المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني
Economic & Social Council of Jordan

ورقة سياسات

جاهزية البيانات ومواءمتها لدراسات تقيّيم الأثر التنظيمي المبنية على الأدلة في الأردن

كانون الثاني/ يناير، 2026

المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني
Economic & Social Council of Jordan

الشميساني - 62، شارع عبدالحميد باديس
عمان - الأردن

ص.ب: 941035 عمان 11194 الأردن

هاتف 0096265675325
فاكس 0096265662958

www.esc.jo

الفهرس

الملخص 4

المقدمة 5

(1) تحدّيات الإطار المؤسّسي وحوكمة البيانات 7

ثانيًا: تحدّيات جودة البيانات 8

ثالثًا: تحدّيات الاستخدام والاستثمار في البيانات 11

رابعًا: تحدّيات الموارد البشرية والقدرات التنظيمية 12

رابعًا: التوصيات والسياسات المقترحة 15

(2) بناء القدرات وتعزيز المهارات التحليلية 16

(3) مأسّسة تقيّيم الأثر التنظيمي في دورة السياسات 16

(4) الثقافة المؤسّسية وصنع القرار المبني على الأدلة 17

خامسًا: الخطوات القادمة المقترحة 17

(1) الحوكمة وإدارة التنفيذ 17

(2) البنية التقنية والتحوُّل الرقمي 18

(3) التمكين المؤسّسي وبناء القدرات الوطنية 18

سادسًا: المراجع 19

الملخص

يسعى المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني إلى بلورة هذه الورقة السياسية الوطنية حول " تعزيز استخدام البيانات وضمان مُواءمتها لدراسات تقيّيم الأثر التنظيمي"، ومن ضمن مُخرجات مشروع دراسة "متطلبات تقيّيم الأثر التنظيمي وتوثيق المُمارسات الفُضلى (RIA)" الذي نفَّذه المجلس؛ بهدف الإسهام- واستناداً إلى الأدلة - في ترسيخ صناعة القرار المبني على التحليل العلمي والبيانات الدقيقة، بوصفه أداة محورية لصنع السياسات القائمة على الأدلة وتحسين جودة التشريعات، من خلال منظومة متكاملة تجمع بين الحوكمة المؤسسية للبيانات؛ والتمكين التشريعي والتنظيمي؛ وبناء القدرات البشرية والمؤسسية.

وترتكز خارطة الطريق المقترحة على تطوير إطار وطني لحوكمة البيانات ومعايير جودة موحدة، وإنشاء منصة وطنية تربط قواعد البيانات الحكومية، بما يُعزّز التكامل والتشغيل البيني بين الجهات. كما تؤكد الورقة على ضرورة مأسّسة تقيّيم الأثر التنظيمي ضمن دورة إعداد السياسات العامة عَبْر تعليمات تنفيذية ونماذج موحدة، تضمن تطبيقه- بشكل تدريجي ومنهجي- في مختلف القطاعات. وفي الوقت نفسه؛ يُشكّل تأسيس وحدات بيانات متخصّصة وتفعيل البرنامج الوطني لبناء القدرات خطوة أساسية لضمان استدامة التطبيق ورفع الكفاءة التحليلية للجهات الحكومية. ويُمثِّل هذا الإطار خطوة عملية نحو ترسيخ ثقافة صنع القرار القائم على المعرفة؛ وتعزيز الشفافية؛ وبناء منظومة تشريعية أكثر كفاءة واستجابة للتحدّيات التنموية في الأردن.

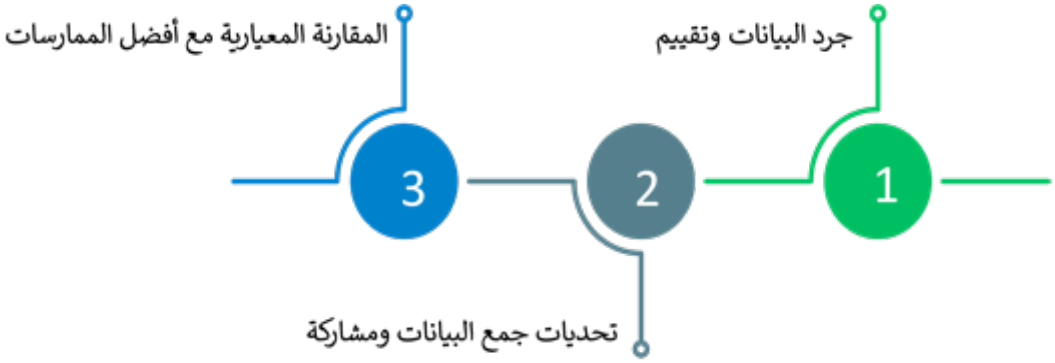
المقدمة

نفَّذ المجلس الاقتصادي والاجتماعي، وبالتعاون مع الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) دراسة بعنوان "متطلبات تقييّم الأثر التنظيمي وتوثيق المُمارسات الفضلى (RIA)"، وتأتي هذه الدراسة انسجامًا مع التوجهات الحكومية في إطار التحديث الإداري للقطاع العام من خلال تجويد التشريعات والسياسات العامة، لتكون داعمة لجهود الحكومة الهادفة إلى ترسيخ مُمارسات الحوكمة وتحقيق الإصلاح الإداري والإجرائي الشامل، وترجمة لتوجيهات صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين، وسمو ولي العهد الأمير الحسين بن عبد الله الثاني.

وقد ركّزت الدراسة على تحليل منظومة إدارة البيانات الوطنية من ناحية الجمع والتحليل والاستخدام؛ وتحديد فرص تطويرها من خلال المقارنة مع أفضل المُمارسات والمعايير الدولية؛ وبناء القدرات المؤسسية في مؤسسات القطاعين العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني من خلال إجراء دراسة مَسحِيَّة على عدد من هذه المؤسسات لقياس مدى جاهزيتها لإجراء دراسات تقيّيم الأثر. وتتضمن مُخرجات الدراسة أربع وثائق رئيسية هي: تقرير مشاركة الشركاء؛ وتقرير جرد البيانات؛ وتقيّيم الجودة؛ وتقرير المقارنة المعيارية مع المُمارسات الدولية الفُضلى والتقرير النهائي (الشكل رقم (1)). وقد أظهرت نتائج التحليل تفاوتًا ملحوظًا في نُضج البيئة الرقمية وأدوات جمع البيانات، وضعفًا في توافر الأُطر المؤسسية لحوكمة البيانات وتحليلها، إلى جانب فجوات مؤثرة في مؤشرات الجودة، مِثل: الاكتمال والاتساق والصلاحية وسهولة الوصول؛ وغياب سياسات مكتوبة لإدارة البيانات لدى عدد كبير من المؤسسات.

وبناءً على هذه النتائج؛ تسعى هذه الورقة إلى تحويل مخرجات التحليل إلى سياسة وطنية عملية؛ ولوضع خارطة طريق متكاملة ترسِّخ نظامًا مؤسسيًا مُستدامًا يربط بين حوكمة البيانات والتحوّل الرقمي؛ ويعزز القدرات التحليلية المؤسسية بما يُتيح استخدامًا فاعلًا ومنهجيًا لأداة تقيّيم الأثر التنظيمي في دعم السياسات العامة؛ وتحقيق الأثر التنظيمي المنشود؛ بوصفه أداة رئيسية لضمان فاعلية؛ وكفاءة؛ واستدامة القرارات والسياسات. إذ تُعدُّ البيانات أحد أهم المُمكنات الداعمة والأصول الأكثر قيمة التي تسهم في اتخاذ القرار وكفاءة الأداء الحكومي، وركيزة أساسية لتقيّيم الأثر التنظيمي في جميع المؤسسات. وعليه؛ فإن الاستثمار في البنية التحتية للبيانات وتطويرها؛ وتفعيل مشاركة البيانات ذات الجودة العالية بين القطاعات المتعدِّدة؛ وتطوير إطار حوكمة متكامل للتعامل معها، يُمثِّل لبِنة أساسية لتحقيق التكامل المؤسسي؛ وتحسين جودة الخدمات الحكومية من خلال تبني نموذج عمل مؤسسي متكامل لإدارة البيانات وتوظيفها بشكل فاعل.

الشكل رقم (1) مُخرجات دراسة متطلبات تقيّيم الأثر التنظيمي وتوثيق المُمارسات المُفضلى (RIA)

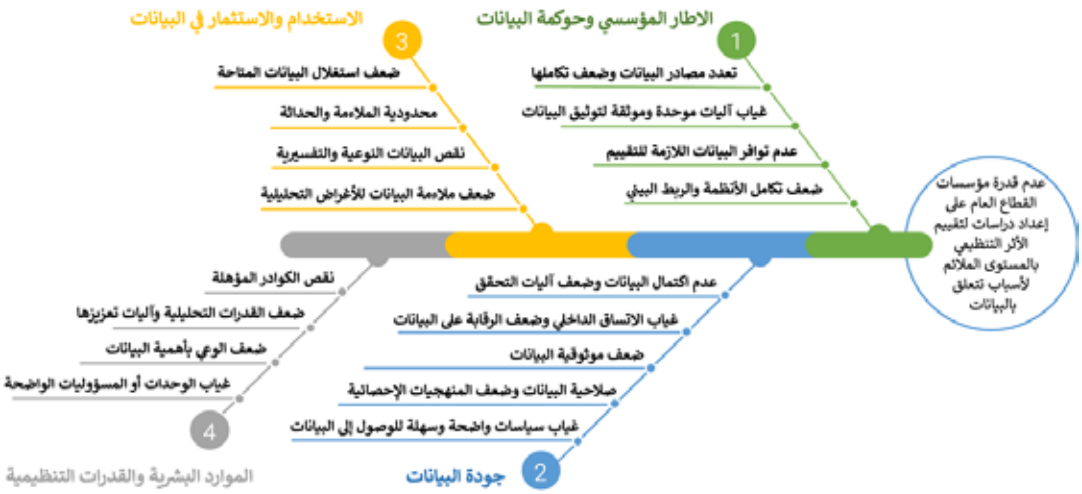


وتقترح الورقة حُزمة من التوصيات التنفيذية تشمل مأسّسة وحدات متخصّصة لإدارة البيانات في الجهات الحكومية؛ وإطلاق منصات وقواعد بيانات وطنية موحّدة قابلة للتحليل الآلي؛ إلى جانب اعتماد معايير وطنية لجودة البيانات. كما تدعو إلى تفعيل التشغيل البيني وربط الأنظمة المؤسسية بمصادر البيانات الرسمية؛ وإقرار آليات متابعة وتقيّيم دورية لقياس نتيجة إدماج تقيّيم الأثر التنظيمي ضمن دورة صُنع السياسات العامة.

أولًا: التحدّيات في منظومة البيانات

تتجسّد المشكلة في عدم قدرة مؤسسات القطاع العام على إعداد دراسات لتقيّيم الأثر التنظيمي بالمستوى الملائم لأسباب تتعلق بالبيانات. إذ تواجه هذه المؤسّسات مجموعة من التحدّيات المنهجية والتنظيمية والفنية التي تؤثر في كفاءة إدارة البيانات واستخدامها في دعم دراسات تقيّيم الأثر التنظيمي. ويمكن تصنيف هذه التحدّيات ضمن أربعة محاور رئيسية مترابطة، كما يظهر في الشكل رقم (2).

الشكل رقم (2) تحليل الأثر والسبب للعلاقة بين قدرة المؤسسات على إعداد دراسات الأثر التنظيمي والتحدّيات المتعلقة بالبيانات

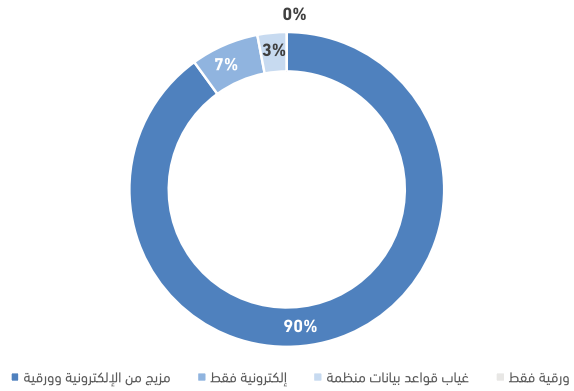


وفي ما يلي شرح تفصيلي لهذه التحدّيات:

(1) تحدّيات الإطار المؤسّسي وحوكمة البيانات

- **تعدّد مصادر البيانات وضعف تكاملها**: تعتمد أغلب المؤسسات (83.9%) على قواعد بيانات إلكترونية داخلية، ما يعكس انتشارًا جيدًا للأنظمة الرقمية، رغم استمرار استخدام الملفات الورقية والنماذج بنسبة مرتفعة (77.4%)، ما يدل على بيئة مختلطة بين الرقمي والتقليدي؛ والحاجة لمزيد من الأتمتة. كما تستخدم (67.7%) من المؤسّسات تقارير تحليلية دورية، و(54.8%) تستفيد من مصادر خارجية رسمية. في المقابل؛ تعتمد (48.4%) من المؤسّسات فقط على دراسات داخلية مُعمَّقة، ما يكشف ضعف القدرات التحليلية الداخلية، بينما يبقى الاعتماد على منصات التواصل، بوصفها مصدر بيانات محدود جدًا (3.2%) بسبب غياب الأنظمة الرقمية التفاعلية، (**الشكل رقم (3)**).

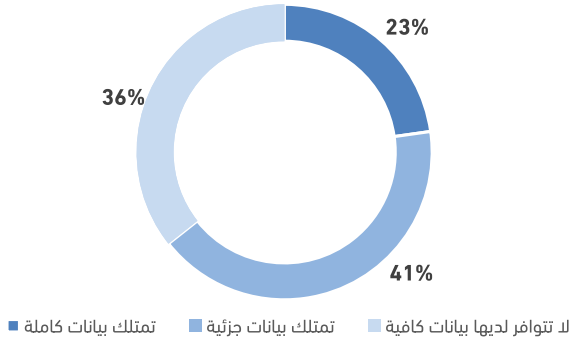
الشكل رقم (3) الشكل السائد للبيانات في المؤسّسات الأردنية المُستجيبة



- **غياب آليات مُوَحَّدة ومُوثَّقة لتوثيق البيانات**: أظهرت النتائج أن (41.9%) من المؤسّسات فقط تمتلك آلية مُوثقة لتوثيق مصادر البيانات وحفظها، وهو مؤشر إيجابي على تحسُّن حوكمة البيانات. في المقابل؛ فإن (45.2%) توجد لديها آليات غير واضحة أو غير مُعمَّمة، الأمر الذي يدُل على ضعف الاتساق الداخلي، بينما تعتمد (12.9%) على مُمارسات فردية أو عشوائية، ما يزيد من مخاطِر فقدان البيانات وضع موثوقيتها. كما تبين أن (90.3%) من المؤسّسات تستخدم مزيجًا من السجلات الورقية والإلكترونية، ما يشير إلى مرحلة انتقالية في التحوُّل الرقمي، في حين أن (6.5%) فقط تعتمد كليًا على البيانات الإلكترونية، ما يُظهر محدودية النضج التقني الكامل.

- **عدم توافر البيانات اللازمة للتقيّيم**: أظهرت النتائج أن (22.6%) فقط من المؤسّسات تمتلك بيانات كاملة تُتيح إجراء تقيّيم أثر شامل، وهذا يدُل على ضعف القدرات المؤسّسية في هذا المجال بسبب قصور في أنظمة جمع البيانات أو غياب قواعد بيانات منظمة. في المقابل؛ تمتلك (41.9%) من المؤسّسات بيانات جزئية تفتقر للاتساق والشمولية، ما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات مبنية على معلومات ناقصة. وخلُصت النتائج أيضًا إلى أن (35.5%) من المؤسّسات لا تتوافر لديها بيانات كافية، ما يبرز فجوة هيكلية في البنية المعلوماتية؛ ويؤكد الحاجة إلى الاستثمار في تطوير أنظمة البيانات؛ وتحديثها لضمان قرارات أكثر دقة وكفاءة، **الشكل رقم (4)**.

الشكل رقم (4) توافر البيانات اللازمة وتتيح إجراء دراسة تقييم أثر

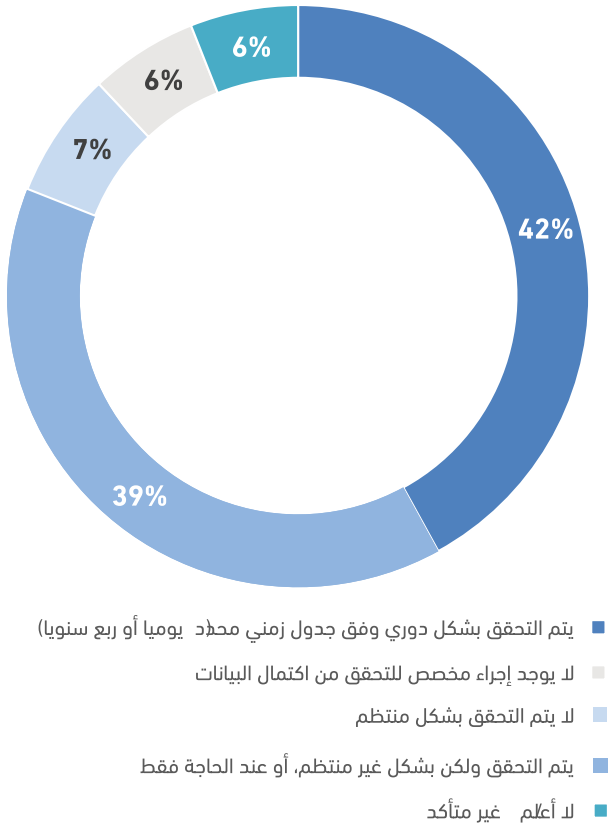


- **ضعف تكامل الأنظمة والربط البيني:** أظهرت النتائج أن أبرز التحدّيات التي تواجه المؤسّسات تتعلق بضعف الربط بين قواعد البيانات والأنظمة المستخدمة؛ إذ أشارت (71%) من المؤسّسات إلى أن هذه الفجوة تُعيق التكامل الرقمي؛ وتؤثر سلبًا في جودة التحليل؛ واتخاذ القرار. كما تُعاني (48.4%) منها من نقص في شمولية البيانات، ما يحِدّ من القدرة على إجراء تقيّيم أثر متكامل. إضافة إلى ذلك، أشارت (45.2%) من المؤسّسات إلى أن بياناتها غير مُحدَّثة، و(38.7%) إلى وجود مشكلات في دقة البيانات نتيجة أخطاء أو ضعف التحقق، بينما تفتقر (32.3%) من المؤسّسات للبيانات النوعية، مثل آراء المستفيدين. وبيّنت (22.6%) من المؤسّسات أن البيانات المتاحة لديها غير مناسبة للتقيّيم بسبب ضعف أدوات الجمع أو صعوبة تصنيف البيانات. وأخيرًا؛ أظهرت نتائج الاستبيان أن (67.7%) من المؤسّسات تمتلك بيانات جزئية فقط تدعم دراسات تقيّيم الأثر؛ و(16.1%) تمتلك بيانات مناسبة بدرجة عالية، ما يُبرز تقدُّمًا محدودًا في جاهزية البيانات؛ ويؤكد الحاجة لتعزيز التكامل والجودة لتوفير قواعد بيانات شاملة ودقيقة في جميع المؤسّسات.

ثانيًا: تحدّيات جودة البيانات

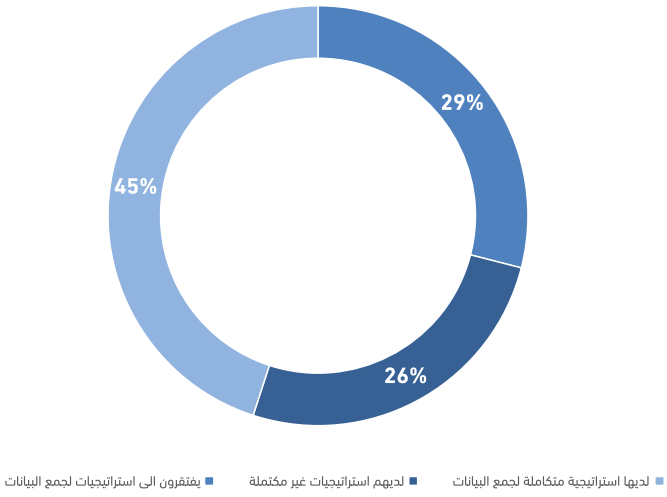
- **عدم اكتمال البيانات وضعف آليات التحقق:** أظهرت النتائج أن (61.3%) من المؤسّسات تمتلك جميع البيانات المطلوبة داخليًا، بينما تعتمد (38.7%) منها جزئيًا على مصادر خارجية لسدّ النقص. وتتحقق (41.9%) من اكتمال البيانات بشكل دوري، في حين تقوم (38.7%) بذلك عند الحاجة فقط، و(6.5%) لا تجري أي تحقق. كما تبيّن أن (22.6%) فقط توجد لديها أنظمة إلكترونية تضمن الإدخال الكامل للبيانات، مقابل (48.4%) تغطي جزئيًا و(19.4%) لا تمتلك أنظمة متخصّصة. كما بيّنت (51.6%) من المؤسّسات المشاركة، أن نقص البيانات يؤثر في جودة التقارير والقرارات بدرجات متفاوتة. كما يظهر **الشكل رقم (5)** نسبة المؤسّسات المُستجيبة من ناحية التحقق الدوري للبيانات؛ إذ إن ما نسبته (77.4%) من المؤسّسات تعتمد على استكمال بياناتها من مصادر خارجية، و(64.5%) تراجعها دوريًا، و(54.8%) تجري استبيانات أو مقابلات، في حين تعمل (41.9%) على تطوير أنظمة جمع البيانات و(35.5%) على إصدار تعميمات، بينما ذكرت (6.5%) أنها لا تمتلك آلية محددة و(3.2%) فقط تعمل على تطوير برامج جديدة.

الشكل رقم (5) نسب آلية التحقق من اكتمال البيانات في المؤسّسات المُستجيبة



- **غياب الاتساق الداخلي وضعف الرقابة على البيانات**: أظهرت النتائج أن (87.1%) من المؤسّسات تمتلك أكثر من قاعدة بيانات، ما يُظهر بنية رقمية متقدمة. لكنها تفتقر غالبًا لتوحيد المعايّير والاستراتيجيات؛ إذ إن (29%) منها فقط لديها استراتيجية متكاملة لجمع البيانات، بينما تمتلك (45.2%) استراتيجيات غير مكتملة، و (25.8%) تفتقر إليها تمامًا (**الشكل رقم 6**). كما تستخدم (61.3%) قوالب ومعايير موحدة، إلا أن التوحيد الداخلي مازال محدودًا.

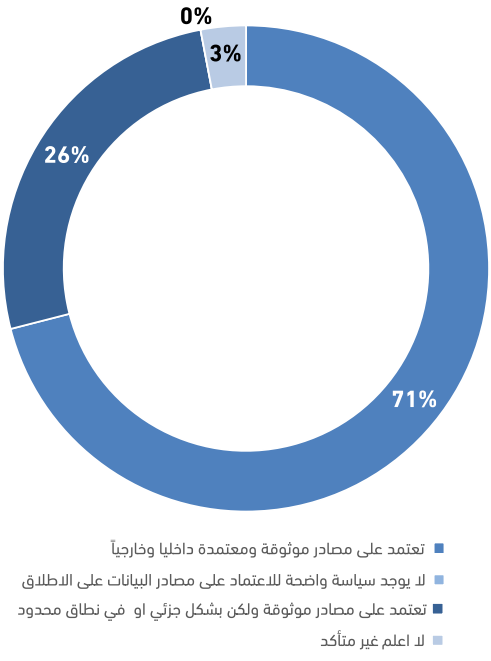
الشكل رقم (6) وجود استراتيجية متكاملة لجمع البيانات في المؤسسات



كما تبين أن (22.6%) فقط ترصد أخطاء الاتساق، و(41.9%) تعتمد مُمارسات غير مُوثَّقة لمعالجة تضارب البيانات. أما خاصية التحقق التلقائي من التكرار؛ فهي مفعّلة بالكامل لدى (32.3%) فقط من المؤسّسات، وجزئيًا لدى (29%)، فيما تفتقر إليها (22.6%)، و(16.1%) غير متأكدة من وجودها، ما يُشير إلى حاجة مؤسّسية واضحة لتعزيز نُظم الرقابة والتحقق.

- **ضعف موثوقية البيانات**: يبين **الشكل رقم (7)** أن نسبة( )71% من المؤسّسات تعتمد على مصادر بيانات موثوقة، إلا أن (41.9%) فقط تمتلك سياسة مكتوبة لاعتماد هذه المصادر، بينما تعتمد نسبة كبيرة على مُمارسات فردية أو سياسات غير مُوثقّة، ما يشير إلى ضعف الحوكمة في إدارة البيانات. كما تبين أن المؤسّسات تستخدم آليات متعددة لجمع البيانات، منها لجان استشارية (67.7%) وأدوات إلكترونية مثل الاستبيانات (58.1%) فيما أشارت (9.7%) إلى غياب أي آلية معتمدة لديها. في جانب التحقق من دقة البيانات؛ تقوم (41.9%) بمراجعة البيانات دوريًا، و(16.1%) فقط تعتمد على ضوابط إدخال محددة. أما توثيق التعديلات، فتُطَبِّقُه بوضوح (45.2%) من المؤسّسات، مقابل (35.5%) تقوم بذلك بشكل غير منتظم و(9.7%) لا تُوثِّق أي تعديل، و(9.7%) غير متأكدة من وجود هذه المُمارسة.

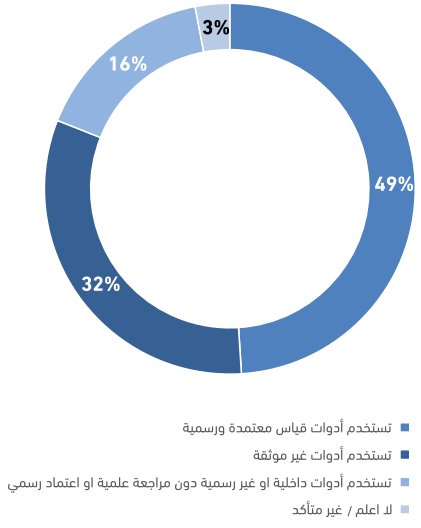
الشكل رقم (7) مصادر البيانات الموثوقة والمعتمدة لدى المؤسّسات المُستجيبة



وفي ما يتعلق بالتدقيق؛ خلُصت النتائج إلى أن (41.9%) من المؤسّسات تُجريه بانتظام، و(35.5%) عند الحاجة فقط، بينما تفتقر (6.5%) لأي تدقيق. أما في مجال الحماية؛ فإن (80.6%) من المؤسّسات تمتلك أنظمة نسخ احتياطي، و(61.3%) قادرة على استعادة بياناتها عند الحاجة، رغم أن (25.8%) تواجه بعض الأخطاء في العملية. بصورة عامة، تُظهر النتائج وجود بنية بيانات متقدمة نسبيًا، لكنها تفتقر إلى السياسات المُوحدة والحوكمة المؤسسية الكاملة لضمان دقّتها واستدامتها.

- **صلاحية البيانات وضعف المنهجيّات الإحصائيّة**: أظهرت النتائج أن أقل من نصف المؤسّسات (48.4%) تستخدم أدوات قياس معتمدة ورسمية، ما يُعدُّ مؤشرًا جيدًا، لكن يُقابله استخدام واسع (32.3%) لأدوات غير مُوثّقة تُضعف صدقيّة البيانات، **الشكل رقم (8).** كما أن (41.9%) فقط تجمع بيانات تشمل جميع الفئات المستهدفة، بينما تركّز مؤسّسات أخرى على فئات محدّدة ما يُسبّب تحيُّزًا في النتائج.

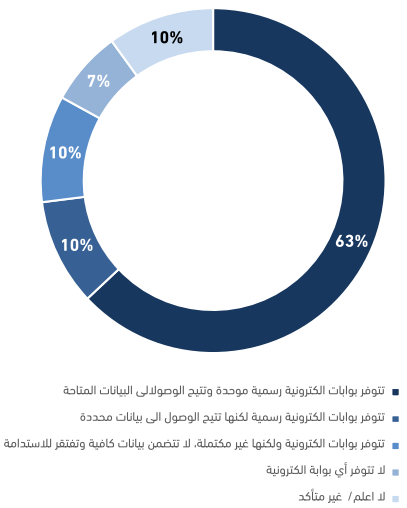
الشكل رقم (8) اعتماد أدوات قياس رسمية لجمع البيانات لدى المؤسّسات المُستجيبة



وفيما يختص باختيار العينات؛ تتّبع (45.2%) من المؤسّسات منهجيّات علمية مُوثّقة، في حين أن النسبة الباقية لا تستخدم أُسسًا واضحة، ما يؤثر سلبًا في دقة النتائج وقابليتها للتعميم. كما أشارت (51.6%) من المؤسّسات إلى ضعف ارتباط البيانات بموضوع التشريع أو السياسة، مقابل نسب مرتفعة لجمع بيانات غير كافية أو غير مرتبطة. أما فيما يتعلق بعمليات التحقق المُنظَّمة؛ فإن أقل من خُمس المؤسّسات (19.4%) تُجريها من جانب متخصّصين، ما يُظهر ضعفًا في ضمان جودة البيانات؛ وضرورة تطوير آليات مهنية لتوثيقها ومراجعتها بانتظام.

- **غياب سياسات واضحة وسهلة للوصول إلى البيانات**: تعاني فئات واسعة من المؤسّسات من غياب أو ضعف السياسات والإجراءات؛ وعدم وضوح شروط الاستخدام أو تحديثها (48.4%)؛ إضافة إلى مُمارسات غير مُوثّقة بشأن الموافقات المُسبقة (42%) أو جهل بوجودها (19.4%)، **الشكل رقم (9).** ويُبرز هذا التباين حاجة المؤسّسات إلى تعزيز الاتساق المؤسسي في إدارة الوصول إلى البيانات؛ وضمان الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية بشكل أكثر شمولًا.

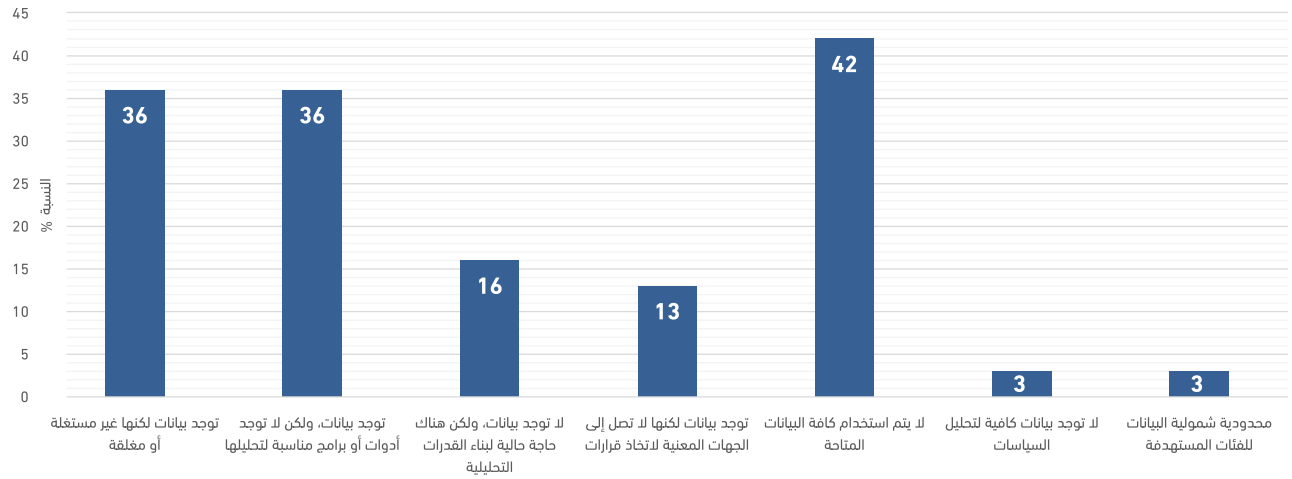
الشكل رقم (9) توافر البوابات الإلكترونية للوصول للبيانات لدى المؤسّسات المُستجيبة



ثالثًا: تحدّيات الاستخدام والاستثمار في البيانات

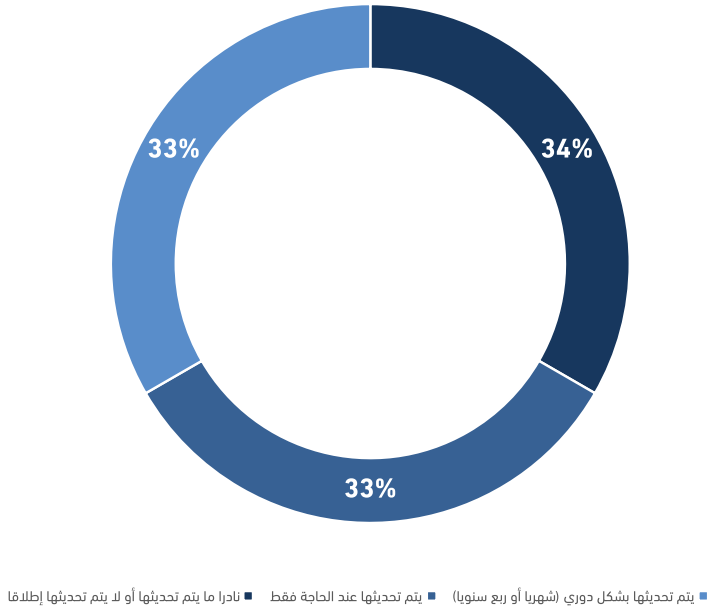
- **ضعف استغلال البيانات المتاحة**: توجد فجوة ملحوظة في توظيف البيانات المتاحة؛ إذ أشار أكثر من ثلث المؤسّسات (35.5%) إلى أن البيانات متوفرة، ولكنها غير مُستغلّة، ما يكشف عن قصور في آليات التحليل أو ضعف في التفاعل المؤسّسي مع البيانات بوصفها موردًا استراتيجيًا. وقد يعود ذلك إلى غياب سياسات تشغيل البيانات أو ضعف ثقافة اتخاذ القرار المبني على الأدلة.

الشكل رقم (10) البيانات المتاحة وغير الموظفة في تحليل السياسات لدى المؤسّسات المُستجيبة



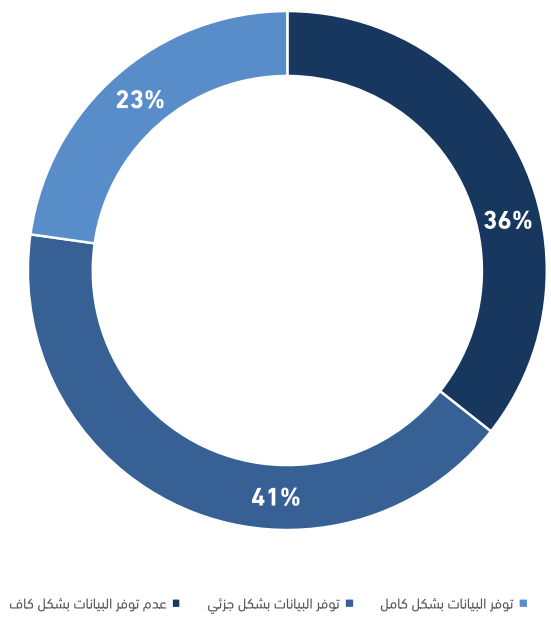
- **محدودية الملاءمة والحداثة**: تشير نتائج الاستبيان إلى تباين واضح في ممارسات المؤسّسات بشأن تحديث مصادر البيانات. إذ أفادت (33.3%) من المؤسّسات بأنها تقوم بتحديث بياناتها بشكل دوري، سواء شهريًا أو ربع سنوي. وهذا يشير إلى أن عملية التحديث تخضع لمتطلبات آنية أو طارئة، دون وجود خطة واضحة أو جدول زمني منتظم. أما النسبة المتبقية، التي تُشكّل أيضًا (33.3%)، فقد أفادت بأن البيانات نادرًا ما يتمُّ تحديثها أو أنه لا يتمُّ تحديثها على الإطلاق. في المقابل؛ أوضحت (33.3%) من المؤسّسات أنها تقوم بتحديث البيانات عند الحاجة فقط، **الشكل رقم (11)**.

الشكل رقم (11) نسبة مدى تحديث مصادر البيانات لدى المؤسّسات المُستجيبة



- **نقص البيانات النوعية والتفسيرية**: أشار (32%) من المشاركين إلى غياب البيانات غير الكمية (مثل آراء المستفيدين)، وهي ضرورية لفهم الأثر والسياق الاجتماعي والسياسي للتشريعات.
- **ضعف مُواءمة البيانات للأغراض التحليلية:** يُظهِر **الشكل رقم (12)** أن أقل من ربُع المؤسّسات فقط (22.6%) تمتلك البيانات اللازمة لتقيّيم الأثر بشكل كامل، وهو ما يشير إلى محدودية القدرة المؤسّسية على إجراء تقيّيمات دقيقة وشاملة تستند إلى بيانات مكتملة وموثوقة. هذا النقص قد يعكِس إما ضعفًا في أنظمة جمع البيانات، أو غيابًا لقواعد بيانات مُنظَّمة تدعم عمليات التحليل والتقيّيم. في المقابل؛ فإن النسبة الأكبر (41.9%) أفادت بتوفر البيانات بشكل جزئي، ما يعني أن عددًا من المؤسّسات تمتلك بعض المقومات الأساسية، لكنها تفتقر إلى الاتساق أو الشمولية المطلوبة. هذا الوضع قد يؤدي إلى اعتماد قرارات مبنية على بيانات غير مكتملة، الأمر الذي يؤثر سلبًا في فاعلية السياسات وجودة التشريعات. أما النسبة المتبقية من المؤسّسات (35.5%) التي أشارت إلى عدم توفر البيانات بشكل كافٍ؛ فهي تسلط الضوء على وجود فجوة هيكلية في البنية المعلوماتية.

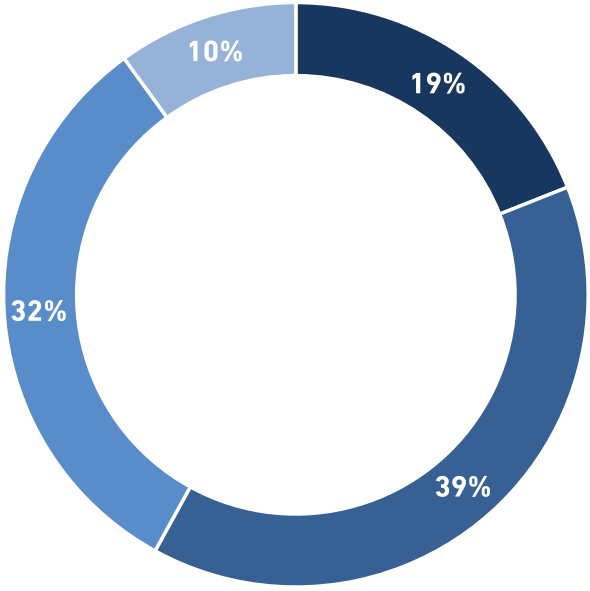
الشكل رقم (12) توافر البيانات اللازمة لتقيّيم الأثر لدى المؤسّسات المُستجيبة



رابعًا: تحدّيات الموارد البشرية والقدرات التنظيمية

- **نقص الكوادر المؤهلة** :أفادت (35%) من المؤسّسات بغياب الموظفين المتخصّصين في إدارة البيانات؛ وتحليلها، إضافة إلى محدودية البرامج التدريبية المنتظمة، وبيّنت أن هناك نسبة (29%) فقط يوجد لديها موظف متخصّص يتولى جمع البيانات بمنهجية واضحة.
- **ضعف القدرات التحليلية وآليات تعزيزها:** بالنسبة الى القدرات التحليلية؛ فقد أظهرت النتائج أن **(**38.7%) من المؤسّسات تتوافر لديها قدرات «جيدة» فيما تمتلك (32.3%) منها قدرات «محدودة»، بينما تبلغ نسبة المؤسّسات ذات القدرات «العالية جدًا» (19.4%) فقط،، منها (9.7%) لا تمتلك أي قدرات تحليلية متخصصة. أما التدريب؛ فتوفّره (54.8%) من المؤسّسات عند الحاجة فقط، و(19.4%) ضمن خطط منتظمة بينما لا توفّره (6.5%) و (6.5%) غير متأكدة من وجود أي برامج للتدريب.

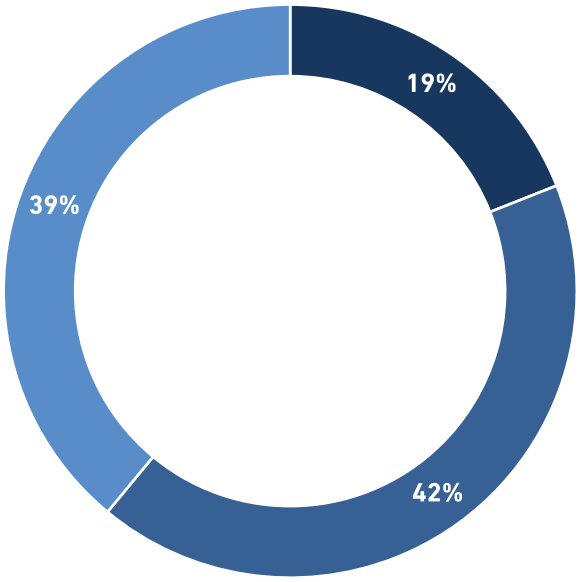
الشكل رقم (13) القدرة على إدارة البيانات؛ وتحليلها؛ وتفسيرها لدى المؤسّسات المُستجيبة



- عالية جدا: يوجد فريق متخصص ومدرب، ويستخدم أدوات تحليل متقدمة بأستمرار
- جيدة:تتوفر مهارات تحليل أساسية، وتستخدم أدوات تحليل بشكل دوري
- محدودة: توجد بعض المهارات ولكن لا تتوفر قدرات تحليلية كافية أو متقدمة
- ضعيفة أو غير موجودة: لايوجد موظفون متخصصون أو أدوات تحليل فعالة

وفي ما يتعلق بقيام المؤسّسات بإجراء دراسة تقيّيم أثر لتشريع أو سياسة (RIA)، يشير **الشكل رقم (14)** إلى أن النسبة الأكبر من المؤسّسات (41.9%) لم تجرِ حتى الآن أي دراسة لتقيّيم أثر تشريع أو سياسة، وهو ما يُعدُّ مؤشرًا واضحًا على غياب منهجية مؤسّسية مُنظَّمة لتقيّيم السياسات العامة. ويمكن تفسير ذلك بعوامل عدّة، من أبرزها: ضعف الإمكانيات الفنية أو البشرية المتاحة لتنفيذ مثل هذه الدراسات؛ إلى جانب عدم وجود إلزام قانوني أو تشريعي يُحفّز المؤسّسات على القيام بها قبل صدور نظام التنظيم الجيد وتقيّيم الأثر للتشريعات والسياسات رقم (16) لسنة 2025؛ إضافة إلى ضعف الوعي المؤسّسي بأهمية تقيّيم الأثر بوصفه أداة لتحسين جودة وفاعلية السياسات والتشريعات المعتمدة. في المقابل؛ أظهرت (38.7%) فقط من المؤسّسات أنها أجرت تقيّيم أثر بشكل كامل ومنهجي.

الشكل رقم (14) إجراء دراسة تقييم أثر لتشريع أو سياسة (RIA) لدى المؤسّسات المُستجيبة



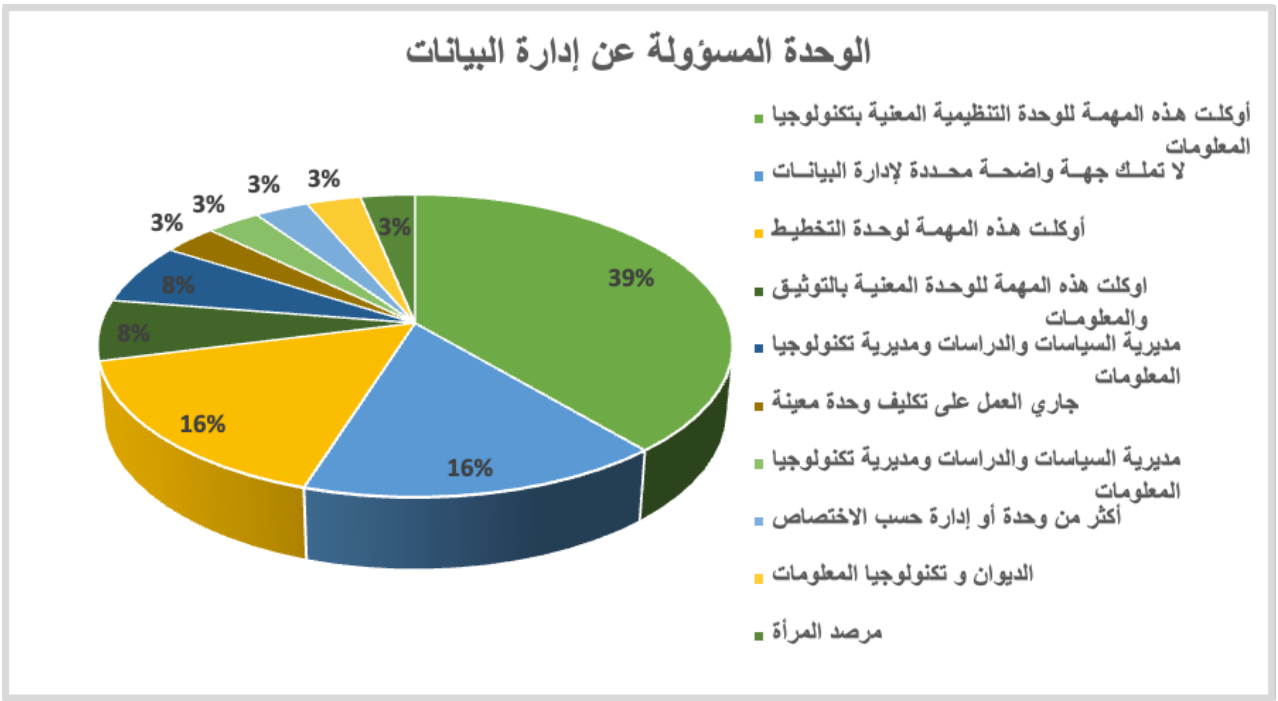
- أجرت تقييم أثر بشكل كامل ومنهجي
- لم يتم إجراء أي دراسة تقييم أثر حتى الآن
- لا أعلم / غير متأكد

- **ضعف الوعي المؤسّسي بأهمية البيانات**: أشارت (32.3%) من المؤسّسات إلى أن البيانات لا تُعامل بوصفها موردًا استراتيجيًا داخل المؤسّسة، ما يقلّل من استخدامها في دعم القرار وصَوْغ السياسات. هذا يشير إلى أن ثلث المؤسّسات تعاني من فجوات في القدرة على استخدام البيانات بفاعلية في اتخاذ القرار. أما المؤسّسات التي وصفت قدراتها بأنها «عالية جدًا»، فقد بلغت نسبتها (19.4%) فقط، وهي نسبة منخفضة، إلى حدٍّ ما، وتشير إلى قِلة الجهات التي وصلت إلى مستوى

متقدم من الحوكمة والتحليل المؤسسي للبيانات.

- **غياب الوحدات أو المسؤوليات الواضحة**: خلُصت النتائج إلى أن نحو (19.4%) من المؤسّسات لا تمتلك وحدة محددة لإدارة البيانات، وغالبًا ما تتوزع المهمّات بين الأقسام دون تنسيق، وهو مؤشر إلى غياب هيكل تنظيمي مخصّص أو افتقار إلى الحوكمة المؤسّسية للبيانات، ما قد يؤدي إلى تشتت المسؤوليات وضعف التوثيق والرقابة. ومن اللافت للنظر أيضًا أن فقط (16.1%) من المؤسّسات أوكلت هذه المهمة لوحدة التخطيط، و(6.5%) للوحدة المعنية بالتوثيق والمعلومات، وهما الجهتان الأكثر ارتباطًا بالجانب التحليلي والاستراتيجي للبيانات، ما يعكس ضعف الاندماج بين الجانبَيْن: الفني؛ والتحليلي.

الشكل رقم (15) الحوكمة المؤسّسية للبيانات لدى المؤسّسات المُستجيبة



رابعًا: التوصيات والسياسات المقترحة

لقد أثبتت التجارب الدولية أن التحوُّل الرقمي لا يقتصر على رقمنه الخدمات أو تحديث البنية التحتية التكنولوجية. بل هو مسار تحوُّلي شامل، يُغير من نموذج عمل الحكومات؛ ويُعزّز الكفاءة التشغيلية؛ ويوفّر بيئة أكثر استجابة ومرونة. وضمن الإطار العالمي المتسارع؛ فإن هناك حاجة لتبني نهج وطني متكامل للتحوُّل الرقمي يرتكز على قواعد بيانات وطنية موحّدة قابلة للتحليل إلى جانب اعتماد معايير وطنية لجودة البيانات (الاكتمال؛ الاتساق؛ الموثوقية؛ الصلاحية؛ وسهولة الوصول). كما ينبغي أن يتم تفعيل التشغيل البيني وربط الأنظمة المؤسّسية بمصادر البيانات الرسمية من خلال مأسّسة وحدات متخصّصة لإدارة البيانات في الجهات الحكومية.

وتهدف التوصيات إلى ترسيخ ثقافة جاهزية البيانات ومواءمتها لدراسات تقيّيم الأثر التنظيمي بوصفه أداة لصنع القرار المبني على الأدلة، من خلال مأسسة العمليات؛ وتوحيد المعايير؛ وتطوير القدرات البشرية والمؤسّسية، وضمان استدامة التطبيق عَبْر المتابعة والتقيّيم، للاستفادة القصوى من البيانات بوصفها أداة استراتيجية لتحقيق متطلبات تقيّيم الأثر التنظيمي (RIA) لصنع القرار المبني على أسس وأدلّة واضحة ومُمنهجة. وتشتمل التوصيات المقترحة على أربعة محاور تنفيذية مترابطة والمبينة في الشكل التالي:

(1) الحوكمة المؤسّسية للبيانات

يشكل وجود نموذج حوكمة واضح ومتكامل للتحوُّل الرقمي وجودة البيانات ركيزة أساسية لضمان التنفيذ الجيد والفاعل للتحوُّل الرقمي على المستوى الوطني؛ إضافة الى ضمان التنسيق والتكامل بين مختلف المؤسّسات الوطنية، كما يُحدّد نموذج الحوكمة الأدوار والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة البيانات وجودتها؛ وضمان الاتساق؛ وتفادي التداخل أو الازدواجية في الأدوار؛ كما يدعم بناء منظومة رقمية مُستدامة وشاملة. ومن أجل تحقيق ذلك؛ فإنه من الضروري أن تقوم الحكومة بما يلي:

- **إنشاء وحدات بيانات مؤسّسية متخصّصة** مسؤولة عن جمع البيانات؛ وتحليلها؛ وتوثيقها؛ ومتابعة جودتها، على أن ترتبط هذه الوحدة مباشرة بصانع القرار أو بوحدة السياسات العامة لضمان التكامل الأفقي والرأسي داخل المؤسّسة.
- **إعداد سياسة وطنية شاملة** تُحدّد المعايّير الموحدة لجودة البيانات: (الاكتمال؛ الاتساق؛ الموثوقية؛ الصلاحية؛ وسهولة الوصول)، إلى جانب وضع أدلة إجرائية موحدة لتوثيق البيانات؛ وتحديثها؛ ونشرها.

- **ربط قواعد البيانات المؤسّسية** عَبْر مِنَصَّة وطنية مركزية تُتيح التكامل بين الأنظمة الحكومية والقطاع الخاصّ (Interoperability)، بما يضمن تبادل المعلومات بسلاسة؛ وتقليل الازدواجية في جمع البيانات؛ وتحليلها.
- **توحيد إجراءات الموافقات وآليات الوصول للبيانات** وفقًا لقانون حماية البيانات الشخصية رقم (24) لسنة 2023، مع نشر سياسات الخصوصية بوضوح على المِنَصَّات الرسمية، وتحديد فترات الاستجابة الزمنية للطلبات.

(2) بناء القدرات وتعزيز المهارات التحليلية

لتحقيق القيمة المرجوة من البيانات؛ فإنه ينبغي تنمية القدرات البشرية؛ وتعزيز الكفاءات الوطنية في مجالات إدارة البيانات؛ وتحليلها. وفي هذا السياق؛ فإنه من الضروري أن تسعى الحكومة إلى تبني إطار عمل مؤسّسي تنظيمي وتشغيلي متكامل لإدارة البيانات؛ وتطوير برامج تدريبية متخصّصة بعلوم البيانات بهدف رفع كفاءة الأفراد والموظفين الحكوميين؛ وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتوظيف البيانات؛ واستخدامها بفاعلية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- تصميم وتنفيذ برامج تدريب متخصّصة في تقيّيم الأثر التنظيمي وتحليل البيانات، تستهدف وحدات السياسات والبيانات في الوزارات والمؤسّسات المستقلة، مع إدماج التدريب في الخطط السنوية للمؤسّسات وليس بوصفها مبادرات مؤقتة.
- استحداث وصف وظيفي ومعايّير تأهيل لوظيفة «مسؤول البيانات" Data Officer" داخل الأجهزة الحكومية، تُحدّد مهمّاته وصلاحياته ضمن الهيكل التنظيمي، لضمان الاستدامة؛ والوضوح في إدارة البيانات المؤسّسية.
- تدريب الكوادر على أدوات التحليل الإحصائي وذكاء الأعمال، مِثل: (Power BI، Excel المتقدم، وبرامج التحليل التنبؤي)، لتمكين الجهات من تحويل البيانات إلى مؤشرات قابلة للقياس تخدم عمليات التقيّيم والتنظيم.

(3) مأسسة تقيّيم الأثر التنظيمي في دورة السياسات

يُعدُّ إدماج تقيّيم الأثر التنظيمي ضمن دورة صنع السياسات أحد أهم ركائز الحوكمة؛ إذ يضمن فهم الآثار المحتملة قبل إقرار التشريعات والسياسات الجديدة، ويُعزّز القدرة على التنبؤ وتفادي المخاطر. كما يسهم في تحسين جودة التشريعات من خلال تحليل البدائل؛ وتقدير التكاليف والفوائد؛ وقياس التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ومن الضروري تطوير آليات واضحة وموحدة تُلزم الجهات الحكومية بتطبيق تقيّيم الأثر- بشكل شمولي ومنهجي- لضمان اتخاذ قرارات مُستنيرة ومدعومة بالأدلة، من خلال:

- اعتماد آلية إلزامية تُدرج تقيّيم الأثر بوصفه مرحلة مسبقة قبل إقرار أي تشريع أو سياسة جديدة، مع تطوير نموذج مُوحد لتقارير RIA يتضمن الجوانب الاقتصادية؛ والاجتماعية؛ والبيئية.
- تطوير تعليمات تنفيذية تُحدّد الأدوار والمسؤوليات؛ والجدول الزمني؛ وآليات المراجعة، لضمان الالتزام بتطبيق تقيّيم الأثر في جميع الجهات الحكومية.
- تعزيز أدوات التقيّيم اللاحق (Ex-post Assessment)لإدماج مرحلة متابعة وتقيّيم ما بعد التشريعات لقياس الأثر الفعلي ومقارنته بالنتائج المتوقعة، بما يُسهم في تحسين جودة التشريعات على المدى الطويل.

(4) الثقافة المؤسّسية وصنع القرار المبني على الأدلة

يُمثِّل تعزيز الثقافة المؤسّسية القائمة على التحليل والبيانات عنصرًا محوريًا في تطوير الأداء الحكومي؛ وتحسين فاعلية القرارات التنظيمية. إذ يسهم ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، وتشجيع استخدام البيانات في القرارات اليومية، في بناء بيئة تعتمد على التفكير التحليلي بعيدًا عن التقديرات الشخصية والانطباعات. ويتطلب ذلك رفع مستوى الوعي لدى القيادات؛ وتوسيع المشاركة المجتمعية؛ وربط الأداء المؤسّسي بمدى الالتزام بأُسس صنع القرار المبني على الأدلة، بما يُعزّز الثقة ويُحقّق أثرًا مستدامًا. ومن أجل تحقيق ذلك؛ ينبغي على المؤسّسات الحكومية القيام بما يلي:

- تنفيذ حملات توعوية ودورات توجيهية لقيادات المؤسّسات حول أهميةRIA بوصفه أداة استراتيجية لتحسين السياسات العامة؛ ولربط النتائج المؤسّسية بالمؤشرات الوطنية للتنمية.
- تشجيع نشر تقارير تقيّيم الأثر التنظيمي للعموم بما يُعزّز الشفافية؛ ويُتيح مراجعة الخبراء وأصحاب العلاقة؛ ويزيد من ثقة الجمهور في العملية التشريعية.
- إدماج قيم إدارة البيانات والتحليل في ثقافة المؤسّسة، من خلال مكافأة المبادرات القائمة على التحليل الموثق؛ وربط الأداء المؤسّسي بمدى استخدام البيانات في القرارات والسياسات.
- إشراك أصحاب العلاقة في العملية التنظيمية؛ وتوسيع قنوات التشاور مع القطاع الخاصّ والمجتمع المدني والأكاديميين في مراحل جمع البيانات وتحليلها ومراجعة الأثر، لضمان شمولية المنهج؛ وتحقيق نتائج واقعية ومستدامة.

خامسًا: الخطوات القادمة المقترحة

تهدف الخطوات التالية إلى تحويل التوصيات إلى مسار تنفيذي مؤسّسي مستدام، يضمن مأسّسة تقيّيم الأثر التنظيمي (RIA) ضمن دورة صنع القرار الوطني، عَبْر هيكل تنسيقي واضح؛ وأدوات رقمية داعمة؛ وأدوار محدّدة للجهات المعنية. وتتوزع الخطوات إلى ثلاثة مسارات رئيسية والمبينة في الشكل التالي:

(1) الحوكمة وإدارة التنفيذ

تتطلب المرحلة المقبلة الانتقال من مستوى التوصيات إلى التطبيق العملي من خلال تبني استراتيجية وطنية شاملة لتطبيق تقيّيم الأثر التنظيمي في السياسات والتشريعات الحكومية؛ واعتماد الأدلة والمنهجيات الموحدة؛ ومتابعة تنفيذ خارطة الطريق ومؤشرات التقدم؛ إضافة إلى تطوير القدرات الوطنية وضمان التنسيق بين الجهات ذات العلاقة.

كما تشتمل المرحلة القادمة على إرساء منظومة لحوكمة البيانات تُعزّز التكامل بين الجهات؛ وتضمن جودة البيانات من ناحية الاكتمال؛ والاتساق؛ والموثوقية؛ والصلاحية؛ وسهولة الوصول. ويُراعى مواءمة هذه المنظومة مع التشريعات والسياسات الوطنية ذات الصلة لتحقيق الاتساق التشريعي والتنفيذي.

على الصعيد التشريعي؛ يتطلب التطبيق المُستدام إدراج مبدأ "تقيّيم الأثر المُسبق" (Ex-ante RIA) ضمن دورة إعداد التشريعات والسياسات العامة؛ واعتماد نموذج موحّد لتقارير التقيّيم يغطي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛ ويتيح تقيّيم الأثر قبل التنفيذ؛ وبعده. ولضمان استدامة التطبيق؛ ينبغي تطوير تعليمات تنفيذية وآليات متابعة تقيس التقدّم في تطبيق تقيّيم الأثر التنظيمي وجودة مخرجاته، بما يُرسّخ المُمارسة المؤسّسية؛ ويُعزّز صنع القرار المبني على الأدلة.

(2) البنية التقنية والتحوُّل الرقمي

بالتوازي مع مسار الحوكمة والتشريعات؛ يُقترح إعداد خارطة طريق وطنية للتحوُّل الرقمي في مجال تقيّيم الأثر التنظيمي، تهدف إلى إنشاء منظومة رقمية متكاملة تدعم جمع البيانات؛ وتحليلها؛ وتبادلها بين المؤسّسات الحكومية بصورة مؤسّسية ومنهجية.

تتضمن الخارطة المقترحة تصميم مِنَصَّة وطنية للبيانات (National RIA Data Hub) تُشكّل البنية التقنية لتكامل البيانات بين الجهات؛ وتضم مستودعًا وطنيًا للمؤشّرات والسياسات العامة؛ وواجهات برمجية تُسهّل التشغيل البيني؛ ونظام صلاحيات وصول وسجل تدقيق يضمنان الحوكمة والشفافية.

يُوصى بأن تُنفّذ المِنَصَّة على مراحل تبدأ بمشروع تجريبي (Pilot Phase) لعدد من الوزارات القطاعية، تمهيدًا للتعميم التدريجي على جميع المؤسّسات، مع تطوير نماذج إلكترونية موحّدة لجمع البيانات؛ وتحليلها تضمن جودة الإدخال واتساق المُخرجات.

كما يُقترح تحديد جدول زمني للتحوُّل الرقمي الكامل، يشتمل على أرشفة البيانات الورقية وتحويلها إلى قواعد إلكترونية قابلة للتحليل، بما يُعزّز التكامل؛ ويُحدّ من الازدواجية؛ ويرفع من كفاءة عمليات التقيّيم واتخاذ القرار.

(3) التمكين المؤسّسي وبناء القدرات الوطنية

على المستوى المؤسّسي، يُعدّ بناء القدرات البشرية والتنظيمية ركيزة أساسية لاستدامة تطبيق تقيّيم الأثر التنظيمي؛ إذ لا يمكن تحقيق الأثر المطلوب دون وجود كوادر مؤهلة؛ وهياكل تنظيمية واضحة؛ وثقافة مؤسّسية داعمة لصنع القرار المبني على الأدلة. ويُقترح مأسّسة وحدات بيانات متخصّصة داخل المؤسّسات العامة، يُعيَّن ضمنها مسؤول بيانات يتولى الإشراف على جمع المعلومات؛ وتحليلها؛ وتحديثها، وضمان الالتزام بمعايير الجودة الوطنية. ويُوصى بتطوير وصف وظيفي موحّد لهذا الدور يتضمن مؤشرات أداء مرتبطة بجودة البيانات ودورية تحديثها.

كما يُقترح إطلاق برنامج وطني لبناء القدرات في تقيّيم الأثر التنظيمي، يهدف إلى تأهيل الكوادر الحكومية في مجالات التحليل الإحصائي؛ وإدارة البيانات؛ وتصميم السياسات؛ وإعداد دراسات الأثر وفق المنهجيات الدولية. ويتضمن البرنامج مسارات تدريبية فنية ومفاهيمية متخصّصة، مع نظام اعتماد وشهادات مهنية لتعزيز الدافعية المؤسّسية وتشجيع التخصّص في هذا المجال.

ولضمان استدامة الجهود؛ يُوصى باعتماد آلية وطنية للمتابعة والتقيّيم تستند إلى مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس التقدم في تطبيق تقيّيم الأثر التنظيمي، تشتمل على فاعلية وحدات البيانات؛ وعدد دراسات الأثر المُنجَزة؛ ومستوى جودة البيانات والتكامل الرقمي بين الجهات. كما يُقترح إصدار تقرير سنوي يُقيّم مستوى النضج المؤسّسي وتطور القدرات الوطنية في هذا المجال، بما يُتيح التعلُّم المستمر؛ وتحسين السياسات على أُسس علمية ومنهجية.

سادسًا: المراجع

1. المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني - مشروع متطلبات تقيّيم الأثر التنظيمي من خلال رسم خارطة للبيانات؛ وتوثيق المُمارسات الفُضلى؛ وتفعيل مشاركة الشركاء

- تقرير مشاركة الشركاء (الحيثيات؛ والتحدّيات؛ ومُمارسات جمع البيانات)
- تقرير قياس آليات جمع البيانات؛ وتخزينها؛ وجودتها
- تقرير المقارنة المعيارية مع المُمارسات الدولية الفُضلى
- التقرير النهائي (النتائج؛ والتوصيات الاستراتيجية؛ وخارطة الطريق)

2. الاستراتيجية الأردنية للتحوُّل الرقمي والخطة التنفيذية 2026 – 2028

Public Policy and Regulatory Impact Assessment Handbook, April, 2020, here-