

## الموارد البشرية والقيادات



عدد الأهداف الاستراتيجية

06



عدد المشاريع

26



الكلفة التأسيسية

26.1 مليون دينار



الخدمات والإجراءات الحكومية



الموارد البشرية والقيادات



السياسات والتشريعات وصنع القرار



البيانات والتقنيات الناشئة



الحكومة والبيئة التنظيمية



كفاءة الإنفاق



الثقافة المؤسسية



## رؤية المكون: كوادر حكومية وقيادات مؤهلة وممكّنة تعمل في بيئة محفّزة ومرنة، تُدار بمنظومة موارد بشرية ذكية تضمن الكفاءة والاستدامة

يهدف مكون الموارد البشرية والقيادات إلى بناء جهاز حكومي يقوده كادر بشرى مؤهّل وقيادات ممكّنة، يدار ضمن منظومة موارد بشرية حديثة ذكية، قائمة على الكفايات والأداء، وقدرة على استقطاب وتطوير وإدارة المواهب بما يدعم جاهزية القطاع العام المستقبل.

### أبرز إنجازات البرنامج التنفيذي الأول

حقق مكون الموارد البشرية والقيادات خلال البرنامج التنفيذي الأول (2022-2025) تقدّماً تمثّل في وضع الإطار المؤسسي والتنظيمي الداعم للتحول بإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، فيما يواكب النهج الإداري الحديث وتوجهات خارطة تحديث القطاع العام؛ وذلك من خلال إقرار نظام إدارة الموارد البشرية لعام 2024، وإصدار حزمة متكاملة<sup>١</sup> من التعليمات والأسس الناظمة التي شكلت الأساس للانتقال إلى منظومة موارد بشرية أكثر حداة وكفاءة.

حيث ساهم هذا الإطار في إرساء تحولت جوهريّة، أبرزها اعتماد نهج الكفايات كأساس للتعيين والترقية والتطوير، التوسيع في التوظيف عبر الإعلان المفتوح القائم على الجدارة والكفايات، واعتماد مبدأ الراتب للوظيفة، إلى جانب تحديث منظومة تقييم الأداء المرتبطة بالنتائج. كما جرى إعادة تعريف دور ديوان الخدمة المدنية ليصبح "هيئة الخدمة والإدارة العامة" بصلاحيات تنظيمية ورقابية واضحة، مع منح الصلاحيات التشغيلية للدوائر الحكومية ضمن إطار حوكمة فعالة يعزّز المرونة والمسؤولية المؤسسيّة.

وشهدت المرحلة إطلاق مبادرات تأسيسية شملت إنشاء مركز تقييم الكفايات الحكومية، وبرامج تطوير القيادات التنفيذية (ارقاء) والقيادات الشابة (فرصة)، وإجراء دراسات عبء العمل، وإعداد خطط موارد بشرية تستجيب للتحول ومتطلبات مستقبل الوظائف في القطاع العام.

وفي مجال التدريب وبناء القدرات، ركّز البرنامج التنفيذي الأول على اتخاذ خطوات تأسيسية لإرساء أسس منظومة تدريب حكومي حديثة، من خلال تطوير النسخة الأولى لمنصة التدريب الإلكتروني، وتنفيذ برامج داعمة للتحول الرقمي وتمكين موظفي الصفوف الأمامية، إلى جانب دبلومات مهنية متخصصة في مجالات السياسات العامة وإدارة الموارد البشرية بالشراكة مع مؤسسات تعليمية، كما جرى البدء بتطوير منهجيات أولية لقياس أثر التدريب. وقد شكلت هذه الجهود قاعدة انطلاق تمهد للبرنامج التنفيذي الثاني، الذي سيركّز على توسيع نطاق التدريب، وتعزيز انتشاره، وربطه بشكل مباشر بنتائج الأداء وأولويات التحديث والجاهزية المستقبل.

<sup>١</sup> شملت (19) من التعليمات والأسس والأدلة





## الإنجازات

09	اعتماد إطار الكفايات الوظيفية للقيادات الحكومية لتكون أساس الاستقطاب والاختيار والتطوير	إصدار نظام الموارد البشرية لعام 2024 و (19) وثيقة تضم تعليمات وأسس وأدلة ناظمة لإدارة الموارد البشرية بما في ذلك منظومتنا الرقابة والدعم الفني	01
10	إطلاق برنامج "ارتقاء" للقيادات التنفيذية الحالية	إنشاء هيئة الخدمة والإدارة العامة كهيئة تنظيمية رقابية معنية بحسن التنفيذ والامتثال وتقديم الدعم الفني	02
11	إطلاق برنامج "فرصة" لتمكين القيادات الشابة والذي يوفر فرص التطور الوظيفي السريع للكفاءات الشابة ممن يمتلكون سمات قيادية	إنشاء مركز تقييم الكفايات الحكومي وتطبيق أدوات تقييم مبنية على أطر الكفايات المعتمدة	03
12	إطلاق شبكات التواصل والمجتمعات المهنية في مجالات الموارد البشرية وتقييم الأثر والثقافة المؤسسية	التطبيق التدريجي لمنظومة التعيين اللامركزي والإعلان المفتوح المستند على الكفايات الوظيفية	04
13	إطلاق برنامج صقل المهارات الرقمية	تطبيق مفهوم الترقية لشغل الوظائف الإدارية القائمة على الجدارة والتنافسية وتكافؤ الفرص والمستندة على الكفايات	05
14	إطلاق دبلوم مهني احترافي في رسم السياسات العامة بالتعاون مع الجامعة الألمانية	تطبيق مبدأ الراتب للوظيفة	06
15	دعم الحصول على شهادات مهنية متخصصة في مجال الموارد البشرية (SHRM)	إعداد خطة الموارد البشرية للجهاز الحكومي (تشكيلات 2025) وربطها بالأولويات وعده العمل والوظائف المستقبلية	07
16	تدريب ما يقارب (24 ألف موظف سنويًا) في الجهاز الحكومي في معهد الإدارة العامة	إعداد دراسات عده العمل لتحديد الاحتياجات الفعلية للوظائف وفرص إعادة التأهيل وإعادة التوزيع	08



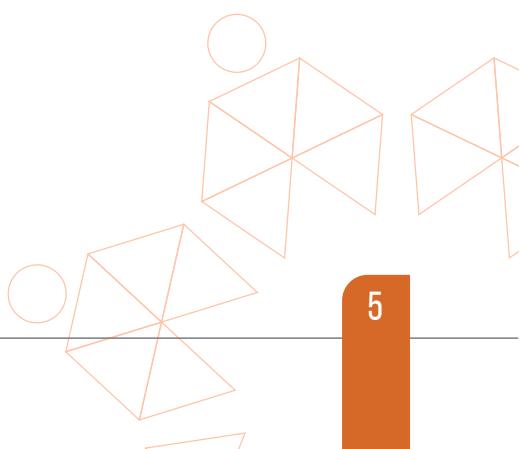
## أبرز التحديات ومجالات التحسين

على الرغم من الإنجازات المهمة التي تحقق خلال البرنامج التنفيذي الأول، أظهر تقييم منظومة الموارد البشرية والقيادات وجود تحديات تنفيذية ما تزال تُقيّد تحقيق الأثر المنشود على أداء الجهاز الحكومي، لدسيما فيما يتعلق بقدرة الدوائر على التطبيق العملي لسياسات الموارد البشرية وتحويلها إلى نتائج ملموسة.

وانطلاقاً من البناء على ما تم إنجازه، يأتي البرنامج التنفيذي الثاني ليُركّز على معالجة هذه التحديات ومجالات التحسين الواردة في الجدول أدناه، من خلال حزمة متكاملة من المشاريع والمبادرات التي تعزّز الجاهزية المؤسسية، وتدعم التطبيق الفعال والمستدام للسياسات، وتمكن الدوائر من تحقيق الأثر المتوقع خلال فترة الخارطة.

التصنيف	التحديات ومجالات التحسين
تتمثل في محدودية جاهزية الدوائر لتولى مسؤولياتها الجديدة في إدارة الموارد البشرية، وال الحاجة إلى تعزيز قدرات هيئة الخدمة والإدارة العامة للقيام بدورها الرقابي وضمان حسن الامتثال، إضافة إلى محدودية توفر مؤشرات الأداء لقياس أثر الإصلاحات على واقع الجهاز الحكومي	فجوة بين السياسات والتطبيق الفعال في الدوائر الحكومية
يشير واقع الحال إلى غياب منظومة رقمية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في الجهاز الحكومي، الأمر الذي ينعكس سلباً على كفاءة إدارة الموارد البشرية، ويضعف منظومة الرقابة والامتثال، ويحدّ من توافر بيانات دقيقة ومتكاملة لدعم صنع القرار، ويُقيّد القدرة على تحليل الأثر الحقيقي لسياسات الموارد البشرية الحكومية	محدودية الاستثمار في الأنظمة الرقمية والذكية لإدارة الموارد البشرية وتوفير بيانات داعمة لصنع القرار
يتمثل هذا التحدي في محدودية توظيف الموارد البشرية المتاحة بالكفاءة المطلوبة، نتيجة غياب التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية على المستويين المتوسط وطويل الأمد، ومحدودية تفعيل منظومة التأهيل وإعادة التوزيع، الأمر الذي يحدّ من مرونة الخدمة العامة وقدرتها على التكيف مع التحول الرقمي وتغيير أساليب العمل، بما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء الحكومي واستدامته	محدودية التخطيط والاستخدام الأمثل للموارد البشرية
يشكّل إنشاء مركز تقييم الكفايات خطوة أساسية لتعزيز قدرة الحكومة على قياس الكفايات الوظيفية، إلا أن تعظيم أثره يتطلب تطوير منظومة تقييم ذكية ومتكاملة، تتيح تنويع أدوات القياس بما يتناسب مع طبيعة الكفايات ومستوياتها المختلفة، إلى جانب مواصلة بناء القدرات المؤسسية في إدارة المقابلات الشخصية، بما يضمن موثوقية وجودة نتائج التقييم	الحاجة إلى رفع جاهزية منظومة تقييم الكفايات الرقمية والذكية







## تحديات منظومة التدريب الحالية وآليات عملها

الوصف	التحديات ومجالات التحسين
<p>محدودية ربط البرامج التدريبية بشكل منهجي وواضح بمرتكزات رؤية التحديث الإداري وأولويات الحكومة، مما يحد من قدرتها على دعم مسار التحول المؤسسي وتطوير المهارات المطلوبة للمستقبل.</p>	<p>الحاجة إلى تعزيز الربط بين التدريب وتوجهات التحديث وقياس الأثر التدريبي</p>
<p>يقاس أثر التدريب حالياً وفق المستويين الأول والثاني من نموذج كيرك باتريك (الرضا، وقياس المعرفة)، دون الانتقال لقياس التغيير في السلوك في بيئه العمل أو الأثر على الأداء المؤسسي مثل الإنتاجية والجودة وتقليل التكاليف</p>	
<p>يعاني التدريب الإداري الحكومي من محدودية في التوسيع والانتشار، من حيث عدد المستفيدين، والتباين بين البرامج التدريبية التي يحصل عليها الموظف الواحد، بما لا ينسجم مع دور معهد الإدارة العامة كذراع تنفيذي للتحول في الموارد البشرية وتنفيذ خارطة التحديث، كما لا يلبي الحاجة إلى تدريب موجه يدعم الجاهزية المستقبلية، ويتعارض مع نموذج التدريب التراكمي (Stackable Learning) اللازم لبناء المهارات وربطها بالمسارات الوظيفية والمهنية. ويعود هذا الواقع إلى مجموعة من العوامل الرئيسية، أبرزها:</p>	<p>محدودية التوسيع والانتشار<sup>2</sup> وبناء تدريب تراكمي لتطوير كفايات المستقبل ودعم الجاهزية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الاعتماد بشكل أساسي على معهد الإدارة والمعاهد الحكومية كمزودي تدريب يحد من القدرة الاستيعابية ويقيّد توسيعها وتنوعها</li> <li>ضعف التكامل بين المعاهد التدريبية الحكومية، حيث لا تزال تلك المعاهد تعمل بصورة متوازية وغير متكاملة</li> <li>محدودية تبني نهج التدريب الرقمي أولاً (Digital First Training)، إذ لا يزال التدريب الوجاهي هو السائد رغم توافر المنصة الإلكترونية، مما يحد من التوسيع والكفاءة وقابلية القياس وتحديث المحتوى</li> <li>محدودية تفعيل الشراكات المحلية والدولية وغياب إدماجها في منظومة التدريب الحكومي وتحديداً للكفايات المتخصصة</li> </ul>	
<p>لا تزال منظومة التدريب الحكومي تواجه فجوات في احترافية المدربين المعتمدين وفق معايير دولية، مما يؤثر على جودة التدريب واتساق مستوى وقدرته على دعم الجاهزية المؤسسة؛ إضافة إلى محدودية قدرتها على تطوير محتوى تدريسي من ومحذث بشكل دوري<sup>3</sup> يواكب التحولات المتسارعة في الإدارة الحكومية، وتعقيد بيئه العمل، والتحول الرقمي، وتنامي استخدامات الذكاء الاصطناعي</p>	<p>تعزيز احترافية المدربين وتطوير المحتوى التدريبي</p>
<p>أحد التحديات الجوهرية أمام تطبيق نهج الكفايات وتعزيز المهارات الحكومية. فالتطوير المستمر للموارد البشرية يتطلب تمويلاً منتظماً يضمن سد فجوات المهارات وتنفيذ برامج تدريبية موجهة وذات أثر</p>	<p>محدودية مخصصات التدريب وغياب آليات مستدامة لتمويل التدريب<sup>4</sup></p>

<sup>2</sup> يستوعب المعهد نحو (20) ألف متدرب سنوياً أي حوالي (25%) من الجهاز الحكومي وبمعدل (6.9) ساعة تدريبية لموظفي القطاع العام، و(25%) للمشمولين بتلك البرامج، كما أن الموظف يتلقى برنامجاً تدريبياً واحداً تقريباً كل 3 سنوات

<sup>3</sup> مواكبة التحولات المتسارعة في الإدارة الحكومية والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي تتطلب تحديث المحتوى التدريبي بشكل دوري كل سنة تقريباً

<sup>4</sup> بلغت مخصصات التدريب بموازنة 2026 تقريباً (1%) من إجمالي النفقات



الوصف	التحديات ومجالات التحسين
<p>الحاجة إلى تعزيز القدرة الحالية على تقديم الدعم التحليلي وصنع السياسات المرتبطة بالإدارة الحكومية، ورفع قدرة الجهاز الحكومي على التعامل مع المتغيرات السريعة، والتعزيز المتزايد في بيئة الإدارة العامة، والتوجهات العالمية في العمل الحكومي الحديث.</p>	<p>محدودية دعم السياسات الحكومية وتعزيز الجاهزية المستقبلية</p>

## التوجهات الاستراتيجية

يسعى البرنامج التنفيذي الثاني إلى إحداث نقلة نوعية في إدارة الموارد البشرية والقيادات الحكومية، بما يعزز الأداء المؤسسي، ويرسخ ثقافة الإنجاز والمساءلة، ويمكّن القيادات والكوادر الوظيفية من قيادة التغيير وتحقيق مستهدفات خارطة تحديث القطاع العام، وضمان جاهزية الجهاز الحكومي لمتطلبات المستقبل.

حيث سيتم تحقيق ذلك من خلال الانتقال بمكون الموارد البشرية والقيادات الحكومية من مرحلة بناء الأطر إلى مرحلة تعظيم الأثر، عبر منظومة متكاملة تعالج الفجوات التنفيذية وترسخ التطبيق الفعال لسياسات الموارد البشرية، مع التركيز على تعزيز كفاءة ومرنة التخطيط وإدارة الموارد البشرية، وبناء منظومة توظيف وتقدير ذكية قائمة على الجدارة والشفافية والتنافسية، بما يضمن العدالة وجودة المخرجات.

كما يشمل تطوير قدرات إدارات الموارد البشرية في الدوائر الحكومية لتمكينها من أداء دورها الجديد في التخطيط الاستراتيجي، والاستقطاب اللامركزي، وإدارة المواهب، وإدارة التقييم، وإعادة توزيع الكفاءات وفق الاحتياجات الوطنية؛ بحيث يتكامل ذلك مع تعزيز دور هيئة الخدمة والإدارة العامة في الرقابة والدعم الفني وقياس الأثر، إلى جانب تطوير مسارات وظيفية ومهنية مترنة بين التوظيف والتطوير والترقية، وتعزيز العدالة والكفاءة في إدارة الموارد البشرية.

ويواكب هذا المسار بناء منظومة تعلم وتدريب حكومي متكاملة ومرنة مرتبطة بأولويات التحديث وقياس الأثر، وقدارة على التوسيع والانتشار وتحقيق التراكمية لتطوير مهارات كفایات المستقبل . إضافة إلى تعزيز الجاهزية القيادية والاستشراف المستقبلي، بما يدعم التحول الرقمي ومهننة العاملين ويحقق التكامل المؤسسي وتعظيم أثر رأس المال.

## أبرز النتائج المرغوبة





## الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية

المخرج	الهدف الاستراتيجي	مؤشر الأداء الاستراتيجي
 حكومة محورها المواطن	<b>2.1.1</b> تعزيز قدرة الحكومة على استقطاب الكفاءات وفق معايير الدستحقاق والشفافية، وضمان تكافؤ الفرص وشمولية المشاركة	نسبة التوظيف في القطاع العام التي تمت من خلال الإعلان المفتوح
 حكومة مرنة وجاهزة للمستقبل	<b>2.2.1</b> بناء منظومة قيادية وحكومية وطنية متكاملة تعزز الجاهزية المستقبلية وتدعم صناعة القرار	نسبة الجاهزية المستقبلية للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية
	<b>2.2.2</b> بناء منظومة تعلم وتدريب حكومي متكاملة ومرنة، لرفع كفاءة الموارد البشرية الحكومية وتمكينها من مواكبة متطلبات رؤى التحدي والعمل بفاعلية في عصر الذكاء الصناعي	مستوى كفاءة وفاعلية القيادات الحكومية
 حكومة متكاملة وكفؤة	<b>2.3.1</b> تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة العاملين في الموارد البشرية في الخدمة العامة وحكومتها، من خلال إدارة دورة حياة الموظف وتهيئة بيئه عمل داعمة	نسبة في إنتاجية الموظف العام (على المستويين الكلي والدوائر) نسبة الرضا الوظيفي
	<b>2.3.2</b> تعزيز كفاءة تخطيط الموارد البشرية الحكومية	نسبة التحسن بمؤشرات أداء وحدات الموارد البشرية
 حكومة ذكية ومبتكرة	<b>2.4.1</b> تبني بنية رقمية متكاملة وذكية لإدارة الموارد البشرية لدعم عملية اتخاذ القرارات وسد الفجوة في وفرة البيانات وسرعة الوصول إليها	نسبة الاحتياجات من الموارد البشرية التي تمت تلبيتها كمًّا ونوعًًا
	<b>2.4.2</b> تبني بنية رقمية متكاملة وذكية لإدارة الموارد البشرية لدعم عملية اتخاذ القرارات وسد الفجوة في وفرة البيانات وسرعة الوصول إليها	نسبة البرامج التدريبية الحكومية المقدمة عبر منصات رقمية





## قائمة المشاريع

الهدف الاستراتيجي	اسم المشروع	الجهة المسؤولة	سنوات التنفيذ
2.1.1 تعزيز قدرة الحكومة على استقطاب الكفاءات وفق معايير الاستحقاق والشفافية، وضمان تكافؤ الفرص وشمولية المشاركة	منظومة الاستجابة السريعة لتلبية الاحتياجات من الخبرات (سحابة الخبراء الحكومية وفرق الدسناد)	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	تطوير منظومة التوظيف الذكي	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	تعزيز قدرات المؤسسية في مجال الدستقطاب والتعيين اللامركزي	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	تنميط وإعداد دراسات الموارد البشرية في القطاع العام	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	إطلاق منتدى القيادات الحكومية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	برامج تطوير القيادات الحالية والمستقبلية (ارتفاع وفرصة) والتعلم المستمر	معهد الإدارة العامة	2029 - 2026
	برنامج تطوير القيادات المحلية	معهد الإدارة العامة	2028 - 2026
	تطوير وتطبيق المنظومة المتكاملة لإدارة أداء القيادات في القطاع العام	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	تطوير برامج تدريبية لأشخاص ذوي الإعاقة لاستخدام التكنولوجيا في بيئة العمل	معهد الإدارة العامة	2028 - 2027
	إنشاء مركز الجاهزية للمستقبل (Center of Future Readiness)	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2029 - 2028
2.2.2 بناء منظومة تعلم وتدريب حكومي متكاملة ومرنة، لرفع كفاءة الموارد البشرية الحكومية وتمكينها من مواكبة متطلبات رؤى التحديث والعمل بفاعلية في عصر الذكاء الاصطناعي	تعزيز جاهزية الدوائر والمؤسسات الحكومية لأداء أدوارها الجديدة في مجال الموارد البشرية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	إنشاء الدكاديمية الأردنية للإدارة الحكومية	معهد الإدارة العامة	2026
	تطوير منصة التدريب الرقمية	معهد الإدارة العامة	2029 - 2026





## قائمة المشاريع

الهدف الاستراتيجي	اسم المشروع	الجهة المسؤولة	سنوات التنفيذ
2.3.1 تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة العاملين في الموارد البشرية في الخدمة العامة وحوكمنتها، من خلال إدارة دورة حياة الموظف وتهيئة بيئه عمل داعمة	إعداد وتنفيذ خطة تدريب شاملة لموظفي القطاع العام وفقاً للمسارات المهنية متواقة مع اهداف التحديث	معهد الادارة العامة	2029 - 2026
	تطوير القدرات في مجال التحول الرقمي وصقل المهارات المستقبلية والابتكارية لمواكبة التطورات التكنولوجية	معهد الادارة العامة	2029 - 2026
	بناء قدرات وتدريب موظفي البلديات	معهد الادارة العامة	2028 - 2026
	تدريب موظفي الوحدات المشتركة	معهد الادارة العامة	2029 - 2026
	تطوير وتنفيذ منظومة تقييم الأثر للبرامج التدريبية	معهد الادارة العامة	2027 - 2026
	تعزيز منظومة الكفايات الحكومية والتقدير الذكي	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2028 - 2026
	بناء إطار كفايات مبني على المتطلبات الوظيفية للبلديات	وزارة الادارة المحلية	2028 - 2027
	تصميم رحلة الموظف والمسارات المهنية في القطاع العام	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2029 - 2028
	بناء منظومة متكاملة لإدارة السلك الدبلوماسي	وزارة الخارجية وشئون المغتربين	2027 - 2026
	تطوير منظومة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وإعادة التأهيل والتوزيع	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
2.3.2 تعزيز كفاءة تخطيط الموارد البشرية الحكومية	تطوير وتنفيذ معايير وسياسات بيئه العمل	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2027 - 2026
	تمكين هيئة الخدمة والإدارة العامة وتعزيز قدراتها التنظيمية والرقابية والفنية والداعمة للدواائر	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2026
	منظومة ذكية لإدارة الموارد البشرية	هيئة الخدمة والإدارة العامة	2028 - 2026
2.4.1 تبني بنية رقمية متكاملة وذكية لإدارة الموارد البشرية لدعم عملية اتخاذ القرارات وسد الفجوة في وفرة البيانات وسرعة الوصول إليها			

