



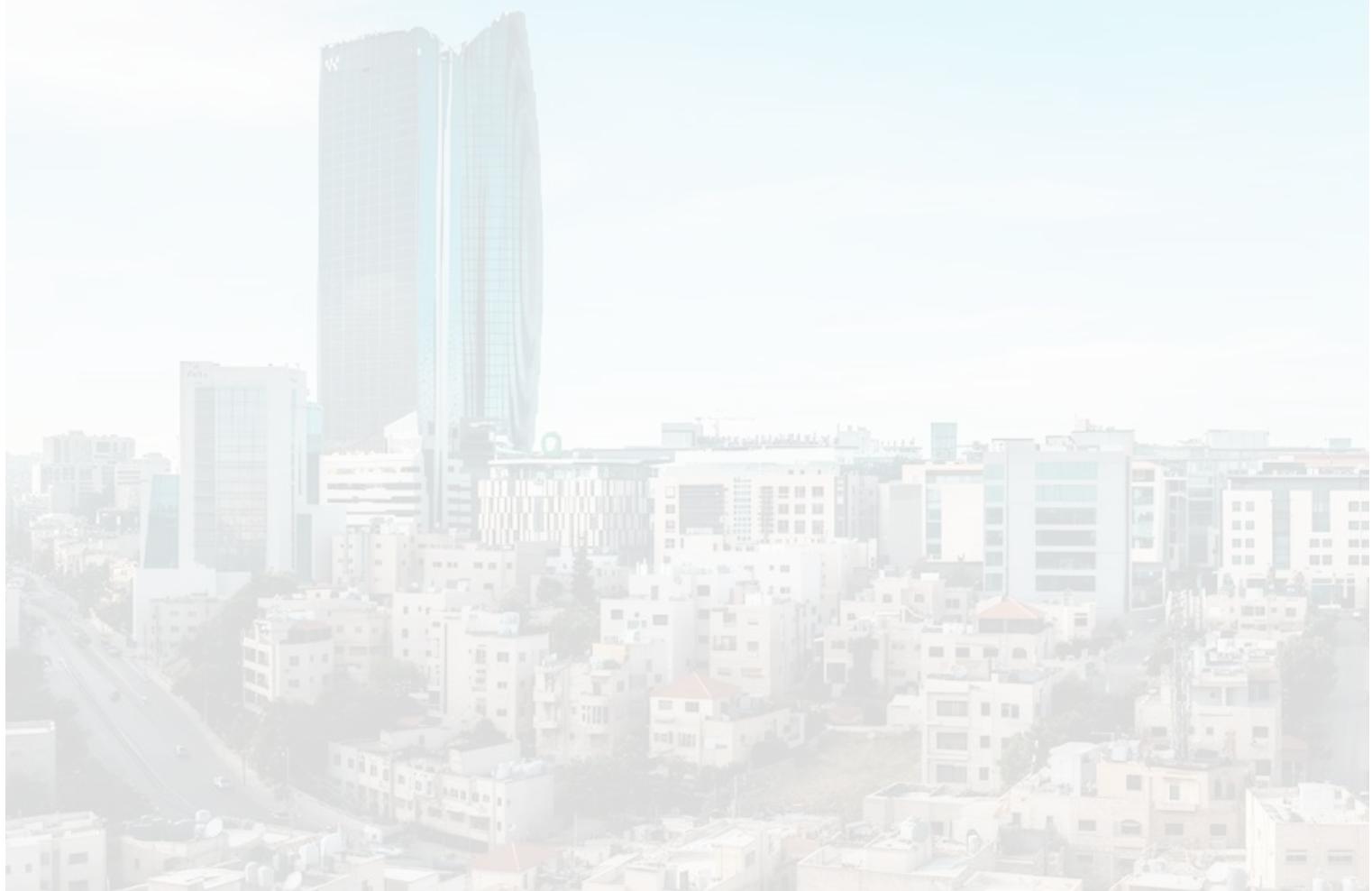
تحديث القطاع العام

خارطة الطريق

البرنامج التنفيذي الثاني
2029-2026



من التأسيس إلى التنفيذ: نحو تحقيق الأثر



“ علينا الدستمرار في تطوير القطاع العام،
ليلمس المواطن أثر الدرقاء بالخدمات ”

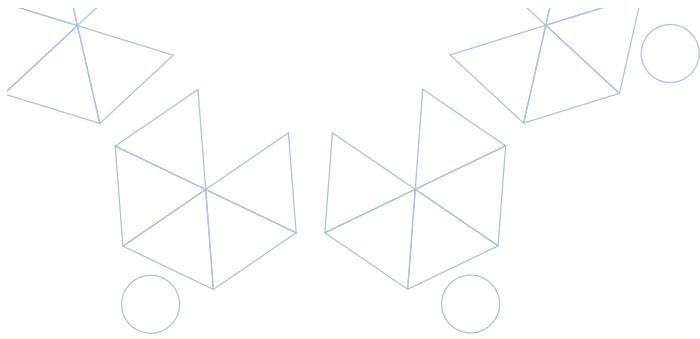
صاحب الجاللة الهاشمية
الملك عبد الله الثاني بن الحسين المعظم

خطاب العرش السامي في افتتاح الدورة العادمة الثانية لمجلس الأمة العشرين
26 تشرين الأول 2025



المحتويات

05	المصطلحات والتعريفات
06	المقدمة
09	البرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام (2029-2026)
21	المؤشرات الدولية والوطنية المرتبطة بتحديث القطاع العام
26	الأهداف الدستراتيجية ومشاريع البرنامج التنفيذي الثاني
27	الخدمات والإجراءات الحكومية
36	الموارد البشرية والقيادات
46	السياسات والتشريعات وصنع القرار
57	البيانات والتقنيات الناشئة
65	الحكومة والبيئة التنظيمية
72	كفاءة الإنفاق
78	الثقافة المؤسسية
85	الإعلام والاتصال في البرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام
88	حوكمة البرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام



المصطلحات والتعريفات

مخرجات التحديد

النتائج المستهدفة من تنفيذ خارطة طريق تحديد القطاع العام، للوصول للأثر المنشود

المكونات

مجالات العمل الرئيسية لبرنامج تحديد القطاع العام لتحقيق مخرجات التحديد المستهدفة

أهداف استراتيجية

الاتجاهات الاستراتيجية التي توجه المبادرات والمشاريع نحو تحقيق النتائج المطلوبة

الممكّنات

العوامل التي تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحتاج إلى فعالية واستدامة لتنفيذ المبادرات والمشاريع

المستهدفين

الفئات المستهدفة من برامج ومشاريع خارطة طريق تحديد القطاع العام

المبادرة

مجموعة مشاريع مندرجة ضمن المكونات متراقبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة

مشروع

مجموعة من الإجراءات المحددة لتحقيق مخرجات واضحة ضمن إطار زمني محدد وقابل للقياس

نشاط

إجراء تفصيلي محدد بفترة زمنية يصب في تحقيق أهداف المشروع

مؤشر أداء

أداة قياس كمية أو نوعية تستخدم لقياس التقدم على مستويات متعددة تشمل مخرجات التحديد والمكونات والأهداف الاستراتيجية والمشاريع



المقدمة



تنفيذًا للتوجيهات الملكية السامية الهدفة إلى بناء جهاز حكومي حديث وفعال، قادر على الدستجابة لمتطلبات المستقبل، انطلقت المملكة الأردنية الهاشمية منذ عام 2021 في مسار تحديث وطني شامل. وجاء هذا المسار شاملًا لثلاثة محاور مترابطة: التحديث السياسي، والتحديث الاقتصادي، والتحديث الإداري. ويأتي التحديث الإداري باعتباره أحد الركائز الأساسية لهذا المسار، نظرًا لدوره المحوري في تحسين جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز ثقة المواطن، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، بما ينعكس مباشرة على التنمية الشاملة واستقرار بيئة الأعمال.

أطلقت في عام 2022 خارطة تحديث القطاع العام للفترة (2022-2033) لتشكل إطاراً وطنياً للتحديث الإداري، تقوم على ثلاث مراحل (برامج تنفيذية) متكاملة تبدأ بمؤسسة الركائز الإصلاحية، ثم التوسع في تنفيذ المبادرات، وصولاً إلى ترسیخ نموذج حكومي حديث مستدام قادر على التطوير المستمر وتحقيق الأثر المطلوب.

شكل البرنامج التنفيذي الأول (2022-2025) المرحلة الأولى من تنفيذ خارطة تحديث القطاع العام، إذ ركز على وضع الخطوات الأساسية لعملية الإصلاح وتحويل الطموح إلى واقع عملي من خلال تحديد الأولويات وتطوير المبادرات. معتمداً على (3) محاور، و(7) مكونات، و(33) هدفاً استراتيجياً، وابنثيق عنه (151) مبادرة، تجسدت بما مجموعه (179) مشروعًا، الأمر الذي أسهم في تأسيس مرحلة الإصلاح الإداري، وتحديد البنية التشريعية والتنظيمية الضرورية للانتقال إلى مرحلة التنفيذ وتحقيق الأثر.

واستناداً إلى الدروس المستفادة من البرنامج التنفيذي الأول، ظهرت الحاجة إلى تطوير مكونات البرنامج التنفيذي الثاني (2026-2029)، ليكون أكثر تركيزاً على الأثر الملموس، وأكثر مواءمة مع أولويات التحديث الاقتصادي، وأكثر انسجاماً مع التحولات الرقمية وال المؤسسية التي يشهدها الجهاز الحكومي.

ويأتي تحديث القطاع العام في هذا السياق باعتباره رافعة أساسية لتمكين القطاع الخاص عبر تحسين بيئة الأعمال، وتبسيط الإجراءات الحكومية، ورفع كفاءة الخدمات الحكومية المرتبطة بالاستثمار، بما يعزز تكامل الأدوار والشراكة بين القطاعين، ويسهم في تحفيز النمو الاقتصادي وتوليد فرص العمل المستدامة.

وبناءً على ما سبق، تبني البرنامج التنفيذي الثاني إطاراً يرتكز على النتائج لا على الإجراءات، من خلال تحديد (4) مخرجات وطنية للتحديث تسهم في تحقيق طموح الخارطة. إضافة إلى ذلك، تمت إعادة النظر بمكونات البرنامج التنفيذي الأول لمواكبة المستجدات، من خلال دمج كلٌ من مكوني الإجراءات والخدمات ضمن مكون واحد، ودمج مكوني السياسات والتشريعات ضمن مكون آخر، وتعديل مكون الهيكل التنظيمي والحكومة إلى مكون الحكومة والبيئة التنظيمية، وإضافة مكون خاص بالبيانات والتقنيات الناشئة، واستحداث مكون لفاء الإنفاق، مع الإبقاء على مكونات الموارد البشرية والقيادات، والثقافة المؤسسية.

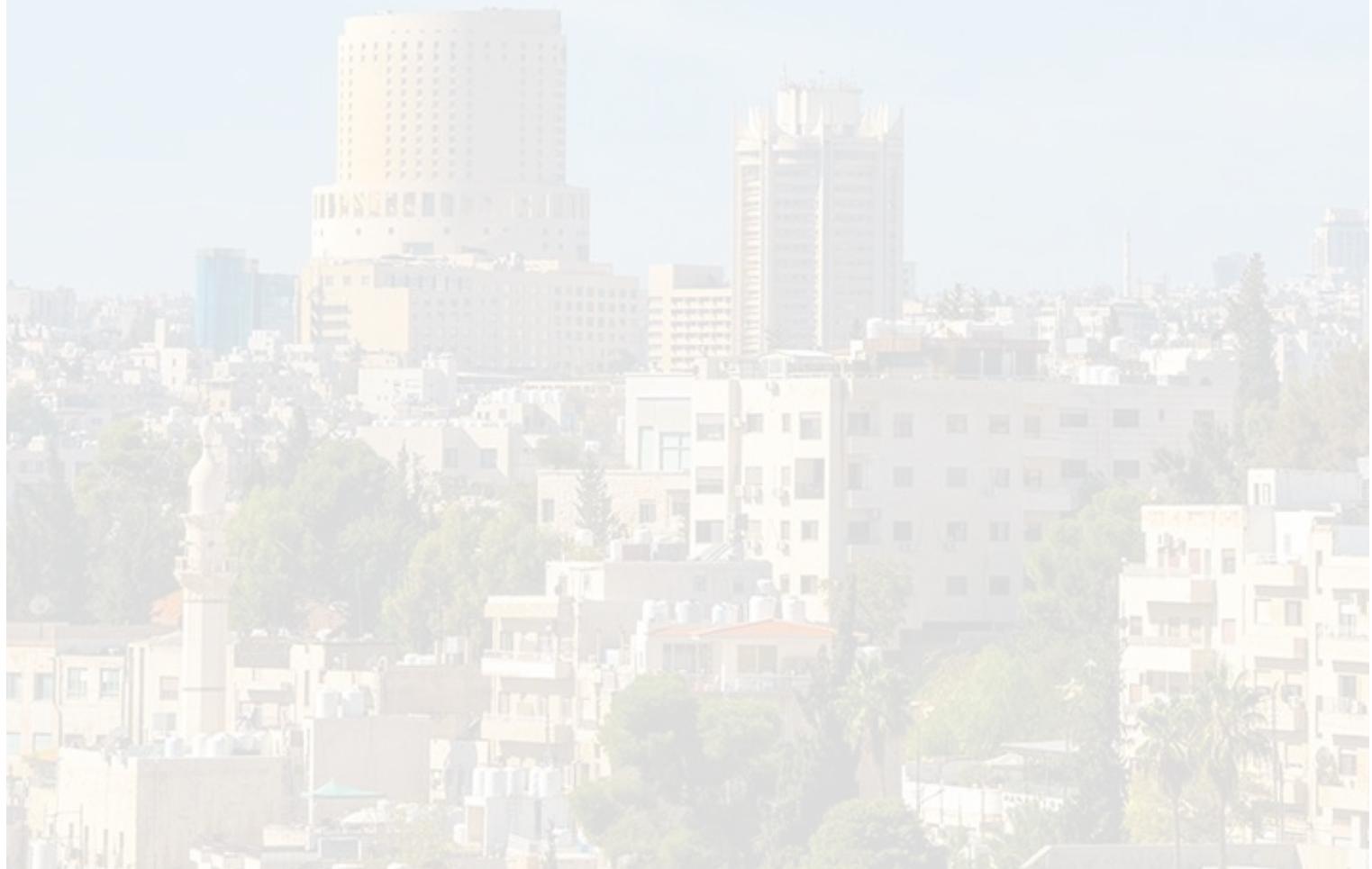


وتندرج ضمن هذه المكونات أهداف استراتيجية قابلة للقياس، تهدف إلى تحويل الرؤية إلى واقع ملموس عبر مجموعة من المشاريع المرتبطة بكل مكون، مما يعزز قدرة الجهاز الحكومي على إحداث تغيير فعلي ومستدام.

وتأكيداً على أهمية دور الإدارة المحلية في تعزيز التنمية وتحسين مستوى الخدمات، أدرجت البلديات ضمن البرنامج التنفيذي الثاني، مع التركيز على دعم دورها المؤسسي، بما يضمن تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع كفاءة إدارة الموارد.

وتلتزم الحكومة، من خلال تنفيذ هذه الخارطة بمراحلها المتابعة، بترسيخ نهج مؤسسي يرتكز على التخطيط الاستراتيجي، والحكومة الرشيدة، والارتباط المباشر بين الأداء والمخرجات. ويأتي هذا اللالتزام في إطار رؤية وطنية لتطوير الإدارة العامة وتحديث أدواتها وتعزيز جاهزيتها، بهدف تقديم خدمات أكثر جودة وكفاءة، وزيادة مستوى رضا المواطنين، وتمكين القطاع العام من القيام بدوره التنموي بكفاءة واستدامة، بما ينسجم مع التوجيهات الملكية السامية للوصول إلى قطاع عام فعال وممكّن، يشكّل ركيزة أساسية في تحقيق التنمية الشاملة والتقدم الوطني والازدهار.

البرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام (2026-2029)



منهجية إعداد وتصميم البرنامج التنفيذي الثاني

01

50+



وثائق وبيانات تم دراستها

30+



اجتماع مع أصحاب المصلحة

6



ورش عمل مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني

7



مجموعة تركيز مع خبراء

2500+



مشارك في استبيان المعرفة والانطباعات والممارسات

وثيقة حية ومرنة يتم مراجعتها وتعديلها بشكل سنوي لتوائم مع المستجدات، وبشكل تكامل مع خارطة تحديث القطاع العام ووثيقة رؤية تحديث الإقتصادي.

تم إعداد وتصميم البرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام (2029-2026) استناداً إلى نهج تشاركي قائم على الأدلة، ركز على إشراك الجهات الحكومية ذات العلاقة، والخبراء، وممثلي المجتمع المدني والقطاع الخاص، حيث شارك في هذه العملية أكثر من (400) مشارك، بهدف تطوير برنامج أكثر شمولية، وموجه نحو تحقيق نتائج واضحة وأثر ملموس.

وفي مرحلة التقييم، جرى تحليل واقع الحال من خلال مراجعة الوثائق والتقارير ذات الصلة، وعقد اجتماعات فنية متخصصة، واستطلاع آراء أكثر من (2,500) ممارسة موظف في القطاع العام، إضافة إلى الطلع على أكثر من (40) ممارسة دولية في (5) دول رائدة، كما شملت هذه المرحلة رصد أداء المملكة في المؤشرات الدولية المرتبطة بالتحديث الإداري، مما أتاح تحديد نقاط القوة وفرص التحسين، والتوجهات الدوستراتيجية المستقبلية.

وتم عقد (11) جلسة لمجموعات تركيز أُجريت خلالها مشاورات موسعة مع خبراء متخصصين من القطاعين العام والخاص، إضافة إلى تنظيم ورش عمل استهدفت الأئمه العامين، بوصفهم مدربين تنفيذيين في دوائرهم، بهدف الوقوف على أبرز التحديات و مجالات التحسين من وجهة نظرهم، كما تم عقد (3) ورش عمل لاعتماد الأهداف الدوستراتيجية لمكونات البرنامج واقتراح المشاريع المرتبطة بها، إلى جانب تنفيذ زيارات ميدانية للبلديات في مختلف مناطق المملكة، بما يعزز ترابط المخرجات، ويضمن واقعية البرامج المقترنة، ويدعم فعالية التنفيذ واتساقه مع الأولويات الوطنية.

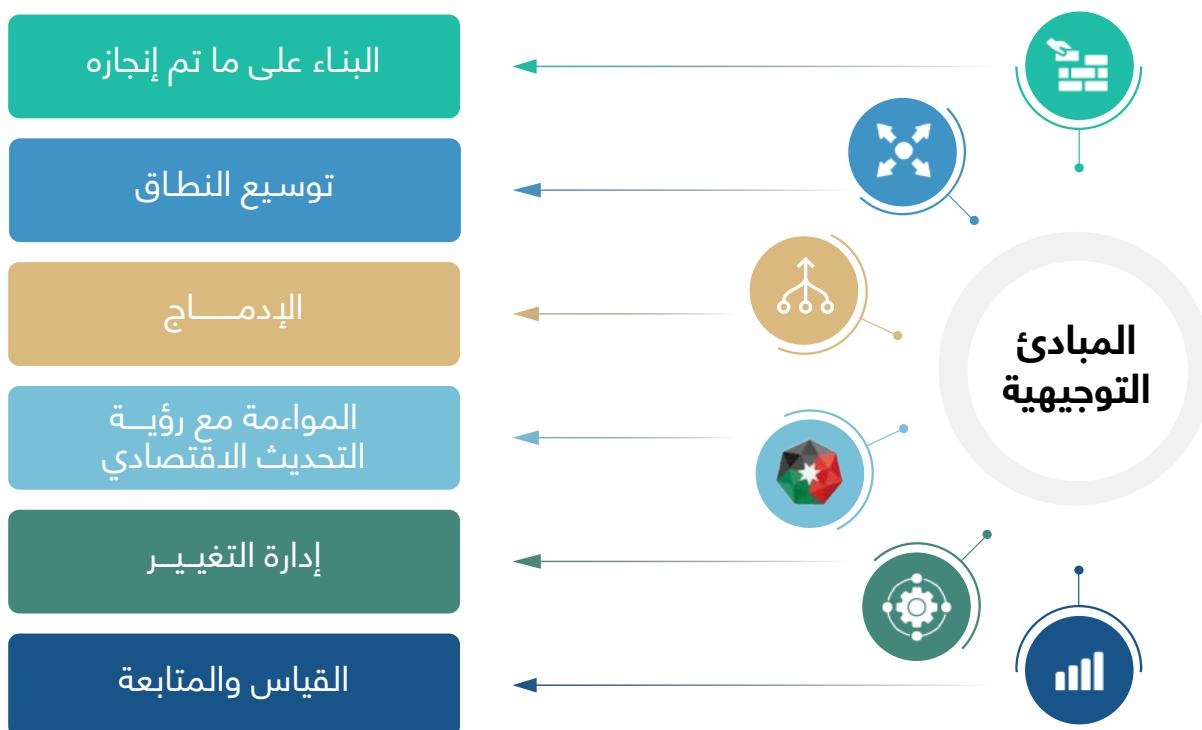
وقد أفضت هذه العملية المتكاملة إلى تصميم البرنامج التنفيذي الثاني ليضم مشاريع عملية قابلة للتنفيذ، مدعومة بمنظومة متكاملة لإدارة الأداء الدوستراتيجي، وإطار حوكمة واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات، ويعزز المساءلة والتنسيق بين الجهات. كما تم إعداد خطة اتصال وتواصل لإدارة التغيير، وتعزيز الالتزام والجاهزية المؤسسية.



المبادئ التوجيهية للبرنامج التنفيذي الثاني

02

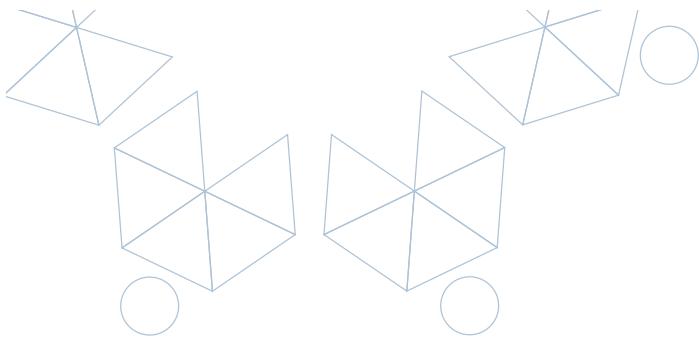
يرتكز تصميم البرنامج التنفيذي الثاني (2026-2029) على مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تعكس الدروس المستفادة من المرحلة الأولى، وتوظر الانتقال من مرحلة التأسيس إلى مرحلة التنفيذ وتحقيق الأثر. وتهدف هذه المبادئ إلى تعزيز استدامة مسار التحديث الإداري، وضمان تكامل الجهود الحكومية، وتوجيه الموارد نحو تحقيق نتائج قابلة للقياس وذات أثر ملموس على المستوى الوطني.



البناء على ما تم إنجازه

ينطلق البرنامج التنفيذي الثاني لخارطة تحديث القطاع العام استناداً إلى ما تحقق في البرنامج الأول من نتائج وخبرات عملية أسهمت في بلورة توجهات التحديث وترجمتها إلى ممارسات مؤسسية. ويسعى البرنامج إلى ترسیخ هذه المنجزات والبناء عليها، من خلال استثمار نقاط القوة ومعالجة جوانب التحسين التي بربت خلال التنفيذ السابق، بما يضمن استدامة مسار التحديث وتعظيم أثره.

وفي هذا الإطار، تُعدّ الأوراق المفاهيمية لخارطة تحديث القطاع العام هي المرجعية الفنية المعتمدة التي يستند إليها البرنامج التنفيذي الثاني في توجيه التدخلات وضمان التساق مع الأهداف الوطنية.



توسيع النطاق

أظهرت مرحلة تقييم البرنامج التنفيذي الأول، استناداً إلى المقارنة مع الدول الرائدة، ضرورة توسيع نطاق البرنامج ليشمل تعزيز كفاءة الإنفاق وتطوير الإدارة المحلية والبلديات، إلى جانب تعظيم الاستفادة من التقنيات الناشئة، وفي مقدمتها الذكاء الاصطناعي، لدعم حلول مبتكرة تعزز كفاءة العمل الحكومي، وتحفظ الكلف التشغيلية، بما يعزز شمولية التحديث وأثره على المستوى الوطني.

الإدماج

تبني البرنامج نهجاً مؤسسيأً قائماً على مبادئ الإدماج، وعدم التمييز وتكافؤ الفرص، بما يضمن إدماج منظور النوع الاجتماعي، وإدماج حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة كعناصر عابرة لمكونات البرنامج ومشاريعه كافة. ويترجم هذا النهج عملياً من خلال دمج اعتبارات النوع الاجتماعي ومتطلبات الأشخاص ذوي الدعاقة بشكل منهجي في جميع مراحل دورة السياسات والمشاريع، بما يشمل التخطيط والتصميم، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم، وبما يضمن اتاحة الخدمات الحكومية وسهولة الوصول إليها، وتعزيز بيئة عمل دامجة، وتطوير مؤشرات أداء تراعي الفروق والاحتياجات المتباعدة بين الفئات المختلفة.

المواءمة مع رؤية التحديث الاقتصادي

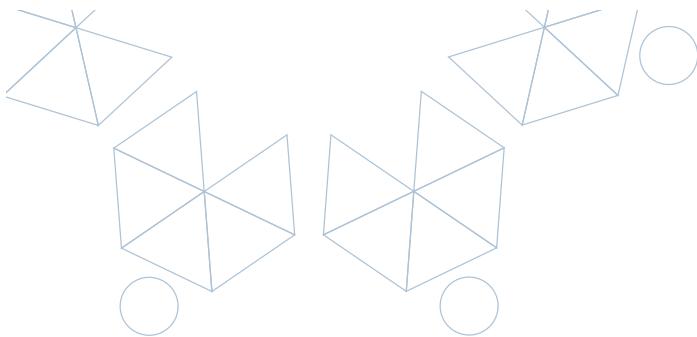
تمت مواءمة البرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام مع رؤية التحديث الاقتصادي من خلال تصميمه إطار تنفيذي داعم لمحركات الرؤية، بما يضمن تحرك مسارات التحديث الوطني بصورة متكاملة، ويرسخ دور الإصلاح المؤسسي كرافعة مباشرة للتنمية الاقتصادية، لا كمسار موازٍ أو منفصل عنها.

وقد تحققت هذه المواءمة عملياً عبر ربط مكونات البرنامج التنفيذي ومشاريعه بشكل مباشر بمحركات رؤية التحديث الاقتصادي، بحيث يخدم كل مكون من مكونات التحديث الإداري تحقيق أهداف اقتصادية محددة وقابلة للقياس. وفي هذا السياق، يشكل برنامج تحديث القطاع العام الممكن التفزيذي لعدد من محركات الرؤية، ولا سيما الخدمات المستقبلية، والاستثمار، ونوعية الحياة.

فعلى مستوى الخدمات المستقبلية ونوعية الحياة، يركز البرنامج على تطوير منظومة الخدمات الحكومية وتبسيط الإجراءات وإعادة تصميم رحلة الخدمة، بما يرفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والقطاع الخاص، ويفصل كلف الوقت والجهد، ويعزز كفاءة الوصول إلى الخدمات.

أما على مستوى محرك الاستثمار، فيسهم البرنامج في تحسين البيئة المؤسسية من خلال تحديث الأطر التنظيمية، وتعزيز الحكومة، وتوحيد الإجراءات، وتوظيف البيانات في التخطيط وصنع القرار، بما يدعم استقرار السياسات، ويعزز قابلية التنبؤ، ويرفع موثوقية البيئة الاستثمارية.

كما يدعم البرنامج تحقيق هذه المحركات عبر رفع كفاءة الموارد البشرية والإإنفاق العام، وتسريع التحول الرقمي وتوظيف البيانات والتقنيات الناشئة، بما ينعكس على كفاءة الأداء الحكومي، وجودة تنفيذ السياسات، واستدامة الأثر الاقتصادي والإداري على المدى المتوسط والطويل.



القياس والمتابعة

أُعيدت صياغة الأهداف الدستراتيجية للبرنامج التنفيذي الثاني، وربطها بمنظومة متكاملة لمؤشرات الأداء، ترتكز على قياس الأثر والنتائج، بما يضمن الانتقال من قياس النشاط إلى قياس القيمة المضافة والتأثير الفعلي للإصلاحات.

وفي هذا الإطار، يجري العمل على استحداث مؤشر وطني للأداء الحكومي. تم تصميمه استناداً إلى مخرجات برنامج تحديث القطاع العام وأهدافه الدستراتيجية، وبما يضمن اتساق مستويات القياس عبر مختلف الجهات الحكومية، ويعزز التكامل بين مؤشرات الأداء المؤسسي، والقطاعي والوطني.

ويحقق هذا المؤشر الوطني ترابطاً منهجياً بين التوجهات الدستراتيجية، والأولويات التنفيذية، ومخرجات الأداء. بما يوفر إطاراً موحداً لرصد التقدم، وتعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية، ورفع كفاءة المتابعة والمساءلة، كما يتبع هذا الإطار قراءة شاملة لأداء الجهاز الحكومي، ويعكس بصورة واضحة التقدم المحقق في مسار الإصلاح المؤسسي وتحسين الأداء الحكومي على المستوى الوطني.

إدارة التغيير

يتبنى البرنامج نهجاً متكاملاً لإدارة التغيير، يستند إلى خطة شاملة للتواصل والتفاعل المؤسسي، تهدف إلى رفع مستوى الوعي بمسار تحديث القطاع العام ومكوناته، وتعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية، وترسيخ إشراك الموظفين والمواطنين بوصفهم شركاء فاعلين في التنفيذ وتحقيق الأثر.

وقد استند هذا النهج إلى نتائج استبيان المعرفة والاتجاهات والممارسات (KAP) الذي تم توزيعه على عينة من موظفي القطاع العام، والذي أظهر محدودية مستوى الإلمام بمكونات برنامج تحديث القطاع العام لدى شريحة واسعة من الموظفين، إلى جانب اعتماد نسبة ملحوظة منهم على وسائل التواصل الاجتماعي كمصدر رئيسي للمعلومات، رغم أنهم من الفئات المعنية مباشرة بالبرنامج. كما عكست نتائج الاستبيان وجود قناعة عامة بالحاجة إلى تعزيز جهود التواصل المؤسسي، وتوسيع قنوات المشاركة، وتفعيل آليات الاستماع المنهجي لآراء الموظفين وتفاعلاتهم.

وانطلاقاً من ذلك، يركز البرنامج على تفعيل تواصل أكثر استباقية ووضوحاً، وبناء منصات تفاعلية للحوار، وتكريس ثقافة المشاركة والتغذية الراجعة، بما يعزز الملكية المؤسسية للبرنامج، ويرفع مستوى الجاهزية للتغيير، ويدعم التنفيذ الفعال والمستدام لمشاريع التحديث.



واستناداً إلى هذه المبادئ التوجيهية، شهد تصميم البرنامج التنفيذي الثاني تحولات في منهجية التخطيط والتنفيذ، من أبرزها:

الانتقال من تخطيط استراتيجي عام إلى تخطيط تفصيلي متراoط وقابل للقياس، يربط بين المخرجات والأهداف الاستراتيجية والمشاريع، بما يتيح متابعة دقة التنفيذ وقياس الأثر بصورة منهجية



الانتقال من نهج تشاركي محدود إلى إشراك واسع ومنظم لأصحاب المصلحة، من خلال سلسلة من المشاورات الوطنية والفنية، وبما يعزز جودة التصميم ويضمن مواءمته مع الاحتياجات الواقعية

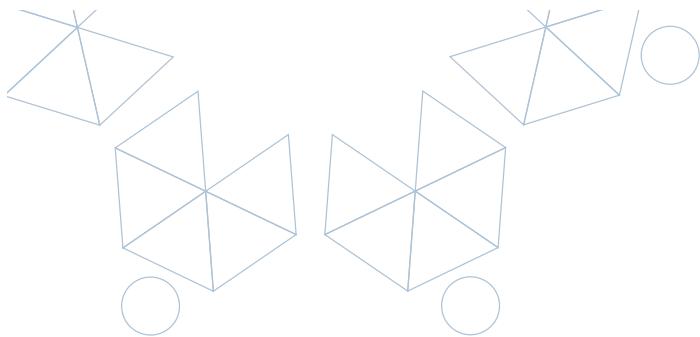


تحويل قوائم المشاريع إلى نماذج تنفيذ متكاملة وقابلة للتطبيق تعكس أولويات التحديث الإداري، وتركز على تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس خلال فترة التنفيذ



تطوير إطار الحكومة ليصبح أكثر وضوحاً وتكاملاً، مع تحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات، مما يعزز المساءلة، ويسرع اتخاذ القرار، ويدعم فعالية المتابعة والتنفيذ





هيكل البرنامج التنفيذي الثاني

03

يعتمد البرنامج التنفيذي الثاني إطاراً هرمياً متكاملاً، يضمن الترابط المنهجي بين مخرجات التحديث والمكونات والأهداف الاستراتيجية والمشاريع، ونهجاً تكاملياً يتواءم مع رؤية التحديث الاقتصادي، بما يعزز فعالية التنفيذ ويضمن تحقيق الأثر المنشود.

قطاع عام ممكّن وفعال يعمّل كوحدة واحدة لتنمية الأردن وتحقيق الرفاه للمواطن

مؤشر وطني لتحديث القطاع العام (PSI)

يرتكز على

4 مخرجات لتحديث

تحقيق من خلال

7 مكونات

ترجم إلى

33 هدف استراتيجي

39 مؤشر أداء استراتيجي

تنفذ من خلال

111 مشروع

مؤشرات أداء تنفيذية



مخرجات التحديث

تم تطوير مخرجات البرنامج التنفيذي الثاني استناداً إلى ركائز البرنامج التنفيذي الأول، لتشكل أساساً متيناً للمرحلة التنفيذية اللاحقة، حيث أعيد تنظيم هذه الركائز ودمجها ضمن أربعة مخرجات وطنية رئيسية تشكل إطاراً موجهاً للبرنامج التنفيذي الثاني. ويوفر هذا الإطار رؤية واضحة لمسار التحديث الإداري، ويعزز الترابط الفعال بين المستويات الدستورية والتنفيذية. وتمثل هذه المخرجات أساساً تبني عليه المشاريع، كما تعمل كوصلة وطنية توجه جهود التحديث الإداري نحو تحقيق نتائج قابلة للقياس وأثر ملموس.

التعريفات

حكومة ترتكز على خدمة المواطن باعتباره محور عملية التحديث، من خلال إشراكه في تصميم الخدمات والسياسات العامة، والاستماع إلى صوته واحتياجاته، وتبسيط الإجراءات لتقديم خدمات متكاملة وسهلة الوصول إليها، تعكس جودة الأداء الحكومي وشفافيته، وتعزز الثقة المتبادلة بين المواطن والحكومة

مخرجات البرنامج التنفيذي الثاني

ركائز البرنامج التنفيذي الأول

حكومة تتسم بالمرنة والقدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية، من خلال بناء قدرات مؤسسية وبشرية جاهزة للتغيرات والفرص المستقبلية، وتوظيف أدوات التخطيط والتحليل الاستباقي، لضمان جاهزية الحكومة واستدامة أدائها وفعاليتها في مواجهة التغيرات المستقبلية

 حكومة محورها المواطن

الموطن محور الاهتمام

حكومة تعمل كوحدة متكاملة تتسم بالتنسيق والتكامل بين مؤسساتها لتحقيق الأهداف الوطنية المشتركة، من خلال حوكمة فعالة، وترشيد الإنفاق، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أفضل النتائج بأعلى درجات الفاعلية

 حكومة مرنة وجاهزة للمستقبل

الاستباقية والجاهزية للمستقبل

حكومة تبني التحول الرقمي والابتكار كنهج عمل مستدام بهدف تحسين تجربة المواطن ورفع مستوى رضاه وتعزيز التطوير والتحسين المستمر، من خلال بنية رقمية متكاملة وحلول ذكية تعزز الكفاءة والشفافية وتكريس الابتكار الحكومي كثقافة مؤسسية، وتطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات وتعزيز مرنة الإجراءات

 حكومة متكاملة وكفؤة

التركيز على النتائج والأثر

التحول نحو مفهوم الحكومة الواحدة
كفاءة الإدارة الحكومية وفعاليتها

 حكومة ذكية ومبتكرة

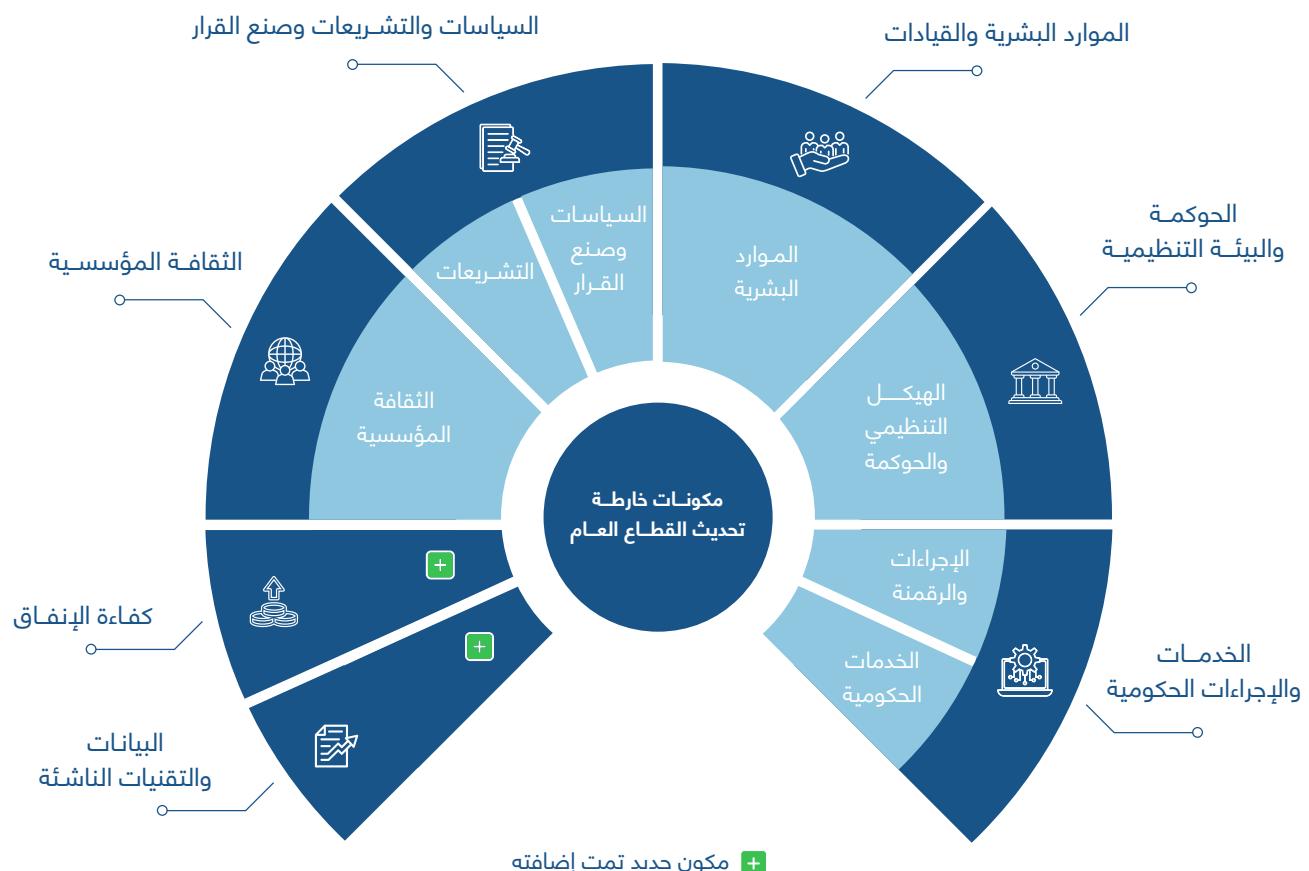
الرقمنة والابتكار

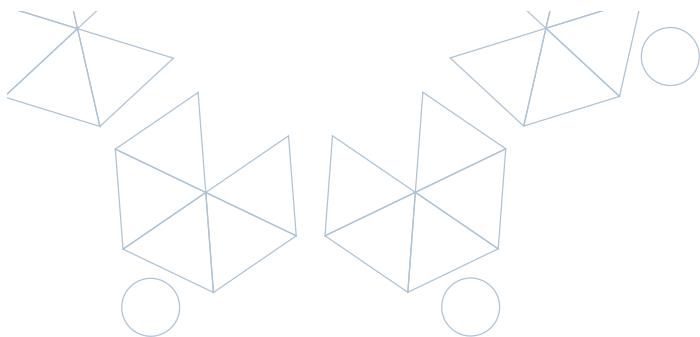


المكونات

تم إعادة تصميم مكونات البرنامج التنفيذي الثاني لتعزيز التكامل فيما بينها ورفع كفاءتها، بما يتماشى مع متطلبات التحديث الإداري ويدعم تحقيق الأثر.

مكونات البرنامج التنفيذي الأول
مكونات البرنامج التنفيذي الثاني





الطلائع المستقبلية للمكونات

الخدمات والإجراءات الحكومية

منظومة خدمات متكاملة وفعالة تُدار بكفاءة وتتضمن تجربة مثالية للمواطن



الموارد البشرية والقيادات

كوادر حكومية وقيادات مؤهلة ومُمكّنة تعمل في بيئة محفّزة ومرنة، تُدار بمنظومة موارد بشرية ذكية تضمن الكفاءة والدستامة



السياسات والتشريعات وصنع القرار

سياسات وتشريعات متكاملة ومرنة تُصاغ بمشاركة وشفافية، قائمة على الأدلة والابتكار، وتواكب توجهات المستقبل



البيانات والتقنيات الناشئة

قطاع عام رائد وقدر على تبني التقنيات الناشئة وإستخدام بيانات حكومية بشكل متقدم خدمة للمواطن وتلبية الاحتياجات المؤسسية الحالية والمستقبلية



الحكومة والبيئة التنظيمية

حكومة وبيئة تنظيمية مؤسسية شاملة ومرنة تقوم على التكامل والشفافية مبنية على التنسيق وتبادل المعلومات



كفاءة الإنفاق

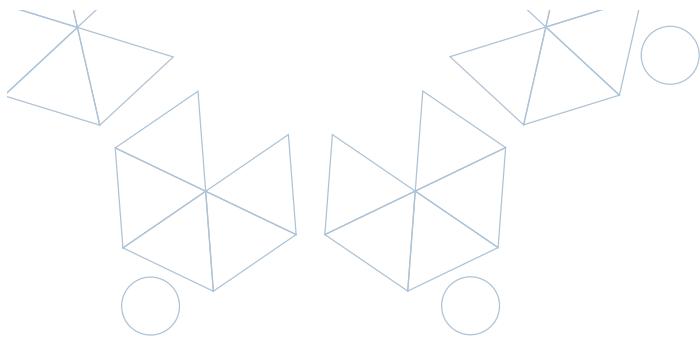
إنفاق حكومي فعال ومستدام يُوجّه بذكاء نحو الأولويات الوطنية، ويحقق أثراً ملمساً



الثقافة المؤسسية

ثقافة مؤسسية موحدة ومحفّزة ترتكز على التعاون والابتكار والتميز، وتتضمن جاهزية القطاع العام للمستقبل





الأهداف الدستراتيجية

أعيدت صياغة الأهداف الدستراتيجية للبرنامج بما يحقق الانتقال من أهداف قائمة على المكونات إلى أهداف تربط بين المكونات ومخرجات التحديث. وتشتمل البرنامج على (33) هدفاً استراتيجياً مدعوماً بـ(39) مؤشر أداء رئيسياً، بما يضمن القدرة على قياس الأثر بشكل منظم ودقيق، مع التركيز على النتائج الفعلية لــ على المدخلات.

المشاريع

بعد مراجعة شاملة لمكونات خارطة تحديث القطاع العام، تم اعتماد (111) مشروعًا تشكّل الإطار التنفيذي للبرنامج. وقد جرى اختيار المشاريع التنفيذية بالتعاون مع الدوائر الحكومية، استناداً إلى معايير واضحة تضمن تحديد المشاريع ذات الأولوية والأعلى أثراً، بما يعزز فاعلية التنفيذ ويركز الموارد على النتائج ذات القيمة المضافة. كما تم مواءمة المشاريع مع التوجّه الدستراتيجي للبرنامج وفق منهجية معتمدة تضمن التساق الدستراتيجي وتعظيم الأثر، مما يعزز التكامل بين محاور البرنامج ويرفع كفاءة التنفيذ على المستوى الوطني.

وفي إطار توحيد منهجية التنفيذ والمتابعة، جرى اعتماد نموذج تنفيذي موحد لبطاقات المشاريع، يتضمن أكثر من (30) عنصراً تفصيلياً، تشمل تعريف المشروع، والدرباط الدستراتيجي، والموازنة التأثيرية، ومؤشرات الأداء المرتبطة بكل مشروع وآلية قياسها، إضافة إلى تحليل المخاطر والجدول الزمني للتنفيذ. ويسمّم هذا النموذج في ضمان وضوح المتطلبات، وتعزيز المتابعة المنهجية، ورفع كفاءة التنفيذ، وتحقيق النتائج المستهدفة.

الكلفة التأثيرية

تُقدّر الكلفة التأثيرية الإجمالية لمشاريع البرنامج التنفيذي الثاني بنحو 130 مليون دينار أردني على مدار فترة البرنامج، بما يضمن مواءمة الموارد المتوفرة مع المشاريع ذات الأثر الأعلى، وبما يتسم مع أهداف تحديث القطاع العام.



الفئات المستفيدة

يستهدف البرنامج التنفيذي الثاني المواطن، والذي يمثل الفئات الرئيسية التالية: الأفراد، والأسر، والموظفو، والمستثمرون، والمنشآت، والقطاع غير الربحي، والمنظمات الدولية، إضافة إلى الزوار والسياح، وذلك من خلال تطوير سياسات وخدمات حكومية أكثر كفاءة وتكاملًا، تلبي احتياجات هذه الفئات وتعزز الأثر التنموي الشامل.

المواطن



المنشآت

تشمل المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية العاملة في مختلف القطاعات، من المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى الشركات الكبرى



المؤسسات غير الربحية

تضم الجمعيات والمنظمات الأهلية والخيرية ومؤسسات المجتمع المدني التي تعمل في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية



المنظمات الدولية

تشمل الجهات والهيئات الدولية والإقليمية العاملة في الأردن في مجالات التعاون التنموي والفنوي والاقتصادي



الزائرون والسياح

فئة تشمل الزوار القادمين إلى المملكة لغرض السياحة أو الإقامة المؤقتة أو العمل

الأفراد



تشمل جميع المواطنين والمقيمين على أرض المملكة، ذكوراً وإناثاً، ومن مختلف الفئات

الأسر



تمثل الوحدة المجتمعية الرئيسية في المجتمع الأردني، وتضم أفراد العائلة في مختلف البيئات الحضرية والريفية

الموظفو



يشمل كوادر القطاع العام العاملة في مختلف المستويات الإدارية والفنية الذين يمثلون واجهة الإدارة الحكومية

المستثمرون



فئة تضم أصحاب الأعمال ورواد المشاريع من القطاعين المحلي والأجنبي



المؤشرات الدولية والوطنية المترتبة بتحديث القطاع العام



المؤشرات الدولية

سُجّل أداء المملكة تحسّناً ملحوظاً في عدد من المؤشرات الدولية خلال السنوات الأربع الماضية، وهي الفترة التي تزامنت مع تنفيذ البرنامج التنفيذي الأول لعملية تحديث القطاع العام. ويعكس هذا التحسن الأثر الإيجابي للإصلاحات المؤسسية والإدارية التي تم تنفيذها، كما يؤكد التقدّم المستمر نحو رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز جاهزية القطاع العام لمواكبة الأولويات الوطنية ومتطلبات المستقبل.

وانطلاقاً من التحسن المحقق خلال تنفيذ البرنامج التنفيذي الأول، تم اعتماد المؤشرات الدولية ذات الصلة مرجعاً موضوعياً لقياس الأثر المتحقق وتوجيه المرحلة التنفيذية اللاحقة. وفي إطار البرنامج التنفيذي الثاني، جرى ربط هذه المؤشرات بشكل منهجي بمخرجات البرنامج، بما يتيح مقارنة الأداء بالمعايير العالمية وقياس مستوى التقدّم في مستهدفات التحديث على المستويين الوطني والدولي.

وفي هذا الإطار، تسعى المملكة إلى تحقيق نقلة نوعية في ترتيبها على المؤشرات الدولية الرئيسية ذات الصلة، من خلال الوصول إلى أفضل (25%) من حيث الترتيب عالمياً أو ضمن المراتب الثلاث الأولى إقليمياً. ويعود هذا التوجه ركيزة أساسية في برنامج التحديث، وإطاراً استراتيجياً لتطوير القطاع العام بما يعزز تنافسية الاقتصاد الوطني، ويساهم جاهزية الدولة لمتطلبات المستقبل.

المستهدفات				الفعلي				المؤشر
2029	2028	2027	2026	2025	2024	2023	2022	
-	71	-	50	-	39	-	31	الثقة العامة في الحكومة (%) الباروميتر العربي
0.57	0.49	0.44	0.41	0.39	0.39	0.39	0.38	الحكومة المفتوحة (0 الأضعف، 1 الأقوى) مؤشر سيادة القانون (مشروع العدالة العالمية)
0.58	0.54	0.51	0.49	0.47	0.46	0.42	0.42	القيادة واستشراف المستقبل (0 الأضعف، 1 الأقوى) Chandler Good Government Index (CGGI)
74.08	69.03	65.20	61.80	60.00*	59.22	59.82	58.20	جودة التشريعات (%) مؤشرات الحكومة العالمية (البنك الدولي)

* النتيجة المتوقعة

ملاحظة: لم يتم تحديد نتائج لبعض السنوات، نظراً لعدم قياس المؤشر بشكل سنوي

المستهدفات				الفعلي				المؤشر
2029	2028	2027	2026	2025	2024	2023	2022	
70.40	67.17	64.5	62.13	60.70*	59.87	59.09	58.28	سيادة القانون (%) مؤشرات الحكومة العالمية (البنك الدولي)
0.76	0.69	0.64	0.61	0.59	0.58	0.59	0.60	متانة التشريعات والسياسات (0 الأضعف، 1 الأقوى) Chandler Good Government Index (CGGI)
0.69	0.65	0.62	0.59	0.57	0.55	0.55	0.54	إنفاذ التشريعات (0 الأضعف، 1 الأقوى) مؤشر سيادة القانون (مشروع العدالة العالمية)
76.00	70.03	64.90	61.30	58.00*	55.54	58.94	54.12	فعالية الحكومة (%) مؤشرات الحكومة العالمية (البنك الدولي)
–	5.35	–	5.0	–	4.8	–	4.84	الحكومة (0 الأضعف، 10 الأقوى) BTI
0.76	0.65	0.57	0.51	0.46	0.41	0.41	0.35	قوة المؤسسات (0 الأضعف، 1 الأقوى) Chandler Good Government Index (CGGI)
74.00	68.43	64.00	59.82	56.5*	53.36	50.00	48.31	مكافحة الفساد (%) مؤشرات الحكومة العالمية (البنك الدولي)
70	63	58	54	51*	49	46	47	مدركات الفساد (%) منظمة الشفافية الدولية
–	0.90	–	0.78	–	0.68	–	0.61	تنمية الحكومة الإلكترونية (EGDI) (0 الأضعف، 1 الأقوى) ال الأمم المتحدة
84	77	72	68	65*	63	64	59	نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والذكاء الاصطناعي (GEMS) (%) UNESCWA
–	0.98	–	–	0.91	–	–	0.83	نضج التكنولوجيا الحكومية (GTM) (0 الأضعف، 1 الأقوى) البنك الدولي
44.3	40.1	36.3	33.1	29.7	27.5	28.2	27.4	الابتكار العالمي (%) World Intellectual Property Organization (WIPO)

* النتيجة المتوقعة

ملاحظة: لم يتم تحديد نتائج لبعض السنوات، نظراً لعدم قياس المؤشر بشكل سنوي



المؤشر الوطني لتحديث القطاع العام

في إطار برنامج تحديث القطاع العام، بُرِزَت الحاجة إلى أداة وطنية موحدة لقياس الأداء، تمكن صناع القرار من الاطلاع على صورة شاملة ومتكلمة لمسار التحديث ومستوى نضج الجهاز الحكومي. وانطلاقاً من هذه الحاجة، تم تطوير مؤشر وطني لتحديث القطاع العام (PSI) ليكون إطاراً وطنياً معتمداً لقياس نضج القطاع العام، ومتابعة مدى تحقق مخرجات التحديث.

ولد يقتصر دور المؤشر الوطني لتحديث القطاع العام على كونه أداة قياس رقمية، بل يُعد إطاراً وطنياً متكاملاً يترجم منهجية تحديث القطاع العام إلى منظومة قياس واضحة، تُبيّن مجالات التقدّم المتحقق، وتُبرز التحديات القائمة، وتحدد متطلبات تسريع وتيرة التحديث. كما يوفر المؤشر لغة أداء موحدة بين الجهات الحكومية، مما يتيح إدارة الأداء على مستوى الحكومة ككل، بدلًا من الاقتصار على التقييم المؤسسي المنفرد.

ويتميز المؤشر الوطني لتحديث القطاع العام، مقارنةً بأدوات القياس التقليدية، بشموليته وبنيته المتدرجة، إذ يعتمد على هيكل قياس متكامل يوفر للقيادة رؤية شاملة لمسار تحديث القطاع العام على مستوى الحكومة ككل، ويمكن الجهات التنفيذية من تشخيص مكامن القصور بدقة، وتوجيه التدخلات الإصلاحية بفاعلية، ومتابعة أثرها بصورة منهجية ومستدامة.

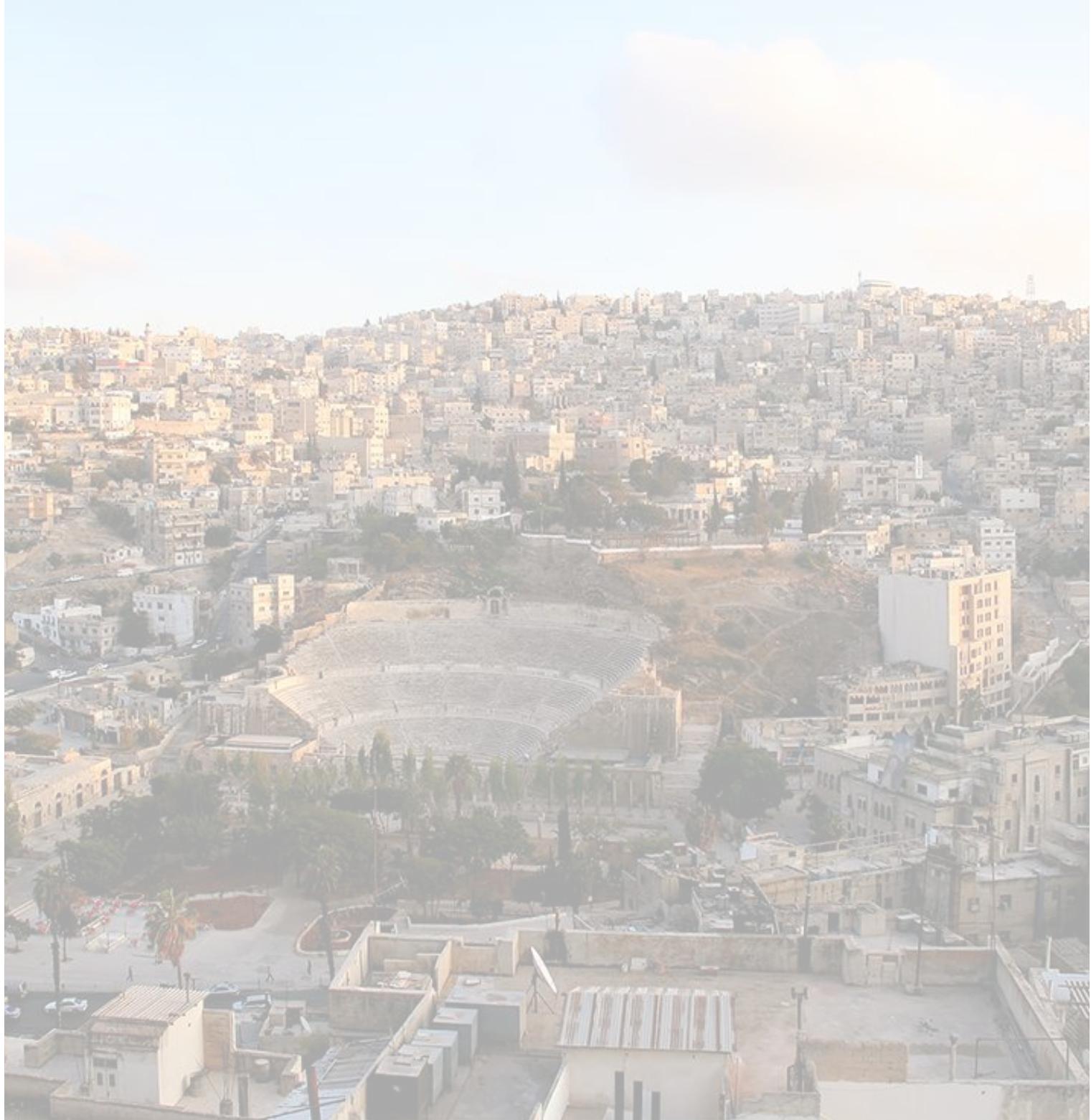
ويعتمد المؤشر على هيكل قياس هرمي يبدأ بمؤشر كلي واحد، ويتفرّع إلى أربعة مؤشرات على مستوى مخرجات التحديث، ثم إلى مجموعة من المؤشرات التفصيلية التي تترجم كل مخرج إلى مجالات قياس محددة، إضافةً إلى مؤشرات أداء استراتيجية يتم قياسها بصورة دورية لدعم عمليات المتابعة وصنع القرار. ويضمن هذا الهيكل اتساق القياس على مستوى الحكومة، ويوفّر عمّا تحليلياً لدعم التحسين المستمر والتدخل التصحيحي عند الحاجة.



وعلى المستوى الاستراتيجي، يشكل المؤشر الوطني لتحديث القطاع العام أداة إصلاح محورية، من خلال توحيد منهجيات قياس الأداء، وتعزيز المساءلة والشفافية، وربط جهود التحديث بنتائج واضحة وقابلة للقياس. وبذلك، يسهم المؤشر في تعزيز فاعلية الجهاز الحكومي، وتعزيز ثقة المواطنين، وتحسين بيئة الأعمال.



الأهداف الدستراتيجية ومشاريع البرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام





الخدمات والإجراءات الحكومية



عدد الأهداف الدوستراتيجية

06



عدد المشاريع

21



الكلفة التأسيسية

33.7 مليون دينار



الخدمات والإجراءات الحكومية



الموارد البشرية والقيادات



السياسات والتشريعات وصنع القرار



البيانات والتقنيات الناشئة



الحكومة والبيئة التنظيمية



كفاءة الإنفاق



الثقافة المؤسسية



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

يهدف مكون الخدمات والإجراءات الحكومية إلى إرساء منظومة خدمات حكومية رشيدة ومتكلمة، 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 تطويراً ملحوظاً، إذ أسهمت مشاريع البرنامج التنفيذي الأول في إحداث تحسينات ملحوظة على مستوى جودة الخدمات ورضا المواطن؛ شمل ذلك إنشاء مراكز الخدمات الحكومية الشاملة في المحافظات، وتوسيع نطاق الخدمات الإلكترونية، وتقليل الوثائق والمطلبات الإدارية، إلى جانب إطلاق الهوية الرقمية ومنصات رقمية موحدة مثل "سند".

الوصف	الإنجازات
ساهم إنشاء المراكز في توفير نقطة وصول واحدة ومتكلمة 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	إنشاء (11) مركز شامل لتقديم الخدمات الحكومية في المحافظات
تنفيذ تحسينات هدفت إلى تقليل الوثائق والمطلبات الإدارية في عدد من الخدمات الأمر الذي انعكس إيجاباً على سرعة الإنجاز وخفض العبء الإداري	تبسيط الإجراءات وتقليل المطلبات والشروط لتقديم الخدمات
إطلاق الهوية الرقمية حيث وصل عدد مستخدميها الفعاليين إلى نحو 1.8 مليون مستخدم مما أسس لتمكين التحول الرقمي وتسهيل النفاذ إلى الخدمات الحكومية	إطلاق وتوسيع استخدام الهوية الرقمية
رقمنة أكثر من (80%) من الخدمات الحكومية، وإطلاق منصات رقمية موحدة مثل منصة "سند" الأمر الذي عزّز توحيد نقطة الوصول إلى الخدمات الحكومية الرقمية وتحسين تجربة الدستخدام	تطوير منصات رقمية موحدة للخدمات الحكومية
شكل النظام السند التشريعي الناظم لعملية إدارة وتطوير الخدمات الحكومية، حيث حدد الأدوار والمسؤوليات، ورسخ مرجعية واضحة لتنظيم وتصميم تقديم الخدمات الحكومية. كما وضع النظام المرتكزات والمبادئ الأساسية لتطوير الخدمات. وأسهم في مأسسة تطوير الخدمات كعملية مستمرة، وربطها بأطر الحكومة وقياس الأداء، بما يدعم تحقيق خدمات حكومية أكثر كفاءة وعدالة واستدامة	إقرار نظام تطوير الخدمات الحكومية



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 ومتّحورة حول المواطن.

فقد أظهر التقييم ومحدودية التخطيط الشمولي القائم على البيانات نتيجة عدم اكتمال وتحديث السجل الوطني للخدمات، إلى جانب تعقيد الإجراءات وكثرة الالشتراطات والأعباء الإدارية ذات القيمة المحدودة. كما بيّن ضعف تكامل الخدمات المشتركة وعدم الللتزام 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 وتقدير أداء العاملين في مجال الخدمات، وضعف في تطبيق نموذج «الموظف الشامل»، فضلاً عن ضعف تكامل قنوات سمع 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:

الوصف	التحديات ومجالات التحسين
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	محدودية التخطيط الشمولي القائم على البيانات للخدمات الحكومية
لا يزال عدد من الخدمات الحكومية يعاني من إجراءات طويلة ومتكررة ومتطلبات يمكن الدستغناء عنها أو تبادلها بين الجهات؛ مما يزيد العبء الإداري والكلفة الزمنية والمالية على المواطنين وبيئة الأعمال وينظر التقييم أن جهود التبسيط تتركز 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	وجود الالشتراطات والمتطلبات المكررة والأعباء الإدارية
كما بيّن المراجعة أن جزءاً كبيراً من هذه الأعباء ناتج عن متطلبات وتشريعات قائمة تفرض إجراءات غير ذات قيمة مضافة، إلى جانب عدم وضوح الالشتراطات والمعايير وتكرارها في أكثر من تشريع، وضعف تحديد الصالحيات والمسؤوليات، الأمر الذي يصعب 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





الوصف	التحدي
<p>لـ يزال العديد من الخدمات الحكومية المتكاملة (التي يشترك ب تقديمها 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 ببسلاسة، مما يفرض على المواطن الانتقال بين أكثر من جهة داخل الدائرة الواحدة أو بين دوائر مختلفة لإنجاز الخدمة ومنصاتها. ويقترب ذلك بغياب البيانات والربط البيني وسياسات ملزمة لتبادلها، الأمر الذي يؤدي إلى تكرار طلب الوثائق والمعلومات من المواطن رغم إنتاجها من قبل الحكومة أو توافرها لديها، خلافاً لمبدأ المرة الواحدة</p>	<p>محدودية تكامل الخدمات الحكومية التي تشتراك ب تقديمها أكثر من جهة حكومية وعدم الالتزام بمبدأ "المرة الواحدة"²</p>
<p>يُظهر الواقع تبايناً ملحوظاً في جاهزية مكاتب تقديم الخدمات الحكومية في المحافظات من حيث التوزيع الجغرافي والموقع والتجهيزات وسعة الدستيعب ونماذج التشغيل. وتنظر الحاجة إلى تفعيل مخطط وطني شمولي يربط موقع المراكز وحجمها وأنماط تشغيلها بحجم الطلب واحتياجات الفئات المختلفة. كما يقترب هذا التباين بضعف جاهزية البنية التحتية والبيئة التشغيلية في عدد من مكاتب الخدمة، محدودية توفر دراسة متكاملة لرحلة المتعامل، الأمر الذي يعكس سلباً على العدالة المكانية وجودة الخدمات المقدمة وتجربة المواطنين</p>	<p>تفاوت جاهزية البيئة التشغيلية والمكانية لمراكز/ مكتب تقديم الخدمات الحكومية³ وتأثير ذلك على العدالة وتكافؤ الفرص بالحصول على الخدمات</p>
<p>تفاوت في تقديم الخدمات لدى البلديات في مختلف فئاتها، مما يفرض بعدها مكانتها يُحمل المواطنين جهداً وكلفة إضافية، ويؤثر سلباً على العدالة وتكافؤ الفرص في الحصول على الخدمات ومستوى الإتاحة وسهولة الوصول</p>	
<p>على الرغم من تنفيذ برامج تدريب خالل البرنامج التنفيذي الأول، فـ لا تزال عملية التدريب غير مؤطرة وغير مرتبطة بإطار كفايات وأوضاع، وتركت على الصنوف الأدبية دون شمول العاملين على إدارة وتطوير الخدمات. وتنظر التقييمات فجوات في أداء مقدمي الخدمة، في ظل محدودية لوجود نظام موحد لتقييم أداء العاملين في تقديم الخدمات مرتبط مباشرة بمعايير الخدمة وأليات مستدامة للمساءلة والتحفيز، مما يحدّ من تحسين جودة الخدمات وتجربة المواطنين</p>	<p>الحاجة إلى بناء قدرات وتقديم أداء العاملين في تطوير الخدمات الحكومية بما فيها الصنوف الدامية</p>
<p>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 الإيالات الداخلية وتعدد الزيارات، وتسريع الإجراءات، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتشغيلية، بما يعكس إيجاباً على جودة الخدمة وتجربة المتعامل وكفاءة التشغيل في هذه المراكز</p>	<p>غياب الموظف الشامل⁴ في مراكز/ مكاتب تقديم الخدمات الحكومية</p>

² مبدأ "المرة الواحدة" يقوم على أساس أن الدائرة لا تطلب من المواطن او وثائق رسمية متوفرة لدى الحكومة او تقوم بإنتاجها. علماً بأن الواقع يشير إلى تكرار طلب تلك الوثائق من المواطنين

³ يبلغ عدد مكاتب تقديم الخدمات وفروع الدوائر (1000)

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

الوصف	التحدي
<p>تعدد قنوات سماع صوت المواطن وضعف التكامل فيما بينها قلل من الاستفادة الفعلية من البيانات المتاحة، وحد من تحويل التغذية الراجعة إلى قرارات تحسين، كما أثر سلباً على قدرة الحكومة على مراقبة وتقدير مستوى تجاوب الدوائر مع شكاوى وملحوظات المواطنين</p>	<p>النهاية إلى سماع صوت المواطن وإشراكه في تصميم الخدمات</p>
<p>لا يزال توظيف الابتكار والتقنيات الحديثة بحاجة إلى اتباع منهجيات واضحة بين الجهات الحكومية، توضح توجّه استخدام هذه التقنيات بشكل منهجي وربطها مباشرة بتحسين تجربة المواطن ورفع كفاءة الإنفاق وتحقيق أثر ملموس في تقديم الخدمات</p>	<p>محدودية توظيف الابتكار والتقنيات الحديثة بشكل منهجي</p>

التوجهات الدستراتية

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

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



رسم توضيحي (1.1) مركبات تطوير الخدمات الحكومية

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

أبرز النتائج المرغوبة





الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية

المخرج	الهدف الاستراتيجي	مؤشر الأداء الاستراتيجي
 حكومة محورها المواطن	1.1.1 تحسين رحلة المواطن عبر تطوير خدمات حكومية عالية الجودة، سهلة الدخول وعادلة الوصول، تلبي احتياجاته وتطلعاته عبر قنوات تقديم خدمة متعددة ومتکاملة	نسبة رضا المواطنين عن جودة الخدمات الحكومية
 حكومة مرنّة وجاهزة للمستقبل	1.1.2 إشراك المواطن في تطوير الخدمات الحكومية من خلال التواصل الفعال وآليات واضحة لسماع صوته وتحويل ملاحظاته إلى قرارات تحسينية	نسبة التحسينات في الخدمات الحكومية المبنية على مدخلات المواطنين صافي نقاط الترويج
 حكومة متكاملة وكفؤة	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 ذكية ومبتكرة	1.3.1 تعزيز كفاءة العمليات الحكومية عبر إعادة تصميمها لخفض التكرار وتسريع إنجاز الخدمات	معدل زمن تقديم الخدمة بعد إعادة الهندسة
 تحديث القطاع العام خارطة الطريق	1.3.2 ضمان إطار وطني موحد للحكومة 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 الإلكترونية





قائمة المشاريع

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 وتطلّعاته عبر قنوات تقديم خدمة متعددة ومتكاملة	إعداد وتطبيق معايير سهولة وصول واستخدام الخدمات الحكومية من قبل ذوي الإعاقة (First Approach Accessibility)	المجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة	2028 - 2026
	رخص مزاولة الدعمال بالدمثال	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 الاقتصاد الرقمي والريادة	2029 - 2026
1.1.2 إشراك المواطن في تطوير الخدمات الحكومية من خلال التواصل الفعال وأليات 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	إعداد منهجية ومفهوم الشراكة مع القطاع الخاص في تقديم الخدمات	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2028
	استدامة مراكز الخدمات الحكومية الشاملة	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	2029 - 2026
	الرخصة الوطنية "مقدم خدمات حكومية معتمد"	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2028 - 2027





قائمة المشاريع

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 الاقتصاد 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 الاقتصاد الرقمي والريادة	2029 - 2027
	تطوير منظومة إدارة الخدمات الحكومية المتكاملة والاستباقية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2028 - 2026
	بطاقة وطنية لمراكز تقديم الخدمات الحكومية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2027 - 2026
	منظومة سياسات وتحطيط الخدمات الحكومية (السجل الوطني للخدمات)	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	دراسة لتقييم الفجوة الرقمية في المملكة	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	2027 - 2026
	تحسين الخدمات الحكومية الرقمية	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	2028 - 2026
	منصة موحدة للخدمات البلدية (Municipal One-Stop-Shop)	وزارة الادارة المحلية	2028 - 2027
1.4.1 تقديم خدمات حكومية مبتكرة ورقمية، ترتكز على التحليل المستمر لاحتياجات المواطن	الانتهاء من رقمنة الخدمات الحكومية القابلة للرقمنة	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	2026
	استكمال تفعيل الهوية الرقمية	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	2027 - 2026





الموارد البشرية والقيادات



عدد الأهداف الاستراتيجية

06



عدد المشاريع

26



الكلفة التأسيسية

26.1 مليون دينار



الخدمات والإجراءات الحكومية



الموارد البشرية والقيادات



السياسات والتشريعات وصنع القرار



البيانات والتقنيات الناشئة



الحكومة والبيئة التنظيمية



كفاءة الإنفاق



الثقافة المؤسسية



رؤية المكون: كوادر حكومية وقيادات مؤهلة وممكّنة تعمل في بيئة محفّزة ومرنة، تُدار منظومة موارد بشرية ذكية تضمن الكفاءة والاستدامة

يهدف مكون الموارد البشرية والقيادات إلى بناء جهاز حكومي يقوده كادر بشري مؤهّل وقيادات ممكّنة، يدار ضمن منظومة موارد بشرية حديثة ذكية، قائمة على الكفايات والأداء، وقدرة على استقطاب وتطوير وإدارة المواهب بما يدعم جاهزية القطاع العام المستقبلي.

أبرز إنجازات البرنامج التنفيذي الأول

حقق مكون الموارد البشرية والقيادات خلال البرنامج التنفيذي الأول (2022-2025) تقدّماً تمثّل في وضع الإطار المؤسسي والتنظيمي الداعم للتحول بإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، فيما يواكب النهج الإداري الحديث وتوجهات خارطة تحديث القطاع العام؛ وذلك من خلال إقرار نظام إدارة الموارد البشرية لعام 2024، وإصدار حزمة متكاملة^١ من التعليمات والأسس الناظمة التي شكلت الأساس للانتقال إلى منظومة موارد بشرية أكثر حداة وكفاءة.

حيث ساهم هذا الإطار في إرساء تحولت جوهريّة، أبرزها اعتماد نهج الكفايات كأساس للتعيين والترقية والتطوير، التوسيع في التوظيف عبر الإعلان المفتوح القائم على الجدارة والكفايات، واعتماد مبدأ الراتب للوظيفة، إلى جانب تحديث منظومة تقييم الأداء المرتبطة بالنتائج. كما جرى إعادة تعريف دور ديوان الخدمة المدنية ليصبح "هيئة الخدمة والإدارة العامة" بصلاحيات تنظيمية ورقابية واضحة، مع منح الصلاحيات التشغيلية للدوائر الحكومية ضمن إطار حوكمة فعالة يعزّز المرونة والمسؤولية المؤسسيّة.

وشهدت المرحلة إطلاق مبادرات تأسيسية شملت إنشاء مركز تقييم الكفايات الحكومية، وبرامج تطوير القيادات التنفيذية (ارقاء) والقيادات الشابة (فرصة)، وإجراء دراسات عبء العمل، وإعداد خطط موارد بشرية تستجيب للتحول ومتطلبات مستقبل الوظائف في القطاع العام.

وفي مجال التدريب وبناء القدرات، ركّز البرنامج التنفيذي الأول على اتخاذ خطوات تأسيسية لإرساء أسس منظومة تدريب حكومي حديثة، من خلال تطوير النسخة الأولى لمنصة التدريب الإلكتروني، وتنفيذ برامج داعمة للتحول الرقمي وتمكين موظفي الصفوف الأمامية، إلى جانب دبلومات مهنية متخصصة في مجالات السياسات العامة وإدارة الموارد البشرية بالشراكة مع مؤسسات تعليمية، كما جرى البدء بتطوير منهجيات أولية لقياس أثر التدريب. وقد شكلت هذه الجهود قاعدة انطلاق تمهد للبرنامج التنفيذي الثاني، الذي سيركّز على توسيع نطاق التدريب، وتعزيز انتشاره، وربطه بشكل مباشر بنتائج الأداء وأولويات التحديث والجاهزية المستقبل.

^١ شملت (19) من التعليمات والأسس والأدلة



الإنجازات

09	اعتماد إطار الكفايات الوظيفية للقيادات الحكومية لتكون أساس الاستقطاب والاختيار والتطوير	إصدار نظام الموارد البشرية لعام 2024 و (19) وثيقة تضم تعليمات وأسس وأدلة ناظمة لإدارة الموارد البشرية بما في ذلك منظومتنا الرقابة والدعم الفني	01
10	إطلاق برنامج "ارتقاء" للقيادات التنفيذية الحالية	إنشاء هيئة الخدمة والإدارة العامة كهيئة تنظيمية رقابية معنية بحسن التنفيذ والامتثال وتقديم الدعم الفني	02
11	إطلاق برنامج "فرصة" لتمكين القيادات الشابة والذي يوفر فرص التطور الوظيفي السريع للكفاءات الشابة ممن يمتلكون سمات قيادية	إنشاء مركز تقييم الكفايات الحكومي وتطبيق أدوات تقييم مبنية على أطر الكفايات المعتمدة	03
12	إطلاق شبكات التواصل والمجتمعات المهنية في مجالات الموارد البشرية وتقييم الأثر والثقافة المؤسسية	التطبيق التدريجي لمنظومة التعيين اللامركزي والإعلان المفتوح المستند على الكفايات الوظيفية	04
13	إطلاق برنامج صقل المهارات الرقمية	تطبيق مفهوم الترقية لشغل الوظائف الإدارية القائمة على الجدارة والتنافسية وتكافؤ الفرص والمستندة على الكفايات	05
14	إطلاق دبلوم مهني احترافي في رسم السياسات العامة بالتعاون مع الجامعة الألمانية	تطبيق مبدأ الراتب للوظيفة	06
15	دعم الحصول على شهادات مهنية متخصصة في مجال الموارد البشرية (SHRM)	إعداد خطة الموارد البشرية للجهاز الحكومي (تشكيلات 2025) وربطها بالأولويات وعده العمل والوظائف المستقبلية	07
16	تدريب ما يقارب (24 ألف موظف سنويًا) في الجهاز الحكومي في معهد الإدارة العامة	إعداد دراسات عده العمل لتحديد الاحتياجات الفعلية للوظائف وفرص إعادة التأهيل وإعادة التوزيع	08





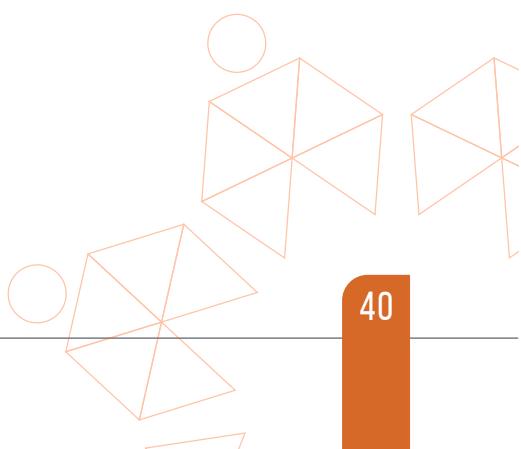
أبرز التحديات ومجالات التحسين

على الرغم من الإنجازات المهمة التي تحقق خلال البرنامج التنفيذي الأول، أظهر تقييم منظومة الموارد البشرية والقيادات وجود تحديات تنفيذية ما تزال تُقيّد تحقيق الأثر المنشود على أداء الجهاز الحكومي، لدسيما فيما يتعلق بقدرة الدوائر على التطبيق العملي لسياسات الموارد البشرية وتحويلها إلى نتائج ملموسة.

وانطلاقاً من البناء على ما تم إنجازه، يأتي البرنامج التنفيذي الثاني ليُركّز على معالجة هذه التحديات ومجالات التحسين الواردة في الجدول أدناه، من خلال حزمة متكاملة من المشاريع والمبادرات التي تعزّز الجاهزية المؤسسية، وتدعم التطبيق الفعال والمستدام للسياسات، وتمكن الدوائر من تحقيق الأثر المتوقع خلال فترة الخارطة.

التصنيف	التحديات ومجالات التحسين
تتمثل في محدودية جاهزية الدوائر لتولى مسؤولياتها الجديدة في إدارة الموارد البشرية، وال الحاجة إلى تعزيز قدرات هيئة الخدمة والإدارة العامة للقيام بدورها الرقابي وضمان حسن الدمثال، إضافة إلى محدودية توفر مؤشرات الأداء لقياس أثر الإصلاحات على واقع الجهاز الحكومي	فجوة بين السياسات والتطبيق الفعال في الدوائر الحكومية
يشير واقع الحال إلى غياب منظومة رقمية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في الجهاز الحكومي، الأمر الذي ينعكس سلباً على كفاءة إدارة الموارد البشرية، ويضعف منظومة الرقابة والامتثال، ويحدّ من توافر بيانات دقيقة ومتكاملة لدعم صنع القرار، ويُقيّد القدرة على تحليل الأثر الحقيقي لسياسات الموارد البشرية الحكومية	محدودية الاستثمار في الأنظمة الرقمية والذكية لإدارة الموارد البشرية وتوفير بيانات داعمة لصنع القرار
يتمثل هذا التحدي في محدودية توظيف الموارد البشرية المتاحة بالكفاءة المطلوبة، نتيجة غياب التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية على المستويين المتوسط وطويل الأمد، ومحدودية تفعيل منظومة التأهيل وإعادة التوزيع، الأمر الذي يحدّ من مرونة الخدمة العامة وقدرتها على التكيف مع التحول الرقمي وتغيير أساليب العمل، بما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء الحكومي واستدامته	محدودية التخطيط والاستخدام الأمثل للموارد البشرية
يشكّل إنشاء مركز تقييم الكفايات خطوة أساسية لتعزيز قدرة الحكومة على قياس الكفايات الوظيفية، إلا أن تعظيم أثره يتطلب تطوير منظومة تقييم ذكية ومتكاملة، تتيح تنويع أدوات القياس بما يتناسب مع طبيعة الكفايات ومستوياتها المختلفة، إلى جانب مواصلة بناء القدرات المؤسسية في إدارة المقابلات الشخصية، بما يضمن موثوقية وجودة نتائج التقييم	الحاجة إلى رفع جاهزية منظومة تقييم الكفايات الرقمية والذكية







تحديات منظومة التدريب الحالية وآليات عملها

الوصف	التحديات ومجالات التحسين
<p>محدودية ربط البرامج التدريبية بشكل منهجي وواضح بمرتكزات رؤية التحديث الإداري وأولويات الحكومة، مما يحد من قدرتها على دعم مسار التحول المؤسسي وتطوير المهارات المطلوبة للمستقبل.</p>	<p>الحاجة إلى تعزيز الربط بين التدريب وتوجهات التحديث وقياس الأثر التدريبي</p>
<p>يقاس أثر التدريب حالياً وفق المستويين الأول والثاني من نموذج كيرك باتريك (الرضا، وقياس المعرفة)، دون الانتقال لقياس التغيير في السلوك في بيئه العمل أو الأثر على الأداء المؤسسي مثل الإنتاجية والجودة وتقليل التكاليف</p>	
<p>يعاني التدريب الإداري الحكومي من محدودية في التوسيع والانتشار، من حيث عدد المستفيدين، والتباين بين البرامج التدريبية التي يحصل عليها الموظف الواحد، بما لا ينسجم مع دور معهد الإدارة العامة كذراع تنفيذي للتحول في الموارد البشرية وتنفيذ خارطة التحديث، كما لا يلبي الحاجة إلى تدريب موجه يدعم الجاهزية المستقبلية، ويتعارض مع نموذج التدريب التراكمي (Stackable Learning) اللازم لبناء المهارات وربطها بالمسارات الوظيفية والمهنية. ويعود هذا الواقع إلى مجموعة من العوامل الرئيسية، أبرزها:</p>	<p>محدودية التوسيع والانتشار² وبناء تدريب تراكمي لتطوير كفايات المستقبل ودعم الجاهزية</p>
<ul style="list-style-type: none"> الاعتماد بشكل أساسي على معهد الإدارة والمعاهد الحكومية كمزودي تدريب يحد من القدرة الاستيعابية ويقيّد توسيعها وتنوعها ضعف التكامل بين المعاهد التدريبية الحكومية، حيث لا تزال تلك المعاهد تعمل بصورة متوازية وغير متكاملة محدودية تبني نهج التدريب الرقمي أولاً (Digital First Training)، إذ لا يزال التدريب الوجاهي هو السائد رغم توافر المنصة الإلكترونية، مما يحد من التوسيع والكفاءة وقابلية القياس وتحديث المحتوى محدودية تفعيل الشراكات المحلية والدولية وغياب إدماجها في منظومة التدريب الحكومي وتحديداً للكفايات المتخصصة 	
<p>لا تزال منظومة التدريب الحكومي تواجه فجوات في احترافية المدربين المعتمدين وفق معايير دولية، مما يؤثر على جودة التدريب واتساق مستوى وقدرته على دعم الجاهزية المؤسسة؛ إضافة إلى محدودية قدرتها على تطوير محتوى تدريسي من ومحذث بشكل دوري³ يواكب التحولات المتسارعة في الإدارة الحكومية، وتعقيد بيئه العمل، والتحول الرقمي، وتنامي استخدامات الذكاء الاصطناعي</p>	<p>تعزيز احترافية المدربين وتطوير المحتوى التدريبي</p>
<p>أحد التحديات الجوهرية أمام تطبيق نهج الكفايات وتعزيز المهارات الحكومية. فالتطوير المستمر للموارد البشرية يتطلب تمويلاً منتظماً يضمن سد فجوات المهارات وتنفيذ برامج تدريبية موجهة وذات أثر</p>	<p>محدودية مخصصات التدريب وغياب آليات مستدامة لتمويل التدريب⁴</p>

² يستوعب المعهد نحو (20) ألف متدرب سنوياً أي حوالي (25%) من الجهاز الحكومي وبمعدل (6.9) ساعة تدريبية لموظفي القطاع العام، و(25%) للمشمولين بتلك البرامج، كما أن الموظف يتلقى برنامجاً تدريبياً واحداً تقريباً كل 3 سنوات.

³ مواكبة التحولات المتسارعة في الإدارة الحكومية والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي تتطلب تحديث المحتوى التدريبي بشكل دوري كل سنة تقريباً.

⁴ بلغت مخصصات التدريب بموازنة 2026 تقريباً (1%) من إجمالي النفقات.



الوصف	التحديات ومجالات التحسين
<p>الحاجة إلى تعزيز القدرة الحالية على تقديم الدعم التحليلي وصنع السياسات المرتبطة بالإدارة الحكومية، ورفع قدرة الجهاز الحكومي على التعامل مع المتغيرات السريعة، والتعقيد المتزايد في بيئة الإدارة العامة، والتوجهات العالمية في العمل الحكومي الحديث.</p>	<p>محدودية دعم السياسات الحكومية وتعزيز الجاهزية المستقبلية</p>

التوجهات الاستراتيجية

يسعى البرنامج التنفيذي الثاني إلى إحداث نقلة نوعية في إدارة الموارد البشرية والقيادات الحكومية، بما يعزز الأداء المؤسسي، ويرسخ ثقافة الإنجاز والمساءلة، ويمكّن القيادات والكوادر الوظيفية من قيادة التغيير وتحقيق مستهدفات خارطة تحديث القطاع العام، وضمان جاهزية الجهاز الحكومي لمتطلبات المستقبل.

حيث سيتم تحقيق ذلك من خلال الانتقال بمكون الموارد البشرية والقيادات الحكومية من مرحلة بناء الأطر إلى مرحلة تعظيم الأثر، عبر منظومة متكاملة تعالج الفجوات التنفيذية وترسخ التطبيق الفعال لسياسات الموارد البشرية، مع التركيز على تعزيز كفاءة ومرنة التخطيط وإدارة الموارد البشرية، وبناء منظومة توظيف وتقدير ذكية قائمة على الجدارة والشفافية والتنافسية، بما يضمن العدالة وجودة المخرجات.

كما يشمل تطوير قدرات إدارات الموارد البشرية في الدوائر الحكومية لتمكينها من أداء دورها الجديد في التخطيط الاستراتيجي، والاستقطاب اللامركزي، وإدارة المواهب، وإدارة التقييم، وإعادة توزيع الكفاءات وفق الاحتياجات الوطنية؛ بحيث يتكامل ذلك مع تعزيز دور هيئة الخدمة والإدارة العامة في الرقابة والدعم الفني وقياس الأثر، إلى جانب تطوير مسارات وظيفية ومهنية مترنة بين التوظيف والتطوير والترقية، وتعزيز العدالة والكفاءة في إدارة الموارد البشرية.

ويواكب هذا المسار بناء منظومة تعلم وتدريب حكومي متكاملة ومرنة مترتبطة بأولويات التحديث وقياس الأثر، وقدارة على التوسيع والانتشار وتحقيق التراكمية لتطوير مهارات كفایات المستقبل . إضافة إلى تعزيز الجاهزية القيادية والاستشراف المستقبلي، بما يدعم التحول الرقمي ومهننة العاملين ويحقق التكامل المؤسسي وتعظيم أثر رأس المال.

أبرز النتائج المرغوبة





الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية

المخرج	الهدف الاستراتيجي	مؤشر الأداء الاستراتيجي
 حكومة محورها المواطن	2.1.1 تعزيز قدرة الحكومة على استقطاب الكفاءات وفق معايير الدستحقاق والشفافية، وضمان تكافؤ الفرص وشمولية المشاركة	نسبة التوظيف في القطاع العام التي تمت من خلال الإعلان المفتوح
 حكومة مرنة وجاهزة للمستقبل	2.2.1 بناء منظومة قيادية وحكومية وطنية متكاملة تعزز الجاهزية المستقبلية وتدعم صناعة القرار	نسبة الجاهزية المستقبلية للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية
	2.2.2 بناء منظومة تعلم وتدريب حكومي متكاملة ومرنة، لرفع كفاءة الموارد البشرية الحكومية وتمكينها من مواكبة متطلبات رؤى التحدي والعمل بفاعلية في عصر الذكاء الصناعي	مستوى كفاءة وفاعلية القيادات الحكومية
 حكومة متكاملة وكفؤة	2.3.1 تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة العاملين في الموارد البشرية في الخدمة العامة وحكومتها، من خلال إدارة دورة حياة الموظف وتهيئة بيئة عمل داعمة	نسبة في إنتاجية الموظف العام (على المستويين الكلي والدوائر) نسبة الرضا الوظيفي
	2.3.2 تعزيز كفاءة تخطيط الموارد البشرية الحكومية	نسبة التحسن بمؤشرات أداء وحدات الموارد البشرية
 حكومة ذكية ومبتكرة	2.4.1 تبني بنية رقمية متكاملة وذكية لإدارة الموارد البشرية لدعم عملية اتخاذ القرارات وسد الفجوة في وفرة البيانات وسرعة الوصول إليها	نسبة الاحتياجات من الموارد البشرية التي تمت تلبيتها كمًّا ونوعًا
	2.4.2 تبني بنية رقمية متكاملة وذكية لإدارة الموارد البشرية لدعم عملية اتخاذ القرارات وسد الفجوة في وفرة البيانات وسرعة الوصول إليها	نسبة البرامج التدريبية الحكومية المقدمة عبر منصات رقمية





قائمة المشاريع

الهدف الاستراتيجي	اسم المشروع	الجهة المسؤولة	سنوات التنفيذ
2.1.1 تعزيز قدرة الحكومة على استقطاب الكفاءات وفق معايير الاستحقاق والشفافية، وضمان تكافؤ الفرص وشمولية المشاركة	منظومة الاستجابة السريعة لتلبية الاحتياجات من الخبرات (سحابة الخبراء الحكومية وفرق الدسناد)	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	تطوير منظومة التوظيف الذكي	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	تعزيز قدرات المؤسسية في مجال الدستقطاب والتعيين اللامركزي	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	تنميط وإعداد دراسات الموارد البشرية في القطاع العام	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	إطلاق منتدى القيادات الحكومية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	برامج تطوير القيادات الحالية والمستقبلية (ارقاء وفرصة) والتعلم المستمر	معهد الإدارة العامة	2029 - 2026
	برنامج تطوير القيادات المحلية	معهد الإدارة العامة	2028 - 2026
	تطوير وتطبيق المنظومة المتكاملة لإدارة أداء القيادات في القطاع العام	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	تطوير برامج تدريبية لأشخاص ذوي الإعاقة لاستخدام التكنولوجيا في بيئة العمل	معهد الإدارة العامة	2028 - 2027
	إنشاء مركز الجاهزية للمستقبل (Center of Future Readiness)	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2029 - 2028
2.2.2 بناء منظومة تعلم وتدريب حكومي متكاملة ومرنة، لرفع كفاءة الموارد البشرية الحكومية وتمكينها من مواكبة متطلبات رؤى التحديث والعمل بفاعلية في عصر الذكاء الاصطناعي	تعزيز جاهزية الدوائر والمؤسسات الحكومية لأداء أدوارها الجديدة في مجال الموارد البشرية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	إنشاء الدكاديمية الأردنية للإدارة الحكومية	معهد الإدارة العامة	2026
	تطوير منصة التدريب الرقمية	معهد الإدارة العامة	2029 - 2026





قائمة المشاريع

الهدف الاستراتيجي	اسم المشروع	الجهة المسؤولة	سنوات التنفيذ
2.3.1 تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة العاملين في الموارد البشرية في الخدمة العامة وحوكمنتها، من خلال إدارة دورة حياة الموظف وتهيئة بيئه عمل داعمة	إعداد وتنفيذ خطة تدريب شاملة لموظفي القطاع العام وفقاً للمسارات المهنية متواقة مع اهداف التحديث	معهد الادارة العامة	2029 - 2026
	تطوير القدرات في مجال التحول الرقمي وصقل المهارات المستقبلية والابتكارية لمواكبة التطورات التكنولوجية	معهد الادارة العامة	2029 - 2026
	بناء قدرات وتدريب موظفي البلديات	معهد الادارة العامة	2028 - 2026
	تدريب موظفي الوحدات المشتركة	معهد الادارة العامة	2029 - 2026
	تطوير وتنفيذ منظومة تقييم الأثر للبرامج التدريبية	معهد الادارة العامة	2027 - 2026
	تعزيز منظومة الكفايات الحكومية والتقدير الذكي	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2028 - 2026
	بناء إطار كفايات مبني على المتطلبات الوظيفية للبلديات	وزارة الادارة المحلية	2028 - 2027
	تصميم رحلة الموظف والمسارات المهنية في القطاع العام	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2029 - 2028
	بناء منظومة متكاملة لإدارة السلك الدبلوماسي	وزارة الخارجية وشئون المغتربين	2027 - 2026
	تطوير منظومة الدستخدام الأمثل للموارد البشرية وإعادة التأهيل والتوزيع	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
2.3.2 تعزيز كفاءة تخطيط الموارد البشرية الحكومية	تطوير وتنفيذ معايير وسياسات بيئه العمل	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2027 - 2026
	تمكين هيئة الخدمة والإدارة العامة وتعزيز قدراتها التنظيمية والرقابية والفنية والداعمة للدواائر	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	منظومة ذكية لإدارة الموارد البشرية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2028 - 2026
2.4.1 تبني بنية رقمية متكاملة وذكية لإدارة الموارد البشرية لدعم عملية اتخاذ القرارات وسد الفجوة في وفرة البيانات وسرعة الوصول إليها			





السياسات والتشريعات وصنع القرار



عدد الأهداف الاستراتيجية

05



عدد المشاريع

15



الكلفة التأسيسية

7.9 مليون دينار



الخدمات والإجراءات الحكومية



الموارد البشرية والقيادات



السياسات والتشريعات وصنع القرار



البيانات والتقنيات الناشئة



الحكومة والبيئة التنظيمية



كفاءة الإنفاق



الثقافة المؤسسية





رؤية المكون: سياسات وتشريعات متكاملة ومرنة تُصاغ بمشاركة وشفافية، قائمة على الأدلة والابتكار، وتواكب توجهات المستقبل

يعدّ مكون السياسات والتشريعات وصنع القرار ركيزة أساسية في جهود تحديث القطاع العام، لما له من دور مباشر في تحسين جودة الحكومة ورفع كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز الثقة بين المواطن والحكومة. ويهدف هذا المكون إلى ترسیخ منظومة متكاملة ومرنة لرسم السياسات وإعداد التشريعات واتخاذ القرار، تقوم على المشاركة والشفافية، وتسند إلى الأدلة والابتكار، بما يضمن مواءمتها مع الأولويات الوطنية وقدرتها على الدستاجة لمتطلبات المستقبل.

ويرتكز هذا المكون على الانتقال إلى منظومة مؤسسية موحدة تربط بين السياسات والتشريعات والتخطيط وقياس الأداء، وتفعّل المشاركة العامة، وتعزز الدستخدام المنهجي للأدوات التحليلية وتقدير الأثر لدعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة.

وقد شهد هذا المسار خلال الفترة (2022-2025) بناءً أساساً مهمّة لمنظومة أكثر نضجاً في صياغة السياسات وصنع القرار، غير أن التقييم الشامل أظهر الحاجة إلى تطوير أعمق يضمن التكامل والاستدامة ورفع جودة الأثر المتوقع.

أبرز إنجازات البرنامج التنفيذي للدولة

شهدت منظومة السياسات وصنع القرار خلال الفترة (2022-2025) تطويراً ملموساً، تمثّل في إرساء الإطار التنظيمي والمؤسسي الداعم للتنظيم الجيد وتقدير الأثر للسياسات والتشريعات. وقد تُوج هذا التقدّم بإقرار نظام التنظيم الجيد وتقدير الأثر للسياسات والتشريعات رقم (16) لسنة 2025، الذي أسّس لنهج مؤسسي في صنع القرار المبني على البيانات والأدلة، بهدف تعظيم الأثر الاجتماعي والاقتصادي للتشريعات والسياسات العامة. كما شمل ذلك إصدار التعليمات والأطر التنظيمية والمؤسسية الالزامية لتطبيق النظام على أرض الواقع، وإطلاق بوابة "تواصل" كمنصة وطنية للتشاور العام الإلكتروني، بما أسهم في مأسسة وتفعيل منظومة التنظيم الجيد وتعزيز المشاركة والشفافية في عملية صنع القرار.





الوصف	الإنجازات
تم تطوير أدلة وإجراءات عمل ومنهجيات داعمة لإعداد السياسات العامة، مما أسهم في رفع جودة التحليل وتعزيز اتساق عملية رسم السياسات داخل المؤسسات الحكومية	تطوير وتوحيد الأدوات والمنهجيات الخاصة بإعداد السياسات العامة
تم تطوير أدلة وإجراءات عمل ومنهجيات داعمة لإعداد السياسات العامة، مما أسهم في رفع جودة التحليل وتعزيز اتساق عملية رسم السياسات داخل المؤسسات الحكومية	إصدار نظام التنظيم الجيد وتقدير أثر التشريعات والسياسات رقم (16) لسنة 2025 وإقرار تعليمات إعداد دراسات تقييم الأثر
تم تطوير منصة حكومية رقمية موحدة للتشاور والمشاركة العامة حول السياسات والتشريعات، لتكون بوابة وطنية تدعم نهج الحكومة المتمحورة حول المواطن. وتحل المنصة نشر مسودات السياسات والتشريعات ودراسات تقييم الأثر، وتتوفر أدوات تفاعلية للمشاركة والاستطلاع، مع إتاحة نتائج المشاورات والتغذية الراجعة. ويسمح ذلك في إشراك المواطنين وأصحاب المصلحة بشكل فعال، وضمان انعكاس آرائهم على السياسات المقترحة، وتعزيز الشفافية والمساءلة والثقة في القرار العام	إطلاق بوابة "تواصل" للتشاور العام الإلكتروني www.tawasal.gov.jo
<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء وحدات متخصصة أو تكليف وحدات قائمة • تنفيذ برامج لبناء القدرات الحكومية في مجال السياسات وتقدير الأثر • إنشاء وحدة داخل الرئاسة معنية باللإشراف والرقابة في مجال تقييم الأثر • إنشاء مجتمع مهني (Community of Practice) للعاملين في مجال تقييم الأثر • البدء بتطبيق النظام ابتدأ من شهر (2025/9) 	مؤسسة وتفعيل عملية التنظيم الجيد وتقدير الأثر
تطوير وتحديث مجموعة من التشريعات التي دعمت برامج التحديث الاقتصادي والإداري والسياسي	إعداد تشريعات داعمة لرؤى التحديث



أبرز التحديات و مجالات التحسين

السياسات وصنع القرار المبني على الأدلة

على الرغم من الإنجازات التي تحققت في إطار البرنامج التنفيذي الأول، لا سيما في إرساء أسس التنظيم الجيد وتفعيل أدوات مثل تقييم الأثر والتشاور، فلا تزال عملية صنع السياسات والقرارات الحكومية تواجه إشكاليات تحد من فاعليتها. ويبين من بينها محدودية تفعيل إطار وطني متكامل لصنع السياسات، حيث يستمر الدعم على أدوات جزئية دون مأسسة منظومة شاملة تغطي كامل دورة السياسة بما يضمن التساق ويعزز الحكومة والمساءلة. كما تعاني منظومة تقييم الأثر للسياسات من محدودية الجاهزية المؤسسية، سواء على صعيد توفر الكفايات والخبرات والبيانات، إضافة إلى محدودية الرقمنة وال باستخدام المنهجي للأدوات التحليلية الرقمية أو محدودية فاعلية التشاور.

الوصف	التحديات و مجالات التحسين
<p>تطلب المرحلة المقبلة الانتقال من التركيز على أدوات جزئية في صنع السياسات، مثل تقييم الأثر والتشاور الخارجي، إلى مأسسة منظومة وطنية متكاملة لصنع السياسات والقرارات الحكومية تغطي كامل دورة السياسة من تحديد الأولويات إلى التنفيذ والتقييم. ويسهم هذا التحول في تعزيز اتساق السياسات والقرارات الحكومية، والحد من التكرار والازدواجية، ورفع جودة القرارات وكفاءتها وفاعليتها، إلى جانب توضيح الأدوار والمسؤوليات بين الدوائر ومركز الحكومة، وتعزيز الحكومة والمساءلة المؤسسية</p>	<p>محدودية تفعيل الإطار الوطني لعملية صنع السياسات</p>
<p>على الرغم من الإنجازات المتحققة في مجال التنظيم الجيد وتقييم الأثر، إلا أن المرحلة المقبلة تتطلب تعزيز الجاهزية المؤسسية لترسيخ تقييم الأثر كأداة فاعلة بصنع القرار الحكومي، من خلال حزمة متكاملة من التدلالات، تشمل الدستور في:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بناء القدرات الفردية لإجراء دراسات تقييم أثر عالية الجودة، عبر تطوير مسارات اعتماد وتدريب متخصصة ومهنية العاملين في هذا المجال • تمكين القيادات الحكومية لتبني تقييم الأثر والتحفيز على استخدامه • تطوير آليات مرنة وسريعة الدستجابة ل توفير الخبرات المتخصصة عند الحاجة، بما يتناسب مع طبيعة وتعقيد السياسات محل الدراسة • تعزيز منظومة البيانات والمؤشرات القطاعية من حيث التوفر والاستدامة والجودة، بما يمكن من إعداد دراسات تقييم أثر دقيقة وموثوقة • تعزيز الشراكات المؤسسية مع مراكز الدراسات والمعلومات التي تتمكن من توفير الدعم المعرفي والمعلوماتي والدراسات الاستطلاعية 	<p>محدودية الجاهزية المؤسسية في مجال تقييم الأثر للسياسات</p>

¹ الرقابة الذكية (RegTech): هي استخدام التقنيات الرقمية والتحليل البياني والذكاء الصناعي لتمكين الجهات الحكومية والرقابة من متابعة الدستور للتشريعات بشكل لحظي واستباقي، وتحليل المخاطر وأنماط عدم الدستور، بما يدعم الرقابة الفعالة واتخاذ القرار القائم على البيانات

² الدستور التلقائي (Touchless Compliance): تمكين المتعامل من الالتزام بالقانون تلقائياً عبر ربط القواعد القانونية مباشرة بالأنظمة التشغيلية، بحيث لا يُنْقَد الإجراء إلا إذا كان متوافقاً مع المتطلبات القانونية النافذة، دون الحاجة إلى تدخل بشري أو مراجعة لاحقة





الوصف	التحديات ومجالات التحسين
<p>على الرغم من إطلاق المنصة الوطنية الموحدة للمشاركة العامة «تواصل»، إلا أنه لا تزال هناك حاجة لتشجيع استخدامها وتوسيع أدوات مشاركة المواطنين وأصحاب المصلحة بما يضمن أثراً فعالياً للتنمية الراجعة في تطوير السياسات والتشريعات</p> <p>وبالتوازي، إرساء إطار مؤسسي وملزم للتشاور الداخلي المبكر والمنهجي بين الجهات الحكومية ذات العلاقة، ولد سيما في السياسات المشتركة، بما يضمن اتساق السياسات وتكاملها، ويعزز تبنيها مؤسسيًا، ويدعم العمل الحكومي المتكامل</p>	<p>تعزيز فاعلية التشاور الداخلي والمشاركة العامة في صنع القرار</p>

التشريعات

يمتلك الأردن موروثاً تشريعياً راسخاً أسهם عبر عقود في بناء دولة المؤسسات وسيادة القانون، وتنظيم مختلف القطاعات، ودعم مسارات التنمية، وتعزيز الثقة في الإطار القانوني للدولة.

غير أن هذه المنظومة التشريعية، وبحكم تراكمها عبر فترات زمنية طويلة وتعدد السياقات التي نشأت فيها، باتت تواجه تحديات متزايدة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم. إذ لا تزال تعتمد إلى حد كبير على أساليب تقليدية في إعدادها وإدارتها، الأمر الذي يحدّ من القدرة على إدارتها بكفاءة ويزيد من احتمالية الأخطاء والتعارض أو التداخل في النصوص، إضافة إلى بطء وتباطؤ في الدساتيرات القانونية، وصعوبة التحقق من الدستال القانوني وارتفاع كلفته على المواطن وبيئة الأعمال.

كما تواجه الجهات المعنية صعوبة في صياغة تشريعات جديدة منسجمة مع الإطار القائم، إلى جانب محدودية وصول المواطنين وفهمهم للتشريعات، وغياب الأدوات الحديثة الداعمة للتحول الرقمي وتوظيف التقنيات الناشئة والذكاء الاصطناعي في إدارتها. ويؤدي ذلك إلى استمرار التعامل مع التشريعات بوصفها أدوات ضبط تقليدية، أكثر من كونها أدوات تمكين وتحفيز، مما يحدّ من قدرتها على دعم تنافسية الاقتصاد وتعزيز ثقة المواطن بفاعلية الدولة.



الوصف	التحديات ومجالات التحسين
<p>تواجه الجهات الحكومية تحدياً متزايداً في التعامل مع منظومة تشريعية كبيرة تراكمت عبر عقود، ويعود ذلك في جانب رئيسي منه إلى استمرار الاعتماد على أساليب تقليدية في إعداد وإدارة التشريعات. وهذا الأمر يزيد من احتمالية ظهور عدد من الإشكاليات، أبرزها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعارض النصوص التشريعية وتدخلها وصعوبة تتبعها يدوياً، أدى غياب أدوات رقمية لإدارة التشريعات إلى صعوبة تتبع النصوص وتحليل اتساقها وتكاملها يدوياً، مما يزيد من احتمالية الأخطاء وظهور فجوات في الدائم الممثل القانوني • بطء الاستشارات القانونية وتبنيها، يؤدي الاعتماد على إجراءات تقليدية وتعدد مرجعيات التفسير إلى بطء إصدار الآراء القانونية وتفاوتها، مما يؤخر اتخاذ القرار ويزيد من عدم الاتساق في التفسير • صعوبة تتبع اكتمال الإطار التشريعي (أنظمة، وتعليمات) اللازم لتنفيذ القوانين • صعوبة صياغة تشريعات جديدة منسجمة مع المنظومة التشريعية القائمة، تواجه الجهات صعوبة في إعداد تشريعات جديدة متوافقة مع المنظومة التشريعية القائمة، وتحديد انعكاساتها على التشريعات الأخرى وما يتطلبه ذلك من تعديل أو مواءمة 	<p>أساليب نمطية في إعداد وإدارة التشريعات</p>
<p>تتمثل هذه الإشكالية في محدودية قدرة الدوائر على التحقق المنهجي (وفي الوقت المناسب) من توافق القرارات والإجراءات مع التشريعات النافذة، نتيجة تعدد النصوص وغياب آليات تقنية فعالة، مما يأثر على نسبة الدائم الممثل وزيادة المخاطر القانونية وتفاوت التطبيق</p> <p>ويمكن معالجة هذا التحدي من خلال تطوير منظومة تقنية متكاملة للتحقق المبكر من الدائم، تعتمد حلو الرقابة الذكية¹ (Regtech) والدائم التلقائي² (Touchless Compliance) بما يسرّع التطبيق، ويقلّص فجوات الدائم، ويخفض كلف الالتزام، ويعزّز موثوقية القرار الحكومي</p>	<p>صعوبة التحقق من الدائم القانوني</p>
<p>تواجه المنظومة التشريعية تحدياً يتمثل في محدودية القدرة على اختبار السياسات والتشريعات الجديدة قبل إقرارها، لا سيما في القطاعات سريعة التطور، مما يزيد من مخاطر عدم الملاءمة وال الحاجة إلى تعديلات لاحقة ويدّع من الدبتكار</p> <p>ويمكن معالجة ذلك من خلال توفير بيئة تجريبية قانونية آمنة تتيح اختبار السياسات والتشريعات وتقديم أثراها قبل التعميم، بما يعزّز مرونة المنظومة التشريعية ويدعم الدبتكار مع الحفاظ على المصلحة العامة</p>	<p>محدودية الدبتكار التشريعي والقدرة على اختبار التشريعات قبل تعميمها</p>





التخطيط الاستراتيجي الشمولي وإدارة أداء الحكومة

أطلقت المملكة الأردنية الهاشمية مشروعها الوطني للتحديث الشامل للأعوام (2033-2022)، والذي تضمن رؤية التحديث الاقتصادي وخارطة تحديث القطاع العام، وتمت ترجمتها إلى برامج تنفيذية مدعومة بمنظومة متابعة وتقدير شملت تفعيل وحدة الإنجاز الحكومي ووحدة إدارة وتنفيذ برنامج تحديث القطاع العام.

ورغم هذا التقدم المؤسسي، فلا تزال عملية مأسسة التخطيط الاستراتيجي الشمولي وإدارة الأداء الحكومي تواجه تحديات جوهرية على مستوى الدوائر والمؤسسات الحكومية، تتمثل في غياب بعض الخطط القطاعية المشتقة من الأهداف والمؤشرات الوطنية، وضعف الربط والاتساق بين الخطط الاستراتيجية المؤسسية والأولويات الوطنية، وغياب نسق موحد لإعداد الخطط الاستراتيجية، وتأثيرها بتغيير القيادات والحكومات، إلى جانب ضعف البنية الرقمية الداعمة للتخطيط والمتابعة وربطها بالأداء المؤسسي والفردي، الأمر الذي يحدّ من فاعلية المتابعة والمساءلة المبنية على النتائج، ويوثر على قدرة الحكومة في توجيه الجهود بشكل متكامل نحو تحقيق الأهداف الوطنية.

الوصف	التحديات ومجالات التحسين
<p>تبُرُز الحاجة إلى مأسسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء الحكومي، إذ يؤدي غيابها إلى تشتت الجهود وضعف التنسيق وصعوبة قياس الأثر في تحقيق الأولويات الوطنية المشتركة، وتالياً عدد من إشكاليات:</p> <ul style="list-style-type: none"> غَيَاب بعض الخطط القطاعية المشتقة من الأهداف والمؤشرات الوطنية. ضعف الربط والاتساق بين الخطط المؤسسية والأولويات الوطنية، يتمثل هذا التحدّي في عدم اشتقاء الأهداف والمؤشرات المؤسسية بشكل منهجي (Cascading Down) من الأهداف والمؤشرات الوطنية. غياب نسق موحد لإعداد الخطط الاستراتيجية، حيث تظهر اختلافات كبيرة بين الخطط الاستراتيجية للدوائر من حيث هيكلها ومحورها ومستوى تفصيلها، مما يحدّ من قابليتها للمقارنة والتحليل والمتابعة. اختلاف فترات سريان ومدد تنفيذ الخطط الاستراتيجية بين الدوائر، لا سيما المشتركة في تحقيق أهداف وطنية واحدة، مما يضعف المتابعة ويهدر من قياس التقدم نحو الأهداف الوطنية. 	<p>محدودية تفعيل منظومة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء الحكومي</p>
<p>يتمثّل هذا التحدّي في محدودية تدعم التخطيط والمتابعة بشكل منهجي، وترتبط المؤسسات الحكومية ببعضها البعض والمشاريع من جهة، والأداء المؤسسي والفردي من جهة أخرى. ويؤدي ذلك إلى ضعف تتبع الإنجاز، ومحدودية استخدام بيانات الأداء في التقييم والمساءلة، وصعوبة قياس مساهمة الأفراد والوحدات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية</p>	<p>ضعف البنية الرقمية الداعمة للتخطيط والمتابعة داخل المؤسسات وربطها بالأداء المؤسسي والفردي</p>





التوجهات الاستراتيجية

ينطلق البرنامج التنفيذي الثاني (2026-2029) من قناعة بأن تطوير السياسات والتشريعات لم يعد مرتبًا بإصدار الأدوات والنصوص فقط، بل يتطلب بناء منظومة متكاملة تربط بين رسم السياسات وإعداد التشريعات وصنع القرار. وعليه، فإن البرنامج يسعى إلى توحيد النهج الوطني في إعداد السياسات والتشريعات، مؤسسة التخطيط الاستراتيجي وربط الأهداف المؤشرات على المستوى المؤسسي بالأولويات الوطنية والقطاعية وتفعيل قياس الأداء الحكومي.

كما يرتكز البرنامج على ترسیخ ثقافة اتخاذ القرار المبني على الأدلة، من خلال تطوير منظومة بيانات وطنية داعمة، وتفعيل تقييم الأثر بصورة منهجية، وتوظيف التقنيات الحديثة، بما فيها الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي، لتحسين جودة التحليل واستشراف المخاطر والفرص، ودعم قرارات أكثر دقة وفاعلية.

إلى جانب ذلك، يسعى البرنامج إلى تعزيز المشاركة العامة والتشاور الداخلي المنظم بما يضمن إشراك المواطنين وأصحاب المصلحة بفاعلية وشفافية. على أن يواكب ذلك تطوير القدرات المؤسسية والبشرية، وتوفير هيكل وأدوات داعمة لصنع القرار مثل مختبرات الأدلة والبتكار.

فيما يخص التشريعات، فالتوجه الاستراتيجي يتمحور حول بناء منظومة تشريعية حديثة وذكية تدار رقميًا عبر كامل دورة حياة التشريع، وتدعم الرقابة والدائم الذكي، والتجربة التشريعية الآمن قبل التعميم. ويُتوقع أن ينعكس هذا التوجه في تشريعات أكثر دقة ومرنة واستباقية، تُعد وتحدث بزمن أقصر وبكلفة امتثال أقل، مما يعزز كفاءة الأداء الحكومي، ويرسخ الثقة بفاعلية التطبيق القانوني، ويدعم مسارات التحديث الإداري والاقتصادي انسجامًا مع مخرجات تحديث القطاع العام.

أبرز النتائج المرغوبة

- ↑ رفع عدد التشريعات المبرمجة إلكترونيًا
- ↑ تعزيز اتخاذ القرار المبني على التحليل والبيانات
- ↑ تطبيق تقييم الأثر على السياسات والتشريعات الحكومية الجديدة
- ↑ إشراك المواطنين في مرحلة إعداد وصياغة السياسات والتشريعات





الأهداف والمؤشرات الدستراتيجية

المخرج	الهدف الدستراتيجي	مؤشر الأداء الدستراتيجي
 حكومة محورها المواطن	3.1.1 ترسیخ نهج تشارکی في تطوير السياسات والتشريعات وصنع القرار يلبي احتياجات المواطن ويعزز الثقة	نسبة السياسات والتشريعات المطروحة للتشاور العام
 حكومة مرنة واجهزة للمستقبل	3.2.1 تطوير منظومة تخطيط للسياسات والتشريعات مرنة، استباقية وتفاعلية مبنية على تقييم الأثر والأدلة	نسبة السياسات والتشريعات الحكومية التي خضعت إلى دراسات تقييم الأثر
 حكومة متکاملة وكفؤة	3.2.2 بناء منظومة متكاملة لإدارة الأداء الحكومي ترتكز على الإدارة الموجهة بالنتائج وتنمية القدرات	نسبة الجهات الحكومية التي تطبق نظام إدارة الأداء وفق المنهجية المعتمدة
 حكومة ذكية ومبتكرة	3.3.1 تکامل وكفاءة منظومة صنع القرار ورسم السياسات والتشريعات وانسجامها مع الأولويات	مؤشر جودة التشريعات
 حكومة ذكية ومبتكرة	3.4.1 التحول نحو منظومة سياسات وتشريعات رقمية ذكية تعزز الامتثال وتدعم الابتكار	مؤشر نجاح التحول الرقمي للتشريعات والسياسات



قائمة المشاريع

الهدف الاستراتيجي	اسم المشروع	الجهة المسؤولة	سنوات التنفيذ
3.1.1 ترسیخ نهج تشاركي في تطوير السياسات والتشريعات وصنع القرار يلبي احتياجات المواطن ويعزز الثقة	بناء المنظومة البيئية لتقدير أثر السياسات	وحدة التنظيم الجيد وتقدير الأثر - رئاسة الوزراء	2029 - 2026
	تطوير منظومة التوظيف الذكي	هيئة النزاهة ومكافحة الفساد	2029 - 2026
	تعزيز قدرات المؤسسية في مجال الدستقاطب والتعيين اللامركزي	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	2029 - 2026
3.2.1 تطوير منظومة تخطيط للسياسات والتشريعات مرنة، استباقية وتفاعلية مبنية على تقييم الأثر والأدلة	تطوير إطار عام لحكومة التخطيط الاستراتيجي الشمولي في القطاع العام	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	2029 - 2026
	تطوير إطار لاتخاذ القرارات في الوظائف القيادية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2029 - 2026
	مركز ابتكار السياسات في القطاع العام	وحدة التنظيم الجيد وتقدير الأثر - رئاسة الوزراء	2029 - 2026
	تنفيذ برنامج تطوير القدرات المؤسسية في التخطيط الاستراتيجي (المرحلة الثانية)	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	2029 - 2026
	تطوير القدرات المؤسسية على تقييم الأثر	وحدة التنظيم الجيد وتقدير الأثر - رئاسة الوزراء	2029 - 2026
3.2.2 بناء منظومة متكاملة لإدارة الأداء الحكومي ترتكز على الإدارة الموجهة بالنتائج وتنمية القدرات	تطوير منظومة لمتابعة الأداء الحكومي	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2029 - 2026
3.3.1 تكامل وكفاءة منظومة صنع القرار ورسم السياسات والتشريعات وانسجامها مع الأولويات	تطوير سياسات الخدمة والإدارة العامة المبنية على الدولة والدراسات	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2029 - 2026



قائمة المشاريع

الهدف الاستراتيجي	اسم المشروع	الجهة المسؤولة	سنوات التنفيذ
3.4.1 التحول نحو منظومة سياسات وتشريعات رقمية ذكية تعزز الدمثال وتدعم الابتكار	تطوير المنظومة الرقمية للتشريعات والأمثال (PolicyOps and RegTech)	ديوان التشريع والرأي	2029 - 2026
	دعم منظومة الابتكار	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	2029 - 2026
	تطوير نظام ذكي لتقدير أثر السياسات والتشريعات	وحدة التنظيم الجيد وتقدير الأثر - رئاسة الوزراء	2029 - 2026
	تطوير لوحة بيانات مركبة لمتابعة مؤشرات النزاهة	هيئة النزاهة ومكافحة الفساد	2029 - 2026





البيانات والتقنيات الناشئة



عدد الأهداف الدوستراتيجية

04



عدد المشاريع

16



الكلفة التأسيسية

20.7 مليون دينار



الخدمات والإجراءات الحكومية



الموارد البشرية والقيادات



السياسات والتشريعات وصنع القرار



البيانات والتقنيات الناشئة



الحكومة والبيئة التنظيمية



كفاءة الإنفاق

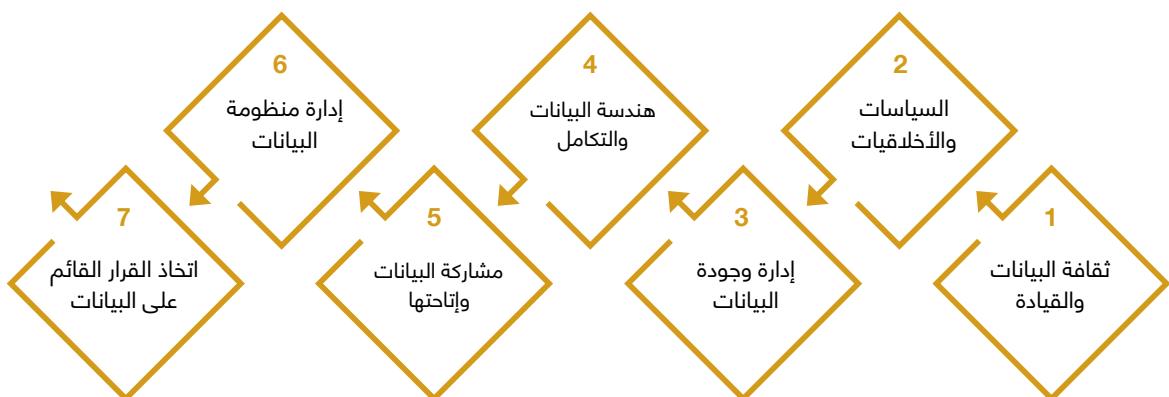


الثقافة المؤسسية

رؤية المكون: قطاع عام رائد و قادر على تبني التقنيات الناشئة واستخدام بيانات حكومية بشكل متقدم خدمة للمواطن وتلبية الاحتياجات المؤسسية الحالية والمستقبلية

يهدف مكون البيانات والتقنيات الناشئة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي، إلى رفع كفاءة الإدارة العامة وتمكينها من خلخل توفير البيانات واستخدام التقنيات اللازمة في عملية تحسين جودة السياسات والخدمات الحكومية، وتعزيز صنع القرار القائم على الأدلة، واستثمار الموارد بشكل أفضل، وضمان جاهزية القطاع العام للمستقبل.

وانطلاقاً من التسارع العالمي في التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الناشئة في الإدارة الحكومية، تم إدراج هذا المكون ضمن البرنامج التنفيذي الثاني بوصفه رافعة أساسية كمسار للتحديث، مستنداً إلى جهود تأسيسية سابقة شملت تنفيذ مبادرات رقمية في عدد من الدوائر الحكومية، وتأسيس وحدات متخصصة لإدارة البيانات داخل بعض الوزارات، وتطوير أساس التكامل بين الأنظمة الحكومية، وإدخال استخدامات محدودة للذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة في المتابعة والخدمات. كما بدأت الحكومة¹ في تقييم نضج البيانات على مستوى الوزارات وفق معايير شاملة وموضحة في الشكل أدناه.



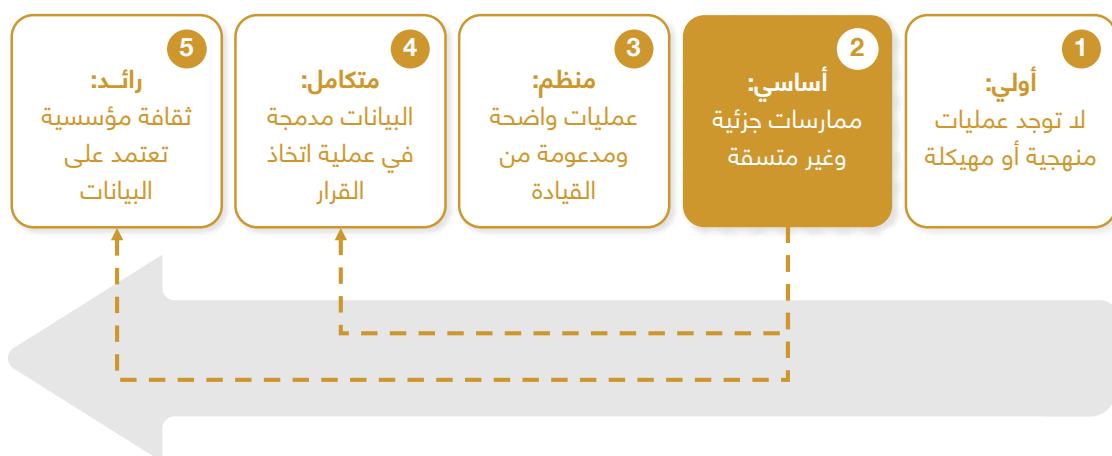
رسم توضيحي (1.2) معايير تقييم نضج البيانات

¹ تقوم وحدة التحول الرقمي في رئاسة الوزراء، بإجراء تقييم نضج البيانات وقياس مدى جاهزية الجهات الحكومية لبناء وإدارة واستخدام البيانات بشكل منهجي لدعم التخطيط وصنع القرار، وتحسين الأداء المؤسسي



أبرز التحديات مجالات التحسين

أظهرت نتائج التقييم في مجال البيانات والتقنيات الناشئة إلى وجود مجموعة من التحديات تواجه آليات جمع البيانات وإدارتها وتصنيفها وتدقيقها وضمان جودتها. وقد أظهر مستوى النصح العام في إدارة وجمع البيانات أن المؤسسات ما زالت ضمن المرحلة الأساسية (المستوى الثاني)²، الأمر الذي يعكس وجود ممارسات من قبل المؤسسات تعتبر أولية غير شاملة على المستوى الحكومي ككل، إذ تعمل المؤسسات بشكل فردي.



وفيما يتعلق بجاهزية الدوائر الحكومية في إدارة البيانات لدعم تقييم الأثر التنظيمي، بلغت النسبة الإجمالية للدوائر الحكومية المرجحة 59%³، وتعكس هذه النسبة أن الدوائر تقع ضمن الشريحة المتوسطة في الأداء المؤسسي في إدارة البيانات، لاسيما في جوانب المؤثرة وإمكانية الوصول.

ويأتي البرنامج التنفيذي الثاني ليُركّز على معالجة هذه التحديات و مجالات التحسين الواردة في الجدول أدناه، من خلال حزمة متكاملة من المشاريع والمبادرات التي تعزّز الجاهزية المؤسسية، وتدعم التطبيق الفعال والمستدام، وتمكن الدوائر من تحقيق الأثر المتوقع خلال فترة الخارطة.

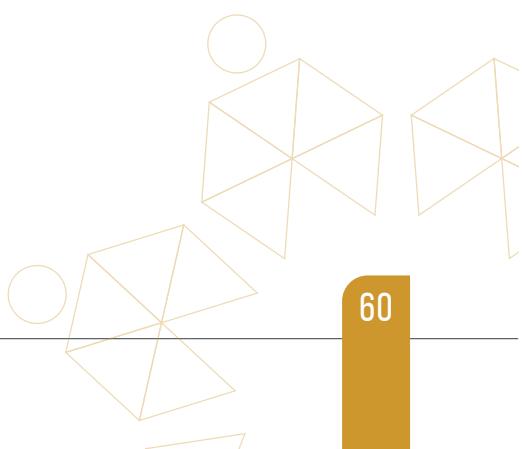
² تقارير تحليلية معدة من قبل وحدة التحول الرقمي في رئاسة الوزراء

³ تقرير جاهزية المؤسسات في إدارة البيانات لدعم تقييم الأثر التنظيمي - المجلس الاقتصادي والاجتماعي





الوصف	التحديات ومجالات التحسين
<p>تفاوت في ممارسات جمع البيانات بين المؤسسات وتحديثها وتوثيقها التتعديلات، مما ينعكس سلباً على دقة البيانات وسرعة توفرها واقتامها وحداثتها وموثوقيتها</p> <ul style="list-style-type: none"> • تغذية غير منتظمة لقواعد البيانات بالبيانات المحدثة مما يحدّ من قدرتها على التحليل ودعم صنع القرار • غياب آليات موحدة لتصنيف البيانات وتخزينها وتبين هيكل قواعد البيانات، الامر الذي يشكل عائق امام مشاركتها بين الجهات الحكومية • الحاجة الى تطبيق معايير وطنية موحدة لحكومة البيانات تشمل تحديد الأدوار والمسؤوليات واستدامة جمع البيانات وإدارتها عبر دورة حياتها 	<p>محدودية تطبيق منهجية موحدة لإدارة البيانات بما فيها جمعها وتصنيفها وتخزينها ومستوى جودتها</p>
<ul style="list-style-type: none"> • محدودية جاهزية الأنظمة الإلكترونية الحالية لاستخلاص المؤشرات وإجراء التحليلات المتقدمة، مما يقلّل من الدستفادة الفعلية من تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتقنيات الناشئة • محدودية توظيف الذكاء الاصطناعي في تحسين الإجراءات والعمليات الحكومية واقتصر استخدامه في نطاقات تجريبية أو محدودة الأثر • ضعف الثقافة المؤسسية للبيانات وإدارة التغيير المصاحبة لتبني الذكاء الاصطناعي، بما يحدّ من استخدام البيانات كمدخل للتخطيط وصنع القرار، ويبقىها في إطار الاستخدام التشغيلي • نقص الكفاءات المتخصصة في مجالات البيانات والذكاء الاصطناعي، لد سيمما على مستوى القيادات وصنّاع القرار، مما يعيق الانتقال من المبادرات التجريبية إلى التطبيق المؤسسي على الرغم من تأسيس وحدات البيانات في الدوائر، إلّا أن هذه الوحدات بحاجة لتمكن لتكون قادرة على جمع وإدارة البيانات • غياب أو محدودية فرق عمل متخصصة بالبيانات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل الإدارات العامة 	<p>الجهازية المؤسسية لتبني التقنيات الناشئة</p>





التوجهات الدستراتجية

يتجه البرنامج التنفيذي الثاني نحو بناء منظومة وطنية متكاملة لبيانات والتكنولوجيات الناشئة، تقوم على حوكمة موحدة لإدارة البيانات عبر كامل دورة حياتها، بما يشمل جمعها وتصنيفها وتخزينها وضمان جودتها، وبما يوفر بيانات موثوقة وفي الوقت المناسب لدعم التخطيط وصنع القرار المستند إلى الأدلة.

ويرتكز هذا التوجه على إقرار معايير وطنية موحدة لبيانات تضمن استدامة جمعها، وتوحيد آليات إدارتها، وتطبيق ممارسات منهجية لتوثيق التعديلات عليها، بالتزامن مع تمكين وحدات البيانات داخل الدوائر الحكومية، وتكليف الأئمان العاملين بدور المسؤولين التنفيذيين لبيانات، وبناء قدرات متخصصة في التحليل المتقدم والذكاء الاصطناعي، وترسيخ ثقافة جودة البيانات والتوثيق والتدقيق المستمر.

كما يتيح البرنامج الانتقال نحو إطار وطني شامل لاستخدام الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيات الناشئة في الإدارة الحكومية، يستند إلى دورة الحياة الحكومية بمنهجية الحكومة الواحدة (Whole-of-Government Life Cycle)، ليغطي سلسلة القيمة الحكومية كاملة، ويعزز التكامل والربط البياني واتساق السياسات والخدمات والعمليات ضمن منظومة عمل واحدة.

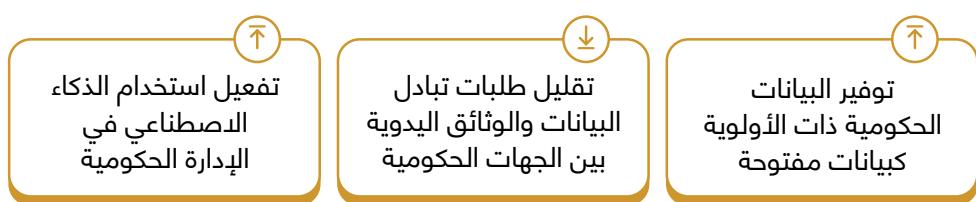


رسم توضيحي (1.4) نهج الحكومة الشاملة



ويُعد هذا الإطار رافعةً أفقيةً داعمةً لمحاور البرنامج التنفيذي الثاني، إذ يسهم في تطوير خدمات حكومية رقمية ذكية ومتكاملة، وتيسير الإجراءات، وتقديم الخدمات المشتركة عبر جهة واحدة، إلى جانب دعم تطوير السياسات والتشريعات وصنع القرار القائم على البيانات، وبناء القدرات المؤسسية والبشرية، وتحقيق تحول رقمي وذكي أكثر كفاءة واستدامة من خلال خمس منظومات متربطة تغطي كافة مراحل العمل الحكومي.⁴

أبرز النتائج المرغوبة



⁴ ويُجدر التنويه إلى أن الإشارة إلى هذه المنظومات ضمن الإطار لا تعني استحداث منظومات جديدة بالضرورة، وإنما تهدف إلى تنظيم وتكامل المنظومات القائمة ضمن إطار منهجي



الأهداف والمؤشرات الدستراتيجية

المخرج	الهدف الدستراتيجي	مؤشر الأداء الدستراتيجي
 حكومة محورها المواطن	4.1.1 تعزيز الوصول إلى البيانات الحكومية المفتوحة وإتاحتها بشفافية، من خلال توحيد بنية البيانات وحوكمتها، بما يدعم مشاركة المواطن وتمكينه من المساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار	عدد مجموعات البيانات الحكومية المفتوحة المنشورة على بوابة البيانات الحكومية المفتوحة
 حكومة مرنة وجاهزة للمستقبل	4.2.1 تمكين الحكومة من التكيف السريع والخطيط الدستباقي عبر بناء قدرات متقدمة في إدارة البيانات والتقنيات الناشئة	مستوى جاهزية الجهات الحكومية لإدارة البيانات وتبني التقنيات الناشئة
 حكومة متكاملة وكفؤة	4.3.1 تعزيز التكامل بين الجهات الحكومية من خلال بنية رقمية موحدة وأمنة، تتيح تبادل البيانات بكفاءة عالية وتحسين الأداء التشغيلي للخدمات الحكومية	نسبة الربط الإلكتروني بين الدوائر الحكومية
 حكومة ذكية ومبتكرة	4.4.1 تسريع التحول الرقمي وتوظيف التقنيات المتقدمة والذكاء الاصطناعي لتطوير خدمات وحلول حكومية مبتكرة ومرنةً ومستدامة تلبي احتياجات المواطن	عدد حالات استخدام الذكاء الاصطناعي والتقنيات الناشئة في إدارة الخدمات أو دعم اتخاذ القرار





قائمة المشاريع

الهدف الاستراتيجي	اسم المشروع	الجهة المسؤولة	سنوات التنفيذ
4.1.1 تعزيز الوصول إلى البيانات الحكومية المفتوحة وإتاحتها بشفافية، من خلال توحيد بنية البيانات وحكومتها بما يدعم مشاركة المواطن وتمكينه من المساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار	جمع البيانات وتقدير الجهات الحكومية	وحدة التحول الرقمي رئيس الوزراء	2028 - 2026
	تحديث واستدامة بوابة البيانات الحكومية المفتوحة	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2029 - 2026
	التوسيع ورفع الوعي في بوابة الربط الوطني (Jordan as a Platform)	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2027
	تطوير بوابة الموحدة للمشاركة الإلكترونية "تواصل"	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2029 - 2027
	تطوير المرصد الوطني للنزاهة	هيئة النزاهة ومكافحة الفساد	2026
	تطوير البطار الوطني لمعايير التحول الرقمي	وحدة التحول الرقمي رئيس الوزراء	2026
	حكومة وإدارة البيانات	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2028 - 2026
	تطوير مختبر الأدلة الرقمية	هيئة النزاهة ومكافحة الفساد	2028 - 2026
	رفع وعي الموظف الحكومي بالذكاء الاصطناعي وأهمية البيانات	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2027 - 2026
	إنشاء المنظومة الوطنية للمعرفة الحكومية (Knowledge Hub)	هيئة الخدمة والادارة العامة	2029 - 2027
4.2.1 تمكين الحكومة من التكيف السريع والخطيط الدستابقي عبر بناء قدرات متقدمة في إدارة البيانات والتقنيات الناشئة	منظومة تكامل والربط البياني (Interoperability) للأنظمة الرقمية	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2027 - 2026
	إنشاء مركز الذكاء الاصطناعي (AI HUB)	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2028 - 2027
	إعداد إطار الاعتماد والحكومة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2027 - 2026
	تطوير وكلاء الذكاء الاصطناعي (AI Agents)	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2028 - 2026
	برنامج التحول الرقمي للبلديات	وزارة الادارة المحلية	2029 - 2026
4.4.1 تسريع التحول الرقمي وتوظيف التقنيات المتقدمة والذكاء الاصطناعي لتطوير خدمات وحلول حكومية مبتكرة ومرنة ومستدامة تلبي احتياجات المواطن	حوسبة النظام المالي والإداري بالبلديات ومحالس الخدمات المشتركة	وزارة الادارة المحلية	2029 - 2026



الحكومة والبيئة التنظيمية



عدد الأهداف الدوستراتيجية

04



عدد المشاريع

12



الكلفة التأشيرية

9.1 مليون دينار



الخدمات والإجراءات الحكومية



الموارد البشرية والقيادات



السياسات والتشريعات وصنع القرار



البيانات والتقنيات الناشئة



الحكومة والبيئة التنظيمية



كفاءة الإنفاق



الثقافة المؤسسية

رؤية المكون: حوكمة وبيئة تنظيمية مؤسسية شاملة ومرنة تقوم على التكامل والشفافية، ومبنية على التنسيق وتبادل المعلومات

يهدف مكون الحكومة والبيئة التنظيمية إلى بناء منظومة حوكمة مؤسسية شاملة ومرنة، تقوم على وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز التكامل والتنسيق بين الدوائر الحكومية، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة لتخاذل القرار المبني على البيانات. ويعد هذا المكون أساساً لضمان اتساق السياسات، وكفاءة التنفيذ، وتوجيه الموارد وفق أولويات وطنية واضحة، بما يمكن الحكومة من العمل بوصفها منظومة واحدة تشارك المسؤولية وتكامل في الأدوار.

أبرز إنجازات البرنامج التنفيذي الأول

حقق هذا المكون خلال البرنامج التنفيذي الأول (2022-2025) تنفيذ مجموعة من المبادرات التي أسهمت في تعزيز الحكومة وتوضيح الأدوار داخل القطاع العام. فقد تم العمل على إعادة تصميم هيكل تنظيمية لدوائر حكومية رئيسية بما يرفع مستوى الكفاءة المؤسسية. كما تم البدء في هيكلة قطاعات حكومية ذات أولوية بصورة تدريجية بهدف تحسين التكاملية والتنسيق داخل القطاع الواحد.

إلى جانب ذلك، تم تطوير أدلة وإجراءات تنظيمية ساهمت في توحيد الممارسات داخل الدوائر الحكومية، وتوضيح إجراءات العمل وتحديد المسؤوليات، مما انعكس إيجاباً على التنسيق الداخلي وجودة التنفيذ. وقد ساهمت هذه الجهود في تعزيز الاتساق المؤسسي والانتقال إلى أنماط عمل أكثر تنظيماً، لتشكل قاعدة تأسيسية يمكن البناء عليها لتطوير منظومة حوكمة أشمل وأكثر تكاملاً خلال المرحلة المقبلة.

الإنجازات

إعادة تصميم عدد من الهيئات التنظيمية في دوائر حكومية رئيسية مما عزّز وضوح الأدوار ورفع كفاءة التنظيم المؤسسي 01

الاستمرار في هيكلة قطاعات حكومية محورية مثل قطاع التعليم مما أسهم في توحيد المرجعيات وتحسين الانسجام القطاعي 02

إعداد وتطوير أدلة وإجراءات تنظيمية موحدة أسهمت في توضيح آليات العمل وتحديد المسؤوليات ورفع مستوى التنسيق داخل الدوائر الحكومية 03



أبرز التحديات و مجالات التحسين

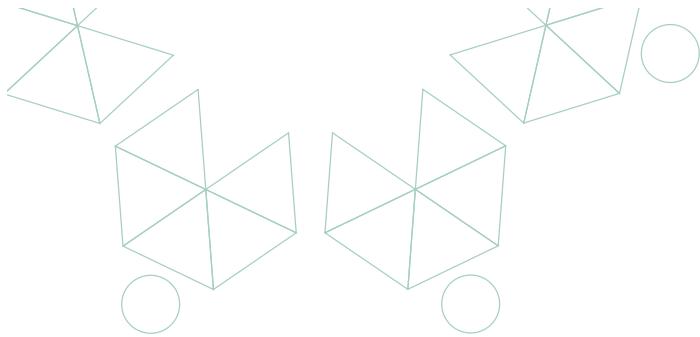
أظهر تقييم مكون الهيكل التنظيمي والحكومة وجود تحديات تنفيذية ما تزال تُقيّد تحقيق الأثر المنشود على أداء الجهاز الحكومي، لد سيما فيما يتعلق بقدرة الدوائر على تحقيق حوكمة وطنية متكاملة ، وبعضا الصالحيات لـ تزال متداخلة، والنماذج التشغيلية للوحدات النمطية المشتركة تختلف بين الدوائر الحكومية.

انطلاقاً من البناء على ما تم إنجازه، يأتي البرنامج التنفيذي الثاني ليركز على معالجة هذه التحديات و مجالات التحسين الواردة في الجدول أدناه، من خلال حزمة متكاملة من المشاريع التي تعزز الجاهزية المؤسسية، وتدعم التطبيق الفعال والمستدام للسياسات، وتمكّن الدوائر من تحقيق الأثر المتوقع خلال فترة الخارطة.

الوصف	التحديات و مجالات التحسين
<p>تعقيد الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي والتدخل في المهام والصالحيات يتّسم الجهاز الحكومي بتعقيد هيكله التنظيمي، إذ يضم نحو (97) دائرة حكومية تعمل ضمن (13) نمطاً مؤسسيّاً، مع تفاوت واضح في الأدوار والمسؤوليات وعلاقة الحكومة حتى بين الدوائر المصنفة ضمن النمط المؤسسي ذاته</p> <p>كما يؤدي تداخل وتقاطع المهام والصالحيات بين الوزارات والدوائر، وغياب الشراكة والتنسيق المؤسسي الفعال، إلى بطء اتخاذ القرار وتأخر التنسيق وضعف اتساق السياسات. ويتربّ على ذلك ازدواجية وتكرار في المسؤوليات والإجراءات دون قيمة مضافة، بما يرفع كلفة الإدارة الحكومية، ويُخفض الإنتاجية، ويؤدي إلى ازدواجية الاستثمار في البنية التحتية والخدمات، في تعارض مع مبادئ الإدارة الرشيدة والاستخدام الأمثل للموارد العامة</p>	<p>تعقيد الهيكل التنظيمي الحكومي وتدخل المهام والصالحيات</p>
<p>ضعف التنسيق المؤسسي بين الدوائر الحكومية ذات الاختصاصات المشتركة، حيث تعمل كل جهة بشكل منفصل وباستخدام أدوات تراسل وموافقات وأدوات تقارير مختلفة وغير مترابطة. ويؤدي هذا التعدد غير المنسق في الأدوات إلى تكرار الطلبات، وتضارب الإجراءات، وإطالة زمن إنجاز المعاملات، بما يضعف كفاءة التعاون المؤسسي ويحدّ من سرعة اتخاذ القرار الحكومي وجودته</p>	<p>محodosية فاعلية التنسيق والتعاون المؤسسي في الجهاز الحكومي</p>
<p>كما يسهم تعدد المرجعيات الخدمية في إرباك المواطنين وبيئة الأعمال والمستثمرين، ويؤثّر سلباً على سهولة الوصول للخدمات ومستوى الإتاحة والرضا، نتيجة الجهد والوقت المطلوبين للحصول عليها</p>	



الوصف	التحديات و مجالات التحسين
<p>تواجه الحكومة تحدياً في حوكمة القطاعات نتيجة محدودية إطار حوكمة معتمد يحدّد بوضوح منظومة الرقابة والمساءلة، ويكفل الفصل المؤسسي بين مهام رسم السياسات القطاعية وتحديد الأهداف والمؤشرات، وبين أدوار التنظيم والرقابة من جهة التنفيذ والتشغيل من جهة أخرى</p> <p>ويُظهر الواقع العملي وجود وزارات في بعض القطاعات الخدمية، مثل قطاعي التربية والصحة، تضطلع في الوقت ذاته برسم السياسات وتنظيم القطاع وت تقديم الخدمات، الأمر الذي يخلق تداخلاً في الأدوار وتضارباً محتملاً في الصالحيات، ويضعف فعالية الرقابة والمساءلة، ويحدّ من كفاءة إدارة القطاع وتحقيق نتائجه المستهدفة</p>	<p>محدودية إطار حوكمة لإدارة القطاعات</p>
<p>تبادر النماذج التشغيلية والهيابك التنظيمية بين الجهات الحكومية للوحدات النمطية المشتركة، مما يحدّ من القدرة على العمل باتساق ويؤثّر على كفاءة التنفيذ. ويستدعي ذلك الانتقال نحو نماذج تشغيلية موحدة وأكثر مرونة، تساعد على تحسين الحكومة وتسهيل التنسيق عبر المستويات المختلفة</p> <p>إذ تختلف أدوار وأدوات الدعم مثل الموارد البشرية، والإعلام، وتكنولوجيا المعلومات بين الدوائر، مما يقلّل من كفاءة الأداء. وتظهر الحاجة إلى توحيد هذه النماذج وتطويرها لتكون قادرة على تقديم دعم مؤسسي أكثر كفاءة وفاعلية</p>	<p>اختلاف البيئة التنظيمية والنماذج التشغيلية للوحدات النمطية المشتركة</p>
<p>لا تزال العديد من العمليات التشغيلية تُدار بشكل منفصل داخل كل جهة، مما يؤدي إلى رفع الكلف التشغيلية ويزيد الدزواجة في العمل. ويُظهر هنا أهمية التوسيع في تطبيق الخدمات التشغيلية المشتركة وتشغيلها بشكل أمثل، بما يعزّز الكفاءة ويفعلق الاستخدام الأمثل للموارد الحكومية</p> <p>علماً بأن الخدمات المشتركة (Shared Services) هي نموذج تشغيلي تقوم بموجبه جهة واحدة أو مركز موحد داخل الحكومة بتقديم مجموعة من الخدمات الداعمة والمساندة (غير الأساسية) لعدة وزارات ومؤسسات، بدل أن تقوم كل جهة بتقديمها بشكل منفصل</p>	<p>محدودية التوسيع في الخدمات المشتركة (Shared Services)</p>
<p>لا يزال الرابط المؤسسي والتشغيلي بين البلديات والإدارة المحلية محدوداً في بعض الجوانب، في ظل اختلاف النماذج والهيابك التشغيلية للبلديات باختلاف فئاتها. ويستدعي ذلك تطوير منظومة موحدة تعزّز التكامل بين المستويين المركزي والم المحلي، بما يرفع كفاءة تنفيذ الإجراءات، ويساهم في جودة الخدمات، ويعزّز التساق المؤسسي على المستوى الوطني</p>	<p>حكومة منظومة الإدارة المحلية</p>



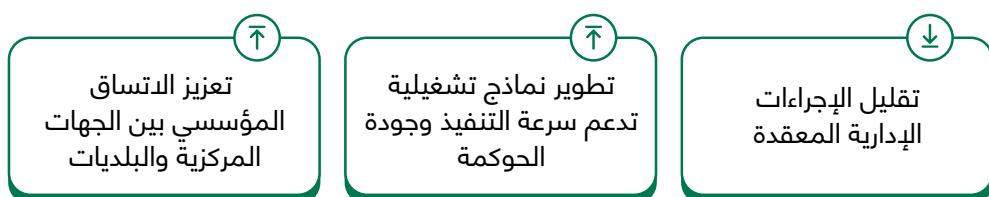
التوجهات الدستراتيجية

يسعى البرنامج إلى تبسيط الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي وتعزيز وضوح الأدوار والصلاحيات، بما يحدّ من التداخل والازدواجية ويرفع كفاءة اتخاذ القرار ويخفض كلفة الإدارة الحكومية. كما يرسّخ نهج الحكومة الواحدة من خلال تعزيز التنسيق والتكامل المؤسسي وتوحيد أدوات التراسل والموافقات وآليات التقارير، بما يضمن اتساق السياسات وتسريع التنفيذ وتحسين تجربة المواطن وبيئة الأعمال.

ويركّز البرنامج على إرساء إطار حوكمة قطاعية معتمد يقوم على مبدأ الفصل المؤسسي بين مهام رسم السياسات وتحديد الأهداف والمؤشرات، وبين أدوار التخطيم والرقابة والتنفيذ، بما يعزّز الرقابة والمساءلة ويرفع فاعلية إدارة القطاعات. ويتجه نحو توحيد وتحديث النماذج التشغيلية للوحدات النمطية واعتماد نماذج مرنّة ومدعومة بالتقنولوجيا، مما يحسّن كفاءة الأداء والتكامل المؤسسي.

ويُسّع البرنامج إلى التوسيع في تطبيق الخدمات الحكومية المشتركة (Shared Services) كخيار تشغيلي أساسي لتجميع الوظائف الداعمة وخفض الكلف التشغيلية وتعظيم الاستفادة من الموارد. وفي الإطار ذاته، يركّز على تطوير حوكمة الإدارة المحلية وتعزيز التكامل بين المستويين المركزي والم المحلي عبر نماذج تشغيل موحّدة ومدعومة بالتقنولوجيا، بما يرفع كفاءة تنفيذ الإجراءات وجودة الخدمات ويعزّز اتساق المؤسسي على المستوى الوطني.

أبرز النتائج المرغوبة



الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية

المخرج	الهدف الاستراتيجي	مؤشر الأداء الاستراتيجي
 حكومة محورها المواطن	5.1.1 تصميم جهاز حكومي يتمحور حول أولويات المواطن	نسبة رضا المواطنين عن أداء الجهاز الحكومي
 حكومة مرنة واجهة للمستقبل	5.2.1 تطوير بيئة تنظيمية مناسبة للحكومة بأدوار ومسؤوليات واضحة وهياكل تنظيمية داعمة لتنفيذ المهام	مؤشر فاعلية الحكومة
 حكومة متكاملة وكفؤة	5.3.1 ترسیخ نهج الحكومة الشاملة لتعزيز التنسيق والتكميل والتواصل بين الجهات الحكومية	نسبة تفعيل الخدمات الحكومية المشتركة
 حكومة ذكية ومبتكرة	5.4.1 تبني حلول مبتكرة تعزز التنظيم والتنسيق بين الجهات الحكومية	نسبة الربط الإلكتروني بين الدوائر الحكومية



قائمة المشاريع

الهدف الاستراتيجي	اسم المشروع	الجهة المسؤولة	سنوات التنفيذ
5.1.1 تصميم جهاز حكومي يتمحور حول أولويات المواطن	تطوير الخارطة التنظيمية للقطاع العام	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	إعداد وتفعيل منظومة إدارة متطلبات الأشخاص ذوي الإعاقة	المجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة	2026
	تطوير الهوية البصرية والصوتية الموحدة للقطاع العام	وزارة الإتصال الحكومي	2027 - 2026
	تطوير وتنفيذ ونمذجة اليات عمل الوحدات الداعمة المتقاطعة (تنميط)	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2027 - 2026
	إعداد إطار الحكومة ونموذج العمل التشغيلي للقطاعات ذات الأولوية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2029 - 2026
	هيكلة وتطوير نموذج العمل التشغيلي للبلديات	وزارة الإدارية المحلية	2026
	تأسيس وتفعيل وزارة التعليم وتنمية الموارد البشرية	وزارة التربية والتعليم	2028 - 2026
	تطوير منظومة الخدمات المشتركة	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2028 - 2026
	تصميم خرائط صلحيات ومسؤوليات (RACI) بين الجهات	هيئة النزاهة ومكافحة الفساد	2029 - 2027
	إطار وطني موحد للرقابة الداخلية وقوائم فحص معيارية	هيئة النزاهة ومكافحة الفساد	2029 - 2028
5.2.1 تطوير بيئة تنظيمية مناسبة للحكومة بأدوار ومسؤوليات واضحة وهياكل تنظيمية داعمة لتنفيذ المهام	تطوير منظومة الناطقين الإعلاميين	وزارة الإتصال الحكومي	2027 - 2026
	تطوير أنظمة المراسلات الحكومية	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	2029 - 2026





كفاءة الإنفاق



عدد الأهداف الدوستراتيجية

04



عدد المشاريع

10



الكلفة التأشيرية

24.8 مليون دينار



الخدمات والإجراءات الحكومية



الموارد البشرية والقيادات



السياسات والتشريعات وصنع القرار



البيانات والتقنيات الناشئة



الحكومة والبيئة التنظيمية



كفاءة الإنفاق



الثقافة المؤسسية



رؤيه المكون: إتفاق حكومي فعال ومستدام يوجه بذكاء نحو الأولويات الوطنية، ويدعم أثراً ملمساً

يهدف مكون كفاءة الإنفاق إلى التعامل مع الإنفاق الحكومي كسلسلة قيمة متكاملة، تبدأ من التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأولويات، وتمر بتقييم الاحتياجات ودراسة البديل وتحليل التكلفة والعائد، ثم اختيار التمويل والتنفيذ، وصولاً إلى المتابعة والمراجعة وقياس الأثر بعد التنفيذ. وفي هذا السياق، تعد كفاءة الإنفاق نهجاً أفقياً يؤثر على مراحل دورة الإنفاق والاستثمار العام جماعياً، وليس تدخلاً مرحلياً أو مالياً معزولاً.

ويرتبط مفهوم جودة الإنفاق ارتباطاً مباشراً بكفاءة الإنفاق، إذ تعكس جودة الإنفاق مدى توافق الصرف مع أهداف الحكومة وأولوياتها، وقدرته على تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة، وتحسين حياة المواطنين دون زيادة غير مبررة في الكلفة. إذ تم إدراج مكون كفاءة الإنفاق ضمن البرنامج التنفيذي الثاني ليشمل جودة الإنفاق من خلال تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة والتوافق، بما يضمن توجيه الموارد العامة بطريقة تعظم الأثر وتحد من الهدر غير المنتج.

أبرز التحديات و مجالات التحسين

أظهر تقييم البرنامج التنفيذي الأول بالمجمل إلى وجود تحديات تنفيذية في مجالات كفاءة الإنفاق مثل الدعم على الأنماط التاريخية في الإنفاق مع محدودية تحليل القيمة والأثر، الأمر الذي أدى إلى إضافة هذا المكون.

يأتي البرنامج التنفيذي الثاني ليُركّز على معالجة هذه التحديات و مجالات التحسين الواردة في الجدول أدناه، من خلال حزمة متكاملة من المشاريع التي تعزّز جاهزية المؤسسة، وتدعم التطبيق الفعال و المستدام للسياسات، وتمكن الدوائر من تحقيق الأثر المتوقع خلال فترة الخارطة.

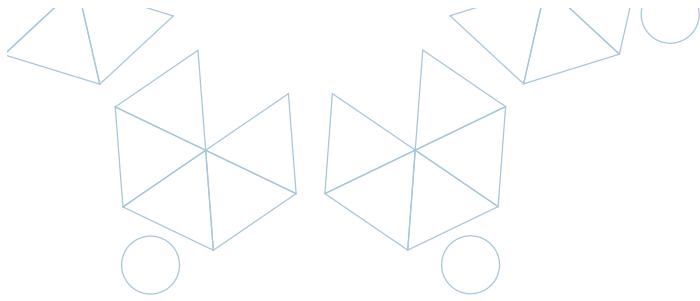
الوصف	التحديات و مجالات التحسين
النecessity إلى ترسیخ إطار وطني واضح لتعظیم كفاءة الإنفاق يشمل تحديد المسؤوليات بين الجهات، ويساهم اتساق تطبيق المنهجيات، ويعزز المساءلة	مستوى جاهزية الحكومة وتوزيع الأدوار
توحيد منهجيات تحليل التكلفة و تقييم البديل بما يسهم في اختيار وتنفيذ المشاريع الأعلى جدوى	محدودية توفر المنهجيات التحليلية الموحدة

الوصف	التحديات و مجالات التحسين
توجد البيانات في أنظمة متعددة وغير مترابطة مثل نظام الموازنة العامة والمشتريات والعقود وإدارة المشاريع، الأمر الذي يعيق إمكانية التحليل الشامل للبيانات، وتظهر الحاجة إلى ربط هذه الأنظمة ضمن منصة تحليلية متكاملة	محدودية تكامل البيانات والأنظمة
التركيز على المدخلات أكثر من النتائج المتوقعة، الأمر الذي يتطلب ربط التخطيط والتمويل والتنفيذ والمراجعة ضمن سلسلة قيمة واحدة ترتكز على نتائج الإنفاق وأثره	مستوى الربط عبر دورة الإنفاق
الحاجة إلى بناء وتطوير قدرات التحليل الاقتصادي والمالي في الجهات الحكومية ذات العلاقة، وترسيخ ثقافة "القيمة مقابل المال"، لضمان اتخاذ قرارات إنفاق مبنية على الأدلة	بناء القدرات والثقافة المؤسسية
التحول من ممارسات الإنفاق التقليدي إلى نهج قائم على الخطيط والتحليل ومتابعة النتائج	إدارة التغيير المؤسسي
الحاجة إلى أدوات قياس أكثر دقة تربط الإنفاق بالمخرجات والنتائج، وتوضح أثره على المواطن والاقتصاد بصورة شفافة وقابلة للمتابعة	قياس جودة الإنفاق والأثر

التوجهات الدستراتيجية

يهدف البرنامج التنفيذي الثاني (2026-2029) إلى تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي من خلال مشاريع تدعم الاستخدام الأمثل للموارد العامة وتحقيق أعلى قيمة مقابل المال، وتوجيه الإنفاق نحو الأولويات الوطنية ذات الأثر الأعلى على المواطن والاقتصاد، بما يعزّز الاستدامة المالية ويرفع جودة الخدمات العامة.

ولتحقيق هذا الهدف، يتجه البرنامج إلى بناء منظومة متكاملة لتعظيم كفاءة الإنفاق، ترتكز على رفع الجاهزية المؤسسية لإدارة الإنفاق الحكومي على مستوى الوزارات والمؤسسات، ومؤسسة كفاءة الإنفاق كنهج داعم لصنع القرار الحكومي. ويشمل ذلك ترسیخ ثقافة مؤسسية قائمة على مفهوم القيمة مقابل المال، إلى جانب تطوير بيئة مالية رقمية داعمة للتحليل والشفافية، بما يضمن توجيه الموارد العامة نحو الأولويات ذات الأثر الأعلى على المواطن والاقتصاد الوطني.

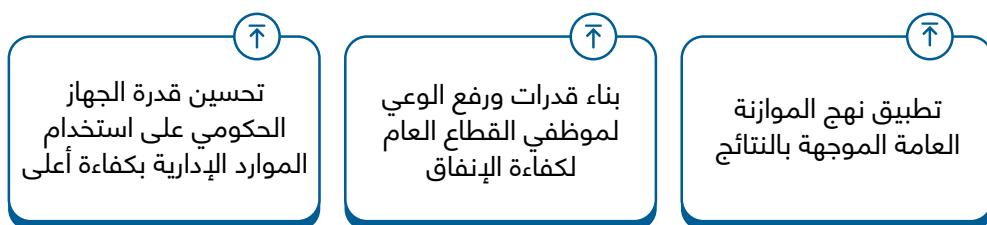


كما يرّكز هذا التوجه على ترسیخ الدستخدام الأمثل للموارد عبر كامل دورة الإنفاق، من خلال تحديد وتفعيل منهجيات تقييم المشاريع التنموية والاستثمارية العامة، وتحليل التكلفة والعائد، وتوحيد معايير المفضائل بين البديل، وتعزيز الربط المنهجي بين التخطيط والتمويل والتنفيذ والمراجعة، بما يرفع جودة قرارات الإنفاق ويعزّز اتساقها مع الأهداف الوطنية.

وفي هذا السياق، يشمل البرنامج تنفيذ مراجعة شاملة لأوجه الإنفاق الحكومي في قطاعات مختارة لتحديد فرص التحسين والوفورات المحتملة، وتطوير خارطة مشاريع مبنية على التحليل لقيادة التنفيذ. كما يرّكز على تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز التكامل بين الجهات الحكومية من خلال تطبيق مشاريع عملية تستهدف تحقيق وفورات تشغيلية ملموسة، إلى جانب تعزيز الابتكار والجاهزية المستقبلية في إدارة كفاءة الإنفاق الحكومي.

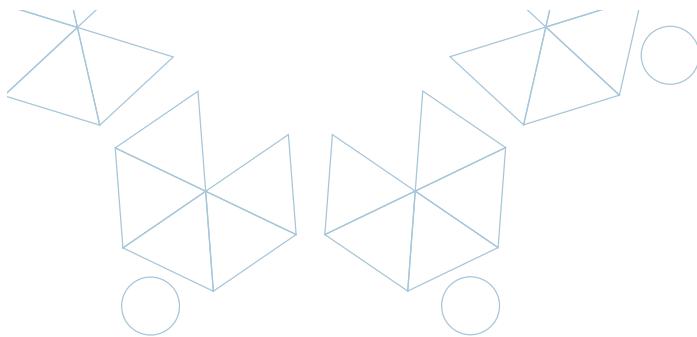
ويشكّل هذا المسار ركيزة أساسية لتحسين جودة الإنفاق والخدمات العامة، وتوجيه الوفورات المتحققة نحو الأولويات الوطنية ذات القيمة المضافة الأعلى، بما يعزّز ثقة المواطنين في إدارة الموارد العامة، ويفتح آفاقاً تنموياً ملمساً ومستداماً خلال الفترة (2026-2029).

أبرز النتائج المرغوبة



الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية

مؤشر الأداء الاستراتيجي	الهدف الاستراتيجي	المخرج
نسبة التحسن في مؤشر كفاءة الإنفاق	6.1.1 تحسين الاستخدام الأمثل للموارد الحكومية بشفافية لتلبية احتياجات المواطن وتحقيق الأثر الملمس	 حكومة محورها المواطن
نسبة التحسن في مؤشر كفاءة الإنفاق	6.2.1 تعزيز قدرة القطاع العام على تخطيط الإنفاق الحكومي الموجه بالنتائج والمرتبط بالأولويات وتوجهات المستقبل	 حكومة مرنة وجاهزة للمستقبل
مؤشر حكومة بلا ورق	6.3.1 رفع كفاءة الجهاز الحكومي عبر تطوير الخدمات المشتركة وتعزيز ممارسات الإدارة العامة	 حكومة متكاملة وكفؤة
نسبة الشراء الإلكتروني من إجمالي المشتريات الحكومية	6.4.1 توفير بيئة رقمية موحدة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالاستثمار العام للموارد	 حكومة ذكية ومبتكرة



قائمة المشاريع

الهدف الاستراتيجي	اسم المشروع	الجهة المسؤولة	سنوات التنفيذ
6.1.1 تحسين الدستخدام الأمثل للموارد الحكومية بشفافية لتلبية احتياجات المواطن وتحقيق الأثر الملمس	مراجعة شاملة لرؤية الإنفاق الحكومي في القطاعات ذات الأولوية (الصحة والتعليم والأشغال)	وزارة المالية	2027 - 2026
	بناء قدرات ورفعوعي لموظفي القطاع العام لكافءة الإنفاق	معهد الإدارة العامة	2027 - 2026
6.2.1 تعزيز قدرة القطاع العام على تخطيط الإنفاق الحكومي الموجه بالنتائج والمرتبط بالأولويات وتوجهات المستقبل	تطوير نموذج تشغيلي لمنظومة كفاءة الإنفاق	وزارة المالية	2026
	تطوير إطار لتخطيط الإنفاق الحكومي السنوي بناءً على الطلب والسعفة	وزارة المالية	2028 - 2026
6.3.1 رفع كفاءة الجهاز الحكومي عبر تطوير الخدمات المشتركة وتعزيز ممارسات الإدارة العامة	تطبيق نهج الموازنة العامة الموجه بالنتائج	دائرة الموازنة العامة	2029 - 2026
	دراسة تنظيم عمل السائقين الحكوميين (مشروع النقل التشاركي)	هيئة تنظيم النقل البري	2028
6.4.1 توفير بيئة رقمية موحدة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالاستثمار العام للموارد	تطوير منظومة متكاملة لإدارة المخزون والمستودعات الحكومية	دائرة المشتريات الحكومية	2029 - 2026
	منظومة إدارة اقتناص الموارد والتعاقدات الحكومية (JONEPS 2.0)	دائرة المشتريات الحكومية	2028 - 2026
6.4.1 توفير بيئة رقمية موحدة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالاستثمار العام للموارد	نظام إدارة الإيرادات الضريبية المحسوب	دائرة ضريبة الدخل والمبيعات	2028 - 2026
	تطوير نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية وللبلديات (GFMIS)	وزارة المالية	2029 - 2027



الثقافة المؤسسية



- الخدمات والإجراءات الحكومية
- الموارد البشرية والقيادات
- السياسات والتشريعات وصنع القرار
- البيانات والتقنيات الناشئة
- الحكومة والبيئة التنظيمية
- كفاءة الإنفاق
- الثقافة المؤسسية

رؤية المكون: ثقافة مؤسسية موحدة ومحفزة ترتكز على التعاون والابتكار والتميز، وتحل جاهزة القطاع العام المستقبل

يهدف مكون الثقافة المؤسسية إلى ترسیخ ثقافة عمل موحدة داخل القطاع العام، تقوم على منظومة قيم مشتركة تتمحور حول التعاون، والابتكار، والتميز، وخدمة المواطن باحترام وعدالة. وقد أظهر التقييم للمرحلة الأولى من البرنامج التنفيذي (2025-2022) أن التحديات لا يكمن عبر تطبيق أطر الحكومة وإعداد الأنظمة والتشريعات وحدها، بل يعتمد على السلوكيات المهنية اليومية لموظفي القطاع العام، وطبيعة العلاقة بين الموظف والمؤسسة والمواطن، ومدى قدرة المؤسسات على ترسیخ ثقافة إيجابية تدعم الأداء والالتزام والمسؤولية.

أبرز إنجازات البرنامج التنفيذي الأول

حقق مكون الثقافة المؤسسية خلال البرنامج التنفيذي الأول (2025-2022) تطويراً ملحوظاً على مستوى بناء المعايير التي تنظم الثقافة المؤسسية داخل الدوائر الحكومية، حيث تم العمل على إعداد إطار وطني للقيم والسلوكيات الحكومية، وإطلاق مؤشر تنمية الثقافة المؤسسية يساهم في قياس التحول الثقافي ومتابعته. كما تم تعزيز التعلم المؤسسي وتبادل المعرفة من خلال تشكيل مجتمعات المعرفة، وتمكين فرق داخل الوزارات لتقود عملية التغيير الثقافي من الداخل، مع إدماج قيم الثقافة في أنظمة الأداء وتنمية قدرات الموظفين. وتشكل هذه الجهود قاعدة أساس مهمة يمكن البناء عليها خلال المرحلة القادمة لترسيخ الثقافة المؤسسية كممارسة يومية مرتبطة مباشرة بجودة الخدمة المقدمة ورضا المواطن.





الإنجازات

تطوير الإطار الوطني للثقافة المؤسسية ونموذج القيم الحكومية، مما وفر مرجعية وطنية موحدة للسلوكيات والقيم المستهدفة داخل الدوائر الحكومية 01

إعداد أداة وطنية لتقدير الثقافة المؤسسية وتطبيقها على عدد من الجهات الحكومية، مما مكّن من قياس مستوى النضج الثقافي وتحديد الفجوات ووضع خطط التحسين 02

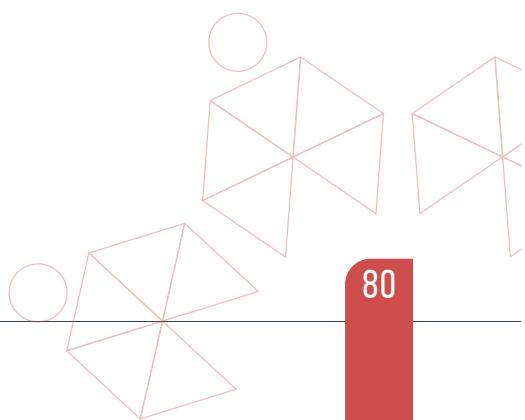
تصميم مؤشر تنمية الثقافة المؤسسية باعتباره أداة منهجية لجعل التحول الثقافي قابلاً للقياس والمتابعة والتطوير المستمر 03

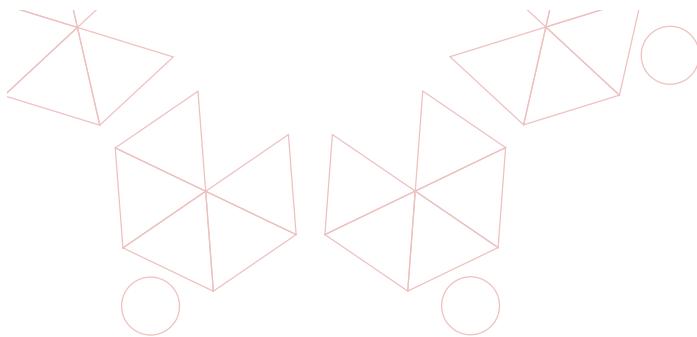
إطلاق مجتمعات المعرفة الخاصة بالثقافة المؤسسية لتمكين تبادل الخبرات وتعزيز نشر الممارسات الفضلى بين الدوائر الحكومية 04

توظيف التطبيقات والمنصات الذكية للتواصل المعرفي لدعم التواصل والتعلم المؤسسي ومتابعة أنشطة الثقافة والموارد البشرية بشكل تفاعلي ومستمر 05

تشكيل وتدريب فرق ضباط ارتباط للثقافة المؤسسية داخل المؤسسات الحكومية، لقيادة جهود التغيير الثقافي ومتابعة التنفيذ على أرض الواقع 06

إدماج قيم الثقافة المؤسسية تدريجياً في أنظمة الأداء والتطوير الوظيفي، بما يعزز الارتباط بين السلوك المهني وجودة الأداء والخدمة العامة 07





أبرز التحديات و مجالات التحسين

أظهر تقييم مكون الثقافة المؤسسية أن إدارة التغيير وتعزيز الثقافة المؤسسية لا يزال بحاجة إلى ترسيخ وتأسسه داخل الدوائر الحكومية، وأن الفجوة بين القيم المعلنة والسلوكيات والممارسات اليومية لا تزال قائمة. كما أن هناك تفاوتاً في جاهزية الجهات لإدارة التغيير، ومحدودية في تفعيل دور القيادات في إدارة التغيير، وضعفاً في التواصل الداخلي، ومقاومة للتغيير في العمل.

الوصف	التحديات و مجالات التحسين
يظهر تفاوت واضح بين الدوائر الحكومية في مستوى الجاهزية لتبني الممارسات الجديدة في الإدارة العامة؛ فبعض الدوائر لديها آليات داعمة للتغيير، بينما ما تزال دوائر أخرى تعتمد نماذج تقليدية يصعب من خلالها الانتقال بسلسة نحو بيئة عمل أكثر مرونة وابتكاراً	تفاوت الجاهزية للتغيير
على الرغم من اعتماد نموذج وطني للقيم الحكومية، إلا أن التطبيق العملي لهذه القيم ما يزال غير محكم. ففي العديد من الحالات تبقى القيم «معلنة» أكثر من كونها ممارسة، حيث تكرر مظاهر ضعف الالتزام بالقيم المؤسسية، وبالتركيز على المواطن بوصفه محور الخدمة، الأمر الذي يخلق فجوة بين ما تُعلن عنه بعض الدوائر وما يلمسه المواطن	ضعف الالتزام بالقيم المؤسسية
لـ تزال قنوات الاتصال والتواصل داخل عدد من الدوائر الحكومية محدودة، حيث تكون المعلومات في مركز الدوائر الحكومية وغالباً لا تصل بوضوح إلى الدوائر التابعة لها في الميدان. وهذا بدوره يؤدي إلى صعوبة إشراك الموظفين في اتخاذ القرار واقتراح الحلول وتطوير بيئة العمل. كما يعكس ضعف التواصل على مستوى الشفافية والثقة داخل الدائرة	ضعف التواصل الداخلي
ما تزال بعض أنماط القيادة الإدارية تقليدية، تركز على الإشراف والإجراءات أكثر من التركيز على التمكين وبناء فرق العمل. مما يضعف دور القيادات في تجسيد القيم المؤسسية عبر القيادة العملية، ويفقد من قدرتها على إدارة التغيير، والتعامل مع مقاومته، وتحویل الثقافة المؤسسية إلى عنصر فاعل داعم للتحديث	محدودية دور القيادات في ترسيخ الثقافة
يُظهر الواقع حاجة واضحة لتطوير مهارات الموظفين في مجالات متعددة تشمل: العمل الجماعي، التواصل الفعال، خدمة المواطن، الابتكار. ويؤدي ضعف هذه المهارات إلى تحديات في تحسين تجربة المواطن، وفي الارتقاء بجودة الخدمات	مواهمة المهارات السلوكية

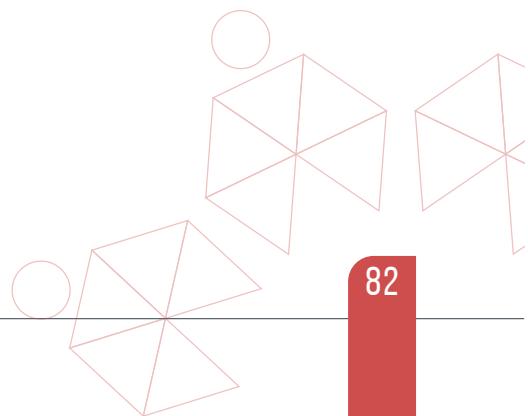
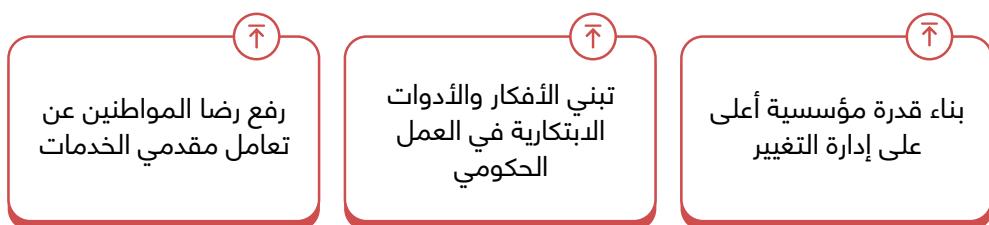
التوجهات الاستراتيجية

يسعى البرنامج التنفيذي الثاني إلى ترسیخ السلوكيات المهنية، وتوحيد القيم الحكومية، وتمكين القيادات من قيادة التغيير، وضمان انعكاس جهود التحديث بشكل مباشر على تجربة المواطن. ويرتكز هذا التوجه على تعزيز ثقافة الخدمة القائمة على الاحترام والمسؤولية والاستجابة لاحتياجات المواطن، وتفعيل دور القيادة التي تجسّد القيم في الممارسة اليومية، وترسّخ روح الفريق الواحد عبر مختلف الجهات.

كما يرکز هذا المسار على تحفيز الابتكار في بيئة العمل، وتوظيف العلوم السلوكية لتحسين الممارسات المؤسسية، وقياس مؤشر وطني للثقافة المؤسسية لتحديد مستوى التقدم. وسيترافق ذلك مع تطوير خطط تحول ثقافي مؤسسي، وإدارة التغيير، وربط القيم بأنظمة الأداء والتحفيز، بما يحول الثقافة المؤسسية إلى ممارسة يومية تسهم في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الثقة بين المواطن والحكومة.

وبهذا يسعى البرنامج التنفيذي الثاني إلى بناء ثقافة عمل إيجابية ومتعددة داخل القطاع العام، تُرسّخ قيم الابتكار والمسؤولية، وتتضمن تقديم خدمات حكومية ترقى إلى توقعات المواطن وتحقق أثراً ملمساً ومستداماً.

أبرز النتائج المرغوبة



الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية

مؤشر الأداء الاستراتيجي	الهدف الاستراتيجي	المخرج
نسبة رضا المواطنين عن تعامل مقدمي الخدمات	7.1.1 تعزيز ثقافة الخدمة العامة القائمة على الاحترام والمسؤولية والعدالة وتكافؤ الفرص والاستجابة لاحتياجات المواطن	 حكومة محورها المواطن
درجة التغيير بخصوص تنفيذ الثقافة المؤسسية في الدوائر الحكومية	7.2.1 بناء ثقافة مؤسسية مرنّة تُعزّز الجاهزية والقدرة على التكيف والتعلم المستمر ودعم التطوير	 حكومة مرنّة وجاهزة للمستقبل
نسبة مؤشر تنمية الثقافة المؤسسية	7.3.1 ترسیخ ثقافة حكومية موحدة تدعم التكامل بين الجهات المختلفة وتعمل وفق قيم وممارسات مشتركة	 حكومة متكاملة وكفؤة
نسبة الموظفين المشاركين في مختبرات الابتكار أو برامج الابتكار الحكومية	7.4.1 ترسیخ ثقافة التطوير والابتكار واستخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء الحكومي	 حكومة ذكية ومبتكرة

قائمة المشاريع

الهدف الاستراتيجي	اسم المشروع	الجهة المسؤولة	سنوات التنفيذ
7.1.1 تعزيز ثقافة الخدمة العامة القائمة على الاحترام والمسؤولية والعدالة وتكافؤ الفرص والاستجابة لاحتياجات المواطن	تطبيق منظومة الثقافة المؤسسية في الجهات الحكومية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2029 - 2026
	مواثيق سلوك محدثة وتوقيع سنوي وإفصاح تضارب مصالح	هيئة النزاهة ومكافحة الفساد	2028 - 2027
	برنامج التميّز للبلديات	وزارة الإدارة المحلية	2026
7.2.1 بناء ثقافة مؤسسية مرنّة تُعزّز الجاهزية والقدرة على التكيف والتعلم المستمر ودعم التطوير	تطوير منظومة لإدارة التغيير الحكومي	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2029 - 2026
	تعزيز الوعي بمفاهيم ومهارات القيادة الإعلامية والمعلوماتية	وزارة الإتصال الحكومي	2028 - 2026
7.3.1 ترسیخ ثقافة حكومية موحدة تدعم التكامل بين الجهات المختلفة وتعمل وفق قيم وممارسات مشتركة	إطلاق برامج توعوية وبناء قدرات للقيادات حول ثقافة التغيير والقيادة التحويلية	معهد الإدارة العامة	2029
	مشروع دمج العلوم السلوكية بالثقافة المؤسسية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2027 - 2026
	تطوير قدرات الموظفين في الممارسات الأساسية والسلوكية الداعمة لتنفيذ رؤية التحديّت وتعزيز الثقافة المؤسسية	معهد الإدارة العامة	2029 - 2026
7.4.1 ترسیخ ثقافة التطوير والابتكار واستخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء الحكومي	إدارة التغيير الرقمي والثقافة الرقمية	وحدة التحول الرقمي رئيسة الوزراء	2028 - 2027
	إطلاق برنامج نشمي لتحفيز موظفي القطاع العام مدعوم بتطبيق رقمي	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2029 - 2026
	إطلاق هاكياثون وطني في القطاع العام	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	2029 - 2026

الإعلام والاتصال في البرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام



تتولى وحدة إدارة وتنفيذ برنامج تحديث القطاع العام في رئاسة الوزراء مسؤولية تصميم وتنفيذ خطة الإعلام والاتصال الداخلي والخارجي الخاصة بالبرنامج التنفيذي الثاني (2026-2029)، بهدف تعزيز الثقة بين الحكومة والمجتمع، ودعم مسار التحديث من خلال إدارة مقاومة التغيير، وتوضيح أثر الإصلاحات على حياة المواطنين بمختلف فئاتهم.

وتتركز منهجية الاتصال المعتمدة على مبادئ التخطيط الاستراتيجي للاتصال الحكومي، على تحديد الأولويات وصناعة الأجندة الإعلامية، بما يضمن إبراز نتائج التحديث والأثر المتحقق. كما تعطي المنهجية أولوية للاتصال الداخلي بوصفه عنصراً محورياً في إدارة التغيير، وتوحيد الخطاب والرسائل داخل الجهاز الحكومي، وتعزيز الالتزام المؤسسي.

ويقوم الاتصال في البرنامج التنفيذي الثاني على نهج استباقي قائم على البيانات، يهدف إلى تقليل فجوات المعلومات، وتعزيز الفهم المشترك للإصلاحات. كما يشمل قياس أثر الاتصال بصورة مستمرة، وتكيف الرسائل والقنوات بناءً على نتائج المتابعة والتحليل، بما يضمن فاعلية التواصل واستجابته لمتغيرات التنفيذ واحتياجات أصحاب المصلحة.

01 الاتصال الداخلي وفق أفضل الممارسات العالمية

يشكل الاتصال الداخلي أحد المركبات الأساسية لنجاح تحديث القطاع العام، بوصفه أداة محورية لإدارة التغيير وبناء الالتزام المؤسسي، ويرتكز نهج الاتصال الداخلي في البرنامج التنفيذي الثاني على المبادئ التالية:

الاتصال الداخلي كأداة لإدارة التغيير: من خلال رفع الوعي بأسباب التحديث وأهدافه، وتعزيز الرغبة بالمشاركة عبر إظهار الفوائد المهنية وال المؤسسية، وتوفير المعرفة الضرورية لتطبيق التغييرات، إضافةً إلى تحفيز الموظفين من خلال إظهار قصص النجاح والتجارب الإيجابية داخل المؤسسات الحكومية

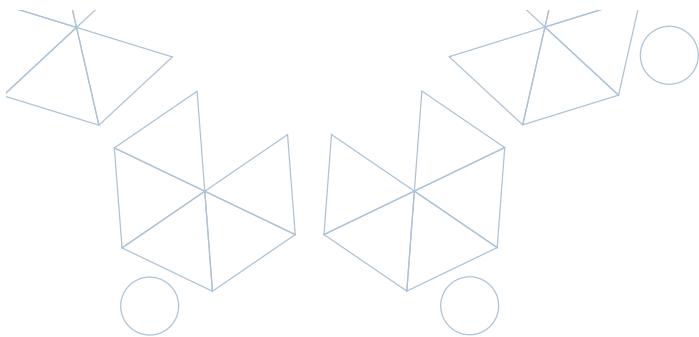
بناء سردية داخلية موحدة: عبر تطوير رواية مشتركة تجيب بوضوح عن أسئلة: لماذا نحدث؟ كيف سيتم التحديث؟ وماذا يعني ذلك للموظف؟ بما يضمن اتساق الرسائل داخل الجهاز الحكومي، ويعزز دعم المؤسسات لمسار التحديث الإداري، ويرفع مستوى الالتزام المؤسسي

تعزيز الثقة داخل الجهاز الحكومي: من خلال الشفافية في مشاركة التحديات والإنجازات، وإشراك الموظفين في اقتراح الحلول، والدستجابة لمخاوفهم، وتوفير دعم مؤسسي مستمر يعزز الشعور بالتمكين والانتماء

قياس أثر الاتصال الداخلي: عبر اعتماد مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، تشمل مستوى فهم الموظفين لأهداف التحديث، وانخفاض مقاومة التغيير، وارتفاع معدلات المشاركة في الأنشطة المرتبطة بالبرنامج

01





الإعلام والاتصال الخارجي

02

يشكّل الإعلام والاتصال الخارجي ركيزة أساسية في تعزيز ثقة المجتمع بالإصلاحات الحكومية، وبناء فهم مشترك لتأثير تحديث القطاع العام على جودة الخدمات والفرص الاقتصادية والاجتماعية، وترسيخ العلاقة التشاركية بين الحكومة والمجتمع. ويرتكز هذا النهج على المبادئ التالية:

الإعلام والاتصال الخارجي كسياسة عامة: من خلال منظومة متكاملة تهدف إلى تعزيز الشفافية، وتمكين المجتمع من فهم أثر التحديث الإداري بلغة مبسطة وبيانات قابلة للتحقق، وضمان اتساق الرسائل الحكومية، وتعزيز المساءلة، وإدارة الحوار العام بما يحد من انتشار الإشاعات



التواصل الاستباقي لا التفاعلي: عبر نشر المعلومات في توقيتها المناسب وملء الفجوات المعلوماتية قبل تشكّل الجدل العام



قيادة الحوار العام حول التحديث الإداري: وذلك بتعزيز حضور قضايا التحديث في المجال الإعلامي، وتحديد الأولويات التصالحية، والتعاون مع وسائل الإعلام والمؤسسات المجتمعية ذات العلاقة



تطبيق نموذج اتصال قائم على أفضل التجارب العالمية: سواء على مستوى اختيار القنوات، أو إدارة المحتوى، أو التواصل المباشر مع المواطنين



بناء الثقة العامة: عبر التركيز على عرض نتائج ملموسة، وتحويل الإنجازات إلى قصص نجاح قابلة للفهم والتداول



قياس أثر الاتصال الخارجي: من خلال مؤشرات تتعلق بمستوى فهم المواطنين، وحجم التفاعل والوصول، وانخفاض الإشاعات والمعلومات المضللة



حكومة البرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام



تم تصميم إطار حوكمة للبرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام للفترة (2029-2026) بما يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز التنسيق المؤسسي بين الجهات الحكومية، وتوفير آلية فعالة لاتخاذ القرار ومتابعة التنفيذ. ويقوم هذا الإطار على ثلاثة مستويات متراقبة تشمل: المستوى الاستراتيجي، والمستوى الإشرافي، والمستوى التنفيذي، بما يضمن اتساق التوجيه مع التنفيذ وتحقيق الأثر المستهدف.

فعلى المستوى الاستراتيجي، يتولى مجلس الوزراء تحديد التوجّهات العامة لمسار التحديث الإداري، وإصدار القرارات والتشريعات الداعمة للتنفيذ، فيما يقوم وزير الدولة لتطوير القطاع العام بدور محوري في ضمان اتساق البرنامج التنفيذي مع الأولويات الحكومية ودعم استدامة جهود التحديث. وعلى المستوى الإشرافي، تتولى لجنة التحديث الإداري الإشراف على تنفيذ البرنامج، ومتابعة التقدّم في تحقيق المخرجات، ومراجعة التقارير الدورية، ومعالجة التحديات الرئيسية، بدعم من وحدة إدارة وتنفيذ برنامج تحديث القطاع العام التي تقوم بدور التنسيق والمتابعة ورفع التقارير.

و ضمن المستوى التنفيذي، تشكّل فرق عمل تنفيذية تُسهم في توجيه التنفيذ ودعم الجهات الحكومية، من خلال مواءمة التوجيهات الإشرافية مع خطط التنفيذ، ومتابعة التقدّم في المشاريع، ويسير معالجة التحديات التشغيلية ورفع ما يتطلّب منها قرارات إشرافية، بما يسهم في تعزيز كفاءة التنفيذ، وتسرّع وتيرة الإنجاز، وتحسين سرعة الدستجابة.

واستناداً إلى هذا الإطار، تم اعتماد منظومة متكاملة للمتابعة والتقييم ترتكز على مؤشرات أداء وأثر مرتبطة بمخرجات البرنامج وأهدافه الاستراتيجية، بما يتيح قياس التحسّن الفعلي في الأداء الحكومي خلال فترة تنفيذ البرنامج التنفيذي الثاني (2029-2026)، ودعم المتابعة وصنع القرار.





رئاسة الوزراء
www.pm.gov.jo

البرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام
www.govreform.jo