



ورقة مفاهيمية

نحو قطاع عام أكثر مرونة



” لا بد من الإسراع في تحديث القطاع العام، وصولاً إلى إدارة عامة كفؤة وقادرة على تقديم الخدمات النوعية للمواطنين بعدالة ونزاهة. وهذا نهج يجب أن يلتزم به كل مسؤول وموظف.“
جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين المعظم

قفد انتقلنا من ثقافة الانتظار على الدور للحصول على الوظيفة إلى ثقافة بناء الذات وتطوير المهارات، وأصبحت الترقية نتيجة لامتلاك الكفايات لا لتراكم السنوات، فيما أصبح التقييم مبنياً على الإنجاز الفعلي والدلائل الموضوعية، مغادرين بذلك مربع الأراء الشخصية، ومؤسسين لرقابة مؤسسية تنفذها هيئة الخدمة والإدارة العامة.

وعلى صعيد العدالة الوظيفية، فقد عالجت المنظومة تشوهات سلم الرواتب والعلاوات والمكافآت، بحيث أصبح الراتب مرتبطاً بتحليل كمي وموضوعي لمساهمة الوظيفة في تحقيق الأهداف الأساسية للدائرة، مع اعتماد مبدأ المكافآت للأداء الاستثنائي.

ولم يعد إعداد السياسات والقوانين والأنظمة وفق مبدأ التجربة والخطأ؛ بل تبنت الحكومة منهجية علمية مبنية على تقييم الأثر المسبق واللاحق، وأنشأت لذلك وحدة متخصصة لتقييم الأثر وتطوير السياسات استناداً إلى أدلة وبيانات موضوعية.

تؤمن الحكومة بأن رأس المال البشري هو ثروتنا الحقيقية مما دفعنا إلى تبني خطط تدريبية مبنية

تقود الحكومة الأردنية تحولات عميقة في الإدارة العامة ضمن خارطة طريق تحديث القطاع العام وما انبثق عنها من برامج تنفيذية تمتد على ثلاث مراحل زمنية مترابطة، بدأت المرحلة الأولى للأعوام (2023-2025) بتنفيذ 206 مبادرة تغطي المكونات السبعة الأساسية للتحديث، يليها تقييم شمولي للأداء والنتائج، تمهيداً لتصميم وتنفيذ المرحلة الثانية للأعوام (2026-2029)، وصولاً إلى استكمال البرنامج وتحقيق الرؤية الشاملة بحلول عام 2033.

تنظر الحكومة إلى تحديث الإدارة العامة كمشروع دولة يتجذر كأحد مسارات التحديث مما يرتب التزاماً وطنياً راسخاً نحو بناء إدارة عامة أكثر فعالية وكفاءة محورها المواطن.

في الأردن، اختارت الحكومة أن تعيد صياغة ثقافة الخدمة العامة، فكان المواطن جوهر عملية التحديث ومحورها، مع التأكيد على أن الأثر الحقيقي يقاس بالنتائج المحققة لا بأساليب العمل المتبعة. وبات تقديم الخدمة اللائقة للمواطن هو معيار النجاح الأول، حيث يُحكم على جودة الأداء بما يلمسه المواطن في حياته اليومية.

على الاحتياجات الفعلية، واستثمار الطاقات الشبابية وصولاً إلى القيادات المستقبلية، وربط فرص الابتعاث بالحاجة المؤسسية الحقيقية.

إن ترسيخ ثقافة مؤسسية تقوم على احترام متلقي الخدمة، وتعزيز منظومة النزاهة والإخلاص في العمل، وإرساء مفهوم أن المال العام أمانة، يشكل أساس البناء المؤسسي الذي نطمح إليه، مسترشدين بأفضل الممارسات العالمية ومعايير الحوكمة الرشيدة والمساءلة والشفافية.

كما أن توظيف التكنولوجيا بكفاءة أصبح ركيزة لتحقيق التحول المؤسسي، إذ نسير بخطوات فاعلة نحو ترشيد القطاع العام، تقليل النفقات التشغيلية، ورفع كفاءة تقديم الخدمات من خلال الأتمتة وهندسة الإجراءات بشكل علمي ومنهجي. ويؤكد ذلك إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر رشاقة ومرونة واستجابة للتغيرات.

خير أبو صعيك

وزير دولة لتطوير القطاع العام

التحول الإداري في القطاع العام الاردني من الجمود إلى المرونة

ويقوم النهج الجديد على مجموعة من المبادئ المحورية:

- **ترسيخ مبدأ أن المواطن هو جوهر** العملية الإدارية ومحورها، وأن جودة الخدمة وكرامة المتلقي هما معيار النجاح الحقيقي، هذا التوجه لا يعكس فقط التزاماً مؤسسياً بالأداء، بل يُحدث أثراً ملموساً في حياة المواطنين ومتلقي الخدمة من خلال تسهيل وصولهم إلى الخدمات، وتقليل وقت الانتظار وتقديم خدمات استثنائية، وتعزيز ثقتهم بالمؤسسات العامة، مما يسهم في رفع جودة الحياة وتعميق الإحساس بالعدالة والكرامة.
- **تبسيط الإجراءات** وتقليل البيروقراطية، ليس كغاية تنظيمية، بل كوسيلة ذكية لخدمة المواطن.
- **التركيز على النتائج والأثر** بدلاً من الالتزام الصوري بالإجراءات.
- **تمكين رأس المال البشري** من خلال القيادة الفاعلة وثقافة الإنجاز.
- **صنع القرار** المبني على البيانات والتكنولوجيا.
- **إلغاء التعقيد الإداري غير المبرر** لتحسين تجربة المواطن وتسريع الخدمة.

ويُعد هذا التوجه امتداداً عملياً لخارطة
تحديث القطاع العام، عبر:

1. إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتكريس التفويض الذكي.

في ضوء التأكيد الملكي السامي على أهمية الإصلاح الإداري باعتباره رافعة مسارات التحديث و في ظل التحولات الرقمية والتكنولوجية المتلاحقة، تسعى الحكومة الأردنية إلى إرساء نموذج جديد في الإدارة العامة، يتجاوز النماذج التقليدية، ويواكب تطلعات المواطنين ومتطلبات العصر. وفي هذا السياق، يأتي تحديث القطاع العام كركيزة أساسية لتحقيق "المؤسسة الحكومية المرنة"، عبر مسار تحولي شامل يركز على رفع كفاءة عملية الاستقطاب والتعيين وتعزيز مبدأ المسائلة والثواب عبر اليات تقييم عصرية، إضافة إلى إعادة هيكلة المؤسسات، وتبسيط الإجراءات، وتحديث التشريعات وتحسين بيئة العمل، بما يضمن كفاءة الأداء ورفع مستوى الشفافية والمساءلة.

من خلال هذه الجهود المتكاملة، ترسّخ الأردن أسس الحوكمة الحديثة وتُعيد تعريف دور مؤسسات الدولة كجهات مرنة، فعالة، وقادرة على الابتكار، بما يعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة، ويستجيب لتطلعات المواطنين في خدمة عامة أكثر كفاءة واحترافية.

يهدف هذا التحول إلى:

مواكبة حكومات المستقبل وتعزيز المرونة.

رفع كفاءة الأداء العام.

تحقيق أثر ملموس في حياة المواطن.

2. تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الإنجاز والابتكار والمساءلة.
3. تفعيل الوصول إلى مفهوم الحكومة الواحدة والتكامل المؤسسي.

إن «التحول في مفهوم الإدارة من البيروقراطية إلى المرونة» ليست مجرد تصور إداري، بل رافعة استراتيجية لرؤية الأردن المستقبلية، نحو إدارة أكثر استجابة وإنصافاً وابتكاراً، تضع المواطن أولاً وتعيد الثقة بدور الدولة.

نحو إدارة حكومية مرنة: نموذج تشغيلي لتفعيل خارطة التحديث

- وانطلاقاً من التحولات الاستراتيجية التي تتبناها الحكومة الأردنية، جاءت خارطة تحديث القطاع العام كإطار وطني شامل لإعادة بناء الإدارة العامة على مدى عشر سنوات (2022-3302)، استجابة للتحديات المرتبطة بالبيروقراطية، وضعف التنسيق والتكامل ما بين المؤسسات، وتباطؤ الاستجابة الحكومية.
- وترتكز خارطة التحديث على ثلاثة محاور أساسية هي: الخدمات، المؤسسات، والتشريعات، إضافة إلى سبعة مكونات رئيسية تشمل: (الخدمات الحكومية، الإجراءات والرقمنة، الهيكل التنظيمي والحوكمة، رسم السياسات وصنع القرار، الموارد البشرية، الهيكل المؤسسي، التشريعات).
- وقد تم تحديد جدول زمني متكامل لتنفيذ الخارطة عبر ثلاث مراحل مترابطة، بما يضمن التحول التدريجي والمنهجي للإدارة العامة الأردنية:
- المرحلة الأولى (2022-2025): تنفيذ 206 مبادرة عملية تستهدف إصلاح الهياكل، تحسين جودة الخدمات، تعزيز المساءلة، وتطوير الموارد البشرية، مع إجراء تقييم شامل للأداء نهاية عام 2025.
 - المرحلة الثانية (2026-2029): البناء على منجزات المرحلة الأولى، وتصميم مبادرات إضافية لتعميق ثقافة الابتكار المؤسسي وتحقيق مستويات أعلى من التكامل والمرونة.
- وتحقيق مستويات أعلى من التكامل والمرونة.
- المرحلة الثالثة (2030-2033): استكمال التحول المؤسسي الشامل، وتعزيز الاستدامة التشغيلية وجودة الخدمات الحكومية لتلبية تطلعات المواطنين والأجيال القادمة.
- وعلى الرغم من التقدم المحقق، ما زالت بعض المؤسسات تعاني من تحديات هيكلية ووظيفية تؤثر على أدائها، ومن أبرز هذه التحديات:
- بطء الاستجابة للتغيرات التكنولوجية والتحول الرقمي.
 - تضخم الإجراءات واستمرار الممارسات البيروقراطية المعقدة.
 - ضعف التنسيق المؤسسي وتكامل صنع القرار.
 - قصور في المرونة والقدرة على التكيف مع الأولويات المتغيرة.
- ومن هنا، يبرز نموذج «التحول الإداري» بوصفه استجابة تشغيلية فعّالة، تمثل تطبيقاً عملياً لأهداف خارطة التحديث، ويعتمد على ثلاث ركائز مترابطة:
1. الحوكمة الرشيقة من خلال مساءلة قائمة على النتائج، لا على الالتزام الشكلي بالإجراءات.
 2. هيكل مؤسسي مرن يتيح التكيف السريع وتوجيه الجهود وفق الأولويات الوطنية.

3. **تحول إداري فعّال** يدمج هندسة الإجراءات مع أدوات التكنولوجيا لتقليل البيروقراطية وتحقيق الشفافية.

ويُعد هذا النموذج متكاملًا مع محاور خارطة التحديث، من خلال:

- تعزيز جودة القرار ومسارات المساءلة
- تسريع تقديم الخدمات الذكية

- تمكين الكفاءات والقيادات التغييرية

التحول الإداري لم تعد خياراً تنظيمياً، بل ضرورة استراتيجية لتجسيد تطلعات الدولة والمجتمع نحو إدارة أكثر كفاءة واستجابة، قادرة على مواجهة التحديات ببنية ذكية ومستدامة، تضع المواطن في قلب أولوياتها.

المبادئ العامة للنموذج الوطني لترشيح القطاع العام وتقليل البيروقراطية

تبسيط الإجراءات الحكومية

- اعتماد حلول تقنية مبتكرة لتسريع الإنجاز ورفع الشفافية.

وتتجلى ملامح هذا التحول في عدد من المحاور العملية، أهمها:

- تسريع تقديم الخدمات الحكومية.
- تقليل عدد التوقيعات والموافقات الرسمية.
- تمكين وتحفيز الموظفين وتعزيز ثقافة الأداء.
- تحفيز الابتكار في تصميم الخدمات.
- تعزيز الشفافية والمساءلة بناءً على النتائج.

الهدف النهائي: جهاز حكومي أكثر كفاءة واستجابة، يضع المواطن في قلب الخدمة، ويقدم خدمات ميسرة، رقمية، وموثوقة.

في إطار ترجمة «مبدأ الحكومة الواحدة» وتعزيز تركيز الإدارة العامة على خدمة المواطن ومتلقي الخدمة، أطلقت الحكومة الأردنية سلسلة من المشاريع التطويرية لتبسيط الإجراءات الحكومية، بهدف تحسين جودة الخدمات، وتيسير الوصول إليها، وتوسيع نطاق توفرها بشكل مستدام.

ويُعد «تقليل البيروقراطية» أحد المحاور الجوهرية في هذا التوجه، حيث تحول من مجرد شعار إلى **نهج إصلاحي شامل** يقوم على:

- تحديث السياسات والتشريعات الناعمة
- إعادة هيكلة الإجراءات لتكون أكثر سرعة ومرونة.
- خفض التعقيد الإداري وتحسين تجربة المستخدم.

التركيز على النتائج لا العمليات

2. إعادة تصميم الخدمات استناداً لتجربة المواطن، لا للهيكل الإداري.
3. منظومة تقييم مستمرة تقيّم الأثر المجتمعي وليس فقط الالتزام التشريعي.
4. التحول الرقمي كأداة لقياس النتائج وتحقيق الكفاءة.
5. تمكين الكفاءات الحكومية لبناء ثقافة أداء تركز على الإنجاز، لا الأقدمية.

النتائج المتوقعة:

- رفع رضا المواطنين وملتقي الخدمة وثقتهم بالمؤسسات.
 - توجيه الإنفاق العام نحو البرامج الأكثر أثراً.
 - تعزيز جودة الحياة من خلال خدمات أكثر عدالة وفعالية.
 - ترسيخ المساءلة وربطها مباشرة بالأداء والمخرجات.
- إن التركيز على النتائج لا يُمثل مجرد تحسين إداري، بل هو تحول ثقافي ومؤسسي ينقل الإدارة العامة الأردنية نحو نموذج تنموي متقدم، وأكثر التزاماً بأولويات المواطن واحتياجات المجتمع.

تمكين القيادات الشابة

- مهارات تكيف وابتكار
 - قدرة على التحفيز الجماعي والتواصل متعدد الأطراف
- تمكين القيادة الشابة تقوم على:**
- تجاوز المركزية والتدرج التقليدي
 - تصميم حلول مرنة تستجيب لاحتياجات المواطن
 - التفاعل مع المجتمع المدني، والجامعات، والإعلام، والقطاع الخاص والمؤسسات الدولية ذات العلاقة كشركاء لا متلقين

ضمن خارطة تحديث القطاع العام، تتبنى الحكومة الأردنية تحولاً جوهرياً في فلسفة الإدارة العامة، يقوم على التركيز على النتائج والأثر الحقيقي بدلاً من الاكتفاء بإتمام الإجراءات أو تنفيذ الخطط.

لم يعد السؤال «كيف نعمل؟» بل أصبح ماذا نحقق؟

ويستند هذا التحول إلى مبادئ:

- الشفافية 
- المساءلة 
- الفعالية 
- الإنتاجية 

أبرز ملامح هذا التوجه:

1. تحديد أهداف استراتيجية ذكية (SMART) من خلال مؤشرات أداء نوعية وكمية تركز على ما يهم المواطن: الجودة، الوقت، العدالة.

في سياق التحول المؤسسي الذي تقوده الحكومة الأردنية، يُعد تمكين القيادات الشابة والمتجددة أحد المحاور الأساسية لضمان نجاح نموذج "التحول الإداري" وتحقيق مبادئ الحوكمة الرشيقة وتقليل البيروقراطية.

لم تعد القيادة في القطاع العام مجرد تنفيذ للقرارات، بل تحولت إلى وظيفة استراتيجية تتطلب:

- رؤية بعيدة المدى

الأثر المتوقع:

- كسر الجمود الوظيفي في بناء القيادات
- خلق نموذج تعاقب قيادي مبني على الكفايات والأثر
- تحويل القادة إلى صنّاع سياسات ومبتكرين لا مجرد منفذين
- توجيه الموارد نحو الأولويات الوطنية بروح تجديدية

الاستثمار في القيادات الشابة والمتجددة ليس ترفاً إدارياً، بل ضرورة استراتيجية لبناء جهاز حكومي قادر على التكيف، وتحقيق التنمية، واستعادة ثقة المواطن بمؤسسات الدولة.

ويجسد برنامج «فرصة - القيادات الشبابة المستقبلية» وبرنامج (ارتقاء) رافعة رئيسية لتطبيق برامج القيادات المستقبلية وكما يسهم في توفير مخزون يمكن الارتكاز عليه لاختيار القيادات هذا التوجه من خلال:

- المسارات الاحترافية
- تدريب عملي في القطاع الحكومي
- إشراف مهني مباشر
- مشاريع تطبيقية وطنية
- فرص ابتعاث لمؤسسات دولية

تحويل المساءلة إلى أداة للتطوير والتحفيز

- تضمن مسار تحديث الإدارة العامة في الأردن، لم تعد **المساءلة** مجرد أداة رقابية تقليدية، بل أصبحت **رافعة استراتيجية** لتعزيز الكفاءة، والشفافية، والتمكين داخل القطاع العام.
- تقييمات دورية موثقة وشفافة.
- ربط الأداء بالمخرجات لا بالمجاملات أو الأقدمية.
- قرارات إدارية مدعومة بالبيانات.
- تعزيز الثقة داخل بيئة العمل، عبر التغذية الراجعة ومشاركة الأهداف.

الدور الجديد للمساءلة:

- تمكين الموظف العام كشريك في تحقيق النتائج.
- تحفيز السلوك المؤسسي المسؤول.
- تحويل هيئة الخدمة والإدارة العامة من جهة توظيف إلى كيان رقابي فاعل يراقب الأداء ويقترح إجراءات تصحيحية.

طموحنا:

- تقليل الانحراف في التقدير والقرارات.
- بناء إدارة عامة شفافة وعادلة.
- رفع كفاءة استخدام الموارد العامة.
- خلق بيئة حكومية خالية من البيروقراطية ومركزة على الأداء الحقيقي.

لماذا المساءلة اليوم؟ في ظل التحول المؤسسي الذي تقوده المملكة:

- لم يعد الإصلاح الإداري خياراً، بل ضرورة استجابة للتحولات الرقمية والاقتصادية.
- أصبح من المهم **ربط الأداء بالنتائج**، لا بالجهد النظري أو الالتزام الشكلي.
- تطور المفهوم ليُصبح أداة **تحفيزية وتمكينية** وليست فقط محاسبية.

منظومة المساءلة الجديدة:

- استناداً إلى تعليمات الرقابة والامتثال الصادرة بموجب نظام إدارة الموارد البشرية وتعدلاته وتعليمات تقييم الأداء، تم بناء **منظومة مساءلة متكاملة** تشمل:
- مؤشرات أداء دقيقة وواقعية.

المساءلة في الأردن تتحول من أداة رقابية إلى محرك للتطوير والتحفيز، وتشكل اليوم نقطة ارتكاز في بناء مؤسسة مرنة، عادلة، وموجهة نحو خدمة المواطن بفعالية واستجابة عالية.

تمكين الموظف كأصل مؤسسي استراتيجي

أدوات التمكين:

- تعليمات الرقابة والامتثال 2025 لضبط الأداء ضمن منظومة تشاركية.
- تعليمات تقييم الأداء 2024 لربط النتائج بالمكافأة والمساءلة.
- مسارات مهنية مرنة وتخطيط للتعاقب الوظيفي.

الأثر المؤسسي:

- رفع كفاءة الخدمات الحكومية.
- تعزيز الولاء المؤسسي والانتماء المهني.
- تحويل الموظف إلى واجهة للتغيير والتحسين في تجربة المواطن.
- استثمار طويل الأمد في الموظف كأصل إنتاجي ومعرفي.

الموظف المُمكن هو حجر الزاوية في التحول المؤسسي الأردني، ونجاح مشروع التحديث يُقاس بما نزرعه من ثقة، وما نقطفه من كفاءات تقود التغيير من الداخل، بروح مهنية عالية، وشراكة مستدامة مع الدولة والمجتمع.

في قلب خارطة تحديث القطاع العام الأردني، يُعاد تعريف دور الموظف الحكومي ليصبح أكثر من مجرد منفذ للتعليمات، بل أصلاً استراتيجياً وشريكاً فاعلاً في قيادة التحول المؤسسي.

التحول في النظرة للموظف:

- من أداة تنفيذ إلى صانع تغيير.
- من التلقي إلى المشاركة في صنع القرار.
- من الولاء للموقع إلى الالتزام بالكفاءة والنتائج.

المبادئ الأساسية لهذا التحول:

1. التمكين الإداري والمهني ضمن بيئة تقوم على الثقة والمسؤولية.
2. ثقافة الأداء والمساءلة العادلة وفق معايير شفافة وواضحة.
3. ربط الأداء الفردي بالأهداف المؤسسية لا بالإجراءات الشكلية.
4. اعتماد تقييمات موضوعية تفضي إلى تطوير، ترقية، وتحفيز فعلي.

تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص

- خبرات متخصصة
- تقنيات متقدمة
- قدرات تمويلية مرنة

وهو قادر على تقديم حلول مبتكرة تدعم القطاع العام في التحول الرقمي، وتحسين تجربة المستخدم، وزيادة كفاءة التشغيل.

في إطار تحديث القطاع العام الأردني، تُعد الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني أحد الممكنات الاستراتيجية لرفع كفاءة الإدارة العامة، وتسريع وتيرة التحول المؤسسي، وتحقيق نتائج ملموسة في تحسين جودة الخدمات وتلبية تطلعات المواطنين.

لماذا القطاع الخاص والمجتمع المدني؟

من التعاون إلى الشراكة:

- لم تعد العلاقة مقتصرة على التوريد أو التنفيذ، بل تحوّلت إلى:
- شراكة في التخطيط والتنفيذ والتقييم
- تعاون في تصميم السياسات والخدمات
- مشاركة فعلية في التطوير المؤسسي والتدريب
- إدخال منهجيات جديدة في الإدارة المرنة والتصميم المؤسسي.
- توسيع نطاق الخدمات الحكومية وتحسين جودتها.
- تعزيز ثقافة الابتكار والشراكة داخل مؤسسات الدولة.

نموذج عملي: معهد الإدارة العامة

- إشراك القطاع الخاص في تصميم البرامج القيادية والتدريبية.
- تنفيذ مشاريع مشتركة في التحول الرقمي وتحليل البيانات الحكومية.
- تقديم استشارات مؤسسية لتحسين تجربة المواطن وتطوير الخدمات.

الشراكة مع القطاع الخاص لم تعد

خياراً تكميلياً، بل ضرورة وطنية لبناء إدارة

عامة مرنة، ذكية، ومستجيبة للتحديات، تعتمد على تكامل الأدوار بين الدولة والمجتمع لتحقيق التنمية المستدامة والابتكار الحكومي. وضعها في صندوق.

ترشيد القطاع العام وتوزيع الموارد بذكاء

- وفي سياق التحول الشامل الذي يشهده القطاع العام الأردني، لم يعد التحفيز مجرد أداة معنوية أو مالية، بل تحوّل إلى ركيزة استراتيجية تُسهم في توجيه الموارد بفعالية نحو رفع كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي، وتعزيز بيئة الابتكار التحسيني والجذري وتعزيز استثمار التكنولوجيا، وتحقيق أثر تنموي ملموس.
- وفي سياق التحول الشامل الذي يشهده القطاع العام الأردني، لم يعد التحفيز مجرد أداة معنوية أو مالية، بل تحوّل إلى ركيزة استراتيجية تُسهم في توجيه الموارد بفعالية نحو رفع كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي، وتعزيز بيئة الابتكار التحسيني والجذري وتعزيز استثمار التكنولوجيا، وتحقيق أثر تنموي ملموس.
- ويأتي ذلك في إطار توجه الدولة نحو ترشيد القطاع العام، من خلال إعادة توزيع الموارد البشرية والمالية بما يضمن الاستخدام الأمثل للقدرات، وتحفيز الكفاءات، وتقليص الهدر، بما يدعم بناء مؤسسات أكثر مرونة وفعالية واستجابة لاحتياجات المواطنين.
- تعزيز الاعتراف لوظيفة الخدمة العامة.
- اتفاقيات أداء فردية تربط التقييم بالنتائج الفعلية (استناداً لنظام الموارد البشرية رقم 33 لسنة 2024، المادة 36).
- مؤشرات تقييم واضحة: الجودة، المبادرة، حل المشكلات، التعاون.
- تصنيف الموظفين بناءً على الأداء وربطهم بالحوافز، والترقيات، والزيادات السنوية وفقاً لمبدأ الشفافية والعدالة.

الأثر المؤسسي للتحفيز الاستراتيجي:

- رفع جودة الخدمات الحكومية وتحقيق الرضا العام.
- استقطاب الكفاءات الوطنية والحفاظ عليها.
- تعزيز ثقافة الأداء والمساءلة.
- تقليص الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.

فلسفة التحفيز:

ويتجاوز مفهوم «التحفيز»، المكافآت التقليدية ليشمل:

- التقدير المهني والمعنوي
- التطور الوظيفي والمهني

التحفيز الذكي هو رافعة مركزية لترشيد القطاع العام وتوزيع موارده بكفاءة، عبر تمكين العنصر البشري، وبناء ثقافة إنتاجية قائمة على النتائج، والانتماء، والتطوير المستدام.

ممارسات داعمة لتحفيز حقيقي:

- الاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية.
- بيئة عمل مرنة ومتوازنة.
- تمكين الموظفين من قيادة التغيير وصنع الأثر.
- إشراك الموظف في تصميم أنظمة الحوافز.

ختاماً؛ إن التحول في مفهوم الإدارة من البيروقراطية إلى المؤسسية، **ليس مجرد إصلاح هيكلي**، بل هو إعلان وطني واضح بأن الأردن يدخل عهداً جديداً من الحوكمة الرشيدة، والتشغيل الذكي، والخدمة العامة التي تضع المواطن في قلب القرار والتغيير. إنه التزام استراتيجي تبنته الدولة، مدعوماً بإرادة سياسية، وقدرات وطنية، وشراكات فاعلة، يعيد تعريف دور الإدارة العامة كرافعة للتنمية لا عبئاً عليها، وكجهاز يتصف بالمرونة، الابتكار، والاستجابة الفورية.

نحن لا نُحدّث المؤسسات فحسب، بل نُحدث الفرق في حياة الناس. فليكن هذا التحول نداءً لكل قائد، وموظف، وشريك، بأن زمن الإجراءات لأجل الإجراءات قد انتهى، وحان وقت الإنجاز لأجل المواطن.

المصطلحات

الرقم	المصطلح	التعريف
1	الحكومة الواحدة	نموذج إداري تكاملي يهدف إلى توحيد جهود المؤسسات الحكومية ضمن منظومة عمل متناغمة، من خلال تنسيق السياسات والخدمات والإجراءات، لتقديم خدمات مترابطة تركز على تلبية احتياجات المواطن بكفاءة وعدالة.
2	الحوكمة الرشيدة	نهج حديث في إدارة المؤسسات العامة يركز على تبسيط الهياكل التنظيمية، تسريع اتخاذ القرار، ربط الأداء بالنتائج، وتعزيز الشفافية والمساءلة، بما يضمن استجابة مرنة للمتغيرات وتحقيق أثر ملموس في جودة الخدمات.
3	المؤسسة المرنة	كيان مؤسسي يتمتع بقدرة متقدمة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية، عبر تبني هياكل تنظيمية مرنة، واستخدام التكنولوجيا، واعتماد ثقافة تنظيمية تركز على الإنجاز والابتكار والاستجابة الفورية.
4	المرونة (Agile)	قدرة الإدارة العامة على التحرك السريع والفعال استجابة للفرص والتحديات، عبر اعتماد أساليب عمل مرنة، وممارسات تشغيلية تركز على النتائج وتعزز مشاركة الموظفين في صنع القرار وتحقيق الأثر المؤسسي.
5	ترشيد القطاع العام	عملية تنظيمية شاملة تهدف إلى تحسين كفاءة الأداء الحكومي عبر إعادة توزيع الموارد البشرية والمالية، وتقليل الهدر، ورفع الكفاءة التشغيلية، بما يسهم في بناء قطاع عام أكثر فعالية واستجابة لاحتياجات التنمية الوطنية والمواطنين.
6	الجمود الوظيفي	حالة مؤسسية تتمثل في ضعف القدرة على التكيف مع المتغيرات، واتباع أنماط إدارية تقليدية تركز على الالتزام الشكلي بالإجراءات دون تحقيق نتائج نوعية ملموسة، مما يستدعي تبني استراتيجيات التحول المؤسسي لتحفيز الأداء وتحقيق الكفاءة.
7	التحول الإداري	مسار استراتيجي يهدف إلى إعادة بناء الإدارة العامة وفقاً لمبادئ الكفاءة والمرونة والابتكار، من خلال تحديث الهياكل التنظيمية، تمكين الموارد البشرية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، بما يحقق تحسين جودة الخدمات وتعزيز الثقة بالمؤسسات العامة.

المصطلحات

الرقم	المصطلح	التعريف
8	المساءلة التحفيزية	مفهوم إداري حديث يقوم على ربط المساءلة بتحفيز الأداء الفعال، بحيث تتحول آلية المساءلة إلى أداة لتمكين الموظفين وتعزيز ثقافة الإنجاز، وليس فقط لمحاسبتهم، بما يدعم الأداء القائم على النتائج ويعزز الشفافية المؤسسية.
9	التكامل المؤسسي	تنسيق وتوحيد الجهود والموارد عبر مختلف الجهات الحكومية لتحقيق أهداف مشتركة، وضمان تقديم خدمات مترابطة وفعّالة للمواطنين.
10	التمكين الوظيفي	عملية استراتيجية تهدف إلى منح الموظفين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات، مع توفير البيئة الداعمة للتعلم والتطور، بما يعزز الأداء الفردي والمؤسسي ويجعل الموظف شريكاً فاعلاً في تحقيق أهداف المؤسسة.

المصادر والمراجع:

1. تمت صياغة المصطلحات استناداً إلى المبادئ المضمنة في "خارطة تحديث القطاع العام الأردني 2022-2033".
2. تقارير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD حول:
 - OECD (Agile Governance for Public Governance Review: Towards Agile Government, 2020).
3. تقارير البنك الدولي حول:
 - Agile Public Sector
 - Public Sector Modernization
 - Results-Based Management