



# تحديث القطاع العام

## خارطة الطريق







# المحتويات

|    |  |   |
|----|--|---|
| 1  | المقدمة  | 1 |
| 3  | إطار عمل لجنة تحديث القطاع العام                                     | 2 |
| 3  | 1.2 المهمة   |   |
| 4  | 2.2 مكونات التحديث   |   |
| 5  | 3.2 منهجية العمل   |   |
| 7  | 3 مبررات تحديث القطاع العام  |   |
| 7  | 1.3 التحديات الداخلية  |   |
| 12 | 2.3 المستجدات المحلية والخارجية                                      |   |
| 14 | 3.3 التوجهات العالمية  |   |
| 17 | 4 خارطة الطريق لتحديث القطاع العام                                   |   |
| 17 | 1.4 الطموح المستقبلي   |   |
| 20 | 2.4 أسس النجاح ومرتكزاته   |   |
| 23 | 3.4 الأهداف الإستراتيجية   |   |
| 33 | أبرز مبادرات البرنامج التنفيذي لتحديث القطاع العام (2025-2022)       |   |
| 47 | 5 آلية التنفيذ والمتابعة والتقييم                                    |   |
| 49 | 6 خطة التواصل (2025 - 2022)  |   |
| 51 | ملحق أ- البرنامج التنفيذي التفصيلي لتحديث القطاع العام (2025 - 2022) |   |



الأردن دولة قانون ومؤسسات، ويتمتع بإرث طويل وثري في مجال الإدارة العامة وتقديم الخدمات الحكومية، ويُعد هذا الإرث مصدر فخر واعتزاز للأردنيين جميعاً. إلا أن المسؤولية تتطلب منا اليوم، ونحن على أعتاب المئوية الثانية من عمر الدولة الأردنية، أن نقوم بإجراء تقييم شامل لأداء الإدارة العامة وتطوير خارطة طريق تأخذ بعين الاعتبار المستجدات والتطورات المتسارعة في العالم بشكل عام والإدارة الحكومية بشكل خاص وتساهم في تلبية تطلعات وطموحات المواطنين والمؤسسات وجميع أفراد المجتمع بشكل استباقي. إن الهدف الأسمى من خارطة طريق تحديث القطاع العام هو تطوير قطاع عام مستدام، ومتطور، وممكّن، ومؤهل لتولي مهامه بكفاءة وفاعلية، ويستجيب لاحتياجات المواطنين وتوقعاتهم، ويتمتع بالمرونة وسرعة الاستجابة لمواجهة التحديات المستقبلية والتغيير المتسارع بدور الحكومات ومفهوم تقديم الخدمات الحكومية.



إن تحديث الإدارة العامة هو أحد التزامات الحكومة الحالية التي ركزت على ثلاث أولويات رئيسة للإصلاح تتمثل بالإصلاح السياسي، والإصلاح الإداري، والإصلاح الاقتصادي.

وتحقيقاً لرؤية جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم -حفظه الله ورعاه- بضرورة الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسين كفاءة الإدارة العامة ومعالجة الإجراءات البيروقراطية، شكّلت لجنة تحديث القطاع العام بتاريخ 2021/12/26م برئاسة دولة رئيس الوزراء، وتمثيل من القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني. وقد عكفت اللجنة على وضع خارطة طريق شاملة للارتقاء بالإدارة العامة، وتعزيز النهج المؤسسي في الاستجابة بكفاءة للمستجدات المحلية والعالمية، والمساهمة بفاعلية من أجل تحقيق التعافي الاقتصادي، بالارتكاز إلى مبادئ التميز والشفافية

والمساءلة، وربط الأداء بالنتائج، وتعزيز التكامل والتنسيق المؤسسي، ضمن أطر تشريعية ناظمة للإدارة العامة، وبنهج يواكب أحدث التطورات العالمية والممارسات الفضلى، ويسعى إلى الارتقاء في الخدمات.

## أعضاء لجنة تحديث القطاع العام

دولة الدكتور بشر الخصاونة

رئيس الوزراء

عطوفة السيدة بدرية البليسي  
خبيرة تطوير موارد بشرية والقطاع العام

سعادة السيد وضاح برقواوي  
القطاع الخاص

سعادة السيد سعد المعشر  
القطاع الخاص

سعادة السيدة سمر عبيد  
القطاع الخاص

معالي السيدة نسرين بركات  
مديرة منتدى الإستراتيجيات الأردني

عطوفة السيد سامح الناصر  
رئيس ديوان الخدمة المدنية

عطوفة السيد قاسم عبده  
رئيس ديوان التشريع والرأي

عطوفة الدكتور إبراهيم الروابدة  
مدير مركز الملك عبدالله الثاني للتميز

معالي السيد ناصر الشريدة  
وزير التخطيط والتعاون الدولي

معالي السيد إبراهيم الجازي  
وزير دولة لشؤون رئاسة الوزراء

معالي السيد نواف التل  
وزير دولة لشؤون المتابعة والتنسيق الحكومي

معالي السيد أحمد الهاندة  
وزير الاقتصاد الرقمي والريادة





## 2 إطار عمل لجنة تحديث القطاع العام

### 1.2 المهمة

تم العمل ضمن ثلاثة محاور رئيسية معنية بتحسين نوعية الخدمات المقدمة من القطاع العام إلى الأفراد والمؤسسات، والارتقاء بكفاءة الأداء المؤسسي وفعاليتها، فضلاً عن تجويد التشريعات الناظمة للإدارة العامة. كما انحصرت عمل اللجنة في الجهات الحكومية التي تنضوي تحت نظام الخدمة المدنية وعددها (97) جهة. وقد تم استثناء البلديات والقوات المسلحة والأجهزة الأمنية.

وقد حددت أهداف المحاور الرئيسية الثلاثة التي عملت اللجنة عليها كما يأتي:



محور التشريعات

يهدف هذا المحور إلى مراجعة التشريعات الناظمة للإدارة العامة، وتحديثها بما يتواءم مع الممارسات العالمية الفضلى لإزالة أي تناقضات أو تعارض فيما بينها، وتمتين نصوصها لتكون واضحة وعملية عند التطبيق ولا تختمل اللبس أو الاستثناءات.



محور المؤسسات

يهدف هذا المحور إلى النهوض بكفاءة القطاع العام وفعاليتها، وما يتضمنه من تطوير للهيكل التنظيمية، وتعزيز لحوكمة المؤسسات وامتثالها للتشريعات، وتطوير لآليات التخطيط والتقييم وصنع القرار، وبناء قدرات الكوادر البشرية والقيادات واستقطاب الكوادر الفنية ذات الكفاءة والاحتفاظ بها، وتعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للخدمة العامة والإنتاجية.



محور الخدمات

يهدف هذا المحور إلى تطوير الخدمات الحكومية بما يلبي طموح المواطن ويمكنه من الوصول إليها بانسيابية ومن خلال قنوات متنوعة، وبما يحقق رفع جودة تقديم تلك الخدمات، وتسريع رقميتها، وتبسيط إجراءاتها.

كما حدّد كتاب تشكيل اللجنة عدداً من الخطوات الواجب اتباعها لتحديث القطاع العام تلخصت بضرورة إجراء ما يأتي:



مراجعة مستوى الخدمات الحكومية المقدمة حالياً، بما يشمل الخدمات الإلكترونية، ومراجعة نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين ومستواها لتحسينها وتطويرها، وتحديد الإجراءات اللازمة لذلك.



دراسة الواقع الحالي لهياكل تنظيم الوزارات والمؤسسات الحكومية وكيفية تعزيز التنسيق والتكامل بينها، وتحديد التقاطعات، وإمكانية الدمج فيما بينها، بما يعزز من كفاءة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية.



مراجعة شاملة للبيئة التشريعية الناظمة للعمل الحكومي، والأنظمة المنبثقة عنها، وتقديم التوصيات اللازمة لتطويرها.



تحليل معمق للوضع الحالي، وبيان الفجوات القائمة، وتحديد أوجه القصور، ومجالات التحديث وفقاً للممارسات الفضلى والمؤشرات والمعايير العالمية.



## 2.2 مكونات التحديث

عكفت اللجنة على أداء مهمتها من خلال تصميم إطار عمل يركّز على خدمة المواطن وأصحاب العلاقة، المتعاملين مع القطاع العام من أفراد ومؤسسات، وبما ينسجم مع مخرجات رؤية التحديث الاقتصادي التي تم إطلاقها برعاية ملكية سامية بتاريخ 6 حزيران 2022. وقد استخدم هذا الإطار في تطوير خارطة طريق تحديث القطاع العام والبرنامج التنفيذي (2022-2025) لتحقيق الهدف الأسمى بالوصول إلى:

«قطاع عام مُمكّن وفَعّال يعمل كوحدة واحدة لتنمية الأردن وتحقيق الرفاه للمواطنين»

يشمل الإطار سبعة مكونات رئيسية، هي: الخدمات الحكومية، والإجراءات والرقمنة، والهيكل التنظيمي والحوكمة، ورسم السياسة وصنع القرار، والموارد البشرية، والتشريعات، بالإضافة إلى مكوّن خاص يدعم جميع المكونات الأخرى معني بتعزيز الثقافة المؤسسية وإدارة التغيير، لتصبح الإدارة العامة ممكّنة وقادرة على التطوير والإنجاز والتميّز. وقد تم إعداد تقارير تفصيلية لكل مكوّن تتضمن وصفاً لواقع الحال والإجراءات والمبادرات المطلوبة للتحديث، وسيتم نشرها على الموقع الإلكتروني الخاص ببرنامج تحديث القطاع العام.



## 3.2 منهجية العمل

استناداً إلى إطار تحديث القطاع العام، قامت اللجنة باعتماد منهجية العمل الآتية:

### المراجعة المكتبية

مراجعة الوثائق والدراسات المتاحة بما يشمل التوجهات الوطنية، وخطط التطوير السابقة، ومخرجات المشاريع القائمة، وتقارير الجهات الدولية التي تقدم مساعدات فنية في مجال تطوير القطاع العام، بالإضافة إلى تقارير تقييم الأداء الصادرة عن الجهات التي تعمل على متابعة الأداء الحكومي كجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، وذلك للبناء على الجهود التطويرية والتعلم من الدروس المستفادة منها.

### منهجية العمل بالأرقام

100+

عقد أكثر من مئة اجتماع وورشة عمل مع مختلف الجهات.



200+

مراجعة أكثر من مئتي وثيقة متعلقة بجميع الموارد للاستفادة من الدروس والأنظمة السابقة.



40+

تحليل أكثر من أربعين معياراً ومؤشراً للأداء الحكومي.



2400+

إجراء دراسات استقصائية شملت ألفين وأربعمئة موظف حكومي، وأكثر من عشرين مركزاً لتقديم الخدمات.



12+

عقد مقارنات معيارية مع نماذج متميزة لأكثر من اثنتي عشرة دولة لفهم التوجهات العالمية في إدارة القطاع العام.



20+

تم الاستعانة بأكثر من عشرين خبيراً محلياً ودولياً من البرامج القائمة للجهات الدولية ذات العلاقة.



4

تم عمل تحليل معمق لواقع الإدارة العامة من حيث الموارد البشرية، والحكومة، والخدمات، والإجراءات، وإدارة الأداء في ثلاثة قطاعات خدمية. وكذلك تحليل لواقع الحال من حيث طبيعة الثقافة المؤسسية في إحدى القطاعات.



### تشكيل فرق عمل متخصصة

اعتمدت اللجنة النهج التشاركي في عملها من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة من الفنيين والخبراء والمختصين والجهات المعنية وفق مكونات التحديث السبعة. وقد قامت تلك الفرق بعقد اجتماعات وورش عمل نقاشية، وإجراء دراسات استقصائية وتحليل قطاعي لثلاثة قطاعات معنية بخدمة المواطن، هي: الصحة، والتربية والتعليم، والمياه. كما قامت بعمل تقييم للثقافة المؤسسية "حالة دراسة" في إحدى الوزارات والجهات الحكومية التابعة لها. وقد شملت تلك اللقاءات ممثلين عن القطاع الخاص والمجتمع المدني وغيرها من الجهات ذات العلاقة، بهدف جمع البيانات والمعلومات، والوقوف على واقع الحال، وتحديد أوجه القصور القائمة.



### تحليل التحديات وتحديد التوجهات المستقبلية

وبناء على مخرجات المراجعة المكتبية، وجلسات التشاور النقاشية، وبالاسترشاد بأفضل الممارسات العالمية ذات العلاقة التي تتناسب مع الحالة الأردنية، قامت اللجنة بتحليل التحديات وتحديد التوجهات المستقبلية، والاتفاق على الخطوات اللازمة لتحديث القطاع العام آخذين بعين الاعتبار المحددات والموارد المتاحة.



### تحديد الأهداف الإستراتيجية

وبعد الاتفاق على التوجه المستقبلي (الطموح) لكل محور من المكونات السبعة لإطار التحديث، قامت اللجنة بتحديد الأهداف الإستراتيجية التي من شأنها أن تحقق هذا الطموح، ووضع برنامج تنفيذي للأعوام (2022-2025)، يتضمن المبادرات التي من شأنها أن تحقق تلك الأهداف. وقد رافق كل ذلك مواءمة شاملة لمختلف المخرجات، ضمن المكونات السبعة لإطار التحديث، بما يضمن اتساق المبادرات المقترحة وتكاملها.





## 3 مبررات تحديث القطاع العام

تأتي الحاجة إلى تحديث القطاع العام لمواجهة التحديات الداخلية والمستجدات المحلية والعالمية، التي توجب على الإدارة العامة اتباع نهج عمل ذي كفاءة تستطيع من خلاله تجاوز تلك التحديات، واستشراف المستقبل والبناء على الفرص المتاحة.

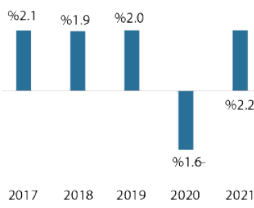
### 1.3 التحديات الداخلية

تتلخص التحديات الداخلية بعوامل اقتصادية تفرض واقعاً صعباً على ميزانية الدولة، ومؤشرات أداء عالمية متواضعة تدل على تراجع فعالية الحكومة، وشراكة ضعيفة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني تفوت فرص التنمية المحلية المستدامة. وفيما يلي أبرز تلك التحديات:

#### 1.1.3 التحديات الاقتصادية

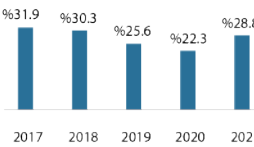
يتخذ الأردن اليوم من التحديات الاقتصادية نقطة انطلاق نحو مرحلة جديدة من التغيير الإيجابي الذي ينعكس أثره على المواطنين. وقد واجه الأردن تلك التحديات بعزيمة وإصرار على مرّ الأعوام السابقة، إلا أنّ هذه التحديات تعمقت أكثر في العامين الأخيرين؛ بسبب الآثار السلبية لجائحة (كورونا).

معدل النمو في الناتج المحلي الإجمالي



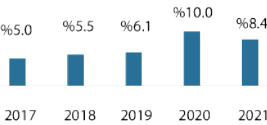
- **معدل النمو في الناتج المحلي الإجمالي خلال الأعوام الأخيرة (2017-2021)**، إذ حقق الاقتصاد الأردني معدلات نمو متواضعة تراوحت بين -1.6% كحدّ أدنى في عام 2020 و2.2% كحدّ أقصى في عام 2021.

الميزان التجاري إلى الناتج المحلي الإجمالي



- **مؤشر العجز المستمر في الميزان التجاري إلى الناتج المحلي الإجمالي**، إذ شكّل عجز الميزان التجاري أحد أبرز معوقات النمو الاقتصادي في الأردن. وقد تراوحت نسبة عجز الميزان التجاري إلى الناتج المحلي الإجمالي خلال الأعوام الخمسة الأخيرة بين 22.3% كحدّ أدنى في عام 2020، و31.9% كحدّ أقصى في عام 2017.

عجز الموازنة إلى الناتج المحلي الإجمالي

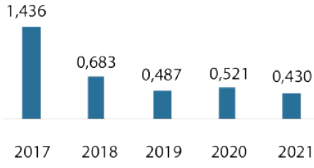


- **استمر العجز في الموازنة نسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي بما يعادل 8.4% في عام 2021** في ظل اتساع الفجوة ما بين إجمالي النفقات والإيرادات المحلية، التي بلغت 2.53 مليار دينار. وعلى الرغم من التحسّن في عجز الموازنة في العام 2021، إلا أن هذا العجز ما زال أحد المشكلات الهيكلية التي تلازم الاقتصاد الأردني، وقد تراوحت نسبة العجز إلى الناتج المحلي الإجمالي خلال الأعوام الخمسة الأخيرة بين 5% كحدّ أدنى في عام 2017، و10% كحدّ أقصى في عام 2020.

<sup>1</sup> لوحة المؤشرات الاقتصادية، منتدى الاستراتيجيات الأردني لعام 2021



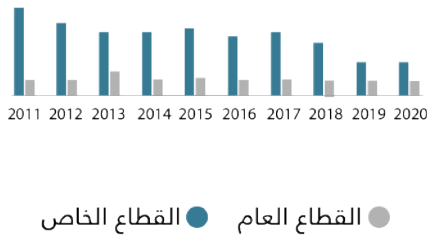
### الاستثمار الأجنبي المباشر



- ومما يفاقم هذه التحديات الانخفاض الحاد والمستمر في تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر التي انخفضت بنسبة 70% عن قيمتها، إذ بلغت في عام 2017 (1.4 مليار دينار)، لتصل إلى أدنى قيمة لها (430 مليون دينار) في عام 2021.

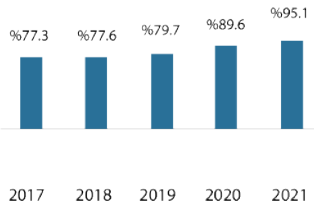
- كما يشير الانخفاض المستمر في مؤشر تكوين رأس المال الثابت إلى الناتج المحلي الإجمالي<sup>2</sup> إلى انخفاض الإنتاجية على المستويات كافة، خاصة في ضوء انخفاض إجمالي الاستثمار المحلي العام والخاص إلى الناتج المحلي الإجمالي في الأردن خلال الأعوام (2011-2020).

### تكوين رأس المال الثابت إلى الناتج المحلي الإجمالي



- أثر ذلك بمجمّله على ازدياد نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي التي ارتفعت من 77.3% في عام 2017 إلى 95.1% في عام 2021، وما زال مسار الدين العام في الأردن تصاعدياً.

### الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي



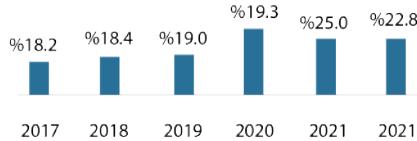
- ارتفاع معدل البطالة في الأردن إلى 24.1% بالمجمل، و47.7% لفئة الشباب العمرية بين 15-24 عام 2021. هذا ومن الملاحظ أن معدل البطالة قد انخفض من 25% خلال الربع الأول من عام 2021 إلى 22.8% في الربع الأول من عام 2022.

- انعكس ذلك بمجمّله على انخفاض درجة الأردن ومرتبته في تقرير التنافسية العالمي<sup>3</sup>؛ إذ حصل على ترتيب 60.9 / 100 وترتيب 70 من بين 141 دولة لعام 2019.

60.9



### معدل البطالة للأردنيين



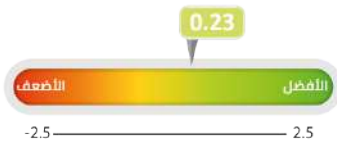
وإذا ما أردنا التغلب على هذه التحديات والسير قدماً بإصرار نحو التغيير، لا بد من تعزيز تنافسية الأردن عالمياً، وتعزيز قدرته على جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية وتذليل العقبات أمام المستثمرين، ممّا يساهم في خلق فرص عمل لائقة للمواطنين.

<sup>2</sup> مؤشر التقييد التشريعي للاستثمار الأجنبي المباشر، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام 2020  
<sup>3</sup> مؤشر التنافسية العالمي، المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2019



## 2.1.3 تحديات كفاءة القطاع العام وفعاليتها

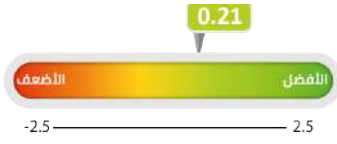
في ظل غياب المؤشرات الوطنية الخاصة بقياس مستوى كفاءة وفعالية الإدارة الحكومية ومؤسساتها، فإن المؤشرات الدولية ذات العلاقة تشير إلى ضعف أداء الأردن في هذا المجال. إذ تفيد مؤشرات الحوكمة العالمية حسب قاعدة بيانات البنك الدولي لعام 2020، إلى أنه بالرغم من تحسّن مرتبة الأردن في مؤشر "سيادة القانون" المعني بثقة الأفراد في جودة إنفاذ العقود وحقوق الملكية والشرطة وكذلك المحاكم، ما زالت "ثقة المواطن بالحكومة" متواضعة. كما أن الانطباعات حول جودة الحوكمة في الأردن لم تتحسن فعلياً. فقد تراجعت "فعالية الحكومة" مقارنة بجودة الخدمات العامة والخدمات المدنية ودرجة استقلالها عن الضغوطات السياسية (الواسطة)، وجودة صياغة السياسات وتنفيذها، ومصداقية التزام الحكومة بهذه السياسات. كما تراجعت "جودة التشريعات" التنظيمية المعنية بقدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات وأنظمة سليمة تسمح بتنمية القطاع الخاص وتعزيزه، وتراجعت أيضاً مرتبة الأردن في مؤشر "السيطرة على الفساد" ومدى استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، وجاء أداء الأردن في مؤشر "تنمية الحكومة الإلكترونية" متوسطاً. وقد جاءت تفصيلات أداء الأردن في تلك المؤشرات كما يأتي:



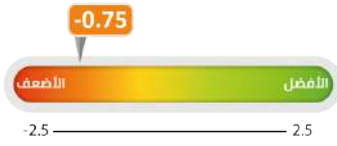
- **جودة التشريعات:** على الرغم من التقدم الكبير الذي حققه الأردن في مؤشر جودة التشريعات لتصبح درجته 0.23 في عام 2020 بالمقارنة مع 0.03 في عام 2019، إلا أن درجة الأردن ما زالت بحاجة إلى التحسين.



- **السيطرة على الفساد:** لا بد من استمرارية العمل على مكافحة الفساد، فما زالت درجة الأردن في هذا المؤشر متدنية إذ إن درجة الأردن في هذا المؤشر قد تراجعت من 0.11 في عام 2019 إلى 0.07 في عام 2020.



- **سيادة القانون:** على الرغم من التقدم الذي حققه الأردن في مؤشر سيادة القانون لتصبح درجته 0.21 في عام 2020 بالمقارنة مع 0.14 في عام 2019، إلا أن ترتيب درجة الأردن ما زال بحاجة إلى التحسين.



- **المشاركة والمساءلة:** لا بد من استمرارية العمل على تحسين المشاركة والمساءلة، إذ إن درجة الأردن في هذا المؤشر قد تراجعت من -0.69 في عام 2019 إلى -0.75 في عام 2020.





- **ثقة المواطن بالحكومة<sup>4</sup>:** بلغت نسبة الأردنيين الذين يثقون بالحكومة 43.3% في عام 2021 مقارنة بـ 38.9% في عام 2019. وبالرغم من ارتفاع النسبة عام 2021، إلا أنها لا ترتقي للطموح.
- **تنمية الحكومة الإلكترونية<sup>5</sup>:** احتل الأردن المرتبة 117 من بين 193 دولة بدرجة بلغت 53.1 / 100 في مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية عام 2020.
- **فعالية الحكومة:** على الرغم من تقدم أداء الأردن في مؤشر فعالية الحكومة لتصبح درجته 0.11 في عام 2020 مقارنة بـ 0.10 في عام 2019، إلا أن ترتيبه ما زال متدنياً.

ومما لا شكّ فيه، أنّ الإدارة الحكومية بحاجة ماسة اليوم إلى مؤسسات عامة فعّالة، تترجم الرؤى الوطنية إلى سياسات وخطط وبرامج تحافظ على صحة المواطنين وأمنهم وتعزز من إنتاجيتهم ورفاهيتهم، يقوم عليها موظفون مدنيون مسؤولون أكفيا يعملون على تطوير الخدمات العامة وتقديمها بصورة مثاليّة، ويدعمون عملية اتخاذ القرار ورسم السياسات القائمة على الأدلة والنتائج، وتعزيز ثقة المواطنين بمؤسساتها.

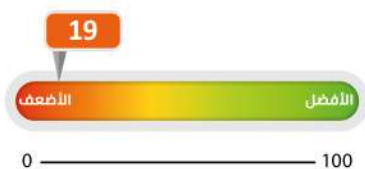
### 3.1.3 تحديات الشراكة مع القطاع الخاص

تعدّ الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص عاملاً أساسياً في تعزيز التنمية المحلية وجذب الاستثمارات وتحقيق النمو وتعزيز كفاءة الأداء. ويشير التقرير الصادر عن البنك الدولي "المقارنة المرجعية لتطوير البنية التحتية لعام 2020" الذي يقيم أداء الدول في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، إلى أن الأردن بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود لتعزيز أواصر هذه الشراكة.

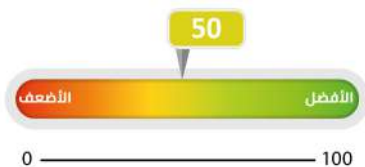
جاء ترتيب الأردن في المؤشرات الفرعية لهذا التقرير، وبحسب مراحل تنفيذ تلك المشاريع، متواضعاً بالعموم وفي مختلف مراحل الشراكة. إذ أظهر الأردن أداءً أضعف من المتوسط الإقليمي والعالمي في مؤشر مرحلة "طرح العطاءات وإجالتها" في حين تجاوز أداء الأردن المتوسط الإقليمي والعالمي في مؤشر "إدارة العقود" وقد كان متقارباً في أدائه من المتوسط الإقليمي والعالمي في مؤشر "الاستجابة لمقترحات المشاريع من القطاع الخاص" ومع ذلك فقد كان أداء الأردن ضعيفاً بشكل ملموس في مرحلة "إعداد المشاريع" وهي المرحلة الأساسية والأهم لضمان نجاح تلك الشراكات. ويمكن تلخيص أداء الأردن في تلك المؤشرات كالآتي:

<sup>4</sup> ثقة المواطن بالحكومة، الباروميتر العربي  
<sup>5</sup> مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة لعام 2020





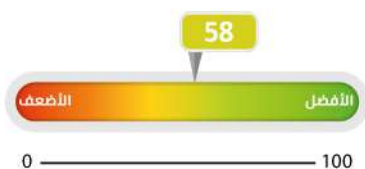
- **مرحلة إعداد المشاريع:** لقد كان أداء الأردن ضعيفاً ضمن هذا المؤشر مقارنة بالمتوسط الإقليمي الذي بلغت درجته 33/100 والمتوسط العالمي الذي بلغت درجته 44/100، إذ حصل الأردن على درجة 19/100 في عام 2020.



- **مرحلة طرح العطاءات وإحالتها:** أظهر الأردن أداءً أضعف من المتوسط الإقليمي الذي بلغت درجته 55/100 والمتوسط العالمي الذي بلغت درجته 63/100، إذ حصل الأردن على درجة 50/100 في عام 2020.



- **مرحلة إدارة العقود:** أظهر الأردن أداءً أفضل بقليل من المتوسط الإقليمي الذي بلغت درجته 61/100 والمتوسط العالمي الذي بلغت درجته 63/100، إذ حصل الأردن على درجة 66/100 في عام 2020.



- **الاستجابة للمشاريع المقترحة من القطاع الخاص:** كان أداء الأردن يعادل المتوسط الإقليمي ويتجاوز بقليل المتوسط العالمي الذي بلغت درجته 57/100، إذ حصل الأردن على درجة 58/100 في عام 2020.



## 2.3 المستجبات المحلية والخارجية

تواجه الحكومات الأردنية، بالإضافة إلى جميع ما ذكر، العديد من المستجبات والتطورات الداخلية والخارجية التي تجبرها على التكيف مع الواقع العالمي الجديد حالها حال معظم دول العالم، مما يدفعها إلى الإسراع في عملية التغيير وتبني آليات عمل فعّالة ترتقي بالأداء، ومن هذه المستجبات:

### تغيّر في الدور الحكومي



تواجه العديد من الحكومات في العالم تحولاً في دورها نحو التمكين لتحقيق الرفاه الاجتماعي والاقتصادي للمواطنين. وقد أحدث التطور الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي تغييراً كبيراً في حجم التداخلات الحكومية اللازمة ونوعها للتعامل مع هذه التطورات ومتطلباتها؛ فلم يعد الدور الحكومي محصوراً بتقديم الخدمات للمواطنين، بل تعدى ذلك إلى دوره في تنمية القطاعات المختلفة وتنظيمها، من خلال توفير البيئة التشريعية والإجرائية والبنية التحتية والتكنولوجية والموارد البشرية اللازمة لبناء ميزة تنافسية في مختلف القطاعات، وبما ينعكس على تشجيع الاستثمار وتعزيز التنافسية. كما تعمل الحكومات اليوم في عالم معقد وتواجه العديد من التحديات التي تجعلها بحاجة مستمرة للتطوير والتحسين لتكون أكثر فاعلية في تقديم خدماتها وإدارة عملياتها اليومية بمرونة ورشاقة. ويرافق هذا التغيير في دور الحكومة تغييراً في طريقة عمل الإدارة الحكومية ومركزاتها وأولوياتها، وهذا يتطلب إعادة تحديد طبيعة مهام الحكومة ومسؤوليتها ضمن تصور كامل لأدوار الجهات المعنية من مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، إضافة لوضع نظم وآليات ونماذج عمل بديلة (Business Model) تساهم في رفع كفاءة الجهاز الحكومي وفاعليته، وتقليل التكلفة، والتأكد من امتلاك الحكومة للكفايات والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات التنظيمية وتلك المصاحبة لتقديم خدماتها.

### ارتفاع مستوى وعي المواطن وتوقعاته



إن التغيير في مستوى توقعات المواطنين حول نوعية الخدمات المقدمة وشموليتها وتوافر المعلومات حولها بشفافية، يتطلب من الحكومة العمل على تغيير المفهوم والأسلوب الحالي في إدارة عملياتها وبياناتها وطريقة تقديمها للخدمات وآلية تفاعلها مع احتياجات المواطنين. إذ اتجهت توقعات المواطنين - بشكل متسارع - نحو خدمات حكومية أكثر استجابة لاحتياجاتهم، فعالة ومبتكرة، وتتعامل معهم على أساس من المساواة بالمعاملة وتكافؤ الفرص وتسعى لرضاهم؛ لأنهم متلقو خدمة ودافعوا ضرائب. فعلاقة المواطن مع الحكومة - إذ تتشكل فيها انطباعاته - تكون بالأغلب من خلال الخدمات التي يتلقاها، فالمواطن معني بالدرجة الأولى بنتائج عملية الإصلاح على الخدمات التي يتلقاها، بغض النظر عن أي عمل يتم على الجوانب التنظيمية والإجرائية.

### التقدم التكنولوجي



يتوجه العالم اليوم نحو الحكومات الإلكترونية والخدمات الرقمية باستخدام أحدث أساليب التكنولوجيا المتطورة والتقنيات الحديثة، سواء في تحليل البيانات أو حماية وأمن المعلومات واستشراف المستقبل، أو في توظيف التكنولوجيا لترشيق الإجراءات وتبسيطها، وتحقيق التكامل في تقديم الخدمات ما بين مؤسسات الدولة، ورفع أداء الحكومات، وتحسين مستوى رضا المواطنين، والتأثير الإيجابي في كفاءة وفعالية تخصيص الموارد والإنفاق عليها.



## القيود التي تفرضها الموازنة والاقتصاد الكلي



تسعى الحكومة إلى الاعتماد على الذات، إلا أن عجز الموازنة المستمر وازدياد اتساع الفجوة ما بين الإيرادات والنفقات الحكومية، وانخفاض حجم المنح والمساعدات الخارجية، يفرض واقعاً جديداً، تضطر معه الحكومات إلى احتواء نمو العجز بنسب أقل من النمو الاقتصادي المستهدف للأعوام القادمة، لتفادي أي تبعات على الاقتصاد الوطني بشكل عام، وذلك من خلال رسم سياسات واتخاذ إجراءات وتدابير مبتكرة ترفع من كفاءة الإنفاق الحكومي وتحسّن من الإنتاجية وترفع من مستوى جودة الخدمات، وصولاً إلى قطاع عام أكثر قدرة وكفاءة في الاستمرار بتقديم الخدمات والارتقاء بمستواها.

## الاهتمام بالمساءلة والشفافية



لم تعد الإدارة الحكومية تعمل بمعزل عن المتعاملين معها والمنتفعين من خدماتها من أفراد ومؤسسات. فهناك ازدياد كبير في مستوى المطالبة بالمساءلة والمحاسبة والشفافية في المعلومات والإجراءات. وقد لعبت وسائل التواصل الاجتماعي المتاحة للعموم دوراً كبيراً في إيصال هذه المطالبات إلى مسامع المعنيين، والعمل على تتبع الإجراءات المتخذة بخصوصها، ومساءلة الحكومة عن نتائج تلك الإجراءات، مما يفرض على الحكومات ضرورة المصارحة والشفافية مع المواطنين، وتبني أسس واضحة للثواب والعقاب.

## التأثر بالأحداث العالمية



إن الانعكاسات الكبيرة والمستمرة للأحداث العالمية على الواقع المحلي ودورها في مفاقمة التحديات الداخلية، باتت عاملاً أساسياً لا بد من التخطيط له بشكل مسبق والتعامل معه بكفاءة. فمثلاً، أدّت الزيادة المتسارعة بعدد السكان في الأردن خلال الأعوام الماضية بسبب الهجرات القسرية المتتالية بالإضافة إلى الزيادة الطبيعية في المواليد، إلى زيادة كبيرة وملحوظة في الخدمات الحكومية. وقد باتت الحكومة اليوم تقدم خدماتها لأعداد كبيرة تفوق المخطط لها، وفي ظل بنية تحتية غير مهيأة لذلك، وتوجه عام لضبط الإنفاق، الأمر الذي انعكس سلباً على مستوى تقديم الخدمات ورضا متلقيها. وعليه، أصبح من الضروري العمل على تتبع الأحداث العالمية ورصد أثرها على الأردن واتخاذ التدابير الاستباقية لمواجهتها.



## 3.3 التوجهات العالمية

دفعت عوامل التغيير المحلية والخارجية العديد من دول العالم لتتحول من النهج "الاعتيادي" في تحديث القطاع العام إلى النهج "التحوّلي" الذي يحاكي مستقبل تلك الدول، سعياً منها إلى تطوير قطاع عام عصري ذي كفاءة وفعال في أدائه ويواكب المستجدات. وهناك عدة فروق ما بين تحديث القطاع العام المبني على النهج "الاعتيادي"، وذلك التحديث المبني على النهج "التحوّلي" وكما هو موضح في الجدول أدناه، ولسته مكونات رئيسة من مكونات إطار تحديث القطاع العام<sup>6</sup>:

### النهج "التحوّلي" للتحديث

- التجربة الشخصية لمتلقي الخدمة.  
Government of one
- تقديم الخدمات رقمياً وتلقائياً.  
No-touch government
- الخدمات الحكومية مرة واحدة من خلال مقدم الخدمة.  
Once-only Government
- قنوات متعددة لتلقي الخدمات الحكومية.  
Omni-Channel Delivery
- خدمات مصممة وفق الأحداث الحياتية للمواطن.  
Life Events

### النهج "الاعتيادي" للتحديث

- خدمات وفق معايير موحدة.  
Standardized Services
- خدمة المكان الواحد.  
One-stop Government
- تعدد قنوات تقديم الخدمة.  
Multichannel Delivery
- المعرفة الكافية عند متلقي الخدمة.  
User Informed
- تجربة المواطن.  
Citizen Experience/Trust



- مركز متكامل للخدمات المشتركة ما بين المؤسسات.  
Integrated Center Office
- شراء الخدمة عند الحاجة لاستخدامها.  
As-a-service "Acquisition"
- مختبرات الابتكار الرقمي للقطاع العام.  
Public Sector Digital Factories
- أتمتة مستندة إلى المعرفة.  
Cognitive Automation

- خدمات مشتركة للعمليات المساندة.  
Shared Services
- أتمتة الإجراءات والعمليات.  
Automation
- تعهيد الخدمة بشكل تنافسي إلى جهة مختصة من خارج الحكومة.  
Competitive Outsourcing
- إجراءات داخلية فعالة.  
Efficient In-House Processes



<sup>6</sup> Creating the Government of the Future/ Deloitte Insights/ 2021.



## النهج "التحوّلي" للتحديث

- هيكل حكومي مصمم وفق مجموعة أولويات المواطن.
- Structure Designed Around Clusters of Citizens' Priorities



## النهج "الاعتيادي" للتحديث

- هيكل حكومي مصمم وفق القطاعات أو المهام.
- Structure Designed Around Sectors or Functions



الهيكل  
التنظيمي  
والحوكمة

- حكومة استباقية في صنع القرار ومعالجة التحديات.
- Anticipatory Government

- قرارات وسياسات من مصادر متعددة ومتفرقة.
- Crowdsourced and Distributed Policymaking

- إجراء سيناريوهات لمحاكاة أثر القرار والسياسة قبل اتخاذها.
- Government by Simulation

- تحليلات تستند إلى استخدام الذكاء الاصطناعي.
- (AI-based Scenario Analysis)

- قرارات وسياسات قائمة على الأدلة.
- Evidence-Based Policymaking



- قرارات وسياسات تستند إلى تحليل التكلفة والمنفعة.
- Cost-Benefit Analysis

- قرارات وسياسات بالتشارك مع أصحاب العلاقة.
- Stakeholder Consultation

- اختبار التجربة عشوائياً.
- Randomized Control Trials

- دراسات مسبقة لمدى قابلية تنفيذ القرارات والسياسات.
- Implementation Viability Analysis



رسم السياسة  
وصنع القرار



• مجموعات متخصصة من المواهب يتم توظيفها حسب الحاجة.

Talent Cloud

• التكاملية ما بين استخدام التكنولوجيا والوظائف المعتمدة على الانسان.  
Human-Machine Collaboration

• خدمة مدنية بعقود محددة عند الحاجة.  
Just-in-Time Civil Service

• آليات متعددة ومبتكرة لاستقطاب المواهب  
Open Talent Spectrum

• التكيف والمرونة في مكان العمل.  
Adaptive Workplaces

• خدمة مدنية في مسار محدد مدى الحياة.

Lifetime Civil Service

• مجال عمل في تخصص واحد.  
One-Dimensional Workforce

• تصنيف وظيفي ثابت.  
Rigid Job Classification

• الوظائف المعتمدة على الانسان مقارنة بالوظائف المعتمدة على التكنولوجيا.  
Human vs. Machine



الموارد البشرية

• تشريعات وإجراءات تخفف من عبء التفتيش من خلال التمييز بين الأنشطة والشركات التي تشكل خطراً عالياً على سلامة المستهلك، ومنخفضة المخاطر.

Risk-Based Regulation

• تشريعات داعمة للتغيير الإيجابي تشجع الالتزام الدائم بالمتطلبات القانونية، وليس تجنباً للعقوبة.  
Positive Enforcement Strategies

• تشريعات مبرمجة إلكترونياً تمكّن من تحديث التشريعات وإجراء التعديلات عليها تلقائياً.  
Legislation as Code

• استخدام تقنيات التشريع لاتخاذ القرارات بشكل أفضل وأسرع، وتوقع التحديات والتنبيه بها.

RegTech for Regulators

• الامتثال للقوانين والتحقق من الالتزام بالقوانين دون تسليم أوراق أو مستندات ثبوتية.  
Touchless Compliance

• تشريعات ضمن معايير موحدة.

Standardized Regulations

• تشريعات حماية.  
Protective Regulations

• تشريعات تستند إلى تحليل التكلفة والمنفعة.  
Cost-Benefit Analysis

• إلغاء تشريع قديم/ حالي عند تطوير تشريع جديد.  
One-in/ one-out Regulatory Offsetting



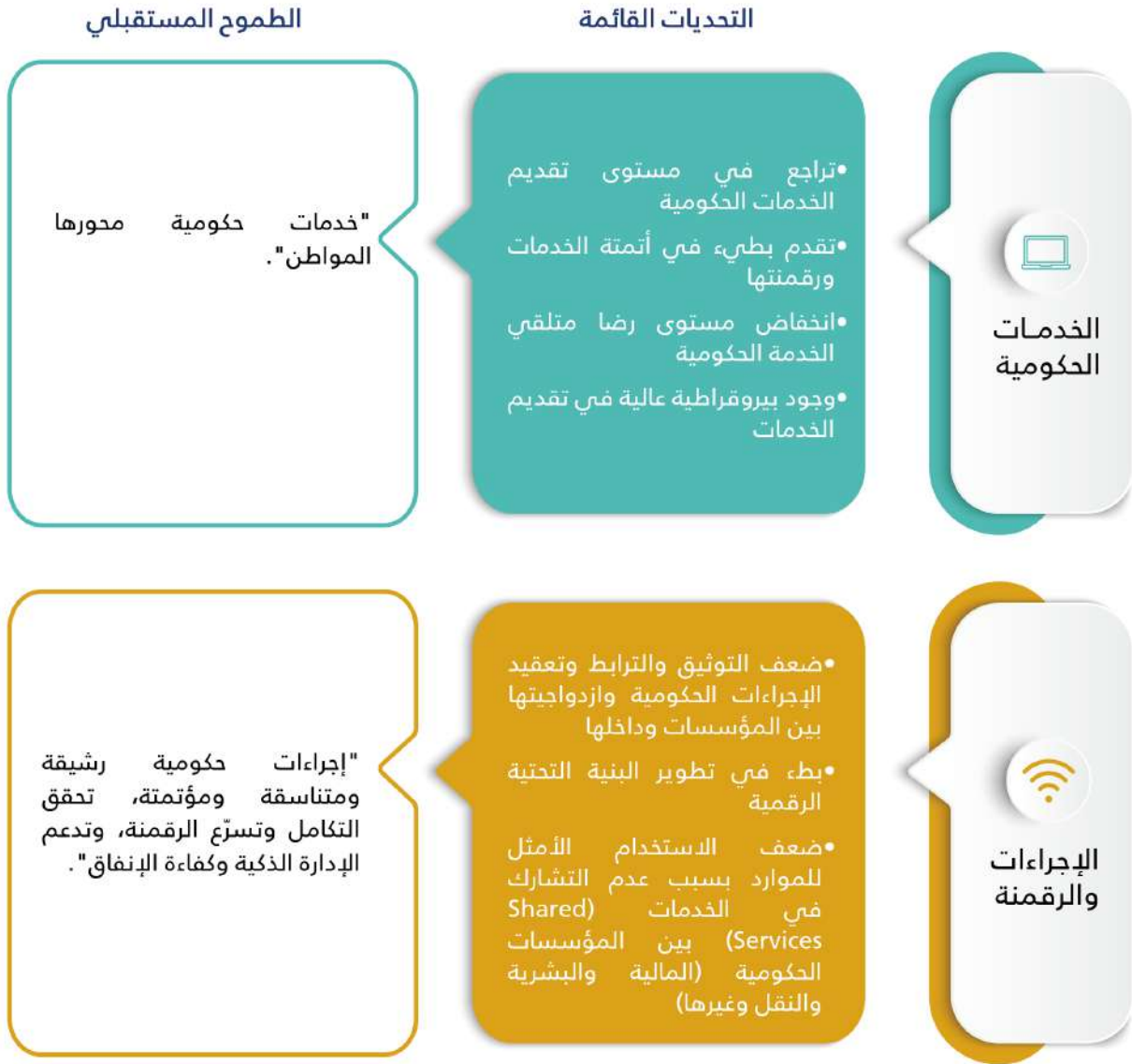
التشريعات



# 4 خارطة الطريق لتحديث القطاع العام

## 1.4 الطموح المستقبلي

بالنظر إلى التحليل المعمق لواقع الإدارة العامة في الأردن، وبعد دراسة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها، والاطلاع على أفضل الممارسات في تحديث الإدارة العامة المتبعة عالمياً، والبناء على مخرجات رؤية التحديث الاقتصادي، والرؤية الكليّة التي صاغتها اللجنة في بداية عملها لتحديث القطاع العام بالوصول إلى "قطاع عام مُمكّن وفَعّال يعمل كوحدة واحدة لتنمية الأردن وتحقيق الرفاه للمواطنين"، قامت اللجنة بتحديد التوجهات المستقبلية التي تطمح الإدارة العامة بالوصول إليها، وحسب كل مكوّن من مكونات إطار التحديث، علماً بأن جميع التفاصيل المتعلقة بتحليل الواقع الحالي والتوجهات المستقبلية لكل مكوّن من مكونات إطار التحديث مرفقة في تقارير منفصلة تم إلحاقها بهذا التقرير. يلخّص الجدول التالي أبرز تلك التحديات والطموح المستقبلي لكل منها:



## الطموح المستقبلي

" هيكله حكومية مرنة وذات كفاءة للجهز الحكومي مصممة حول أولويات المواطن، وتمثّل إلى أسس الحكومة الرشيدة وتعزز الشفافية والمساءلة".

## التحديات القائمة

- هيكل حكومي نمطي لا يحاكي التحديات القائمة والتطلعات المستقبلية
- وجود تداخلات وازدواجية في العديد من الأدوار بين الجهات الحكومية
- ضعف الامتثال لمعايير الحكومة
- الازدواجية في أدوار الرقابة والمساءلة

الهيكل  
التنظيمي  
والحكومة

" تبني خطط استشرافية مترابطة وعابرة للحكومات بتشاركية وشمولية، وتوظف الرقمنة والمحاسبة وتقييم الأثر لدعم عملية صنع القرار ورسم السياسات القائمة على الأدلة".

- ضعف التكامل والتناسق ما بين الخطط والاستراتيجيات واستمرارية تنفيذها
- ضعف التطبيق الصحيح للخطط والاستراتيجيات، ومدى تناسقها مع الموازنة وخطط الموارد البشرية
- ضعف عمليات التقييم، ومتابعة الأداء، وقياس الأثر

رسم السياسة  
وصنع القرار

"كفاءات ممكّنة ومسؤولة من قيادات ومواهب فاعلة ومتخصصة جاهزة للمستقبل قادرة على الارتقاء بالأداء وتحقيق الرؤى والأولويات الوطنية، يتم توظيفها وإدارتها والمحافظة عليها حسب الحاجة على أسس تكافؤ الفرص والجدارة، بما يساهم في تعزيز مبدأ الثواب والعقاب".

- تواضع مستوى الكفاءة والإنتاجية
- ضعف مفهوم التطور الوظيفي والمهني
- ضعف التمكين وضعف الاهتمام بإدارة الأداء وثقافة المساءلة
- وضعف آلية فعالة للثواب والعقاب
- ضعف خطط الموارد البشرية
- المبنية على الأهداف والأولويات
- ضعف القيادات والإدارة الوسطى
- محدودية القدرة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها

الموارد  
البشرية



## الطموح المستقبلي

"تشريعات داعمة للتغيير الإيجابي تستشرف المستقبل، وتوظف التكنولوجيا، وتضمن الامتثال التلقائي للمعايير الفضلى ومواجهة المخاطر".

## التحديات القائمة

- ضعف مواءمة بعض التشريعات القائمة مع التحديات الحالية والمستجدات والمخاطر المستقبلية
- ضعف الامتثال لبعض التشريعات
- وجود تشريعات تحتمل الالتباس والازدواجية

## التشريعات



"ثقافة مؤسسية محفزة لخدمة المواطن، وتعزيز البيئة الداعمة للتحوّل والابتكار".

- ضعف الامتثال لمنظومة القيم المؤسسية
- ضعف التركيز على ثقافة خدمة المواطن
- ضعف البيئة الداعمة للتغيير والتطوير والابتكار
- محدودية البرامج الداعمة للتحوّل في الثقافة المؤسسية

## الثقافة المؤسسية



## 2.4 أسس النجاح ومرتكزاته

في ظلّ التغيير المنشود بالوصول إلى "قطاع عام مُمكّن وفَعّال يعمل كوحدة واحدة لتنمية الأردن وتحقيق الرفاه للمواطنين"، ووفق الطموحات المستقبلية المنشودة لكل محور من محاور التحديث للقطاع العام، يعتمد برنامج تحديث القطاع العام على عدد من الأسس والمرتكزات الأساسية لضمان نجاحه.

### المواطن محور الاهتمام



وجدت الحكومات لخدمة المواطنين، لذلك لا بد أن يكون المواطن في مقدمة اهتمام الحكومة عند تطوير السياسات والخدمات، من خلال توفير أدوات لسماع صوت المواطنين وتحديد اتجاهاتهم حول السياسات والقضايا العامة، والتعرّف إلى احتياجاتهم وتوقعاتهم من الخدمات المقدّمة، وإشراكهم في إيجاد الحلول للتحديات، وإعادة تصميم الخدمات الحكومية بما يرتقي لمستوى هذه التوقعات، وإتاحة السياسات والمعلومات التي تمكّنهم من أن يكونوا شركاء حقيقيين في صنع القرار الحكومي ومتابعة تنفيذها، والتواصل عند إجراء التغيير لقياس انطباعاتهم ورضاهم عن مستوى تقديم الخدمات. وعند الإشارة في هذا البرنامج التنفيذي إلى المواطنين وأصحاب العلاقة فيقصد بهم كل من الأفراد، والأسر، والموظفين، والمستثمرين، والمنشآت، والمؤسسات غير الربحية، والمنظمات الدولية، وكذلك الزائرين والسياح.



## التحول نحو مفهوم الحكومة الواحدة



يهدف تعزيز مبدأ التكاملية والشراكة الداخلية بين الجهات الحكومية في تقديم الخدمة للمواطنين؛ بحيث تعمل هذه المؤسسات كجزء لا يتجزأ من منظومة عمل متكاملة، وذلك ضمن بيئة تنظيمية وإجرائية وثقافية توّضح أدوارهم ومسؤولياتهم، وتلغي التداخل والازدواجية في المهام والوظائف، وتشجّع على التعاون وتفعيل أدوات التنسيق والتواصل السلس، وتعمل كمرجعية واحدة أمام المواطن في تقديم الخدمات الأفقية، بما يساهم في تنسيق السياسات العامة وتكاملها وتحقيق أهدافها على المستويين القطاعي والوطني، وتقديم خدمة أفضل تراعي مبدأ الإتاحة والمساواة وتحسين كفاءة الوصول للخدمة وتقليل الأعباء المترتبة على المواطن للوصول إلى تلك الخدمات.

## كفاءة الإدارة الحكومية وفعاليتها



الوصول إلى إدارة حكومية ملتزمة بترشيد نفقاتها الجارية من جهة وزيادة إنتاجيتها واستمراريتها في تقديم الخدمات العامة والارتقاء بمستواها من جهة أخرى؛ بحيث يصبح تحسين الإنتاجية وتحقيق وفورات حقيقية من واجبات ومسؤوليات المؤسسات الحكومية وقياداتها وموظفيها وأحد معايير قياس الأداء والتميز. ويأتي هذا من خلال تعظيم الفائدة من الإنفاق الحكومي، بحيث تكون تكاليف الإدارة متناسبة مع النتائج، ووقف الهدر المالي الناتج عن سوء استخدام الموارد المتاحة من خلال معالجة الازدواجية والتكرار بالمهام.

## الاستباقية والجاهزية للمستقبل



إدارة حكومية قادرة على التنبؤ بالتحديات والمتطلبات المستقبلية، والاستعداد لها من خلال تحديد الفرص وتطوير السيناريوهات والتعامل مع المخاطر، إضافة إلى التنبؤ بمستوى زيادة الطلب على الخدمات وتطبيق مفهوم التخطيط الاستباقي لتوفير الموارد، وعوامل التمكين اللازمة للحكومة لتقديم هذه الخدمات وفقاً لمؤشرات مستندة على أدوات التنبؤ وتحليل البيانات.

## سرعة الاستجابة والمرونة



مؤسسات حكومية قادرة على إحداث التغيير في نظم وآليات عملها وإدارة عملياتها اليومية ومواجهة التحديات التنظيمية والتكيف معها، من خلال تعزيز ثقافة التطوير والتحسين المستمر ودعم قدرات الدوائر وتمكينها في هذا المجال، إلى جانب تمكين القيادات الحكومية وتطويرها بمستوياتها المختلفة حول العمل الحكومي بمفهومه الجديد وتعزيز قدراتها على إيجاد الحلول الابتكارية والتعامل الناجح مع التحديات التنظيمية وفي مجال تقديم الخدمات.



## التركيز على النتائج والأثر



الانتقال من المفهوم التقليدي من التركيز على الأنشطة والعمليات إلى التركيز على النتائج المتحققة من تنفيذ هذه الأنشطة والعمليات وأثرها على نوعية حياة المواطن والمجتمع؛ من خلال إيجاد منظومة متكاملة من الأهداف والمؤشرات القطاعية والمؤسسية مشتقة من الأهداف الوطنية ومعززة لها، وتربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي، وتعزيز البيئة التشريعية والتنظيمية والمؤسسية اللازمة لإدارة منظومة الأداء الحكومي، وتفعيل آليات المساءلة والتحفيز المرتبطة بمستويات الأداء المتحققة على مستوى النتائج.

## الشفافية والمساءلة



التواصل المستمر مع المواطنين والشركاء، وتعزيز مبادئ الشفافية والانفتاح وثقافة الأداء، ووضوح الإجراءات وتوافر المعلومات حولها، وتفعيل تطبيق مفاهيم الحاکمية الرشيدة والنزاهة والمساءلة في صنع القرارات وتقديم الخدمات.

## الرقمنة والابتكار



وتتمثل بتبني حلول مبتكرة تعظم الكفاءة، وأنظمة رقمية تخفف التكاليف، وإجراءات مؤتمتة وسلسلة ومبتكرة، تلغي الأعباء الإدارية وتبسط الإجراءات، وتغير نماذج العمل النمطية، وتضع آليات عمل بديلة ومبتكرة تساعد الحكومة على تنفيذ مهامها والنهوض بمسؤولياتها ومستوى الخدمات التي تقدمها.



## 3.4 الأهداف الإستراتيجية

تسعى رؤية تحديث القطاع العام إلى تحقيق (33) هدفاً إستراتيجياً، تشكل دورها خارطة طريق تحديث القطاع العام للأعوام العشرة القادمة، وتندرج تحت المكونات السبعة لإطار التحديث. وسيتم تنفيذها على ثلاث مراحل؛ بحيث تبني كل مرحلة على إنجازات سابقتها بشكل تراكمي. وقد تضمن البرنامج التنفيذي لتحديث القطاع العام للأعوام (2022-2025)، وضع (206) إجراءات ومبادرات سيتم تنفيذها خلال المرحلة الأولى من خارطة الطريق، على أن يتم إجراء تقييم شامل للبرنامج ورصد الإنجازات المتحققة والدروس المستفادة من المبادرات ليصار إلى تطوير المرحلة الثانية من البرنامج للأعوام (2026-2029)، يلي ذلك العمل على إجراء تقييم شامل للمرحلة الثانية للبرنامج في نهاية 2029، من أجل تصميم المرحلة الثالثة منه جنباً إلى جنب مع تحديد المبادرات المناسبة لها خلال الأعوام (2030-2033).

وتتوزع الأهداف الإستراتيجية بحسب مكونات إطار تحديث القطاع العام كما يأتي:

### الخدمات الحكومية

تتضمن 4 أهداف إستراتيجية، و30 مبادرة تنفيذية:



خدمات حكومية متكاملة ومتراطة تمتاز بسهولة الوصول إليها، وسرعة تنفيذها وسهولة إجراءاتها.

ثقافة مؤسسية محورها خدمة المواطن وتجربته في الحصول على الخدمات، تعتمد على التدريب والتأهيل والمحاسبة والمساءلة والمكافأة والتحفيز.

التحول الرقمي الكامل للخدمات الحكومية.

إدامة التحديث والتحسين المستمرين على مستوى الخدمات.

### الإجراءات والرقمنة

تتضمن 4 أهداف إستراتيجية، و9 مبادرات تنفيذية:



إعادة هندسة إجراءات العمليات الحكومية لتبسيطها وترشييقها وأتمتة ما أمكن منها داخل المؤسسات وفيما بينها.

تمكين الجهات الحكومية ذات الخدمات المشتركة القائمة لتوفير المرونة ورفع مستوى الجودة وتحسين رضا المتعاملين وتحقيق خفض التكلفة.

رقمنة العمليات الحكومية لتعزيز عمل إدارة القطاع العام كوحدة واحدة تخدم المواطن بشمولية وتكاملية من النافذة المتاحة له.

تحديد وتصميم خدمات حكومية مشتركة جديدة، تحقق قيمة لمتعاملها وتمتاز بالمرونة وتوحد الإجراءات وتقلل التكاليف.



## الهيكل التنظيمي والحوكمة

يتضمن 7 أهداف إستراتيجية، و54 مبادرة تنفيذية



الوصول إلى بنية تنظيمية وهيكله حكومية مرنة، وغير معقدة، ومتكاملة، وذات كفاءة، ومحورها المواطن.



تحقيق النهج التشاركي والتعاوني بين الجهات الحكومية لتحقيق الأهداف الوطنية المشتركة ومتابعتها، بحيث يتم التنسيق بين الوزارات حسب المهام لتحقيق الأولويات واحتياجات المواطنين والعمل على مواءمة عملية رسم السياسات وصنع القرارات.



تحسين منظومة الإدارة العامة لتعزيز الأداء الفردي والمؤسسي، وتطوير الخدمات الحكومية.



تعزيز امتثال الجهات الرقابية لأسس الحوكمة بما يضمن منع الازدواجية وضمان التكامل في الأعمال الرقابية وتحقيق الالتزام الحكومي بالمعايير الدولية المتفق عليها.



تطوير منظومة التشريعات والقوانين والأنظمة الحالية وتعديلها، بالإضافة إلى تطوير نظام الخدمة المدنية.



إيجاد نظام رقابي على مستويات الأداء الحكومي، يربط الأهداف الوطنية والقطاعية والمؤسسية والفردية بتوجهات الحكومة ورؤيتها الإستراتيجية.



إنشاء إطار عمل مؤسسي حكومي يركز على تمكين المرأة، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتعزيز مشاركتها السياسية والاقتصادية.



## رسم السياسة وصنع القرار

تتضمن 6 أهداف إستراتيجية، و42 مبادرة تنفيذية



اتخاذ النهج الاستباقي والتشاركي في الإدارة الحكومية عند رسم السياسات وصنع القرار القائم على الأدلة، وتحقيق الالتزام بالأطر المنهجية الموضوعية وفقاً للممارسات الفضلى.



رفد القطاع العام بالكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على تطوير السياسات العامة، واستخدام التكنولوجيا في رسم السياسات وصنع القرار بشكل أكثر كفاءة وفعالية وتشاركية.



تطوير إطار حكومي شامل لعملية التخطيط الاستراتيجي والالتزام به وبمتطلبات تطبيقه.



إشراك المواطنين وأصحاب العلاقة ضمن القطاع العام وخارجه، وتطوير شراكات مع المراكز العلمية والبحثية والمؤسسات الأكاديمية للمساهمة في قياس الأثر.



الانتقال إلى نهج تطوير الرؤى الوطنية طويلة المدى العابرة للحكومات، بما في ذلك الخطط القطاعية المترابطة والمتسقة.



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





### خدمة مدنية وإدارة المواهب

جهاز خدمة مدنية مرن أكثر فعالية واستجابة للتغيرات، ويتناسب من حيث الحجم وطبيعة الكفايات مع الاحتياجات الفعلية للارتقاء بالأداء والجاهزية للمستقبل.



خدمة مدنية قادرة على اختيار الكفاءات المطلوبة وتعيينها وتنويع مصادرها وفقاً لمبادئ الاستحقاق والتنافسية والشفافية وتكافؤ الفرص، لسرعة تلبية احتياجات الدوائر ورفدها بالكفايات والمهارات اللازمة للارتقاء بالأداء وتحقيق الأولويات.



الوصول لبيئة عمل حديثة وممكنة توفر فرص الترقية والنمو الوظيفي والمهني، وتعزز ثقافة المساءلة والتحفيز المرتبطة بالأداء وتحقيق النتائج، بما يساهم في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحسين مستوى رضا الموظفين.



موظفو خدمة مدنية قادرين على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، يمتلكون الكفايات المستقبلية المتخصصة والرقمية ذات المهارات الإستراتيجية والابتكارية لمواكبة التغيير في أساليب الإدارة الحكومية.



تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية وحوكمتها، وتمكينها من القيام بدورها الإستراتيجي المتوقع للارتقاء بالأداء الحكومي.



### القيادات

تعزيز بيئة داعمة للقيادات وتمكينها من تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة بمجرد توليها وظائف، من خلال تعزيز ثقافة الأداء المرتبط بتحقيق النتائج، وتبني سياسات المساءلة والتحفيز المستندة إلى الأداء، ومنح الصلاحيات وتوفير التطوير والتعليم المستمرين.



تعزيز دور المرأة ومشاركتها في مختلف الدوائر والمؤسسات الحكومية، ورفع نسبة إشغال المرأة وظائف قيادية في القطاع العام.



تعزيز القدرة على اختيار المؤهلين لتولي المناصب القيادية، وإعداد الجيل القادم من القيادات المستقبلية والشابة التي تمتلك الكفايات والخبرات العملية المطلوبة للتنافس على تولي الوظائف القيادية، بما يضمن استدامة تلبية الاحتياجات الحكومية من القادة الأكفاء المعدّين والمدربين تدريباً ممنهجاً يتوافق مع رؤية الحكومة.



## التشريعات

تتضمن هدفين استراتيجيين، و22 مبادرة تنفيذية



إطلاق مسار سريع لمراجعة التشريعات وتحديثها ومواءمتها بما يضمن تنفيذ برنامج تحديث القطاع العام.



تعزيز الامتثال بتفعيل القوانين والأنظمة والتعليمات وأسس الرقابة والمساءلة.



## الثقافة المؤسسية

تتضمن هدفين إستراتيجيين، و14 مبادرة تنفيذية



بناء ثقافة مؤسسية وبيئة عمل تعزز الالتزام والمساءلة، وتضمن نجاح تنفيذ خارطة التحديث.



طاقات مؤسسية ممكنة لقيادة التغيير وتبنيّه وتعزيز الالتزام بالقيم المؤسسية.









# «قطاع عام مُمكنٌ وفَعّالٌ يعمل كوحدة»

## 2. محور المؤسسات

## 1. محور الخدمات

المكونات

الطموح

الأهداف الإستراتيجية

2.2

### رسم السياسة وصنع القرار

تبنّي خطط استشرافية مترابطة وعابرة للحكومات بتشاركية وشمولية، وتوظف الرقمنة والمحاكاة وتقييم الأثر لدعم عملية صنع القرار ورسم السياسات القائمة على الأدلة.

1.2.2

اتخاذ النهج الاستباقي والتشاركي في الإدارة الحكومية عند رسم السياسات والالتزام بالأطر المنهجية الموضوعية وفقاً للممارسات الفضلى.

2.2.2

إشراك المواطنين وأصحاب العلاقة ضمن القطاع العام وخارجه، وتطوير شراكات فعّالة مع المراكز العلمية والبحثية والمؤسسات الأكاديمية للمساهمة في رسم السياسات وصنع القرار.

3.2.2

رفع القطاع العام بالكوادر البشرية المدربة على تطوير السياسات العامة واستخدام التكنولوجيا في رسم السياسات وصنع القرار بشكل أكثر كفاءة وفعالية وتشاركية.

4.2.2

الانتقال إلى نهج تطوير الرؤى الوطنية طويلة المدى العابرة للحكومات بما في ذلك الخطط القطاعية المترابطة والمتسقة.

5.2.2

تطوير إطار حكومي شامل لعملية التخطيط الإستراتيجي (الوطني والقطاعي والمؤسسي) والالتزام به وبمطلبات تطبيقه على أن يتضمن آلية لمتابعة الأداء الحكومي على المستويات كافة.

6.2.2

تطوير منظومة إدارة الأداء الحكومي الموحد (برنامج محوسب) وتطبيقها، لضمان ربط المؤشرات على المستوى الفردي والمؤسسي والقطاعي والوطني وتعزيز مبدأ الإدارة الموجهة بالنتائج واتفاقيات الأداء.

1.2

### الهيكل التنظيمي والحوكمة

هيكلية حكومية مرنة وذات كفاءة للجهاز الحكومي مصممة حول أولويات المواطن، وتمثّل إلى أسس الحوكمة الرشيدة وتعزز الشفافية والمساءلة.

1.1.2

الوصول إلى بنية تنظيمية وهيكلية حكومية مرنة، وغير معقدة، ومكاملة وذات كفاءة، ومحورها المواطن.

2.1.2

تحقيق النهج التشاركي والتعاوني بين الجهات الحكومية لتحقيق الأهداف الوطنية المشتركة ومتابعتها، بحيث يتم التنسيق بين الوزارات حسب المهام لتحقيق الأولويات واحتياجات المواطنين والعمل على مواءمة عملية رسم السياسات وصنع القرارات.

3.1.2

تعزيز امتثال الجهات الرقابية لأسس الحوكمة بما يضمن منع اللزواجية وضمان التكامل في الأعمال الرقابية وتحقيق الالتزام الحكومي بالمعايير الدولية المتفق عليها.

4.1.2

تطوير منظومة التشريعات والقوانين والأنظمة الحالية وتعديلها، بالإضافة إلى تطوير نظام الخدمة العامة.

5.1.2

تحسين منظومة الإدارة العامة لتعزيز الأداء الفردي والمؤسسي، وتطوير الخدمات الحكومية.

6.1.2

إيجاد نظام رقابي على مستويات الأداء الحكومي يربط الأهداف الوطنية والقطاعية والمؤسسية والفرديّة بتوجهات الحكومة ورؤيتها الإستراتيجية.

7.1.2

إنشاء إطار عمل مؤسسي حكومي يركز على تمكين المرأة، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتعزيز مشاركتها السياسية والاقتصادية.

2.1

### الإجراءات والرقمنة

إجراءات حكومية رشيقة ومتناسقة ومؤتمتة، تحقق التكامل وتسرع الرقمنة، وتدعم الإدارة الذكية وكفاءة الإنفاق.

1.2.1

إعادة هندسة إجراءات العمليات الحكومية لتبسيطها وترشيحها وأتمتة ما أمكن منها داخل المؤسسات وفيما بينها.

2.2.1

رقمنة العمليات الحكومية لتعزيز عمل إدارة القطاع العام كوحدة واحدة تخدم المواطن بشمولية وتكاملية من النافذة المتاحة إليه.

3.2.1

تمكين الجهات الحكومية ذات الخدمات المشتركة القائمة لتوفير المرونة ورفع مستوى الجودة وتحسين رضا المتعاملين وتحقيق خفض التكلفة.

4.2.1

تحديد وتصميم وتقديم خدمات حكومية مشتركة جديدة تحقق قيمة لمتعاملها وتمتاز بالمرونة وتوحد الإجراءات وتقلل التكاليف.

1.1

### الخدمات الحكومية

خدمات حكومية محورها المواطن.

1.1.1

خدمات حكومية متكاملة ومترابطة تمتاز بسهولة الوصول إليها وسرعة تنفيذها وسهولة إجراءاتها.

2.1.1

التحول الرقمي الكامل للخدمات الحكومية.

3.1.1

ثقافة مؤسسية محورها المواطن وتجربته في الحصول على الخدمات تعتمد على التدريب والتأهيل والمحاسبة والمساءلة والمكافأة والتحفيز.

4.1.1

إدانة التحديث والتحسين المستمرين على الخدمات.



# واحدة لتنمية الأردن وتحقيق الرفاه للمواطنين»

## 2. محور المؤسسات

## 3. محور التشريعات

1.3

### التشريعات

تشريعات داعمة للتغيير الإيجابي تستشرف المستقبل، وتوظف التكنولوجيا، وتضمن الامتثال التلقائي للمعايير الفضلى ومواجهة المخاطر.

1.1.3

إطلاق مسار سريع لمراجعة التشريعات وتحديثها ومواءمتها بما يضمن تنفيذ برنامج تحديث القطاع العام.

2.1.3

تعزيز الامتثال بتفعيل القوانين والأنظمة والتعليمات وأسس الرقابة والمساءلة.

4.2

### الثقافة المؤسسية

ثقافة مؤسسية محفزة لخدمة المواطن، وتعزيز البيئة الداعمة للتحوّل والابتكار.

1.4.2

بناء ثقافة مؤسسية وبيئة عمل تعزز الالتزام والمساءلة، وتضمن نجاح تنفيذ خارطة التحديث.

2.4.2

طاقات مؤسسية ممكنة لقيادة وتبني التغيير وتعزيز الالتزام بالقيم المؤسسية.

3.2

### الموارد البشرية

كفاءات مميّنة ومسؤولة من قيادات ومواهب فاعلة ومتخصصة جاهزة للمستقبل قادرة على الارتقاء بالأداء وتحقيق الرؤى والأولويات الوطنية، يتم توظيفها وإدارتها والمحافظة عليها حسب الحاجة على أسس تكافؤ الفرص والجدارة، بما يساهم في تعزيز مبدأ الثواب والعقاب.

1.3.2

جهاز خدمة مدنية مرّن أكثر فعالية واستجابة للتغيرات، ويتناسب من حيث الحجم وطبيعة الكفايات مع الاحتياجات الفعلية للارتقاء بالأداء والجاهزية للمستقبل.

2.3.2

خدمة مدنية قادرة على اختيار الكفاءات المطلوبة وتعيينها وتنويع مصادرها وفقاً لمبادئ الاستحقاق والتنافسية والشفافية وتكافؤ الفرص، لسرعة تلبية احتياجات الدوائر ورفعها بالكفايات والمهارات اللازمة للارتقاء بالأداء وتحقيق الأولويات.

3.3.2

الوصول لبيئة عمل حديثة وممكنة توفر فرص الترقية والنمو الوظيفي والمهني، وتعزز ثقافة المساءلة والتحفيز المرتبطة بالأداء وتحقيق النتائج، بما يساهم بجذب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحسين مستوى رضا الموظفين.

4.3.2

موظفو خدمة مدنية قادرين على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، يمتلكون الكفايات المستقبلية المتخصصة والرقمية ذات المهارات الإستراتيجية والابتكارية لمواكبة التغيير في أساليب الإدارة الحكومية.

5.3.2

تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية وحوكمتها، وتمكينها من القيام بدورها الإستراتيجي المتوقع للارتقاء بالأداء الحكومي.

6.3.2

تعزيز القدرة على اختيار المؤهلين لتولي المناصب القيادية، وإعداد الجيل القادم من القيادات المستقبلية والشابة تمتلك الكفايات والخبرات العملية المطلوبة للتنافس على تولى الوظائف القيادية، بما يضمن استدامة تلبية الاحتياجات الحكومية من القادة الأكفاء المعدين والمدربين تدريباً ممنهجاً يتوافق مع رؤية الحكومة.

7.3.2

تعزيز بيئة داعمة للقيادات وتمكينهم من تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة بمجرد توليهم لوظائفهم، من خلال تعزيز ثقافة الأداء المرتبطة بتحقيق النتائج، وتبني سياسات المساءلة والتحفيز المستندة على الأداء، ومنح الصلاحيات وتوفير التطوير والتعليم المستمر.

8.3.2

تعزيز دور المرأة ومشاركتها في مختلف الدوائر والمؤسسات الحكومية، ورفع نسبة إشغال المرأة في الوظائف القيادية في القطاع العام.

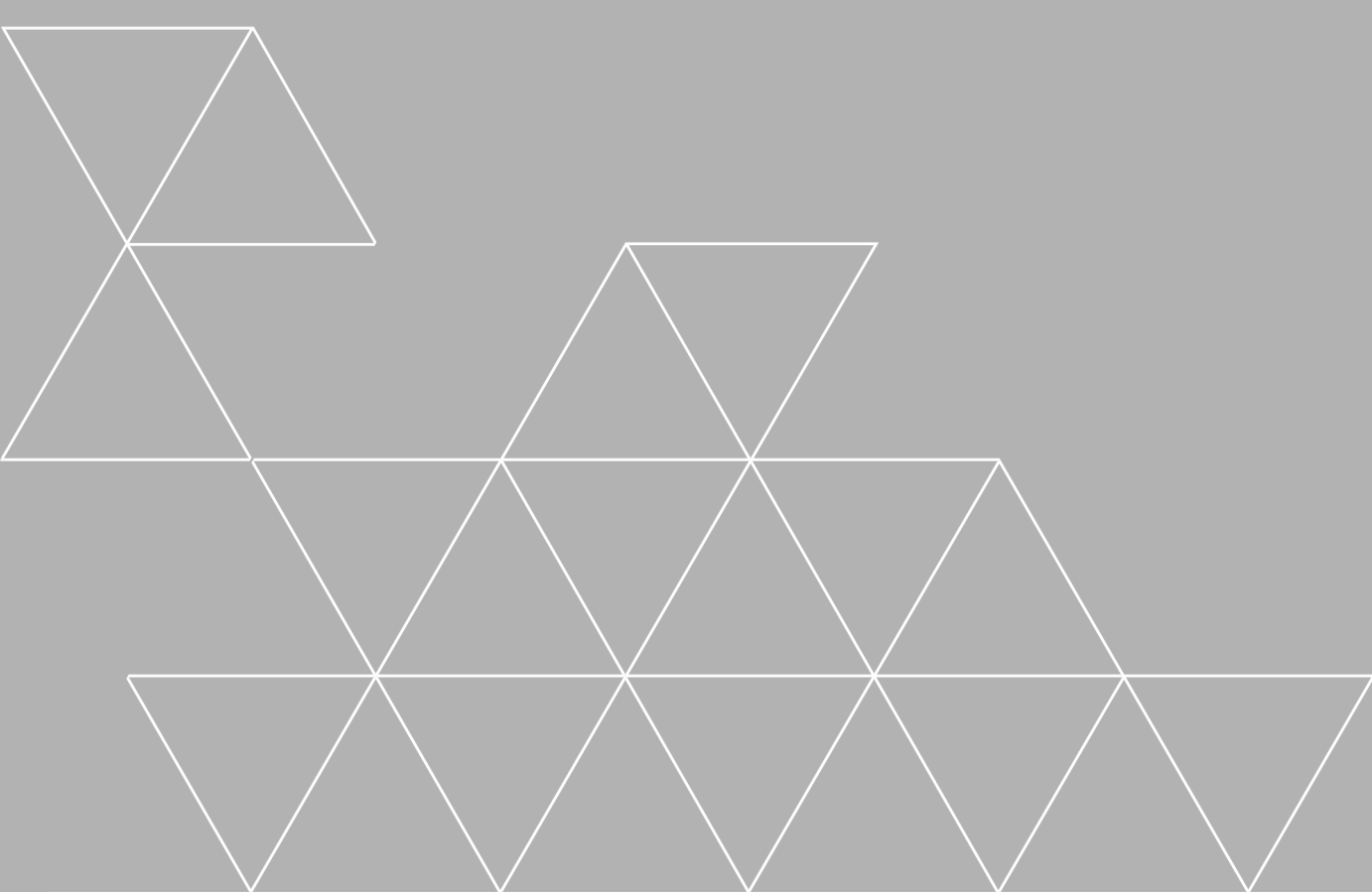






# أبرز مبادرات البرنامج التنفيذي لتحديث القطاع العام 2022 - 2025

فيما يلي أبرز المبادرات التي سيتم إنجازها ضمن مكونات التحديث السبعة.  
كما يحتوي الملحق أ- على تفاصيل البرنامج التنفيذي بجميع إجراءاته ومبادراته.



2023

- أتمتة ورقمنة 40% من الخدمات.
- تحسين الخدمات ذات التماس المباشر مع المواطنين وبيئة الأعمال (تستهدف 25 جهة حكومية).
- منظومة تمكين مقدمي الخدمات ومساءلتهم.
- نشر جميع البيانات المتعلقة بالخدمات الحكومية عبر منصة البيانات الحكومية المفتوحة.
- تفعيل الكامل للتوقيع الرقمي للمعاملات الحكومية و2 مليون هوية رقمية.
- البدء بتطبيق نظام إدارة الموارد الحكومية الموحد ونظام الفوترة والإيرادات الضريبية.
- البدء بإنشاء وتشغيل 15 مركز خدمة شاملة.
- نشر تقارير دورية حول مستوى الخدمات (مساءلة، وربط بالأداء الفردي والمؤسسي، وتقييم القيادات).

2022

- أتمتة 20% من الخدمات ورقمنتها.
- تشغيل أول مركز خدمات شامل "المقابلين".
- السجل الوطني الموحد للبيانات (أفراد، مؤسسات، مقيمين).
- السجل الوطني الموحد للخدمات.
- بناء منظومة المدفوعات الحكومية.
- البدء بإنشاء مركز بيانات حكومي مساند للمركز الحالي.
- تطوير شبكة الألياف الضوئية.
- إطلاق الهوية الرقمية وتفعيل الوثائق الرقمية.
- ميثاق خدمة المتعاملين.
- سهولة الوصول للبيانات والوثائق (Information by Default).
- آلية متكاملة لقياس مستوى أداء الخدمات وسماع صوت المواطن.
- إطلاق المنصة الحكومية الموحدة (موقع إلكتروني).
- تأسيس هيئة الخدمة والإدارة العامة لحكومة الخدمات الحكومية.



## الخدمات الحكومية



2025

- الوصول إلى 3.5 مليون هوية رقمية مفعلة.
- تبني أدوات جديدة تستند إلى تكنولوجيا المستقبل بما يتناسب مع التغيير المتسارع في هذا المجال (الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة...).
- الانتهاء من أتمتة الخدمات كافة ورقمنتها.
- حكومة واحدة (No Wrong Door).
- خطة استدامة تطوير الخدمات وحوكمتها (المراقبة والتحسين والتطوير).
- تحقيق نسبة 50% من الانتقال للحوسبة السحابية.

2024

- أتمتة 60% من الخدمات ورقمنتها.
- تشغيل مراكز للخدمات الشاملة بمعدّل مركز في كل محافظة والبدء بإنشاء 5 مراكز إضافية وكذلك إتاحة الفرص للقطاع الخاص لتشغيل 5 مراكز.
- التحول الكامل للمدفوعات الرقمية في القطاع العام.
- تطبيق الهوية البصرية ورحلة المتعامل على المكاتب الخدمية ذات الأولوية.
- البدء بطرح فرص استثمارية بمراكز الخدمة الشاملة تدار من القطاع الخاص.
- إشراك القطاع الخاص من خلال (PPP و BOT) في التحول الرقمي.
- إطلاق منصة البيانات الحكومية المفتوحة.



### 2023

- أتمتة ورقمنة العمليات والإجراءات المساندة والتشغيلية (End-to-End) بما نسبته 40% حسب إستراتيجية التحول الرقمي.
- التطبيق الكامل لخطط العمل التطويرية المقررة وبرامج رفع الكفاءات لتطوير الخدمات المشتركة القائمة وأي تعديلات مقترحة على الهيكله للجهات الحكومية ذات الخدمات المشتركة القائمة.
- إقرار التشريعات والسياسات للخدمات الحكومية المشتركة الجديدة وفقاً لهياكل الحوكمة والنماذج التشغيلية المقررة لكل منها وتطبيقها وفقاً للمخطط الزمني في خطط العمل التفصيلية لإدارتها والبدء بتطبيق إستراتيجية التحول الرقمي للخدمات المشتركة القائمة والجديدة.

### 2022

- مراجعة وتقييم العمليات والإجراءات المساندة وتبسيطها ووضع خطة عمل لإنشاء البنية الرقمية اللازمة وإستراتيجية ونظام إدارة الخدمات.
- أتمتة ورقمنة العمليات والإجراءات المساندة والتشغيلية (End-to-End) بما نسبته 20% حسب إستراتيجية التحول الرقمي.
- دراسة (تقييم) الخدمات التي يتم تقديمها بشكل مشترك.
- تقييم النماذج التشغيلية وتحديثها للجهات الحكومية ذات الخدمات المشتركة القائمة وأطر حوكمتها وتصميم خدماتها وتطوير وتفعيل التطبيق الشامل للخدمات ومعايير جودتها.
- تحديد الخدمات الحكومية المشتركة الجديدة ضمن ثلاثة إلى خمسة مجالات عمل محددة (الوزارات الكبيرة، القطاعات) مع دراسات جدوى تشمل البدائل المختلفة في تصميم تلك الخدمات وتنفيذها واقتراح هياكل الحوكمة والنماذج التشغيلية لكل منها.
- بناء القدرات وتطويرها في مجال تقديم الخدمات المشتركة والتدريب على الإجراءات والأنظمة الجديدة.





## الإجراءات والرقمنة



### 2025

- استكمال تنفيذ إجراءات الرقمنة وفقاً لإستراتيجية التحول الرقمي للأعوام 2025-2021 وتعديلاتها (End-to-End).
- إقرار السياسات الجديدة لتوظيف تكنولوجيا المستقبل وأي ابتكارات جديدة وطرق غير تقليدية في مجال تقديم الخدمات المشتركة القائمة والجديدة.
- تقييم مدى فعالية الإنفاق على هذه الخدمات المشتركة الجديدة المقدمة وتحديد جدواها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيزها مع إطلاق ثلاثة إلى خمسة مجالات عمل لخدمات مشتركة جديدة وأطر حوكمتها.

### 2024

- أتمتة ورقمنة العمليات والإجراءات المساندة والتشغيلية (End-to-End) بما نسبته 60% حسب إستراتيجية التحول الرقمي.
- تقييم التكاليف والفوائد ومدى الإنجاز في الخطط التطويرية ذات الخدمات المشتركة القائمة لضمان التطبيق الكامل الفعال.
- متابعة مدى تطبيق خطط العمل التشغيلية وخطط التغيير للخدمات المشتركة الجديدة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيزها مع تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي للخدمات المشتركة الجديدة وقياس أداء الخدمات وفقاً لاتفاقيات الأداء الموقعة.
- إعداد سياسات جديدة لتوظيف تكنولوجيا المستقبل وأي ابتكارات جديدة وطرق غير تقليدية في مجال تقديم الخدمات المشتركة القائمة والجديدة.

### 2023

- ضمان تنفيذ خارطة طريق تحديث القطاع العام ومتابعة الإنجازات المتوقعة من برنامجه التنفيذي، من خلال تشكيل لجنة وزارية للإشراف على تحديث القطاع العام، وإنشاء وحدة لإدارة وتنفيذ برنامج تحديث القطاع العام والتحول الرقمي (PMIO)، وتمكين دور ديوان الخدمة المدنية ليصبح مسؤولاً عن عملية التطوير في الإدارة العامة تحت مسمى هيئة الخدمة والإدارة العامة، وتكليف وحدة متابعة الأداء والإنجاز في رئاسة الوزراء لمتابعة أداء تنفيذ برنامج تحديث القطاع العام، بالإضافة إلى متابعة أداء وإنجاز رؤية التحديث الاقتصادي وتنفيذ الخدمات الحكومية.

- إنشاء وزارة التواصل الحكومي لتعمل كمظلة إدارية لرسم السياسة الإعلامية للحكومة ومواكبة التغيرات والتطورات في أدوات الاتصال الحديثة وقنواتها، ونقل ارتباط كل من وكالة الأنباء الأردنية ومؤسسات الإذاعة والتلفزيون إلى وزارة التواصل الحكومي، وإعادة هيكليتهما بما يمكن الحكومة من التواصل الفعال مع المواطنين وأصحاب العلاقة.

### 2024

- إلغاء وزارة العمل ونقل مهامها إلى كل من وزارة الداخلية ووزارة الصناعة والتجارة والتموين ووزارة التربية وإدارة الموارد البشرية لتحقيق التناسق والتناغم بين أعمال الوزارات المعنية بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية المثلى وتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين.

- إنشاء وزارة التربية وتنمية الموارد البشرية من خلال دمج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع وزارة التربية والتعليم، ونقل عدد من المهام المتعلقة بالتعليم من جهات أخرى إلى الوزارة بهدف توحيد المرجعيات المسؤولة عن وضع السياسات التعليمية، ودعم مسار التعلم مدى الحياة، وتوجيه تعليم المواطن وحياته العملية بجميع مراحلها حسب تطورات سوق العمل.

### 2022

- نموذج حوكمة لتطوير عمل الهيئات التنظيمية بما يعزز التشاركية مع القطاع الخاص في توفير الخدمات الحكومية.

- الاستمرار في تطوير منظومة النزاهة والشفافية والمساءلة وإعادة تقييمها.

- تشكيل أربع مجموعات من الوزارات والمؤسسات التي لها دور في دعم تحقيق أهداف الرؤية لتعمل بمرور تحت إشراف أربعة فرق وزارية ورقابتها، ووفق خطط تنفيذية ومؤشرات أداء موحدة ومسؤوليات محددة لكل مجموعة منها لتحقيق النهج التشاركي والتعاوني بين الجهات الحكومية لتعمل معا بتناغم وفاعلية في سبيل تحقيق الأهداف الوطنية المشتركة لرؤية التحديث الاقتصادي، ومتابعة إنجازها.

### 2023

- تحديد مسؤوليات وأدوار واضحة ومطبقة في منظومة النزاهة والشفافية والمساءلة، تعزز السلطة التقديرية والدور الوقائي لوحدات الرقابة الداخلية

- إنشاء وزارة الثقافة والشباب من خلال دمج الوزارتين لتحقيق علاقة تكاملية ومتجانسة في رعاية الشباب تصب في جوهرها على اللياقة البدنية والمهارة الرياضية والرعاية الفكرية والثقافية. وتعزيز التكامل بين المهام والأدوار والاستخدام الأمثل لجميع الموارد.

- إنشاء وحدة لرسم السياسات الوطنية، ووضع السيناريوهات، واستشراف المستقبل، وإدارة المعرفة في وزارة التخطيط والتعاون الدولي من أجل تعزيز رسم السياسات بين مختلف المؤسسات وحسب الأولويات الوطنية وتمكين تنفيذ الاستراتيجيات والبناء عليها، ودعم عملية صنع القرار المستند إلى الحقائق والأدلة والأثر المنشود على أرض الواقع.



## الهيكل التنظيمي والحكومة



### 2024



- إعادة هيكلة دائرة الإحصاءات العامة لتصبح مركزاً إحصائياً وطنياً تفاعلياً لجمع البيانات ودعم رسم السياسات ووضع السيناريوهات وصنع القرارات واستشراف المستقبل، ويكون بمثابة مظلة شمولية لاستدامة توفير جميع أنواع المعلومات والبيانات والمؤشرات القطاعية بالوقت المناسب.

### 2025



- تطبيق نموذج الحكومة على هيئات تنظيمية أخرى (المؤسسات المعنية بالغذاء والدواء... إلخ).
- الانتهاء من تطبيق الهيكل التنظيمي المطور بما يشمل مركزية الخدمات المشتركة (Shared Services).
- توحيد مرجعية الاعتماد وضبط الجودة لمختلف المؤسسات التعليمية.
- التحول لمفهوم تقديم الرعاية المتكاملة التي تشمل الرعاية الصحية والاجتماعية والتغذية.
- توحيد مرجعيات رسم السياسات وتنسيق الخطط والاستثمار بالبنية التحتية والإسكان والتنمية الحضرية والنقل، وتعزيز الاستفادة من الموارد.
- توحيد المرجعيات في مجال تسجيل الشركات والجمعيات.
- إنشاء مركز إحصائي وطني تفاعلي يدعم جمع البيانات ورسم السياسات ووضع السيناريوهات وصنع القرارات واستشراف المستقبل.

### 2024



- تطبيق شمولي لسياسة عدم تضارب المصالح على جميع المؤسسات والأفراد في الإدارة العامة.
- تطبيق نموذج حوكمة الهيئات التنظيمية ابتداءً بقطاع الطاقة.
- بناء القدرات الفنية والمؤسسية للهيئات التنظيمية.
- تطوير منظومة صلاحيات تمكّن الإدارة العامة من اتخاذ القرارات على مختلف المستويات.
- دراسة تحويل المجلس الصحي العالي إلى هيئة رقابية تنظيمية للقطاع الصحي العام والخاص، بهدف تنظيم قطاع الصحة العام والخاص ومراقبة جودة تقديم الخدمات الصحية بما في ذلك المستشفيات والمراكز الصحية العامة والخاصة حسب المعايير الدولية والأردنية.
- إنشاء وزارة خدمات البنية التحتية من خلال دمج كل من وزارة النقل ووزارة الأشغال العامة والإسكان بهدف توحيد مرجعيات رسم السياسات وتنسيق الخطط والاستثمار بالبنية التحتية والنقل، وتعزيز الاستفادة من الموارد من أجل تحسين جودة حياة المواطنين وذلك لوجود صلة قوية بين البنية التحتية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر بدورها في آفاق النمو طويل الأجل وفرص الحد من الفقر.
- اتخاذ عدد من الإجراءات والترتيبات المؤسسية بهدف تطوير بيئة الأعمال، وتعزيز التكامل بين مختلف المؤسسات، وتحفيز الاستثمارات المحلية والأجنبية، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص، من خلال اعتماد مراقبة الشركات كمرجعية موحدة لتسجيل جميع الأنشطة الاقتصادية، وتمكين وزارة الاستثمار وتطوير إمكاناتها الفنية والإدارية، وتعزيز قدرة وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في وزارة الاستثمار.





### 2024

- تطوير وتطبيق نظام إلكتروني موحد يدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي على مختلف المستويات.
- تطبيق نظام الممارسات الجيدة وتقييم الأثر.
- تطوير وتطبيق نظام إلكتروني لدعم عملية تقييم الأثر وصنع القرار.
- تطوير وتطبيق نظام إلكتروني لإدارة الأداء الحكومي الموحد وربطه بالنظام الإلكتروني للتخطيط الاستراتيجي.

### 2022

- تطوير آليات لتعزيز التشاركية مع القطاع الخاص في رسم السياسات.
- البدء بتطوير إطار حكومي شمولي للتخطيط الإستراتيجي يتضمن آليات التخطيط والتطبيق ومتابعة الأداء.
- تطوير عمل وحدة متابعة الأداء والإنجاز في رئاسة الوزراء، ورفعها بالقدرات والإمكانات اللازمة لذلك.

### 2025

- الانتقال المرحلي إلى تطبيق نظام متكامل لتطوير السياسات المفتوحة التي تعزز من مشاركة المواطن في صنع القرار.
- مراجعة وتقييم أنظمة التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء الموحد لمواكبة المستجدات والتطورات ذات العلاقة.
- إطلاق دراسات استشرافية لرسم سيناريوهات المستقبل كمدخل من مدخلات تحديث الرؤى الوطنية.

### 2023

- إنشاء وحدة رسم السياسات الوطنية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي وتصميم عملية متكاملة لتطوير السياسات.
- العمل على تطوير منظومة الصلاحيات والقرارات والسياسات المدرجة تحت كل جهة حكومية ومستوى إداري.
- تطوير نظام الممارسات الجيدة وتقييم الأثر.
- تطوير شراكات مع المراكز البحثية والمؤسسات الأكاديمية لغايات المساندة في قياس الأثر.
- إعداد خطة لتطوير القدرات الفنية لدراسة الأثر القبلي (المحاكاة) والبعدي لمختلف السياسات والتشريعات والقرارات عن طريق وحدة رسم السياسات الوطنية.
- تطوير القدرات الفنية للوحدات المعنية بالتخطيط الاستراتيجي المؤسسي في الجهات الحكومية لترجمة الرؤى الوطنية والقطاعية على المستوى المؤسسي.
- تطوير نظام الأداء الحكومي الموحد لضمان ربط المؤشرات على المستوى المؤسسي والقطاعي والوطني.
- تطوير آلية لرصد الأداء الوطني لمختلف المؤشرات في التقارير الدولية وإعداد تقرير سنوي بهذا الخصوص.





## الموارد البشرية



2022

- إعادة حوكمة وهيكله الجهات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية والوظيفة العامة وتعزيز قدراتها تمهيداً لإنشاء هيئة الخدمة والإدارة العامة.
- إطلاق برنامج لصقل المهارات الرقمية للموظفين والقيادات لدعم بيئة التحول الرقمي (Digital Literacy).
- إنشاء مركز تقييم الكفايات الحكومية لتعزيز كفاءة قياس الكفايات (على مراحل).
- الاستمرار بتطبيق حزمة قرارات مجلس الوزراء الإصلاحية لعام 2019 بالانتقال من قوائم الانتظار إلى الإعلان المفتوح والمسابقات التنافسية، وصولاً إلى إيقاف العمل بمخزون الديوان في 2027.
- اعتماد إطار الكفايات القيادية، كإطار موحد ومبتكر يعكس مواصفات القائد الذي نريد، ويعدّ أساساً لاختيار القيادات وإدارة أدائها وترقيتها وتأهيلها وإدارة المواهب.
- تطوير منظومة موحدة لإدارة الأداء للقيادات الحكومية تتبنى مفهوم اتفاقيات الأداء، تهدف لتحقيق النتائج والأولويات، وأساساً لإجراءات التحفيز والمساءلة.
- تطوير منظومة اختيار القيادات التنفيذية وترقيتها وتعاقبها الوظيفي بناء على معايير الاستحقاق والتنافسية والشفافية ومراعاة التعامل العادل والمتساوي بين الموظفين من الجنسين.

2023

- التطبيق التدريجي بالانتقال من نظام إدارة الموارد البشرية المستند على التصنيف حسب الفئات إلى التصنيف الوظيفي (Position Based System) ومستمر لنهاية 2025.
- نظام استقطاب تنافسي على أسس الجدارة الوظيفية ومبدأ الثواب والعقاب للموظفين الجدد.
- خطط موارد بشرية مؤسسية تستند إلى دراسات عبء العمل والأولويات.
- إطلاق فرق الإسناد الحكومي، والسحب الافتراضية للخبرات المتخصصة (Talent Cloud)، كأدوات مبتكرة لسرعة تلبية الاحتياجات من الكفاءات (على مراحل).
- إطلاق برنامج تعزيز قدرات للموظفين العاملين في مجالات الإدارة العامة والتطور والتحول الرقمي وإطلاق آليات للتواصل الأفقي.
- إطلاق برنامج الملك عبد الله الثاني ابن الحسين لتأهيل القيادات الحكومية.
- إطلاق برنامج الأمير الحسين بن عبد الله للقيادات الحكومية الشابة (المسار السريع لإعداد القيادات).
- إطلاق المرحلة الأولى من برنامج التطوير والتعليم المستمر للقيادات الحالية واستهداف (1500) من القيادات الحكومية والتنفيذية.





## 2025

- الانتهاء من تطبيق منظومة إدارة الأداء الفردي المرتبط بالأداء المؤسسي، والانتقال لمنهجية إدارة الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard System).
- خرائط استشرافية لمواكبة احتياجات الوظائف الحكومية المستقبلية.
- نظام تكنولوجي متكامل لتعزيز تخطيط وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.
- الاعتماد الكامل لإدارة الموارد البشرية بما فيها نظام الاستقطاب والتعيين الجديد حسب التصنيف الوظيفي (Position Based System) في الوظائف الفنية والحرية.
- إطلاق المرحلة الثالثة من برنامج التطوير والتعلم المستمر للقيادات الحالية واستهداف (2000) من القيادات الحكومية والتنفيذية.
- إطلاق الجولة الثالثة من برامج تأهيل القيادات الحكومية والشابة.
- تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المواهب على خريجي برنامج القيادات الحكومية والمسار السريع.
- البدء بتطبيق نتائج دراسات تفويض الصلاحيات ونقلها بما يساهم بتمكين الإدارات الوسطى في الخدمة المدنية.

## 2024

- منظومة إجراءات وسياسات حديثة تواكب التحول في إدارة الموارد البشرية.
- التعيين اللامركزي بإشراف هيئة الخدمة والإدارة العامة.
- الانتهاء من إعداد أطر الكفايات الوظيفية وتطبيق المسارات المهنية والقيادية والوظيفية وإدارة المواهب.
- موظفون مؤهلون يتم توزيعهم بشفافية وعدالة حسب متطلبات الوظيفة وعبء العمل.
- إطلاق المرحلة الثانية من برنامج التطوير والتعلم المستمر للقيادات الحالية واستهداف (2000) من القيادات الحكومية والتنفيذية.
- إطلاق الجولة الثانية من برامج تأهيل القيادات الحكومية والشابة.





## التشريعات



2024

- نظام مبتكر للممارسات الجيدة وقياس الأثر لتجويد رسم السياسات واتخاذ القرار.
- منظومة متكاملة من التشريعات التي تعزز الحوكمة واللامتثال والفصل ما بين الدور التنظيمي والتنفيذي (قطاع الطاقة، والاتصالات... إلخ).

2022

- الانتهاء من الإطار التشريعي لإنشاء هيئة الخدمة والإدارة العامة والترتيبات المؤسسية لوحدات متابعة الأداء الحكومي.
- البدء بإعداد منظومة متكاملة من التشريعات لتطوير الخدمة العامة والهيكل التنظيمية للمؤسسات والقيادات والخدمات الحكومية.
- قانون شمولي جاذب للاستثمار ومحفز لبيئة الأعمال.
- الانتهاء من إقرار نظام لضمان استمرارية العمل والإنجاز من خلال تأطير عملية نقل المسؤوليات والمهام عند إجراء أي تغيير في المواقع القيادية (الوزراء والأمناء والمديرون العامون) (Handover & Transition Bylaw).
- تعديل نظام الخدمة المدنية رقم 9 لسنة 2020 ليضمن تأطير مخرجات عمل مكّون الموارد البشرية وإدارة المواهب.

2025

- آلية تمكّن الحكومة من الوصول إلى تشريعات مواكبة للتغيرات والتحديات المستقبلية.
- تشريعات مبنية على نهج التغيير الإيجابي والامتثال للقوانين دون الحاجة لتقديم أوراق ومستندات ثبوتية (Touchless Compliance).
- أنظمة تكنولوجية متكاملة لتعزيز إدارة التشريعات وتطويرها وسيادة القانون (RegTech).

2023

- قانون عصري لوزارة التخطيط والتعاون الدولي يعزز مفهوم التخطيط الإستراتيجي وإدارة مؤشرات الأداء.
- تشريعات معاصرة لتمكين القطاعات الخدمية (صحة وتعليم ومياه وطاقة ونقل وزراعة وتنمية اجتماعية).
- نظام متكامل لإدارة القيادات الحكومية.



## 2024

- إعلان نتائج قياس المؤشر الحكومي "تنمية الثقافة المؤسسية" لقياس نتائج الأداء للتغيير في الثقافة المؤسسية للحكومة ومدى التحسن فيه لبيان مدى التحول الإستراتيجي في الثقافة والقيادة الملموس على المؤسسات الحكومية كافة.
- تطبيق مسار تنمية الثقافة المؤسسية للمرحلة الثانية وإعداد مسار تنمية الثقافة المؤسسية لبقية الجهات الحكومية.

## 2022

- تكليف "هيئة الخدمة والإدارة العامة" بمهام إدارة مبادرات تنمية الثقافة المؤسسية والتنسيق مع جميع الجهات ذات العلاقة.
- إطلاق دليل الثقافة المؤسسية في القطاع العام لتحديد المعايير اللازمة للثقافة المستقبلية المستهدفة لعدد من الجهات الحكومية لتقييمها.
- إعداد مسار تنمية الثقافة المؤسسية للمرحلة الأولى.
- تكليف فرق العمل الوزارية والأطراف ذات العلاقة المعنية بمسار تنمية الثقافة المؤسسية.
- إطلاق خطة توعية حول أهمية التغيير ومحاوره ومتطلباته ومبادراته بالتعلم من الممارسات الجيدة في هذا المجال.

## 2025

- إعلان نتائج قياس المؤشر الحكومي "تنمية الثقافة المؤسسية" لقياس نتائج الأداء للتغيير في الثقافة المؤسسية للحكومة ومدى التحسن فيه لبيان مدى التحول الإستراتيجي في الثقافة والقيادة الملموس على المؤسسات الحكومية كافة.
- إطلاق جائزة لأفضل قائد للتغيير وأفضل فريق تغيير حقق أكثر إنجازات وتحسن في الأداء للمبادرات الإصلاحية- الدورة الثانية.
- استكمال مسار تنمية الثقافة المؤسسية لبقية الجهات الحكومية.

## 2023

- مراجعة التشريعات المتعلقة بحوكمة الثقافة المؤسسية وتعديلها وخاصة الأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية للتأكد من ربط الحوافز بنتائج الأداء.
- تطبيق مسار تنمية الثقافة المؤسسية للمرحلة الأولى وإعداد مسار تنمية الثقافة المؤسسية للمرحلة الثانية.
- إطلاق مبادرة "معاً للتغيير/ الدورة الأولى" بين الجهات الحكومية للمرحلتين الأولى والثانية لتبادل المعرفة والتوجيه والتعلم من تطبيق مسار تنمية الثقافة المؤسسية للمرحلة الأولى.
- إطلاق برامج لتنمية الثقافة المؤسسية للقيادات و للموظفين الجدد في الجهات الحكومية ضمن مساهمهم الوظيفي.
- إطلاق جائزة لأفضل قائد للتغيير وأفضل فريق تغيير حقق أكثر إنجازات وتحسن في الأداء للمبادرات الإصلاحية - الدورة الأولى.
- إطلاق مؤشر حكومي "تنمية الثقافة المؤسسية" لقياس نتائج الأداء للتغيير في الثقافة المؤسسية للحكومة ككل لقياسه سنوياً.







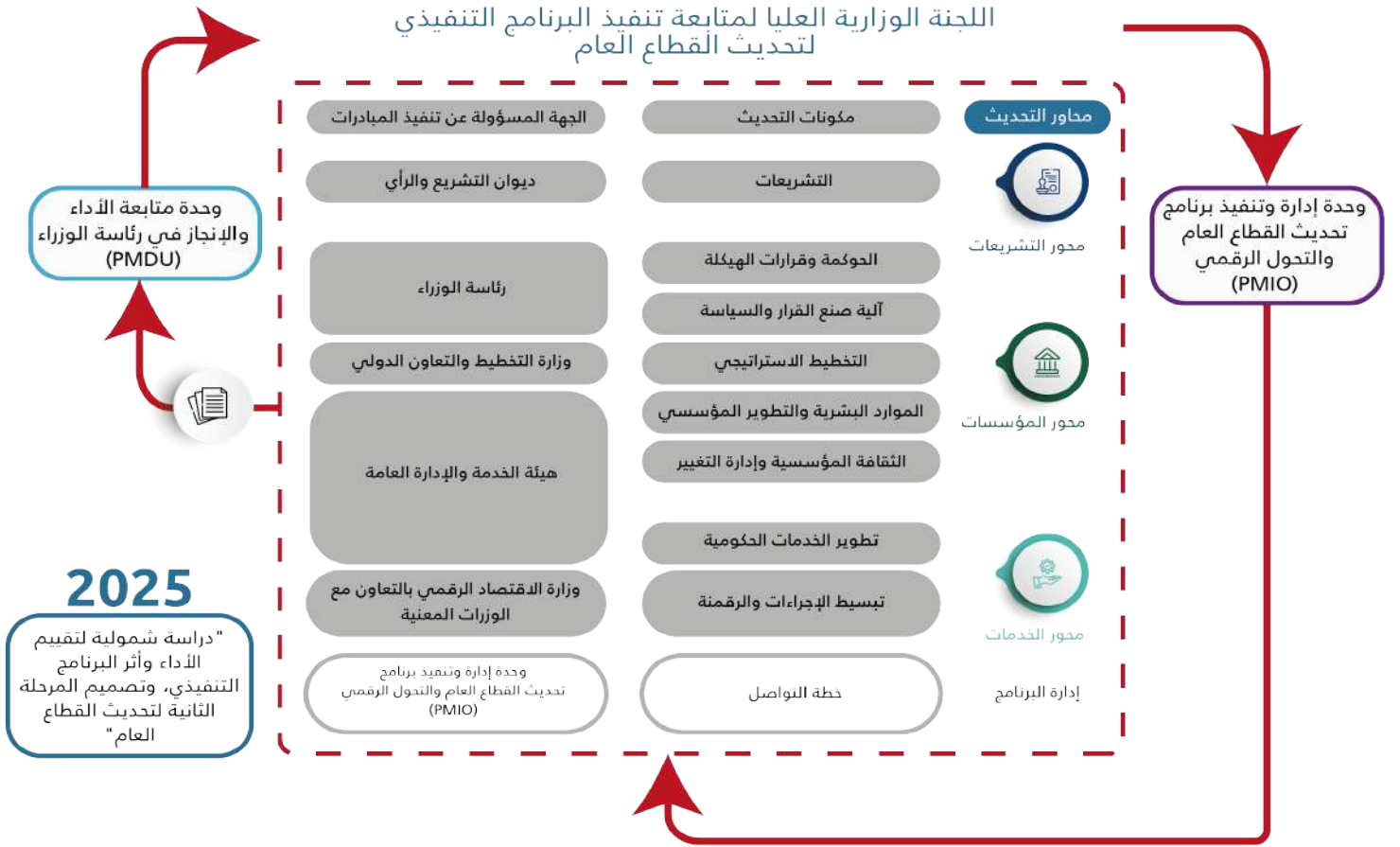
## 5 آلية التنفيذ والمتابعة والتقييم

تعتمد آلية تنفيذ خارطة طريق تحديث القطاع العام على تكليف لجنة وزارية تشرف على تنفيذ خارطة الطريق والبرامج التنفيذية التابعة له. تعمل اللجنة على متابعة الإنجاز المتحقق وفق كل مرحلة من مراحل التنفيذ، وتقوم بتقييم أداء البرنامج، والإشراف على تطوير أي برامج تنفيذية لاحقة له حسب مراحل التنفيذ لخارطة الطريق.

وقد تم تحديد الجهات المعنية بتنفيذ المبادرات وفق محاور البرنامج ومكونات عمل إطار التحديث. وتقوم كل جهة مسؤولة عن التنفيذ، برفع تقارير الإنجاز إلى وحدة متابعة الأداء والإنجاز في رئاسة الوزراء، والتي تقوم بدورها برفعها إلى اللجنة الوزارية المشرفة على البرنامج.

وسيتم إنشاء وحدة مختصة لإدارة وتنفيذ برنامج تحديث القطاع العام والتحول الرقمي (PMIO) في رئاسة الوزراء، تكون معنية بإدارة البرنامج وتنفيذه وما يواكبه من خطة تواصل وبرنامج لتعزيز الثقافة المؤسسية وإدارة التغيير. مع الإشارة إلى أنه في عام (2025) ستكون هناك دراسة شمولية لتقييم الأداء وأثر البرنامج التنفيذي (2022-2025)، وتصميم المرحلة الثانية من برنامج تحديث القطاع العام.

يوضح الشكل الآتي محاور عمل البرنامج الرئيسية وفق مكونات تحديث القطاع العام والجهات المكلفة بتنفيذ المبادرات المنبثقة عن البرنامج التنفيذي:





## 6 خطة التواصل (2022 - 2025)

يعتمد تنفيذ البرنامج التنفيذي لتحديث القطاع العام (2022-2025) على تنفيذ خطة للتواصل مع مختلف الجهات المستهدفة في البرنامج وبالتعاون مع بيت خبرة في هذا المجال لضمان توضيح عناصر البرنامج وإيصال أهدافه ورسائله بوضوح، ورصد التغذية الراجعة لإدخال التعديلات اللازمة على البرنامج بهدف تعزيز التشاركية في التنفيذ. وسيتم ذلك من خلال عدة مراحل متتالية تبني على المخرجات من كل مرحلة منها وفق الآلية الآتية:

### تحديد الفئات المستهدفة ومتطلبات التواصل ورسائله

تحديد الفئات المستهدفة (القطاع العام، والقطاع الخاص، والإعلام، والمواطنين، والجهات الأخرى ذات العلاقة). وكذلك وضع رسائل التواصل ومتطلباتها لتوضيح الأهداف المرجوة من برنامج التحديث.

### وضع خطة التواصل والأدوات المناسبة لتنفيذها

تطوير خطة شمولية تعمل على توضيح أهداف البرنامج ومفاهيمه، والمبادرات المتعلقة به، وتؤكد من فهم البرنامج ووضوحه لدى متلقيه لضمان التنفيذ. وكذلك تضممها أدوات التواصل المناسبة وتطويرها لضمان رصد التغذية الراجعة من الجمهور.

### عكس التغذية الراجعة على خطة التواصل، وبرنامج التنفيذ.

تحديث مستمر للبرنامج بناء على نتائج التنفيذ والتغذية الراجعة والدروس المستفادة

### خطة التواصل 2025 - 2022

### تنفيذ عملية التواصل

من خلال إطلاق رسائل متنوعة للتواصل وعبر مختلف القنوات المتاحة بما في ذلك المنصات الرقمية والتدريب المستهدف والاجتماعات التشاركية واللقاءات الحوارية وغيرها من الأدوات.

### رصد التغذية الراجعة

من خلال الاستماع إلى مختلف جهات النظر واستلام الملاحظات حول البرنامج، ودراسة التغذية الراجعة وتحليلها من مداخلات الرأي العام









2025

2024

2023

2022

- إقرار "نظام تطوير الخدمات الحكومية" ومراجعة التشريعات والسياسات المرتبطة بالنظام.
- إعداد "إستراتيجية إدارة الخدمات الحكومية وتطويرها" وإطلاقها بشكل يتكامل مع إستراتيجية التحول الرقمي.
- تشغيل أول مركز خدمات شامل "المقابلين".
- إطلاق ميثاق خدمة المتعاملين الذي يحدد حقوقهم والتزاماتهم.
- منصة مشتركة مركزية تضمن سهولة الوصول للبيانات والوثائق (Information by Default).
- مراجعة مستوى الخدمات المكانية والرقمية وتحديد آليات جديدة مركزية وموحدة، مع التركيز على شموليتها وتكاملها وخط الأساس لها ومستهدفات وآليات تحسينها وربطها مع تقييم الأداء المؤسسي وتقييم أداء القيادات ومقدمي الخدمات.
- آلية متكاملة لقياس مستوى أداء الخدمات وسماع صوت المواطن.
- إطلاق مبدأ "باقات الخدمات المترابطة" لتحاكي الوقائع الحياتية (مثل: شهادة مولود جديد، جواز سفر، دفتر عائلة معدل، تأمين صحي، شهادة المطاعيم).
- 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.
- تطوير السجل الوطني الموحد للبيانات (أفراد، مؤسسات، مقيمين).
- تطوير السجل الوطني الموحد للخدمات.
- بناء نظام إدارة وتحصيل منظومة المدفوعات والمقبوضات الحكومية.
- إطلاق 486 خدمة رقمية (20% من الخدمات).
- البدء بإنشاء مركز بيانات حكومي مساند للمركز الحالي.
- تطوير شبكة الألياف الضوئية.
- إطلاق الهوية الرقمية وتفعيل الوثائق الرقمية.
- إطلاق سياسة أو آلية لتصميم الخدمات بإشراك جميع المعنيين في تصميم أو تحديث إجراءات تقديم الخدمات الحكومية وبشكل استباقي.
- إطلاق إستراتيجية للاتصال بين الجهات الحكومية وبين المتعاملين لبناء الثقة بالتزام الجهات الحكومية بتقديم الخدمات التي تلبى احتياجاتهم وتطلعاتهم والتعريف بأدوات سماع صوتهم وأهمية مساهمتهم في تطوير الخدمات.
- اعتماد سياسة نشر تقارير الأداء والتقييم.
- تحديد واعتماد مؤشرات تقيس مستوى الأداء المتعلق بالخدمات بما يتضمن رحلة المستخدم، ويتم الاعتماد عليها كمدخل من مدخلات تقييم أداء الموظف العام.
- تصميم المسارات المهنية والتدريبية والحوافز والمكافآت ووضع برامج لرفع قدرات مقدمي الخدمات ومهاراتهم ومعارفهم.
- تصميم وتقديم برامج تدريبية متخصصة لموظفي تقديم الخدمات حسب درجاتهم وخبراتهم لبناء قدرات الجهات الحكومية في مجال تقديم الخدمات وتطويرها.
- تدريب 30% من الموظفين مقدمي الخدمات وموظفي الصف الأول لتطوير الخدمات وتقديمها من الجهات الحكومية ذات الأولوية.





## الخدمات الحكومية



2025

2024

2023

2022

• الإقرار 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 وغيرها.

• تأسيس هيئة الخدمة والإدارة العامة لحكومة الخدمات الحكومية:

- إقرار النموذج التشغيلي لحكومة الخدمات.

- إعداد التشريعات والأنظمة ذات العلاقة وإقرارها.

- تحديد الأولويات.

2025

2024

2023

2022

• تحسين الخدمات ذات التماس المباشر مع المواطنين وبيئة الأعمال (تستهدف 25 جهة حكومية).

• البدء بإنشاء وتشغيل 15 مركز خدمة شامل على غرار مركز المقابليين.

• استخدام المسرعات الحكومية في التعامل مع 15 تحدياً للخدمات الحكومية.

• إطلاق برنامج لتشجيع الشباب والمبتكرين والمبرمجين للاستفادة من البيانات المفتوحة لتقديم نماذج عمل ريادية تساعد على تطوير الخدمات وطرق تقديمها للمتعاملين بطرق جديدة ومبتكرة.

• إعادة تصميم البيئة المكانية لتقديم الخدمات ذات الأولوية في المراكز المنتشرة سنوياً مع تحديث رحلة المتعامل وأنسيابية الخدمات وملاءمتها لاحتياجات النساء وذوي الإعاقة وفئات المجتمع كافة، وذلك بالاعتماد على عدة مدخلات بما يتضمن زيارات المتسوق الخفي.

• إطلاق برامج إشراك المتعاملين في تطوير الخدمات وتقديم مقترحات ابتكارية وفقاً لتجارهم ومنظورهم وآرائهم بشكل كامل لجميع الخدمات وتحفيزهم على المشاركة الفعالة وتكريمهم.

• التطبيق الكامل والشامل لنظام تطوير الخدمات الحكومية والهيكلية المقترحة للخدمة العامة.

• البدء بطرح فرص استثمارية بمراكز الخدمة الشاملة تدار من القطاع الخاص (في 5 مراكز شاملة).

• استكمال التشريعات والأنظمة والسياسات اللازمة لإدارة الخدمات وإقرارها (تصميم وتقديم وتقييم) ودراسة تكلفة الخدمات الحكومية.

• إطلاق 227 خدمة رقمية جديدة (40% من الخدمات).

• إطلاق شبكة وخدمات الجيل الخامس.

• تفعيل الكامل للتوقيع الرقمي للمعاملات الحكومية وإصدار 2 مليون هوية رقمية.

• البدء بتطبيق نظام إدارة الموارد الحكومية الموحد ونظام الفوترة والإيرادات الضريبية.

• تصميم وإقرار نظام إلكتروني لإدارة علاقات المتعاملين لاستقطاب التغذية الراجعة من المتعاملين على اختلاف فئاتهم وأماكن تواجدهم بكفاءة وفعالية.

• إطلاق منظومة تمكين لمقدمي الخدمات ومساءلتهم.

• نشر جميع البيانات المتعلقة بالخدمات الحكومية المقدمة على منصة حكومية لإدارة البيانات المفتوحة (تديرها حالياً وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة) ونشر الوعي بهذه المنصة.

• البدء بالعمل وفق مؤشرات الخدمات التي تم تحديدها في نظام التقييم والمحاسبة والمساءلة وعلى 20% من الجهات الحكومية التي تخدم 20% من المواطنين.

• إطلاق أول تقرير، بناءً على نتائج التقييم وسماع صوت المواطن، برسالة موحدة للقيادة في الجهات الحكومية لتحديد أولويات التحسين والتطوير.





## الخدمات الحكومية



2025

2024

2023

2022

- مراجعة الجهات الحكومية لاستراتيجياتها لتشمل برامج إستراتيجية تركز على تطوير الخدمات وقنوات تقديمها مع تطوير خطط عمل تحسينية على الخدمات المقدمة.
- نشر تقارير دورية حول مستوى الخدمات (مساءلة، وربط بالأداء الفردي والمؤسسي، وتقييم القيادات).
- البدء بعمليات التقييم وإصدار التقارير الخاصة بسير العمل من هيئة الخدمة والإدارة العامة وتحديد نسب الإنجاز والاستمرار بالإشراف على تطبيق خطة تطوير الخدمات وإدارتها من خلال النموذج التشغيلي المعتمد.

2025

2024

2023

2022

- مراجعة "إستراتيجية إدارة الخدمات الحكومية وتطويرها" بناءً على نتائج تطبيق البرامج والأنظمة والدراسات الخاصة بتقديم الخدمات ومدى حوكمتها وسرعة استجابتها للتغير في احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم والتغييرات السلوكية الخاصة بهم.
- تطبيق الهوية البصرية الموحدة ورحلة المتعامل على المكاتب الخدمية ذات الأولوية.
- تشغيل مراكز للخدمات الشاملة بمعدّل مركز في كل محافظة، والبدء بإنشاء 5 مراكز إضافية وكذلك إتاحة الفرصة للقطاع الخاص لتشغيل 5 مراكز.
- استمرار العمل على تطوير البنية التحتية الرقمية للمؤسسات.
- رقمنة 60% من الخدمات الحكومية.
- التحوّل الكامل للمدفوعات الرقمية.
- إطلاق منصة البيانات المفتوحة.
- إشراك القطاع الخاص في التحول الرقمي من خلال مشاريع الشراكة ومبدأ "البناء والتشغيل والتسليم" (PPP و BOT).
- تفعيل نظام رقمي لمراقبة الأداء وفعالية الخدمات الحكومية الرقمية والمنصات الخاصة بها.
- تدريب 30% من الموظفين مقدمي الخدمات وموظفي الصف الأول الذين تم حصرهم، على مهارات التعامل مع الجمهور والأدوات اللازمة لتطوير وتقديم الخدمات وفقاً للنظام والسياسات والإستراتيجية والأدلة المقررة.
- الوصول إلى 60% من شمول الجهات الحكومية كافةً في نظام التقييم والمحاسبة والمساءلة وفقاً لنتائج تقارير الأداء وسماع صوت المواطن.
- الاستمرار بالعمل حسب الخطط والمهام والنموذج التشغيلي.
- مراجعة النموذج التشغيلي لحكومة الخدمات الحكومية وإقرار التعديلات وتنفيذها عند الحاجة لذلك.

2025

2024

2023

2022

- الاستمرار بالمتابعة والتقييم والتحسين على تطوير الأنظمة والتعليمات والتشريعات والسياسات ذات العلاقة بالخدمات حسب الحاجة.
- الانتهاء من التحول الإلكتروني للخدمات أي الوصول إلى 100% من الخدمات الحكومية المرقمنة.
- حكومة واحدة في تقديم الخدمة للمواطن (No Wrong Door).
- الوصول إلى 3.5 مليون هوية رقمية مفعّلة.





2025

2024

2023

2022

- تحقيق نسبة 50% من الانتقال للحوسبة السحابية.
- الاستمرار في جميع المبادرات للوصول إلى الطموح المنشود مع المراجعة والتقييم لخطط التحسين ومدى الإنجاز في تطبيقها وأثرها على تطوير الخدمات وتحديد الدروس المستفادة.
- خطة استدامة تطوير الخدمات وحوكمتها (المراقبة والتحسين والتطوير).
- تبني أدوات جديدة تستند إلى 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 وسلسلة الكتل (Block Chain)).

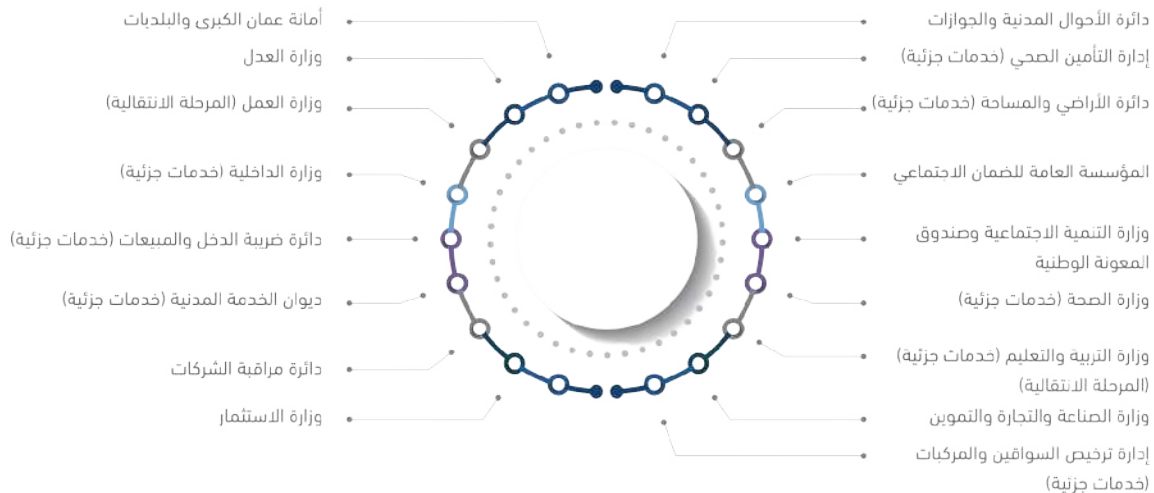
## الجهات ذات الأولوية في الخدمات المكانية

الجهات الحكومية ذات الأولوية موزعة حسب السنوات وطبيعة الخدمة



## الجهات ذات الأولوية في الخدمات المكانية

الجهة الحكومية المشاركة في مراكز الخدمات الشاملة





2025

2024

2023

2022

- وضع خطة عمل لإنشاء بنية الأنظمة التكنولوجية الخاصة بالعمليات التشغيلية والمساندة.
- أتمتة ورقمنة العمليات والإجراءات المساندة والتشغيلية، عن طريق تطبيق أنظمة إلكترونية لأتمتة العمليات بين الجهات الحكومية وداخلها حسب الأسس الموضوعية وإستراتيجية التحول الرقمي للأعوام 2021-2025 وأي تعديلات جديدة تطراً عليها.
- تقييم النماذج التشغيلية وتحديثها للجهات الحكومية ذات الخدمات المشتركة القائمة وأطر حوكمتها لتعزيز قدراتها وتطوير وتفعيل التطبيق الشامل للخدمات ومعايير جودتها بالشراكة مع جميع أصحاب العلاقة من الجهات الحكومية والقطاع الخاص وغيره مع التركيز على خفض الكلفة وتبسيط الإجراءات ورفع كفاءة مقدمي الخدمات المشتركة مع اختيار البدائل المثلى في تحديث تلك الخدمات وتنفيذها.
- تحديد الخدمات الحكومية المشتركة الجديدة ضمن ثلاثة إلى خمسة مجالات عمل محددة (الوزارات الكبيرة، والقطاعات) مع دراسات جدوى تشمل البدائل المختلفة في تصميم تلك الخدمات وتنفيذها واقتراح هياكل الحوكمة والنماذج التشغيلية لكل منها وخطط عمل تفصيلية لإدارتها مع تحديد للإدارة والتشريعات والسياسات والموارد التقنية والبشرية والمالية اللازمة لتشغيلها ومعايير أدائها وخدماتها والكفاءات اللازمة لتطويرها والمخاطر التي قد تعيق عملها وفقاً للممارسات العالمية الفضلى الملائمة.

2025

2024

2023

2022

- أتمتة ورقمنة العمليات والإجراءات المساندة والتشغيلية، عن طريق تطبيق أنظمة إلكترونية لأتمتة العمليات بين الجهات الحكومية وداخلها حسب الأسس الموضوعية وحسب إستراتيجية التحول الرقمي للأعوام 2021-2025 وأي تعديلات جديدة تطراً عليها.
- التطبيق الكامل للتشريعات والسياسات وخطط العمل التطويرية المقررة وبرامج رفع الكفاءات لتطوير الخدمات المشتركة القائمة وأي تعديلات مقترحة على الهيكلية للجهات الحكومية ذات الخدمات المشتركة القائمة مع توقيع اتفاقيات أداء بمعايير جودتها وتوفير البنية التحتية والموازنات اللازمة لقيامها بعملها بناء على ذلك، والبدء بتطبيق إستراتيجية التحول الرقمي للخدمات المشتركة القائمة.
- إقرار التشريعات والسياسات للخدمات الحكومية المشتركة الجديدة وفقاً لهياكل الحوكمة والنماذج التشغيلية المقررة لكل منها وتطبيقها وفقاً للمخطط الزمني ضمن خطط العمل التفصيلية لإدارتها وتوفير الموارد التقنية والبشرية والمالية اللازمة لتشغيلها وتوقيع اتفاقيات أدائها لخدماتها مع إطلاق إستراتيجية التحول الرقمي للخدمات المشتركة الجديدة والتعلم من الدروس المستفادة من الخدمات المشتركة القائمة مع إطلاق خطط للتغيير للتعامل مع جميع الأطراف ذات العلاقة المتأثرين بالخدمات المشتركة الجديدة.

2025

2024

2023

2022

- أتمتة ورقمنة العمليات والإجراءات المساندة والتشغيلية، عن طريق تطبيق أنظمة إلكترونية لأتمتة العمليات بين الجهات الحكومية وداخلها حسب الأسس الموضوعية وحسب إستراتيجية التحول الرقمي للأعوام 2021-2025 وأي تعديلات جديدة تطراً عليها.
- تقييم التكاليف والفوائد ومدى الإنجاز في الخطط التطويرية وإستراتيجية التحول الرقمي للجهات الحكومية ذات الخدمات المشتركة القائمة لضمان التطبيق الكامل والفعال للتحسينات المطلوبة على الخدمات المشتركة القائمة مع إعداد سياسات جديدة لتوظيف تكنولوجيا المستقبل وأي ابتكارات جديدة وطرق غير تقليدية في مجال تقديم الخدمات المشتركة القائمة ووظائف المستقبل لهذه الخدمات.
- متابعة مدى تطبيق خطط العمل التشغيلية وخطط التغيير للخدمات المشتركة الجديدة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيزها مع تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي للخدمات المشتركة الجديدة وقياس أداء الخدمات وفقاً لاتفاقيات الأداء الموقعة.





2025

2024

2023

2022

- استكمال تنفيذ إجراءات الرقمنة وفقاً لإستراتيجية التحول الرقمي.
- إقرار السياسات الجديدة لتوظيف تكنولوجيا المستقبل وأي ابتكارات جديدة وطرق غير تقليدية في مجال تقديم الخدمات المشتركة القائمة وتنفيذ عمليات إعادة هيكلة للجهات الحكومية والوظائف القائمة وفقاً لمتطلبات التوجهات المستقبلية في هذا المجال مع المراجعة والتقييم والتحسين المستمر بناءً على نتائج تطبيق النموذج التشغيلي والسياسات والإجراءات المطبقة وأثرها على تطوير الخدمات والتعلم من الدروس المستفادة.
- تقييم مدى فعالية الإنفاق على هذه الخدمات المشتركة الجديدة المقدمة وتحديد جدواها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيزها مع إطلاق ثلاثة إلى خمسة مجالات عمل لخدمات مشتركة جديدة وأطر حوكمتها وجدواها ونماذجها التشغيلية مع تحديد إستراتيجية التحول الرقمي للخدمات المشتركة الجديدة لتبني تكنولوجيا المستقبل وأي ابتكارات جديدة وطرق غير تقليدية في مجال تقديم الخدمات المشتركة الجديدة مع المراجعة والتقييم والتحسين المستمر بناءً على نتائج تطبيق النماذج التشغيلية والسياسات والإجراءات المطبقة وأثرها على تطوير الخدمات والتعلم من الدروس المستفادة.





2025

2024

2023

2022

- الاستمرار في تقييم وتطوير الأدوار والمهام الرقابية والإدارية التي تقوم بها هيئة النزاهة ومكافحة الفساد وديوان المحاسبة و وحدات الرقابة الداخلية لتحديد الأدوار وضمان التكاملية ومنع الازدواجية في منظومة النزاهة والشفافية والمساءلة.
- إنشاء هيئة تسمى هيئة الخدمة والإدارة العامة (بديل لديوان الخدمة المدنية) وتحديد رسالتها ومهامها وأهدافها بما يتضمن حوكمة السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، والخدمات الحكومية، وإعادة هيكلة القطاع العام.
- تطوير وتعديل منظومة التشريعات والأنظمة الحالية المتعلقة بالإدارة العامة وتضارب المصالح ومتطلبات النزاهة والمخالفات الإدارية.
- مراجعة نظام تطوير الخدمات الحكومية وتفعيله لدعم حوكمة الخدمات الحكومية وتطويرها وبحيث تراعي فوارق النوع الاجتماعي.
- تطوير أحكام وإجراءات وتعليمات التظلمات والاعتراضات والشكاوى الإدارية الخاصة بالموظفين في القطاع العام ضمن نظام الخدمة المدنية.
- تطوير نموذج حوكمة وتشغيل لعمل الهيئات التنظيمية لتعزيز الفصل بين صانعي السياسات والهيئات التنظيمية والمشغلين، ولتعزيز التشاركية مع القطاع الخاص في توفير الخدمات الحكومية بما في ذلك التشريعات، بهدف تحقيق الإصلاح للهيئات التنظيمية الحالية وذلك ابتداء بقطاع الطاقة، وبالتشارك مع رئاسة الوزراء ووزارة الطاقة والثروة المعدنية (MEMR) وشركة الكهرباء الوطنية (NEPCO)، والقطاع الخاص (على أن يشمل قطاعات الطاقة والنفط والغاز والتعدين).
- تطوير دور وحدات الرقابة الداخلية في الجهات الحكومية كوحدات وقائية تعزز الامتثال.
- حوكمة ومأسسة عمليات متابعة وتقييم الأداء الحكومي من خلال إنشاء وتفعيل وحدات مؤسسية مركزية تعزز المتابعة والرقابة والمساءلة على الأداء مثل وحدة الإنجاز في رئاسة الوزراء، ووحدات متابعة الأداء والإنجاز في الوزارات المختلفة.
- حوكمة ومأسسة عمليات صنع ورسم السياسات الحكومية من خلال إنشاء وحدة رسم السياسات المختصة في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، تعمل عن طريق وحدات في الوزارات والمؤسسات الحكومية وتساعد في رسم السياسات الحكومية ومتابعة أثرها.
- حوكمة ومأسسة عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال تعزيز قدرات وحدة التخطيط الاستراتيجي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي بحيث تتولى إدارة البرنامج التنفيذي لرؤية التحديث الاقتصادي والتأكد من ترابط الخطط والاستراتيجيات الوزارية والمؤسسية التشغيلية مع البرنامج.
- حوكمة ومأسسة عمليات تحديث القطاع العام من خلال إنشاء وتفعيل وحدة متخصصة لإدارة تنفيذ برنامج تحديث القطاع العام والتحول الرقمي (PMIO).



## الهيكل التنظيمي والحوكمة

الحوكمة



2025

2024

2023

2022

- تدريب وتأهيل (بناء قدرات) موظفي المؤسسات الرقابية على المهام الجديدة التي تم اعتمادها وضمن تقديم خدمات رقابية.
- تبني وتفعيل توصيات دراسة تقييم وإعادة توزيع المهام الرقابية والإدارية لتنظيم عمليات الرقابة بفاعلية.
- إطلاق مدونة تضارب المصالح بحيث تصبح ملزمة وإدراجها في المرحلة الثانية ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات لضمان الالتزام بها.
- مراجعة دليل الحوكمة الوطني في ذلك دراسة شمولية عن منظومة الحوكمة وتطويرها وتعميمها على الجهات الحكومية كافة.
- التنفيذ الكامل لنموذج الحوكمة والتشغيل للهيئات التنظيمية في قطاع الطاقة (EMRC).
- تعزيز حوكمة الأداء المؤسسي للجهات الحكومية من خلال إعداد وتفعيل اتفاقيات مستوى الخدمة (Service Level Agreements) على مستوى العمليات الرئيسية والفرعية في الوزارات والهيئات الحكومية.
- تطوير الميثاق الأخلاقي للقيادات الحكومية ومدونة السلوك والتأكد من تطبيقه والالتزام به.
- تفعيل إشهار الذمة المالية عن الدخل والمصالح المالية والملكية والضرائب المدفوعة لموظفي القطاع العام.

2025

2024

2023

2022

- تطبيق شمولي لسياسة تضارب المصالح ومدونة السلوك على جميع المؤسسات والأفراد في الإدارة العامة.
- فصل المسؤوليات والأدوار وتوضيحها في منظومة النزاهة والشفافية والمساءلة لتعزيز السلطة التقديرية بصورة شمولية ومتكاملة.
- تطوير إجراءات عمل تفصيلية لكل قانون أو تشريع تضمن التزام الجهات المعنية بتنفيذه وتعمل على وضوح المسؤولية المؤسسية (المساءلة) خلال مراحل العمل المختلفة وإجراءاته.
- تطوير مصفوفة الصلاحيات الحكومية وتضمين آلية لمتابعة الالتزام بها، إذ يحددها القانون ويعاقب عليها على المستويات الحكومية كافة.
- تطوير جائزة للحوكمة أو النزاهة والشفافية كجزء من نظام الجوائز الحكومية المقدمة.

2025

2024

2023

2022

- التنفيذ الكامل لنموذج الحوكمة والتشغيل وتطبيقه في قطاعات أخرى مهمة، مثل: إدارة الغذاء والدواء، بناءً على الدروس المستفادة من القطاعات التجريبية.
- رفع ثقة المواطن بالحكومة بنسبة لا تقل عن 60% من خلال حوكمة إجراءات تقديم الخدمات وزيادة الشفافية والمساءلة الحكومية.





#### قطاع التربية والتعليم والتعليم العالي

توحيد المرجعيات المسؤولة عن وضع السياسات التعليمية وتنسيق الخطط والبرامج والخدمات التعليمية من أجل دعم مسار التعلم مدى الحياة بتوجيه تعليم المواطن وحياته العملية بجميع مراحلها (تنمية الطفولة المبكرة، ورياض الأطفال، والتعليم المدرسي، والتعليم العالي، والتعليم والتدريب التقني والمهني)، بما في ذلك تبني مفهوم الاعتماد الجزئي للشهادات (micro-credentialization) مما يعزز من قدرة المواطن على التكيف مع الاحتياجات المتطورة والمتغيرة لسوق العمل، وذلك بإجراء الترتيبات المؤسسية الآتية:

**2024 - 2022** إنشاء وزارة التربية وتنمية الموارد البشرية من خلال دمج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع وزارة التربية والتعليم.

**2023 - 2022** نقل مهام تطوير المناهج من (إدارة المناهج) في وزارة التربية والتعليم إلى المركز الوطني لتطوير المناهج من أجل توحيد مرجعية تطوير المناهج.

**2023 - 2022** نقل المهام المتعلقة بالحضانات ومراكز المنار التعليمية من وزارة التنمية الاجتماعية إلى وزارة التربية وتنمية الموارد البشرية من أجل توحيد مرجعية الحضانات وشمولية الحق في التعليم.

**2024 - 2022** دمج هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وهيئة تنمية وتطوير المهارات الفنية والتقنية في هيئة واحدة ذات استقلال مالي وإداري وربطها بوزير التربية وتنمية الموارد البشرية من أجل توحيد مرجعية الاعتماد وضبط الجودة لمختلف المؤسسات التعليمية.

**2024 - 2022** إلغاء مؤسسة التدريب المهني ونقل مهام التعليم والتدريب المهني إلى وزارة التربية وتنمية الموارد البشرية لتعزيز التكاملية والشمولية في التعليم، وتوحيد المرجعيات والجهات التي تنفذ مهام التعليم والتدريب المهني، من أجل تمكين الطلاب من الاختيار الأمثل لمجال دراستهم المستقبلي ومنحهم المرونة في اختيار تخصصات عامودية وأفقية في مجالات اختصاصهم.

#### قطاع العمل

تحقيق التناسق والتناغم بين أعمال الوزارات المعنية بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية المثلى وتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين من خلال إعداد خطة تنفيذية لنقل مهام وزارة العمل وأدوارها إلى الوزارات المعنية وفق التصور الآتي:

**2024 - 2022** إلغاء وزارة العمل.

**2023 - 2022** نقل مهام تنظيم سوق العمل وبرنامج التشغيل الوطني إلى وزارة الصناعة والتجارة والتموين من أجل توحيد مرجعية تنظيم بيئة الأعمال وسوق العمل، خاصة وأن وزارة الصناعة والتجارة والتموين هي الجهة المرجعية في تسجيل ومراقبة الشركات والمنشآت بجميع أنواعها.

**2023 - 2022** نقل رئاسة مجلس إدارة صندوق التنمية والتشغيل ومؤسسة الضمان الاجتماعي إلى وزير الصناعة والتجارة والتموين.

**2023 - 2022** نقل مهام تنظيم العمالة الوافدة (تصاريح العمل والتفتيش والمخالفات) إلى وزارة الداخلية من أجل تبسيط إجراءات الحصول على التصاريح كون وزارة الداخلية هي الجهة المرجعية في ذلك.





### قطاع الصحة

تحسين الإشراف على القطاع الصحي وإدارة الخدمات الصحية، من خلال اتخاذ الإجراءات والترتيبات المؤسسية وفق التصور الآتي:

**2023 - 2022** إجراء دراسة لتحويل المجلس الصحي العالي إلى هيئة رقابية تنظيمية للقطاع الصحي العام والخاص من أجل تعزيز الدور التنظيمي والرقابي على أداء مشغلي الخدمات الصحية في كلا القطاعين.

**2023 - 2022** تقييم نموذج الإدارة الحالي المستخدم بمستشفى الأمير حمزة وتطويره، واعتماده وتطبيقه على باقي مستشفيات القطاع العام لتعزيز الفصل بين مهام رسم السياسات والمهام التنظيمية والتنفيذية وتعزيز الحوكمة من أجل تحسين مستوى الخدمات.

**2024 - 2022** نقل المهام المتعلقة بدور الرعاية للأشخاص ذوي الإعاقات بما فيها الإعاقات الشديدة وكبار السن من وزارة التنمية الاجتماعية إلى وزارة الصحة من أجل التحول لمفهوم تقديم الرعاية المتكاملة التي تشمل الرعاية الصحية والاجتماعية والتغذية.

### قطاع الشباب والثقافة

**2023 - 2022** دمج وزارة الشباب مع وزارة الثقافة في وزارة واحدة لتصبح وزارة الثقافة والشباب من أجل تعزيز التكامل بين المهام والأدوار والاستخدام الأمثل لجميع الموارد.

### قطاع خدمات البنية التحتية

تحسين جودة حياة المواطنين من خلال تعزيز التنسيق في التخطيط ورسم السياسات وجذب الاستثمار والإشراف على قطاعات النقل والبنية التحتية؛ وذلك لوجود صلة قوية بين البنية التحتية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر بدورها على آفاق النمو طويل الأجل، من خلال إجراء الترتيبات المؤسسية الآتية:

**2024 - 2022** دمج كل من وزارة النقل ووزارة الأشغال العامة والإسكان في وزارة واحدة لتصبح وزارة خدمات البنية التحتية، وذلك من أجل توحيد مرجعيات رسم السياسات وتنسيق الخطط والاستثمار بالبنية التحتية والنقل، وتعظيم الاستفادة من الموارد.

**2023 - 2022** نقل ارتباط الهيئة البحرية الأردنية إلى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من أجل تعظيم الاستفادة من موقع الهيئة الجغرافي ضمن منطقة العقبة الخاصة.

**2023 - 2022** نقل ارتباط المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري من وزارة الأشغال العامة والإسكان إلى وزارة الإدارة المحلية، لتحقيق التكامل وتوحيد المرجعية في تنفيذ المهام التنموية للإسكان في المملكة. لما في ذلك من حاجة لتناغمها مع الخطط التنموية في الإدارات المحلية في مختلف محافظات المملكة وبلدياتها لقربها من المواطن ومعرفتها باحتياجاته التنموية.





### قطاع الأنشطة الاقتصادية

اتخاذ الإجراءات والترتيبات المؤسسية التالية بهدف تطوير بيئة الأعمال، وتعزيز التكامل بينها، وتحفيز الاستثمارات المحلية والأجنبية، وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص:

**2024 - 2022** اعتماد مراقبة الشركات كمرجعية موحدة لتسجيل كافة النشاطات الاقتصادية والتي تشمل الشركات الربحية وغير الربحية والجمعيات بما في ذلك التعاونيات، من أجل تعزيز التكاملية والشمولية في السجلات، وتوحيد المرجعيات والجهات التي تنفذ مهام تسجيل المنشآت على اختلاف مجالاتها وأنواعها، والاستغلال الأمثل للموارد.

**2023 - 2022** تطوير الإمكانيات الفنية والإدارية لوزارة الاستثمار لتمكينها من جذب الاستثمارات والشراكات المحلية والدولية، وتسهيل رحلة المستثمر والمحافظة عليه، لتحقيق مبادرات رؤية التحديث الاقتصادي.

**2023 - 2022** تعزيز قدرة وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في وزارة الاستثمار من النواحي الفنية والإدارية، وتوسيع نطاق عملها ليشمل تقديم الخدمات العامة و/أو إدارتها؛ خاصة وأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي من العناصر الأساسية لتحقيق الرؤية الاقتصادية، بالإضافة إلى دورها في تسريع عملية التطوير في الخدمات الحكومية. ويتطلب ذلك أيضا وضع أسس واضحة وشفافة لانتقاء المشاريع و/أو الخدمات المناسبة لهذا النوع من الشراكات، وبحسب معايير أداء معتمدة لإدارة اتفاقيات الشراكة، ووفق أسس الحوكمة والمساءلة والشفافية حول هذه الشراكات، وتعزيز البيئة التشريعية المناسبة للتأكد من وجود منافسة عادلة تضمن تقديم الخدمة المثلى للمواطنين.

**2023 - 2022** إعادة هيكلة المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية لتصبح المظلة المنظمة لقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال، من أجل تمكين هذه المنشآت من المنافسة في القطاعات المختلفة داخل الأردن وخارجه.

**2023 - 2022** إعادة هيكلة المؤسسة التعاونية الأردنية، لتحسين كفاءتها، وتعزيز دورها في دعم رؤية التحديث الاقتصادي. بالإضافة إلى زيادة مساهمة التعاونيات في التنمية المحلية، وتطوير الأنشطة الزراعية وغيرها من الأنشطة الاقتصادية.

### دعم القرار

تعزيز رسم السياسات بين مختلف المؤسسات وحسب الأولويات الوطنية وضمان متابعة وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها والبناء عليها، ودعم عملية صنع القرار المستند إلى الحقائق والأدلة والأثر المنشود على أرض الواقع، وذلك باتخاذ الإجراءات والترتيبات المؤسسية الآتية:

**2023 - 2022** إنشاء وحدة لرسم السياسات الوطنية واستشراف المستقبل وإدارة المعرفة في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، لتكون الجهة المعنية بتحديد مجالات السياسات التي يجب أن تدرس بناء على التوجهات الوطنية، وإدارة الدراسات المتعلقة برسم السياسات بالتعاون والتنسيق مع الوزارات المعنية، والتأكد من تناغم وانسجام مختلف السياسات مع الأهداف الوطنية.

**2024 - 2022** إنشاء مركز إحصائي وطني تفاعلي لجمع البيانات ودعم رسم السياسات ووضع السيناريوهات وصنع القرارات واستشراف المستقبل، وذلك من خلال إعادة هيكلة دائرة الإحصاءات العامة لتصبح مظلة شمولية لاستدامة وتوفير جميع أنواع المعلومات والبيانات والمؤشرات القطاعية في الوقت المناسب.





### تعزيز نوح العمل التشاركي بين المؤسسات

تحقيق النهج التشاركي والتعاوني بين الجهات الحكومية لتعمل معا بتناغم وفاعلية في سبيل تحقيق الأهداف الوطنية المشتركة لرؤية التحديث الاقتصادي، ومتابعة إنجازها. وذلك من خلال تبني إطار تشغيلي ونموذج عمل مرن يقوم على أساس تشكيل أربع مجموعات من الوزارات والمؤسسات التي لها دور في دعم تحقيق أهداف الرؤية لتعمل بمرونة تحت إشراف ورقابة أربع فرق وزارية، ووفق خطط تنفيذية ومؤشرات أداء موحدة ومسؤوليات محددة لكل مجموعة منها، ووفق الترتيبات الآتية:

**2022** النمو والازدهار الاقتصادي، والذي يعتبر المركز الأساسي الأول من مرتكزات رؤية التحديث الاقتصادي. ويتطلب مستوى تنسيق عال من العمل عليه لضمان تحقيق أولويات هذا المركز والمبادرات والبرامج المختلفة المنبثقة عنه، وتتمحور هذه الأولويات حول:

- الصناعات ذات القيمة المضافة العالية: تعزيز القطاعات الصناعية التي تتمتع بإمكانيات تصديرية ذات قيمة عالية وتروجها في الأسواق الإقليمية والعالمية.
- الخدمات المستقبلية: تعزيز الميزة التنافسية في قطاع الخدمات المستقبلية في المنطقة العربية والإقليم والعالم.
- الأردن وجهة سياحية: البناء على ميزات الأردن بوصفه مركزاً للسياحة متعددة الأغراض، وموقعاً مؤهلاً لاستقطاب تصوير الأفلام العالمية وإنتاجها.
- الريادة والإبداع: تعزيز ثقافة الإبداع، وتكريس بيئة ريادة داعمة لجميع المستويات التعليمية؛ تركّز على الابتكار والبحث والتطوير.
- الموارد المستدامة: تحسين الكفاءة والموثوقية، وإمكانية الوصول إلى الخدمات الأساسية للنمو الاقتصادي بكلفة ميسرة، بما يشمل الطاقة بأنواعها والمياه.

**2022** جودة الحياة، والتي تعدّ المركز الأساسي الثاني لرؤية التحديث الاقتصادي، وتؤثر بنوعية حياة المواطن بصورة يومية ليكون سعيداً ومنتجاً. وبالتالي، فإن توفير مستوى معيشة لائق ونوعي في الأردن يعدّ أمراً بالغ الأهمية لتعزيز تقدم المواطن على المدى الطويل. ويسهم مركز جودة الحياة بتعزيز معايير المعيشة التي تغطي الاحتياجات الأساسية، مثل الإسكان ذي المواصفات العالية وبأسعار مقبولة، والبنية التحتية المتينة، والتعليم ذي الجودة العالية، والرعاية الصحية ذات الكفاءة، والبيئة النظيفة والمستدامة. ويستهدف تطوير خيارات أوسع لجعل الحياة ممتعة من خلال توفير النشاطات الترفيهية والثقافية والرياضية الجاذبة. وتدمج الرؤية جميع عناصر جودة الحياة ضمن مفهوم مترابط، لا بد من العمل على رصد إنجازاته مقارنة مع عدد من الدول الأخرى.

**2022** تنمية الموارد البشرية والتوظيف: والتي تعدّ من إمكانات تحقيق رؤية التحديث الاقتصادي المسؤولة عن وضع السياسات والبرامج التي ستوجه تعليم المواطن وحياته العملية، بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل المتطورة والمتغيرة باستمرار. وبالتالي ضرورة تطوير سياسات تعليمية جديدة تركّز على ضمان تطوير رأس المال البشري على المستوى الوطني ليتمتع بالمهارات التي يحتاجها سوق العمل محلياً وعالمياً، وإنشاء مسارات للتعليم وبناء المهارات والكفايات، بما يمكن القوى العاملة من التكيف السريع مع التطور والتغير المستمر باحتياجات سوق العمل.





**2022** المرافق والبنية التحتية: تعتبر البنية التحتية والمرافق العامة من الممكنات الداعمة لتحقيق محاور رؤية التحديث الاقتصادي، نظراً للرباط القوي بين توفر البنية التحتية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. إضافة لأنها مرتكز أساسي لتحقيق التنمية المحلية وتلبية احتياجات المواطنين على المديين القصير والطويل. وعليه، فإن الحكومة بحاجة لتعزيز قدرة مؤسساتها في مجال تنسيق التخطيط والاستثمار بالبنية التحتية والإسكان والتنمية الحضرية والنقل، إضافة إلى تعزيز وتنظيم أوجه التعاون بين القطاعين العام والخاص لتوفير البنية التحتية المناسبة، وفقاً لإطار تنظيمي (Regulatory Framework) يحقق توازناً بين التخطيط والتقييم واستحقاقات الاستثمار.

### تنفيذ خارطة طريق تحديث القطاع العام

ضمان تنفيذ خارطة طريق تحديث القطاع العام ومتابعة تحقق الإنجازات المتوقعة من برنامجه التنفيذي، من خلال اتخاذ الإجراءات والترتيبات المؤسسية الآتية:

**2022** تشكيل لجنة وزارية للإشراف على تحديث القطاع العام، ومتابعة الإنجازات، وتقييم البرنامج التنفيذي، واتخاذ القرارات التي من شأنها ضمان سرعة التنفيذ، وتطوير المراحل التنفيذية اللاحقة وفق خارطة طريق تحديث القطاع العام.

**2022** إنشاء وحدة لإدارة وتنفيذ برنامج تحديث القطاع العام والتحول الرقمي (PMIO) في رئاسة الوزراء، لتكون الجهة المركزية المسؤولة عن تنفيذ خطة التحول الرقمي الحكومي، وتحويل توصيات لجنة تحديث القطاع العام إلى خطط تنفيذية والإشراف على تنفيذها.

**2022 - 2023** التحول الجذري في دور ديوان الخدمة المدنية ليصبح مسؤولاً عن عملية التطوير في الإدارة العامة تحت مسمى هيئة الخدمة والإدارة العامة، على أن تصبح الجهة المرجعية المعنية بتطوير القطاع العام، وبخاصة مكونات تطوير الموارد البشرية، وتطوير المؤسسات، وتطوير الخدمات الحكومية، مع تعزيز القدرات الفنية والإدارية والمالية للهيئة للقيام بمهامها.

**2022** توسيع نطاق مهام وحدة متابعة الأداء والإنجاز في رئاسة الوزراء ليشمل متابعة برنامج أولويات عمل الحكومة الاقتصادي، ورؤية التحديث الاقتصادي، وبرنامج تحديث القطاع العام. على أن تعمل الوحدة كجهة مركزية معنية بمتابعة الأداء الحكومي وإزالة الحواجز المتعلقة بسرعة الإنجاز، وتعزيز المساءلة على تحقيق الخطط والاستراتيجيات. تعمل الوحدة المركزية على تحقيق ذلك من خلال وحدات لامركزية في الوزارات والمؤسسات الحكومية (MDUs) مكلفة بمسؤولية المتابعة والتقييم على الأداء والدفع نحو الإنجاز (PMDU).

### التواصل الحكومي

وجود مظلة إدارية لرسم السياسة الإعلامية للدولة ومواكبة التغير في قنوات الاتصال وأدواته، وفق الإجراءات والترتيبات المؤسسية الآتية:

**2022 - 2023** إنشاء وزارة التواصل الحكومي لتعمل كمظلة إدارية لرسم السياسة الإعلامية للحكومة ومواكبة التغيرات والتطورات في أدوات الاتصال الحديثة وقنواتها.

**2022 - 2023** نقل ارتباط كل من وكالة الأنباء الأردنية ومؤسسة الإذاعة والتلفزيون إلى وزارة التواصل الحكومي، وإعادة هيكلتهما بما يمكن الحكومة من التواصل الفعال مع المواطنين وأصحاب العلاقة، ويعزز من توحيد المرجعيات في القطاع الإعلامي الحكومي ويمكن الحكومة من استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.





## رسم السياسة وصنع القرار



2025

2024

2023

2022

- تطوير إطار للشركات يعزز عمليات صنع السياسات واتخاذ القرارات بالتشارك ما بين الجهات الحكومية ومع مراكز البحوث والدراسات لرفد الحكومة بالدراسات والمعلومات اللازمة لتقييم الأثر ووضع سيناريوهات صنع القرار.

2025

2024

2023

2022

- إعادة تقييم منظومة الصلاحيات المرتبطة برسم السياسات المدرجة تحت كل جهة حكومية وآليات تصعيد اتخاذ القرارات إلى المستويات المختلفة من الميدان إلى الجهات الحكومية واللجان الوزارية ورئاسة الوزراء.
- استحداث وتفعيل وحدة "رسم السياسات الوطنية" في وزارة التخطيط والتعاون الدولي.
- تطوير نظام الممارسات الجيدة وقياس الأثر وجميع الأدوات اللازمة لذلك وفقاً لخطة مرحلية تتضمن:
  - وضع إجراءات لضمان إعداد السياسات وفق الممارسات الجيدة.
  - دراسة الأثر القبلي (المحاكاة) والبعدي لمختلف السياسات والتشريعات والقرارات.
  - تطوير آليات مدعومة بالتكنولوجيا لإجراء المسوح والاستفتاءات بكفاءة وفعالية.
  - تطوير عملية مؤسسية لتحليل خيارات السياسات مدعّمة بالأدوات والنماذج.
- تطوير شراكات مع مراكز بحوث ومؤسسات أكاديمية محلية، وإقليمية، 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 باحثين 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 مؤسسة عملية رسم السياسات وتقييمها (القبلي والبعدي)، بحيث يتضمن النظام أدوات ونماذج لتوثيق الدروس المستفادة وإتاحتها لصناع القرار لاحقاً عند بدء عملية رسم سياسة جديدة.





## رسم السياسة وصنع القرار



2025

2024

2023

2022

- تطوير قاعدة بيانات تفاعلية لامركزية لتوثيق القرارات الحكومية.
- تطوير المزيد من الشراكات مع مراكز بحوث ومؤسسات أكاديمية محلية، وإقليمية وعالمية لغايات المساندة في عملية صنع القرارات.
- الوصول إلى ما نسبته 40% من القرارات الحكومية مبنية على سيناريوهات واضحة ودراسة تقييم الأثر (القبلي والبعدي) بالتشارك مع القطاع الخاص ومراكز البحوث.
- تطبيق نظام السياسات الجيدة وتقييم الأثر.
- تطوير نظام إلكتروني لدعم عملية تقييم الأثر وصنع القرار.
- تطوير أسس ومعايير واضحة وأدوات فعالة للتشاور مع المواطنين وأصحاب العلاقة بكافة فئاتهم متضمناً فئات المرأة والشباب.

2025

2024

2023

2022

- الالتزام بنسبة 80% بعملية رسم السياسات واتخاذ القرارات الموحدة بما في ذلك الأدوات المصممة والمطورة.
- الالتزام باكتمال ما لا يقل عن 80% من مسودات السياسات والقرارات الواردة إلى وحدة رسم السياسات الوطنية من ناحية المتطلبات الضرورية لاستكمال اتخاذ القرار والمحاكاة.
- الوصول إلى ما نسبته 50% من القرارات الحكومية مبنية على سيناريوهات واضحة ودراسة تقييم الأثر (القبلي والبعدي) والالتزام بإشراك أصحاب العلاقة الداخليين والخارجيين وفقاً لنموذج تطوير السياسات المفتوحة باستخدام أدوات تكنولوجية حديثة.
- الانتقال إلى تطبيق نظام متكامل لتطوير السياسات المفتوحة (open policy making model).





2025

2024

2023

2022

- 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 وإطلاق إطار حكومي شمولي للتخطيط يوضح بالتفصيل آلية التخطيط والتطبيق ومتابعة الأداء، وكيفية ترابط الخطط الإستراتيجية على المستويات كافة بما يضمن تكاملها وترابطها مع البرنامج التنفيذي للرؤى الوطنية المختلفة.
- تفعيل وتمكين وحدة متابعة الأداء والإنجاز في رئاسة الوزراء لتقييم الأداء على المستوى الوطني والقطاعي ورفعها بالقدرات والإمكانات.

2025

2024

2023

2022

- تمكين دور الوحدة المعنية بالتخطيط المركزي (الوطني والقطاعي) في وزارة التخطيط والتعاون الدولي ورفعها بالقدرات والإمكانات اللازمة لقيامها بعملها.
- تطوير مصفوفة الصلاحيات والأدوار والمسؤوليات اللازمة التي تضمن استمرارية الالتزام بتطبيق الاستراتيجيات مع التغييرات الوزارية.
- تطوير وتطبيق آلية للربط بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي على مختلف المستويات.
- إقرار منهجية لاتفاقية النتائج تحدد فيها المستهدفات على مستويات مختلفة ونسب المساهمة لكل جهة لضمان التسلسل الهرمي للنتائج.
- إقرار التعليمات الخاصة بآلية ودورية ونماذج المتابعة والتقييم والجهة المسؤولة عن إعداد تقارير المتابعة والتقييم.
- مراجعة وتطوير خطط قطاعية جديدة تفصيلية ومترابطة مع الرؤى الوطنية وبما يتواءم مع البرنامج التنفيذي، تحتوي أهداف ومبادرات ومشاريع ومؤشرات محددة .
- تطوير أدلة إجراءات وسياسات ونماذج موحدة تحتوي آليات ومنهجيات التخطيط الوطني والقطاعي وتقييم الأداء وإصدار التقارير وآليات تفعيل دور أصحاب العلاقة من كافة الفئات متضمنا النساء والشباب وغيرهم.
- تطوير نظام الأداء الحكومي الموحد لضمان ربط المؤشرات على المستوى المؤسسي والقطاعي والوطني.
- إطلاق خطة تواصل حكومية شمولية لإيصال الخطط المطورة وما يرتبط بها من أهداف ومبادرات ومؤشرات لتعزيز ثقة المواطن بالحكومة.
- تمكين الوحدات المعنية بالتخطيط الإستراتيجي المؤسسي في الجهات الحكومية ورفعها بالقدرات والإمكانات اللازمة للتنفيذ.
- تمكين الوحدات المعنية بمتابعة الأداء والإنجاز في مختلف الجهات الحكومية ورفعها بالقدرات والإمكانات اللازمة لذلك.
- 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.





## رسم السياسة وضع القرار التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأداء



2025

2024

2023

2022

- المتابعة والتقييم لمدى الإنجاز في الخطط المؤسسية ومساهمتها في تحقيق الخطط القطاعية ومدى إنجاز الخطط القطاعية ومساهمتها في تحقيق الخطط الوطنية.
- تطبيق اتفاقيات النتائج وفق مؤشرات أداء محددة لتقييم الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.
- تطبيق نظام إلكتروني موحد يدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي على مختلف المستويات حسب الإطار الحكومي الشمولي للتخطيط.
- تطبيق النظام الإلكتروني الخاص بمتابعة إدارة الأداء الموحد وربطه بمخرجات التخطيط الاستراتيجي.
- إطلاق عملية تطوير برنامج محوسب لإدارة الأداء الحكومي الموحد مترابط وتفاعلي لتقييم الأداء.
- تطوير نظام إلكتروني يدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي على مختلف المستويات.
- تطوير نظام إلكتروني لإدارة الأداء الموحد على كافة المستويات الحكومية وضمان ربطه مع النظام الإلكتروني للتخطيط الإستراتيجي.

2025

2024

2023

2022

- إطلاق دراسات استشرافية لدراسة سيناريوهات المستقبل كمدخل من مدخلات مراجعة الرؤى الوطنية وما يتبعها من خطط حسب السيناريوهات المستقبلية.
- مراجعة وتقييم أنظمة التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء الموحد لمواكبة المستجدات والتطورات ذات العلاقة واستخدام التغذية الراجعة من التقييم في عمليات تحسين الأداء وتطوير الخطط، وتحفيز الإنجاز.





2025

2024

2023

2022

- تحديث منظومة تخطيط الموارد البشرية وعبء العمل، ومنظومة إدارة التأهيل والتوزيع (Redeployment policy)؛ وتعزيز القدرات المؤسسية والفردية في هذه المجالات.
- سياسة تحريك الموظفين ونقلهم ما بين مؤسسات القطاع العام وخارجها (Mobility Policy)، بما يساهم في إكساب الموظفين المعارف والخبرات المختلفة.
- تحديث منظومة الاستقطاب والاختيار والتعيين (المسابقات التنافسية والعقود الشاملة) وتعزيز القدرات المؤسسية والفردية مع التركيز على إعطاء فرص متساوية للمرأة والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة.
- مأسسة عملية تطوير مركز تقييم الكفايات الحكومية، وتنفيذ المرحلة الأولى التي تشمل الوظائف القيادية والصحية والتعليمية.
- مأسسة عملية تشكيل فرق الإسناد الحكومي وسحابة الخبرات المتخصصة كأدوات مبتكرة لسرعة تلبية احتياجات الدوائر.
- تطوير منظومة متكاملة للدرجات الوظيفية والرواتب المستندة إلى نظام التصنيف والتقييم الكمي والموضوعي (Position based system)، والانتهاء من المرحلة الأولى التي تشمل الوظائف القيادية العليا والعقود الشاملة.
- إعداد خطط تحديث بيئة العمل وفقاً لنتائج مسح مؤشر مشاركة الموظفين (Employee Engagement Index).
- تطوير أطر الكفايات الوظيفية (المرحلة الأولى) لتشمل الوظائف الصحية والتعليمية، المجموعة الفنية المتخصصة.
- تطوير منظومة إدارة تقييم الأداء لموظفي الخدمة المدنية، وتعزيز القدرات المؤسسية وتشكيل فريق دعم فني متخصص في هذا المجال.
- إطلاق برنامج صقل المهارات الرقمية الأساسية لموظفي الخدمة المدنية لدعم بيئة التحول الرقمي (مهارات القرن 21) ومنحهم رخصة المعرفة الرقمية (Digital Literacy).
- إطلاق خطط التطوير والتعلم للفترة (2023 – 2026) لسد الفجوة بالكفايات لدى الفئات المستهدفة من موظفي الإدارة العامة والتطوير والتحول الرقمي ومقدمي الخدمات بالصفوف الأمامية بالمراكز والمحافظات.
- إبرام اتفاقيات لتنسيق الجهود التدريبية بين معهد الإدارة العامة والمراكز التدريبية الحكومية في مجالات الإدارة العامة والتطوير.
- تحديث سياسات الحكومة للابتعاث وتوجيهها نحو البرامج المهنية المتخصصة والمعتمدة داخل أو خارج المملكة بحيث تتضمن معايير تمنح فرصاً متساوية في الدورات التدريبية والدورات الخارجية والابتعاث للنساء والشباب وذوي الإعاقة.
- وضع إطار تشغيلي لترجمة التصور المستقبلي لهيكلية إدارة الموارد البشرية المعتمد، ووضع خطط للأعوام (2023 – 2025) لتمكين هيئة الخدمة والإدارة العامة ووحدات الموارد البشرية للقيام بمسؤولياتها الجديدة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- تطوير مؤشرات لإدارة الموارد البشرية لتقييم أداء الدوائر في هذا المجال وتعدي جزءاً من اتفاقيات أداء القيادات الحكومية.





2025

2024

2023

2022

- أتمته عملية تخطيط الموارد البشرية وعبء العمل وعملية إدارة التأهيل والتوزيع.
- إعداد خطط موارد بشرية متوسطة الأمد ودراسات عبء العمل والإنتاجية (المرحلة الأولى تضم 50 دائرة) بقطاعات الصحة، والتعليم، والتنمية الاجتماعية، والنقل، والاستثمار وبيئة الاعمال.
- إصدار سياسة ضبط التعيينات للأعوام (2023 - 2025) لمعالجة التشوهات وتحقيق التوجهات لدعم أجندة التحديث.
- استخدام منهجيات إدارة التأهيل والتوزيع لتعبئة شواغر وظائف الفئة الثالثة والوظائف المتأثرة بتغيير طرق العمل والتحول الرقمي وعبء العمل على جدول تشكيلات عام 2023 (50%).
- تطوير (المرحلة الثانية) من مركز تقييم الكفايات الحكومية لتشمل الوظائف الفنية المتخصصة، المالية والمشتريات، والعقود الشاملة، والدرجة.
- إنشاء فرق الإسناد الحكومي وسحابة الخبرات المتخصصة المرحلة الأولى في المجالات المحددة بوثيقة الخدمة المدنية وإدارة المواهب.
- تأسيس عملية التعهد في مجال الموارد البشرية (HR Outsourcing).
- الانتهاء من التصنيف والتقييم الكمي (المرحلة الثانية) للوظائف الصحية والتعليمية والوظائف الفنية المتخصصة ووظائف أخرى.
- الانتهاء من أطر الكفايات الوظيفية (المرحلة الثانية) للوظائف الفنية المتخصصة والدرجة ووظائف القطاعات، الاجتماعية والمياه والنقل وبيئة الاستثمار.
- تطبيق منظومة تقييم الأداء في (30) دائرة، واعتماد آليات تقييم الأداء للوظائف الصحية والتعليمية تراعي خصوصية القطاعين.
- مراجعة وتحديث مصفوفة الصلاحيات وسياسات المساءلة والتحفيز المرتبطة بالأداء بما يساهم في تشجيع الأداء العالي والتميز.
- تطوير منظومة سياسات بيئة العمل بما فيها مدونة السلوك الوظيفي، والإبلاغ السري، والإفصاح، والعنف والتحرش، والإدماج، ورفاه الموظفين، والعمل عن بعد.
- إطلاق البرامج التدريبية (المرحلة الأولى) وتستهدف (40%) من موظفي الإدارة العامة والتطوير وإدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي ومقدمي الخدمات بالصفوف الأمامية.
- تطوير المسارات المهنية المتخصصة للعاملين في مجال الإدارة العامة والتطوير وإدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي ومقدمي الخدمات بالصفوف الأمامية والوظائف المالية والمشتريات.
- إطلاق شبكات تواصل (Networking) العاملين في مجالات التطوير والتحول الرقمي.
- تمكين الدوائر من تحليل الفجوة في الكفايات للوظائف المتخصصة وإعداد خارطة الكفايات وإعداد البرامج التدريبية.
- تطوير أدوات المتابعة والرقابة وتقديم الدعم الفني والاستشاري للدوائر في مجال الموارد البشرية.





## الموارد البشرية الخدمة المدنية وإدارة المواهب



2025

2024

2023

2022

- الانتهاء من إعداد خطط موارد بشرية متوسطة الأمد ودراسات عبء العمل والإنتاجية لبقية الدوائر.
- استخدام منهجيات إدارة التأهيل والتوزيع لتعبئة شواغر وظائف الفئة الثالثة والوظائف المتأثرة بتغيير طرق العمل والتحول الرقمي على جدول تشكيلات 2024 (50%).
- تطوير (المرحلة الثالثة) من مركز تقييم الكفايات الحكومية لتشمل وظائف قطاعات التنمية الاجتماعية، المياه، والنقل، وبيئة الأعمال.
- إنشاء فرق الدعم الحكومي وسحابة الخبرات المتخصصة المرحلة الثانية: (الاتفاقيات الإطارية، وإدارة المشاريع المتخصصة، وإدارة التغيير، والتعاقد والتفويض وإدارة العقود، والتحول الرقمي).
- الانتهاء من التصنيف والتقييم الكمي (المرحلة الثالثة) لبقية الوظائف الأساسية والمتخصصة والهندسية والطبية.
- إعداد أطر الكفايات الخاصة لبقية الوظائف مرتبطة بمراحل إعداد مركز تقييم الكفايات.
- تطبيق منظومة تقييم الأداء في (30) دائرة.
- تطوير سياسات إدارة المواهب ومساراتها وتعزيز القدرات المؤسسية وتطبيقها على مجموعة الوظائف الفنية والمتخصصة.
- إطلاق (المرحلة الثانية) من البرامج التدريبية للفئات المستهدفة في مجال الإدارة العامة والتطوير (50%).
- الانتهاء من تحديث سياسات وإجراءات الموارد البشرية للتوافق مع مرتكزات التوجهات التطويرية الواردة بالخطة وعكسها تشريعياً.
- الانتهاء من إعداد نظام إلكتروني متكامل لإدارة الموارد البشرية.
- مراجعة أسس الترقية والتطور في الوظيفة بما يضمن التعامل بشكل عادل ومتساوٍ بين الموظفين من الجنسين.

2025

2024

2023

2022

- وضع مقترحات تطويرية لرفع فاعلية وإنتاجية الموظفين المستندة إلى عبء العمل وتبسيط الإجراءات وامتتها والاستخدام الأمثل للموارد، التي تعدّ أحد مدخلات خطة التحديث للأعوام (2026 – 2029).
- إعداد خرائط الموارد البشرية الحكومية القطاعية، لتحديد الوظائف المستقبلية وتلك التي ستتلاشى، وتعدّ أحد مدخلات خطة التحديث القادمة.
- تطوير (المرحلة الرابعة) من مركز تقييم الكفايات الحكومية بحيث تشمل بقية الوظائف.
- تقييم مبادرات البرنامج التنفيذي لمحور الخدمة المدنية وإدارة المواهب، وتحديد أوجه القصور ومجالات التحسين التي تعدّ أحد مدخلات خطة التحديث للأعوام (2026 – 2029).
- إطلاق المسح الثاني لمؤشرات مشاركة الموظفين، حيث تستخدم نتائجه لتقييم أداء القيادات الحكومية.
- تطبيق منظومة تقييم الأداء في (30) دائرة وتطبيق سياسات إدارة المواهب في (30) دائرة من دوائر الخدمة المدنية.
- إطلاق (المرحلة الثالثة) من البرامج التدريبية للفئات المستهدفة من العاملين في مجال الإدارة العامة والتطوير.
- إطلاق برنامج الدبلوم المهني لتطوير القطاع العام.





2025

2024

2023

2022

- اعتماد إطار الكفايات القيادية المعد من قبل لجنة التحديث، وإصدار دليل وصف الكفايات ومؤشراتها وأوزانها وأدوات تقييمها.
- تحديث بطاقة الوصف الوظيفي للقيادات الحكومية (المرحلة الأولى) وتشمل القيادات في مجال الإدارة العامة وتطوير القطاع العام، والقطاعات الصحية والتعليمية والمياه والنقل والتنمية الاجتماعية والاستثمار.
- إطلاق موقع الكتروني "الكفايات القيادية الحكومية" للتعريف بالكفايات وأدوات قياسها وتعدّد إدارة للتدريب الذاتي.
- التعرف على واقع القيادات التنفيذية الحالية والتحديد المبكر للقيادات المستقبلية المحتملة، ووضع خطة حكومية لتلبية الاحتياجات، استناداً إلى نتائج التقييم المبني على إطار الكفايات.
- إطلاق تجريبي لبرنامج تأهيل القيادات الحكومية والمقترح تسميته (برنامج الملك عبد الله الثاني للقيادات الحكومية) (بمشاركة 15 قيادياً).
- إنشاء صندوق تطوير القيادات الحكومية لتنسيق جهود تأهيل القيادات الحكومية الممولة من برامج الدعم، وتوجيهها نحو تحقيق المستهدفات وفقاً لخطة حكومية موحدة.
- تطوير منظومة اختيار القيادات التنفيذية وترقيتها والتعاقب الوظيفي، وفقاً لمعايير الاستحقاق والتنافسية والشفافية والحاكمة مع اعتماد معيار النوع الاجتماعي ضمن معايير التقييم لضمان زيادة نسبة شغل المرأة والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة للمواقع القيادية التنفيذية.
- تطوير منظومة موحدة لإدارة القيادات الحكومية (تشريعياً وتنظيمياً وإجرائياً وتقنياً) تشمل دورة متكاملة لسياسات إعداد وتأهيل القيادات الحكومية.
- تطوير منظومة موحدة لإدارة الأداء للقيادات الحكومية (تشريعية، وتنظيمية، وإجرائية، وتقنية والحوكمة)، وإعداد المرحلة الأولى من نماذج اتفاقيات الأداء ومؤشراتها وآليات قياسها في القطاعات الآتية: الصحة والتعليم، والمياه، والرعاية الاجتماعية والنقل والاستثمار.

2025

2024

2023

2022

- الإطلاق الرسمي لبرنامج الملك عبد الله الثاني للقيادات الحكومية بمشاركة (25) مشاركاً نصفهم إناث.
- إطلاق برنامج المسار السريع لإعداد القيادات (برنامج الأمير حسين بن عبد الله للقيادات الحكومية الشابة (فرصة)) (بمشاركة 50 مشاركاً نصفهم إناث).
- تطوير منظومة إدارة المواهب من القيادات المستقبلية وإعداد الأدلة الإجرائية وأتمتها وتعزيز القدرات المؤسسية.
- تحديث منظومة اختيار القيادات الحكومية وفقاً للمركزات المعتمدة وتعزيز القدرات في هذا المجال مع اعتماد معيار النوع الاجتماعي ضمن معايير التقييم لضمان زيادة نسبة شغل المرأة والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة للمواقع القيادية.
- تعزيز القدرات المؤسسية والفردية في مجال إدارة الأداء للقيادات الحكومية؛ واستكمال المرحلة الثانية من إعداد نماذج اتفاقيات الأداء وتفعيل المنظومة لإبرام اتفاقيات الأداء مع الأمراء والمدراء العامين والقيادات التنفيذية.
- إطلاق خطة التطوير والتعلم المستمر للقيادات الحالية للفترة ما بين (2023 - 2026) والمرحلة الأولى من البرنامج التدريبي والذي يستهدف بحدود (1500) من قيادات القطاعات الآتية: التعليم والصحة والتنمية الاجتماعية والمياه والنقل والاستثمار.
- تعزيز إطلاق برنامج شبكات التواصل (Networking) وبرنامج التدريب الإرشادي (coaching) الخاصة بالقيادات الحكومية.
- تطوير نماذج العقود التي تعكس جميع إجراءات التحديث على منظومة إدارة القيادات الحكومية.





## الموارد البشرية القيادات



2025

2024

2023

2022

- تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المواهب على خريجي برنامج القيادات الحكومية والمسار السريع، وإصدار تقرير بالنتائج.
- إطلاق (الجولة الثانية) من برنامج الملك عبد الله الثاني للقيادات الحكومية، بمشاركة (25) مشاركاً نصفهم إناث.
- إطلاق (الجولة الثانية) من برنامج الأمير الحسين بن عبد الله بمشاركة (50) مشاركاً.
- إجراء المراجعة السنوية لتقييم أداء القيادات الحكومية بناء على اتفاقيات الأداء، ومراجعة اتفاقيات الأداء استناداً لنتائج التقييم.
- برنامج التعلم المستمر للقيادات الحالية (المرحلة الثالثة) باستهداف (2000) مشارك وعقد (6) لقاءات لمجموعات شبكات التواصل.
- تطوير منظومة إدارة المواهب من القيادات المستقبلية المحتملة وإدارة مساراتهم الوظيفية.
- مراجعة وتعديل مصفوفات الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية بما يساهم بتمكين الإدارات الوسطى في الخدمة المدنية.
- وضع سياسات الاستلام والتسليم بين المنتهية ولايتهم والجدد من القيادات الحكومية.

2025

2024

2023

2022

- إطلاق (الجولة الثالثة) لبرنامج الملك عبد الله الثاني للقيادات الحكومية، بحضور 25 مشاركاً نصفهم إناث.
- إطلاق (الجولة الثالثة) لبرنامج الأمير الحسين بن عبد الله للقيادات الحكومية الشابة "فرصة" بمشاركة 50 مشاركاً.
- إجراء تقييم لأداء القيادات الحكومية والإعلان عن نتائجه، وتكريم القيادات ذات الأداء المتميز، وإبرام اتفاقيات أداء بمستهدفات جديدة للسنتين القادمتين.





## التشريعات



2025

2024

2023

2022

- مراجعة نظام تطوير الخدمات الحكومية رقم 156 لسنة 2016 وإعادة ترتيب الأدوار والمسؤوليات ذات العلاقة.
- الانتهاء من الإطار التشريعي لإنشاء هيئة الخدمة والإدارة العامة والترتيبات المؤسسية لوحدات متابعة الأداء الحكومي.
- تعديل نظام الخدمة المدنية رقم 9 لسنة 2020 ليضمن تأطير مخرجات التحديث بالتركيز على مخرجات محور الموارد البشرية والقيادات.
- تفعيل التشريعات المتعلقة بالامتثال والحوكمة وتطويرها بما يعزز دور الجهة المسؤولة في رئاسة الوزراء عن متابعة الأداء، والجهات الرقابية مثل ديوان المحاسبة وهيئة النزاهة ومكافحة الفساد، والجهات التي تعنى بوضع الخطط والسياسات خاصة وزارة التخطيط والتعاون الدولي وديوان الخدمة المدنية.
- تأطير منظومة إدارة الأداء الحكومي والأداء المؤسسي ونظام الإدارة العامة والنزاهة والحوكمة الوطني بما يضمن تحسين الامتثال والمحاسبة حسب التعديلات المقترحة في الهيكل وبما يحقق امتثالاً حكومياً بما نسبته 70% مع القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بإدارة القطاع.
- إقرار القانون المتعلق بالاستثمار وبيئة الأعمال في الأردن وتنظيم التشريعات المرتبطة به وبالأخص ما يتعلق بأنظمة الإجراءات الجمركية وضريبة الدخل والمبيعات وأنظمة الحوافز.
- مراجعة نظام استحداث الدوائر الحكومية وتطوير الهياكل التنظيمية رقم 80 لسنة 2012 وتعديله بإضافة الأحكام التي تضمن آلية إنشاء المؤسسات المستقلة ومتطلباتها.
- الانتهاء من نظام لضمان استمرارية العمل والإنجاز من خلال تأطير عملية نقل المسؤوليات و المهام عند إجراء أي تغيير في المواقع القيادية (الوزراء والامناء والمدراء العامون - Handover & Transition bylaw).

2025

2024

2023

2022

- مراجعة تشريعات القطاعات (صحة وتعليم ومياه وطاقة وزراعة وتنمية اجتماعية) وذلك لرفع كفاءة العمل بهذه القطاعات.
- مراجعة قانون التخطيط رقم 68 لسنة 1971 وإدخال التعديلات التي تضمن تكاملية الأدوار والمسؤوليات بين جميع الأطراف في إدارة الأداء الحكومي (تخطيط، تنال، تنفيذ، متابعة وتقييم) وبشكل يضمن الترابط مع تخطيط الموازنة والموارد البشرية ووضع سيناريوهات مستقبلية.
- تطوير نظام متكامل لإدارة القيادات الحكومية من الناحية التنظيمية والإجرائية.
- إطلاق خطة تواصل حكومية معنية بتعزيز الشفافية توضح آليات المراقبة والمساءلة الجديدة وضمان التزام الجهات الحكومية بالقوانين والأنظمة.
- مشاركة آليات الامتثال ونشرها لتحقيق الشفافية والنزاهة مع الجهات المختلفة وأصحاب العلاقة بما يشمل تعزيز دور منصة "حكك تعرف" كمرجعية موثوقة للتأكد من الحقائق، وتفنيد الشائعات الخاصة بتصحيح الإشاعات.
- المتابعة الدورية للأداء والإنجاز في تحقيق المبادرات التشريعية للوصول إلى تحقيق امتثال حكومي بما نسبته 80% مع القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بإدارة القطاع العام.





## التشريعات



2025

2024

2023

2022

- إصدار نظام الممارسات الجيدة وقياس الأثر لتجويد رسم السياسات واتخاذ القرار.
- إنشاء منظومة متكاملة من التشريعات التي تعزز الحوكمة والامتثال والفصل ما بين الدور الرقابي والدور التنفيذي.
- إنهاء دراسة سيناريوهات مستقبلية تتطلب تشريعات استباقية لتحديثها.

2025

2024

2023

2022

- تبني نهج وضع تشريعات استباقية لمعالجة مخاطر سيناريوهات المستقبل بهدف الوصول إلى تشريعات متطورة وذات كفاءة.
- تبني نهج التغيير الإيجابي في صياغة التشريعات؛ لتحفيز الالتزام والامتثال التلقائي لمتطلباتها.
- تطبيق نظام إلكتروني لأتمتة التشريعات وتبني التكنولوجيا الحديثة المختصة بإدارة التشريعات وتطويرها.
- تطبيق نظام إلكتروني وتبني التكنولوجيا الحديثة المختصة بالامتثال التلقائي.
- تطوير أنظمة تكنولوجية متكاملة لتعزيز إدارة التشريعات وتطويرها وسيادة القانون (RegTech).
- المتابعة الدورية للأداء والإنجاز في تحقيق المبادرات التشريعية للوصول إلى تحقيق امتثال حكومي بما نسبته 95% مع القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بإدارة القطاع العام.
- تقييم الإنجاز وتحديد الفجوات وشمولها بخطة التحديث للأعوام (2026-2028).





## الثقافة المؤسسية



2025

2024

2023

2022

- تكليف "هيئة الخدمة والإدارة العامة" بمهام إدارة مبادرات تنمية الثقافة المؤسسية والتنسيق مع كافة الجهات ذات العلاقة.
- تحديد المعايير اللازمة للثقافة المستقبلية المستهدفة لتنفيذ المبادرات الإصلاحية.
- تحديد الجهات الحكومية ذات الأولوية والمتأثرة بمبادرات تحديث القطاع العام (الوزارات التي لديها تواصل مباشر مع المواطن).
- تحديد المرحلة الأولى من تطبيق مشروع الثقافة المؤسسية لـ 20% من الجهات الحكومية.
- إعداد مسار تنمية الثقافة المؤسسية للمرحلة الأولى من خلال تحديد راعي التغيير وفريق التغيير لكل جهة حكومية وتنفيذ التقييم وتحليل الموقف الحالي وتحديد الإجراءات الواجب تطبيقها (مسار تنمية الثقافة المؤسسية)، لتجسير الفجوات.
- تكليف فرق العمل الوزارية والأطراف ذات العلاقة المعنية بمسار تنمية الثقافة المؤسسية.
- إطلاق خطة توعية حول أهمية التغيير ومحاوره ومتطلباته ومبادراته بالتعلم من الممارسات الفضلى في هذا المجال.
- البدء بتطبيق مسار تنمية الثقافة المؤسسية في المرحلة الأولى.

2025

2024

2023

2022

- مراجعة التشريعات المتعلقة بحوكمة الثقافة المؤسسية وتعديلها وخاصة الأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية للتأكد من ربط الحوافز بنتائج الأداء.
- تقييم أثر تطبيق مسار تنمية الثقافة المؤسسية في تحقيق أهداف المبادرات الإصلاحية للمرحلة الأولى والتعلم منها من خلال مراجعة وتقييم نتائج مؤشرات الأداء والتغذية الراجعة من الجهات ذات العلاقة.
- تحديد جهات حكومية جديدة بنسبة 40% لإعداد مسار تنمية الثقافة المؤسسية - المرحلة الثانية.
- إعداد مسار تنمية الثقافة المؤسسية للمرحلة الثانية.
- إطلاق مبادرة "معاً للتغيير/ الدورة الأولى" بين الجهات الحكومية للمرحلتين الأولى والثانية لتبادل المعرفة والتوجيه والتعلم من تطبيق مسار تنمية الثقافة المؤسسية للمرحلة الأولى.
- إطلاق برامج لتنمية الثقافة المؤسسية للقيادات وللموظفين الجدد في الجهات الحكومية ضمن مساهمهم الوظيفي.
- إطلاق جائزة لأفضل قائد للتغيير وأفضل فريق تغيير حقق أكثر إنجازات وتحسن في الأداء للمبادرات الإصلاحية- الدورة الأولى.
- إطلاق مؤشر حكومي "تنمية الثقافة المؤسسية" لقياس نتائج الأداء للتغيير في الثقافة المؤسسية للحكومة ككل لقياسه بشكل سنوي.

2025

2024

2023

2022

- إعلان نتائج قياس المؤشر الحكومي "تنمية الثقافة المؤسسية" لقياس نتائج الأداء للتغيير في الثقافة المؤسسية للحكومة ومدى التحسن فيه لبيان مدى التحول الاستراتيجي في الثقافة والقيادة الملموس على المؤسسات الحكومية كافة.
- استكمال مسار تنمية الثقافة المؤسسية لبقية الجهات الحكومية.





## الثقافة المؤسسية



2025

2024

2023

2022

- استكمال تطبيق مسار تنمية الثقافة المؤسسية لبقية الجهات الحكومية.
- إعلان نتائج قياس المؤشر الحكومي "تنمية الثقافة المؤسسية" لقياس نتائج الأداء للتغيير في الثقافة المؤسسية للحكومة ومدى التحسن فيه لبيان مدى التحول الإستراتيجي في الثقافة والقيادة الملموس على المؤسسات الحكومية كافة.
- إطلاق جائزة لأفضل قائد تغيير وأفضل فريق تغيير حقق أكثر إنجازات وتحسن في الأداء للمبادرات الإصلاحية- الدورة الثانية.



# تحديث القطاع العام

## خارطة الطريق



للمزيد من التفاصيل عن تحديث القطاع العام  
يرجى زيارة الموقع الإلكتروني

[www.govreform.jo](http://www.govreform.jo)