرية في الهيئة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نظام إدارة الأداء المطبق غير مبني على الكفايات الوظيفية التي تربط بين أداء العاملين ورؤية ورسالة وأهداف الهيئة.</li> <li>● لا تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير عملية الاختيار والتعيين وخطط التطوير، والاحتفاظ بالموظفين وتمكينهم وتدويرهم حسب مؤهلاتهم.</li> <li>● لا يتم تقييم أعمال اللجان وبيان مدى تأثيرها على الأداء المؤسسي ليتم الاستفادة من مخرجات المراجعة والتقييم في تطوير آليات اختيار اللجان وفرق العمل وفعالية أدائها.</li> <li>● لا تستخدم نتائج الرضا الوظيفي في تحسين مستويات الرضا الوظيفي ولا تربط بنتائج الاداء الفردي.</li> </ul>	مواطن التحسين
الموارد المالية والتدقيق	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. مصادر التمويل دائمة ومتنوعة حيث يتم تمويل كامل نفقات الهيئة التشغيلية من إيرادات الشركات المرخص لها باستثناء نفقات دائرة إدارة الطيف الترددي وقسم البريد .</li> <li>2. إيرادات الهيئة ذاتية</li> <li>3. سقف الإيرادات المخصصة للهيئة من قبل الموازنة يزيد عن سقف الانفاق.</li> <li>4. تمكنت الهيئة من تحويل وفورات الى الخزينة العامة تفوق النسبة المقدرة بمتوسط نسبي قدره 346 %.</li> <li>5. استفادت الهيئة من دعم احد الشركات في اقامة مؤتمر وقيمتها 12000 دينار خلال عام 2016</li> <li>6. وجود منهجية معتمده مطبقة لاعداد الموازنة</li> <li>7. تلتزم الهيئة بتطبيق نظام لوازم الهيئة ونظام اللوازم</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● لا توجد منهجية موثقة ومعتمدة لاجراء المناقشات المالية.</li> <li>● تجري الهيئة مناقشات لتوزيع المخصصات التي تم تخفيضها من قبل دائرة الموازنة العامة وذلك حسب الأولويات.</li> <li>● لا يتم اتباع سياسات التنبؤ التقديري بالاحتياجات واللوازم للاستفادة من ذلك في التزود بالمشتريات الجيدة المناسبة وفق الأسعار التفضيلية والمخفضة.</li> <li>● لا توجد منهجية لتحري صحة ودقة احتياجات الدوائر من الموازنة وربطها مع الأهداف الاستراتيجية للهيئة</li> <li>● لا تعتمد الهيئة مؤشرات لقياس الأداء المالي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● استكمال دورة ادارة الموارد المالية وعمليات التدقيق الداخلي</li> </ul>

مواطن التحسين	نقاط الضعف	نقاط القوة	المحور
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● لا توجد منهجية لاعادة توزيع المخصصات وتحديد الأولويات</li> <li>● منهجية ترشيد النفقات ورفع كفاءة التحصيل بحاجة الى مراجعة</li> <li>● منهجية اعداد التقارير المالية بحاجة الى مراجعة</li> <li>● نطاق عمل التدقيق الداخلي لا يشمل جميع معايير التدقيق الداخلي العالمي والتشريعات النافذة الوطنية.</li> </ul>	<p>العامية والنظام المالي للهيئة ومعايير المحاسبة الدولية عند اثبات النفقات.</p> <p>8. ضمان الشفافية المالية في اصدار التقارير المالية من خلال وجود اجراء للمدفوعات وتطبيق أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي والخارجي والتدقيق المباشر للدورة المستندية ووجود رقابة من جهات حكومية مختصة مثل وزارة المالية وديوان المحاسبة والافصاح المالي في الحسابات المالية للهيئة من خلال التقارير السنوية التي تنشر على الموقع الالكتروني للهيئة.</p> <p>9. تطبق الهيئة اجراءات كفاءة في تحصيل ايراداتها</p> <p>10. ساهم تطبيق الهيئة لتعليمات احتساب عوائد الترخيص السنوية في نمو ايرادات الهيئة</p> <p>11. تتابع الهيئة تحصيل ايراداتها المحددة بموجب قانون تحصيل الأموال الأميرية</p> <p>12. تستخدم الهيئة النسب المالية للايرادات والنفقات عند إعادة رصد المخصصات للسنة المالية القادمة وعند إعادة توزيع المخصصات على المشاريع خلال السنة</p> <p>13. تطبق الهيئة منهجية لاعداد التقارير المالية لاستخدامها ورفعها لاصحاب العلاقة</p> <p>14. تطبق الهيئة منهجية للتدقيق المسبق على جميع المعاملات المالية</p> <p>15. تطبق الهيئة نظام الرقابة الداخلية برفع تقرير شهري للرئيس التنفيذي يتضمن انجازات التدقيق المالي كما ونوعا خلال نفس الشهر والملاحظات والمخالفات التي لم يتم تصويبها</p> <p>16. تطبق الهيئة منهجية للتدقيق اللاحق والذي يتم فيه رفع تقرير للرئيس التنفيذي بالنتائج.</p>	

المحور	نقاط القوة	نقاط الضعف	مواطن التحسين
	17. يوجد لوحدة الرقابة والتدقيق وثيقة (اطار عمل) (Charter)		
الأصول والبنية التحتية	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يوجد كاميرات مراقبة لتغطية كافة مرافق الهيئة الداخلية والخارجية لتعزيز المحافظة على الممتلكات الحسية.</li> <li>2. لا يوجد هنالك أية إنقطاعات للتيار الكهربائي، إضافة إلى وجود مولد احتياطي للتيار الكهربائي، إضافة إلى وجود UPS لحفظ الطاقة الكهربائية لخوادم الهيئة ونظام مراقبتها.</li> <li>3. تقوم الهيئة باستخدام وحدات الانارة موفرة الطاقة LED في جميع مرافق الهيئة</li> <li>4. خدمات الانترنت تلبى احتياجات الهيئة حيث سرعة الإنترنت تقارب 15 ميجابت/ثانية</li> <li>5. تسير الهيئة في إجراءات استملاك مقر جديد لها.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بعض خدمات البنية التحتية لا تلبى الاحتياجات التنظيمية.</li> <li>• مبنى الهيئة مستأجر.</li> <li>• المركبات التي تملكها الهيئة قديمة وصيانتها مكلفة.</li> <li>• لا يوجد استراتيجية متكاملة لإدارة المباني والمعدات يتم تطبيقها بشكل منتظم وشمولي.</li> <li>• تدني مستوى الاعتماد على التكنولوجيا.</li> <li>• عدم وجود خطة واضحة ومتكاملة وشاملة لصيانة وحماية وتحديث الأجهزة الإلكترونية والبرامج والتقنيات.</li> <li>• عدم حصر الاحتياجات لأنظمة الإلكترونية ومدى جاهزيتها بشكل منتظم ودوري.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير وإدامة الاصول والبنية التحتية</li> </ul>
العمليات والخدمات	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يوجد آلية ماعتمدة لإعداد خرائط العمليات.</li> <li>2. يوجد في الهيئة خرائط عمليات محدثة تشمل ثلاث مستويات، المستوى الأخير يتضمن جميع إجراءات العمل في جميع دوائر الهيئة.</li> <li>3. الخرائط بكافة مستوياتها منشورة ومعممة لجميع الموظفين.</li> <li>4. تصنف العمليات في الهيئة إلى عمليات رئيسية وعمليات مساندة.</li> <li>5. تربط الهيئة خدماتها بعملياتها وفقاً لآلية معتمدة</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آلية اعداد خرائط العمليات لم يتم قياس فاعليتها والتطوير عليها.</li> <li>• مصفوفة الأهمية النسبية للخدمات لم يتم تحديثها.</li> <li>• لا يوجد نظام CRM متكامل "Customer Relationship Management" لجميع شرائح متلقي الخدمة في الهيئة.</li> <li>• لا يوجد منهجية معتمدة لإدارة العلاقة مع متلقي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير فاعلية وكفاءة العمليات والخدمات الرئيسية والمساندة.</li> </ul>

مواطن التحسين	نقاط الضعف	نقاط القوة	المحور
	<p>الخدمة في الهيئة وكيفية التواصل معهم.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● لم يتم إعتداد توصيات تطوير خدمة نظام تلقي ومتابعة شكاوى المستفيدين.</li> <li>● إجراء العمل لأعمال مكتب المطار غير موثق ، وهو يصدد التوثيق حالياً</li> <li>● لم يتم قياس فاعلية وتطوير الآليات التالية: (1) آلية تصميم العمليات، (2) آلية قياس أداء العمليات. (3) آلية مراجعة العمليات. (4) آلية معالجة نقاط التداخل والإزدواجية في العمليات. (5) آلية ضبط وثائق الإجراءات.</li> <li>● لم يتم إعتداد التعليمات الناظمة لدمج العمليتين المواصفات والموافقات النوعية لأجهزة الإتصالات الطرفية والراديوية.</li> <li>● لم يتم توثيق العملية الجديدة نتاج الدمج.</li> <li>● تطبيق جزئي لمخرجات الخطة التحسينية ل -" آلية معالجة نقاط التداخل والإزدواجية في العمليات"</li> <li>● لا يوجد منهجية أو آلية معتمدة لإصدار وتوثيق ومتابعة منهجيات العمل المختلفة والمستحدثه من قبل الدوائر.</li> <li>● آلية مراجعة العمليات غير مطبقة.</li> <li>● آلية ربط إجراءات العمل عامودياً بالخطة الإستراتيجية لم تعتمد على أسس واضحة وعلمية.</li> <li>● لم تتم مراجعة مؤشرات الأداء بصورة شمولية.</li> <li>● نتائج القياس لا تشمل جميع إجراءات العمل.</li> </ul>	<p>ومطبقة "آلية تحديد الخدمات والعمليات الرئيسية".</p> <p>6. يوجد مصفوقاً الأهمية النسبية لخدمات الهيئة.</p> <p>7. تعتمد وتطبق الهيئة لغايات توثيق إجراءات العمل ISO 9001:2000 standard</p> <p>8. يوجد نظام متكامل لإدارة العمليات في الهيئة معتمد ومطبق يشمل المنهجيات المعتمدة التالية :</p> <p>(1) آلية إعداد خرائط العمليات (2) آلية تصميم العمليات. (3) آلية تحديد الخدمات والعمليات الرئيسية. (4) آلية قياس أداء العمليات . (5) آلية مراجعة العمليات. (6) آلية معالجة نقاط التداخل والإزدواجية في العمليات. (7) آلية ضبط وثائق الإجراءات.</p> <p>9. يوجد منهجية "تبسيط العمليات" معتمدة ومطبقة.</p> <p>10. جار العمل على تبسيط ومراجعة كافة إجراءات إدارة الطيف الترددي.</p> <p>11. تم الإحالة على شركة لأتمتة عدد من إجراءات إدارة الطيف الترددي.</p> <p>12. جار العمل على إعادة هندسة إجراءات متلقي الخدمة ضمن الدائرة الفنية.</p> <p>13. خدمة تلقي ومتابعة شكاوى المستفيدين مأتمة.</p> <p>14. تمت دراسة وإعداد توصيات لغايات تطوير خدمة ونظام تلقي ومتابعة شكاوى المستفيدين .</p> <p>15. تطبق الهيئة مشروع النافذة الواحدة</p> <p>16. استحداث مكتب للهيئة في المطار ل تبسيط خدمة إدخال أجهزة الاتصالات الطرفية والراديوية ، والهيئة بصدد تعميم التجربة في منافذ جمركية أخرى.</p> <p>17. وجود منهجية " تعليمات القواعد الإجرائية لإصدار</p>	

المحور	نقاط القوة	نقاط الضعف	مواطن التحسين
	<p>التعليمات الصادرة 2007 والمعدلة ب 2010.</p> <p>18. تم دمج عمليتين رئيسيتين وهما "منح الموافقات النوعية لإدخال أجهزة الإتصالات الطرفية" و "منح الموافقات النوعية لأجهزة الإتصالات الراديوية".</p> <p>19. يتم توثيق و تعديل واستحداث أي إجراء عمل وفقاً للمنهجية المعتمدة والمطبقة في آلية ضبط و ثائق الإجراءات.</p> <p>20. يوجد قائمة توثيق رئيسية محدثة " Documentation Master List" تتضمن أسماء وأرقام وإصدارات كافة إجراءات العمل في الهيئة محدثة.</p> <p>20. تتضمن المنهجية إرتباطات أفقية (إجراءات، منهجيات) و عامودية (أهداف و غايات و قيم الخطة الإستراتيجية) لكل إجراء.</p> <p>21. آلية مراجعة العمليات المواصفة القياسية الدولية ISO 19011: 2002</p> <p>22. يوجد آلية دورية لقياس أداء العمليات معتمدة ومطبقة جزئياً تشمل مؤشرات قياس الفاعلية و ذات قيم مستهدفة لكل مؤشر للمراجعة والتقييم لكافة إجراءات عمل الدوائر.</p> <p>23. هناك لجنة رسمية دائمة لإدارة المعرفة معتمدة ومقرة من الإدارة العليا.</p> <p>24. وجود منهجية لإدارة المعرفة معتمدة ومقرة من الإدارة العليا.</p> <p>25. تطبق الهيئة منهجية تشاركية مع كافة المستويات التنظيمية لزيادة وعي العاملين في إدارة المعرفة.</p> <p>26. تقيس الهيئة نسبة انجاز اهداف استراتيجية إدارة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آلية قياس أداء العمليات لم يتم قياس فاعليتها والتطوير عليها.</li> <li>• لا يوجد منهجية أو إجراء لربط الغايات المؤسسية مع عمليات الهيئة المتعلقة بكل غاية</li> <li>• لا يوجد مؤشرات تقيس أثر العمليات ذات العلاقة على كل غاية.</li> <li>• ضعف ادراك الكوادر لاهمية ادارة المعرفة في تسهيل تنفيذ الاجراءات و تطويرها.</li> <li>• عدم تفرغ كوادر متخصصة تعنى بإدارة المعرفة.</li> <li>• عدم القيام بحصر المتطلبات الملائمة للاتصال الداخلي التي يرغب بها الموظفون لتمكينهم من تبادل فعال للمعرفة داخل الهيئة.</li> <li>• عدم وجود منهجية لإدارة التعلم في مجال ادارة المعرفة مثل اجراء المقارنات المعيارية والاستفادة من المعرفة الضمنية و تحويل الافكار الابداعية الى واقع.</li> <li>• عدم وجود دليل شامل لارشفة الوثائق الالكترونية.</li> <li>• لا تتوفر ادوات اتصال داخلي تحدد انواع الاتصال.</li> <li>• لا تقوم بتحديد احتياجات التواصل الداخلي التي يرغب بها الموظفون و يفضلونها .</li> <li>• لا تقوم بوضع الية لإدارة الحوار البناء بين موظفيها لتحقيق تبادل فعال للمعلومات والمعرفة داخل الهيئة</li> </ul>	مواطن التحسين

المحور	نقاط القوة	نقاط الضعف	مواطن التحسين
	<p>المعرفة سنوياً.</p> <p>27. يتم نشر و تعميم نتائج تقرير تقييم الانجاز السنوي</p> <p>28. توظف الهيئة منهجية لقياس مستوى وعي العاملين، ومساهمة ادارة المعرفة في تطوير الخطط التشغيلية للدوائر كما و تخصص مبالغ ضمن الموازنة لاغراض النشاطات المتعلقة بادارة المعرفة.</p> <p>29. تم عقد ورش تدرسية لاجزاء فريق لجنة المعرفة.</p> <p>30. تم عقد ورش توعوية لكوادر الهيئة لادارة المعرفة.</p> <p>31. وظفت نتائج تطبيق استراتيجية المعرفة في اعادة تصميم عملية ادارة ال معرفة و تم انشاء مركز لخدمات الجمهور.</p> <p>32. وجود استراتيجية واضحة للاتصال الداخلي للهيئة تعد وفق منهجية عمل واضحة وتقر من قبل الادارة العليا وتقاس بشكل سنوي.</p> <p>33. وجود اقسام متخصصة في الهيئة تعنى بمتابعة تحقيق الاهداف مع الاطراف المعنية في الهيئة.</p> <p>34. وجود لجنة تعنى بالنشاط الاجتماعي للهيئة</p> <p>35. وجود استراتيجية للاتصال الخارجي تعد وفق منهجية عمل معتمدة</p> <p>36. وجود الية لقياس فاعلية ادوات الاتصال الخارجي المستخدمة في الهيئة</p> <p>37. وجود دائرة تعنى بمهام التواصل الخارجي وفق اجراءات عمل وخطط تنفيذية واضحة</p> <p>38. وجود استراتيجية للخدمة المجتمعية معتمدة ومنفذة ومقاسة سنوياً.</p> <p>39. تتواجد الهيئة على صفحات مواقع التواصل الاجتماعي تطور الهيئة الموقع الالكتروني بما يتيح</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● لا تقوم بتبني سياسات تدعم فهم الموظفين لادوارهم في انجاح اهداف الهيئة الاستراتيجية</li> <li>● عدم حصر الاحتياجات للانظمة الالكترونية ومدى جاهزيتها بشكل منتظم و دوري لغايات تحسين الخدمات والاداء الداخلي بين الدوائر المعنية.</li> <li>● عدم تعميم نتائج رضا متلقي الخدمة.</li> <li>● عدم وجود خطة واضحة و متكاملة وشاملة لصيانة و حماية و تحديث الاجهزة الالكترونية و البرامج والتقنيات.</li> <li>● عدم حصر الاحتياجات للانظمة الالكترونية ومدى جاهزيتها بشكل منتظم و دوري لغايات الاتصال ذات العلاقة.</li> <li>● وجود عدد من بطاقات الخدمة بحاجة للتعديل وفقاً لمراجعة وتعديل إجراءات العمل.</li> <li>● بطاقات الخدمة غير منشورة حالياً على الموقع الإلكتروني.</li> <li>● بطاقات الخدمات لم يتم طباعتها.</li> </ul>	



المحور	نقاط القوة	نقاط الضعف	مواطن التحسين
	<p>الوصول إلى المعلومات من قبل الجمهور</p> <p>40. وجود إجراء عمل معتمد ومطبق لإعداد وإصدار بطاقات الخدمة وفقاً لتصنيف متلقي الخدمة.</p> <p>41. وجود بطاقات محدثة لمعظم خدمات الهيئة بصورة الكترونية على شاشات المراجعين التفاعلية في صالة الاستقبال.</p> <p>42. إرفاق جميع النماذج والوثائق المطلوبة ببطاقات الخدمات على الشاشة التفاعلية كأول مؤسسة حكومية تؤمنه بهذه الصورة.</p> <p>43. أصدرت الهيئة بطاقات الخدمة بصورة ورقية.</p> <p>44. وحدت الهيئة محتوى بطاقات الخدمات الورقية والإلكترونية.</p> <p>45. تعرض بطاقات الخدمة على خريطة الموقع الإلكتروني الجديد بصورة مطابقة لشاشات المراجعين التفاعلية.</p>		
الشركاء	<p>1 - يوجد إجراء لتشارك الهيئة مع بعض الشركاء في كافة القطاعات التي تنظمها وتستفيد من التغذية الراجعة</p> <p>2 - يوجد تبادل للمعلومات بين الهيئة والشركاء وتستفيد الهيئة منها</p> <p>3 - يوجد تنسيق قوي بين الهيئة والشركاء في جانب الاستشارات والمسح السوقي وتطبيق التشريعات الناظمة لعمل الهيئة.</p> <p>4 - يوجد استفادة من المنح المقدمة للهيئة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لم تقوم الهيئة بالتشاور مع الشركاء عند إعداد خططها الاستراتيجية سابقاً.</li> <li>لا يوجد منهجية لإدارة العلاقة مع الشركاء وتحديثها وتفعيلها على جميع الأصعدة.</li> <li>لا يوجد مسح لرضا الشركاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدماج الفعال للشركاء في تصميم ووضع السياسات والخطط والعمليات.</li> </ul>
متلقي الخدمات	<p>1 - يشكل في الهيئة لجنة لرصد احتياجات متلقي الخدمات وقياس رضاهم.</p> <p>2 - يوجد منهجية معتمدة في الهيئة لرصد احتياجات</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم مؤسسة رصد احتياجات متلقي الخدمات وقياس رضاهم ويتم ذلك حالياً من خلال لجنة تشكل سنوياً.</li> </ul>	<p>تطوير اجراءات وأدوات رصد توقعات وقياس رضا متلقي</p>

المحور	نقاط القوة	نقاط الضعف	مواطن التحسين
	<p>متلقي الخدمة</p> <p>3 - يوجد في الهيئة لجنة مشكلة لإدارة شكاوى متلقي الخدمة (صندوق الشكاوي والاقتراحات)</p> <p>4 - توفر خدمات استقبال وتسليم الطلبات.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• منهجية قياس رضا متلقي الخدمة غير محدثة وفقاً لأعمال اللجنة بناءً لآخر دراسة تمت.</li> <li>• لا يوجد اجراء منفصل لرصد احتياجات متلقي الخدمة فهو يتضمن مع دراسة رضا متلقي الخدمة.</li> </ul>	الخدمات

## نتائج تحليل البيئة الخارجية

التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تدني قدرة الهيئة على توفير النطاقات الترددية المطلوبة لإدخال مشغلين جدد للسوق ضمن الوقت المناسب بسبب تأخر الاستجابة من قبل القوات المسلحة.</li> <li>● ضعف فاعلية الامتثال لقرارات الهيئة التنظيمية بسبب عدم وجود غرامات رادعة وفعالة في قانون الاتصالات لإنفاذ قراراتها والتي تصل بعدها الأقصى الى 200 ألف دينار اردني فقط.</li> <li>● شمول الهيئة بمظلة نظام الخدمة المدنية مما انهي استقلالية الهيئة الإدارية ووضع محددات لتعيين موظفين جدد واستقطاب كفاءات من ذوي مهارات عالية والاحتفاظ بهم لمحدودية الرواتب والامتيازات الوظيفية مقارنة مع القطاع الذي تنظمه.</li> <li>● فلعالية الهيئة في تطبيق وإنفاذ قراراتها التنظيمية ستبقى عرضة للإعاقة بسبب التأخيرات الإجرائية الناجمة عن الطعون والاعتراضات التي تواجه قراراتها، خصوصاً القرارات التي يتم النظر فيها من قبل المحاكم النظامية، وذلك في ظل غياب المحاكم المتخصصة في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للنظر في هذه الطعون والاعتراضات.</li> <li>● تقليص صلاحيات الهيئة في ترخيص مشغلين جدد بموجب المادة 25/هـ من قانون الاتصالات المعدل لسنة 2011 خفض الدخول السريع للمنافسين في القطاع</li> <li>● التشريعات النازمة لقطاع الاتصالات لا تلبى ما تحتاجه الهيئة من قدرة على فض النزاعات بين المرخص لهم وتوفير تدابير كافية لحماية المنافسة في القطاع</li> <li>● غياب الصلاحيات اللازمة للهيئة للتعامل مع الاندماج الموصوف في بنود السياسة العامة، مع وجود بعض البنود في مهام هيئة الإعلام في هذا المجال مما يخلق التضارب في الصلاحيات بين الهيئتين .</li> <li>● تأخر صدور قانون حماية البيانات الشخصية من قبل وزارة الاتصالات مما قد يؤدي إلى تأخر دخول خدمات جديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاستقرار السياسي والأمني في الاردن مقارنة بالدول المجاورة يشكل حافزاً للاستثمار.</li> <li>● وجود اللاجئين في الأردن زاد الطلب على خدمات الاتصالات.</li> <li>● الإعفاءات الجمركية للبنية التحتية والتسهيلات البنكية لقطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.</li> <li>● تطبيق مشروع (النافذة الواحدة) من قبل دائرة الجمارك العامة بالتعاون مع الهيئة ودوائر حكومية أخرى ساهم في تبسيط إجراءات تقديم الخدمات.</li> <li>● التوجه الحكومي نحو تطبيق الحكومة الالكترونية لتسهيل على متلقي الخدمة.</li> <li>● وجود جائزة الملك عبدالله لتميز الاداء الحكومي بشكل حافزاً لانتهاج نموذج اداري متميز .</li> <li>● صدور قانون جديد للاستثمار في العام 2015 يشكل حافزاً للاستثمار في قطاعي الاتصالات والبريد.</li> <li>● التوجه العالمي والمحلي للطلب على خدمات الانترنت عريض النطاق.</li> <li>● توجه مشغلي الاتصالات نحو إدخال تقنيات الطاقة المتجددة الأمر الذي سينعكس في توفير الطاقة واستخدام مصادر صديقة للبيئة في قطاع الاتصالات.</li> <li>● وجود الاهتمام ب استخدام التوثيق الالكتروني بالبصمة.</li> <li>● التوجه العالمي نحو تطبيق مفهوم انترنت الاشياء . Internet of Things</li> <li>● وجود الاهتمام بادخال خدمات الجيل الخامس.</li> <li>● تبني حيادية التكنولوجيا مما يزيد من فرص تطور قطاع الاتصالات</li> <li>● وجود توجه عالمي نحو التوسع في الشبكات المندمجة.</li> </ul>

التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>• للسوق مثل خدمات انترنت الأشياء والتجارة الالكترونية، OTTs</li> <li>• التأخر في خصخصة قطاع البريد بسبب التأخر في تعديل قانون الخدمات البريدية مما سبب ضعف المنافسة في القطاع.</li> <li>• تأخر صدور قانون حماية المستخدمين</li> <li>• غياب المنافسة الفعالة في بعض أسواق الاتصالات وبعض الأسواق الناشئة الأمر الذي يستدعي تفعيل مراقبة الهيئة ومراجعة التنظيم بشكل مستمر للمحافظة على مستوى منافسة مناسب في الاسواق.</li> <li>• انخفاض المساهمة المباشرة لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في ال ناتج المحلي الاجمالي خلال العام بين 2013 / 2014 اضافة الى رفع الضريبة الخاصة على خدمات الهواتف المتنقلة.</li> <li>• تراجع معدل النمو الاقتصادي الوطني الى 1.8 في عام 2016.</li> <li>• وجود التوجه الحكومي لرفع ضريبة المبيعات على خدمات الانترنت وزيادة رسوم الاشتراك الشهرية على الاتصالات ، اضافة الى رفع الضريبة الخاصة على خدمات الهواتف المتنقلة.</li> <li>• تزايد توجه المستهلك كين لاستخدام تطبيقات المحتوى(OTTs) والتي لم يتم تنظيمها عالمياً</li> <li>• محدودية مصادر التمويل اللازمة لتنفيذ مشاريع استراتيجية هامة لقطاع الاتصالات .</li> <li>• تراجع مرتبة الأردن وفقاً لـ مؤشرات العالمية لقطاع الاتصالات</li> <li>• تضارب البيانات المتعلقة بتقدير نسبة مساهمة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد في الناتج المحلي الإجمالي</li> <li>• التركيز السكاني في المدن الرئيسية الامر الذي سينعكس على تركيز الخدمات في المدن الرئيسية.</li> <li>• التلوث البصري الناتج من انشاء الأبراج الراديوية بين الأحياء السكنية دون مراعاة لجمالية المنظر العام</li> <li>• ارتفاع مستويات الضرائب على قطاع الاتصالات مما يساهم في تخفيض الاستثمار في القطاع .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تزايد توجه المستهلك كين لاستخدام تطبيقات المحتوى (OTTs) وما لها من اثر في الزيادة على طلب خدمات الاتصالات (البيانات)</li> <li>•</li> </ul>

## "الخيارات الاستراتيجية لتحسين البيئة الداخلية"

العوامل التشريعية	العوامل البيئية	العوامل التكنولوجية	العوامل الاجتماعية	العوامل الاقتصادية	العوامل السياسية	العوامل الخارجية
						مواطن التحسين
					الخيار الاستراتيجي: تطوير وتطبيق منهجيات التميز في القيادة الفعالة والداعمة للعاملين ومتلقي الخدمات والشركاء.	تطوير وتطبيق منهجيات القيادة الفعالة والداعمة
					الخيار الاستراتيجي: تحفيز وتطوير العاملين ضمن إطار الكفايات التنظيمية والفنية والاقتصادية والوظائف المساندة.	تطوير وتطبيق نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية
					الخيار الاستراتيجي: زيادة مستوى فعالية وكفاءة إدارة الموارد المالية وتوظيف نتائج الرقابة والتدقيق.	استكمال دورة إدارة الموارد المالية وعمليات التدقيق الداخلي
					الخيار الاستراتيجي: إعادة توظيف الأصول والبنية التحتية لتلبية الاحتياجات التنظيمية.	تطوير وإدامة الأصول والبنية التحتية
					الخيار الاستراتيجي: ربط نتائج العمليات والخدمات بتحقيق الغايات المؤسسية.	تطوير فاعلية وكفاءة العمليات والخدمات الرئيسية والمساندة
					الخيار الاستراتيجي: تطوير إطار عمل مؤسسي شامل ومستدام مع الشركاء.	الإدماج الفعال للشركاء في تصميم ووضع السياسات والخطط والعمليات.
					الخيار الاستراتيجي: تطوير نظام لإدارة العلاقات مع متلقي الخدمات.	تطوير إجراءات وأدوات رصد توقعات وقياس رضا متلقي الخدمات

## التوجه الاستراتيجي

التركيز على تحديد وتطوير نوع ومستوى التدخلات التنظيمية بما يدعم النمو في اداء قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد

**Focus on specifying and developing the type and level of regulatory interventions in a way that supports growth in Telecommunications, Information Technology, and Postal Sectors.**

إن تراجع معدل النمو الاقتصادي الوطني، وانخفاض المساهمة المباشرة لقطاعات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد في الناتج المحلي الإجمالي، إضافة إلى اتخاذ قرارات حكومية بزيادة الضرائب والرسوم على خدمات الاتصالات؛ يجعل الهيئة أمام تحدٍ كبير يتطلب منها أن يكون نوع ومستوى التدخلات التنظيمية فعال من أجل تحقيق التوازن في أداء هذه القطاعات لجعلها مستدامة أولاً، ومنتامية ثانياً من خلال تبني معادلة تتيح الإبقاء على منافسة فاعلة ونمو في المساهمة الوطنية ومواكبة التطورات التكنولوجية العالمية في هذه القطاعات؛ الأمر الذي يتطلب مراجعة الأطر التنظيمية وتطويرها بما يتوافق مع نتائج تقييم عوامل السوق، ومتطلبات السياسة العامة، والتهيئة الداخلية لاستيعاب التكنولوجيا القادرة والتي في مقدمتها الجيل الخامس للاتصالات المتنقلة ومفهوم "انترنت الأشياء"، وكذلك مواكبة التطورات المتعلقة بقطاع البريد فنياً وتشريعياً وتنظيمياً.

إن عملية مراجعة الأطر التنظيمية تعني تطوير استجابة هذه الأطر لمعطيات السوق والسياسة العامة والتوجهات العالمية، وبالتالي فإن الاستجابة تكون باتخاذ أحد أو أكثر من التصرفات التالية:

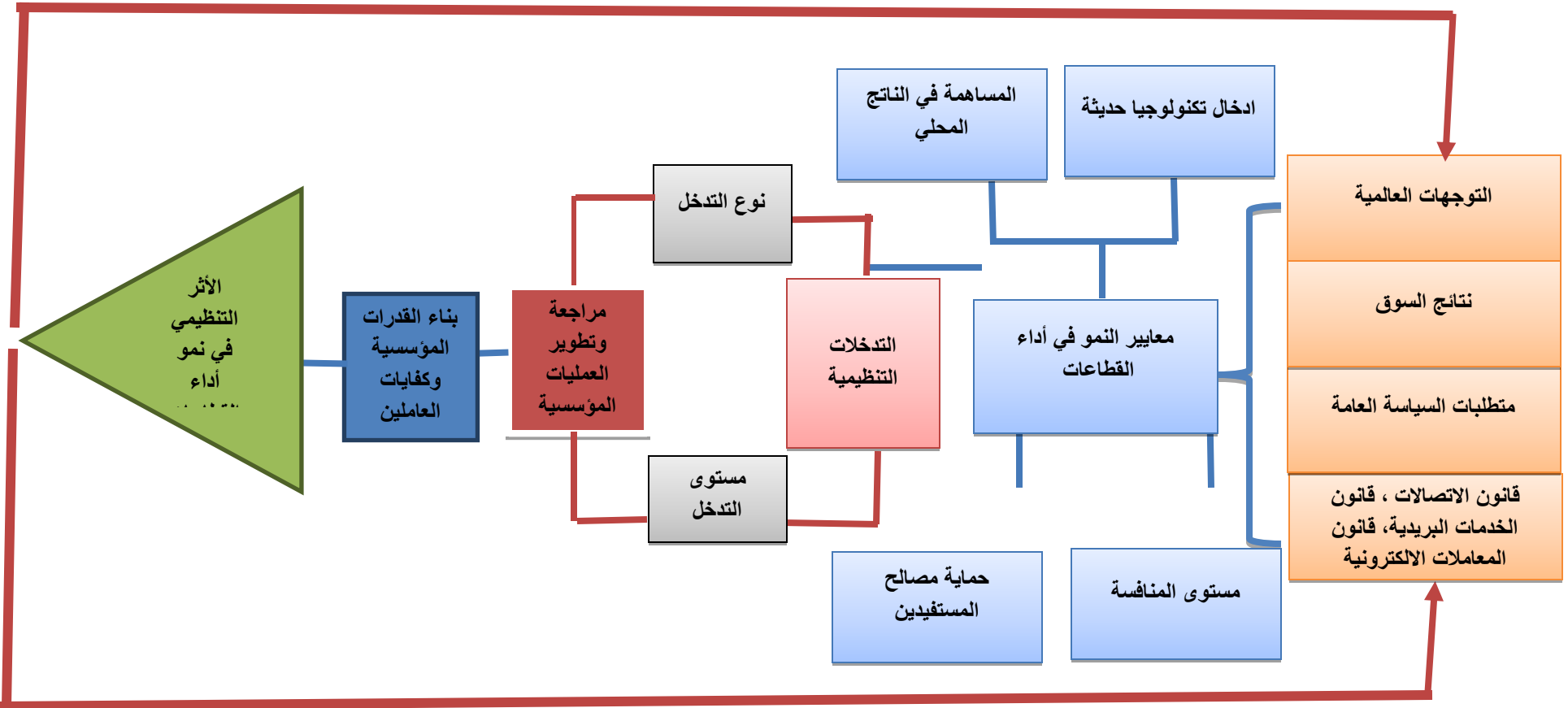
1. مراجعة وتطوير الأطر التنظيمية الحالية.

2. الانسحاب من بعض التدخلات التنظيمية جزئياً أو كلياً.

3. إضافة أطر تنظيمية جديدة تتيح تدخلات جديدة.

إن تطوير الاستجابة بالأخذ بعين الاعتبار التصرفات السابقة سينعكس بالضرورة على مراجعة وتطوير العمليات المؤسسية من أجل ربطها بالأطر التنظيمية المطورة من ناحية، وربطها بجميع الغايات القانونية من ناحية أخرى لأجل زيادة الأثر التنظيمي للهيئة في تحقيق النمو المستدام في أداء القطاعات المستهدفة.

## مسار التوجه الاستراتيجي





## الرؤية

التميز في جعل قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد، أكثر القطاعات دعماً للنمو على الصعيد الوطني والأفضل أداءً في التنظيم على الصعيد الإقليمي<sup>٢</sup>.

## الرسالة

هيئة حكومية مستقلة لتنظيم أداء قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد، وتحفز المنافسة فيها، وتحمي مصالح المستفيدين منها، وتراقب تطبيق معايير جودة الخدمات وتقديمها بأسعار ملائمة وبما يحقق النمو المستدام في أداء هذه القطاعات ضمن إطار عمل مؤسسي مع الشركاء، وبالاعتماد على موارد بشرية متخصصة ومتميزة.

## القيم الجوهرية

- **الشراكة المستدامة**  
تؤمن الهيئة بأهمية إقامة إطار عمل مؤسسي مع كافة شركائها وتؤمن بضرورة استدامة هذه الشراكة التي أكدت عليها رسالة الهيئة، فالتعاون مع الشركاء يسهم في تميز الهيئة إقليمياً، وفي زيادة معدلات نمو القطاع مقارنة مع القطاعات الأخرى وفق ما تضمنته رؤية الهيئة.
- **الإصغاء لمتلقي الخدمات**  
تؤمن الهيئة بأن تصميم عملياتها ومخرجات هذه العمليات تعتمد على رصد احتياجات متلقي الخدمة وقد ظهر ذلك واضحاً في بنائها لتوجهها الاستراتيجي.
- **التركيز على النتائج**  
تركز الهيئة على نتائجها المؤسسية إيماناً منها بمبدأ الأداء الموجه بالنتائج.
- **التحسين المستمر**  
تعمل الهيئة على إعادة تصميم عملياتها وتبسيط إجراءاتها وتحسين خدماتها وتطوير الكفايات الفنية والمساندة لموظفيها وذلك بشكل مستمر.
- **تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة**  
تؤمن الهيئة بضرورة تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة المؤسسية وتعزيز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

<sup>٢</sup> دول الإقليم: دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA countries)

## الأهداف الاستراتيجية

1. تحقيق الفعالية التنظيمية الأمثل في قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد.
2. ضمان المنافسة الفعالة ويجاد بيئة استثمارية محفزة في قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد.
3. تعزيز فعالية الهيئة في حماية مصالح المستخدمين في قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد.
4. تنمية القدرات المؤسسية للهيئة والكفايات الوظيفية للعاملين فيها.

## الأهداف التشغيلية

1. تحقيق الفعالية التنظيمية الأمثل في قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد.
  - 1-1 تطوير الأطر التنظيمية وفقاً لمتطلبات ومستجدات قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد.
  - 2-1 تطوير العمليات الرئيسية وفقاً لنوع ومستوى التدخلات التنظيمية المقررة.
2. ضمان المنافسة الفعالة وإيجاد بيئة استثمارية محفزة في قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد.
  - 1-2 الحد من الهيمنة وعوائق دخول السوق.
  - 2-2 رفع مستوى التزام المشغلين بالتشريعات والأطر الناظمة لقطاع ي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد.
  - 3-2 تشجيع المشغلين على إدخال خدمات ابتكارية حديثة في قطاع ي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد.
  - 4-2 تطوير فعالية وكفاءة الهيئة في إدارة الموارد النادرة.
3. تعزيز فعالية الهيئة في حماية مصالح المستفيدين من قطاع ي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد.
  - 1-3 زيادة الوعي لدى المستفيدين بخدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وخدمات البريد وخدمات التوثيق الإلكتروني.
  - 2-3 رفع مستوى تدابير حماية مصالح المستفيدين من خدمات قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد.
  - 3-3 تطوير فعالية وكفاءة الهيئة في مراقبة جودة الخدمات المقدمة في قطاع ي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد والرقابة على أعمال جهات التوثيق الإلكتروني.
  - 4-3 ضمان مدى كفاية وملائمة أمن أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المملكة وتزوعها وقدرتها العامة على التكيف لاستمرارية الخدمة في البنية التحتية ذات العلاقة.
4. تنمية القدرات المؤسسية للهيئة والكفايات الوظيفية للعاملين فيها.
  - 1-4 تفعيل أثر العمليات المساندة في تحسين نتائج العمليات الرئيسية.
  - 2-4 تطوير الممارسات الوظيفية الداعمة للعمليات الرئيسية والمساندة.
  - 3-4 تمكين الهيئة بالامكانيات الفنية من أنظمة وبرامج تقنية.
  - 4-4 تنمية الكفايات الوظيفية المرتبطة بالعمليات الرئيسية والمساندة.
  - 5-4 جعل الهيئة مركزاً فنياً وتنظيمياً إقليمياً متميزاً.

## ارتباط الاهداف الاستراتيجية بالمحددات التشريعية والوطنية

وقد تم ربط الأهداف الاستراتيجية للهيئة بالغايات المؤسسية والمحددات الوطنية والتشريعية، وكما هو مبين في المصفوفة التالية

الأهداف الإستراتيجية	الغايات المؤسسية	رؤية الأردن	الأهداف الوطنية	نقاط الارتباط
1. تحقيق الفعالية التنظيمية الأمثل في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنظيم قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات</li> <li>وضع وتطبيق شروط ومعايير الترخيص والموافقات النوعية</li> <li>مراجعة تقييم مدى الحاجة لتعديل مستوى تنظيم الخدمات</li> <li>تشجيع قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على التنظيم الذاتي.</li> <li>وضع الأسس التي يلتزم مشغل البريد العام بمراعاتها عند تحديد بدل الخدمات التي يقدمها بموجب الحق الحصري الممنوح له وفقاً لاحكام المادة (12) من هذا القانون .</li> <li>تنظيم الخدمات البريدية في المملكة وفقاً للسيااسة العامة المقررة من مجلس الوزراء وإصدار التعليمات المتعلقة بها.</li> <li>إصدار الرخص لمشغلي البريد الخاص بموجب نظام يصدر لهذه الغاية تحدد فيه أسس الترخيص وشروطه والرسوم التي تستوفيها الهيئة مقابل ذلك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجتمع آمن ومستقر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير البيئة القانونية لتسهيل تبني واستخدام التكنولوجيا الجديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التنظيم الفعال والمستجيب لمستجدات السوق ومتطلبات السياسة العامة والتطورات المتسارعة في تعزيز دور قطاعات الاتصالات والبريد وتكنولوجيا المعلومات في النمو الاقتصادي الوطني</li> </ul>
2. ضمان المنافسة الفعالة وإيجاد بيئة استثمارية محفزة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنظيم قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات</li> <li>حماية مصالح المستهلكين</li> <li>تحفيز المنافسة بالاعتماد على تقييم عوامل السوق</li> <li>إدارة طيف الترددات الراديوية</li> <li>مراقبة التزام المرخص لهم بشروط الرخصة</li> <li>تشجيع القطاعات على التنظيم الذاتي</li> <li>زيادة الوعي العام بأهمية القطاعات وتأثيرها الإيجابي على التطور الاقتصادي والاجتماعي</li> <li>مراقبة تنفيذ مشغل البريد العام لشروط عقد الأداء المبرم معه وتقديم تقرير بذلك إلى الوزير خلال شهرين من نهاية كل سنة مالية وفي أي وقت آخر تراه ضروريا مرفقا به توصياتها بهذا الخصوص.</li> <li>مراقبة تنفيذ أحكام هذا القانون والتحقيق في أي مخالفة لأحكامه واتخاذ الاجراءات المناسبة بشأنها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قطاع خاص ديناميكي ومنافس عالمياً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان البيئة التنافسية العادلة والمناسبة لحماية الاستثمارات.</li> <li>زيادة مساهمة القطاع في الناتج المحلي وتنمية الصادرات وتطويرها والتي لها الأثر الأكبر في جذب الاستثمارات للقطاعات الأخرى.</li> <li>نشر وتعميق استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية</li> <li>تحسين مستوى الخدمات البريدية وتطوير نظام عنونة وطني فاعل</li> <li>تطوير وتنفيذ برنامج شامل للحكومة الإلكترونية</li> <li>التركيز على قوى السوق من خلال انسحاب الحكومة من ملكية شركة البريد الأردني.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استدامة ونمو قطاعات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد يسهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي وتحسين المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية</li> </ul>

الأهداف الإستراتيجية	الغايات المؤسسية	رؤية الأردن	الأهداف الوطنية	نقاط الارتباط
3. تحسين فعالية الهيئة في حماية مصالح المستفيدين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● حماية مصالح المستفيدين ومراقبة الاشخاص والجهات المرخص لها للتأكد من الالتزام بشروط الرخصة بما في ذلك مواصفات الخدمات المقدمة وجودتها وأسعارها واتخاذ الاجراءات القانونية اللازمة بحق من يخالف هذه الشروط.</li> <li>● جمع المعلومات المتعلقة بقطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لإعداد تقارير ومنشورات وارشادات للمستفيدين واصدارها وكذلك إعداد البرامج الإعلامية اللازمة لزيادة الوعي العام المتعلق بأهمية هذين القطاعين ومدى تأثيرهما الإيجابي على التطور الاقتصادي والاجتماعي في المملكة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مجتمع آمن ومستقر</li> <li>● مواطنون منتمون ومشاركون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحسين مستوى الخدمات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● خدمات حكومية فاعلة وقائمة على العدالة وتركز على المواطن.</li> <li>● بنية تحتية بمواصفات عالمية تدعم التنمية.</li> </ul>
4. تنمية القدرات المؤسسية للهيئة والكفايات الوظيفية للعاملين فيها.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تعمل الهيئة على تطوير مواردها البشرية استناداً إلى أحكام نظام الخدمة المدنية والتعليمات الصادرة بموجبها</li> <li>● يرتبط تحقيق الغايات المؤسسية بوجود أنظمة عمل إجرائية</li> <li>● الهيئة مشتركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي، ولتحقيق معايير التميز يتطلب بناء القدرات المؤسسية لتحسين الكفايات الوظيفية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● حكومة ذات كفاءة وفاعلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تنفيذ برنامج إصلاح القطاع العام المقر من مجلس الوزراء في العام 2004 لتحقيق إدارة اقتصادية كفؤة للموارد التنظيمية والمالية في القطاع العام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الموارد البشرية المتخصصة والكفؤة تزيد من الإنتاجية المؤسسية وتعزز من دور الهيئة وأثرها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية</li> </ul>

## قائمة المراجع والمصادر

1. قانون الاتصالات وتعديلاته رقم (13) لسنة 1995
2. قانون الخدمات البريدية رقم (34) لسنة 2007.
3. قانون المعاملات الإلكترونية رقم (15) لسنة 2015
4. قانون المنافسة وتعديلاته رقم (33) لسنة 2004.
5. نظام ترخيص مشغلي البريد الخاص وتعديلاته.
6. نظام ترخيص واعتماد جهات التوثيق الإلكتروني رقم (11) لسنة 2014.
7. نظام الخدمة المدنية رقم (82) لسنة 2013
8. نظام لوازم الهيئة رقم (79) لسنة 2000
9. النظام المالي للهيئة رقم (78) لسنة 2000
10. تعليمات تنظيم احتساب وتحصيل عوائد الترخيص السنوية.
11. خرائط العمليات المعتمدة في الهيئة وإجراءات العمل والمنهجيات المعتمدة.
12. قوائم ترابط ترابط الخدمات المقدمة بالعمليات الرئيسية والمساندة.
13. قوائم تصنيف متلقي الخدمة في الهيئة
14. التقارير السنوية للهيئة
15. وثيقة أردن 2025
16. الأجندة الوطنية
17. وثيقة السياسة العامة للحكومة في قطاعات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد للعام 2012.
18. التقرير التقييمي لجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، الدورة السادسة.
19. الخطط الاستراتيجية السابقة للهيئة.
20. الموزانات السنوية للهيئة
21. بيانات الموظفين/ دائرة إدارة الموارد والتطوير المؤسسي
22. ريبورتاجات الهيئة السنوية
23. بيانات الهيئة/ الدائرة الاقتصادية (قسم البيانات وإحصاءات السوق)
24. بيانات دائرة الاحصاءات العامة