

تحديث القطاع العام: التقارير المرجعية التفصيلية



الموارد البشرية
الخدمة المدنية وإدارة المواهب

ملخص التوجهات التطويرية

1. توفير الموارد البشرية لتولي المسؤوليات المستقبلية وتمكين الحكومة من تنفيذ خططها والارتقاء بأدائها وتحقيق الأولويات الوطنية والرؤية الاقتصادية؛ وتجهيزها بشكل استباقي بما يضمن توفير الكفايات المناسبة لإشغال الوظائف المناسبة وبالوقت المناسب.
2. اعتماد خطط الموارد البشرية للمدين المتوسط والبعيد، واعتبارها مرجعية لخطط التوظيف والتطوير الوظيفي والترقية وإدارة المواهب وتكامل معها لتأمين الاحتياجات المستقبلية.
3. تبني سياسات إعادة التأهيل والتوزيع والتنقل الوظيفي، لتعزيز مرونة الخدمة المدنية وإعادة ترتيب مواردها؛ والاستجابة للتغيرات المستقبلية التي ستطرأ على طرق العمل والرقمنة.
4. تفعيل دوران الموظفين الممنهج داخل وخارج الجهاز الحكومي، المرتبط بالمسارات الوظيفية والمهنية، لتعزيز المهارات وتوسيع المدارك والفهم الشامل للتحديات التي تواجه القطاع العام.
5. تطوير منظومة المسابقات التنافسية والعقود الشاملة بهدف تعزيز القدرة على استقطاب واختيار الكفاءات المطلوبة وفقاً لمبادئ الاستحقاق والتنافسية والشفافية وتكافؤ الفرص.
6. اعتماد فرق الإسناد الحكومي، وسحابة الخبرات المتخصصة، والتعهد وفقاً للاتفاقيات الإطارية كأدوات مبتكرة لسرعة تلبية احتياجات الدوائر بما فيها الطارئة والمؤقتة.
7. تطوير منظومة إدارة الأداء الوظيفي وبطاقات الأداء المتوازن لكافة الوظائف وبناء بنك الأهداف بما يتماشى مع الاستراتيجيات والأهداف الحكومية.
8. إنشاء مركز الكفايات الحكومية لتعزيز كفاءة تقييم الكفايات السلوكية والتخصصية والاتجاهات، وتحسين عملية الاختيار لأغراض التوظيف والترقية والتطوير الوظيفي والمهني وإدارة المواهب.
9. التوجه نحو مفهوم إدارة المواهب والكفايات المتخصصة المتوفرة وتنميتها ك رأس مال بشري وفقاً لمسارات وظيفية ومهنية معتمدة.
10. تبني مفهوم إدارة الموارد البشرية المستند على الوظائف وإعداد سلم الدرجات والرواتب المبني وفقاً للتصنيف الكمي والموضوعي (Position based system) عام 2025، إضافة لتبني مفهوم الترقية لإشغال الوظائف وفقاً لأسس الاستحقاق والجدارة المستندة على الكفايات.
11. تبني سياسات إدماج ومشاركة الموظفين لتحسين مستوى رضا الموظفين وخلق بيئة داعمة لعملية التحول المنشودة في القطاع العام.
12. نجاح مبادرات التحديث تستند بشكل رئيسي على تعزيز الكفايات المستقبلية ذات المستويات الاستراتيجية والابتكارية للعاملين في مجال الإدارة العامة والتطوير والتحول الرقمي، وذلك لمواكبة التغيير في أساليب الإدارة الحكومية وضمان أثرها الإيجابي والمستدام على تحسين الأداء وتحقيق الأولويات.

13. إطلاق برنامج دبلوم مهني في الإدارة العامة والتطوير، وبرنامج الإلمام الرقمي (Digital Literacy) لوصول المهارات الرقمية الأساسية (مهارات القرن 21) لكافة موظفي الخدمة المدنية لدعم بيئة التحول الرقمي.
14. تحويل ديوان الخدمة المدنية إلى هيئة الخدمة والإدارة العامة وتوسيع مسؤولياتها ليشمل إدارة الموارد البشرية بكافة مجالاتها، وتطوير الخدمات، والتطوير المؤسسي والحوكمة.
15. تركيز دور هيئة الخدمة والإدارة العامة بالمجال التنظيمي والرقابي لضمان سلامة التطبيق الإجرائي والفني وتقديم الدعم الفني للدوائر والمجلس.
16. التوجه نحو لامركزية التعيين بنهاية عام 2024 لتكون من مسؤوليات الدوائر والمؤسسات بإشراف ورقابة من هيئة الخدمة والإدارة العامة.
17. تمكين وحدات الموارد البشرية ونقلها من وظيفة (شؤون موظفين) تركز على الإجراءات الإدارية، لوظائف ذات بعد وقيمة استراتيجية تدعم القيادات الحكومية نحو تحقيق الأهداف والأولويات وتقديم الخدمات بكفاءة عالية وتكلفة أقل، والوصول إلى مرونة الإجراءات.
18. إضفاء الطابع المهني للعاملين في إدارة الموارد البشرية والانتقال بمستوى الكفايات الحالية في هذا المجال إلى المستوى الاستراتيجي والابتكاري وربطها بالمسارات المهنية.
19. التعامل بشكل متساو بين الموظفين من الجنسين في موضوع الترقية والتطور الوظيفي.
20. أن تحظى النساء وذوي الإعاقة بفرص متساوية في الدورات التدريبية والابتعاث .

مقدمة

الارتقاء بأداء الموارد البشرية في الخدمة المدنية من أهم محاور تحديث القطاع العام، كونه يركز على العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لتنفيذ برامج ومبادرات الإصلاح الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، حيث أن غياب الموارد البشرية المتناسبة من حيث الحجم والكفايات مع الاحتياجات الفعلية للدوائر، سيؤثر على قدرة الحكومة على تولي مسؤولياتها المستقبلية بكفاءة وفاعلية.

سعت الحكومات المتعاقبة إلى تحسين أداء موظفي الخدمة المدنية ورفع إنتاجيتهم وتطوير قدراتهم الوظيفية، حيث عملت ومنذ عام (2007) على تبني عدد من التدابير الإصلاحية والمفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية ومنها: تخطيط الموارد البشرية، وإدارة تقييم الأداء الفردي المرتبط بالأداء المؤسسي، والانتقال

للإدارة المبنية على الكفايات بما فيها الاختيار والتعيين، والمسارات المهنية كفرص للترقية الأفقية، وتخطيط التعاقب الوظيفي، والتركيز على الوظائف الحرجة في الاختيار والتطوير والتحفيز... الخ. على الرغم من أهمية التدابير الإصلاحية المتخذة في هذا المجال، إلا أن الواقع يشير إلى ضعف تأثير هذه المبادرات على تحقيق النتائج والأثر على مستوى أداء وإنتاجية الموارد البشرية وكفاءة تولي مسؤولياتهم وتقديم خدمات أفضل للمواطنين، ويعود السبب في ذلك لغياب التطبيق السليم والتركيز على الإجراءات الشكلية أكثر من النتائج، ومحدودية ربط المستهدفات من حيث الكفايات بالاحتياجات المطلوبة لتنفيذ المبادرات والأولويات الوطنية، إضافة إلى مقاومة التغيير بكافة أشكالها وأنواعها في البيئتين الداخلية والخارجية للدوائر الحكومية، وغياب الثقافة المؤسسية وبيئة العمل الداعمة.

إن نجاح تطبيق رؤية التحديث الاقتصادية والتحول التدريجي في دور الحكومة وطرق تقديم خدماتها يتطلب تحقيق ما يلي:

1. تطوير موارد بشرية في الخدمة المدنية لتكون جاهزة لتولي مسؤولياتها المستقبلية بشكل استباقي، بما يضمن توفير الكفايات المناسبة لإشغال الوظائف المناسبة وبالوقت المناسب.
2. إيجاد بيئة عمل جاذبة للكفاءات المتميزة وقادرة على الاحتفاظ بهم، وتوفير فرص الترقية والتطور الوظيفي والمهني، وتعزيز ثقافة المساءلة والتحفيز المرتبطة بالأداء والنتائج.
3. بناء ثقافة مؤسسية تركز على الكفاءة والفعالية والمهنية والجودة والتعلم المستمر وتطوير الذات، ومدفوعة بالقيم والنتائج؛ وداعمة لمرتكزات التحديث بما فيها مفهوم المواطن محور الاهتمام والحكومة المتعاونة والمتكاملة (The Whole

(Government) والجاهزية للمستقبل، والشفافية والانفتاح، والشراكة مع القطاع الخاص. (سيتم تناول هذه الجزئية ضمن تقرير التحول في الثقافة المؤسسية).

4. وجود قيادات حكومية وتنفيذية متميزة ذات أداء عالي، قادرة على تحقيق الرؤية المستقبلية للأردن وتنفيذ أولوياته، تدعم التغيير والتطوير الشخصي والمهني المستمر وتعزز التعاون بين الدوائر.

لتحقيق النتائج وتحديد البندين 1 و2 أعلاه، تم تصميم إطار عام مكون من خمسة توجهات تطويرية (موضح بالشكل التوضيحي رقم (1))، حيث تتضمن هذه الوثيقة تفاصيل واقع الحال والمبادرات ضمن كل منها، علماً بأن البندين 3 و4 قد تم تناولهما ضمن محور إعداد وتمكين القيادات الحكومية ومحور التحول في الثقافة المؤسسية.

الشكل التوضيحي رقم (1) إطار العمل المعتمد لتطوير الخدمة المدنية وإدارة المواهب



مسببات التغيير

لماذا نحتاج التحديث في مجال الخدمة المدنية وإدارة المواهب؟

أولاً: لا يعتبر حجم الخدمة المدنية بالمطلق متضخماً وفقاً للمؤشرات والمقارنات المعيارية، حيث يبلغ عدد موظفي الخدمة المدنية حوالي (220) ألف موظف يعملون في (97) دائرة ومؤسسة خاضعة لنظام الخدمة المدنية، وتبلغ نسبتهم إلى عدد السكان للعام 2020 (2.1%)¹ وهي نسبة جيدة مقارنة بالممارسات الفضلى؛ حيث يُظهر الشكل رقم (2) انخفاض ملموس بهذه النسبة خلال السنوات الست الماضية، ويرجع السبب في ذلك إلى ثبات سياسات الحكومة بضبط حجم الجهاز الحكومي، ومنع تثبيت من يعملون خارج جدول التشكيلات.

من ناحية أخرى، تشير بيانات عام 2020 إلى أن نسبة القوى العاملة في الخدمة المدنية تبلغ حوالي (14%)² من إجمالي القوى العاملة في الأردن (المتعطلين والمشتغلين) و(18%) من عدد المشتغلين، وتعتبر هذه النسبة مرتفعة نسبياً مقارنة بالمتوسط العالمي (12%)³، ويعود السبب في ذلك لمحدودية قدرة الاقتصاد على خلق وظائف بالقطاع الخاص، إضافة لقيام الحكومات بلعب دور

المشغل من خلال التعيين في الخدمة المدنية كحل بديل لمشكلة البطالة.

ثانياً: ضعف كفاءة توزيع الموارد البشرية في الخدمة المدنية.

على الرغم من المؤشرات الميمنة أعلاه، إلا أن العدد بالمطلق لا يعتبر مؤشراً على كفاءة توزيع الموارد البشرية، حيث أن حجم وشكل الموارد البشرية يرتبط عادةً بطبيعة المهام وأساليب الإدارة الحكومية ومدى تبنيها لمفاهيم الاستخدام الأمثل.

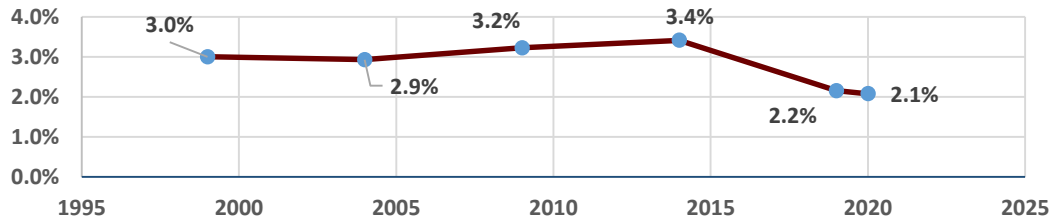
وتالياً بعض جوانب ضعف كفاءة التوزيع⁴ والتي تم تعزيزها بأمثلة من وزارة الأشغال العامة والإسكان ووزارة الزراعة نظراً لتوفر دراسات حديثة حولهما معدة من قبل ديوان الخدمة المدنية، علماً بأن بعض هذه الجوانب عامة ومتواجدة في جميع الدوائر تقريباً، ومن الضروري أن تقوم الحكومة بعمل دراسات مشابهة للتعرف على واقع الحال في بقية الدوائر.

كما وأن الحالات التي سيتم الإشارة إليها لاحقاً تراكمية تمت عبر سنوات، وجاءت نتيجة للتثبيت خارج جدول التشكيلات، إضافة لجمود الآليات التي حدت من القدرة على إعادة تنظيم الموارد البشرية في الخدمة المدنية استجابة للتغيرات والتطور بطرق العمل.

الشكل التوضيحي رقم (2) مقارنة نسبة موظفي الخدمة المدنية لعدد السكان

خلال الفترة (1995 – 2020)

المصدر: التقارير السنوية لديوان الخدمة



¹ حسب بيانات ديوان الخدمة المدنية
القوى العاملة بالخدمة المدنية

² Source: Growth Lab – using ILOSTAT, World Population Review, World Bank World Development Indicators (WDI)

³ بالاستناد على دراسة واقع الموارد البشرية في وزارتي الزراعة والأشغال المعدة من قبل ديوان الخدمة المدنية

⁴ حسب بيانات ديوان الخدمة المدنية

⁵ حسب بيانات دائرة الإحصاءات وديوان الخدمة المدنية للعام 2020

⁶ المؤشر التي تم احتساب النسبة العالمية على أساسه، يضم أعداد موظفين في الخدمة المدنية والبلديات وبعض مؤسسات القطاع العام في حين النسبة المحسوبة بالتقرير تخص فقط موظف

كما تشكل نسبة مأموري المقسم والتصوير (5%)، إضافة لارتفاع نسبة المحاسبين والمدققين ومعمدي الصرف البالغ عددهم (265) موظف بنسبة (5%)، خاصة في ظل أتمته الإجراءات المالية والمحاسبية.

غياب توافق الكفايات الحالية مع دور ومسؤوليات الدوائر، الأمر الذي يؤثر على كفاءة وفعالية تلك الدوائر، حيث تشير بيانات وزارة الأشغال إلى وجود (350) موظف بنسبة (6.9%) يشغلون وظائف ميكانيك وكهربائي سيارات وتمديدات، إضافة إلى (270) موظف بنسبة (4.8%) يشغلون وظيفة حداد وبناء ودهين وقصير ونجار؛ هذه النسب تثير تساؤلات حول مدى توافق هذه الوظائف وأعدادها مع دور الوزارة الأساسي بتنمية وتنظيم قطاع الأعمال الإنشائية وتلبية احتياجات الحكومة من الطرق والأبنية الحكومية؟ وتحديد دور الوزارة بتنفيذ أعمال الصيانة، وما هي الطريقة الأفضل للحكومة لتنفيذ هذه الأعمال آخذين بعين الاعتبار تأثير ذلك على التكلفة ومستوى تقديم الخدمة.

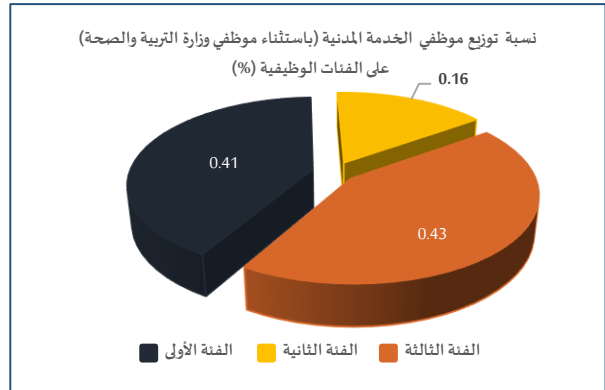
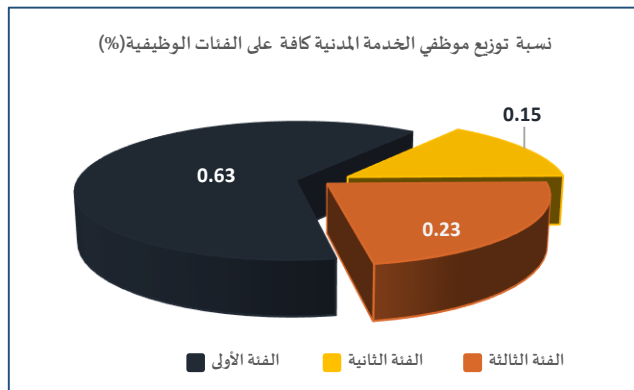
من ناحية أخرى، فإن بيانات وزارة الزراعة تشير إلى وجود (700) موظف بنسبة (12%) يشغلون وظيفة عامل ومساعد عامل، إضافة لوجود تقريبا (1000) موظف بنسبة (18%) يشغلون وظيفة طابع⁸. هذه النسب أيضا تطرح نفس التساؤلات المشار إليها أعلاه ودراسة متعمقة لدور هذه الدوائر ومدى توافق مواردها البشرية الحالية وكما هو محدد بالشكلين التوضيحيين 4 و5 من حيث العدد والكفايات مع هذا الدور.

نسبة موظفي الفئة الثالثة في دوائر الخدمة المدنية (باستثناء وزارتي الصحة والتربية والتعليم) مرتفعة جدا وتصل بالمتوسط إلى ما نسبته (43%) من إجمالي الموظفين في تلك الدوائر، خاصة إذا ما قورنت بمتوسط نسبة موظفي الفئة الثالثة والبالغة (22%)،⁶ علما بأن النسبة الأخيرة لا تعكس واقع الحال حيث جاءت نتيجة لكبر حجم وزارتي التربية والصحة وتدني نسبة موظفيهما من الفئة الثالثة (الشكل رقم 3))

كما وتشير البيانات إلى أن معظم موظفي وزارة الأشغال ووزارة الزراعة من الفئة الثالثة وتبلغ أعدادهم على التوالي (3500) و(4000) موظف؛ وتقريبا نصف موظفي وزارة الأوقاف والشباب والعدل من موظفي الفئة الثالثة وتبلغ على التوالي (3800) و(2000) و(960) موظف.

أعداد شاغلي بعض الوظائف تفوق عبء العمل الفعلي، الأمر الذي يتعارض مع مفهوم الاستخدام الأمثل للموارد ويؤثر على مستوى الإنتاجية، (فمثلا) تبلغ نسبة السائقين وسائقي الآليات الثقيلة والإنشائية في وزارة الأشغال (14%) من موظفي الوزارة بعدد (700) سائق. هذه النسبة مرتفعة جدا وتستدعي دراسات متعمقة لتحديد بدائل طرق تنفيذ المهام بما يساهم بترشيد الإنفاق ورفع مستوى تقديم الخدمات، خاصة في ضوء تدني عبء عمل سائقي الآليات الثقيلة، حيث تشير الدراسة إلى أن عبء عمل سائقي الآلية الواحد بحدود (37) يوم عمل بالسنة من أصل (200) يوم عمل متاح حسب بيانات عام 2019.⁷

الشكل رقم (3) نسبة الموظفين في الدوائر الحكومية (باستثناء الصحة والتربية) الحاصلين على الشهادة الثانوية فأقل (43%)



⁸ الأرقام حسب المسميات على جدول التشكيلات.

⁶ تشمل النسبة موظفي الفئة الثالثة في كافة الدوائر بما فيها التربية والصحة
⁷ حيث تم إجراء دراسة لعبء عمل سائقي الآليات الثقيلة في وزارة الأشغال، شملت ثلاثة مديريات (أربد والعقبة ومادبا)، واستندت على سجلات حركة الآليات خلال العام (2019)

3500 موظف (67%)

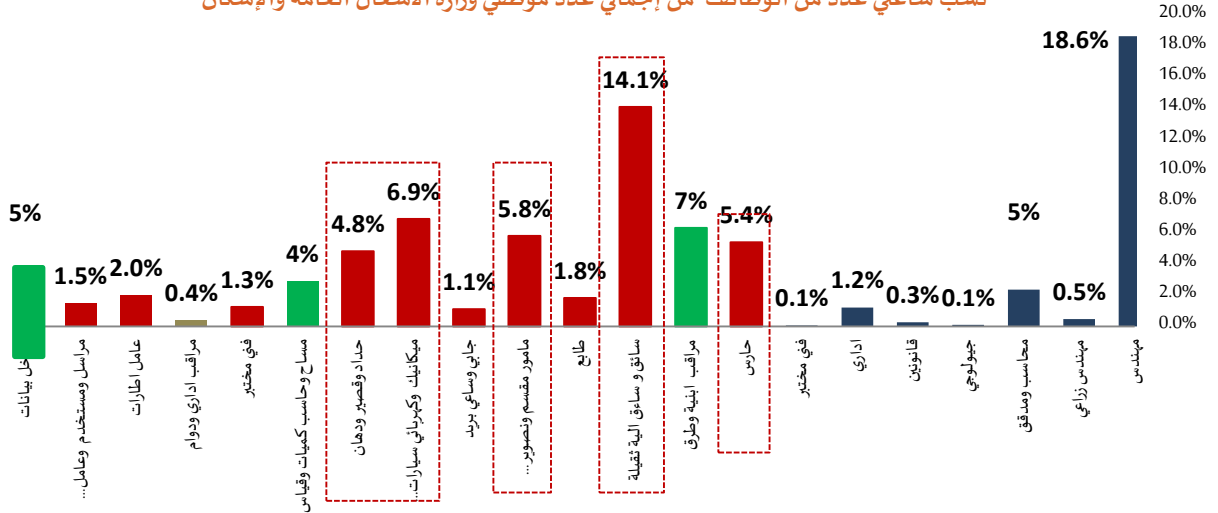
الفئة الثالثة

معظم موظفو وزارة الأشغال من حملة الثانوية العامة فأقل

الشكل التوضيحي رقم (4)

واقع توزيع الموارد البشرية في وزارة الأشغال

نسب شاغلي عدد من الوظائف من إجمالي عدد موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان



حوالي (4000) موظف يمثلون ما نسبته (70%) من موظفي الوزارة

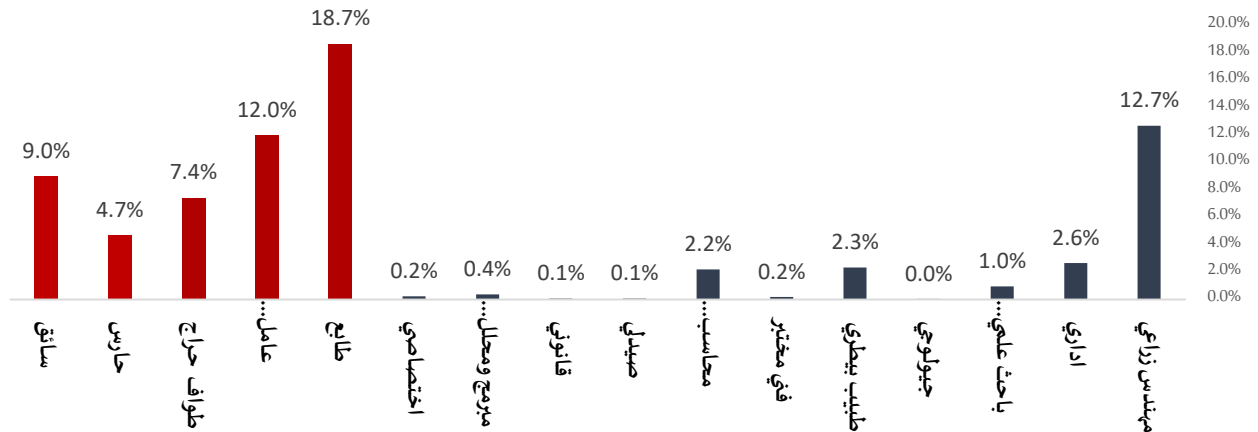
الفئة الثالثة

معظم موظفي وزارة الزراعة من حملة الثانوية العامة فأقل

الشكل التوضيحي رقم (5)

واقع توزيع الموارد البشرية في وزارة الزراعة

نسبة شاغلي بعض الوظائف إلى المجموع الكلي لموظفي وزارة الزراعة (%)



الحاجة إلى إيجاد توافق في الكفايات الحالية ومستوياتها مع تلك المطلوبة لإحداث نقلة نوعية في الجهاز الحكومي لا سيما في ضوء التحول الرقمي والتغير المتوقع بأساليب الإدارة الحكومية وتقديم الخدمات، حيث تشير الدراسات (مثلاً) إلى تدني نسبة شاغلي الوظائف القانونية في كل من وزارتي الأشغال العامة والزراعة والتي تبلغ على التوالي (0.3%) (0.1%)، وهذه النسب المتدنية لا تتوافق مع مسؤوليات الوزارات بتنظيم القطاعات، والتحول نحو الدور التمكيني للحكومة الذي يتطلب تعزيز الكفاءات اللازمة لإعداد الاتفاقيات والعقود وإدارتها ومتابعة تنفيذها، وحماية حق المواطن بالحصول على خدمات متميزة وحقوق الحكومة التعاقدية.

كما لا تتوافق النسب المتدنية لشاغلي الوظائف من المبرمجين ومحلي النظم ووظيفة اختصاصي بوزارة الزراعة، مع توجهات الحكومة نحو التحول الرقمي وتعزيز قدرة الحكومة في مجالات رسم السياسات وتطوير الخدمات وتجهيزها والإدارة الاستراتيجية، والاتصال الحكومي وإدارة المشاريع... الخ

ثالثاً: محدودية قدرة الخدمة المدنية على الاستقطاب والاحتفاظ بالمختصين من ذوي الكفاءات العالية، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

الفجوة بالرواتب بين القطاعين العام والخاص تعتبر الأعلى للوظائف المتخصصة ذات المهارات العالية، في حين تعتبر أجور الموظفين الحاصلين على الثانوية فأقل أعلى بالقطاع العام من نظرائهم في القطاع الخاص (**Public Sector Premium**) الأمر الذي يجعل الخدمة المدنية جاذبة للموظفين من هذه الفئة وطاردة لمن يمتلكون الكفايات المتخصصة ذات المهارات العالية. الشكل التوضيحي رقم (6) يبين مقارنة بين الفجوة بالأجور ما بين عامي 2008 و2018.

محدودية التمايز في الرواتب بين وظائف القطاع العام من حيث طبيعة الكفايات اللازمة لإشغالها وصعوبتها وندرتها، حيث يُستدل على ذلك من خلال تدني نسبة الفرق بالأجور ما بين الوظائف الأعلى والأدنى في الكفايات (Pay Compression Ratio).

والتي تبلغ (5%) في الخدمة المدنية وتعتبر من أدنى النسب بالعالم. (الشكل رقم (7))

غياب مفهوم الترقية والتطور الوظيفي والمهني، حيث يستند السلم الحالي للوظائف على مفهوم الترفيع الجوبي والجوازي (الدفع)، وغياب مفهوم الترقية المرتبط بالكفايات والمبني على الاستحقاق والجدارة؛ إضافة إلى تأخر تطبيق مفهوم المسارات المهنية⁹ التي جاء لإتاحة المجال للترقية الأفقية.

التسكين على سلم الوظائف بالخدمة المدنية يبدأ من أدنى الدرجات ويستند على الشهادات العلمية وعدد سنوات الخبرة بحد أقصى خمس سنوات.

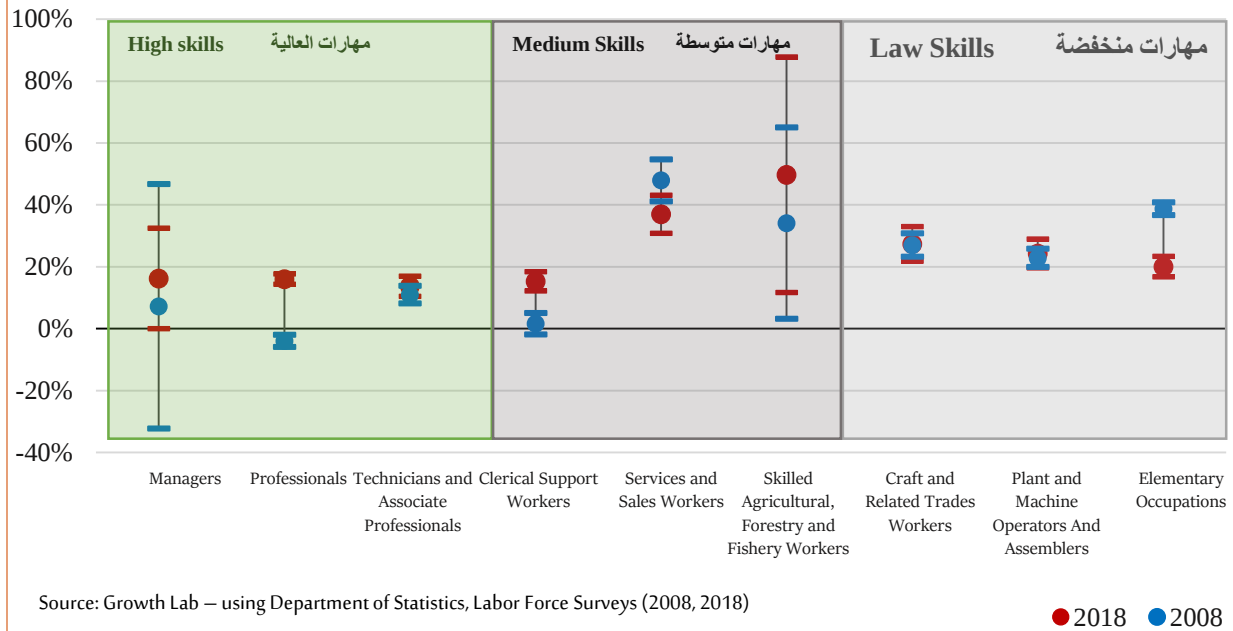
الفروقات بشروط العمل بين القطاع العام والخاص، من حيث ساعات العمل والإجازات، حيث تبلغ عدد ساعات العمل في القطاع العام (35) ساعة أسبوعياً مقارنة بـ (48) ساعة في القطاع الخاص؛ من ناحية أخرى، فإن عدد أيام الإجازات في القطاع الخاص تتراوح ما بين (14-21) يوم مقارنة بـ (30) يوم في القطاع العام، هذا إضافة لميزة الاستقرار والأمن الوظيفي في القطاع العام.

رابعاً: سياسات إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية غير داعمة حالياً لمفهوم المرونة والتكيف، وسرعة الاستجابة للتغيرات المتوقعة على أساليب العمل والتحول الرقمي، والتي سيكون لها تأثير على الوظائف وشاغليها إما بنشوء وظائف جديدة أو إلغاء وظائف أخرى، الأمر الذي يتطلب من الحكومة التعامل مع شاغلي تلك الوظائف وإعادة تأهيلهم وتوزيعهم تحقيقاً للأمن الوظيفي وحفاظاً على حقوق الموظفين من جهة، وبما يتناسب مع التوجه نحو الوصول إلى الحجم الأقل من الكوادر البشرية الكفؤة اللازمة وضمن المخصصات المالية المعتمدة من جهة أخرى..

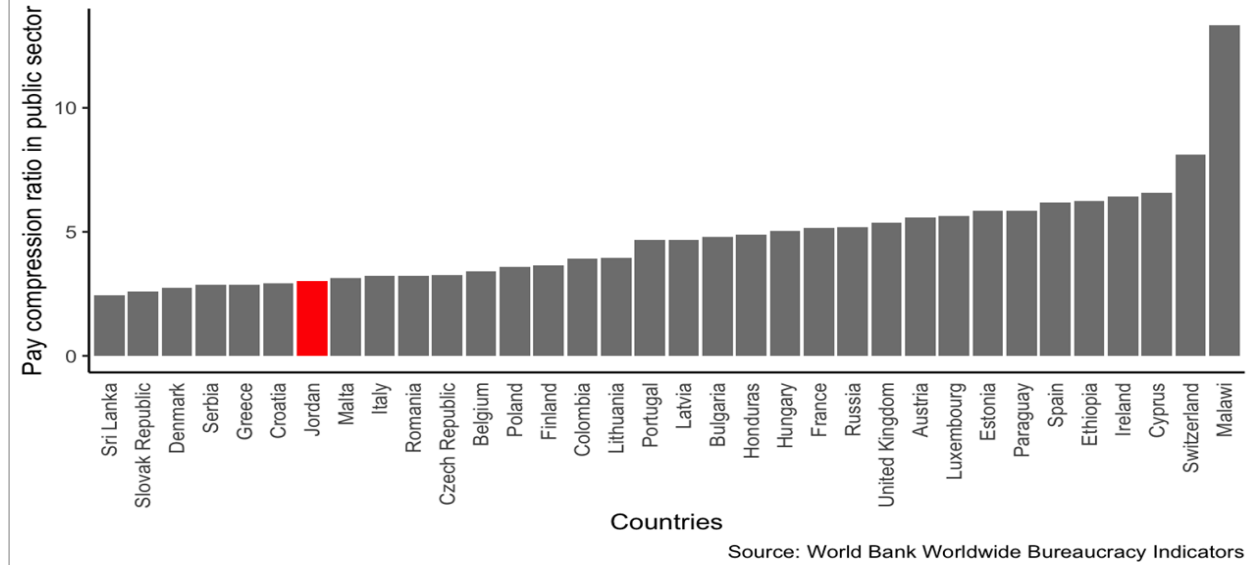
علماً بأن تدني مستوى مرونة السياسات الحالية يعتبر عائق أمام عملية التطوير والتحول وتحقيق أهدافها المرجوة، وذلك بسبب مقاومة الموظفين خوفاً على وظائفهم، أو بسبب تدني مستوى فاعلية الدوائر.

⁹ المسارات المهنية تم اعتمادها بموجب حزمة القرارات الحكومية للعام 2019 وتم عكسها بنظام الخدمة المدنية (9) 2020

الشكل رقم (6) مقارنة بين الاجور للمهن ما بين (2008) و (2018)



الشكل رقم (7) نسبة ضغط الأجور في القطاع العام (Pay Compression Ratio)، مقارنة بين عدد من الدول عام 2016 (وفقا لمؤشر البنك الدولي)



Source: Growth Lab – using Department of Statistics, Labor Force Surveys (2008, 2018)

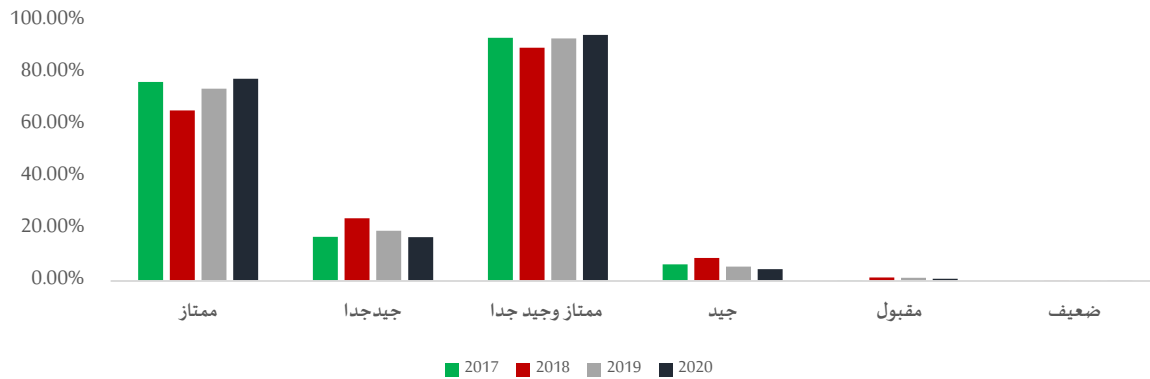
سادساً: غياب ثقافة المساءلة المرتبطة بالأداء، حيث يبلغ عدد الموظفين الذين تم إنهاء خدماتهم بسبب تقييم الأداء خلال الأعوام من (2018 – 2020) على التوالي (3) (0) (0).

سابعاً: التفاوت الكبير في قيم المكافآت بين الدوائر وخضوعها لمعايير شكلية غير مرتبطة بالأداء أو التميز، كما أن إدخال قيمة المكافأة ضمن معادلة احتساب راتب الضمان الاجتماعي تسببت باعتبار المكافأة جزء ثابت من الراتب. من ناحية أخرى، فقد شكلت الدوائر التي يتقاضى موظفوها مكافآت مرتفعة ضغطاً على الحكومة لغايات النقل، وأوجدت حالة من عدم الرضا الوظيفي لدى بقية الدوائر.

هذا وتشير البيانات المتوفرة إلى وجود عدد من الحالات التي يجب أن تستعد الحكومة للتعامل معها بالتوازي مع عمليات التطوير والتحول، منها على سبيل المثال: وظيفة مراسل والذي يبلغ عدد شاغليها (8700) موظف، حيث من المتوقع أن ينخفض عبء العمل بشكل ملحوظ حال تطبيق برنامج ترأسل (2) أو النداء الآلي في المحاكم؛ إضافة لوظيفة طابع والتي يبلغ عدد شاغليها (4400) موظف، حيث من الممكن أن تستبدل هذه الوظيفة حال تنفيذ توجهات الحكومة لتعزيز المهارات الرقمية الأساسية وجعل الطباعة مهارة أساسية مطلوب من كافة الموظفين إتقانها.

خامساً: تدني كفاءة عملية تقييم الأداء الفردي وغياب ربطه مع الأداء المؤسسي، حيث تشير البيانات إلى ارتفاع معدلات تقييم الموظفين السنوية لتشكّل نسبة الموظفين الحاصلين على تقييم ممتاز وجيد جداً أكثر من (90%) على الرغم من انخفاض مستوى الأداء المؤسسي للدوائر. (الشكل التوضيحي رقم (8))

الشكل رقم (8) نسب مستويات تقييم الأداء الفردي السنوي للأعوام (2020 – 2017)



بالراتب التقاعدي عن قيمة الراتب وهي على رأس عملها، الأمر الذي يستدعي مراجعة قانون الضمان الاجتماعي لرفع سن التقاعد للمرأة ومساواته مع الرجل. إضافة لتبني المبادرات المقترحة بمحور القيادات الحكومية بما فيها المسار السريع مفهوم الترقية المستند على الكفايات.

من ناحية أخرى البيانات أعلاه تشير إلى وجود تنميط للوظائف التي تشغلها المرأة وحصرها في مجالات ومستويات وظيفية محددة، وغياها عن وظائف وقطاعات أخرى.

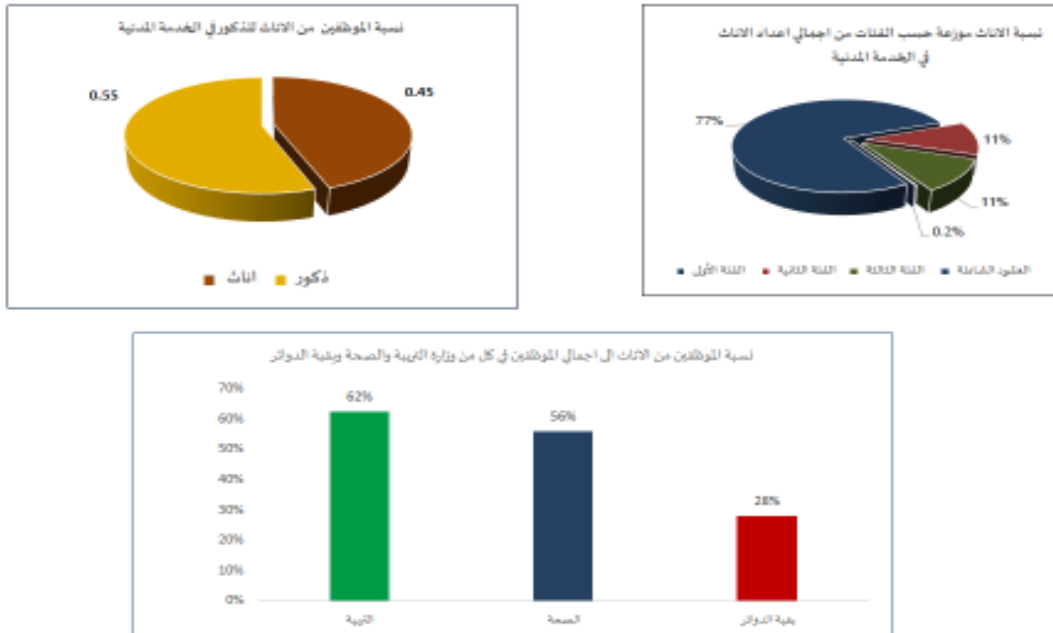
تاسعا: تبلغ نسبة الشباب في الخدمة المدنية (27%) ممن تبلغ أعمارهم (35) عام فأقل، ونسبة (56%) لمن تبلغ أعمارهم (41) فأقل. تعتبر هذه النسب جيدة مقارنة بالتوزيع الديمغرافي والذي يشير إلى أن (63%) من الشعب الأردني أعمارهم أقل من (34) عام، آخذين بعين الاعتبار بأن التوظيف بالخدمة المدنية يبدأ بسن (18) عام. كما وتدل النسب إلى أن الخدمة المدنية جهاز فتي قابل للتطور، مع ضرورة استثمار الحكومة في تمكين ورفد الجهاز الحكومي بالكفاءات الشابة والمؤهلة القادرة على إحداث التغيير (الشكل رقم (10))

ثامنا: انخفاض نسبة تواجد المرأة في الدوائر (باستثناء وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة) حيث تصل بالمتوسط (28%) من إجمالي موظفي تلك الدوائر، مقارنة بنسبة المرأة في الخدمة المدنية بالمطلق والتي تبلغ (45%)، كما أظهرت البيانات ارتفاع نسبة مشاركة المرأة في وزارة التربية والتعليم لتصل تقريبا لـ (60%) من وظائف الوزارة معظمهن عاملات بالوظائف التعليمية، و(56%) من إجمالي وظائف وزارة الصحة.

بالمقابل أظهرت البيانات تدني نسبة مشاركة المرأة في القيادات الحكومية والتنفيذية حيث بلغت نسبتها بالقيادات الحكومية (16%) في (97) دائرة ومؤسسة حكومية، في حين بلغت نسبتها بالقيادات التنفيذية (الإدارة الوسطى) (31%) معظمها بوظيفة رئيس قسم.

علماً بأن خروج المرأة من الوظيفة العامة خلال فترة عمرية تكون فيها قد وصلت لمرحلة متقدمة بالسلم الوظيفي ومؤهلة لاستلام مواقع قيادية، قد تكون أحد الأسباب وراء تدني إشغال المرأة للوظائف القيادية، ويعود خروجها المبكر من الخدمة المدنية بسبب وجود تشريعات تشجعهم على الانسحاب المبكر مثل تخصيص راتب الشيخوخة على سن (55) عام مع غياب الفروقات

الشكل رقم (9) توزيع الموظفين حسب الجنس



	النسبة من الإجمالي (%)	عدد الموظفين	الفئة العمرية
(27%) من موظفي الخدمة المدنية ممكن تبلغ أعمارهم 35 فأقل	0.4%	863	23- 18
	8.0%	17246	29 - 24
	19.0%	41170	35 -30
(56%) من موظفي الخدمة ممن تبلغ أعمارهم (41) فأقل	29.1%	63017	41- 36
	25.1%	54388	47- 42
	14.3%	30932	53- 48
	3.9%	8474	59 - 54
	0.3%	591	60 فأكثر
		216681	المجموع

الشكل رقم (10) توزيع الموظفين حسب الفئات العمرية

خدمة مدنية مرنة وأكثر فعالية وإنتاجية ومستجيبة للتطورات على أساليب العمل والتحول الرقمي، وتناسب من حيث الحجم وطبيعة الكفايات مع الاحتياجات الفعلية للارتقاء بالأداء والجاهزية للمستقبل وتحقيق الرؤية الاقتصادية

نجاح التحول التدريجي في دور الحكومة
وطريقة تقديم خدماتها يتطلب بناء الموارد
البشرية المستقبلية في الخدمة المدنية
بالتوازي مع عملية التحول لضمان
"توفر الكفايات المناسبة، لإشغال
الوظائف المناسبة، بالوقت المناسب

أولاً: تعزيز القدرة على التخطيط الفعال للموارد البشرية (Manpower Planning)

توفر الموارد البشرية المستقبلية اللازمة لتمكين الدوائر
من تنفيذ خططها واستدامة عملها وجاهزيتها للمستقبل،
إضافة لتحقيق النتائج على مستوى الأولويات الوطنية
ورؤية التحديث الاقتصادية

اعتمدت الخدمة المدنية سياسات تخطيط الموارد البشرية منذ عام 2007، إلا أن تطبيقها على أرض الواقع غير فعال، كونها تركز على شكلية تعبئة نماذج التخطيط دون التركيز على النتائج، إضافة لغياب خطط الموارد البشرية متوسطة وطويلة الأمد والمعدة كجزء من عملية التخطيط الكلية في الدوائر. ومن ناحية أخرى، فإن عملية التخطيط الحالية تستند على سياسة الموارد البشرية المتعلقة بالترقية بدل الترقية وتوفير الأوضاع، وتخدم البنية الحالية لجداول التشكيلات القائم على تلك السياسات والمفاهيم.

كما وترجع أسباب عدم كفاءة عملية التخطيط أيضاً لضعف قدرات الدوائر واللجان الفنية المعنية بدراسة جداول التشكيلات في مجال تخطيط الموارد البشرية، إضافة لشكلية عرضها على

إن واقع توزيع الموارد البشرية بالخدمة المدنية المشار إليه أعلاه، إضافة لجمود الآليات الحالية والتي تحد من القدرة على إعادة تنظيم هذه الموارد استجابةً لتطور طرق العمل والتحول الرقمي؛ جميعها أمور تؤثر على كفاءة وفاعلية الجهاز الحكومي، كما أنها تتعارض مع مبدأ ترشيد الإنفاق والحد من الهدر الناتج عن سوء إدارة الموارد المتاحة.

من ناحية أخرى، فإن نجاح مبادرات التحديث المستندة على التحول التدريجي في دور الحكومة (على مدار السنوات العشر القادمة) من مزود خدمات إلى الدور التمكيني، إضافة لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات؛ تركز بشكل أساسي على توفر الموارد البشرية الجاهزة لتولي المسؤوليات المستقبلية.

إن أول خطوة في الطريق نحو بناء الموارد البشرية في الخدمة المدنية وجاهزيتها للمستقبل، تكون بتعزيز قدرة الحكومة على التحديد المسبق لاحتياجاتها من الكفايات كما ونوعاً على المديين المتوسط والبعيد، ووضع الخطط اللازمة لتلبيتها سواء من خلال التوظيف أو إعادة التأهيل والتوزيع أو تطوير الكفايات الحالية... الخ. والعمل على تنفيذ الخطط بشكل متوازي مع عملية التحول بما يضمن جاهزية الموارد لإشغال الوظائف وبالوقت المناسب.

كما وتتطلب من الحكومة إيجاد الآليات اللازمة لتعزيز مرونة الخدمة المدنية وقدرتها على التكيف المستمر بإعادة تنظيم مواردها البشرية استجابةً للتغيرات التي تطرأ على طريقة العمل والرقمنة، والذي قد ينتج عنها وظائف مستقبلية للتركيز عليها ووظائف أخرى ستستبدل وبحاجة لتأهيل شاغلها وإعادة توزيعهم لتلبية احتياجات الدوائر بما يتوافق مع مبدأ الأمن الوظيفي والاستخدام الأمثل للموارد.

وعليه وبناء على ما سبق، فإنه من الضروري أن تقوم الحكومة بتبني السياسات التالية:

التحديد المسبق للاحتياجات

على المديين المتوسط والبعيد، ومصادرها
والوقت اللازم لتأمينها والتخطيط الفعال
لتلبيتها،

تعتبر أول الخطوات نحو بناء الموارد البشرية
في الخدمة المدنية الجاهزة للمستقبل

تعزيز القدرات المؤسسية والفردية في مجال تخطيط الموارد البشرية وتشمل الدوائر واللجنة المركزية واللجان الفنية وهيئة الخدمة والإدارة العامة، بما فيها إصدار التعليمات والأدلة والتدريب؛ إضافة لضرورة تحديد الشروط والمتطلبات المهنية للمشاركين في اللجنة الفنية لمناقشة جدول التشكيلات.

إنشاء فريق الإسناد الحكومي لتخطيط الموارد البشرية، بما يضمن توحيد المفاهيم والمخرجات وضمان دقة وسرعة التنفيذ.

إقرار مؤشرات الأداء على مستوى الأمناء العامين بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة من عملية تخطيط الموارد البشرية بما فيها نسبة وظائف الفئة الثالثة، وأعداد الوظائف التي تم تلبيتها من خلال الفائض، وإنتاجية الموظفين (جزء من اتفاقيات الأداء).

ثانياً: تطوير منظومة إعادة التأهيل

والتوزيع (Redeployment Policy)

لتعزيز المرونة والقدرة على التكيف، وسرعة الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على طرق العمل والتحول الرقمي

تركز عملية التحديث على مفهوم التطوير المستمر الهادف إلى رفع الكفاءة والإنتاجية وتقليل التكلفة، الأمر الذي سينتج عنه بطبيعة الحال العديد من الموظفين المصنفين الفائضين عن حاجة

اللجنة المركزية للموارد البشرية¹⁰، وغياب اهتمام الإدارة العليا وعدم إدراكهم لأهمية التخطيط لتحقيق أهداف الدوائر.

وعليه وبناء على ما سبق، فمن الضروري تعزيز قدرات الحكومة على التخطيط الفعال للموارد البشرية لضمان استدامة توفر الموارد البشرية المستقبلية اللازمة لتمكين الدوائر من تنفيذ خططها واستدامة عملها وجاهزتها للمستقبل، إضافة لتحقيق النتائج والأثر على مستوى الأولويات الوطنية ورؤية التحديث الاقتصادي.

النجاح في تطبيق هذا التوجه يتطلب أن تتبنى الحكومة المبادرات التالية:

مراجعة سياسات وإجراءات تخطيط الموارد البشرية وتحديثها بما يضمن مراعاتها للمرتكزات التالية:

- تحقيق الربط بين خطة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والأولويات الوطنية ورؤية التحديث الاقتصادي.
- الربط مع مبادرات التطوير بما يساهم بتحديد الوظائف المستقبلية للتركيز عليها، والوظائف التي ستستبدل ليمت العمل على شمولها في خطط التوظيف والتأهيل وإعادة التوزيع.
- الاستناد إلى دراسات الإنتاجية وعبء العمل ومعاييرها، إضافة لحجم العمل المتوقع وفقاً لزيادة الطلب على الخدمات وطريقة تقديمها، بما يساهم بتحديد الأعداد المناسبة وفقاً لمفهوم الاستخدام الأمثل.
- مواءمة التخطيط مع مفاهيم وسياسات إدارة الموارد البشرية الجديدة والمشار إليها في هذه الوثيقة.

إعداد خطط موارد بشرية متوسطة وطويلة الأمد على مستوى الدوائر، تتضمن احتياجات الدوائر الفعلية كما ونوعاً لمدة (3-7) سنوات، وتحديد مصادرها والوقت اللازم لتأمينها؛ بحيث تعتبر هذه الخطط مرجعية لخطط التوظيف والتطوير والتعلم وإعادة التأهيل والتوزيع وإدارة المواهب، بحيث تتكامل جميعها لتأمين الاحتياجات المستقبلية.

إعداد خطة متكاملة للموارد البشرية في الخدمة المدنية، تعتبر خطة مجمعة تستند على خطط الموارد البشرية في الدوائر.

¹⁰ لجنة مشكلة في ديوان الخدمة المدنية برئاسة رئيس الديوان وأعضاء ممثلين لجهاز مختلف وفقاً لنص المادة (36) من نظام الخدمة المدنية مكلفة بدراسة مشروع جدول تشكيلات الوظائف وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لتوزيع الفائض منها على الدوائر الحكومية ومهام أخرى وفقاً لنص المادة (37) من النظام.

الدوائر إما بسبب دراسات عبء العمل أو إعادة الهيكلة أو تبسيط الإجراءات أو التحول الرقمي، أو بسبب تلاشي وظائف أو إلغاء وحدات تنظيمية.

وعليه وبناء على ما سبق، فإنه من الضروري أن تتبنى الحكومة سياسات إعادة التأهيل والتوزيع ((Redeployment Policy)) وذلك لتعزيز مرونة الخدمة المدنية وقدرتها على التكيف بإعادة ترتيب مواردها البشرية لتصحيح التشوهات الحالية، واستجابةً للتغيرات التي تطرأ على طريقة العمل والرقمنة.

تهدف هذه السياسة إلى إعادة توزيع الموظفين المتأثرة وظائفهم بنتائج دراسات عبء العمل أو التطور بطرق العمل، وذلك لتلبية احتياجات الدوائر من الشواغر المتوفرة على جدول التشكيلات من الوظائف المشابهة من حيث الكفايات المتوفرة أو المتوقع اكتسابها. تركز المنظومة بشكل أساسي على إتاحة فرص للمستهدفين للتنافس داخليا لإشغال الوظائف الشاغرة بعد إعادة تأهيلهم وتزويدهم بالكفايات اللازمة لإشغال تلك الوظائف، وفقاً لمبادئ الاستحقاق والجدارة والتنافسية وتكافؤ الفرص.

النجاح في تطبيق هذا التوجه يتطلب أن تتبنى الحكومة المبادرات التالية:

إعداد سياسات وتعليمات إعادة التأهيل والتوزيع واعتمادها من قبل مجلس الخدمة.

تعزيز القدرات المؤسسية والفردية (التنظيمية والإجرائية والتقنية) لكل من هيئة الخدمة والإدارة العامة والدوائر.

إعداد خطط التأهيل والتوزيع المحدد ضمنها الوظائف والموظفين المستهدفين.

إعادة التأهيل والتوزيع تعتبر أحد مصادر تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب مواءمتها مع خطط الموارد البشرية والتوظيفية والتطوير الوظيفي والمهني

منظومة إعادة التأهيل والتوزيع تستهدف الموظفين المتأثرة وظائفهم بنتائج دراسات عبء العمل والتطور بطرق عمل الإدارة الحكومية والتحول الرقمي؛ لتأهيلهم وإعادة استخدامهم لتلبية احتياجات الدوائر تحقيقاً لمبدأ الأمن الوظيفي والاستخدام الأمثل للموارد

استخدام منهجيات إدارة التأهيل والتوزيع لتعبئة شواغر وظائف الفئة الثالثة والوظائف المتأثرة بتغيير طرق العمل والتحول الرقمي ودراسات عبء العمل على جدول تشكيلات عام 2023 (50%).

استخدام منهجيات إدارة التأهيل والتوزيع لتعبئة شواغر وظائف الفئة الثالثة والوظائف المتأثرة بتغيير طرق العمل والتحول الرقمي ودراسات عبء العمل على جدول تشكيلات عام 2024 (50%).

ثالثاً: سياسة التدوير والدوران الوظيفي (Mobility Policy)

إن إعادة توزيع الموظفين الفاضلين تتطلب وجود سياسات وإجراءات تضمن إزالة كافة العوائق التي تحول دون نقل الموظفين وإعادة توزيعهم داخل الدائرة أو خارجها. كما أن مفهوم إدارة المواهب والتطور الوظيفي والمهني تتطلب تعزيز الدوران الوظيفي الممنهج المرتبط بالمسارات الوظيفية بهدف تعزيز المهارات وتوسيع المدارك حول التحديات التي تواجه القطاع العام.

سياسات الحكومة عبر السنوات السابقة إضافة للممارسة الفعلية على أرض الواقع كان لها تأثير قوي على محدودية الانتقال الوظيفي وتقبيده؛ ومنها على سبيل المثال لا الحصر ارتباط انتقال

تفعيل الدوران الوظيفي الممنهج داخل وخارج الجهاز الحكومي، المرتبط بالمسارات الوظيفية والمهنية، لتعزيز المهارات وتوسيع المدارك والفهم الشامل للتحديات التي تواجه القطاع العام

- إيقاف أو تخفيض نسبة التعيين على وظائف الفئة الثالثة خلال السنتين القادمتين للحدود الدنيا اللازمة والضرورية، على أن يتم إجراء دراسة بهذا الشأن
 - إيقاف التعيينات على الوظائف المتأثرة أو التي ستتأثر بتغيير طرق العمل والتحول الرقمي.
 - تلبية احتياجات الدوائر من إعادة التأهيل والتوزيع سواء كان من داخل الدائرة أو خارجها.
 - التركيز على تعيين المتخصصين من ذوي الكفايات الاستراتيجية والابتكارية، بما فيها المجالات التالية: إدارة الموارد البشرية، تطوير الخدمات، الرصد والتحليل وتنظيم القطاعات وتعزيز البيئة التنافسية، والإدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء الحكومي، وتنظيم وإدارة عقود التعاقد، والاتفاقيات الإطارية، وسد الثغرات في القدرة الرقمية وإدارة المشاريع.
 - الاستمرار في ضبط عملية التعيين في الخدمة المدنية بشكل عام والتعيينات في التعليم والصحة بشكل خاص والمستندة على عدد من المعايير منها سقف التعيينات السنوية وعبء العمل وكفاءة توزيع الوظائف، ومستوى تقديم الخدمات، وأولوية تلبية الاحتياجات من خلال النقل أو إعادة التأهيل.
 - إعطاء ميزة للدوائر التي تعلن عن الموظفين الفائزين نتيجة للتطوير والتحول الرقمي، وإعادة استخدامهم لتلبية الاحتياجات؛ بمنحهم شواغر لتلبية الاحتياجات من الوظائف المتخصصة.
- كما وتجدر الإشارة إلى ضرورة إعادة النظر في بنية جدول التشكيلات على ضوء تطبيق المبادرات التطويرية المشمولة بخطة التحديث، المستندة على إيقاف تعديل الأوضاع، والترقية المستندة على الكفايات والاستحقاق والجدارة، والتطور الوظيفي والمهني، وسلم الدرجات المقترح لاحقاً... الخ.

الموظفين بحاجة الموظفين فقط وليس الحاجة الفعلية للدائرة وعبء العمل، إضافة لغياب البدلات المناسبة للموظفين المنقولين للعمل خارج المحافظة التي يسكنوا بها بما فيها تأمين السكن والمواصلات لهم، الأمر الذي ساهم بتقييد المسؤولين في الوزارات (وتحديدا وزارتي الصحة والتربية والتعليم) وعدم قدرتهم على استخدام ما يتوفر لديهم من موارد (غير مستغلة) في مناطق جغرافية لسد العجز الحاصل في مناطق أخرى.

من ناحية أخرى، فإن سياسات الحكومة بتقييد الانتقال الوظيفي بين الدوائر قد تكون مبررة في ضوء كبر حجم طلبات الموظفين للانتقال إلى الدوائر التي تمنح مكافئات أكبر، إضافة للضغوط التي تمارس على المسؤولين للموافقة على نقل موظفين على الرغم من الحاجة إليهم داخل الدائرة.

وعليه، فإن سياسة النقل يجب أن يرافقها إعادة النظر بآلية منح المكافئات، ووضع مؤشرات أداء على المسؤولين لضمان أن تكون قرارات النقل مهنية مبنية على الحاجة الفعلية، وتحقيق الدوران الوظيفي الممنهج مع ضرورة الإشارة إلى النجاح الذي تم تحقيقه من قبل الديوان في مجال ضبط المكافأة وتوحيدها على مستوى الخدمة المدنية اعتباراً من صدور نظام الخدمة المدنية (9) للعام 2020.

رابعاً: سياسات حكومية لضبط وتوجيه التوظيف في الخدمة المدنية

إن معالجة التشوهات الحالية بخارطة الموارد البشرية، وبناء الموارد البشرية الجاهزة مستقبلاً لدعم الأولويات والرؤية الاقتصادية وأجندة التحديث، تتطلب أن تصدر الحكومة ممثلة بمجلس الخدمة المدنية أطر لضبط وتوجيه التوظيف في الخدمة المدنية، بالاستناد إلى نتائج دراسات عبء العمل والإنتاجية، وأثر مبادرات التطور بطرق الإدارة الحكومية والتحول الرقمي، بحيث يتم إصدار هذه الضوابط بشكل دوري (كل سنتين) وتعتبر مدخلات أساسية موجهة للدوائر واللجنة المركزية للموارد البشرية عند إعداد جدول التشكيلات من وجهة نظر إدارة موارد بشرية، بحيث من المتوقع أن تستند هذه السياسات لأول سنتين على المرتكزات التالية:

من ناحية أخرى فإن جدول التشكيلات يعتبر أداة تخطيطية، فمن الضروري تعزيز قدرة اللجنة المركزية للموارد البشرية في الديوان في عملية إعداد جدول التشكيلات، والانتقال من شكلية مناقشة احتياجات الدوائر إلى مراجعة فعالة ينعكس أثرها على تلبية الاحتياجات الفعلية، إضافة إلى ضرورة أن يتم إقرار جدول التشكيلات وإصداره مع الموازنة.

الجدول (1) يتضمن أبرز مبادرات خارطة الطريق نحو تحقيق الهدف الأول للأعوام (2022-2025)

2025	2024	2023	2022
- إجراء دراسات وضع مقترحات تطويرية لرفع فاعلية وإنتاجية الموظفين المستندة على عبء العمل وتبسيط الإجراءات وأتمتها والاستخدام الأمثل للموارد، تعتبر أحد مدخلات خطة التحديث للأعوام (2026 – 2028) - إعداد خرائط الموارد البشرية الحكومية القطاعية، لتحديد الوظائف المستقبلية وتلك التي ستستبدل، وتعتبر مدخلات خطة التحديث القادمة. - تقييم الأثر المتحقق من عمليات تخطيط الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات الفعلية وإعداد خطة لمعالجة أوجه القصور كجزء من خطة التحديث القادمة.	- إعداد خطط موارد بشرية متوسطة وطويلة الأمد (المرحلة الثانية بقية الدوائر) - إعداد دراسات عبء العمل والإنتاجية (50 دائرة) بالقطاعات أعلاه. - الاستمرار في بناء القدرات المؤسسية والفردية	- إعداد خطط موارد بشرية متوسطة وطويلة الأمد (المرحلة الأولى تضم 50 دائرة) في قطاعات الصحة، والتعليم، والتنمية الاجتماعية، والنقل، والاستثمار وبيئة الأعمال - إعداد دراسات عبء العمل والإنتاجية (50 دائرة) بالقطاعات أعلاه. - الاستمرار في بناء القدرات المؤسسية والفردية. - أتمته عملية تخطيط الموارد البشرية وعبء العمل (جزء من نظام إدارة الموارد البشرية)	- إقرار تعليمات تخطيط الموارد البشرية - إقرار سياسات عبء العمل والإنتاجية - إعداد الأدلة الإجرائية، بما فيها إجراءات وأدوات الرقابة على التنفيذ - تعزيز القدرات المؤسسية والفردية لكل من الهيئة والدوائر واللجان المعنية في مجال تخطيط الموارد البشرية وعبء العمل والإنتاجية - إنشاء فريق الإسناد الحكومي المتخصص في مجال تخطيط الموارد البشرية وعبء العمل لتقديم الدعم الفني للدوائر
- استخدام منهجيات إدارة التأهيل والتوزيع لتعبئة شواغر وظائف الفئة الثالثة والوظائف المتأثرة بتغيير طرق العمل والتحول الرقمي وعبء العمل على جدول تشكيلات عام 2025 (50%). - دراسة خارطة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، وتحديد سياسات ضبط التعيينات لخطة التحديث القادمة. - تقييم عمليات تأهيل وتوزيع الفوائض وإعداد خطة لمعالجة أوجه القصور كجزء من خطة التحديث القادمة.	استخدام منهجيات إدارة التأهيل والتوزيع لتعبئة شواغر وظائف الفئة الثالثة والوظائف المتأثرة بتغيير طرق العمل والتحول الرقمي وعبء العمل على جدول تشكيلات عام 2024 (50%).	- استخدام منهجيات إدارة التأهيل والتوزيع لتعبئة شواغر وظائف الفئة الثالثة والوظائف المتأثرة بتغيير طرق العمل والتحول الرقمي وعبء العمل على جدول تشكيلات عام 2023 (50%). - أتمته عملية إدارة الفائض (جزء من نظام إدارة الموارد البشرية)	- إقرار سياسات إدارة تأهيل وتوزيع الفائض وإعداد الأدلة الإجرائية، بما فيها إجراءات وأدوات الرقابة على التنفيذ - تعزيز القدرة المؤسسية والفردية لكل من الهيئة والدوائر ولجان الموارد البشرية في مجال إدارة تأهيل وتوزيع الفائض. - وضع مؤشرات خاصة بإعادة تأهيل الفائض وجعلها جزء من اتفاقيات الأداء. - بناء فريق الاسناد الحكومي المتخصص في مجال إعادة التأهيل.

تعزيز القدرة على التخطيط الفعال للموارد البشرية (Manpower Planning)

تطوير منظومة إعادة التأهيل والتوزيع (Redeployment Policy)

سياسة الدوران الوظيفي
(Mobility Policy)

- مراجعة وتحديث تعليمات دوران الموظفين (Mobility Policy) بما يضمن إزالة كافة العوائق التي تحول دون إعادة توزيعهم داخل الدائرة أو خارجها، أو خارج المناطق الجغرافية المستندة على الحاجة الفعلية.

سياسة حكومية لضبط
وتوجيه التوظيف في الخدمة
المدنية

إصدار سياسة ضبط التعيينات
للأعوام (2023 - 2025) لمعالجة
التشوهات وتحقيق التوجهات لدعم
أجندة التحديث

إصدار سياسة ضبط التعيينات للأعوام
(2026 - 2028) لمعالجة التشوهات
وتحقيق التوجهات لدعم أجندة التحديث

خدمة مدنية قادرة على اختيار وتعيين الكفاءات المطلوبة وفقاً لمبادئ الاستحقاق والتنافسية والشفافية وتكافؤ الفرص، ومتنوعة المصادر لسرعة تلبية احتياجات الدوائر، ولرفدها بالكفايات اللازمة للارتقاء بالأداء وتحقيق الأولويات الوطنية وتوجهات لجنة تحديث القطاع العام

التأكيد على الاستمرار بتطبيق سياسات الحكومة الإصلاحية للعام 2019، الانتقال الكلي من مفهوم الدور والترتيب إلى المسابقات التنافسية بحلول عام 2027، والتحول لإدارة الموارد البشرية المبنية على الكفايات

وعليه وبناء على ما سبق، فإنه من الضروري أن تقوم الحكومة بتبني السياسات التالية:

أولاً: تطوير منظومة المسابقات التنافسية

للمساهمة بتعزيز كفاءة عملية الاختيار والتعيين المستندة على معايير الاستحقاق والجدارة والمحقة لمبادئ التنافسية والشفافية وتطوؤ الفرص

التأكيد على ضرورة ان يتم مراجعة وتحديث منظومة المسابقات التنافسية على مرحلتين، تبدأ المرحلة الأولى عام 2022 ويتم من خلالها التأكد من مراعاة ما يلي:

اعتماد معايير الاستحقاق والجدارة المستندة على الكفايات الوظيفية وليس المؤهل العلمي كأساس المفاضلة بين المترشحين. فرز الطلبات المؤهلة استناداً على الخبرات العامة والمتخصصة والشهادات المهنية والبرامج التدريبية المتخصصة، مع إعطاء وزن أكبر للخبرات المتخصصة من الخبرات العامة

أقرت الحكومة خلال حزمة القرارات الإصلاحية للعام 2019، عدد من السياسات لتصحيح عملية الاختيار في الخدمة المدنية بما يمكن الحكومة من تعيين الكفاءات، والتي تم تضمينها بنظام الخدمة المدنية رقم (9) 2020.

توافقت توجهات لجنة التحديث مع تلك السياسات وأكدت على ضرورة المضي قدماً بتطبيقها والتمثلة بما يلي:

- أ. تسريع عملية التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدي، إلى الإدارة المبنية على الكفايات الوظيفية، بحيث تصبح الكفايات أساس لعملية الاختيار والتعيين.
- ب. الانتقال الكلي من مفهوم الدور والترتيب التنافسي إلى المسابقات التنافسية بحلول عام 2027، على أن يتم الانتقال بشكل تدريجي وفقاً للنسب المحددة بالنظام.
- ج. إلغاء تأثير النقاط التنافسية المستندة على الأقدمية، بحيث يتم الاختيار فقط بالاستناد على نتائج الامتحان التنافسي (80%) والمقابلة الشخصية (20%).

على الرغم من أهمية السياسات المشار إليها أعلاه، إلا أنه يوجد عدد من الملاحظات التي يجب أخذها بعين الاعتبار، ومن أهمها ضرورة الترشح على أساس المسعى الوظيفي وليس التخصص العلمي، إضافة لضرورة المضي قدماً بتعزيز قدرة الامتحانات والمقابلات على قياس الكفايات الوظيفية على غرار الوظائف الصحية والتربوية.

من ناحية أخرى، تأخذ إجراءات التعيين الحالية مدة طويلة جداً، الأمر الذي يؤثر سلباً على أداء الجهات الحكومية، حيث أن توفير الكفايات المناسبة بالوقت المناسب يعتبر أحد المؤشرات الدالة على كفاءة عملية التعيين. ويرجع السبب في ذلك إلى (1) مركزية التعيين الذي جاء نتيجة لضعف قدرات الدوائر فنياً على تولي هذه المهمة، (2) تأخر إقرار جدول التشكيلات الذي يتم إصداره عادة بعد ستة أشهر من إقرار الموازنة.

تكافؤ الفرص ومراعاة عدم التحيز في كافة مراحل عملية الاستقطاب والاختيار.

تعزيز التنافسية والإعلان عن الوظائف الشاغرة وإتاحة الفرص المتساوية لتقديم الطلبات والحصول على المعلومات.

تطوير الامتحانات والمقابلات الشخصية كأداة أساسية للاختيار والتعيين، ومراعاة تنوع أدوات التقييم لتتناسب مع طبيعة الكفايات المراد قياسها. (سيتم تناول تفاصيلها ضمن مبادرة إنشاء مركز تقييم الكفايات الحكومية).

اعتماد معايير التقييم قبل الإعلان عن الوظائف، ووضع أسس موضوعية ومحوسبة قابلة للقياس لضمان تحييد تدخلات العنصر البشري بما يضمن نزاهة وعدالة عملية الاختيار.

اعتبار تواريخ تأمين الموارد البشرية حسب خطة التوظيف لكل دائرة مرجعية لتحديد التاريخ المناسب لبدء إجراءات التعيين بما يضمن توفير الاحتياجات بالوقت المناسب، وهذا يتطلب بالضرورة إصدار جدول التشكيلات بالتوازي مع صدور قانون الموازنة العامة، مع قيام اللجنة المركزية للموارد البشرية بتحديد الوظائف ذات الأولوية بالاستقطاب الفوري، وتوزيع بقية الوظائف على مدار العام لتخفيف العبء المالي على الخزينة.

الانتقال إلى لامركزية التوظيف بحيث تتولى الدوائر مسؤولية التوظيف برقابة من هيئة الخدمة والإدارة العامة، بعد الانتهاء من بناء القدرات المؤسسية والفردية لكل من الهيئة والدوائر.

مراجعة عقود التعيين (الفئة والدرجة) للتأكد من تضمينها شروط ومتطلبات الوظيفة، واحكام تعكس توجهات الحكومة المعتمدة بهذه الوثيقة (منها على سبيل المثال الدوران الوظيفي، المساءلة والتحفيز، ربط تجديدها بالاداء)، إضافة للمحافظة على حقوق الموظفين.

تتم مراجعة منظومة المسابقات التنافسية في المرحلة الثانية لأغراض تطبيق لامركزية الاختيار والتعيين

مفهوم إدارة الموارد البشرية المستندة على الوظائف (Position based system) المقترح تطويره كأحد المبادرات ضمن هذه الخطة. حيث يقترح أن يتم في ضوء تطبيق سلم الدرجات والرواتب الجديد تقييم مدى الحاجة للاستمرار بالتعيين على العقود الشاملة.

وعليه، فإن الحكومة في هذه المرحلة معنية بمراجعة منظومة التعيين على العقود الشاملة والتأكد من مراعاتها لما يلي:

مراجعة وتحديث آليات الاستقطاب والاختيار على العقود الشاملة وفقاً لمبادئ الاستحقاق والجدارة وتكافؤ الفرص والتنافسية والشفافية وأتمتها، وشمولها بالنقاط التوجيهية المحددة للاستقطاب من خلال المسابقات التنافسية.

اعتماد العقود الشاملة للاستقطاب على الوظائف الفنية المتخصصة والرقمية والوظائف الحرجة بإشراف من هيئة الخدمة والإدارة العامة، كمرحلة انتقالية لحين تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية المستندة على الوظائف (Position based system)

حصر العقود الشاملة بالوظائف ذات الكفايات التي يصعب استقطابها.

إصدار أسس تحديد سقف رواتب العقود الشاملة بما يضمن توحيد الرواتب للوظائف ذات الكفايات المتشابهة، بالاستناد على منهجية تقييم الوظائف.

مراجعة نماذج العقود الشاملة بما يتناسب مع السياسات والتوجهات التطويرية.

فرز الطلبات المؤهلة استناداً على الخبرات العامة والمتخصصة والشهادات المهنية والبرامج التدريبية المتخصصة، مع إعطاء وزن أكبر للخبرات المتخصصة من الخبرات العامة

تعزيز القدرات المؤسسية والفردية لكل من هيئة الخدمة والإدارة العامة والدوائر واللجان

ثانياً: تطوير منظومة العقود الشاملة

اعتمدت الحكومة منظومة التعيين على العقود الشاملة لتمكين من رفد الجهاز الحكومي بالكفاءات التي يصعب استقطابها على سلم الوظائف الحالي، وعليه فستستمر الحكومة باتباع هذه المنهجية كمرحلة انتقالية لتلبية احتياجاتها من تلك الكفاءات لحين تطبيق

تطوير منظومة المسابقات التنافسية للعقود الشاملة بهدف تعزيز القدرة على واستقطاب واختيار الكفاءات المطلوبة وفقاً لمبادئ الاستحقاق والتنافسية والشفافية وتكافؤ الفرص

من المتوقع نمو المخزون عام 2027 بنسبة (40%) من الحجم الحالي، ليصل إلى (600) ألف طلب تقريباً

المخزون بأعداده الحالية يحتاج لما يقارب (45) عامًا لاستنفاده في ضوء حجم التعيينات السنوية التي لا تتجاوز (10) آلاف

المعارف الأكاديمية، فإنه لا بد من دعم التوجه الذي يبادر الديوان باتخاذ نحو إنشاء مركز تقييم الكفايات الحكومية والذي يعتبر أحد الأولويات التطويرية التي ستساهم بتحسين عملية الاختيار، وتعزيز كفاءة قياس كافة الكفايات الوظيفية المعتمدة؛ حيث سيوفر المركز أدوات قياس متنوعة تتناسب مع طبيعة الكفايات المراد قياسها، كما وسيتم من خلال المركز إدارة الفعاليات التقييمية، واعتماد نواة من المقيمين المتخصصين المؤهلين، يتم اختيارهم وإعدادهم وإدارة مشاركتهم بالفعاليات التقييمية وفقاً لمبادئ الاستحقاق والجدارة وبما يعزز مبادئ مهنية ونزاهة عملية التقييم.

المركز كمصطلح هنا لا يعني إنشاء مؤسسة، إنما عبارة عن منظومة تقييمية وطنية متكاملة يتم من خلالها تطوير وإدارة الموارد المتاحة في مجال تقييم الكفايات بما فيها أدوات التقييم والمقيمين والبيئة المكانية والمعرفية والتقنية، بالشراكة مع الجامعات وال نقابات وهيئة

تنمية المهارات المهنية والتقنية وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، ومراكز التدريب الحكومية، وغيرها، بما يساهم بتوحيد الجهود للاستفادة من نتائج عمليات التقييم نحو تطوير المناهج ومعايير الاعتماد لسد الفجوة التعليمية والمهنية.

سيتم العمل على تطوير مركز تقييم الكفايات على مراحل، بحيث تشمل كل مرحلة عدد من الوظائف (محددة بالبرنامج التنفيذي)

ثالثاً: سياسات مقترحة للتعامل مع مخزون الخدمة المدنية الحالي

الانتقال الكلي لمفهوم المسابقات التنافسية عام 2027، يعني بالضرورة إيقاف العمل بمخزون طلبات الخدمة المدنية، والذي يضم حالياً بحدود (450) ألف طلب، والذي يساهم حالياً برفع مستوى التوقعات لدى مقدمي الطلبات بالحصول على الوظيفة العامة بشكل لا يتوافق مع الواقع الذي يشير إلى أن المخزون بأعداده الحالية يحتاج إلى ما يقارب (45) عامًا لاستنفاده في ضوء حجم التعيينات السنوية التي لا تتجاوز (10) آلاف شاغر¹¹.

من ناحية أخرى، فإن الاستمرار باستقبال الطلبات سيؤدي إلى نمو المخزون عام 2027 بنسبة (40%) من الحجم الحالي، حيث يتوقع أن يصل إلى (600) ألف طلب تقريباً وفقاً لحجم الزيادة السنوية المتوقعة والتي تتراوح ما بين (35-40) ألف طلب ونسبة المعينين التي لن تتجاوز بالمتوسط (1%) من الطلبات في ضوء الانتقال التدريجي للتعين على المسابقات التنافسية.

وعليه وفي ضوء ما سبق، فإن اللجنة تقترح على الحكومة عدد من الاستراتيجيات للتعامل مع المخزون. المقترحات وضعت ضمن الملحق رقم (1) وذلك لكونها مقترحات غير ملزمة للحكومة ولم يتم وضع مبادرات خاصة بها بخارطة الطريق، حيث يرجع للحكومة مراجعتها ودراسة إمكانية تطبيقها.

رابعاً: إنشاء مركز تقييم الكفايات الحكومية

توجهت الحكومة منذ عام 2020 نحو إدارة الموارد البشرية المبنية على الكفايات الوظيفية، بحيث تستند جميع القرارات المتعلقة بالتوظيف والترقية والتطوير الوظيفي والمهني وإدارة المواهب إلى مبدأ الاستحقاق والجدارة والمفاضلة بين المتنافسين وفقاً لنتائج تقييم الكفايات الوظيفية ومستوياتها.

ونظراً لمحدودية القدرة على تقييم الكفايات السلوكية واستناد الاختبارات الحالية (باستثناء وزارتي التربية والصحة التي تم العمل عليهما من قبل ديوان الخدمة المدنية خلال عام 2020) على

¹¹ تشكل الطلبات المقدمة من الاناث في المخزون ما نسبة (76%) من اجمالي الطلبات، كما وتشكل الطلبات على الوظائف التعليمية النسبة الأكبر من المخزون (48%) وتلها الهندسية بنسبة (14%)، في حين تشكل الوظائف الطبية (8%).

تطبيق مشروع التحديث. وعليه وبناء على ما سبق، يجب أن تقوم الحكومة بتطوير المصادر المقترحة التالية:

إنشاء مركز الكفايات الحكومية لتعزيز كفاءة تقييم الكفايات السلوكية وال تخصصية والاتجاهات، لأغراض التعيين والترقية والتطور الوظيفي والمهني، وفقاً لأسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية

أولاً: فرق الإسناد الحكومي

تشكيل فرق الإسناد الحكومي المكونة من أصحاب الكفايات المتخصصة في مجال عمل الفريق من العاملين بالخدمة المدنية، وذلك بهدف تقديم الدعم الفني للدوائر لتنفيذ مبادرات تطويرية مشتركة، بما يساهم بتوحيد التطبيق وتسريعه وضمان دقة مخرجاته، إضافة لتعزيز قدرات الدوائر في مجال عمل الفريق.

كما ويمكن للحكومة تشكيل فرق الإسناد الحكومي بالاستناد إلى حاجة الدوائر الصغيرة بما يخدم تأمينها بالخدمات الإدارية أو المالية دون الحاجة لرفدها بموارد دائمة.

المشاركة في تلك الفرق تتم وفقاً لآليات شفافة ومتاحة للجميع تراعي مبدأ التنافسية والمفاضلة بين المتقدمين وأسس الاستحقاق والجدارة المستندة على الكفايات المعتمدة. يخضع أعضاء هذه الفرق لبرامج تدريبية مكثفة تهدف إلى توحيد المفاهيم والمهارات والثقافة المؤسسية.

يتم تشكيل وإدارة فرق الدعم والإسناد الحكومي من قبل هيئة الخدمة والإدارة العامة بالتعاون مع معهد الإدارة العامة والدوائر.

يقترح أن يتم إدارة هذه الفرق كمجتمع مهني (Community of practice) من خلال إنشاء شبكة للتواصل (Networking) توفر مساحة لتبادل الأفكار وتحديد المشاكل المشتركة التي يصادفونها في دوائرهم وتقييم واقع التنفيذ، بحيث تكون مخرجات هذه الشبكات مدخلات لعملية التطوير المستمر.

تشكل أولوية مرتبطة بأنشطة تطويرية أخرى، بحيث تتضمن كل مرحلة الخطوات التالية:

- اعتماد أطر الكفايات الوظيفية وأدوات التقييم المناسبة لقياس الكفايات ومؤشراتها.
- تطوير أدوات التقييم بما فيها الاختبارات والمقابلات وبنك الأسئلة.
- إعداد نواة من المقيمين المدربين المتخصصين والمؤهلين يتوفر لديهم مستوى فهم موحد ومتقدم لأدوات التقييم ومعاييرها، بما يساهم في تحقيق مبادئ تكافؤ الفرص والمساواة، إضافة لتمكين هيئة الخدمة والإدارة العامة من تشكيل عدة لجان مقابلات منتشرة جغرافياً تعمل بشكل متوازي لضمان سرعة إجراء عملية التقييم دون التأثير على دقتها ومصداقيتها من جهة وللتخفيف والتسهيل على المواطنين والانتقال بالخدمة لهم من جهة أخرى.
- تعزيز القدرات المؤسسية والفردية للدوائر لتنظيم وعقد المقابلات الشخصية من النواحي الفنية واللوجستية.
- إطلاق موقع إلكتروني للتعريف بالكفايات ومؤشرات وإتاحة الفرص لعقد الامتحانات التجريبية كوسيلة للتدريب الذاتي وبما يساهم بكسر الخوف وتقليل المقاومة.
- تحديث الأنظمة الإلكترونية لإدارة الامتحانات وعقد المقابلات الشخصية وتوثيقها.

خامساً: مصادر مبتكرة لتلبية احتياجات الدوائر من الموارد البشرية

إن تعزيز مرونة الخدمة المدنية ورشاقته وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل، يتطلب من الحكومة تنويع مصادرها لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية دون الحاجة للتعين الدائم.

تهدف هذه المصادر إلى تسريع تلبية احتياجات الدوائر من الموارد البشرية، شريطة أن تكون كافة الموارد المتاحة من قبلها مؤهلة بشكل استباقي ومحقة لشروط ومتطلبات الانضمام بما فيها إجراءات التقييم المسبقة التي تتم وفقاً لأسس الاستحقاق وتحقيقاً لمبادئ الشفافية والتنافسية والعدالة.

يتم تحديد الخبرات المشمولة بكل آلية وفقاً لمسح تحديد احتياجات الدوائر (بما فيها الدوائر الصغيرة)، إضافة لاحتياجات

اعتماد فرق الإسناد الحكومي، وسحابة الخبرات المتخصصة، والتعهد وفقاً للاتفاقيات الإطارية كأدوات مبتكرة لخدمة تلبية احتياجات الدوائر بما فيها الطارئة والمؤقتة.

اللازمة لإنشاء السحابة، إضافة للسير بإنشاء على مراحل بالمجالات المحددة بالخطه أدناه ووفقاً لنتائج الدراسة الاستقصائية.

ثالثاً: التعهد لتلبية الاحتياجات من الموارد البشرية HR Outsourcing

التوجه نحو استخدام الاتفاقيات الإطارية لتنفيذ مبدأ التعهد لتلبية الاحتياجات من الموارد البشرية ومنها على سبيل المثال العاملين في مراكز الرعاية الاجتماعية، ومصممي غرافيك، ومصوري فعاليات، وحراس، وفني صيانة، الخ. والتوجه نحو الحد من شراء الخدمات المباشرة. علماً بأن الاتفاقيات الإطارية مفهوم معمول به بموجب نظام المشتريات الحكومية.

النجاح في تطبيق هذا التوجه يتطلب من الحكومة وضع سياسات التعهد في الموارد البشرية المستندة على مبدأ الاتفاقيات الإطارية، وإعداد الأطر التشريعية والتنظيمية والإجرائية والتقنية الخاصة بها، وإبرام عدد من الاتفاقيات الإطارية في المجالات وفقاً لنتائج الدراسة الاستقصائية المشار إليها أعلاه.

لنجاح في تطبيق هذا التوجه يتطلب من الحكومة وضع السياسات الخاصة بمفهوم الإسناد الحكومي، وإعداد الأطر التشريعية التنظيمية والإجرائية والتقنية اللازمة لتشكيل وإدارة تلك الفرق؛ إضافة للسير بإنشاء فرق الإسناد الحكومي على مراحل، بحيث يقترح أن تشمل المرحلة الأولى المجالات التالية: تخطيط الموارد البشرية وعبء العمل والإنتاجية، وتبسيط الإجراءات وتوثيقها، وتطوير الخدمات وإشراك المواطنين، والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء والثقافة المؤسسية؛ على أن تشمل المرحلة الثانية: التخطيط للمشتريات، والحوكمة.

ثانياً: سحابة الخبرات المتخصصة (Talent cloud)

إنشاء سحابة أو أكثر من الخبرات والكفاءات المتخصصة في مجالات محددة، بما يضمن سهولة وسرعة وصول الحكومة إلى الخبرات التي تحتاجها لتنفيذ مبادرات أو مشاريع معينة منها مثلاً التحول الرقمي أو أي من مشاريع الأولويات الاقتصادية أو لتلبية احتياجات الدوائر الطارئة والمؤقتة من تلك الكفاءات بما فيها دراسات تقييم الأثر، إدارة المشاريع المتخصصة، إدارة التغيير، تنظيم أطر التعهد للخدمات واتفاقياتها وإدارة العقود، والاتفاقيات الإطارية .. الخ.

يقوم مبدأ السحابة على الاستقطاب والتأهيل المسبق للأعضاء وفقاً لأسس الاستحقاق والجدارة المستندة على الكفايات وتحقيقاً لمبادئ الشفافية والتنافسية. الأعضاء المنتسبين للسحابة ليسوا موظفين ويتم الاستعانة بهم على أساس المشاريع وفقاً للحاجة.

يتم إخضاع منتسبي السحابة لبرامج تدريبية بهدف توحيد المفاهيم والتأكد من تمكّنهم من سياق العمل الحكومي.

النجاح في تطبيق هذا التوجه يتطلب من الحكومة وضع السياسات وإعداد الأطر التشريعية والتنظيمية والإجرائية والتقنية

الجدول (2) يتضمن أبرز مبادرات خارطة الطريق نحو تحقيق الهدف الثاني للأعوام (2022-2025)

2025	2024	2023	2022
بدء تطبيق اللامركزية في الاختيار والتعيين	- تطبيق المسابقات التنافسية على (50%) من شواغر جدول التشكيلات (وفقاً لحزمة قرارات 2019). - تحديث منظومة الاستقطاب والاختيار (المرحلة الثانية) لدعم التوجه نحو لا مركزية الاختيار والتعيين وإصدار التعليمات والأدلة الإجرائية والنماذج والنظام الالكتروني	- تطبيق المسابقات التنافسية على (40%) من شواغر جدول التشكيلات - استمرار بناء القدرات المؤسسية والفردية. لدعم التوجه نحو لا مركزية الاختيار والتعيين بنهاية عام 2024. - أتمتة إدارة عملية الاختيار والتعيين من خلال المسابقات التنافسية. - إنشاء فريق الإسناد الحكومي لدعم الدوائر بالمسابقات التنافسية والعقود	- تحديث منظومة الاستقطاب والاختيار على المسابقات التنافسية (المرحلة الأولى) - إصدار التعليمات والأدلة الإجرائية والنماذج. - بناء القدرات المؤسسية والفردية لكل من الهيئة والدوائر واللجان.

تطوير منظومة المسابقات التنافسية

	- تطبيق المسابقات التنافسية على (30%) من شواغر جدول التشكيلات (وفقا لحزمة قرارات (2019) - الشاملة، مراجعة عقود التعيين (الفئة والدرجة) - لضمان سلامة التطبيق الفني وتوفير إمكانية الرقابة على التطبيق.
تطوير منظومة العقود الشاملة	- مراجعة وتحديث منظومة الاستقطاب والاختيار على العقود الشاملة. - إصدار التعليمات والأدلة الإجرائية ونماذج النظام الالكتروني لإدارة عملية تعيين العقود الشاملة. - بناء القدرات المؤسسية والفردية لكل من الهيئة والدوائر واللجان - مراجعة نماذج العقود الشاملة بما يتناسب مع السياسات والتوجهات التطويرية. - استمرار بناء القدرات المؤسسية والفردية. - إنشاء فريق الإسناد الحكومي لدعم الدوائر بالمسابقات التنافسية والعقود الشاملة. (مشار اليه أعلاه) - إجراء تقييم حول مدى الحاجة للاستمرار بالتعيين على العقود الشاملة، لتكون مخرجاتها مدخلات لخطة التحديث القادمة (2026-2028)
إنشاء مركز تقييم الكفايات الحكومية	- مأسسة عملية تطوير مركز تقييم الكفايات الحكومية. - تطوير (المرحلة الأولى) من مركز تقييم الكفايات الحكومية لتشمل الوظائف القيادية والصحية والتعليمية. (وفقا للخطوات المحددة بالوثيقة) - تطوير (المرحلة الثانية) من مركز تقييم الكفايات الحكومية لتشمل الوظائف الفنية المتخصصة، المالية والمشتريات، العقود الشاملة، الحرجة. (وفقا للخطوات المحددة بالوثيقة) - تطوير (المرحلة الثالثة) من مركز تقييم الكفايات الحكومية لتشمل وظائف قطاعات التنمية الاجتماعية، المياه، والنقل، وبيئة الأعمال. (وفقا للخطوات المحددة بالوثيقة) - تطوير (المرحلة الرابعة) من مركز تقييم الكفايات الحكومية لبقية الوظائف. - إجراء دراسة تقييم للمركز ونتائج عمله وأثره على كفاءة عملية الاختيار ووضع خطة لمعالجة القصور لشمولها في خطة التحديث القادمة
فرق الإسناد الحكومي	- وضع السياسات الخاصة بمفهوم الإسناد الحكومي، وإعداد الأطر التشريعية التنظيمية والإجرائية والتقنية اللازمة لتشكيل وإدارة الفرق. - دراسة استقصائية (مسح) لتحديد احتياجات الدوائر في مجالات الإسناد الفني (بما فيها الدوائر الصغيرة)، تستخدم نتائجها لتحديد مجالات سحابات الخبرة المتخصصة والتعهد في مجال الموارد البشرية. - إنشاء فرق الإسناد الحكومي (المرحلة الأولى) في المجالات التالية، تبسيط الإجراءات وتوثيقها، وتطوير الخدمات وإشراك المواطنين، والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء والثقافة المؤسسية، إضافة لفرق تخطيط الموارد البشرية وععب العمل والإنتاجية والمسارات المهنية التي سيتم البدء بتشكيلها عام 2022. - إنشاء فرق إسناد إدارية ومالية واستشارية لخدمة الدوائر الصغيرة (150 موظف فأقل) - إجراء دراسة تقييمية لفرق الإسناد ونتائجها ووضع خطة لمعالجة القصور لشمولها في خطة التحديث القادمة
سحابة الخبرات المتخصصة (Talent cloud)	- إعداد السياسات الخاصة بإنشاء وإدارة سحابات الخبرات المتخصصة ، بما في ذلك الأطر التشريعية والإجرائية والتقنية. - تحديد المواضيع والمجالات المشمولة بفكرة سحابة الخبرات المتخصصة بالاستناد على الدراسة الاستقصائية - إنشاء السحابات المتخصصة (المرحلة الأولى) وتشمل دراسات تقييم الأثر، وإدارة المشاريع المتخصصة، وإدارة التغيير، وتنظيم أطر التعهد للخدمات واتفاقياتها وإدارة العقود، والاتفاقيات الإطارية، والتحول الرقمي... الخ. - إنشاء السحابات المتخصصة (المرحلة الثانية) لتشمل المجالات الناتجة عن الدراسة الاستقصائية. - إجراء دراسة تقييمية للسحابات المتخصصة ووضع خطة لمعالجة القصور لشمولها في خطة التحديث القادمة
التعهد لتلبية الاحتياجات من الموارد البشرية (HR Outsourcing)	- مأسسة عملية التعهد في مجال الموارد البشرية (HR Outsourcing) - تطبيق مفهوم التعهد (المرحلة الأولى) على أن تحدد المجالات وفقا للدراسة الاستقصائية. - إجراء دراسة تقييمية للتعهد في الموارد البشرية، ووضع خطة لمعالجة القصور لشمولها في خطة التحديث القادمة

الوصول لبيئة عمل حديثة وممكنة تدعم إشراك الموظفين، وتوفير فرص الترقية والتطور الوظيفي والمهني، وتعزز ثقافة المساءلة والتحفيز المرتبطة بالأداء وتحقيق النتائج؛ بما يساهم في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحسين مستوى رضا الموظفين

أولاً: استحداث نظام إدارة الموارد البشرية القائم على نظام التصنيف الكمي والموضوعي للوظائف (Position based System)

يقوم نظام إدارة الموارد البشرية الجديد على استحداث سلم للدرجات والرواتب باستخدام منهجية التقييم الموضوعي والكمي للوظائف المستندة إلى عدة معايير من أهمها: (1) الأهمية النسبية للوظيفة من حيث مسؤولياتها ونطاقها وأثر قراراتها داخلياً وخارجياً ... الخ، (2) تفرد الكفايات المطلوبة لإشغال الوظائف وندرتها ومحدودية توفر المواهب وصعوبة جذبها والاحتفاظ بها.

سوف يستند النظام الجديد على مفهوم الترقية القائم على أساس الاستحقاق المستند على الكفايات وفقاً لمبادئ التنافسية والشفافية وتكافؤ الفرص، إضافة إلى استناده إلى مفهوم التطور الوظيفي والمهني وإدارة المواهب.

يتطلب تطبيق هذا المفهوم إعادة تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية بما يتناسب مع المرتكزات التطويرية، حيث أن التصنيف الحالي قائم لبعض المجموعات على التخصصات العلمية؛ كما ويتطلب إعداد سياسات إدارة الموارد البشرية اللازمة لتطبيق هذه

إن سلم الوظائف الحالي وهيكلية الأجور يعتبر من أهم التحديات التي تقف عائقاً أمام استقطاب هذه الكفاءات والاحتفاظ بها في الخدمة المدنية، حيث تمت الإشارة ضمن البند ثالثاً من مسببات التغيير أعلاه إلى تفاصيل تلك التحديات والتي تتلخص بارتفاع الفجوة بالرواتب بين القطاعين العام والخاص للوظائف المتخصصة ذات الكفايات المهنية النادرة والمهارات العالية، وارتفاع أجور العاملين في الوظائف ذات المهارات القليلة بالقطاع العام عنها بالقطاع الخاص (Public Sector Premium).

إضافة لمحدودية التمايز في الرواتب (pay compression ratio) ما بين الوظائف الأعلى والأدنى من حيث الكفايات والمهارات في القطاع العام، حيث عملت الحكومة عام 2012 على معالجة هذا الأمر من خلال استحداث العلاوات الفنية كجزء من مكونات الراتب الإجمالي. وقد ساعدت هذه العلاوات على إيجاد نوع من التمايز بين الوظائف ولكن ليس بالدرجة المطلوبة ويرجع السبب إلى تدني قيمة العلاوات الفنية وضعف تأثيرها على قيمة الأجور، إضافة إلى الاختلالات في عملية التطبيق.

من ناحية أخرى، فإن آلية التسكين على سلم الوظائف الحالي المستندة على المؤهلات العلمية، والتي تبدأ من أدنى الدرجات الوظيفية بغض النظر عن الكفايات أو الخبرات العملية والتي يحسب منها فقط خمس سنوات بحد أقصى، إضافة إلى غياب مفهوم الترقية والتطور الوظيفي والمهني واستناد السلم الحالي على مفهوم الترفيع (الدفع)، جميعها أمور تساهم في عدم إقبال أصحاب الكفايات الوظيفية على العمل بالجهاز الحكومي.

تبني هيكل لسلم الدرجات والرواتب المستندة إلى نظام التصنيف الكمي والموضوعي للوظائف (Position based System)

المفاهيم بما فيها سياسات الاختيار والتعيين والترقية والتطوير الوظيفي والمهني... الخ.

المسارات المهنية

تعتبر المسارات المهنية من التدابير الإصلاحية المعتمدة من قبل الحكومة بحزمة الإصلاحات للعام 2019. تهدف المسارات المهنية إلى تحويل هذه الوظائف إلى مهن تمارس من قبل متخصصين مؤهلين ومعتمدين، وإتاحة الفرصة للمواهب المحتملة في هذه المجالات للتطور الوظيفي والترقية الأفقية المرتبطة بالمسارات والدوران الوظيفي الممنهج داخل وخارج الجهاز الحكومي.

لقد تم خلال الوثيقة تحديد المبادرات المتعلقة بمفهوم إدارة المواهب في مواقع مختلفة وتحديداً بالجزء الرابع والخامس من هذه الوثيقة. ولضمان النجاح في هذا التوجه يتطلب أن تتبنى الحكومة ما يلي:

- تطوير سياسات إدارة المواهب ومساراتها الوظيفية وإصدار التعليمات والأدلة الإجرائية واتممتها، بما فيها إجراءات التتبع على أداء الدوائر.
- تعزيز القدرات لتطبيق السياسات والإجراءات.
- اعتماد تعليمات المسارات المهنية من قبل مجلس الخدمة المدنية.
- إنشاء فريق الإسناد الحكومي الخاص بإدارة المواهب والمسارات المهنية.
- التطبيق المرحلي وفقاً للبرنامج التنفيذي.

التوجه نحو مفهوم إدارة المواهب وتنميتها
كرأس مال بشري وفقاً لمسارات وظيفية ومهنية
مخططة ودوران وظيفي ممنهج

ثالثاً: سياسات ادماج ومشاركة الموظفين

إن تدني مستوى رضا الموظفين يعتبر من أهم العوامل المؤثرة سلباً على قدرة الخدمة المدنية في الاحتفاظ بالموظفين من ذوي الكفايات العالية، إضافة لتأثيرها على كفاءة وفاعلية العمل، كما أن غياب إحساس الموظفين بأنهم جزء من مبادرات التحول في القطاع العام تجعلهم مقاومين لهذه المبادرات وسبب رئيسي في عدم نجاحها.

سيتم التطبيق للمفهوم الجديد بشكل تدريجي ابتداءً من عام 2023 على أن يتم تطبيقه بالكامل بنهاية عام 2025، ويشمل كافة الوظائف مع مراعاة الوظائف التي سيتم استهدافها كأولوية في التحول إلى النظام الجديد بتوصية من هيئة الخدمة والإدارة العامة وتنسب من مجلس الخدمة المدنية وقرار من مجلس الوزراء.

لقد تبنت اللجنة هذا المقترح التطويري كونه سيساهم (إذا ما طبق بالطريقة المهنية الصحيحة) في إيجاد حلول متكاملة للتحديات التي تمت الإشارة إليها سابقاً، وعليه فإن المخاطر المترتبة على عدم قيام الحكومة على تنفيذه سيكون كبير على تحقيق الأهداف المرجوة من محور الخدمة المدنية وإدارة المواهب.

ولعل من أهم الأسباب التي قد تتسبب بخطر عدم التطبيق للتوجه الجديد يعود إلى التكلفة، وعليه فإن اللجنة تقترح أنه في حال واجهت الحكومة هذه المشكلة أن تعتمد حل بديل قائم على تطبيق السلم الجديد فقط على الوظائف المتخصصة قطاعياً والتي تسعى الحكومة لاستقطابها بما فيها قطاع الإدارة العامة والتطوير.

ثانياً: منظومة إدارة المواهب والتطور الوظيفي والمهني

تعزيز قدرة الحكومة على إدارة المواهب كأحد منهجيات تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية، وتوفير فرص للتطور الوظيفي والمهني داخل الخدمة المدنية. وذلك من خلال التحديد المبكر للمواهب والعمل على تطوير كفاياتها وتنميتها كرأس مال بشري وإدارة مساراتها للوصول إلى المستوى المخطط لها.

يتم التعرف على المواهب المحتملة بالاستناد على خارطة تقييم الكفايات الحكومية، المتضمنة تحديد واقع الكفايات المتوفرة وتصنيفها لمجموعات وفقاً لمستواها تمهيداً لربطها بالمسارات الوظيفية والمهنية.

تتم إدارة المواهب من خلال تخطيط مساراتهم وإدارتها ودعم تطويرها المهني بالتدريب من جهة، إضافة للدوران الوظيفي الممنهج المرتبط بتلك المسارات داخل وخارج الجهاز الحكومي من جهة أخرى.

التحديات التي تواجه المنظومة:

شكلية تطبيق عملية تقييم الأداء حيث يتم التركيز على تعبئة النماذج دون التركيز على النتائج، إضافة لغياب التطبيق السليم للإجراءات الرئيسية للمنظومة بما فيها إبرام اتفاقيات الأداء وعقد جلسات المراجعة الدورية، وإعداد خطط التحسين الفردية المبنية على مخرجات عملية التقييم.

من ناحية أخرى، فإن ضعف اهتمام الإدارة العليا وضعف قدرات الدوائر على إدارة التقييم، ومحدودية قدرة المسؤولين على اشتقاق الأهداف الفردية وربطها بأهداف الدائرة، تعتبر عوائق أمام التطبيق السليم، إضافة لتأخر أتمتة المنظومة التي لا تزال ورقية، الأمر الذي يزيد من صعوبة التطبيق.

كما أن غياب المعايير الخاصة بمفهوم تطوير الذات ومعايير الأداء المتعلقة بعبء العمل والإنتاجية للوظائف التي يصعب ربط عملها بالأهداف، تعتبر من محددات التطبيق، إضافة لمحدودية ربط مخرجات إدارة الأداء مع عمليات إدارة الموارد البشرية (المكافآت والحوافز، والتدريب، والتخطيط، والترقية والتطور الوظيفي، الخ).

وعليه وبناء على ما سبق فإنه من الضروري أن تقوم الحكومة بما يلي:

مراجعة شاملة لمنظومة تقييم الأداء الفردي وربطها بمنظومة الأداء المؤسسي، ومعالجة كافة التحديات التي تواجه التطبيق السليم. والتأكد من مراعاتها للمرتكزات التالية:

- إبرام اتفاقيات الأداء بين الموظف والمسؤول محدد ضمنها النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها خلال فترة التقييم.
- اشتقاق الأهداف الفردية (النتائج) المطلوب من الموظف تحقيقها من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والخدماتية، وتحديد أهميتها النسبية على أداء الموظف، وربط أداء الفرد بنتائج تقييم أداء الوحدة التنظيمية التي يعمل بها.
- عقد جلسات المراجعة الدورية للتعرف على مستويات الأداء والتحديات التي تواجه الموظف ووضع التدابير للتعامل معها.
- وضع خطط التحسين الفردية المبنية على مخرجات التقييم
- توزيع النسب المئوية (الأوزان) للنتائج والكفايات من إجمالي علامة التقييم النهائية وفقاً للمستوى الوظيفي.
- تعزيز ثقافة المساءلة والتحفيز من خلال ربطها بنتائج التقييم وتفعيل مفهوم العقاب والثواب.

وعليه وبناء على ما سبق، ولتحسين مستوى رضا الموظفين وخلق بيئة داعمة لعملية التحول المنشودة في القطاع العام والحد من مقاومتها، فمن الضروري تعزيز قدرة الحكومة على التحديث المستمر لبيئة العمل المستند على إشراك الموظفين بتحديد المشاكل والمعوقات التي تؤثر على أدائهم لعملهم وسلوكياتهم ووضع المقترحات والحلول اللازمة لتحسينها، إضافة لزيادة إدماج الموظفين وإشراكهم في عملية تطبيق مبادرات التحول وتحقيق أهدافها المنشودة.

النجاح في هذا التوجه يتطلب أن تتبنى الحكومة سياسات إدماج ومشاركة الموظفين من خلال:

- **تطوير مؤشر مشاركة الموظفين في الخدمة المدنية Employee Engagement Index والتأكد من تضمينه** مرتكزات التحديث، واعتماده من قبل مجلس الخدمة.
- **إطلاق مسح مؤشر مشاركة الموظفين بشكل دوري كل سنتين**، بهدف قياس واقع الحال بالمواضيع المشمولة في المؤشر، ليشمل كافة موظفي الخدمة المدنية.
- **إصدار تقرير نتائج مشاركة الموظفين** المستند إلى تحليل بيانات المسح وإتاحته للمهتمين وأصحاب الرأي والباحثين.
- **إطلاق خطط إدماج الموظف في بيئة العمل** مستندة على نتائج المسح لمدة سنتين، حيث تعتبر مستهدفاتها جزء من تقييم القيادات الحكومية.

رابعاً: منظومة إدارة تقييم الأداء الفردي

عملت الحكومة منذ عام 2007 على اعتماد نظام تقييم إدارة الأداء الفردي المرتبط بالأهداف والمستند على اتفاقيات الأداء التي يتم إبرامها بين الموظف والمسؤول. النظام الحالي يعتبر من الممارسات الجيدة التي اتبعتها الحكومة حيث كانت سباقة في هذا المجال.

إلا أن نتائج التطبيق العملي يشير إلى ضعف تأثير النظام وقدرته على قياس الأداء الحقيقي للموظفين، إضافة لضعف تأثيره على تطوير الأداء الفردي والمؤسسي؛ حيث تظهر البيانات ارتفاع معدلات تقييم الموظفين السنوية والتي تشكل منها نسبة الممتاز والجيد جداً ما يزيد عن (90%) من الموظفين، على الرغم من انخفاض معدل أداء الدوائر الحكومية.

كما تهدف للوصول إلى بيئة تراعي حقوق الموظفين والمتعاملين وأصحاب المصالح وتصون كرامتهم، وتوفير مناخ جيد، بعيداً عن المحسوبية أو التمييز، مع إعطاء الموظفين الفرصة للتعبير عن آرائهم وتحقيق العدالة والمساواة بينهم في القرارات التطويرية والإدارية.

إضافة إلى السعي نحو تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية للموظفين، من خلال مرونة العمل بما فيها العمل عن بعد، وتمكين الموظفين وحثهم للانخراط بالعمل الجماعي وتوسيع نطاق الصلاحيات، مما يخلق نوع من الاستقرار الذي يدفع الموظفين نحو الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.

تطوير منظومة إدارة الأداء الوظيفي وبطاقات الأداء المتوازن لكافة الوظائف وبناء بنك الأهداف بما يتماشى مع الاستراتيجيات والأهداف الحكومية

هذه السياسات تعتبر مكملية لما ورد بمحور التحول في الثقافة المؤسسية وجزئية إشراك الموظفين المشار إليها أعلاه.

وفي هذا السياق فإنه من الضروري أن تقوم الحكومة بتطوير سياسات (بما فيها مدونة السلوك الوظيفي، والإبلاغ السري، والافصاح، والعنف والتحرش، والإدماج ورفاه الموظفين، والعمل عن بعد، الخ)، ووضع الأطر التشريعية والتنظيمية والإجرائية لضمان التزام دوائر الخدمة المدنية بتحسين بيئة العمل، وتوفير أدوات الرصد والمتابعة ومتطلبات الحوكمة.

إعداد دليل إرشادي إجرائي واعتباره مرجعية إرشادية توضح للدوائر الحكومية الممارسات المؤسسية الجيدة في إدارة الأداء المؤسسي والفردية، وتوفير الأدوات والآليات والنماذج اللازمة لبناء المؤشرات ومتابعتها.

تعزيز قدرات الدوائر على إدارة تقييم الأداء، إضافة لتعزيز قدرات الموظفين والمسؤولين على اشتقاق الأهداف وتحديد معايير القياس.

تشكيل فريق إسناد حكومي في مجال تقييم الأداء للمساعدة في التطبيق السليم والسريع للمنظومة.

تطوير نظام الكتروني لإدارة تقييم الأداء وربطه الكترونياً بنتائج الأداء المؤسسي.

إعداد أنظمة تقييم أداء خاصة لكل من مقدمي الخدمات في الصفوف الأمامية، إضافة إلى الوظائف الصحية العاملة في المراكز الصحية والمستشفيات والوظائف التعليمية، بما يتوافق مع خصوصية هذه الوظائف لقياس مستوى الأداء الفعلي. التطبيق التدريجي للمنظومة وعلى مراحل تشمل كل منها عدد من الدوائر.

إعداد دراسة حول تحويل المنظومة الحالية إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) ليتم تنفيذها بالمرحلة الثانية من خطة التحديث، وإنشاء بنك للأهداف الحكومية.

خامساً: منظومة سياسات بيئة العمل

تركز هذه المنظومة على مفاهيم على تعزيز بيئة العمل القائمة على احترام الموظف العام ووحفظ كرامته، وتحسين جودة خدماتها لتتواءم مع رؤية تحديث القطاع العام، والعمل على رفع مستوى الأداء والإنتاجية بما ينعكس على تحقيق رؤية التحديث الاقتصادي.

تهدف هذه السياسات إلى تهيئة بيئة عمل ملائم لجميع الموظفين، متجانسة وواضحة المسؤوليات ومتكاملة الأدوار، بيئة عمل جامعة ودامجة لمختلف الثقافات وعنصر جاذب لاستقطاب الكفاءات وتنمية المواهب وتوجيه القدرات، وترسيخ قيم الأخلاق بمفهومها الشامل في الخدمة المدنية، من خلال تحديث مدونة السلوك الأخلاقي وتوفير أدوات التدقيق على سلوك العمل الملتزم أخلاقياً.

الجدول (3) يتضمن أبرز مبادرات خارطة الطريق نحو تحقيق الهدف الثالث للأعوام (2022-2025)

2025	2024	2023	2022
- الانتهاء من إعداد نظام إدارة الموارد البشرية القائم على الوظائف، وتطبيق المنهجية على كافة وظائف الخدمة المدنية. - تحديث التشريعات وإعداد سياسات الموارد البشرية المتوائمة مع النظام الجديد بما فيها سياسات الاختيار والتعيين والترقية والتطور المهني والوظيفي وإدارة المواهب. الخ - تطبيق المنهجية على جميع الوظائف المستحدثة على جدول تشكيلات عام 2025 فصاعداً	- استمرار العمل بتطبيق المنهجية على مراحل للوظائف وفقاً لأهميتها. - الانتهاء من التصنيف والتقييم الكمي (المرحلة الثالثة) لبقية الوظائف الأساسية والمتخصصة والهندسية والطبية. الخ	استمرار العمل بتطبيق المنهجية على مراحل للوظائف وفقاً لأهميتها (المرحلة الثانية) الوظائف التعليمية والصحية، إضافة للوظائف الفنية والمتخصصة والدرجة والوظائف تسعى الحكومة لاستقطابها والمحافظة عليها.	- الانتهاء من تطوير منهجية العمل والإجراءات التحضيرية للبدء بالتطبيق. - الانتهاء من (المرحلة الأولى) التي تشمل الوظائف القيادية العليا والعقود الشاملة.
- تطبيق سياسات إدارة المواهب في (30) دائرة وتحديد للوظائف الفنية والمتخصصة. - إجراء دراسة تقييمية لمفهوم إدارة المواهب والمسارات المهنية وتحديد الفجوات لتضمينها بخطة التحديث القادمة.	- تطوير سياسات إدارة المواهب ومسارها - تعزيز القدرات المؤسسية والفردية. - تطوير المسارات المهنية لعدد من الوظائف التي تحدد بداية العام من قبل هيئة الخدمة والإدارة العامة.	تطوير المسارات المهنية المتخصصة للعاملين في مجال الإدارة العامة والتطوير وإدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي ومقدمي الخدمات بالصفوف الأمامية والوظائف المالية والمشتريات.	- إقرار تعليمات المسارات المهنية من قبل المجلس. - إنشاء فريق الإسناد الحكومي الخاص بأطر الكفايات والمسارات المهنية وإدارة المواهب.
الانتهاء من إعداد أطر الكفايات الوظيفية لكافة الوظائف	إعداد أطر الكفايات الخاصة لبقية الوظائف.	الانتهاء من أطر الكفايات الوظيفية (المرحلة الثانية) لتشمل استكمال الوظائف الفنية المتخصصة والدرجة ووظائف قطاع التنمية الاجتماعية والمياه والنقل وبيئة الاستثمار	- وضع منهجية إعداد أطر الكفايات الوظيفية وتعزيز القدرات المؤسسية والفردية في هذا المجال. - إنشاء فريق الإسناد الحكومي الخاص بأطر الكفايات (مشار إليها أعلاه) - تطوير أطر الكفايات الوظيفية (المرحلة الأولى) التي تشمل الوظائف الصحية والتعليمية، ووظائف المجموعة الفنية المتخصصة.
- إطلاق المسح الثاني لمؤشر مشاركة الموظفين. - إصدار تقارير ونتائج المسح الثاني لمشاركة الموظفين واتاحته للمهتمين، واعتبار مخرجاته مدخلات لخطة التحديث القادمة.	استمرار تطبيق خطط تحديث بيئة العمل والمتابعة على التنفيذ.	- الانتهاء من إعداد خطط تحديث بيئة العمل والبدء بالتطبيق. - تطوير منظومة سياسات بيئة العمل بما فيها مدونة السلوك الوظيفي، الإبلاغ السري، والإفصاح، والعنف والتحرش، والاندماج رفاه الموظفين، والعمل عن بعد.	- تطوير مؤشر مشاركة الموظفين في الخدمة المدنية (Employee Engagement Index) واعتماده من قبل المجلس. - إطلاق المسح الأول لمؤشر مشاركة الموظفين، وإصدار النتائج والتقرير. - البدء بإعداد خطط تحديث بيئة العمل لمدة سنتين.

استحداث نظام إدارة الموارد البشرية القائم على الوظائف (Position Based System) المستندة على نظام التصنيف والتقييم الكمي والموضوعي

منظومة إدارة المواهب والتطور الوظيفي والمهني (بما فيها المسارات المهنية)

أطر الكفايات الوظيفية

سياسات إدماج ومشاركة الموظفين بما فيها سياسات بيئة العمل

منظومة إدارة تقييم الأداء الفردى

- مراجعة شاملة لمنظومة تقييم الأداء الفردى وربطها بمنظومة الأداء المؤسسى، ومعالجة كافة التحديات التى تواجه التطبيق السليم.
- بناء القدرات المؤسسية والفردية لكل من الهيئة والدوائر واللجان.
- تشكيل فريق الإسناد الحكومى الخاص بإدارة تقييم الأداء.
- تطبيق منظومة تقييم الأداء فى (30) دائرة.
- اعتماد آليات تقييم الأداء للوظائف الصحية والتعليمية تراعى خصوصية القطاعين.
- مراجعة وتحديث مصفوفة الصلاحيات وسياسات المساءلة والتحفيز المرتبطة بالأداء بما يساهم فى تشجيع الأداء العالى والمتميز.
- تطبيق منظومة تقييم الأداء فى (30) دائرة
- إعداد دراسة لتقييم نتائج تطبيق المنظومة ومدى إمكانية التحول إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) ليتم تنفيذها بالمرحلة الثانية من خطة التحديث، وإنشاء بنك للأهداف الحكومية
- تطبيق منظومة تقييم الأداء فى (30) دائرة

موظفي خدمة مدنية قادرين على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية ويمتلكون الكفايات المستقبلية المتخصصة والرقمية ذات المهارات الاستراتيجية والابتكارية اللازمة لمواكبة التغيير في أساليب الإدارة الحكومية وتقديم الخدمات

3. الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء الحكومي
4. تطوير الخدمات الحكومية وتقديمها وإشراك المواطنين
5. تنظيم وإدارة العقود وتعهيد الخدمات.
6. توثيق وتطوير الإجراءات وطرق العمل والجودة
7. الاتصال الحكومي الداخلي والخارجي.
8. الثقافة المؤسسية.

أولاً: تطوير قدرات العاملين في الإدارة العامة وتطوير القطاع العام

جاءت مبادرات التحديث لتعزيز قدرة الحكومة على العمل ضمن بيئة معقدة ومتغيرة، حيث ارتكزت لتحقيق ذلك على مفهوم التطوير المستمر سعياً لرفع الكفاءة وتقليل التكلفة، والقدرة على التنبؤ بالمستجدات المستقبلية والجاهزية الاستباقية، إضافة لتغيير طرق تقديم الخدمات بما يساهم في تلبية احتياجات المواطنين وبيئة الأعمال وتوقعاتهم وإشراكهم في وضع السياسات الحكومية.

مبادرات التحديث ومركزاتها ستؤدي بالضرورة إلى تنوع وتعقيد مسؤوليات المرجعيات التنظيمية المسؤولة عن أعمال التطوير المركزية أو على مستوى الدوائر، إضافة إلى إحداث تغيير ديناميكي بطبيعة كفايات ومهارات العاملين في مجال الإدارة العامة وتطوير القطاع العام.

وعليه فإن نجاح المبادرات يستند بشكل رئيسي على توفر الكفايات الفنية المتخصصة للعاملين في هذا المجال، والتأكد من توافقها مع طبيعة المهام المستقبلية.

نطاق التطبيق:

تشمل هذه الفئة كافة الوظائف المصنفة ضمن مجموعة الوظائف الفنية المتخصصة في الخدمة المدنية، من ضمنها العاملين في المجالات التالية:

1. إدارة وتنمية الموارد البشرية
2. رسم السياسات ودعم اتخاذ القرار الحكومي

تنوع وتعقيد مسؤوليات الوحدات
المسؤولة عن أعمال التطوير، تتطلب تغيير
ديناميكي بطبيعة كفايات ومهارات العاملين
في مجال الإدارة العامة

نجاح مبادرات التحديث تستند بشكل

رئيسي على

تعزيز الكفايات الفنية المتخصصة
والمستقبلية للعاملين في مجال الإدارة
العامة والتطوير والتحول الرقمي

هدف التطوير والتعليم:

- سد الفجوة في الكفايات والمهارات الفنية المتخصصة والمستقبلية.
- رفع مستوى الكفايات إلى المستوى الاستراتيجي والابتكاري وربطها بالمسارات المهنية، والانتقال من الكفايات الحالية المستندة بشكل أساسي على التخصص العلمي والتطبيق الإجرائي للمتوفر من أدوات ومنهجيات، إلى مهارات وكفايات تعزز الدور الاستراتيجي لمبادرات التطوير وتضمن أثرها الإيجابي على تحسين مستوى الأداء الحكومي.
- من ناحية أخرى، فإن تنوع مجالات عمل الحكومة والتباين في مستويات التعقيد، تجعل من الصعوبة تصميم نموذج موحد وتطبيقه على كافة القطاعات، الأمر الذي يتطلب وجود الكفايات الابتكارية لتصميم الأدوات التي تتناسب مع طبيعة المجالات التي يعملون بها والفئة المستهدفة، وتتوافق مع المبادرات الحكومية العامة وتحقق أهداف التحديث.
- تعزيز أهمية الوظائف الفنية المتخصصة داخل الدوائر، ونقلها من وظائف إدارية إلى وظائف ذات بعد استراتيجي، من خلال تطوير مساراتها المهنية واعتبارها من الوظائف الحرجة، إضافة إلى إعطاء ميزة تنافسية للعاملين في هذه المجالات عند التنافس لإشغال الوظائف القيادية التنفيذية والحكومية.
- اعتماد مفهوم فرق الدعم الحكومي المتخصصة كأحد الأدوات الابتكارية لتلبية الاحتياجات الطارئة والمؤقتة في مجالات التطوير.

ثانياً: صقل قدرات موظفي الخدمة المدنية في مجال التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي أحد سياسات الحكومة لتحديث القطاع العام، فبالإضافة للأثر المتوقع للتحول الرقمي على كفاءة تقديم الخدمات للمواطنين، فإن التحول الرقمي له أثر على تحسين عملية رسم السياسات العامة وآليات تعزيز المشاركة العامة وخلق طرق جديدة للتواصل ما بين المواطن والحكومة، إضافة لتأثيره على أساليب الإدارة الحكومية وحوكمتها.

وعليه فإن نجاح الحكومة في مساعيها لتطبيق استراتيجية التحول الرقمي، يتطلب توفير البيئة الداعمة بما فيها تعزيز قدرات موظفي

الانتقال بكفايات العاملين في مجال الإدارة العامة

لكفايات المستقبلية ذات المهارات الاستراتيجية والابتكارية
لمواكبة التغيير في أساليب الإدارة الحكومية
وضمن أثرها الإيجابي والمستدام على
تحسين الأداء وتحقيق الأولويات.

التوجه نحو إطلاق برنامج دبلوم مهني في الإدارة العامة والتطوير

الخدمة المدنية وإدماج مهارات التحول الرقمي لديهم إضافة لتوسيع إدراكهم حول المفهوم وأهميته وأثره على تحقيق النتائج. عملت الحكومة خلال السنوات الماضية على تعيين العديد من المتخصصين ممن يمتلكون المهارات التقنية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبيانات، مما أدى إلى تحسين القدرة التقنية للحكومة بشكل ملحوظ، إلا أن استراتيجية التحول الرقمي تتطلب مهارات تتجاوز المهارات التكنولوجية والانتقال إلى مجموعة الكفايات لخلق بيئة رقمية وضمن أثرها في الاقتصاد والمجتمع.

إطلاق برنامج

الالمام الرقمي (Digital Literacy)

لصقل المهارات الرقمية الأساسية (مهارات القرن 21) لكافة موظفي الخدمة المدنية لدعم بيئة التحول الرقمي

هدف التطوير والتعليم:

وعليه فإن من الضروري أن تبني الحكومة خطة لتطوير القدرات تهدف إلى:

- **صقل المهارات الرقمية الأساسية (مهارات القرن 21))** لكافة موظفي الخدمة المدنية لدعم بيئة التحول والتخفيف من مقاومة التطبيق، فمثلاً: تطبيق برنامج ترأسل يتطلب تعزيز قدرات استخدامات الحاسوب والتطبيقات التكنولوجية والطباعة.
- **تعزيز قدرات العاملين في مجال تطوير القطاع العام** على استخدام التحول الرقمي كأحد الأساليب الابتكارية لتطوير أساليب العمل وحوكمتها، إضافة لإدماج مفهوم التجول الرقمي في التشريعات والسياسات الحكومية وتبسيط الإجراءات، إضافة لعكس تأثيره على الأطر المؤسسية.
- **تغيير الثقافة والسلوك لدى موظفي الخدمة العامة تجاه التحول الرقمي.**
- **تعزيز قدرات العاملين في مجال التحول الرقمي وتمكينهم في مجالات:** إدارة المشاريع والتغيير، وتطوير السياسات الخاصة بالتحول الرقمي، والتأكد من فهمهم لطبيعة العمل الحكومي.

ثالثاً: تعزيز قدرات مقدمي الخدمات في الصفوف الامامية

يعتبر مقدمي الخدمات في الصفوف الامامية أحد نقاط التواصل ما بين المواطن والحكومة، وعنصر أساسي من عناصر تقديم الخدمات للمواطنين، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم على تقديم الخدمة بكفاءة وفعالية إضافة إلى سلوكهم بالتعامل مع المواطنين تعتبر من الأمور الأساسية التي يجب التركيز عليها. (يجب أن تتكامل هذه الجزئية مع المخرجات الواردة في تقرير الخدمات الحكومية).

هدف التطوير:

وعليه فإنه من الضروري أن يتم وضع خطة لتطوير موظفي مقدمي الخدمات في الصفوف الامامية تهدف إلى:

- **إحداث تغيير جذري في مفهوم تقديم الخدمات الحكومية يتوافق مع التحول الكبير في احتياجات المواطنين وتوقعاتهم من جهة، مع النهج المستند على أن المواطن محور الاهتمام، وذلك من خلال تدريبهم على الأدوات والعمليات الجديدة،**

وسلوك وأدأب تقديم الخدمات، وآليات التواصل مع المواطنين، والمبادئ المعتمدة لتعزيز الاتاحة وتحسين مستوى تقديم الخدمة التي تم الإشارة إليها في محور الخدمات الحكومية.

- **تعزيز الثقافة الداعمة لتقديم الخدمات الحكومية** المرتكزة على عدد من المبادئ منها: خدمة المواطن ورضاه، وسرعة الاستجابة، والمساواة وعدم المحاباة، واللباقة والاحترام، والتعاون المؤسسي بين الدوائر في تقديم الخدمات المشتركة، وسيادة القانون. الخ.
- **وضع مسارات تدريبية مرتبطة بمساراتهم المهنية بإجراءات تقديم الخدمات واستخدام أدوات التحول الرقمي.**

تغيير ثقافة تقديم الخدمات الحكومية لتقوم على أساس خدمة المواطن ورضاه، والمساواة في تقديم الخدمات وعدم المحاباة، واللباقة والاحترام، والتعاون والتكامل لتقديم الخدمات المشتركة، وسيادة القانون

متطلبات التنفيذ لكافة المبادرات المشمولة بالمحور:

إعداد أطر الكفايات الوظيفية:

إعداد أطر تطويرية للكفايات الوظيفية تركز على الكفايات السلوكية والاتجاهات بقدر تركيزها على الكفايات الفنية المتخصصة، وتساهم بتعزيز المهارات الاستراتيجية والابتكارية والتوجه نحو تحقيق النتائج، باستخدام معايير متطورة تساهم في الارتقاء بمستوى الأداء، وتعتبر أساساً لعمليات الاختيار والتعيين وإدارة الأداء والترقية والتطوير والتدريب والمسارات المهنية.. وغيرها. وعليه، فإن إعداد الأطر يتطلب ما يلي:

1. مراجعة وتحديث وصف وتصنيف الوظائف ضمن الوظائف الفنية والمتخصصة، واعتماد مسميات وظيفية متخصصة تعكس المهام الاستراتيجية والابتكارية.
2. اعتماد إطار الكفايات الوظيفية من قبل المجلس، وإصدار دليل الكفايات المتضمن وصف للكفايات ومؤشراتها وأوزانها والأدوات المناسبة لتقييمها.



3. اعتماد بطاقات الوصف الوظيفي مستندة على الكفايات.

إعداد خارطة الكفايات:

تحليل الفجوة الحالية في الكفايات المعرفية والسلوكية والمهارات للفئات المستهدفة أعلاه، وذلك بالاستناد على نتائج تقييم الكفايات لكل فئة وفقاً لأطر الكفايات المعتمد وقياس مستوياتها.¹²

إعداد خارطة لتحديد واقع الكفايات المتوفرة وتصنيفها لمجموعات وفقاً لمستوى تلك الكفايات تمهيداً لربطها بالمسارات الوظيفية والمهنية. سيتم استخدام هذه الخارطة لوضع خطة حول كيفية استثمار هذه الكفايات وإدارتها إضافة لتحديد أساليب سد الفجوات إما من خلال التوظيف أو تأهيل الكفايات الموجودة حالياً.

يتم إجراء التقييم من خلال مركز تقييم الكفايات الحكومية ويشمل كافة العاملين بالمجالات المستهدفة في الدوائر وهيئة الخدمة والإدارة العامة (الديوان حالياً)، إضافة لشموله لأصحاب المواهب المحتملة من غير العاملين حالياً في هذه المجالات إلا أنه تتوفر لديهم خبرات عملية وعلمية (الشهادات المهنية المتخصصة) والراغبين في التحول إلى ممارسين وخبراء في المجالات المستهدفة.

إعداد المسارات المهنية في المجالات المستهدفة:

يأتي ذلك في ضوء التوجه إلى إضفاء الطابع المهني المتخصص للعاملين في الإدارة العامة والتطوير والتحول الرقمي والعاملين في الصفوف الأمامية من مقدمي الخدمات، والانتقال بمستوى الكفايات الحالية في هذا المجال إلى المستوى الاستراتيجي والابتكاري وربطها بالمسارات المهنية.

تهدف المسارات المهنية إلى تحويل هذه الوظائف إلى مهن تمارس من قبل متخصصين مؤهلين ومعتمدين، وإتاحة الفرصة للمواهب المحتملة في هذه المجالات للتطور الوظيفي والترقية الأفقية المرتبط بالمسارات ودوران وظيفي ممنهج داخل وخارج الجهاز الحكومي.

يتم تحديد المواهب المحتملة لشمولهم في هذا المسار بالاستناد إلى خارطة الكفايات المشار إليها أعلاه، والعمل على تخطيط مساراتهم المهنية (Career Planning)، وإدارتها ودعم تطويرهم المهني المستمر من خلال التدريب، والدوران الوظيفي (Position Rotation) داخل وخارج الجهاز الحكومي، لتوسيع المعارف والجمع بين المعرفة المتخصصة والقطاعية بما يساهم بإيجاد متخصصين قطاعيين في تلك المجالات. (فمثلاً: متخصص بالموارد البشرية في

قطاع النقل) ويساعد مستقبلاً في تحقيق التوجه نحو إنشاء الخدمات المشتركة (shared services).

التطوير والتدريب:

إعداد استراتيجية للتطوير والتعلم تهدف لسد الفجوة بالكفايات والمهارات للفئات المستهدفة (لمدة ثلاث سنوات)، وفقاً لنتائج تحليل الكفايات، إضافة إلى رفع مستوى الكفايات إلى المستوى الاستراتيجي والابتكاري.

تنفيذ برنامج التطوير والتعليم المستمر (على مراحل) بعد تطوير نواة من المدربين المتخصصين المعتمدين وتطوير البرامج التدريبية وورش العمل اللازمة لتنفيذ البرامج.

تعزيز تبادل المعارف والخبرة:

إنشاء شبكات التواصل (Networking) بما يساهم في تحسين مستوى التنسيق بين الدوائر، وسهولة الوصول إليهم كمجموعات، إضافة إلى توفير مساحة لتبادل الأفكار وتحديد المشاكل وإيجاد الحلول المبتكرة.

برنامج مهني في مجال الإدارة العامة وتطوير القطاع العام

إعداد برنامج دبلوم مهني في الإدارة العامة وتطوير القطاع العام يتم إدارته وتنفيذه من قبل معهد الإدارة العامة بالتوأمة مع مؤسسات عالمية والجامعات الأردنية، بحيث يصبح البرنامج أحد شروط إشغال أي من تلك الوظائف.

مراجعة وتحديث تعليمات الابتعاث في الخدمة المدنية

لتوجيه الموارد المتاحة للابتعاث على البرامج المهنية المتخصصة والمعتمدة في المجالات المذكورة أعلاه داخل أو خارج المملكة، وذلك بالتنسيق مع وزارة التخطيط والتعاون الدولي، إضافة لاستحداث برنامج ابتعاث متخصص في مجال رسم السياسات بالتعاون مع مؤسسات معروفة وبدعم من الجهات المانحة. ورفع المخصصات التي ترصد سنوياً للتدريب في موازنات الدوائر الحكومية.

¹² سيتم الاستناد على مستويات الكفايات المستخدم في تقرير "مهارات من أجل خدمة مدنية عالية الأداء" الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (OECD) عام 2017.

الجدول (4) يتضمن أبرز مبادرات خارطة الطريق نحو تحقيق الهدف الرابع للأعوام (2022-2025)

2025	2024	2023	2022
- استكمال (المرحلة الثالثة) من البرنامج التدريبي (المرحلة الثالثة) تشمل المستهدفين للمسارات المهنية بما يقارب (100%) من الفئة المستهدفة. - تقييم واقع حال الكفايات وتحديد الفجوات ووضع الخطط لشمولها بخطة التحديث القادمة	استكمال (المرحلة الثانية) من البرنامج التدريبي التي تستهدف ما يقارب (50 %) من الفئة المستهدفة.	- إطلاق المرحلة الأولى من البرنامج التدريبي والذي يشمل إعداد المدربين المعتمدين، وإعداد الحقائق التدريبية، وبدء الجولة الأولى من البرامج التدريبية والتي تستهدف ما يقارب (40%) من الفئة المستهدفة. - إطلاق شبكة تواصل (Networking) للعاملين في مجالات التطوير المحددة تفصيلها بالتقرير.	- اعتماد إطار الكفايات الوظيفية من قبل المجلس وبطاقات الوصف الوظيفي الجديدة. (تمت الإشارة إليها في المحور السابق) - إعداد خارطة واقع الكفايات والاحتياجات من الفئات المستهدفة، ووضع خطة حول كيفية الاستثمار بها وإدارتها وسد الفجوات. - إطلاق خطط التطوير والتعلم للفترة (2023 – 2026) لسد الفجوة بالكفايات في كل من المراكز والمحافظات. لمدة ثلاث سنوات.
- برنامج تدريبي (المرحلة الثالثة) يشمل المستهدفين للمسارات المهنية بما يقارب (100%) من الفئة المستهدفة. - تقييم واقع حال الكفايات وتحديد الفجوات ووضع الخطط لشمولها بخطة التحديث القادمة	برنامج تدريبي (المرحلة الثانية) يستهدف ما يقارب (50%) من الفئة المستهدفة.	- الانتهاء من إعداد خارطة واقع الكفايات والاحتياجات من الفئات المستهدفة، ووضع خطة حول كيفية الاستثمار بها وإدارتها وسد الفجوات. بداية عام (2023) - إطلاق خطط التطوير والتعلم للفترة (2023 – 2026) لسد الفجوة بالكفايات في كل من المراكز والمحافظات. لمدة ثلاث سنوات. - إطلاق برنامج تدريبي (المرحلة الأولى) والتي تستهدف ما يقارب (40%) من الفئة المستهدفة. - إطلاق شبكة تواصل (Networking) للعاملين في هذا المجال.	- إطلاق برنامج صقل المهارات الرقمية الأساسية لموظفي الخدمة المدنية لدعم بيئة التحول الرقمي (مهارات القرن 21) رخصة الالمام الرقمية (Digital Literacy) - اعتماد إطار الكفايات الوظيفية من قبل المجلس وبطاقات الوصف الوظيفي الجديدة. (تم الإشارة إليها في المحور السابق) - إعداد خارطة واقع الكفايات والاحتياجات من الفئات المستهدفة، ووضع خطة حول كيفية الاستثمار بها وإدارتها وسد الفجوات. - البدء بإعداد خارطة واقع الكفايات والاحتياجات.
- برنامج تدريبي (المرحلة الثالثة) يشمل المستهدفين للمسارات المهنية بما يقارب (100%) من الفئة المستهدفة. - تقييم واقع حال الكفايات وتحديد الفجوات ووضع الخطط لشمولها بخطة التحديث القادمة	برنامج تدريبي (المرحلة الثانية) يستهدف ما يقارب (50 %) من الفئة المستهدفة.	- إطلاق برنامج تدريبي (المرحلة الأولى) والذي يستهدف ما يقارب (40%) من الفئة المستهدفة. - إطلاق شبكة تواصل (Networking) للعاملين في هذا المجال.	- اعتماد إطار الكفايات الوظيفية من قبل المجلس وبطاقات الوصف الوظيفي الجديدة. (تم الإشارة إليها في المحور السابق) - إعداد خارطة واقع الكفايات والاحتياجات من الفئات المستهدفة، ووضع خطة حول كيفية الاستثمار بها وإدارتها وسد الفجوات.

تطوير قدرات العاملين في الإدارة العامة وتطوير القطاع العام

صقل قدرات موظفي الخدمة المدنية في مجال التحول الرقمي

تعزيز قدرات مقدمي الخدمات في الصفوف الأمامية

- إطلاق خطط التطوير والتعلم للفترة (2023 - 2026) لسد الفجوة بالكفايات في كل من المراكز والمحافظات. لمدة ثلاث سنوات

- إطلاق برنامج الدبلوم المهني لتطوير القطاع العام

برنامج مهني في مجال الإدارة العامة وتطوير القطاع العام

دعم ومأسسة التدريب وتنسيقه وتوجيه الابتعاث في الخدمة المدنية نحو البرامج المهنية المتخصصة

- تحديث سياسات الحكومة للابتعاث وتوجيهها نحو البرامج المهنية المتخصصة والمعتمدة داخل أو خارج المملكة.
- رفع المخصصات التي ترصد سنوياً للتدريب في موازنات معاهد التدريب الحكومية والدوائر الحكومية للعام 2023
- إبرام اتفاقيات لتنسيق الجهود التدريبية بين معهد الإدارة العامة والمراكز التدريبية الحكومية في مجالات الإدارة العامة والتطوير.
- تمكين الدوائر من تحليل الفجوة في الكفايات للوظائف المتخصصة والأساسية والدرجة وإعداد خارطة الكفايات وإعداد البرامج التدريبية
- الاستمرار بتمكين الدوائر من تحليل الفجوة في الكفايات للوظائف المتخصصة والأساسية وإعداد خارطة الكفايات وإعداد البرامج التدريبية
- متابعة الدوائر لإعداد خطط التدريب للوظائف المتخصصة والأساسية والدرجة.

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

الحوكمة:

يتم بموجب إطار الحوكمة الحالي لإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية الحالي توزيع المسؤوليات على ثلاثة مستويات رئيسية:

أولاً: مجلس الخدمة المدنية المنشأ بموجب النظام والمعني برسم سياسات إدارة الموارد البشرية وإقرار التعليمات، يضم (13) عضو بما فيها الرئيس يسميه رئيس الوزراء من الوزراء أعضاء المجلس.

ثانياً: ديوان الخدمة المدنية مؤسسة مستقلة تنشأ بموجب نظام الخدمة المدنية، تجمع حالياً بين المهام التنفيذية ومهام التنظيم والرقابة، ويقوم الديوان بتنفيذ إجراءات الاختيار لأغراض التعيين حيث تشكل هذه الإجراءات (80%) من حجم عمل الديوان.

ثالثاً: الدوائر الحكومية مكلفة بتنفيذ إجراءات الموارد البشرية باستثناء إجراءات الاختيار لأغراض التعيين، إلا أن واقع حال وحدات الموارد البشرية في الدوائر يشير إلى أن دورها الحالي لا يزال يركز على مهام "شؤون الموظفين" التقليدية المستند على الأنشطة الإجرائية والمعاملات الإدارية الروتينية، مع الغياب الواضح للدور الاستراتيجي المتوقع بإدارة الموارد البشرية وتطويرها وتمكينها وتحفيزها وإدارة كفاياتها المتوفرة كأصول تستخدم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والارتقاء بالأداء.

كما ويشير واقع التطبيق العملي إلى أن ضعف الدوائر في مجال إجراءات إدارة الموارد البشرية، اضطر الديوان إلى تنفيذ هذه الإجراءات بطريقة غير مباشرة من خلال مندوبيه المشاركين في لجان الموارد البشرية، وهذا الوضع يشكل تضارب في المسؤوليات، ويزيد من حجم العمل الإجرائي بالديوان على حساب الدور التطويري والتنظيمي والرقابي.

من ناحية أخرى، فإن عملية رصد وتقييم أداء إدارة الموارد البشرية على مستوى النتائج والأثر غائبة، حيث يتم التركيز حالياً

الانتقال نحو إدارة الموارد البشرية تعمل كمحرك استراتيجي لدعم القيادات الحكومية نحو تحقيق الأهداف والأولويات وتقديم خدمات بكفاءة وفاعلية، والوصول لدوائر رشيدة ومرنة

تحويل ديوان الخدمة المدنية إلى هيئة الخدمة والإدارة العامة وتوسيع مسؤولياتها لتشمل كل من إدارة الموارد البشرية، وتطوير الخدمات، والتطوير المؤسسي والحوكمة

فقط على الرقابة الإجرائية بهدف التأكد من الامتثال للأنظمة والتعليمات.

المرتكزات:

إن تحقيق التوجهات التطويرية في مجال الخدمة المدنية التي نصت عليها خطة التحديث تتطلب بالضرورة إعادة النظر في الإطار الحالي لهيكل إدارة الموارد البشرية وفقاً للمركزات التالية:

- الانتقال التدريجي لإدارة الموارد البشرية المستندة على مركزية التنظيم ورسم السياسات ولا مركزية التنفيذ وفقاً لإطار واضح من الرقابة والمساءلة.
- الفصل الواضح بين الأدوار الرئيسية التالية: (1) وضع السياسات وتقييم أداء إدارة الموارد البشرية على مستوى

ليشمل بالإضافة الى الموارد البشرية كل من تطوير الخدمات والتطوير المؤسسي والحكومة (تنظيميا). التفاصيل التالية تخص

تركيز دور الهيئة الجديد في المجال التنظيمي والرقابي لضمان سلامة التطبيق الإجرائي والفني وتقديم الدعم الفني للدوائر

التوجه تدريجيا نحو لامركزية التوظيف بنهاية عام 2024

تتولى الدوائر مسؤولية الإدارة التشغيلية والتنفيذية للموارد البشرية بما فيها التوظيف، بإشراف ورقابة الهيئة

الجزئية الخاصة بالموارد البشرية من عمل الهيئة الجديدة

مجلس الخدمة والإدارة العامة:

- يرتكز دور ومسؤوليات المجلس على تطوير السياسات للموارد البشرية والأطر التشريعية وتحديثها، وتقييم أداء إدارة الموارد البشرية على مستوى النتائج والأثر.
- إعادة النظر في تشكيلة المجلس لضمان تمثيل الجهات المؤثرة والمتأثرة بالسياسات، ومراعاة تمثيل الجهات المعنية بإدارة ملف المرأة والأشخاص ذوي الإعاقة، إضافة لتمثيل المرأة نفسها كعضو حيث لا يوجد أي امرأة عضو بالمجلس حاليا.
- من ناحية أخرى، يقترح أن تقوم الحكومة بدراسة خيارات مختلفة لشكل المجلس، بما فيها الشكل الحالي أو إمكانية تحويله لمجلس مفوضين كل منهم مكلف بمحور رئيسي من محاور عمل الهيئة.
- أن يكون المجلس برئاسة رئيس الوزراء للدلالة على أهمية منظومة الإدارة الحكومية، مع إمكانية أن يقوم الرئيس بتكليف أي من نوابه بالرئاسة.

النتائج والأثر، (2) التنظيم والرقابة (3) التشغيل والتنفيذ في مجال إدارة الموارد البشرية.

- اعتبار مسؤولية تطوير سياسات الموارد البشرية وتحديثها ورصد وتقييم الأداء في هذا المجال من المهام المركزية للحكومة، لضمان أن تعكس السياسات الاحتياجات المتطورة للخدمة العامة ككل، وأن تطبق بشكل متجانس في جميع الدوائر الحكومية.
- حوكمة عملية إقرار سياسات الموارد البشرية بمشاركة ممثلين عن كافة الجهات المؤثرة أو المتأثرة بتلك السياسات، بما فيها الجهات المعنية بالمرأة والأشخاص ذوي الإعاقة لضمان مراعاة بيئة العمل لاحتياجات هذه الفئات.
- الدوائر مسؤولة عن الإدارة التشغيلية للموارد البشرية بما فيها التخطيط والاختيار والتعيين، وإشراف ورقابة مستقلة، وذلك لكون الدوائر بنهاية المطاف مسؤولة عن نتائج أعمال مواردها البشرية، حيث أن توسيع صلاحياتها في هذا المجال سيمكن من مساءلة المسؤولين عن أدائهم.
- تعزيز الأدوار التنظيمية والرقابة المستقلة لضمان سلامة التطبيق الفني والإجرائي وتقديم الدعم الفني للدوائر.
- المسؤوليات التنفيذية المشتركة بين الدوائر تبقى مركزية.
- الانتقال بدور وحدات الموارد البشرية من وظيفة "شؤون موظفين" التقليدية والتي تركز على الإجراءات الإدارية، إلى وظيفة ذات بعد وقيمة استراتيجية، بحيث تلعب وحدات الموارد البشرية دور رئيسي بتطوير الثقافة المؤسسية ودعم القيادات لتحقيق أهداف الدوائر وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية، والوصول لدوائر رشيقة ومرنة وسريعة الاستجابة للتغيرات في طرق العمل.
- إضفاء الطابع المهني للعاملين في إدارة الموارد البشرية لرفع مستوى الكفايات للمستويين الاستراتيجي والابتكاري.

الإطار العام الجديد لإدارة الموارد البشرية

يظهر الشكل التوضيحي الهيكلية المقترحة لإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية وفقا للمركزات المشار إليها أعلاه، والتي تعتبر جزء لا يتجزأ من هيكلية الإدارة العامة والتطوير الواردة تفاصيلها بمحور الهيكل التنظيمي والحكومة. يستند إطار الموارد البشرية على هيكل ديوان الخدمة المدنية وتحويله إلى هيئة للخدمة والإدارة العامة وتوسيع مجالات عمل كل من الهيئة الجديدة والمجلس

حوكمة إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية (الأدوار والمسؤوليات) التحول نحو نهج إداري يستند على مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ

المجلس	هيئة الخدمة والإدارة العامة هذه الجزئية خاصة بالموارد البشرية	الدوائر
- رسم السياسات العامة في مجال الموارد البشرية والثقافة المؤسسية - تطوير الأطر التشريعية الناظمة للموارد البشرية وإقرار التعليمات. - تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية على مستوى النتائج والأثر.	- دعم المجلس في تطوير سياسات الموارد البشرية - تطوير منظومة إجراءات ومنهجيات الموارد البشرية المتوافقة مع السياسات العامة - دور تنظيبي رقابي على سلامة ودقة التطبيق الفني والإجرائي - تابعة تحقيق المؤشرات - تمكين وحدات الموارد البشرية وتقديم الدعم الفني - تقييم الكفايات الوظيفية (مركز التقييم) القيام بالمهام المركزية التالية: - الإشراف المباشر على الامتحانات التنافسية والمقابلات الشخصية من خلال مركز التقييم بالتنسيق مع الدوائر الحكومية. - استراتيجية الموارد البشرية بالخدمة المدنية - خطة موارد بشرية متكاملة للخدمة المدنية - إعداد وتمكين القيادات الحكومية - نظام معلومات الموارد البشرية - الرواتب والمزايا - تطوير مؤشرات للموارد البشرية	تقع مسؤولية تنفيذ عملية إدارة الموارد البشرية بما فيها الاستقطاب والاختيار والتعيين في الدوائر

- يقترح ان يكون هنالك بديلان في حوكمة المجلس والهيئة:-
1. تشكيل مجلس مفوضي للهيئة يتمتع بصلاحيات ومهام مجلس الخدمة المدنية، مع تطويرها بما في ذلك النظر بمنح قرارات مجلس الهيئة صفة الضابطة العدلية لتفعيل دوره الرقابي والمساءلة
 2. الابقاء على مجلس الخدمة المدنية مع تطوير مهامه ومسؤولياته وفقاً لما ورد بهذه الوثيقة
- هيئة الخدمة والإدارة العامة:**
- تتركز مسؤوليات الهيئة بما يخص الموارد البشرية على الدور التنظيمي والرقابي لسلامة التطبيق فنيا وإجرائيا، إضافة لتقديم الدعم الفني للدوائر والمجلس، والمتابعة المستمرة على مؤشرات الموارد البشرية.
- تمكين وحدات الموارد البشرية وإدارة المجتمعات المهنية للعاملين في الموارد البشرية بالخدمة المدنية. وإدارة مواهبهم ومساراتهم الوظيفية والمهنية.
 - تقييم الكفايات الحكومية (مركز التقييم)
- تطوير إجراءات ومنهجيات الموارد البشرية المتوافقة مع السياسات العامة والإشراف المباشر على عقد الامتحانات التنافسية والمقابلات الشخصية من خلال مركز التقييم للكفايات.
 - تكليف هيئة للقيام بالسكرتاريا الفنية والإدارية للمجلس، ودعم المجلس فنياً بحيث يتم تنفيذ دراسات وجمع البيانات اللازمة لتمكين المجلس من القيام بمسؤولياته.

تتولى المسؤوليات المركزية ومنها: الخطة المتكاملة للموارد البشرية، وإدارة الإعداد الفني لجدول التشكيلات، وإعداد وتمكين القيادات الحكومية، ونظام معلومات الموارد البشرية في الخدمة المدنية، وتوفير البيانات وإتاحتها وتعزيز التواصل مع الجهات المختلفة.

الدوائر الحكومية:

توسيع صلاحية الدوائر لتولي المهام التنفيذية بما فيها الاختيار والتعيين ضمن مهام ومسؤوليات تحددها الهيئة، شريطة بناء قدرتها المؤسسية في هذا المجال. كما من الضروري أن يتم خلال أول سنتين من البرنامج التنفيذي دراسة إمكانية تطبيق مفهوم الخدمات المشتركة (shared services) في مجال الموارد البشرية.

وعليه فإن التطبيق التدريجي يتطلب من الحكومة خلال الفترة التحضيرية العمل على ما يلي:

أولاً: تمكين هيئة الخدمة والإدارة العامة وتعزيز قدراتها في المجال التنظيمي والرقابي على سلامة التطبيق وتقديم الدعم الفني للدوائر والمجلس من خلال:

- تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية والأدلة التشغيلية والإجرائية الخاصة بعمل الهيئة.
- تطوير منظومة الرقابة على سلامة التطبيق، بما فيها أدوات الرقابة وآلياتها وإجراءاتها، والعمل على أتمتتها والتدريب عليها.
- تطوير منظومة تقديم الدعم الفني للدوائر بما فيها تشكيل فرق الإسناد الحكومي في مجالات تخطيط الموارد البشرية، ودراسات عبء العمل والإنتاجية، وتأهيل وإعادة التوزيع، الخ..
- إعداد منظومة أداء إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، بما فيها المؤشرات ومستهدفاتها وآليات القياس وقنوات جمع المعلومات ونشرها. تهدف المنظومة إلى رصد واقع الموارد البشرية من حيث النتائج والأثر، ومقارنته بالمؤشرات والمستهدفات والتعرف على الأثر المتحقق لسياسات الموارد البشرية وتحديد مجالات التطوير.
- بناء المنظومة الرقمية للهيئة والمجلس بما يساهم بتحسين مستوى تقديم الخدمات وتعزيز الكفاءة التشغيلية.
- تلبية احتياجات الهيئة من الموارد البشرية من الكفاءات على المستويين الاستراتيجي والابتكاري، مع إعطاء أولوية للكفاءات المتواجدة داخل الخدمة المدنية حالياً.

الانتهاء من تطوير النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية بشكل متكامل مع نظام إدارة الموارد الحكومية.

ثانياً: تمكين وحدات الموارد البشرية في الدوائر

لتنفيذ التصور المعتمد لا بد من العمل على بناء قدرات وحدات الموارد البشرية في الدوائر وتمكينها من القيام بالدور التنفيذي في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية. حيث تقع مسؤولية تمكين وحدات الموارد البشرية على الهيئة، وذلك من خلال:

1. تطوير إطار تشريعي يحكم عمل وحدات الموارد البشرية ومعايير إنشائها، لتعزيز القدرة على التحقق من مدى التزام الدوائر بتلبية المتطلبات التنظيمية والإجرائية والبنية التقنية والمعلوماتية والموارد للوحدات وفقاً لحجمها وطبيعتها ومهامها.
2. إعداد الدليل التنظيمي والإجرائي للوحدات المعنية بإدارة الموارد البشرية بما يضمن تطوير نماذج الهياكل التنظيمية والوظائف والأطر الوظيفية وإجراءات العمل المعيارية.

إضفاء الطابع المهني للعاملين في إدارة الموارد البشرية

إنشاء صندوق لدعم الابتكار في مجال إدارة الموارد البشرية بالخدمة المدنية

خطة للتطوير والتعلم لسد الفجوة بالكفايات وتطوير ممارسين تتجاوز قدراتهم حدود إتقان التعليمات والإجراءات

3. اعتماد خطة تحسينية للأعوام (2023 – 2025) مستندة على نتائج تقييم واقع الدوائر ومتابعة تنفيذها.
4. التقدم في تعزيز قدرات وحدات الموارد البشرية يعتبر من مؤشرات اتفاقيات أداء الأمناء العامين بالهيئة والدوائر.

ثالثاً: بناء قدرات العاملين في إدارة الموارد البشرية:

أن الاضطلاع بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، يتطلب وجود ممارسين تتجاوز قدراتهم حدود إتقان التعليمات والإجراءات،

إلى اكتساب الكفايات اللازمة للتخطيط وإدارة المواهب المستقبلية وتنميتها وتحقيق إمكانات رأس المال البشري. ويتم ذلك بالاستناد للخطوات المحددة في الجزئية الرابعة من هذه الوثيقة.

رابعا: تعزيز تبادل الخبرات والتركيز على الأداء المتميز:

- إدارة العاملين في مجال الموارد البشرية كمجتمع مهني من خلال إنشاء شبكات التواصل (Networking).

- عقد مؤتمر سنوي في مجال الموارد البشرية لتبادل الخبرات بين القطاعين العام والخاص والمؤسسات الشبيهة دولياً وعربياً، يتم خلاله تسليط الضوء على الأداء المتميز.

- إنشاء صندوق لدعم الابتكار في مجال إدارة الموارد البشرية بالخدمة المدنية، وتمويل المشاريع والحلول الابتكارية، إضافة لإيجاد مكتبة إلكترونية للمبادرات الابتكارية.

الجدول (5) يتضمن أبرز مبادرات خارطة الطريق نحو تحقيق الهدف الخامس للأعوام (2025-2022)

2025	2024	2023	2022
■ الانتهاء من تطوير النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية بشكل متكامل مع نظام إدارة الموارد الحكومية ■ بدء تطبيق اللامركزية في الاختيار والتعيين (بداية عام 2025)	■ الاستمرار بتلبية احتياجات الهيئة من الموارد البشرية من الكفاءات على المستويين الاستراتيجي والابتكاري. ■ الانتهاء من اتخاذ التدابير التشريعية والتنظيمية وتعزيز القدرات لدعم التوجه نحو لا مركزية الاختيار والتعيين بما فيها إصدار التعليمات والأدلة الإجرائية والنماذج والنظام الإلكتروني لضمان سلامة التطبيق الفني وتوفير إمكانية الرقابة على التطبيق. (نهاية 2024)	■ تطوير الأطر التنظيمية التشغيلية والإجرائية للهيئة ■ تطوير منظومة الرقابة على سلامة التطبيق، ومنظومة تقديم الدعم الفني للدوائر، بما فيها الأدوات والإجراءات، والتدريب عليها. ■ بناء المنظومة الرقمية لإجراءات عمل الهيئة والمجلس بما يساهم بتعزيز الكفاءة التشغيلية. ■ تلبية احتياجات الهيئة من الموارد البشرية من الكفاءات على المستويين الاستراتيجي والابتكاري.	■ وضع إطار تشغيلي لترجمة التصور المستقبلي لهيكلية إدارة الموارد البشرية المعتمد. ■ وضع خطط للأعوام (2023-2025) لتمكين هيئة الخدمة والإدارة العامة للقيام بمسؤولياتها الجديدة في مجال إدارة الموارد البشرية. ■ تطوير الإطار التشريعي لإعادة هيكلة الديوان وتحويله إلى هيئة. ■ تطوير مؤشرات لإدارة الموارد البشرية لتقييم أداء الدوائر في هذا المجال.
	■ استمرار تطبيق الخطة التحسينية والمتابعة على تنفيذها	■ إعداد الدليل التنظيمي والإجرائي للوحدات المعنية بإدارة الموارد البشرية بما يضمن تطوير نماذج الهياكل التنظيمية والوظائفية والأطر الوظيفية ■ متابعة تنفيذ الخطط التحسينية	■ اعتماد خطة تحسينية للأعوام (2023 - 2025) مستندة على نتائج تقييم واقع الدوائر ومتابعة تنفيذها. ■ تطوير إطار تشريعي يحكم عمل وحدات الموارد البشرية ومعايير إنشائها.
■ استكمال (المرحلة الثالثة) من البرنامج التدريبي (المرحلة الثالثة) تشمل المستهدفين للمسارات المهنية بما يقارب (100%) من الفئة المستهدفة. ■ تقييم واقع حال الكفايات وتحديد الفجوات ووضع الخطط لشمولها بخطة التحديث القادمة	■ استكمال (المرحلة الثانية) من البرنامج التدريبي تستهدف ما يقارب (50%) من الفئة المستهدفة.	■ إطلاق المرحلة الأولى من البرنامج التدريبي والذي يشمل إعداده المبررين المعتمدين، وإعداد الحفائب التدريبية، وبدء الجولة الأولى من البرامج التدريبية والتي تستهدف ما	■ اعتماد إطار الكفايات الوظيفية من قبل المجلس وبطاقات الوصف الوظيفي الجديدة. (تم الإشارة إليها في المحور السابق) ■ إعداد خارطة واقع الكفايات والاحتياجات من الفئات المستهدفة، ووضع خطة حول

تمكين هيئة الخدمة والإدارة العامة وتعزيز قدراتها

تمكين وحدات الموارد البشرية في الدوائر

بناء قدرات العاملين في إدارة الموارد البشرية في كل من الهيئة والدوائر ولجان الموارد

	كيفية الاستثمار بها وإدارتها وسد الفجوات. ■ إطلاق خطط التطوير والتعلم للفترة (2023 – 2026) لسد الفجوة بالكفايات في كل من المراكز والمحافظات. لمدة ثلاث سنوات.	يقارب (40%) من الفئة المستهدفة.
تعزيز تبادل الخبرات والتركيز على الأداء المتميز:	■ إطلاق شبكة تواصل للعاملين في مجال إدارة الموارد البشرية ■ إنشاء صندوق لدعم الابتكار في مجال إدارة الموارد البشرية بالخدمة المدنية. ■ عقد أول مؤتمر متخصص في مجال إدارة الموارد البشرية	

الملحق رقم (1) سياسات ومبادرات مقترحة للتعامل مع مخزون الخدمة المدنية

الانتقال الكلي لمفهوم المسابقات التنافسية عام 2027، يعني بالضرورة إيقاف العمل بمخزون طلبات الخدمة المدنية، والذي يضم حالياً بحدود (450) ألف طلب، والذي يساهم حالياً برفع مستوى التوقعات لدى مقدمي الطلبات بالحصول على الوظيفة العامة بشكل لا يتوافق مع الواقع الذي يشير إلى أن المخزون بأعدادته الحالية يحتاج إلى ما يقارب (45) عاماً لاستنفاده في ضوء حجم التعيينات السنوية التي لا تتجاوز (10) آلاف شاغر¹³ بأحسن الأحوال.

من ناحية أخرى، فإن الاستمرار باستقبال الطلبات سيؤدي إلى نمو المخزون عام 2027 بنسبة (40%) من الحجم الحالي، حيث يتوقع أن يصل إلى (600) ألف طلب تقريباً وفقاً لحجم الزيادة السنوية المتوقعة والبالغة ما بين (35-40) ألف طلب ونسبة المعينين التي لن تتجاوز بالمتوسط (1%) من الطلبات في ضوء الانتقال التدريجي للتعين على المسابقات التنافسية.

وعليه وفي ضوء ما سبق، فإن اللجنة تقترح على الحكومة عدد من الاستراتيجيات للحد من نمو المخزون وتمكين مقدمي الطلبات الحالية من الوصول لفرص العمل المتاحة من قبل القطاع الخاص خارج المملكة وداخلها، وتحديدًا تلك المخطط توفيرها في ظل تنفيذ رؤية التحديث الاقتصادي. وتلك الاستراتيجيات:

إيقاف استقبال الطلبات على المخزون فوراً، علماً بأنه يحق لمن تتوفر لديه الكفايات ومتطلبات الوظائف التقدم للمسابقات التنافسية وإعلانات العقود الشاملة.

تحويل المخزون الحالي إلى منصة توظيف إلكترونية، لتمكين أصحاب العمل في القطاع الخاص الاستفادة من المخزون وإيجاد الأشخاص المؤهلين وفقاً لفرص التوظيف المتاحة من قبلهم؛ إضافة لتسويق المنصة خارج المملكة وتمكين أصحاب الطلبات من استيفاء الشروط والمتطلبات الفنية للاستفادة من تلك الفرص.

تحديث بيانات طلبات التوظيف المتوفرة حالياً بالمخزون، بإتاحة المجال لإضافة الكفايات والخبرات العملية والتدريبية. وتعتبر هذه الخطوة مرحلة تحضيرية لإطلاق المخزون كمنصة وفقاً لما تم الإشارة إليه أعلاه، حيث تساهم بتوفير المعلومات التي يحتاجها أصحاب العمل عند البحث عن المؤهلين لإشغال الوظائف المتاحة لديهم، ويتطلب العمل تحديث النظام الإلكتروني الحالي للمخزون بما يساهم بتنوع مجالات البحث المقتصرة حالياً على أساس العمر والتخصص العملي وتاريخ تقديم الطلب والتوزيع الجغرافي.

وسيتيم من خلال عملية تحديث البيانات مقارنة الطلبات منعا لتكرار الطلبات، إضافة لإلغاء الطلبات التي يوجد لديها حسابات مفعلة بالضمان الاجتماعي والذين يشكلون ما نسبته (30%) من إجمالي الطلبات.

إعطاء ميزة تنافسية لأصحاب الطلبات الحالية بالمخزون عند تقديمهم بطلبات للوظائف المعلن عنها وفقاً للمسابقات التنافسية، وذلك شريطة تأهلهم للتنافس على إشغال واجتيازهم للامتحانات والمقابلات التنافسية، حيث تضاف نقاط لنتائج تقييمهم بمرحلة الاختيار النهائية.

¹³ تشكل الطلبات المقدمة من الإناث في المخزون ما نسبته (76%) من إجمالي الطلبات، كما وتشكل الطلبات على الوظائف التعليمية النسبة الأكبر من المخزون (48%) وتلها الهندسية بنسبة (14%)، في حين تشكل الوظائف الطبية (8%).

تحديث القطاع العام: التقارير المرجعية التفصيلية



الموارد البشرية
إعداد وتمكين القيادات الحكومية

ملخص التوجهات التطويرية

- توفير قيادات حكومية وتنفيذية متميزة ذات أداء عالي، قادرة على تحقيق الرؤية المستقبلية للأردن وتنفيذ أولوياته، وتعتبر المحرك الرئيسي والمحفز لمبادرات تحديث القطاع العام وإحدى الركائز الداعمة لنجاحها.
- قادة قادرين على دعم التغيير في بيئة العمل من خلال الابتكار والتميز، وتعزيز التعاون بين الدوائر، ودعم التطوير الشخصي والمهني المستمر وإلهام الآخرين لتحقيق الأداء العالي المرتبط بتحقيق النتائج.
- التوجه نحو إعداد الجيل القادم من القيادات المستقبلية والشابة، واستدامة تلبية الاحتياجات الحكومية من القادة الأكفاء المعدين والمدربين بشكل ممنهج يتوافق مع الرؤية الحكومية.
- تعزيز قدرة الحكومة على إدارة المواهب من القيادات المحتملة في مرحلة مبكرة، والعمل على تأهيلهم لإكسابهم الكفايات والمهارات القيادية، وإدارة مساراتهم الوظيفية لإكسابهم الخبرات العملية اللازمة لتولي الوظائف القيادية مستقبلاً.
- إطلاق برنامج الأمير الحسين للقيادات الحكومية الشابة (فرصة) والذي يوفر فرصة للتطور الوظيفي السريع للكفاءات الشابة الطموحة ممن يمتلكون صفات قيادية قوية ومميزة، مما يجعل الخدمة المدنية بيئة جاذبة لهذه الكفاءات وقادرة على الاحتفاظ بهم.
- إطلاق برنامج الملك عبدالله الثاني للقيادات الحكومية (تأهل) يهدف إلى إعداد القيادات التنفيذية الحالية ذات الإمكانيات القيادية العالية والتميزة، وتأهيلهم للتنافس على إشغال الوظائف القيادية مستقبلاً.
- تعزيز الجاهزية الاستباقية للحكومة لتلبية احتياجاتها من القيادات التنفيذية من خلال تبني مفهوم الترقية المستند على إطار الكفايات القيادية، وتطبيق التعاقب الوظيفي، إضافة إلى البناء التراكمي للكفايات القيادية خلال المستويات المختلفة المكونة لهيكل الإدارة داخل الدوائر.

- التوجه نحو اعتماد معايير الاستحقاق والجدارة المرتبطة بإطار الكفايات القيادية كأساس لعملية الاختيار للقيادات الحكومية والتنفيذية، وتعزيز كفاءة تقييم الكفايات القيادية (المرحلة الأولى من إنشاء مركز تقييم الكفايات).
- تعزيز البيئة الداعمة للقيادات من خلال تعزيز ثقافة الأداء المرتبطة بتحقيق النتائج، وتبني سياسات المساءلة والتحفيز المستندة على الأداء، إضافة إلى منحهم الصلاحيات المناسبة المرتبطة بإطار للرقابة والمساءلة.
- تعزيز قدرات القيادات الحالية وتبني خطة للتطوير والتعلم المستمر بما يساهم في سد الفجوة بالكفايات القيادية والسياقات التطويرية لمشروع تحديث القطاع العام.
- إطلاق شبكات التواصل (Networking) والتدريب الإرشادي (coaching) كجزء من خطة التطوير والتعلم المستمر بما يساهم في إتاحة المجال للنظراء للتواصل وتبادل التجارب والابتكارات والتفكير الجماعي لتطوير أساليب الإدارة وتكييف الرؤى الحكومية لتراعي خصوصية مجالات عملهم.
- دعم المرأة لتولي المناصب القيادية الحكومية والتنفيذية ورفع نسبة مشاركتها في برامج إعداد القيادات إلى (50%).

مقدمة

يعتبر محور إعداد وتمكين القيادات الحكومية من أهم محاور تحديث القطاع العام. إن تحقيق مرتكزات التحديث والرؤية المستقبلية للوصول إلى قطاع عام متعاون ومتكامل، مرن وسريع الاستجابة والتكيف، ومبتكر وجاهز للمستقبل، ويعتبر المواطن محور الاهتمام؛ يتطلب وجود قيادات حكومية متميزة ذات أداء عالي وقادرة على تحقيق الرؤية المستقبلية للأردن وتنفيذ أولوياته، تُعتبر المحرك الرئيسي والمحفز لمبادرات تحديث القطاع العام وأحد الركائز الداعمة لنجاحه.

وفي ضوء تحليل واقع حال القيادات الحكومية والمبادرات السابقة المنفذة في هذا المجال، فقد تبين بأن سبب تدني مستوى الأثر المتحقق من المبادرات السابقة يرجع لكونها تعاملت مع جزئيات دون وجود نظرة شمولية لمعالجة كافة العوامل المؤثرة في قدرة الحكومة على إعداد وتمكين القيادات الحكومية.

إطار إعداد وتمكين القيادات الحكومية

وعليه وبناء على ما سبق، فقد تبنت لجنة التحديث إطار متكامل لإعداد وتمكين القيادات الحكومية تم الاستناد إليه بتحليل واقع الحال وتحديد الفجوات ونقاط التحسين والتوجهات التطويرية. حسب الشكل التوضيحي رقم (1)، فإن الإطار المعتمد يتكون من ثمانية محاور مقسمة إلى جزئين:

الجزء الأول: يهدف إلى اختيار الأشخاص المؤهلين لتولي المناصب القيادية، من خلال التوجه نحو إعداد الجيل القادم من القيادات الحكومية واستدامة تلبية الاحتياجات المستمرة للحكومة من القادة الأكفاء المعدين والمديرين بشكل ممنهج يتوافق مع الرؤية الحكومية؛ إضافة إلى تعزيز الجاهزية الاستباقية لتلبية الاحتياجات من القيادات التنفيذية، وذلك من خلال التوجه نحو مفهوم الترقية المستند إلى إطار الكفايات القيادية المعتمد، وتطبيق التعاقب الوظيفي، والبناء التراكمي للكفايات القيادية خلال المستويات المختلفة المكونة لهيكل الإدارة داخل الدوائر.



إضافة لتعزيز القدرة على اختيار القيادات بناء على معايير الاستحقاق المستندة إلى إطار الكفايات القيادية والمحقة لمبادئ العدالة والشفافية وتكافؤ الفرص والحاكمة في الاختيار والمساءلة.

الجزء الثاني: يهدف إلى توفير البيئة الداعمة للقيادات لتحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة بمجرد توليهم لتلك المناصب، من خلال تعزيز ثقافة الأداء المرتبطة بتحقيق النتائج، وتبني سياسات المساءلة والتحفيز المستندة على الأداء ومنحهم الصلاحيات المناسبة المرتبطة بإطار للرقابة والمساءلة، إضافة إلى توفير فرص التطوير والتعلم المستمر للقيادات الحالية بما يساهم في سد الفجوة بالكفايات المستندة إلى مخرجات التقييم والسياقات التطويرية لمشروع تحديث القطاع العام.

كما وشمل الإطار المشار إليه أعلاه، القيادات الحكومية بأنواعها ومستوياتها التالية:

1. القيادات الحكومية العليا: وتشمل شاغلي وظائف المجموعة الثانية من الفئة العليا الواردة بنظام الخدمة المدنية.

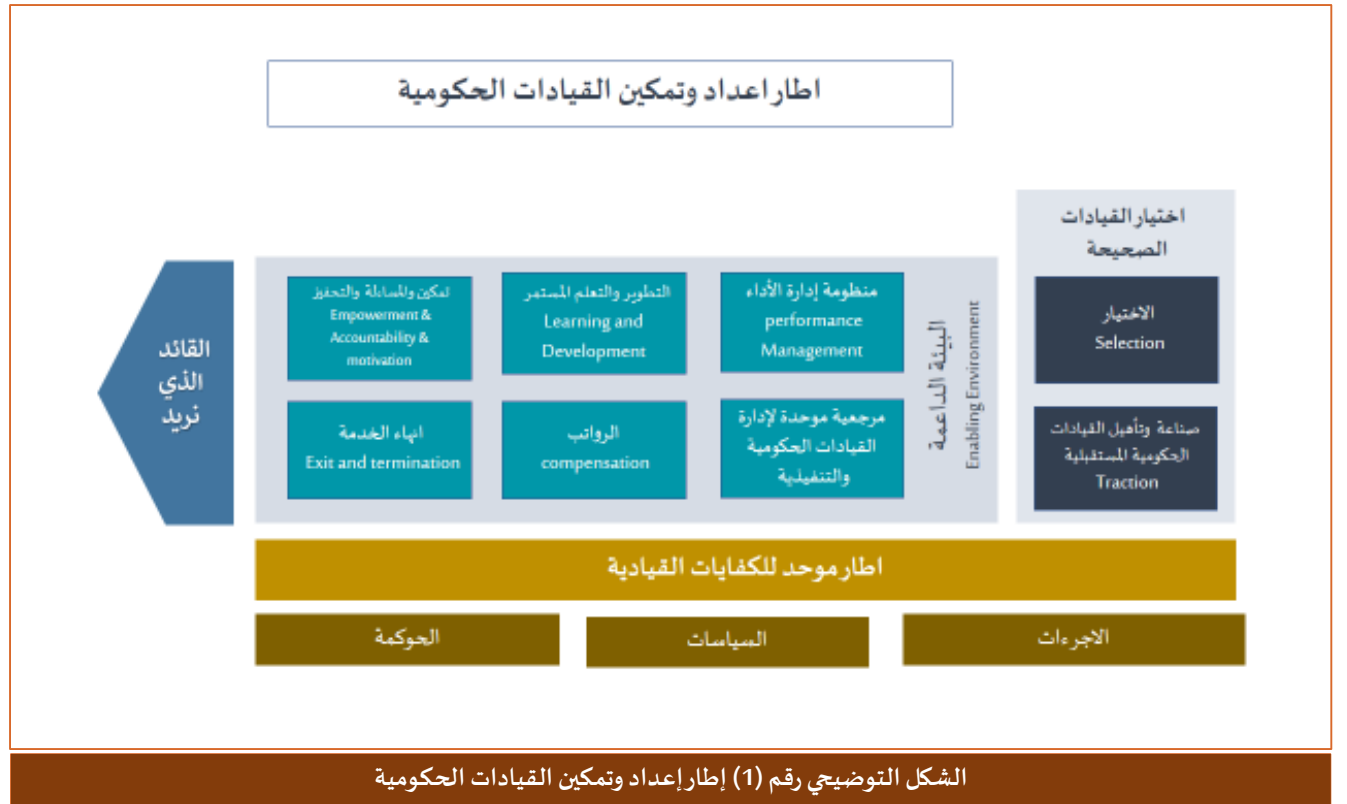
2. القيادات التنفيذية: شاغلي وظائف مساعد مدير عام/أمين عام، مدير إدارة، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة أو أي وظيفة بسوية هذه الوظائف.

3. القيادات المستقبلية: القيادات التنفيذية الحالية **الموهوبين** ذات الإمكانيات القيادية العالية بموجب تقييم الكفايات ومعايير المفاضلة، والذي تم إعدادها وتأهيلها بموجب الآليات المعتمدة للتنافس على إشغال الوظائف القيادية مستقبلاً.

4. القيادات المبكرة (الشبابية)

المقترحات التطويرية ركزت على محورين متوازنين:

1. إعداد القيادات المستقبلية والمبكرة على المدى القريب والمتوسط وآليات فرزها والبرامج اللازمة لإعدادها.
2. تعزيز قدرات القيادات الحالية لترتقي لمستوى الكفايات القيادية المعتمدة والسياقات التطويرية.



مسببات التغيير

لماذا نحتاج إلى التحديث في مجال القيادات الحكومية؟

1. تدني مستوى التكاملية والانسجام الإداري بين مكونات هيكل الإدارة العليا داخل الدوائر ويرجع السبب في ذلك لغياب الربط بين الكفايات القيادية وتدرجها وتراكمها، واختلاف مرجعيات الاختيار والتعيين وغياب الربط بين محاور منظومات تقييم أداء القيادات الحكومية.
2. عدم قدرة الآليات الحالية على إنتاج وإعداد قيادات حكومية مستقبلية، الأمر الذي تسبب في (1) محدودية المرشحين المؤهلين للتنافس على إشغال القيادات الحكومية (2) وغياب القيادات القطاعية التي توازن بين الخبرة القطاعية والكفايات القيادية؛ ويعود ذلك إلى عدم انتظامية واستدامة برامج القيادات وتركيزها على مفهوم تأهيل القيادات وليس إعدادها، إضافة لغياب سياسات إدارة المواهب المحتملة بمراحل مبكرة لإتاحة المجال لبناء الكفايات التراكمية خلال مسيرتهم الوظيفية.
3. غياب الصف الثاني من الكوادر المؤهلة مسبقاً للتنافس على إشغال وظائف الإدارة الوسطى (القيادات التنفيذية) في الجهاز الحكومي؛ ويرجع إلى ضعف جاهزية الدوائر الاستباقية لتلبية احتياجاتها من القيادات التنفيذية وعدم تطبيق منظومة التعاقب الوظيفي.
4. ضعف قدرات شاغلي الإدارات الوسطى في الجهاز الحكومي، وعدم امتلاك معظمهم للكفايات الوظيفية اللازمة لإشغال هذه الوظائف ولتنفيذ توجهات الحكومة التطويرية، ويعود ذلك إلى إعطاء وزن أكبر لمعايير المفاضلة المستندة على الأقدمية مقارنة بتلك المعايير المستندة على الكفايات الوظيفية، وغياب أدوات تقييم الكفايات المناسبة إضافة إلى غياب برامج التطور والتعلم المستمرة المستندة على نتائج التقييم والسياقات التطويرية على المستوى المؤسسي.
5. غياب ثقافة المساءلة والتحفيز المرتبط بالأداء والنتائج، يرجع ذلك لعدم تفعيل منظومة تقييم الأداء الحالية وغياب آليات المساءلة والتحفيز المرتبطة بالأداء، إضافة للحاجة

لمراجعة محاور التقييم المنظومة للتأكد من ربطها بالمؤشرات الوطنية والقطاعية وأولويات التطوير على مستوى القطاع العام.

6. الإدارات الحكومية الوسطى غير ممكنة بالجهاز الحكومي من حيث الصلاحيات، والذي يؤثر على سير العمل ومستوى تقديم الخدمات وتحديدًا في الدوائر الكبيرة والتي يوجد لديها مديريات وأفرع في المحافظات.

7. غياب الاستقرار وارتفاع نسبة الدوران الوظيفي على مستوى القيادات الحكومية، حيث بلغت نسبة الدوران الوظيفي خلال الفترة ما بين (2019 وبداية 2022) بحدود (46%)، كما وبلغ عدد المدراء أو الأمناء العاملين التي بلغت سنوات عملهم سنتين فأكثر للعام 2018 حسب بيانات جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز (32) من أصل (104).

8. تدني نسبة الإناث في القيادات الحكومية والتنفيذية، حيث بلغت نسبة القيادات الحكومية (16%) في حين بلغت نسبة القيادات التنفيذية (الإدارة الوسطى) (31%).

9. ارتفاع متوسط عمر شاغلي القيادات الحكومية والتنفيذية، حيث يبلغ متوسط عمر شاغلي القيادات الحكومية (52) عام، كما ويشير متوسط العمر لشاغلي الوظائف القيادية الحكومية والتنفيذية إلى أنه من المتوقع أن يتقاعد خلال السنوات الخمسة القادمة (2000) من القيادات التنفيذية وبحدود (35) من شاغلي القيادات الحكومية، وهذا الأمر يشكل تحدي من حيث استمرارية العمل واستدامة توفر البدلاء المؤهلين لتولي هذه الوظائف فور شغوره.

إن ارتفاع متوسط العمر، إضافة إلى طول سنوات الخبرة المطلوبة لإشغال القيادات التنفيذية، جميعها محددات أمام الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات الشابة ممن يمتلكون الصفات القيادية القوية ولديهم توقعات وطموحات للتطور الوظيفي.

مسببات التغيير (لماذا نحتاج الى التحديث في مجال القيادات الحكومية؟)



الشكل التوضيحي رقم (2) ملخص لمسببات التغيير في مجال القيادات الحكومية

تعزيز القدرة على اختيار المؤهلين لتولي المناصب القيادية، وإعداد جيل من القيادات المستقبلية والشابة يمتلك الكفايات والخبرات العملية المطلوبة للتنافس على تولي الوظائف القيادية، بما يضمن استدامة تلبية الاحتياجات الحكومية من القادة الأكفاء المعدين والمدربين بشكل ممنهج يتوافق مع الرؤية الحكومية

من هو القائد الحكومي الذي نريد؟

"قادة حكوميون فخورون ومندفعون بشغف نحو خدمة الأردن والأردنيين، ملهمين وممكنين وقدوة حسنة لموظفيهم بإظهار قيم النزاهة والتميز، واضعين المواطن الأردني محور اهتمامهم"

"يتبنون التغيير ويحفزونه، ويسعون جاهدين لتجاوز المعوقات وتحويل التحديات إلى فرص من خلال الحلول الإبداعية والمبتكرة"

"يشجعون ثقافة التواصل والتعاون مع الشركاء، وممارسة القيادة الحكومية الجماعية العابرة للحدود المؤسسية للتعامل مع التحديات المشتركة والقطاعية"

"قادرين على التنبؤ بالمستجدات المستقبلية والجاهزية الاستباقية للتكيف معها والتعامل مع حالات عدم التأكد بمرونة"

أولاً: تطوير إطار للكفايات القيادية مبتكر وموحد يعكس مواصفات القائد الذي نريد
(The Leader We Envision)

عملت لجنة تحديث القطاع العام على تطوير إطار عام للكفايات القيادية يتضمن تسع كفايات رئيسية تحدد السلوكيات المتوقعة من قبل القيادات الحكومية والتنفيذية في الجهاز الحكومي للسنوات العشرة القادمة، حيث عكست هذه الكفايات متركزات عملية التحديث والرؤية المستقبلية للوصول إلى قطاع عام متعاون ومتكامل ومبتكر ومرن وسريع الاستجابة والتكيف وجاهز للمستقبل ويعتبر المواطن محور الاهتمام.

كما عكست الكفايات صعوبة الدور الذي تلعبه القيادات بمستوياتها المختلفة في ظل بيئة عمل حكومية متغيرة ومعقدة، من خلال تعزيز الابتكار ودعم وتبني التغيير وتحفيزه، وتجاوز المعوقات وتحويل التحديات إلى فرص من خلال الحلول الإبداعية والمبتكرة، إضافة إلى تشكيل وصناعة المستقبل.

تم التدرج في الكفايات القيادية إلى أربعة مستويات (بإضافة الأمناء والمدراء العامين)، بحيث تم ربطها مع المستويات الأربعة الأولى للقيادات التنفيذية المشكلة للهيكل الإداري في الدوائر وهي (مساعدي الأمين العام، مدراء الإدارات، مدراء المديرات، رؤساء الأقسام)، بحيث يساعد هذا التدرج على تراكمية بناء الكفايات.

الكفايات القيادية ومعاييرها تعتبر عنصراً أساسياً لاختيار القيادات الحكومية والتنفيذية وإدارة أدائهم وترقيتهم وتأهيلهم وإدارة المواهب القيادية المحتملة ومساراتها الوظيفية... الخ.



الشكل التوضيحي رقم (3)

ملخص إطار الكفايات
القيادية المعتمد من قبل
لجنة التحديث

الملحق رقم (1)

يتضمن تفاصيل إطار الكفايات
القيادية وتفاصيلها ومؤشراتها
وتدرجها لأربعة مستويات

وتشمل خارطة الطريق المبادرات التالية:

1. اعتماد إطار الكفايات القيادية من قبل هيئة الخدمة والإدارة العامة، وإصدار دليل الكفايات المتضمن وصف للكفايات ومؤشراتها وأوزانها والأدوات المناسبة لتقييمها.
2. إطلاق موقع الكفايات القيادية الحكومية لتعريف الفئات المستهدفة بإطار الكفايات القيادية.
3. مراجعة وتحديث بطاقة الوصف الوظيفي للقيادات المستندة على الكفايات، وشروط إشغالها بما يتوافق مع توجهات الحكومة نحو تمكين الشباب والمرأة من إشغال الوظائف القيادية، وبرنامج المسار السريع، وسيتم التحديث على مراحل، بحيث تشمل المرحلة الأولى القيادات في مجال الإدارة العامة (مجموعة الوظائف الفنية المتخصصة)، المرحلة الثانية: القطاعين الصحي والتعليم، المرحلة الثالثة: بقية القطاعات.

2024	2023	2022
		اعتماد الإطار وإصدار دليل
المرحلة الثالثة: استمرار التعريف بأدوات القياس وتوفير الحالات والاسئلة التجريبية	المرحلة الثانية التعريف بأدوات قياس الكفايات، توفير اسئلة تجريبية كوسيلة للتدريب الذاتي	المرحلة الأولى تعريف الفئات المستهدفة بالكفايات
	المرحلة الثانية بطاقات قطاع الصحي، التعليم لمجموعات جودة الحياة	المرحلة الأولى تحديث المهام والمسؤوليات العامة بطاقات قطاع الإدارة العامة ومركز الحكومة، البنية التحتية والخدمات

الإطار المرجعي للكفايات القيادية
الحكومية والتنفيذية (الإدارة الوسطى)

موقع الكفايات القيادية

الوصف الوظيفي للقيادات التنفيذية
والحكومية المستندة على إطار
الكفايات

ثانياً: إعداد قيادات قادرة ومؤهلة تمتلك الكفايات والخبرات اللازمة للتنافس مستقبلاً على تولي الوظائف القيادية في الجهاز الحكومي (Pipe line approach)

محدودية المرشحين المؤهلين للتنافس على إشغال الوظائف القيادية ممن يمتلكون المهارات والكفايات المطلوبة، أمر يؤثر سلباً على قدرة الحكومة وكفاءتها على اختيار المرشحين المناسبين لإشغال هذه المناصب.

إن الكفايات القيادية الموصوفة في الإطار العام المشار إليه بالبند (أولاً) أعلاه، هي كفايات سلوكية تتطلب وقتاً طويلاً لتطويرها واكتساب الخبرات العملية اللازمة لإشغالها، في حين يجب على شاغلي الوظائف القيادية أن يكونوا جاهزين ويمتلكون الكفايات والخبرات اللازمة فور توليهم لهذه الوظائف.

كما أن متوسط عمر القيادات الحكومية يشير إلى توقع تقاعد (2000) من القيادات التنفيذية خلال السنوات الخمس القادمة وبحدود (35) من شاغلي القيادات الحكومية، وهذا الأمر يشكل تحدي من حيث استمرارية العمل وتوفير البدلاء المؤهلين لتولي هذه الوظائف فور شغورها.

إضافة لتحدي إدارة جيل جديد من موظفي الخدمة المدنية بتطلعات وتوقعات مهنية مختلفة، حيث أن استقطاب الكفاءات ممن يمتلكون الصفات القيادية القوية والاحتفاظ بها، تتطلب أن توفر الإدارة الحكومية فرص للتطور المهني والوظيفي تلي طموحاتهم في هذا المجال.

وعليه وبناء على ما سبق، ولاستدامة تلبية احتياجات الحكومة من القادة الأكفاء المعدين والمدربين بشكل ممنهج يتوافق مع رؤية الحكومة؛ فمن الضروري تعزيز قدرة الحكومة على إيجاد المواهب المحتملة من القيادات بمرحلة مبكرة، والعمل على تأهيلهم وتطوير كفاياتهم القيادية، وإدارة مساراتهم الوظيفية لإكسابهم الخبرات العملية اللازمة لتولي الوظائف القيادية الحكومية والتنفيذية مستقبلاً، وذلك ضمن مسارين متوازيين:

المسار الأول: يستهدف القيادات التنفيذية الحالية ذات الإمكانيات القيادية العالية والمميزة.

"إيجاد المواهب المحتملة من القيادات التنفيذية الحالية في مرحلة مبكرة، والعمل على تأهيلها وتطوير كفاياتها القيادية، وإدارة مسارها الوظيفي لإكسابها الخبرات العملية اللازمة لتولي الوظائف القيادية الحكومية والتنفيذية مستقبلاً"

التوجه نحو إعداد الجيل القادم من القيادات الحكومية، واستدامة تلبية الاحتياج المستمر من القادة الأكفاء المعدين والمدربين بشكل ممنهج يتوافق مع رؤية الحكومة

توفير فرص للتطور الوظيفي السريع، يجعل الخدمة المدنية بيئة جاذبة للكفاءات الشبابية الطموحة ممن يمتلكون صفات قيادية قوية ومميزة.

المسار الثاني: يستهدف الشباب من أوائل الجامعات أو موظفي القطاع العام ممن لم يتجاوز أعمارهم (25) عام وبخبرة قطاع عام لا تتجاوز سنتين، ويتمتعون بصفات قيادية قوية، حيث توفر لهم فرص للارتقاء السريع.

النجاح في تطبيق هذه التوجه يتطلب أن تتبنى الحكومة السياسات التالية:

1. التحديد المبكر للقيادات المستقبلية المحتملة من داخل وخارج الجهاز الحكومي.

2. إدارة المواهب القيادية المحتملة لإكسابهم الخبرات اللازمة لتولي المناصب القيادية من خلال (1) تخطيط المسار الوظيفي ((Career Planning). (2) تعزيز المرونة والدوران الوظيفي (Position Rotation) الممنهج المرتبط بالمسار

الوظيفي والذي يهدف إلى: (أ) تطوير الخبرات القيادية، (ب) الخبرات الأساسية العامة في مجال الإدارة العامة وتطوير القطاع العام (ج) تطوير الخبرات القطاعية.

إن مخطط رحلة المسارات الوظيفية والدوران يجب أن يركز على إعداد قيادات قطاعية ممن يمتلكون:

- الخبرات الأساسية العامة مثل رسم السياسات، تخطيط وتنظيم العمليات، تطوير الخدمات وتقديمها، الاتصال والإعلام الحكومي. الخ؛ بحيث توفر الحكومة فرص لإشغال وظيفتين أو أكثر في هذه المجالات.

- الخبرات القطاعية المتخصصة (كقائد متخصص) بتوفير خبرة عملية في دائرتين على الأقل ضمن القطاع المعني، إضافة إلى برامج تدريبية وشبكات تواصل مصممة للتعريف بالتحديات الرئيسية داخل القطاع.

إضافة للتركيز على إعداد القيادات المتخصصة في مجالات الإدارة العامة وتطوير القطاع العام، حيث أن توفير هذه القيادات سوف يساعد على ودعم نجاح مبادرات التحديث.

1. التحديد المبكر للقيادات المستقبلية المحتملة من داخل وخارج الجهاز الحكومي.
2. إدارة المواهب القيادية المحتملة من خلال تخطيط المسار الوظيفي (Career Planning)، والدوران الوظيفي (Position Rotation) الممنهج المرتبط بالمسار الوظيفي.
3. التركيز على إعداد القيادات القطاعية والقيادات المتخصصة في مجالات الإدارة العامة وتطوير القطاع العام.
4. إطلاق برامج تنمية وتأهيل القيادات المحتملة ذات الإمكانيات القيادية العالية والمميزة.
5. تنظيم وتنسيق الجهود المختلفة لإعداد القيادات وتوجيهها للعمل معاً على تحقيق المستهدفات نوعاً وكماً.

3. **تأهيل القيادات المحتملة وتطويرها** بما يضمن إكسابها الكفايات اللازمة لإشغال الوظائف القيادية، وذلك من خلال مراجعة برامج تأهيل القيادات الحالية وتطويرها وإدخال مفهوم إدارة المواهب وإعطائها قوة وإلزامية أكبر، والعمل على إطلاق البرامج التالية خلال الأشهر الستة الأولى من خارطة الطريق:

2

برنامج الأمير حسين للقيادات الحكومية المستقبلية (فرصة)

يوفر فرصة للتطوير الوظيفي السريع للكفاءات الشابة الطموحة ممن يمتلكون صفات قيادية قوية ومميزة، مما يجعل الخدمة المدنية بيئة جاذبة لهذه الكفاءات وقادرة على الاحتفاظ بها.

يستهدف الشباب من أوائل الجامعات أو موظفي القطاع العام (25 عام فأقل وبخبرة لا تزيد عن سنتين بالخدمة المدنية)، يوفر إمكانية التقدم السريع والدوران المنهج لإشغال وظائف تدعم استعدادهم لتولي الوظائف القيادية بغضون سبع سنوات.

1

برنامج الملك عبد الله الثاني للقيادات الحكومية (تأهل)

يهدف إلى إعداد القيادات التنفيذية الحالية ذات الإمكانيات القيادية العالية والتميزة، وتأهيلها للتنافس على إشغال الوظائف القيادية مستقبلاً

يستهدف القيادات التنفيذية الحالية ممن اجتازوا معايير الترشح والمفاضلة للمشاركة المستندة على إطار الكفايات القيادية والمحقة لمبادئ الاستحقاق والجدارة والتميز والشفافية والمساواة وإتاحة الفرص

4. تنظيم وتنسيق جهود إعداد القيادات الحكومية المختلفة وتوجيهها لتعمل معاً على تحقيق المستهدفات نوعاً وكماً،

حيث أطلقت الحكومة عبر السنوات الماضية عدد من برامج إعداد القيادات الحكومية سواء كانت على المستوى المركزي أو القطاعي، إلا أن واقع الحال يشير إلى تعثر هذه البرامج وعدم استدامتها إضافة إلى ضعف تأثيرها، ويرجع السبب في ذلك إلى أن البرامج عادة تكون ممولة من قبل الجهات الدولية الداعمة، حيث تنتهي البرامج بانتهاء هذه المشاريع خاصة في ظل غياب استراتيجيات للانسحاب تضمن تحويل هذه البرامج إلى آليات دائمة تتبناها الحكومة وتدعم استمرارها.

في ضوء ما سبق، وحيث أن مشاريع الدعم العاملة حالياً تتضمن مشاريع تستهدف تطوير برامج لإعداد القيادات الحكومية في قطاعات العدل والمالية والصحة. الخ؛ فإنه من الضروري وجود تدابير تنظيمية تضمن مساهمة هذه البرامج برصد الجهاز الحكومي بالقيادات الحكومية المؤهلة، وتكون جزء من خطة الحكومة الحالية لإعداد وتأهيل القيادات الحكومية والتنفيذية.

- إنشاء صندوق تطوير وتدريب القيادات الحكومية بمساهمة الحكومة والجهات الداعمة، والقطاع الخاص ضمن دورهم المجتمعي. يهدف إلى استدامة توفير الدعم المالي والفني لبرامج إعداد القيادات، والتقييم الدوري لأثر هذه البرامج وتطويرها بشكل مستمر.
- يقترح أن يكون الصندوق على شكل حساب خاص بمعهد الإدارة العامة كونه المسؤول عن التدريب والتعلم في مجال الإدارة العامة والقيادات الحكومية.
- إعداد التشريعات والسياسات اللازمة لتنظيم عملية إعداد القيادات الحكومية والتنفيذية المستقبلية.
- تكليف هيئة الخدمة والإدارة العامة بعملية تنسيق جهود برامج إعداد القيادات الحكومية، واعتماد برامج القيادات الحكومية القطاعية والرقابة عليها، بما يضمن انسجام مخرجاتها مع سياسات إعداد القيادات الحكومية.

2025	2024	2023	2022
إصدار التقرير الثاني حول نتائج سياسات إدارة المواهب وبرامج تأهيل القيادات	تطبيق السياسات على خريجي برنامج القيادات الحكومية إصدار التقرير الأول حول نتائج سياسات إدارة المواهب وبرامج تأهيل القيادات	بناء القدرات المؤسسية لكل من هيئة الخدمة والدوائر إجراءات التتبع على أداء الدوائر لإدارة المواهب من خريجي برامج التأهيل	تطوير سياسات وإجراءات إدارة المواهب من القيادات المستقبلية (التعليمات، الأدلة، أتمتة)
إطلاق الجولة الثالثة تستهدف (25) مشارك (نصفهم إناث)	إطلاق الجولة الثانية للبرنامج تستهدف (25) مشارك (نصفهم إناث)	الإطلاق الرسمي للبرنامج . الجولة الأولى تستهدف (25) مشارك (نصفهم إناث)	تقييم القيادات التنفيذية الحالية الإطلاق التجريبي للبرنامج بمشاركة (15) مشارك
إطلاق الجولة الثالثة. تستهدف (50) مشارك (نصفهم إناث)	إطلاق الجولة الثانية. تستهدف (50) مشارك (نصفهم إناث)	الإطلاق الرسمي للبرنامج. الجولة الأولى تستهدف (50) مشارك (نصفهم إناث)	تطوير البرنامج
المتابعة المستمرة لأداء برامج إعداد القيادات القطاعية	المتابعة المستمرة لأداء برامج إعداد القيادات القطاعية	توقيع اتفاقيات مع برنامج تأهيل القيادات المختلفة لضمان مساهمتها في تحقيق المستهدفات الحكومية	إعداد سياسات تنظيم برامج تأهيل القيادات الحكومية إنشاء صندوق تطوير القيادات الحكومية

إدارة المواهب من القيادات المستقبلية بما في ذلك تحديدها وتصنيفها وتخطيط مساراتها ودورها الوظيفية وتتبعها

برنامج الملك عبد الله الثاني للقيادات الحكومية

برنامج الأمير الحسين بن عبد الله للقيادات الشبابية (فرصة)

تنسيق جهود إعداد القيادات الحكومية المختلفة وتوجيهها لتعمل معاً لتحقيق المستهدفات كما ونوعاً

ثالثاً: اختيار القيادات الحكومية بناء على معايير الاستحقاق المستندة على إطار الكفايات القيادية لتحقيق مبادئ العدالة والتنافسية والشفافية

إن سياسات وإجراءات اختيار تعيين الوظائف القيادية، والتي تتم وفقاً لنظام التعيين على الوظائف القيادية رقم (34) لسنة 2020، تعتبر من حيث المبدأ ممارسة جيدة من حيث مستوى تحقيقها لمبادئ الشفافية والعدالة ونزاهة الاختيار والحاكمة؛ إلا أنه يوجد عدد من الملاحظات والثغرات تؤثر على كفاءة عملية الاختيار، فبالإضافة إلى غياب إطار كفايات قيادية كأساس للاختيار والتعيين (المشار إليها بالبند أولاً أعلاه)، فإن معايير التقييم المستخدمة حالياً تقيس كفايات إدارية وليست قيادية، كما أن معظم هذه المعايير شكلية لا تتوفر أدوات لقياسها أو لا يمكن قياسها من خلال السيرة الذاتية والتي تعتبر أساس التقييم لمرحلي الفرز والتقييم المحددة بالنظام، فمثلاً: كيف سيتم تقييم مهارات الاتصال الفعال أو القدرة على اتخاذ القرار من خلال السيرة الذاتية؟ من ناحية أخرى، فإن إجراءات الاختيار تعتمد فقط وبنسبة (100%) على نتائج المقابلة القصيرة كأداة وحيدة لقياس معايير الاختيار والمفاضلة بين المرشحين، وهذا الأمر لا يتوافق مع طبيعة الكفايات القيادية السلوكية التي لا يمكن قياسها بأداة واحدة فقط وتحتاج لأدوات وآليات متخصصة لقياسها، كما أن (40%) من علامة التقييم تقيس معايير مكررة تستند على المؤهل العلمي والتخصص، والتي من المفترض تم تقييمها خلال مرحلة الفرز. وعليه، فمن الضروري أن تقوم الحكومة بتعزيز عملية اختيار القيادات من خلال:

مراجعة إجراءات وآليات اختيار القيادات الحكومية والتأكد من مراعاتها لما يلي:

1. اعتماد معايير الاستحقاق والجدارة المستندة على الكفايات القيادية والمتخصصة كأساس لعملية الاختيار، حيث تقيس معايير التقييم الحالية الكفايات الإدارية وليس القيادية.
2. تحسين مستوى تحقيق مبادئ العدالة والشفافية والحاكمة في الاختيار والمسألة عن قرارات التعيين.
3. التوجه نحو تحقيق التوازن ما بين الكفايات الفنية المتخصصة والكفايات القيادية (قيادات قطاعية).

4. شروط ومتطلبات إشغال تتوافق مع توجهات الحكومة نحو تمكين الشباب والمرأة من إشغال الوظائف القيادية.
5. تطوير النظام الإلكتروني الحالي للوظائف القيادية وتحويله إلى نظام لإدارة وتأهيل القيادات بما فيها الاختيار والتعيين مرتبط بقواعد بيانات ومؤشرات.

مراجعة إجراءات وآليات اختيار القيادات التنفيذية والتأكد من مراعاتها لما يلي:

1. اعتماد مبدأ الترقية المستند على الكفايات القيادية والفنية كأساس لعملية الاختيار والتعيين.
2. تعزيز الدور الرقابي لهيئة الخدمة والإدارة العامة على تنفيذ إجراءات الترقية من قبل الدوائر.
3. إتاحة المجال لتعبئة الشواغر من خارج الدائرة من خلال الاستقطاب الداخلي، وذلك في حال عدم توفر المؤهلين داخل الدائرة.

تعزيز القدرات المؤسسية في مجال اختيار القيادات، وإصدار التعليمات والأدلة والتدريب بما فيها مؤسسة عملية إدارة المقابلات الشخصية وإجراءاتها وتوثيقها.

تعزيز فاعلية عملية تقييم الكفايات القيادية، وإنشاء (مركز تقييم الكفايات Assessment center)، ومراعاة تنوع منهجيات وأدوات التقييم لتتناسب مع طبيعة ومستوى الكفايات المراد قياسها، وبما يساهم في معالجة التحديات الحالية في عملية التقييم. تفعيل وتطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي للوظائف القيادية التنفيذية.

أنشطة خارطة الطريق:

1. تطوير سياسات وإجراءات اختيار القيادات التنفيذية بما في ذلك عقد المقابلات الشخصية وإدارتها، وتعزيز الرقابة الفنية لهيئة الخدمة، وإصدار التعليمات والأدلة وأتمتها وبناء القدرات المؤسسية والفردية لضمان التطبيق السليم.
2. تطوير سياسات وإجراءات اختيار القيادات الحكومية بما فيها عقد المقابلات الشخصية وإدارتها، وإصدار التعليمات والأدلة وأتمتها وبناء قدرات لضمان التطبيق السليم.
3. تطوير منهجيات وأدوات تقييم الكفايات القيادية (الجزء الأول من مركز تقييم الكفايات) وإصدار التعليمات والأدلة

وتطوير الأسئلة والحالات، وتطوير نواة من المقيمين المعتمدين.

2024	2023	2022	
التطبيق تحت رقابة وإشراف ديوان الخدمة	- تطوير إجراءات وأدوات عقد المقابلات وتوثيقها وأتمتها - تطوير نواة من المقيمين المعتمدين - بناء القدرات المؤسسية والفردية - للتطبيق لضمان التطبيق السليم	- تطوير سياسات وإجراءات اختيار القيادات التنفيذية (تعليمات، أدلة إجرائية، أتممة) - تطوير إجراءات الرقابة الفنية لديوان الخدمة المدنية	اختيار القيادات التنفيذية
التطبيق تحت رقابة وإشراف ديوان الخدمة	- تطوير سياسات وإجراءات اختيار القيادات الحكومية (تعليمات، أدلة إجرائية، وأتممة) - تطوير إجراءات عقد المقابلات وتوثيقها وأتمتها.		اختيار القيادات الحكومية
	المرحلة الثانية: منهجيات وأدوات تقييم القيادات التنفيذية	المرحلة الأولى: منهجيات وأدوات تقييم القيادات التنفيذية	تطوير منهجيات وأدوات تقييم الكفايات القيادية (الجزء الأول من مركز تقييم الكفايات)

تعزيز بيئة داعمة للقيادات وتمكينهم من تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة بمجرد توليهم لوظائفهم، من خلال تعزيز ثقافة الأداء المرتبطة بتحقيق النتائج، وتبني سياسات المساءلة والتحفيز المستندة على الأداء، وتوسيع الصلاحيات المرتبطة بإطار الرقابة والمساءلة، وتوفير فرص التطوير والتعلم المستمر

منظومة موحدة لإدارة أداء القيادات الحكومية والتنفيذية، مرتبطة بالأداء المؤسسي ومستندة إلى اتفاقيات الأداء التي تعتبر جزء لا يتجزأ من عقد أو قرار التعيين.

يتم ذلك من خلال تبني مفهوم إدارة الأداء المستند إلى اتفاقيات الأداء والتي تعتبر جزء لا يتجزأ من عقد التعيين أو قرار الترقية، وتحقق الربط بين مؤشرات اتفاقيات الأداء للقيادات واتفاقيات الأداء المؤسسية المبرمة ما بين الرئاسة والدوائر.

عليه وبناء على ما سبق، فمن الضروري تطوير نماذج متخصصة لهذه الاتفاقيات تتضمن معايير ومؤشرات التقييم وآليات تغذيتها بالمعلومات ضمن المحاور التالية:

السياسات والأهداف الوطنية والقطاعية: مؤشرات مرتبطة بالنتائج والأثر المتحقق على مستوى السياسات والأهداف الوطنية والقطاعية المشتركة، حيث أن تعزيز المساءلة الجماعية عن تحقيق الأهداف الحكومية سوف يساهم بزيادة مستوى التعاون والتكامل بين الدوائر.

الأهداف المؤسسية والتشغيلية: مؤشرات مرتبطة بالنتائج المتحققة على مستوى الأهداف المؤسسية.

سياسات تحديث القطاعات العام: تحقيق النتائج على مؤشرات تحديث القطاع العام بما يساهم بإنجاح مبادرات التحديث في

أولاً: منظومة موحدة لإدارة أداء القيادات الحكومية

مرتبطة بمنظومة تقييم الأداء المؤسسي، تهدف إلى تحقيق النتائج والأولويات الوطنية والقطاعية وأولويات التحديث على مستوى القطاع العام، وتحقيق الربط بين أهداف ومؤشرات التقييم عبر مختلف مستويات القيادات الحكومية والتنفيذية، وتعتبر أساس لإجراءات التحفيز والمساءلة

مراجعة منظومة تقييم الأداء للقيادات وتحديثها من حيث:

نطاق التطبيق:

توسيع نطاق تطبيق المنظومة لتشمل القيادات الحكومية والتنفيذية، بمعنى أن يكون للقيادات الحكومية والتنفيذية نفس منظومة الأداء يتم من خلالها تحقيق الربط في معايير التقييم والمستهدفات (أهداف ومؤشرات) بين مكونات هيكل الإدارة داخل الدوائر، حيث سيساعد هذا التوجه على تعزيز مستوى التكاملية والانسجام الإداري وتوجيه كافة الجهود داخل الدائرة نحو تحقيق نفس الأولويات والأهداف.

مفهوم التقييم (آلياته وأدواته):

تهدف منظومة إدارة الأداء إلى ضمان توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج والأثر على مستوى الأولويات الوطنية والقطاعية، وبرامج التحديث التي تبناها الحكومة للسنوات العشر القادمة على المستويين السياسي والاقتصادي، وتحديث القطاع العام، والمؤشرات القيادية.

اتفاقيات أداء القيادات أداة تطويرية لتوجيه
الجهود داخل الدائرة نحو تحقيق النتائج والأثر
على مستوى الأولويات الوطنية والرؤية
الاقتصادية وبرنامج تحديث القطاع العام

تبني سياسات المساءلة والتحفيز المرتبطة
بتحقيق الأداء
وربط الراتب وتجديد العقود واستمرار
القيادات التنفيذية بمواقفها الوظيفية
بمستوى الأداء ونتائج التقييم

الحكومية نيابة عن الحكومة، حيث يتم إعداد مسودة
اتفاقيات الأداء من قبل لجنة مشكلة من أعضاء المجلس
ووحدة الأداء الحكومي ووحدة القيادات في هيئة الخدمة
والإدارة العامة بمشاركة الوزير المعني. تجدد الاتفاقيات دورياً
كل سنتين وبموعد محدد مرتبط بإعداد ومراجعة الخطط
والأولويات.

■ يتم إجراء التقييم السنوي من قبل اللجنة المشكلة والمشار
إليها أعلاه ورفع التقرير إلى رئيس الوزراء من قبل رئيس
الهيئة لعرضه على مجلس الوزراء لغايات اتخاذ القرارات
اللازمة بشأن استمرار المدير العام بموقعه أو إعفائه منه.

تكريم القيادات ذات الأداء العالي وتمييزها، واعتبار
نتائج تقييم الأداء أحد معايير الترقية لإشغال
الوظائف القيادية واختيار القيادات المستقبلية

المجالات التالية: تطوير الخدمات الحكومية ورقمنتها، وتبسيط
الإجراءات وإلغاء الأعباء الإدارية وأتمتها، وزيادة الإنتاجية وتقليل
التكلفة، وتخطيط الموارد البشرية، الخ.

سياسات إدارية ومالية: تتعلق بمؤشرات مالية للدوائر المولدة
للدخل في الجهاز الحكومي، في حين تكون المؤشرات المالية في بقية
الدوائر مستندة إلى قيمة الوفر المتحقق الناتج عن تقليل التكلفة
وزيادة الإنتاجية.

مؤشرات قيادة (Leadership Index): وتشمل مؤشرات متعلقة
بمسؤوليتهم في إعداد وتطوير قيادات مستقبلية في دوائرهم،
وتمكين المرؤوسين وخلق ثقافة إيجابية، تبني التغيير، والتعاون
والتواصل مع الشركاء، والإدارة الجماعية العابرة للحدود
المؤسسية للتعامل مع التحديات المشتركة والقطاعية وغيرها من
المؤشرات التي تسعى للنهوض بسلوكيات الموظفين وستؤدي
لخدمة مدنية أكثر مرونة وشمولية وجاهزية للمستقبل. من الممكن
دمج هذا المؤشر مع مؤشر (Employee Engagement Index) والذي
تمت الإشارة إليه في محور الخدمة المدنية وإدارة المواهب.

ثقافة المساءلة والتحفيز:

تضمن المنظومة أحكام واضحة لمأسسة عملية المساءلة
والتحفيز المرتبطة بتحقيق النتائج والأثر، بما فيها ربط الراتب
والمكافآت بالأداء، إضافة إلى ربط تجديد عقود القيادات
الحكومية واستمرار القيادات التنفيذية بمواقفهم الوظيفية
بمستوى الأداء ونتائج التقييم. (هذا الجزء مرتبط بالبند (ثالثاً)
المعني بإعادة هيكلة الرواتب).

إضافة إلى تضمينها حوافز متعلقة بعقد لقاءات دورية مع رئيس
الوزراء يتم خلالها تكريم القيادات ذات الأداء العالي وتمييزها
واعتبار نتائج تقييم الأداء أحد معايير الترقية لإشغال الوظائف
القيادية واختيار القيادات المستقبلية.

حاكمية عملية تقييم الأداء:

- تكليف هيئة الخدمة والإدارة العامة لإدارة عملية التقييم
والمتابعة على سلامة التطبيق، ويأتي هذا ضمن دورها
المخطط في مجال القيادات الحكومية والتنفيذية. (المفسر
ضمن الجزئية الخاصة بحاكمية إدارة الموارد البشرية في
الخدمة المدنية).
- تكليف مجلس الخدمة والإدارة العامة أو مجلس مفوضي
هيئة الخدمة والإدارة العامة في اعتماده كبدل عن مجلس
الخدمة المدنية بإبرام اتفاقيات الأداء مع القيادات

2025	2024	2023	2022
مراجعة المنظومة وتحديثها وفقا لنتائج التقييم	- بناء أدوات جمع البيانات لتغذية المؤشرات المختلفة وإطاراتها الزمني - تطوير مؤشر القيادة (leadership index) - بناء قدرات الديوان على إدارة والرقابة على حسن تطبيق منظومة تقييم الأداء - إعداد نماذج اتفاقيات الأداء لمدة سنتين ومؤشراتها (المرحلة الثانية) بالتركيز على بقية القطاعات.	- تطوير سياسات وإجراءات إدارة الأداء للقيادات الحكومية والتنفيذية (التعليمات، الأدلة، أدوات قياس المؤشرات، أتمتة) - إعداد نماذج اتفاقيات الأداء لمدة سنتين ومؤشراتها، المرحلة الأولى تركز على قطاعات التعليم والصحة والمياه والرعاية الاجتماعية والنقل. ودوائر قطاع الاستثمار	اعتماد منظومة إدارة أداء موحدة للقيادات التنفيذية والحكومية وفقا للشروط المحددة بالوثيقة،
- إجراء تقييم أداء القيادات الحكومية وإعلان نتائجه - لقاء تكريم الأداء المتميز/ رئيس الوزراء - إبرام اتفاق - يات أداء بمستهدفات جديدة للسنتين القادمتين	إجراء المراجعة السنوية لتقييم أداء القيادات الحكومية	- إبرام مسودات اتفاقيات الأداء مع الأمناء العامين والمدراء العامين - المتابعة على إبرام الأمناء العامين / المدراء العامين اتفاقيات الأداء مع القيادات التنفيذية داخل الدوائر	تطبيق منظومة إدارة الأداء وإصدار تقارير تقييمية وتكريم الأداء المتميز
		تطوير سياسات المساءلة والتحفيز المرتبطة بالأداء	سياسات المساءلة والتحفيز المرتبطة بالأداء

وعليه فإنه من الضروري أن تعمل الحكومة على تأسيس مفهوم التطوير والتعلم المستمر للقيادات الحالية كجزء من عمليات التحديث، والعمل على إعداد وتطبيق خطة للتطوير والتعلم مستندة على مخرجات التقييم والسياقات التطويرية.

نطاق تطبيق الخطة:

تشمل القيادات الحكومية البالغ عددها (104) إضافة إلى القيادات التنفيذية (مساعدي أمناء عامين ومدراء الإدارات ومدراء المديرية ورؤساء الأقسام) ويبلغ عددهم (10000) موظف.

هدف خطة التطوير والتعلم المستمر للقيادات

ثانيا تعزيز قدرات القيادات الحالية وتوفير فرص التطوير والتعلم المستمر

لسد الفجوة بالكفايات القيادية والسياقات التطويرية لمشروع تحديث القطاع العام

إن تعزيز قدرة القيادات الحالية وتزويدها بالكفايات اللازمة لتمكينها من القيام بأدوارها ومهامها الجديدة في ضوء التحول بإدارة القطاع العام، سوف يساعد أن تلعب هذه القيادات الدور المتوقع في إحداث التغيير والإصلاح.

■ سد الفجوة بالكفايات القيادية على المستوى الفردي مقارنة بإطار الكفايات المعتمد، بحيث يتم تقييم الكفايات للقيادات الحالية وتحديد الثغرات التي تمثل احتياجات يجب تلبيتها من خلال خطة التطوير والتعلم المستمر.

■ توسيع وتطوير إدراك القيادات الحكومية حول مرتكزات عملية التحديث والرؤية المستقبلية للوصول إلى قطاع عام متعاون ومتكامل ومبتكرة ومرن، وسريع الاستجابة والتكيف وجاهز للمستقبل، ويعتبر المواطن محور الاهتمام؛ إضافة لتمكينها من عكس تجاربها ومشاركتها في تطوير أساليب الإدارة والتكيف لترسيخ هذه المرتكزات ضمن الثقافة المؤسسية.

■ ترسيخ مفهوم التطوير والتحسين المستمر الهادف لرفع الكفاءة وتقليل التكلفة، وتمكين القيادات من أساليب وقف الهدر من خلال معالجة نقاط الازدواجية والتكرار بالمهام، وإلغاء الأعباء الإدارية وتبسيط الإجراءات، وتغيير نماذج العمل ووضع آليات عمل بديلة ومبتكرة لتنفيذ مهام ومسؤوليات الحكومة وتقديم خدماتها، علماً بأن تحقيق وفورات حقيقية تعتبر من واجبات القيادات الحكومية وإحدى معايير قياس الأداء والتميز.

■ إدماج المهارات وتغيير سلوك وتوجه القيادات الحكومية تجاه مفهوم التحول الرقمي وأهميته وأثره على تحقيق النتائج، وحيث أن التحول الرقمي يعتبر أحد الأهداف المشتركة لتحديث القطاع العام، فإن توفير التدريب الإرشادي للقيادات الحكومية في هذا المجال يساعد على تحقيق هذا الهدف وتسريعه.

■ التركيز على بناء القدرات في مجالات رسم السياسات العامة، وإدارة الأداء والاستراتيجيات، وتطوير الخدمات الحكومية وإتاحتها وتنويع قنواتها وتعميدها، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتخطيطها وزيادة إنتاجيتها، والتعريف بالأدوات الابتكارية لتلبية احتياجات الدوائر من الكفايات بالوقت المناسب بما فيها الاحتياجات الطارئة والمؤقتة، وولانصال الحكومي.

الأدوات والتقنيات التدريبية:

يتكون برنامج التطوير والتعلم المستمر من عدد من العناصر المكمل والمتكاملة مع بعضها البعض لضمان تحقيق أهدافه، فبالإضافة لبرامج التدريب وورش العمل التطبيقية، يقترح التوجه نحو توسيع تقنيات التدريب لتشمل:

شبكات التواصل (Networking) ما بين النظراء من القيادات، لتعزيز التواصل الأفقي بينهم بما يساهم في تحسين مستوى التعاون والتنسيق بين الدوائر، إضافة لسهولة الوصول للقيادات للحصول على الخبرات والتغذية الراجعة وتوليد رؤى جماعية.

إضافة لاستخدام شبكات التواصل لتوفير مساحة للنظراء من القيادات للتفكير وتبادل التجارب والابتكارات وحل المشكلات بينهم بشكل جماعي، ومراعاة خصوصية القطاعات والمجالات التي يعملون بها عند تطبيق الرؤى الحكومية العامة.

برنامج التدريب الإرشادي (Coaching program)، للمساهمة بسد فجوة الكفايات على المستوى الفردي، إضافة لإدماج المهارات وتغيير السلوك والتوجهات لدى موظفي الخدمة المدنية لتحقيق أهداف محددة للحكومة وتسريع تطبيقها، ومنها على سبيل المثال التحول الرقمي، بحيث يتم إعداد مرشدين معتمدين وخبراء في مجال التحول الرقمي.

1. تعزيز قدرات القيادات الحالية وتعريفها بالدور الجديد للقطاع العام ومتطلباته وتمكينها من أدواته، سوف يساعد أن تلعب هذه القيادات الدور المتوقع في إحداث التغيير.

2. تبني خطة التطوير والتعليم المستمر للقيادات لسد فجوة الكفايات والسياقات التطويرية لبرنامج التحديث.

3. استخدام شبكات التواصل (Networking) لتعزيز التواصل بين النظراء وتوفير مساحة لهم لتبادل التجارب والابتكارات وحل المشكلات بشكل جماعي، ومراعاة خصوصية قطاعاتهم عند تطبيق الرؤى الحكومية.

4. تغيير سلوك القيادات الحكومية تجاه مفهوم التحول الرقمي كأحد أهداف الحكومة لتحديث القطاع العام.

5. ترسيخ مفهوم التطوير المستمر الهادف إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكلفة.

تقييم أثر مبادرات التعلم والتطوير:

يتم تقييم أثر مبادرات التطوير والتعلم من خلال عدد من الأدوات والمؤشرات ومنها:

- تتبع التغيير في نتائج تقييم الكفايات مقارنة بأطر الكفايات.
- التغذية الراجعة من نتائج تقييم الأداء وبرامج التدريب الإرشادي.
- نتائج استبيان إشراك الموظفين (Engagement) survey والتي تشير إلى آراء الموظفين بقيادتهم.
- مراجعة التغيير بالاتجاهات والطلبات المقدمة لإشغال الوظائف القيادية من حيث نسبة النساء، ومشاركة الشباب ومتوسط شاغلي الوظائف القيادية، ونسبة المعينين بخبرة داخل الدائرة فقط أو بخبرة موسعة داخل القطاع العام والقطاع الخاص... الخ.

مراحل التطبيق

المرحلة الأولى: التحضيرية (قصيرة الأمد) خلال الفترة ما بين (2022-2023)

- برنامج تدريبي قصير الأمد يتم تنفيذه فور الإعلان عن مشروع التحديث، يهدف التعريف بمرتكزات المشروع ومبادراته و خارطة الطريق، وبناء مفهوم موحد حولها والبدء بمواءمتها مع خصوصية القطاعات التي يعملون بها، وتعريفهم بدورهم المتوقع في إحداث التغيير المنشود.
- تقييم واقع القيادات الحالية مقارنة بإطار الكفايات تقييم 360 درجة.
- تحديد المواضيع والمجالات التي ستكون مشمولة بشبكات التواصل (Networking) والبرنامج الإرشادي (Coaching).

- إيجاد نواة من المدربين المتخصصين والمعتمدين.
- تقييم البرامج التدريبية الحالية مقارنة بإطار الكفايات المعتمد وتحديد الفجوات الواجب معالجتها سواء باستحداث برامج جديدة أو التعديل على أدوات ومحتوى برامج أخرى.

المرحلة الثانية (متوسطة الأمد) للفترة ما بين (2023 – 2025)

- إطلاق خطة التطوير والتعلم المستمر للفترة ما بين (2023 – 2026)، بعد اعتمادها.
- توفير المخصصات المالية لتنفيذها.
- تطوير البرامج التدريبية وورش العمل اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية.
- إيجاد نواة من المدربين المتخصصين والمعتمدين.
- البدء بتطبيق برامج التطوير والتعليم المستمر وفقا للخطة.
- إطلاق برنامج شبكات التواصل (Networking)، بعد تطويره ومأسسته وإصدار خطة البرنامج والدليل الإرشادي لتطبيقه، إضافة إلى بناء وتحديد الميسرين.
- إطلاق برنامج الإرشاد (coaching)

المرحلة الثالثة:

- تقييم أثر مبادرات التطوير والتعليم، ومراجعة سياسات إعداد وتأهيل القيادات الحكومية وبرامجها استناد إلى نتائج التقييم ومقارنتها بالمستهدفات.
- إعداد خطة جديدة وبرامج للتطوير المستمر للقيادات الحكومية للفترة ما بين (2026-2027).

2025	2024	2023	2022
■ تطبيق برنامج التطوير والتعليم المستمر (المرحلة الثالثة) باستهداف (2000) من القيادات ■ عقد (6) لقاءات لمجموعات شبكات التواصل.	■ تطبيق برنامج التطوير والتعليم المستمر (المرحلة الثانية) باستهداف (2000) من القيادات ■ عقد (6) لقاءات خلال العام لمجموعات شبكات التواصل	■ إطلاق خطة التطوير والتعليم المستمر للفترة ما بين (2023 – 2026) ■ إطلاق المرحلة الأولى من برنامج التطوير والتعليم المستمر والذي يستهدف (1500) من قيادات القطاعات التالية: التعليم والصحة والتنمية الاجتماعية والمياه والنقل والاستثمار ■ إطلاق برنامج شبكات التواصل ■ إطلاق برنامج التدريب الإرشادي	المرحلة التحضيرية: ■ تنفيذ برنامج تدريب قصير الأمد (للتعريف بمشروع التحديث) ■ تقييم واقع القيادات الحالية ■ إيجاد نواة من المدربين المتخصصين والمعتمدين ■ تقييم البرامج التدريبية الحالية

خطة وبرنامج التطوير والتعليم المستمر

ثالثاً: إعادة هيكلة الرواتب لتكون أداة لإدارة الوظائف القيادية والارتقاء بأدائها وتعزيز ثقافة المساءلة والتحفيز

بحيث تراعي الأهمية النسبية للوظيفة وندرة كفاياتها وصعوبة استقطابها، ونطاقها الإشرافي، وربط جزء من الراتب بنتائج تقييم

إن الهيكلية الحالية لرواتب القيادات الحكومية تعتبر هيكلية غير معززة لثقافة الأداء والمساءلة، وذلك نظراً لغياب الربط بين الراتب أو جزء منه بالأداء الفردي؛ كما وحدت الهيكلية الحالية بين رواتب وظائف هذه الفئة ولم تمايز بينها على أساس الأهمية النسبية أو ندرة كفاياتها وصعوبة الاحتفاظ بها أو نطاق مسؤولياتها.

وعليه وبناء على ما سبق، ولتعزيز ثقافة المساءلة والتحفيز المرتبطة بالأداء وتمكين الحكومة من جذب الكفاءات والخبرات المميزة والاحتفاظ بها؛ فإن الحكومة بحاجة إلى:

1. مراجعة هيكلية رواتب القيادات الحكومية والتنفيذية لتراعي الأهمية النسبية للوظائف وندرة كفاياتها وصعوبة استقطابها والاحتفاظ بها، ونطاق الإشراف، وذلك بالاستناد إلى منهجية

تقييم وتوزيع الوظائف وسعر الوظيفة السوقية (قيمة الوظيفة).

2. توحيد آليات التعيين والتعاقد من خلال عقود شاملة تجدد سنوياً وفقاً لنتائج الأداء.

3. ربط جزء من الراتب بنتائج تقييم الأداء السنوي، بما يساهم بتحفيز الأداء المتميز وتحقيق النتائج المتفق عليها.

4. تطوير نماذج العقود الشاملة للوظائف القيادية بحيث تعكس كافة التوجهات التطويرية، بما فيها إضافة اتفاقيات الأداء كملحق بالعقد ولتكون جزءاً لا يتجزأ منه، والتأكد من وجود أحكام تتعلق بربط تجديد العقد بمستوى الأداء؛ إضافة إلى عكس هيكلية الرواتب الجديدة.

ترتبط هذه المبادرة مع مبادرة استحداث نظام إدارة الموارد البشرية القائم على الوظائف (Position Based system) المشار إلى تفاصيلها في محور الخدمة المدنية وإدارة المواهب، حيث ستشمل المرحلة الأولى من التطبيق وظائف القيادات الحكومية والتنفيذية.

2024	2023	2022
إعادة هيكلة رواتب القيادات الحكومية لتعكس الأهمية والندرة وتضمينها جزءاً متحركاً مرتبطاً بالأداء، وذلك بتطبيق المرحلة الأولى من نظام إدارة الموارد البشرية المستند على الوظائف (Position Based System) (جزء من أنشطة محور الخدمة المدنية وإدارة المواهب)		
المرحلة الأولى: تطوير العقد الشامل للقيادات بإضافة اتفاقيات الأداء كملحق، لتكون جزءاً لا يتجزأ منه.		
المرحلة الثانية: تطوير العقود لتعكس هيكلية الرواتب		

هيكلية رواتب القيادات الحكومية

تطوير نماذج العقود الشاملة للقيادات الحكومية

رابعاً: التمكين والمساءلة والتحفيز

التمكين والصلاحيات

إن ضعف تمكين القيادات الحكومية وتحديد الإدارة الوسطى تعتبر من التحديات التي تؤثر على سير العمل ومستوى تقديم الخدمات وتحديدًا في الدوائر الكبيرة من حيث عدد الموظفين والانتشار الجغرافي والتي يوجد لديها مديريات وفروع بالمحافظات.

عملت لجنة التحديث على مراجعة مصفوفة الصلاحيات في نظام الخدمة المدنية كمثل، حيث أظهرت النتائج تركز صلاحيات اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية لدى الوزير والأمين، حيث بلغت عدد صلاحيات الوزير المنصوص عليها بالنظام (49) صلاحية ومنها (21) صلاحية بتدسيب الأمين العام، في حين بلغت صلاحيات اتخاذ القرار النهائية للأمين العام (18) صلاحية. إن تركز الصلاحيات في قمة الهرم التنظيمي تتسبب بزيادة حجم العمل المرتبط بهذه الصلاحيات وتحديدًا في الدوائر الكبيرة.

كما وأظهر التحليل محدودية الصلاحيات الممنوحة بموجب النظام لمدراء الإدارات والمديريات ورؤساء الأقسام (المسؤولين المباشرين عن الموظفين) بإدارة الموارد البشرية في دوائرهم، الأمر الذي يؤثر على تمكين الإدارة الوسطى، حيث أنهم بمواقع قيادية بدون صلاحيات.

من ناحية أخرى فإن النظام يمنح سلطة تفويض الصلاحيات، إلا أن واقع الحال بالدوائر يشير إلى محدودية ممارسة هذه السلطة على أرض الواقع من قبل المسؤولين الذين يفضلون بقاء الصلاحيات لديهم، إضافة لرفض الموظفين المفوضين هذه الصلاحيات خوفاً من المسؤولية وعدم القدرة على اتخاذ القرارات.

وعليه وبناء على ما سبق، فإنه من الضروري أن تقوم الحكومة باتخاذ التدابير لتمكين الإدارات الوسطى ومنحهم مزيد من الصلاحيات الأصلية أو تفعيل التفويض على أرض الواقع وفق إطار رقابة ومساءلة محكم.

تناولت لجنة التحديث هذا الموضوع ضمن محور الهيكل التنظيمي والحوكمة، فبالإضافة للتوجهات التطويرية الواردة بمحور الهيكل بالخصوص فإنه من الضروري أن تركز الحكومة على ما يلي:

تمكين الإدارات الوسطى بمنحهم مزيد من الصلاحيات الأصلية أو تفعيل التفويض على أرض الواقع وفق إطار رقابة ومساءلة محكم

تفعيل تفويض الصلاحيات وكفاءة ممارسة الصلاحيات المفوضة تعتبر من مؤشرات تقييم الأداء للقيادات الحكومية والموظفين

تطبيق سياسات تنظيم عملية انتقال المسؤوليات في المواقع القيادية

■ اتخاذ تدابير لضمان ممارسة وتفعيل تفويض الصلاحيات، وذلك باعتباره أحد مؤشرات تقييم القيادات الحكومية.

■ مراجعة التشريعات وتحديد مصفوفة الصلاحيات ودراسة مدى إمكانية نقل بعض الصلاحيات لتصبح صلاحيات أصلية للإدارات الوسطى. يجب أن تستند هذه العملية على سياسة عامة تربط أنواع الصلاحيات (مالية، فنية، وتنظيمية وإدارية) ومستواها مع المستوى الإداري والمهني للموظفين والمسؤولين بالإدارات الوسطى، وبما يحقق الحاكمية الرشيدة.

■ إطار محكم للرقابة والمساءلة وتوفير الأدوات والآليات اللازمة لتعزيز القدرة على الرقابة على ممارسة الصلاحيات ومدى صحة القرارات المتخذة بموجب التفويض أو الصلاحيات الأصلية فنياً وإجرائياً ومالياً.

■ إن نجاح التطبيق العملي لتفويض الصلاحيات وضمان توحيد القرارات المتخذة من قبل عدة أشخاص بموجب التفويض، يتطلب وجود سياسات عامة متخصصة بعمل الدائرة، إضافة لوجود إجراءات عمل موثقة وبمبسطة ومؤتمتة، ومكتبة

الكثرونية بالقرارات المشابهة المتخذة سابقا لتكون جميعها (إضافة إلى الإطار التشريعي) مرجعية لمتخذي القرار.

المساءلة والتحفيز:

لقد تم من خلال هذا المحور تبني مفهوم تعزيز ثقافة المساءلة والتحفيز من خلال تضمين المبادرات تدابير تساهم في خلق هذه الثقافة لدى القيادات الحكومية، وتتلخص هذه المبادرات بما يلي:

- تبني سياسات المساءلة والتحفيز المستندة إلى الأداء المرتبط بتحقيق النتائج.
 - تضمين منظومة إدارة الأداء للقيادات أحكام واضحة لمأسسة عملية المساءلة والتحفيز المرتبطة بالأداء.
 - ربط تجديد العقود واستمرار القيادات التنفيذية بمواقعها الوظيفية بمستوى الأداء ونتائج التقييم.
 - ربط جزء من الراتب بنتائج تقييم الأداء السنوي، بما يساهم بتحفيزها للارتقاء بأداء وتحقيق النتائج المتفق عليها.
 - تكريم القيادات ذات الأداء العالي وتمييزها واعتبار نتائج تقييم الأداء أحد معايير الترقية لإشغال الوظائف القيادية واختيار القيادات الحكومية المستقبلية.
- جميع ما ذكر أعلاه بخصوص المساءلة والتحفيز مشمول بخطط المبادرات الأخرى في هذا المحور.

السياسة العامة لتنظيم عملية انتقال المسؤولية في المواقع القيادية

حيث عملت لجنة التحديث على دراسة التحديات التي تواجه عملية انتقال المسؤوليات في المواقع القيادية بمستوياتها المختلفة، وعملت من خلال فرق الدعم الفني التي عملت على إعداد مسودة وثيقة سياسات انتقال المسؤولية في المواقع القيادية (Hand over Policy) وتم إرفاقها كملحق مع هذه الوثيقة.

تهدف وثيقة السياسات إلى:

1. انتقال سلس وفعال للمسؤوليات يضمن استقرار السياسات الحكومية واستدامة العمل بالاستراتيجيات وتحقيق نتائج أفضل للإدارة العامة وبالتالي تحسين الانطباع عن الحكومة ورفع مستوى الثقة.
2. مساعدة القادمين الجدد من القيادات على كافة المستويات من الاندماج السريع وتمكينهم من بناء علاقات شراكة مع فريق عملهم وموظفيهم، والتمكن من توجيههم نحو تراكمية تحقيق النتائج.

3. تمكين القادمين الجدد من بناء شراكات وتواصل فعال مع كافة الأطراف المعنية وتوظيفها، بما يخدم تحقيق الاستراتيجيات والسياسات العامة.

4. تمكين القادمين الجدد من الإلمام بسرعة بأولويات العمل وبالتالي تجنب مخاطر التأخر في اتخاذ القرارات المهمة والحرية التي يكون لها تأثير على المصلحة العامة.

خامسا: الإطار التشريعي والتنظيمي والحوكمة

في ضوء مسببات التغيير والمبادرات التطويرية المشار إليها أعلاه في هذه الوثيقة، فإن الحكومة بحاجة إلى تطوير منظومة تشريعية وتنظيمية موحدة لإدارة القيادات الحكومية تشمل دورة متكاملة من سياسات إدارة القيادات الحكومية بما فيها سياسات الاختيار والتعيين والترقية، والتأهيل والإعداد وإدارة المواهب، والتعلم المستمر، والصلاحيات والمسؤوليات والمساءلة والتحفيز، وتعزيز القدرات.

كما يجب أن تتضمن هذه المنظومة تحديد واضح لأدوار الجهات المعنية في إعداد وتأهيل وإدارة القيادات الحكومية كما يلي:

1. المجلس (مجلس الخدمة حاليا) (رسم السياسات):
 - إعداد التشريعات وإقرار السياسات اللازمة لتنظيم عملية إعداد القيادات الحكومية والتنفيذية المستقبلية.
 - إبرام اتفاقيات الأداء مع القيادات الحكومية بالنيابة عن الحكومة.
2. هيئة الخدمة والإدارة العامة (رقابة ومتابعة):
 - تنسيق جهود برامج إعداد القيادات الحكومية، واعتماد برامج القيادات الحكومية القطاعية والرقابة عليها، بما يضمن انسجام مخرجاتها مع سياسات إعداد القيادات الحكومية.
 - إدارة عمليات التقييم للمنظومة الموحدة لإدارة الأداء للقيادات الحكومية والتنفيذية ومتابعة سلامة التطبيق.
 - إدارة عملية إدارة المواهب للقيادات والمسار السريع
 - إدارة مركز تقييم الكفايات (Assessment center) والإشراف على إجراءات عقد الامتحانات والمقابلات لضمان عدالة ونزاهة الإجراءات.
 - الرقابة على الجهات المعنية بالتنفيذ.

3. معهد الإدارة العامة ممثل بمركز القيادات الحكومية (تنفيذ):

- تنفيذ برامج إعداد وتمكين القيادات الحكومية بما يضمن انسجام مخرجاتها مع سياسات إعداد القيادات الحكومية.
- تطبيق المعايير المعتمدة لاختيار المشاركين في البرامج بالتعاون مع دوائر ومؤسسات الجهاز الحكومي.
- تطوير قاعدة بيانات للمشاركين وخبري برامج إعداد وتمكين القيادات.
- تقييم وتطوير البرامج والمشاركين بشكل مستمر ومتابعة الخريجين.
- رفع التقارير اللازمة والتوصيات والمقترحات لتطوير البرامج والسياسات اللازمة لإعداد القيادات الحكومية.
- إدارة صندوق تطوير وتدريب القيادات الحكومية.

4. الدوائر والمؤسسات الحكومية (تنفيذ):

- تطبيق سياسات إدارة المواهب والتحفيز وتقييم الأداء والمتابعة بما يتسجم مع سياسات إعداد القيادات.

:

الملاحق

الملحق رقم (1) اطار الكفايات القيادية التفصيلي الذي يظهر تدرج الكفايات (البناء التراكمي للكفايات القيادية) على مستويات القيادات التنفيذية المشكلة للهيكل الإدارة داخل الدوائر.

الملحق رقم (2) مرتكزات أساسية حول تطوير برنامج تأهيل القيادات الحكومية

الملحق رقم (3) السياسة العامة لتنظيم عملية انتقال المسؤولية في مواقع القيادة





الموارد البشرية

إعداد وتمكين القيادات الحكومية