



المملكة الأردنية الهاشمية
THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN



رسالتنا:

ترسيخ الهوية الوطنية الأردنية
عبر منظومة ثقافية متكاملة
تهدف إلى تنمية الصناعات
الثقافية والإبداعية، ونشر
المعرفة والوعي وتعزيز قيم
المواطنة والانتماء والتماسك
الاجتماعي لبناء جيل واع
ومبدع، منفتح على العالم،
ومشارك في التحديث والتنمية
المستمدة.

رؤيتنا:

ثقافة وطنية إبداعية، ذات
هوية متجذرة، مساهمة في
التنمية، مواكبة للتحديث،
ومتفاعلة إقليمياً وعالمياً.

الخطة الاستراتيجية المؤسسية

من الإرث إلى الإبداع

(2030-2026)

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
3	المقدمة
3	وزارة الثقافة في سطور
4	المهام الأساسية للوزارة
5	التحديات الجوهرية التي تواجه العمل الثقافي
6	الهيكل التنظيمي
6	التشريعات
7	مرتكزات الصياغة الاستراتيجية
7	الإجراءات المتبعة في إعداد الخطة الاستراتيجية
8	مصفوفة الشركاء المحليين
9	مصفوفة الشركاء الدوليين
10	مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT)
11	الخيارات الاستراتيجية لوزارة الثقافة
12	الرؤية
12	الرسالة
12	القيم الجوهرية
13	المحاور والأهداف الاستراتيجية
14	الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن
16	خارطة الربط الاستراتيجي عبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC)
16	الإطار العام للحوكمة
16	هيكل الحوكمة
18	حوكمة الخارطة الاستراتيجية حسب المستويات الأربعة
18	آليات اتخاذ القرار
19	نظام المتابعة والتقارير
19	إدارة المخاطر وإدامة الأعمال
19	التصورات المحتملة للاستراتيجية
19	الخطط المطلوبة لتنفيذ الوثيقة الاستراتيجية
21	نموذج اعتماد الاستراتيجية المؤسسية

المقدمة

تنطلق فلسفة العمل الثقافي في المملكة الأردنية الهاشمية من الرؤية الملكية السامية لصاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم (حفظه الله)، التي أكدت ضرورة العناية بالثقافة وتطوير المؤسسات الثقافية القادرة على استقطاب الكفاءات الحقيقية، وإطلاق طاقات الإبداع المعبرة عن هوية المجتمع الأردني، ومعاني الانتماء إلى الوطن، وتعزيز قيم الحق والعدالة، والانفتاح الواعي على ثقافات العالم وحضاراته، دون مساس بالثوابت الدينية والوطنية ومنظومة القيم الإنسانية، أو انغلاق يعوق التطور.

وفي هذا السياق، جاء الاهتمام الملكي بالدور المحوري لوزارة الثقافة والمثقفين؛ ليؤكد أن الثقافة مسؤولية وطنية تشاركية، لا تضطلع بها المؤسسات الحكومية وحدها، بل تسهم في بنائها عناصر الحركة الثقافية ومكوناتها وفئات المجتمع بثقافتها المتنوعة، وقد توجت الجهود الوطنية بصدور قانون رعاية الثقافة رقم (36) لسنة (2006) وتعديلاته، وإنشاء صندوق دعم الحركة الثقافية والفنية؛ ليشكل ذلك مظلة تشريعية وتنظيمية تسهم في تعزيز منظومة العمل الثقافي، ودفع مسار التنمية الثقافية، وتوسيع نطاق أثرها المجتمعي.

وفي ضوء التوجهات الوطنية الشاملة للتحديث السياسي والاقتصادي والإداري، وانطلاقاً من الإيمان بالدور المحوري للثقافة بوصفها أحد مرتكزات الهوية الوطنية ومحركاً للتنمية المستدامة؛ أعدت الاستراتيجية المؤسسية لوزارة الثقافة للأعوام (2026-2030)؛ لتنظيم العمل الثقافي وتطويره، وتعزيز مكانة الثقافة الأردنية، وتفعيل دورها في بناء الإنسان، وتحفيز الإبداع، ودعم الاقتصاد الثقافي والصناعات الإبداعية.

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التكامل بين السياسات الثقافية والأولويات الوطنية عبر تطوير منظومة عمل مؤسسية تتميز بالكفاءة والمرونة، وتعزيز الشراكات المحلية والإقليمية والدولية، وتوظيف التحول الرقمي، وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة، بما يسهم في توسيع المشاركة الثقافية، وصون الموروث الثقافي، واستشراف المستقبل الثقافي في المملكة الأردنية الهاشمية.

وتعد هذه الاستراتيجية وثيقة مرجعية وخارطة طريق تنفيذية؛ تجسد رؤية وزارة الثقافة ورسالتها وقيمها المؤسسية، وترجمتها إلى أهداف ومحاور وبرامج قابلة للتنفيذ والمتابعة والتقييم، بما يعزز الأثر الثقافي، ويرسخ دور الثقافة بوصفها قوة ناعمة فاعلة في مسيرة التنمية الشاملة للدولة.

وزارة الثقافة في سطور

تشرف وزارة الثقافة على ما يزيد على (750) جمعية ثقافية موزعة على امتداد المملكة، إضافة إلى شبكة متكاملة من المراكز الثقافية التابعة لها وللمديريات الثقافية في المحافظات، وتشمل: مركز الملك عبد الله الثاني الثقافي، ومركز الأميرة سلمى للطفولة في محافظة الزرقاء، ومركز الأمير الحسين بن عبد الله الثاني الثقافي في محافظة معان، ومركز الحسن الثقافي في محافظة الكرك، إضافة إلى مراكز

إربد وجرش وعجلون الثقافي، وتُشكّل هذه الجمعيات والمراكز البنية التحتية الثقافية الرئيسية؛ لتنفيذ مستهدفات الخطة الاستراتيجية للوزارة (2026-2030).

وانطلاقاً من محاور الخطة الاستراتيجية؛ تؤدي المراكز والجمعيات الثقافية دوراً فاعلاً بوصفها الأذرع التنفيذية لتحقيق رؤية وزارة الثقافة ورسالتها عبر تنفيذ البرامج والمشروعات النوعية الهادفة إلى تعزيز الهوية الوطنية، وتمكين الإبداع، وتوسيع المشاركة الثقافية، وتحقيق العدالة في توزيع مكتسبات التنمية الثقافية في محافظات المملكة كافة.

وتنسجم جهود الوزارة في تطوير القدرات البشرية مع محور التمكين المؤسسي في الخطة الاستراتيجية (2026-2030)؛ إذ تعمل الوزارة على رفع كفاءة العاملين عبر برامج تدريبية متخصصة تساهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وتطوير مستوى الخدمات والبرامج الثقافية المقدمة، وتعزيز كفاءة التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

وتركز الوزارة - ضمن محور تحسين العمليات والبرامج الثقافية - على توسيع نطاق دعم المشروعات الثقافية المقدمة من الأفراد والمؤسسات وتمكينها، وتعزيز الشراكات مع الجهات الوطنية والمحلية، وتفعيل دور الأولوية الثقافية؛ للإسهام في تحقيق العدالة في توزيع مكتسبات التنمية الثقافية والوصول إلى محافظات المملكة كافة عبر برامج مبتكرة مثل مكتبة الطفل المتنقلة.

وفي محور رفع جودة الخدمات والتفاعل المجتمعي، تسعى الوزارة إلى التوسع في نشر الثقافة القرائية عبر مشروع مكتبة الأسرة الأردنية (مهرجان القراءة للجميع)، وزيادة مراكز بيع الكتب وتداولها، وافتتاح مراكز تدريب الفنون في المحافظات التي لا توجد فيها هذه الخدمات في الأعوام الأولى من تنفيذ الخطة الاستراتيجية (2026-2030)؛ للإسهام في بناء القدرات الإبداعية المحلية، ودعم المواهب الثقافية.

وتولي الوزارة محور تعظيم الأثر الثقافي والاقتصادي والاجتماعي عناية خاصة عبر دعم الصناعات الثقافية الإبداعية، وحصر التراث الثقافي غير المادي وتوثيقه، وتطوير منتجات ثقافية وسياحية قائمة على المسارات التراثية والمخيمات الإبداعية؛ لتعزيز دور الثقافة في التنمية الاقتصادية المحلية، وتوفير فرص العمل.

وتتكامل برامج الوزارة مع الأولويات الوطنية بتنفيذ (البروتوكولات) والاتفاقيات الموقعة، وتعزيز البرامج الموجهة إلى الطفل والمرأة، ومواجهة التطرف، وترسيخ الوعي البيئي، بما ينسجم مع مستهدفات الخطة الاستراتيجية لوزارة الثقافة (2026-2030)، ويواكب التوجهات الوطنية في مسارات التحديث الشامل.

المهام الأساسية لوزارة الثقافة:

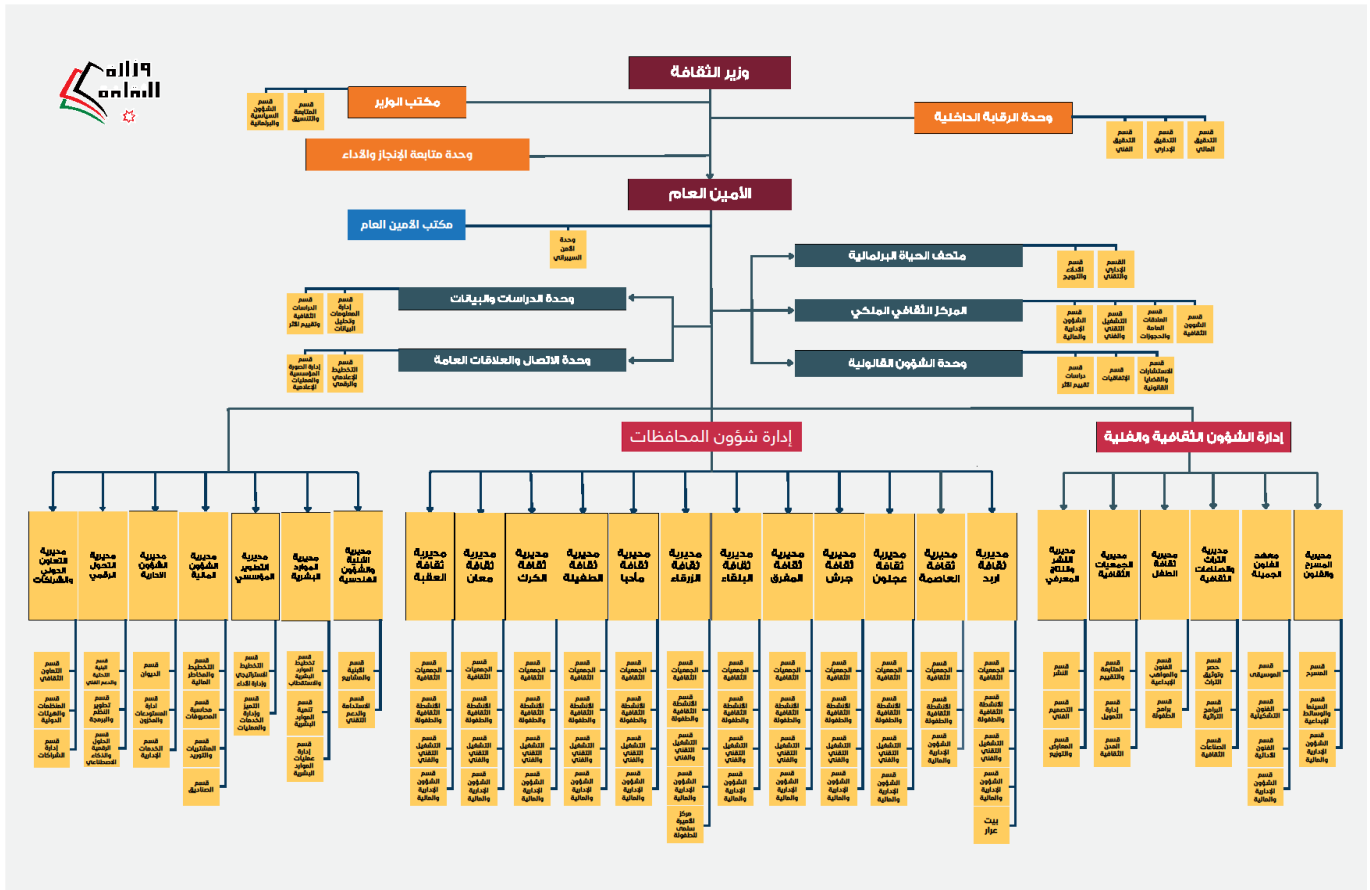
- ❖ صياغة السياسات الثقافية الوطنية منسجمة مع الدستور الأردني، ورؤية التحديث الشامل، والخطط الوطنية، وإعداد الاستراتيجيات والخطط التنفيذية والقطاعية للثقافة، ومتابعة تنفيذها وتقييم أثرها.
- ❖ حماية الهوية الوطنية وتعزيزها، وترسيخ قيم المواطنة والانتماء، وصون التراث الثقافي غير المادي وتوثيقه وتعزيزه، ونقله إلى الأجيال القادمة.
- ❖ تمكين الإبداع، ورعاية المواهب الثقافية والفنية، وتوفير بيئة حاضنة للإبداع والابتكار الثقافي.
- ❖ تطوير الصناعات الثقافية والإبداعية والاقتصاد الثقافي، وتحفيز الاستثمار فيها، وتوفير فرص العمل، وتصدير المحتوى الثقافي الأردني.
- ❖ نشر الوعي الثقافي، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وتمكين اللامركزية الثقافية.

- ❖ إدارة البنية التحتية للمراكز الثقافية والمكتبات العامة والمسارح والمتاحف وتطويرها، وتأهيل الفضاءات الثقافية ورفع كفاءة الأداء فيها، وضمان إدامتها، وعدالة توزيعها جغرافياً.
- ❖ تعزيز التعاون الثقافي وبناء الشراكات مع المؤسسات الحكومية والخاصة ومنظمات المجتمع المدني، وتفعيل علاقات التعاون الثقافي الدولي، وتمثيل الأردن ثقافياً في المحافل الدولية.
- ❖ إدماج الثقافة في التعليم، وبناء القدرات الثقافية والمؤسسية للعاملين في القطاع الثقافي.
- ❖ مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، وتوظيفها في التوثيق، واستحداث منصات رقمية ثقافية؛ لجمع الموروث الثقافي والنتاج المعرفي وحفظه وتوثيقه ونشره.
- ❖ الحوكمة والتمكين المؤسسي للقطاع الثقافي، وقياس الأداء، ورفع كفاءة الموارد البشرية والمالية.
- ❖ استشراف المستقبل والابتكار الثقافي، والتعامل مع التحديات والتطورات العالمية.

التحديات الجوهرية التي تواجه العمل الثقافي:

1. الفجوة بين الأهداف الاستراتيجية والخطط التنفيذية السنوية.
2. قلة الموارد المالية مقارنة بحجم الأهداف الاستراتيجية وتنوعها.
3. تفاوت الموازنة على مدى سنوات الخطة الاستراتيجية.
4. نقص الكوادر المتخصصة في التخطيط، وإدارة المشروعات، والاقتصاد الثقافي.
5. صعوبة استقطاب الخبرات النوعية والحفاظ عليها في القطاع الوظيفي الحكومي.
6. قلة توظيف أدوات إدارة الأداء والبرامج.
7. بطء الإجراءات الإدارية والمالية المرتبطة بتنفيذ البرامج.
8. تعدد المرجعيات في بعض الملفات والمشروعات الاستراتيجية.
9. محدودية المرونة المؤسسية في التعامل مع المستجدات.
10. محدودية التكامل بين الوزارة والجهات الحكومية ذات العلاقة.
11. تداخل الأدوار بين المؤسسات الثقافية الرسمية وشبه الرسمية.
12. تفاوت قدرات الشركاء على تنفيذ الأدوار الموكلة إليهم.
13. محدودية نظم المعلومات وقواعد البيانات الثقافية.
14. تفاوت مستوى البنية التحتية الثقافية بين المحافظات، وارتفاع كلف التشغيل والصيانة مقارنة بالمخصصات.
15. محدودية الإقبال المجتمعي على البرامج الثقافية أحياناً.
16. ضعف البنية الرقمية الداعمة لتنفيذ البرامج، وتفاوت الجاهزية الرقمية بين الإدارات والمناطق.
17. قصور التشريعات المحفزة للصناعات الثقافية والإبداعية.
18. مقاومة التغيير المؤسسي والتحول نحو نماذج حديثة، وضعف ثقافة العمل المرتبط بالنتائج.

الهيكل التنظيمي



التشريعات

إنّ التشريعات النازمة لعمل الوزارة هي:

- قانون رعاية الثقافة رقم (25) لسنة (2008).
- قانون الجمعيات رقم (51) لسنة (2008) وتعديلاته.
- قانون ضمان حقّ الحصول على المعلومات لسنة (2007) وتعديلاته.
- قانون حماية حقّ المؤلف والحقوق المجاورة رقم (22) لعام (1992) وتعديلاته.
- قانون الوثائق الوطنية رقم (9) لعام (2017).
- نظام صندوق دعم الحركة الثقافية والفنية لسنة (2008) وتعديلاته.
- نظام التنظيم الإداري لوزارة الثقافة لسنة (2003).
- نظام نشر الثقافة والتراث رقم (21) لسنة (2007).
- نظام جوائز الدولة التقديرية والتشجيعية رقم (23) لسنة (2007).
- نظام التفريغ الإبداعي الثقافي الأردني لسنة (2016).

- نظام إيداع المصنفات رقم (4) لسنة (1994).
- نظام دائرة المكتبة الوطنية رقم (5) لسنة (1994).
- التعليمات الصادرة بموجب قانون رعاية الثقافة وأنظمتها.
- التعليمات الداخلية.

مرتكزات صياغة الاستراتيجية

حرصاً من وزارة الثقافة على تحقيق رؤيتها ورسالتها، سعت إلى تطوير الفعل الثقافي عبر التخطيط الاستراتيجي الهادف؛ إذ تستند وزارة الثقافة إلى مجموعة من المرتكزات الأساسية في إعداد هذه الاستراتيجية، منها:

- الدستور الأردني.
- رسالة عمان.
- التوجيهات الملكية السامية.
- الأوراق النقاشية لجلالة الملك عبد الله الثاني.
- كتب التكليف السامية الموجهة من جلالة الملك إلى الحكومات المتعاقبة.
- التشريعات النازمة لعمل وزارة الثقافة.
- نظام التنظيم الإداري لوزارة الثقافة.
- أهداف التنمية المستدامة في الأردن.
- رؤية التحديث الاقتصادي والسياسي والإداري.
- الاستراتيجية الوطنية للثقافة (2023-2027).
- الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية.
- السياسة الحكومية لإدماج النوع الاجتماعي.
- الاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020-2025).
- مخرجات اللجنة الملكية لتحديث المنظومة السياسية.
- دراسة البيئة الداخلية والخارجية لوزارة الثقافة، واستشراف المستقبل.
- دراسة آراء الشركاء وتوقعاتهم.

الإجراءات المتبعة في إعداد الخطة الاستراتيجية

- شُكلت لجنة برئاسة الأمين العام، وعضوية مديري المديريات والوحدات والمستشارين في مركز الوزارة؛ لإعداد الخطة الاستراتيجية وفق منهجية تشاركية، وقد اتبعت اللجنة الخطوات الآتية:
- مراجعة الخطة الاستراتيجية الوطنية للثقافة (2023-2027).
 - مراجعة مسودة الإطار الوطني الاستراتيجي (2020-2030).
 - مراجعة خطة التنمية الثقافية (2006-2008).
 - الاطلاع على الأنظمة والتشريعات النازمة لعمل وزارة الثقافة.
 - عقد جلسات عصف ذهني.
 - بناء مصفوفة شركاء وزارة الثقافة.
 - عقد سلسلة جلسات حوارية مع الشركاء.
 - عقد لقاءات مع اللجنة المشكلة لإعداد الاستراتيجية، وتحديد واقع الحال في الميدان.

- عقد اجتماعات مع شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في الوزارة؛ لتحديد مصفوفة التحليل الرباعي للخطوة الاستراتيجية.
- إجراء الدراسات والتحليلات اللازمة؛ لتوظيفها في صياغة الخطوة الاستراتيجية (استبيانات ...).
- صياغة مسودة الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية للخطوة الاستراتيجية.
- تعميم مسودة الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية على العاملين في وزارة الثقافة والشركاء؛ لتقديم الآراء والمقترحات.
- إعداد الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية بعد مراجعة الملاحظات.
- إعداد وثيقة الخطوة الاستراتيجية وإقرارها واعتمادها في اجتماع لجنة التخطيط.
- تصميم نموذج للخطوة التشغيلية يتضمن آليات تنفيذ الخطوة الاستراتيجية وتطبيقها، وتحديد الموازنات التقديرية لها.
- عقد اجتماعات؛ لتوضيح كيفية إعداد الخطط التشغيلية.
- إعداد كل وحدة إدارية الخطوة التشغيلية الخاصة بها؛ تحقيق الأهداف التشغيلية المنبثقة عن الأهداف الاستراتيجية للوزارة، ومناقشة الخطط التشغيلية واعتمادها في اجتماعات لجنة التخطيط.

مصفوفة الشركاء

1. مصفوفة الشراكة المحلية

اسم الشريك	نوع الشراكة	الفئة	مجالات التعاون	الوصف المختصر للتعاون	مستوى الأثر	مؤشرات الأداء المشتركة	درجة التعامل (1-5)
رئاسة الوزراء	استراتيجية	حكومية	رسم السياسات والتكامل الوطني	التنسيق العام للسياسات الثقافية وربطها برؤية التحديث الاقتصادي	وطني	مؤشرات تكامل السياسات الوطنية	5
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	استراتيجية	حكومية	تمويل وتنمية ثقافية	تضمين الثقافة في خطط التنمية الوطنية وبرامج التمويل الدولي	وطني	عدد البرامج الثقافية الممولة دوليًا	5
وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	استراتيجية / داعمة	حكومية	التحول والخدمات الرقمية الثقافية	دعم التحول الرقمي والبنية التحتية التقنية للقطاع الثقافي	مؤسسي / قطاعي	عدد المشروعات الرقمية والأنظمة الإلكترونية المغفلة	5
وزارة السياحة والآثار	استراتيجية	حكومية	السياحة الثقافية والتراث	الربط بين الثقافة والسياحة وتعزيز التراث الوطني	قطاعي	عدد المسارات السياحية الثقافية المشتركة	4
هيئة تشييط السياحة	رئيسية	حكومية	السياحة الثقافية	الترويج والتسويق للتراث والصناعات الثقافية	وطني / دولي	عدد الحملات الترويجية	4
أمانة عمان الكبرى	رئيسية	حكومية	الفعاليات والمهرجانات الثقافية	تنظيم فعاليات ومهرجانات ثقافية وفنية	محلي	عدد الفعاليات المشتركة	4
البلديات (اللامركزية)	رئيسية	حكومية محلية	الثقافة المجتمعية واللامركزية	تنفيذ الأنشطة الثقافية على مستوى البلديات وتعزيز العدالة الثقافية	محلي	عدد المبادرات الثقافية اللامركزية	4
الجامعات الأردنية	رئيسية	أكاديمية	البحث والتدريب الثقافي	تطوير برامج أكاديمية وبحثية ثقافية	قطاعي	عدد مذكرات التفاهم الأكاديمية الثقافية	4
مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية	رئيسية	حكومية	الإعلام الثقافي	الترويج للثقافة الأردنية عبر الإعلام الوطني	وطني	عدد البرامج الثقافية المنتجة	5
وسائل الإعلام الوطنية (الخاصة والمستقلة)	داعمة	إعلام	الإعلام الثقافي	التغطية الإعلامية ونشر الوعي الثقافي	وطني	عدد الحملات الإعلامية الثقافية	4
نقابة الفنانين الأردنيين	رئيسية	مجتمع مدني مهني	الفنون والنشاطات الإبداعية	تنظيم الأنشطة الفنية ودعمها ورعاية حقوق الفنانين	قطاعي	عدد الفعاليات الفنية المعتمدة	4
مركز زها الثقافي	رئيسية	شبه حكومية	ثقافة الطفل وتنمية الإبداع	تنفيذ برامج ثقافية وإبداعية للأطفال وتنمية المواهب	محلي	عدد البرامج الثقافية الموجهة إلى الأطفال	4
الاتحادات النسوية	فرعية	مجتمع مدني	الثقافة والتمكين النسوي	دعم مشاركة المرأة في الأنشطة الثقافية	محلي / وطني	عدد المبادرات الثقافية النسوية المشتركة	3

5	عدد الجمعيات الفاعلة	محلي	تمكين الهياكل الثقافية وتنظيم عملها	التمكين المؤسسي الثقافي	مجتمع مدني	رئيسية	الجمعيات الثقافية
3	عدد المنتجات الحرفية المدعومة	محلي	الحفاظ على الحرف التقليدية وتمكين الحرفيين	الصناعات الحرفية والتراثية	مجتمع مدني	فرعية	مؤسسات المجتمع المدني
4	عدد المشروعات التوثيقية الوطنية	وطني	حفظ الذاكرة الوطنية وتوثيق الإنتاج الثقافي	التوثيق والأرشيف الثقافية	حكومية	رئيسية	دائرة المكتبة الوطنية
5	عدد مواقع التراث المُدارة ثقافياً	وطني	حماية المواقع الأثرية وإدارتها وربطها بالبرامج الثقافية	التراث الثقافي المادي	حكومية	استراتيجية	دائرة الآثار العامة
4	عدد البرامج الثقافية الدولية المشتركة	وطني / دولي	التنسيق مع المنظمات الإقليمية والدولية	التعاون الثقافي الدولي	حكومية	استراتيجية	اللجنة الوطنية الأردنية للتربية والثقافة والعلوم
4	عدد المبادرات الثقافية والفكرية المدعومة	وطني	دعم الفكر والثقافة والإبداع والبحث الثقافي	الفكر والثقافة والإبداع	مؤسسة أهلية	رئيسية	مؤسسة عبد الحميد شومان
4	نسبة إنجاز المشروعات الممولة	مؤسسي	تخصيص الموارد وتنظيم الصرف المالي	الإدارة المالية	حكومية	داعمة	وزارة المالية
4	عدد الوظائف الثقافية المعتمدة	مؤسسي	التخطيط الوظيفي وبناء القدرات البشرية	الموارد البشرية	حكومية	داعمة	ديوان الخدمة المدنية
4	عدد الشراكات التقنية الداعمة	قطاعي	توفير خدمات الاتصالات والدعم التقني	الدعم اللوجستي والتقني	خاصة	داعمة	شركات الاتصالات الأردنية
4	عدد البرامج التدريبية المشتركة	وطني	تدريب الكوادر الثقافية والفنية	التدريب والتنمية البشرية	حكومية	رئيسية	وزارة التربية والتعليم
4	عدد المبادرات الثقافية الرياضية المشتركة	قطاعي	دمج الثقافة مع الرياضة وتمكين الشباب	الرياضة والثقافة	حكومية	رئيسية	وزارة الشباب
4	عدد المشروعات البيئية الثقافية	قطاعي	تعزيز الثقافة البيئية والاستدامة	الثقافة والاستدامة	حكومية	رئيسية	وزارة البيئة
3	عدد مشروعات النقل والدعم اللوجستي	محلي	دعم الفعاليات والمهرجانات ثقافياً	الخدمات اللوجستية	حكومية	داعمة	وزارة النقل
3	عدد البرامج الصحية والثقافية المشتركة	محلي	دمج الثقافة في المبادرات الصحية	الصحة والثقافة	حكومية	داعمة	وزارة الصحة
4	عدد برامج التمويل والاستثمار الثقافي	وطني	دعم الصناعات الثقافية وريادة الأعمال	التمويل والاستثمار	حكومية	رئيسية	البنك المركزي الأردني
3	عدد المبادرات الإعلامية الرقمية	وطني	دعم النشر والإعلام الرقمي الثقافي	الإعلام الرقمي	حكومية	داعمة	هيئة الإعلام الأردنية
4	عدد المبادرات القانونية والسياساتية	وطني	تنظيم الإطار القانوني للقطاع الثقافي	التشريع والسياسات	حكومية	استراتيجية	وزارة العدل
3	عدد المشروعات المشتركة في التراث والطبيعة	قطاعي	دعم التراث الطبيعي والثقافي	التراث والطبيعة	حكومية	رئيسية	وزارة الزراعة
5	عدد الجمعيات المسجلة والمنحلة، تعديل الأنظمة	محلي	دمج الثقافة في برامج التنمية والحماية الاجتماعية	الثقافة والتنمية الاجتماعية	حكومية	رئيسية	وزارة التنمية الاجتماعية / سجل الجمعيات
4	حجم الرعاية والدعم المالي	وطني	تمويل ورعاية المشروعات والفعاليات الثقافية	الرعاية والتمويل الثقافي	خاصة	داعمة	القطاع الخاص (رعاية ثقافة)
4	حجم الدعم السنوي وعدد المشروعات المنفذة	وطني	دعم مشروعات ثقافية وتراثية	دعم لوجستي وبرامج مشتركة	حكومية	داعمة	اللجنة الوطنية الأردنية للتربية والثقافة والعلوم

2. مصفوفة الشراكة الدولية

الشريك الدولي	تصنيف الشريك	القطاع الثقافي المرتبط	شكل الشراكة	كيفية تطبيق الشراكة	درجة الشراكة	نوعها	نطاقها	آلية التعامل
منظمة اليونيسكو	منظمة دولية	التراث الثقافي والتعليم	دعم فني وتمويلي	مشروعات حفظ التراث غير المادي وتسجيل المواقع الأردنية	استراتيجي	رئيسي	خارجي	اتفاقيات دولية - لجان وطنية مشتركة
الإيسيسكو	منظمة دولية إسلامية	الثقافة الإسلامية والتعليم	دعم معرفي وبرامجي	تعزيز الثقافة الإسلامية وتبادل الخبرات بين الدول الأعضاء	استراتيجي	رئيسي	خارجي	مذكرات تعاون وبرامج مشتركة
منظمة الألكسو	منظمة عربية	الثقافة العربية والتراث	سياسات وبرامج مشتركة	تعزيز التعاون العربي في الثقافة والتراث	استراتيجي	رئيسي	خارجي	برامج مشتركة وعضوية ولجان عمل

الاتحاد الأوروبي	تكتل إقليمي	الصناعات الثقافية والإبداعية	دعم وتمويل مشروعات	برامج (Creative Europe) ودعم الصناعات الثقافية	استراتيجي	رئيسي	خارجي	شركات تمويل وبناء قدرات
الوكالة الإسبانية للتعاون الدولي	حكومي دولي	التراث والآثار	مشروعات تنمية ثقافية	دعم مشروعات حفظ التراث العمراني والتبادل الثقافي	متوسط	فرعي	خارجي	مذكرات تفاهم
المعهد الألماني غوته	ثقافي دولي	التعليم الثقافي والفنون المعاصرة	تدريب وتبادل فني	دعم برامج تطوير القدرات الثقافية والفنية	متوسط	فرعي	خارجي	اتفاقيات تعاون فني
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	دولية	الملكية الفكرية للصناعات الإبداعية	تعاون قانوني وفني	دعم سياسات حماية حقوق المبدعين الأردنيين	متوسط	رئيسي	خارجي	مذكرات تعاون
الوكالة الكورية للتعاون الدولي "كوبكا"	دولي	تنمية وبناء قدرات	دعم بناء قدرات وتدريب	إيفاد متطوعين في المراكز الثقافية	متوسط	فرعي	داخلي	مخاطبات رسمية
الوكالة اليابانية للتعاون الدولي	دولي	تنمية وبناء قدرات	دعم بناء قدرات وتدريب	مشروعات مشتركة	متوسط	فرعي	داخلي	مخاطبات رسمية
المركز الثقافي الصيني في عمان	دولي	ثقافة	تبادل ثقافي	دعم مشاركات	متوسط	فرعي	خارجي	مخاطبات رسمية ومذكرات تعاون
مركز يونس إمره الثقافي	دولي	ثقافة وتعليم	تبادل ثقافي	برامج مشتركة	متوسط	فرعي	داخلي	مخاطبات رسمية
إدارة الثقافة وحوار الحضارات / الأمانة العامة لجامعة الدول العربية	دولي	ثقافة وتراث	تبادل ثقافي	مشروعات مشتركة	متوسط	فرعي	خارجي	مخاطبات رسمية
الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية	دولي	ثقافة وتراث	تبادل ثقافي	تعزيز التعاون العربي في الثقافة والتراث	متوسط	فرعي	خارجي	مذكرة تعاون ومخاطبات رسمية
منظمة التعاون الإسلامي	دولي	ثقافة وتراث	تبادل ثقافي	تعزيز التعاون العربي في الثقافة والتراث	متوسط	فرعي	خارجي	مخاطبات رسمية
الهيئة العربية للمسرح في الإمارات	دولي	ثقافة وفنون	تبادل ثقافي	دعم وبناء قدرات	متوسط	فرعي	داخلي	دعم مادي مذكرة تفاهم
المجمع العربي للموسيقى	دولي	ثقافة وموسيقى	تبادل ثقافي	تعزيز التعاون العربي في مجال الموسيقى	متوسط	فرعي	خارجي	مخاطبات رسمية
معهد المخطوطات العربي	دولي	ثقافة ومخطوطات	تبادل ثقافي	تعزيز التعاون العربي في مجال المخطوطات وترميمها وترويجها	متوسط	فرعي	خارجي	مخاطبات رسمية
معهد فنون العالم العربي	دولي	ثقافة وفنون	تبادل ثقافي	تعزيز التعاون الثقافي العربي والدولي	متوسط	فرعي	خارجي	مخاطبات رسمية
البرلمان العربي للطفل في الشارقة	دولي	تدريب على مفاهيم الحياة الديمقراطية والبرلمانية	تعاون وتدريب	تعزيز التعاون العربي	متوسط	فرعي	خارجي	مخاطبات رسمية
منظمة التنمية الإدارية	دولي	تدريب في قطاعات متنوعة	تدريب ورفع الكفايات	تعاون دولي	متوسط	فرعي	خارجي	مخاطبات رسمية
وزارة الثقافة في الدول العربية والأجنبية	دولي	الثقافة والفنون والتراث	تبادل ثقافي	تعزيز التعاون الثقافي العربي والدولي	استراتيجي	رئيسي	خارجي	مخاطبات رسمية
البعثات الدبلوماسية المعتمدة لدى البلاط الملكي الهاشمي	دولي	الثقافة والفنون والتراث	دعم لوجستي	تسهيل ودعم تنفيذ التعاون الثقافي العربي والدولي	استراتيجي	رئيسي	خارجي	مخاطبات رسمية
المجلس العربي للطفولة والتنمية	منظمة عربية إقليمية	ثقافة الطفل، والهوية الثقافية، والتربية الثقافية	اتفاقيات تعاون وبرامج مشتركة	تنفيذ برامج ثقافية وتربوية موجهة إلى الطفل، وتطوير محتوى ثقافي يعزز الهوية والانتماء، وتبادل الخبرات والمنهجيات	رئيسية	فرعي	عربي، إقليمي	تنسيق برامج ومشروعات مشتركة، تمثيل في لجان متخصصة

تحليل (SWOT)

نقاط القوة	نقاط الضعف
1. إرث ثقافي غني وتراث مادي وغير مادي متنوع على امتداد المملكة.	1. ضعف البنية التحتية الثقافية في بعض المحافظات والمناطق النائية.
2. كوادرات فنية وإدارية مؤهلة ومبدعة ذات خبرة في إدارة البرامج الثقافية.	2. محدودية الموارد المالية والبشرية المتخصصة في بعض الموضوعات، وعدم وجود فريق متخصص في تطوير الأداء المؤسسي والتميز.
3. شبكة شراكات إقليمية ودولية فاعلة ومتنوعة.	3. ضعف التنسيق الأفقي بين المديرات والمشروعات داخل الوزارة.
4. مكانة وطنية وعالمية للوزارة كونها مظلة رسمية للقطاع الثقافي والإبداعي.	4. محدودية التحول الرقمي الشامل في العمليات والخدمات الثقافية.
5. انتشار المراكز والمؤسسات الثقافية في معظم المحافظات.	5. غياب نظام مؤسسي متكامل لإدارة المعرفة والتوثيق الثقافي.
6. دعم رسمي من القيادة والحكومة للثقافة بوصفها رافعة للتنمية الوطنية.	6. ضعف آليات قياس أثر البرامج والمبادرات في التنمية الثقافية.
7. خبرة متراكمة في تنظيم الفعاليات والمهرجانات الثقافية الكبرى.	7. ضعف أدوات التسويق الثقافي وجذب التمويل والاستثمار.
8. وجود منصات رقمية وقواعد بيانات ثقافية قيد التطوير.	8. محدودية الربط بين الثقافة والاقتصاد الإبداعي.

9. علاقات متينة مع المثقفين والفنانين محليًا ودوليًا.	9. ضعف إدانة بعض البرامج والمشروعات بعد انتهاء التمويل.
10. تعدد التشريعات والقوانين والأنظمة التي تدعم تطوير منظومة العمل الثقافي.	10. قصور في استراتيجيات التواصل الإعلامي والترويج الثقافي.
الفرص	التحديات
1. توجّه وطني نحو دعم الصناعات الثقافية والإبداعية ضمن رؤية التحديث الاقتصادي.	1. المنافسة المتصاعدة على التمويل والدعم من الجهات المانحة.
2. استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في نشر المحتوى الثقافي وإنتاجه استخدامًا فاعلاً.	2. التحديات الاقتصادية العامة التي تؤثر في خفض موازنات الثقافة.
3. ارتفاع نسبة الشباب المهتمين بالمشروعات الإبداعية والثقافية وزيادة أعمالها.	3. ضعف الوعي المجتمعي بأهمية الثقافة بوصفها عنصرًا فاعلاً من عناصر التنمية.
4. انفتاح دولي واسع على التعاون الثقافي وتبادل الخبرات.	4. تأثير النشاط الثقافي بالأوضاع الإقليمية والسياسية المحيطة.
5. توفر فرص تمويل من مؤسسات دولية وجهات مانحة للقطاع الثقافي.	5. هجرة الكفاءات الإبداعية إلى قطاعات أو دول توفر مستوى أعلى في الدعم.
6. تطوير التشريعات الوطنية لحقوق الملكية الفكرية والصناعات الثقافية.	6. التغيرات السريعة في أنماط استهلاك المحتوى الثقافي الرقمي.
7. إمكانية بناء شراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني.	7. التفاوت التنموي بين المحافظات في الوصول إلى الخدمات الثقافية.
8. ارتفاع حجم الطلب على السياحة الثقافية والتراثية في الأردن والمنطقة.	8. ارتفاع مستوى تأثير المنصات المحلية وغير المحلية ووسائل التواصل الاجتماعي في الهوية الثقافية الوطنية.
9. فرص تعزيز الثقافة الرقمية عبر الإعلام والمنصات التفاعلية.	9. ضعف الاستثمار الخاص في القطاع الثقافي مقارنة بقطاعات أخرى.
10. مبادرات حكومية متقاطعة يمكن التكامل معها (الاقتصاد الرقمي، السياحة، والتعليم).	10. احتمالية فقدان بعض الموروثات الثقافية نتيجة التغير الاجتماعي السريع.

منهجية بناء الخيارات الاستراتيجية

الخيارات الاستراتيجية تُشتق من مصفوفة (TOWS) (المرحلة التطبيقية من تحليل SWOT) عبر المزج بين:

- استثمار نقاط القوة لتعزيز الاستفادة من الفرص.
- معالجة نقاط الضعف لاستغلال الفرص.
- توظيف نقاط القوة لتقليل أثر التهديدات.
- تقليل نقاط الضعف لمواجهة التهديدات المحتملة.

مصفوفة الخيارات الاستراتيجية لوزارة الثقافة الأردنية (2026-2030)

النوع	التوجه العام	الخيارات الاستراتيجية المقترحة	المحاور/الأهداف المرتبطة
(قوة + فرصة)	استثمار عناصر القوة في البيئة الداخلية لتحقيق المكاسب من الفرص الخارجية	• إطلاق منظومة وطنية للصناعات الثقافية والإبداعية تفيد من الإرث الثقافي الغني والدعم الرسمي؛ لتعزيز الاقتصاد الإبداعي ضمن رؤية التحديث الاقتصادي. • رقمنة التراث الأردني، وبناء متحف وطني افتراضي يعتمد على المنصات الرقمية؛ لتوسيع رقعة الوصول محليًا ودوليًا. • تأسيس "المركز الثقافي الوطني" بوصفه منصة معرفية تفاعلية؛ لتجميع البيانات الثقافية وتحليلها، واستخدام الذكاء الاصطناعي في دعم القرار الثقافي. • تفعيل الشراكات الإقليمية والدولية؛ لتنمية القدرات الإبداعية وتمويل المشروعات الثقافية. • التوسع في السياحة الثقافية والتراثية بالإفادة من مكانة الأردن التاريخية والثقافية.	المحور 3 – تمكين الصناعات الثقافية والإبداعية.
(ضعف + فرصة)	تحويل نقاط الضعف إلى فرص	• تطوير البنية التحتية الثقافية في المحافظات بالشراكة مع البلديات والقطاع الخاص (مراكز ثقافية ذكية).	المحور 1 – حماية التراث وتعزيزه.
			المحور 5 – إدارة المعرفة والتحول الرقمي.
			المحور 2 و 5.
			المحور 3 و 1.
			المحور 1 و 5.

المحور 5.	استحداث وحدة للتميز والابتكار المؤسسي تعالج ضعف الأداء الداخلي، وتفيد من المبادرات الحكومية المتقاطعة.	عبر مبادرات تطويرية واستثمارية	
المحور 5 - الهدف 4.	بناء منظومة متكاملة لإدارة المعرفة الثقافية لتجسير فجوة التوثيق وضعف قياس الأثر.		
المحور 5 - الهدف 3.	إطلاق برنامج وطني للتدريب والاعتماد الثقافي؛ لبناء الكفاءات المتخصصة في إدارة العمل الثقافي والاقتصاد الإبداعي.		
المحور 3 و 4.	تعزيز أدوات التسويق الثقافي الرقمي بإطلاق حملات ترويجية عبر الإعلام ومنصات التواصل.		
المحور 3 و 4.	تفعيل الدبلوماسية الثقافية للحفاظ على مكانة الأردن الدولية رغم التحديات الإقليمية.	استخدام عناصر القوة الداخلية؛ لمواجهة التحديات الخارجية	(قوة + تهديد)
المحور 1 و 4.	حملات وطنية رقمية للهوية الثقافية الأردنية؛ لمواجهة التأثير الخارجي للمنصات الإعلامية.		
المحور 2 و 3.	تمكين الكفاءات الإبداعية محلياً ببرامج دعم وتمويل وتشبيك دولي للحد من هجرة الكفاءات.		
المحور 3 و 5.	تفعيل نظام وطني لحماية الملكية الفكرية الثقافية بالتعاون مع وزارة الاقتصاد الرقمي.		
المحور 5 - الهدف 6.	تحسين كفاءة الإنفاق الثقافي وتنويع التمويل عبر صناديق استثمارية ثقافية.		
المحور 5 - الهدف 1.	تحسين التنسيق الأفقي والحوكمة المؤسسية عبر منصة إلكترونية للمتابعة المشتركة.	خفض أثر نقاط الضعف وتقليل مخاطر البيئة الخارجية	(ضعف + تهديد)
المحور 3 و 5.	بناء خطة إدانة البرامج والمشروعات الثقافية بعد انتهاء التمويل الخارجي.		
المحور 4.	تطوير استراتيجية وطنية للتواصل الثقافي والإعلامي؛ لمواجهة ضعف الوعي المجتمعي بالثقافة.		
المحور 1 و 5.	تعزيز منظومة الأمان الرقمي للبيانات الثقافية؛ لحماية المحتوى التراثي من الفقد أو التلاعب.		
المحور 5 - الاستدامة المؤسسية.	إدارة المخاطر الثقافية الوطنية عبر وحدة خاصة باستمرارية عمل المؤسسات الثقافية.		

الرؤية، الرسالة، القيم الجوهرية، المحاور والأهداف الاستراتيجية

1. الرؤية

" ثقافة وطنية إبداعية، ذات هوية متجذرة، مساهمة في التنمية، مواكبة للتحديث، ومتفاعلة إقليمياً وعالمياً".

2. الرسالة

"ترسيخ الهوية الوطنية الأردنية عبر منظومة ثقافية متكاملة تهدف إلى تنمية الصناعات الثقافية والإبداعية، ونشر المعرفة والوعي، وتعزيز قيم المواطنة والانتماء والتماسك الاجتماعي؛ لبناء جيلٍ واعٍ ومبدع، منفتحٍ على العالم، ومشارك في التحديث والتنمية المستدامة".

3. القيم الجوهرية

1. الهوية الوطنية
2. الأصالة والتجديد
3. استشراف المستقبل
4. الإبداع والابتكار
5. المشاركة والتمكين
6. التميز والاستدامة

7. التنوع الثقافي
8. العدالة الثقافية وتكافؤ الفرص
9. الشفافية والنزاهة والمساءلة

4. المحاور والأهداف الاستراتيجية

تستند الاستراتيجية المؤسسية لوزارة الثقافة (2026-2030) إلى خمسة محاور استراتيجية تشكل الإطار العام للعمل الثقافي خلال السنوات القادمة، وتتفرع عنها مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيق التكامل بين الثقافة والتنمية الوطنية.

المحور الأول: تعزيز الهوية الوطنية وحماية التراث الثقافي.

الأهداف الاستراتيجية:

1. حماية التراث غير المادي وتوثيقه رقمياً وفق الممارسات الفضلى.
2. تعزيز القيم الثقافية الوطنية في التعليم والمناهج والفعاليات الثقافية والفنية.
3. تطوير البرامج والمشروعات التي تُظهر الموروث الثقافي الأردني وتنمي الوعي به محلياً ودولياً.
4. إنشاء مراكز ومساحات ثقافية للاحتفاء بالتراث والموروث الفني وتفعيل المشاركة المجتمعية.
5. إجراء مسح شامل للموارد الثقافية، وتطوير البنية التحتية الداعمة لها في محافظات المملكة.
6. تنمية الهوية والانتماء والمواطنة لدى الطفل وتوعيته بتراثه الثقافي.

المحور الثاني: تمكين الإبداع والمواهب الثقافية

الأهداف الاستراتيجية:

1. دعم المبدعين في حقول الإبداع عبر برامج تمويل وتدريب وتأهيل متخصصة.
2. إنشاء منصات عرض وتبادل ثقافي وإبداعي داخل المملكة وخارجها.
3. تطوير برامج شبابية ومجتمعية لاكتشاف وتنمية المواهب الثقافية والفنية.
4. تفعيل صندوق الثقافة والفنون لتوفير التمويل المستدام للمشروعات الثقافية المبتكرة.
5. إدماج الثقافة والفنون في منظومة التعليم وبرامج التعلم مدى الحياة.
6. اكتشاف وتنمية المواهب الثقافية والفنية لدى الأطفال.

المحور الثالث: تعزيز دور الثقافة بوصفها رافعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الأهداف الاستراتيجية:

1. تمكين الصناعات الثقافية والإبداعية وربطها بالاقتصاد الوطني؛ لتعزيز التشغيل والإنتاج.
2. استثمار الموارد الثقافية والترويج للفنون والمنتجات الثقافية الأردنية داخلياً وخارجياً.
3. دعم المشروعات الثقافية المجتمعية المستدامة التي توجد فرص عمل وتؤثر في التنمية المحلية.
4. توظيف الثقافة والفنون في تطوير السياحة الثقافية وتعزيز جاذبية الأردن الثقافية.
5. بناء شراكات استثمارية؛ لتعزيز التنافسية الإبداعية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

المحور الرابع: تعزيز الثقافة والمواطنة والانفتاح المجتمعي

الأهداف الاستراتيجية:

1. تفعيل دور الثقافة والفنون في مواجهة التطرف والعنف وتعزيز القيم الإنسانية المشتركة.
2. نشر ثقافة الحوار والتفاهم.
3. تعزيز مشاركة المجتمع المحلي، ومؤسسات المجتمع المدني في الفعاليات والمبادرات الثقافية.
4. تنفيذ برامج ومهرجانات وطنية؛ تعزز قيم التعددية والعيش المشترك والانفتاح.
5. تشجيع العمل الثقافي التطوعي، والتفاعل الثقافي بين المحافظات والمجتمعات المحلية.

المحور الخامس: التحديث المؤسسي والشراكات والتحول الرقمي

الأهداف الاستراتيجية:

1. تطوير الهيكل التنظيمي ونظام إدارة الأداء المؤسسي.
2. ترسيخ ثقافة الإبداع والتميز لدى العاملين.
3. تعزيز كفاءة الموارد البشرية وفعاليتها.
4. تطوير البنية التحتية المادية والتقنية؛ تقديم خدمات ثقافية متميزة.
5. تطوير منظومة إدارة المعرفة.
6. استحداث وحدة الدراسات وتحليل البيانات وتفعيلها.
7. تطوير خدمات الوزارة وشمولها بالتحول الرقمي والذكاء المؤسسي.
8. تعزيز كفاءة الإدارة المالية وفعاليتها.
9. تعزيز الشراكات المحلية والإقليمية والدولية؛ لدعم البرامج والمشروعات الثقافية.

تقييم ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية (2026-2030)

أولاً: الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن

منطق التصميم: اعتمدت أربعة أبعاد رئيسية لبطاقة الأداء المتوازن، مع ربطها بالمحاور الاستراتيجية:

1. الأثر المجتمعي والثقافي.
 2. المستفيدون والشركاء.
 3. العمليات الداخلية والبرامج.
 4. التمكين المؤسسي والاستدامة.
- مؤشرات الأداء: تقيس التنفيذ والكفاءة.
 - مؤشرات النتائج: تقيس الأثر والتحول.

البعد الأول: الأثر المجتمعي والثقافي

(يقيس قيمة الثقافة في الهوية، والمواطنة، والاقتصاد، والانفتاح)

المحور	الهدف الاستراتيجي	مؤشرات الأداء	مؤشرات النتائج
الهوية والتراث	حماية التراث وتوثيقه رقمياً	نسبة عناصر التراث الموثقة رقمياً عدد ملفات التراث المسجلة	تحسن مؤشر حفظ التراث الوطني زيادة الاعتراف المحلي والدولي

الهوية والتعليم	تعزيز القيم الثقافية في التعليم	عدد المناهج والأنشطة الثقافية المدعومة	ارتفاع مؤشر الانتماء الوطني لدى الطلبة
الطفل	تنمية الهوية والانتماء لدى الطفل	عدد البرامج الثقافية للأطفال	تحسن وعي الأطفال بالتراث
الإبداع	دعم المبدعين	عدد المستفيدين من برامج الدعم	زيادة الإنتاج الثقافي النوعي
التنمية	تمكين الصناعات الثقافية	إسهام القطاع الثقافي في الناتج المحلي	زيادة فرص العمل في الصناعات الإبداعية
المواطنة	مواجهة التطرف وتعزيز التعددية	عدد برامج التوعية الثقافية	تحسن مؤشرات التماسك الاجتماعي

البعد الثاني: المستفيدون والشركاء (يقيس رضا المستفيدين، والمشاركة، والتكامل مع الشركاء)

المحور	الهدف	مؤشرات الأداء	مؤشرات النتائج
المجتمع	تعزيز المشاركة المجتمعية	عدد المشاركين في الفعاليات	ارتفاع نسبة المشاركة الثقافية
الشباب	اكتشاف المواهب وتنميتها	عدد المواهب المكتشفة	استدامة المواهب في المسار الإبداعي
الشراكات	تعزيز الشراكات المحلية والدولية	عدد الاتفاقيات والشراكات	زيادة المشروعات المشتركة
السياحة الثقافية	توظيف الثقافة في السياحة	عدد الفعاليات السياحية الثقافية	زيادة الجذب السياحي الثقافي
التطوع	تشجيع العمل الثقافي التطوعي	عدد المتطوعين الثقافيين	نمو ثقافة العمل التطوعي

البعد الثالث: العمليات الداخلية والبرامج (يقيس كفاءة التنفيذ وجودة البرامج والخدمات)

المحور	الهدف	مؤشرات الأداء	مؤشرات النتائج
التراث	تطوير برامج إظهار الموروث	عدد البرامج والمشروعات	زيادة الوعي بالتراث
البنية التحتية	إنشاء مراكز ومساحات ثقافية	عدد المراكز المنشأة	عدالة الوصول للخدمات الثقافية
الإبداع	منصات العرض والتبادل	عدد المنصات والفعاليات	توسيع الوصول الإبداعي
التمويل	تفعيل صندوق الثقافة والفنون	حجم التمويل المقدم	استدامة المشروعات الثقافية
البيانات	تنفيذ المسوح الثقافية	عدد الدراسات والمسوح	قرارات مبنية على الأدلة

البعد الرابع: التمكين المؤسسي والاستدامة (يقيس الجاهزية المؤسسية والتحول الذي)

المحور	الهدف	مؤشرات الأداء	مؤشرات النتائج
الحوكمة	تطوير الهيكل وإدارة الأداء	استكمال الهيكل ونظام الأداء	وضوح الأدوار وتحسن المساءلة
الموارد البشرية	تعزيز كفاءة الموارد البشرية	نسبة الموظفين المؤهلين والمدربين	تحسن الإنتاجية المؤسسية
الابتكار	ترسيخ ثقافة الإبداع	عدد المبادرات الابتكارية	رفع مستوى نضج الابتكار المؤسسي
التحول الرقمي	رقمنة الخدمات والذكاء المؤسسي	نسبة الخدمات الرقمية	تحسين تجربة المستفيد
المعرفة	تطوير منظومة إدارة المعرفة	عدد قواعد المعرفة	حفظ المعرفة المؤسسية
المالية	تعزيز كفاءة الإدارة المالية	نسبة الالتزام بالموازنات	كفاءة الإنفاق الثقافي

ثانيًا: خارطة الربط الاستراتيجي عبر بطاقة الأداء المتوازن:

المستوى الاستراتيجي	توصيف المستوى	علاقة السبب والنتيجة
---------------------	---------------	----------------------

نتيجة تراكمية لما تحقق في المستويات الأدنى ↑ ناتج عن	الغاية النهائية والنتائج الوطنية طويلة الأمد: • حماية الهوية الوطنية الأردنية وتعزيزها • ترسيخ قيم المواطنة والانتماء والتعددية • مواجهة التطرف وتعزيز التماسك المجتمعي • تنمية الإبداع والابتكار الثقافي • تمكين الصناعات الثقافية والإبداعية • إيجاد عمل وتحفيز الاقتصاد الثقافي • تعزيز مكانة الأردن الثقافية إقليمياً وعالمياً	تعظيم الأثر الثقافي والاقتصادي والاجتماعي
ينقل أثر التنفيذ إلى المجتمع ↑ ينتج عنه	ما يشعر به المستفيد والمجتمع مباشرة: • تحسين جودة الخدمات الثقافية وسهولة الوصول إليها • توسيع مشاركة الأطفال والشباب والمجتمع المحلي • اكتشاف المواهب الثقافية والفنية وتنميتها • تعزيز الشراكة مع القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني • رفع مستوى رضا المستفيدين عن البرامج والفعاليات الثقافية • تفعيل العمل الثقافي التطوعي والتشاركي	رفع جودة الخدمات (التفاعل المجتمعي)
ليحسن جودة المخرجات والخدمات ↑ مُمكن	تحويل القدرات إلى تنفيذ فعال ومنهجي • حماية التراث وصونه، وتوثيقه رقمياً • تنفيذ المسوح الثقافية وتطوير قواعد البيانات • تطوير البرامج والمشروعات الثقافية المتخصصة • تفعيل صندوق دعم الحركة الثقافية والفنية • إنشاء مراكز ومساحات ثقافية في المحافظات • تطوير منصات العرض والتبادل الثقافي • إدارة المشروعات الثقافية بكفاءة وشفافية	تحسين العمليات والبرامج الثقافية
السبب الجذري للمستويات الأعلى ↑ الأساس	القاعدة التي يعتمد عليها نجاح الاستراتيجية • تطوير الهيكل التنظيمي ونظام إدارة الأداء • تعزيز كفاءة وفاعلية الموارد البشرية • ترسيخ ثقافة الإبداع والتميز المؤسسي • تطوير البنية التحتية المادية والتقنية • التحول الرقمي والذكاء المؤسسي • تطوير منظومة إدارة المعرفة • استحداث وحدة الدراسات وتحليل البيانات • تعزيز كفاءة الإدارة المالية • بناء الشراكات المحلية والإقليمية والدولية	التمكين المؤسسي

نظام الحوكمة الاستراتيجية

أولاً: الإطار العام للحوكمة

- الأهداف المرجوة:
 - وضوح الأدوار والمسؤوليات
 - اتساق القرارات مع الاستراتيجية
 - كفاءة التنفيذ
 - الشفافية والمساءلة
 - تحقيق النتائج الوطنية المستهدفة
 - نطاق التطبيق
 - يشمل:
 - الوحدات التنظيمية
 - البرامج والمشروعات الثقافية

- الشراكات
- الموارد المالية والبشرية
- مبادرات التحول الرقمي والابتكار

ثانيًا: هيكل الحوكمة

• المستوى الاستراتيجي

الجهة	الدور
الوزير	• اعتماد الرؤية والأهداف الاستراتيجية • إقرار السياسات العليا • توجيه الأولويات الوطنية
الأمين العام	• الإشراف العام على تنفيذ الاستراتيجية • ضمان التكامل بين القطاعات • رفع التقارير القيادية

• المستوى التوجيهي

الجهة	الدور
اللجنة العليا للاستراتيجية والحوكمة	• متابعة تنفيذ الخارطة الاستراتيجية • معالجة أيّ تعارض أو تضارب بين المبادرات • مراجعة الأداء ربع السنوي
تشكيل اللجنة	- الأمين العام (رئيسًا) - مديرو الإدارات - مديرو المديرية المعنية - قسم التطوير المؤسسي

• المستوى التنفيذي

الجهة	الدور
مالكو الأهداف الاستراتيجية	• قيادة تحقيق الأهداف • اعتماد الخطط التنفيذية
مديرو البرامج والمشروعات	• التنفيذ اليومي • الالتزام بالجدول والميزانيات
فرق العمل	• التنفيذ الفني والتشغيلي

• مستوى الدعم والتمكين

الجهة	الدور
قسم التطوير المؤسسي	• إدارة بطاقة الأداء المتوازن • إعداد التقارير التحليلية
وحدة الدراسات وتحليل البيانات	• دعم القرار بالبيانات • قياس الأثر
الرقابة الداخلية	• الالتزام والامتثال
المالية والمشتريات	• كفاءة الإنفاق

ثالثًا: حوكمة الخارطة الاستراتيجية حسب المستويات الأربعة

1. حوكمة الأثر الوطني

عنصر	آلية الحوكمة
قياس الأثر	مؤشرات وطنية (اقتصادية - اجتماعية - ثقافية)
التقارير	تقرير سنوي لقياس الأثر
المساءلة	اللجنة العليا للتخطيط

2. حوكمة جودة الخدمات والتفاعل المجتمعي

عنصر	آلية الحوكمة
رضا المستفيدين	استطلاعات دورية
المشاركة المجتمعية	مؤشرات وصول وتفاعل
المساءلة	اللجنة العليا للتخطيط

3. حوكمة العمليات والبرامج الثقافية

عنصر	آلية الحوكمة
إدارة المشروعات	بطاقة المشروعات
الجودة	معايير أداء واضحة
الشفافية	تقارير شهرية

4. حوكمة التمكين المؤسسي

عنصر	آلية الحوكمة
الموارد البشرية	نظام كفاءات وتقييم أداء
التحول الرقمي	لجنة تحول رقمي
المعرفة والبيانات	سياسات إدارة بيانات
الشراكات	إطار اعتماد الشركاء وتقييمهم

رابعًا: آليات اتخاذ القرار

نوع القرار	الجهة المخولة
تغيير أهداف استراتيجية	الوزير
إعادة توجيه الموارد	اللجنة العليا للتخطيط
تعديل مبادرة/مشروع	الأمين العام
قرارات تشغيلية	مديرو البرامج

خامسًا: نظام المتابعة والتقارير

الأداة	الدورية
لوحة متابعة الأداء	ربع سنوي
تقرير تنفيذ الاستراتيجية	نصف سنوي
تقرير الأثر الوطني	سنوي
مراجعة المخاطر	نصف سنوية

سادساً: التصوّرات المحتملة للاستراتيجية

توضح الفرضيات الأساسية مستوى عدم اليقين في البيئة الداخلية والخارجية، وتمكّن الوزارة من الاستعداد للتعامل مع أية مستجدات في السياسات، والتمويل، والمجتمع المدني، وقد تبنت الوزارة ثلاثة تصوّرات رئيسية؛ بناءً على مستوى التحديات والفرص تتلخّص في الآتي:

السيناريو	وصف	التأثير في الاستراتيجية	الاستجابة المقترحة
متفائل	بيئة مستقرة ماليًا وتشريعيًا، وشراكات قوية، ومستوى إقبال مجتمعي مرتفع	يمكن تنفيذ المبادرات الاستراتيجية المخطط لها وتحقيق أثر ممتد	تكثيف البرامج الوطنية، وتعزيز الابتكار، وتوسيع الشراكات الدولية
معتدل	تمويل محدود أحيانًا، وتعاون متوسط مع الشركاء، وعناية مجتمعية متغيرة	بعض المبادرات قد تتأخر أو تحتاج إلى تعديل مع التركيز على الأولويات	إعادة ترتيب الأولويات، واعتماد مبادرات نموذجية، وتعزيز الكفاءات الداخلية
متحفّظ	تحديات تمويلية، وضعف التعاون المؤسسي، وقيود تشريعية، وانخفاض مستوى العناية المجتمعية	تنفيذ محدود للمبادرات، وصعوبة تحقيق الأثر بنسبة عالية	التركيز على المبادرات الجوهرية، والابتكار بأقلّ تكلفة، تطوير خطط المخاطر، وتعزيز التواصل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين

سابعًا: الخطط المطلوبة لتنفيذ الوثيقة الاستراتيجية

1. البرنامج التنفيذي (برامج، ومشروعات، ومبادرات).
2. بطاقات المشروعات.
3. الخطط التشغيلية للمديريات في المركز.
4. الخطط التنفيذية لمديريات الثقافة في المحافظات.
5. إدارة المخاطر وإدامة الأعمال (ربط كلّ هدف استراتيجي بمخاطر محتملة وتحديد: مستوى الخطورة، وخطة المعالجة، والجهة المسؤولة، ومراجعة دورية من لجنة الحوكمة).

ثامناً: تطوير نظام لإدارة الأداء؛ لتحويل الاستراتيجية إلى أفعال ملموسة، والقياس المستمر للأثر، وتحديد المسؤوليات لكل مستوى إداري. ويشتمل النظام على المكونات الآتية:

المكوّن	الوصف
الأهداف الاستراتيجية	متستمة من الرؤية والرسالة، واضحة وقابلة للقياس.
المؤشرات	مؤشرات كمية ونوعية لكل هدف، وتشمل النتائج والمخرجات والأثر.
المبادرات والمشروعات	البرامج والمشروعات المرتبطة بكل هدف مع جدول زمني وميزانية.
المسؤوليات	تحديد الجهات أو الأفراد المسؤولين عن التنفيذ والمراقبة.
آليات الرصد والمتابعة	تقارير دورية (شهرية، ربع سنوية، سنوية)، مراجعة الأداء وتنفيذ الإجراءات التصحيحية.
ربط الحوافز	ربط الأداء بالمكافآت المؤسسية أو التقدير المهني؛ لتعزيز الالتزام.
نظام توثيق البيانات	قاعدة بيانات مركزية للمبادرات والمؤشرات والتقارير.

نموذج اعتماد الاستراتيجية المؤسسية / وزارة الثقافة

أولاً: بيانات الاستراتيجية

- اسم الاستراتيجية: الاستراتيجية المؤسسية لوزارة الثقافة (2026-2030)
- الجهة المعدة: وزارة الثقافة – لجنة التخطيط الاستراتيجي، ومستشار الوزارة للتخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.
- تاريخ الإعداد:/...../.....
- تاريخ الاعتماد:/...../.....

ثانياً: نص الاعتماد الرسمي

استناداً إلى أحكام التشريعات النافذة، وانسجاماً مع رؤية التحديث الاقتصادي والسياسي والإداري، وبعد الاطلاع على الاستراتيجية المؤسسية لوزارة الثقافة للأعوام (2026-2030)، وما تضمنته من رؤية، ورسالة، ومحاور، وأهداف استراتيجية، ونظام حوكمة، وآليات متابعة وتقييم الأداء، وإدارة المخاطر وإدامة الأعمال؛ نُقر هذه الاستراتيجية ونعتمدها وثيقة نافذة لعمل وزارة الثقافة خلال فترة سريانها، ونوجه الوحدات التنظيمية في الوزارة إلى الالتزام بتنفيذها كل حسب اختصاصه، وبما يحقق الأثر الثقافي والاجتماعي والاقتصادي المنشود.

ثالثاً: اعتماد معالي وزير الثقافة

الاسم	التوقيع	التاريخ
معالي مصطفى الرواشدة		 / /

الختم الرسمي

رابعاً: اعتماد عطوفة الأمين العام

الاسم	التوقيع	التاريخ
عطوفة الأستاذ الدكتور نضال الأحمد		 / /

خامساً: اعتماد الإدارة العليا

نُقر نحن أعضاء الإدارة العليا في وزارة الثقافة الالتزام بتنفيذ هذه الاستراتيجية، ومتابعة مؤشرات أدائها، وإدارة المخاطر المرتبطة بها، ورفع التقارير الدورية وفق نظام المتابعة المعتمد.

الاسم	المسمى الوظيفي	التوقيع
.....	مدير مديرية	
.....	مدير مديرية	

.....	مدير مديرية	
.....	مدير مديرية	
.....	مدير مديرية	
.....	مدير مديرية	
.....	مدير مديرية	