



تحديث القطاع العام

خارطة الطريق

البرنامج التنفيذي الثاني
2029-2026



من التأسيس إلى التنفيذ: نحو تحقيق الأثر



١١
علينا الاستمرار في تطوير القطاع العام،
ليلمس المواطن أثر الارتقاء بالخدمات
١٢

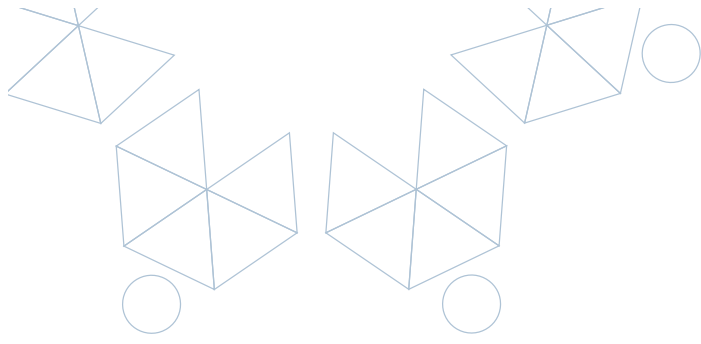
صاحب الجلالة الهاشمية
الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم

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



المحتويات

05	المصطلحات والتعريفات
06	المقدمة
09	البرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام (2026-2029)
21	المؤشرات الدولية والوطنية المرتبطة بتحديث القطاع العام
26	الأهداف الاستراتيجية 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 التحديث

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

المكونات

مجالات العمل الرئيسية لبرنامج تحديث القطاع العام لتحقيق مخرجات التحديث المستهدفة

أهداف استراتيجية

الاتجاهات الاستراتيجية التي توجه المبادرات والمشاريع نحو تحقيق النتائج المطلوبة

الممكنات

العوامل التي تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتضمن فعالية واستدامة تنفيذ المبادرات والمشاريع

المستهدفين

الفئات المستهدفة من برامج ومشاريع خارطة طريق تحديث القطاع العام

المبادرة

مجموعة مشاريع مندرجة ضمن المكونات مترابطة 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 التحديث والمكونات والأهداف الاستراتيجية والمشاريع



المقدمة



تنفيذاً للتوجيهات الملكية السامية الهادفة إلى بناء جهاز حكومي حديث وفعال، قادر على الاستجابة لمتطلبات المستقبل، انطلقت المملكة الأردنية الهاشمية منذ عام 2021 في مسار تحديث وطني شامل. وجاء هذا المسار شاملاً لثلاثة محاور مترابطة: التحديث السياسي، والتحديث الاقتصادي، والتحديث الإداري. ويأتي التحديث الإداري باعتباره أحد الركائز الأساسية لهذا المسار، نظراً 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) لتشكّل إطاراً وطنياً للتحديث الإداري، تقوم على ثلاث مراحل (برامج تنفيذية) متكاملة تبدأ بمأسسة الركائز الإصلاحية، ثم التوسع في تنفيذ المبادرات، وصولاً إلى ترسيخ نموذج حكومي حديث ومستدام قادر على التطوير المستمر وتحقيق الأثر المطلوب.

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

واستناداً إلى الدروس المستفادة من البرنامج التنفيذي الأول، ظهرت الحاجة إلى تطوير مكّونات البرنامج التنفيذي الثاني (2026-2029)، ليكون أكثر تركيزاً على الأثر الملموس، وأكثر مواءمة مع أولويات التحديث الاقتصادي، وأكثر انسجاماً مع التحولات الرقمية والمؤسسية 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 يركز على النتائج لا على الإجراءات، من خلال تحديد (4) مخرجات وطنية للتحديث تسهم في تحقيق طموح الخارطة. إضافة إلى ذلك، تمّت إعادة النظر بمكّونات البرنامج التنفيذي الأول لمواكبة المستجدات، من خلال دمج كلّ من مكّوني الإجراءات والخدمات ضمن مكّون واحد، ودمج مكّوني السياسات والتشريعات ضمن مكّون آخر، وتعديل مكّون الهيكل التنظيمي والحوكمة إلى مكّون الحوكمة والبيئة التنظيمية، وإضافة مكّون خاص بالبيانات والتقنيات الناشئة، واستحداث مكّون لكفاءة الإنفاق، مع الإبقاء على مكّونات 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 مكّون، مما يعزز قدرة الجهاز الحكومي على إحداث تغيير فعلي ومستدام.

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

وتلتزم الحكومة، من خلال تنفيذ هذه الخارطة بمراحلها المتتابة، بترسيخ نهج مؤسسي يركز على التخطيط الاستراتيجي، والحوكمة الرشيدة، والارتباط المباشر بين الأداء والمخرجات. ويأتي هذا الالتزام 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 فعّال وممكّن، يشكّل ركيزة أساسية في تحقيق التنمية الشاملة والتقدم الوطني والازدهار.

البرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام (2029-2026)



01 منهجية إعداد وتصميم البرنامج التنفيذي الثاني

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 و الممارسات

وثيقة حية ومرنة يتم مراجعتها وتعديلها بشكل سنوي لتتواءم مع المستجدات، وبشكل تكاملي مع خارطة تحديث القطاع العام ووثيقة رؤية التحديث الاقتصادي.

تم إعداد وتصميم البرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام (2026-2029) استناداً إلى نهج تشاركي قائم على الأدلة، ركّز 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 و أثر ملموس.

وفي مرحلة التقييم، جرى تحليل واقع الحال من خلال مراجعة الوثائق والتقارير ذات الصلة، وعقد اجتماعات فنية متخصصة، واستطلع آراء أكثر من (2,500) موظف في القطاع العام، إضافة إلى الاطلاع 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 الاستراتيجية المستقبلية.

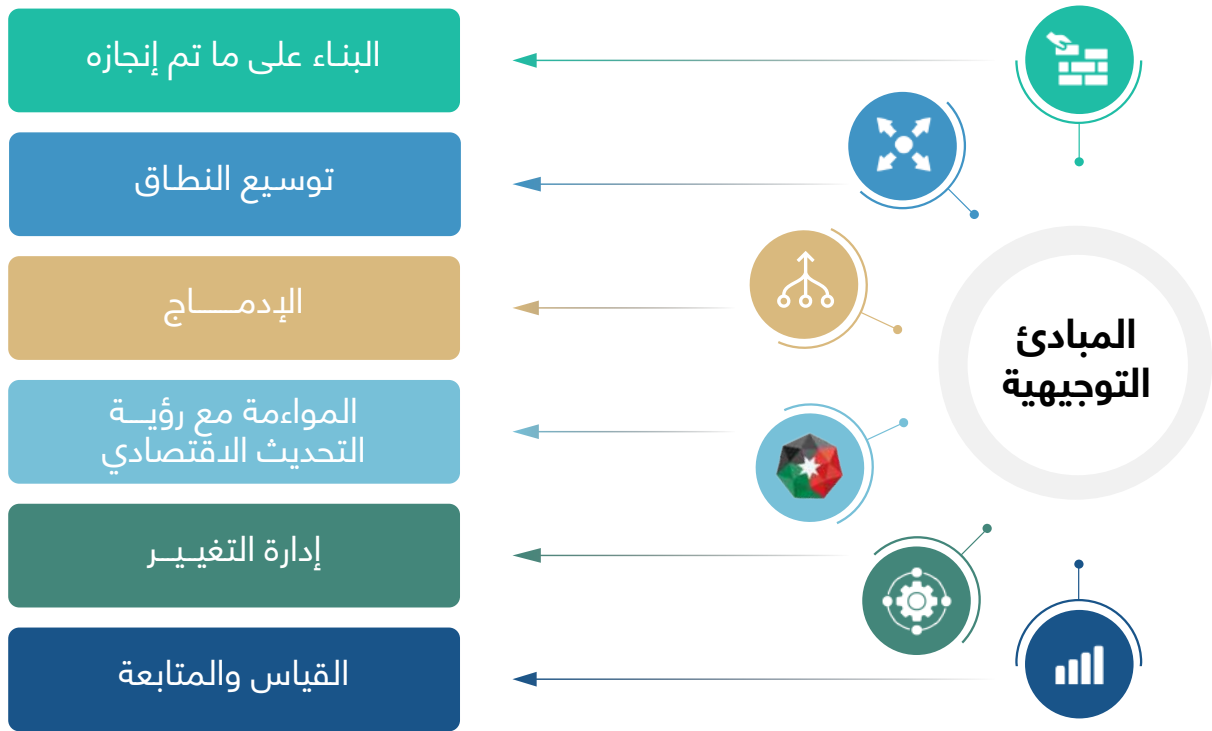
وتم عقد (11) جلسة لمجموعات تركيز أجريت خلالها مشاورات موسّعة مع خبراء مختصين من القطاعين العام والخاص، إضافة إلى تنظيم ورش عمل استهدفت الأمراء العامين، بوصفهم مديرين تنفيذيين في دوائرتهم، بهدف الوقوف على أبرز التحديات ومجالات التحسين من وجهة نظرهم. كما تم عقد (3) ورش عمل لاعتماد الأهداف الاستراتيجية لمكونات البرنامج واقتراح المشاريع المرتبطة بها، إلى جانب تنفيذ زيارات ميدانية للبلديات في مختلف مناطق المملكة، بما يعزّز ترابط المخرجات، ويضمن واقعية البرامج المقترحة، 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 الاستراتيجي، 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

يرتكز تصميم البرنامج التنفيذي الثاني (2026-2029) على مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تعكس الدروس المستفادة من المرحلة الأولى، وتؤطر 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.

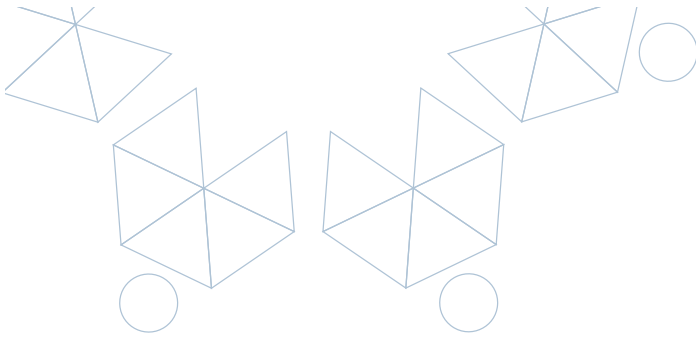


البناء على ما تم إنجازه

ينطلق البرنامج التنفيذي الثاني لخارطة تحديث القطاع العام استنادًا إلى ما تحقق في البرنامج الأول من نتائج وخبرات عملية أسهمت في بلورة توجهات التحديث وترجمتها إلى ممارسات مؤسسية. ويسعى البرنامج إلى ترسيخ هذه المنجزات والبناء عليها، من خلال استثمار نقاط القوة ومعالجة جوانب التحسين التي برزت 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 الدتساق 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، وتخفيض الكلف التشغيلية، بما يعزز شمولية التحديث وأثره على المستوى الوطني.

الإدماج

تبنى البرنامج نهجاً مؤسسياً قائماً على مبادئ الإدماج، وعدم التمييز و تكافؤ 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 الإعاقة بشكل منهجي في جميع مراحل دورة السياسات و المشاريع، بما يشمل التخطيط و التصميم، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم، وبما يضمن إتاحة الخدمات الحكومية وسهولة الوصول إليها، وتعزيز بيئات عمل دامجة، وتطوير مؤشرات أداء تراعي الفروق والاحتياجات المتباينة بين الفئات المختلفة.

المواءمة مع رؤية التحديث الاقتصادي

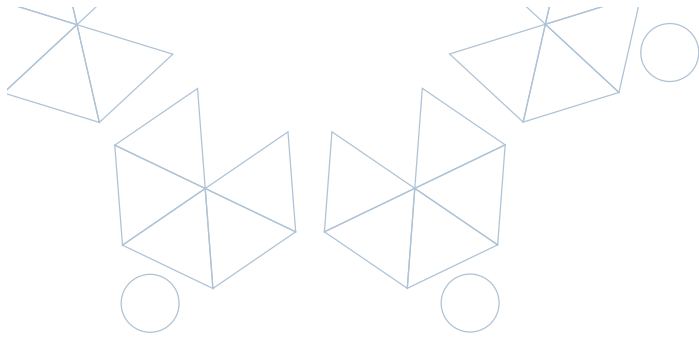
تمت مواءمة البرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام مع رؤية التحديث الاقتصادي من خلال تصميمه كإطار تنفيذي داعم لمحركات الرؤية، بما يضمن تحرك مسارات التحديث الوطني بصورة متكاملة، ويرسخ دور الإصلاح المؤسسي كرافعة مباشرة للتنمية الاقتصادية، لا كمسار موازٍ أو منفصل عنها.

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، يشكّل برنامج تحديث القطاع العام الممكن التنفيذي 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، ويقلل 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 الحوكمة، 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 والإنفاق 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

أعيدت صياغة الأهداف الاستراتيجية للبرنامج التنفيذي الثاني، وربطها بمنظومة متكاملة لمؤشرات الأداء، تركز على قياس الأثر والنتائج، بما يضمن الانتقال من قياس النشاط إلى قياس القيمة المضافة والأثر الفعلي للإصلاحات.

وفي هذا الإطار، يجري العمل على استحداث مؤشر وطني للأداء الحكومي. تم تصميمه استناداً إلى مخرجات برنامج تحديث القطاع العام وأهدافه الاستراتيجية، 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 الاستراتيجية، والأولويات التنفيذية، ومخرجات الأداء. بما يوفر إطاراً موحداً لرصد التقدم، وتعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية، ورفع كفاءة المتابعة والمساءلة، كما يتيح 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 وتطلعاتهم.

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 مترابط وقابل للقياس، يربط بين المخرجات والأهداف الاستراتيجية والمشاريع، بما يتيح متابعة دقيقة للتنفيذ 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

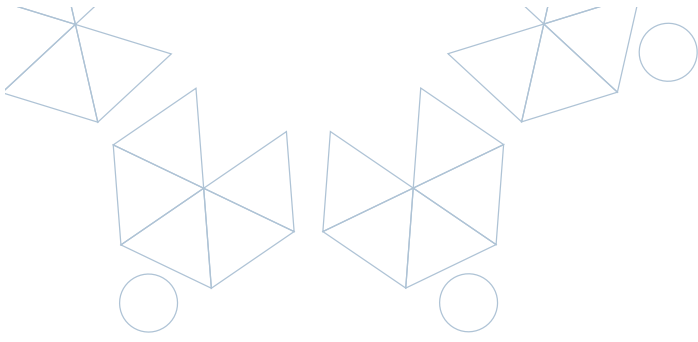


تحويل قوائم المشاريع إلى نماذج تنفيذ متكاملة وقابلة للتطبيق تعكس أولويات التحديث الإداري، وتركز على تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس خلال فترة التنفيذ



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





03 هيكل البرنامج التنفيذي الثاني

يعتمد البرنامج التنفيذي الثاني إطاراً هرمياً متكاملًا، 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 ممكن و فعال يعمل كوحدة واحدة لتنمية الأردن و تحقيق الرفاه للمواطن

مؤشر وطني لتحديث القطاع العام (PSI)

يرتكز على
▼

4 مخرجات للتحديث

تتحقق من خلال
▼

7 مكونات

تترجم 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 موحّهاً للبرنامج التنفيذي الثاني. ويوفّر هذا الإطار رؤية واضحة لمسار التحديث الإداري، ويعزّز الترابط الفعّال بين المستويات الاستراتيجية والتنفيذية. وتمثّل هذه المخرجات أساساً تُبنى عليه المشاريع، كما تعمل كبوصلة وطنية توجّه جهود التحديث الإداري نحو تحقيق نتائج قابلة للقياس وأثر ملموس.

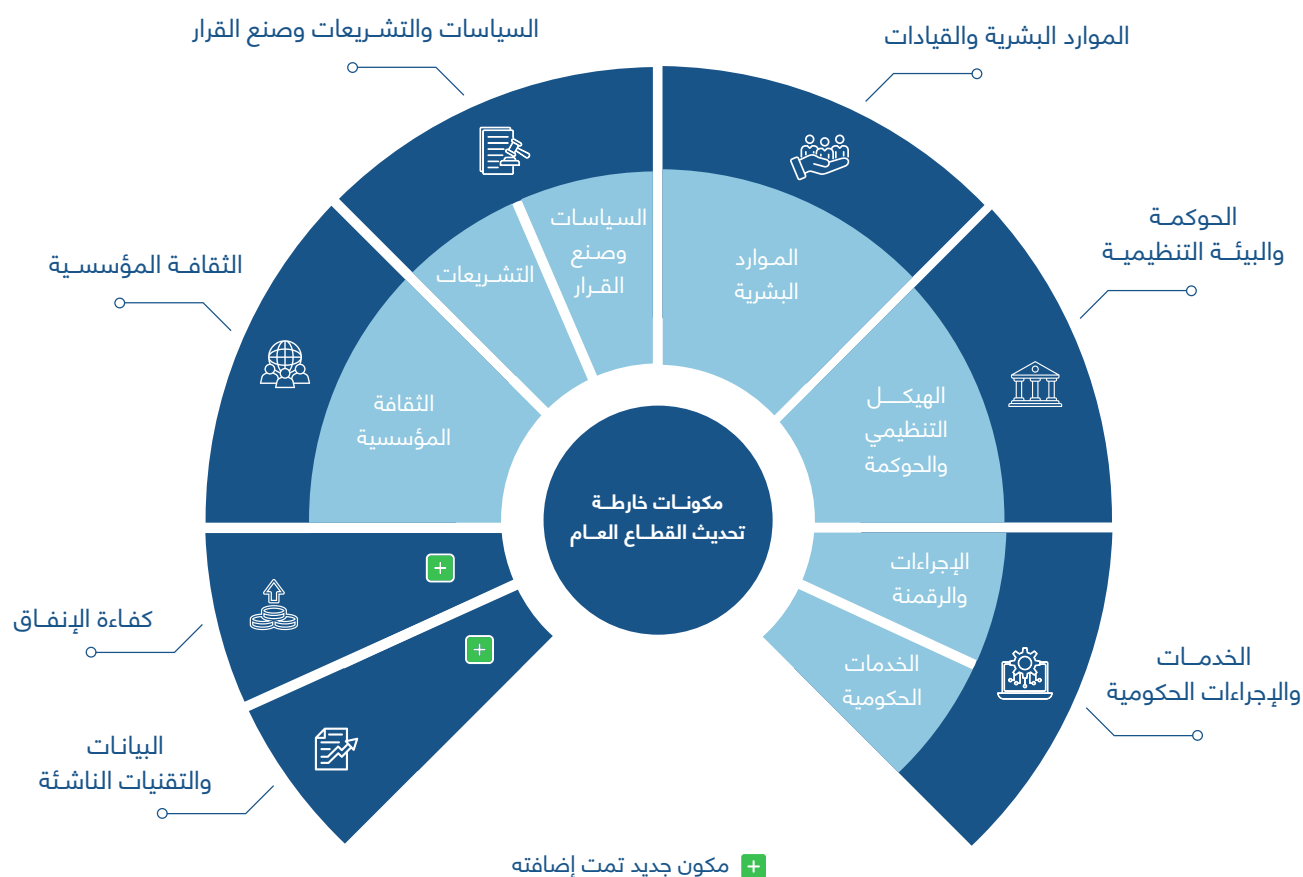
التعريفات	مخرجات البرنامج التنفيذي الثاني	ركائز البرنامج التنفيذي الأول
حكومة تركز على خدمة المواطن باعتباره محور عملية التحديث، من خلال إشراكه في تصميم الخدمات والسياسات العامة، والاستماع إلى صوته واحتياجاته، وتبسيط الإجراءات لتقديم خدمات متكاملة وسهلة الوصول إليها، تعكس جودة الأداء الحكومي وشفافيته، وتعزّز الثقة المتبادلة بين المواطن والحكومة	 حكومة محورها المواطن	المواطن محور الاهتمام الشفافية والمساءلة
حكومة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات المستقبلية، من خلال بناء قدرات مؤسسية وبشرية جاهزة للتحديات والفرص المستقبلية، وتوظيف أدوات التخطيط والتحليل الاستباقي، لضمان جاهزية الحكومة واستدامة أدائها وفعاليتها في مواجهة التغييرات المستقبلية	 حكومة مرنة وجاهزة للمستقبل	الاستباقية والجاهزية للمستقبل سرعة الاستجابة والمرونة
حكومة تعمل كوحدة متكاملة تتسم بالتنسيق والتكامل بين مؤسساتها لتحقيق الأهداف الوطنية المشتركة، من خلال حوكمة فعّالة، وترشيد للإنفاق، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أفضل النتائج بأعلى درجات الفاعلية	 حكومة متكاملة وكفؤة	التركيز على النتائج والأثر التحول نحو مفهوم الحكومة الواحدة كفاءة الإدارة الحكومية وفعاليتها
حكومة تتبنى التحول الرقمي والابتكار كنهج عمل مستدام بهدف تحسين تجربة المواطن ورفع مستوى رضاه وتعزيز التطوير والتحسين المستمر، من خلال بنية رقمية متكاملة وحلول ذكية تعزّز الكفاءة والشفافية وتكرّس الابتكار الحكومي كثقافة مؤسسية، وتطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات وتعزيز مرونة الإجراءات	 حكومة ذكية ومبتكرة	الرقمنة والابتكار

المكونات

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

مكونات البرنامج التنفيذي الأول

مكونات البرنامج التنفيذي الثاني



التطلعات المستقبلية للمكونات

الخدمات والإجراءات الحكومية

منظومة خدمات متكاملة وفعالة تُدار بكفاءة وتضمن تجربة مثالية للمواطن



الموارد البشرية والقيادات

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



السياسات والتشريعات وصنع القرار

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



البيانات والتقنيات الناشئة

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



الحوكمة والبيئة التنظيمية

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



كفاءة الإنفاق

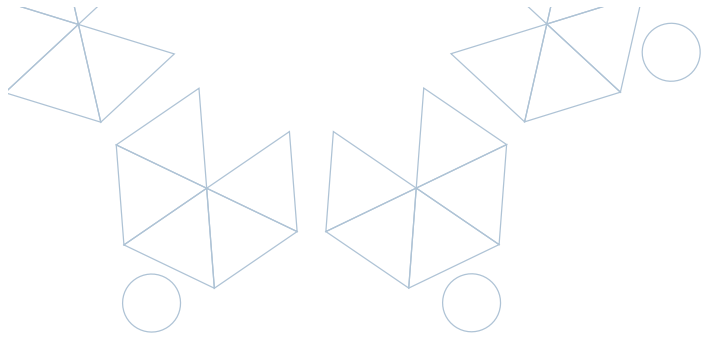
إنفاق حكومي فعّال ومستدام يُوجّه بذكاء نحو الأولويات الوطنية، ويحقق أثراً ملموساً



الثقافة المؤسسية

ثقافة مؤسسية موحّدة ومحفّزة تركز على التعاون والابتكار والتميز، وتضمن جاهزية القطاع العام للمستقبل





الأهداف الاستراتيجية

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

المشاريع

بعد مراجعة شاملة لمكونات خارطة تحديث القطاع العام، تم اعتماد (111) مشروعاً 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 ويركّز الموارد على النتائج ذات القيمة المضافة. كما تم مواءمة المشاريع مع التوجّه الاستراتيجي للبرنامج وفق منهجية معتمدة تضمن الاتساق الاستراتيجي 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، والارتباط الاستراتيجي، والموازنة التأشيرية، ومؤشرات الأداء المرتبطة بكل مشروع وآلية قياسها، إضافة إلى تحليل المخاطر والجدول الزمني للتنفيذ. ويسهم هذا النموذج في ضمان وضوح المتطلبات، وتعزيز المتابعة المنهجية، ورفع كفاءة التنفيذ، وتحقيق النتائج المستهدفة.

الكلفة التأشيرية

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

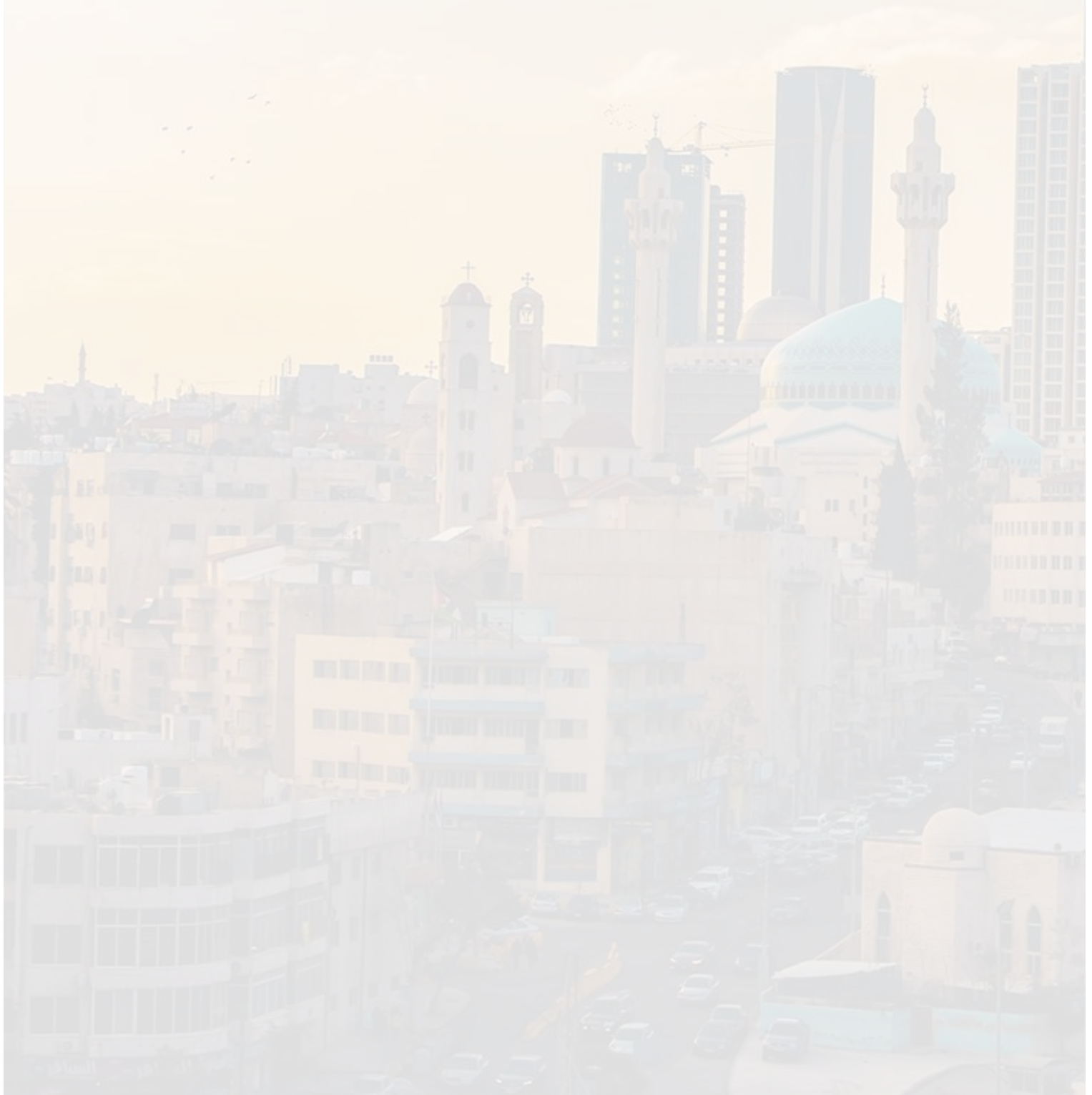


الفئات المستفيدة

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



المؤشرات الدولية والوطنية المرتبطة بتحديث القطاع العام



المؤشرات الدولية

سجل أداء المملكة تحسناً 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 التقدم 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 التقدم 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. ويُعد هذا التوجه ركيزة أساسية في برنامج التحديث، وإطاراً استراتيجياً لتطوير القطاع العام بما يعزز تنافسية الاقتصاد الوطني، ويضمن 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 الحوكمة العالمية (البنك الدولي)

* النتيجة المتوقعة

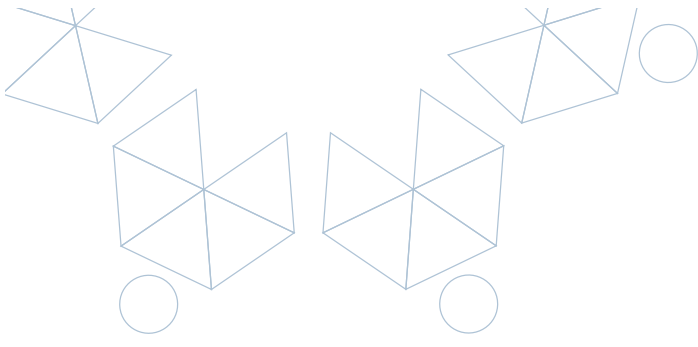
ملاحظة: لم يتم تحديد نتائج لبعض السنوات، نظراً لعدم قياس المؤشر بشكل سنوي

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 الحوكمة 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 الحوكمة العالمية (البنك الدولي)
–	5.35	–	5.0	–	4.8	–	4.84	الحوكمة (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 الحوكمة 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) الأمم المتحدة
84	77	72	68	65*	63	64	59	نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة (GEMS) (%) UNESCWA
–	0.98	–	–	0.91	–	–	0.83	نضج التكنولوجيا الحكومية (GTMI) (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، برزت الحاجة إلى أداة وطنية موحدة لقياس الأداء، تمكن صنّاع القرار من الاطلاع على صورة شاملة ومتكاملة 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.

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

ويتميّز المؤشر الوطني لتحديث القطاع العام، مقارنةً بأدوات القياس التقليدية، بشموليته وبنيتة المتدرجة، إذ يعتمد على هيكل قياس متكامل يوفر للقيادة رؤية شاملة لمسار تحديث القطاع العام على مستوى الحكومة ككل، ويمكن الجهات التنفيذية من تشخيص مكان 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 عمقاً 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 الاستراتيجية ومشاريع البرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام





الخدمات والإجراءات الحكومية



عدد الأهداف الاستراتيجية

06



عدد المشاريع

21



الكلفة التشغيلية

33.7 مليون دينار



الخدمات والإجراءات الحكومية



الموارد البشرية والقيادات



السياسات والتشريعات وصنع القرار



البيانات والتقنيات الناشئة



الحوكمة والبيئة التنظيمية



كفاءة الإنفاق



الثقافة المؤسسية



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

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

أبرز إنجازات البرنامج التنفيذي الأول

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

الوصف	الإنجازات
ساهم إنشاء المراكز في توفير نقطة وصول واحدة ومتكاملة للخدمات الحكومية، تمكّن المواطن من إنجاز معاملاته بسهولة وكفاءة من مكان واحد، وتقلل حاجته للتنقل بين الجهات المقدمة للخدمات بما يحسّن جودة الخدمة وتجربة المتعامل ويعزز كفاءة التشغيل والعدالة المكانية	إنشاء (11) مركز شامل لتقديم الخدمات الحكومية في المحافظات
تنفيذ تحسينات هدفت إلى تقليل الوثائق والمتطلبات الإدارية في عدد من الخدمات الأمر الذي انعكس إيجاباً على سرعة الإنجاز وخفض العبء الإداري	تبسيط الإجراءات وتقليص المتطلبات 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 عزز توحيد نقطة الوصول إلى الخدمات الحكومية الرقمية وتحسين تجربة الاستخدام	تطوير منصات رقمية موحدة للخدمات الحكومية
شكّل النظام السند التشريعي الناظم لعملية إدارة وتطوير الخدمات الحكومية، حيث حدّد الأدوار والمسؤوليات، ورسّخ مرجعية واضحة لتخطيط وتصميم وتقديم الخدمات الحكومية. كما وضع النظام المرتكزات والمبادئ الأساسية لتطوير الخدمات. وأسهم في تأسيس تطوير الخدمات كعملية مستمرة، وربطها بأطر الحوكمة 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 ومتمحورة حول المواطن.

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

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

التحديات ومجالات التحسين	الوصف
محدودية التخطيط الشمولي القائم على البيانات للخدمات الحكومية	تم في المرحلة السابقة إعداد السجل الوطني للخدمات الحكومية ¹ وتضمينه معلومات حول الخدمات المقدمة في مراكز تقديم الخدمات المكانية، إلا أن عدم اكتمال السجل وتحديث بياناته بشكل مستمر ودوري، يشكل تحدياً يعيق من قدرة الحكومة على التخطيط الاستباقي للخدمات وتحديد أولويات تطويرها بدقة. كما يؤثر ذلك على جودة القرارات المتعلقة بتوزيع مراكز تقديم الخدمات ودمج الخدمات المشتركة وقياس العدالة المكانية وكفاءة التشغيل، ويحد من القدرة على تتبع الخدمات وتحليل الطلب عليها وربطها بمؤشرات الأداء وجودة الخدمة
وجود الاشتراطات والمتطلبات المكررة والأعباء الإدارية	لا يزال عدد من الخدمات الحكومية يعاني من إجراءات طويلة ومتكررة ومتطلبات يمكن الاستغناء عنها أو تبادلها بين الجهات؛ مما يزيد العبء الإداري والكلفة الزمنية والمالية على المواطنين وبيئة الأعمال ويظهر 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 كما تُبين المراجعة أن جزءاً كبيراً من هذه الأعباء ناتج عن متطلبات وتشريعات قائمة تفرض إجراءات غير ذات قيمة مضافة، إلى جانب عدم وضوح الاشتراطات والمعايير وتكرارها في أكثر من تشريع، وضعف تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، الأمر الذي 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



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

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

³ يبلغ عدد مكاتب تقديم الخدمات وفروع الدوائر (1000)

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



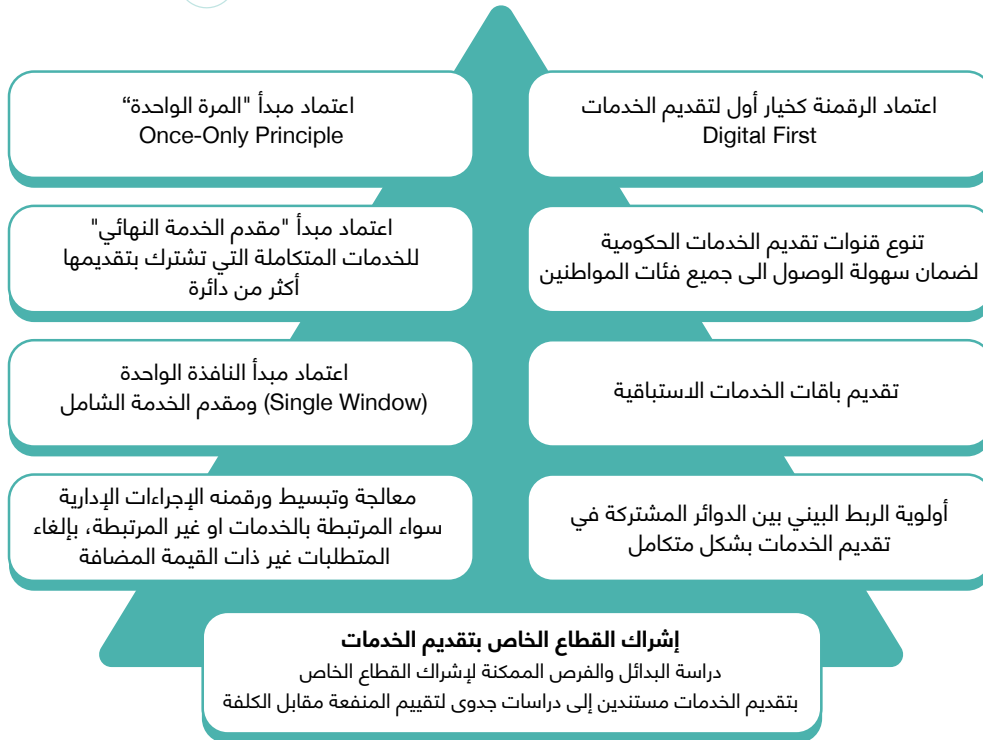
الوصف	التحدي
تعدد قنوات سماع صوت المواطن وضعف التكامل فيما بينها قلة من الاستفادة الفعلية من البيانات المتاحة، وحد من تحويل التغذية الراجعة الى قرارات تحسين، كما أثر سلباً على قدرة الحكومة على مراقبة وتقييم مستوى تجاوب الدوائر مع شكاوى وملاحظات المواطنين	الحاجة الى سماع صوت المواطن وإشراكه في تصميم الخدمات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

التوجهات الاستراتيجية

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

وانطلاقاً من ذلك، جاء دمج مكوّني الخدمات الحكومية والإجراءات في البرنامج التنفيذي الثاني (2026-2029) لتكامل هذه المسارات، ومعالجة مسببات 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 تركز على عدد من المراكز الموضحة بالرسم التوضيحي (1.1).

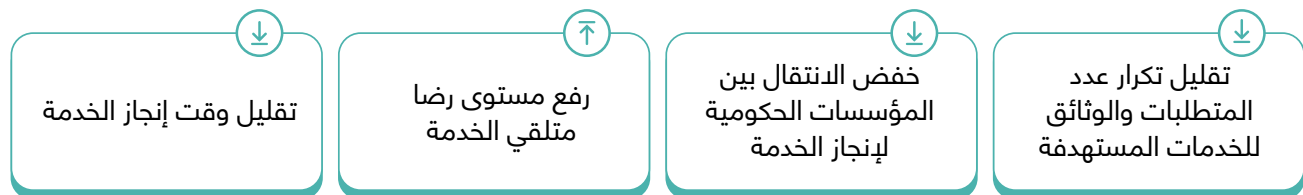




رسم توضيحي (1.1) مراكز تطوير الخدمات الحكومية

ينطلق البرنامج التنفيذي الثاني لبناء منظومة خدمات حكومية موحدة وذكية تتمحور حول المواطن، عبر تبسيط الإجراءات جذرياً قبل رقمتها، 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 ملموسة، مستنداً إلى توظيف البيانات في تحسين القرار والعمليات، وتطوير نماذج تشغيل مرنة ومبتكرة، والاستثمار في بناء القدرات المؤسسية والبشرية لتعزيز تجربة المواطن وكفاءة الإنفاق العام.

أبرز النتائج المرجوبة



الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية

المُخرَج	الهدف الاستراتيجي	مؤشر الأداء الاستراتيجي
 حكومة محورها المواطن	1.1.1 تحسين رحلة المواطن عبر تطوير خدمات حكومية عالية الجودة، سهولة الاستخدام وعادلة الوصول، تلبي احتياجاته وتطلعاته عبر قنوات تقديم خدمة متعددة ومتكاملة	نسبة رضا المواطنين عن جودة الخدمات الحكومية
	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 مرنة وجاهزة للمستقبل	1.2.1 رفع الجاهزية المؤسسية والبشرية وتعزيز إدارة التغيير لضمان تقديم خدمات حكومية مستدامة ومرنة وقادرة على تلبية احتياجات المستقبل	نسبة تفعيل الخدمات الاستباقية
 حكومة متكاملة وكفاءة	1.3.1 تعزيز كفاءة العمليات الحكومية عبر إعادة تصميمها لخفض التكرار وتسريع إنجاز الخدمات	معدل زمن تقديم الخدمة بعد إعادة الهندسة
	1.3.2 ضمان إطار وطني موحد 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، تركز على التحليل المستمر لاحتياجات المواطن	نتيجة الأردن في مؤشر المشاركة الالكترونية



قائمة المشاريع

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

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 الإقتصاد الرقمي والريادة	2026 - 2029
	إعادة هندسة الإجراءات والخدمات الحكومية 2.0	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026 - 2029
	هندسة وأتمتة الخدمات الاستثمارية الشاملة في وزارة الاستثمار (رحلة المستثمر)	وزارة الاستثمار	2026 - 2027
	منظومة إلكترونية لإدارة سير عمل الإجراءات الحكومية (ServiceOps)	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2027 - 2029
1.3.2 ضمان إطار وطني موحد للحكومة يعزز التكامل والتنسيق بين الجهات الحكومية في تطوير وإدارة الخدمات والإجراءات	تطوير منظومة إدارة الخدمات الحكومية المتكاملة والاستباقية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026 - 2028
	خارطة وطنية لمراكز تقديم الخدمات الحكومية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026 - 2027
	منظومة سياسات وتخطيط الخدمات الحكومية (السجل الوطني للخدمات)	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	دراسة لتقييم الفجوة الرقمية في المملكة	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2026 - 2027
1.4.1 تقديم خدمات حكومية مبتكرة ورقمية، تركز على التحليل المستمر لاحتياجات المواطن	تحسين الخدمات الحكومية الرقمية	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2026 - 2028
	منصة موحدة للخدمات البلدية (Municipal One-Stop-Shop)	وزارة الإدارة المحلية	2027 - 2028
	الانتهااء من رقمنة الخدمات الحكومية القابلة للرقمنة	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2026
	استكمال تفعيل الهوية الرقمية	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2026 - 2027





الموارد البشرية والقيادات



عدد الأهداف الاستراتيجية

06



عدد المشاريع

26



الكلفة التأشيرية

26.1 مليون دينار



الخدمات والإجراءات الحكومية



الموارد البشرية والقيادات



السياسات والتشريعات وصنع القرار



البيانات والتقنيات الناشئة



الحوكمة والبيئة التنظيمية



كفاءة الإنفاق



الثقافة المؤسسية



رؤية المكون: كوادر حكومية وقيادات مؤهلة ومُمكنة تعمل في بيئة محفزة ومرنة، تُدار بمنظومة موارد بشرية ذكية تضمن الكفاءة والاستدامة

يهدف مكون الموارد البشرية والقيادات إلى بناء جهاز حكومي يقوده كادر بشري مؤهل وقيادات ممكنة، يدار ضمن منظومة موارد بشرية حديثة وذكية، قائمة على الكفايات والأداء، وقادرة على استقطاب وتطوير وإدارة المواهب بما يدعم جاهزية القطاع العام للمستقبل.

أبرز إنجازات البرنامج التنفيذي الأول

حقق مكوّن الموارد البشرية والقيادات خلال البرنامج التنفيذي الأول (2022-2025) تقدّمًا تمثّل في وضع الإطار المؤسسي والتنظيمي الداعم للتحوّل بإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، وبما يواكب النهج الإداري الحديث وتوجهات خارطة تحديث القطاع العام؛ وذلك من خلال إقرار نظام إدارة الموارد البشرية لعام 2024، وإصدار حزمة متكاملة¹ من التعليمات والأسس النازمة التي شكّلت الأساس للانتقال إلى منظومة موارد بشرية أكثر حداثة وكفاءة.

حيث ساهم هذا الإطار في إرساء تحولات جوهرية، أبرزها اعتماد نهج الكفايات كأساس للتعيين والترقية والتطوير، التوسع في التوظيف عبر الإعلان المفتوح القائم على الجدارة والكفايات، واعتماد مبدأ الراتب للوظيفة، الى 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 فعّالة يعزّز المرونة والمسؤولية المؤسسية.

وشهدت المرحلة إطلاق مبادرات تأسيسية شملت إنشاء مركز تقييم الكفايات الحكومية، وبرامج تطوير القيادات التنفيذية (ارتقاء) والقيادات الشابة (فرصة)، وإجراء دراسات عبء العمل، وإعداد خطط موارد بشرية تستجيب للتحوّل 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 للتحوّل 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 شكّلت هذه الجهود قاعدة انطلاق تمهّد للبرنامج التنفيذي الثاني، الذي سيركّز على توسيع نطاق التدريب، وتعزيز انتشاره، وربطه بشكل مباشر بنتائج الأداء وأولويات التحديث والجاهزية للمستقبل.

¹ شملت (19) من التعليمات والأسس والأدلة





الإنجازات

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

أبرز التحديات ومجالات التحسين

على الرغم من الإنجازات المهمة التي تحققت خلال البرنامج التنفيذي الأول، أظهر تقييم منظومة الموارد البشرية والقيادات وجود تحديات تنفيذية ما تزال تُقيد تحقيق الأثر المنشود على أداء الجهاز الحكومي، لا سيما 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 ليركّز على معالجة هذه التحديات ومجالات التحسين الواردة في الجدول أدناه، من خلال حزمة متكاملة من المشاريع والمبادرات التي تعزز الجاهزية المؤسسية، وتدعم التطبيق الفعّال والمستدام للسياسات، وتمكّن الدوائر من تحقيق الأثر المتوقع خلال فترة الخارطة.

التحديات ومجالات التحسين	الوصف
فجوة بين السياسات والتطبيق الفعال في الدوائر الحكومية	تتمثل في محدودية جاهزية الدوائر لتولي مسؤولياتها الجديدة في إدارة الموارد البشرية، والحاجة إلى تعزيز قدرات هيئة الخدمة والإدارة العامة للقيام بدورها الرقابي وضمان حسن الامتثال، إضافة إلى محدودية توفر مؤشرات الأداء لقياس أثر الإصلاحات على واقع الجهاز الحكومي
محدودية الاستثمار في الأنظمة الرقمية والذكاء لإدارة الموارد البشرية وتوفير بيانات داعمة لصنع القرار	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 التخطيط والاستخدام الأمثل للموارد البشرية	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 وتغيّر أساليب العمل، بما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء الحكومي واستدامته
الحاجة إلى رفع جاهزية منظومة تقييم الكفايات الرقمية والذكاء	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



التحديات ومجالات التحسين	الوصف
محدودية مواءمة المجموعات الوظيفية والمسارات المهنية مع نهج الكفايات	لا تزال بعض المجموعات الوظيفية تُصنّف وفق التخصص العلمي، وهو ما يتعارض مع التوجّه الجديد لإدارة الموارد البشرية المستند إلى الكفايات والمهارات الفعلية المطلوبة لأداء العمل. كما أن غياب تفعيل المسارات المهنية الواضحة يعيق التطور الوظيفي ورفع مستوى الاحترافية في الوظائف القيادية والتخصصية ووظائف تطوير القطاع العام
محدودية الاستجابة السريعة للاحتياجات الطارئة والمؤقتة من الموارد البشرية	تواجه الدوائر تحديًا في الوصول السريع والمرن إلى الموارد البشرية اللازمة للاحتياجات الطارئة أو المؤقتة، نتيجة محدودية تأطير وتفعيل أدوات مبتكرة مثل سحابة الخبرات، وفرق الإسناد، والاتفاقيات الإطارية، بما يقيد قدرتها على الاستجابة الفاعلة للمتطلبات التشغيلية المتغيرة
محدودية تفعيل سياسات خطط إدماج الموظفين ومشاركتهم وبيئة العمل الداعمة للإنتاجية	الحاجة إلى تطوير وتفعيل سياسات للإدماج وتحسين بيئة العمل بما يضمن تعزيز المشاركة، والرفاه الوظيفي، والانتماء المؤسسي، وجذب الكفاءات، والمحافظة عليها
مراجعة منهجيات وأدوات إدارة الموارد البشرية	مراجعة منهجيات وأدوات إدارة الموارد البشرية وتحديثها بشكل دوري، بشكل يشمل التخطيط، والتعيين، والترقية، والتطوير، وتقييم الأداء، بهدف معالجة التحديات العملية التي تظهر في أثناء التطبيق، ووضع التدابير الكفيلة برفع جاهزية الموارد البشرية والدرتقاء بأدائها، وتعزيز ارتباطها بالأداء المؤسسي وتحقيق النتائج، مع التأكيد على أن لا تتعارض هذه التعديلات مع توجهات الموارد البشرية التي جاءت بها خارطة تحديث القطاع العام

تحديات منظومة التدريب الحالية وآليات عملها

التحديات ومجالات التحسين	الوصف
الحاجة الى تعزيز الربط بين التدريب وتوجهات التحديث وقياس الأثر التدريب	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. يقاس أثر التدريب حالياً وفق المستويين الأول والثاني من نموذج كيرك باتريك (الرضا، وقياس المعرفة)، دون الانتقال لقياس التغيير في السلوك في بيئة العمل أو الأثر على الأداء المؤسسي مثل الإنتاجية والجودة وتقليل التكاليف
محدودية التوسع والانتشار ² وبناء تدريب تراكمي لتطوير كفايات المستقبل ودعم الجاهزية	يُعاني التدريب الإداري الحكومي من محدودية في التوسع والانتشار، من حيث عدد المستفيدين، والتباعد 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 الرئيسة، أبرزها: • الاعتماد بشكل أساسي على معهد الإدارة والمعاهد الحكومية كمزود تدريب يحد من القدرة الاستيعابية ويقيد توسعها 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 الوجهي هو السائد رغم توافر المنصة الإلكترونية، مما يحد من التوسع والكفاءة وقابلية القياس وتحديث المحتوى • محدودية تفعيل الشراكات المحلية والدولية وغياب إدماجها في منظومة التدريب الحكومي وتحديد الكفايات المتخصصة
تعزيز احترافية المدربين وتطوير المحتوى التدريبي	لا تزال منظومة التدريب الحكومي تواجه فجوات في احترافية المدربين المعتمدين وفق معايير دولية، مما يؤثر على جودة التدريب واتساق مستواه وقدرته على دعم الجاهزية المؤسسية؛ إضافة إلى محدودية قدرتها على تطوير محتوى تدريبي مرن ومحدث بشكل دوري ³ يواكب التحولات المتسارعة في الإدارة الحكومية، وتعقيد بيئة العمل، والتحول الرقمي، وتنامي استخدامات الذكاء الاصطناعي
محدودية مخصصات التدريب وغياب آليات مستدامة لتمويل التدريب ⁴	أحد التحديات الجوهرية أمام تطبيق نهج الكفايات وتعزيز المهارات الحكومية، فالتمويل المستمر للموارد البشرية يتطلب تمويلاً منتظماً يضمن سد فجوات المهارات وتنفيذ برامج تدريبية موجهة وذات أثر

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



التحديات ومجالات التحسين	الوصف
محدودية دعم السياسات الحكومية وتعزيز الجاهزية المستقبلية	الحاجة الى 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.

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 بمكوّن الموارد البشرية والقيادات الحكومية من مرحلة بناء الأطر إلى مرحلة تعظيم الأثر، عبر منظومة متكاملة تُعالج الفجوات التنفيذية وتُرسّخ التطبيق الفعال لسياسات الموارد البشرية، مع التركيز على تعزيز كفاءة ومرونة التخطيط وإدارة الموارد البشرية، وبناء منظومة توظيف وتقييم 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 مرنة بين التوظيف والتطوير والترقية، وتعزيز العدالة والكفاءة في إدارة الموارد البشرية.

ويواكب هذا المسار بناء منظومة تعلم وتدريب حكومي متكاملة ومرنة مرتبطة بأولويات التحديث وقياس الأثر، وقادرة على التوسع والانتشاء وتحقيق التراكمية لتطوير مهارات كفايات المستقبل. إضافة إلى تعزيز الجاهزية القيادية والاستشراف المستقبلي، بما يدعم التحول الرقمي ومهنة العاملين ويحقق التكامل المؤسسي وتعظيم أثر رأس المال.

أبرز النتائج المرجوبة



الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية

المخرج	الهدف الاستراتيجي	مؤشر الأداء الاستراتيجي
 حكومة محورها المواطن	2.1.1 تعزيز قدرة الحكومة على استقطاب الكفاءات وفق معايير الاستحقاق 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 مستوى كفاءة وفاعلية القيادات الحكومية
 حكومة مرنة وجاهزة للمستقبل	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	نسبة المسارات والبرامج التدريبية المتوافقة مع أولويات التحديث نسبة المعارف المكتسبة لدى الموظفين نتيجة التدريب
 حكومة متكاملة وكفوءة	2.3.1 تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة العاملين في الموارد البشرية في الخدمة العامة وحوكمتها، من خلال إدارة دورة حياة الموظف وتهيئة بيئة عمل داعمة	نسبة في إنتاجية الموظف العام (على المستويين الكلي والدوائر) نسبة الرضا الوظيفي نسبة التحسن بمؤشرات أداء وحدات الموارد البشرية
 حكومة متكاملة وكفوءة	2.3.2 تعزيز كفاءة تخطيط الموارد البشرية الحكومية	نسبة الاحتياجات من الموارد البشرية التي تمت تلبيتها كمًّا ونوعًا
 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 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 الاسناد)	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	تطوير منظومة التوظيف الذكي	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	تعزيز قدرات المؤسسية في مجال الاستقطاب والتعيين اللامركزي	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
2.2.1 بناء منظومة قيادية وحكومية وطنية متكاملة تعزز الجاهزية المستقبلية وتدعم صناعة القرار	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 (ارتقاء وفرصة) والتعلم المستمر	معهد الإدارة العامة	2026 - 2029
	برنامج تطوير القيادات المحلية	معهد الإدارة العامة	2026 - 2028
	تطوير وتطبيق المنظومة المتكاملة لإدارة أداء القيادات في القطاع العام	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
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	تطوير برامج تدريبية لأشخاص ذوي الإعاقة لاستخدام التكنولوجيا في بيئة العمل	معهد الإدارة العامة	2027 - 2028
	انشاء مركز الجاهزية للمستقبل (Center of Future Readiness)	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2028 - 2029
	تعزيز جاهزية الدوائر والمؤسسات الحكومية لأداء أدوارها الجديدة في مجال الموارد البشرية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	انشاء الاكاديمية الأردنية للإدارة الحكومية	معهد الإدارة العامة	2026
	تطوير منصة التدريب الرقمية	معهد الإدارة العامة	2026 - 2029

قائمة المشاريع

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





السياسات والتشريعات وصنع القرار



عدد الأهداف الاستراتيجية

05



عدد المشاريع

15



الكلفة التأشيرية

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

ويرتكز هذا المكوّن على الانتقال إلى منظومة مؤسسية موحّدة تربط بين السياسات والتشريعات والتخطيط وقياس الأداء، وتفعّل المشاركة العامة، وتعزز الاستخدام المنهجي للأدوات التحليلية وتقييم الأثر لدعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة.

وقد شهد هذا المسار خلال الفترة (2022-2025) بناء أسس مهمة لمنظومة أكثر نضجًا 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 الأول

شهدت منظومة السياسات وصنع القرار خلال الفترة (2022-2025) تطورًا ملموسًا، تمثّل في إرساء الإطار التنظيمي والمؤسسي الداعم للتنظيم الجيد وتقييم أثر السياسات والتشريعات. وقد توجّه هذا التقدم بإقرار نظام التنظيم الجيد وتقييم أثر السياسات 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 اللازمة 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 وتقييم 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. وتتيح المنصة نشر مسودات السياسات والتشريعات ودراسات تقييم الأثر، وتوفر أدوات تفاعلية للمشاركة والاستطلاع، مع إتاحة نتائج المشاورات والتغذية الراجعة. ويسهم 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 وتقييم الأثر • إنشاء وحدة داخل الرئاسة معنية بالإشراف والرقابة في مجال تقييم الأثر • إنشاء مجتمع مهني (Community of Practice) للعاملين في مجال تقييم الأثر • البدء بتطبيق النظام ابتداءً من شهر (9/2025) 	مأسسة وتفعيل عملية التنظيم الجيد وتقييم الأثر
تطوير وتحديث مجموعة من التشريعات التي دعمت برامج التحديث الاقتصادي والإداري والسياسي	إعداد تشريعات داعمة لرؤى التحديث

أبرز التحديات ومجالات 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. ويبرز من بينها محدودية تفعيل إطار وطني متكامل لصنع السياسات، حيث يستمر الاعتماد على أدوات جزئية دون مؤسسة منظومة شاملة تغطي كامل دورة السياسة بما يضمن الاتساق ويعزز الحوكمة والمساءلة. كما تعاني منظومة تقييم الأثر للسياسات من محدودية الجاهزية المؤسسية، سواء على صعيد توفر الكفايات والخبرات والبيانات، إضافة إلى محدودية الرقمنة والاستخدام المنهجي للأدوات التحليلية الرقمية أو محدودية فاعلية التشاور.

التحديات ومجالات التحسين	الوصف
محدودية تفعيل الإطار الوطني لعملية صنع السياسات	تتطلب المرحلة المقبلة الانتقال من التركيز على أدوات جزئية في صنع السياسات، مثل تقييم الأثر والتشاور الخارجي، إلى مؤسسة 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 وفعاليتها، إلى جانب توضيح الأدوار والمسؤوليات بين الدوائر ومركز الحكومة، وتعزيز الحوكمة والمساءلة المؤسسية
محدودية الجاهزية المؤسسية في مجال تقييم الأثر للسياسات	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 التدخلات، تشمل الاستمرار في: <ul style="list-style-type: none"> • بناء القدرات الفردية لإجراء دراسات تقييم أثر عالية الجودة، عبر تطوير مسارات اعتماد وتدريب متخصصة ومهنة العاملين في هذا المجال • تمكين القيادات الحكومية لتبني تقييم الأثر والتحفيز على استخدامه • تطوير آليات مرنة وسريعة الاستجابة لتوفير 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 تمكن من توفير الدعم المعرفي والمعلوماتي والدراسات الاستطلاعية

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

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



التحديات ومجالات التحسين	الوصف
تعزيز فاعلية التشاور الداخلي والمشاركة العامة في صنع القرار	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 أثرًا فعليًا للتغذية الراجعة في تطوير السياسات والتشريعات وبالتوازي، إرساء إطار مؤسسي وملزم للتشاور الداخلي المبكر والمنهجي بين الجهات الحكومية ذات العلاقة، ولا سيما في السياسات المشتركة، بما يضمن اتساق السياسات وتكاملها، ويعزز تبنيها مؤسسيًا، ويدعم العمل الحكومي المتكامل

التشريعات

يمتلك الأردن موروثًا تشريعيًا راسخًا أسهم 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 بقاء وتباين في الاستشارات القانونية، وصعوبة التحقق من الامتثال 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 للتحويل 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 تحديًا متزايدًا 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 وتداخلها وصعوبة تتبعها يدويًا، أدى غياب أدوات رقمية لإدارة التشريعات إلى صعوبة تتبع النصوص وتحليل اتساقها وتكاملها يدويًا، مما يزيد من احتمالية الأخطاء وظهور فجوات في الامتثال القانوني • بطء الاستشارات القانونية وتباينها، 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 يؤثر على نسبة الامتثال وزيادة المخاطر القانونية وتفاوت التطبيق</p> <p>ويمكن معالجة هذا التحدي من خلال تطوير منظومة تقنية متكاملة للتحقق المبكر من الامتثال، تعتمد حلول الرقابة الذكية¹ (Regtech) والامتثال التلقائي² (Touchless Compliance) بما يسرع التطبيق، ويقلص فجوات الامتثال، ويخفض كلف الالتزام، ويعزز موثوقية القرار الحكومي</p>	<p>صعوبة التحقق من الامتثال القانوني</p>
<p>تواجه المنظومة التشريعية تحديًا يتمثل في محدودية القدرة على اختبار السياسات والتشريعات الجديدة قبل إقرارها، لا سيما في القطاعات سريعة التطور، مما يزيد من مخاطر عدم الملاءمة والحاجة إلى تعديلات لاحقة ويحدّ من الابتكار</p> <p>ويمكن معالجة ذلك من خلال توفير بيئة تجريبية قانونية آمنة تتيح اختبار السياسات والتشريعات وتقييم أثرها قبل التعميم، بما يعزز مرونة المنظومة التشريعية ويدعم الابتكار مع الحفاظ على المصلحة العامة</p>	<p>محدودية الابتكار التشريعي والقدرة على اختبار التشريعات قبل تعميمها</p>



التخطيط الاستراتيجي الشمولي وإدارة أداء الحكومي

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

ورغم هذا التقدم المؤسسي، فلا تزال عملية مؤسسة 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 بتغيّر القيادات والحكومات، إلى جانب ضعف البنية الرقمية الداعمة للتخطيط والمتابعة وربطها بالأداء المؤسسي والفردى، الأمر الذي يحدّ من فاعلية المتابعة والمساءلة المبنية على النتائج، ويؤثر على قدرة الحكومة في توجيه الجهود بشكل متكامل نحو تحقيق الأهداف الوطنية.

التحديات ومجالات التحسين	الوصف
محدودية تفعيل منظومة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء الحكومي	<p>تبرز الحاجة إلى مؤسسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء الحكومي، إذ يؤدي غيابها إلى تشتت الجهود وضعف التنسيق وصعوبة قياس الأثر في تحقيق الأولويات الوطنية المشتركة، وتاليا عدد من إشكاليات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • غياب بعض الخطط القطاعية المشتقة من الأهداف والمؤشرات الوطنية • ضعف الربط والاتساق بين الخطط المؤسسية والأولويات الوطنية، يتمثل هذا التحدي في عدم اشتقاق 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 ومحتواها 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 ويحدّ من قياس التقدم نحو الأهداف الوطنية
ضعف البنية الرقمية الداعمة للتخطيط والمتابعة داخل المؤسسات وربطها بالأداء المؤسسي والفردى	<p>يتمثل هذا التحدي في محدودية توفر أنظمة رقمية متكاملة داخل المؤسسات الحكومية تدعم التخطيط والمتابعة بشكل منهجي، وتربط بين الأهداف والخطط والمشاريع من جهة، والأداء المؤسسي والفردى 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>

التوجهات الاستراتيجية

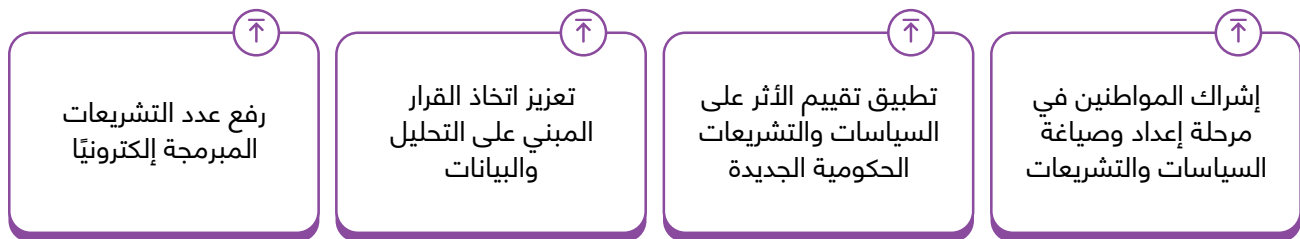
ينطلق البرنامج التنفيذي الثاني (2026-2029) من قناعة بأن تطوير السياسات والتشريعات لم يعد مرتبطاً بإصدار الأدوات والنصوص فقط، بل يتطلب بناء منظومة متكاملة تربط بين رسم السياسات وإعداد التشريعات وصنع القرار. وعليه، فإن البرنامج يسعى إلى توحيد النهج الوطني في إعداد السياسات والتشريعات، مأسسة التخطيط الاستراتيجي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

كما يركّز البرنامج على ترسيخ 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.

وإلى 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 هياكل وأدوات داعمة لصنع القرار مثل مختبرات الأدلة والابتكار.

فيما يخص التشريعات، فالتوجه الاستراتيجي يتمحور حول بناء منظومة تشريعية حديثة وذكية تُدار رقمياً عبر كامل دورة حياة التشريع، وتدعم الرقابة والامثال الذكي، والتجريب التشريعي الآمن قبل التعميم. ويُتوقع أن ينعكس هذا التوجه في تشريعات أكثر دقة ومرونة واستباقية، تُعدّ وتُحدّث بزمن أقصر وبكلف امثال أقل، مما يعزّز كفاءة الأداء الحكومي، ويرسّخ الثقة بفاعلية التطبيق القانوني، ويدعم مسارات التحديث الإداري والاقتصادي انسجاماً مع مخرجات تحديث القطاع العام.

أبرز النتائج المرجوبة



الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية

المخرج	الهدف الاستراتيجي	مؤشر الأداء الاستراتيجي
 حكومة محورها المواطن	3.1.1 ترسيخ نهج تشاركي في تطوير السياسات والتشريعات وصنع القرار يلبي احتياجات المواطن ويعزز الثقة	نسبة السياسات والتشريعات المطروحة للتشاور العام
 حكومة مرنة وجاهزة 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 متكاملة وكفؤة	3.2.2 بناء منظومة متكاملة لإدارة الأداء الحكومي تركز على الإدارة الموجهة بالنتائج وتنمية القدرات	نسبة الجهات الحكومية التي تطبق نظام إدارة الأداء وفق المنهجية المعتمدة
 حكومة ذكية ومبتكرة	3.3.1 تكامل 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 نضج التحول الرقمي للتشريعات والسياسات

قائمة المشاريع

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



قائمة المشاريع

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





البيانات والتقنيات الناشئة



عدد الأهداف الاستراتيجية

04



عدد المشاريع

16



الكلفة التأشيرية

20.7 مليون دينار



الخدمات والإجراءات الحكومية



الموارد البشرية والقيادات



السياسات والتشريعات وصنع القرار



البيانات والتقنيات الناشئة



الحكومة والبيئة التنظيمية



كفاءة الإنفاق



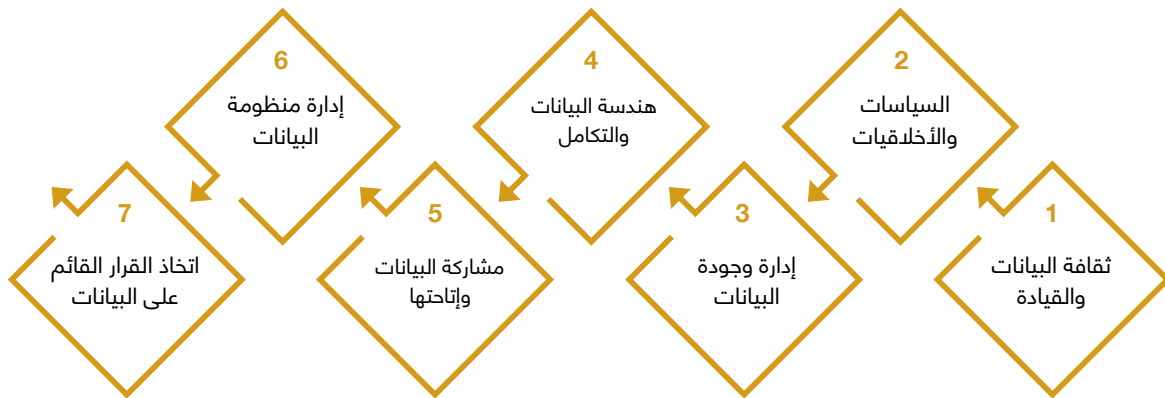
الثقافة المؤسسية



رؤية المكون: قطاع عام رائد وقادر 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 خلال توفير البيانات واستخدام التقنيات اللازمة في عملية تحسين جودة السياسات والخدمات الحكومية، وتعزيز صنع القرار القائم على الأدلة، واستثمار الموارد بشكل أمثل، 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 أسس 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.

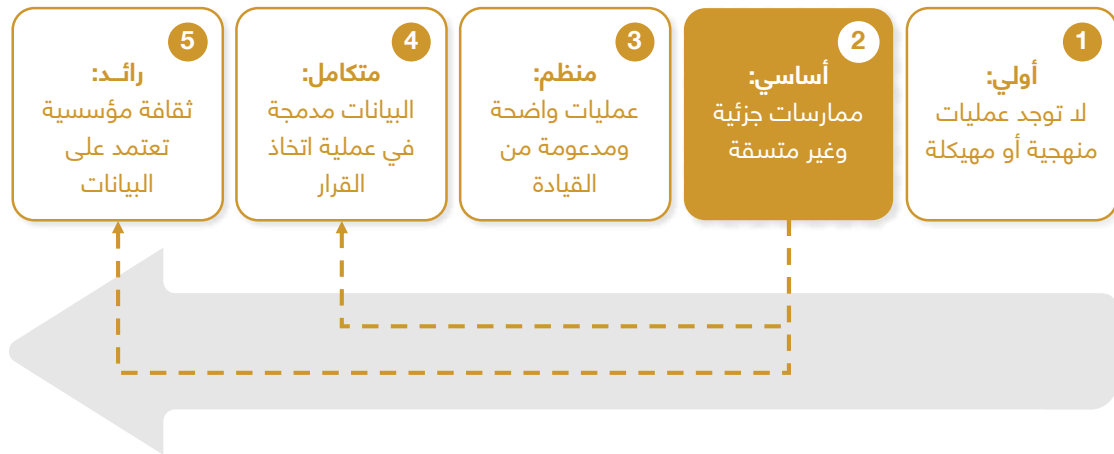


رسم توضيحي (1.2) معايير تقييم نضج البيانات

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 النضج 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.



رسم توضيحي (1.3) إطار حوكمة البيانات

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

ويأتي البرنامج التنفيذي الثاني ليركز على معالجة هذه التحديات ومجالات التحسين الواردة في الجدول أدناه، من خلال حزمة متكاملة من المشاريع والمبادرات التي تعزز 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



التحديات ومجالات التحسين	الوصف
محدودية تطبيق منهجية موحدة لإدارة البيانات بما فيها جمعها وتصنيفها وتخزينها ومستوى جودتها	<p>تفاوت في ممارسات جمع البيانات بين المؤسسات وتحديثها وتوثيق التعديلات، مما ينعكس سلبيًا على دقة البيانات وسرعة توفرها واكتمالها وحدائتها وموثوقيتها</p> <ul style="list-style-type: none"> • تغذية غير منتظمة لقواعد البيانات بالبيانات المحدثّة مما يحدّ من قدرتها على التحليل ودعم صنع القرار • غياب آليات موحّدة لتصنيف البيانات وتخزينها وتباين هياكل قواعد البيانات، الامر الذي يشكل عائق امام مشاركتها بين الجهات الحكومية • الحاجة الى تطبيق معايير وطنية موحّدة لحوكمة البيانات تشمل تحديد الأدوار والمسؤوليات واستدامة جمع البيانات وإدارتها عبر دورة حياتها
الجاهزية المؤسسية لتبني التقنيات الناشئة	<ul style="list-style-type: none"> • محدودية جاهزية الأنظمة الإلكترونية الحالية لاستخلاص المؤشرات وإجراء التحليلات المتقدمة، مما يقلل من الاستفادة الفعلية من تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتقنيات الناشئة • محدودية توظيف الذكاء الاصطناعي في تحسين الإجراءات والعمليات الحكومية واقتصار 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، ويقيها في إطار الاستخدام التشغيلي • نقص الكفاءات المتخصصة في مجالات البيانات والذكاء الاصطناعي، لا سيما على مستوى القيادات وصنّاع القرار، مما يعيق الانتقال من المبادرات التجريبية إلى التطبيق المؤسسي على الرغم من تأسيس وحدات البيانات في الدوائر، إلا أن هذه الوحدات بحاجة لتمكين لتكون قادرة على جمع وإدارة البيانات • غياب أو محدودية فرق عمل متخصصة بالبيانات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل الإدارة العامة

التوجهات الاستراتيجية

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

ويرتكز هذا التوجه على إقرار معايير وطنية موحدة للبيانات تضمن استدامة جمعها، وتوحيد آليات إدارتها، وتطبيق ممارسات منهجية لتوثيق التعديلات عليها، بالتوازي مع تمكين وحدات البيانات داخل الدوائر الحكومية، وتكليف الأمناء العاميين بدور المسؤولين التنفيذيين للبيانات، 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 والتقنيات الناشئة في الإدارة الحكومية، يستند إلى دورة الحياة الحكومية بمنهجية الحكومة الواحدة (Whole-of-Government Life Cycle)، ليغطي سلسلة القيمة الحكومية كاملة، ويعزّز التكامل والربط البيني واتساق السياسات والخدمات والعمليات ضمن منظومة عمل واحدة.

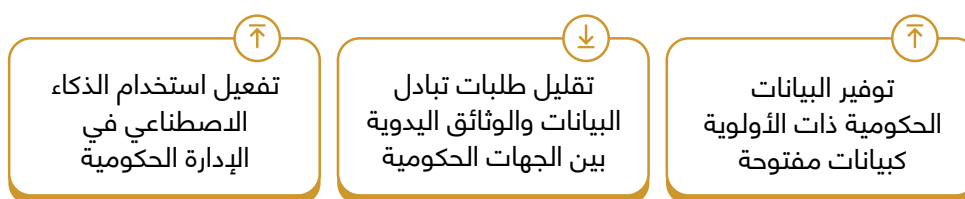


رسم توضيحي (1.4) نهج الحكومة الشاملة



ويُعد هذا الإطار رافعة أفقية داعمة لمحاور البرنامج التنفيذي الثاني، إذ يسهم في تطوير خدمات حكومية رقمية ذكية ومتكاملة، وتبسيط 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 مترابطة تغطي كافة مراحل العمل الحكومي⁴.

أبرز النتائج المرجوبة



⁴ ويجدر 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 الاستراتيجية

المخرج	الهدف الاستراتيجي	مؤشر الأداء الاستراتيجي
 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 والتخطيط الاستباقي عبر بناء قدرات متقدمة في إدارة البيانات والتقنيات الناشئة	مستوى جاهزية الجهات الحكومية لإدارة البيانات وتبني التقنيات الناشئة
 حكومة متكاملة وكفاءة	4.3.1 تعزيز التكامل بين الجهات الحكومية من خلال بنية رقمية موحدة وأمنة، تتيح تبادل البيانات بكفاءة عالية وتحسن 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 ومرنة 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 وحوكمتها، بما يدعم مشاركة المواطن وتمكينه من المساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار	جمع البيانات وتقييم الجهات الحكومية	وحدة التحول الرقمي رئاسة الوزراء	2026 - 2028
	تحديث واستدامة بوابة البيانات الحكومية المفتوحة	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	2026 - 2029
	التوسع ورفع الوعي في بوابة الربط الوطني (Jordan as a Platform)	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	2027
	تطوير البوابة الموحدة للمشاركة الإلكترونية "تواصل"	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	2027 - 2029
	تطوير المرصد الوطني للنزاهة	هيئة النزاهة ومكافحة الفساد	2026
	تطوير الإطار الوطني لمعايير التحول الرقمي	وحدة التحول الرقمي رئاسة الوزراء	2026
4.2.1 تمكين الحكومة من التكيف السريع والتخطيط الاستباقي عبر بناء قدرات متقدمة في إدارة البيانات والتقنيات الناشئة	حوكمة وإدارة البيانات	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	2026 - 2028
	تطوير مختبر الأدلة الرقمية	هيئة النزاهة ومكافحة الفساد	2026 - 2028
	رفع وعي الموظف الحكومي بالذكاء الاصطناعي وأهمية البيانات	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	2026 - 2027
	إنشاء المنظومة الوطنية للمعرفة الحكومية (Knowledge Hub)	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2027 - 2029
4.3.1 تعزيز التكامل بين الجهات الحكومية من خلال بنية رقمية موحدة وآمنة، تتيح تبادل البيانات بكفاءة عالية وتحسن الأداء التشغيلي للخدمات الحكومية	منظومة تكامل والربط البيئي للأنظمة الرقمية (Interoperability)	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	2026 - 2027
	إنشاء مركز الذكاء الاصطناعي (AI HUB)	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	2027 - 2028
4.4.1 تسريع التحول الرقمي وتوظيف التقنيات المتقدمة والذكاء الاصطناعي لتطوير خدمات وحلول حكومية مبتكرة ومرنة ومستدامة تلبي احتياجات المواطن	إعداد أطر الاعتماد والحوكمة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	2026 - 2027
	تطوير وكلاء الذكاء الاصطناعي (AI Agents)	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	2026 - 2028
	برنامج التحول الرقمي للبلديات	وزارة الإدارة المحلية	2026 - 2029
	حوسبة النظام المالي والإداري بالبلديات ومجالس الخدمات المشتركة	وزارة الإدارة المحلية	2026 - 2029



الحكومة والبيئة التنظيمية



عدد الأهداف الاستراتيجية

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 الحوكمة والبيئة التنظيمية إلى بناء منظومة حوكمة مؤسسية شاملة ومرنة، تقوم على وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز التكامل والتنسيق بين الدوائر الحكومية، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة لاتخاذ 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 تتشارك المسؤولية وتتكامل في الأدوار.

أبرز إنجازات البرنامج التنفيذي الأول

حقق هذا المكون خلال البرنامج التنفيذي الأول (2022-2025) تنفيذ مجموعة من المبادرات التي أسهمت في تعزيز الحوكمة وتوضيح الأدوار داخل القطاع العام. فقد تم العمل على إعادة تصميم هياكل 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 تنظيمًا، لتشكّل قاعدة تأسيسية يمكن البناء عليها لتطوير منظومة حوكمة أشمل وأكثر تكاملًا خلال المرحلة المقبلة.

الإنجازات

- | | |
|----|--|
| 01 | إعادة تصميم عدد من الهياكل التنظيمية في دوائر حكومية رئيسية مما عزّز وضوح الأدوار ورفع كفاءة التنظيم المؤسسي |
| 02 | الاستمرار في هيكلة قطاعات حكومية محورية مثل قطاع التعليم مما أسهم في توحيد المرجعيات وتحسين الانسجام القطاعي |
| 03 | إعداد وتطوير أدلة وإجراءات تنظيمية موحدة أسهمت في توضيح آليات العمل وتحديد المسؤوليات ورفع مستوى التنسيق داخل الدوائر الحكومية |



أبرز التحديات ومجالات التحسين

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

انطلاقاً من البناء على ما تم إنجازه، يأتي البرنامج التنفيذي الثاني ليركّز على معالجة هذه التحديات ومجالات 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.

التحديات ومجالات التحسين	الوصف
تعقيد الهيكل التنظيمي الحكومي وتداخل المهام والصلاحيات	<p>تعقيد الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي والتداخل في المهام والصلاحيات يتسم الجهاز الحكومي بتعقيد هيكله التنظيمي، إذ يضم نحو (97) دائرة حكومية تعمل ضمن (13) نمطاً مؤسسياً، مع تفاوت واضح في الأدوار والمسؤوليات وعلاقات الحوكمة حتى بين الدوائر المصنّفة ضمن النمط المؤسسي ذاته</p> <p>كما يؤدي تداخل وتقاطع المهام والصلاحيات بين الوزارات والدوائر، وغياب الشراكة والتنسيق المؤسسي الفعال، إلى بطء اتخاذ القرار وتأخر التنسيق وضعف اتساق السياسات. ويترتب على ذلك ازدواجية وتكرار في المسؤوليات والإجراءات دون قيمة مضافة، بما يرفع كلفة الإدارة الحكومية، ويخفض الإنتاجية، ويؤدي إلى ازدواجية الاستثمار في البنية التحتية والخدمات، في تعارض مع مبادئ الإدارة الرشيدة والاستخدام الأمثل للموارد العامة</p>
محدودية فاعلية التنسيق والتعاون المؤسسي في الجهاز الحكومي	<p>ضعف التنسيق المؤسسي بين الدوائر الحكومية ذات الاختصاصات المشتركة، حيث تعمل كل جهة بشكل منفصل وباستخدام أدوات ترأسل وموافقات وآليات 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>كما يسهم تعدد المرجعيات الخدمية في إرباك المواطنين وبيئة الأعمال والمستثمرين، ويؤثر سلباً على سهولة الوصول للخدمات ومستوى الإثابة والرضا، نتيجة الجهد والوقت المطلوبين للحصول عليها</p>





التحديات ومجالات التحسين	الوصف
محدودية إطار حوكمة القطاعات لإدارة	تواجه الحكومة تحديًا 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 والتنفيذ والتشغيل من جهة أخرى ويُظهر الواقع العملي وجود وزارات في بعض القطاعات الخدمية، مثل قطاعي التربية والصحة، تضطلع في الوقت ذاته برسم السياسات وتنظيم القطاع وتقديم الخدمات، الأمر الذي يخلق تداخلًا في الأدوار وتضاربًا محتملًا في الصلاحيات، ويضعف فعالية الرقابة والمساءلة، ويحدّ من كفاءة إدارة القطاع وتحقيق نتائجه المستهدفة
اختلاف البيئة التنظيمية والنماذج التشغيلية للوحدات النمطية المشتركة	تتباين النماذج التشغيلية والهياكل التنظيمية بين الجهات الحكومية للوحدات النمطية المشتركة، مما يحدّ من القدرة على العمل باتساق ويؤثر على كفاءة التنفيذ. ويستدعي ذلك الانتقال نحو نماذج تشغيلية موحّدة وأكثر مرونة، تساعد على تحسين الحوكمة وتسهيل التنسيق عبر المستويات المختلفة إذ تختلف أدوار وأدوات وحدات الدعم مثل الموارد البشرية، والإعلام، وتكنولوجيا المعلومات بين الدوائر، مما يقلل من كفاءة الأداء. وتظهر الحاجة إلى توحيد هذه النماذج وتطويرها لتكون قادرة على تقديم دعم مؤسسي أكثر كفاءة وفاعلية
محدودية التوسع في الخدمات المشتركة (Shared Services)	لا تزال العديد من العمليات التشغيلية تُدار بشكل منفصل داخل كل جهة، مما يؤدي إلى رفع الكلف التشغيلية ويزيد الدرداجية في العمل. ويظهر هنا أهمية التوسع في تطبيق الخدمات التشغيلية المشتركة وتشغيلها بشكل أمثل، بما يعزز الكفاءة ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد الحكومية علما بأن الخدمات المشتركة (Shared Services) هي نموذج تشغيلي تقوم بموجبه جهة واحدة أو مركز موحّد داخل الحكومة بتقديم مجموعة من الخدمات الداعمة والمساندة (غير الأساسية) لعدة وزارات ومؤسسات، بدل أن تقوم كل جهة بتقديمها بشكل منفصل
حوكمة منظومة الإدارة المحلية	لا يزال الربط المؤسسي والتشغيلي بين البلديات والإدارة المحلية محدودًا في بعض الجوانب، في ظل اختلاف النماذج والهياكل التشغيلية للبلديات باختلاف فئاتها. ويستدعي ذلك تطوير منظومة موحّدة تعزّز التكامل بين المستويين المركزي والمحلي، بما يرفع كفاءة تنفيذ الإجراءات، ويحسن جودة الخدمات، ويعزّز الاتساق المؤسسي على المستوى الوطني



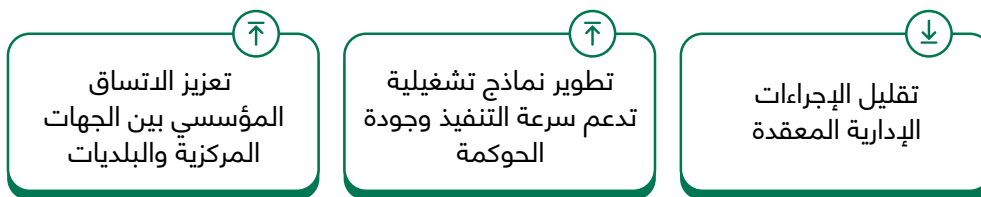
التوجهات الاستراتيجية

يسعى البرنامج إلى تبسيط الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي وتعزيز وضوح الأدوار والصلاحيات، بما يحدّ من التداخل والزدواجية 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 التنظيم والرقابة والتنفيذ، بما يعزّز الرقابة والمساءلة ويرفع فاعلية إدارة القطاعات. ويتجه نحو توحيد وتحديث النماذج التشغيلية للوحدات النمطية واعتماد نماذج مرنة ومدعومة بالتكنولوجيا، مما يحسّن كفاءة الأداء والتكامل المؤسسي.





ويسعى البرنامج إلى التوسّع 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 والمحلي عبر نماذج تشغيل موحّدة ومدعومة بالتكنولوجيا، بما يرفع كفاءة تنفيذ الإجراءات وجودة الخدمات ويعزّز الاتساق المؤسسي على المستوى الوطني.

أبرز النتائج المرجوبة





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 وجاهزة للمستقبل	5.2.1 تطوير بيئة تنظيمية مناسبة للحكومة بأدوار ومسؤوليات واضحة وهيكل تنظيمية داعمة لتنفيذ المهام	مؤشر فاعلية الحكومة
 حكومة متكاملة وكفاءة	5.3.1 ترسيخ نهج الحكومة الشاملة لتعزيز التنسيق والتكامل 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
	اعداد وتفعيل منظومة إدارة متطلبات الأشخاص ذوي الإعاقة	المجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة	2026
	تطوير الهوية البصرية والصوتية الموحدة للقطاع العام	وزارة الإتصال الحكومي	2026 - 2027
5.2.1 تطوير بيئة تنظيمية مناسبة للحكومة بأدوار ومسؤوليات واضحة وهياكل تنظيمية داعمة لتنفيذ المهام	تطوير وتنفيذ ونمذجة ليات عمل الوحدات الداعمة المتقاطعة (تنميط)	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026 - 2027
	اعداد إطار الحوكمة ونموذج العمل التشغيلي للقطاعات ذات الأولوية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026 - 2029
	هيكلية وتطوير نموذج العمل التشغيلي للبلديات	وزارة الإدارة المحلية	2026
	تأسيس وتفعيل وزارة التعليم وتنمية الموارد البشرية	وزارة التربية والتعليم	2026 - 2028
5.3.1 ترسيخ نهج الحكومة الشاملة لتعزيز التنسيق والتكامل والتواصل بين الجهات الحكومية	تطوير منظومة الخدمات المشتركة	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026 - 2028
	تصميم خرائط صلاحيات ومسؤوليات (RACI) بين الجهات	هيئة النزاهة ومكافحة الفساد	2027 - 2029
	إطار وطني موحد للرقابة الداخلية وقوائم فحص معيارية	هيئة النزاهة ومكافحة الفساد	2028 - 2029
	تطوير منظومة الناطقين الإعلاميين	وزارة الإتصال الحكومي	2026 - 2027
5.4.1 تبني حلول مبتكرة تعزز التنظيم والتنسيق بين الجهات الحكومية	تطوير أنظمة المراسلات الحكومية	وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة	2026 - 2029





كفاءة الإنفاق



عدد الأهداف الاستراتيجية

04



عدد المشاريع

10



الكلفة التأشيرية

24.8 مليون دينار



الخدمات والإجراءات الحكومية



الموارد البشرية والقيادات



السياسات والتشريعات وصنع القرار



البيانات والتقنيات الناشئة



الحوكمة والبيئة التنظيمية



كفاءة الإنفاق



الثقافة المؤسسية



رؤية المكون: إنفاق حكومي فعال ومستدام يوجه بذكاء نحو الأولويات الوطنية، ويحقق أثراً ملموساً

يهدف مكون كفاءة الإنفاق إلى التعامل مع الإنفاق الحكومي كسلسلة قيمة متكاملة، تبدأ من التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأولويات، وتتم بتقييم الاحتياجات ودراسة البدائل وتحليل التكلفة والعائد، ثم الاختيار والتمويل والتنفيذ، وصولاً إلى المتابعة والمراجعة وقياس الأثر بعد التنفيذ. وفي هذا السياق، تعد كفاءة الإنفاق نهجاً أفريقياً يؤثر على مراحل دورة الإنفاق والاستثمار العام جميعها، وليس تدخلًا 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 مكوّن 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 ومجالات التحسين

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

يأتي البرنامج التنفيذي الثاني ليركّز على معالجة هذه التحديات ومجالات 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 ومجالات التحسين
الحاجة إلى ترسيخ إطار وطني واضح لتعظيم كفاءة الإنفاق يشمل تحديد المسؤوليات بين الجهات، ويضمن اتساق تطبيق المنهجيات، ويعزز المساءلة	مستوى جاهزية الحكومة وتوزيع الأدوار
توحيد منهجيات تحليل التكلفة وتقييم البدائل بما يسهم في اختيار وتنفيذ المشاريع الأعلى جدوى	محدودية توفر المنهجيات التحليلية الموحدة



التحديات ومجالات التحسين	الوصف
محدودية تكامل البيانات والأنظمة	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
مستوى الربط عبر دورة الإنفاق	التركيز على المدخلات أكثر من النتائج المتوقعة، الأمر الذي يتطلب ربط التخطيط والتمويل والتنفيذ والمراجعة ضمن سلسلة قيمة واحدة تركز على نتائج الإنفاق وأثره
بناء القدرات والثقافة المؤسسية	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
إدارة التغيير المؤسسي	التحول من ممارسات الإنفاق التقليدي إلى نهج قائم على الخطط والتحليل ومتابعة النتائج
قياس جودة الإنفاق والأثر	الحاجة إلى أدوات قياس أكثر دقة تربط الإنفاق بالمرجات والنتائج، وتوضح أثره على المواطن والاقتصاد بصورة شفافة وقابلة للمتابعة

التوجهات الاستراتيجية

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 يعزز الاستدامة المالية ويرفع جودة الخدمات العامة.

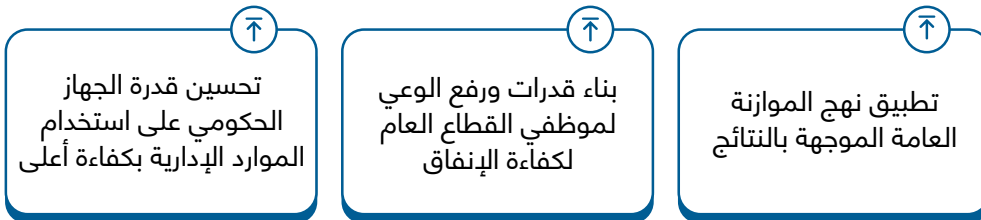
ولتحقيق هذا الهدف، يتجه البرنامج إلى بناء منظومة متكاملة لتعزيز كفاءة الإنفاق، تركز على رفع الجاهزية المؤسسية لإدارة الإنفاق الحكومي على مستوى الوزارات والمؤسسات، ومأسسة كفاءة الإنفاق كنهج داعم لصنع القرار الحكومي. ويشمل ذلك ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على مفهوم القيمة مقابل المال، إلى جانب تطوير بيئة مالية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

كما يركّز هذا التوجه على ترسيخ الاستخدام الأمثل للموارد عبر كامل دورة الإنفاق، من خلال تحديث وتفعيل منهجيات تقييم المشاريع التنموية والاستثمارية العامة، وتحليل التكلفة والعائد، وتوحيد معايير المفاضلة بين البدائل، 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 يركّز 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.

ويُشكّل 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، ويحقق أثرًا تنمويًا ملموسًا ومستدامًا خلال الفترة (2026-2029).

أبرز النتائج المرجوبة



الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية

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

قائمة المشاريع

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





الثقافة المؤسسية



عدد الأهداف الاستراتيجية

04



عدد المشاريع

11



الكلفة التأشيرية

7.8 مليون دينار



الخدمات والإجراءات الحكومية



الموارد البشرية والقيادات



السياسات والتشريعات وصنع القرار



البيانات والتقنيات الناشئة



الحوكمة والبيئة التنظيمية



كفاءة الإنفاق



الثقافة المؤسسية





رؤية المكون: ثقافة مؤسسية موحدة ومحفزة تركز على التعاون والابتكار والتميز، وتضمن جاهزية القطاع العام للمستقبل

يهدف مكون الثقافة المؤسسية إلى ترسيخ 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 (2022-2025) أن التحديث لا يكون عبر تطبيق أطر الحوكمة وإعداد الأنظمة والتشريعات وحدها، بل يعتمد على السلوكيات المهنية اليومية لموظفي القطاع العام، وطبيعة العلاقة بين الموظف والمؤسسة والمواطن، ومدى قدرة المؤسسات على ترسيخ ثقافة إيجابية تدعم الأداء والالتزام والمسؤولية.

أبرز إنجازات البرنامج التنفيذي الأول

حقق مكون الثقافة المؤسسية خلال البرنامج التنفيذي الأول (2022-2025) تطوراً 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

01	تطوير الإطار الوطني للثقافة المؤسسية ونموذج القيم الحكومية، مما وُفّر مرجعية وطنية موحّدة للسلوكيات والقيم المستهدفة داخل الدوائر الحكومية
02	إعداد أداة وطنية لتقييم الثقافة المؤسسية وتطبيقها على عدد من الجهات الحكومية، مما مكّن من قياس مستوى النضج الثقافي وتحديد الفجوات ووضع خطط التحسين
03	تصميم مؤشر تنمية الثقافة المؤسسية باعتباره أداة منهجية لجعل التحول الثقافي قابلاً للقياس والمتابعة والتطوير المستمر
04	إطلاق مجتمعات المعرفة الخاصة بالثقافة المؤسسية لتمكين تبادل الخبرات وتعزيز نشر الممارسات الفضلى بين الدوائر الحكومي.
05	توظيف التطبيقات والمنصات الذكية للتبادل المعرفي لدعم التواصل والتعلم المؤسسي ومتابعة أنشطة الثقافة والموارد البشرية بشكل تفاعلي ومستمر
06	تشكيل وتدريب فرق ضباط ارتباط للثقافة المؤسسية داخل المؤسسات الحكومية، لقيادة جهود التغيير الثقافي ومتابعة التنفيذ على أرض الواقع
07	إدماج قيم الثقافة المؤسسية تدريجيًا في أنظمة الأداء والتطوير الوظيفي، بما يعزز الارتباط بين السلوك المهني وجودة الأداء والخدمة العامة





أبرز التحديات ومجالات التحسين

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

التحديات ومجالات التحسين	الوصف
تفاوت الجاهزية للتغيير	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 بسلسلة نحو بيئات عمل أكثر مرونة وإبتكاراً
ضعف الالتزام بالقيم المؤسسية	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 مُمارسة، حيث تتكرر 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 التواصل الداخلي	لا 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
محدودية دور القيادات في ترسيخ الثقافة	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 القدوة العملية، ويقلل من قدرتها على إدارة التغيير، والتعامل مع مقاومته، وتحويل الثقافة المؤسسية إلى عنصر فاعل داعم للتحديث
مواءمة المهارات السلوكية	يُظهر الواقع حاجة واضحة لتطوير مهارات الموظفين في مجالات متعددة تشمل: العمل الجماعي، التواصل الفعّال، خدمة المواطن، الابتكار. ويؤدي ضعف هذه المهارات إلى تحديات في تحسين تجربة المواطن، وفي الارتقاء بجودة الخدمات



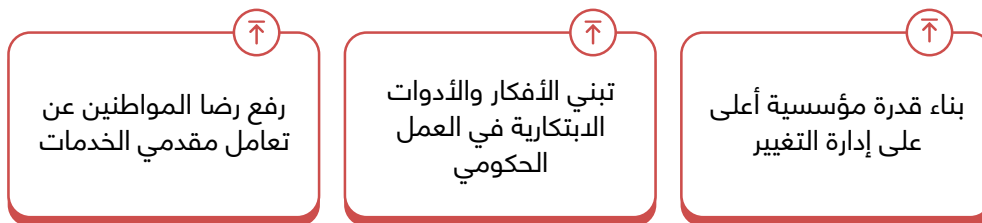
التوجهات الاستراتيجية

يسعى البرنامج التنفيذي الثاني إلى ترسيخ 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، وترسخ روح الفريق الواحد عبر مختلف الجهات.

كما يركّز 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 مؤسسية، وإدارة التغيير، وربط القيم بأنظمة الأداء والتحفيز، بما يحوّل 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 ومتجددة داخل القطاع العام، تُرسّخ قيم الانتماء والمسؤولية، وتضمن تقديم خدمات حكومية ترقى إلى توقعات المواطن وتحقق أثرًا ملموسًا ومستدامًا.

أبرز النتائج المرجوبة





الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية

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





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	2026 - 2029
	موثيق سلوك محدثة وتوقيع سنوي وإفصاح تضارب مصالح	هيئة النزاهة ومكافحة الفساد	2027 - 2028
	برنامج التميز للبلديات	وزارة الإدارة المحلية	2026
7.2.1 بناء ثقافة مؤسسية مرنة تُعزز الجاهزية والقدرة على التكيف والتعلم المستمر ودعم التطوير	تطوير منظومة لإدارة التغيير الحكومي	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026 - 2029
	تعزيز الوعي بمفاهيم ومهارات الدراية الإعلامية والمعلوماتية	وزارة الإتصال الحكومي	2026 - 2028
	إطلاق برامج توعوية وبناء قدرات للقيادات حول ثقافة التغيير والقيادة التحويلية	معهد الإدارة العامة	2029
7.3.1 ترسيخ ثقافة حكومية موحدة تدعم التكامل بين الجهات المختلفة وتعمل وفق قيم وممارسات مشتركة	مشروع دمج العلوم السلوكية بالثقافة المؤسسية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026 - 2027
	تطوير قدرات الموظفين في المهارات الأساسية والسلوكية الداعمة لتنفيذ رؤية التحديث وتعزيز الثقافة المؤسسية	معهد الإدارة العامة	2026 - 2029
	إدارة التغيير الرقمي والثقافة الرقمية	وحدة التحول الرقمي رئاسة الوزراء	2027 - 2028
7.4.1 ترسيخ ثقافة التطوير والابتكار واستخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء الحكومي	إطلاق برنامج نشمي لتحفيز موظفي القطاع العام مدعوم بتطبيق رقمي	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026 - 2029
	إطلاق هاكاثون وطني في القطاع العام	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	2026 - 2029



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.

وترتكز 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 عنصرًا محوريًا 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، وتكييف الرسائل والقنوات بناءً على نتائج المتابعة والتحليل، بما يضمن فاعلية التواصل واستجابته لمتغيرات التنفيذ واحتياجات أصحاب المصلحة.

01 الاتصال الداخلي وفق أفضل الممارسات العالمية

يشكّل الاتصال الداخلي أحد المرتكزات 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 والمؤسسية، وتوفير المعرفة اللازمة لتطبيق التغييرات، إضافةً إلى تحفيز الموظفين من خلال إظهار قصص النجاح والتجارب الإيجابية داخل المؤسسات الحكومية



بناء سردية داخلية موحّدة: عبر تطوير رواية مشتركة تجيب بوضوح عن أسئلة: لماذا نُحدّث؟ 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، والاستجابة 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



02 الإعلام والاتصال الخارجي

يشكّل الإعلام والاتصال الخارجي ركيزة أساسية في تعزيز ثقة المجتمع بالإصلاحات الحكومية، وبناء فهم مشترك لأثر 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 مبسّطة 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 الاتصالية، 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



حوكمة البرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام



تم تصميم إطار حوكمة للبرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام للفترة (2026-2029) بما يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز التنسيق المؤسسي بين الجهات الحكومية، وتوفير آلية فعّالة لاتخاذ القرار ومتابعة التنفيذ. ويقوم هذا الإطار على ثلاثة مستويات مترابطة 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 الرئيسة، بدعم من وحدة إدارة وتنفيذ برنامج تحديث القطاع العام التي تقوم بدور التنسيق والمتابعة ورفع التقارير.

وضمن المستوى التنفيذي، تُشكّل فرق عمل تنفيذية تُسهم في توجيه التنفيذ ودعم الجهات الحكومية، من خلال مواءمة التوجيهات الإشرافية مع خطط التنفيذ، ومتابعة التقدّم في المشاريع، وتيسير معالجة التحديات التشغيلية ورفع ما يتطلّب منها قرارات إشرافية، بما يسهم في تعزيز كفاءة التنفيذ، وتسريع وتيرة الإنجاز، وتحسين سرعة الاستجابة.

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





رئاسة الوزراء
www.pm.gov.jo

البرنامج التنفيذي الثاني لتحديث القطاع العام
www.govreform.jo