الخدمات والإجراءات الحكومية

- **الخدمات والإجراءات الحكومية**
- الموارد البشـــرية والقيادات
- السياسات والتشريعات وصنع القرار
- البيانـــات والتقنيـــات الناشـــئة
- الحوكمة والبيئـة التنظيمية
- كفاءة الإنفـاق
- الثقافـــة المؤسسيـــة

عدد الأهـــداف الاستراتيجية

06

عدد المشـــاريع

21

الكلفة التأشـــيرية

33.7 مليون دينار

رؤية المكون: منظومة خدمات متكاملة وفعالة تُدار بكفاءة وتضمن تجربة مثالية للمواطن

يهدف مكون الخدمات والإجراءات الحكومية الى إرساء منظومة خدمات حكومية رشيقة ومتكاملة، تقوم على تبسيط الإجراءات وتعزيز الكفاءة التشغيلية، بما يمكن الحكومة من تقديم خدمات متكاملة وعالية الجودة، ويوفر تجربة متسقة وسلسة تتمحور حول المواطن عبر مختلف قنوات تقديم الخدمة.

أبرز إنجازات البرنامج التنفيذي الأول

شهدت منظومة الخدمات والإجراءات الحكومية خلال الفترة 2022-2025 تطورًا ملموسًا، إذ أسهمت مشاريع البرنامج التنفيذي الأول في إحداث تحسينات ملموسة على مستوى جودة الخدمات ورضا المواطن؛ شمل ذلك إنشاء مراكز الخدمات الحكومية الشاملة في المحافظات، وتوسيع نطاق الخدمات الإلكترونية، وتقليص الوثائق والمتطلبات الإدارية، الى جانب إطلاق الهوية الرقمية ومنصات رقمية موحدة مثل "سند".

الإنجـازات	الوصـــــف
إنشاء (11) مركز شامل لتقديم الخدمات الحكومية في المحافظات	ساهم إنشاء المراكز في توفير نقطة وصول واحدة ومتكاملة للخدمات الحكومية، تُمكّن المواطن من إنجاز معاملاته بسهولة وكفاءة من مكان واحد، وتقلّل حاجته للتنقل بين الجهات المقدمة للخدمات بما يحسّن جودة الخدمة وتجربة المتعامل ويعزّز كفاءة التشغيل والعدالة المكانية
تبسيط الإجراءات وتقليص المتطلبات والشروط لتقديم الخدمات	تنفيذ تحسينات هدفت إلى تقليل الوثائق والمتطلبات الإدارية في عدد من الخدمات الأمر الذي انعكس إيجابًا على سرعة الإنجاز وخفض العبء الإداري
إطلاق وتوسيع استخدام الهوية الرقمية	إطلاق الهوية الرقمية حيث وصل عدد مستخدميها الفعالين إلى نحو 1.8 مليون مستخدم مما أسس لتمكين التحول الرقمي وتسهيل النفاذ إلى الخدمات الحكومية
تطوير منصات رقمية موحدة للخدمات الحكومية	رقمنة أكثر من (80%) من الخدمات الحكومية، وإطلاق منصات رقمية موحدة مثل منصة "سند" الأمر الذي عزز توحيد نقطة الوصول إلى الخدمات الحكومية الرقمية وتحسين تجربة الاستخدام
إقرار نظام تطوير الخدمات الحكومية	شكّل النظام السند التشريعي الناظم لعملية إدارة وتطوير الخدمات الحكومية، حيث حدّد الأدوار والمسؤوليات، ورسّخ مرجعية واضحة لتخطيط وتصميم وتقديم الخدمات الحكومية. كما وضع النظام المرتكزات والمبادئ الأساسية لتطوير الخدمات. وأسهم في مأسسة تطوير الخدمات كعملية مستمرة، وربطها بأطر الحوكمة وقياس الأداء، بما يدعم تحقيق خدمات حكومية أكثر كفاءة وعدالة واستدامة

أبرز التحديات ومجالات التحسين

على الرغم من الجهود المبذولة ضمن خارطة تحديث القطاع العام، لا تزال منظومة الخدمات الحكومية تواجه تحديات هيكلية وتشغيلية تحدّ من قدرتها على توفير تجربة متكاملة ومتمحورة حول المواطن.

فقد أظهر التقييم ومحدودية التخطيط الشمولي القائم على البيانات نتيجة عدم اكتمال وتحديث السجل الوطني للخدمات، إلى جانب تعقيد الإجراءات وكثرة الاشتراطات والأعباء الإدارية ذات القيمة المحدودة. كما بيّن ضعف تكامل الخدمات المشتركة وعدم الالتزام بمبدأ «المرة الواحدة»، بما يفرض على المواطن التنقل بين الجهات، إضافة إلى تفاوت جاهزية البيئة التشغيلية والمكانية لمراكز تقديم الخدمات وتأثير البعد المكاني على العدالة وسهولة الوصول. وأبرز التقييم كذلك الحاجة إلى مأسسة بناء القدرات وتطوير وتقييم أداء العاملين في مجال الخدمات، وضعف في تطبيق نموذج «الموظف الشامل»، فضلاً عن ضعف تكامل قنوات سماع صوت المواطن ومحدودية توظيف الابتكار والتقنيات الحديثة بشكل منهجي.

وجاء البرنامج التنفيذي الثاني، من خلال حزمة متكاملة من البرامج والمبادرات، للتعامل مع هذه التحديات، ومن أبرزها ما يلي:

التحديات ومجالات التحسين	الوصف
محدودية التخطيط الشمولي القائم على البيانات للخدمات الحكومية	تم في المرحلة السابقة إعداد السجل الوطني للخدمات الحكومية[1] وتضمينه معلومات حول الخدمات المقدمة في مراكز تقديم الخدمات المكانية، إلا أن عدم اكتمال السجل وتحديث بياناته بشكل مستمر ودوري، يشكل تحدياً يعيق من قدرة الحكومة على التخطيط الاستباقي للخدمات وتحديد أولويات تطويرها بدقة. كما يؤثر ذلك على جودة القرارات المتعلقة بتوزيع مراكز تقديم الخدمات ودمج الخدمات المشتركة وقياس العدالة المكانية وكفاءة التشغيل، ويحد من القدرة على تتبع الخدمات وتحليل الطلب عليها وربطها بمؤشرات الأداء وجودة الخدمة
وجود الاشتراطات والمتطلبات المكررة والاعباء الإدارية	لا يزال عدد من الخدمات الحكومية يعاني من إجراءات طويلة ومتكررة ومتطلبات يمكن الاستغناء عنها أو تبادلها بين الجهات؛ مما يزيد العبء الإداري والكلفة الزمنية والمالية على المواطنين وبيئة الأعمال ويُظهر التقييم أن جهود التبسيط تتركّز على الإجراءات المرتبطة مباشرة بتقديم الخدمة، في حين تبقى الإجراءات الإدارية الداعمة خارج نطاق التبسيط والرقمنة، رغم أثرها المباشر في تقليل زمن الإنجاز وخفض الكلف التشغيلية وتحسين تكامل الخدمات وتجربة المواطن كما تُبيّن المراجعة أن جزءًا كبيرًا من هذه الأعباء ناتج عن متطلبات وتشريعات قائمة تفرض إجراءات غير ذات قيمة مضافة، إلى جانب عدم وضوح الاشتراطات والمعايير وتكرارها في أكثر من تشريع، وضعف تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، الأمر الذي يصعّب على المواطنين والمنشآت التحقق من المتطلبات

[1] السجل الوطني للخدمات الحكومية وهو بمثابة أداة تخطيطية تساعد على اتخاذ القرارات مبني على إدارة معلومات حول الخدمات ومؤشراتها وتصنيفها وتحديد الخدمات المشتركة

التحـــدي	الوصـــــف
محدودية تكامل الخدمات الحكومية التي تشترك بتقديمها أكثر من جهة حكومية وعدم الإلتزام بمبدأ "المرة الوحدة"[2]	لا يزال العديد من الخدمات الحكومية المتكاملة (التي يشترك بتقديمها أكثر من دائرة، يقدم بشكل مجزأ من قبل تلك الدوائر، دون تكامل في رحلة المتعامل المكانية أو الالكترونية أو إتاحة الحصول على الخدمة من نقطة واحدة بسلاسة، مما يفرض على المواطن الانتقال بين أكثر من جهة داخل الدائرة الواحدة أو بين دوائر مختلفة لإنجاز الخدمة ومنصاتها. ويقترن ذلك بغياب البيانات والربط البيني وسياسات ملزمة لتبادلها، الأمر الذي يؤدي إلى تكرار طلب الوثائق والمعلومات من المواطن رغم إنتاجها من قبل الحكومة او توافرها لديها، خلافًا لمبدأ المرة الواحدة
تفاوت جاهزية البيئة التشغيلية والمكانية لمراكز/ مكتب تقديم الخدمات الحكومية[3] وتأثير ذلك على العدالة وتكافؤ الفرص بالحصول على الخدمات	يُظهر الواقع تباينًا ملحوظًا في جاهزية مكاتب تقديم الخدمات الحكومية في المحافظات من حيث التوزيع الجغرافي والمواقع والتجهيزات وسعة الاستيعاب ونماذج التشغيل. وتظهر الحاجة إلى تفعيل مخطط وطني شمولي يربط مواقع المراكز وحجمها وأنماط تشغيلها بحجم الطلب واحتياجات الفئات المختلفة. كما يقترن هذا التباين بضعف جاهزية البنية التحتية والبيئة التشغيلية في عدد من مكاتب الخدمة، محدودية توفر دراسة متكاملة لرحلة المتعامل، الأمر الذي ينعكس سلبًا على العدالة المكانية وجودة الخدمات المقدّمة وتجربة المواطنين تفاوت في تقديم الخدمات لدى البلديات في مختلف فئاتها، مما يفرض بُعدًا مكانيًا يُحمّل المواطنين جهدًا وكلفة إضافية، ويؤثر سلبًا على العدالة وتكافؤ الفرص في الحصول على الخدمات ومستوى الإتاحة وسهولة الوصول
الحاجة الى بناء قدرات وتقييم أداء العاملين في تطوير الخدمات الحكومية بما فيها الصفوف الامامية	على الرغم من تنفيذ برامج تدريب خلال البرنامج التنفيذي الأول، فلا تزال عملية التدريب غير مؤطره وغير مرتبطة بإطار كفايات واضح، وتركّز على الصفوف الأمامية دون شمول العاملين على إدارة وتطوير الخدمات. وتُظهر التقييمات فجوات في أداء مقدمي الخدمة، في ظل محدودية لوجود نظام موحّد لتقييم أداء العاملين في تقديم الخدمات مرتبط مباشرة بمعايير الخدمة وآليات مستدامة للمساءلة والتحفيز، مما يحدّ من تحسين جودة الخدمات وتجربة المواطنين
غياب الموظف الشامل[4] في مراكز/ مكاتب تقديم الخدمات الحكومية	أظهرت ملاحظات المتسوق الخفي اضطرار المواطن لمراجعة الدائرة أكثر من مرة لعدم تواجد الموظف المختص. ويظهر في المقابل الدور المحوري للموظف الشامل في تمكين إنجاز المعاملات من نقطة واحدة، وتقليل الإحالات الداخلية وتعدد الزيارات، وتسريع الإجراءات، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتشغيلية، بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة وتجربة المتعامل وكفاءة التشغيل في هذه المراكز

[2] مبدأ "المرة الواحدة" يقوم على أساس ان الدائرة لا تطلب من المواطن او وثائق رسمية متوفرة لدى الحكومة او تقوم بإنتاجها. علما بان الواقع يشير الى تكرار طلب تلك الوثائق من المواطنين

[3] يبلغ عدد مكاتب تقديم الخدمات وفروع الدوائر (1000)

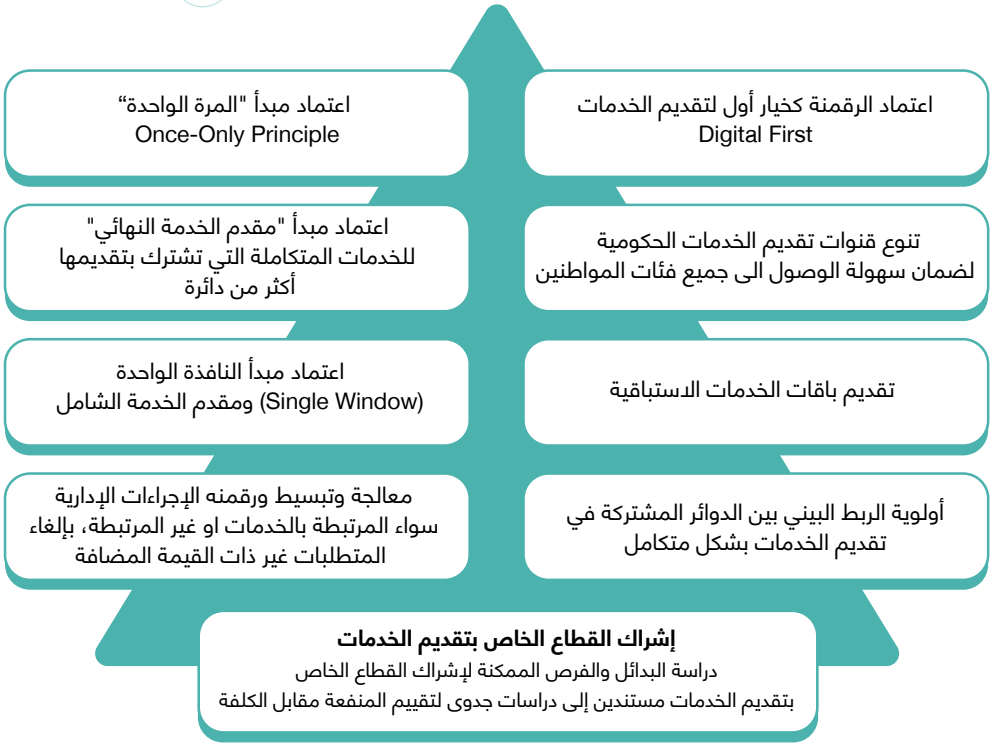
[4] اعتماد مبدأ "النافذة الواحد" و"مقدم الخدمة الشامل"، بحيث يستطيع المواطن تلقي الخدمة من خلال أي شباك او مقدم خدمة بالمركز

التحـــدي	الوصـــــف
الحاجة الى سماع صوت المواطن وإشراكه في تصميم الخدمات	تعدد قنوات سماع صوت المواطن وضعف التكامل فيما بينها قلل من الاستفادة الفعلية من البيانات المتاحة، وحد من تحويل التغذية الراجعة الى قرارات تحسين، كما أثّر سلبًا على قدرة الحكومة على مراقبة وتقييم مستوى تجاوب الدوائر مع شكاوى وملاحظات المواطنين
محدودية توظيف الابتكار والتقنيات الحديثة بشكل منهجي	لا يزال توظيف الابتكار والتقنيات الحديثة بحاجة إلى اتباع منهجيات واضحة بين الجهات الحكومية، توضح توجّه استخدام هذه التقنيات بشكل منهجي وربطها مباشرةً بتحسين تجربة المواطن ورفع كفاءة الإنفاق وتحقيق أثر ملموس في تقديم الخدمات

التوجهات الاستراتيجية

أظهر تقييم البرنامج التنفيذي الأول أن تحسين تجربة المواطن يرتبط بتكامل مسارات تصميم الخدمات وتبسيط الإجراءات والتحول الرقمي ضمن منظومة موحّدة.

وانطلاقًا من ذلك، جاء دمج مكوّنَي الخدمات الحكومية والإجراءات في البرنامج التنفيذي الثاني (2026–2029) لتكامل هذه المسارات، ومعالجة مسببات التعقيد في الإجراءات الإدارية المرتبطة بالخدمات مباشرة او الداعمة، بما ينعكس على تحسين تجربة المواطن ورفع كفاءة تقديم الخدمات. من ناحية أخرى فإن عملية تطوير الخدمات الحكومية ترتكز على عدد من المرتكزات الموضحة بالرسم التوضيحي (1.1).



رسم توضيحي (1.1) مرتكزات تطوير الخدمات الحكومية

ينطلق البرنامج التنفيذي الثاني لبناء منظومة خدمات حكومية موحّدة وذكية تتمحور حول المواطن، عبر تبسيط الإجراءات جذريًا قبل رقمنتها، وتعزيز التكامل المؤسسي ودمج الخدمات وتوحيد قنوات تقديمها وفق مبدأ الحكومة الواحدة ويهدف هذا التوجه إلى تقليل تنقّل المواطن وزمن إنجاز الخدمات، ورفع الكفاءة التشغيلية وخفض كلفة تقديم الخدمة، بما يحقق وفورات تشغيلية ملموسة، مستندًا إلى توظيف البيانات في تحسين القرار والعمليات، وتطوير نماذج تشغيل مرنة ومبتكرة، والاستثمار في بناء القدرات المؤسسية والبشرية لتعزيز تجربة المواطن وكفاءة الإنفاق العام.

أبرز النتـائج المرغوبـة

- تقليل تكرار عدد المتطلبات والوثائق للخدمات المستهدفة
- خفض الانتقال بين المؤسسات الحكومية لإنجاز الخدمة
- رفع مستوى رضا متلقي الخدمة
- تقليل وقت إنجاز الخدمة

الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية

المخـــــرج	الهدف الاستراتيجي	مؤشر الأداء الاستراتيجي
حكومة محورها المواطن	1.1.1 تحسين رحلة المواطن عبر تطوير خدمات حكومية عالية الجودة، سهلة الاستخدام وعادلة الوصول، تلبي احتياجاته وتطلعاته عبر قنوات تقديم خدمة متعددة ومتكاملة	نسبة رضا المواطنين عن جودة الخدمات الحكومية
		نسبة شمولية الخدمات الحكومية
	1.1.2 إشراك المواطن في تطوير الخدمات الحكومية من خلال التواصل الفعّال وآليات واضحة لسماع صوته وتحويل ملاحظاته إلى قرارات تحسينية	نسبة التحسينات في الخدمات الحكومية المبنية على مدخلات المواطنين
		صافي نقاط الترويج
حكومة مرنة وجاهزة للمستقبل	1.2.1 رفع الجاهزية المؤسسية والبشرية وتعزيز إدارة التغيير لضمان تقديم خدمات حكومية مستدامة ومرنة وقادرة على تلبية احتياجات المستقبل	نسبة تفعيل الخدمات الاستباقية
حكومة متكاملة وكفؤة	1.3.1 تعزيز كفاءة العمليات الحكومية عبر إعادة تصميمها لخفض التكرار وتسريع إنجاز الخدمات	معدل زمن تقديم الخدمة بعد إعادة الهندسة
	1.3.2 ضمان إطار وطني موحد للحوكمة يعزز التكامل والتنسيق بين الجهات الحكومية في تطوير وإدارة الخدمات والإجراءات	نسبة الجهات الحكومية التي تطبق الإطار الوطني لمعايير التحول الرقمي
حكومة ذكية ومبتكرة	1.4.1 تقديم خدمات حكومية مبتكرة ورقمية، ترتكز على التحليل المستمر لاحتياجات المواطن	نتيجة الأردن في مؤشر المشاركة الالكترونية

قائمـة المشـاريع

الهدف الاستراتيجي	اسم المشروع	الجهة المسؤولة	سنوات التنفيذ
1.1.1 تحسين رحلة المواطن عبر تطوير خدمات حكومية عالية الجودة، سهلة الاستخدام وعادلة الوصول، تلبي احتياجاته وتطلعاته عبر قنوات تقديم خدمة متعددة ومتكاملة	إعداد وتطبيق معايير سهولة وصول واستخدام الخدمات الحكومية من قبل ذوي الإعاقة (Accessibility First Approach)	المجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة	2028 - 2026
	رخص مزاولة الاعمال بالامتثال	وزارة الاستثمار	2026
	تحسين رحلة المريض في مرافق الرعاية الصحية	وزارة الصحة	2029 - 2026
	منظومة تقييم الخدمات (المتسوق الخفي، التقييم الذاتي، والزائر المتطوع)	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2027 - 2026
	خطة توعوية وترويجية للخدمات الحكومية الرقمية	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2029 - 2026
1.1.2 إشراك المواطن في تطوير الخدمات الحكومية من خلال التواصل الفعّال وآليات واضحة لسماع صوته وتحويل ملاحظاته إلى قرارات تحسينية	منظومة متكاملة لسماع صوت المواطن	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
1.2.1 رفع الجاهزية المؤسسية والبشرية وتعزيز إدارة التغيير لضمان تقديم خدمات حكومية مستدامة ومرنة وقادرة على تلبية احتياجات المستقبل	اعداد منهجية ومفهوم الشراكة مع القطاع الخاص في تقديم الخدمات	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2028
	استدامة مراكز الخدمات الحكومية الشاملة	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2029 - 2026
	الرخصة الوطنية "مقدم خدمات حكومية معتمد"	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2028 - 2027

قائمـة المشـاريع

الهدف الاستراتيجي	اسم المشروع	الجهة المسؤولة	سنوات التنفيذ
1.3.1 تعزيز كفاءة العمليات الحكومية عبر إعادة تصميمها لخفض التكرار وتسريع إنجاز الخدمات	حزم الخدمات (Service Bundling)	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2029 - 2026
	إعادة هندسة الإجراءات والخدمات الحكومية 2.0	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2029 - 2026
	هندسة وأتمتة الخدمات الاستثمارية الشاملة في وزارة الاستثمار (رحلة المستثمر)	وزارة الاستثمار	2027 - 2026
	منظومة إلكترونية لإدارة سير عمل الإجراءات الحكومية (ServiceOps)	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2029 - 2027
1.3.2 ضمان إطار وطني موحد للحكومة يعزز التكامل والتنسيق بين الجهات الحكومية في تطوير وإدارة الخدمات والإجراءات	تطوير منظومة إدارة الخدمات الحكومية المتكاملة والاستباقية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2028 - 2026
	خارطة وطنية لمراكز تقديم الخدمات الحكومية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2027 - 2026
	منظومة سياسات وتخطيط الخدمات الحكومية (السجل الوطني للخدمات)	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
1.4.1 تقديم خدمات حكومية مبتكرة ورقمية، ترتكز على التحليل المستمر لاحتياجات المواطن	دراسة لتقييم الفجوة الرقمية في المملكة	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2027 - 2026
	تحسين الخدمات الحكومية الرقمية	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2028 - 2026
	منصة موحدة للخدمات البلدية (Municipal One-Stop-Shop)	وزارة الإدارة المحلية	2028 - 2027
	الانتهاء من رقمنة الخدمات الحكومية القابلة للرقمنة	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2026
	استكمال تفعيل الهوية الرقمية	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2027 - 2026