

# تقرير حالة البلاد 2019

محور التنمية المجتمعية (1)

## التنمية الاجتماعية





4	المُلخَص التَّنفيذِي .....
5	التقديم .....
5	أولاً: الاستراتيجيات المتعلقة بالتنمية الاجتماعية .....
6	-استراتيجية وزارة التنمية الاجتماعية (2017-2022) .....
9	-الاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية (2019-2025) .....
9	-الاستراتيجيات الأخرى .....
10	ثانياً: أبرز إنجازات وزارة التنمية الاجتماعية .....
12	ثالثاً: التحديات التي تواجه قطاع التنمية الاجتماعية .....
17	رابعاً: المسؤولية العامة للعمل الاجتماعي .....
17	خامساً: توصيات تقرير حالة البلاد لعام 2018 .....
19	سادساً: النظرة المستقبلية للقطاع .....
21	التوصيات .....

## الملخص التنفيذي

تتعرض هذه المراجعة لإنجازات وزارة التنمية الاجتماعية خلال عقدين من الزمن، والتحديات التي تواجهها الوزارة والمعيقة لأدائها في مجال إصدار الأنظمة والتعليمات، والحماية والرعاية الاجتماعية، ومأسسة قطاع مؤسسات المجتمع المدني ودعمها، وذلك اعتماداً على تقرير أعدته الوزارة لغايات هذه المراجعة.

كما تتناول المراجعة استراتيجية وزارة التنمية الاجتماعية (2017-2022)، والمنهجية التي أتبعتها، وجمع البيانات وتحليلها باستخدام التحليل الرباعي، ومواطن القوة والضعف للبيانات، والأهداف الرئيسية والفرعية للاستراتيجية، وأهداف التنمية المستدامة (2030)، والأنشطة والإجراءات التي ستحقق هذه الأهداف، ومؤشرات قياس الأداء لهذه الأنشطة.

وتتعرض المراجعة للاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية (2019-2025) والمحاور التي قامت عليها، وتقدم تصوراً عاماً حولها. كما تورد التحديات التي تواجهها الوزارة والمعيقة لعملها (كما ورد في تقرير الوزارة المعد لغايات هذه المراجعة)، وأبرزها التحديات التشريعية (كضعف مواءمة التشريعات الناظمة لعمل الوزارة)، والتحديات المتعلقة بالموارد البشرية، والتحديات المتعلقة بالعمليات والخدمات، والتحديات الإدارية والمالية (كنقص الموارد المادية الذي يعدّ من أكبر التحديات)، وأخيراً التحديات المتعلقة بالشركاء (كضعف مستوى أداء الوزارة في إدارة الموارد، وضعف التزام المحاكم بنص المادة 19 من قانون الأحداث).

وتتضمن المراجعة نظرةً مستقبليةً للقطاع، ومجموعة من التوصيات بالإضافة إلى توصيات التي وردت في تقرير حالة البلاد لعام 2018.

## التقديم

تسعى هذه المراجعة إلى رصد حالات التفاعل الإيجابي وتعزيز التواصل مع جميع الجهات المعنية للوصول إلى قواسم مشتركة ورؤية موحدة ناظمة لعمل القطاع ضمن خطة استراتيجية شاملة وواضحة لمعالجة التحديات الموجودة أو المتوقعة في المستقبل.

لقد جاءت النظرة العامة لمفهوم العمل الاجتماعي متناسبة مع تعريف العمل الاجتماعي وفق معايير الاتحاد العالمي للأخصائيين الاجتماعيين، والغاية الأساسية منه الانتقال بمهنة العمل الاجتماعي وصولاً إلى إحداث التغيير الاجتماعي عبر حل مشكلات في العلاقات الإنسانية. وكان هذا الهدف شعاراً لليوم العالمي للأخصائيين لعام 2019، والذي سُلط فيه الضوء على أهمية العلاقات الإنسانية وتمكين الأفراد وتحريرهم من أجل تعزيز رفاهيتهم، استناداً إلى مواطن القدرة للجماعات والمجتمع المحلي ومبادئ حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية، والسير بالتحول في اتجاه المعالجات الوقائية والعلاجية والتنمية.

ورغم التغيير الإيجابي الذي طال اسم المحرك الرئيسي في الحكومة للعمل الاجتماعي (من وزارة الشؤون الاجتماعية إلى وزارة التنمية الاجتماعية)، إلا أن ما صاحب ذلك التغيير لم يتناسب مع الطموح للوصول إلى المرحلة التنموية المطلوبة، ولا يمكن تحميل وزارة التنمية الاجتماعية مسؤولية ذلك منفردةً (فهي تتحمل جزءاً من المسؤولية بشكل أو بآخر)، فهناك أسباب أخرى من أبرزها التداخلات في العمل الاجتماعي، ما يستدعي التركيز على دور المؤسسات الرديفة الأفقية العاملة في القطاع والتي ما زالت تتوسع في أعمالها التنفيذية، والتي لم تبد تفاعلاً كافياً خلال عام 2018 للوصول إلى رؤية مشتركة ومتفق عليها لتقديم الأنسب في مجالي الرعاية والحماية الاجتماعيتين، ولذلك فإن من غير المجدي تعدد الاستراتيجيات من دون وجود التنسيق اللازم بينها.

## أولاً: الاستراتيجيات المتعلقة بالتنمية الاجتماعية

إن إحداث التطور في هذا القطاع يتطلب وجود استراتيجية شاملة وناظمة للعمل الاجتماعي، إذ تعدد الاستراتيجيات في الإدارة القطاعية، ولا يوجد تنسيق كاف بين الجهات المعنية في إعداد هذه الاستراتيجيات أو تنفيذها أو متابعتها، وليس هناك تقييم لمدى التوافق أو التناقض بينها.

## - استراتيجية وزارة التنمية الاجتماعية (2017-2022)

اعتمد في إعداد الخطة الاستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية (2017-2022) على المنهجية، وتحليل البيانات التي جمعت عن الوزارة داخلياً وخارجياً، وتم تحليل هذه البيانات بالتحليل الرباعي (SWOT)، ثم طرحت الاستراتيجية رؤيتها ورسالتها والقيم التي تقوم عليها، كما تضمنت أهداف التنمية المستدامة لعام 2030، والأهداف الوطنية والقطاعية والاستراتيجية، ومن ثم شجرة الأهداف والبرامج والمشاريع التي تحقق تلك الأهداف ومؤشرات قياس الأداء لهذه المشاريع.

واستندت الاستراتيجية إلى منهج تشاركي تم فيه إشراك عدد كبير من المعنيين بالعمل الاجتماعي والشركاء الخارجيين، إضافة إلى اعتماد العديد من المراجع كإطار مرجعي للخطة، إذ تم تحليلها بشكل تفصيلي، إضافة إلى مناقشات الخبراء وفرق العمل من خلال جلسات العصف الذهني. وشملت منهجية التخطيط الاستراتيجي المتبعة تشكيل فريق من العاملين في الوزارة، وبناء قدرات هذا الفريق في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال عقد ورشات تدريبية يقودها خبير متخصص في مجال التخطيط الاستراتيجي، إذ تم تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للوزارة وجمع المعلومات التاريخية ودراستها وتحليلها من خلال التحليل الرباعي (SWOT)، لتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص المتاحة، والتحديات التي تواجه الوزارة.

ومن خلال العديد من ورشات العمل المتخصصة تمت مراجعة قوائم الشركاء والمتعاملين وتصنيفهم وتحديد أهمية كل منهم واحتياجاته وتوقعاته من خلال استبانة، وتحديد الأنشطة والمشاريع اللازمة لتحقيق أهداف الاستراتيجية، وتحديد مؤشرات قياس الأداء للأنشطة والمشاريع، وصولاً إلى تشكيل لجنة توجيهية لإدارة الخطة الاستراتيجية عند البدء بتنفيذها خلال عام 2017.

لكن مشاريع الأهداف الاستراتيجية لم تتوافق مع أدوات قياسها، إذ غاب العديد من أدوات القياس لعدد من المشاريع، مثل: الطاقة المتجددة، والخدمات الإلكترونية، وغرف مراقبة الكاميرات، وعدد الباصات، وبناء قدرات الموظفين.

كذلك، لم يكن هناك مشاريع لتحقيق عدد من الأهداف الاستراتيجية، مثل هدف مهنة العمل الاجتماعي، رغم أن الوزارة كان لها جهود في إنجاز الإطار الاستراتيجي «استرشادي» لمهنة العمل الاجتماعي العربي للأعوام (2019-2022).

واهتمت الاستراتيجية بمشروع بناء قدرات الموظفين؛ إذ قامت مديرية الموارد البشرية بإعداد خطة تنفيذية/ تشغيلية لعام 2019 لتحقيق هذا الهدف، لكن لم يتم التطرق لهدف الرضا الوظيفي للموظفين في الأهداف الفرعية ضمن هذه الخطة.

أما في التحليل الرباعي (SWOT)، فلم يرد أن من أبرز التحديات التي تواجهها الوزارة (وفقاً لتقريرها الذي أعدته لغايات هذه المراجعة) انخفاض درجة الرضا الوظيفي وبناء العلاقات الاجتماعية للموظفين، وكذلك انخفاض رواتبهم وضعف الحوافز المادية مقارنة بالوزارات الأخرى، ما يجعل هذه الوظائف غير جاذبة للكوادر الأكاديمية، يضاف إلى ذلك تحدي ضعف مستوى أداء الوزارة في إدارة الموارد والعلاقة بين الشركاء.

كما غاب عن الاستراتيجية «النوع الاجتماعي»، والخطط المراعية له، ونبذ العنف القائم عليه، رغم أن الاستراتيجية كانت قد ذكرت العدالة بين الجنسين ضمن أهداف التنمية المستدامة لعام 2030.

ولم تتضمن خطة المشاريع التي ستحقق الوزارة من خلالها أهدافها الاستراتيجية، الجهة المنفذة لكل مشروع، كما لم يتم إبراز أهمية الشركاء في تحقيق الأهداف، ولم يتم التطرق لاستراتيجية كل منهم؛ علماً أن منهجية الخطة الاستراتيجية للوزارة تقوم على مبدأ المشاركة وحصر احتياجات الشركاء.

وقد شكّل إصدار استراتيجية الحماية الاجتماعية (2019-2025) تطوراً مهماً في العمل الاجتماعي، ذلك أن تحقّق هدف الوصول إلى الحماية الاجتماعية أحد الركائز المهمة في العمل الاجتماعي استناداً إلى ما يلي:

1. اعتبار محور العمل أساساً في مظلة الأمن الاجتماعي، إذ يشكل الأمن الاجتماعي الهدف الرئيسي الذي يجب الوصول إليه. وأورد تقرير الوزارة محور العمل اللائق، إذ يجب أن يتم اختيار العمل المناسب للقادر على العمل. كما أشار التقرير إلى إلزامية الضمان الاجتماعي للجميع، وأن لا يُستثنى أي فرد من تلك المظلة.

2. المساعدة الاجتماعية المستهدفة (كرامة)، والتي تستدعي التعرض لمفهوم الحقوق والواجبات، إذ إن الحصول على الحياة الكريمة حق للمواطن، وتقديم الدعم (المساعدة) أيضاً حق للمواطن، لكن من الضروري استبدال مفهوم «تلبية الحاجات» بمفهوم «تقديم المساعدات»، وأن يكون هذا الدعم مؤقتاً وليس دائماً كما هو سائد في الفهم العام لكثير من متلقي المعونة الوطنية.

3. توحيد الجهود العاملة في مسارات تقديم الدعم للمواطنين أصحاب الحاجة، فكان على الاستراتيجية وضع خطة واضحة وتفعيلها مستندة إلى برامج تطبيق للوصول إلى نهاية إيجابية بهدف إزالة التناقض والتراحم بين هذه الجهات.

4. أما محور التعليم، فقد تطوّر بشكل إيجابي، مركزاً على الوصول إلى المعرفة والمهارات العملية، ولكن عاد ليربط الفقر بالجهل، فهما ليسا متلازمين بالضرورة؛ ولكنهما ربما يكونان متناسبين طردياً إلى حد ما.

5. كان هناك تداخل بين محوري (فرصة) و(تمكين) في استراتيجية الحماية الاجتماعية (2019-2025)، فالفرصة تعطي الفرد الحد الأدنى من ظروف العيش؛ لكن التمكين يعبر عن مستوى أعلى من ذلك، يصل فيه الفرد إلى الاعتماد على نفسه ذاتياً، لا بل يمكن أن يصل إلى مرتبة الإنتاج والفاعلية في المجتمع.

المنهجية التي اعتمدت عليها استراتيجية وزارة التنمية الاجتماعية

اتسمت الاستراتيجية بما يلي:

1. الاعتماد على منهجية واضحة كان أساسها التشاركية.
2. الاستناد إلى عدد كبير من المراجع والمصادر التي درست وحُللت بشكل تفصيلي.
3. اتباع الطريقة العلمية في طرح الدراسة.
4. تحليل البيانات كما وردت عن البيئتين الخارجية والداخلية للوزارة.
5. تحديد احتياجات الشركاء وتوقعاتهم وآمالهم من خلال استبانة وجلسات استشارية.
6. استخدام التحليل الرباعي (SWOT).
7. وضع رؤية مستقبلية ورسالة وأهداف تنمية مستدامة (2030): «وزارة متميزة داعمة لمجتمع آمن ومستقر».
8. وجود أهداف وطنية وقطاعية، ومن ثم أهداف فرعية لكل منها، تُوّجت جميعها بأهداف استراتيجية وشجرة للأهداف.
9. تحديد البرامج التي ستتبناها الوزارة، وتحديد البرنامج الخاص لتطبيق كل هدف، وتصميم برامج فرعية لكل مديرية من مديريات الوزارة.
10. تشكيل لجنة توجيهية لإدارة الخطة التشغيلية فور البدء بتنفيذها خلال عام 2017.
11. عدم تحديد الجهات المنفذة لكل برنامج من برامج الخطة.
12. ورود مؤشرات قياس الأداء وذكر المعايير؛ ولكنها لم تكن واضحة.
13. بروز دور الشركاء بشكل ملحوظ في إعداد الخطة.
14. غياب «النوع الاجتماعي»، سواء أكان ذلك متعلقاً بمحاربة العنف القائم عليه، أو بمراعاة الخطط والأهداف للنوع الاجتماعي، رغم أن اللجنة الوطنية لشؤون المرأة شريك في إعداد الخطة.



### - الاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية (2019-2025)

شكّل إصدار الاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية (2019-2025) تطوراً مهماً في العمل الاجتماعي، إذ إنَّ عدم التطور الكافي للوصول إلى الحماية الاجتماعية، من المعوقات المهمة في العمل الاجتماعي.

وهذه الاستراتيجية ليست استراتيجية مؤسسية لوزارة التنمية الاجتماعية، وإنما استراتيجية وطنية تتعلق بعدد من القطاعات (العمل، والصحة، والتعليم، والرعاية والمساعدة الاجتماعية، والتأمينات الاجتماعية)، وتتقاطع مع العديد من المؤسسات.

وجاءت الاستراتيجية من أجل وضع أرضية للحماية الاجتماعية في الأردن، بناءً على التزام المملكة بذلك في عام 2012. وهذه الأرضية تأخذ بعين الاعتبار الحماية بمجالاتها المختلفة، والتي تم تحديدها من قبل اللجنة التوجيهية المشكّلة من مجلس الوزراء وتشتمل على: العمل المنظم، والعمل غير المنظم، والضمان الاجتماعي، والتأمين الصحي، والرعاية الصحية، والمساعدات الاجتماعية، والتعليم، وخدمات الحماية. وهو ما يفوق عمل وزارة التنمية الاجتماعية. علماً أنَّ هذه الخطوة قد جاءت ضمن توصيات تقرير حالة البلاد لعام 2018 (التوصية الرابعة).

وأعدت الاستراتيجية من قبل فريق عمل استشاري تحت الإشراف المباشر لوزارتي التنمية الاجتماعية والتخطيط والتعاون الدولي. ونُشر ملخص عنها بالإضافة على خطة العمل على المواقع الإلكترونية للجهات المعنية.

ووضعت وثيقة الاستراتيجية بعد الاطلاع على الاستراتيجيات الوطنية والقطاعية والمؤسسية للجهات المعنية بالحماية الاجتماعية، بحيث يتم البناء على ما ورد في تلك الاستراتيجيات. وقد جاءت التوصيات من أجل تعزيز كفاءة الإنفاق ضمن الموارد المتاحة للدولة بهذا الخصوص.

وقد أوصت الاستراتيجية ضمن خطة عملها بتشكيل مجلس وطني للحماية الاجتماعية يقوم بالإشراف على تنفيذ الاستراتيجية ومتابعة إجراءاتها وتقييمها.

### - الاستراتيجيات الأخرى

كشف تقرير حالة البلاد لعام 2018 عن بعثرة الجهود في العمل الاجتماعي، وتعدد المرجعيات الأفقية في هذا القطاع، مما يعيد التأكيد على ضرورة إيجاد مظلة جامعة للعمل الاجتماعي أساسها إصدار قانون العمل الاجتماعي الموحد والناظم لهذا القطاع، كما أنَّ هذا سيوفر الدعم الكافي للوزارة، والتي تعاني ميزانيتها وكوادرها من تناقص واضح في الإمكانيات.

ولا بد من التأكيد على أهمية وضع استراتيجية لمهنة العمل الاجتماعي، لما لمثل هذه الاستراتيجية من دور في تحسين أداء مقدمي الخدمة، ولانعكاس ذلك إيجابياً على متلقي الخدمة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن وزارة التنمية الاجتماعية تؤمن بضرورة مهنة قطاع العمل الاجتماعي، وهو ما تؤكده مشاركتها في إعداد الإطار الاستراتيجي «استرشادي» لمهنة العمل الاجتماعي العربي للأعوام (2019-2022).

## ثانياً: أبرز إنجازات وزارة التنمية الاجتماعية

وفقاً لتقرير وزارة التنمية الاجتماعية الذي أعدته لغايات هذه المراجعة، حققت الوزارة العديد من الإنجازات في مجال الحماية والرعاية الاجتماعية ومكافحة الفقر، وإعداد التشريعات الناظمة للعمل الاجتماعي وتنفيذ مضامينها. ومن أبرز هذه الإنجازات:

### - في مجال إصدار الأنظمة والتعليمات:

1. إصدار قانون الجمعيات رقم (51) لسنة 2008 وتعديلاته.
2. إصدار قانون الأحداث رقم (32) لسنة 2014، والذي استحدثت فيه محاكم مختصة للأحداث وإدارة شرطة لهم.
3. إصدار قانون الحماية من العنف الأسري رقم (15) لسنة 2017، والذي استحدثت فيه منظومة لرصد العنف ومعالجته.
4. إصدار قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة رقم (20) لسنة 2017، والذي أكد فيه على دمج هذه الفئة بالمجتمع.

### - في مجال الحماية والرعاية الاجتماعية:

1. شمول أكثر من 500 ألف أسرة فقيرة ببرنامج صندوق المعونة الوطنية.
2. المباشرة بتنفيذ برنامج الحماية الاجتماعية بتمويل من الاتحاد الأوروبي بقيمة 23.65 مليون يورو، والتعاون مع البنك الدولي لتأسيس السجل الوطني الموحد.
3. ترخيص ما يزيد على 1000 حضانة ومتابعتها إسهاماً من الوزارة في تمكين المرأة اقتصادياً.
4. توفير الحماية والرعاية للأشخاص ذوي الإعاقة من خلال إنشاء 3 مراكز تقدم خدمات متكاملة، و11 مركزاً تقدم خدمات نهارية.
5. إنشاء 3100 مسكن للأسر الفقيرة.

6. استحداث 23 مديرية للتنمية الاجتماعية، و15 مركزاً لتنمية المجتمع المحلي، و29 مكتباً للتنمية لخدمة المجتمعات المحلية في الألوية.
7. إقامة ما يزيد على 5000 محاضرة توعوية في القضايا الاجتماعية والأسرية، حضرها ما يزيد على 120 ألف مواطن.
8. البدء بتنفيذ خطة إصلاح قطاع الرعاية الاجتماعية بقيمة 6 ملايين دينار، وتشكيل فريق رقابي من مؤسسات المجتمع المدني للإشراف على مؤسسات الرعاية الاجتماعية.
9. إنشاء 10 دور لحماية الفئات المستضعفة ورعايتها، مثل الأحداث، والمتسولين، والنساء المعرضات للخطر، وضحايا الاتجار بالبشر.
10. تغيير سياسة الرعاية المؤسسية للأيتام وفاقدي السند الأسري، إلى الرعاية الأسرية البديلة؛ إذ دُمج 870 طفلاً في أسر راعية بديلة لتنشئتهم في بيئة أسرية آمنة وطبيعية.
11. إنشاء 18 مكتباً للخدمة الاجتماعية للفئات المعرضة للعنف المبني على «النوع الاجتماعي».

- في مجال مؤسسة قطاع مؤسسات المجتمع المدني ودعمها:

1. استحداث سجل الجمعيات، وصندوق دعم الجمعيات، وآلية لتسهيل تسلم الدعم الأجنبي.
2. تسجيل أكثر من 6000 جمعية خيرية وترخيصها، لتقديم الدعم المادي والمعنوي والتنموي للأسر الفقيرة.
3. تقديم ما يزيد على 20 مليون دينار على شكل منح تنموية للجمعيات الخيرية.
4. توفير أكثر من 4500 فرصة عمل من خلال إقامة مشاريع صغيرة بكلفة 9 ملايين دينار.

## ثالثاً: التحديات التي تواجه قطاع التنمية الاجتماعية

هناك مجموعة من التحديات التي تواجه القطاع، إلا أن تحليل (SWOT) أغفل عدداً منها، وذكر بعضها بوصفها نقاط ضعف وأخرى بوصفها تحديات. وتمثل هذه التحديات بما يلي:

### 1. التحديات التشريعية

تتمثل التحديات التشريعية في ضعف مواءمة التشريعات الناظمة لعمل الوزارة مع المتغيرات ومتطلبات تقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات وتفويض الصلاحيات وسياسات اللامركزية والتحول الإلكتروني وتقديم الخدمات إلكترونياً. ومن هذه التشريعات: قانون وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل لسنة 1956، وقانون الجمعيات، ونظام جمع التبرعات للوجوه الخيرية لسنة 1957.

وقد تصدر هذا التحدي الأهداف الاستراتيجية لخطة وزارة التنمية الاجتماعية التي تضمنت ستة مشاريع لتحقيق الأهداف خلال الفترة (2017-2021). وتضمن البند الرابع (تطوير التشريعات الاجتماعية) قائمة بالتشريعات التي صدرت، ومنها: نظام دور الحضانات رقم (77) لسنة 2018، وقانون الأشخاص ذوي الإعاقة رقم (20) لسنة 2017، وقانون الحماية من العنف الأسري رقم (15) لسنة 2017.

وقد باشرت الوزارة بتنفيذ خطة التحول الإلكتروني لتسهيل وصول الخدمات إلى مستحقيها، والتي تضم 91 خدمة تقدمها الوزارة مع نهاية عام 2020. وقد أنجزت الوزارة أربع خدمات منها هي: ترخيص الحضانات، وتسجيل جمعية محلية، وتسجيل جمعية أجنبية، والحصول على التمويل الأجنبي. ويجري العمل على تفعيل ثمانى خدمات أخرى.

### 2. التحديات المتعلقة بالموارد البشرية

- صعوبة توفير الكوادر البشرية اللازمة لتغطية الاحتياجات من حيث العدد والخبرة والتخصص في إدارة العمليات وتقديم الخدمات في جميع المجالات الفنية المتخصصة، وخاصة في مجالات الدعم النفسي والاجتماعي للفئات المحتاجة للحماية والرعاية، وكذلك ارتفاع نسبة الذين لا يحملون شهادات متخصصة في تقديم خدمات الرعاية للمنتفعين في دور الرعاية الإيوائية بين موظفي الوزارة (الفئة الثالثة).

- نقص البرامج التأهيلية والتدريبية المتخصصة للكوادر البشرية وآليات نقل المعرفة والخبرات.

- إجراء عملية الدوران الوظيفي دون الارتكاز على أسس واضحة تعتمد على الخبرة التخصصية للمواقع الوظيفية.
  - ضعف الخبرة والمؤهل العلمي لكثير من الموظفين في المديريات والمراكز الإيوائية والنهارية التابعة للوزارة، مما يؤثر على قدرة المؤسسات والمراكز والدور الإيوائية التابعة للوزارة في إعادة التأهيل النفسي والاجتماعي للمنتفعين.
  - الحاجة إلى إعادة توزيع موظفي الوزارة على وحداتها الإدارية التابعة لها استناداً إلى طبيعة عمل تلك الوحدات وحجم عملها وبطاقات الوصف الوظيفي.
  - التغيير المستمر لدى الموظفين العاملين في حساب شراء الخدمات في دور الرعاية الإيوائية. على سبيل المثال، يعمل 339 موظفاً في شراء الخدمات في مراكز الأشخاص ذوي الإعاقة التابعة للوزارة، مما يقلل من الخبرة المكتسبة وإمكانية محاسبة المقصّرين.
  - تدني معدل رضا الموظفين وتفاعلهم في الوزارة، لا سيما ما يتعلق بعملية الاتصال والتواصل مع الموظفين، وبيئة العمل، والتحفيز وتقدير جهود الموظفين، والمشاركة في الأنشطة المتعلقة بجائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية. إضافة إلى ضعف الرضا عن تمكين الموظفين من خلال منحهم الصلاحيات تبعاً لطبيعة أعمالهم على المستويات كافة، وتوفير التدريب اللازم لهم للقيام بمهامهم الوظيفية. وكذلك ضعف الرضا عن أسس منح المكافآت والحوافز والدورات الداخلية والخارجية وإجراءات التظلم في الوزارة.
  - انخفاض مستوى رواتب موظفي الوزارة (متوسط قيمة رواتب موظفي الوزارة الخاضعة للضمان الاجتماعي 390 ديناراً)، وعدم توفر كل من العلاوة المؤسسية، وعلاوة صعوبة العمل، والأراضي السكنية، وصناديق الادخار، ودعم التدريس الجامعي (أسوة بموظفي القطاع العام في بقية الوزارات والمؤسسات الحكومية)، مما حوّل الوزارة إلى بيئة طاردة للكفاءات المتوفرة، وغير جاذبة للمختصين والخبراء.
- وقد حاولت الخطة الاستراتيجية معالجة التحديات السابقة تحت بند الهدف الثاني (تعزيز القدرات المؤسسية للوزارة وتجذير ثقافة التميز)، بتنفيذ مشروع بناء قدرات الموظفين في الخطة. وقد أفردت مديرية الموارد البشرية في الوزارة خطة تنفيذية/ تشغيلية لعام 2019، تضمنت ستة أهداف بدأتها بزيادة تلبية احتياجات الوحدات الإدارية من الكوادر البشرية بنسبة 3% خلال عام 2019، وانتهاء بالهدف السادس (رفع نسبة ثقافة التميز لدى العاملين في الوزارة بمقدار 2% خلال عام 2019). لكن الخطة التنفيذية لأهداف الاستراتيجية لم تتطرق إلى تحدي تدني الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وعملية الاتصال والتواصل معهم.

## - التحديات المتعلقة بالعمليات والخدمات

1. وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارة؛ سواء في المركز أو في الميدان، مما تسبب في تداخل مهام عدد من الوحدات الإدارية وازدواجيتها.
  2. ضعف التنسيق بين المديرية في الوزارة (المركز)، ووجود فجوة في التنسيق مع مديريات التنمية الاجتماعية (الميدان) في عملية تقديم الخدمات، وكذلك متابعة المشاريع والأنشطة التي تخص عمل دور الرعاية الإيوائية ودور الحضانات ومراكز تنمية المجتمع المحلي والجمعيات وغيرها من المؤسسات التابعة للوزارة.
  3. قلة الموارد المالية والبشرية في الوزارة وبما لا يتناسب مع الزيادة المضطردة في الطلب على الخدمات التي تقدمها الوزارة.
  4. ضعف المتابعة للتوصيات الواردة في تقارير وحدة الرقابة الداخلية، وجهات الرقابة الخارجية؛ وأهمها تقرير جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، واستيضاحات ديوان المحاسبة.
  5. عدم توفر قاعدة بيانات دقيقة تشمل جميع شرائح المنتفعين من خدمات الوزارة.
- وقد تنبته خطة الوزارة إلى هذه التحديات، فوضعت حلولاً لها ضمن الهدف الثاني (تعزيز القدرة المؤسسية)، والذي تحققه مشاريع التطوير المؤسسي، ومشروع الخدمات الإلكترونية، ومشروع التطوير التنظيمي. كما قامت وحدة الرقابة الداخلية في الوزارة بإعداد خطة تنفيذية/ تشغيلية لعام 2019 تضمنت هدفاً فرعياً هو «ضبط جودة العمل»، والتأكيد على الالتزام بمبادئ الحوكمة للقرارات الإدارية والمالية والفنية؛ سيتم تحقيقه من خلال 23 نشاطاً وإجراء. أما مؤشر قياس الأداء فهو: نسبة التحسن في مستوى الوزارة ضمن جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية.
- أما بالنسبة للخدمات المقدمة؛ فقد ضمنتها الخطة الاستراتيجية في ثلاثة أهداف: «تطوير الخدمات الاجتماعية والارتقاء بنوعيتها وجودتها»، و«تنظيم العمل التطوعي وتفعيله»، و«المساهمة في تمكين المجتمعات المحلية والفتيات المستهدفة»، وخطت لتحقيقها من خلال 58 مشروعاً موزعة لخدمة جميع الشرائح وفي مناطق المملكة كافة. وتوزعت مؤشرات قياس الأداء بين عدد المستفيدين من الشرائح المختلفة، وعدد الجمعيات التي تقدم الخدمة لهم.
- وقد نفذت الوزارة من تلك المشاريع (كما ورد في تقريرها المعد لغايات هذه المراجعة) مشروع دعم قطاع الحماية الاجتماعية الممول من الاتحاد الأوروبي بقيمة 20 مليون يورو، وتمكنت الوزارة من الحصول على تمويل إضافي بقيمة 3.65 مليون يورو لتنفيذ

أنشطة إضافية لتعزيز الحماية الاجتماعية، كما قامت الوزارة بافتتاح دار أمانة لإيواء النساء المعرضات للخطر واللواتي تزيد أعمارهن على 18 عاماً، وافتتاح مركز المنار للتنمية الفكرية في عين الباشا، لدمج ذوي الاحتياجات الخاصة في مجتمعاتهم وتعزيز دورهم وقدراتهم ورعايتهم كفئات مستهدفة، كما عملت الوزارة على تنفيذ إجراءات لدمج 50 طفلاً في أسر حاضنة وراعية. وفي مجال تعزيز الإنتاجية ومحاربة الفقر قامت الوزارة بتقديم قروض إنتاجية لـ 230 مشروعاً وفرت فيها 260 فرصة عمل، كما عملت على توفير المأوى والمسكن الملائم لـ 78 أسرة من الأسر الأشد فقراً.

وفي مجال مأسسة العمل التطوعي، قامت الوزارة بإعداد استراتيجية سجل الجمعيات لعامي 2019 و2020، وتمويل 88 جمعية لتنفيذ مشاريع تنموية، وتقديم دعم نقدي مباشر لـ 108 جمعيات، إضافة إلى تسهيل حصول 142 جمعية على الموافقة اللازمة للحصول على تمويل أجنبي.

#### - التحديات الإدارية والمالية:

1. نقص الموارد المالية المتاحة للوزارة، في ضوء تزايد الطلب على الخدمات والحاجة للكوادر والمرافق والمباني، والتخفيض المستمر على الموازنة الخاصة، وتراجع برامج التمويل الخارجي للوزارة.

2. تقادم الجزء الأكبر من المباني والبنية التحتية، مثل المركبات والحافلات العاملة في الوزارة، وعدم رصد أي مخصصات لشراء المركبات في موازنات الوزارة خلال السنوات الأربع الأخيرة، واللجوء إلى صيانة هذه المركبات بكلف باهظة للمحافظة على استمرارية عمل بعض الوحدات التي تُعد الحافلات والمركبات عصب العمل فيها، مثل مركز المنار والمراكز الإيوائية.

وقد تعرضت خطة التنمية الاجتماعية لهذا التحدي عندما حُلّت معطياتها بتحليل (SWOT)، لكن الخطة لم تتطرق إلى الحلول لهذا التحدي رغم أهميته ورغم ارتكاز جميع الحلول السابقة لجميع التحديات عليه. كما لم تورد الخطة الطريقة التي ستجد فيها الوزارة موارد مالية أخرى ترفد بها مواردها المالية لتحقيق أهدافها.

#### - التحديات المتعلقة بالشركاء:

1. ضعف مستوى أداء الوزارة في إدارة الموارد والعلاقة بين الشركاء. على سبيل المثال: ضعف متابعة تنفيذ الاتفاقيات التي توقعها الوزارة مع الشركاء (مثل شراء الخدمات)، والحاجة إلى تحديد المسؤوليات مع الشركاء بموجب مذكرات تفاهم.

2. ضعف التزام المحاكم بنص المادة (19) من قانون الأحداث الأردني رقم (32) لسنة 2014، المتضمن انعقاد المحكمة أيام العطل بوصف هذه القضايا مستعجلة تُعقد على مدار الساعة.
  3. ضعف العقوبات المترتبة على المتسولين والإجراءات الإدارية المتخذة بحقهم، وضعف فاعلية هذه العقوبات، وعدم تحويل الأموال المصادرة منهم إلى حساب الوزارة.
  4. قيام بعض المراكز الأمنية بإطلاق سراح المتسولين بعد ضبطهم من لجان التسول وعدم التحويل إلى القضاء و/ أو إلى الحكام الإداريين.
- وقد وضعت الخطة هدفاً للتغلب على التحديات السابقة، هو «تطوير وبناء الشراكات ومأسستها، وتعزيز التعاون والتنسيق في مجال العمل الاجتماعي»، وأتبعته بأربعة أنشطة لتحقيقه، وأن يكون مؤشر الأداء نسبة الزيادة السنوية للمخصصات المالية في مجال الحماية الاجتماعية للوزارة، وعدد المبادرات للمسؤولية المجتمعية التي يدعمها القطاع الخاص.

#### - تحديات ما زالت بحاجة إلى حلول:

1. التشريعات: ما زال هذا الموضوع قائماً، واعتبرت وزارة التنمية الاجتماعية ذلك من أهم التحديات الواجب معالجتها لمواءمة التشريعات النازمة لعمل الوزارة مع المتغيرات ومتطلبات تقديم الخدمة وتبسيط الإجراءات، وتفويض الصلاحيات والتحول الإلكتروني. فضلاً عن ضرورة إصدار قانون العمل الاجتماعي ليحل محل قانون وزارة التنمية الاجتماعية والعمل لسنة 1956. وكذلك تعديل نظام الجمعيات للوجوه الخيرية لسنة 1957.
2. ضعف الإمكانيات المتوفرة والكوادر البشرية المؤهلة واللازمة لسد الاحتياجات من حيث العدد والخبرة التخصصية في إدارة العمليات، وتقديم الخدمات في جميع المجالات الفنية المتخصصة، وخاصة في مجال الدعم النفسي والاجتماعي للفئات المحتاجة للحماية والرعاية، خاصة أن غالبية الموظفين من الفئة الثالثة وغير الحاملين للشهادات المتخصصة في تقديم خدمات الرعاية للمنتفعين في دور الرعاية الإيوائية. يضاف إلى ذلك النقص الواضح في البرامج التأهيلية والتدريبية المتخصصة للكوادر البشرية، وضعف آليات نقل المعرفة والخبرات، وعدم الارتكاز على أسس واضحة تعتمد على الخبرة للفئة المناسبة للمواقع الوظيفية عند إجراء عملية الدوران الوظيفي، مع ضعف الخبرة والمؤهل العلمي لكثير من الموظفين في المديرية والمراكز الإيوائية والنهارية التابعة للوزارة، مما يؤثر على قدرة المؤسسات والمراكز



والدور الإيوائية التابعة للوزارة في إعادة التأهيل النفسي والاجتماعي للمنتفعين منها، والحاجة لإعداد موظفي الوزارة في الوحدات الإدارية استناداً إلى أداء هذه الوحدات وحجم عملها وبطاقات الوصف الوظيفي لها.

### رابعاً: المسؤولية العامة للعمل الاجتماعي

تنعكس المسؤولية العامة للعمل الاجتماعي على أداء قطاعات العمل الاجتماعي، خاصة في ممارسة وزارة التنمية الاجتماعية لمسؤولياتها بوصفها جهة منظمة وراعية لقطاع العمل الاجتماعي. والسعي لتحقيق هذا الهدف الإيجابي يصب في مصلحة العمل الاجتماعي، ومن شأنه إزالة التشوهات والتناقضات التي يمكن أن تحدث نتيجة تعدد المؤسسات الرديفة والاجتهاد المنفرد في بعض الأحيان، والذي ظهر من خلال صدور تشريعات في حقل معين، تختلف في رؤيتها مع رؤية الوزارة، مما يحول دون اكتمال نجاح هذه التشريعات ويضعف إمكانية تطبيقها.

وهناك أمر آخر في هذا السياق يتعلق بالإمكانات المالية والإدارية؛ إذ إن إمكانات وزارة التنمية الاجتماعية تعاني من نقص واضح في أكثر من مجال ذكرته الوزارة في تقاريرها، كما أن الوزارة غير قادرة على الحصول على دعم إضافي من موارد خزينة الدولة نتيجة الظروف المالية للحكومة، بينما تتوفر إمكانات مالية وإدارية لدى المؤسسات الرديفة عند مقارنتها مع إمكانات الوزارة لمصلحة القطاع، فكان من الضروري إيجاد التوازن في توفير الإمكانات وإعداد صيغة عمل تكاملية من خلال حصر عمل هذه المؤسسات بتأدية دور استشاري داعم على المستوى المعنوي لتطوير قدرات العمل في القطاع الاجتماعي وإمكاناته من منظور رؤية خطة استراتيجية متكاملة لقطاع العمل الاجتماعي يكون دور الوزارة المرتكز الأساسي في إنجاحها.

### خامساً: توصيات تقرير حالة البلاد لعام 2018

وفي رد وزارة التنمية الاجتماعية حول التداخلات بين عملها وعمل بقية الوزارات، أوضحت الوزارة في ما يتصل بموضوع التأمين الصحي أن دورها لا يتعدى إجراء دراسات اجتماعية، لكن دور الوزارة لا ينتهي عند ذلك؛ بل ينبغي أن يشمل الإشراف على حصول الفئات المستهدفة على الرعاية الصحية، والتأكد من ذلك، وأن تكون الوزارة العين الساهرة على تلقي هذه الفئات خدمات الصحة النفسية والجسدية تزامناً مع برنامج الرعاية الاجتماعية الموجه لها من قبل الوزارة.

ويُلاحظ هنا متابعة الوزارة لعدد من التوصيات السابقة، وإظهار ما نُفذ منها وما لم يُنفذ، إذ تم إنجاز عدد من التوصيات الواردة في مراجعة التنمية الاجتماعية ضمن تقرير حالة البلاد لعام 2018، ومنها:

1. في ما يتعلق بعاملات المنازل؛ ورد في التقرير «يكون لوزارة العمل الإعضاء من الرسوم»، وأن دور وزارة التنمية الاجتماعية ينحصر في التوجيه الاجتماعي. إلا أن على وزارة التنمية الاجتماعية تقديم تقارير دراسة الحالة وجميع المعلومات اللازمة لوزارة العمل بموضوعية ومن دون انحياز.
  2. إن تعاون وزارة التنمية الاجتماعية والمجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في موضوع إصدار البطاقات التعريفية لذوي الإعاقة، يعد نقلة نوعية.
  3. تم نقل مراكز التدريب والتأهيل المهني لذوي الإعاقة إلى مراكز مؤسسة التدريب المهني وفقاً لتوصيات تقرير حالة البلاد لعام 2018. والمأمول أن تقوم وزارة العمل وكذلك مؤسسة التدريب المهني -كل بحسب اختصاصه- بتضمين سياسات وخطط عمل وتدريب، ووضع التدابير التي تكفل استيعاب الأشخاص ذوي الإعاقة.
  4. وبشأن البند الخامس في مراجعة التنمية الاجتماعية ضمن تقرير حالة البلاد لعام 2018، والمتعلق بتسوية حقوق الورثة، فقد التزمت وزارة التنمية الاجتماعية بنقل مهمة تسوية حقوق الورثة بالكامل إلى القضاء الشرعي.
  5. لم تتطرق الوزارة في ردها إلى توصية تقرير حالة البلاد لعام 2018 بنقل إدارة مركز المنار للتنمية الفكرية لذوي الإعاقات العقلية البسيطة والمتوسطة إلى أملاك وزارة التربية والتعليم. وبشأن افتتاح الوزارة مركزاً في عين الباشا، فمن المؤكد أن له ما يبرره.
  6. في نهاية شهر حزيران من عام 2019 تم عقد اتفاق بين وزارة التنمية الاجتماعية ومديرية الأمن العام حول الأطفال المتسولين، يقضي بأن يكون الأطفال دون 18 عاماً من صلاحية الوزارة، بالتعاون مع شرطة الأحداث.
- بالإضافة إلى التأكيد على استكمال الحلول الواردة في تقرير حالة البلاد لعام 2018، يمكن إبراز تطلعات وزارة التنمية الاجتماعية لإنجاز الأمور التالية (كما ورد في تقريرها المعد لغايات هذه المراجعة):

1. التحول الإلكتروني في تقديم الخدمات الاجتماعية، وتبسيط الإجراءات ورفع مستوى الشفافية في تقديم 91 خدمة.
2. تعدد مكافحة الفقر والحد من آثاره على الأسر الفقيرة من أولويات عمل الوزارة، وذلك من خلال تنفيذ تدخلات وخطط وإجراءات مبنية على النهج التشاركي، لإيمان الوزارة بأن مكافحة الفقر تتم بتضافر الجهود.

3. تطوير مؤسسات الرعاية الاجتماعية على اختلاف اختصاصها وفق معايير اعتماد ضبط الجودة لـ 23 مؤسسة إيوائية تتبع للوزارة.
4. مراجعة التشريعات الاجتماعية وتطويرها (5 قوانين، و23 نظاماً و36 لائحة تعليمات)، لتبسيط الإجراءات وتفويض الصلاحيات، بما ينعكس إيجابياً على متلقي الخدمة.
5. مهنة العمل الاجتماعي الأردني من خلال تنظيم عملية مزاوله مهنة العمل الاجتماعي بموجب رخص مزاوله.
6. مراجعة الخطة الاستراتيجية للوزارة وتطويرها ليصار إلى تحديث هيكلها التنظيمي ومهامها بما ينسجم مع برامجها ومشاريعها الاستراتيجية.

## سادساً: النظرة المستقبلية للقطاع

وفقاً لعمل الوزارة ومتابعة الاستراتيجيات السابقة، وفي ضوء أن القطاع ما زال يعاني الكثير من التحديات الرئيسية، اعتمد على منظورين رئيسيين لتحديد توجهات القطاع المستقبلية. وبات من الضروري الفهم التام والمعرفة الدقيقة للسياسات العامة للوزارة ورؤيتها للقطاع وفق ما يلي:

1. في ما يخص ضبط دقة التقارير الطبية التي تُمنح على أساسها المعونات لعدد من الفئات، استحدثت وزارة الصحة لجنة مختصة بإصدار تلك التقارير الطبية، وخاصة تقارير الإعاقة النفسية.
2. حول التعاون مع مؤسسة التدريب المهني ووزارة العمل، هناك تعاون بين صندوق المعونة الوطنية ومؤسسة التدريب المهني؛ إذ أعضي أبناء متلقي الخدمة من صندوق المعونة من رسوم التسجيل في مراكز التدريب المهني، وكذلك الحال بالنسبة إلى من يرغب منهم بالانتساب إلى برنامج خدمة العلم الذي تم إقراره مؤخراً في وزارة العمل.
3. يجري التفاوض مع بعض البنوك حول توسيع خيارات تسليم المعونات، ويشمل هذا استخدام البطاقة البنكية.
4. هناك تعاون بين وزارة التنمية الاجتماعية والبنك الدولي والمنظمة الدولية للشباب حول موضوع السجل الوطني الموحد، وتبادل البيانات مع المؤسسات الشريكة. وبناء على هذا التعاون تم تدريب 100 باحث على تبادل المعلومات (تم توزيع أجهزة حاسوب لوحية)، ويتم العمل على إكمال المشروع في الوقت الراهن.

5. حول آلية استهداف «الفقر متعدد الأبعاد» في تحديد مستحقي المعونة وقيمتها، تتم تغطية المعايير بقدر وضمن الإمكانيات المتاحة. إن تطبيق جميع معايير الفقر متعدد الأبعاد (12 فئة) يحتاج إلى دولة رفاه اجتماعي غنية، وهذا أمر مكلف جداً، ويضيق الإمكانيات المتاحة.

6. في ما يتعلق بتطوير البنى التحتية وبناء القدرات، يتم العمل ميدانياً على مشروع بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي لتطوير مفهوم الحماية الاجتماعية وتطبيقه، ومهنة العاملين في قطاع الخدمات الاجتماعية، وسيتمد المشروع إلى سنوات عدة.

ووفق المعطيات التي وردت حول رصد الاستراتيجيات ومتابعة التنفيذ، يظهر جلياً أن القطاع يحتاج إلى تنظيم الجهود، وتقديم مزيد من البرامج، وعدم إدخال المفاهيم بشكل تشابكي، فقد لوحظ تغيير السياسات والقفز بينها من دون معرفة مدى التنفيذ لها، فجاء التحول من سياسة العمل الاجتماعي، إلى سياسة التنمية الاجتماعية، ثم إلى استراتيجية الحماية الاجتماعية، لذلك يبقى السؤال: هل تم تحقيق الأهداف المرتبطة بهذه السياسات للانتقال من سياسة إلى أخرى؟

من هذا المنطلق، يبدو أن مستقبل القطاع غير واضح الملامح، إلا إذا اقترن بتطبيق سياسات واضحة بشكل مؤسسي، وهذا يرتبط بشكل مباشر مع محورين رئيسيين؛ إصدار قانون العمل الاجتماعي، ومهنة العمل في القطاع، للمضي قدماً في تطور القطاع وتحقيق مزيد من المؤسسة في البرامج.

## التوصيات

1. حصر المسؤولية العامة على العمل الاجتماعي بالحكومة ممثلةً بوزارة التنمية الاجتماعية، والفصل بين المؤسسات المعنية بالسياسات والأخرى المعنية بالتنفيذ كلٌّ بحسب الدور المنوط به، بما يكفل تولي وزارة التنمية الاجتماعية المسؤولية، والقيام بالدور الإشرافي والرقابي على قطاع العمل الاجتماعي.
2. التأكيد على الجهات العاملة في هذا القطاع كافة، الاندماج ضمن التفكير الجماعي للنهوض بهذا القطاع.
3. التأكيد على ضرورة الإسراع في إعداد قانون العمل الاجتماعي؛ والذي التزمت به الحكومة أمام مجلس النواب بتاريخ 16 تشرين الثاني 2016.
4. التأكيد على مهنة العمل الاجتماعي، وتولي تنفيذ هذا العمل سواء في مجال الرعاية أو مجال الوقاية من خلال أخصائيين مؤهلين أكاديمياً، وأن يتم منح شهادات علمية متطابقة ومعرفة لواقع الأخصائيين الاجتماعيين.
5. الاستمرار في معالجة التداخلات بين وزارة التنمية الاجتماعية والوزارات والجهات الأخرى في تقديم الخدمات الاجتماعية.
6. مراعاة «النوع الاجتماعي» في الخطط الاستراتيجية، على أن تكون مبنية على أسسه، ومقاومة للعنف القائم على أساسه.
7. أن يكون للأخصائيين الاجتماعيين، سواء كانوا تابعين لوزارة التنمية الاجتماعية أو كانوا مساندين لها من المنظمات الأهلية أو القطاع الخاص، ميثاق أخلاقي -ذاتياً- يلتزمون به في عملهم وممارستهم المهنية، خاصة أن الأردن عضو في الاتحاد الدولي للأخصائيين الاجتماعيين.
8. تغيير اسم صندوق المعونة الوطنية إلى «صندوق الأمان الاجتماعي»، لما لهذا التغيير من وقع إيجابي على النفس.
9. العمل على إعداد خطط استراتيجية لتعزيز الموارد المالية والعلاقات مع الشركاء والمانحين، ومتابعة الاتفاقيات المبرمة، وتحديد المسؤوليات، ووضع خطط طموحة تحاكي الإمكانيات الحقيقية.

10. الاهتمام بهدف استراتيجي في خطة تطوير الموارد البشرية «زيادة الرضا الوظيفي لمقدمي الرعاية بجميع أشكالها ولموظفي الوزارة»، ووضع أداة قياس لهذا الرضا.
11. أن يكون هناك استراتيجية شاملة ناظمة للعمل، تستند إلى قانون موحد للعمل الاجتماعي يمكنها من ممارسة دورها في إدارة هذا القطاع.
12. تعزيز التنسيق بين الاستراتيجيات بحيث تكون خطاً متكاملة بين جميع القطاعات (مثل: الصحة والتعليم والخدمات) لتصبّ في النهاية في مصلحة العمل الاجتماعي.