

تحديث القطاع العام: التقارير المرجعية التفصيلية



الخدمات الحكومية

ماذا نريد؟ (ملخص التوجهات التطويرية)

- خدمات حكومية متوافرة وسهلة الوصول للمواطنين على اختلاف فئاتهم وأماكن تواجدهم، ومن خلال قنوات متعددة تلبي احتياجاتهم، على أن تكون الخدمة الرقمية كأساس.
- خدمات حكومية متكاملة ومترابطة وسريعة وسهلة الإجراءات ذات أداء عالي المستوى، بما يشمل تلك التي تشترك بها أكثر من جهة، بالاستفادة من الإمكانيات المحلية المتاحة، والتقنيات الرقمية وبإشراك للقطاع الخاص والمجتمعات المحلية.
- خدمات سهلة الوصول من خلال مراكز الخدمات الشاملة والموظف الشامل.
- التحول الرقمي الكامل للخدمات الحكومية.
- مشاركة فاعلة للمواطن وسماع صوته من خلال قنوات موحدة للحصول على تغذيته الراجعة، وقياس مستوى الرضا، والتعرف على احتياجاته وتطلعاته، ومشاركته في عملية التصميم والتطوير المأمس للمؤسسات للخدمات.
- موظفو صفوف أمامية مساءلون عن مستوى الأداء، وممكّنون في تقديمهم للخدمات، لديهم مهارات ومعارف تحسّن مستوى تقديم الخدمات وتعمل على تطويرها.
- خدمات حكومية استباقية ومستدامة الجودة والحوكمة، يتم تقديمها ضمن إطار مؤسسي يعمل على إدارة الخدمات الحكومية، ويقود عملية التطوير والتحسين بشكل مستدام، ويضمن أسساً للمساءلة والمحاسبة على المستوى الفردي والمؤسسي.

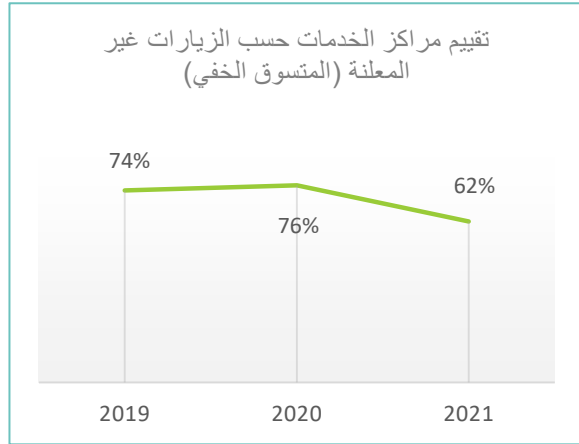
مقدمة

الخدمات الحكومية التي تلامس حياة المواطن، إلا أن عدم استدامة هذه المبادرات قد أثر في جودة تقديم الخدمات وفعاليتها.

وفي تحليل لواقع الحال، أظهرت النتائج المختلفة انخفاض رضا المواطن عن مستوى الخدمات المقدمة، فقد بلغ متوسط تقييم مراكز الخدمات حسب الزيارات غير المعلنة (المتسوق الخفي) لمراكز الخدمات خلال الأعوام 2019، 2020، 2021 (74%، 76%، 62%) على التوالي، وبلغ معدل الرضا عن الخدمات الحكومية وفقاً لتقرير جائزة الخدمة الحكومية المتميزة في دورتها الخامسة 77%. هذا ويرتبط التراجع في مستوى تقديم الخدمات الحكومية

مر على المجتمع الأردني تغييرات متعددة تتعلق بإدارة الخدمات الحكومية، من حيث التغيير في الرؤى أو الإستراتيجيات المتعلقة بإدارة القطاع العام، وتلك المتعلقة بوضوح معايير وأسس المساءلة والشفافية، مما أدى إلى انخفاض مستوى ثقة المواطن بالجهات الحكومية. وقد اجتهدت الحكومة على مر السنين لإعادة بناء العلاقة بين المواطن والدولة ورفع الثقة في الخدمات الحكومية من خلال عدد من المبادرات لتجويد الخدمات الحكومية وتسهيل الوصول إليها، وقد كان من أهم تلك المبادرات، أتمتة عدد من

التجاوب مع هذه المتطلبات، بتطوير خدماتها بالتفاعل مع مستخدميها وإدارة بياناتهم بصورة فاعلة وكفاءة عالية دون ازدواجية مع إزالة أثر الحدود التنظيمية فيما بينها على مستوى الخدمات المقدمة. وقد برزت الحاجة إلى فتح فرص لتقديم الخدمات بالشراكة مع القطاع الخاص ومؤسسات الأعمال وفقاً لنماذج عمل جديدة. ولاستكمال خطط التحول الرقمي، كان لا بدّ من تهيئة البيئتين التشريعية والتنظيمية وتبني الخطط الإستراتيجية لإدامة التحول الرقمي وتشجيعه وأصبحت الحاجة ماسة للارتقاء بمهارات موظفي القطاع العام ومعارفهم والمواطنين بشكل عام، ولا سيما المهارات والمعارف الرقمية الداعمة لمسيرة التحول الرقمي.



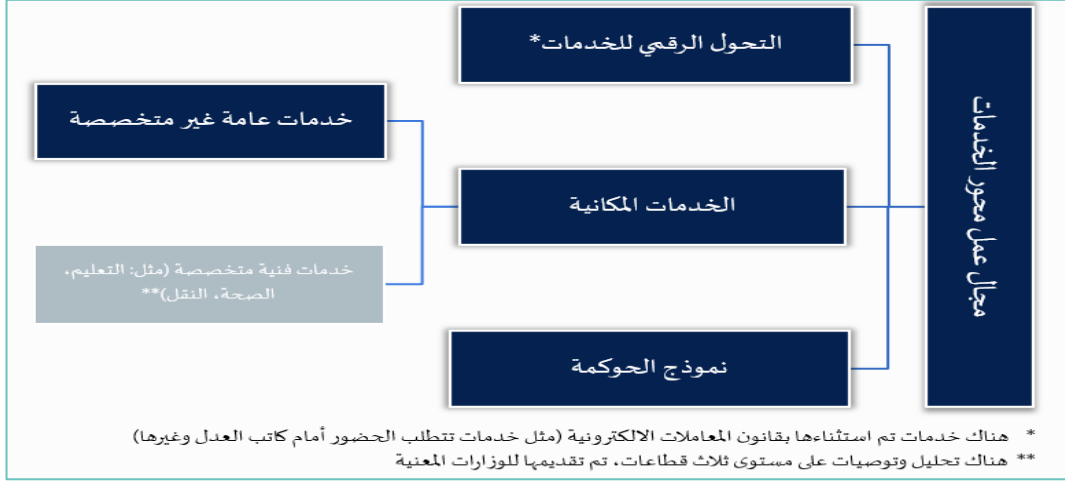
وتنفيذاً للتوجيهات الملكية السامية بأهمية إنجاز برنامج تطوير القطاع العام، هدفة الأساسي الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وتسهيل الإجراءات البيروقراطية، ورفع كفاءة العاملين، والسير قدماً في برنامج الحكومة الإلكترونية والاستثمار في المهارات والقدرات وتعميق ثقافة تنظيمية صديقة للرقمنة، فقد أولت اللجنة محور الخدمات الحكومية أهمية خاصة واستندت في تحديدها للإصلاحات المقترحة في هذا المجال على العديد من الوثائق والتقارير المحلية والدولية إضافة إلى عقد مقارنات مع جهات عالمية ذات مراكز متقدمة في مؤشرات دولية، وعقد الدراسات وجلسات التشاور مع المعنيين بهدف الوصول إلى مبادرات عملية تلي الطموح بالوصول إلى "خدمات حكومية محورها المواطن". وقد شمل محور الخدمات ثلاثة مجالات رئيسية:

بتحديات رئيسية واجهتها الخدمات الحكومية في السنوات الماضية تتمثل بثلاثة عناصر رئيسية، هي: أولاً: العمليات، وما يواكبها من إجراءات معقدة ومتطلبات متضاربة (في بعض الأحيان) للحصول على الخدمات، إذ تعمل الجهات الحكومية بشكل منعزل في تقديمها لخدماتها مع ضعف في الترابط والتكامل في الإجراءات بين الجهات الحكومية وعدم المشاركة في البيانات اللازمة لتقديم الخدمات فيما بينها وعدم التغطية الجغرافية الشمولية لأماكن تقديم الخدمات ومحدودية قنوات تقديمها أو قنوات الدفع الإلكتروني، إضافة إلى عدم إشراك المواطن في تطوير الخدمات أو الاستفادة من نتائج قنوات سماع صوته. ثانياً: الأفراد، فقد أظهرت نتائج التحليل وجود ضعف المساءلة على المستوى المؤسسي والفردى عن جودة الخدمات واعتمادها على ردود الأفعال إضافةً إلى تعدد آليات مراقبة أداء الخدمات وتبعثرها، وعدم وجود أدوات كافية للتمكين وتفويض الصلاحيات. ثالثاً: التكنولوجيا، إذ أن هناك ضعفاً في إدارة الأولويات وتفاوت جاهزية لدى المؤسسات والتكاملية فيما بينها، مع وجود تحديّ في التشريعات الداعمة للتحول الرقمي وبطء في تطوير البنية التحتية المؤتمتة والرقمية.

كما أن التغير المستمر في التوجهات الحكومية الرئيسية والمتعلقة بإدارة ملف تطوير الخدمات الحكومية، كإلغاء وزارة تطوير القطاع العام، وإدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات، وتعدد التوجهات الإستراتيجية والوثائق الوطنية لتطوير القطاع العام، وغياب الإطار المؤسسي الوطني لإدارة وقياس مستوى أداء الخدمات وضعف الثقافة المؤسسية المتعلقة بالمساءلة بناء على نتائج الخدمات قد أثر على استدامة تطوير الخدمات الحكومية.

وقد سببت التغييرات الكبيرة التي يمر بها العالم، مثل جائحة كوفيد 19 ضغطاً على الحكومة بضرورة تطوير الخدمات وتبسيط إجراءاتها وتسهيل الوصول إليها واعتماد الخدمة الرقمية كأساس، كما رفعت سقف توقعات المواطنين متلقي الخدمات من أفراد ومؤسسات، بالحصول على خدمات سريعة الاستجابة ومرنة وفعالة ومبتكرة لتلبية احتياجاتهم، إضافةً إلى تمكينهم من الحصول على الخدمات في أي وقت ومن أي مكان بعدالة، وازدادت مطالبهم بتوفير الخدمات من مكان واحد شامل سهل الوصول إليه من قبل فئات المجتمع كافة، ومن موظف شامل بغض النظر عن عمليات المكتب الخلفي والجهات المشتركة في تقديمها على أن تكون جميعها خاضعة للمساءلة. وأصبح لزاماً على الجهات الحكومية

1. الخدمات المكانية¹
2. التحول الرقمي للخدمات
3. حوكمة الخدمات الحكومية.



¹ شمل محور الخدمات المكانية الخدمات العامة غير التخصصية ولم يشمل الخدمات التخصصية، مثل: الصحة والتعليم والنقل لوجود فرق قطاعية متخصصة للعمل عليها.

وحلها. أضف إلى ذلك الاستماع، كردد فعل، لصوت المتعامل دون إجراء تحليل تفصيلي شمولي لنتائج جميع الآليات مع عدم ربطها بالآليات المساءلة وتحسين الخدمة المقدمة بناء عليها. أيضاً، وبالنظر إلى نتائج الدراسة، فإن هناك بطئاً في عملية تحسين الخدمات الحكومية مقارنة بتسارع التطور المعرفي للمتعامل وتجاربه الشخصية ومتطلباته. بالإضافة إلى محدودية مشاركة المتعاملين من القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني ورواد الأعمال في تصميم الخدمات وتقييمها كشريك فاعل وفق معايير ومواصفات محددة تضمن جودة الخدمة المقدمة.

1. تعمل الحكومة بصمت ودون تسويق لنجاحاتها، فعلى الرغم من بذل الحكومة عدداً من الخطوات التطويرية ونجاحها في إدخال التحسينات على تقديم بعض الخدمات وجهود الأئمة التي واكبتها، إلا أنها لم تولِ الاهتمام اللازم لبيان تلك النجاحات بما يضمن تعريف المواطن بالإنجازات المتحققة وتشجيعه على الاستفادة منها، وبالتالي رفع مستوى رضاه وتعزيز ثقته بالحكومة. كما أن هناك تكراراً لجهود الإصلاح في تطوير الخدمات على مر السنين دون مراجعة حقيقية لأسباب النجاح أو فشله أو حتى الدروس المستفادة منه.

مسببات التغيير

لماذا نحتاج إلى تحديث الخدمات الحكومية؟

3. بالعموم، تعمل الجهات الحكومية بشكل منعزل (جزر منفصلة) دون تكامل في العمليات، بل تكون أحياناً متضاربة فيما بينها. ويعود ذلك لعدة عوامل من ضمنها التفكير التقليدي النمطي للجهات الحكومية بالتركيز على المهمة الموكولة إليها دون التركيز على متطلبات المتعامل واحتياجاته. إلى جانب ذلك، هناك عدم اهتمام بتقديم الخدمة وفقاً للقيمة أو الكفاءة من حيث التكلفة المالية أو فعالية الخدمة. كما لا يوجد قبول أو التزام أو فهم لدى عدد من المؤسسات لأهمية التركيز على المتعاملين

2. ضعف قنوات الاستماع لصوت المواطن. فعلى الرغم من وجود عدة قنوات لسماع صوت المواطن، بما فيها منصة "بخدمتكم" ومركز الاتصال الوطني، والمواقع الإلكترونية للجهات الحكومية، وزيارات المتسوق الخفي (مركزية) ومسوحات الرضا عن الخدمات (مركزية)، إلا أن تعدد الرسائل والأدوات لإشراك المواطن أدى إلى إضعاف التجاوب مع جهود التحسين. كما لم تعد الجهات الحكومية تتابع صناديق الاقتراحات والشكاوى التي تُعدّ أدوات إضافية تعزز من انتشار ثقافة اطلاع المسؤول مباشرة على المشكلات

أهم التحديات الرئيسية التي تواجه تطوير الخدمات الحكومية

متطلبات التحول الرقمي	سهولة الوصول وسرعة تقديم الخدمات	تعزيز الحوكمة الرشيدة للخدمات الحكومية	رضا وثقة المتعاملين والمواطنين عن الخدمات
عدم استمرارية تطبيق معايير حوكمة التحول الرقمي	اختلاف توزيع أماكن تقديم الخدمات في الجهات الحكومية وللخدمات المقدمة في هذه الأماكن ومحدودية تنوع أدوات تقديمها	عدم استمرارية مؤسسية إدارة الخدمات وثباتها من حيث تصميمها وتطويرها وتقديمها	عدم استمرارية التحسن في تقديم الخدمات مقابل ارتفاع مستوى التوقعات لدى المواطنين والمتعاملين
عدم تكامل جهود التحول الرقمي وتشتتها	عدم التعريف ببطاقات تعريف الخدمات ضمن السجل الوطني للخدمات الحكومية	ضعف المساءلة عن جودة الخدمات واعتمادها على ردود الأفعال إضافة إلى تعدد وتفرق آليات مراقبة أداء الخدمات	التفكير التقليدي النمطي للمؤسسات الحكومية في تقديمها لخدماتها
التشريعات الخاصة بتقديم الخدمات غير مكتملة أو فاعلة لدعم التحول الرقمي	الإجراءات التشغيلية والإدارية معقدة وبحاجة لمراجعة وتبسيط	احتياجات ذوي الإعاقة وكافة فئات المجتمع	عدم المساءلة عن نتائج تقديم الخدمات
قلة المهارات والكفاءات البشرية وعدم توافر الوعي الرقمي	عدم الأخذ بالاعتبار احتياجات فئات المجتمع كافة في تصميم الخدمات أو آليات تقديمها	تطوير الخدمات	كفاءة مقدمي الخدمات
لا يوجد نظام قياس وطني لقياس مدى التقدم والإنجاز في إستراتيجية التحول الرقمي	عدم وجود مشاريع وطنية لتطوير الخدمات	تراجع أو تدني كفاءة مقدمي الخدمات ومهاراتهم خاصة موظفي الصف الأممي وعدم مواكبتها لمهارات التقنية المطلوبة	

واحتياجاتهم للحصول على الخدمة من مكان واحد. بالإضافة إلى تبعثر البيانات والمعلومات بين عدة جهات، وادعاء كل جهة حكومية ملكيتها للبيانات والمعلومات التي بحوزتها والمتعلقة بالمتعامل أو الخدمة المقدمة دون وجود سياسة واضحة أو ملزمة للمؤسسات الحكومية بالتشارك في المعلومات فيما بينها، وعدم تكرار طلبها أو الاستفادة منها عند تطوير الخدمات. هذا وما تزال معظم مؤشرات الأداء المحددة للخدمات تركز على المخرجات المباشرة، ودون التركيز على نقاط التماس بين المؤسسات الحكومية عند تقديم الخدمات لضبطها وحوكمتها أو قياس الأثر لعملية التطوير (إن وجد) ودون تحديد مستهدفات واضحة أو أسس يتم الانطلاق منها أو البناء عليها. إضافة إلى ذلك لا يوجد ثبات في المرجعية المختصة برسم سياسات تطوير الخدمات من منظورها الشمولي المتكامل الموحد لتقديم الخدمات وتحديد الأولويات.

4. وجود تفاوت في مستوى جودة الخدمات لعدم استدامة المساءلة للجهات الحكومية حول مستوى الخدمات المقدمة وذلك يعود إلى عدد من الأسباب بما يتضمن التغيير المستمر للتوجهات الإستراتيجية حول حوكمة إدارة الخدمات والأطر التشريعية اللازمة لتقديم الخدمات، وعدم وجود كيان قوي ومستقل وممول بالكامل يقدم تقارير إلى الجهة العليا المسؤولة عن تطوير الخدمات في الدولة حول أداء إدارة خدمات القطاع العام وكفاءتها وإنتاجيتها. إضافة إلى عدم وجود مظلة واحدة لتحديد المعايير الخدمية والإعلان عنها ومراقبة الالتزام بتطبيقها، وعدم وجود معايير لتحديد أولويات الخدمات الموحدة ومتفق عليها تركز عليها توجهات تحسين الخدمات بشكلها التقليدي و/أو أتمتها. كما أن البيئة التشريعية لعدد من الخدمات تحتاج إلى تحديث لدعم التحول الرقمي. ويضاف إلى ما تم ذكره، تداخل وتعدد الجهات المعنية بتقييم أداء الخدمات دون تعاون أو تنسيق فيما بينها مما يؤدي إلى تشتت الجهود لتطبيق مبادرات تطوير الخدمات وتلبية احتياجات المتعاملين، وعدم مواكبة التوجهات الحديثة في متابعة أداء الخدمات وتقييمها أو في تصميمها من خلال الأدوات الفنية والتقنية اللازمة لتوفير المعلومات لصانع القرار بسرعة ويسر.

5. ضعف المساءلة على المستوى المؤسسي والفردي عن جودة الخدمات واعتمادها على ردود الأفعال إضافة إلى تعدد

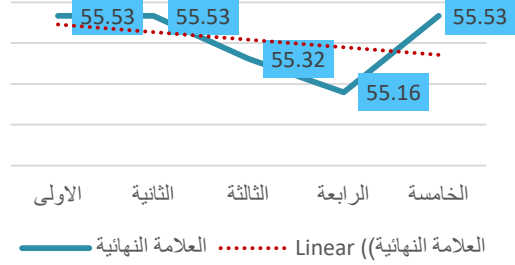
آليات مراقبة أداء الخدمات وتبعثرها من حيث مؤشرات الأداء، بسبب غياب إطار شمولي للمساءلة عن الأداء الخاص بتقديم الخدمات في القطاع العام؛ بحيث يضمن تطبيق معايير معاصرة لتقييم جودة الخدمات، والتزام الجهات الحكومية بالمستهدفات المتوافق عليها، والعمل على التحسين في تقديم الخدمات في القطاع العام بشكل مستمر وشمولي. كما لا يتم ربط نتائج تقييم الخدمات بالأداء الفردي للمسؤولين عنها. إضافة إلى ذلك، لا توجد مرجعية (جهة حكومية) مركزية لجمع البيانات والنتائج والمخرجات وتحليلها فيما يتعلق بواقع تقديم الخدمات بما في ذلك الشكاوى والتغذية الراجعة. كما لا يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات في رسم السياسات والمتابعة، وتبعثر في الأدوات المعنية بتقييم الخدمات ودون تكامل فيما بينها (جوائز مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، وجائزة ولي العهد لأفضل تطبيق خدمات حكومية - رئاسة الوزراء، ومؤسسة ولي العهد والمتسوق الخفي، ودراسات رضا المتعاملين وغيرها).

6. تُعدّ الإجراءات التشغيلية والإدارية الداخلية معقدة وبحاجة لمراجعة وتبسيط، خاصة في الخدمات التي تشترك فيها أكثر من جهة. حيث يوجد ضعف في الأنظمة الداعمة للخدمات في الجهات الحكومية، بالإضافة إلى تداخل في الأدوار بين مقدمي الخدمات (الوزارات المركزية، الدوائر الحكومية في المحافظات، البلديات، مجالس اللامركزية)، وتحديدًا في مجال التخطيط والرقابة والتنظيم والتفتيش. ويضاف إلى ذلك عدم وجود منصات لتبادل البيانات بين المؤسسات تضمن سهولة التبادل للبيانات واستمرارية العمل الإلكتروني بين مختلف الجهات.

7. عشوائية توزيع أماكن تقديم الخدمات وتصميمها في الجهات الحكومية في المحافظات، وضعف البنية التحتية وإدارة الموارد والبيئة المكانية. هناك تزايد مستمر على حجم الخدمات الحكومية المطلوبة في المحافظات والتغطية الجغرافية لأماكن تقديمها، مع عدم وجود مخطط شمولي لتوزيع مراكز تقديم الخدمات وفقاً لحجم الطلب، واحتياجات جميع الفئات وغيرها من المعايير. كما أن هناك ضعفاً في جاهزية البنية التحتية لمكاتب خدمة الجمهور في مختلف الدوائر الحكومية وعشوائية في تصميمها، إلى جانب العشوائية في توزيع الجهات والمكاتب الخدمية بين المحافظات. كما لا توجد سياسة تحدد متطلبات انسيابية



جائزة الخدمة الحكومية المتميزة



الخدمات أو تكاملها، وعدم وجود دراسة لرحلة المتعامل. كما وهناك عدم وضوح وشفافية في مجال الإعلان عن متطلبات تقديم الخدمات أو أماكن تقديمها أو قيمة الرسوم عليها وإجراءات السير فيها. ويضاف إلى ذلك، عدم توفير متطلبات قاعات الانتظار، أو الخدمات المساندة في عدد من أماكن تقديم الخدمات؛ كلاءمة القاعة مع أعداد المراجعين الفعلي، أو توفير الخدمات المساندة كالطباعة والتصوير أو دورات المياه، أو الأخذ بعين الاعتبار احتياجات جميع فئات المجتمع عند تصميم الخدمات وآلية تقديمها. ومن ناحية أخرى فإن محدودية توفر قنوات الدفع الإلكتروني يشكل تحدياً كبيراً خاصة في ضوء توجه المواطن لاستخدامها.

8. عدم مواءمة خطط إطلاق الخدمات المكانية مع خطط التحول الرقمي. فعلى الرغم من تحديد المراحل التي سيتم من خلالها التحول الرقمي الكامل للخدمات في عام 2025، إلا أنه لا يوجد تنسيق ومواءمة بين خطط إطلاق الخدمات المكانية مع خطط التحول الرقمي، بما يضمن التكامل على المستوى الوطني، مما سبب تبعثر الجهود وعدم تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد. كما لا توجد مشاريع مخصصة لتطوير وتحسين الخدمات التي لا يمكن أتمتها أو التي لا تقع ضمن أولويات الأتمتة على المستوى الوطني.

ثانياً: الأفراد

1. تراجع أو تدني كفاءة ومهارة مقدمي الخدمات وخاصة موظفي الصف الأمامي وعدم مواكبتها للمهارات التقنية المطلوبة ومقاومة التغيير. ويعود ذلك لضعف إدارة الموارد البشرية وخطط التدريب وغياب الدافع للتميز لدى الموظف الحكومي. إذ لا توجد برامج تأهيل متخصصة لموظفي تقديم الخدمات (الصف الأمامي) تتواءم مع متطلبات المستقبل، وتركز على المهارات الحياتية ومهارات الاتصال وحسن التعامل وليس المعرفة الفنية فقط، واتباع

9. التفكير التقليدي النمطي للمؤسسات الحكومية في تقديمها لخدماتها دون تضمين الابتكار والإبداع في النهج المتبع الذي يحكم عمل معظم الجهات الحكومية في تقديمها للخدمات دون المبادرة لتبسيط الإجراءات أو الاستعانة بأنماط التفكير المبدع كنهج مؤسسي يساعد في تحقيق أعلى المستويات من الأداء بكفاءة وفعالية وكحكومة واحدة. إلى جانب ذلك ما زال مفهوم الشراكات الحكومية مع ذوي العلاقة من غير المؤسسات الحكومية ليس على أولويات الإدارة الأردنية فهناك محدودية في الإيمان بضرورة تطوير العلاقة مع مختلف الشركاء.

10. رضا المواطن عن مستوى الخدمة منخفض وقلة الثقة بين المواطنين والمؤسسات الحكومية والانطباع السائد حول الفساد. حيث تظهر الدراسات التي تم تنفيذها لقياس مستوى الخدمات الحكومية المنفذة ورضا المواطنين عنها، انخفاضاً ملحوظاً في المستوى. فوفقاً لنتائج القياس حسب تقارير مركز الملك عبد الله الثاني للتميز في العام 2020، كان معدل الرضا العام عن تطبيق قيم "تجربتك" 40%. وقد كانت نتائج تقييم جائزة الخدمة الحكومية المتميزة حسب الشكل الآتي:

كما أن هنالك عدم رضا عام عن معالجة الشكاوى، فمثلاً كان الرضا عن الحل، والرضا عن جودة التصنيف والردود، وفقاً لمنصة بخدمتكم، هو 35% لكلا المحورين.

الأساليب العلمية الدقيقة في تحديد الاحتياجات التطويرية للموارد البشرية. كما أن خطط وآليات تعيين موظفي تقديم الخدمات وفقاً لكفاءات ومهارات خاصة غير متوافرة بشكل ممنهج. إلى جانب التفكير النمطي السلبي تجاه أهمية مقدمي الخدمة ودورهم في الصف الأمامي كنقطة الاتصال الأولى مع المتعامل، وعدم وجود برامج تحفيزية خاصة، أو مسارات وظيفية محفزة لموظفي الصف الأمامي. بالإضافة إلى أن آليات المساءلة على أداؤهم، عدا



التي يتمتعون لها ككل، وانخفاض معنوياتهم ورضاهم وخدمتهم لتلقي الخدمة والمجتمع.

2. عدم وجود أسس للمكافآت والحوافز وتوفير مخصصات مالية ملائمة لاستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها. فلا توجد أسس واضحة ومرتبطة بمستوى الأداء عند تقديم الخدمات في القطاع العام، يتم استخدامها لتعزيز الأداء الجيد المتميز، ومحاسبة الأداء غير المرضي.

الشكاوى التي ترد، غير متوافرة أو لا تتم متابعتها وحلها. يضاف إلى ذلك تمسك بعض الموظفين بالسلطة، وعدم التعامل بروح الخدمة، والتشدد في طلب المعلومة سواء يتم استخدامها أم لا. وبشكل عام، يعاني مقدمو الخدمات من ضعف إشرافهم في تصميم تقديم الخدمة بناء على خبراتهم ومهاراتهم، مما يؤدي إلى تدني نتائج أداء الموظفين والمؤسسات

ثالثاً: التكنولوجيا

2. تحدي التشريعات وإجراءاتها. توجد صعوبات في تطبيق التشريعات المتعلقة بالمعاملات الرقمية، والهوية الرقمية، إضافة إلى تضارب اللوائح والتشريعات المتعلقة بالتحوّل الرقمي. هذا ولا توجد مراجعة شمولية للتشريعات القائمة والمتعلقة بتقديم الخدمات، أي أن التعليمات على مستوى الوزارات لا تخضع لمراجعة منتظمة ومحاولات للتبسيط والمواءمة مع متطلبات التحوّل الرقمي.

3. تحديات ضمان أمن وسرية البيانات والمعلومات. أقرّ مجلس الوزراء الأردني مشروع قانون حماية البيانات الشخصية لسنة 2021، ورفع لمجلس النواب، فيما أحاله مجلس النواب إلى لجنة الاقتصاد والاستثمار النيابية مع منحه صفة الاستعجال في 24 كانون الثاني 2022، لاستكمال مراحل الدستورية المتعلقة بإصدار القانون. إن هذا القانون سيسهم في حماية البيانات الشخصية وتحديد القواعد لحوكمة الوصول إلى تلك البيانات وإعادة استخدامها بما يتضمن البيانات الإلكترونية.

1. ضعف تكاملية وترابط المؤسسات (حكومة واحدة). نجد أحياناً أن بعض الجهات الحكومية تقوم بتنفيذ مشاريع تتعلق بالتحوّل الرقمي بالاستفادة من الجهات الدولية المانحة أو برامج التبرعات، دون الاستشارة أو التنسيق مع وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، مما يؤدي إلى حدوث تشوهات في منظومة التحوّل الرقمي. كما أن هناك ضعفاً في إدارة الأولويات وتفاوت جاهزية لدى الجهات الحكومية. يضاف إلى ذلك، عدم كفاية استعداد الجهات الحكومية وجاهزيتها للتحوّل الرقمي، والنقص في البنية التحتية التكنولوجية لاستكمال التحوّل الإلكتروني. كما أن غياب وجود أنظمة معلومات حكومية مشتركة وفعالة تربط الجهات الحكومية فيما بينها يحول دون قدرة الجهات على تقديم الخدمات إلكترونياً، وبشكل متكامل ومترايط يمكن المواطن من الحصول على الخدمة بشكل سهل وسريع. وإضافة إلى ما تقدم، نجد أنه لا توجد معايير موحدة لمعمارية التحوّل الرقمي للحكومة – معايير تكنولوجيا التحوّل الرقمي – Enterprise Architecture، لضمان قابلية التشغيل البيئي بين جميع الجهات في القطاع العام.

إطار العمل

الملك عبد الله الثاني للتميز، وجائزة الخدمة الحكومية المتميزة، ونتائج تقارير سماع صوت المواطن، وتقارير مشاريع الجهات المانحة التي تتعلق بمستوى الخدمات الحكومية، والمؤشرات

لغايات تحليل واقع الحال والتوجهات التطويرية، تمت دراسة الخطط والتقارير الحكومية السابقة، مثل تقرير حالة البلاد لعدة سنوات، وتقارير رضا المتعاملين والموظفين الدورية، ونتائج جائزة



الحال وتحديد محركات التغيير الرئيسية (التحديات). وقد تم لاحقاً تصميم نموذج الإطار المؤسسي المطلوب لحوكمة الخدمات، وقياس الأداء ومتابعته وتقييمه وتطبيق أسس المساءلة والمحاسبة. وقد تم تحديد أربعة أهداف إستراتيجية لتحقيقها على مدى أربع سنوات، ووضع المبادرات الواجب تطبيقها للوصول إلى هذه الأهداف، إلى جانب توضيح المنهجية التي يوصى باتباعها في تطوير الخدمات بشكل عام، والعوامل الواجب توافرها للنجاح.

العالمية لأداء الخدمات وأثرها على الحكومة. كما تم عقد عدد من المقارنات المعيارية في المحاور الثلاثة المذكورة أعلاه، ونماذج العمل المختلفة لتقديم الخدمات، وعقد دراسات بحثية مع الموظفين والمتعاملين لتقييم مستوى تقديم الخدمات. وكخطوة أولى، فقد تم تحديد سبعة مبادئ توجيهية لتطوير الخدمات كأساس لعملية التحليل. كما تم تنفيذ جلسات للتشاور مع ممثلين من القطاعين العام والخاص وغيره. وبناء على نتائج الدراسة، تم تقييم واقع

متطلبات رئيسة لنجاح تطوير الخدمات الحكومية

حوكمة الخدمات والمساءلة ومتابعة أداء الخدمات الحكومية

رسم سياسات وتقديم التوجيه والإرشاد للمؤسسات الحكومية لتطوير الخدمات

رفع كفاءة مقدمي الخدمات وتمكينهم

توفير التقنيات الرقمية اللازمة لضمان سلسلة وسلاسة تقديم الخدمات الحكومية

إشراك المواطنين وأصحاب العلاقة في تطوير الخدمات

تعزيز قدرات المؤسسات في مجال تقديم الخدمات وبأدوات ابتكارية

تعزيز مبدأ الحكومة الواحدة Whole of Government

تكون تلك الخدمات سريعة وذات قيمة مقابل كلفتها، مع ضرورة مراجعة رحلة التعامل لتبسيطها وتهيئة البيئة التشريعية الداعمة لتكامل الخدمات.

4. **الهوية البصرية/ النافذة الواحدة:** أن يتم تصميم أماكن تقديم الخدمة وبنيتها التحتية بشكل متشابه.

5. **تمكين الموظف:** ضرورة أن يتمتع مقدمو الخدمات بالمؤهلات والقدرات والصلاحيات التي تمكنهم من تقديم الخدمة بأعلى المستويات.

6. **الحوافز والتقييم والمكافآت:** وضع وتطبيق الأدوات الملائمة لتقييم أداء مقدمي الخدمة وتحفيزهم ومكافأهم، مع ربط أدائهم الفردي بالأداء المؤسسي، ووفقاً لمؤشرات أداء رئيسة متفق عليها.

7. **إشراك القطاع الخاص:** دراسة البدائل الممكنة لتقديم الخدمة، والاستفادة من الفرص المتاحة بإشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني، وفقاً لنماذج عمل عصرية مستندين إلى دراسات جدوى لتقييم المنفعة مقابل الكلفة.

المبادئ التوجيهية لتطوير الخدمات:

تم تصميم الإطار العام لمحور تطوير الخدمات وتحديد الطموح والأهداف الإستراتيجية بالتماشي مع التوجهات العالمية الجديدة في تطوير الخدمات وذلك بالاعتماد على المبادئ التوجيهية الآتية:

1. **خدمات حكومية محورها المواطن:** يجب أن تركز الجهات الحكومية في تصميمها لخدماتها على تلبية احتياجات المواطن وتطلعاته من أفراد ومؤسسات بعدالة وشفافية، وبشكل استباقي، وتحديد حقوقه وواجباته وتعريفه بها، إلى جانب سماع صوته بشكل يضمن المشاركة الفاعلة في تحسين الخدمة وتطويرها.
2. **الخدمة الرقمية كأساس:** ضرورة أن يهدف التوجه المستقبلي إلى رقمنة الخدمات التي يحتاجها المواطن ما أمكن، ومن خلال واجهة واحدة، وتوفير التدريب الرقمي المباشر أو الإلكتروني للمتعاملين.
3. **الوصول إلى الخدمة:** أهمية أن تتنوع قنوات تقديم الخدمات لضمان سهولة الوصول لكافة فئات المواطنين. وأن





وقد ركزت الأهداف الإستراتيجية بشكل عام على إيجاد إطار عام لحوكمة تقديم الخدمات ومتابعة مستوى الأداء في تقديمها وتحسينها وتطويرها، وإشراك المواطنين في عملية تطوير الخدمات وتحسينها، وأهمية سماع صوتهم والاستفادة من ملاحظاتهم في عمليات التحسين والتطوير. وكذلك تحسين البيئة المكانية والهوية البصرية لمكاتب خدمة الجمهور وتوحيدها، وتلبية

احتياجات المواطنين وتطلعاتهم بعدالة وشفافية، وبشكل استباقي، وتحديد حقوقهم وواجباتهم وتعريفهم بها، مع إطلاق مراكز خدمات حكومية شاملة جديدة في مختلف مناطق المملكة. وقد حُصِّص هدف إستراتيجي لتحقيق التحول الرقمي الكامل في تقديم الخدمات، تحقيقاً لمبدأ أن الخدمة الرقمية هي الأساس.

7. **قنوات فعالة لسماع صوت المواطن:** قنوات موحدة تساعد على استقطاب التغذية الراجعة والمشاركة الفاعلة والاستفادة منها في التحسين والتطوير.
8. **التكامل مع التحول الرقمي:** تناسق الجهود وتحقيق أكبر قدر من الفائدة في استغلال الموارد المتاحة.
9. **الدفع الإلكتروني:** دفع آمن وسهل دون تكلفة إضافية على المواطن يساعد في إتمام الحصول على الخدمات رقمياً.
10. **قواعد البيانات:** تضمن الترابط والتنسيق بين الجهات الحكومية وتسهيل وتبسيط إجراءات الخدمات التي تشترك فيها أكثر من جهة، دون الحاجة لطلب المعلومات من المواطن مرة أخرى.
11. **الأمن السيبراني:** تبادل أمن للبيانات والمعلومات، والحفاظ على خصوصية ومعلومات المواطن الشخصية.
12. **إشراك القطاع الخاص:** بدائل تقديم الخدمة بما يضمن رفع مستوى تقديمها.
13. **منصات داعمة:** مركزية الخدمات الرقمية.

وقد ارتكز الإطار العام لتطوير الخدمات الحكومية على عدد من العناصر الواجب توفرها لبناء منظومة متكاملة تساعد على تطوير الخدمات، ويمكن تلخيص أهم تلك العناصر كما يأتي:

1. **خدمات حكومية محورها المواطن:** معايير أداء محددة وواضحة وشفافة تضمن تحديد احتياجات المتعاملين والمواطنين والعمل على تلبيةها مع ضمان العدالة والمساءلة والمحاسبة وحقوق المواطن في تقديمها.
2. **تعدد القنوات وتنوعها** بشكل يساعد على سهولة وسرعة الوصول إلى الخدمات بإنصاف وعدالة.
3. **إدارة فاعلة للموارد الحكومية:** الاستفادة المثلى من الموارد الحكومية، وتطبيق مبدأ الحكومة الواحدة بهدف رفع مستوى الأداء وتحسينه.
4. **مراكز خدمة شاملة تلي الاحتياجات وتغطي المناطق الجغرافية:** تساعد على تلبية احتياجات المواطنين وتطلعاتهم.
5. **أفراد مكنون ولديهم الدافع للتميز:** بناء قدرات وتوفير أسس تقييم ومساءلة ومكافأة وتحفيز مرتبط بمستوى تقديم الخدمات.
6. **بنية تحتية داعمة:** مكانية وتكنولوجية.

عناصر الخدمات



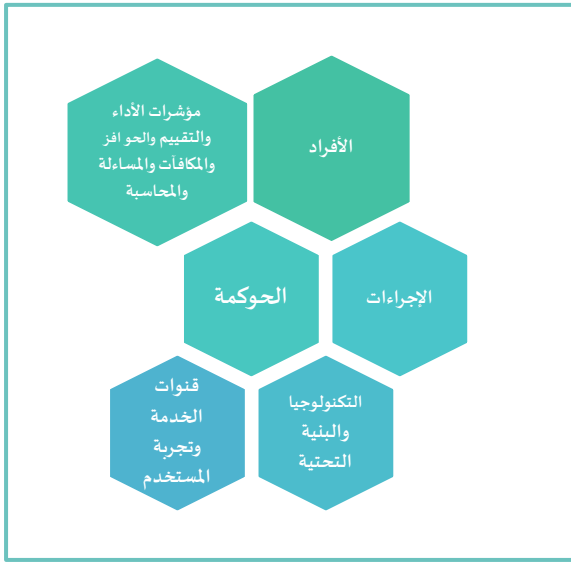
الطموح والأهداف الإستراتيجية والمبادرات

"خدمات حكومية محورها المواطن"

الطموح الإستراتيجي

لتحقيق الطموح أعلاه، تم تحديد أربعة أهداف إستراتيجية هي:

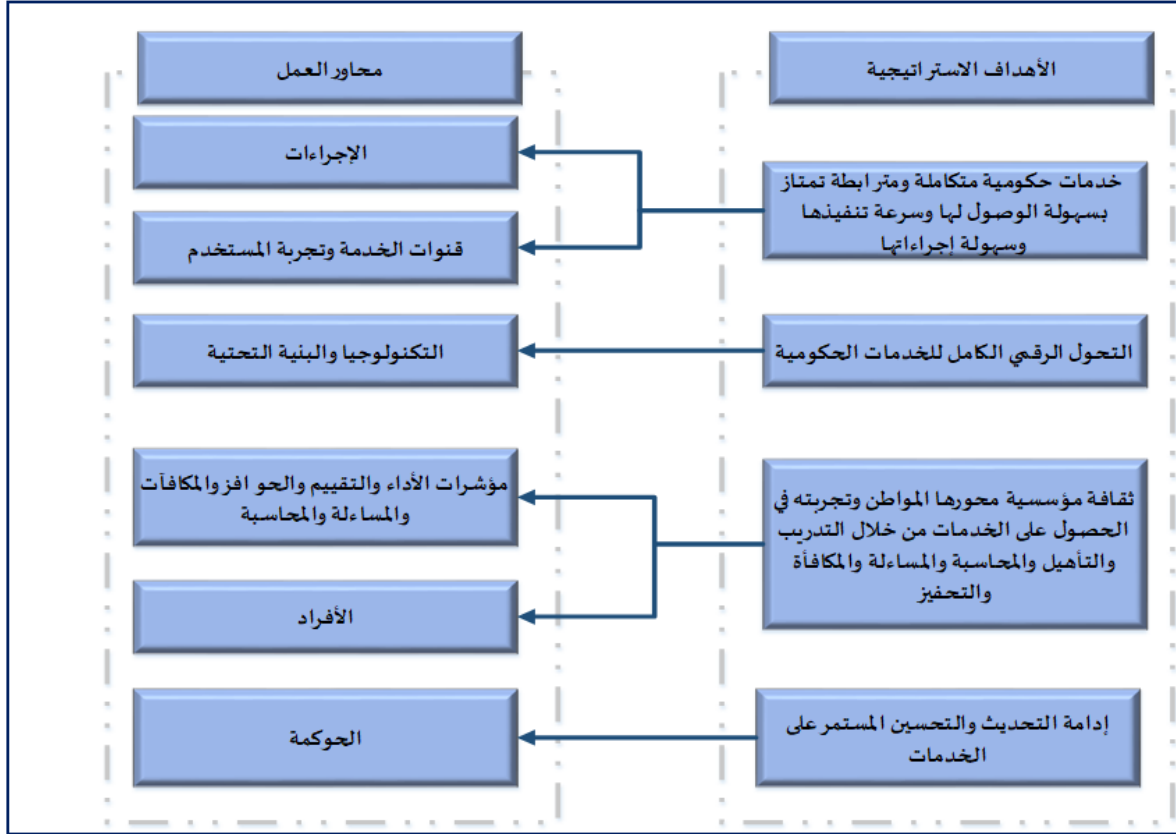
1. خدمات حكومية متكاملة ومترابطة تمتاز بسهولة الوصول إليها وسرعة تنفيذها وانسيابية إجراءاتها.
2. التحول الرقمي الكامل للخدمات الحكومية.
3. ثقافة مؤسسية محورها المواطن وتجربته في الحصول على الخدمات تعتمد على التدريب والتأهيل والمحاسبة والمساءلة والمكافأة والتحفيز.
4. إدامة التحديث والتحسين المستمر على الخدمات.



يتطلب تحقيق تلك الأهداف أن تعمل الحكومة على عدة محاور رئيسية يندرج تحتها مبادرات محددة تهدف إلى بيان الخطوات الواجب اتباعها للوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيق الطموح. ومحاور العمل الرئيسية هي:

1. الإجراءات
2. قنوات الخدمة وتجربة المستخدم
3. التكنولوجيا والبنية التحتية
4. مؤشرات الأداء والتقييم والحوافز والمكافآت والمساءلة والمحاسبة
5. الأفراد
6. الحوكمة.

وتتكامل محاور تطوير الخدمات بطبيعتها، إذ أنّ كل محور يرتبط بالمحاور الأخرى، ويعد أساساً في تحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى خدمات محورها المواطن، كما تم تحديد المبادرات التي تندرج تحت كل محور، مع تأكيد أن الإخلال بأحد المحاور يؤدي إلى الإخلال بالمنظومةأكملها.



1. الهدف الإستراتيجي الأول: خدمات حكومية متكاملة ومترابطة تمتاز بسهولة الوصول إليها وسرعة تنفيذها وانسيابية إجراءاتها.

بشكل رئيس لتحسين تجربة المستخدم بشكل دائم. وفي هذا المحور تم تحديد المبادرات التي تدعم وصول المواطن إلى الخدمة بشكل سهل، والوصول عليها بسرعة دون تكاليف إضافية، ووفقاً لتجربة سهلة. ومن الضرورة بمكان التركيز على استقطاب التغذية الراجعة من المواطن، ومشاركته في عملية تصميم الخدمات وتطويرها بشكل فعال، والاستفادة منها في عمليات التحسين والتطوير وتقديم الخدمات الاستباقية التي ترفع من ثقته ورضاه، مع تأكيد أهمية معرفته بحقوقه وواجباته.

ولتحقيق ذلك، تم تحديد عدد من المبادرات التي من شأنها تسهيل الإجراءات وتبسيطها واستقطاب التغذية الراجعة من المواطنين وإشراكهم بشكل فعال ذي كفاءة في عمليات التحسين والتطوير ليتم إنجازها على مدى أربع سنوات.

ولتحقيق هذا الهدف، تم التركيز على محورين رئيسين هما الإجراءات، وقنوات الخدمة وتجربة المستخدم. إذ يركز محور الإجراءات على ضرورة تبسيط الإجراءات والخدمات ضمن إطار شمولي متكامل، الذي يتطلب عدداً من الأسس بما في ذلك الأسس التشريعية/ والقانونية من أنظمة وتعليمات، إلى جانب الإستراتيجيات الوطنية التي تضمن التكامل والترابط بين الجهات الحكومية فيما يتعلق بتقديم الخدمات، وتوفير المنصات المشتركة/ المركزية التي تساعد على سهولة الوصول إلى البيانات والوثائق، مع الاهتمام بتسخير وسائل التكنولوجيا والتطبيقات الحديثة لرفع مستوى الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين على اختلاف فئاتهم.

من العناصر الواجب توفيرها لتقديم "خدمات محورها المواطن"، توفر قنوات خدمة متنوعة وملائمة لاحتياجات المواطن، مبنية

المبادرات والإطار الزمني للمخرجات المتوقعة

2025	2024	2023	2022
الاستمرار بالمتابعة والتقييم والتحصين على تطوير الأنظمة والتعليمات والتشريعات والسياسات حسب الحاجة.	مراجعة "إستراتيجية إدارة الخدمات الحكومية وتطويرها" بناء على نتائج تطبيق البرامج والأنظمة والدراسات الخاصة بتقديم الخدمات ومدى حوكمتها وسرعة استجابتها للتغير في احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم والتغييرات السلوكية الخاصة بهم.	التطبيق الكامل والشامل لنظام تطوير الخدمات الحكومية والهيكلية المقترحة للخدمة العامة.	إقرار "نظام تطوير الخدمات الحكومية" ومراجعة التشريعات والسياسات المتعلقة به.
الاستمرار في تنفيذ جميع المبادرات للوصول إلى الطموح المنشود.	تشغيل مراكز للخدمات الشاملة بمعدل مركز في كل محافظة والبدء بإنشاء 5 مراكز إضافية واطاحة الفرصة للقطاع الخاص لتشغيل 5 مراكز.	استكمال التشريعات والأنظمة والسياسات اللازمة لإدارة الخدمات وإقرارها (تصميم وتقديم وتقييم) ودراسة تكلفة الخدمات الحكومية.	تطوير سجل موحد للخدمات حسب الأولوية.
تطبيق الهوية البصرية الموحدة ورحلة المتعامل على المكاتب الخدمية ذات الأولوية.	استخدام المسرعات الحكومية في التعامل مع 15 تحديًا للخدمات الحكومية.	إعداد "إستراتيجية إدارة الخدمات الحكومية وتطويرها" وإطلاقها بشكل يتكامل مع إستراتيجية التحول الرقمي.	تطوير سجل الوطني الموحد لبيانات المواطنين (الأفراد والمؤسسات والمقيمين).
		إطلاق برنامج لتشجيع الشباب والمبتكرين والمبرمجين للاستفادة من البيانات المفتوحة لتقديم نماذج عمل ريادية تساعد على تطوير الخدمات وطرق تقديمها للمتعاملين بطرق جديدة ومبتكرة.	

المخرجات
المتوقعة

2025	2024	2023	2022	
		البدء بإنشاء وتشغيل 15 مركز خدمة شامل على غرار مركز المقابلين.	منصة مشتركة مركزية تضمن سهولة الوصول للبيانات والوثائق (Information by Default).	
		إعادة تصميم البيئة المكانية لتقديم الخدمات في المراكز القائمة سنوياً للخدمات ذات الأولوية مع تحديث رحلة المتعامل وانسيابية الخدمات وملاءمتها لاحتياجات المسنين وذوي الإعاقة وفئات المجتمع كافة وذلك بالاعتماد على عدة مدخلات بما يتضمن زيارات المتسوق الخفي.	إطلاق مبدأ "باقات الخدمات المترابطة" لتحاكي الوقائع الحياتية (مثل: شهادة مولود جديد، جواز سفر، دفتر عائلة معدل، تأمين صحي، شهادة المطاعيم).	
		البدء بطرح فرص استثمارية بمراكز الخدمة الشاملة تدار من القطاع الخاص (في 5 مراكز شاملة).	وضع سياسة للهوية البصرية الحكومية الموحدة لمراكز تقديم الخدمة ودمج تطبيقها مع خطة إنشاء مراكز الخدمة الشاملة الجديدة ووضع خطة لتطبيق السياسة على مكاتب خدمة الجمهور الحالية وفقاً للخدمات المصنفة ذات الأولوية.	المخرجات المتوقعة
		تصميم وإقرار نظام إلكتروني لإدارة علاقات المتعاملين لاستقطاب التغذية الراجعة من المتعاملين على اختلاف فئاتهم وأماكن تواجدهم بكفاءة وفعالية.	إطلاق سياسة أو آلية تصميم الخدمات بإشراك جميع المعنيين في تصميم أو تحديث إجراءات تقديم الخدمات الحكومية وبشكل استباقي.	

2025	2024	2023	2022
	الاستمرار في تسخير تكنولوجيا المستقبل وأي ابتكارات جديدة وطرق غير تقليدية في مجال تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات بما يتناسب مع توقعات المتعاملين مثل: (الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، والبلوك شين).	إطلاق برامج إشراك المتعاملين في تطوير الخدمات وتقديم مقترحات ابتكارية وفقاً لتجارهم ومنظورهم وآرائهم بشكل كامل لجميع الخدمات وتحفيزهم على المشاركة الفعالة وتكريمهم.	تنفيذ مراجعة شمولية لمستوى الخدمات المكانية والرقمية وتحديد آليات جديدة مركزية وموحدة، من حيث شموليتها وتكاملها وخط الأساس لها ومستهدفاتها وآليات تحسينها وربطها مع تقييم الأداء المؤسسي وتقييم أداء القيادات ومقدمي الخدمات.
		تحسين الخدمات ذات التماس المباشر مع المواطنين وبيئة الأعمال (تستهدف 25 جهة حكومية).	إطلاق مفهوم الحكومة الواحدة.
			تحفيز الابتكار وتسخير التكنولوجيا الحديثة في خدمة عملية تطوير الخدمات.
			إطلاق سياسة أو آلية لتصميم الخدمات بإشراك جميع المعنيين في تصميم أو تحديث إجراءات تقديم الخدمات الحكومية وبصورة استباقية.
			تشغيل مركز الخدمات الشاملة في المقابلين، واعتماد النموذج التشغيلي، ووضع دليل مراكز الخدمة الشاملة وتقييم التجربة.
			إطلاق ميثاق خدمة المتعاملين الذي يحدد حقوقهم والتزاماتهم.

المخرجات
المتوقعة

الهدف الإستراتيجي الثاني: التحول الرقمي الكامل للخدمات الحكومية.

الاشتمال الرقمي/الشمولية الرقمية وتحقيق النفاذ العادل والمتكافئ للخدمات الحكومية الرقمية. ولتحقيق ذلك، تم تحديد عدد من المبادرات ضمن خطة التحول الرقمي وتوزيع تنفيذها على مدى أربع سنوات.

إن للتحول الرقمي أهمية كبرى، لذلك فإن محور التكنولوجيا والبنية التحتية يركز على ضرورة توفير خدمات رقمية المنشأ، وذلك من خلال منصة خدمات تفاعلية تقدم خدمات بسيطة وسريعة شاملة لا تغفل أحداً وتلبي احتياجات المستفيدين وتحقق رضاهم مع طلب البيانات لمرة واحدة فقط مع التأكد من

المبادرات والإطار الزمني للمخرجات المتوقعة

2025	2024	2023	2022	المخرجات المتوقعة
الانتهاء من التحول الالكتروني للخدمات اي الوصول الى 100% من الخدمات الحكومية المرقمنة.	رقمنة 60% من الخدمات.	إطلاق 227 خدمة حكومية رقمية جديدة - 40% من الخدمات.	رقمنة 486 خدمة حكومية حسب الأولويات - 20% من الخدمات.	
الوصول إلى 3.5 مليون هوية رقمية مفعلة.	استمرار العمل على تطوير البنية التحتية الرقمية للمؤسسات الحكومية.	البدء بتطبيق نظام إدارة الموارد الحكومية الموحد.	تطوير السجل الوطني الموحد للأفراد والمؤسسات والمقيمين.	
حكومة واحدة في تقديم الخدمات للمواطن (No wrong door policy).	التحول الكامل للمدفوعات الرقمية في القطاع العام.		تطوير سجل الخدمات الحكومية الموحد ودراسة جميع المتطلبات لتبسيط الإجراءات.	
تحقيق نسبة 50% من الانتقال للحوسبة السحابية الخاصة بالحكومة.	إطلاق منصة البيانات المفتوحة.	التفعيل الكامل للتوقيع الرقمي للمعاملات الحكومية والوصول إلى 2 مليون هوية رقمية مفعلة والريادة.	بناء "نظام إدارة وتحصيل المدفوعات والمقبوضات الحكومية" بما فيها نظام المدفوعات الصغيرة الذي تطوره وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة.	المخرجات المتوقعة
	إشراك القطاع الخاص بالتحول الرقمي من خلال مشاريع الشراكة واعتماد مبدأ BOT و PPP في التحول الرقمي.	إطلاق الجيل الخامس.		

2025	2024	2023	2022
إعداد سياسات جديدة لتسخير تكنولوجيا المستقبل وأي ابتكارات جديدة وطرق غير تقليدية في مجال تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات بما يتناسب مع توقعات المتعاملين مثل: (الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة والبلوك شين)	تفعيل نظام رقمي لمراقبة الأداء وفعالية الخدمات الحكومية الرقمية والمنصات الخاصة بها.		البدء بإنشاء مركز بيانات حكومي مساند للمركز الحالي.
			تطوير شبكة الألياف الضوئية.
			إطلاق الهوية الرقمية وتفعيل استخدام الوثائق الرقمية.
			إطلاق المنصة الحكومية الموحدة للخدمات (موقع إلكتروني).
			إنشاء نظام إدارة المراسلات الحكومية وإطلاق الخدمة للاستخدام من القطاع الخاص.
			منصة مشتركة مركزية تضمن سهولة الوصول للبيانات والوثائق (Information by Default).

الهدف الإستراتيجي الثالث: ثقافة مؤسسية محورها المواطن وتجربته في الحصول على الخدمات تعتمد على التدريب والتأهيل والمحاسبة والمساءلة والمكافأة والتحفيز

الموظفين ضمن خطط مبنية على تحديد الاحتياجات لتحقيق متطلبات إشغال الوظيفة والقيام بالمهام الموكولة إليهم بالمستوى المطلوب. ولتحقيق ذلك، تم تحديد عدد من المبادرات وتوزيعها على مدى أربع سنوات لضمان تطبيق مبادئ المحاسبة والمساءلة والمكافأة والتحفيز بشكل مستمر ومأمس، وبناء القدرات بشكل ممنهج يحقق الطموح.

إن عملية التقييم والمتابعة، من خلال مؤشرات قياس أداء، كمية ونوعية تعكس مستوى الأداء الفردي والمؤسسي، هي ركن أساسي في إدارة الخدمات وتطويرها. ويتطلب ذلك أيضاً ربط نتائج القياس والمتابعة بأسس للمكافآت والحوافز ومعايير المحاسبة والمساءلة على المستوى الفردي والمؤسسي.

كما يعد موظفو تقديم الخدمات عاملاً مهماً وإذا أثر كبير على مستوى الخدمة المقدمة، مما يتطلب إيلاء الاهتمام ببناء قدرات

المبادرات والإطار الزمني للمخرجات المتوقعة

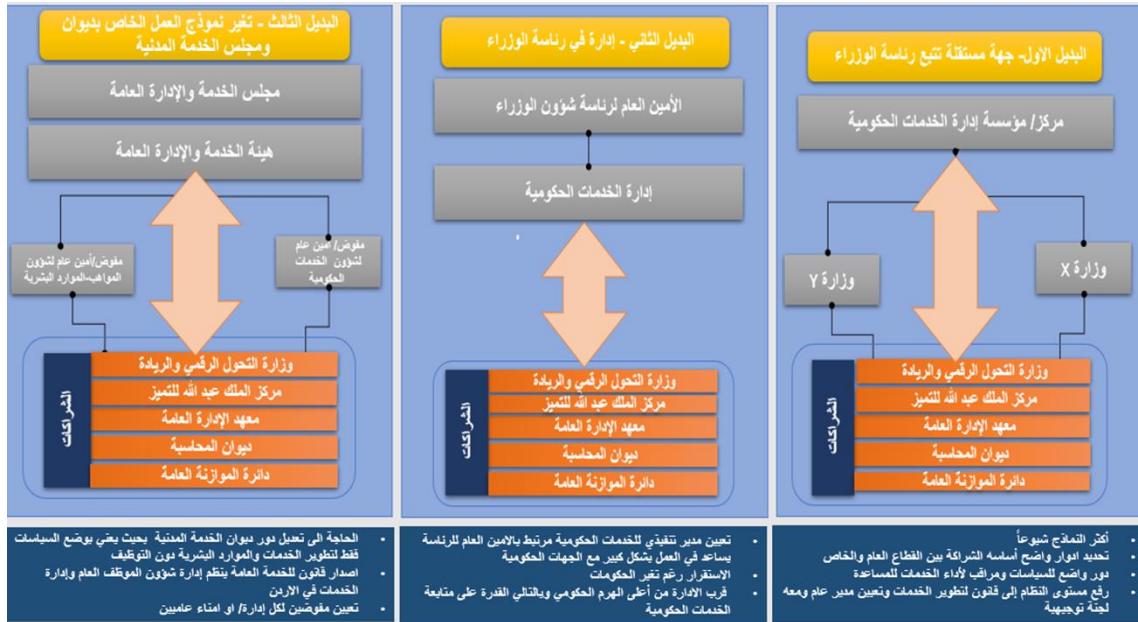
2025	2024	2023	2022	المخرجات المتوقعة
الاستمرار في جميع المبادرات للوصول إلى الطموح المنشود. المراجعة والتقييم لخطط التحسين ومدى الإنجاز في تطبيقها وأثرها على تطوير الخدمات وتحديد الدروس المستفادة.	تدريب 30% (إضافي) من الموظفين مقدمي الخدمات وموظفي الصف الأول، الذين تم حصرهم، على مهارات التعامل مع الجمهور والأدوات اللازمة لتطوير الخدمات وتقديمها وفق النظام والسياسات والإستراتيجية والأدلة المقررة.	تدريب 30% من الموظفين مقدمي الخدمات وموظفي الصف الأول، الذين تم حصرهم، على مهارات التعامل مع الجمهور والأدوات اللازمة لتطوير الخدمات وتقديمها وفق النظام والسياسات والإستراتيجية والأدلة المقررة.	تحديد مؤشرات خاصة بالخدمات تقيس مستوى الأداء بالخدمات بما يتضمن رحلة المستخدم ويتم الاعتماد عليها كمدخل من مدخلات تقييم أداء الموظف العام.	
تبنى أدوات جديدة تستند على تكنولوجيا المستقبل وأي ابتكارات جديدة غير تقليدية في مجال تقييم أداء الخدمات وإشراك المعنيين وإنجاز المعاملات بما يتناسب مع التغير المتسارع في هذا المجال مثل: (الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة والبلوك شين).	الوصول إلى 60% من شمول جميع الجهات الحكومية في نظام التقييم والمحاسبة والمساءلة وفقاً لنتائج تقارير الأداء وسماع صوت المواطن.	البدء بالعمل وفق مؤشرات الخدمات التي تم تحديدها في نظام التقييم والمحاسبة والمساءلة وعلى 20% من الجهات الحكومية التي تخدم 20% من المواطنين.	تصميم المسارات المهنية والتدريبية والحوافز والمكافآت ووضع برامج لرفع قدرات مقدمي الخدمات ومهاراتهم ومعارفهم.	

2025	2024	2023	2022
		نشر جميع البيانات المتعلقة بالخدمات الحكومية المقدمة على منصة حكومية لإدارة البيانات المفتوحة (تديرها حاليا وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة) ونشر الوعي بهذه المنصة.	تدريب 30% من الموظفين مقدمي الخدمات وموظفي الصف الأول لتطوير الخدمات وتقديمها من الجهات الحكومية ذات الأولوية.
		إطلاق أول تقرير، بناء على نتائج التقييم، برسالة موحدة للقيادة في الجهات الحكومية لتحديد أولويات التحسين والتطوير.	آلية متكاملة لقياس مستوى أداء الخدمات وسماع صوت المواطن.
		مراجعة الجهات الحكومية لإستراتيجياتها لتشمل برامج إستراتيجية تركز على تطوير الخدمات وقنوات تقديمها مع تطوير خطط عمل تحسينية على الخدمات المقدمة.	إطلاق إستراتيجية للاتصال بين الجهات الحكومية وبين المتعاملين لبناء الثقة بالتزام الجهات الحكومية بتقديم الخدمات التي تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم والتعريف بأدوات سماع صوتهم وأهمية مساهمتهم في تطوير الخدمات.
		إطلاق منظومة تمكين لمقدمي الخدمات ومساءلتهم	إقرار والبدء بتطبيق مؤشر مركب لإدارة الخدمات في مؤسسات حكومية مختارة يعتمد على معايير لإدارة الخدمات من زيادة الإيرادات، أو ترشيد التكاليف، أو تحسين جودة الخدمة، أو زيادة رضا المتعاملين وغيره.
		تصميم وإقرار نظام حكومي لإدارة علاقات المتعاملين لاستقطاب التغذية الراجعة من المتعاملين على اختلاف فئاتهم وأماكن تواجدهم بكفاءة وفعالية	اعتماد سياسة نشر تقارير الأداء والتقييم

أولاً: إطار إدارة الخدمات

شمولي لإدارة الخدمات الحكومية، وقياس مستوى الأداء ومتابعته، والعمل على تطوير تلك الخدمات بشكل متكامل ومتربط على مستوى الجهات الحكومية كافة، والنتائج المتحققة عن تطبيق المبادرات المذكورة، فقد تم دراسة نماذج عالمية مختلفة لحوكمة الخدمات واقتراح ثلاثة نماذج عمل كما هو موضح بالشكل أدناه:

يعدّ التزام جميع الدوائر والمؤسسات الحكومية بقواعد الحوكمة الرشيدة التي تضمن جودة الخدمات الحكومية وكفاءتها وبما يعزز من فاعلية الأداء الحكومي وثقة المواطنين بالخدمات الحكومية ويساهم في الحفاظ على المال العام مطلباً أساسياً لتحقيق الأهداف المرجوة من الحكومات على مختلف المستويات. وعليه، ولضمان الاستدامة في تطوير الخدمات، وإيجاد إطار وطني



- توسيع عمل الجهات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية الوظيفية العامة بمحاورها كافة ومن ضمنها التكامل مع الخدمات الحكومية.
- ضمان الاستقرار والإستدامة.
- يمكن تنفيذه في مدة زمنية أقصر.
- إلا أن ذلك يتطلب توفير المتطلبات الآتية:
- تعديلات تشريعية جوهرية وتعديل آليات عمل هذه الجهات لإنشاء هيئة الخدمة والإدارة العامة.
- رفد الهيئة بالموارد والإمكانات المطلوبة.

ولضمان التكامل مع ما ورد في محور الموارد البشرية، وبعد موازنة الإيجابيات والسلبيات الممكنة لكل نموذج، فقد أقرت اللجنة اعتماد النموذج الثالث الذي يوصي بإعادة حوكمة وهيكلية الجهات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية والوظيفة العامة، وتعزيز قدراتها تمهيداً لإنشاء هيئة الخدمة والإدارة العامة، مع توفير مجلس توجيهي لوضع السياسات ومتابعة أداء الخدمات وإدارة الموارد البشرية ودراسة النموذج التشغيلي الأفضل لتحقيق الأهداف المحددة لهذه الهيئة.

يحقق النموذج الموصى به الإيجابيات الآتية:

- تطوير القدرات وبناءؤها.

المبادرات والإطار الزمني للمخرجات المتوقعة

2025	2024	2023	2022	المخرجات المتوقعة
الاستمرار بالمتابعة والتقييم والتحسين على تطوير الأنظمة والتشريعات والسياسات ذات العلاقة بالخدمات حسب الحاجة.	الاستمرار بالعمل حسب الخطط والمهام والنموذج التشغيلي.	بدء عمليات التقييم وإصدار التقارير الخاصة بسير العمل من هيئة الخدمة والإدارة العامة وتحديد نسب الانجاز والاستمرار بالإشراف على تطبيق خطة تطوير الخدمات وإدارتها من خلال النموذج التشغيلي المعتمد.	تأسيس هيئة الخدمة والإدارة العامة لحكومة الخدمات الحكومية: • إقرار النموذج التشغيلي لحكومة الخدمات. • إعداد التشريعات والأنظمة ذات العلاقة وإقرارها. • نشر تقارير دورية حول مستوى الخدمات (مساءلة وربط الأداء الفردي والمؤسسي وتقييم القيادات). • تحديد الأولويات	

ثانياً: منهجية تطوير الخدمات والتحسين المستمر

لتقوم الهيئة المقترحة بعملها بتناغم وبشكل موحد بين الجهات الحكومية، تحتاج عملية تطوير الخدمات إلى منهجية واضحة، ومستدامة وفقاً لإطار زمني محدد، تشمل جميع الخدمات الحكومية، وتضمن تحقيق متطلبات المواطنين كافة على اختلاف فئاتهم وأماكن تواجدهم ومستوياتهم الاجتماعية والتعليمية والثقافية:

السنة الأولى

■ تقييم الخدمات (أماكن التواجد، وكفاءة مكاتب الخدمة وفعاليتها، والبنية التحتية الرقمية، ونظام التقييم والمكافآت، وترابط الخدمات) حسب جدول الأولويات (3 أشهر).

■ إعداد خطة تنفيذية بإجراءات تصحيحية (3 أشهر) تشمل: التغطية الجغرافية للخدمات بناء على معطيات الكثافة السكانية وتُعد المسافة عن مراكز الخدمات، وخطط بناء القدرات ومهارات الأفراد، والتشريعات المطلوب تعديلها، ومتطلبات الهوية البصرية، وبناء منظومة مؤشرات الأداء، وخطة التحول الرقمي.

بعض عوامل تحديد الأولويات

1. عدد المعاملات
2. قيمة المعاملات
3. القيمة للمواطنين
4. مستوى التعقيد
5. القيمة للثقافة
6. القيمة للاقتصاد

السنة الثانية

- البدء بتنفيذ الخطة الإصلاحية من سنة إلى سنتين حسب حجم المؤسسة ومتطلبات الخطة.
- المراجعة الدورية لسير الخطة التصحيحية والتغذية الراجعة واتخاذ الإجراءات اللازمة.

السنة الثالثة

- الانتهاء من تنفيذ الخطة وتقييم أثرها ومكافأة المؤسسات ذات الأداء المتميز.
- تقييم ومتابعة مدى الإنجاز في الخطة والوقوف على أسباب الانحراف.

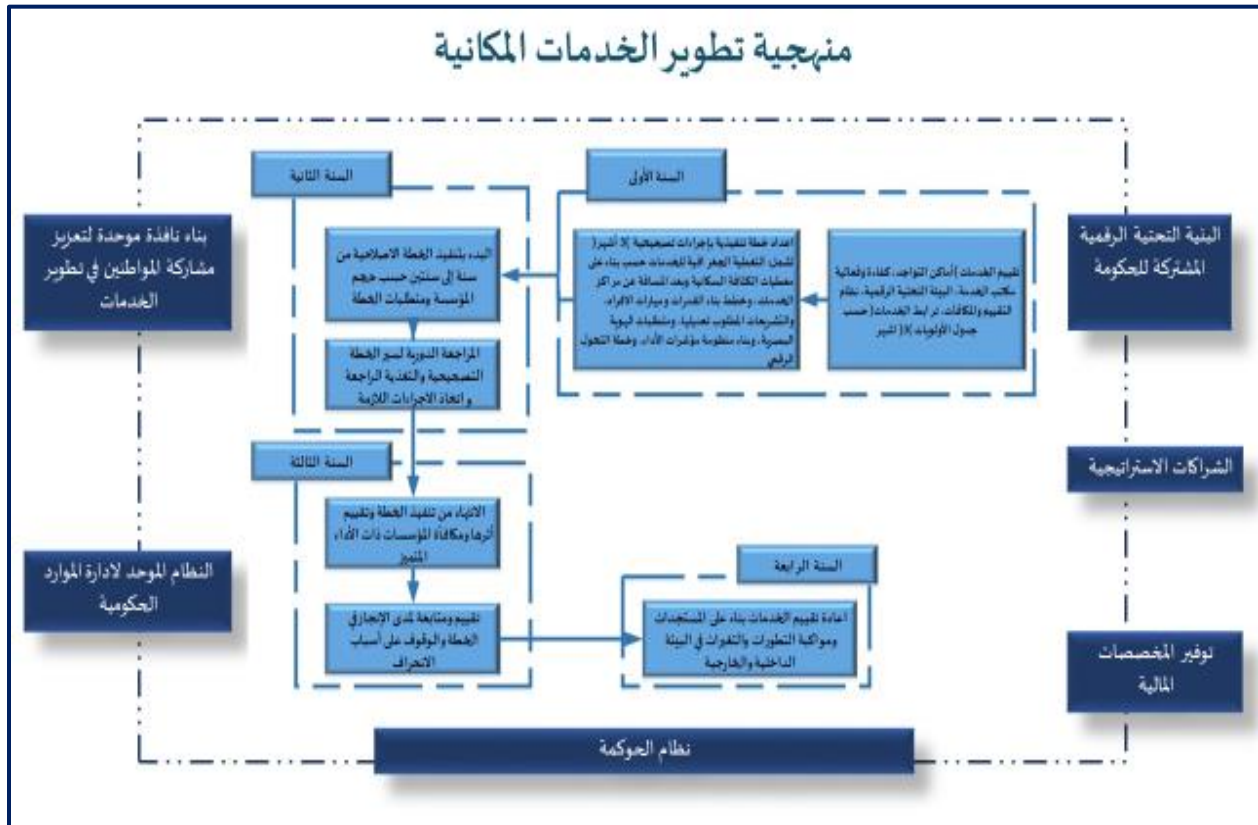
السنة الرابعة

- إعادة تقييم الخدمات بناء على المستجدات ومواكبة التطورات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية

ممكنات منهجية تطوير الخدمات

1. نظام الحوكمة.
2. البنية التحتية الرقمية المشتركة للحكومة.
3. الشراكات الإستراتيجية.
4. توفير المخصصات المالية.
5. النظام الموحد لإدارة الموارد الحكومية.
6. بناء نافذة موحدة لتعزيز مشاركة المواطنين في تقديم الخدمات.

منهجية تطوير الخدمات المكانية



ونظراً لمحدودية الموارد، وضرورة التركيز على تعظيم الأثر، لا بد من تطبيق الخطوات التطويرية للعمل حسب الأولويات، التي يمكن تحديدها من خلال عدد من العوامل هي (عدد المعاملات، وقيمة المعاملات، والقيمة للمواطنين، ومستوى التعقيد، والقيمة الثقافية، والقيمة للاقتصاد). وفقاً لتقييم الخدمات الحكومية من حيث الأهمية (للأفراد والمؤسسات) فقد تم تحديد الجهات الحكومية وتوزيعها حسب السنوات وطبيعة الخدمة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجهات الحكومية ذات الأولوية موزعة حسب السنوات وطبيعة الخدمة		
الخدمات المؤسسات	خدمات الأفراد	السنة
وزارة الصناعة والتجارة والتمويل	دائرة الأحوال المدنية والجوازات	2023-2022
وزارة الاستثمار	إدارة التأمين الصحي	
دائرة مراقبة الشركات	دائرة الأراضي والمساحة	
دائرة الأراضي والمساحة	المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	
المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	دائرة قاضي القضاة	
سُلطة العقبة الاقتصادية الخاصة	وزارة العدل	
دائرة الجمارك العامة	وزارة العمل (المرحلة الانتقالية)	
أمانة عمان الكبرى والبلديات	وزارة الداخلية	
	إدارة ترخيص السواقين والمركبات	2024-2023
وزارة العمل (المرحلة الانتقالية)	أمانة عمان الكبرى والبلديات	
المؤسسة العامة للغذاء والدواء	دائرة ضريبة الدخل والمبيعات	
مؤسسة المواصفات والمقاييس	وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية	
دائرة العطاءات الحكومية	ديوان الخدمة المدنية	

إلى جانب ذلك، فقد تم تحديد الجهات الحكومية ذات الأولوية في المشاركة في مراكز الخدمات الشاملة بما يضمن توفير خدمات متكاملة تتوافق مع خطة التحول الرقمي، وتساعد في تعزيز الجهود لتقديم خدمات تلي احتياجات المواطن وترفع مستوى الرضا.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ وزارة الصناعة والتجارة والتموين ▪ وزارة الداخلية (خدمات جزئية) ▪ دائرة ضريبة الدخل والمبيعات (خدمات جزئية) ▪ ديوان الخدمة المدنية (خدمات جزئية) ▪ دائرة مراقبة الشركات ▪ وزارة الاستثمار ▪ أمانة عمان الكبرى والبلديات ▪ إدارة ترخيص السواقين والمركبات (خدمات جزئية) ▪ وزارة العدل ▪ وزارة العمل (المرحلة الانتقالية)

<p>الجهات الحكومية ذات الأولوية في المشاركة في مراكز الخدمات الشاملة</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ دائرة الأحوال المدنية والجوازات ▪ إدارة التأمين الصحي (خدمات جزئية) ▪ دائرة الأراضي والمساحة (خدمات جزئية) ▪ المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ▪ وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية ▪ وزارة الصحة (خدمات جزئية) ▪ وزارة التربية والتعليم (خدمات جزئية) (المرحلة الانتقالية)

تحديد أولويات التحول الرقمي بالاعتماد على طبيعة الخدمة وأهميتها وعدد الحركات وإمكانية رقمتها. كما تم وضع الإطار الزمني لرقمنة تلك الخدمات وتوفيرها للمواطنين من خلال منصات إلكترونية تدعمها وسائل الدفع.

كما لا بد من توافق أولويات التحول الرقمي مع أولويات تطوير الخدمات بشكل كامل، خاصة أن مبدأ "الخدمة الرقمية كأساس" هو مبدأ أساسي في تطوير الخدمات وتحسينها. وعليه، فقد تم

خدمات الجهات ذات الأولوية في التحول الرقمي		
الجهات الأعلى في عدد الحركات/المعاملات		
الجهة	عدد الخدمات	الخدمات المؤتمتة
وزارة التربية والتعليم (المرحلة الانتقالية)	34	4
دائرة ضريبة الدخل والمبيعات	38	22
إدارة التأمين الصحي	67	44
دائرة الأحوال المدنية والجوازات	75	9
دائرة الأراضي والمساحة	71	47
أمانة عمان الكبرى	120	83
المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	47	8
إدارة ترخيص السواقين والمركبات	72	45

خدمات الجهات ذات الأولوية في التحول الرقمي
الخدمات الأساسية والشركاء في الخدمة

الجهة	عدد الخدمات	الخدمات المؤتمتة
دائرة مراقبة الشركات	55	38
وزارة الادارة المحلية/البلديات	56	4
وزارة العدل	61	26
دائرة الجمارك العامة	53	53
دائرة العطاءات الحكومية	19	7
وزارة البيئة	18	1
مؤسسة المواصفات والمقاييس	20	0
وزارة الصحة	85	1
وزارة التنمية الاجتماعية	84	11
وزارة الاستثمار	85	47
وزارة الصناعة والتجارة والتموين	69	36
وزارة الداخلية	60	27
وزارة العمل (المرحلة الانتقالية)	33	6
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (المرحلة الانتقالية)	12	4
المؤسسة العامة للغذاء والدواء	178	80

عوامل النجاح

إن تحقيق الغاية المرجوة بالارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية، يتطلب توفير عوامل نجاح أساسية، تساعد على تخطي التحديات التي تواجه القطاعات الحكومية، وتضمن الاستفادة من التجارب السابقة، ويمكن تلخيص أهم تلك العوامل بما يأتي:

- التزام ودعم على جميع المستويات ومن أعلى السُلطات.
- تبني منهج إدارة التغيير.
- بناء القدرات والحفاظ عليها وتوفير البنية التحتية.
- التركيز على الأثر طويل المدى.
- بناء نظام حوكمة متكامل.
- تكاتف الجهود بين الجهات المعنية بإدارة الخدمات وتطويرها.
- إشراك جميع الجهات المعنية بتطوير الخدمات وتحولها، وتقييم أدائها والشفافية بشأن النتائج.

تحديث القطاع العام: التقارير المرجعية التفصيلية



الخدمات الحكومية