



ديوان الخدمة المدنية



المملكة العُمانية
السلطنة
المملكة العُمانية
السلطنة



الخطة الاستراتيجية

ديوان الخدمة المدنية

للأعوام 2017 - 2019

ديوان الخدمة المدنية

الخطة الاستراتيجية

للأعوام (2017-2019)



حضرة صاحب الجلالة الهاشمية
الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم



صبيح السعود المملكي
الأمير الحسين بن عبد الله الثاني
ولي العهد المعظم

المرجعيات

« يجب العمل بشكل حثيث لرفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطن في مختلف المجالات. ولتحقيق ذلك لا بد من النزول إلى الميدان للتواصل مباشرة مع المواطنين وتلمس احتياجاتهم والخدمات المقدمة لهم، لضمان الاستجابة السريعة والعدالة لقضايا المواطنين في جميع المحافظات. »

من كتاب التكليف السامي للحكومة الموافق ٢٩ أيار ٢٠١٦

« إن مبدأ سيادة القانون جاء ليحقق العدالة والمساواة والشفافية والمساءلة على جميع مؤسسات الدولة وأفرادها دون استثناء وخاصة ممن هم في مواقع المسؤولية، من خلال ممارسات حقيقية على أرض الواقع. »

« إن تطوير الإدارة الحكومية مسيرة مستمرة تخضع لمراجعة وتقييم دائمين. وعليه، يجب تحديد مواطن الخلل والقصور والاعتراف بها للعمل على معالجتها، وإرساء وتفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبة كمبدأ أساسي في عمل وأداء مؤسساتنا وفي جميع طبقات ومراحل الإدارة الحكومية »

من الورقة النقاشية السادسة لجلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم

« لن نستطيع أن نواكب تحديات هذا العصر إلا بأدواته المعرفية الجديدة. »

من الورقة النقاشية السابعة لجلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم

تقديم

استكمالاً لجهود الديوان ورؤيته في تطوير الوظيفة والموظف العام ورفع قدرات الديوان المؤسسية، في الوصول إلى الريادة والتميز في إدارة الموارد البشرية، يقدم الديوان خطته الاستراتيجية، والتي جاءت بناءً على تحليل بيئته العمل الخارجية والداخلية، وربطها مع إمكانيات وموازنة الديوان، إذ يطمح الديوان في استراتيجيته الجديدة وبرامجه ومشاريعه إلى تحقيق تقدم عميق وشامل في واقع الوظيفة العامة وإدارة الموارد البشرية، بالشراكة والتعاون مع كافة أجهزة الخدمة المدنية، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والفنية والتقنية، وتعزيز آليات الشفافية والرقابة والمساءلة والتوجه نحو اللامركزية في إدارة الموارد البشرية، وإذ يعلن ديوان الخدمة المدنية عن خطته الاستراتيجية، ليشده العزم والتصميم ويحدوه الرجاء والأمل بتعاون كافة الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية على إنجاز كل ما ورد فيها من مشاريع وبرامج، وفق أعلى درجات الجودة والتميز.

ومن أهم المرتكزات التي استندت إليها الخطة الاستراتيجية للأعوام 2017 - 2019 التي تم تصميم وصياغة مشاريعها وفق معايير الأولويات من جهة، والقدرة على التنفيذ من جهة أخرى، والالتزام بمؤشرات إنجاز قابلة للقياس وبجدول زمنية محددة. والتي تمت فيها مراجعة رؤية ورسالة الديوان والقيم المؤسسية التي تحكم عمله وأهدافه المؤسسية، كما تم تحليل مواطن القوة والضعف الداخلي والمخاطر والفرص المتاحة وفقاً لمنهجية إعداد الخطة الاستراتيجية، للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية والمشاريع التي تسهم في تحقيقها.

وقد جاء بناء هذه الخطة تأسيساً على المرتكزات التالية:

- ١) الخطة الاستراتيجية للديوان (2014 - 2016).
 - ٢) تقرير تقييم الإنجاز والمتابعة لمنجزات الخطة الاستراتيجية للديوان (2014 - 2016).
 - ٣) الاستجابة لمتغيرات متطلبات ومنهجية العمل، وحصيلة الإنجاز والتراكم المعرفي والخبرة التي توفرت للديوان والبناء على ما تم إنجازه على ضوء تنفيذ خطته الاستراتيجية السابقة، والانتقال إلى مراحل أكثر تقدماً في عملية تطوير واقع الأداء الحكومي بشكل عام وتنمية الموارد البشرية بشكل خاص.
 - ٤) التفاعل مع منهجيات ومضامين المرجعيات الوطنية (رؤية الأردن 2025، الأوراق النقاشية لجلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم، وكتب التكليف السامي والخطط والاستراتيجيات الوطنية (الاستراتيجية الوطنية للتشغيل، وخطة العمل التنفيذية للحكومة، الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية، البرنامج التنموي التنفيذي، خطة تحفيز النمو الاقتصادي الأردني)، وتضمين مبادئ التنمية المستدامة والنوع الاجتماعي والارتقاء بدور الديوان في منظومة العمل الوطني باعتبار الديوان أحد المكونات الرئيسية لجسم الإدارة العامة.
- والديوان في كل ذلك يهتدي بتوجيهات قائد الوطن الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم للوصول إلى جهاز ومؤسسات خدمة مدنية كفؤة قادرة على خدمة الوطن والمواطن.

والله ولي التوفيق

رئيس ديوان الخدمة المدنية

د. خلف الهميسات

الرؤية

« الريادة في إدارة الموارد البشرية والوظيفة العامة في الخدمة المدنية »

الرسالة

« إدارة وتطوير الوظيفة العامة بأبعادها البشرية والإجرائية والقانونية والرقابية بالتعاون مع الشركاء من خلال الاستثمار بالموارد البشري وتحفيز المبادرة والإبداع والتشارك في المعرفة بهدف الارتقاء بالأداء والتميز في تقديم الخدمة لمتلقيها ».

المرتكزات والقيم

- « النزاهة والعدالة وتكافؤ الفرص ... التزام أخلاقي وممارسة فعلية
- « الشفافية ومحاربة الوساطة والفساد ... مبادئ أساسية في العمل العام
- « الإبداع والمبادرة وإدارة التغيير... سمة التنظيمات المعاصرة
- « إدارة المعرفة ... نهج المنظمات المتعلمة
- « الاستثمار الأمثل للموارد البشرية ... أولوية مطلقة وأساس النجاح
- « التميز في تقديم الخدمة... أولوية واسلوب عمل

مصفوفة ارتباط الاهداف الاستراتيجية مع الاولويات الوطنية

دعم الابداع والتميز	رفع كفاءة الخدمة المدنية	تطوير الخدمات الحكومية بما يلبي طموحات المواطن الاردني	تعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة في مؤسسات القطاع العام	تطوير الحكومة الالكترونية	تطوير هيكلية الجهاز الحكومي واصلاح البيئة التنظيمية	الاولويات الوطنية الاهداف المؤسسية
	*				*	تمكين وتطوير الموارد البشرية في الخدمة المدنية
*						ترسيخ الابداع والتميز والمبادرة والابتكار في الخدمة المدنية
		*		*		ضمان تقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية
			*			تعزيز الدور الرقابي لديوان الخدمة المدنية
	*					الانتقال التدريجي نحو اللامركزية في ادارة الموارد البشرية
	*				*	استقطاب الموارد البشرية المؤهلة وتحفيزها والمحافظة عليها في وظائف الخدمة المدنية

الإرتباط بين الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية والأهداف الاستراتيجية

الرؤية و الرسالة	المرتكزات والقيم	الارتباط بين الرؤية والرسالة والمرتكزات والقيم	الارتباط بين الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية
الرؤية: الريادة في إدارة الموارد البشرية والوظيفة العامة في الخدمة المدنية الرسالة: «إدارة وتطوير الوظيفة العامة بأبعادها البشرية والإجرائية والقانونية والرقابية بالتعاون مع الشركاء من خلال الاستثمار بالموارد البشري وتحفيز المبادرة والإبداع والتشارك في المعرفة بهدف الارتقاء بالأداء والتميز في تقديم الخدمة لمتلقيها».	النزاهة والعدالة وتكافؤ الفرص	التزام أخلاقي وممارسة فعلية في كافة إجراءات عمل الديوان للوصول إلى إدارة الموارد البشرية بريادية وتميز	ضمان تقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية
	الشفافية ومحاربة الوساطة والفساد	مبادئ أساسية في ممارسة الديوان لأعماله الإجرائية والرقابية كجهة مركزية تشرف على حسن تطبيق التشريعات الناظمة لعمله	تعزيز الدور الرقابي لديوان الخدمة المدنية.
	الإبداع والمبادرة وإدارة التغيير	تطوير الوظيفة العامة وفق أفضل الممارسات الدولية وتحفيز المبادرة والإبداع التي تبناها الديوان كمفهوم الكفايات وجائزة المديرية والقسم والموظف المتميز.	ترسيخ الإبداع والتميز والمبادرة والابتكار في الخدمة المدنية
	إدارة المعرفة	إدارة المعرفة باستخدام الأدوات المتاحة لإكساب الموظفين للمعارف.	تمكين وتطوير الموارد البشرية في الخدمة المدنية.
	الاستثمار الأمثل للموارد البشرية	تبنى الديوان الأدوات والآليات التي تزيد من فاعلية جهاز الخدمة المدنية وكفاءة موارده البشرية	استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وتحفيزها والمحافظة عليها في وظائف الخدمة المدنية.
	التميز في تقديم الخدمة	أولوية وأسلوب عمل مستمر بهدف الارتقاء بالأداء	الانتقال التدريجي نحو اللامركزية في إدارة الموارد البشرية

الشركاء

- أصحاب العلاقة Stakeholders: الجهات أو الأشخاص الذين يؤثرون ويتأثرون بشكل مباشر أو غير مباشر بخطة الديوان الاستراتيجية وأنشطته ومهامه الرئيسة كمتلقي الخدمة من مواطنين وموظفين الوزارات ودوائر خدمة مدنية والبلديات والجامعات الرسمية وغيرها.
- الشركاء الاستراتيجيون Strategic Partners: كافة الجهات المعنية بتحقيق أهداف ومهام الديوان الرئيسة على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي.

الرقم	الشركاء	الهدف من الشراكة	طبيعة الشراكة	الأثر المتوقع من العلاقة	وسيلة التنسيق
1	رئيس الوزراء	تشريعي وتنظيمي	يرفع الديوان تقرير أعماله السنوية وإنجازاته وخطته المستقبلية	رفع كفاءة الأداء	مخاطبات واجتماعات
			إصدار البلاغات والتعاميم ذات الصلة بالوظيفة العامة والخدمة المدنية إلى الدوائر		
2	مجلس الوزراء	تشريعي وتنظيمي	اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا الوظيفة والموظف العام	اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالموظف والوظيفة العامة	مخاطبات واجتماعات
			إقرار التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية وأي تعديل يطرأ عليها.		
3	دائرة الموازنة العامة	فنية، تبادل معلومات	عضوية لجنة دراسة مشروع جدول تشكيلات الوظائف في دوائر الخدمة المدنية	تنسيق وتعاون في مجال إدارة الموارد البشرية	مخاطبات واجتماعات ولجان وتراسل إلكتروني
			عضوية اللجنة الفنية للاستخدام على حساب المشاريع المؤقتة لمدة تقل عن سنة		
			عضوية اللجنة الفنية للعقود الشاملة والعمل الإضافي		
			عضوية لجان فنية لدراسة القضايا المتعلقة بالموظف والوظيفة العامة		
			عضوية اللجنة المركزية للموارد البشرية		

الرقم	الشركاء	الهدف من الشراكة	طبيعة الشراكة	الأثر المتوقع من العلاقة	وسيلة التنسيق
4	وزارة تطوير القطاع العام	فنية، تنظيمية، تشريعية، تبادل معلومات	وضع السياسات العامة لإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية	تنسيق وتعاون ورسم سياسات الموارد البشرية	مخاطبات واجتماعات ولجان وتراسل إلكتروني
			التعاون مع الوزارة في مجال تعزيز قدرات العاملين في وحدات إدارة الموارد البشرية من خلال مشروع تعزيز القدرات		
			عضوية اللجنة المركزية للبعثات والدورات		
			لجان فنية لإعداد وتطوير التشريعات النازمة للخدمة المدنية		
			عضوية لجنة مركزية للموارد البشرية		
			عضوية لجنة متابعة وصف وتصنيف الوظائف		
5	معهد الإدارة العامة	فنية، تنظيمية	التعاون في تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية	تعاون وتبادل الخبرات في مجال تنمية الموارد البشرية	مخاطبات واجتماعات ولجان وتراسل إلكتروني
			عضوية اللجنة المركزية للبعثات والدورات		
			تدريب كوادر الديوان ضمن برامج المسار التدريبي المعتمد		
6	اللجنة المركزية للبعثات والدورات	فنية، تنظيمية، تشريعية	التنسيق لمجلس الخدمة المدنية لإقرار التعليمات الخاصة بالإيفاد ومعايير وأسس المفاضلة	زيادة فعالية تقديم الخدمة والسرية في إنجاز المعاملات	مخاطبات واجتماعات
			دراسة خطط وبرامج الإيفاد في البعثات والدورات والتوجيه بخصوص تحديد تخصصاتها وتعميمها		
			اتخاذ القرارات الخاصة بالإيفاد (البعثات الدراسية والدورات التدريبية)		

الرقم	الشركاء	الهدف من الشراكة	طبيعة الشراكة	الأثر المتوقع من العلاقة	وسيلة التنسيق
7	اللجنة المركزية للموارد البشرية	فنية، تنظيمية، تشريعية، تبادل معلومات	<p>اتخاذ القرارات ذات الصلة بشؤون الموظف في الخدمة المدنية والوظيفة العامة والتنسيق بها إلى المرجع المختص</p> <p>دراسة مشروع جدول تشكيلات الوظائف وإحالاته إلى دائرة الموازنة العامة .</p> <p>تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وفقاً لبرامج ومشاريع الدائرة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتوزيع الفائض منها على الدوائر الحكومية حسب احتياجاتها السنوية.</p> <p>إقرار تعليمات الدوام الرسمي والإجازات السنوية ومنح المغادرات .</p> <p>اعتماد بطاقات الوصف الوظيفي القياسية الدالة للوظائف .</p> <p>التنسيق بإقرار النماذج الموحدة لتعيين الموظفين بعقود لدى جميع الدوائر أو العقود الشاملة لجميع العلاوات وعقود بدل مجاز أو معار.</p> <p>التنسيق للوزير بتعديل أوضاع الموظفين ضمن الفئتين الأولى والثانية ومن فئة إلى أخرى.</p>	بناء علاقة تشاركية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالموارد البشرية والوظيفة العامة	مخاطبات واجتماعات
8	مجلس الخدمة المدنية	فنية، تنظيمية، تبادل معلومات	<p>التوصية لمجلس الوزراء بإصدار التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية وأي تعديل يطرأ عليها</p> <p>اقرار التعليمات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وادارتها بما في ذلك خطط الاحلال والتعاقب الوظيفي والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير ووصف وتصنيف الوظائف وادارة وتقييم الأداء الوظيفي واستحقاق الزيادة السنوية.</p>	رفع كفاءة الأداء	مخاطبات واجتماعات

الرقم	الشركاء	الهدف من الشراكة	طبيعة الشراكة	الأثر المتوقع من العلاقة	وسيلة التنسيق
9	لجان الموارد البشرية في الدوائر والبلديات والجامعات والشركات	فنية، تنظيمية، تبادل معلومات	تنفيذ مهام لجان الموارد البشرية حسب نظام الخدمة المدنية	زيادة فعالية تقديم الخدمة والسرعة في إنجاز المعاملات	مخاطبات واجتماعات ولجان وتراسل إلكتروني
10	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	فنية	دعم مشروع إعداد بطاقات الكفايات لوظائف الخدمة المدنية	تعزيز قدرات ديوان الخدمة من خلال توفير المنح للمشاريع الواردة في الخطط.	مخاطبات واجتماعات ولجان وتراسل إلكتروني
			توفير المنح والفرص التدريبية الخارجية سواء كانت دورات تدريبية أو بعثات علمية.	رفع كفاءة أداء موظفي الخدمة المدنية	
11	SIGMA برنامج دعم الإدارة الرشيدة	فنية	الجهة المانحة لمشروع إعداد بطاقات الكفايات لوظائف الخدمة المدنية	ربط استراتيجية الديوان مع البرنامج التنفيذي التنموي	مخاطبات واجتماعات ولجان وتراسل إلكتروني
12	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	فنية	دعم مشاريع التحول الإلكتروني ومنها: <ul style="list-style-type: none"> ◀ برنامج (GRP) نظام تخطيط الموارد الحكومية. ◀ تقديم الدعم والاسناد الفني والمالي لتنفيذ مشروع (HRMIS) نظام ادارة الموارد البشرية. 	زيادة فعالية تقديم الخدمة والسرعة في إنجاز المعاملات	مخاطبات واجتماعات ولجان وتراسل إلكتروني

تحليل بيئة العمل SWOT Analysis

أولا : البيئة الداخلية

١) الالتزام بالقيم المؤسسية وتبنيها من قبل كافة المستويات الإدارية.	نقاط القوة
٢) رأسمال بشري مؤهل ذو خبرات فنية متخصصة.	
٣) إدارة عليا تؤمن بأهمية المورد البشري وتطويره في الخدمة المدنية بتكامل وتشاركية مع دوائر الخدمة المدنية.	
٤) هيكل تنظيمي للديوان يعكس تخصصية العمل.	
٥) توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات وأنظمة إلكترونية متطورة.	
٦) تنوع الأدوار التي يمارسها الديوان والتي تشمل الدور الرقابي والتشريعي والتنظيمي والإسناد الفني.	

١) حجم وعبء العمل الكبير مقارنة بحجم الجهاز الوظيفي في الديوان، للقيام بمهام الرقابة والتدقيق والمتابعة وتحديث المعلومات	نقاط الضعف
٢) تباين البيانات والمعلومات الخاصة بالموظف والوظيفة العامة بين قاعدة بيانات الديوان وبيانات الوزارات والدوائر الحكومية.	
٣) عدم فعالية آليات تقييم الأداء المؤسسي.	
٤) تجاوز الوقت المعياري لإتمام بعض إجراءات العمل الرئيسية التي يشترك في تنفيذها مع الديوان عدة جهات.	
٥) محدودية المخصصات المالية للديوان وخاصة البحث والتطوير والتدريب.	

ثانياً : البيئة الخارجية:

١) المنح المالية والدورات الخارجية المقدمة لتطوير الإدارة العامة في الأردن ومذكرات التفاهم المحلية والإقليمية والدولية.	الفرص
٢) ثقة الحكومة والسلطة التشريعية ومؤسسات المجتمع المدني بعدالة ونزاهة إجراءات الديوان.	
٣) البنية التحتية التقنية للحكومة الإلكترونية.	
٤) توجهات الحكومة نحو التوزيع العادل لفرص العمل.	
٥) برامج الإصلاح الإداري والتوجهات الوطنية وكتب التكليف والأوراق النقاشية الداعمة للإصلاح الإداري.	
٦) انتشار استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في المجتمع.	

١) استمرار ثقافة المجتمع في التوجه نحو الوظيفة العامة وضعف فرص العمل في القطاع الخاص (خاصة في المحافظات)	التحديات
٢) ارتفاع معدل البطالة بين صفوف الأردنيين.	
٣) ضعف قدرات وحدات الموارد البشرية.	
٤) اقتناع المجتمع بمفهوم الوساطة والمحسوبية.	
٥) التباين في الأجور بين القطاع العام والقطاع الخاص لبعض الوظائف.	
٦) عجز الموازنة العامة للدولة.	

ملخص تحليل العوامل الداخلية: (Internal Factors Analysis Summary-IFAS)

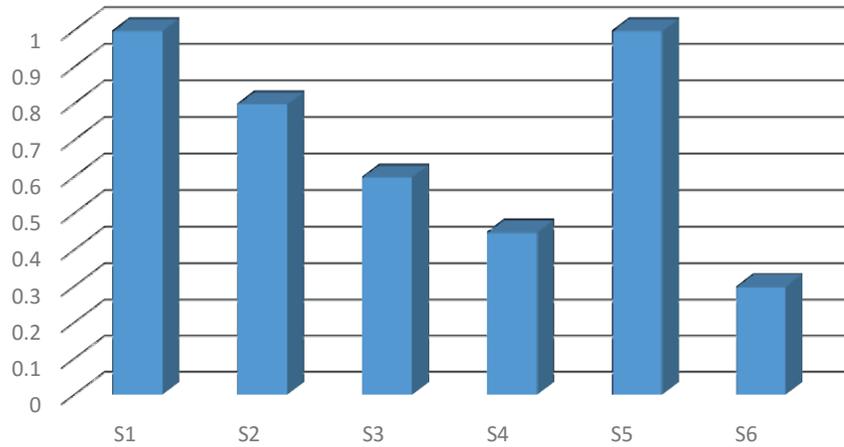
وقد اعتمد الديوان في تحديد وزن العوامل والنتيجة بناء على أثر العامل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمشاريع المنبثقة عنها، أما بالنسبة لمعدل الاستجابة: فقد تم تحديد الوزن بناء على مدى تأثير كل من هذه العناصر على الأداء وتم تصنيفه كالتالي: (عالي جداً 5 / أعلى من المتوسط 4 / متوسط 3 / أقل من متوسط 2 / ضعيف 1).

الرمز	العوامل الداخلية	الوزن	معدل الاستجابة	النتيجة
	نقاط القوة			
S1	الالتزام بالقيم المؤسسية وتبنيها من قبل كافة المستويات الإدارية.	0.2	5	1
S2	رأسمال بشري مؤهل ذو خبرات فنية متخصصة.	0.2	4	0.8
S3	إدارة عليا تؤمن بأهمية المورد البشري وتطويره في الخدمة المدنية بتكامل وتشاركية مع دوائر الخدمة المدنية.	0.15	4	0.6
S4	هيكل تنظيمي للديوان يعكس تخصصية العمل.	0.15	3	0.45
S5	توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات وأنظمة إلكترونية متطورة.	0.2	5	1
S6	تنوع الأدوار التي يمارسها الديوان والتي تشمل الدور الرقابي والتشريعي والتنظيمي والإسناد الفني.	0.1	3	0.3
	المجموع	1		4.15
	نقاط الضعف			
W1	حجم وعبء العمل الكبير مقارنة بحجم الجهاز الوظيفي في الديوان، للقيام بمهام الرقابة والتدقيق والمتابعة وتحديث المعلومات	0.25	5	1.25
W2	تباين البيانات والمعلومات الخاصة بالموظف والوظيفة العامة بين قاعدة بيانات الديوان وبيانات الوزارات والدوائر الحكومية.	0.35	4	1.4
W3	عدم فعالية آليات تقييم الأداء المؤسسي.	0.15	4	0.6
W4	تجاوز الوقت المعياري لإتمام بعض إجراءات العمل الرئيسية التي يشترك في تنفيذها مع الديوان عدة جهات.	0.15	3	0.45
W5	محدودية المخصصات المالية للديوان وخاصة البحث والتطوير والتدريب	0.1	2	0.2
	المجموع	1		3.9

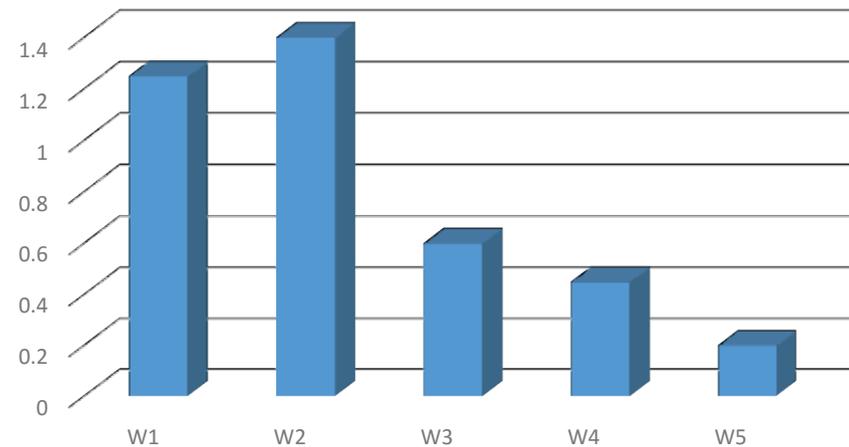
ملخص تحليل العوامل الخارجية: (External Factors Analysis Summary-EFAS)

الرمز	العوامل الخارجية	الوزن	معدل الاستجابة	النتيجة
	الفرص			
O1	المنح المالية والدورات الخارجية المقدمة لتطوير الإدارة العامة في الأردن ومذكرات التفاهم المحلية والإقليمية والدولية.	0.21	5	1.05
O2	ثقة الحكومة والسلطة التشريعية ومؤسسات المجتمع المدني بعدالة ونزاهة إجراءات الديوان.	0.16	5	0.8
O3	البنية التحتية التقنية للحكومة الإلكترونية.	0.16	4	0.64
O4	توجهات الحكومة نحو التوزيع العادل لفرص العمل.	0.17	5	0.85
O5	برامج الإصلاح الإداري والتوجهات الوطنية وكتب التكليف والأوراق النقاشية الداعمة للإصلاح الإداري.	0.21	5	1.05
O6	انتشار استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في المجتمع.	0.09	4	0.36
4.75	المجموع	1		
	التحديات			
T1	استمرار ثقافة المجتمع في التوجه نحو الوظيفة العامة وضعف فرص العمل في القطاع الخاص (خاصة في المحافظات)	0.1	4	0.4
T2	ارتفاع معدل البطالة بين صفوف الأردنيين.	0.2	4	0.8
T3	اقتناع المجتمع بمفهوم الوساطة والمحسوبية.	0.1	3	0.3
T4	ضعف قدرات وحدات الموارد البشرية	0.3	4	1.2
T5	التباين في الأجور بين القطاع العام والقطاع الخاص لبعض الوظائف.	0.1	2	0.2
T6	عجز الموازنة العامة للدولة.	0.2	5	1
3.9	المجموع	1		

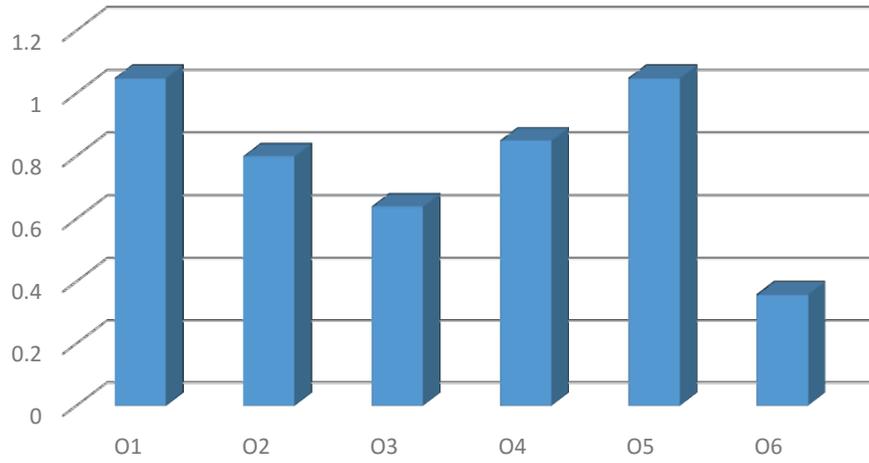
نقاط القوة



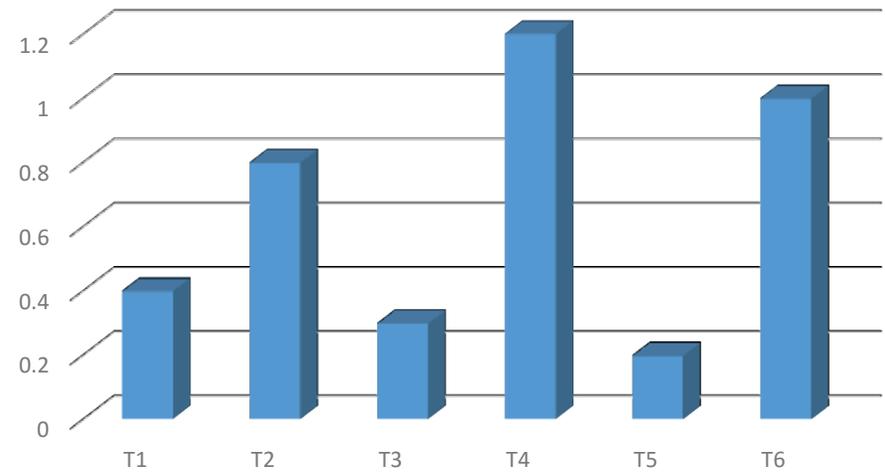
نقاط الضعف



الفرص



التحديات



التحليل الرباعي والتوجهات الاستراتيجية

نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)	
<ul style="list-style-type: none"> ◀ الالتزام بالقيم المؤسسية وتبنيها من قبل كافة المستويات الإدارية. ◀ هيكل تنظيمي للديوان يعكس تخصصية العمل. ◀ رأسمال بشري مؤهل ذو خبرات فنية متخصصة. ◀ إدارة عليا تؤمن بأهمية المورد البشري وتطويره في الخدمة المدنية بتكامل وتشاركية مع دوائر الخدمة المدنية. ◀ توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات وأنظمة إلكترونية متطورة. ◀ تنوع الأدوار التي يمارسها الديوان والتي تشمل الدور الرقابي والتشريعي والتنظيمي والإسناد الفني. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ تباين البيانات والمعلومات الخاصة بالموظف والوظيفة العامة بين قاعدة بيانات الديوان وبيانات الوزارات والدوائر الحكومية. ◀ حجم وعبء العمل الكبير مقارنة بحجم الجهاز الوظيفي في الديوان، للقيام بمهام الرقابة والتدقيق والمتابعة وتحديث المعلومات ◀ عدم فعالية آليات تقييم الأداء المؤسسي. ◀ تجاوز الوقت المعياري لإتمام بعض إجراءات العمل الرئيسية التي يشترك في تنفيذها مع الديوان عدة جهات. ◀ محدودية المخصصات المالية للديوان وخاصة في مجال البحث والتطوير والتدريب 	
الفرص (O)	استراتيجيات تحليل نقاط الضعف والفرص (WO)	استراتيجيات تحليل نقاط القوة والفرص (SO)
<ul style="list-style-type: none"> ◀ المنح المالية والدورات الخارجية المقدمة لتطوير الإدارة العامة في الأردن ومذكرات التفاهم المحلية والإقليمية والدولية. ◀ توجهات الحكومة نحو التوزيع العادل لفرص العمل. ◀ برامج الإصلاح الإداري والتوجهات الوطنية وكتب التكليف والأوراق النقاشية الداعمة نحو الإصلاح الإداري. ◀ ثقة الحكومة والسلطة التشريعية ومؤسسات المجتمع المدني بعدالة ونزاهة إجراءات الديوان. ◀ البنية التحتية التقنية للحكومة الإلكترونية. ◀ انتشار استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في المجتمع. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ الاستثمار في الرأسمال البشري المؤهل لمواجهة كبر حجم وعبء العمل مقارنة بحجم الجهاز الوظيفي في الديوان، والذي تتطلبه مهام الرقابة والتدقيق والمتابعة وتحديث المعلومات. ◀ استثمار البنية التحتية التقنية للحكومة الإلكترونية لضمان ديمومة بطاقة معلومات الموظف الإلكترونية لرفع مستوى دقة البيانات. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ استثمار المنح المالية والدورات الخارجية المقدمة لتطوير الإدارة العامة في الأردن ومذكرات التفاهم المحلية والإقليمية والدولية لغايات تمكين وتطوير الموارد البشرية في الخدمة المدنية. ◀ استثمار التوجهات نحو الإصلاح الإداري لترسيخ الإبداع والتميز والمبادرة والابتكار في الخدمة المدنية. ◀ استثمار التوجهات نحو الإصلاح الإداري والحوسبة لضمان تقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية. ◀ الانتشار التدريجي للديوان للوصول الى متلقي الخدمة في كافة المحافظات.

استراتيجيات تحليل نقاط الضعف والتهديدات (WT)	استراتيجيات تحليل نقاط القوة والتهديدات (ST)	التهديدات (T)
<ul style="list-style-type: none"> ◀ التركيز على تفعيل أدوات وآليات الشكاوى والاعتراضات والاقتراحات، المتعلقة بالمواطن والموظف والوظيفة العامة لكسب ثقة متلقي الخدمة ◀ الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في الديوان لمواجهة عجز الموازنة . ◀ التركيز على الدراسات والبيانات لمعالجة الدوران الوظيفي في الخدمة المدنية (الفاقد). 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ التركيز على الدراسات والبيانات لتزويد رسمي السياسات بمؤشرات العرض والطلب على التخصصات المطلوبة والمشعبة والراكدة في الخدمة المدنية. ◀ التركيز على ديمومة ترسيخ قيم الديوان الجوهرية للاستمرار في التعامل مع متلقي الخدمة بشفافية لتغيير قناعات المجتمع فيما يخص مفاهيم الوساطة والمحسوبية. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ ارتفاع معدل البطالة بين صفوف الأردنيين. ◀ ضعف قدرات وحدات الموارد البشرية. ◀ استمرار ثقافة المجتمع في التوجه نحو الوظيفة العامة وضعف فرص العمل في القطاع الخاص (خاصة في المحافظات) ◀ اقتناع المجتمع بمفهوم الوساطة والمحسوبية. ◀ التباين في الأجور بين القطاع العام والقطاع الخاص لبعض الوظائف. ◀ عجز الموازنة العامة للدولة.

مصفوفة تحليل العوامل الاستراتيجية (Strategic Factors Analysis Summary Matrix) :

عند مراجعة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية وأوزانها وأهميتها، ولغايات تحديد الأولويات ما بين العوامل الاستراتيجية والتي تعتبر عناصر رئيسة في تحقيق الرؤية المستقبلية للديوان، تم تحديد تسعة عوامل ترسم ملامح الخطة الاستراتيجية للديوان، وذلك على مدى السنوات الثلاثة 2017-2019. والجدول التالي يمثل مصفوفة تحليل العوامل الاستراتيجية:

النتيجة	معدل الاستجابة	الوزن	الرمز	العوامل الاستراتيجية الرئيسية (Key Strategic Factors)
1	5	0.2	S1	الالتزام بالقيم المؤسسية وتبنيها من قبل كافة المستويات الإدارية.
1	5	0.2	S5	توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات وأنظمة إلكترونية متطورة.
0.8	4	0.2	S2	رأسمال بشري مؤهل ذو خبرات فنية متخصصة.
1.4	4	0.35	W2	تباين البيانات والمعلومات الخاصة بالموظف والوظيفة العامة بين قاعدة بيانات الديوان وبيانات الوزارات والدوائر الحكومية.
1.25	5	0.25	W1	حجم وعبء العمل الكبير مقارنة بحجم الجهاز الوظيفي في الديوان، للقيام بمهام الرقابة والتدقيق والمتابعة وتحديث المعلومات.
0.6	4	0.15	W3	عدم فعالية آليات تقييم الأداء المؤسسي
1.05	5	0.21	O1	المنح المالية والدورات الخارجية المقدمة لتطوير الإدارة العامة في الأردن ومذكرات التفاهم المحلية والإقليمية والدولية.
0.85	5	0.17	O4	توجهات الحكومة نحو التوزيع العادل لفرص العمل.
1.05	5	0.21	O5	برامج الإصلاح الإداري والتوجهات الوطنية وكتب التكليف والأوراق النقاشية الداعمة نحو الإصلاح الإداري.

النتيجة	معدل الاستجابة	الوزن	الرمز	العوامل الاستراتيجية الرئيسة (Key Strategic Factors)
1.2	4	0.3	T4	ضعف قدرات وحدات الموارد البشرية
0.8	4	2	T2	ارتفاع معدل البطالة بين صفوف الأردنيين
0.4	4	0.1	T1	استمرار ثقافة المجتمع في التوجه نحو الوظيفة العامة وضعف فرص العمل في القطاع الخاص (خاصة في المحافظات)

مصفوفة الربط بين التوجهات الاستراتيجية والاهداف المؤسسية

الهدف المؤسسي	الاستراتيجيات
تمكين وتطوير الموارد البشرية في الخدمة المدنية.	استثمار المنح المالية والدورات الخارجية المقدمة لتطوير الادارة العامة في الاردن ومذكرات التفاهم المحلية والاقليمية والدولية لغايات تمكين وتطوير الموارد البشرية في الخدمة المدنية.
ترسيخ الابداع والتميز والمبادرة والابتكار في الخدمة المدنية	استثمار التوجهات نحو الاصلاح الاداري لترسيخ الابداع والتميز والمبادرة والابتكار في الخدمة المدنية.
ضمان تقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية	استثمار التوجهات نحو الاصلاح الاداري والحوسبة لضمان تقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية.
تعزيز الدور الرقابي لديوان الخدمة المدنية	الاستثمار في راسمال البشري المؤهل لمواجهة كبر حجم وعبء العمل مقارنة بحجم الجهاز الوظيفي في الديوان، الذي تتطلبه مهام الرقابة والتدقيق والمتابعة وتحديث المعلومات.
تعزيز الدور الرقابي لديوان الخدمة المدنية	استثمار البنية التحتية التقنية للحكومة الالكترونية لضمان ديمومة بطاقة معلومات الموظف الالكترونية لرفع مستوى دقة البيانات.
ضمان تقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية	التركيز على الدراسات والبيانات لتزويد رسمي السياسات بمؤشرات العرض والطلب على التخصصات المطلوبة والمشعبة والراكدة في الخدمة المدنية.
ضمان تقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية	التركيز على ديمومة ترسيخ قيم الديوان الجوهرية للاستمرار في التعامل مع متلقي الخدمة بشفافية للتعامل مع قناعة المجتمع بمفهوم الوساطة والمحسوبية.
ضمان تقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية	التركيز على تفعيل أدوات وآليات الشكاوى والاعتراضات والاقتراحات، المتعلقة بالمواطن والموظف والوظيفة العامة لكسب ثقة متلقي الخدمة.
تمكين وتطوير الموارد البشرية في الخدمة المدنية.	الاستثمار الامثل للموارد البشرية في الديوان لمواجهة عجز الموازنة.
استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وتحفيزها والمحافظة عليها في وظائف الخدمة المدنية	التركيز على الدراسات والبيانات لمعالجة الدوران الوظيفي العالي في الخدمة المدنية(الفاقد)
الانتقال التدريجي نحو اللامركزية في إدارة الموارد البشرية	الانتشار التدريجي لديوان للوصول إلى متلقي الخدمة في كافة محافظات المملكة

الأهداف المؤسسية

الرقم	الهدف	رمز المشروع	المشروع	الشركاء في تنفيذ المشروع
1	تمكين وتطوير الموارد البشرية في الخدمة المدنية.	م1	تعزيز قدرات موظفي وحدات الموارد البشرية في الخدمة المدنية.	وزارة تطوير القطاع العام ومعهد الإدارة العامة وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		م2	دراسة واقع القوى البشرية في الخدمة المدنية (المرحلة الثالثة)	وحدات الموارد البشرية في الدوائر
		م3	التخطيط الوظيفي / اللجنة المركزية للموارد البشرية	اللجنة المركزية للموارد البشرية
2	ترسيخ الإبداع والتميز والمبادرة والابتكار في الخدمة المدنية	م4	جائزة الموظف المثالي	مجلس الوزراء مجلس الخدمة المدنية
3	ضمان تقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية	م5	تطوير البنية التحتية لديوان الخدمة المدنية	دائرة الموازنة العامة
		م6	تحسين وتطوير وأتمتة الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
		م7	تفعيل نظام استقبال طلبات التوظيف للفئة العليا والوظائف الإدارية	رئاسة الوزراء
		م8	بناء قدرات موظفي ديوان الخدمة المدنية	دائرة الموازنة العامة ، معهد الإدارة العامة
		م9	استكمال مشروع نظام معلومات إدارة الموارد البشرية (المرحلة الثانية)	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
4	تعزيز الدور الرقابي لديوان الخدمة المدنية	م10	مشروع تحديث بيانات موظفي الخدمة المدنية	وحدات الموارد البشرية في الدوائر
		م11	تطوير نظم المتابعة والرقابة الإدارية على إجراءات إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية	وحدات الموارد البشرية في الدوائر
		م12	مراجعة وتعديل التشريعات الناظمة للخدمة المدنية	مجلس الخدمة المدنية وزارة تطوير القطاع العام مجلس الوزراء

الرقم	الهدف	رمز المشروع	المشروع	الشركاء في تنفيذ المشروع
5	الانتقال التدريجي نحو اللامركزية في إدارة الموارد البشرية	م 13	فتح فروع ومكاتب لديوان الخدمة المدنية في المحافظات	◀ دائرة الموازنة العامة
6	استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وتحفيزها والمحافظة عليها في وظائف الخدمة المدنية.	م 14	وضع المتطلبات اللازمة للانتقال إلى الامتحانات الوظيفية	◀ وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		م 15	تطوير وتحديث بنك الاسئلة	◀ وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		م 16	تطوير آليات استقطاب وتعيين فعالة لاختيار الموارد البشرية	◀ وزارة تطوير القطاع العام
		م 17	وضع آلية لتسريع التقدم الوظيفي للموظفين المتميزين والمبدعين لخلق قيادات شابة ومؤهلة	◀ وزارة تطوير القطاع العام ◀ مجلس الخدمة المدنية
		م 18	التحول نحو منهجية إدارة الموارد البشرية المبنية على الكفايات	◀ وزارة التخطيط والتعاون الدولي و SIG- MA برنامج دعم الإدارة الرشيدة
6		م 19	تجديد مخزون طلبات التوظيف بهدف تحديث المعلومات وإدخال الخبرات والبرامج التدريبية والمهارات الخاصة لدى طالب التوظيف لتسهم في تحديد الاحتياجات لبعض الوظائف وفق الوصف الوظيفي المطلوب	◀ شركة البريد الاردني ◀ طالبي التوظيف
		م 20	دراسة العوامل المؤثرة على الدوران الوظيفي في الخدمة المدنية (الفاقد)	◀ باحثين من دائرة الإحصاءات العامة

مصفوفة مؤشرات قياس تحقيق الأهداف المؤسسية

مسؤولية التنفيذ	قيم المؤشر				مؤشرات الأداء	رمز المشروع	المشروع	الهدف
	القيم المستهدفة			القيمة المرجعية				
	2019	2018	2017	2016				
مديرية القوى البشرية، مديرية الشؤون القانونية، مديرية التوظيف، مديرية التخطيط الوظيفي مديرية تكنولوجيا المعلومات	12	11	10	13 برنامجاً / ورشة	عدد البرامج التدريبية المختصة في مجال إدارة الموارد البشرية للعاملين في وحدات الموارد البشرية	م 1	تعزيز قدرات موظفي وحدات الموارد البشرية في الخدمة المدنية.	تمكين وتطوير الموارد البشرية في الخدمة المدنية.
	80%	77%	75%	0	متوسط نتائج الامتحانات البعيدة للمشاركين في برنامج إدارة الموارد البشرية			
فريق عمل	0	%15	35%	50%	دراسة معدة لواقع القوى البشرية (المرحلة الثالثة)	م 2	دراسة واقع القوى البشرية في الخدمة المدنية (المرحلة الثالثة)	
مديرية التخطيط الوظيفي	3	3	3	9	عدد الورش المتخصصة في مجال تخطيط الموارد البشرية	م 3	التخطيط الوظيفي/اللجنة المركزية للموارد البشرية	
	103	103	103	103	عدد تقارير اللجنة الفنية لإعداد جدول التشكيلات			
	1	1	1	0	دراسة واقع تطبيق التخطيط الوظيفي في إحدى الدوائر			

مسؤولية التنفيذ	قيم المؤشر				مؤشرات الأداء	رمز المشروع	المشروع	الهدف
	القيم المستهدفة			القيمة المرجعية				
	2019	2018	2017	2016				
وحدة تطوير الأداء المؤسسي	4	3	2	2	عدد الورش التعريفية الخاصة بالجائزة	م 4	جائزة الموظف المثالي	ترسيخ الإبداع والتميز والمبادرة والابتكار في الخدمة المدنية
	78	75	72	70 دائرة	عدد الدوائر المشاركة في التنافس على جائزة الموظف المثالي في الخدمة المدنية			
	30%	30%	0	0	دراسة واقع التطور الوظيفي للحاصلين على جائزة الموظف المثالي في الخدمة المدنية			
	30%	30%	20%	0	نسبة الإنجاز في قاعدة بيانات الموظفين الحاصلين على جائزة الموظف المثالي			
مديرية الشؤون الإدارية والمالية مديرية تكنولوجيا المعلومات	100%	100%	100%	100%	نسبة الإنفاق من موازنة الديوان على بند المشتريات	م 5	تطوير البنية التحتية لديوان الخدمة المدنية	ضمان تقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية
مديرية تكنولوجيا المعلومات وحدة تطوير الأداء المؤسسي	14	12	10	8	عدد الخدمات الحوسبة المقدمة لمتلقي الخدمة	م 6	تحسين وتطوير وأتمتة الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة	
فريق العمل	5%	10%	25%	60%	نظام مفعّل لاستقبال طلبات التوظيف للفئة العليا والوظائف الإدارية	م 7	تفعيل نظام استقبال طلبات التوظيف للفئة العليا والوظائف الإدارية	

مسؤولية التنفيذ	قيم المؤشر				مؤشرات الأداء	رمز المشروع	المشروع	الهدف
	القيم المستهدفة			القيمة المرجعية				
	2019	2018	2017	2016				
مديرية الموارد البشرية	56%	54%	52%	50%	نسبة موظفي الديوان المشاركين في البرامج التدريبية المتخصصة	م 8	بناء قدرات موظفي ديوان الخدمة المدنية	ضمان تقديم كافة الخدمات
مديرية تكنولوجيا المعلومات	35	25	20	3	عدد الدوائر المفعل بها نظام معلومات إدارة الموارد البشرية (المرحلة الثانية)	م 9	استكمال مشروع نظام معلومات إدارة الموارد البشرية (المرحلة الثانية)	وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية
مديرية القوى البشرية	40	30	30	0	نسبة الإنجاز في مشروع تحديث بيانات موظفي الخدمة المدنية	م 10	مشروع تحديث بيانات موظفي الخدمة المدنية	تعزيز الدور الرقابي لديوان الخدمة المدنية
مديرية القوى البشرية	15	10	5	0	عدد التقارير الميدانية للتدقيق على إجراءات الموارد البشرية	م 11	تطوير نظم المتابعة والرقابة الإدارية على إجراءات إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية	
مديرية الشؤون القانونية والمديريات الرئيسة المعنية	1	2	3	0	عدد التشريعات المعدلة	م 12	مراجعة وتعديل التشريعات الناظمة للخدمة المدنية	
مديرية الشؤون الإدارية والمالية ومديرية تكنولوجيا المعلومات	1	1	1	1	عدد فروع ومكاتب الديوان في المحافظات	م 13	فتح فروع ومكاتب لديوان الخدمة المدنية في المحافظات	الانتقال التدريجي نحو اللامركزية في إدارة الموارد البشرية

مسؤولية التنفيذ	قيم المؤشر				مؤشرات الأداء	رمز المشروع	المشروع	الهدف
	القيم المستهدفة			القيمة المرجعية				
	2019	2018	2017	2016				
مديرية الامتحانات التنافسية	5	4	2	1 امتحان	عدد الامتحانات المبنية على الكفايات التي يعقدها الديوان	م 14	وضع المتطلبات اللازمة للانتقال إلى الامتحانات الوظيفية	استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وتحفيزها والمحافظة عليها في وظائف الخدمة المدنية.
مديرية الامتحانات التنافسية مديرية تكنولوجيا المعلومات	10%	30%	20%	40%	نسبة التخصصات التي ستطبق عليها الامتحانات الإلكترونية	م 15	تطوير وتحديث بنك الأسئلة	
فريق العمل	0	0	100%	0	دليل الاستقطاب المبني على الكفايات معتمد	م 16	تطوير آليات استقطاب وتعيين فعالة لاختيار الموارد البشرية	
مديرية التوظيف مديرية الطلبات	150	150	150	150	عدد أوائل الجامعات الذين يتم تعيينهم وفق منهجية استقطاب المتميزين والمبدعين	م 17	وضع آلية لتسريع التقدم الوظيفي للموظفين المتميزين والمبدعين لخلق قيادات شابة ومؤهلة	
فريق العمل	20%	30%	30%	20%	نسبة بطاقات الكفايات المعدة للوظائف الأساسية في الخدمة المدنية	م 18	التحول نحو منهجية إدارة الموارد البشرية المبنية على الكفايات	
مديرية الطلبات مديرية تكنولوجيا المعلومات مديرية الشؤون الإدارية والمالية	-	100%	0	0	نسبة المخزون المجدد لطلبات التوظيف مدخل فيه الخبرات والبرامج التدريبية التي تسهم في تحديد الاحتياجات لبعض الوظائف وفق الوصف الوظيفي المطلوب	م 19	تجديد مخزون طلبات التوظيف بهدف تحديث المعلومات وإدخال الخبرات والبرامج التدريبية والمهارات الخاصة لدى طالب التوظيف لتسهم في تحديد الاحتياجات لبعض الوظائف وفق الوصف الوظيفي المطلوب	

مسؤولية التنفيذ	قيم المؤشر				مؤشرات الأداء	رمز المشروع	المشروع	الهدف
	القيم المستهدفة			القيمة المرجعية				
	2019	2018	2017	2016				
مديرية التخطيط الوظيفي	50%	30%	20%	0	دراسة معدة <	م20	دراسة العوامل المؤثرة على الدوران الوظيفي في الخدمة المدنية (الفاقد)	استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وتحفيزها والمحافظة عليها في وظائف الخدمة المدنية.



P.O.Box (926423) Amman - Jordan

call center (5008080)

e-mail: csb@csb.gov.jo

website: www.csb.gov.jo

هاتف: (٥٦٠٤١٨١) فاكس: (٥٦٨٨٢٩٣)

هاتف (٥٠٠٨٠٨٠) مركز الاتصال الوطني

ص.ب (٩٢٦٤٢٣) الرمز البريدي: ١١١٠ عمان - الأردن

الموقع الإلكتروني: ديوان-الخدمة-المدنية.الاردن



P.O.Box (926423) Amman - Jordan

call center (5008080)

e-mail: csb@csb.gov.jo

website: www.csb.gov.jo

هاتف: (٥٦٠٤١٨١) فاكس: (٥٦٨٨٢٩٣)

هاتف (٥٠٠٨٠٨٠) مركز الاتصال الوطني

ص.ب (٩٢٦٤٢٣) الرمز البريدي: ١١١٠ عمان - الأردن

الموقع الإلكتروني: ديوان-الخدمة-المدنية.الاردن