



تحديث القطاع العام



ديوان الخدمة المدنية

استراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية

2027 – 2023

CIVIL SERVICE HUMAN RESOURCES STRATEGY

2023 – 2027

ديوان الخدمة المدنية
2023

الملخص التنفيذي	1
السياق الاستراتيجي	3
النظرة المستقبلية	8
قيم الخدمة المدنية	10
الإطار العام لاستراتيجية الموارد البشرية	11
المحور الاستراتيجي الأول: منظومة مبتكرة ومرنة لإدارة رأس المال البشري في الخدمة المدنية	14
المحور الاستراتيجي الثاني: بيئة عمل ممكنة وثقافة مؤسسية داعمة	19
المحور الاستراتيجي الثالث: إستدامة تلبية الاحتياجات الحكومية من القادة الأكفاء	26
المحور الاستراتيجي الرابع: البنية المؤسسية الممكنة لإستراتيجية الموارد البشرية	29
الحوكمة	33
إدارة المخاطر	35

تشكل استراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية 2023 – 2027 مرتكزاً أساسياً لدعم تنفيذ خارطة تحديث القطاع العام التي أقرتها الحكومة الأردنية في عام 2022، فقد جاءت خارطة تحديث القطاع العام استمراراً لنهج التحديث نحو المثوية الثانية من عمر الدولة الأردنية وفق مسارات محددة تشمل الإصلاح السياسي والاقتصادي والإداري، وفي ذات السياق يعتبر مكون الموارد البشرية عنصراً حاسماً لتنفيذ مكونات خارطة تحديث القطاع العام (الخدمات الحكومية، الإجراءات والرقمنة، الهيكل التنظيمي والحكومة، رسم السياسة وصنع القرار، التشريعات) ومنسجماً مع مسارات الإصلاح الأخرى (الاقتصادي والسياسي)، إذ أن الاستثمار الحقيقي في رأس المال البشري من شأنه دفع جهود تقديم خدمات حكومية بجودة عالية وفق إجراءات مرقمنة ينفذها العاملون في الدوائر الحكومية بكفاءة عالية دون تداخل أو ازدواجية بين هذه الدوائر، والتي تعمل بناءً على سياسات تتوافق مع أفضل الممارسات العالمية والتشريعات المبتكرة الداعمة لتحديث القطاع العام.

تمثل استراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية وثيقة مرجعية تصدر لأول مرة على مستوى الخدمة المدنية لتحديد التوجهات والسياسات الهادفة إلى دعم التوجه نحو اللامركزية في إدارة الموارد البشرية، وإحداث نقلة نوعية في أداء وقدرات العاملين في الخدمة المدنية، وتسريع الجهود نحو توفير بيئة جاذبة للمواهب القادرة على تقديم خدمات حكومية متميزة يكون محورها المواطن، وإيجاد سياسات عامة تستند إلى الأدلة والحقائق لتحقيق الأولويات الوطنية، والوصول إلى كفاءات حكومية على قدر عالٍ من الاستجابة الفعالة للمتغيرات المحلية والعالمية والتوجهات المستقبلية والتقنيات المتقدمة بمرونة وبفكر استباقي قادر على اغتنام الفرص والتعامل مع التحديات بما يدعم جهود التحديث بكافة مساراته.

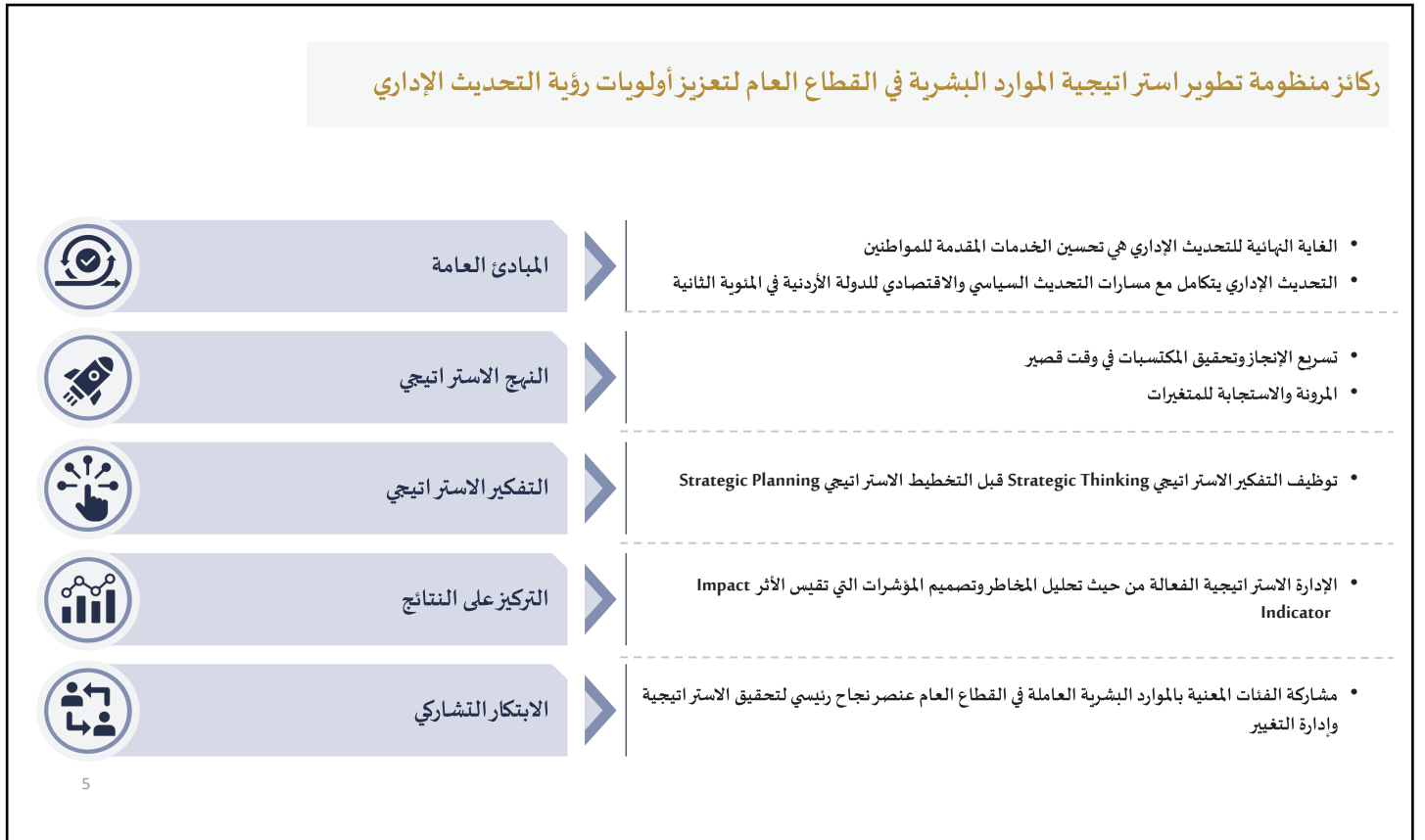
لقد تم اتباع نهج علمي عند تطوير استراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية قائم على الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، ووفق مبادئ عامة تستند إلى توظيف أدوات التفكير الاستراتيجي مثل تحليل التوجهات المستقبلية، والفهم الدقيق للسياق الوطني والمؤسسي، والاستناد إلى الأوراق المفاهيمية التي تم إعدادها عند تطوير خارطة تحديث القطاع العام، وتعزيز مشاركة الأطراف المعنية بالاستراتيجية من ممثلي الدوائر الحكومية والنقابات والمراكز البحثية واللجان الوطنية ذات الصلة؛ حيث شارك أكثر من (250) ممثل وممثلة عن هذه الجهات في ورش عمل تفاعلية تستهدف استشراف مستقبل الموارد البشرية في الخدمة المدنية، ومراجعة نتائج الورش وتحليل الوضع الحالي ومتطلبات الوضع المستقبلي المنشود، فضلاً عن الاجتماعات الدورية للجنة التوجيهية لإعداد الاستراتيجية التي تم تشكيلها لهذه الغاية من قبل رئيس ديوان الخدمة المدنية لمناقشة مخرجات الورش التفاعلية وعناصر الاستراتيجية الرئيسية المقترحة، واقتراح ما يخدم تطوير وتجويد عناصر الاستراتيجية من منظور شمولي. وتجدر الإشارة إلى أن استراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية ترتبط بمرجعية قانونية حددها نظام الخدمة المدنية رقم (9) لسنة 2020 وفقاً للمادة 7/أ البند الخامس والمتعلق بمسؤولية ديوان الخدمة المدنية بإعداد الإطار العام لاستراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية، لغايات إقرارها من قبل مجلس الخدمة المدنية.

حددت استراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية رؤية واضحة المعالم تتمثل بالارتقاء بالكفاءات العاملة في الخدمة المدنية لأداء مهامها كموارد بشرية موهوبة جاهزة للمستقبل، وقادرة على الارتقاء بمستوى الأداء والخدمات وترجمة الأولويات الوطنية على أرض الواقع بما ينعكس إيجابياً على ثقة المواطن بالمؤسسات الحكومية، وفق منظومة قيمية راسخة قائمة على النزاهة والاحترام والعدالة والابتكار والكفاءة والمسؤولية والتميز؛ ليكون موظفو الخدمة المدنية نموذجاً في الأداء المتميز وقوة دافعة لنجاح مسارات التحديث كافة.

وبالانتقال إلى المستوى التطبيقي للاستراتيجية، فقد تم تحديد أربعة محاور استراتيجية تتوافق مع أجندة التغيير المستقبلي التي تم استنتاجها وفقاً لنتائج تقييم الوضع الراهن للموارد البشرية في الخدمة المدنية، فقد ركز المحور الأول على إيجاد منظومة مبتكرة ومرنة لإدارة وتمكين رأس المال البشري في الخدمة المدنية، ويندرج ضمن هذا المحور هدفان هما: تطوير منظومة استباقية لتخطيط الموارد البشرية، وتطوير وتمكين رأس المال البشري، أما المحور الاستراتيجي الثاني فيستهدف خلق بيئة عمل ممكنة وثقافة مؤسسية داعمة، ويندرج ضمن هذا المحور ثلاثة أهداف استراتيجية تتلخص في إيجاد بيئة عمل محفزة وإيجابية تعزز الكفاءة والإنتاجية، أما الهدف الثاني فهو بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الالتزام والمساءلة، والهدف الثالث يتعلق بتسيخ الابتكار وإدارة المعرفة في بيئة العمل الحكومي، بينما يركز المحور الاستراتيجي الثالث حصراً على استدامة تلبية الاحتياجات الحكومية من القادة الأكفاء؛ نظراً لدور القادة على اختلاف مستوياتهم في دعم وتحقيق متطلبات الإصلاح الإداري الشامل ودعم تحقيق رؤية التحديث الاقتصادي، وذلك وفق هدف محدد يستهدف تطوير منظومة متكاملة لإعداد وتمكين القيادات الحكومية.

ولتحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية، جاء المحور الاستراتيجي الرابع ليعنى بضمان توفير البنية المؤسسية الداعمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المحاور الثلاث الأولى، ويندرج ضمن المحور الرابع هدفان رئيسيان هما: تسريع التحول الرقمي للمنظومة الاستراتيجية للموارد البشرية وتطوير منظومة تشريعية وتنظيمية تعزز حوكمة إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، بما يوفر المظلة القانونية والتنظيمية لهذه المبادرات ويعزز الحوكمة الفعالة لضمان نجاح مستهدفات استراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية. وقد التزم المنهج الذي تم إتباعه عند تطوير هذه الاستراتيجية بمجموعة من المبادئ والمرتكزات المحددة وفق الشكل (1) الموضح أدناه:

ركائز منظومة تطوير استراتيجية الموارد البشرية في القطاع العام لتعزيز أولويات رؤية التحديث الإداري



5

الشكل (1) مبادئ ومرتكزات تطوير استراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية

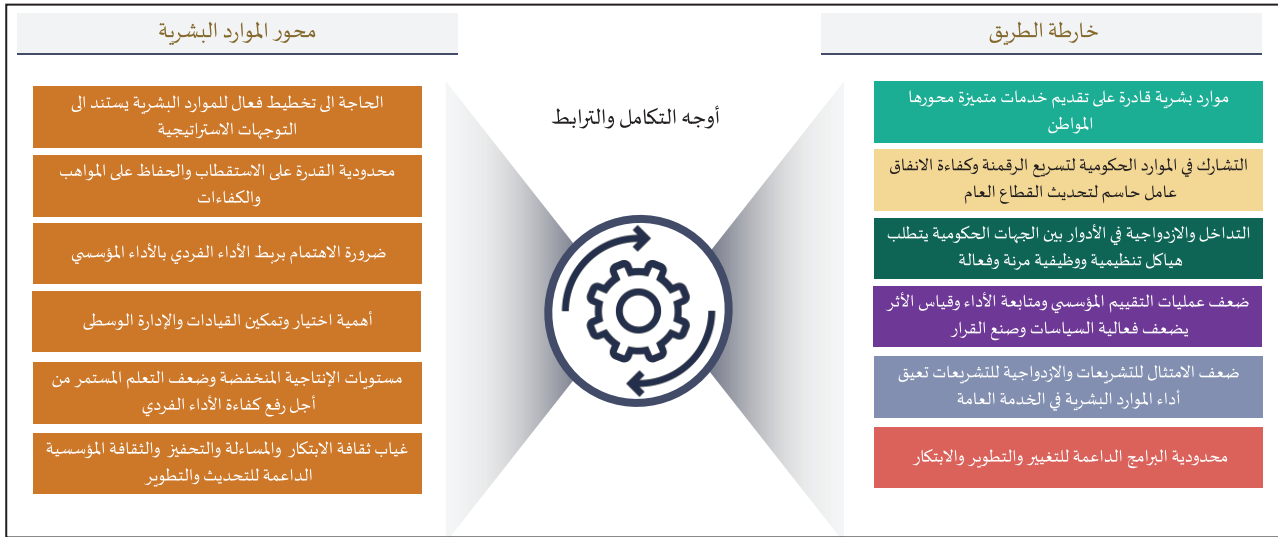
تمثل رؤية التحديث الاقتصادي إطاراً عاماً للتوجهات التنموية في الأردن للسنوات العشرة المقبلة والمرتبطة بمسارات التحديث الأخرى (السياسي والإداري)، ووفقاً للمرحلة الأولى من رؤية التحديث الاقتصادي (2022-2025) والتي يمكن وصفها بالمرحلة التأسيسية التي تستهدف إيجاد دعائم التنمية الاقتصادية الشاملة من خلال إطلاق الاستراتيجيات الاقتصادية والتنموية الوطنية، ومراجعة الأنظمة والتشريعات بهدف تحفيز القطاع الخاص والاستثمارات المحلية والأجنبية لخلق أكثر من مليون فرصة عمل بحلول عام 2033. إن المتفحص للمحصلات النهائية لرؤية التحديث الاقتصادي يجد أنها تتركز تنظيمياً على ضرورة التحول التدريجي بالدور الحكومي من مزود للخدمات إلى الدور التمكيني الهادف للتشغيل وتحسين المستوى الاقتصادي، بحيث تغدو الحكومة وفق هذه الرؤية أكثر فعالية من حيث التنظيم والتشريع والرقابة، وتنعكس هذه الرؤية بطبيعة الحال على شكل الهيكلية العامة لدوائر الخدمة المدنية في المستقبل القريب وتعدّ مدخلاً هاماً لفهم وتشكيل مستقبل إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. ووفقاً لما سبق، فإن الأدوار المطلوبة من الموارد البشرية في الخدمة المدنية خصوصاً فئة القيادات العليا والتنفيذية والموظفين المعنيين بمتلقي الخدمة والمستثمر والمجتمع بشكل عام، تتطلب اهتماماً بالغاً بالأدوار الجديدة التي تعمل على دعم رؤية التحديث الاقتصادي.

أما في مسار تحديث المنظومة السياسية، فقد أشارت المنظومة إلى أن جانباً من التحديث السياسي سيتوقف على تحديث الإدارة العامة بما يجعلها تتسم بالرشاقة، وتكون ذات هياكل أكثر قدرة على مواكبة متطلبات التغيير والحدثة وأكثر تأهيلاً للموارد البشرية، وأكثر قدرة على الإستجابة للمساءلة والشفافية؛ لذا من المهم إلمام الموظف العام بالمضامين العامة للتحديث السياسي وانعكاسات التحول الديمقراطي على آلية عمل الحكومة وآلية رسم السياسات وصنع القرارات، وترسيخ مبدأ سيادة القانون ومحاربة الوساطة والمحسوبية في العمل العام كضرورة أساسية لدعم منظومة الإصلاح السياسي.

وفي ظل هذا المنظور الاستراتيجي الوطني العام، جاءت الحاجة لبناء منظومة استراتيجية للموارد البشرية في الخدمة المدنية كخطوة أساسية لتشكيل مستقبل الإدارة العامة الأردنية، انطلاقاً من تحليل السياق الاستراتيجي والمؤسسي ومسببات التغيير التي تستهدف التعامل بنظرة شمولية مع متطلبات تمكين أكثر من (224) ألف موظف/ موظفة في الخدمة المدنية يعملون في (97) وزارة ودائرة حكومية، والذين ينعكس أداؤهم على تحقيق الأولويات الوطنية بشكل مباشر سواء من حيث الخدمات التي يقدمونها للمواطنين أو من خلال السياسات والتشريعات التي تمكن القطاع الخاص من المشاركة الفعالة في التنمية الشاملة التي تسعى رؤية التحديث الاقتصادي لتحقيقها، ومع أن حجم الموارد البشرية في الخدمة المدنية لا يعتبر متضخماً مقارنة بعدد السكان خلال السنوات الأخيرة إذ أنه لا يتجاوز نسبة 2% من عدد السكان وفق المؤشرات والمقارنات المعيارية، إلا أن مستوى كفاءة الموارد البشرية وكيفية توزيعها وغياب الدراسات الدقيقة لمعدلات إنتاجية موظفي الخدمة المدنية يشكل نقطة انطلاق في تشخيص واقع رأس المال البشري، بما يقلص الفجوة بين المهارات الحالية والمستقبلية من جهة والقدرة على تلبية احتياجات الاستراتيجيات والخطط والأولويات الحكومية من جهة أخرى¹.

إن إعادة النظر في منظومة إدارة الموارد البشرية للتعامل مع التحديات الآتية والمستقبلية بات ضرورة ملحة في ظل المتغيرات والتوجهات المتسارعة لدور الحكومات، وإعادة تشكيل بيئة العمل والدور الكبير والمتزايد للتكنولوجيا في رسم حدود ودور الإنسان ضمن سلسلة تقديم الخدمات، والمهارات التي يحتاجها للتعامل مع احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة المتزايدة في ظل الموارد المتاحة والممكنة لتقديم الخدمات العامة، فضلاً عن محورية دور الموارد البشرية في التطبيق الفعال لمكونات خارطة تحديث القطاع العام وفقاً للشكل (2). وفي السياق المؤسسي ووفقاً لبيانات دائرة الإحصاءات العامة، تصل نسبة موظفي الخدمة المدنية إلى القوى العاملة مانسبته (14%)، في الوقت الذي يتشابه فيه هيكل الخدمة المدنية في الأردن مع الاتجاه العالمي السائد من حيث تركّز أغلب العاملين في قطاعي الصحة والتعليم بنسبةٍ تفوق إجمالي عدد العاملين في بقية الدوائر الحكومية. وبالنظر إلى الأدوار المستقبلية للحكومات نحو أداء دور الممكن والمحقّق لنمو الأعمال وخلق فرص العمل، يظهر جلياً مدى الحاجة إلى إعادة النظر في حجم وطبيعة توزيع موظفي الخدمة المدنية، والتركيز على نوعية الكفاءات وجذب المواهب التي تساعد الحكومة على إيجاد تشريعات وسياسات مبتكرة والاستثمار الفعال في التكنولوجيا الحديثة بتنفيذ المهام الروتينية، وما يترتب على ذلك من ضرورة التدخل بشكل استباقي للتعامل مع الفائض وإعادة التأهيل والتوزيع خصوصاً مع تأكيد خارطة تحديث القطاع العام على الانتهاء من رقمنة الخدمات الحكومية بشكلٍ كامل بحلول عام 2025.

1 الإحصائيات وفقاً للتقارير السنوية الصادرة عن مجلس الخدمة المدنية



الشكل (2) تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع خارطة تحديث القطاع العام

تشير الممارسات العالمية إلى أنه بالرغم من أهمية ترشيح جهاز الخدمة المدنية خصوصاً في الحكومات التي تعاني من العجز في الموازنة العامة، إلا أن تبني نهج قائم على اختيار الكفاءات والمواهب هو عامل حاسم لإحداث نقلة نوعية في الأداء الحكومي بشكل عام والخدمات المقدمة للمواطنين، وقد تنجح السياسات التي تركز على الإصلاح الكمي لعدد موظفي الخدمة المدنية في ضبط الانفاق الذي يترافق عادة مع تجميد مستوى الأجور مقارنة بمعدلات التضخم، إلا أن ذلك قد يؤدي إلى عدم جاذبية بيئة العمل الحكومي للمواهب مع مغادرة الكفاءات من منظومة الخدمة المدنية، وينتج عن ذلك المزيد من الاختلالات في توازن وحجم جهاز الخدمة المدنية لأن الوظائف ستكون متاحة بشكل أكبر لصالح الوظائف التقليدية على حساب الوظائف النوعية التي تحتاجها الإدارة العامة لإحداث الإصلاح الإداري والاقتصادي المنشود.

وبناء على هذه القراءة للمشهد العام وضمن فهم السياق الوطني العام، فلا بد من الإشارة إلى أهمية أن تؤسس استراتيجية الموارد البشرية سياسات وأنظمة تركز على تعزيز رأس المال البشري، وتطوير سياسات الأجور والمزايا الوظيفية ومنظومة الترقيات، واستقطاب المواهب والحفاظ عليها، وتبني التعلم المستمر للتعامل مع المتغيرات المستقبلية بكفاءة وفعالية، وهذا ما تؤكد ممارسات الدول الرائدة في مؤشر فعالية الحكومة (Government Effectiveness Index) مثل سنغافورة وسويسرا والدنمارك والنرويج.

من جانب آخر، تعكس بعض الإحصائيات المرتبطة بهيكلية الخدمة المدنية انعكاس واقع المجتمع الأردني كمجتمع فتي؛ إذ تبلغ نسبة الشباب في الخدمة المدنية (27%) ممن تبلغ أعمارهم (35) عاماً فأقل، ونسبة (56%) لمن تبلغ أعمارهم (41) عاماً فأقل، وتعتبر هذه النسب جيدة مقارنة بالتوزيع الديمغرافي والذي يشير إلى أن (63%) من الشعب الأردني أعمارهم أقل من (34) عاماً، وهذا يشكل فرصة مواتية لاعتبار الخدمة المدنية جهازاً فتيّ قابل للتطور، مع ضرورة تمكين ورفد الجهاز الحكومي بالكفاءات الشابة والمؤهلة القادرة على إحداث التغيير. أما بالنسبة لمشاركة المرأة في الخدمة المدنية، فتبلغ نسبة مشاركتها بالملء (45%)، حيث تظهر البيانات ارتفاع نسبة مشاركة المرأة في وزارة التربية والتعليم لتصل تقريباً (60%) من وظائف الوزارة معظمهن يشغلن وظائف تعليمية، و(56%) من إجمالي وظائف وزارة الصحة. أما بالنسبة لبقية الدوائر الحكومية، فهناك انخفاض في نسبة تواجد المرأة في الدوائر (باستثناء وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة) حيث تصل بالمتوسط (28%) من إجمالي موظفي تلك الدوائر، فضلاً عن تدني نسبة مشاركة المرأة في القيادات الحكومية والتنفيذية، إذ بلغت نسبتها بالقيادات الحكومية (16%) في (97) دائرة حكومية، ووفق هذه القراءة للواقع الحالي، فمن الملائم أن تراعي السياسات المستقبلية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية أهمية الاستجابة للنوع الاجتماعي، وتمكين إدارات الموارد البشرية في الدوائر الحكومية من التزوّد بمهارات تحليل النوع الاجتماعي، وتوفير البيئة المحفزة لعمل المرأة والتخلي عن تنميط عمل المرأة ضمن وظائف محددة، وتعزيز دورها في المناصب القيادية وعلى المستويات كافة، وبما ينسجم مع الاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020-2025) والتي ركزت على ضرورة وجود آليات في الدوائر الحكومية (عامودياً وأفقياً) لضمان تطوير سياسات وتشريعات وخدمات وبرامج مستجيبة للنوع الاجتماعي².

2 الإحصائيات وفقاً للتقارير السنوية الصادرة عن ديوان الخدمة المدنية

ومما لا شك فيه أن استراتيجية الموارد البشرية، لابد أن تأخذ بعين الاعتبار الإنجازات والمشاريع الإصلاحية والتطويرية، والجهود التي بذلت على مدار السنوات السابقة في مجال تطوير ورفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية في الخدمة المدنية، والخبرات التراكمية لمنظومة الخدمة المدنية في الأردن التي تقارب السبعة عقود، هذا بالإضافة إلى الموجّهات الحكومية الأخرى، والبناء على الاستراتيجيات والسياسات الحكومية التي تم إصدارها خلال الأعوام الماضية بما يعزز الترابط الاستراتيجي بشكل فعال، علماً بأنه قد تم دراسة الموارد البشرية في الخدمة المدنية في عدة مجالات، منها على سبيل المثال أهمية مراجعة معدل الأجور في القطاع العام وفقاً للاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية، وتحسين ظروف المعلمين في المدارس الحكومية بناءً على الاستراتيجية الوطنية للتنمية البشرية، كما تضمنت الاستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي ثلاثة ممكنات استراتيجية مرتبطة برأس المال البشري، وأصدرت الحكومة السياسة الوطنية لضمان حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة من خلال إلزامية توفير فرص التوظيف لهم في القطاع العام، وتأهيلهم وتوفير البيئة المكانية واللوجستية والتجهيزات اللازمة التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية، وفي ذات السياق يعتبر نموذج التميز الأردني الذي تم إصداره مؤخراً من قبل مركز الملك عبد الله الثاني للتميز فرصة مهمة لتعزيز ما ورد في خارطة تحديث القطاع العام فيما يتعلق بالموارد البشري، حيث تضمن النموذج عدداً من المعايير والمفاهيم التي تبنتها وركزت عليها الخارطة مثل مفهوم إدارة المواهب، والتأكيد على أهمية إدارة المعرفة واستحداث معيار للثقافة المؤسسية يشمل قدرات تتعلق بثقافة التميز والإيجابية والتمكين وإدارة التغيير، وإضافة معيار مستقل لقدرات ونتائج الابتكار ضمن محور التحوّل، فضلاً عن وجود محوراً خاصاً لدور القادة يتضمن الثقافة المؤسسية والاتصال والحوكمة والاستراتيجية واستشراف المستقبل والخطط التشغيلية وإدارة المخاطر والاستدامة.

ووفقاً لورش العمل التشاورية، ومراجعة الدارات والأوراق المفاهيمية، وإجراء المقارنات المعيارية وتحليل التوجهات المستقبلية ذات الصلة بالموارد البشرية في الخدمة المدنية، وتقييم الشراكات الاستراتيجية وعوامل التأثير لهذه الشراكات، يمكن تلخيص الصورة الكلية المرتبطة بالواقع والمستقبل من منظور استراتيجي وفقاً للشكل (3)، فيما يوضح الجدول رقم (1) ملخص تحليل البيئة الداخلية والخارجية لاستراتيجية الموارد البشرية.



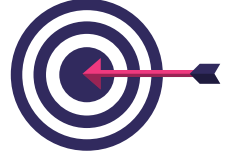
الشكل (3) أبرز التحديات والمتغيرات المحلية والعالمية وأثرها على الموارد البشرية في الخدمة المدنية

نقاط الضعف



- ضعف منظومة الترقية والتطور الوظيفي والمهني بحيث يتم الاعتماد بشكل كبير على الترفيع الوجودي المستند إلى سنوات الخدمة.
- التسكين على السلم الوظيفي يعتمد على عدد سنوات الخدمة وليس على طبيعة الخبرات والكفايات، فمثلاً لا يتم احتساب الخبرات التي تزيد عن خمس سنوات عند الإلتحاق بالخدمة المدنية سوى للوظائف الحرجة.
- رواتب القطاع العام تمنح للموظف وليس للوظيفة والكفايات المطلوبة لإشغالها، لكون تسكين الموظفين على السلم الوظيفي يعتمد بالدرجة الأولى على مستوى المؤهل العلمي.
- تراجع جودة الأهداف الفردية والتي لا ترتبط بدقة مع الأهداف المؤسسية وضعف الأدوات الفعالة لقياس وإدارة أداء الموظفين مما ينتج عنه تحديات في إيجاد التقييم الموضوعي لمساهمات الموظفين والاستفادة من نتائج التقييم في سلسلة عمليات الموارد البشرية مثل التدريب وخطط التطوير الفردي.
- ضعف في تطبيق تخطيط التعاقب بما في ذلك تحديد البدلاء المحتملين وتوفير فرص التدريب والتعلم لهم بما يضمن الانتقال السلس خصوصاً في الوظائف الحيوية.
- لا تتوفر منظومة قياس كلي لإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية بحيث لا يتوفر مؤشرات أداء موحدة لقياس فعالية إدارة عمليات وخطط واستراتيجيات الموارد البشرية على مستوى الخدمة المدنية ككل وعلى مستوى كل مؤسسة حكومية.
- هنالك حاجة ماسة لتقييم النضج الرقمي لكافة العمليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في نظام الخدمة المدنية والتحول الرقمي لتبسيط الإجراءات والخدمات المقدمة للموظفين وفق منظومة رقمية موحدة.
- ضعف الامتثال لمنظومة القيم المؤسسية التي تدعم ثقافة تقديم الخدمة للمواطن
- ضعف الممكنات المؤسسية التي تساعد على خلق بيئة محفزة على الابتكار لدى موظفي الخدمة المدنية.
- عدم وجود برامج لتعزيز جودة بيئة العمل ودعم الرفاه الوظيفي.
- ضعف اعتماد الكفايات الوظيفية كأساس منظم للعمليات والمنهجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية.
- محدودية التدريب والتمكين الموجه للعاملين في مجال إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية

نقاط القوة



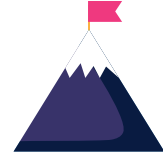
- الإرادة الحكومية في تنفيذ خارطة تحديث القطاع العام الطريق من خلال وحدة تنظيمية متخصصة في رئاسة الوزراء.
- التوجه لإعادة هيكلة وحوكمة الجهات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية من خلال التحول في دور ديوان الخدمة المدنية وإنشاء هيئة الخدمة والإدارة العامة.
- إطلاق مشروع لإنشاء مركز الكفايات الحكومية وتوفير التمويل لإنجاز المشروع.
- توفر الخبرات الفنية المتخصصة في مجال الموارد البشرية من خلال عدد من المؤسسات الحكومية والوطنية ذات العلاقة كديوان الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة.
- تتيح الاتفاقيات ومذكرات التفاهم مع المؤسسات التعليمية والبحثية المبرمة مع معهد الإدارة العامة مجالات متعددة لتلبية احتياجات موظفي الخدمة المدنية من حيث بناء القدرات وتطوير المهارات الحالية والمستقبلية.

التحديات



- قد يؤدي التأخر في مواكبة الوظائف والمهارات المستقبلية الناشئة في القطاع الخاص الى ضعف في الدور المستقبلي للحكومات المتمثل في تمكين القطاع الخاص والشراكة مع القطاع الخاص.
- هجرة المواهب أو استنكافها عن الانخراط بالعمل الحكومي نتيجة ضعف الحوافر والامتيازات وقلة المعروض من الوظائف الحكومية أو عدم تناسبها مع مخرجات مؤسسات التعليم العالي ارتفاع مستوى توقعات المواطنين والحاجة الى تقديم خدمات استباقية ومبتكرة تراعي متطلبات الحياة المتزايدة باستمرار.
- ما زالت مستويات ثقة المواطن بالحكومة بحاجة الى تحسين جذري وفق خارطة تحديث القطاع العام ويترتب على ذلك تزايد المسؤولية على موظفي الخدمة المدنية من حيث جودة تقديم الخدمات المقدمة للمواطنين.
- التغيير المستمر في التشريعات الناظمة والمرتبطة بعمل الموارد البشرية في الخدمة المدنية.
- محدودية المخصصات المالية التي يمكن رصدها في الموازنة العامة لدعم تنفيذ مبادرات ومشاريع الإصلاح لا سيما المتعلق منها بتطوير الموارد البشرية.
- ارتفاع مستوى البطالة الذي وصل الى 24.1% بالمجمل و 47.7% لدى فئة الشباب مما يؤدي الى تزايد الضغوط الاجتماعية نحو توفير مزيد من الوظائف في الخدمة المدنية، الأمر الذي يشكل مزيد من الضغط على الحكومات الى لعب دور المشغل.

الفرص



- الإرادة الوطنية لدعم كافة مكونات ومحاور مسارات التحديث والاهتمام بمتابعة الإنجاز في خارطة تحديث القطاع العام بشكل خاص
- توفر التكنولوجيا المتقدمة فرصاً هائلة لتبسيط الاجراءات الحكومية وخفض عدد الوظائف التي تتطلب أعمال روتينية خصوصاً في القطاع الحكومي لصالح الوظائف النوعية والمتخصصة في المستوى الإستراتيجي والإبتكاري.
- فرضت جائحة كورونا أساليب عمل جديدة وفرص لتعزيز الإنتاجية وتحسين بيئة العمل مثل العمل عند بعد والمرونة في التواصل بين الموظفين.
- تسعى الحكومة الى الانتهاء من أتمتة كافة الخدمات الحكومية وتحقيق نسبته 50% من الانتقال الى الحوسبة السحابية بحلول عام 2025 واستكمال تنفيذ إجراءات رقمنة العمليات التشغيلية بشكل كامل.
- التوجه الحكومي نحو إعادة الهيكلة بما يشمل منظومة صلاحيات الإدارة العامة
- توجه الحكومة نحو تطبيق نظام الكتروني لإدارة الأداء الحكومي وربطه بالنظام الالكتروني للتخطيط الاستراتيجي بحلول عام ٢٠٢٤ وتطوير ومأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي بما يعزز جودة عمليات الموارد البشرية المرتبطة بذلك مثل تقييم الأداء الفردي.
- يعتبر نموذج التميز الأردني نافذة مهمة في مرحلة تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية ويمكن تحقيق التكامل مع النموذج في ظل المشاركة الإلزامية للدوائر الحكومية بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الحكومي والشفافية.
- التوجه الحكومي بإتاحة الفرصة للقطاع الخاص بتشغيل مراكز الخدمات الشاملة بواقع (5) مراكز بحلول عام ٢٠٢٤
- اهتمام الجهات المانحة بتطوير ودعم ممارسات الحوكمة في القطاع العام بما في ذلك دعم مكونات خارطة تحديث القطاع العام

الجدول (١) ملخص تحليل البيئة الداخلية والخارجية

يمكن وصف المشهد العام لواقع الموارد البشرية في الخدمة المدنية بتحديات متراكمة ومتجددة تتطلب تغييراً نوعياً من حيث السياسات والأدوات التي يمكن من خلالها رفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية في دوائر الخدمة المدنية، والانسجام مع المبادرات التي تضمنتها خارطة تحديث القطاع العام، سواء المبادرات الخاصة بمكون الموارد البشرية، أو مبادرات المكونات الأخرى المرتبطة بالموارد البشرية. إن فهم طبيعة التغيير المستقبلي المنشود يتطلب تبني أجندة واضحة تحدد معالم المحاور الاستراتيجية للتحويل الجذري من خلال الانتقال إلى اللامركزية في تنفيذ عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية، بحيث تتمكن دوائر الخدمة المدنية فنياً وتشريعياً وتقنياً من أن تكون قادرة على التخطيط الاستباقي متوسط وبعيد المدى، بما ينسجم مع الأولويات الوطنية التي خطتها مسارات التحديث للسنوات العشرة المقبلة.

إن تعزيز التنافسية بين موظفي الخدمة المدنية وتقدير أصحاب الإنجازات المتميزة وجذب المواهب لا يمكن أن يتحقق بدون الارتكاز إلى منهج جديد في نظام الوظيفة العامة، وهذا ما يستدعي أن يتشكل مستقبل الخدمة المدنية وفق النظام الوظيفي ذو البنية المفتوحة (Position System) علماً النظام المطبق والذي يوصف بالنظام الوظيفي ذو البنية المغلقة (Career System) قد لا يكون بصيغته الحالية نظاماً تستطيع من خلاله دوائر الخدمة المدنية الانتقال إلى المستقبل بجدارة. حيث تؤكد التوجهات إلى ضرورة النظر إلى الوظيفة العامة على أنها عمل متخصص يؤديه الموظف من خلال مجموعة من المهام والواجبات ولا بد أن تتوفر فيه كفايات سلوكية وفنية ومؤهلات علمية ولا تتم عملية الترقية بشكل تلقائي، وهذا ما يترجمه النظام الوظيفي (Position System) والذي يتميز بالمرونة وقدرة الموظف العام على تطوير قدراته وتعزيز طموحاته المهنية. لكن هذا التحول في طبيعة نظام الوظيفة العامة لا يمكن أن يكون دون توفر مميزات الحوكمة كإنشاء هيئة الخدمة والإدارة العامة التي سيكون لها دور مركزي في وضع السياسات والتشريعات والأدوات التي تمكن دوائر الخدمة المدنية من تحقيق متطلبات هذا التحول الجذري كما لا يمكن إغفال دور التكنولوجيا في إدارة التغيير والتحديات المرتبطة به لكسب التأييد وتعزيز تقبل التحول في الأدوار التنظيمية والتنفيذية المرتبطة بنظام الوظيفة العامة.

على صعيد آخر، ينبغي تكوين نظرة جديدة للعمل في دوائر الخدمة المدنية كوجهة جاذبة للمواهب، وقادرة على الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات، والانتقال إلى تعزيز دور موظفي الخدمة المدنية كعامل حاسم وأساسي لتحقيق الأولويات الوطنية، وتوظيف الاتجاهات الحديثة في التعامل مع الموظفين كمواهب ينبغي العمل على تطويرها وتقليص الفجوات المعرفية بين المهارات الحالية والمستقبلية، واستشراف مستقبل الوظائف الحكومية، وإدارة التغيير المحتمل في طبيعة هذه الوظائف سواء من حيث إعداد الموظفين الحاليين للمهارات المستقبلية من جهة، ورفع مستوى الجاهزية للوظائف المستقبلية من جهة أخرى في منظومة التخطيط الاستباقي للموارد البشرية بالخدمة المدنية.

لقد فرضت السنوات الأخيرة خصوصاً بعد جائحة كورونا، وتسارع استخدام الذكاء الاصطناعي في الخدمات والعمليات المقدمة - في القطاعين العام والخاص - أنماطاً جديدة في بيئة العمل وكيفية سد الاحتياجات من الموارد البشرية، وتبني أنظمة عمل مرنة تتيح للموارد البشرية القدرة على الابتكار والتفكير الخلاق، وفي ذات السياق أصبح لزاماً التفكير بآليات مبتكرة لتعزيز الإيجابية في بيئة العمل، ودعم الثقافة المؤسسية التي تركز على التأقلم مع المتغيرات، والتمحور حول المواطن كغاية استراتيجية أساسية لتطوير القطاع العام، ولا يمكن أن يتحقق ذلك دون توفر المزايا المادية وغير المادية والحوافز بما يدعم الابتكار في دوائر الخدمة المدنية، ويعظم من رأس المال المعرفي نتيجة وجود موارد بشرية محفزة وممكنة وقيادات كفؤة وهو ما ينعكس إيجاباً على قدرة الحكومة على الوفاء بالتزاماتها نحو تحقيق الأولويات الوطنية ضمن مسارات التحديث المختلفة.

لقد تم ترجمة هذه الافتراضات الاستراتيجية نحو إحداث تغيير جذري ونوعي في إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية وفق أجندة للتغيير المستقبلي والتي لا بد أن يتم ترجمتها لتحقيق رؤية واضحة تستند إلى محاور استراتيجية وأهداف تتضمن مجالات للتركيز تساعد على الانتقال السلس إلى الوضع المستقبلي على افتراض أن تشكل استراتيجية الموارد البشرية في دورتها الأولى مرحلة تأسيسية وحاسمة نحو نموذج مستقبلي مرن ومتكيف مع المتغيرات الخاصة بالموارد البشرية والتي تعمل بشكل متكامل مع مكونات تحديث القطاع العام. وفي هذا السياق لا بد من تحديد معالم دوائر الخدمة المدنية التي نريد في المستقبل والقيادات والموارد البشرية التي ستشكل هذا المستقبل والقيم التي يجب أن يتحلى بها موظفو الخدمة المدنية لتحقيق هذا المستقبل المنشود.

وفي ظل تحديد متطلبات التغيير الاستراتيجي المنشود لابد من طرح الأسئلة الجوهرية المتعلقة حول ما نريد في المستقبل من حيث منظومة الخدمة المدنية التي نريد والتي نتطلع اليها في المستقبل ومن هو الموظف والقائد الذي نريد وما هي القيم التي ينبغي أن تحكم الوظيفة العامة وتسعى استراتيجية الموارد البشرية الى تجديدها لتحقيق الأهداف والأولويات الوطنية ويمكن تلخيص ذلك وفق ما يلي:

الخدمة المدنية: منظومة عمل حكومية مترابطة وجهود متناغمة نحو تحقيق الأولويات الوطنية، تعمل وفق أطر مؤسسية فعالة تساهم في خلق القيمة المميزة للمواطن وكافة الفئات المعنية بالخدمة المدنية وتعمل هذه المنظومة على تمكين رأس المال البشري واستشراف المستقبل والقدرة على التجدد للتعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية بمرونة بما يعزز الثقة بالمؤسسات الحكومية وفق نظام حوكمة راسخ قائم على المساءلة والنزاهة والشفافية.

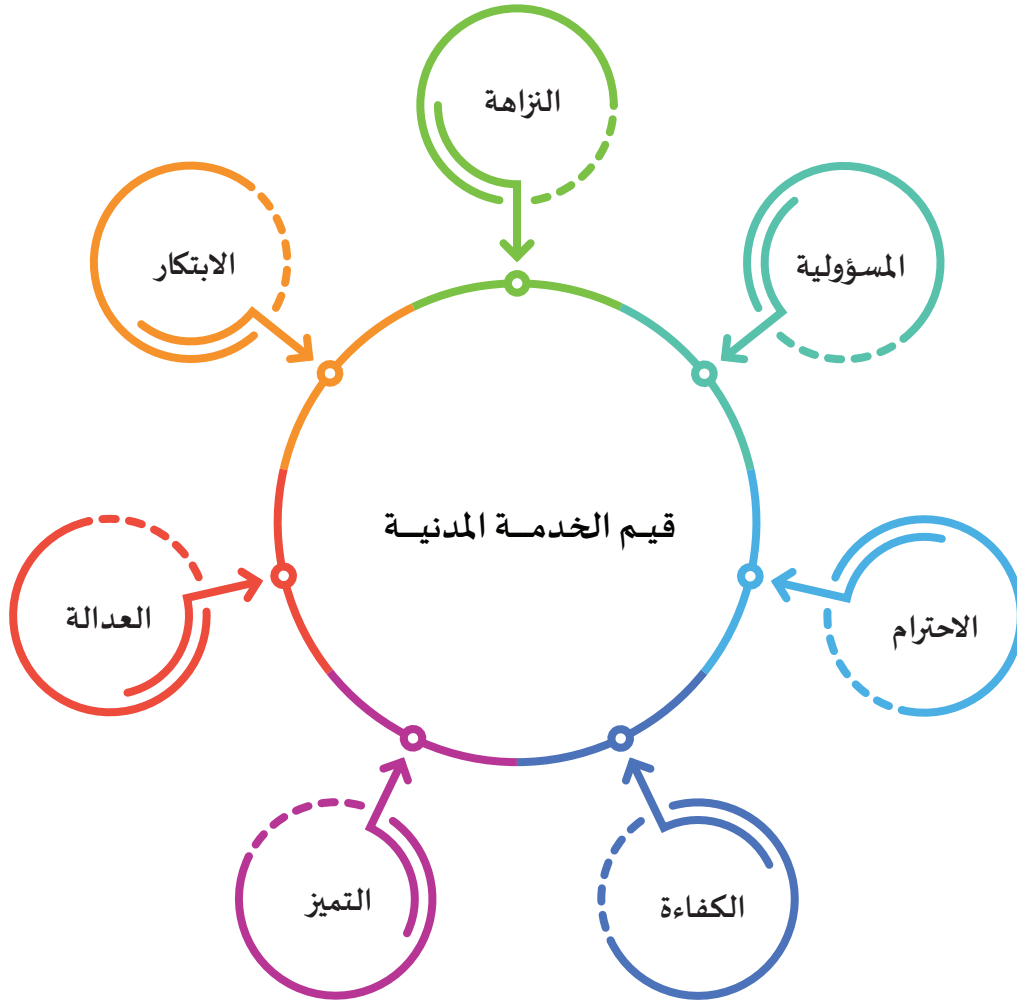
وللقادة دور مهم وأساسي في تحقيق التغيير الجذري في الخدمة المدنية، وتولي زمام المبادرة لتشكيل المستقبل من خلال الإدارة الملهمة، وتحفيز جهود الموارد البشرية نحو الغايات الاستراتيجية، ويوضح الشكل (4) السمات العامة للقادة والموارد البشرية في الخدمة المدنية من منظور استراتيجية الموارد البشرية:



الشكل (4) القائد والموظف الذي نريد في الخدمة المدنية

وبناءً على السياق المستقبلي، فقد تم تحديد قيم الخدمة المدنية بالتشارك مع الأطراف المعنية بالاستراتيجية من ممثلي الدوائر الحكومية والنقابات والمراكز البحثية واللجان الوطنية وبما يخدم التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية، وتمثل هذه القيم مجموعة المبادئ السلوكية والأخلاقية التي تعزز أداء موظف الخدمة المدنية، ومرجعاً للسلوك الوظيفي والتعامل الأخلاقي بما يحقق أهداف استراتيجية الموارد البشرية ومتطلبات مسارات التحديث والتي ستشكل بدورها إطاراً عاماً للوظيفة العامة وترسخ التوجهات التي تحكم الأداء الوظيفي.

تشكل هذه القيم مرجعاً لموظفي دوائر الخدمة المدنية نحو تحقيق الأولويات الوطنية، وينبغي النظر إليها كحزمة واحدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لدوائهم وتعزيز مساهمتهم في الأولويات الوطنية وإرساء ثقافة مؤسسية محورها المواطن.

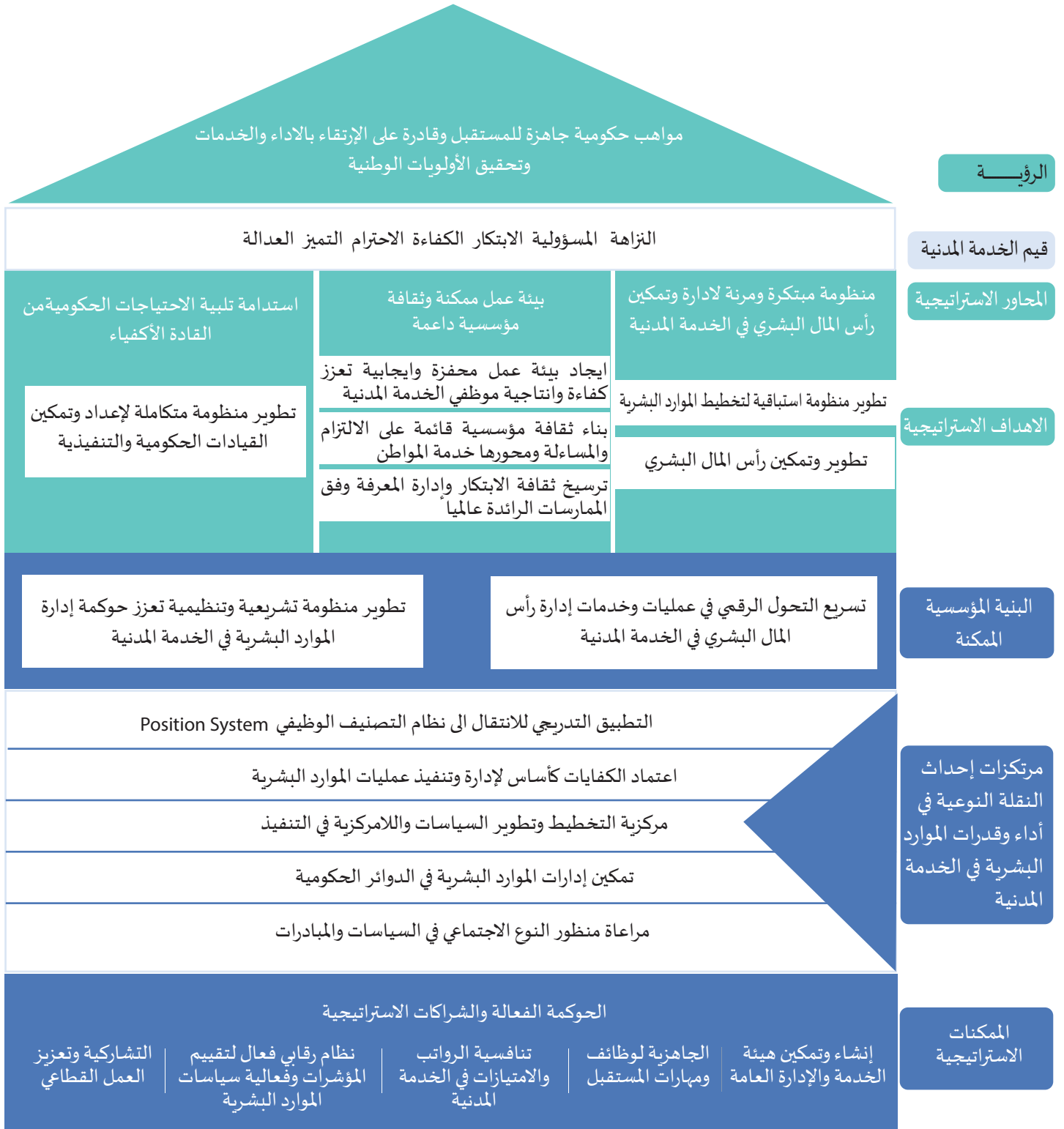


الشكل (5) قيم الخدمة المدنية

- النزاهة** تقديم المصلحة العامة على الخاصة والتعامل بمصداقية وعدل وأمانة، والشفافية في اتخاذ القرارات وتقديم الخدمات
- المسؤولية** الالتزام بتحقيق الأهداف وتنفيذ المهام وبذل كافة الجهود الممكنة لتحقيق النتائج المطلوبة
- الابتكار** البحث عن أساليب عمل جديدة وإيجاد الحلول لتحديات الحاضر والمستقبل واغتنام الفرص لتحقيق الأولويات الوطنية
- الكفاءة** العمل بشكل دؤوب على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة بتميز واقتدار
- الاحترام** الانصاف واللباقة في التعامل مع الفئات والشرائح المختلفة وتقبل الآراء وتقدير الوقت والجهد
- التميز** التفوق في الأداء من خلال التحسين المستمر على المستوى الفردي والمؤسسي بما يحقق نتائج مستدامة ويعزز الريادة
- العدالة** اتخاذ القرارات المتزنة دون تحيز وضمان تكافؤ الفرص وعدم التمييز عند التعامل مع الزملاء والزميلات والفئات والشرائح المختلفة

يصف الإطار العام لاستراتيجية الموارد البشرية الموضح في الشكل (6) الرؤية المنشودة للاستراتيجية وقيم الخدمة المدنية التي تسعى إلى تجديدها، وتتكون الاستراتيجية من أربعة محاور استراتيجية تضم ثمانية أهداف استراتيجية تترابط فيما بينها من حيث التركيز على الغايات الاستراتيجية المرتبطة بمكون الموارد البشرية من جهة والبنية المؤسسية اللازمة لتحقيق هذه الغايات من جهة أخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار تحديد مرتكزات توضح النهج العام الذي ينبغي مراعاته عند تنفيذ مبادرات الأهداف الثمانية للاستراتيجية، وهذه المرتكزات تشكل متطلبات العبور نحو إحداث النقلة النوعية والتغيير الجذري في تخطيط وإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية.

يعتبر الانتقال التدريجي لنظام الوظيفة العامة المستند إلى الوظيفة أو النظام ذي البنية المفتوحة مرتكزاً أساسياً في الخدمة المدنية في إعادة تشكيل نمط إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، وعنصراً أساسياً لجذب المواهب وتعزيز الموضوعية في تقييم الأداء الفردي وسد الاحتياجات من الموارد البشرية وفقاً للمؤهلات والكفايات، كما أن تحقيق النجاح الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يتطلب اعتبار الكفايات السلوكية والتخصصية كأساس لجميع عمليات إدارة رأس المال البشري، من حيث التخطيط والاستقطاب والتقييم والتدريب والتعلم المستمر؛ لذا ينظر للكفايات كمرتكز أساسي ينبغي التركيز عليه في تطوير سياسات وبرامج هذه الاستراتيجية والتي تتطلب حوكمتها إحداث التوازن الدقيق بين تطوير سياسات الموارد البشرية والرقابة الفنية؛ للامتثال مركزياً من قبل هيئة الخدمة والإدارة العامة وتنفيذها من قبل إدارات الموارد البشرية في الدوائر الحكومية، مع الأخذ بعين الاعتبار تمكين الهيئة والإدارات تشريعياً وفنياً وبناء القدرات المؤسسية والفردية، بما يدعم ثنائية مركزية التخطيط وتطوير السياسات ولا مركزية التنفيذ وبشكل متدرج، كما تلتزم هذه الاستراتيجية بالسياسات الحكومية المتعلقة بمراعاة النوع الاجتماعي والأشخاص ذوي الإعاقة في السياسات والبرامج كافة بما يحقق الريادة والكفاءة وفق أسس العدالة والتمكين، ولا يمكن تحقيق هذه المنظومة الاستراتيجية دون النظر بعين فاحصة إلى الممكّنات التي توفر أساساً لتحقيق الرؤية وترجمة الأهداف الاستراتيجية على أرض الواقع، لذا توفر الممكّنات الاستراتيجية الدعائم الأساسية لزيادة فرص النجاح الاستراتيجي، مثل إنشاء هيئة الخدمة والإدارة العامة، واستشراف مستقبل الوظائف كعملية مستمرة ومستدامة لرفع جاهزية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والسياسات الداعمة، ووجود نظام رقابي فعال لمتابعة وتقييم مؤشرات الأداء وقياس الأثر لاستراتيجية الموارد البشرية والسياسات والبرامج المرتبطة بها، فضلاً عن أهمية التحفيز وتنافسية الأجور في الخدمة المدنية والتشاركية والعمل كفرق عمل قطاعية كعوامل نجاح لاستراتيجية الموارد البشرية.



الشكل (6) الإطار العام لإستراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية 2023 – 2027

تتكون الاستراتيجية من أربعة محاور استراتيجية تضم ثمانية أهداف استراتيجية تترابط فيما بينها من حيث التركيز على الغايات الاستراتيجية المرتبطة بمكون الموارد البشرية من جهة والبنية المؤسسية اللازمة لتحقيق هذه الغايات من جهة أخرى



المحور الاستراتيجي الأول: منظومة مبتكرة ومرنة لإدارة رأس المال البشري في الخدمة المدنية

التأثير الاستراتيجي

تم تحديد مؤشرات استراتيجية لقياس مدى تحقيق الهدف الاستراتيجي ومرتبطة في المستوى التشغيلي مع المبادرات التي تم تحديدها وفقاً لمجالات التركيز:

- جودة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
- جودة استقطاب المواهب

لتحقيق هذا الهدف، سيتم تسليط الضوء على مجالات التركيز التالية وإطلاق مبادرات تستند إلى هذه المجالات، ووفقاً للمرتكزات والمتطلبات الفنية الواردة في خارطة تحديث القطاع العام/ تقرير الموارد البشرية، وتلك المجالات هي:

مجال التركيز الأول: تطوير قدرات التخطيط الاستراتيجي الفعال والاستباقي للموارد البشرية وذلك من خلال تنفيذ المبادرات التالية:

- منظومة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المبنية على الكفايات الوظيفية.
- برامج بناء قدرات التخطيط الاستراتيجي للجهات المعنية بالموارد البشرية في دوائر الخدمة المدنية.
- برامج قياس الإنتاجية وعبء العمل.
- خرائط وظائف ومهارات المستقبل ٢٠٣٠ وخرائط وظائف المستقبل القطاعية.
- منظومة إعادة التأهيل وتوزيع الموارد البشرية.
- منظومة تخطيط التعاقب الوظيفي.

مجال التركيز الثاني: تطبيق آليات الاستقطاب وجذب المواهب والاستغلال الأمثل للموارد البشرية وذلك من خلال تنفيذ حزمة من المبادرات:

- منظومة جذب وإدارة المواهب والمحافظة عليها.
- الإطار المبتكر لتلبية الاحتياجات من الموارد البشرية.
- سياسة شاملة لإدارة مخزون ديوان الخدمة المدنية.
- الإطار التنظيمي لتحريك وتناوب الموظفين وتبادل الخبرات داخل الحكومة وخارجها (Mobility scheme).
- منظومة العقود الشاملة.
- منظومة المسابقات التنافسية.

الهدف الاستراتيجي الأول:
تطوير منظومة استباقية لتخطيط الموارد البشرية

الافتراضات الاستراتيجية

○ يسعى هذا الهدف الاستراتيجي إلى بناء إطار منهجي ومتكامل لتخطيط الموارد البشرية في الخدمة المدنية لفترة لا تقل عن (5) سنوات لكل دائرة حكومية، من أجل تحسين متطلبات تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ووضع تقديرات دقيقة لموازنة الوظائف وفق آلية عملية ويتم إدارتها بشكل رقمي ويوفر ذلك دعم اتخاذ القرار في تلبية الفجوات الحالية والمستقبلية.

○ تتكون المنظومة من آليات تساعد على بناء خارطة الوظائف المستقبلية الهيكلية Job Architecture وتحليل الوظائف المستهدفة Critical Job Analysis وتصنيف الموارد البشرية workforce Segmentation وتوقع العرض والطلب والترابط مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للدائرة ومتطلبات الأولويات الوطنية وبرامج الإصلاح.

○ لن يتم تحقيق المنظومة المرنة في التخطيط الاستباقي دون أن يتم بناء القدرات المؤسسية الفنية لدى إدارات الموارد البشرية وتقديم الإسناد الفني، وتوفر البيانات الدقيقة في النظام الموحد للموارد البشرية، وتوفير نظام لتخطيط الموارد البشرية وتعزيز إعداد دراسات وظائف المستقبل بشكل قطاعي لدوائر الخدمة المدنية.

○ تساعد دراسات الإنتاجية وقياس عبء العمل في توفير خط أساس لحوكمة تخطيط الموارد البشرية على المدى القصير والمتوسط، وترسم معالم الاحتياجات بعيدة المدى في حال إجراء مقاربات استشرافية للتحويلات التقنية المؤثرة على الوظائف المستقبلية في الخدمة المدنية.

السياق المفاهيمي للهدف الاستراتيجي الأول

جاء الهدف الاستراتيجي الأول والمتعلق بتطوير منظومة استباقية لتخطيط الموارد البشرية، للتعامل مع التحديات المتعلقة بضرورة الانتقال من الأسلوب التقليدي في التخطيط للموارد البشرية، والذي يكون محركه الأساسي إعداد الموازنة العامة إلى الأسلوب الذي يراعي ديناميكيات القطاع الذي تعمل ضمنه الدائرة وخطتها الاستراتيجية، لذا تم تحديد المبادرات ضمن مجال التركيز الأول لرسم معالم التحول في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى دوائر الخدمة المدنية وتحليل الوظائف المستقبلية والسيناريوهات المحتملة مع الأخذ بعين الاعتبار البعد المالي، بحيث ينتج عن التخطيط وجود خطة شاملة للمدى المتوسط تصل لغاية (5) سنوات بما يدعم اتخاذ القرار وفق أسس سليمة تستند إلى تحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، وستوفر هذه الخطط صورة أوضح حول الاحتياجات القطاعية لدى الجهة المركزية (هيئة الخدمة والإدارة العامة) المسؤولة عن وضع سياسات وأسس التخطيط وبناء قدرات إدارات الموارد البشرية بهذا المجال، بما يطور الرؤى المستقبلية الكلية حول حجم الخدمة المدنية للمدى المتوسط وسد الفجوات المتعلقة باحتياجات الموارد البشرية بشكل استباقي، أو من خلال الآليات المبتكرة مثل تحريك الموظفين ضمن القطاع وسحابة الخبرات وفرق الإسناد الحكومي وتعميد الموارد البشرية.

وبما أن مبادرات تطوير المنظومة الاستباقية لتخطيط الموارد البشرية تستهدف البناء لأسس جديدة في تخطيط الموارد البشرية، فقد راعت الاستراتيجية أهمية وجود مبادرات للتعامل مع الوضع الحالي، من خلال التركيز على تطبيق آليات عملية لقياس الإنتاجية وعبء العمل وإطلاق الدورات المستقبلية حول مهارات ووظائف المستقبل، وتطوير منظومة متكاملة لتخطيط التعاقب الوظيفي كمدخلات أساسية لا بد أن يتم مراعاتها عند تطبيق منظومة التخطيط الاستباقي، ودعم اتخاذ القرار عند بناء خرائط الوظائف سواء على المستوى القطاعي أو الدوائر الحكومية نفسها، وأن لا يتم توظيف مخرجات قياس الإنتاجية وعبء العمل دون وجود آليات لكيفية التعامل مع الفائض أو النقص، مما يتطلب منظومة موحدة لإعادة التأهيل والتوزيع، الأمر الذي يساهم في تعزيز الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

أما مجال التركيز الثاني، فيستهدف التعامل مع مخرجات التخطيط من حيث تعزيز مفهوم إدارة المواهب في الخدمة المدنية وآليات التعامل معها لجذب المواهب والاحتفاظ بها، وتعزيز آليات سد احتياجات الموارد البشرية بأسلوب مبتكر يتوافق مع الممارسات العالمية مثل فرق الإسناد الحكومي، وسحابة الخبرات، Talent Cloud، وتعميد الموارد البشرية، والعمل على تطبيق الممارسات الرائدة العالمية في تحريك الموظفين كوسيلة لسد الاحتياجات من جهة أخرى، وتعزيز مرونة دوائر الخدمة المدنية كنظام وظيفي مفتوح يتناسب مع تطورات الموظفين بالتطور الوظيفي من جهة، ويعزز تبادل الخبرات داخل الحكومة نفسها من جهة أخرى²، بالإضافة إلى تخفيض تكاليف موازنة الوظائف. كما لا بد من التعامل في هذه المرحلة الاستراتيجية مع مخزون ديوان الخدمة المدنية، حيث من المتوقع نمو المخزون عام ٢٠٢٧ بنسبة (٤٠٪) من الحجم الحالي، ليصل إلى (٦٠٠) ألف طلب تقريباً وهو الأمر الذي يتطلب معالجة خلال مرحلة الانتقال التدريجي نحو نظام الوظيفة العام، (Position System) والبدء بشكلٍ متدرج من خلال الوظائف الفنية والدرجة وتطبيق التوجهات المستقبلية المتعلقة بمركزية وضع السياسات الناظمة لإدارة الموارد البشرية واللامركزية في التطبيق والتنفيذ من قبل دوائر الخدمة المدنية، فضلاً عن أهمية تطوير الآليات المتعلقة بالاستقطاب، بما يتوافق مع مفهوم إدارة المواهب مثل العقود الشاملة وتطوير منظومة المسابقات التنافسية والتي تستند إلى الكفايات المحددة للوظائف وتضمن العدالة وجذب أفضل المواهب للشواغر المتاحة.

تم تحديد مؤشرين استراتيجيين لتقييم التأثير المنشود والمرتبب ببقية الأهداف الاستراتيجية، كون منظومة الأهداف متكامل فيما بينها، هما جودة التخطيط الاستراتيجي، ويهدف هذا المؤشر إلى قياس التخطيط الفعال لرأس المال البشري بحيث يساعد على تحديد التوقعات المستقبلية من الوظائف والكفاءات اللازمة، مما يحسن عمليات الاستقطاب والتطوير وهو مؤشر مركب لقياس مدى التزام الدوائر الحكومية بمراحل إعداد وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ونسبة الشواغر الفعلية مقارنة بالمخطط له وغيرها من المدخلات ذات الصلة. أما المؤشر الثاني، فهو معني بمدى فعالية استقطاب المواهب بهدف توفير قراءة استراتيجية حول جودة الجهود في استقطاب المواهب والاستثمار في قدراتهم، بحيث يقيس المؤشر مدى فعالية اختيار المواهب وذلك بحساب النسبة المئوية للموظفين الذين تم تصنيفهم كمواهب في مجالات متخصصة والذين حصلوا على تقييم مرتفع خلال فترة زمنية محددة.

التأثير الاستراتيجي

تم تحديد مؤشرات استراتيجية لقياس مدى تحقيق الهدف الاستراتيجي ومرتبطة في المستوى التشغيلي مع المبادرات التي تم تحديدها وفقاً لمجالات التركيز

○ أثر التدريب على تطوير الكفايات الوظيفية

○ رضا موظفي الخدمة المدنية عن فرص التدريب والتعلم المستمر

لتحقيق هذا الهدف، سيتم تسليط الضوء على مجالات التركيز التالية وإطلاق مبادرات تستند إلى هذه المجالات، ووفقاً للمرتكزات والمتطلبات الفنية الواردة في خارطة تحديث القطاع العام/ تقرير الموارد البشرية، وتلك المجالات هي:

مجال التركيز الأول: تطوير مقومات التدريب والتعلم المستمر والجاهزية لمهارات المستقبل وذلك من خلال تنفيذ المبادرات التالية:

- استراتيجية معهد الإدارة العامة.
- سياسة الابتعاث في البرامج المهنية المتخصصة.
- برنامج تطوير قدرات العاملين في الادارة العامة وتحديث القطاع العام.
- برامج شبكات التواصل (Net working) والتوجيه الارشادي (Coaching)
- برنامج صقل المهارات الرقمية بما فيها الامام الرقمي Digital Literacy
- برنامج مهارات المستقبل لتعزيز جاهزية المواهب الحكومية " مهارات "الثورة الصناعية الرابعة."
- برامج ترسيخ ثقافة التميز المؤسسي في دوائر الخدمة المدنية.

مجال التركيز الثاني: ترسيخ دور الكفايات في التدريب والتعلم وتمكين الموارد البشرية وذلك من خلال تنفيذ حزمة من المبادرات:

- مركز تقييم الكفايات الحكومية.
- إطار الكفايات السلوكية والتخصصية لموظفي الخدمة المدنية.

الهدف الاستراتيجي الثاني: تطوير وتمكين رأس المال البشري

الافتراضات الاستراتيجية

- إن المحصلة النهائية لجهود تمكين وتطوير قدرات الموارد البشرية أن تنعكس بشكل واضح على انطباعات ورضا المواطن كمتلقي للخدمة.
- التخطيط المركزي لسياسات التدريب وتمكين معهد الإدارة العامة كجهة مرجعية لدعم برامج التدريب والتعلم المستمر ومنح المرونة الكافية لإدارات الموارد البشرية لتنفيذ برامج وخطط التدريب المتخصصة المستند الى الكفايات وخطط التطوير الفردي والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي وفق الضوابط والسياسات الموحدة مركزياً.
- ضرورة الاهتمام بنوعية وجودة المصادر والوسائل المعرفية عند تنفيذ البرامج التدريبية، والتحول الجذري في أساليب التدريب.
- الاستثمار في التكنولوجيا لدعم التعلم المستمر وعقد شراكات مع المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص في مجال رفع القدرات.
- تعزيز العمل القطاعي والتشاركية في برامج التدريب ونقل الخبرات بهدف تخفيض التكاليف وتعزيز الاستفادة من التجارب والممارسات الفعلية التي تم تنفيذها على مستوى القطاع الواحد.
- ضرورة تحديد مؤشرات التدريب الموحدة لقياس مستويات العدالة والنضوج في ممارسات التدريب مع الأخذ بعين الاعتبار النظر بشكل جدي لفعالية ومدى تحقيق الفائدة من التدريب المرتبط بالترقيع الجوبي.
- التوجه نحو الانتقال للكفايات المستقبلية ذات المهارات الاستراتيجية والابتكارية اللازمة لمواكبة التغيير في أساليب الإدارة الحكومية وضمان أثرها الإيجابي والمستدام على تحسين الأداء وتحقيق الأولويات.
- تعزيز الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية لتدريب وتأهيل موظفي الخدمة المدنية.

السياق المفاهيمي للهدف الاستراتيجي الثاني

يرتكز الهدف الثاني والمتعلق بتطوير وتمكين رأس المال البشري بالمعارف والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية والارتقاء بأداء المهام بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال توفير المقومات المؤسسية لتحقيق ذلك ضمن مجال التركيز الأول، حيث يبرز دور هيئة الخدمة والإدارة العامة في تحديد مجالات وأولويات بناء القدرات، ويشكل معهد الإدارة العامة عامل نجاح رئيسي في المنظومة الاستراتيجية للموارد البشرية في مجال التدريب وبناء القدرات. لذا تتطلب المرحلة المقبلة تمكين المعهد من القيام بالدور المنشود وفق استراتيجية متكاملة للمعهد تستند إلى أفضل الممارسات العالمية. وفي ذات السياق، من المهم التركيز على نوعية التدريب وتنوع أشكاله ووسائله على وجه الخصوص بحيث يستند إلى الكفايات وسلسلة عمليات الموارد البشرية الأخرى، فعلى سبيل المثال تشير التجربة السنغافورية إلى أنه يمكن لموظفي الخدمة المدنية تطوير هذه الكفايات من خلال مجموعة متنوعة من الطرق مثل برامج التدريب الرسمية وغير الرسمية، حيث يتم تطبيق نموذج 70-20-10 لتطوير الكفايات، حيث يكون ما نسبته (70) في المائة من التدريب أثناء العمل، و(20) في المائة من خلال التعلم الاجتماعي مثل التوجيه، و(10) في المائة من خلال برامج التدريب الرسمية. كما يتم تشجيع الهيئات العامة على تناوب العمل (التحريك الوظيفي)² عبر الجهات الحكومية للسماح ببناء الخبرة واختبارهم عبر مهام مختلفة، ففي المملكة المتحدة يقدم منهج تعلم الخدمة المدنية تعليماً مبتكراً ورقمياً لموظفي الحكومة، يشمل موضوعات القيادة الحديثة ومهارات الإدارة وتنفيذ للمشاريع وعلوم البيانات والتميز في خدمة المتعاملين وإدارة الموارد المالية والتحول الرقمي إلى جانب العديد من القدرات المهمة الأخرى.

إنّ نجاح مبادرات تحديث القطاع العام يستند بشكل رئيسي على تعزيز الكفايات الفنية المتخصصة للعاملين في مجال الإدارة العامة والتطوير والتحول الرقمي، والتأكد من توافقها مع طبيعة مهامهم المستقبلية. لذلك ستؤدي مبادرات التحديث ومرتكزاتها بالضرورة إلى تنوع وتعدّد مسؤوليات المرجعيات التنظيمية المسؤولة والعاملة في مجال الإدارة العامة وتطوير القطاع العام على مستوى الجهات المركزية أو الدوائر الحكومية، إضافة لإحداث تغيير ديناميكي بطبيعة كفايات ومهارات العاملين في تلك المجالات، كما سيتم التركيز على فئة العاملين بمجالات الإدارة العامة والتطوير كأولوية بالتدريب والتطوير بحيث تشمل على سبيل المثال لا الحصر العاملين بالمجالات التالية: إدارة وتنمية الموارد البشرية، رسم السياسات ودعم اتخاذ القرار الحكومي، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء الحكومي، تطوير الخدمات الحكومية وتقديمها وإشراك المواطنين، تنظيم وإدارة العقود وتعهيد الخدمات، وتوثيق وتطوير الإجراءات وطرق العمل والجودة، والاتصال الحكومي الداخلي والخارجي، والثقافة المؤسسية، كما وتهدف خطط التدريب والتعلم المستمر إلى سد الفجوة في الكفايات والمهارات الفنية المتخصصة والمستقبلية، ورفع مستوى الكفايات للمستويين الاستراتيجي والابتكاري وربطها بالمسارات المهنية، وتعزيز أهمية وظائف تلك المجالات ونقلها من وظائف إدارية إلى وظائف ذات بعد استراتيجي.

² لقد تم من خلال الهدف الأول التركيز على اعداد وتطبيق منظومة التناوب الوظيفي الممنهج (Mobility Scheme) كأحد توجهات الحكومية نحو تطوير الخبرات وتعزيز المهارات والمعارف والفهم الشامل لتحديات القطاع العام

إن رفع مستوى الجاهزية للمستقبل من ناحية تطوير المهارات الرقمية لموظفي الخدمة المدنية يعد متطلباً أساسياً خلال المرحلة المقبلة، وكذلك الحال بالنسبة للتقنيات المتقدمة المرتبطة بالثورة الصناعية الرابعة، وذلك لمواكبة المتغيرات المستقبلية ودعم بيئة التحول الرقمي والتخفيف من مقاومة التطبيق، وتوسيع آفاق التفكير الاستراتيجي وفهم الاتجاهات المستقبلية سواء عند تقديم الخدمة، أو عند تطوير السياسات والتشريعات وأساليب العمل من قبل دوائر الخدمة المدنية والتي تتوافق مع الممارسات المطبقة في بريطانيا وكندا وإيرلندا، ولا يمكن إغفال أهمية ودور التميز المؤسسي في تحسين جودة الخدمات وتحقيق نتائج مستدامة وتطوير قدرات العاملين في الإدارة العامة.

إن الاستناد إلى منظومة متكاملة من الكفايات لا يخدم برامج التدريب والتعلم المستمر فحسب، بل يشمل جميع عمليات إدارة رأس المال البشري والتي تهدف بشكل عام إلى تمكين المورد البشري، وهذا ما تهدف إليه المبادرات التي تندرج ضمن مجال التركيز الثاني، إذ من المتوقع أن يؤدي إنشاء مركز الكفايات الحكومية دوراً مهماً في مراحل تمكين الموارد البشرية كافة بما في ذلك التدريب والاستقطاب والتأهيل والتعاقب وغير ذلك، ولا بد أن يترافق ذلك مع تطوير مصفوفة الكفايات الوظيفية السلوكية والتخصصية للمجموعات الوظيفية في الخدمة المدنية كافة لتكون مرجعاً موحداً لطبيعة المهارات التي تندرج ضمن كل مجموعة وظيفية، بما يمكن إدارات الموارد البشرية في دوائر الخدمة المدنية من تحديد الاحتياجات التدريبية ومتطلبات التعاقب الوظيفي والتخطيط المستدام للموارد البشرية.

لقد تم تحديد مؤشرات استراتيجية لقياس مدى الإنجاز في تحقيق النتائج الكلية للهدف الاستراتيجي الثاني. إذ يتعلق المؤشر الأول بقياس أثر التدريب على سد الفجوة في الكفايات الوظيفية، وذلك بقياس مدى جودة مخرجات تنفيذ خطة التدريب في الدوائر الحكومية، من خلال مدى تقليص الفجوة بين مستوى الكفايات المستهدفة قبل وبعد التدريب، والمرتبطة بخطط التطوير الفردية الناتجة عن تقييم الأداء الفردي، أما المؤشر الثاني فهو يتعلق بمدى رضا موظفي الخدمة المدنية عن برامج التدريب والتعلم المستمر، وفق محاور محددة تستهدف الاستماع لصوت الموظف ومدى رضاه عن برامج التدريب، وفعالية هذه البرامج على تطور التقدم المهني والوظيفي للموظف.

المحور الاستراتيجي الثاني: بيئة عمل ممكنة وثقافة مؤسسية داعمة

التأثير الاستراتيجي

تم تحديد مؤشرات استراتيجية لقياس مدى تحقيق الهدف الاستراتيجي ومرتبطة في المستوى التشغيلي مع المبادرات التي تم تحديدها وفقاً لمجالات التركيز

○ الرضا الوظيفي

○ الولاء الوظيفي

○ معدل إنتاجية الموظفين في الخدمة المدنية

لتحقيق هذا الهدف، سيتم تسليط الضوء على مجالات التركيز التالية وإطلاق مبادرات تستند إلى هذه المجالات، ووفقاً للمرتكزات والمتطلبات الفنية الواردة في خارطة تحديث القطاع العام/ تقرير الموارد البشرية، وتلك المجالات هي:

مجالات التركيز الأول: تعزيز الممكّنات التنظيمية الداعمة لبيئة العمل الإيجابية المحفزة على الإنتاجية وتراعي متطلبات الاستجابة للنوع الاجتماعي والأشخاص ذوي الإعاقة، وذلك من خلال تنفيذ المبادرات التالية:

- الانتقال التدريجي إلى نظام الوظيفة العامة المستند إلى الموقع الوظيفي (Position System).
- منظومة تصنيف ووصف الوظائف.
- منظومة المسارات الوظيفية والمهنية.
- منظومة الأجور والمزايا لوظائف الخدمة المدنية.
- منظومة المكافآت والجوائز.
- منظومة تظلمات وشكاوى موظفي الخدمة المدنية.
- جائزة تعزيز الإنتاجية في دوائر الخدمة المدنية.

مجالات التركيز الثاني: تطبيق الممارسات المبتكرة لدعم الرفاه الوظيفي وذلك من خلال تنفيذ حزمة من المبادرات: و

- برنامج الرفاه الوظيفي.
- الإطار التنظيمي للعمل المرن وفق أفضل الممارسات العالمية.
- منظومة حوكمة وتقييم سياسات بيئة العمل.
- جائزة الموظف المثالي في الخدمة المدنية.

الهدف الاستراتيجي الثالث:
إيجاد بيئة عمل محفزة وإيجابية تعزز كفاءة وإنتاجية موظفي الخدمة المدنية

الافتراضات الاستراتيجية

- يتطلب تعزيز الولاء الوظيفي وخلق بيئة عمل إيجابية ممارسات راسخة تستند إلى فهم الاحتياجات ومتطلبات الرفاه الوظيفي من حيث توفر بيئة وظروف العمل المناسبة التي توازن بين الحياة العملية والشخصية وتدعم الترابط والشعور بالإنجاز والرضا الداخلي والصحة العامة والنفسية.
- الاهتمام بالحوافز المادية المقدمة لموظفي الخدمة المدنية والعمل على تنافسية الأجور والمزايا وتقدير أصحاب الأداء المتميز هو عنصر نجاح رئيسي لتعزيز الرضا الوظيفي.
- يساعد إشراك الموظفين على الاندماج بشكل إيجابي مع متطلبات التحديث والتطوير وتحقيق الاستراتيجيات والسياسات بحيث يشعر الموظف بأنه جزء من منظومة اتخاذ القرار ومساهم في تحقيق الإنجازات المؤسسية وعلى إطلاع دائم بالتوجهات المستقبلية.
- المام الموظف بمهامه الوظيفية ودوره داخل دائرته وتحديد مساهماته وأثر تلك المهام على المواطن باعتباره محور الاهتمام، بما يعزز من إنتاجية الموظف.
- يفترض أن تسهم المبادرات المحددة في خارطة تحديث القطاع العام الخاصة برقمنة الخدمات والإجراءات التشغيلية وتعهيد عدد من مراكز الخدمة، برفع مستويات الإنتاجية للموظفين إلى جانب الجهود المبذولة لتطوير بيئة العمل.
- التحول التدريجي لنظام الوظيفة العامة نحو النظام المستند إلى الوظيفة Position System يساعد على تعزيز الإنتاجية بحيث تعتمد الترقية والتطور المهني على الأداء والمسار الوظيفي وليس الترفيع الوجوبي.
- الوصول إلى بيئة عمل داعمة تستجيب لمتطلبات النوع الاجتماعي والأشخاص ذوي الإعاقة عند التخطيط وتطبيق ممارسات بيئة العمل الإيجابية.

السياق المفاهيمي للهدف الاستراتيجي الثالث

تساعد بيئة العمل المحفزة والإيجابية على تعزيز الإنتاجية والإبداع والتطور الوظيفي، وفقاً لما توثقه العديد من الدراسات والأبحاث في مجال إدارة رأس المال البشري، ومن هذا المنطلق جاء الهدف الاستراتيجي الثالث المتعلق بتطوير بيئة العمل في الدوائر الحكومية والذي يندرج ضمنه عدداً من المبادرات والتي تنقسم إلى مجالين رئيسيين؛ الأول يتعلق بما يمكن فعله كإمكانيات تنظيمية تدعم تهيئة بيئة العمل الإيجابية التي تحفز على الإنتاجية، ومن أهم هذه الإمكانيات أن يرتبط نظام الوظيفة العامة بقدرة الموظف على الإنجاز وفق أهداف موضوعية يتم تقييمها، بحيث يتم خلق بيئة عمل تنافسية قائمة على تميز الأداء ومفهوم الترقية الذي أساسه الاستحقاق المستند إلى الكفايات وليس إلى عدد سنوات الخبرة فقط، ومفهوم التطور المهني وإدارة المواهب، إضافة إلى التقييم الموضوعي للوظائف وتحديد موقعها على سلم الوظائف بالاستناد لمعايير الأهمية النسبية وتفرد كفاياتها؛ لذا جاءت المبادرة الأولى متعلقة بالانتقال التدريجي لنظام الوظيفة العامة المستند إلى الموقع الوظيفي (نظام الوظيفة ذو البنية المفتوحة Position System)، وعملية التدرج هذه مهمة لأنها مرتبطة بدراسة الجوانب التنظيمية والفنية كافة، وبناء القدرات ومراجعة السياسات والاليات الحالية في سلسلة القيمة لعمليات الموارد البشرية المطبقة في دوائر الخدمة المدنية.

يعتبر سلم الوظائف الحالي وهيكلية الأجور من أهم التحديات التي تقف عائقاً أمام استقطاب هذه الكفاءات والاحتفاظ بها في الخدمة المدنية، والتي تتلخص بتباين الرواتب بين القطاعين العام والخاص للوظائف المتخصصة ذات الكفايات المهنية النادرة والمهارات العالية، وارتفاع أجور العاملين في الوظائف ذات المهارات القليلة بالقطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص (Public Sector Premium)، إضافة لمحدودية التمايز في الرواتب ما بين الوظائف الأعلى والأدنى من حيث الكفايات والمهارات في القطاع العام، واستناد آلية التسكين في سلم الوظائف الحالي إلى المؤهلات العلمية، والتي تبدأ من أدنى الدرجات الوظيفية بغض النظر عن الكفايات أو الخبرات العملية والتي يحتسب منها فقط خمس سنوات بحد أقصى، إضافة إلى غياب مفهوم الترقية والتطور الوظيفي والمهني واستناد السلم الحالي إلى مفهوم الترفيع (الدفع)، جميعها أمور ساهمت بعدم إقبال أصحاب الكفايات الوظيفية على العمل بالجهاز الحكومي، مما يستدعي تطوير منظومة أجور ومزايا تعكس التمايز بين الكفايات الوظيفية والمهارات، إضافة إلى منظومة مكافآت ومزايا مرتبطة بالأداء المتميز.

كما أن المراجعة الدقيقة لأسس الوظيفة عامل أساسي من حيث إعادة النظر في تصنيف وتوصيف الوظائف في ظل الواقع الفعلي والمتغيرات في بيئة العمل والوظائف المستحدثة، نتيجة الأولويات الوطنية والاتجاهات المستقبلية، كما يعتبر تصميم المسارات الوظيفية والمهنية والتوصيف الدقيق للمسميات الوظيفية ضمن بطاقات الوصف الوظيفي محفزاً على تعزيز شعور الموظف بأهمية دوره، كما يمكن إدارات الموارد البشرية من البناء على ذلك في العديد من العمليات المرتبطة بإدارة رأس المال البشري. ومن المهم في ذات السياق أن تتولى هيئة الإدارة والخدمة العامة متابعة نتائج دراسات عبء العمل والإنتاجية في دوائر الخدمة المدنية من خلال إطلاق جائزة رفيعة المستوى لتقييم المبادرات المطبقة لتعزيز الإنتاجية، ودمج النتائج في منظومة التقييم الشامل لدوائر الخدمة المدنية من منظور إدارة الموارد البشرية.

وفي ظل تطبيق مبادرات تعزيز الإنتاجية والايجابية في بيئة العمل لا بد من تنفيذ ممارسات جديدة لتعزيز الرفاه الوظيفي جوانبه كافة، والبدء في المسح الشامل للأجور والمزايا في الوظيفة العامة، بشكل يراعي الوظائف الحرجة والهامة بالنسبة للحكومة خصوصاً في ظل وجود أولويات وطنية تتطلب تعزيز وجود كفاءات نوعية في مختلف المجالات، وسيعمل المسح على إيجاد خط أساس لفهم ديناميكيات العرض والطلب، وتنافسية جذب المواهب في ظل المنافسة مع القطاع الخاص والدول المجاورة، خصوصاً في ظل تميز الكفاءات الأردنية في مجالات الإدارة العامة المختلفة، كما ينبغي تعزيز قدرة الدوائر الحكومية على توفير شروط العمل الملائمة لتطوير بيئة العمل الحكومي، مثل الصحة والسلامة المهنية، ومراعاة الاحتياجات النوعية للعديد من الوظائف التي قد تتطلب اشتراطات محددة لتنفيذ المهام الوظيفية، مثل الوظائف الميدانية والمتخصصة ومتطلبات ذوي الإعاقة، ومراعاة متطلبات الاستجابة للنوع الاجتماعي في بيئة العمل ضمن تطوير شامل لحزمة سياسات بيئة العمل،³ وتشمل أيضاً توفير قنوات شفافة للتظلم وشكاوى الموارد البشرية، بما يوفر تغذية راجعة مستمرة حول الممارسات المطبقة في بيئة العمل، كما أنه من المهم وضع منظومة موحدة لتعزيز الرفاه الوظيفي تكون مرجعية لدوائر الخدمة المدنية كافة، ولا تقتصر على الجانب المادي فحسب، بل تتكون من ممارسات عديدة لإيجاد التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، وتعزيز الصحة النفسية وثقافة التطوع والعطاء، والحدّ من التأثيرات الصحية للوظيفة العامة، وفي ظل الاتجاه العالمي نحو المزج بين عدة أنماط للعمل، فمن المناسب ضمن هذه الجهود وضع إطار تنظيمي أكثر فعالية للعمل عن بعد والمرونة في أساليب العمل خصوصاً بعد دراسة شاملة لنوعية الفئات والوظائف التي من الممكن أن تستفيد من آليات العمل المرن. ولا بد من إعادة النظر في جائزة الموظف المثالي بهدف تعزيز التنافسية بين الموارد البشرية، وإعادة تصميم المعايير والفئات وآليات المشاركة والحوافز المرتبطة بها، فضلاً عن إمكانية بناء شراكات فعالة مع القطاع الخاص لتوفير مزايا تفضيلية للعاملين في القطاع العام كعنصر من عناصر تعزيز الرفاه الوظيفي.

ولا يمكن أن يتم ذلك دون وجود الية مركزية لحوكمة وتقييم مدى تطبيق السياسات الفعالة لبيئة العمل؛ لذا تم تحديد مبادرة لمتابعة مستويات التطبيق لسياسات بيئة العمل الإيجابية ضمن منظومة الحوكمة الشاملة لأداء استراتيجية الموارد البشرية، وقد تم تحديد مؤشرات لقياس تأثير الهدف الثالث وهي: مؤشر رضا الموظفين الذي يقيس رضا موظفي الخدمة المدنية عن العمل، أما المؤشر الثاني فهو مؤشر الولاء الوظيفي ويهدف هذا المؤشر إلى قياس مدى فخر موظفي الخدمة المدنية بالعمل في القطاع الحكومي، وأخيراً مؤشر قياس الإنتاجية لتوفير قراءة استراتيجية حول مستويات الإنتاجية في الخدمة المدنية.

³ تشمل سياسات بيئة العمل على سبيل المثال لا الحصر: مدونة السلوك الوظيفي، والإبلاغ السري، والافصاح، والعنف والتحرش، والإدماج ورفاه الموظفين، والعمل عن بعد، الخ

التأثير الاستراتيجي

تم تحديد مؤشرات استراتيجية لقياس مدى تحقيق الهدف الاستراتيجي ومرتبطة في المستوى التشغيلي مع المبادرات التي تم تحديدها وفقاً لمجالات التركيز

○ رضا المتعاملين عن مقدمي الخدمات

○ مؤشر تنمية الثقافة المؤسسية

○ مؤشر التناغم الوظيفي

○ إشراك الموظفين

لتحقيق هذا الهدف، سيتم تسليط الضوء على مجالات التركيز التالية وإطلاق مبادرات تستند إلى هذه المجالات، ووفقاً للمرتكزات والمتطلبات الفنية الواردة في خارطة تحديث القطاع العام/ تقرير الموارد البشرية، وتلك المجالات هي:

مجال التركيز الأول: تعزيز ثقافة المساءلة والالتزام لدعم نجاح خارطة تحديث القطاع العام وذلك من خلال تنفيذ المبادرات التالية:

- برنامج تنمية الثقافة المؤسسية للقيادات والموظفين.
- منظومة التمكين وتفويض الصلاحيات.
- منظومة الثقافة المؤسسية في القطاع العام.
- منظومة المساءلة والعقاب.

مجال التركيز الثاني: تطوير اليات دعم ايجاد ثقافة مؤسسية محورها خدمة المواطن وذلك من خلال تنفيذ المبادرات التالية:

- نظام متابعة وتقييم الالتزام بقيم الخدمة المدنية.
- منظومة إدارة تقييم الأداء لموظفي الخدمة المدنية.
- منظومة تمكين مقدمي الخدمات ومساءلتهم.
- منظومة إشراك الموظفين.

مجال التركيز الثالث: تبني وتقبل إدارة التغيير في بيئة العمل الحكومي وذلك من خلال تنفيذ المبادرات التالية:

- برامج التوعية بأهمية التغيير في الدوائر الحكومية.
- برامج إدارة التغيير في الدوائر الحكومية (مبادرة معاً للتغيير).
- جوائز تحفيز التغيير (جائزة أفضل قائد للتغيير وأفضل فريق للتغيير).

الهدف الاستراتيجي الرابع:
بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الالتزام
والمساءلة ومحورها خدمة المواطن

الافتراضات الاستراتيجية

- بناء ثقافة مؤسسية وتبني إدارة التغيير جهود مستمرة ومكثفة ومتابعة من قبل جهة مركزية كما ورد في خارطة تحديث القطاع وذلك بتكليف هيئة الخدمة والإدارة العامة إدارة مبادرات تنمية الثقافة المؤسسية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- إن النجاح في إيجاد ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير الإيجابي والابتكار يتطلب مراجعة شاملة للتشريعات المتعلقة بحوكمة الثقافة المؤسسية وتعديلها للتأكد من ربط الحوافز بنتائج الأداء.
- الاستثمار في تدريب وتمكين الموظفين الجدد ضمن مساهمهم الوظيفي عامل مهم لإحداث تغيير في الثقافة المؤسسية بشكل سريع وإعطاء دفعة إيجابية للتغيير في دوائر الخدمة المدنية.
- سيكون مؤشر تنمية الثقافة المؤسسية مؤشر حكومي لقياس نتائج الأداء للتغيير في الثقافة المؤسسية للحكومة ككل ومن المهم قياس المؤشر على مستوى كل دائرة حكومية.
- لا يمكن بناء أهداف فردية موضوعية دون النظر إلى أهمية تنفيذ ما ورد في خارطة تحديث القطاع العام ضمن مكون رسم السياسة وصنع القرار والمتعلق بتطوير إطار حكومي شمولي للتخطيط الاستراتيجي ويتضمن اليات التخطيط والتطبيق ومتابعة الأداء.
- تعزيز ثقافة المساءلة والتحفيز من خلال ربطها بنتائج التقييم وتفعيل مفهوم الثواب والعقاب.

السياق المفاهيمي للهدف الاستراتيجي الرابع

يأتي الهدف الاستراتيجي الرابع انسجاماً مع خارطة تحديث القطاع العام، والتي أولت الثقافة المؤسسية في الخدمة المدنية اهتماماً بالغاً، وذلك باعتباره مكون رئيسي من مكونات الخارطة، وقد تم تحديد ثلاثة مجالات رئيسية ضمن هذا الهدف، بحيث تعمل هذه المجالات أولاً على توفير خط أساس لمستوى تنمية الثقافة المؤسسية في الحكومة ككل، وتنفيذ برنامج لتنمية الثقافة المؤسسية بالتركيز على القيادات والموظفين الجدد، لترسيخ قيم التغيير الإيجابي، بحيث يمثل القادة قوة دفع رأسية لحشد الجهود نحو ثقافة قائمة على المساءلة والتركيز على المواطن بوصفه أساس وغاية التطوير وتحديث الإدارة العامة، ومن جانب آخر الاهتمام بالموظفين الجدد بحيث يكونوا مؤهلين بالمهارات والمعارف التي تساعدهم على إحداث التغيير الإيجابي على المستوى الأفقي عند الانضمام لدوائر الخدمة المدنية، وفي سياق مأسسة الجهود المتعلقة بتنمية الثقافة المؤسسية لا بدّ من توفير مرجعية لإدارات الموارد البشرية في هذا المجال، وتقديم الدعم الفني والعمل على تعزيز مبادئ المساءلة من خلال تطوير وتحديث مصفوفة الصلاحيات وسياسات المساءلة، كما لا يمكن إغفال أهمية إشراك الموظفين، ومتابعة نتائج مسح مؤشر إشراك الموارد البشرية كعامل مهم لدمج الموارد البشرية في بيئة العمل، وتحقيق مستويات أعلى من الولاء الوظيفي.

أما مجال التركيز الثاني، فيستهدف عدة مبادرات تتعلق بتطوير الآليات التي تساعد على متابعة كيفية ترجمة قيم الخدمة المدنية على أرض الواقع، والاهتمام بموظفي الصفوف الأمامية كواجهة لتعزيز ثقة المواطن بمخرجات تطوير وتحديث القطاع العام بما في ذلك دمج مؤشرات الأداء الخاصة بالخدمات ضمن وثائق الأداء لمقدمي الخدمات والمشرفين على الصفوف الأمامية في مراكز تقديم الخدمات. أما على صعيد تعزيز المساءلة، فلا بدّ من البناء على الجهود التي تم بذلها خلال الفترة الماضية في تطوير منظومة تقييم الأداء الفردي المرتبطة بالأداء المؤسسي والمستندة على اتفاقيات الأداء ومراعاة عدة عوامل من أهمها، مدى جودة الأهداف الفردية والمرتبطة بجودة التخطيط الاستراتيجي المؤسسي؛ إذ ينعكس وضع الأهداف وإسقاطها هيكلياً بطريقة منظمة وعلمية على قدرة وضع الأهداف الفردية والعمل على الاستمرار في تبسيط وتحديث العمليات الرقمية لعملية تقييم الأداء، دون الحاجة إلى أعمال مكتبية وورقية، فضلاً عن أهمية بناء الوعي والتمكين لموظفي الخدمة المدنية في هذا المجال.

ومما لا شك فيه أن إدارة التغيير وتقبله من قبل الموظفين في أي مؤسسة هو عامل مهم لمبادرات مكونات خارطة تحديث القطاع العام كافة، إلى جانب المتطلبات والتغييرات المطلوب تنفيذها وفق الأولويات الوطنية، والمتمثلة برؤية التحديث الاقتصادي؛ لذا تم تحديد عدد من المبادرات التي تندرج ضمن تبني وتقبل إدارة التغيير في بيئة العمل الحكومي، وذلك من خلال بناء الوعي بأهمية التغيير وأساليب التعامل معه وتنفيذ مبادرة معاً للتغيير لتبادل المعرفة والتوجيه والتعلم من تطبيق برنامج تنمية الثقافة المؤسسية بعد إنجاز المرحلة الأولى والثانية منه، وأخيراً إطلاق جائزة لأفضل قائد تغيير وأفضل فريق تغيير على مستوى الدوائر الحكومية لتقدير جهود الإنجازات المتميزة في إحداث التغيير الإيجابي.

ولقياس تأثير الهدف الاستراتيجي، فقد تم تحديد عدد من المؤشرات الاستراتيجية تشمل رضا المتعاملين عن مقدمي الخدمات، ومؤشر تنمية الثقافة المؤسسية، ومؤشر التنامغ الوظيفي الذي يقيس مدى اهتمام الموظفين بعملهم وانخراطهم به وبمكان العمل، كما يقيس مدى ارتباط الموظفين بوظيفتهم وعلاقتهم مع الزملاء والمسؤولين في بيئة العمل، وهو ما يمثل انعكاس تطور الثقافة المؤسسية من منظور الموارد البشرية، بالإضافة إلى مؤشر إشراك الموظفين الذي يقيس مدى رضا موظفي الخدمة المدنية عن مستويات المشاركة في اتخاذ القرار.

لتحقيق هذا الهدف، سيتم تسليط الضوء على مجالات التركيز التالية وإطلاق مبادرات تستند إلى هذه المجالات، ووفقاً للمرتكزات والمتطلبات الفنية الواردة في خارطة تحديث القطاع العام/ تقرير الموارد البشرية، وتلك المجالات هي:

مجال التركيز الأول: تعزيز نهج الابتكار في الدوائر الحكومية كممارسة يومية وذلك من خلال تنفيذ المبادرات التالية:

- دراسة قياس نضج الابتكار في دوائر الخدمة المدنية.
- استراتيجيات الابتكار في المؤسسات الحكومية.
- دليل أدوات الابتكار في العمل الحكومي.
- مختبرات الابتكار على مستوى قطاعات الخدمة المدنية.
- شبكة "مبتكرون" على مستوى دوائر الخدمة المدنية.
- برنامج الشراكة مع القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية لدعم البحث العلمي والابتكار في الخدمة المدنية.

مجال التركيز الثاني: تنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة في الدوائر الحكومية وذلك من خلال تنفيذ المبادرات التالية:

- دراسة قياس نضج إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية.
- استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية.
- برامج التبادل المعرفي بين الدوائر الحكومية.

الهدف الاستراتيجي الخامس:
ترسيخ ثقافة الابتكار وإدارة المعرفة وفق أفضل الممارسات العالمية

الافتراضات الاستراتيجية

- البيئة الداعمة للابتكار عامل أساسي لجذب المواهب والاحتفاظ بها وتمكين قدرات الموارد البشرية.
- ينبغي النظر إلى الابتكار كممارسة يومية ويحتاج ذلك إلى وجود إمكانات مؤسسية في دوائر الخدمة المدنية يتم تأصيلها مركزياً، وذلك من خلال الدعم الفني لقياس الجاهزية في ممارسات الابتكار وتصميم استراتيجيات الابتكار وأدواته من قبل هيئة الخدمة والإدارة العامة بالتنسيق مع الشركاء.
- يحتاج ترسيخ ثقافة الابتكار وتعزيز إدارة المعرفة إلى جهود مستمرة ومكثفة لكن يتطلب ذلك الربط مع منظومة الحوافر والمزايا الوظيفية.
- الشراكات المعرفية عامل نجاح رئيسي ومن المهم استثمار الشراكات الدولية وبناء أسس متينة لتشجيع البحث العلمي من قبل دوائر الخدمة المدنية بالتنسيق مع المؤسسات المحلية والعالمية.
- إدارة المعرفة وإدارة عمليات الابتكار هي عمليات منظمة تتطلب أن تكون جزءاً من العمليات التشغيلية في الدوائر الحكومية.

التأثير الاستراتيجي

تم تحديد مؤشرات استراتيجية لقياس مدى تحقيق الهدف الاستراتيجي ومرتبطة في المستوى التشغيلي مع المبادرات التي تم تحديدها وفقاً لمجالات التركيز

- مستوى جاهزية الابتكار في دوائر الخدمة المدنية
- مستوى نضج ممارسات إدارة المعرفة في دوائر الخدمة المدنية

وفقاً لمؤشر الابتكار العالمي (GII) لعام 2022، فقد جاء ترتيب الأردن في المرتبة (78) من أصل (132) دولة. المؤشر مركب يقيس أداء الابتكار في الدول عبر مدخلات ومخرجات الابتكار، حيث تقاس مدخلات الابتكار بناءً على المؤسسات والقوى العاملة والبنية التحتية وتطور الأسواق وتطور الأعمال التجارية، أما مخرجات الابتكار فتقاس بناءً على مخرجات المعرفة والتكنولوجيا والإبداع. يعتبر دور الحكومات عاملاً مهماً لتعزيز الريادة على خريطة الابتكار العالمي وخصوصاً في ظل الدور المستقبلي للحكومات بالتركيز على التمكين ودعم القطاع الخاص لخلق فرص العمل، وهذا ما يتفق مع رؤية التحديث الاقتصادي. وبالتالي لا يمكن إيجاد اقتصاد متنوع قائم على المعرفة والابتكار بدون وجود حكومة مبتكرة تبني الابتكار كأداة حكومية من أدوات الإدارة العامة وتستهدف زيادة وتيرة الابتكار في الاقتصاد وحل التحديات الاجتماعية والابتكار في التشريعات والسياسات الحكومية لكسب الريادة وتعزيز التنافسية.

وبناءً على ما سبق، يأتي الهدف الاستراتيجي الخامس لتأسيس ثقافة الابتكار وترسيخ إدارة المعرفة كممارسة يومية تتطلب توفير المقومات المادية والمعنوية الحاضنة للابتكار وتمكين موظفي الخدمة المدنية من استخدام أدوات الابتكار لحل المشاكل اليومية والاستراتيجية على حد سواء، لذا تم تحديد مجال تركيز خاص بالابتكار يستهدف مأسسة ثقافة الابتكار في دوائر الخدمة المدنية من خلال توفير خط أساس لمدى جاهزية دوائر الخدمة المدنية ومدى نضوج ممارسات الابتكار وفق الممارسات الرائدة عالمياً، بما يساعد الدوائر الحكومية على تصميم استراتيجيات الابتكار التي تمكن الموارد البشرية من أدوات التفكير الابتكاري وخلق بيئة عمل ممكنة للابتكار، وفي ذات السياق ينبغي توظيفها لمناقشة التحديات الاستراتيجية المشتركة (القطاعية) وفق مختبرات للابتكار يتم عقدها دورياً؛ مما يتيح الفرصة للموارد البشرية في دوائر الخدمة المدنية للتفكير الإبداعي والنظرة الشمولية التي تعزز من تنفيذ الأولويات الوطنية بكفاءة وفعالية.

تساعد التكنولوجيا على رصد وتقييم سلسلة عمليات الابتكار مما يفرض فرصة تنفيذ منصة موحدة لاستقبال مقترحات وأفكار موظفي الدوائر الحكومية، وتكوين قاعدة بيانات تعزز اتخاذ القرار لمعالجة التحديات الآتية والاستراتيجية، ومن المهم تطبيق مبادرات لتعزيز الأداء المتميز من المبتكرين في دوائر الخدمة المدنية عبر تشكيل شبكة معرفية للمبتكرين، مع الإشارة إلى أهمية تبني مخرجات الابتكار الفردي ضمن سلسلة عمليات إدارة الموارد البشرية مثل الكفايات والتقييم السنوي، وتسعى هذه الاستراتيجية إلى التأكيد على أهمية البحث العلمي لدعم الابتكار وترسيخ قيم الابتكار التعاوني والابتكار المفتوح، بالتنسيق مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية في الأردن وعالمياً لدعم الابتكار في الخدمة المدنية.

أما مجال التركيز الثاني ضمن هذا الهدف فيأتي مكملاً لجهود الابتكار، فالمعرفة المؤسسية عامل مهم لتعزيز الابتكار والتميز وتطوير الأداء المؤسسي، وذلك بالنظر للموارد البشرية وما تتوفر لديهم من خبرات ومعارف ك رأس مال معرفي وأصول وموارد تعزز من إنتاجية وكفاءة أداء الموارد البشرية في تنفيذهم مهامهم، وسيتم ذلك من خلال عدد من المبادرات منها إجراء تقييم شمولي لقياس نضج ممارسات إدارة المعرفة في دوائر الخدمة المدنية وتصميم وتنفيذ استراتيجيات لإدارة المعرفة المؤسسية تعزز من دور المعرفة في دعم وتمكين الموارد البشرية، فضلاً عن مبادرات لتبادل المعرفة بين الدوائر الحكومية بشكل منتظم لتعزيز التكامل المعرفي وتبادل الخبرات.

تم تحديد مؤشرين لقياس تأثير الهدف الاستراتيجي الخامس تستهدف قياس مدى تحسن جاهزية الابتكار والمؤشر الثاني يتعلق بمدى نضوج ممارسات إدارة المعرفة في دوائر الخدمة المدنية بحيث يتم تحديد خط الأساس في بداية تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية والنظر لهذه المؤشرات على أنها مؤشرات تمكن من تكوين صورة عامة حول مدى توفر مقومات الابتكار والمعرفة في دوائر الخدمة المدنية التي بدورها ينبغي أن تضع استراتيجيات مؤسسية للابتكار والمعرفة تقاس تأثير هذه المقومات في بيئة العمل على الأداء المؤسسي من منظور الخدمات والمتعاملين والسياسات وغيرها من أوجه الابتكار وإدارة المخزون المعرفي.

المحور الاستراتيجي الثالث: إستدامة تلبية الاحتياجات الحكومية من القادة الأكفاء

التأثير الاستراتيجي

تم تحديد مؤشرات استراتيجية لقياس مدى تحقيق الهدف الاستراتيجي ومرتبطة في المستوى التشغيلي مع المبادرات التي تم تحديدها وفقاً لمجالات التركيز

- كفاءة الأداء القيادي
- مؤشر القيادة
- نسبة القيادات النسائية
- نسبة الشباب في المناصب القيادية التنفيذية

لتحقيق هذا الهدف، سيتم تسليط الضوء على مجالات التركيز التالية وإطلاق مبادرات تستند إلى هذه المجالات، ووفقاً للمرتكزات والمتطلبات الفنية الواردة في خارطة تحديث القطاع العام/ تقرير الموارد البشرية، وتلك المجالات هي:

مجال التركيز الأول: دعم وتمكين القيادات العليا والتنفيذية وذلك من خلال تنفيذ المبادرات التالية:

- برنامج تأهيل القيادات الحكومية.
- الميثاق الأخلاقي ومدونة السلوك للقيادات الحكومية.
- برنامج التقييم والتطوير والتعليم المستمر للقيادات الحالية.
- هيكل الرواتب والعقود الخاصة بالقيادات.
- منظومة إدارة أداء القيادات الحكومية.
- إطار الكفايات القيادية.
- حوكمة برامج تطوير القيادات.
- منظومة اختيار القيادات التنفيذية وترقيتها.

مجال التركيز الثاني: دعم مشاركة الشباب والمرأة في المواقع القيادية من خلال تنفيذ المبادرات التالية:

- برنامج تعزيز دور المرأة في المواقع القيادية.
- برنامج القيادات الحكومية الشابة.
- برنامج إدارة المواهب من القيادات المستقبلية.

الهدف الاستراتيجي السادس:
تطوير منظومة متكاملة لإعداد وتمكين القيادات الحكومية والتنفيذية

الافتراضات الاستراتيجية

○ لتوفير بيئة داعمة للقيادات وتمكينها، لا بدّ من العمل وفق مسارين، الأول معني بتعزيز قدرات القيادات الحالية لترتقي إلى مستوى الكفايات المنشودة، والثاني إعداد القيادات على المدى القريب والمتوسط وآليات اختيارهم وإعدادهم للمهام القيادية.

○ أهمية النظر إلى وجود أكثر من مستوى قيادي بما يشمل القيادات الحكومية العليا، التي تضم شاغلي الوظائف من المجموعة الثانية من الفئة العليا والمستوى الثاني الذي يشمل القيادات التنفيذية، ممن يمثلون المستويات الإشرافية مثل مساعد أمين عام ومدير إدارة ورئيس قسم والقيادات المستقبلية ويمثلون المواهب من القيادات التنفيذية وأخيراً القيادات المبكرة (الشبابية).

○ اعتماد معايير الاستحقاق والجدارة المستندة إلى الكفايات كأساس لعملية اختيار القيادات الحكومية.

○ اعتماد مبدأ الترقية المستند إلى الكفايات القيادية والفنية كأساس لعملية الاختيار والتعيين للقيادات التنفيذية مع إتاحة الفرص للمرشحين من خارج الدائرة الحكومية.

○ ضرورة تعزيز الدور الرقابي لهيئة الخدمة والإدارة العامة على إجراءات الترقية للمناصب القيادية التنفيذية من قبل الدوائر الحكومية.

○ مراعاة الاستجابة لمتطلبات النوع الاجتماعي في إجراءات اختيار وتمكين القيادات على اختلاف مستوياتها.

○ من المهم تعزيز الاستجابة للنوع الاجتماعي عند التخطيط وتطبيق ممارسات بيئة العمل الإيجابية.

السياق المفاهيمي للهدف الاستراتيجي السادس

جاء المحور الاستراتيجي الثالث من استراتيجية الموارد البشرية حصراً لتحقيق الهدف الاستراتيجي المتمثل في تطوير منظومة متكاملة لإعداد وتمكين القيادات الحكومية والتنفيذية نظراً لأهمية دور القادة في دفع التحديث الإداري قدماً فضلاً عن الدور المحوري للقادة في تحقيق الأولويات الوطنية والاستراتيجيات القطاعية. وفي هذا السياق ينبغي العمل بشكل مكثف ضمن مبادرات هذا الهدف الاستراتيجي للتعامل مع التحديات الواردة تفاصيلها بخارطة التحديث ومنها ضعف قدرة الآليات المطبقة حالياً لإعداد وإنتاج القيادات المستقبلية والشابة وتمكينها، غياب الاستقرار وارتفاع نسب الدوران الوظيفي على مستوى القيادات الحكومية، غياب الصف الثاني من المؤهلين مسبقاً للتنافس على القيادات التنفيذية، ضعف ثقافة المساءلة والتحفيز للقيادات المرتبطة بالأداء والنتائج، وضرورة التمكين ومنح الصلاحيات المناسبة للاضطلاع بالدور القيادي المنشود من كافة المستويات القيادية، فضلاً عن ارتفاع متوسط أعمار شاغلي الوظائف وتدني نسبة مشاركة المرأة في اشغال المناصب القيادية.¹

ونظراً لأهمية القيادات كمحرك رئيسي ومحفز لمبادرات تحديث القطاع العام واحدى الركائز الداعمة لنجاحها، فقد تضمنت خارطة فصلاً خاصاً حول القيادات الحكومية اعتمدت من خلاله اطاراً متكاملماً لإعداد وتأهيل القيادات الحكومية، والذي اشتمل على عدد من التوجهات التطويرية المقترحة حول الكفايات القيادية، وأدوات اختيار وصناعة القيادات الحكومية، وتحديد وادارة المواهب المحتملة بمرحلة مبكرة، فضلاً عن المسار السريع لأعداد الجيل الجديد من القيادات الحكومية الشابة، كما تناول مفهوم تقييم الأداء المرتبط بالنتائج، وسياسات الترقية والمساءلة والتحفيز، إضافة الى مجالات وأدوات تمكين القيادات وتطويرها المستمر. وأكدت خارطة على ضرورة تناول الشمولي لكافة مكونات الإطار بشكل متوازي (والبعد عن التعامل بجزئيات)، لضمان النجاح بتوفير قيادات حكومية متميزة ذات أداء عالي وقادرة على تحقيق رؤية الأردن وتنفيذ أولوياته.

بناءً عليه ، جاءت مبادرات الهدف الاستراتيجي السادس من استراتيجية الموارد البشرية ضمن مجالين الأول معني بالتعامل مع تحديات الواقع الحالي وإحداث تغيير نوعي في اختيار وتأهيل وتمكين القيادات الحكومية والتنفيذية، والثاني معني بتعزيز مشاركة الشباب والمرأة في المواقع القيادية، على أن يكون ذلك وفق نظرة شمولية، على أن يتم الاستناد الى إطار متكامل للكفايات القيادية وبما يعكس التصور المنشود للقائد الذي نريد² خلال المرحلة المقبلة من مسيرة الإدارة العامة الأردنية، وتمثل الكفايات القيادية مرجعية للاختيار والتمكين وإطلاق أداة رقمية للتقييم الذاتي للكفايات القيادية، وفي ذات السياق يتطلب إطلاق مبادرات لإعداد قيادات قادرة على اشغال المواقع القيادية وفق مسارين الأول يمثل برنامج القيادات الحكومية، والذي يستهدف القيادات التنفيذية الحالية ذات الإمكانيات القيادية العالية والمتميزة، وتأهيلها للتنافس على إشغال الوظائف القيادية مستقبلاً وترتبط معايير الترشح والمفاضلة المستندة إلى إطار الكفايات القيادية، وتحقيق مبادئ الاستحقاق والجدارة والتميز والشفافية والمساواة وإتاحة الفرص، أما المسار الثاني فهو برنامج القيادات الحكومية الشابة (المسار السريع)، والذي يوفر فرصة للتطور الوظيفي للكفاءات الشابة الطموحة ممن تتوافر فيهم الصفات القيادية وخصوصاً الشباب المتفوقين جامعياً، أو موظفي القطاع العام ممن أعمارهم (25) عاماً فأقل وبخبرة لا تزيد عن سنتين بالخدمة المدنية.

كما وتضمن الهدف مبادرات تتعلق بإعداد وصناعة القيادات الحكومية المستقبلية (Pipe line Approach) من خلال إدارة المواهب المحتملة بعد تحديدها بمرحلة مبكرة والعمل على تأهيلها وتطوير كفاياتها القيادية، وإدارة مساراتها الوظيفية لأكسابهم الخبرات العملية اللازمة لتولي الوظائف القيادية مستقبلاً.³

1 تضمنت خارطة تحديث القطاع العام ضمن التقرير التفصيلي لإعداد وتمكين القيادات الحكومية / كجزء من محور الموارد البشرية شرح تفصيلي للتحديات ومسببات التغيير. وردت بالصفحة (٤٥)

2 تضمنت خارطة تحديث القطاع العام ضمن التقرير التفصيلي لإعداد وتمكين القيادات الحكومية / كجزء من محور الموارد البشرية، تعريف مقترح لمفهوم القائد الذي نريد، إضافة الى اطار مقترح للكفايات القيادية يعكس مواصفاتهم وردت بالصفحات (٤٧-٤٨)

3 وردت التفاصيل الفنية المتعلقة بإدارة المواهب المحتملة من القيادات المستقبلية بالصفحات (٤٩-٥١) من التقرير التفصيلي لإعداد وتمكين القيادات الحكومية / جزء من محور الموارد البشرية / خارطة تحديث القطاع العام

من ناحية أخرى فقد ترافق مع آليات اختيار القيادات الحكومية والشابة مبادرات لتعزيز المساءلة والتحفيز والتمكين، وتعزيز قدرات ، وتأهيل القيادات الحالية خلال تقييم واقع القيادات الحاليه مقارنة باطار الكفايات، وضع خطط لتطوير التعليم المستمر تنظيم وتفعيل شبكات التواصل (Networking) وبرامج الدعم لارشادي⁴ (Coaching).

إضافة الى مبادرات تمكين القيادات بمنحهم مزيد من الصلاحيات الاصيلة او تفعيل التفويض على ارض الواقع وفق لإطار رقابة ومساءلة محكم، إضافة الى تطبيق سياسات انتقال المسؤولية في المواقع القيادية (Handover policy)⁵ إضافة الى تمكين القيادات النسائية فضلا على تطبيق الممارسات التي تعزز تقييم الأداء المرتبط بالنتائج مثل اتفاقيات الأداء المبرمة مع الأمناء العامين، وتبني سياسات المساءلة والتحفيز المرتبطة بالأداء وربط الراتب وتجديد العقود واستمرار القيادات التنفيذية بمواقعها الوظيفية بمستوى الأداء ونتائج التقييم المستندة إلى الحوكمة والمعايير والمؤشرات التي حددتها خارطة الطريق لتحديث القطاع العام والتي تقع في خمسة مجموعات وهي: الأولويات الوطنية والقطاعية، الأهداف المؤسسية والتشغيلية، السياسات الإدارية والمالية، مؤشر القيادة ، سياسات تحديث القطاع العام. فضلا عن الحوافز المقترحة ومنها تكريم القيادات ذات الأداء العالي وتمييزها، واعتبار تقييم الأداء احد معايير الترقية لإشغال الوظائف القيادية الأعلى مستقبلا.⁶

ولقياس أثر المبادرات المتعلقة بالهدف الاستراتيجي السادس، فقد تم تحديد أربعة مؤشرات استراتيجية، وهي كفاءة الأداء القيادي، إذ يهدف هذا المؤشر المركب إلى قياس مجموعة من العناصر التي تمثل الأداء القيادي، وتشمل نسبة إنجاز الأهداف المتحققة في اتفاقيات الأداء ونتائج تقييم الكفايات القيادية، فضلاً عن تقييم النظراء والمرؤوسين والفئات المعنية الرئيسية، أما المؤشر الثاني فهو مؤشر القيادة والذي يقيس أداء القيادات بمسؤولياتهم في إعداد وتطوير الموظفين والقيادات المستقبلية، والمؤشر الثالث يشمل نسبة القيادات⁷ النسائية في المناصب القيادية التنفيذية، والمؤشر الرابع فيقيس مدى تمكين الشباب لتسلم مناصب قيادية تنفيذية.

4 وردت التفاصيل الفنية للتطوير والتعليم المستمر بالصفحات (٥٦-٥٨) من التقرير التفصيلي لإعداد وتمكين القيادات الحكومية / جزء من محور الموارد البشرية / خارطة تحديث القطاع العام

5 وردت التفاصيل الفنية لتمكين القيادات بالصفحات (٦٠-٦١) من التقرير التفصيلي لإعداد وتمكين القيادات الحكومية / جزء من محور الموارد البشرية / خارطة تحديث القطاع العام

6 وردت التفاصيل الفنية لمنظومة الموحد لإدارة أداء القيادات الحكومية بالصفحات (٥٤-٥٥) من التقرير التفصيلي لإعداد وتمكين القيادات الحكومية / جزء من محور الموارد البشرية / خارطة تحديث القطاع العام

7 تفاصيل مؤشر القيادات ورد بالصفحة (٥٥) من تقرير اعداد وتمكين القيادات الحكومية / محور الموارد البشرية من خارطة تحديث القطاع العام

المحور الاستراتيجي الرابع: البنية المؤسسية الممكنة لإستراتيجية الموارد البشرية

التأثير الاستراتيجي

تم تحديد مؤشرات استراتيجية لقياس مدى تحقيق الهدف الاستراتيجي ومرتبطة في المستوى التشغيلي مع المبادرات التي تم تحديدها وفقاً لمجالات التركيز

○ نسبة رضا الموارد البشرية عن الخدمات الرقمية

○ درجة التحول الرقمي في عمليات وخدمات الموارد البشرية

لتحقيق هذا الهدف، سيتم تسليط الضوء على مجالات التركيز التالية وإطلاق مبادرات تستند إلى هذه المجالات، ووفقاً للمرتكزات والمتطلبات الفنية الواردة في خارطة تحديث القطاع العام/ تقرير الموارد البشرية، وتلك المجالات هي:

مجال التركيز الأول: تطبيق النظام الموحد لعمليات وخدمات الموارد البشرية وذلك من خلال تنفيذ المبادرات التالية:

نظام إلكتروني موحد للخدمات والعمليات الرئيسية للموارد البشرية على أن يشمل ذلك:

- تحليل شامل للبنية التحتية ومتطلبات التحول الرقمي.
- استراتيجية التحول الرقمي لعمليات وخدمات الموارد البشرية.
- إعادة هندسة عمليات وخدمات الموارد البشرية وفق متطلبات التحديث.
- نظام التقارير الذكية والاحصاء المركزي (على مستوى هيئة الإدارة والخدمة العامة والمؤسسات).

مجال التركيز الثاني: تطوير الأنظمة المساندة لمنظومة الاستراتيجية للموارد البشرية وذلك من خلال تنفيذ حزمة من المبادرات:

- نظام رقمي موحد لإدارة عمليات الابتكار في الخدمة المدنية.
- المنصة الرقمية للتدريب باستخدام التقنيات المتقدمة لموظفي الخدمة المدنية.
- التطبيق الذكي لموظفي الخدمة المدنية.
- النظام الإلكتروني لشكاوى وتظلمات موظفي الخدمة المدنية.
- النظام الإلكتروني للمتابعة والتقييم لمنظومة الموارد البشرية.
- المنصة الرقمية للتعليم المستمر.

الهدف الاستراتيجي السابع:
تسريع التحول الرقمي في عمليات وخدمات رأس المال البشري في الخدمة المدنية

الافتراضات الاستراتيجية

○ إن وجود نظام إلكتروني موحد يشمل جميع بيانات موظفي الخدمة المدنية وقادر على تقديم خدمات الموارد البشرية بشكل كامل لجميع الدوائر الحكومية هو الافتراض الرئيسي الذي ينظم حوكمة عمليات وخدمات الموارد البشرية ويحقق النجاح لكافة مبادرات استراتيجية الموارد البشرية.

○ إن الدراسة الدقيقة لاحتياجات استراتيجية الموارد البشرية وفهم سلسلة القيمة لعمليات الموارد البشرية وإعادة هندستها بما يحقق التمكين لإدارات الموارد البشرية من جهة، وتسهيل تجربة موظفي الخدمة المدنية عن الحصول على الخدمات المتعلقة بهم من جهة أخرى، كما ويعزز دور هيئة الخدمة المدنية كجهة معنية بحوكمة المنظومة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

○ توفر التكنولوجيا حلول عملية وسريعة التأثير في مجال إدارة الموارد البشرية من المهم الاطلاع على أفضل الممارسات الرائدة المطبقة في دول المنطقة وعالمياً وتحديد الدروس المستفادة من التجربة الحالية في تطوير نظام موحد للموارد البشرية لضمان إدارة التغيير بفعالية.

○ إن تمكين مدراء إدارات الموارد البشرية والعاملين بهذا المجال في الدوائر الحكومية رقمياً وتفهم احتياجاتهم يساهم في تسريع التحول الرقمي لمنظومة استراتيجية الموارد البشرية.

○ تقليل تكلفة إدارة المورد البشري في الخدمة المدنية نتيجة التحول الرقمي يتطلب النظر في إعادة تأهيل وتطوير القدرات للفئات المتوقعة نتيجة رقمنة الخدمات والعمليات التشغيلية للموارد البشرية.

السياق المفاهيمي للهدف الاستراتيجي السابع

يمثل المحور الاستراتيجي الرابع ضمن منظومة استراتيجية للموارد البشرية في الخدمة المدنية البنية المؤسسية الداعمة لتطبيق محاور الاستراتيجية الثلاثة، ومن هذا المنطلق جاء الهدف الاستراتيجي السابع الهادف إلى تسريع التحول الرقمي في عمليات وخدمات الموارد البشرية ترجمة للدور الهام للتكنولوجيا في عكس التوجهات التطويرية الواردة في الاستراتيجية إلى واقع عملي مبسط يساعد على تخفيض تكلفة خدمات وعمليات الموارد البشرية من جهة، ويوفر الأنظمة المساندة لجميع الأهداف الاستراتيجية. ويعنى مجال التركيز الأول بإيجاد نظام إلكتروني موحد لإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية والذي يعتبر ذو أولوية قصوى، ومتطلب أساسي لتحقيق أهداف التحديث في هذا المجال، بحيث يتم ذلك من خلال إطلاق وتنفيذ استراتيجية للتحول الرقمي بإدارة الموارد البشرية الحكومية بالاستناد إلى نتائج تقييم الواقع الحالي والتجارب السابقة، وفقاً لآليات تقييم نضج التحول الرقمي، والاطلاع على الممارسات الفضلى وتحديد المتطلبات التقنية والفنية للتحول بشكل تشاركي مع الأطراف المعنية، حيث يجب أن تستهدف الاستراتيجية التحول السريع للعمليات ذات الأولوية والتي تعتبر من عوامل نجاح استراتيجية الموارد البشرية، ويشمل النظام الموحد لإدارة الموارد البشرية التحول الرقمي الكامل للخدمات التي يحتاجها موظفو الخدمة المدنية (الخدمات الذاتية) بعد دارستها وإعادة هندستها، بالإضافة لرقمنة العمليات التي يحتاجها مدراء وموظفو إدارات الموارد البشرية في الخدمة المدنية، وتوفير خصائص تتعلق بالتقارير الذكية والاحصائيات ولوحات المعلومات لقادة الدوائر الحكومية وفق الصلاحيات المحددة، كما يفترض أن يوفر النظام إدارة العمليات المركزية التي تدار من قبل هيئة الخدمة والإدارة العامة.

أما مجال التركيز الثاني، فيشمل الأنظمة المساندة لدعم استراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية، والتي ترتبط تقنياً بالنظام الموحد لإدارة الموارد البشرية مثل النظام الإلكتروني للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وقياس الإنتاجية، إذ سيكون من الصعب العمل على قياس الإنتاجية بوسائل تقليدية أو ورقية، كما تشمل الأنظمة دعم الأهداف الاستراتيجية الأخرى مثل المنصة الموحدة للابتكار، ومنصة التعلم المستمر، ومنصة التدريب على التقنيات المتقدمة والنظام الإلكتروني للشكاوى والتظلمات، ولا بد من إيجاد نظام رقمي فعال لهيئة الخدمة والإدارة العامة لغايات تعزيز الحوكمة، بحيث يختص بمتابعة وتقييم مؤشرات الأداء الموحدة على مستوى استراتيجية الموارد البشرية، ومتابعة خطط التطوير المرتبطة بهذه المؤشرات، بما يضمن حوكمة الأداء تقنياً من قبل الهيئة، ويساعدها على تقليل الوقت اللازم لإصدار تقارير المتابعة والتقييم.

ولقياس تأثير الهدف الاستراتيجي المتعلق بتسريع التحول الرقمي لعمليات وخدمات الموارد البشرية، فقد تم تحديد مؤشرين؛ الأول يقيس مدى رضا موظفي الخدمة المدنية عن الخدمات الرقمية، وللجانب المتعلق بالتسريع فقد تم تحديد المؤشر الثاني للجانب الخاص بالتسريع، وهو المؤشر المتعلق بدرجة التحول الرقمي في عمليات الموارد البشرية، وذلك بتحديد نسبة التحول الرقمي من إجمالي العمليات والخدمات.

المحور الاستراتيجي الرابع: البيئة المؤسسية الممكنة لإستراتيجية الموارد البشرية

لتحقيق هذا الهدف، سيتم تسليط الضوء على مجالات التركيز التالية وإطلاق مبادرات تستند إلى هذه المجالات، ووفقاً للمرتكزات والمتطلبات الفنية الواردة في خارطة تحديث القطاع العام/ تقرير الموارد البشرية، وتلك المجالات هي:

مجال التركيز الأول: تعزيز حوكمة ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية وتمكين هيئة الخدمة والإدارة العامة بما يدعم مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ وذلك من خلال تنفيذ المبادرات التالية:

- منظومة الأدوار والمهام والصلاحيات والهيكلية لهيئة الخدمة والإدارة العامة وإدارات الموارد البشرية في دوائر الخدمة المدنية.
- منظومة القدرات المؤسسية الفنية والإدارية لهيئة الخدمة والإدارة العامة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- منظومة القدرات المؤسسية الفنية والإدارية لوحدة الموارد البشرية في دوائر الخدمة المدنية.
- منظومة حوكمة الدعم والمتابعة والتقييم لإدارات الموارد البشرية.
- آليات اتفاقيات مستوى الخدمة بين الديوان (الهيئة) وإدارات الموارد البشرية.
- استراتيجية متكاملة للاتصال والتواصل لمنظومة إدارة الموارد البشرية.

مجال التركيز الثاني: تطوير التشريعات والسياسات المساندة لمنظومة الاستراتيجية للموارد البشرية، وذلك من خلال تنفيذ المبادرات التالية:

- نظام الخدمة المدنية لسنة ٢٠٢٠.
- الإطار التشريعي الداعم لمتطلبات تمكين هيئة الخدمة والإدارة العامة لتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية.
- دراسة مستقبل سياسات الموارد البشرية ٢٠٣٠.
- مختبر الابتكار الخاص بتشريعات وسياسات الموارد البشرية.
- دراسة للمقارنات المعيارية حول تشريعات وسياسات الموارد البشرية.
- نظام إدارة القيادات الحكومية.
- نظام استمرارية الأعمال والانجاز عند إجراء تغيير في القيادات الحكومية.
- التشريعات المتعلقة بحوكمة الثقافة المؤسسية.
- منظومة البحث والتطوير في مجال الموارد البشرية.

الهدف الاستراتيجي الثامن:

تطوير منظومة تشريعية وتنظيمية تعزز حوكمة إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية

الافتراضات الاستراتيجية

- إن إعطاء الأولوية لتعديل السياسات والتشريعات في ضوء متطلبات خارطة تحديث القطاع العام واستراتيجية الموارد البشرية عامل نجاح لضمان تطبيق مبادرات الاستراتيجية وتوفير المرجعية القانونية لتطبيق التوجهات التطويرية.
- تطبيق الممارسات العالمية في تحديد وقياس الأثر التشريعي عند تطوير التشريعات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية.
- النظرة الشمولية لمجمل التعديلات المطلوبة وضمان التكامل والتنسيق بين كافة الجهات المعنية بالمبادرات التي تتطلب تعديلات في التشريعات والسياسات.
- ضرورة الاطلاع على الممارسات والسياسات المطبقة في الدول الرائدة وضمان تكيفها مع السياق الوطني وقدرتها على استيعاب المتغيرات والتوجهات المستقبلية.
- الترتيبية في فهم أولوية التعديلات التنظيمية والتشريعات عنصر حاسم لنجاح منظومة تطوير السياسات بحيث يتم البدء في المتطلبات الرئيسية مثل التبعات التشريعية للتحويل التدريجي في نظام الوظيفة العامة.

التأثير الاستراتيجي

تم تحديد مؤشرات استراتيجية لقياس مدى تحقيق الهدف الاستراتيجي ومرتبطة في المستوى التشغيلي مع المبادرات التي تم تحديدها وفقاً لمجالات التركيز

- الأثر التشريعي لسياسات الموارد البشرية
- فعالية تطبيق تشريعات وسياسات الموارد البشرية

السياق المفاهيمي للهدف الاستراتيجي الثامن

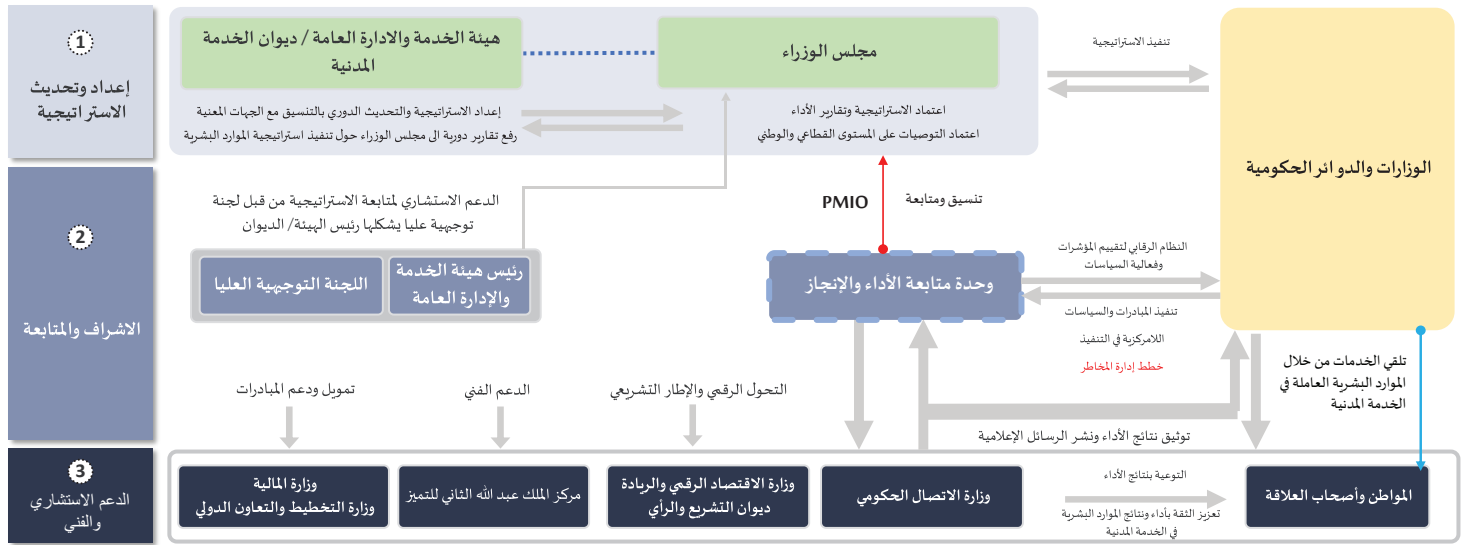
يأتي الهدف الاستراتيجي الثامن ترسيخاً لأهمية التشريعات والسياسات التي تعزز وتدعم تطبيق مبادرات استراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية، بهدف تطوير منظومة تشريعية وتنظيمية للموارد البشرية في الخدمة المدنية قائمة على المرونة والجاهزية للمستقبل وتعزز تطبيق مبادئ الحوكمة، فضلاً عن تمكين هيئة الخدمة والإدارة العامة للقيام بالدور المستقبلي المنشود في هذا المجال، وذلك من خلال مسارين، الأول يعنى بدعم تطبيق مركزية التخطيط ورسم السياسات ولا مركزية التنفيذ من قبل دوائر الخدمة المدنية، ويتمثل ذلك بتطوير منظومة الأدوار والصلاحيات والهيكلية لهيئة الخدمة والإدارة العامة وإدارات الموارد البشرية وما يتطلبه ذلك من بناء القدرات المؤسسية والفنية والإدارية للهيئة وإدارات الموارد البشرية في الدوائر. ومن الضرورة بمكان أن يترافق ذلك مع تطوير وتطبيق منظومة حوكمة الدعم والمتابعة والتقييم التي تعكس فلسفة المركزية في تخطيط وتطوير سياسات وضوابط الخدمة المدنية والتقييم والمتابعة، واللامركزية في التنفيذ من قبل الدوائر الحكومية، ومأسسة العلاقة بين الهيئة والدوائر من خلال اتفاقيات مستوى الخدمة المقدمة لموظفي الدوائر الحكومية من قبل الهيئة وإدارات الموارد البشرية، ولا بد أن يترافق ذلك مع استراتيجية متكاملة للإتصال والتواصل لدعم متطلبات التحول الجذري في منظومة إدارة الموارد البشرية والشفافية في الإعلان عن اجراءات والسياسات الخاصة بالمنظومة، والتي يتطلب رصدها كجزء من قياس مؤشر الرضا الوظيفي.

أما المسار الثاني، فهو يختص بتطوير التشريعات والسياسات التي تدعم ما ورد في خارطة تحديث القطاع العام من منظور مكون الموارد البشرية والمكونات الأخرى ذات الصلة، ويأتي على سلم الأولويات التشريعية إعادة النظر في نظام الخدمة المدنية ليوكب متطلبات التطبيق الفعال لاستراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية، والإطار التشريعي لمتطلبات تمكين هيئة الخدمة والإدارة العامة، فضلاً عن إقرار نظام للقيادات الحكومية، وما يترتب به من نظام إستمرارية الأعمال والإنجاز عند تغيير هذه القيادات، ومراجعة التشريعات المتعلقة بحوكمة الثقافة المؤسسية.

وعلى صعيد آخر، ينبغي التأسيس لنهج ابتكاري في تطوير السياسات قائم على التعلم من الممارسات التشريعية الرائدة عالمياً واستتلاف مستقبل بيئة العمل وإدارة الموارد البشرية، بما يؤكد اليقين التشريعي والتنظيمي حول قدرات السياسات والتشريعات التي سيتم تطويرها وقابليتها لاستيعاب المتغيرات المستقبلية، والمرونة في إجراء التعديلات في حال تطلب ذلك، فضلاً عن وضع إطار تنظيمي ملزم لدعم البحث والتطوير المستمر وإجراء دراسات منتظمة في مجال الموارد البشرية كجزء من دعم اتخاذ القرار في منظومة التشريعات بشكل خاص واستراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية بشكل عام.

وسيتم قياس تأثير الهدف الاستراتيجي الثامن فسيتم من خلال مؤشرين، الأول يتعلق بقياس الأثر التشريعي للسياسات التي يتم تطويرها من أجل تعزيز كفاءة وفعالية ومرونة وجاهزية الموارد البشرية في الخدمة المدنية؛ وذلك بتقييم النتائج المترتبة على التشريعات بالأهداف التي تم وضعها عند إعداد/تطوير التشريعات، أما المؤشر الثاني فيستهدف قياس مدى التزام الدوائر الحكومية بالتشريعات والسياسات والأدلة الإرشادية للموارد البشرية بحيث يسقط هذا المؤشر على مستوى قيادات هذه المؤسسات، ويمكن أن يشمل كمؤشر مركب نسبة عدم تطبيق/الالتزام بالسياسات الذي يقاس من قبل هيئة الخدمة والإدارة العامة، إلى جانب المخالفات ذات الصلة بالموارد البشرية التي تحددها الجهات الرقابية مثل هيئة النزاهة ومكافحة الفساد وديوان المحاسبة.

لضمان تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية يتولى ديوان الخدمة المدنية كمرحلة أولى الإشراف على الاستراتيجية لحين الانتهاء من توفير المتطلبات التشريعية والتنظيمية والفنية والموارد اللازمة لإنشاء هيئة الخدمة والإدارة العامة، والتي ستؤول إليها مهام متابعة تنفيذ الاستراتيجية بالتنسيق مع الجهات المعنية من القطاعين العام والخاص، والتواصل المستمر مع المجتمع والنقابات والمؤسسات البحثية والأكاديمية وخبراء الإدارة العامة، ويوضح الشكل (7) عناصر إطار الحوكمة لاستراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية:



الشكل (7) إطار حوكمة استراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية

أولاً: إعداد وتحديث الاستراتيجية

- يتولى ديوان الخدمة المدنية مهام الإشراف على إعداد وتحديث استراتيجية الموارد البشرية وتؤول هذه المهام الى هيئة الخدمة والإدارة العامة فور الانتهاء من المتطلبات التشريعية والتنظيمية لتأسيس الهيئة.
- يرفع رئيس ديوان الخدمة المدنية الاستراتيجية الى مجلس الخدمة المدنية للإقرار ومن ثم اعتمادها من قبل مجلس الوزراء الموقر.
- يتم إعداد تقرير سنوي لإنجازات الاستراتيجية وأهم التوصيات والتعديلات على المستوى الحكومي ككل وعلى المستويات القطاعية من قبل رئيس ديوان الخدمة المدنية ورفع التقرير الى مجلس الوزراء الموقر للاعتماد.

ثانياً: الإشراف والمتابعة

- يشكل رئيس ديوان الخدمة المدنية لجنة توجيهية تجتمع بشكل دوري؛ لمناقشة تقارير المتابعة والتقييم لمستوى تنفيذ الاستراتيجية وتضم اللجنة أعضاء من المؤسسات الأكاديمية والمراكز البحثية واللجان الوطنية وممثل عن النقابات المهنية ذات الصلة بالموارد البشرية في الخدمة المدنية، وخبراء في مجال الإدارة العامة (تنقل مهام هذه اللجنة وفق الإطار المنظم لحكومة منظومة سياسات الموارد البشرية في الخدمة المدنية والذي سيحدده الإطار التشريعي وحكومة هيئة الخدمة والإدارة العامة لاحقاً).
- تقوم وحدة متابعة الأداء والإنجاز في ديوان الخدمة المدنية بالمتابعة والإشراف على نتائج تنفيذ الاستراتيجية لضمان متابعة جميع المبادرات مع الأطراف المعنية، وتنقل لاحقاً لهيئة الخدمة والإدارة العامة بعد تفعيلها.
- تعمل الوحدة المذكورة آنفاً بشكل وثيق مع وحدة إدارة وتنفيذ برنامج تحديث القطاع العام في رئاسة الوزراء من خلال التقارير والاجتماعات الدورية.

ثالثاً: الدعم الإستشاري والفني

- يعمل ديوان الخدمة المدنية من خلال إداراته المتخصصة بالتنسيق مع الجهات المعنية لضمان وضع الخطط اللازمة لتوفير التمويل والموارد البشرية والتقنية المطلوبة كوزارة التخطيط والتعاون الدولي لبحث تمويل المبادرات من قبل الجهات المانحة وتخصيص الميزانيات من الموازنة العامة بالتنسيق مع وزارة المالية وتنفيذ عدد من المبادرات المتخصصة بالتنسيق والتكامل مع الجهات المعنية مثل مركز الملك عبد الله الثاني للتميز ومعهد الإدارة العامة.
- في الجانب التقني فإن دور وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة هام لتسريع التحول الرقمي لمبادرات استراتيجية الموارد البشرية الى جانب دور ديوان التشريع والرأي في تطوير منظومة التشريعات الداعمة لاستراتيجية الموارد البشرية.
- يعمل ديوان الخدمة المدنية مع وزارة الاتصال الحكومي ووحدة إدارة وتنفيذ برنامج تحديث القطاع العام في رئاسة الوزراء على تعزيز ثقة المواطن والأطراف المعنية بنتائج الأداء الخاصة باستراتيجية الموارد البشرية والتوعية بالإنجازات المكتسبة بشكل منتظم.

رابعاً: التنفيذ

يتم تنفيذ المبادرات التي تتضمنها الخطة التنفيذية للإستراتيجية ضمن محورين رئيسيين:

- المحور الأول المتمثل بالجهات الرئيسية المعنية بالمبادرات المتعلقة بتطوير منظومات العمل والسياسات والمنهجيات والأدوات التطبيقية، والتي تقع غالبيتها على عاتق ديوان الخدمة المدنية (هيئة الخدمة والإدارة العامة) ومعهد الإدارة العامة.
- المحور الثاني: المتمثل في دور الوزارات والدوائر الحكومية في تنفيذ المبادرات والمشاريع التي تكلف بها وفق الخطة التنفيذية بالإضافة إلى ترجمة منظومات العمل والسياسات والمنهجيات إلى واقع تطبيقي وفق الأدوات التي يعتمدها الديوان (الهيئة).
- تلتزم الجهات المعنية بتنفيذ المبادرات بمراقبة وتنفيذ خطط إدارة المخاطر على مستوى كل هدف استراتيجي واتخاذ الإجراءات البديلة بالشكل والوقت المناسب.
- لتعزيز العمل القطاعي والشفافية وتبادل الخبرات بين الدوائر الحكومية، ينظم الديوان (الهيئة) مؤتمراً سنوياً للموارد البشرية في الخدمة المدنية يتم فيه استعراض نتائج الأداء السنوي لاستراتيجية الموارد البشرية والدروس المستفادة والتوصيات على المستوى الحكومي ومجالات التطوير على المستوى القطاعي.

قد تشهد استراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية مخاطر على المستوى الاستراتيجي والتي قد تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المستوى الكلي وفيما يلي أهم المخاطر المحتملة ومستوى الأثر والإجراءات المقترحة للتعامل معها:

المخاطر الاستراتيجية الرئيسية			
المسؤولية	إجراءات الاستجابة	مستوى التأثير	الخطر
التنسيق مع وزارة التخطيط والتعاون الدولي لاستعراض دور وأهمية المبادرات لخارطة تحديث القطاع العام مع الجهات المانحة، والتنسيق مع وزارة المالية لتنظيم أولويات التمويل من الموازنة العامة	تحليل وتوجيه الدعم المالي من الجهات المانحة وإعادة تنسيق التمويل المحلي وفق الأولويات	عال	عدم توفر التمويل المناسب للمبادرات الاستراتيجية
التنسيق مع ديوان التشريع والرأي والجهات ذات العلاقة لإعطاء الأولوية للتشريعات الداعمة لإستراتيجية الموارد البشرية، بالإضافة إلى التشبيك والتواصل الفعال مع مجلس الأمة	تطوير مسار تشريعي يوضح أولويات التشريعات المطلوبة والعلاقة فيما بينها لضمان إجراء التعديلات وفق حزمة واحدة وأولويات منظمة وإمكانية مشاركة خبراء لدعم عملية مراجعة التشريعات بصورة أسرع	عال	طول المدة الزمنية لتحديث التشريعات المطلوبة لتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية
التنسيق مع وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة لوضع خطة عمل شاملة لتسريع التحول الرقمي خصوصاً في إيجاد النظام الموحد للموارد البشرية	توجيه الدعم وإعطاء الأولوية لمشاريع التحول الرقمي وتوفير التمويل الكاف وتخصيص مدير مشروع متخصص لهذه الغاية	عال	عدم اكتمال متطلبات التحول الرقمي لمتطلبات استراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية
ديوان الخدمة المدنية بالتنسيق مع وحدة إدارة وتنفيذ برنامج تحديث القطاع العام في رئاسة الوزراء	التنسيق المباشر والفعال مع وحدة إدارة وتنفيذ برنامج تحديث القطاع العام في رئاسة الوزراء بحيث يتم تحديد هذه المبادرات وضمان تناسق المواعيد الزمنية والمخرجات لمبادرات خارطة تحديث القطاع العام مع مبادرات استراتيجية الموارد البشرية	متوسط	تأخر تنفيذ عدد من مبادرات مكونات خارطة تحديث القطاع العام المتعلقة بمكون الموارد البشرية
يتولى ديوان الخدمة المدنية مسؤولية نشر الوعي وبناء القدرات	تنفيذ برامج للتوعية والتثقيف والتركيز في المرحلة الأولى على بناء التوافق والفهم المشترك مع مدراء الموارد البشرية والتطوير المؤسسي في الدوائر الحكومية ليكونوا سفراء لشرح وإيصال الفوائد والنتائج المرجوة من الاستراتيجية	متوسط	عدم تفهم الغايات الاستراتيجية للاستراتيجية أو مقاومة بعض موظفي الدوائر الحكومية للتغيير الاستراتيجي

المخاطر الاستراتيجية الرئيسية

المسؤولية	إجراءات الاستجابة	مستوى التأثير	الخطر
يتولى ديوان الخدمة المدنية مسؤولية نشر الوعي وبناء القدرات	عقد اجتماعات دورية مع القيادات الحكومية والتنفيذية لنشر الوعي بأهمية الاستراتيجية ودور القادة في نجاح تنفيذ مبادراتها وأهمية توفير الدعم لإدارات الموارد البشرية في دوائريهم كما يمكن عرض دمج نتائج أداء الدوائر الحكومية في استراتيجية الموارد البشرية في اتفاقيات الأداء الموقعة معهم	متوسط	عدم توفر الدعم من قيادات الدوائر الحكومية لمطالبات التحول نحو مركزية تخطيط السياسات واللامركزية في التنفيذ
ديوان الخدمة المدنية بالتنسيق مع الدوائر الحكومية	وضع خطة استباقية للتأهيل وإعادة التوزيع في حال وجود فائض من قبل إدارات الموارد البشرية والاستفادة من خبراتهم في مجالات أخرى ضمن نفس الدوائر أو في دوائر أخرى	متوسط	إمكانية أن يؤدي التحول الرقمي الكامل في عمليات وخدمات إدارات الموارد البشرية إلى وجود فائض من الموظفين العاملين في إدارات الموارد البشرية في الدوائر الحكومية
ديوان الخدمة المدنية بالتنسيق الجهات المعنية بالمبادرات وباستخدام المسرعات كمفهوم وأداة لتسريع وتسهيل عملية التنفيذ	ضرورة تحديد خارطة عامة لمسؤوليات تنفيذ المبادرات والعمل بشكل تشاركي على وضع الخطط التنفيذية والميزانيات للمبادرات ودمج هذه المبادرات في الخطط الاستراتيجية للجهات المعنية	متوسط	عدم التعاون في تنفيذ المبادرات المشتركة أو التي تتطلب تنسيق من أكثر من جهة حكومية