



CDL- UD(2022)017

Ar. only.

**EUROPEAN COMMISSION FOR DEMOCRACY THROUGH LAW**  
**(VENICE COMMISSION)**

in cooperation with

**THE GENERAL PERSONNEL COUNCIL OF PALESTINE\***

Under the auspices of H.E. the Prime Minister  
Dr Mohammad SHTAYEH

**Regional seminar for high level civil servants**

**15<sup>th</sup> UniDem Med**

**"PUBLIC SERVICE POLICIES: PARADIGMS FOR CHANGE"**

**Hybrid format: online and in Palestine\***

**17-18 May 2022**

**NEW MODELS OF PUBLIC SERVICE POLICIES FOCUSED ON  
STRENGTHENING HUMAN CAPITAL AND IMPROVING THE QUALITY OF  
WORKING LIFE**

**NATIONAL EXPERIENCE – JORDAN**

by

**Ms Siham ALKHAWALDEH**

**(Director general, Institute of Public Administration, Jordan)**

Funded  
by the European Union  
and the Council of Europe



Implemented  
by the Council of Europe

The Unidem Med project is implemented in the framework of the European Union/Council of Europe joint programme "Regional Support to Reinforce Human Rights, Rule of Law and Democracy in the Southern Mediterranean" (South Programme IV)

\* This designation shall not be construed as recognition of a State of Palestine and is without prejudice to the individual positions of Council of Europe and European Union member States on this issue.

*This document has been produced as part of a programme co-funded by the European Union and the Council of Europe.  
The views expressed herein can in no way be taken to reflect the official opinion of either party.*

"واليوم، ونحن على أعتاب المئوية الثانية للدولة، فلا بديل عن الاستمرار في تعزيز نهج الاعتماد على الذات، من خلال تمكين مواردنا البشرية الواعدة وتزويدها بعلم ومهارات مهنية وتقنية ترفع من ميزتهم التنافسية."

كتاب التكليف السامي لحكومة الدكتور بشر الخصاونة  
جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين  
عمان في 20 صفر 1442 هجرية  
الموافق 7 تشرين الأول 2020 ميلادية.



## معهد الإدارة العامة

من أوائل المعاهد في المنطقة العربية والشرق الأوسط التي تُعنى بالتدريب وبناء القدرات وإجراء الدراسات والبحوث وتقديم الاستشارات في مختلف مجالات الإدارة العامة



2019

2001

1968



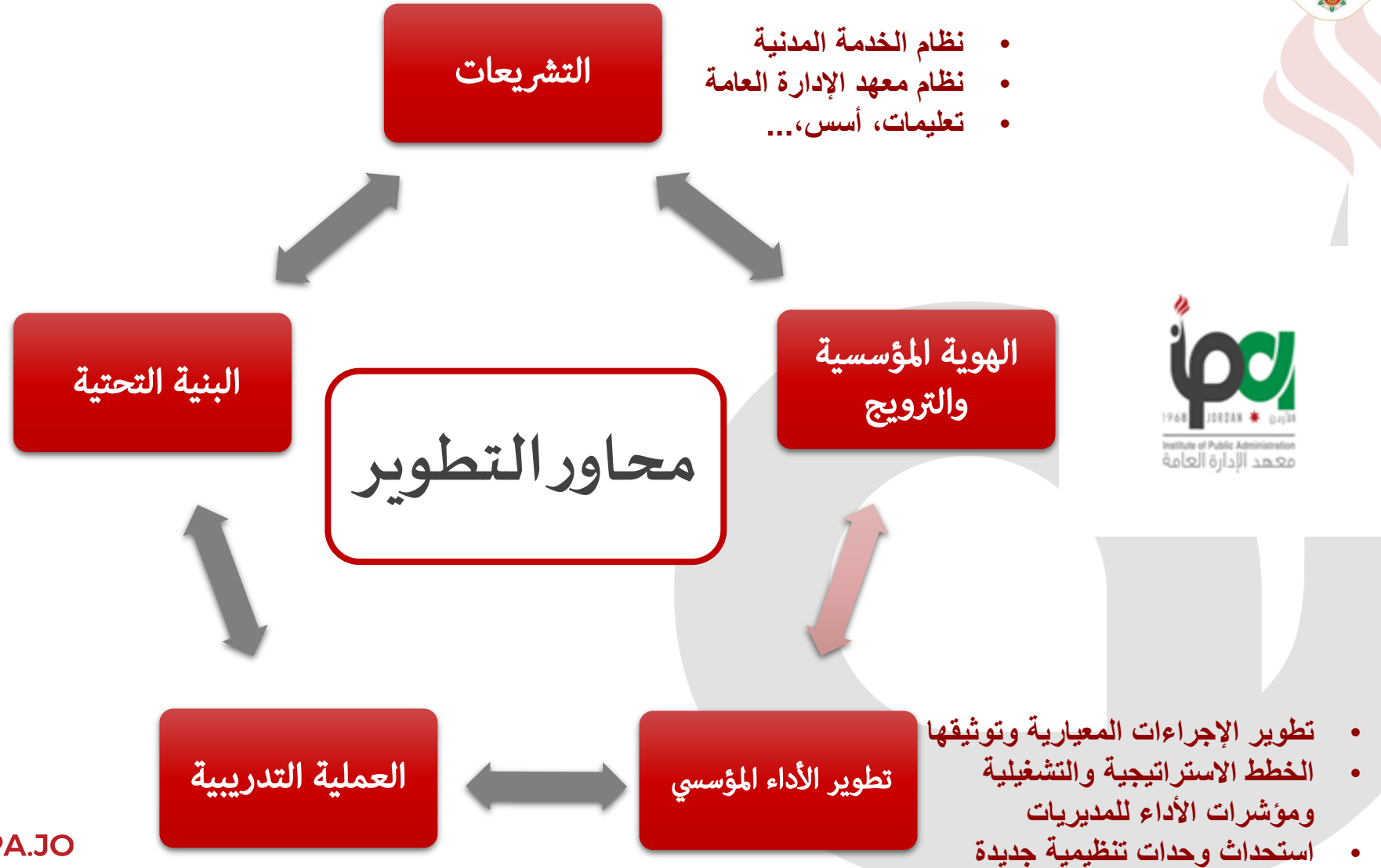
- ✓ نظام معهد الإدارة العامة (عزز دور المعهد في الدراسات والاستشارات وعقد الشراكات)
- ✓ لجنة توجيهية برئاسة رئيس ديوان الخدمة المدنية
- ✓ التركيز على التدريب وبناء القدرات والدراسات والاستشارات
- ✓ قانون موازنة عامة (2018)

- ✓ نظام المعهد الوطني للتدريب (دائرة حكومية) يرتبط بالوزير الذي يسميه رئيس الوزراء
- ✓ مجلس استشاري برئاسة المدير العام
- ✓ التركيز فقط على التدريب
- ✓ قانون موازنة الوحدات الحكومية (دعم من الموازنة لغاية 2012)

- ✓ قانون معهد الإدارة العامة (مؤسسة حكومية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري)
- ✓ مجلس إدارة برئاسة رئيس ديوان الموظفين
- ✓ تدريب واستشارات
- ✓ ساهم في تخريج كفاءات وقيادات

# تعزيز الدور المؤسسي للمعهد... الانطلاقة الجديدة

2021/8/3



# خطة المعهد الاستراتيجية 2020-2022



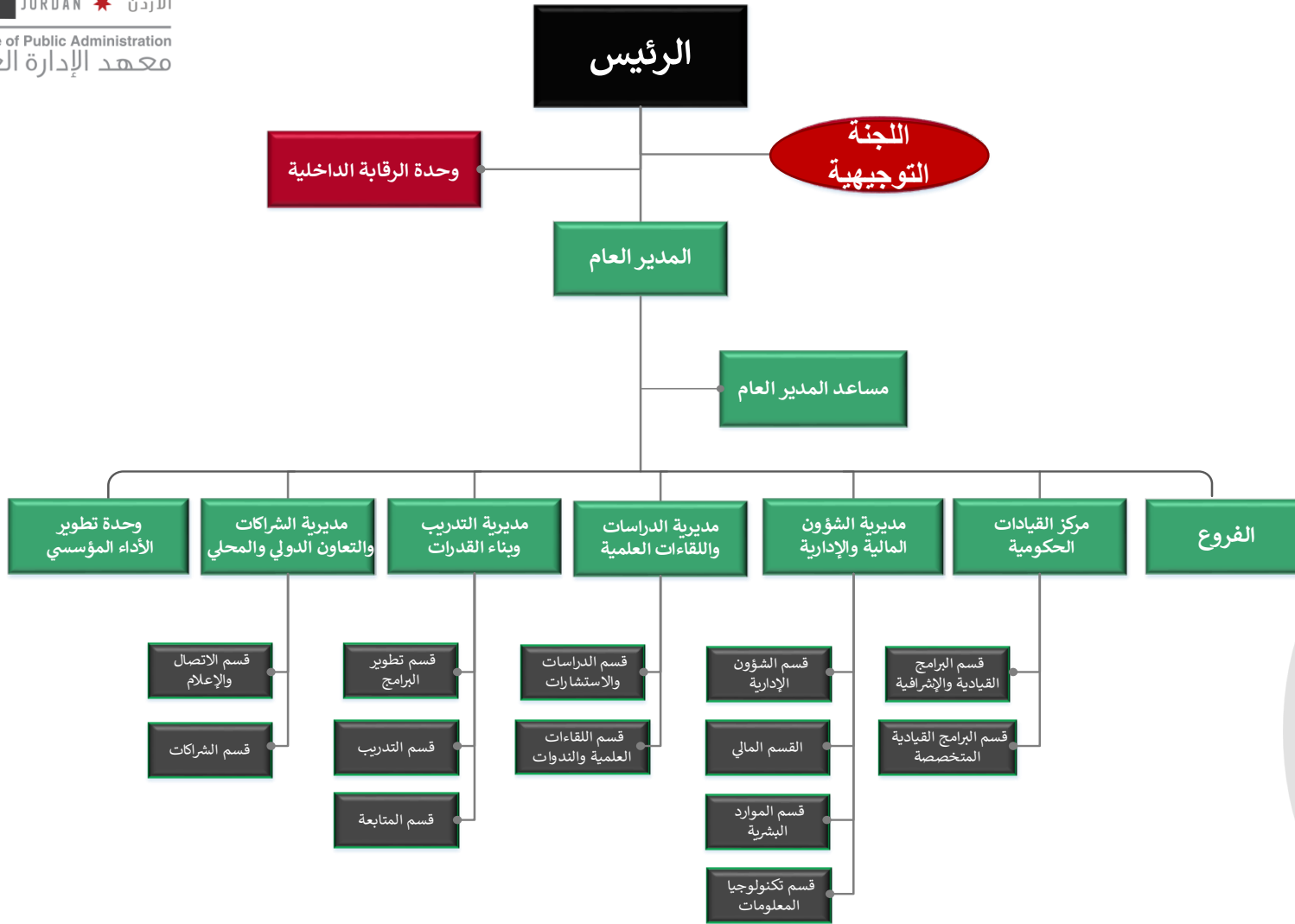
## رسالتنا

إيجاد فهم مشترك لمبادئ الإدارة العامة الحديثة ونشر المعرفة وإحساب المهارات والإتجاهات حول أفضل الممارسات وكيفية تطبيقها في كافة مجالات العمل من خلال التدريب وبناء القدرات وتقديم الإستشارات وإعداد الدراسات للإرتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي

## رؤيتنا

الريادة في تطوير المواهب وإعداد القيادات





العدد	الفئة
45	فئة أولى
5	فئة ثانية
17	فئة ثالثة
67	المجموع

✓ الاستعانة بالمدرّبين والمحاضرين من خارج المعهد من أصحاب الخبرة والكفاءة حيث بلغ عدد المدرّبين المسجلين على قاعدة بيانات المعهد 161.
   
 ✓ عقد شراكات.

التدريب



الدراسات والاستشارات



خدماتنا



اعتماد مراكز التدريب



تأجير المرافق





## التدريب وبناء القدرات



برامج توجيه وتمكين  
الموظفين الجدد



برامج مهارات لغوية  
وحاسوب



البرامج المرتبطة بالمسارات  
الادارية



برامج بناء القدرات القيادية



البرامج المهنية المرتبطة  
بالمسارات الفنية

## تخطيط العملية التدريبية (تدريب موجه)

المستجدات والتغيرات  
المتسارعة والمتلاحقة  
محليا وإقليميا



التقارير الرقابية والتقييمية  
لديوان المحاسبة، و هيئة  
النزاهة ومكافحة الفساد، و  
مركز الملك عبد الله الثاني  
للتميز، و المجلس الاقتصادي  
والاجتماعي، ...

خطط الموارد البشرية  
وجداول التشكيلات وخطط  
التعاقب الوظيفي.



خطط التدريب للجهات  
المستفيدة المبنية وفق الادلة  
المعتمدة لدى ديوان الخدمة  
المدنية.



المسارات الوظيفية والمهنية  
المتخصصة والادارية المبنية  
على الكفايات الوظيفية  
المعتمدة وفقا لأحكام نظام  
الخدمة المدنية



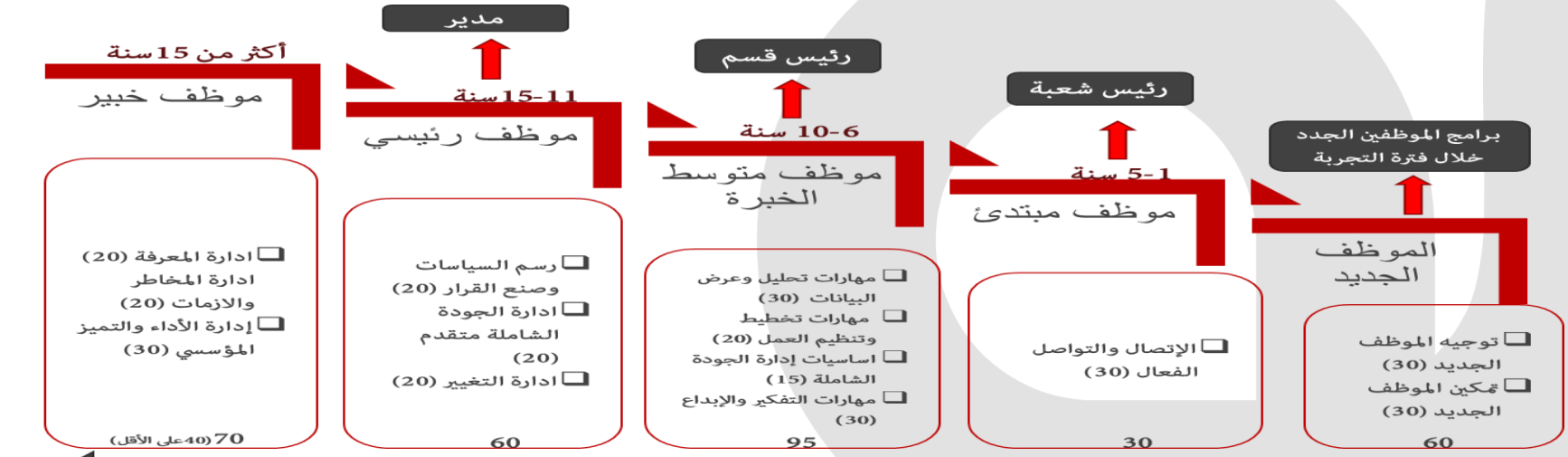
الخطط والاولويات  
الوطنية





المسار الوظيفي العام	المسار الإداري	المسار المهني المتخصص	فجوات الأداء ومجالات التطوير
<ul style="list-style-type: none"> <li>مرتبط بالدرجة الوظيفية</li> <li>كفايات جوهرية وعامة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية</li> <li>المرشحين لإشغالها وفق خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حسب طبيعة الوظيفة</li> <li>كفايات فنية متخصصة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حسب تقييم أداء الموظف</li> <li>معارف/ مهارات/ اتجاهات يحتاجها الموظف للقيام بمهامه</li> </ul>
أسس المشاركة في البرامج لغايات الترفيع	نظام الخدمة المدنية وتعليمات التدريب المختلفة ذات العلاقة	تعليمات المسارات المهنية المتخصصة	سجلات الأداء وتقييم الأداء الدوري

## المسارات التدريبية



الكفايات الجوهرية (الحوكمة، التميز، الإبداع والابتكار، التركيز على متلقي الخدمة)

## مركز القيادات الحكومية



"إفساح المجال للقيادات الإدارية القادرة على الإنجاز وإحداث  
التغيير الضروري والملح، ليتقدم صف جديد من الكفاءات إلى  
مواقع الإدارة يتمتع بالرؤية المطلوبة والقدرة على خدمة المواطن  
بإخلاص"

الورقة النقاشية السادسة  
"سيادة القانون أساس الدولة المدنية"  
جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين  
16 تشرين الأول/ أكتوبر 2016

## برامج مركز القيادات الحكومية



• الفئة العليا

أولاً

• المسار الإداري (القيادات التنفيذية)

ثانياً

• القيادات الحكومية

ثالثاً

• القيادات الشبابية

رابعاً

• المهارات القيادية للمرأة

خامساً

المسارات  
السريعة



## برامج الفئة العليا



### الفئة المستهدفة:

➤ شاغلي وظائف المجموعة الثانية من الفئة العليا

### الأساليب:

➤ ورش، لقاءات، ندوات،... بشكل دوري.

### الهدف:

- الاطلاع على أبرز المستجدات والمتغيرات العالمية
- الاطلاع على التجارب والممارسات الدولية والعربية الناجحة
- مناقشة التحديات والاولويات الحكومية.
- توحيد المفاهيم ونشر ثقافة مؤسسية ببعض الموضوعات ذات الأهمية.
- الاطلاع على التشريعات والأنظمة والإجراءات المشتركة لكافة الدوائر الحكومية (شاغلي وظائف المجموعة الثانية من الفئة العليا (الجدد).

## ثانياً: برامج المسار الإداري (القيادات التنفيذية)

تأهيل وتطوير شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية و/أو  
 المرشحين لإشغالها وفق خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي  
 60 ساعة تدريبية (اجتياز)

وظيفة إشرافية (رئيس  
 وحدة، قسم، شعبة)

وظيفة قيادية (مدير)

### المتطلبات السابقة

- الاتصال والتواصل الفعال
- مهارات تحليل وعرض البيانات
- مهارات تخطيط وتنظيم العمل

### الكفايات الوظيفية

- التخطيط والتنظيم
- تطوير المرؤوسين
- الالتزام

### محاور البرنامج

- الإشراف الفعال
- مهارات التخطيط
- تطوير المرؤوسين
- إدارة الأداء
- إدارة ضغوط العمل
- بناء فريق العمل
- إدارة المخاطر
- إدارة الاجتماعات

### المتطلبات السابقة

- برنامج تأهيل وتطوير شاغلي الوظائف الإشرافية
- رسم السياسات وصنع القرار
- مهارات التفكير والإبداع
- إدارة الجودة الشاملة
- إدارة التغيير

### الكفايات الوظيفية

- إدارة الوحدة التنظيمية
- توحيد اتجاهات الأفراد
- التأثير
- الاتصال والتواصل
- الالتزام
- اتخاذ القرار

### محاور البرنامج

- القائد المؤثر
- التخطيط الاستراتيجي
- إدارة الأزمات
- إدارة الأداء والتميز المؤسسي
- قيادة التغيير
- التفويض والتمكين
- مهارات التفاوض وحل النزاع
- رسم السياسات وصنع القرار

## برنامج القيادات الحكومية/ المسار السريع



الهدف: توفير مخزون من الموظفين المؤهلين والقادرين على تولي الوظائف العليا في دوائر ومؤسسات القطاع العام بحيث يكون لهم الافضلية في الاختيار والتعيين

الاختيار

التقييم

التقدم

الاعلان

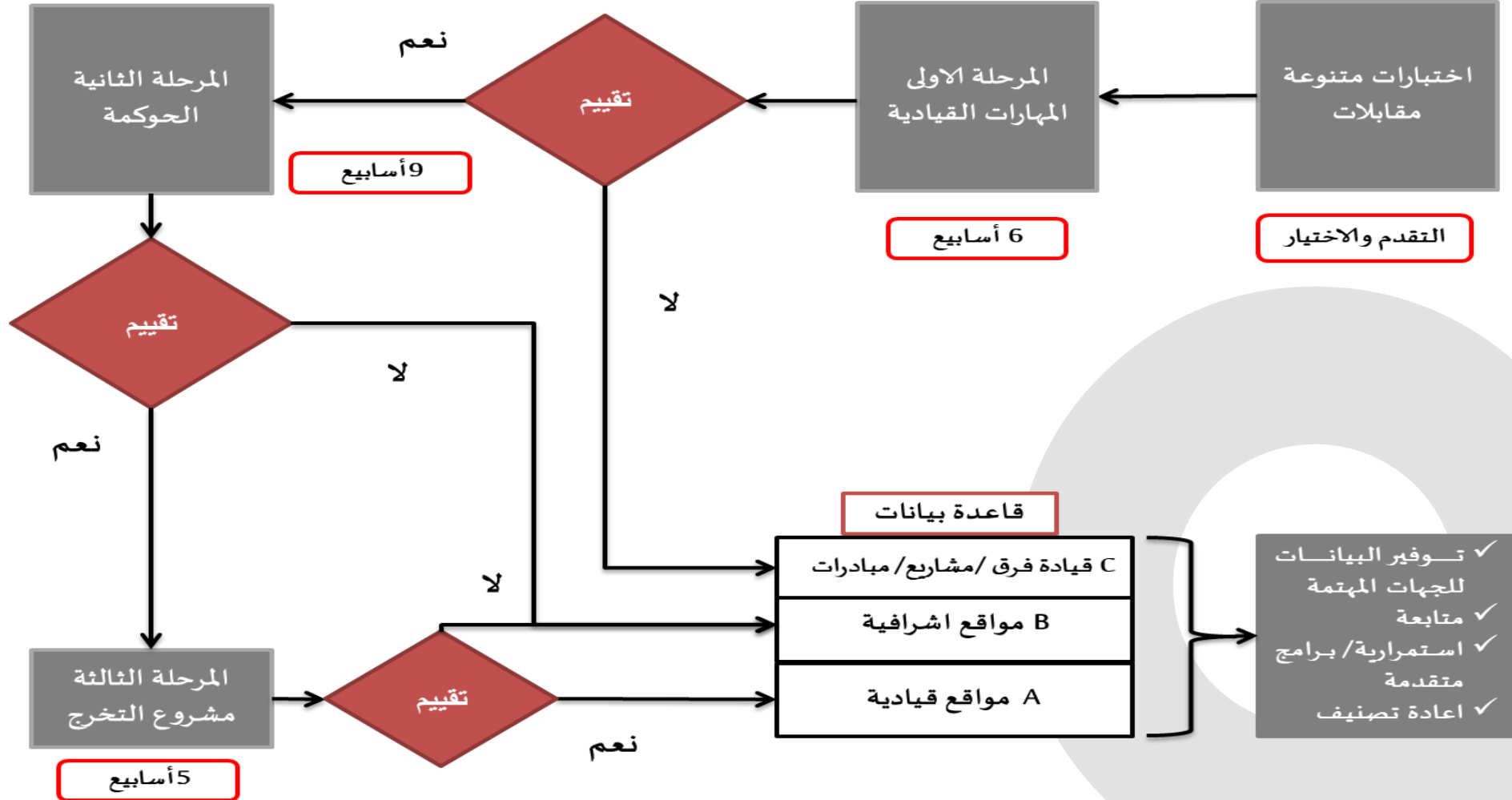
اختبارات مثل:

- الشخصية Psychometric test
- المهارات القيادية
- الذكاء (IQ) (معيار مساعد للمفاضلة)

- مقابلات من خلال لجنة تضم مجموعة من الخبراء

- شروط ومعايير للترشح
- رابط الالكتروني
- كتب ترشيح من الدوائر المعنية
- انشاء عنوان بريد الكتروني خاص بالبرنامج لسهولة التواصل مع المتقدمين.

### (3) مراحل بواقع (180) ساعة تدريبية، وتمتد فترة تنفيذه لـ (6) اشهر

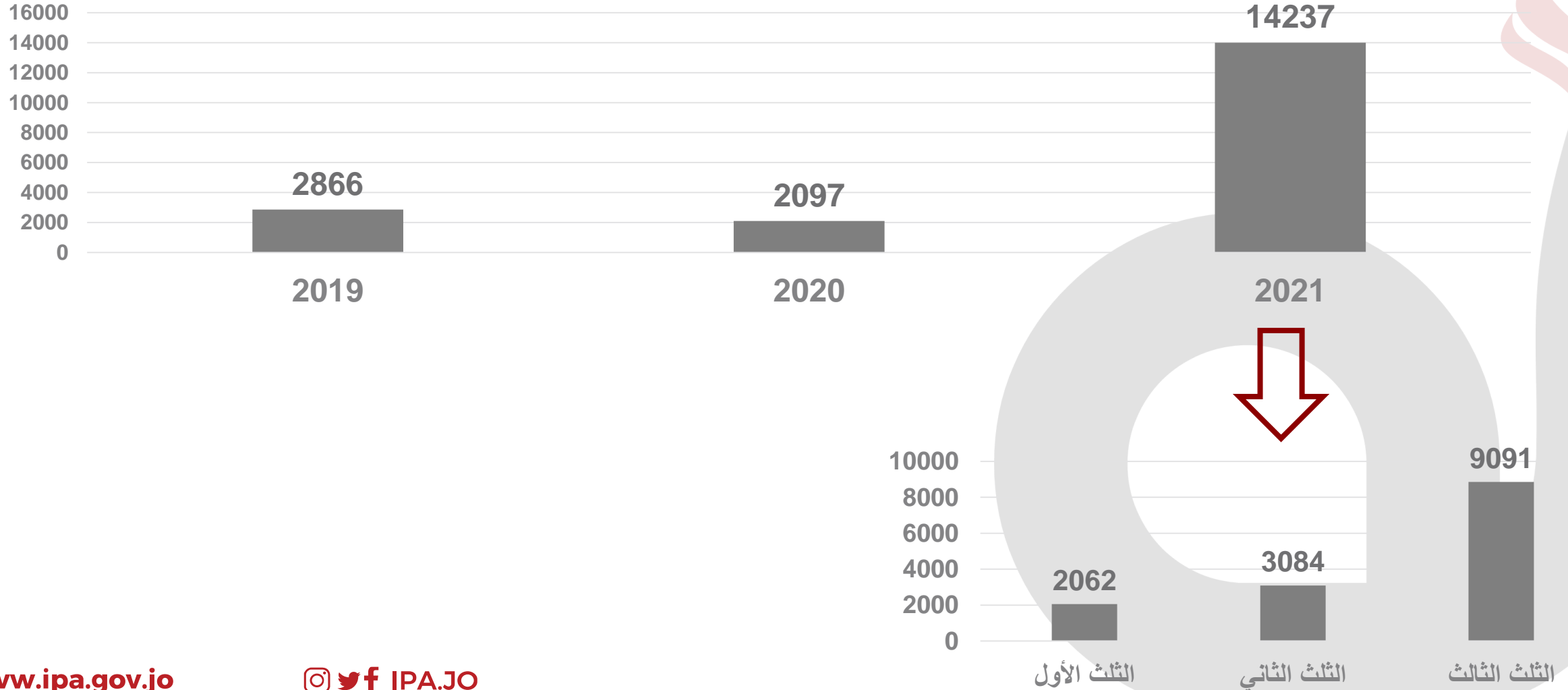






## التدريب وبناء القدرات

### أعداد المشاركين





## التدريب وبناء القدرات



التدريب الوجيه

التدريب الإلكتروني المتزامن

التدريب المدمج

المؤتمرات والندوات

ورش العمل والمحاضرات وحلقات الجودة

برامج التعلم الذاتي

○ المنظومة التشريعية المعززة نظام الخدمة المدنية، نظام المعهد، ...

○ تبني أدوات، وسائل، قنوات جديدة للتدريب منصة التدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد بالإضافة إلى التدريب الوجيه.

○ تعزيز وتفعيل الشراكات تنفيذ مجموعة من البرامج والورش التدريبية مع جهات مانحة ( البنك الدولي تم تنفيذ 82 برنامجاً وورشة تدريبية بمشاركة 2,249 مشاركاً).

○ تطوير قاعدة بيانات للمدربين سهّلت على المعهد تنفيذ برامج التدريبية بالكفاءة والسرعة المطلوبة.

○ منظومة تقييم متكاملة (المدرّب، البرنامج، المرافق، المواد،...).

1 ✓  
تقييم البرامج التدريبية

2021	2020	طريقة التدريب
93.8	92.3	عن بعد
94.94	90.9	وجاهي
97.8	92.9	التدريب الذاتي
%95.5	%92.03	التقييم الإجمالي

2 ✓



3 ✓

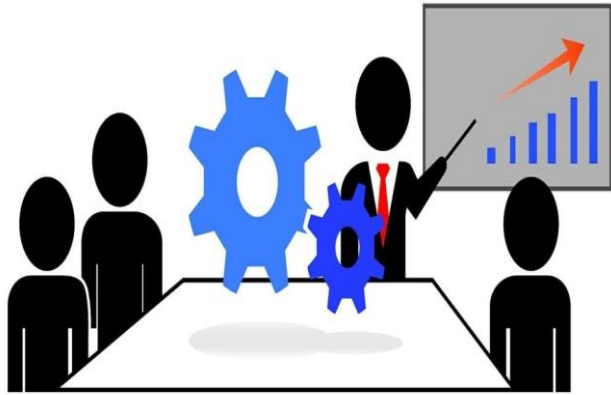
متلقي الخدمة

80% من الدوائر الحكومية : ساهم المعهد في رفع كفاءة موظفيها وبناء قدراتهم المؤسسية

4 ✓  
المدرّب

5 ✓  
المادة التدريبية

6 ✓  
البيئة التدريبية



## أبرز التحديات 2021



تحديات تتعلق الموازنة

مخصصات التدريب لدى الدوائر

نقص وضعف الكوادر البشرية المؤهلة  
(داخلي وخارجي)

تعدد الجهات المعنية بالتدريب

ضعف الالتزام والتحفيز والاهتمام

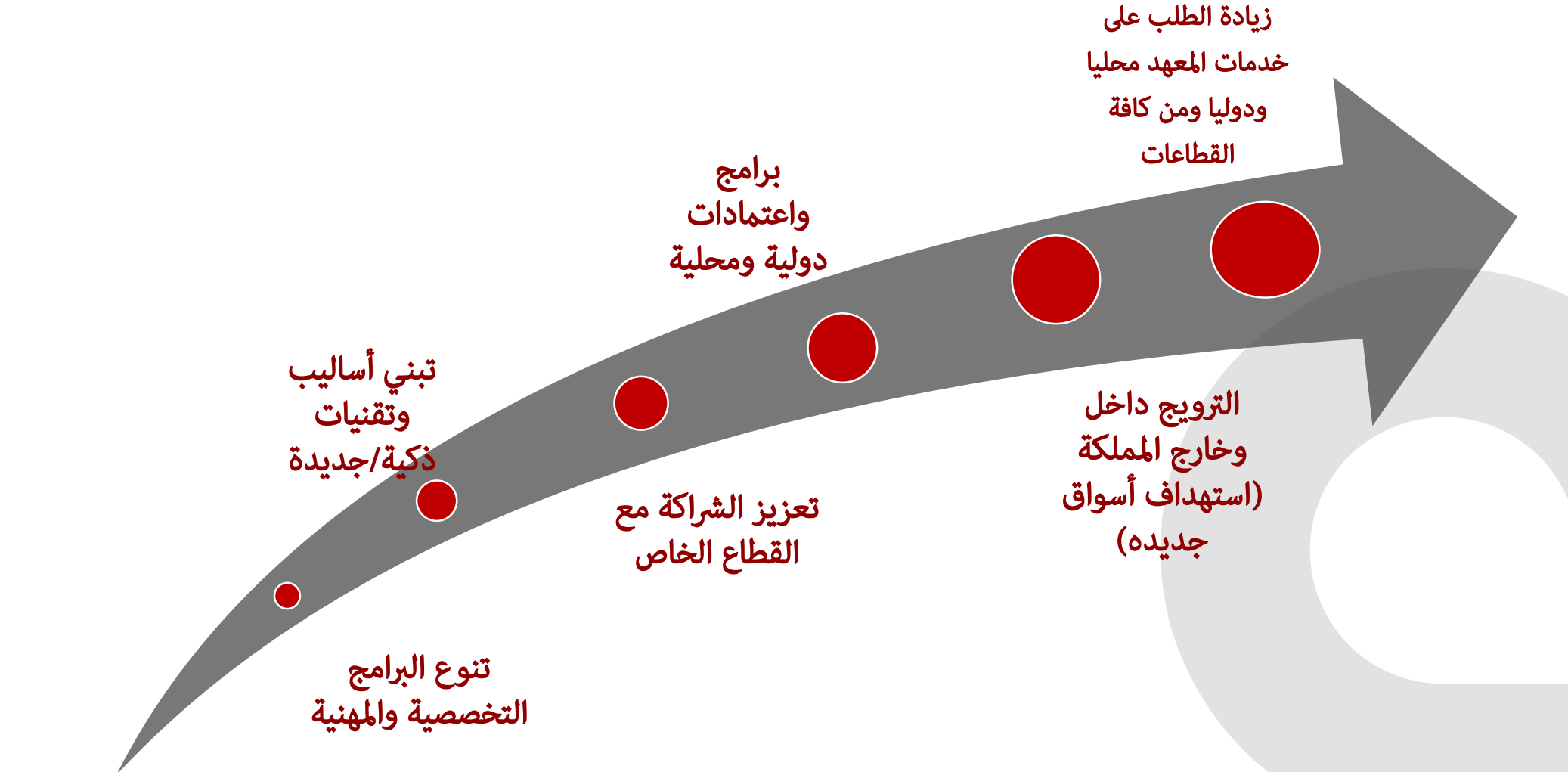
المأسسة والاستدامة (للبرامج القيادية)

قياس الأثر والعائد من التدريب

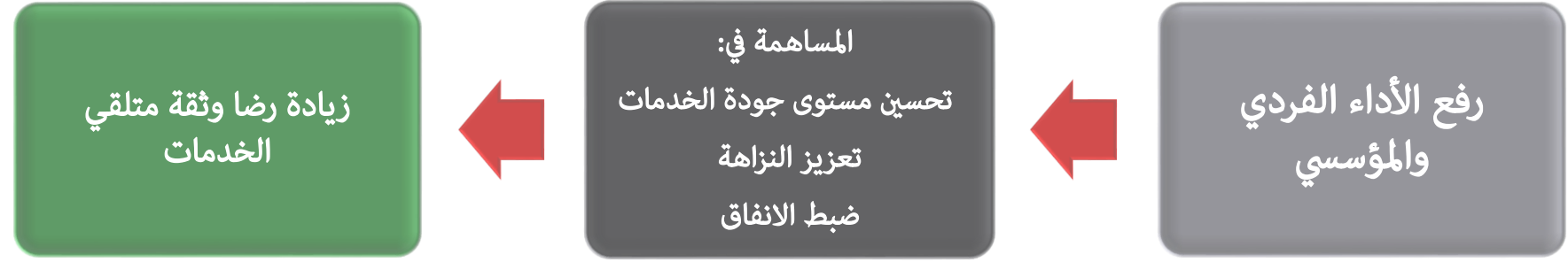
# معهد الإدارة العامة 2022



## الريادة و التميز







شكرا