

تحديث القطاع العام: التقارير المرجعية التفصيلية



رسم السياسات وصنع القرار

## ماذا نريد؟ (ملخص التوجهات التطويرية)

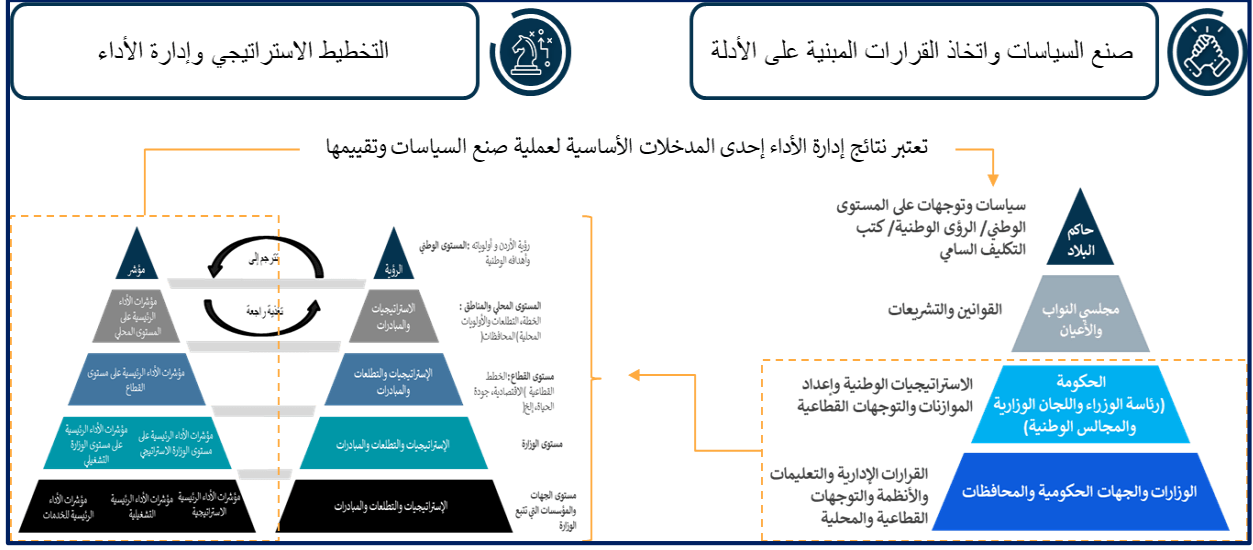
- رسم السياسات واتخاذ القرار بشكل مؤسسي على كافة المستويات الإدارية وبشكل فعال وأقل تكلفة بتبني التكنولوجيا الحديثة.
- وجهات نظر متناسقة حول السياسات داخل الإدارة الحكومية.
- اتخاذ القرار حول أي سياسة بعد دراسة معمقة لجدوى السياسة من حيث الأثر الاقتصادي والاجتماعي والبيئي الإيجابي لها.
- تقييم قبلي (التطبيق التجريبي وتحليل السيناريوهات) للسياسات الحكومية وتقييم الأثر (التقييم البعدي) مُأسس ومعمم.
- إطار تشريعي وتنظيمي مطور لضمان جودة تقييم الأثر وعمليات التشاور المنفذة من قبل الجهات الحكومية للسياسات المرفوعة للاعتماد.
- قدرات مؤسسية متطورة لإجراء دراسات تقييم الأثر في القطاع العام ودعم معرفي وتوافر معلومات وقدرات تحليلية لأثر السياسات العامة.
- مشاركة فاعلة للمواطنين والفئات المستهدفة في رسم السياسات وصنع القرار.

## مقدمة

ما بين رسم السياسات وصنع القرار من جهة والتخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء من جهة أخرى، لارتباطهما ارتباطاً وثيقاً. كما تتناسق عملية رسم السياسات وصنع القرار مع عملية التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء وفقاً للمخطط الموضّح أدناه.

تعتبر السياسة العامة إطاراً استرشادياً لاتخاذ القرار أو منهجية عمل لتحقيق أثر أو تغيير مستهدف، حيث تدعم السياسات العامة المساعي السياسية والتوجهات التنظيمية للحكومات التي نتجت استجابة للظروف العالمية المتغيرة باستمرار. تعتمد عملية رسم السياسات وصنع القرار على تطوير إطار مرجعي يحدد العلاقة





## مسببات التغيير

### لماذا نحتاج إلى التحديث في مجال رسم السياسات وصنع القرارات؟

في القطاع أو المجال المعني من القرار، كما أن معظم العاملين على دراسات الأثر من خلفيات قانونية، في حين أن هذه الدراسات تزود المشرعين بالمعلومات والتوجهات الفنية المتخصصة التي تساعد في صياغة التشريع، بمشاركة الخبراء المتخصصين في مجال العمل إضافة إلى خبرتهم الاقتصادية أو الاجتماعية.

من ناحية أخرى، فإن تنوع مجالات السياسات الحكومية وتعقيدها وتشعبها، يتطلب بطبيعة الحال خبرات متنوعة لإجراء دراسات تقييم الأثر، لا يمكن توفيرها في جميع الجهات، وبالتالي من المهم إيجاد وحدات إدارية تقدم هذه الدراسات التقييمية أو إيجاد مخصصات مالية للاستعانة بشركات وخبراء للمساعدة في إجراء هذه الدراسات، ويعتمد ذلك طبعاً على عدد من المعايير التي تصنف وترتب هذه السياسات وفقاً لتعقيدها وأهميتها واتساع أثرها.

إضافةً إلى ذلك، فإن نقص وعدم استدامة توفير البيانات والمؤشرات اللازمة لتمكين الدوائر من تطوير أولوياتها من السياسات المستندة على نتائج التحليل وربطها بالتحديات والمتطلبات المستقبلية يحد من قدرة الحكومة على الاستجابة السريعة لحالات الطوارئ والتعامل معها.

إلى جانب ذلك، هناك محدودية في القدرات المؤسسية لدى الجهات اللازمة لإجراء الدراسات التحليلية والبحوث ورصد

أولاً؛ ضعف عملية مأسسة رسم السياسات وصنع القرار على مختلف المستويات في القطاع العام (رئاسة الوزراء، المجالس الوطنية، الوزارات والجهات الحكومية، والإدارات) وبشكل يضمن الاتساق في القرار وتوافقها مع التوجهات الوطنية، مع غياب المساءلة للمرجعيات المؤسسية المسؤولة عن تحديد أولويات السياسات وتطويرها؛ حيث يتحمل الوزراء منفردين مسؤولية وضع السياسات وتنفيذها، لكنهم مسؤولون مجتمعين أيضاً عن سياسات وقرارات الحكومة ككل. كذلك الحال، لا توجد آلية لمساءلة المستوى التنفيذي داخل الجهات الحكومية حول دقة البيانات وجودة دراسات الأثر وعملية التشاور بما ينعكس إيجاباً على سلامة ونضوج السياسات.

وتخضع عملية اتخاذ القرار في بعض الأحيان للتوجهات الشخصية، في ظل غياب الإطار التشريعي والتنظيمي اللازم لتقييم الأثر المسبق للسياسات والقرار وأدواته المختلفة المستخدمة الذي سينتج عن تطبيق السياسات المقترحة.

ثانياً؛ محدودية القدرات المؤسسية اللازمة لإجراء دراسات تقييم الأثر داخل الجهات والتي تحتاج أن يتم تنفيذها من قبل باحثين ومحللين من خلفيات اقتصادية واجتماعية وسياسية ومتخصصين

الأحيان "الدقيقة")، بالإضافة إلى عدم توفر البيانات في بعض الحالات. كما يفتقر راسمو السياسات وصانعو القرار إلى مراجع يمكن الاستدلال بها على القرارات ذات العلاقة المتخذة سابقاً للتعلم من الدروس المستفادة أو فهم مبررات اتخاذ قرارات سابقة. كما أن الافتقار إلى نظام يوثق مراحل إعداد وتطوير السياسة وتطبيقها يجعل من الصعب على الأشخاص ذوي العلاقة متابعة تطبيق القرار ومدى الالتزام به أو تفادي أي تكرار أو تناقض.

**سابعاً: ضعف إشراك جميع أصحاب العلاقة الداخليين في القطاع العام بعملية رسم السياسات وصنع القرار** حيث تنحصر عملية تطوير السياسات حالياً ضمن الإطار الحكومي وتعتمد فقط على مساهمات داخلية وبشكل محدود، وتطبق عملية التشاور فقط من قبل ديوان التشريع والرأي على مسودات مشاريع القوانين والأنظمة، ويتم تنظيم هذا الأمر من خلال نظام التنظيم الإداري للديوان، في حين لا يوجد أي إطار إجرائي للتأكد من جودة عملية التشاور وعدم شكليتها. كما تستند عملية التشاور في الديوان على التشاور الكتابي من خلال فتح المجال لتقديم ملاحظات المواطنين الخفية على مشاريع القوانين والأنظمة لمدة 15 يوم فقط قبل رفعها إلى مجلس الوزراء لإقرارها والسير بإجراءات إصدارها بشكل رسمي. وتقوم عدد من الجهات الحكومية بإشراك أصحاب العلاقة الداخليين وفق نهج يتصف:

- بمحدودية الاستفادة بالشكل الأمثل من نتائج التشاور.
- بمحدودية التنوع في آليات التشاور وربطها بطبيعة السياسات، وأهميتها وتعقيدها وأثرها.
- بضعف الإطار المؤسسي الداعم لتطوير السياسات المشتركة، التي تضمن مشاركة جميع الجهات الحكومية المعنية بوضع تلك السياسات، من خلال فرق عمل فنية يتم اختيار أعضائها بناء على المعرفة والخبرة المتخصصة.
- بضعف ربط مفهوم المساءلة بالنتائج المتحققة بعد تطبيق السياسة مما يضمن جودة إعدادها وإشراك المعنيين وجودة تطبيقها.

**ثامناً: ضعف إشراك المواطنين وأصحاب الخبرة والاختصاص والجهات الأكاديمية ومراكز البحوث واستشارتها برسم السياسات.** هنالك عدد من الجهات تتبع نهج واضح في عملية التشاور وتطبق أساليب متنوعة مثل وزارة الاقتصاد الرقمي، إلا أن

الأحداث والتوجهات العالمية وتحليلها من منظور المصالح الوطنية، والتنبؤ بالأزمات ومؤشراتها وتحديد مجالات التحسين وفرص التنمية وبدائل الاستفادة منها، مع الافتقار إلى وجود عملية مؤسسية لتحليل خيارات السياسات. ويضاف إلى ذلك ضعف الشراكات المؤسسية مع مراكز الدراسات والمعلومات والأبحاث التي تمكن من توفير الدعم المعرفي والمعلوماتي والدراسات الاستطلاعية.

**ثالثاً: قلة اعتماد مخرجات التقارير المستقلة كوسيلة لتقييم أثر السياسات** مثل تقارير ديوان المحاسبة وتقرير حالة البلاد الصادر عن المجلس الاقتصادي والاجتماعي ونتائج المسوحات الصادرة عن مركز الدراسات الاستراتيجية في الجامعة الأردنية والتقارير التقييمية لمركز الملك عبد الله الثاني للتميز وتعزيز دور مختلف المجالس القطاعية كجهات تقييم مستقلة تمتلك القدرات المناسبة.

**رابعاً: ضعف جودة تقييمات الأثر وعمليات التشاور** في ظل غياب الإطار التشريعي والتنظيمي لعملية المراقبة على جودة تقييم الأثر حيث تم إلغاء وحدة دعم القرار الحكومي في رئاسة الوزراء.

**خامساً: غياب دراسات تقييم الأثر للسياسات والقرارات الحكومية وعدم استخدامها بشكل منهجي ودوري،** على الرغم من وجود سياسة لتقييم الأثر التنظيمي والمالي للسياسات الحكومية والتي تم إقرارها وتعميمها من قبل مجلس الوزراء عام 2018، وما تلاها من خطوات تمثلت بتوفير الدليل الإجرائي المفسر للسياسة والذي تم إقراره وتعميمه للتنفيذ عام 2020، إضافة إلى تدريب (300) موظف على مفهوم تقييم الأثر وآليات استخدام الدليل الإجرائي، إلا أنه ولغاية تاريخه لم يتم استخدامها بشكل منهجي متكامل ولم تصبح جزء من مهام الإدارة العامة، حيث يتم إجراء تقييم الأثر على حالات مخصصة ومتفرقة بدون أسس عملية ومعايير موحدة؛ كما أن الدراسات المقدمة من قبل الجهات شكلية، تتم بتعبئة نموذج تقييم الأثر والبيانات التشريعية كمتطلب لرفعها إلى مجلس الوزراء. هذا الأمر يتسبب بمحدودية القيمة المضافة لتقييم الأثر، ولا يمكن أن تسهم إسهاماً كبيراً في تحسين عملية وضع السياسات ونوعية التشريعات.

**سادساً: صعوبة الوصول إلى البيانات الضرورية لدعم اتخاذ قرارات صائبة مبنية على الواقع الفعلي.** حيث يتعذر على متخذي القرار في بعض الأحيان الوصول إلى البيانات الضرورية (وفي بعض



أغلب الجهات لا تقوم بعملية التشاور الخارجي أو تقوم بذلك بشكل غير ممنهج ومنظم. كما يتوفر العديد من ذوي الخبرة والاختصاص والجهات الأكاديمية ومراكز البحوث والاستشارات المعنية برسم السياسات غير المستغلة في هذا المجال.

## إطار العمل

بتعريف المشكلة، وإشراك أصحاب العلاقة، وتحديد الأهداف المرجوة من السياسة/ القرار، ثم الخروج بعدة خيارات وبدائل، وتقييمها، وتبني وصياغة الخيار الأنسب منها، وبعد ذلك التطبيق التجريبي للسياسة من أجل التحقق من فعاليتها، وإجراء المراجعة لها بالاستناد إلى المراجعة الدورية للتطبيق الفعلي على أرض الواقع. كما تم التركيز في هذا الإطار على الخطوة الثامنة والتي يجب أن تتقاطع مع جميع المراحل. وهي معنية بالتشاور مع المواطنين وأصحاب العلاقة والاختصاص والأكاديميين والمراكز الفكرية والبحثية.

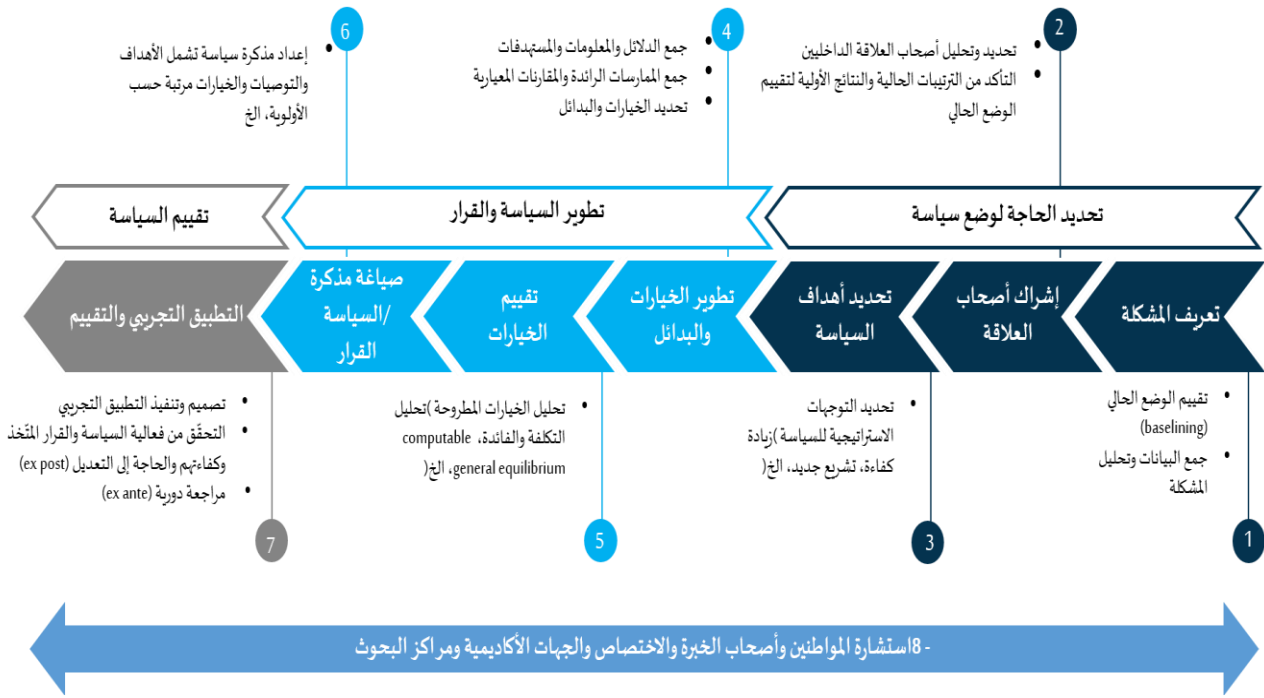
تخضع عملية رسم السياسات واتخاذ القرار وفقاً للممارسات الرائدة وباختلاف مصادرها إلى الخطوات الرئيسة التالية والتي شكّلت لاحقاً مكونات الإطار التحليلي الذي استند إليه هذا التقرير فيما يتعلق بتقييم الوضع ووضع التوصيات والمبادرات المقترحة وبناءً على أهم مخرجات مراجعة الممارسات الرائدة والخطوات الرئيسة المستخلصة لرسم السياسات وصنع القرار تم اعتماد الإطار التحليلي التالي، والذي يستند إلى ثلاثة مراحل رئيسة تبدأ بمرحلة تحديد الحاجة إلى السياسة/ القرار، ومرحلة التطوير، ومرحلة التقييم. وتم تحديد ثمانية خطوات ضمن المراحل الرئيسة تبدأ



- تحصل في هذه المرحلة عملية متابعة السياسة من خلال قياس مؤشرات الأداء وتنفيذ المراجعات المستمرة للتأكد من أن السياسة تحقق النتائج المرجوة منها دون وجود آثار سلبية لها

- تعريف الأهداف والخطة الزمنية والنتائج المرغوبة وتأمين دعم أصحاب العلاقة
- عمل التحليل الضروري لدمج الدروس والعبر المتعلمة من السياسات المتواجدة والحالية، بالإضافة إلى تحديد وتقييم المبادرات وتحليل التكاليف مقابل الفوائد وتعريف مؤشرات الأداء
- تطوير ملف السياسة المتكامل

- دراسة وتحليل التوجهات الحالية والمشاكل الناشئة والتي قد ينتج عنها الحاجة إلى الاستجابة عبر وضع سياسة
- يتم التحضير للسياسة من خلال تحليل المشكلة وتقييم البيئة الخارجية وجمع الأدلة



## الطموح والأهداف الاستراتيجية والمبادرات

### الطموح الاستراتيجي

تبنى خطط استباقية مترابطة وعابرة للحكومات بتشاركية وشمولية، وتوظف الرقمنة والمحاكاة وتقييم الأثر لدعم صنع القرار ورسم السياسات القائمة على الأدلة

2. إشراك المواطنين وأصحاب العلاقة ضمن وخارج القطاع العام وتطوير شراكات فعالة مع المراكز العلمية والبحثية والمؤسسات الأكاديمية للمساهمة في رسم السياسات وصنع القرار.
3. رفد القطاع العام بالكوادر البشرية المدربة على تطوير السياسات العامة واستخدام التكنولوجيا في رسم السياسات وصنع القرار بشكل أكثر كفاءة وفعالية وتشاركية.

بناء على ما تقدم، فقد تم تحديد ثلاثة أهداف استراتيجية فيما يتعلق برسم السياسات وصنع القرار تساعد في تحقيق الطموح والوصول إلى "حكومة استباقية تتبنى خطط عمل مترابطة وعابرة للحكومات بتشارك وشمولية، وتوظف الرقمنة والمحاكاة وتقييم الأثر لدعم رسم السياسات وصنع القرار" هي:

1. اتخاذ نهج الحكومة الاستباقية والتشاركية في رسم السياسات وصنع القرار القائم على الأدلة وتحقيق الالتزام بالأطر المنهجية الموضوعية وفقاً للممارسات الفضلى.

وفيما يلي شرح لتلك الأهداف وبيان للمبادرات لتحقيقها.

## الهدف الاستراتيجي الأول: اتخاذ نهج الحكومة الاستباقية والتشاركية في رسم السياسات وصنع القرار القائم على الأدلة وتحقيق الالتزام بالأطر المنهجية الموضوعية وفقاً للممارسات الفضلى

كما ومن المهم تحديد المتطلبات الإجرائية لعملية صنع القرار بما في ذلك تطوير النماذج والأدوات الضرورية وتصميم أدلة وإجراءات وبرامج تدريبية لدعم صانعي القرار على جميع المستويات. ومن الضروري كذلك تعزيز نوعية السياسات والقرارات المرفوعة من قبل اللجان الوزارية لمجلس الوزراء للموافقة عليها، من خلال التأكد من أولويتها في تحقيق الأهداف الوطنية واتساقها وتكاملها ونضوجها وقابليتها للتنفيذ قبل رفعها لمجلس الوزراء.

إن مأسسة عملية رسم السياسات في القطاع العام هي عملية متعددة الجوانب ولا بد من أن تشمل جوانب تشريعية، ومؤسسية، وفنية. ويتطلب ذلك إنفاذ تشريع لمأسسة عملية صنع السياسات وفرض الامتثال للمتطلبات الإجرائية في إعدادها لتعزيز جودة مسودات السياسات المقدمة للاعتماد على مختلف المستويات، ووضع إجراءات لضمان جاهزية مسودات السياسات المقدمة لمجلس الوزراء واللجان الوزارية.



وبما أنه لا بد أن تستند سياسات الحكومة على نتائج الرصد المبكر للأزمات والتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية وتطوير السيناريوهات للاستفادة من فرص التنمية ومعالجة التحديات، فإن تعزيز قدرة الحكومة على استدامة توفير المعلومات بالوقت المناسب وإتاحتها هو من المبادرات الرئيسة لتمكين الجهات من تطوير أولوياتها من السياسات الاستباقية المستندة على نتائج التنبؤ بالتحديات والمتطلبات المستقبلية وتحليلها والاستجابة السريعة للطوارئ.

وحيث أن صنع السياسات واتخاذ القرار يجب أن يعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة والسريعة، فإن هنالك العديد من الأنظمة الإلكترونية التي من شأنها المساعدة في مأسسة عملية صنع السياسات وتقييمها (القبلي والبعدى)، بحيث يتضمن النظام من خلال الأدوات والنماذج خطوات تضمن توثيق الدروس المستفادة وإتاحتها لصناع القرار لاحقاً عند بدء عملية رسم السياسة وتعريف المشكلة لتصبح مدخلاً للعملية.

إلى جانب ما تم ذكره، فإنه من المهم إضفاء الطابع المؤسسي على تقييم السياسات، حيث أنه يجب إجراء تقييم للسياسة داخلياً وخارجياً (أي بشكل مستقل) وقياس التأثير الفعلي على أصحاب المصلحة (المواطنين ومجتمع الأعمال)، على أن تكون سياسة المشاركة الإلكترونية أحد الوسائل المفيدة للتشاور مع الأطراف ذات العلاقة.

ويعتبر تعميم التقييم القبلي ومأسسته (التطبيق التجريبي وتحليل السيناريوهات) للسياسات الحكومية وتقييم الأثر (التقييم البعدى) بشكل دوري من المبادرات الرئيسة، من خلال تشريع وتفعيل سياسة تقييم الأثر التنظيمي والمالي للسياسات الحكومية التي تم تطويرها في عام 2018، بحيث يتم إيجاد متطلبات مؤسسية للتطبيق التجريبي للسياسات (التقييم القبلي) وتخطيط السيناريوهات المحتملة والتقييم البعدى (تقييم الأثر).

وتبعاً لذلك، فإنه من المهم تحديد المسؤوليات لإعداد السياسات ومراجعتها وتقييم أثرها والتأكد من جودتها. تبدأ العملية بتكليف الجهات الحكومية بإصدار سياسة معينة تختص بعملها مسؤولة عن إعداد مسودتها وتقييم أثرها حسب التشريع أو الدليل الخاص بتقييم السياسات وتقييم الأثر، وتكون وحدة "رسم السياسات الوطنية" في وزارة التخطيط والتعاون الدولي مسؤولة عن مراجعة السياسات وتقييم أثرها والتأكد من تطبيقها والتشاور مع الأطراف ذات العلاقة وتزويد الجهة المالكة للسياسة بالتغذية الراجعة للتعديل والتحديث ومن ثم تقوم وزارة التخطيط والتعاون الدولي بعد التأكد من جودة السياسة وأهميتها وجدواها برفعها إلى مجلس الوزراء لإقرارها.

كما يجب العمل على تفعيل الدليل الإجرائي لتقييم الأثر، والذي تم تطويره في عام 2020، والتأكيد على تطبيقه بالإضافة إلى تدريب موظفي القطاع العام على آليات استخدام الدليل ومفهوم تقييم الأثر. مع العمل بشكل موازي على إعداد واعتماد نظام خاص بالممارسات الجيدة لتقييم الأثر.

## الهدف الاستراتيجي الثاني: إشراك المواطنين وأصحاب العلاقة ضمن القطاع العام وخارجه وتطوير شراكات فعالة مع المراكز العلمية والبحثية والمؤسسات الأكاديمية للمساهمة في قياس الأثر

السياسات والقرار (التشاور الخارجي)، كما ويجب التركيز على أن تكون عملية التشاور فعلية وليست شكلية وتنعكس على كفاءة وفاعلية مسودات السياسات والتشريعات، مع تنوع أدوات التشاور المختلفة التي تتناسب مع الفئة المستهدفة ومستوى التشاور المطلوب.

هذا وتسهم عملية الانتقال إلى نموذج تطوير السياسات المفتوحة (Open Policy Making Model) في تعزيز مشاركة المواطن في صنع

لتحقيق ذلك، فإنه من المهم تنسيق وجهات النظر المختلفة حول السياسات داخل الإدارة الحكومية (التشاور الداخلي) وتمكين المواطنين والفئات المستهدفة من المشاركة الفاعلة في صنع السياسات والقرار (التشاور الخارجي). كما وتوجد حاجة لإرشادات (على شكل نظام أو تعليمات.. إلخ) ضمن نظام الممارسات الجيدة لتقييم الأثر لتنظيم عملية إشراك المواطنين وأصحاب العلاقة في القطاع العام وخارجه بعملية رسم السياسات والتشاور معهم، لتمكين المواطنين والفئات المستهدفة من المشاركة الفاعلة في صنع



السياسات يجعلها أكثر مصداقية وقابلة للتنفيذ كونها تعكس الاحتياج الحقيقي للمواطنين ويجعلها أكثر قبولاً وأقل عرضةً للمقاومة.

## الهدف الاستراتيجي الثالث: رفد القطاع العام بالكوادر البشرية المدربة على تطوير السياسات العامة واستخدام التكنولوجيا في رسم السياسات وصنع القرار بشكل أكثر كفاءة وفعالية وتشاركية

العام في مجال تجميع وتحليل أولويات واحتياجات المواطنين من ناحية صنع السياسات من أجل فهم أفضل للسياسات التي ستنتج وتحت أي ظروف.

لذلك، لا بد من بناء الأنظمة اللازمة لتجميع وتحليل والاستفادة من البيانات الضخمة من قبل الحكومة، والذي يمكنها من إجراء تقييمات أفضل لأولويات المواطنين وتوقعاتهم الأمر الذي يساعد في توفير معلومات من منظور مختلف إضافة إلى خبرات موظفي القطاع العام، ويضفي الشرعية على عملية رسم السياسة واتخاذ القرار منذ البداية، مع الاستفادة منها في تحديد وتفعيل الشراكات الممكنة مع الجهات الفاعلة خارج القطاع العام.

كما أنه من المهم، توفير الدعم المعرفي وتوفير المعلومات والقدرات التحليلية وذلك لتسهيل عملية الوصول إلى البيانات الضرورية لصنع القرار (جمع البيانات، وفي بعض الأحيان تسهيل استخدام البيانات)، وتطوير آليات مدعومة بالتكنولوجيا لإجراء المسوح والاستفتاء بكفاءة وفعالية، وزيادة استخدام التقارير المستقلة كأحد أهم مدخلات تحديد أولويات السياسات.

يمكن أن يساعد استخدام التحول التقني في تحسين عملية صنع السياسات على مدار جميع دوراتها بدءاً من صياغة السياسات وحتى التقييم اللاحق كما هو الحال في عدد من البلدان.

كما أنه من الضروري تبني استخدام التقنيات الحديثة لتجويد صنع السياسات واتخاذ القرارات الحكومية (على مختلف المستويات) بشكل فعال وأقل تكلفة من خلال جمع وتقييم والتحقق من وتحليل البيانات المتوفرة وذات العلاقة بالسياسة تحت الإعداد

إن تشجيع تطوير برامج رسم السياسات الخاصة بالحكومة لتأهيل موظفي القطاع العام، من خلال إما جامعات أو معاهد متخصصة في القطاع العام، يعد من المبادرات الرئيسة لرفع قدرات الموارد البشرية في الجهات الحكومية. هذا ومن الضروري بناء القدرات المؤسسية اللازمة لإجراء دراسات تقييم الأثر داخل الجهات الحكومية والقطاع العام، من خلال برامج تدريبية وأكاديمية لرسم السياسات واتخاذ القرار كأساس للمشاريع المزودة للمشرعين بالمعلومات والتوجهات الفنية المتخصصة التي تساعد في صياغة التشريع، ويجب أن يقوم بإجرائها الخبراء المتخصصين في مجال العمل إضافة إلى خبرتهم الاقتصادية أو الاجتماعية أو المالية.

لذلك لا بد من تعزيز دور وحدة رسم السياسات في وزارة التخطيط والتعاون الدولي لرفد عملية رسم السياسات بالخبرات الضرورية لرسم السياسات المختلفة في الوزارات والجهات الحكومية وتأمين اللازم والاستفادة من المصادر والموارد المتاحة للحكومة الأردنية.

كما أنه من المهم توفير وتطوير القدرات المؤسسية لإجراء دراسات تقييم الأثر في القطاع العام، والعمل على تطوير القدرات المؤسسية لإجراء دراسات تقييم الأثر في القطاع العام وإيجاد متخصصين بتقديم هذه الدراسات التقييمية أو إيجاد مخصصات مالية للاستعانة بشركات وخبراء من القطاع الخاص للمساعدة في إجراء هذه الدراسات المعقدة، وإضفاء الطابع المؤسسي على تقييم السياسات الاستشارية.

هناك فوائد لاستخدام البيانات الضخمة في عملية صنع السياسات واتخاذ القرار منها، زيادة دقة وكفاءة وسرعة العملية من خلال البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة، حيث يمكن الحكومة من استخدام كميات خيالية من البيانات غير المنظمة، كموارد وأدوات إضافية ومكتملة للتقنيات التقليدية مثل الدراسات الاستقصائية. كما أن البيانات الضخمة تدعم المدراء وكبار الموظفين في القطاع



وغير الحكومية المختلفة (البيانات الضخمة المنشورة، المؤشرات العالمية، إلخ) سيسهم بشكل كبير في تطوير سياسات واقعية تستند على حقائق وبيانات.

أو الدراسة، ومن ثم رفع التقارير لمتخذي القرار بنتائجها، إضافة إلى أن تطوير نظام إلكتروني لدعم مأسسة عملية رسم السياسات، ومتابعة تطبيقها، وتقييمها (تقييم قبلي وبعدي) بما يشمل ذلك من إتاحة الوصول إلى قواعد البيانات التي تملكها الجهات الحكومية



## المبادرات والإطار الزمني للمخرجات المتوقعة

2025	2024	2023	2022
الالتزام بنسبة 80% بعملية رسم السياسات واتخاذ القرارات الموحدة بما في ذلك الأدوات المصممة والمطورة.	تطوير قاعدة بيانات تفاعلية لامركزية لتوثيق القرارات الحكومية.	إعادة تقييم منظومة الصلاحيات المرتبطة برسم السياسات المدرجة تحت كل جهة حكومية وآليات تصعيد اتخاذ القرار إلى المستويات المختلفة من الميدان إلى الجهات الحكومية واللجان الوزارية ورئاسة الوزراء .	تطوير إطار للشراكات يعزز عمليات صنع السياسات واتخاذ القرار بالتشارك ما بين الجهات الحكومية ومراكز البحوث والدراسات لرفد الحكومة بالدراسات والمعلومات اللازمة لتقييم الأثر ووضع سيناريوهات صنع القرار.
الالتزام باكتمال ما لا يقل عن 80% من مسودات السياسات والقرار الواردة إلى وحدة رسم السياسات الوطنية من ناحية المتطلبات الضرورية لاستكمال اتخاذ القرار والمحاسبة.	تطوير المزيد من الشراكات مع مراكز بحوث ومؤسسات أكاديمية محلية، وإقليمية وعالمية لغايات المساندة في عملية صنع القرار.	تطوير نظام الممارسات الجيدة وقياس الأثر وجميع الأدوات اللازمة لذلك وفقاً لخطة مرحلية تتضمن:	استحداث وتفعيل وحدة "رسم السياسات الوطنية" في وزارة التخطيط والتعاون الدولي
الوصول إلى ما نسبته 50% من القرارات الحكومية مبنية على سيناريوهات واضحة ودراسة تقييم الأثر (القبلي والبعدي)	الوصول إلى ما نسبته 40% من القرارات الحكومية مبنية على سيناريوهات واضحة ودراسة تقييم الأثر (القبلي والخاص ومراكز البحوث.	وضع إجراءات لضمان إعداد السياسات وفق الممارسات الجيدة.	
الالتزام بإشراك أصحاب العلاقة الداخليين والخارجيين وفقاً لنموذج تطوير السياسات المفتوحة باستخدام أدوات تكنولوجية حديثة.	تطبيق نظام السياسات الجيدة وتقييم الأثر.	دراسة الأثر القبلي (المحاكاة) والبعدي لمختلف السياسات والتشريعات والقرارات. تطوير آليات مدعمة بالتكنولوجيا لإجراء المسوح والاستفتاءات بكفاءة وفعالية.	
الانتقال إلى تطبيق نظام متكامل لتطوير السياسات المفتوحة (open policy making model).	تطوير نظام إلكتروني لدعم عملية تقييم الأثر وصنع القرار.	تطوير عملية مؤسسية لتحليل خيارات السياسات مدعّمة بالأدوات والنماذج.	
	تطوير أسس ومعايير واضحة وأدوات فعالة للتشاور مع المواطنين وأصحاب العلاقة بجميع فئاتهم متضمناً فئات المرأة والشباب.		

المخرجات  
المتوقعة



تطوير شركات مع مراكز بحوث  
ومؤسسات أكاديمية محلية،  
وأقليمية، وعالمية لغايات  
المساندة في عملية تقييم الأثر.

تطوير إطار كفايات كجزء من  
إطار الكفايات الشمولي لتحليل  
السياسات العامة، وتحديد  
الموظفين ذوي العلاقة لغاية  
بناء القدرات.

رفد القطاع الحكومي بباحثين  
ومحللين من خلفيات اقتصادية  
 واجتماعية وسياسية  
متخصصين وفقاً لخطة تحديد  
الاحتياجات لدعم السياسات  
وصنع القرار.

إطلاق برنامج تدريبي متكامل  
لرسم السياسات وتدريب  
وتطوير قدرات موظفي القطاع  
العام ذوي العلاقة على آليات  
استخدام دليل رسم السياسات  
وتقييم الأثر وفقاً لإطار كفايات  
يتعلق بالسياسات العامة.

زيادة استخدام التقارير  
المستقلة كأحد أهم مدخلات  
تحديد أولويات السياسات،  
مثل: تقارير ديوان المحاسبة  
وتقرير حالة البلاد.

تطوير نظام إلكتروني لدعم  
مأسسة عملية رسم السياسات  
وتقييمها (القبلي والبعدي)،  
بحيث يتضمن النظام أدوات  
ونماذج لتوثيق الدروس  
المستفادة وإتاحتها لصناع  
القرار لاحقاً عند بدء عملية  
رسم سياسة جديدة.





تحديث القطاع العام: التقارير المرجعية التفصيلية



رسم السياسات وصنع القرار  
التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأداء



## ماذا نريد؟ (ملخص التوجهات التطويرية)

- تشريعات وقوانين وأطر ناظمة لعملية التخطيط مراجعة ومحدثة ومتوائمة تضمن تخطيط استراتيجي متكامل ومتناسق.
- رؤى وخطط واستراتيجيات وسياسات حكومية مطبقة بشكل مستمر تقودها الحوكمة السليمة والثقافة التي من شأنها جعل الاستراتيجيات عابرة للحكومات، وتحسين المساءلة.
- عمليات صنع قرارات حكومية مبنية على التخطيط الاستراتيجي المرن ونتائج تقييم الأداء.



الإداري الشامل الذي يساعد في تحقيق قيمة مضافة طبقاً للأولويات الحكومية ينعكس على رفع جودة الخدمات الحكومية وتعزيز الكفاءة والفعالية المرتبطة بالأداء للوصول إلى درجات مرتفعة من رضا المواطنين.

هذا بالإضافة إلى أنه ما زالت معضلة إدارة الأداء والنتائج وثقافتها على المستوى الحكومي ككل وعلى المؤسسي على وجه الخصوص أحد أهم التحديات لتحديث القطاع العام. حيث لا توجد لدى العديد من الجهات الحكومية منظومة واضحة لقياس الأداء والنتائج بمختلف مستوياتها تتم عليها المتابعة بشكل دوري والمقارنات المعيارية الدولية. كما لا توجد أدوات للحكومة للاطلاع على الصورة الكلية للأداء الحكومي في كل المجالات وعلى مختلف المستويات والتقييم والمساءلة بناء على نتائجها. لذا هنالك حاجة لترسيخ مفهوم استخدام تحليل نتائج تقييم الأداء ورفع التقارير بالنتائج والتوصيات لدعم عملية صنع القرار للجهات الحكومية، الأمر الذي يتطلب تطوير الأنظمة باستخدام أفضل التطبيقات الإلكترونية ضمن سياسة التحول الرقمي، من خلال رصد ومتابعة الأداء المؤسسي.

وبناء على ما تقدم، فإن عملية تحديث القطاع العام تحتاج إلى نهج فكري جديد يستند إلى التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء وفق أفضل الممارسات وبناء على الدروس المستفادة التي حددت مواطن القوة ونقاط الضعف في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم على مدار العقود السابقة في ظل وجود رؤى وطنية شاملة للأبعاد السياسية والاقتصادية والإدارية عابرة للحكومات تخلص إلى مأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي للقطاع العام وإدارة الأداء الحكومي وما يرتبط فيه من تحديد للأهداف الوطنية وعكسها قطاعياً ومؤسسياً ضمن تسلسل هرمي للأهداف وتحديد مسؤولية كل جهة بالاستناد إلى مؤشرات محددة وواضحة وقابلة للقياس.

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء من أهم أركان تحديث القطاع العام لتحقيق الرؤى والأولويات الوطنية في المجالات السياسية والاقتصادية والإدارية من خلال العمل على التطوير والالتزام بإطار حكومي شامل لعملية التخطيط على المستويات (الوطني والقطاعي والمؤسسي) ومتطلبات تطبيقه وتضمينه آلية لمتابعة الأداء الحكومي على جميع المستويات.

لقد شهدت عملية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في القطاع العام تغيرات عديدة في العقدين السابقين، استوجبت إحداث تغييرات جوهرية بعيدة عن أساليب التخطيط التقليدية، حيث لم يعد من المقبول الاعتماد أساساً على تحليل واستقراء الماضي وافترض أن المستقبل امتداد له. كما أن عملية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء واللدان يمثلان جزأين مهمين من العملية الإدارية، أصبحت أساساً لعملية اتخاذ القرار عدا عن تحولها إلى أداة مرنة تتجاوب مع التغييرات المتسارعة في العالم.

عانى القطاع العام من صورية عملية التخطيط الاستراتيجي - إلى حد ما - على المستويات الوطنية والقطاعية والمؤسسية وضعف تطبيق نهج الإدارة المستند إلى النتائج، مما أدى إلى وجود فصل بين عملية اتخاذ القرار وبين التخطيط الاستراتيجي للجهات الحكومية من رؤى ورسائل وقيم جوهرية وخطط استراتيجية وتشغيلية. وعدم الاستناد في معظم عمليات صنع القرار إلى نتائج الأداء إما لعدم الثقة بها أو لعدم اكتمال وشمولية وترابط هذه النتائج. ويعزى عدم الربط بين عملية صنع القرار وعملية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء إلى وجود ازدواجية وتداخل في تنفيذ العديد من المهام والمبادرات نظراً لضعف التنسيق العامودي بين الجهات الحكومية في نفس القطاع وضعف التنسيق الأفقي بين الجهات الحكومية ككل وضعف في تكاملية تحقيق الأهداف المشتركة، فضلاً عن محدودية الالتزام الحكومي بنهج التشاركية في التخطيط مع وجود خطط قطاعية ومؤسسية ضمن آفاق زمنية متغيرة وغير متوافقة. لذا نحتاج إلى عملية تخطيط استراتيجية نوعية كمدخل للتحديث



## مسببات التغيير

### لماذا نحتاج إلى التحديث في مجال التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء؟

والرؤى الوطنية بصفهم شركاء في المسؤولية والعمل وفقاً لإطار محدد يعمل على تحقيق دورهم ومساهماتهم.

رابعاً: ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية على مستوى الرؤى الوطنية والخطط القطاعية والاستراتيجيات المؤسسية لعدم وجود نظام محدد لإدارة عملية إعداد وتطبيق الرؤى والخطط والاستراتيجيات وتقييم الأداء بصورة مركزية تضمن التنسيق المستمر بين الجهات الحكومية المعنية. كما أن هناك ضعف في قبول ثقافة التقييم ومتابعة الأداء من خلال مؤشرات أداء مشتركة أو مترابطة، إلى جانب محدودية مبادرات التغيير فيما يخص الثقافة المؤسسية على مستوى الجهات الحكومية لضمان التشاركية والتعاون. يتوافق مع ما سبق محدودية برامج بناء القدرات والمهارات فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأداء على جميع المستويات كفكر وليس كمنهاج.

هذا ومن ضروريات التنسيق الحكومي وجود ربط بين الرؤى الوطنية مع الموازنة العامة وخطط الموارد البشرية، حيث لا يوجد إطار موحد مرتبط بتشريعات يتم اتباعه في التطبيق والتنسيق على عدة مستويات حكومية لربط الرؤى الوطنية وما ينبثق عنها من خطط قطاعية واستراتيجيات مؤسسية مع الموازنة العامة وخطط الموارد البشرية.

خامساً: ضعف في وضع الاستراتيجيات والمبادرات والحلول الخلاقة والمبتكرة لتحسين الأداء الحكومي فهناك محدودية في تبني مفاهيم وتطبيقات الإبداع والابتكار من ضمن أدوات النهج الإداري أو الفلسفة الإدارية لتطوير الحلول الخلاقة والمبتكرة في الجهات الحكومية بهدف تحسين الأداء، حيث يتم الاقتصار على التحسين المتواضع والتطوير المحدود وتقديم المقترحات البسيطة. كما لم تُطور الجهات الحكومية ثقافة مؤسسية مستندة على أنظمة عمل لتعزيز وتوفير بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار تشمل على أهداف واضحة وتوفير الموارد وتعد السياسات الداعمة لبنائها بما يضمن تشجيع المبدعين وتحفيزهم وتكريهم لتطوير الأداء وخلق قيمة مضافة في الإدارة العامة.

أولاً: ضعف في تبني مفهوم الرؤى والخطط الوطنية والعمل على تحويلها إلى خطط تنفيذية متناسقة ومترابطة على المستويين القطاعي والمؤسسي، إذ أنه على مدار العقد السابق لم يكن هناك اهتمام واضح في تطوير وتطبيق مفهوم الرؤية الوطنية المرجعية بالرغم من وجود محاولات للحكومات السابقة في هذا البعد. لذا فإن هناك حاجة لدعم تبني الرؤى الوطنية الموحدة التي تحدد الإطار العام المتكامل للخطط الوطنية في الأبعاد السياسية والاقتصادية والإدارية بحيث تتضمن رسم طريق واضح للمستقبل على مستوى الدولة ككل مع تحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ للرؤى الوطنية بشكل متكامل.

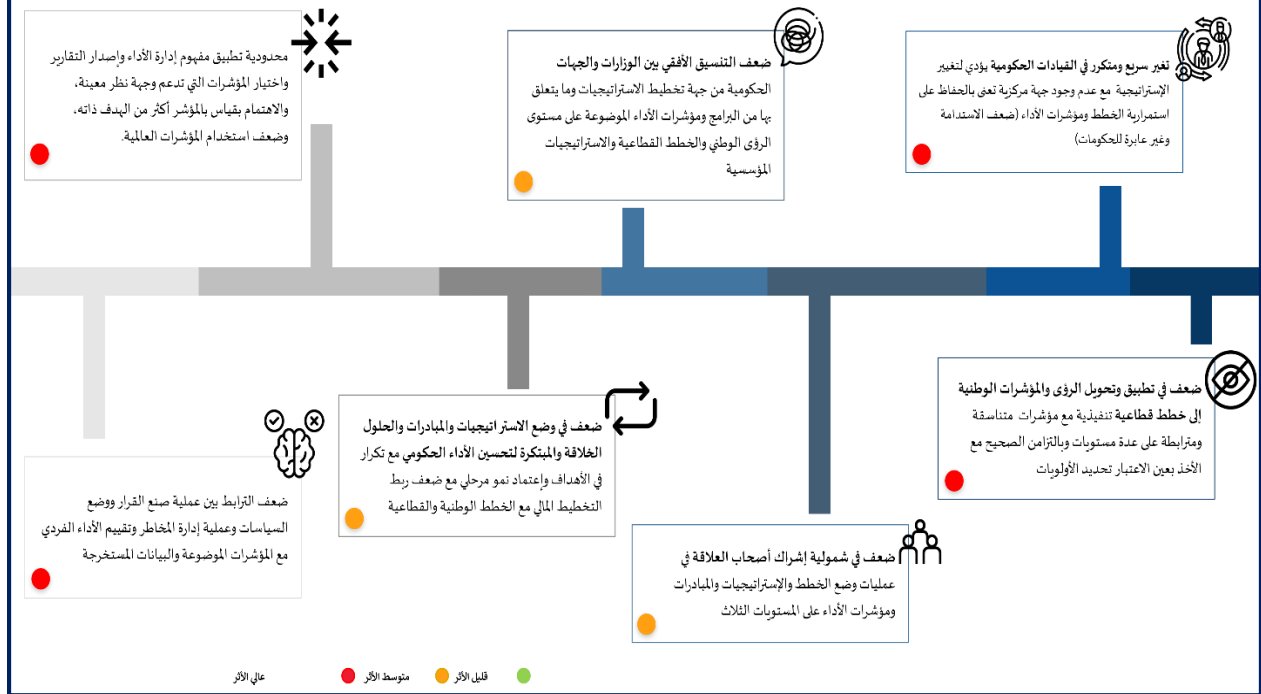
ثانياً: تغير سريع ومتكرر في القيادات الحكومية يتزامن معه تغير الاستراتيجيات، حيث يعاني القطاع العام من وجود ثقافة تغيير للخطط والاستراتيجيات بتغير القيادات مما يحول دون استمرارية تطبيق الرؤى والخطط والمبادرات المطورة على مختلف المستويات ووجود نزعة إلى أن يُلغى القائد ما سبق من إنجازات ورثها من سابقه لعدم وجود المؤسسة في التخطيط والتنفيذ والإنجاز. فضلاً عن الضعف المعني بإيجاد وتطبيق برامج بناء القدرات القيادية وأطر الكفايات الخاصة بالقيادات الحكومية والمتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأداء الحكومي لتعزيز قدرات القيادات على المساهمة في تطوير سيناريوهات متنوعة وخطط بديلة لمواجهة جميع المتغيرات والمستجدات على مختلف المستويات. كما تعاني القيادات من استهلاك الوقت والجهد والفكر في العمليات التشغيلية وتسيير الأعمال وحل المشكلات والأزمات الآتية دون إتاحة الفرص للتفكير في التخطيط بعيد المدى.

ثالثاً: ضعف في شمولية إشراك أصحاب العلاقة في عمليات تطوير الرؤى الوطنية والخطط القطاعية والاستراتيجيات المؤسسية والتأكد من مواءمتها مع متطلباتهم واحتياجاتهم. بالإضافة إلى ضعف إشراك ذوي العلاقة من القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني مع القطاع الحكومي في عمليات التخطيط والتطبيق والمتابعة والتقييم ورصد النتائج للخطط





## أهم التحديات التي يجب العمل على معالجتها بما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي الحكومي والتطبيق وتقييم الأداء



(مؤتمت) لإدارة الأداء الحكومي يضمن رصد النتائج وترابطها في الأبعاد الوطنية والقطاعية والمؤسسية.

سابعاً: ضعف الترابط بين عملية صنع القرار ووضع السياسات وتقييم الأداء الفردي مع المؤشرات الموضوعية والبيانات المستخرجة، وضعف الترابط مع عملية إدارة المخاطر. فهناك محدودية في ربط عملية صنع القرار بمؤشرات الأداء بحيث يتم استخدام البيانات ونتائج القرار والسياسات الموضوعية في عملية التقييم ومراجعة الخطط والأهداف المحددة فيها والمخاطر ذات العلاقة. بالإضافة إلى ذلك، هناك غياب لربط الحوافز وتقييم الأداء الفردي بمؤشرات الأداء الاستراتيجية، مثل رضا متلقي الخدمة، ومخرجات تقييم جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، بما يضمن المساءلة بشكل شمولي. إلى جانب ذلك، لا تتوفر لدى الجهات الحكومية قاعدة بيانات مركزية وشمولية تحتوي على الرؤى والخطط والاستراتيجيات السابقة والدراسات ذات العلاقة. كما أن هناك محدودية لتطبيق ممارسات تتضمن تقييم الخطط والاستراتيجيات السابقة قبل البدء بوضع استراتيجيات وخطط جديدة والالتزام ببناء أي توجهات أو استراتيجيات جديدة على إنجازات أو تحديات أو نجاحات أو الدروس المستفادة من الخطط الاستراتيجية السابقة.

كما لا توجد مبادرات لتطوير الثقافة المؤسسية على مستوى القيادات لضمان تطور استراتيجيات مرتبطة بعمليات لاستشراف المستقبل والابتكار والتفكير بطريقة غير تقليدية.

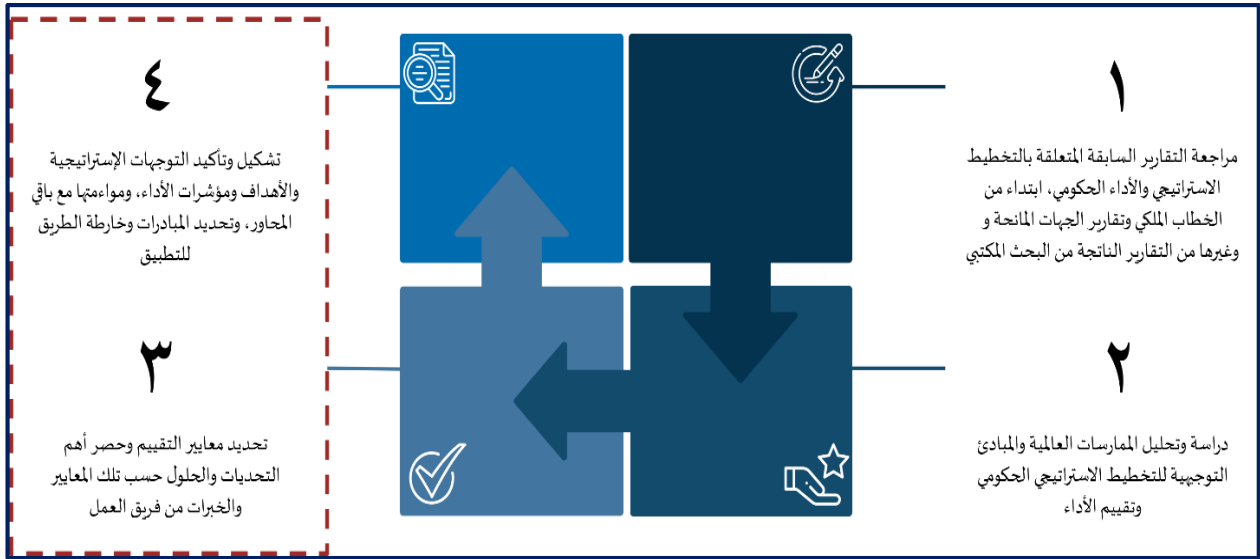
سادساً: ضعف منظومة إدارة الأداء الحكومي ومتطلبات المتابعة والتقييم على المستويات الثلاثة، إذ يوجد ضعف في استخدام المؤشرات الوطنية في التقارير الدولية واستخدامها للتطوير والتحسين. كما يغيب وجود مؤشرات أداء تُعنى في النتائج والمخرجات لقياس الجهد المبذول والنتائج المحققة بما يشمل النتائج الوطنية والقطاعية والمؤسسية. كما أن هناك محدودية في وجود أسس موحدة ومتفق عليها لقياس المؤشرات ومتابعتها بحيث يتم التأكد من قياس المؤشرات بالمعلومات الصحيحة من جهة وضمان الترابط الشمولي بين المبادرات الحكومية والمؤشرات على عدة مستويات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من جهة أخرى.

كما لا توجد جهات محايدة للقيام بعمليات التقييم والمتابعة والتأكد من الالتزام بالأطر الموضوعية، بحيث يتم تطبيق الخطط وما تضمنته من مبادرات وما يرتبط بها من قياس لمؤشرات الأداء بصورة كاملة ودورية ومنظمة. فضلاً عن عدم وجود نظام إلكتروني

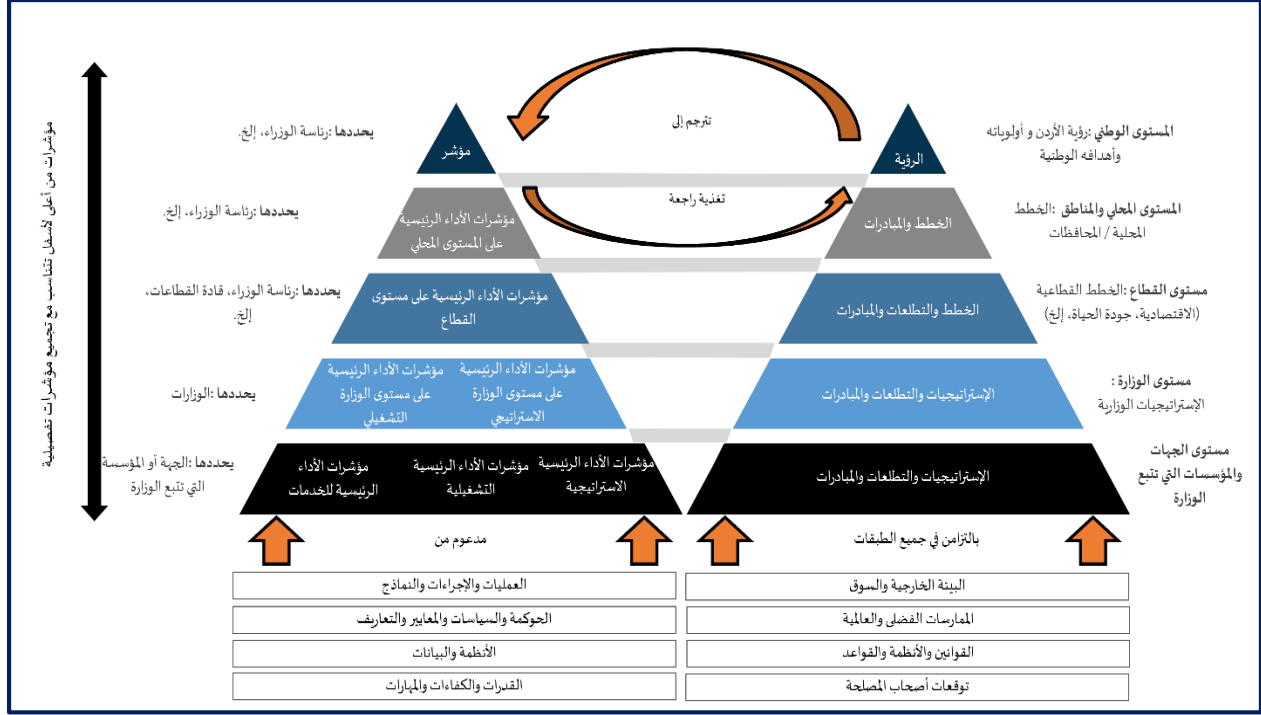
## إطار العمل

كما شملت الدراسة تحليلاً للممارسات العالمية ومبادئ التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء، إضافةً إلى تحديد معايير التقييم وحصص أهم التحديات والحلول حسب تلك المعايير وتحديد الطموح والأهداف الاستراتيجية والمبادرات ومؤشرات الأداء، ومواءمتها مع باقي المحاور، وتحديد المبادرات وخرطة الطريق للتطبيق، وربطها بإطار زمني للمخرجات المتوقعة.

لقد تم العمل على تحديد التوجهات الاستراتيجية لمحور التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء من خلال القيام بعدة أنشطة وفقاً لآلية تساعد في التأكد من شمولية التوجهات ومواءمتها مع المحاور المختلفة لتحديث القطاع العام. وتضمن ذلك الاستناد إلى التوجهات الملكية السامية كمرجع للمحور في تحديد التوجهات والتطلعات، إضافةً إلى البحث المكتبي الذي تمت فيه مراجعة التقارير السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء وتقارير الجهات المحلية والدولية ذات العلاقة.



وفقاً للممارسات العالمية، نجد هرم ترجمة الرؤية والمؤشرات على المستوى الوطني ونزولها العمودي إلى الخطط الاستراتيجية على المستويات جميع وأهمية ترابطها كما هو موضح في الشكل التالي:



النظم المؤتمتة : أتمتة أنظمة وقواعد بيانات التخطيط والتطبيق وتقييم الأداء (Digitization/Dashboards) ولغايات تقييم وتحليل الوضع القائم (واقع الحال)، تم اعتماد ستة معايير تقييمية هي:

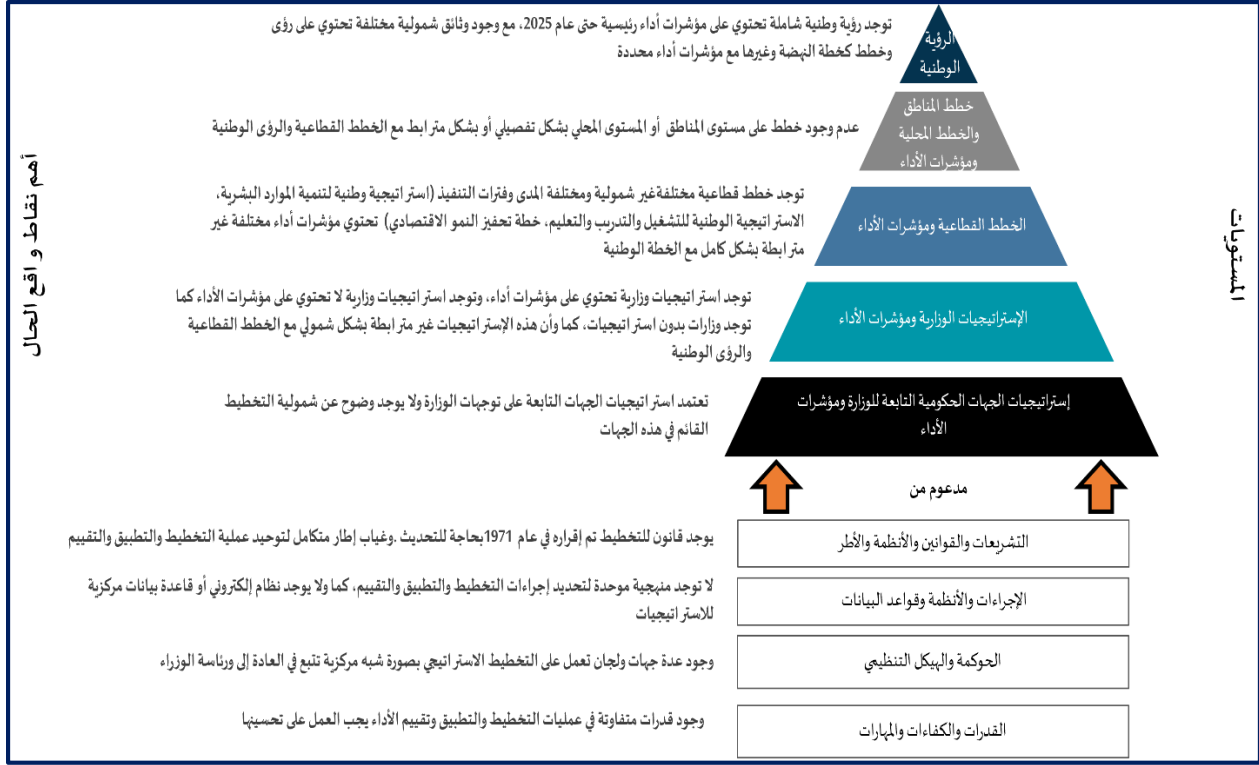
1. تطبيق وتناسق الخطط الاستراتيجية على جميع المستويات: الاستراتيجية الوطنية والقطاعية والمؤسسية
2. الثقافة المؤسسية والحكومية في استمرارية الاستراتيجيات
3. إشراك أصحاب العلاقة في التخطيط وإدارة الأداء
4. التنسيق والتكامل بين الجهات الحكومية
5. الابتكار في الاستراتيجيات
6. توافق مؤشرات الأداء مع مبادئ الحيادية والمرجعية والفعالية

وبناء على التحليل الذي تم القيام به، وفهم عملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الأداء للجهات الحكومية، تم وضع ملخص للوضع الحالي يبرز أهم النقاط المتواجدة والنقاط التي يجب العمل على تحسينها كما هو موضح في الشكل التالي:

هذا وتتبنى الممارسات العالمية عدة مبادئ توجيهية تم استخدامها بهدف تحليل التحديات واقتراح الحلول، وتحديد التوجهات والأهداف الاستراتيجية، وهي كما يلي:

الترابط العمودي: ترابط وتنسيق الخطط الاستراتيجية على جميع المستويات وشمولية تطبيقها (Cascade) آلية التخطيط: ترابط وثيق بين نتائج تقييم الأداء وعمليات التخطيط والتطبيق (Feedback Loop) التناغم: تخطيط وتطبيق استراتيجي شمولي متناغم مع الموازنة العامة والموارد البشرية (Integration) الهيكلية: وجود أطر وتشريعات ناظمة كمرجعية في عمليات التخطيط والتطبيق والتقييم (Framework) مركزية المتابعة: إدارة عمليات المتابعة للمؤشرات والمبادرات وتوحيد التقارير بشكل مركزي

التشاركية: إشراك أصحاب العلاقة والمواطنين في عمليات التخطيط والتطبيق والتقييم (Engagement)



## الطموح والأهداف الاستراتيجية والمبادرات

تبني خطط استباقية مترابطة وعابرة للحكومات بتشاركية وشمولية، وتوظيف الرقمنة والمحاكاة، وتقييم الأثر لدعم صنع القرار ورسم السياسات القائمة على الأدلة

### الطموح الاستراتيجي

الحكومة السليمة والثقافة اللازمة لجعل الاستراتيجيات عابرة للحكومات وتحسين المساءلة.

- ترسيخ نتائج التقييم في صنع القرار: ربط نتائج تقييم الأداء مع عمليات صنع القرار الحكومية ووضع الأنظمة وقواعد البيانات اللازمة.

لتحقيق الطموح، تم تحديد ثلاثة محاور أساسية للعمل وهي:

- تكمال التخطيط: مراجعة ومواءمة التشريعات والقوانين والأطر الناظمة لعملية التخطيط للتأكيد على التناسق والتتالي والتكامل.
- استمرارية التطبيق: استمرارية تطبيق الرؤى والخطط والاستراتيجيات والسياسات الحكومية عن طريق



كما وتم تحديد أهم الحلول المقترحة لمعالجة التحديات بما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي الحكومي والتطبيق وتقييم الأداء، والموضحة في الشكل التالي:



✓ تطوير منظومة إدارة الأداء الحكومي الموحد وحوسبتها وتطبيقها لضمان ربط المؤشرات على المستوى الفردي والمؤسسي والقطاعي والوطني وتعزيز مبدأ الإدارة الموجهة بالنتائج واتفاقيات الأداء.

وبالاستناد إلى نتائج تحليل الواقع، تم تحديد ثلاثة أهداف استراتيجية هي:

- ✓ الانتقال إلى نهج تطوير رؤى وطنية طويلة المدى العابرة للحكومات بما في ذلك الخطط القطاعية المترابطة والمتسقة.
- ✓ تطوير إطار حكومي شامل لعملية التخطيط الاستراتيجي والالتزام به وبمتطلبات تطبيقه.



تبنى خطط استباقية مترابطة وعابرة للحكومات بتشاركية وشمولية، وتوظف الرقمنة والمحاكاة وتقييم الأثر لدعم صنع القرار ورسم السياسات القائمة على الأدلة				الطموح
ترسيخ نتائج القيم في صنع القرار	استمرارية التطبيق	تكمال التخطيط		المحاور
تطوير منظومة إدارة الأداء الحكومي الموحد وحوسبتها وتطبيقها لضمان ربط المؤشرات على المستوى الفردي والمؤسسي والقطاعي والوطني وتعزيز مبدأ الإدارة الموجهة بالنتائج واتفاقيات الأداء	تطوير إطار حكومي شامل لعملية التخطيط الاستراتيجي والالتزام به وبمتطلبات تطبيقه	الانتقال إلى نهج تطوير رؤى وطنية طويلة المدى العابرة للحكومات بما في ذلك الخطط القطاعية المترابطة والمتسقة		الأهداف
التشاركية	المساءلة	الاستشراف	الاستمرارية	الأسس

## الهدف الاستراتيجي الأول: الانتقال إلى نهج تطوير رؤى وطنية طويلة المدى وعابرة للحكومات بما في ذلك الخطط القطاعية المترابطة والمتسقة

وشمولية تضبط عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك يتطلب بناء القدرات على المستويات المختلفة، مع مراجعة شمولية للاستراتيجيات لضمان المواءمة وفعالية وكفاءة تلك الاستراتيجيات. بناء على ما تقدم، ولتحقيق الهدف أعلاه، تم تحديد مبادرات تطويرية، مقسمة على أربع سنوات حسب ما هو موضح في الجدول أدناه والخاص بالمبادرات والاطار الزمني للمخرجات المتوقعة لهذا الهدف:

من الضروري العمل على مؤسسة عملية التخطيط الاستراتيجي بحيث يتم التأكد من التكامل والتنسيق بين الجهات الحكومية بشكل أفقي وعمودي، ضمن مظلة وطنية شاملة، تضمن استمرارية التطبيق، وتساعد على تحقيق الرؤى الوطنية الأسمى بالوصول إلى قطاع حكومي كفؤ وفعال، يخدم المواطن ويولي احتياجاته، ويحقق تطلعاته.

ويتطلب ذلك القيام بعدد من الخطوات الرئيسة تتضمن تبني نهج الرؤى العابرة للحكومات، وتوفير أطر عمل حكومية متكاملة



## المبادرات والإطار الزمني للمخرجات المتوقعة

2025	2024	2023	2022	المخرجات المتوقعة
إطلاق دراسات استشرافية لدراسة سيناريوهات المستقبل كمدخل من مدخلات مراجعة الرؤى الوطنية وما يتبعها من خطط السيناريوهات المستقبلية .	تطبيق نظام إلكتروني موحد يدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي على مختلف المستويات حسب الإطار الحكومي الشمولي للتخطيط.	تمكين دور الوحدة المعنية بالتخطيط المركزي (الوطني والقطاعي) في وزارة التخطيط والتعاون الدولي ورفدها بالقدرات والامكانيات اللازمة لقيامها بعملها.	ترجمة الرؤى الوطنية إلى برامج تنفيذية واضحة واقعية قابلة للتطبيق وعابرة للحكومات في المجالات السياسية والاقتصادية والإدارية لتوحيد جميع الجهود الوطنية والحكومية نحو تنفيذها.	
		تطوير مصفوفة الصلاحيات والأدوار والمسؤوليات اللازمة التي تضمن استمرارية الالتزام بتطبيق الإستراتيجيات مع التغييرات الوزارية.		
		مراجعة وتطوير خطط قطاعية جديدة تفصيلية ومترابطة مع الرؤى الوطنية وبما يتواءم مع البرنامج التنفيذي، تحتوي أهداف ومبادرات ومشاريع ومؤشرات محددة.		

### الهدف الاستراتيجي الثاني: تطوير إطار حكومي شامل لعملية التخطيط الاستراتيجي والالتزام به وبمتطلبات تطبيقه

مدخلاً أساسياً لصنع القرار، وللمساءلة والمحاسبة. وهنا يتم التأكيد على أهمية التشاركية والشفافية لما لهما من أثر في عمليات التحسين والتطوير. ولتحقيق الهدف فإنه من المطلوب تنفيذ عدد من المبادرات الموضحة في الجدول التالي الخاص بالمبادرات والإطار الزمني للمخرجات.

تعد عملية متابعة التطبيق ومراقبة الأداء وتقييمه، من المراحل المهمة للوصول إلى الأهداف المرجوة، ول معالجة التحديات القائمة، لذلك فإنه من المهم تطوير إطار حكومي شامل لعملية التخطيط، يرتبط بآليات واضحة ومحددة لمتابعة الأداء الحكومي بشكل يضمن الكفاءة والفعالية على المستويات جميع بما يتضمن المستوى الوطني والقطاعي والمؤسسي وحتى الفردي، بحيث تشكل النتائج المتحققة



## المبادرات والإطار الزمني للمخرجات المتوقعة

2025	2024	2023	2022	المخرجات المتوقعة
مراجعة وتقييم نظام التخطيط الإستراتيجي لمواكبة المستجدات والتطورات ذات العلاقة واستخدام التغذية الراجعة من التقييم في عمليات تحسين الأداء وتطوير الخطط، وتحفيز الإنجاز.	تطبيق نظام إلكتروني موحد يدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي على مختلف المستويات حسب الإطار الحكومي الشمولي للتخطيط.	تطوير وتطبيق آلية للربط بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي على مختلف المستويات. تمكين الوحدات المعنية بالتخطيط الإستراتيجي المؤسسي في الجهات الحكومية ورفدها بالقدرات والإمكانات اللازمة للتنفيذ.	تطوير وإطلاق إطار حكومي شمولي للتخطيط يوضح بالتفصيل آلية التخطيط والتطبيق ومتابعة الأداء، وكيفية ترابط الخطط الإستراتيجية على المستويات جميع بما يضمن تكاملها وترابطها مع البرنامج التنفيذي للرؤى الوطنية المختلفة .	
		تطوير أدلة إجراءات وسياسات ونماذج موحدة تحتوي آليات ومنهجيات التخطيط الوطني والقطاعي وتقييم الأداء وإصدار التقارير وآليات تفعيل دور أصحاب العلاقة من جميع الفئات متضمنا النساء والشباب وغيرهم.		

### الهدف الاستراتيجي الثالث: تطوير وتطبيق منظومة إدارة الأداء الحكومي الموحد لضمان ربط المؤشرات على المستوى الفردي والمؤسسي والقطاعي والوطني وتعزيز تطبيق النهج المبني على الإدارة الموجهة بالنتائج واتفاقيات الأداء

والخاص بالمبادرات والاطار الزمني للمخرجات المتوقعة لمكون التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الاداء..

لاستكمال حلقة التخطيط الاستراتيجي والتطوير والتحسين المستمرين على العمل الحكومي من أنشطة وخدمات ومشاريع، لا بد من تطوير وتطبيق منظومة متكاملة لإدارة الأداء الحكومي، تساعد في عملية المتابعة والتقييم، وتعد الأساس في عمليتي المحاسبة والمساءلة، إضافةً إلى كونها مدخلاً من مدخلات صنع القرار. وتطبيق منظومة كذلك، يحتاج إلى منهجية عمل واضحة ونظام محوسب مع تحديد واضح للإجراءات، والمسؤوليات، والأطر الزمنية بحيث يساعد في إعطاء صورة حقيقية عن مستوى الأداء على المستويات المختلفة. وبصورة فورية لوضع الاجراءات التصحيحية والمبادرات التحسينية اللازمة لضمان التحسن في مستويات الأداء في القطاع العام. وبناء على ذلك، ولتحقيق الهدف أعلاه، تم تحديد مبادرات تطويرية مقسمة على أربع سنوات موضحة في الجدول أدناه





## المبادرات والإطار الزمني للمخرجات المتوقعة

2025	2024	2023	2022
مراجعة وتقييم نظام إدارة الأداء الموحد لمواكبة المستجدات والتطورات ذات العلاقة واستخدام التغذية الراجعة من التقييم في عمليات تحسين الأداء وتطوير الخطط، وتحفيز الإنجاز.	المتابعة والتقييم مدى الإنجاز في الخطط المؤسسية ومساهمتها في تحقيق الخطط القطاعية ومدى إنجاز الخطط القطاعية ومساهمتها في تحقيق الخطط الوطنية.	إقرار منهجية لاتفاقية النتائج تحدد فيها المستهدفات على مستويات مختلفة ونسب المساهمة لكل جهة لضمان التسلسل الهرمي للنتائج.	تفعيل وتمكين وحدة متابعة الأداء والإنجاز في رئاسة الوزراء لتقييم الأداء على المستوى الوطني والقطاعي ورفدها بالقدرات والإمكانات.
	تطبيق اتفاقيات النتائج وفق مؤشرات أداء محددة لتقييم الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.	إقرار التعليمات الخاصة بآلية ودورية ونماذج المتابعة والتقييم والجهة المسؤولة عن إعداد تقارير المتابعة والتقييم.	
	تطبيق اتفاقيات النتائج وفق مؤشرات أداء محددة لتقييم الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.	تطوير نظام الأداء الحكومي الموحد لضمان ربط المؤشرات على المستوى المؤسسي والقطاعي والوطني	
	تطبيق اتفاقيات النتائج وفق مؤشرات أداء محددة لتقييم الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.	تمكين الوحدات المعنية بمتابعة الأداء والإنجاز في مختلف الجهات الحكومية ورفعها بالقدرات والإمكانات اللازمة لذلك.	
	تطوير نظام إلكتروني لإدارة الأداء الموحد على جميع المستويات الحكومية وضمها وربطه مع النظام الإلكتروني للتخطيط الإستراتيجي.	البدء بتطبيق اتفاقيات النتائج وفق مؤشرات محددة لتقييم الأداء المؤسسي في عدد من الجهات الحكومية.	
		تطوير وتفعيل آلية لرصد الأداء الوطني لمختلف المؤشرات في التقارير الدولية وإعداد تقرير سنوي بهذا الخصوص.	
		إصدار تقارير الأداء الدورية التفصيلية وبما يتواءم مع البرنامج التنفيذي لمدى تحقيق الخطط بجميع مستوياتها.	
		إطلاق خطة التواصل الحكومية عن الإطار الحكومي بما يضمن الالتزام بالإطار من قبل الجهات المعنية بالتخطيط في الجهات الحكومية لضمان تشاركية واسعة لأصحاب العلاقة والتنسيق الحكومي	

المخرجات  
المتوقعة

