



الخطة الاستراتيجية
معهد الإدارة العامة
(2025-2023)

المحتويات

1	من نحن
3	المقدمة
4	منهجية العمل
5	التوجهات الاستراتيجية والركائز الوطنية
9	تحليل إنجازات الخطة الاستراتيجية السابقة
11	ملخص التحليل الداخلي
12	المقارنة المعيارية مع معاهد تدريب إقليمية ودولية
12	تحليل الوضع الحالي
13	التحليل الرباعي SWOT
16	تحليل البيئة الخارجية PESTLE
18	التقييم المؤسسي للمعهد
20	الإطار العام للإستراتيجية
22	المبادرات والمشاريع
29	مؤشرات الأداء الرئيسية



يعتبر معهد الإدارة العامة الذراع التنفيذي المعني ببناء قدرات وتدريب الموظفين، وإعداد وتأهيل قيادات القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية، كما يلعب دورًا هامًا ومحوريًا في دعم جهود الإصلاح والتطوير الإداري من خلال تقديم الدراسات والاستشارات الإدارية لمؤسسات القطاع العام على اختلاف أنواعها، ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص داخل الأردن وخارجه، فضلًا عن المشاركة بالمعرفة وتبادل الرأي والفكر والتجارب والممارسات الناجحة في الإدارة العامة، والمساهمة في إيجاد الحلول للتحديات التي تواجهها.

يقدم المعهد حزمة واسعة من البرامج التدريبية المتخصصة في مختلف مجالات الإدارة العامة والتي تهدف إلى تطوير وصقل الكفايات الفنية والإدارية والسلوكية، وإكساب العاملين في وظائف الإدارة العامة المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية والارتقاء بأداء المهام ومستوى الخدمات المقدمة، مع التركيز على مجالات التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد البشرية والحوكمة وإدارة الأداء والمهارات القيادية والإشرافية باعتبارها كفايات أساسية في إحداث النقلة النوعية في تطوير الأداء وتمكين رأس المال البشري، هذا ويسعى المعهد دومًا لمواكبة التطورات والمستجدات ورفع مستوى الجاهزية للمستقبل من خلال إطلاق البرامج المبتكرة المرتبطة بالثورة الصناعية الرابعة كالمهارات الرقمية والذكاء الاصطناعي وأمن المعلومات وغيرها من المهارات المرتبطة بالابتداع والابتكار والتميز في تطوير نماذج الأعمال وآليات تقديم الخدمات وتحسين جودتها، جنبًا إلى جنب مع برامج توجيه وتمكين الموظفين الجدد، والبرامج المرتبطة بالمسارات المهنية والإدارية، وبرامج مهارات اللغات والحاسوب والتي يوفرها المعهد من خلال شراكات فعالة مع جهات محلية ودولية مختصة بهذه المجالات.

ويتميز المعهد بمرونته وقدرته على تنوع أشكال التدريب ووسائله، والاستجابة لمتطلبات الفئات المستفيدة من برامج التدريب، إذ يوفر المعهد حزمة من البرامج الإلكترونية وبرامج التدريب عن بعد بالإضافة إلى التدريب داخل القاعات التدريبية في المركز الرئيسي في العاصمة عمان، أو في المحافظات، أو في أي مكان تحدده الجهة المستفيدة داخل المملكة أو خارجها، كما يتيح مرونة واسعة في أوقات التدريب سواء خلال أوقات الدوام الرسمي أو خارجه، عوضًا عن قدرته على تصميم برامج خاصة تلبي احتياجات ومتطلبات جهات معينة.

وعلى صعيد آخر، يتوفر لدى المعهد مرافق حديثة مجهزة بأفضل التقنيات والأجهزة التي توفر بيئة تدريبية نموذجية ومريحة، حيث تتوفر العديد من القاعات بمساحات وتجهيزات مختلفة تناسب مع طبيعة البرامج التدريبية وأساليب التدريب والكفايات التي تتضمنها الحقبة التدريبية وعدد وطبيعة المشاركين، ويدعم ذلك مرافق وبنية تحتية مستجيبة لاحتياجات ومتطلبات ذوي الإعاقة ومختلف شرائح المستفيدين من خدمات المعهد، كما يمتلك المعهد مسردًا يتسع لمائة وثمانين شخصًا ومختبرات حاسوبية ومختبرات ابتكار وغرفة مؤتمرات مرئية وكافيتريا تقدم خدمات الضيافة لزوار المعهد والمشاركين والموظفين، حيث يسعى المعهد إلى تسويق هذه الخدمات، محليًا ودوليًا لاستقطاب المحافل وعقد المؤتمرات والدورات كخدمات مضافة يمكن تأجيرها.



في ضوء انتهاء الإطار الزمني للخطة الاستراتيجية السابقة (2020-2022) لمعهد الإدارة العامة، وتحقيقاً لما تضمنته رؤى الإصلاح الوطنية بأبعادها الثلاثة (السياسية، والاقتصادية، والإدارية)، ولضمان الاستجابة الفاعلة لدور المعهد في دعم تحقيق الخطط الوطنية والقطاعية وعلى رأسها خارطة الطريق لتحديث القطاع العام التي التزمت الحكومة بتنفيذها وفقاً لأطر زمنية محددة، والتي ركزت على أن المورد البشري المؤهل والمدرب يعد ركيزة أساسية من ركائز النجاح، وتحقيقاً لرؤية جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم -حفظه الله ورعاه- بضرورة الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسين كفاءة الإدارة العامة، تم إعداد الخطة الاستراتيجية لمعهد الإدارة العامة (2023-2025) لتشكّل مرتكزاً أساسياً لدعم تلك الرؤى باعتبار تمكين رأس المال البشري عنصراً حاسماً في إنجاحها.

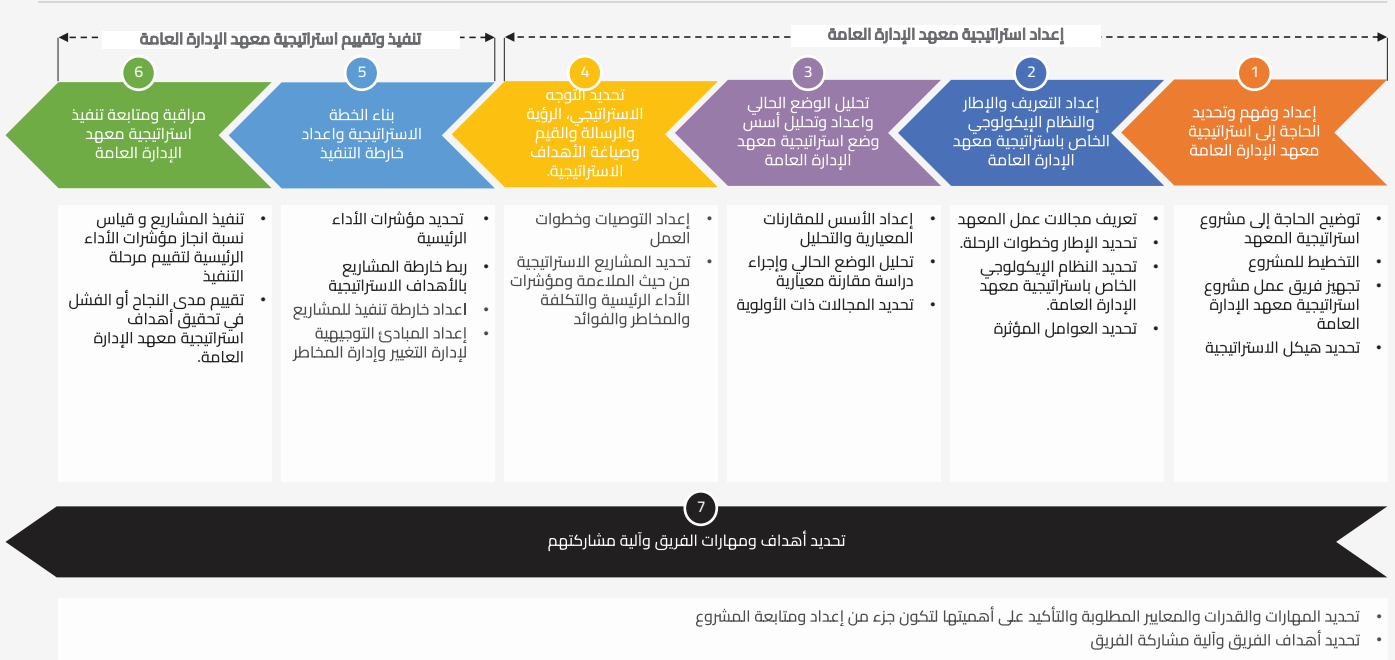
لقد ركزت استراتيجية المعهد السابقة (2020-2022) على مأسسة وتنظيم عمل المعهد وفق مضامين نظامه الجديد آنذاك رقم (102) لسنة 2019 بالإضافة إلى تحديث البنية التحتية والمرافق، فيما تأتي هذه الاستراتيجية لتبني على ما تم إنجازه في الاستراتيجية السابقة وتستشرف مستقبل الإصلاحات والتطورات والمتغيرات على المستويين المحلي والعالمي. لذا تعد هذه الخطة وثيقة تطلعية وطموحة تعكس التحديات والفرص التي تواجه الإدارة العامة في الأردن، وخارطة طريق جريئة لتحقيق التميز فيها وذلك من خلال تبني الابتكار والتعاون وتطوير المواهب وإعداد القيادات بمستوياتها المختلفة، فقد ركزت الخطة الاستراتيجية على تبني المفاهيم والأساليب الحديثة في تطوير خدمات المعهد، والتي تمكنه من أن يلعب دوراً فاعلاً ومحورياً في دعم تطوير الإدارة العامة الأردنية، ويشكّل وجهة جذب في مجال بناء القدرات وتقديم الاستشارات وإعداد الدراسات على المستوى المحلي والإقليمي للقطاعين العام والخاص على حدٍ سواء.

يلعب معهد الإدارة العامة دوراً محورياً في مستقبل الإدارة العامة في الأردن، لذا تم تصميم الخطة الاستراتيجية للمعهد للمساهمة في معالجة التحديات التي تواجه الإدارة العامة، وتقديم إرشادات لتحقيق التميز في هذا المجال. فقد استندت الخطة إلى تحليل شامل للوضع الحالي للإدارة العامة في الأردن والسياق العالمي الأوسع. وتدرك الخطة أهمية المواهب ورأس المال البشري في تحقيق التميز في الإدارة العامة من خلال الاستثمار في تطوير كادره وخلق ثقافة التعلم والتحسين المستمر.

لقد بنيت الاستراتيجية على ثلاثة ركائز أساسية وهي التطوير والإستدامة، والابتكار والتحول الرقمي، والحوكمة، فيما جاءت المبادرات والمشاريع لتدعم تلك الركائز من خلال التركيز على تطوير خدمات التدريب والاستشارات وتحديثها لتواكب التطورات والمستجدات في الإدارة العامة وتستجيب للتوجهات الوطنية في الارتقاء بالموارد البشرية، مع الاستمرار بتحديث وتطوير البنية التحتية والتكنولوجية بما يوفر متطلبات التدريب الحديثة للمستفيدين من خدمات المعهد ويرفع طاقته الاستيعابية، بالإضافة إلى تطوير وتعزيز قدرات المعهد المؤسسية والتقنية لتمكينه من تقديم خدماته وفقاً لأفضل الممارسات، بما فيها التدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد ورفع مستوى الثقة بأدائه، وتعزيز موقع المعهد كمركز متميز للتدريب على المستويين المحلي والإقليمي.

منهجية العمل

تم إعداد الخطة الاستراتيجية (2023-2025) لمعهد الإدارة العامة بالتوافق مع التطلعات والأهداف والخطط الوطنية ونتائج التحليل الداخلي وتحليل الشركاء. وبناءً على ما سبق فقد قام فريق العمل باتباع النهج التشاركي في إعداد الخطة الاستراتيجية لمعهد الإدارة العامة، حيث تم إشراك عدد كبير من المعنيين في القطاع والجهات ذات العلاقة في جميع مراحل الإعداد (وكما هو موضح في الشكل رقم 1)، بدءًا من مرحلة التحليل ووصولًا إلى تحديد التوجهات الاستراتيجية والأهداف المؤسسية لمعهد الإدارة العامة للأعوام 2023-2025، وبالاعتماد على المصادر والمراجع الوطنية كإطار مرجعي للخطة الاستراتيجية، من خلال الدراسة والتحليل التفصيلي، ومناقشات واقتراحات فرق العمل والخبراء، وقد نتج عن الأهداف الاستراتيجية مجموعة من البرامج والمشاريع التنفيذية والتي ستم متابعتها وتقييمها من خلال نظام متكامل يشمل مؤشرات قياس أداء استراتيجية وتشغيلية على مدار ثلاث سنوات.



الشكل (1): منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية لمعهد الإدارة العامة

وقد مرت عملية الإعداد بالمرحلة الرئيسية التالية:

1. مرحلة الدراسة والتحليل والتشخيص

● المستوى الداخلي:

- مراجعة الخطط الاستراتيجية السابقة لمعهد الإدارة العامة، والدراسات والتقارير الخاصة بالمعهد
- مراجعة الأدوار والغايات والوظائف المتعلقة بمعهد الإدارة العامة
- تحديد التحديات والأولويات المؤسسية
- تحديد وتحليل الشركاء الاستراتيجيين
- تحليل الأداء والدور المؤسسي
- تحليل مستوى الرضا العام
- مراجعة وتحليل الأطر التشريعية الناظمة والمؤثرة بعمل المعهد

● المستوى الخارجي:

- ◀ تحليل البيئة الخارجية والعوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية والقانونية PESTEL Analysis
- ◀ دراسة التوجهات ومراجعة الأولويات
- ◀ عمل مقارنات معيارية Benchmarking

2. تحديد الأولويات والأهداف الاستراتيجية

- ◀ عرض نتائج الدراسة والتحليل والتشخيص
- ◀ إعداد الرؤية والرسالة وتحديد القيم المؤسسية
- ◀ تحديد الأهداف الاستراتيجية
- ◀ تحديد مؤشرات الأداء الاستراتيجية

3. تحديد البرامج والمشاريع والمبادرات

- ◀ تطوير البرامج والمشاريع الاستراتيجية الخاصة بكل هدف استراتيجي

4. تطوير منظومة المتابعة والتقييم والتعلم

- ◀ تطوير أدوات المتابعة المناسبة ليتمكن المعهد من تتبع الإنجاز في الخطة الاستراتيجية للأعوام 2025-2023
- ◀ تطوير منظومة التقييم والتعلم

التوجهات الاستراتيجية والركائز الوطنية

لقد مثلت الوثائق والمرجعيات الوطنية التالية محركات ومدخلات أساسية وبوصلة في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمعهد:



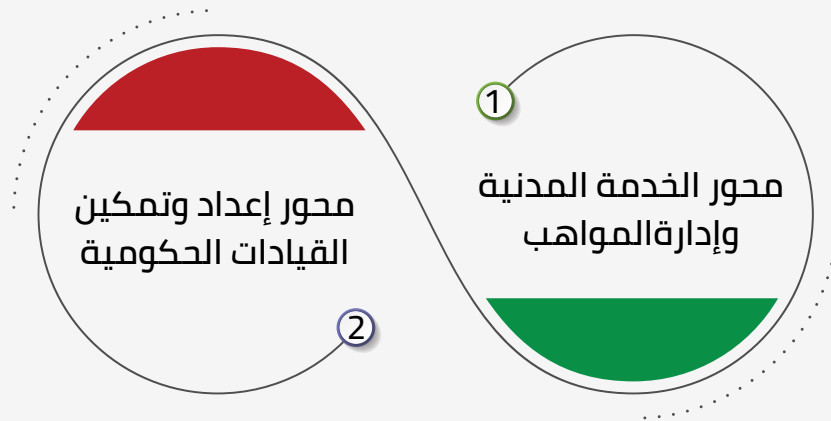
وثيقة خارطة طريق تحديث القطاع العام:

أدى إطلاق وثيقة خارطة طريق تحديث القطاع العام والتي شملت ثلاثة محاور رئيسية إلى وجود حاجة لتحديث الاستراتيجية لتتوافق مع متطلبات خارطة الطريق ولتحقيق الهدف الأسمى الذي يتمثل في "تطوير قطاع عام مستدام، ومتطور، وممكّن، ومؤهل لتولي مهامه بكفاءة وفاعلية، ويستجيب لاحتياجات المواطنين وتوقعاتهم، ويتمتع بالمرونة وسرعة الاستجابة لمواجهة التحديات المستقبلية والتغيير المتسارع بدور الحكومات ومفهوم تقديم الخدمات الحكومية". مع التأكيد من تحقيق المتطلبات الواردة في المكون الخاص بالموارد البشرية والقيادات، الذي تم فيه التركيز على جانب التدريب وبناء القدرات بمفهومها الواسع.

الورقة المفاهيمية لمكون الموارد البشرية في خارطة الطريق: و

تعتبر الموارد البشرية أحد مكونات خارطة طريق تحديث القطاع العام والتي تعنى بالوصول إلى بيئة عمل جاذبة للكفاءات وممكنة للإنجاز، وفي إطار الحاجة إلى تطوير منظومة تشريعية وتنظيمية موحدة لإدارة القيادات الحكومية، يأتي دور معهد الإدارة العامة، ممثلاً بمركز القيادات الحكومية، والمسؤول عن تنفيذ برامج إعداد وتمكين القيادات الحكومية، وتطبيق المعايير المعتمدة لاختيار المشاركين في البرامج، وتطوير قاعدة بيانات للمشاركين وخبري برامج إعداد وتمكين القيادات، وتقييم وتطوير البرامج والمشاركين بشكل مستمر ومتابعة الخريجين، ورفع التقارير اللازمة والتوصيات والمقترحات لتطوير البرامج والسياسات اللازمة لإعداد القيادات الحكومية، وإدارة صندوق تطوير وتدريب القيادات الحكومية.

وتتقاطع التوجهات الاستراتيجية لمعهد الإدارة العامة مع محاور الوثيقة التالية:



1- **محور الخدمة المدنية وإدارة المواهب:** الارتقاء بأداء الموارد البشرية في الخدمة المدنية من أهم محاور تحديث القطاع العام، كونه يركز على العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لتنفيذ برامج ومبادرات الإصلاح الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وعليه ارتكزت التوجهات الاستراتيجية لمعهد الإدارة العامة على المساهمة في الوصول إلى:

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

◀ **خدمة مدنية قادرة على اختيار وتعيين الكفاءات المطلوبة** وفقاً لمبادئ الاستحقاق والتنافسية والشفافية وتكافؤ الفرص، ومتنوعة المصادر لتلبية احتياجات الدوائر بسرعة، ولرفدها بالكفايات اللازمة للارتقاء بالأداء وتحقيق الأولويات الوطنية وتوجهات لجنة تحديث القطاع العام. ويعتبر معهد الإدارة العامة بالتعاون مع هيئة الخدمة والإدارة العامة أحد الجهات المسؤولة عن تشكيل وإدارة فرق الدعم والإسناد الحكومي، والمعني بتلبية احتياجات الدوائر من الموارد البشرية.

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

◀ **موظفي خدمة مدنية قادرين على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية** ويمتلكون الكفايات المستقبلية المتخصصة والرقمية ذات المهارات الاستراتيجية والابتكارية اللازمة لمواكبة التغيير في أساليب الإدارة الحكومية وتقديم الخدمات. وذلك من خلال مبادرات خاصة بتعزيز قدرات مقدمي الخدمات في الصفوف الأمامية، وإعداد برنامج دبلوم مهني في الإدارة العامة وتطوير القطاع العام والذي تتم إدارته وتنفيذه من قبل معهد الإدارة العامة. بالإضافة إلى دور معهد الإدارة العامة في مبادرة إبرام اتفاقيات لتنسيق الجهود التدريبية بين المعهد والمراكز التدريبية الحكومية في مجالات الإدارة العامة والتطوير.

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

2- **محور إعداد وتمكين القيادات الحكومية:** إن تحقيق مرتكزات التحديث والرؤية المستقبلية للوصول إلى قطاع عام متعاون ومتكامل، مرن وسريع الاستجابة والتكيف، ومبتكر وجاهز للمستقبل، حيث يعتبر المواطن محور الاهتمام؛ يتطلب وجود قيادات حكومية متميزة ذات أداء عالي وقادرة على تحقيق الرؤية المستقبلية للأردن وتنفيذ أولوياته، وتعتبر المحرك الرئيسي والمحفز لمبادرات تحديث القطاع العام وأحد الركائز الداعمة لنجاحه. وعليه ارتكزت التوجهات الاستراتيجية لمعهد الإدارة العامة على المساهمة في:

◀ **تعزيز القدرة على اختيار المؤهلين لتولي المناصب القيادية**، وإعداد جيل من القيادات المستقبلية والشابة يمتلك الكفايات والخبرات العملية المطلوبة للتنافس على تولى الوظائف القيادية، بما يضمن استدامة تلبية الاحتياجات الحكومية من القادة الأكفاء المعدين والمدربين بشكل ممنهج يتوافق مع الرؤية الحكومية. إن أحد الأنشطة المعنية بتنسيق جهود إعداد القيادات الحكومية المختلفة هي إنشاء صندوق تطوير وتدريب القيادات الحكومية والذي من المقترح أن يكون على شكل حساب خاص بمعهد الإدارة العامة كونه المسؤول عن التدريب والتعلم في مجال الإدارة العامة والقيادات الحكومية.

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

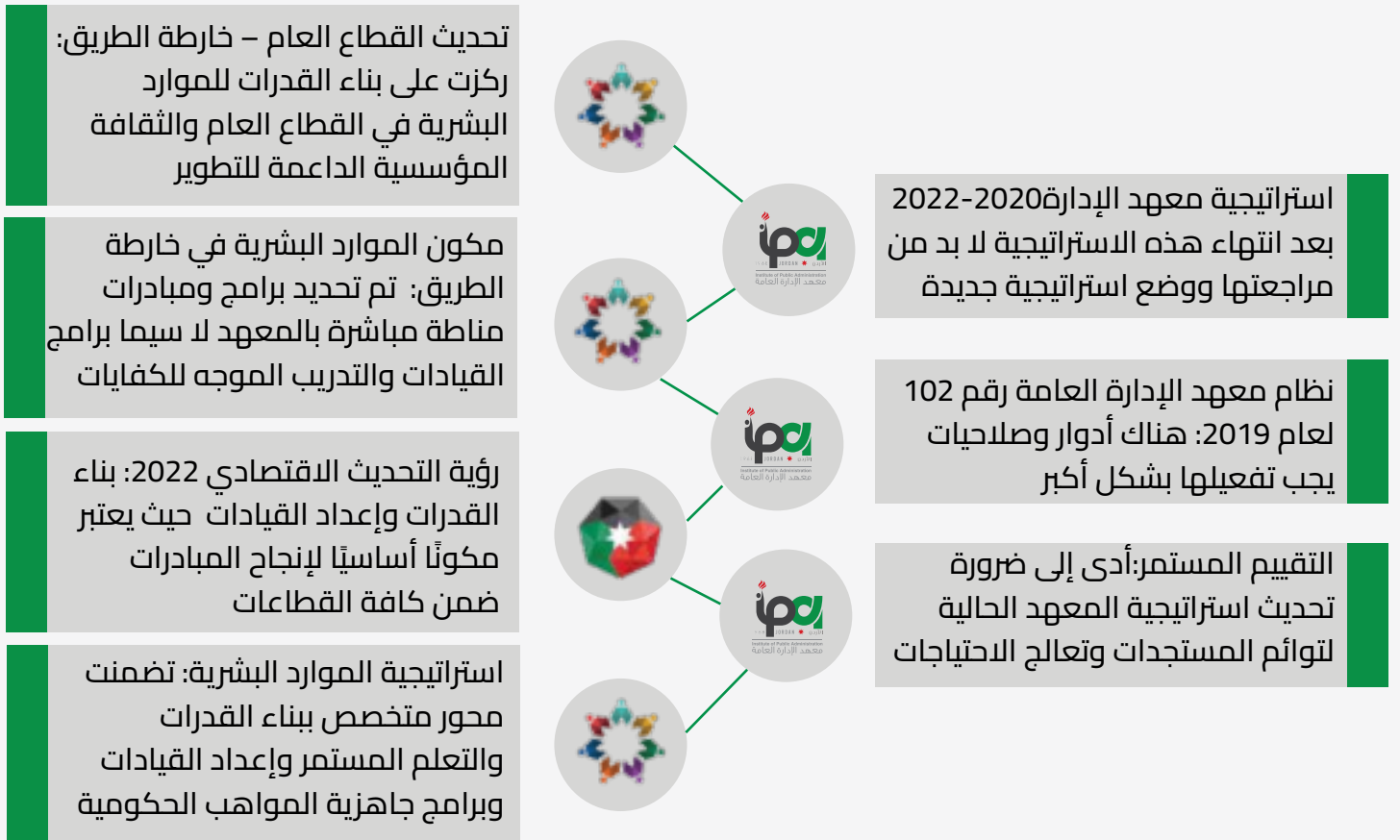
استراتيجية الموارد البشرية في الخدمة المدنية:

جاءت هذه الاستراتيجية لضمان ترجمة مضامين مكون الموارد البشرية في خارطة الطريق إلى واقع تطبيقي، ضمن أهداف ومستهدفات ومؤشرات ومسؤوليات وأطر زمنية واضحة ومحددة، وقد تضمنت هذه الاستراتيجية محور خاص ببناء قدرات موظفي القطاع العام والتركيز على مقدمي الخدمات وإعداد القيادات وتأهيلها لتكون مؤمنة بالتغيير وقادرة عليه.

رؤية التحديث الاقتصادي 2022:

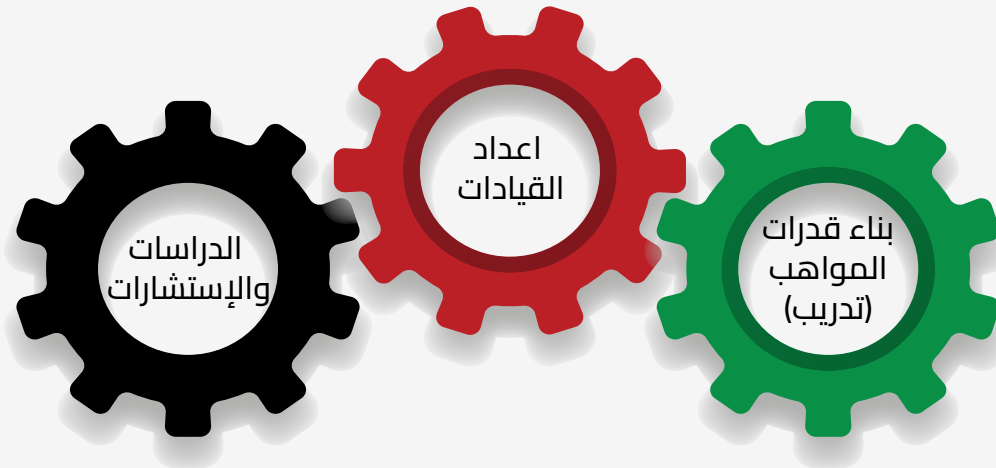
أكدت رؤية التحديث الاقتصادي على بناء القدرات في جميع القطاعات، حيث ركزت برامج ومبادرات التحديث الاقتصادي على تدريب وتأهيل الموظفين لا سيما المعنيين بتقديم الخدمات المباشرة للمواطنين والمستثمرين.

والشكل التالي يلخص أبرز محركات تحديث الخطة الإستراتيجية لمعهد الإدارة العامة:



الشكل رقم (2) أبرز محركات تحديث الخطة الاستراتيجية لمعهد الإدارة العامة

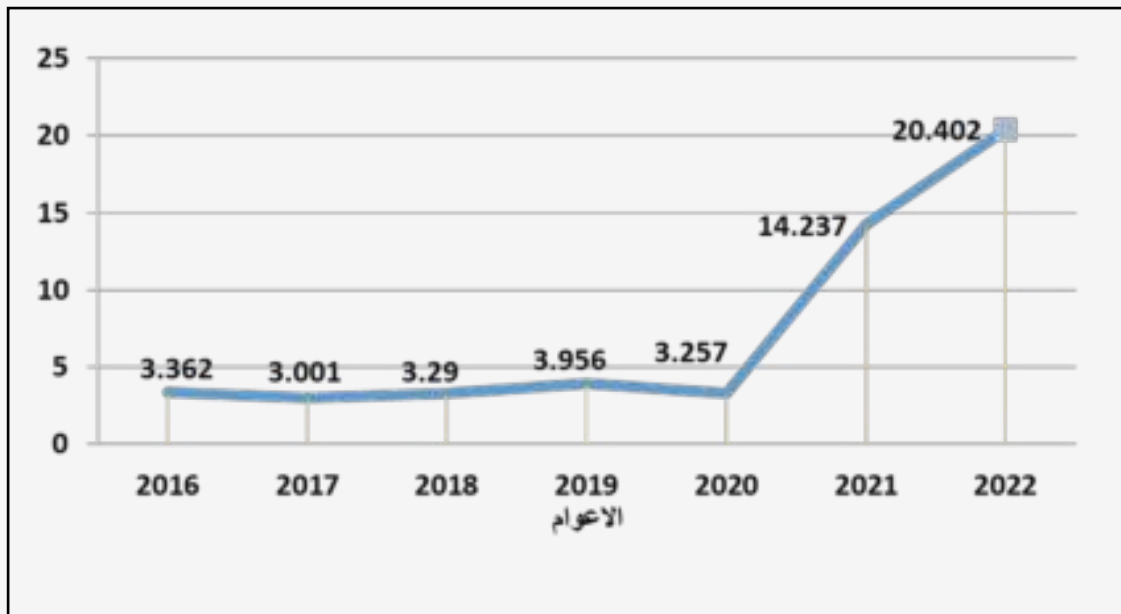
وقد انعكست هذه المدركات على مجالات عمل المعهد جميعها والموضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم (3) مجالات عمل المعهد

تحليل إنجازات الخطة الاستراتيجية السابقة

لقد حقق معهد الإدارة العامة قفزات هائلة وملحوظة في مؤشرات أدائه المرتبطة بالاستراتيجية السابقة، لا سيما في العام الأخير من عمر الاستراتيجية (2022) الذي شهد تطورًا ملحوظًا في أعداد المتدربين نتيجة لسلسلة التحديثات على إمكانيات المعهد كما يظهر في الشكل التالي:



الشكل رقم (4) أعداد المتدربين خلال الفترة 2016 ولغاية 2022

وقد أظهرت نتائج التحليل على مستوى أهداف الخطة الاستراتيجية السابقة ما يلي:

الهدف الاستراتيجي الأول: تعزيز دور المعهد في تطوير أداء موظفي القطاع العام

1. بلغت نسبة المجتازين من متلقي الخدمات التدريبية لدى المعهد للامتحانات البعيدة (اجتياز) 100% ما يشير لتحقيق الهدف الاستراتيجي المرتبط به.
2. إعداد القيادات و نسبة الزيادة في عدد المتدربين من المؤسسات الحكومية سنويًا : تحقق الهدف من إنشاء مركز القيادات وتحققت النسب المرجوة وبكفاءة استباقية مع تعذر ذلك أثناء جائحة كورونا (2020) بسبب الإغلاقات.
3. نسبة التحسن في المعرفة : تم مؤخرًا تنفيذ امتحانات قبلية وبعدية وإعداد استبيان دراسة أثر التدريب على العمل الذي يقوم به متلقي خدمة التدريب، وبالتالي لم يحقق المؤشر 2-3-4 الغاية منه في الخطة 2019-2022 ويجري العمل لتحقيقه ضمن خطة 2023-2025.

الهدف الاستراتيجي الثاني: استعادة ورفع مكانة المعهد محليًا وخارجيًا

1. تم توقيع عدد من الاتفاقيات المحلية مع جهات تدريبية وأكاديمية مختلفة.
2. تم تقديم خدمات تدريبية لجهات غير حكومية بشكل متواضع.
3. لم يتم اعتماد برامج دولية بعد وذلك بسبب وجود محددات مالية وإدارية ونقص في الموارد البشرية مما شكل عائقًا في طريق تحقيق هذا الهدف.
4. تم البدء خلال العام الماضي بالتنسيق مع جهات دولية لعقد شراكات معهم والتوجه للتدريب خارج المملكة.

الهدف الاستراتيجي الثالث: تطوير واستدامة الأداء المؤسسي للمعهد

1. يوجد تحسن ملحوظ في مستويات الرضا لدى الشركاء ولدى الموظفين.
2. زيادة كبيرة في العوائد السنوية وعدد المتدربين وتحسن انطباعاتهم.
3. كما أن التحسين المستمر على الإجراءات والتوجه للمشاريع المتعلقة بالجودة والتطوير قيد الإجراء وسيتم العمل على استكمالها ضمن الاستراتيجية الجديدة.



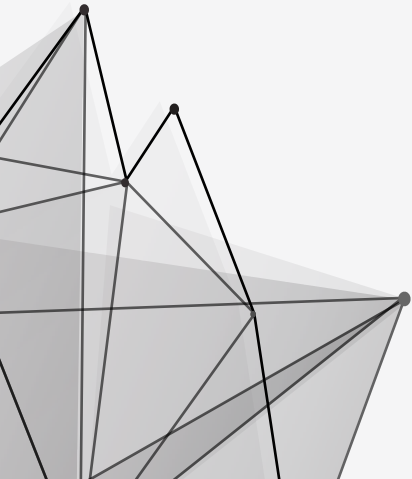
ملخص التحليل الداخلي

بناءً على التحليل للبيئة الداخلية للمعهد، يتضح أن معهد الإدارة العامة يحقق مستوى جيد في مجال الحوكمة بفضل وجود منظومة تشريعية متكاملة ونظام مرن وتوجه استراتيجي واضح وشفافية في التقييم. ومع ذلك، فإن الهيكل التنظيمي الحالي يحتاج إلى المزيد من المرونة وتفعيل أكبر لدور اللجنة التوجيهية. أما فيما يتعلق بالجانب التمويلي للمعهد فتوجد مخصصات مالية ضمن الموازنة العامة وقدرة على جذب المنح الخارجية وتنوع في المصادر التمويلية، إضافة إلى قدرة المعهد على توليد الإيرادات بشكل جيد. ومع ذلك، وحسب نتائج التحليل تتجه جميع الإيرادات إلى خزينة الدولة ولا توجد كفاية في المخصصات المالية، وقد تعثرت بعض من مشاريع المعهد بسبب ذلك. وأيضاً يواجه المعهد نقصاً في التمويل الوارد من الجهات المانحة، وضعفاً في مرونة موازنته.

كما يعاني معهد الإدارة العامة من نقص في الموارد البشرية المؤهلة والحاجة المستمرة لتحسين المواد التدريبية المتعلقة بالقيادات، أما بالنسبة للبنية التحتية فإنها تعد حديثة ومرنة، بما في ذلك القاعات التدريبية والخدمات اللوجستية، مثل الكافتيريا والمصاعد، حيث إنها مناسبة للتدريب وصديقة للأشخاص ذوي الإعاقة، ويمتلك المعهد القدرة على استدامة المرافق وصيانتها الدورية. ويتميز المعهد أيضاً بالبنية التكنولوجية المتطورة، مثل مختبر حاسوب متنقل وقاعات مزودة بشاشات عرض ومع ذلك، توجد بعض الخدمات المحدودة، مثل مواقف السيارات في الموقع الحالي للمعهد.

وفيما يتعلق بالقدرة التنظيمية والتشغيلية والتعليمية والتكنولوجية، وكما تبين من التحليل الداخلي، يمتلك معهد الإدارة العامة إجراءات عمل وأنظمة وتعليمات جيدة للتشغيل والتنظيم، لكنها قد تستفيد من عملية مراجعة وتحسين. كما يمتلك المعهد صلاحيات رقابية وتنظيمية على قطاع التدريب الحكومي والدراسات والاستشارات، حيث يعمل المعهد على ترسيخ مبادئ الحوكمة والنزاهة والشفافية وسيادة القانون في القطاع العام. ومع ذلك فإن المعهد يفتقر إلى بعض العوامل الممكنة مثل الهيكل التنظيمي العملي والمطبق لإدارة البرامج والمشاريع والمبادرات، وعدم تفعيل جميع المهام والمسؤوليات والصلاحيات والواجبات الممنوحة حسب ما هو وارد في نظام المعهد العام رقم (102) لسنة 2019.

وأما من ناحية التعليم والتكنولوجيا، أوضح التحليل الداخلي أنه يوجد في معهد الإدارة موظفون ذوو كفاءة يمتلكون خبرات متراكمة يستفاد منها في التطوير المستمر لإمكانيات المعهد، مع وجود بنية تحتية فاعلة تشمل شبكة سلكية ولا سلكية تغطي جميع مرافق المعهد، وتوافر أجهزة حاسوب محمولة حديثة تتيح تنفيذ البرامج المحوسبة في أي موقع جغرافي في المملكة، ولكن المعهد يفتقر إلى توفر أي تحاليل مقارنة وأدوات قياس ومتابعة للإنجاز، مع عدم وجود نظام متكامل لإدارة المعرفة ونقص في الكادر البشري في بعض التخصصات مثل البرمجة.



المقارنة المعيارية مع معاهد التدريب الإقليمية والدولية

كجزء من منهجية التخطيط الاستراتيجي، تم إجراء مقارنة معيارية مع معاهد تدريب إقليمية ودولية أبرزها:

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية/ دولة الإمارات	كلية الخدمة المدنية/ سنغافورة
مدرسة الإدارة التونسية/ تونس	معهد الإدارة العامة/ الهند
معهد الخدمة العامة/ فرنسا	معهد الإدارة العامة/ إيرلندا
الأكاديمية السلطانية للإدارة/ عُمان	معهد الإدارة العامة/ المملكة العربية السعودية
أكاديمية أبوظبي الحكومية/ دولة الإمارات	معهد الإدارة العامة/ قطر
معهد أبحاث الإدارة العامة/ إيطاليا	المعهد الأوروبي للإدارة العامة

حيث تم الاطلاع على تجارب تلك الجهات من خلال عدد من المحاور شملت الخدمات، والعملاء، والهيكل التنظيمي والحوكمة، وقنوات التواصل، والتكنولوجيا، والشراكات، والموقع ودراسات الحالة. هدفت هذه المقارنة إلى تحديد وضع معهد الإدارة العامة بالمقارنة مع المعاهد الإقليمية والدولية ولتحديد أفضل الممارسات ومجالات التحسين الممكنة.

تحليل الوضع الحالي

قام فريق العمل بتحليل مجالات عمل معهد الإدارة العامة باستخدام مزيج من أدوات التحليل، بما في ذلك اجتماعات الفئات المعنية، والزيارات الميدانية، وجمع المعلومات والتحليل الرباعي SWOT، وتحليل العوامل الخارجية السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والقانونية PESTLE

أدوات تحليل مجالات معهد الإدارة العامة



مراجعة البيانات المقدمة من العملاء والبيانات التي تم جمعها والتي تتعلق بالقطاعات، وإجراء تحليل الـ PESTLE والـ SWOT



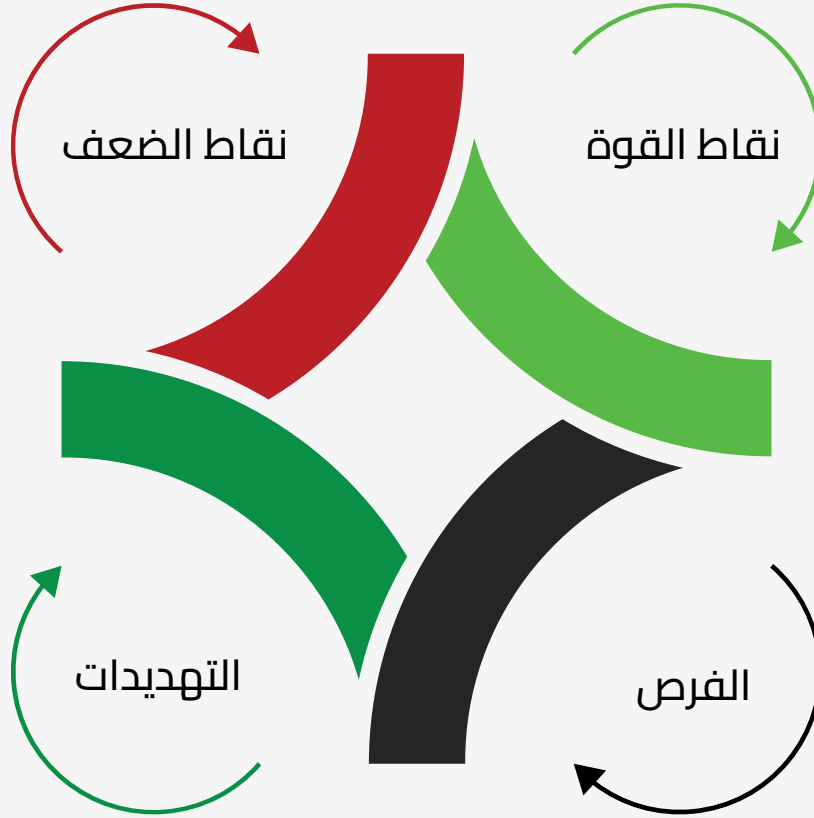
إجراء زيارات ميدانية إلى مجموعة مختارة من مرافق المعهد وتحديد الفرص والتحديات



عقد اجتماعات مع الفئات المعنية الرئيسية لفهم الوضع الحالي لقطاعات ومجالات معهد الإدارة العامة، وتحديد التحديات والاحتياجات

التحليل الرباعي SWOT

من خلال استخدام أدوات مختلفة مثل مراجعة الوثائق والاجتماعات واللقاءات المتعددة وجلسات العصف الذهني تم بناء تصور واضح عن البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي استخلاص عناصر القوة والضعف في المعهد والفرص والتهديدات المتعلقة بوضع المعهد، والتالي ملخص التحليل (التحليل الرباعي):



□ نقاط القوة

- ◀ وجود عدد من الكفاءات والخبرات ضمن موظفي المعهد من ذوي المؤهلات التدريبية العالية، وتوفير قاعدة بيانات شاملة ودائمة التحديث لعدد كبير من المدربين الخارجيين.
- ◀ توفر البنية التحتية الحديثة، والمرافق المناسبة لدى المعهد.
- ◀ وجود منظومة تشريعية داعمة، مع ما يتمتع به نظام معهد الإدارة العامة من مرونة وما يتفرع عنه من تعليمات وأسس، ومعايير، ومنهجيات معتمدة وشاملة.
- ◀ وضوح التوجه الاستراتيجي للدولة وللمعهد فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية في القطاع العام.
- ◀ تبني المعهد للتوجهات العالمية والتقنيات الحديثة في مجال التدريب وتطوير المواهب والابتكار والتحول الرقمي.
- ◀ السمعة الطيبة للتعليم وبناء القدرات في الأردن على مستوى الإقليم.

نقاط الضعف

- ◀ محدودية توفر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ برامج التطوير وبناء قدرات الموارد البشرية في القطاع العام.
- ◀ ضعف الاستثمار في خدمات الدراسات والاستشارات الإدارية وتسويقها.
- ◀ ضعف تسويق خدمات وبرامج المعهد إقليميًا.

الفرص

- ◀ وجود إرادة سياسية داعمة واهتمام من قبل الدولة بتطوير أجهزة بناء القدرات وتدريب الموارد البشرية في القطاع العام.
- ◀ وجود مرجعيّات تتضمن وتوضّح توجّهات وسياسات الدولة فيما يختص بتطوير الموارد البشرية في السنوات القادمة، متمثلة بخارطة الطريق لتحديث القطاع العام، ورؤية التحديث الاقتصادي.
- ◀ اهتمام المانحين بدعم برامج ومشاريع تحديث وتطوير القطاع العام وعلى رأسها بناء القدرات.
- ◀ فرص الشراكات الإقليمية والدولية وتطوير برامج مشتركة معتمدة.
- ◀ التوجه في سوق العمل والإقبال نحو الشهادات الاحترافية والتدريب المعتمد دوليًا.

التحديات

- ◀ تنافس بعض دول المنطقة على جذب الراغبين في التدريب وبناء القدرات في مجال الإدارة العامة، وإطلاقها لمؤسسات مماثلة.
- ◀ حجم العمل الهائل المتوقع والمطلوب عند بدء الاستجابة لخارطة الطريق لتحديث القطاع العام في مجال التدريب والتأهيل لتحقيق أهداف خارطة الطريق.
- ◀ احتمالية تأثر موازنات المعهد المستقبلية بأي تخفيضات بالموازنة العامة وانعكاساتها السلبية على المعهد.
- ◀ ضعف الأطر الناظمة للبيئة التدريبية في الأردن بشكل عام، وضعف آليات حماية الملكية الفكرية في مجالات التدريب والتطوير.

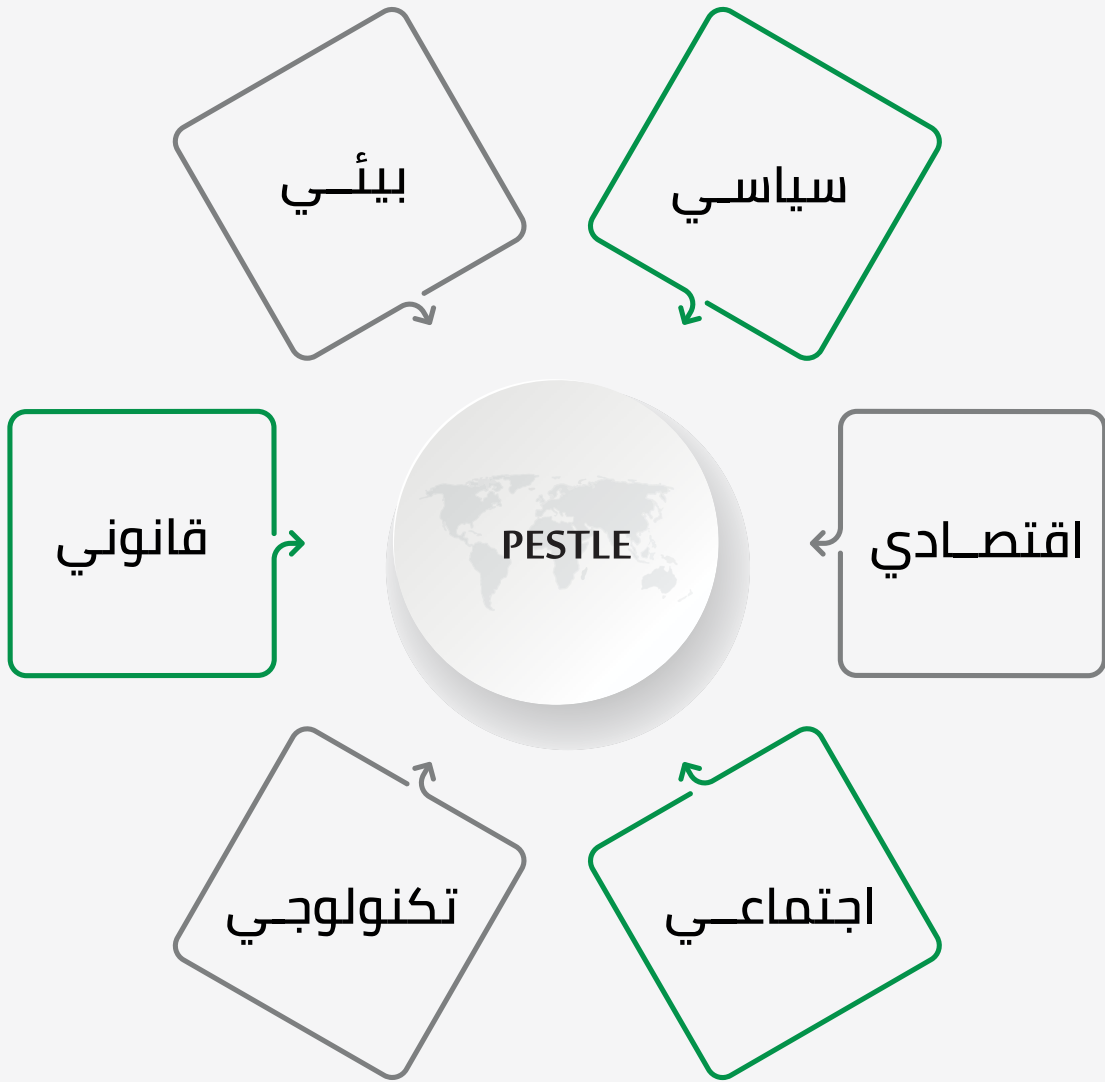
ومن ناحية أخرى فقد شكلت التوجهات العالمية في التدريب وبناء القدرات مدخلًا لتطوير الاستراتيجية الجديدة للمعهد



الشكل رقم (5) التوجهات العالمية في التدريب وبناء القدرات

تحليل الإطار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والقانوني والبيئي

تم إجراء تحليل الإطار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والقانوني والبيئي لمعهد الإدارة العامة في الأردن، حيث يوفر هذا التحليل إطارًا لتقييم العوامل الخارجية التي قد تؤثر على معهد الإدارة العامة، وفهم أفضل للعوامل الخارجية التي قد تؤثر على تطوير الاستراتيجيات التي تعمل على الاستفادة من الفرص أو التخفيف من أي مخاطر.



سياسي

- ◀ استقرار البيئة السياسية
- ◀ التوجه الحكومي نحو إيجاد بيئة سياسية صحية تشجع المرأة والشباب على الانخراط في الحياة العامة وتولي المناصب القيادية
- ◀ توازن العلاقات السياسية الإيجابي للأردن مع دول العالم
- ◀ تبني الحكومة الأردنية لمنظومة الإصلاح السياسي والاقتصادي والإداري الشاملة
- ◀ تعتبر الأردن واحة أمن وأمان واستقرار ضمن محيط ملتوب ووجهة سياحية عالمية، وبالتالي فإنه من السهل الاستفادة من هذه الحقيقة وتحويل الأردن إلى وجهة تدريبية أيضًا

اقتصادي

- ◀ الاقتصاد الأردني منفتح على العالم
- ◀ موازنة الدولة محدودة في مجال التدريب
- ◀ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في الأردن متوسط
- ◀ توفر الدعم الدولي من الجهات المانحة
- ◀ ضعف التنوع في التمويل الموجه للتدريب
- ◀ ارتفاع تكاليف المعيشة مما ينعكس على التدريب

اجتماعي

- ◀ اهتمام المجتمع الأردني بالتعليم يعتبر ثقافة اجتماعية سائدة رغم القدرات المالية المحدودة لدى المواطن الأردني
- ◀ شبكة العلاقات الاجتماعية للأردنيين في الخارج ممتدة ومتجذرة وقوية لما يتمتع به الأردني من سمعة طيبة وكفاءة عالية مما يؤثر إيجابًا على سمعة التدريب في الأردن
- ◀ اقبال المرأة الأردنية على قيادة المشاريع الريادية
- ◀ وجود بيئة داعمة للمسؤولية المجتمعية والعمل التطوعي

تكنولوجي

- ◀ بنية تكنولوجية تحتية متطورة وحديثة
- ◀ التوجه نحو التحول الرقمي وبناء القدرات الرقمية
- ◀ قطاع تكنولوجيا الأعمال يزخر بالكفاءات الأردنية الريادية
- ◀ تطور الحلول التدريبية التكنولوجية التفاعلية (VR, AR, Simulation)

قانوني

- ◀ ضعف قوانين الملكية الفكرية في مجالات التدريب والتطوير في الأردن

بيئي

- ◀ موقع الأردن الجغرافي الاستراتيجي
- ◀ مناخ الأردن مناسب وملائم لجميع أشكال النشاطات (السياحة التدريبية/ مقر لشركات التدريب الإقليمية و العالمية)
- ◀ التوجه نحو الطاقة المتجددة والبيئة الخضراء

- تم اعتماد عدة أدوات لتقييم معهد الإدارة العامة خلال شهري كانون الثاني وشباط من عام 2023 وشملت:
 - 1- الزيارات الميدانية
 - 2- الاجتماعات المباشرة
 - 3- المقابلات الفردية
 - 4- مجموعات التركيز
 - 5- التقييم المكتبي ويشمل مراجعة الوثائق والمعلومات والأدلة التي تم الحصول عليها
 - 6- نتائج ومخرجات البحث
- تم تحديد نقاط القوة وفرص التحسين
- تم تنفيذ زيارة تقييمية ميدانية للمعهد لمدة ستة أيام لمواقعہ الثلاث (المركز الرئيسي في عمان وفرع الشمال في مدينة إربد وفرع الجنوب في مدينة الكرك) وذلك بهدف تحليل الفجوة وتحديد أبرز نقاط القوة ومعايير نموذج التميز الحكومي الأردني KACE-5.0 وفرص التحسين وفقاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020
- لقد تضمن التقييم تنفيذ 16 جلسة تقييمية ومقابلة أكثر من 50 موظف من قيادي وموظفي المعهد وقد تضمن مجال التقييم مختلف الوحدات التنظيمية



الجلسات التشاورية وإشراك المعنيين وحصر التوقعات المستقبلية

- تم إشراك جميع موظفي المعهد في مناقشة منهجية العمل ومناقشة التوجهات الاستراتيجية والتوقعات المستقبلية
- تم عقد عدد من الجلسات التشاورية مع مختلف الوزارات ذات العلاقة بعمل المعهد
- كما تم عقد جلسات تشاورية مع ممثلين من القطاع الخاص، والجامعات، والمدربين، والممولين مثل، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID ، والمؤسسة الألمانية للتعاون الدولي GIZ ، والوكالة الإيطالية للتنمية ، كما تمت دعوة عدد من الموردين للنقاشات، حيث تم عرض منهجية العمل لإعداد الاستراتيجية والتوجهات الاستراتيجية
- تمت مناقشة توقعاتهم وملاحظاتهم وتم أخذ عدد كبير منها بعين الاعتبار في إعداد الأهداف وتحديد المشاريع والمبادرات

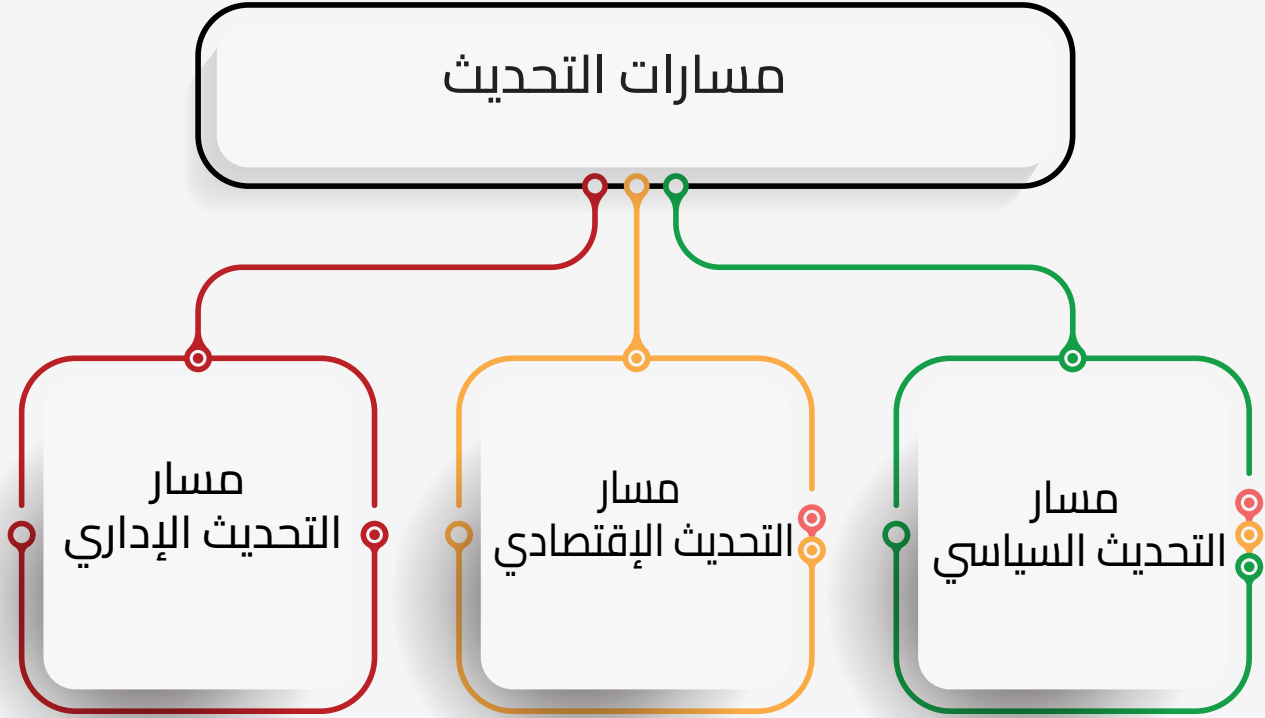
أهداف التنمية المستدامة Sustainable Development Goals

تتضمن الاستراتيجية أهداف ومشاريع تتوافق مع أهداف التنمية المستدامة المعلنة من قبل منظمة الأمم المتحدة. حيث تراعي الهدف الرابع لتحقيق التعليم ذو الجودة العالية، كما تراعي الهدف الخامس من أهداف التنمية المستدامة، ألا وهو "المساواة بين الجنسين وتعزيز مشاركة المرأة في عدد من البرامج وتعزيز أدوارها القيادية"، كما يتم التركيز على إعداد معايير تراعي احتياجات المرأة في العمل وتقييم لواقع الحال لينتم إيجاد حلول لأي تحديات . كما تمت مراعاة الهدف التاسع الذي يركز على الابتكار من خلال تعزيز بيئة الابتكار وجعل المعهد مركزاً للابتكار وإعداد سياسة لذلك، وتراعي الاستراتيجية الهدف السابع عشر حيث تركز على أهمية تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص من خلال شراكات نوعية محلياً ودولياً وإعداد خطة شراكات مستقبلية فعّالة.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



تتكون الاستراتيجية من أولويتين ينبثق عنها (6) أهداف استراتيجية بما في ذلك الهدف الاستراتيجي المتعلق بالممكّنات الاستراتيجية التي توفر الدعائم الأساسية لزيادة فرص النجاح الاستراتيجي، حيث مثلت مسارات الإصلاح الثلاث الأولويات والتوجهات الوطنية، فيما شكلت الحوكمة، والتطوير والإستدامة، والابتكار والتحول الرقمي ركائز أساسية للاستراتيجية.



الشكل رقم (6) الأولويات والتوجهات الوطنية

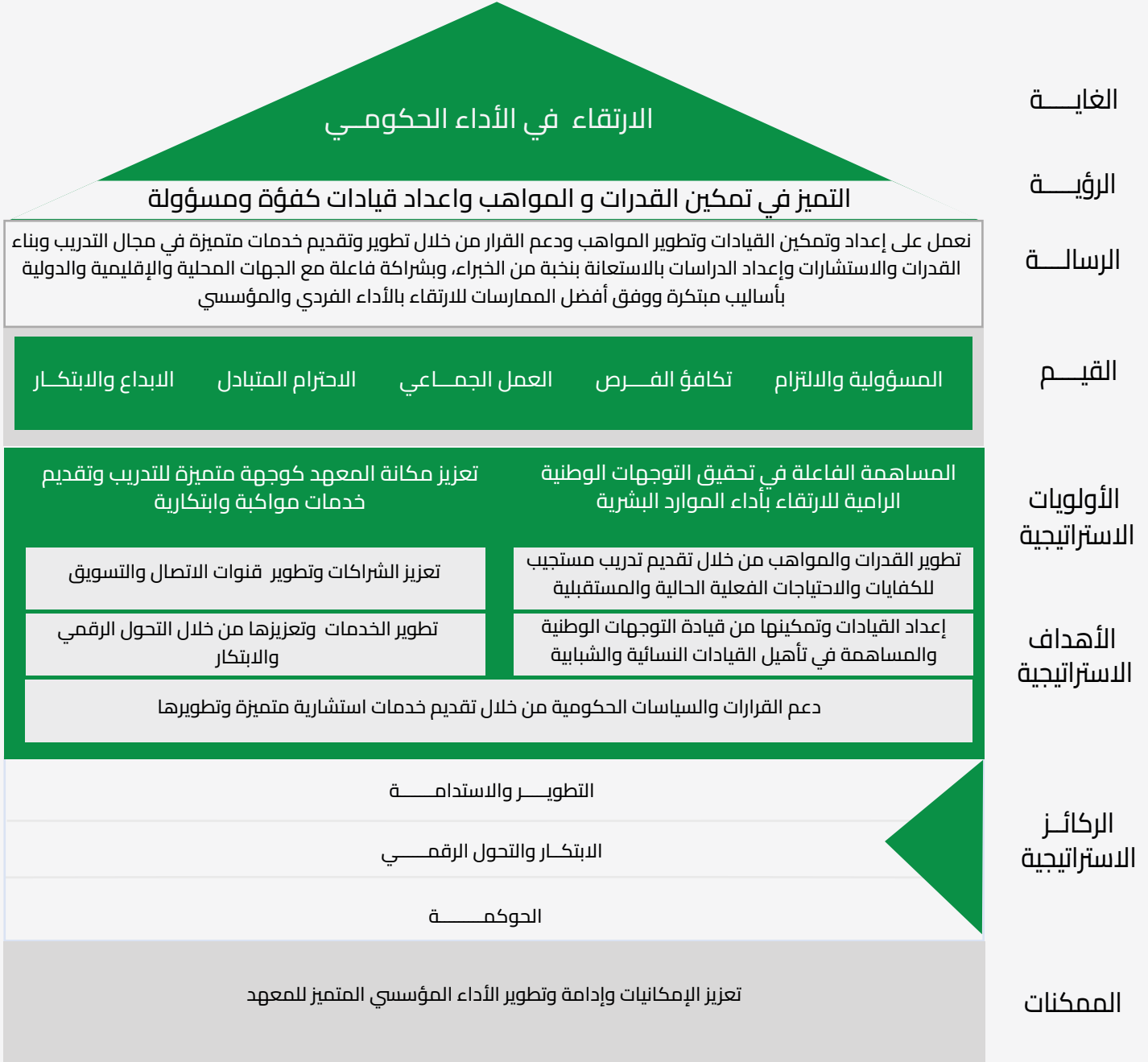
الركائز الاستراتيجية

تعتمد الاستراتيجية على ثلاثة ركائز رئيسية هي:



الشكل رقم (7) الركائز الاستراتيجية

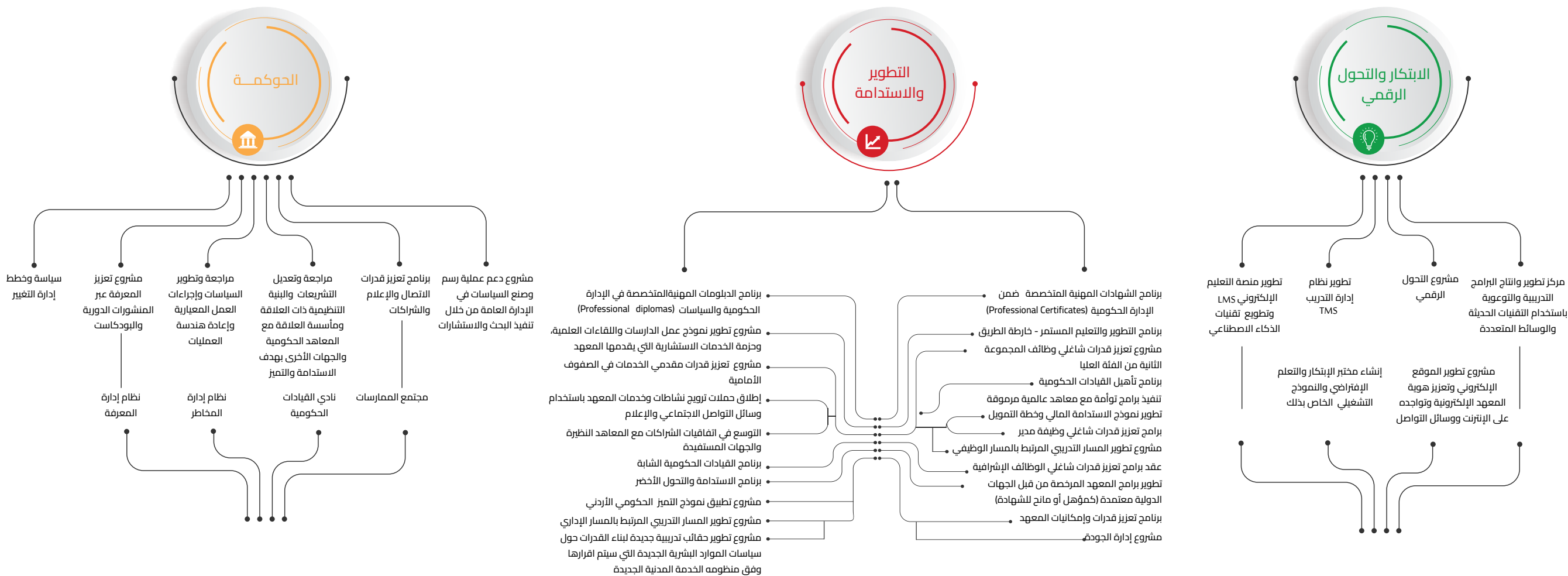
ويظهر الشكل التالي الترابط الاستراتيجي فيما بين الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية والأولويات والأهداف الاستراتيجية:



الشكل رقم (8) الإطار العام للاستراتيجية

المبادرات والمشاريع

تم العمل على إعداد واعتماد 29 برنامج ومشروع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى 10 برامج ومشاريع لتعزيز الممكنات المؤسسية الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية، تعمل جميعها لدعم الركائز الاستراتيجية ووفقاً لما هو موضح في الشكل التالي:



وعلى صعيد الأهداف فقد جاءت البرامج والمشاريع والمبادرات على النحو التالي:

الهدف الاستراتيجي الأول: تطوير المواهب من خلال تقديم تدريب مستجيب للكفايات والاحتياجات الحالية والمستقبلية الفعلية للارتقاء بالأداء والجاهزية ودعم تحقيق هذا الهدف (6) مشاريع/ مبادرات وعلى النحو التالي:

الرقم	المشروع / المبادرة	وصف المبادرة
1.1	برنامج الدبلومات المهنية المتخصصة (Professional diplomas) في الإدارة الحكومية والسياسات العامة	تهدف هذه المبادرة إلى بناء قدرات العاملين في مجال الإدارة العامة من خلال برنامج دبلوم مهني متخصص يطلقه المعهد بالتعاون مع أحد الجامعات مما يساهم في إحداث نقلة نوعية لشاغلي هذه الوظائف في القطاع؛ لتصبح وظائف ذات بعد استراتيجي مثل الموارد البشرية، التطوير المؤسسي، التحول الرقمي وغيرها
1.2	برنامج الشهادات المهنية المتخصصة (Professional Certificates) ضمن مجالات الإدارة العامة	تهدف هذه المبادرة إلى توفير كفايات فنية متخصصة في المجالات التالية: 1. إدارة وتنمية الموارد البشرية 2. رسم السياسات ودعم اتخاذ القرار 3. الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء الحكومي 4. تطوير الخدمات الحكومية وتقديمها وإشراك المواطنين 5. تنظيم وإدارة العقود وتعهيد الخدمات 6. توثيق وتطوير الإجراءات وطرق العمل والجودة 7. الاتصال الحكومي الداخلي والخارجي 8. الثقافة المؤسسية
1.3	مشروع تعزيز قدرات مقدمي الخدمات في الصفوف الأمامية	يهدف هذا المشروع إلى تطوير مسار تدريبي مرتبط بالمسار المهني لمقدمي الخدمات، بما يضمن تطوير مهاراتهم وقدراتهم على تقديم الخدمة بكفاءة وفاعلية إضافة إلى سلوكهم واتجاهاتهم في التعامل مع متلقي الخدمة
1.4	مشروع تطوير حقائب تدريبية جديدة لبناء القدرات حول سياسات الموارد البشرية الجديدة التي سيتم إقرارها وفق منظومة الخدمة المدنية الجديدة	يهدف هذا المشروع إلى تعزيز استجابة المعهد من خلال تطوير حقائب تدريبية داعمة للسياسات والمنهجيات والأدوات الجديدة التي سيتم إقرارها وفق منظومة الخدمة المدنية لا سيما في مجالات الموارد البشرية والتطوير المؤسسي
1.5	مشروع تطوير المسار التدريبي المرتبط بالمسار الوظيفي	يهدف هذا المشروع إلى مراجعة المسار التدريبي والحقائب التدريبية وتعليمات التدريب لغايات الترفيع، لضمان إدراج الكفايات الوظيفية المطلوبة لموظفي الخدمة المدنية في مختلف درجاتهم الوظيفية ووفق مضمين خارطة الطريق والتطورات التكنولوجية العالمية
1.6	مشروع تطوير المسار التدريبي المرتبط بالمسار الإداري	يهدف هذا المشروع إلى مراجعة وتطوير حزمة البرامج التدريبية الموجهة لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية لضمان إدراج الكفايات الوظيفية المطلوبة وفق الإطار العام للكفايات المعتمد لهذه الفئة في خارطة الطريق

الهدف الاستراتيجي الثاني: إعداد القيادات وتمكينها من قيادة التوجهات الوطنية والمساهمة في تأهيل القيادات النسائية والشبابية ويدعم تحقيق هذا الهدف (7) مشاريع/ مبادرات وعلى النحو التالي:

الرقم	المشروع / المبادرة	وصف المبادرة
2.1	برنامج التطوير والتعليم المستمر - خارطة الطريق	سيكون برنامج التطوير والتعلم المستمر من عدد من العناصر المكتملة والمتكاملة مع بعضها البعض، فبالإضافة لبرامج التدريب وورش العمل التطبيقية، سيتم التوجه نحو توسيع تقنيات التدريب لتشمل تعزيز قدرات القيادات الحالية وتعريفها بالدور الجديد للقطاع العام ومتطلباته وتمكينها من أدواته، وتبني خطة التطوير والتعليم المستمر للقيادات لسد فجوة الكفايات والسياقات التطويرية لبرنامج التحديث. كما سيتم استخدام شبكات التواصل لتعزيز التواصل بين النظراء وتوفير مساحة لهم لتبادل التجارب والابتكارات ومشاركة الطول بشكل جماعي، بالإضافة للعمل على تغيير سلوك القيادات الحكومية تجاه مفهوم التحول الرقمي كأحد أهداف الحكومة لتحديث القطاع العام، وترسيخ مفهوم التطوير المستمر الهادف إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكلفة، حيث سيتم العمل على ثلاث مراحل قصيرة (2022-2023) ومتوسطة (2023-2025) وبعيدة المدى
2.2	تعزيز قدرات شاغلي وظائف المجموعة الثانية من الفئة العليا	يهدف هذا المشروع إلى تصميم حزمة من الفعاليات (ورش وندوات وجلسات حوارية) لبحث قضايا ومستجدات الإدارة العامة وتنفيذ مضايم خارطة الطريق وترسيخ الثقافة المؤسسية الداعمة لرؤى الإصلاح والتركيز على دور هذه الفئة في تحقيق الإصلاح
2.3	برنامج تأهيل القيادات الحكومية	يهدف هذا البرنامج إلى تجهيز القيادات التنفيذية الحالية ذات الإمكانيات القيادية العالية والتميزية وتأهيلها للتنافس على إشغال الوظائف القيادية مستقبلاً، وبما يضمن مشاركة نسائية لا تقل عن 50%
2.4	برنامج القيادات الحكومية الشابة	يهدف هذا البرنامج إلى ضمان تمكين ورفد الجهاز الحكومي بالكفاءات الشابة والمؤهلة القادرة على إحداث التغيير، وتوفير فرص للتطور الوظيفي السريع للكفاءات الشابة الطموحة ممن يمتلكون صفات قيادية قوية ومميزة، وبما يضمن مشاركة نسائية لا تقل عن 50%. بحيث يعزز قدرة الحكومة على إختيار المؤهلين لتولي المناصب القيادية، وإعداد جيل من القيادات المستقبلية والشابة يمتلك الكفايات والخبرات العملية المطلوبة للتنافس على تولي الوظائف القيادية، بما يضمن استدامة تلبية الاحتياجات الحكومية من القادة الأكفاء المعدين والمدربين بشكل ممنهج يتوافق مع الرؤية الحكومية
2.5	برامج تعزيز قدرات شاغلي وظيفة مدير	يهدف هذا البرنامج إلى بناء قدرات المشاركين وتأهيلهم ليكونوا قادرين على أداء مهامهم الإدارية من خلال إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات وفق أفضل الممارسات
2.6	برامج تعزيز قدرات شاغلي الوظائف الإشرافية	يهدف هذا البرنامج إلى تزويد المشاركين بالمعلومات والمعارف الأساسية فيما يتعلق بمفهوم الإشراف وأهميته وإكسابهم مهارات الإشراف الفعال وتوجيه المرؤوسين وإدارة أعمال وحداتهم الإدارية بكفاءة وفعالية
2.7	مبادرة نادي القيادات الحكومية	يهدف نادي القيادات الحكومية إلى تعزيز التواصل الفعال وتبادل الخبرات ودعم اتخاذ القرار والسياسات الحكومية وإيجاد منصة للمشاركة و للتبادل المعرفي لترسيخ ثقافة العمل الجماعي، وتطوير وتسهيل عملية صنع القرار ورسم السياسات بما يضمن الاستفادة من الخبرة المؤسسية والمخزون المعرفي، حيث سيعمل النادي كمنصة للتواصل بين القيادات والمدراء

الهدف الاستراتيجي الثالث: دعم القرارات والسياسات الحكومية من خلال تطوير وتقديم خدمات إستشارية متميزة ويدعم تحقيق هذا الهدف (5) مشاريع/ مبادرات وعلى النحو التالي:

الرقم	المشروع / المبادرة	وصف المبادرة
3.1	مشروع تطوير نموذج عمل الدارسات واللقاءات العلمية، وحزمة الخدمات الاستشارية التي يقدمها المعهد	يهدف هذا المشروع إلى تمكين وتعزيز الخدمات الاستشارية وخدمات الدراسات والبحوث التي يقدمها المعهد، بالإضافة لتنظيم اللقاءات العلمية من خلال تطوير نموذج عمل يتم تطويره بشكل مناسف وفق المعايير الجيدة في هذا المجال بما يتضمن بناء قدرات المعهد في مجال الدراسات والاستشارات
3.2	مشروع دعم عملية رسم وضع السياسات في الإدارة الحكومية من خلال تنفيذ البحث والاستشارات	يهدف هذا المشروع إلى تعزيز دور المعهد كجهة استشارية حكومية في مجال الإدارة الحكومية من خلال تقديم دراسة/ استشارة أو أكثر تساهم في إيجاد حلول مبتكرة لقضايا ملحة ضمن رؤى الإصلاح لا سيما خارطة الطريق لتحديث القطاع العام
3.3	مشروع تعزيز المعرفة عبر المنشورات الدورية والبودكاست	تطوير وبث سلسلة بودكاست ونشر دوريات تعنى بالمواضيع الإدارية، تصدر بشكل إلكتروني وورقي، تستهدف شريحة المهتمين من القطاعين العام والخاص والأكاديميين والباحثين وموظفي القطاع العام وجميع المؤسسات الحكومية والخاصة، والمهتمين بالمعرفة الإدارية. وتختص بالمواضيع المتعلقة بالإدارة العامة، وأنشطة المعهد والترويج لها، بالإضافة إلى أي مستجدات أو مقالات تتعلق بالموارد البشري
3.4	مبادرة مجتمع الممارسات	يهدف إلى إيجاد مجتمع من المهنيين المتخصصين والمهتمين بجانب مهني محدد، مثل الموارد البشرية، والتطوير المؤسسي، وغيرها. ويعتمد هذا النوع من التعلم على تبادل المعرفة بين أفراد المجموعة وتجاربهم خلال العمل والتطوير المستمر
3.5	برنامج المنتديات والأنشطة المحلية والإقليمية	إطلاق مجموعة من المنتديات والمؤتمرات وورش العمل المحلية والإقليمية التي تشكل منصات منفتحة وإبداعية لقادة القطاع العام والخبراء لمناقشة التحديات والفرص التي تواجه الإدارة الحكومية والسياسات العامة وكيفية تطويرها

الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز الشراكات وتطوير قنوات الاتصال والتسويق، ويدعم تحقيق هذا الهدف (6) مشاريع/ مبادرات وعلى النحو التالي:

الرقم	المشروع / المبادرة	وصف المبادرة
4.1	برنامج تعزيز قدرات الاتصال والإعلام والشراكات	يهدف هذا البرنامج إلى تطوير آليات التواصل والإعلام في المعهد، وتعزيز هوية المعهد البصرية والإعلامية، وتطوير استراتيجية المعهد في الاتصال والشراكات بما يدعم تعزيز موقع المعهد كمركز متميز للتدريب على المستوى المحلي والإقليمي من خلال تضمين الخطة بأدوات ترويج وتحديد معايير الشراكات المطلوبة والفرص المتاحة بحيث يشمل تطوير استراتيجية التواصل والإعلام، والسياسات ذات العلاقة، وبناء قدرات فريق المعهد في مجال الاتصال والإعلام
4.2	مشروع تطوير الموقع الإلكتروني وتعزيز هوية المعهد الإلكترونية وتواجده على الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي	يهدف المشروع إلى تعزيز إمكانيات الموقع الإلكتروني وتطويره وإضافة خصائص جديدة داعمة للمنصات المستخدمة والخدمات التفاعلية، بالإضافة إلى تطوير محتوى المعهد الإلكتروني وإثرائه وتعزيز موقع المعهد وظهوره على وسائل التواصل الاجتماعي عبر تطوير وتفعيل حساباته واستراتيجيات الاتصال والتواصل الإلكترونية
4.3	مبادرة إطلاق حملات ترويج نشاطات وخدمات المعهد باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والإعلام	تهدف هذه المبادرة إلى تعزيز صورة المعهد وتشكيل انطباعات إيجابية حوله لدى العالم الخارجي من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الترويج لقصص النجاح والتحول والتطور في عمل المعهد، والمستجدات في أخباره، وخدماته وأنشطته
4.4	مبادرة التوسع في اتفاقيات الشراكات مع المعاهد النظيرة والجهات المستفيدة	تهدف هذه المبادرة إلى تحديد فرص جديدة للتشبيك وعقد الاتفاقيات والشراكات مع معاهد أو مراكز تدريبية أو حتى جهات مستفيدة، بحيث تحقق الشراكة أي من الغايات التالية للمعهد: 1. تعزيز الإمكانيات المكانية وتوفير مرافق للمعهد ضمن انتشار جغرافي يحتاجه المعهد 2. التشاركية في تطوير حقائب تدريبية 3. الحصول على اعتمادات لشهادات معينة 4. زيادة عدد المستفيدين من خدمات المعهد سواء من القطاعين العام أو الخاص 5. دعم المعهد في تعزيز شبكات التواصل الداخلية والخارجية
4.5	مبادرة التوأمة مع معاهد عالمية مرموقة	تهدف هذه المبادرة إلى تعزيز الثقة بمعهد الإدارة العامة على المستوى الدولي والاستفادة من شبكة العلاقات والتواصل المتوفرة لدى الجهة النظيرة وتطوير برامج توأمة مع معاهد عالمية مرموقة
4.6	مبادرة تطوير برامج المعهد المرخصة من قبل الجهات الدولية المعتمدة (كمؤهل أو مانح للشهادة)	تهدف هذه المبادرة إلى تعزيز اعتمادية المعهد كمؤهل أو مانح لشهادات تحظى بشهرة واستخدام على مستوى عالمي، مع التركيز على أن تكون من ضمن مجالات الإدارة العامة كإدارة المشاريع والشهادة المتخصصة في الموارد البشرية وغيرها

الهدف الاستراتيجي الخامس: تطوير الخدمات وتعزيزها من خلال التحول الرقمي والابتكار ويدعم تحقيق هذا الهدف (5) مشروع/ مبادرة وعلى النحو التالي:

الرقم	المشروع / المبادرة	وصف المبادرة
5.1	مشروع التحول الرقمي	تهدف هذه المبادرة إلى رقمنة الإجراءات والعمليات الرئيسية في المعهد بحيث يتحول المعهد إلى مؤسسة لا ورقية، تدار وتنفذ عملياته وخدماته باستخدام التقنيات الحديثة وفق الممارسات والمعايير العالمية الجيدة
5.2	مشروع تطوير منصة التعليم الإلكتروني LMS وتطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي	يهدف المشروع إلى توفير منصة إلكترونية متقدمة تتيح تقديم البرامج التدريبية بالوسائل الإلكترونية المختلفة من خلال نظام إدارة تعلم متكامل يساعد في إدارة التعليم الإلكتروني، من خلال تمكين إدارة المحتوى، وتقديم الدورة التدريبية، وتتبع التقدم في التدريب. كما يشمل المشروع تعزيز برامج التدريب باستخدام الذكاء الاصطناعي وأنظمة التدريب الذكية، على سبيل المثال من خلال تحليل البيانات وأنماط التعلم، وتخصيص البرامج التدريبية الإلكترونية بناءً على النتائج. واستخدام التحليلات التنبؤية، بحيث تساعد في تطوير برامج تدريب استباقية تزود الموظفين العموميين بالمهارات والمعرفة اللازمة لمعالجة القضايا الناشئة بفعالية. ستركز المرحلة الأولى ضمن استراتيجية المعهد الحالية على بناء قدرات العاملين في المعهد في مجال الذكاء الاصطناعي ووضع استراتيجية التحول نحو الذكاء الاصطناعي عبر منصة التعليم الإلكتروني
5.3	مشروع تطوير نظام إدارة التدريب TMS	يهدف هذا المشروع لتطوير نظام متكامل يساعد في إدارة عمليات التدريب عبر توجيه وتنظيم جميع أنشطة التدريب الوجيه والتدريب الافتراضي المعتمد على مدرب، بما في ذلك التخطيط والجدولة، واللوجستيات، وإدارة الموارد، وإشراك المدرب، وتنظيم عمليات الفريق المشتركة والتعاون الجماعي، وتتبع التكلفة والميزانيات، وإدارة بيانات التدريب والمتابعة وإصدار التقارير
5.4	مشروع مركز تطوير وإنتاج البرامج التدريبية والتوعوية باستخدام التقنيات الحديثة والوسائط المتعددة	يهدف هذا المشروع إلى تعزيز قدرات المعهد في إنتاج البرامج التدريبية الإلكترونية بدلاً من الاستعانة بالمصادر الخارجية المكلفة، وهذا يشمل توفير تقنيات التصوير الاحترافي والتسجيل الصوتي والمونتاج والمعالجة الصوتية والمرئية والتقنيات والبرمجيات الداعمة لذلك
5,5	مشروع إنشاء مختبر الابتكار والتعلم الافتراضي والنموذج التشغيلي الخاص بذلك	يهدف هذا المشروع إلى إنشاء مختبر لتمكين الوزارات والجهات الحكومية في مختلف القطاعات من تطوير الحلول الابتكارية وتجربتها وتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع بشكل عملي تطبيقي من خلال منظومة متكاملة ومختبر مجهز بمختلف الأدوات التي تعتمد الذكاء الاصطناعي والأدوات المختلفة مثل بلوك تشين، والبيانات الضخمة، والروبوتات، والواقع الافتراضي والمعزز، وانترنت الأشياء، وغيرها. كما سيتم إعداد سياسة متكاملة لتعزيز الابتكار في هذا المجال وتعزيز العلاقة مع الشركاء من القطاعين العام والخاص

مبادرات ومشاريع تحقيق الهدف المرتبط بالممكّنات (تعزيز الإمكانيات وإدامة الأداء المؤسسي المتميز للمعهد) ويدعم ذلك 10 مبادرات/ مشاريع وعلى النحو التالي:

الرقم	المشروع / المبادرة	وصف المبادرة
6.1	مشروع مراجعة وتعديل التشريعات والبنية التنظيمية ذات العلاقة، ومأسسة العلاقة مع المعاهد الحكومية والجهات الأخرى بهدف الاستدامة والتميز	يهدف المشروع إلى مراجعة الأنظمة والتعليمات الناظمة لعمل المعهد وتطويرها، ودراسة البيئة التنظيمية لعمل المعهد والعمل مع الشركاء على تحسينها. كما يهدف المشروع إلى إيجاد إطار تشريعي ومؤسسي ينظم العلاقة بين معهد الإدارة العامة والمعاهد الأخرى ويوضح الأدوار ونطاق الاختصاصات وطبيعة البرامج التي يختص بها كل معهد وآليات تعزيز التكامل والتنسيق بين هذه المعاهد والاستفادة من الإمكانيات المتاحة لكل منها
6.2	برنامج الاستدامة والتحول الأخضر	يهدف برنامج التحول الأخضر إلى تشغيل عمليات المعهد باستخدام طاقة متجددة خالية من الكربون، واستخدام المنتجات ذات البصمة الكربونية الأقل، والموارد بشكل عام بكفاءة أكبر، مع دمج استراتيجيات تطوير القدرة على التكيف مع البيئة منخفضة الكربون وجوانب الاستدامة في التعليم والتدريب وعمليات معهد الإدارة العامة بشكل عام، بالإضافة إلى تطوير وتطبيق سياسات داخلية أخرى تساعد في الحفاظ على الموارد وتعزيز الاستدامة بشكل إيجابي على البيئة
6.3	مشروع تطوير نموذج الاستدامة المالي وخطة التمويل	يهدف هذا المشروع لتطوير نموذج الاستدامة المالي للمعهد والقائم على تحسين إدارة الموارد المالية من خلال محوري زيادة الإيرادات وتخفيض النفقات. حيث سيعمل المعهد في السنوات القادمة على تطوير وتطبيق نموذج يعزز من قدرات التوقع والتخطيط المالي ويمأسس لإدارة الإيرادات من خلال مصادر الدخل المختلفة عبر مخصصات المعهد من الموازنة العامة، وصندوق تطوير القيادات الحكومية، والأنشطة المدوّرة للدخل، وتمويل المانحين. وسيساعد التخطيط المالي المستقبلي على وضع خطط تمويل أكثر وضوحاً وفعالية وجاذبية للمانحين. وسيركز المشروع في المرحلة الأولى على تطوير النموذج المالي وخطة التمويل، بالإضافة لوضع التصورات وخارطة الطريق حول الأسس التشريعية والتنظيمية اللازمة لتطبيق محارو المشروع بعيدة المدى مثل صندوق تطوير القيادات الحكومية، وإدارة العلاقة مع المانحين، إلى جانب استكشاف إمكانية التوسع في بناء شراكات جديدة واستكشاف مصادر دخل متنوعة
6.4	برنامج تعزيز قدرات وإمكانيات المعهد	يهدف البرنامج لتعزيز وبناء قدرات وإمكانيات المعهد وفروعه عبر: تعزيز إمكانيات الفروع من خلال الأجهزة والتجهيزات ومعينات التدريب، وبما يعكس الهوية المؤسسية والبصرية للمعهد ويحسن من مستوى الخدمات وتجربة متلقي الخدمات ويعزز من قدرة الفروع على القيام بدورها ضمن منطقتها الجغرافية تطوير قدرات العاملين بمعهد الإدارة العامة عبر تنفيذ برامج تدريبية متخصصة لرفع قدرات العاملين في المعهد لا سيما الوظائف الأساسية والدرجة كمنسقي البرامج، وبرامج تدريب المدربين في المواضيع المتخصصة والمتكررة تعزيز إمكانيات المعهد في تنفيذ عمليات التدريب عبر استكمال تزويد المعهد بالتجهيزات والأجهزة ومعينات التدريب ومتطلباته كالطابعات والأجهزة اللوحية والألواح الذكية والألعاب التدريبية وغيرها

الرقم	المشروع / المبادرة	وصف المبادرة
6.5	مشروع إدارة الجودة	يهدف لتحقيق متطلبات إدارة الجودة والعمل حسب المعايير العالمية
6.6	مشروع مراجعة وتطوير إجراءات العمل المعيارية وإعادة هندسة العمليات	تم من خلال هذا المشروع إعادة تطوير وتحديث إجراءات العمل المعيارية لكافة العمليات والخدمات التي يقدمها المعهد بما يدعم تنفيذ الاستراتيجية الجديدة وينسجم مع خطة التحول الرقمي ويحسن من مستوى الخدمات المقدمة
6.7	مشروع تطبيق نموذج التميز الأردني	يهدف هذا المشروع إلى تهيئة المعهد للمشاركة الفاعلة في جائزة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين لتميز الأداء الحكومي والشفافية وفق نموذج التميز الأردني الذي تم إطلاقه مؤخرًا، وبما يمكن المعهد من تحقيق نتائج إيجابية ملموسة في دورة التقييم القادمة
6.8	مشروع تطوير نظام إدارة المعرفة	يهدف هذا المشروع لإيجاد سياسة ونظام متكامل لإدارة المعرفة في المعهد وطريقة حفظ المعلومات وتصنيفها والتعامل معها وتنظيمها بشكل مؤسسي وطريقة استثمارها وإدارة الوثائق والمعارف المؤسسية بالشكل الأمثل
6.9	مشروع تطوير سياسة وخطط إدارة التغيير	يهدف هذا المشروع لوجود نظام متكامل لتبني التغيير وتجهيز المعهد للتغيرات والمشاريع التطويرية القادمة وإعداد خطة تشمل جميع المحاور وأهمها تجهيز وإعداد الموظفين لتبني التغيير وإعداد فريق ودمجهم ليكونوا شركاء فاعلين في التطوير وتوفير الموارد اللازمة لذلك
6.10	مشروع تطوير نظام إدارة المخاطر	يهدف هذا المشروع لتطوير وتطبيق منهجية متكاملة لإدارة المخاطر في المعهد بحيث تشمل تحديد المخاطر وترتيب أولوياتها من حيث احتمالية الوقوع وحجم الأثر ووضع الاستجابات والخطط البديلة في حالة وقوع المخاطر

مؤشرات الأداء الرئيسية

تهدف الخطة الاستراتيجية (2023-2025) لمعهد الإدارة العامة إلى تحقيق ستة أهداف استراتيجية وقد تم إعداد قائمة بمؤشرات الأداء والنتائج الأساسية لقياس الإنجاز المؤسسي والأداء كما هو موضح تاليًا:

مؤشر الأداء الاستراتيجي	الهدف الاستراتيجي
نسبة التحسن في مستوى رضا متلقي الخدمة ورضا المتعاملين عن خدمات المعهد عدد/ نسبة خدمات المعهد التي تم تحديثها وتطويرها نسبة الزيادة في أعداد المتدربين الأردنيين نسبة الزيادة في أعداد المتدربين من خارج الأردن عدد برامج الدبلوم التي يتم تقديمها من خلال شراكات مع مؤسسات أكاديمية دولية عدد المستفيدين من برامج الدبلوم المهني في الإدارة العامة عدد المستفيدين من الشهادات المهنية المتخصصة	تطوير القدرات والمواهب من خلال تقديم تدريب مستجيب للكميات والاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية
نسبة الزيادة في أعداد قيادات القطاع العام الحالية التي استفادت من برامج المعهد نسبة التحسن في رضى قيادات القطاع العام الحالية عن خدمات المعهد نسبة الزيادة في القيادات من النساء في القطاع العام اللواتي استفدن من خدمات المعهد نسبة الزيادة في القيادات الشابة في القطاع العام ممن استفادوا من خدمات المعهد	إعداد القيادات وتمكينها من قيادة التوجهات الوطنية والمساهمة في تأهيل القيادات النسائية والشبابية

مؤشر الأداء الاستراتيجي	الهدف الاستراتيجي
عدد الخدمات التدريبية والاستشارية الجديدة التي تمت إضافتها إلى باقة خدمات المعهد	دعم القرارات والسياسات الحكومية من خلال تطوير وتقديم خدمات إستشارية متميزة
معدل رضا الجهات الشريكة عن شراكات المعهد	تعزيز الشراكات وتطوير قنوات الاتصال والتسويق
عدد شراكات المعهد المفعلة محليًا، إقليميًا، ودوليًا	
نسبة الزيادة في عدد الفعاليات المشتركة مع شركاء المعهد	
نسبة الزيادة في التغطية الإعلامية في المعهد	
عدد البرامج التدريبية الجديدة المعتمدة دوليًا (كمؤهل أو مانهج للشهادة)	
معدل التحسن في رضا متلقي الخدمة عن البرامج المعتمدة دوليًا	تطوير الخدمات وتعزيزها من خلال التحول الرقمي والابتكار
نسبة الإنجاز في تنفيذ خطة المعهد الشاملة للتحول الرقمي	
نسبة التحول الرقمي لخدمات المعهد	
نسبة الزيادة في عدد البرامج التدريبية المقدمة بالوسائل الإلكترونية	

مؤشرات: تعزيز الإمكانيات والأداء المؤسسي للمعهد.

مؤشرات الممكنات الاستراتيجية
عدد إجراءات المعهد التي تم تبسيطها
معدل زيادة رضى متلقي الخدمة
معدل رضا الموظفين
معدل الاحتفاظ بالموظفين
نسبة التحسن في إيرادات المعهد خارج موازنة الحكومة
معدل التحسن السنوي وفقًا لمعايير نموذج التميز
نسبة الإنجاز في خطة بناء قدرات العاملين في المعهد
نسبة الترشيح في الطاقة والموارد
نسبة تنفيذ خطة التدريب