المجلس الأعلى للشباب

مركز إعداد القيادات الشبابية

خطة التطوير الاستراتيجي

2015 – 2013

إعداد: الجمعية العلمية الملكية

مقدمة للمنظمة الدولية لشباب

تموز 2013

شكر وتقدير

يتقدم فريق إعداد خطة التطوير الاستراتيجي بالشكر الجزيل لفريق المنظمة الدولية للشباب وفي المقام الأول الآنسة رنا الترك مديرة المنظمة في الأردن لدعمها وإشرافها العام ولشذى عبيد على تنسيقها لعملية التقييم والإعداد بكل مراحلها.

كما يود فريق العمل تقديم أصدق التحيات وخالص الشكر والامتنان لفريق مركز إعداد القيادات الشبابية وعلى رأسهم الأستاذ محمد الصمادي وفريقه الفني والإداري لتقديمهم الوقت والجهد والمعرفة لدعم وتيسير تنفيذ المهمة.

المحتويات

ملخص تنفيذي 4

القسم الأول: مقدمة وخلفية 6

القسم الثاني: البيئة الخارجية للمركز 9

2-1: البعد السياسي القانوني 9

2-2: البعد الاقتصادي 10

2-3: البعد الاجتماعي 10

2-4: البعد التكنولوجي 11

القسم الثالث: البيئة الداخلية للمركز 12

3-1: نظام الحوكمة 13

3-2: هيكلية المركز 15

3-3: علاقة المركز بالمديريات الأخرى 18

3-4: استراتيجية المركز 20

3-5: المعرفة المؤسسية 22

3-6: أنظمة التحكم والمراقبة 23

3-7: ملاحظات على الثقافة المؤسسية 24

القسم الرابع: خطة التطوير الاستراتيجي 26

الرؤية العامة 26

1: حوكمة المركز 27

2: هيكلية المركز 28

3: النموذج المؤسسي 29

4: الموارد البشرية وإدارتها 31

5: الموارد المالية وإدارتها 32

القسم الخامس: خطة العمل 34

القسم السادس: مقترحات أولويات المشاريع 36

ملخص تنفيذي

تمثل خطة التطوير الاستراتيجي لمركز إعداد القيادات الشبابية التابع للمجلس الأعلى للشباب مبادرة مشتركة ما بين المجلس والمنظمة الدولية للشباب ضمن برنامج تعاونهما المؤسسي. قام فريق من الجمعية العلمية الملكية بإعداد الخطة بالتعاون المباشر مع فريق عمل المركز خلال الفترة ما بين نيسان وتموز 2013.

اشتملت عملية إعداد الخطة على مرحلتين مرتبطتين ،هما:

- تنفيذ عملية تقييم مؤسسي سريعة للمركز تمخض عنها التقييم الأولي والذي تضمن أهم نقاط القوة والضعف لدى المركز (البيئة المؤسسية الداخلية) ونقاط الفرص والمهددات (البيئة المؤسسية الخارجية) ومن ثم تبويبها حسب الأولوية تمهيداً لإعداد خطة التطوير مدار البحث.

إعداد خطة تطوير مؤسسي استراتيجية يتم تبنيها من قبل المجلس الأعلى للشباب وشركائه على المدى المتوسط وتهدف أساساً لتطوير البناء والأداء المؤسسي للمركز لتمكينه من القيام بدوره الوطني بأعلى مستويات التميز والكفاءة والفعالية.

تضم هذه الوثيقة بشكل رئيسي مقترحاً للرؤية العامة للمركز ومجموعة أهدافها الاستراتيجية على المدى المتوسط وصولاً إلى حزمة من التدخلات الاستراتيجية ضمن إطار زمني لا يزيد عن ثلاث سنوات يتم من خلالهن تقييم مدى التطور في الأداء المؤسسي للمركز ضمن نطاق تفويضه في خدمة قطاع الشباب على المستوى الوطني.

حددت الخطة رؤية المركز للمرحلة القادمة – حسب مخرجات عملية التحليل – على أنها:

مركز إعداد القيادات الشبابية هو مركز التميز الوطني والاقليمي في مجال إعداد القيادات الشبابية، ذو منتجات معرفية عالية الجودة ويتمتع باستقلالية مالية ومؤسسية تضمن استدامته وتطويره المستمر

وتم تحديد مجموعة الأهداف الاستراتيجية التالية للمركز تحقيقاً لرؤيته العامة:

1- تفعيل نظام حوكمة مركز إعداد القيادات كوحدة مؤسسية استراتيجية تتمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية للقيام بالدور التنموي المنوط به ضمن أعلى مستويات الكفاءة والفعالية.
2- تطوير هيكلية مرنة وواضحة ومتفق عليها للمركز تمكنه من العمل بكفاءة وفعالية عالية وتؤمن أعلى مستويات التواصل والتكامل مع شركائه في الداخل والخارج.
3- تكريس النموذج المؤسسي الفريد للمركز ليكون موثقاً ومعتمداً مؤسسياً وقانونياً بقيمته المضافة العالية كنموذج لأفضل ممارسات العمل المؤسسي الفعال والمبني على تحريك الموارد الخارجية وتوظيفها في خدمة القيادات الشبابية ضمن أعلى مستويات جدوى استخدام الموارد المالية والبشرية.

4- تعزيز مستوى كفاءة الموارد البشرية وفعاليتها ضمن أعلى مستويات المعرفة والمهارة والخبرة وتوجيهها لإستدامة القيمة المضافة للمركز في التميز البرامجي في مجال تدريب الشباب وتمكين قياداتهم.
5- تطوير النظام المالي للمركز باجراءاته وسياساته وتوجيهه لدعم البرنامج الاستراتيجي للمركز بالحد الأدنى من البيروقراطية والمركزية والحد الأعلى من المحاسبية والشفافية غير المحددة لحاجات المرونة العملية والمبادرة البرامجية.

أما مجموعة التدخلات الاستراتيجية المقترحة للمركز فبلغ عددها أربعة وعشرين تدخلاً رئيسياً ضمن خمس محاور فنية هي:

1- تطوير الحوكمة.
2- تطوير الهيكلة.
3- تعزيز النموذج المؤسسي.
4- تطوير الموارد البشرية وإدارتها.
5- تطوير الموارد المالية وإدارتها.

أخيراً تم اقتراح ثلاث مشاريع استراتيجية ليتم تبنيها من قبل المجلس الأعلى للشباب وشركائه على النحو التالي:

1- مشروع تطوير برنامج التدريب والتمكين الشبابي في المركز.
2- مشروع تطوير برنامج الأبحاث والدراسات الاستراتيجية وإدارة المعلومات والتوثيق في المركز.
3- برنامج تطوير نظم حوكمة المركز الداخلية وعلاقاته المؤسسية على المستوى الوطني والإقليمي.

القسم الأول: مقدمة وخلفية

خطة التطوير الاستراتيجي لمركز إعداد القيادات الشبابية التابع للمجلس الأعلى للشباب تمثل جزءاً من محاور التعاون الفني ما بين المجلس والمنظمة الدولية للشباب. تم التعاقد مع الجمعية العلمية الملكية للعمل مع فريق المجلس والمركز خلال مدة ثلاثة أشهر بهدف تحليل الواقع المؤسسي للمركز من حيث البيئة الداخلية على وجه الخصوص والبيئة الخارجية بهدف الخروج بخطة استراتيجية تم الاتفاق على تسميتها "خطة التطوير الاستراتيجي – مركز إعداد القيادات الشبابية" ولتهدف بالإضافة إلى تحديد رؤية المركز الاستراتيجية والأهداف العامة الموصلة إليها من خلال تبني مجموعة من التدخلات العملية ذات الأولوية والرامية إلى تعزيز قدرات المركز نحو القيام بدوره الوطني وتمكينه من تحقيق أهدافه التي أسس من أجلها وتلبية احتياجات الفئات الشبابية التي يستهدفها وتحديداً في مجال القيادة الشبابية وذلك على المدى القصير والمتوسط على وجه الخصوص.

كما تأتي هذه الخطة تجسيداً للمستوى العالي من الالتزام المؤسسي تجاه تطوير مركز إعداد القيادات لدى المجلس الأعلى للشباب، حيث كان هذا الانطباع جلياً من خلال اجتماع عطوفة أمين عام المجلس مع فريق التقييم بتاريخ 20 شباط 2013 والذي أكد خلاله عطوفة الأمين أهمية المركز كبرنامج رئيسي ضمن الاستراتيجية الوطنية للشباب وحزمة البرامج التي ينفذها المجلس – مع شركائه – على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.

كان من الضروري جداً لهذه الخطة أن تكون مبنية على الرؤية الداخلية للمجلس في المقام الأول بما يتعلق بمهمة مركز إعداد القيادات الشبابية الرئيسية ومجموعة الأهداف الاستراتيجية التي يتوقع المجلس تحقيقها من خلاله.

كان لفريق المركز دوراً كبيراً في تطوير هذه الخطة تعزيزاً لمبادئ التخطيط التشاركي وتقديراً للقدر الكبير من المعارف والخبرات التي يتمتع بها فريق المركز وعلى رأسه قيادته التي أظهرت خلال فترة التقييم قدراً متقدماً من قدرات التخطيط الاستراتيجي ومهارات التعامل مع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه إضافة إلى خبرات مميزة في العمل العام والإدارة المتكاملة للموارد البشرية والمالية ضمن ظروف يمكن وصفها بالصعبة والمحددة.

كما تعكس الخطة أولويات برنامج العمل المشترك ما بين المجلس والمنظمة الدولية للشباب كونها شريك استراتيجي يرفد الجهد الوطني للمجلس ويتبنى مجموعة من البرامج الريادية ومن أهمها مركز إعداد القيادات وبرنامج بناء قدراته وتعزيز امكاناته وتطوير برامجه.

اتبع فريق العمل منهجية تشاركية متعددة الأدوات في تنفيذ عملية التحليل الاستراتيجي، حيث اعتمد على سلسلة من اللقاءات الفردية والجماعية لأصحاب العلاقة المعنيين بمركز إعداد القيادات كان أولها اللقاء مع إدارة المجلس العليا لتحديد الرؤية العامة لمهمة التقييم والحصول على الضوء الأخضر المؤسسي للمضي قدماً. كما كان من أهم هذه

اللقاءات سبعة جلسات مركزة تم تنفيذها على مدار ستة أسابيع بمشاركة فاعلة من قبل فريق المركز بمختلف وحداته الإدارية والفنية.

كما اشتملت عملية الإعداد على مجموعة من اللقاءات الفردية والمقابلات شبه المنظمة لأعضاء فريق المركز ضمن وحداته الإدارية والفنية المختلفة. إضافة إلى ما سبق، تضمنت عملية الإعداد زيارات ميدانية لعدد من المراكز الشبابية في المحافظات اشتملت على محافظات الوسط والجنوب بالإضافة إلى محافظة العاصمة كان هدفها إعطاء فرصة للقواعد الفنية للمجلس للمساهمة في عملية التخطيط بما يعكس أولويات العمل في الميدان وهي منهجية يقل اعتمادها في عمليات التخطيط وتحتاج إلى مستوى متقدم من الوعي المؤسسي بأهمية المشاركة العامودية والأفقية وهو ما وجده فريق العمل جزءاً واضحاً في ثقافة المؤسسة المتبناة من قبل المجلس والمركز على حد سواء.

أخيراً، اشتملت منهجية العمل على مراجعة مجموعة من الوثائق الرئيسية التي تم توفيرها من قبل المجلس والمركز في محاولة لفهم الخلفيات المؤسسية لعمل المركز وخططه السابقة ومستوى ملاءمتها للرؤية العامة المراد تحقيقها والموارد المتاحة لتنفيذ برامجها.

من الناحية الفنية، وبناء على رؤية إدارة المجلس والمركز والمنظمة الدولية للشباب، تمثل هذه الخطة وثيقة استراتيجية للتطوير المؤسسي على المدى القريب والمتوسط ولا تمثل خطة استراتيجية شاملة بعيدة المدى. كان هذا اختيار القائمين على عملية الإعداد في ضوء الحاجة الملحة لتبني برنامج تدخل مباشر وسريع للتعامل مع أولويات تطوير المركز ضمن الموارد والوقت المتاحين وأخذا في الاعتبار تسارع رتيبة التغير في البيئة المحيطة بالمركز من النواحي المؤسسية والاجتماعية والاقتصادية و بالتالي ضرورة تبني آلية مرنة للاستجابة لها والتعامل الفعال معها. كما لا تمثل الخطة خطة تحول مؤسسي للمركز بل تبني على نظام حوكمته وهيكله الحاليين وتعمل على تطويرهما دون التطرق إلى إعادة هيكلته أو إعادة هندسته.

اتبع فريق العمل الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي المعتمد لدى جل المؤسسات المعنية بهذا المجال والمبني على تحليل البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف للمؤسسة المستهدفة والبيئة الخارجية من حيث الفرص والمحددات ثم الانتقال لتحديد أهم العوامل والقضايا الاستراتيجية التي تحتاج إلى تطوير وتبني حزمة من التدخلات الاستراتيجية تم صياغتها على شكل تدخلات عملية محددة او حزمة من التوصيات من شأنها تعزيز قدرة المركز على تحقيق رؤيته العامة وأهدافه الرئيسية وخصوصاً ضمن شراكته المؤسسية مع المنظمة الدولية للشباب.

من الجدير التأكيد هنا أن عملية المراجعة الاستراتيجية للرؤية والأهداف والبرامج يجب أن يتم تبنيها كعملية مؤسسية مستمرة لا حدث يكون لمرة واحدة، ذلك أن المراجعة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي يمثل فرصة كبيرة للتعلم المؤسسي الجماعي والذي يشارك جميع أعضاء الفريق من خلاله المساهمة في بناء رؤية طموحة للمؤسسة والأهم من ذلك شعورهم بملكيتها وصولاً إلى تنفيذها بأعلى مستويات الالتزام والاتقان.

تحتوي هذه الخطة على ثلاث محاور تلخص نتائج التحليل الاستراتيجي لمركز إعداد القيادات الشبابية على النحو التالي:

- ملخص لتحليل البيئة الخارجية للمركز للوقوف على أهم العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية ذات العلاقة والتأثير في عمل المركز.

- تحليل مفصل للبيئة الداخلية للمركز بالنظر في نظام حوكمته وإطره القانونية وهيكله وبرنامج عمله وموارده البشرية والمالية بهف الوقوف على مجموعة العناصر الداخلية المرتبطة بمستوى أدائه وقدرته على تحقيق أهدافه.

- عرض للرؤية العامة المقترحة للمركز للسنوات الثلاث القادمة مع تلخيص لأهم القضايا الاستراتيجية المتعلقة بالمركز والمؤثرة في عملية إعداد برنامج تطويره الاستراتيجي على المدى القريب والمتوسط. كما تضم هذه الجزئية مجموعة الأهداف الاستراتيجية المنشودة للتعامل مع القضايا الاستراتيجية ومجموعة التدخلات العملية المقترحة وذات الأولوية والموجهة لتنفيذ الخطة باعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

من الضروري الإشارة إلى أن فريق العمل قد تجنب اتباع الإطار الشمولي لإعداد الخطط الاستراتيجية، حيث تم التركيز على حزمة محددة من أولويات التدخل التي ارتأى فريق التقييم بالتعاون مع فريق المركز إمكانية تنفيذها على أرض الواقع وذلك عوضاً عن إعداد مجموعة شاملة من التدخلات العملية التي لن يكون لها بالضرورة فرصة كافية للتطبيق والتبني من قبل مجموعة الشركاء المعنيين بالخطة بسبب محدودية الموارد المالية والبشرية بالإضافة إلى محدودية الوقت المتاح للتدخل.

القسم الثاني: البيئة الخارجية للمركز

يحتوي هذا الجزء من الخطة على ملخص لعملية تحليل البيئة الخارجية المحيطة في المركز من خلال النظر باقتضاب الى مجموعة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي تؤثر في عمل المركز وقدرته على القيام بدوره الوطني وتنفيذ مجموعة مهماته الاستراتيجية ضمن المنهجية المتعارف عليها بمصطلح (PEST Analysis)، مع ضرورة التنويه هنا أن هذه المحور لا يمثل جزءاً رئيسياً من عملية التحليل بهدف إعطاء الأولوية للبيئة المؤسسية الداخلية.

2-1: البعد السياسي القانوني

للبيئة السياسية الوطنية والإقليمية والدولية أثر هام على قطاع الشباب ضمن المنظومة التنموية وخصوصاً باعتبار الظروف الحالية التي تمر بها المنطقة العربية وما تحتويه من مهددات وفرص لدور الشباب في صياغة مستقبلهم ومستقبل مجتمعاتهم. أصبح من البديهي لكل العاملين في هذا القطاع أهمية الإشراك الفعال للشباب وتمكينهم من الأخذ بزمام المبادرة في تحديد أولوياتهم التنموية وبناء قدراتهم المختلفة وصولاً إلى قيادتهم المباشرة لخطط تطوير قطاعهم من جهة ودعم برامج تطوير القطاعات الأخرى من جهة أخرى.

تساهم هذه الخطة بشكل غير مباشر في دعم التوجه العام لتمكين قطاع الشباب من خلال تناغم خطابها مع ذلك المتبنى على المستوى الوطني والدولي دون التطرق إلى أو تبني تدخلات محددة للاستجابة لها والتعامل معها.

أما على المستوى القانوني، فقد تم تحديد أحد العوامل الرئيسية الخارجية التي تؤثر مباشرة في البناء المؤسسي للمجلس الأعلى للشباب ومن خلاله في مركز إعداد القيادات. يتمثل ذلك بالقرار الحكومي مدار البحث حالياً والقاضي بدمج المجلس الأعلى للشباب مع مؤسسات حكومية أخرى ذات صلة ليصبح مديرية ضمن وحداتها المختلفة مبرراً بالتوجه الحكومي لخفض النفقات وضبط التكاليف. وقد اتفق فريق العمل على ضرورة التعامل مع هذا التهديد على وجه التحديد ضمن هذه الخطة وذلك لتأثيره المباشر والخطير على مستقبل البناء المؤسسي والبرامجي للمجلس والمركز.

يكشف هذا القرار عن مجموعة من القراءات الهامة التي يحتاج المركز التعامل معها ضمن هذه الخطة:

- يعكس هذا التوجه الحكومي تدني مستوى فهم وتقدير دور المجلس والمركز وقيمتهما المضافة العالية في المحور التنموي لقطاع الشباب على المستوى الوطني مما يستدعي إعطاء اهتمام خاص لبرامج التوعية والتسويق الداخلي والخارجي للمجلس والمركز وعلى جميع مستويات صناعة واتخاذ القرار في المملكة.

- يؤكد هذا التوجه غياب المنهجية الواضحة للحكومات في التعامل مع المؤسسات الوطنية مثل المجلس، وعليه فيجب تطوير سيناريوهات العمل الاستراتيجي للمجلس والمركز بناء على إمكانية استمرار مثل هذه المهددات الخارجية ذات التأثير المباشر والكبير على عمل المجلس والمركز.
- الأثر السلبي العميق لمثل هذه التوجهات على معنويات العاملين في مجال قطاع الشباب والقيادة الشبابية على وجه التحديد وما يترتب عليها من إمكانية خسارتهم وبحثهم عن فرص عمل خارج إطار المجلس وإمكانية تدني مستويات أدائهم والتزامهم بالعمل.

تفرد هذه الخطة ضمن مجموعة التدخلات الاستراتيجية المقترحة عدداً من المبادرات الموجهة للتعامل المباشر مع هذا التحدي ضمن منهجية مؤسسية مرنة وخلاقة .

2-2: البعد الاقتصادي

يلقي الواقع الاقتصادي الصعب جداُ بظلاله على قطاع الشباب في الأردن، حيث يقع القطاع في عين عاصفة التدهور الاقتصادي التي تعصف بالعالم أجمع، وحيث تواجه الشباب تحديات جمة تتمثل في غياب فرص العمل وزيادة الفقر وارتفاع مستويات البطالة وتدهور مستوى المعيشة بسبب التضخم العالمي وارتفاع الاسعار المطرد وازدياد التافس على الموارد المحدودة.

تنصب معظم الاستراتيجيات الوطنية والموارد التنموية للتعامل مع القطاع الاقتصادي وتحدياته، وتعتبر في مجملها قطاع الشباب ركيزة أساسية لحل المشكلة. تمثل هذه الخطة مساهمة نوعية – لكنها غير مباشرة – في تعزيز التوجهات العامة لدعم القطاع الشبابي وتمكينه الاقتصادي من خلال تبني منهجية تنموية تركز على تكريس قدراته القيادية وتحسين أداء عدد من المؤسسات المعنية به.

3-2: البعد الاجتماعي

يمثل المحور الاجتماعي انعكاساً للأبعاد السياسية والاقتصادية، ولا يخفى على كل معني بقطاع الشباب تطويره التسارع الكبير الذي يشهده الواقع الاجتماعي لهذا القطاع العريض من المجتمع الأردني والذي يمثل امتداداً للتغيرات الاجتماعية الهائلة التي يمر بها العالم والمدعومة من ثورة التواصل الاجتماعي التي اجتاحت العالم بمختلف فئاته الاجتماعية دون استثناء.

لا تمثل هذه الخطة برنامجاً للتنمية الاجتماعية لقطاع الشباب ولكنها في ذات الوقت تساهم في خلق البيئة الملائمة لهذا القطاع والرامية لتمكينه الاجتماعي وتعزيز دور قياداته في بناء مجتمعاتهم واستدامتها.

2-4: البعد التكنولوجي

قد تمثل تكنولوجيا المعلومات وثورتها في العقد الأخير العامل الأكثر تأثيراً في حياة الشباب اليوم. لذا أصبح من المحال تبني أي منهجية تنموية لا ترتبط وتبنى على هذا المحور الرئيسي الذي يكاد يعيد تشكيل العالم بأسره.

الشباب هم أكبر المهتمين واكثر المنخرطين في هذا القطاع، وقد أثبتت التجارب الوطنية والإقليمية القدرة الفاعلة لهذا المحور في صياغة الحاضر والمستقبل. الخطة مدار البحث مبنية على افتراض أساسي يتمثل في تبني منهجية مبنية على تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتوظيف قدرتها على تنظيم الشباب وتواصلهم وتحسين كفاءة وفعالية العاملين معهم.

إنه من الضروري جداً أن تكون آليات وأدوات واجراءات تنفيذ الخطة متناغمة – ما أمكن – مع سرعة التطور الهائلة والتشعب الكبير التي يميز قطاع التكنولوجيا في وقتنا الراهن، يضم ذلك التطبيقات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفني والمتابعة الإدارية الخاصة بالمركز وبرامجه المختلفة.

القسم الثالث: البيئة الداخلية للمركز

تم النظر إلى البيئة الداخلية للمركز كوحدة عمل استراتيجية (Strategic Business Unit) تتمتع باستقلالية إدارية ومالية ضمن مؤسسة حكومية. وتم تحليل البيئة المؤسسية الداخلية إلى مجموعة نقاط القوة التي يتمتع بها المركز وتسهم في تحقيق المستوى المتميز من الأداء والفاعلية ونقاط الضعف التي يعاني منها وتسهم في الحد من قدرته على التحقيق الأكمل لمجموع الأهداف التي يتبناها. وتجدر الإشارة هنا أن عملية التحليل SWOT تمت ضمن المرحلة الأولى وتضمنها التقرير الأولي. شكل (1): تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT:

القوة (S)	الضعف (W)
– إطار قانوني قوي يدعم الاستقلالية والمرونة المؤسسية. – قيادة حكيمة ذات رؤية تدعمها الفرق الفنية. – تفويض قانوني قوي لمنح الشهادات والاعتمادات الرياضية. – فريق أساسي مختص في قسم الشباب والرياضة. – فرق إدارية قوية، خصوصاً في مجال الوثائق والإحصاءات والإدارة والمالية. – بنية مرنة ممثلة في نموذج العمل المعتمد على الموارد البشرية الخارجية (اللجان الاستشارية والفنية). – تميز البرامج مثل برنامج القائد الشبابي وبرنامج الصحة البدنية وغيرها. – قاعدة واسعة من الممارسين والعاملين في البرامج الفنية. – اللجنة التنفيذية لمركز إعداد القيادات الشبابية.	– بيروقراطية التخطيط لبرامج المركز وتنفيذها بسبب الوحدات الإدارية المركزية. – ضعف بعض الوحدات الداعمة مثل التسويق والتوعية والعلاقات العامة. – شح الموارد المالية المتاحة لبرامج المركز وغياب المرونة عن النظام المالي (المحاسبة والمشتريات والتدقيق). – نزيف الخبرات والمعرفة من خلال مغادرة الموظفين بسبب ضعف الحوافز المالية وظروف العمل الصعبة. – تداخل الصلاحيات بين المركز ومديرية الشؤون الشبابية. – ضعف التمويل وتوفيرالموارد. – قلة الشراكات الاستراتيجية على المستوى المحلي والإقليمي بسبب ضعف الدعم الداخلي.
الفرص (O)	**التهديدات (T)**
– الشراكات الاستراتيجية القوية (على سبيل المثال الشراكة مع المؤسسة الدولية للشباب). – القدرة على الصول إلى البنية التحتية والمرافق المساندة للأنشطة البرمجة داخل مجلس الشباب وخارجه. – إمكانية إضفاء الطابع الإقليمي على البرامج الرئيسية للمركز (مثل شهادة المدربين). – إمكانية تطوير وتوسيع البرامج الرائدة والمنتجات مثل برنامج القادة الشباب وقدرته على ان يكون برنامج معتمد. – أفضلية الأردن على المستوى الإقليمي بسبب الاستقرار السياسي ونوعية الخدمة. – وجود دائرة الرقابة والتققيم التي يمكنها توضيح الأدوار والمسؤوليات وتقييم الأداء.	– البيروقراطية في تنسيق الأطر والأنظمة والعمليات بين المركز والوحدات ذات الصلة على المستويين المركزي والمحلي. – انخفاض مستوى الوعي بصلاحيات المركز وبرامجه بين المستفيدين منها والفئات المستهدفة داخل وخارج المجلس. – ضعف التنسيق مع المؤسسات الوطنية الأخرى المهتمة والمختصة والتي لها الصلاحية للعمل مع الشباب (مثل المنظمات غير الحكومية). – يمثل الدمج المؤسسي المحتمل للمجلس مع الوزارات الوطنية الأخرى مصدر قلق كبير على الحوكمة الذاتية والاستقلال المؤسسي للمركز.

أما هذه الوثيقة فركزت على نتائج التحليل المعمق لمجموعة العوامل والقضايا المؤثرة إيجاباً وسلباً في عمل المركز المؤسسي بكل جوانبه ومن ثم إعداد مجموعة من التوصيات الاستراتيجية المحددة بهدف تطويره إدائه المؤسسي وتمكينه من القيام على رسالته وأهدافه الرئيسية والأثر المرجو من تدخله في قطاع الشباب على المستوى الوطني.

3-1: نظام الحوكمة

يتكون نظام الحوكمة لأي مؤسسة أو وحدة عمل استراتيجية من المزيج المؤسسي الناتج عن الترتيب القانوني للمؤسسة مع هيكلها واستراتيجيتها وثقافتها المؤسسة بالإضافة إلى نظم التحكم والسيطرة والمراقبة فيها. يعرض هذا الجزء من الخطة أهم أجزاء الحوكمة الخاصة بمركز إعداد القيادات مع التركيز على الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية للمركز على وجه التحديد.

الإطار القانوني

نص النظام الخاص بمركز إعداد القيادات على توفير مساحة مميزة من العمل المؤسسي ضمن الخطوط العامة للقانون الخاص بالمجلس الأعلى للشباب. على وجه الخصوص، تضمن النظام تعيين مدير للمركز يتبع مباشرة لرئيس المجلس خلافاً لغيره من مدراء المديريات الفنية الاخرى والذي يتبعون إدارياً لأمين عام المجلس. هذا الترتيب يعتبر ذا قيمة مضافة لمستوى المرونة التي يوفرها المجلس للمركز وفي ذات الوقت لا يؤثر ذلك على طبيعة العلاقة ما بين مدير المركز وأمين عام المجلس الذين تربطهما – بالإضافة إلى علاقة شخصية إيجابية جداً – علاقة مؤسسية تتمثل في رئاسة ومشاركة الأمين العام لجميع اللجان الداعمة للمركز على المستوى الشبابي والرياضي وعلى رأسها اللجنة التوجيهية للمركز. كما تضمن النظام توفير استقلالية مالية وإدارية للمركز تمكنه بالعمل بالحد الأدنى من البيروقراطية المؤسسية مركزية اتخاذ القرار.

ورغم توفر المرجعية القانونية لاستقلالية المركز إدارياً ومالياً، إلا أن مجموعة من العوامل حدت من تطبيقه الأمثل على أرض الواقع. فقد توصل فريق العمل للاستنتاج أن المركز يتمتع بإستقلالية إدارية أكثر منها مالية، كما يتمتع برنامج القسم الرياضي باستقلالية ومرونة مالية أكبر نسبياً من تلك التي يحصل عليها البرنامج الشبابي. يعود السبب في ذلك إلى عدد من العوامل الرئيسية أهمها:

- الوضع المالي العام للمجلس والممتد من الوضع المالي العام لمؤسسات الدولة على وجه العموم مما يؤدي ضمن ثقافة المؤسسات السائدة إلى توجه المؤسسة إلى زيادة مركزية الإدارة المالية في محاولة لضبط النفقات والتقليل من الفاقد والهدر.

وتجدر الإشارة هنا إلا أن مثل هذه الممارسات المؤسسية تؤدي في كثير من الأحيان إلى زيادة الهدر بسبب الكلفة الإضافية التي تدفعها المؤسسة في تقوية أنظمة التحكم المركزية من جهة، ومن جهة أخرى إلى ردة فعل سلبية لفريق العمل الذي عادة ما ينخفض مستوى كفاءته وفاعليته بسبب غياب الموادر اللازمة للقيام ببرامجه. كما تؤدي مثل هذه السياسات إلى خفض مستوى الاستثمار في البرامج الجالبة للدخل او المؤدية لفتح فرص لتسويق عمل المؤسسة وتأمين موارد إضافية أو بديلة لها.

- البعد التمويلي لبرامج القسم الرياضي حيث أنها مدرة للدخل ويرتبط عدد البرامج التي تنفذها بمستوى الدخل المتحقق منها مما يجعلها أكثر قدرة على اقتناص الفرص وتوسيع دائرة التدخل البرامجي. أما ما يخص البرنامج الشبابي فينظر إليه على أنه مستهلك للموارد التي تأتي من الموازنة العامة مع عدم قدرته على التحول إلى برنامج مدر للدخل بسبب محددات قانونية وأخرى متعلقة بثقافة المؤسسة أيضاً.

- حقيقة أن البرنامج الشبابي مبني على مفهوم الخدمة المجتمعية المقدمة من المركز للفئات المستهدفة من قبل المجلس ضمن حزمة من الحوافز المعنوية وأحياناً المالية لتشجيع الشباب على الانخراط في تلك البرامج. كما أشار عدد ممن تمت مقابلتهم خلال عملية التحليل أنه قد جرت العادة على منع تقاضي أي رسوم أو أجور أو حتى مساهمات مالية أو نوعية من المشاركين في البرامج الشبابية، مع الإشارة هنا أن فريق العمل لم يقف على أية مرجعية قانونية أو إدارية لمثل هذه السياسة للمركز والمجلس.

قد يكون لمنع تقاضي أية أجور على البرامج الشبابية للفئات المستهدفة على المستوى الوطني من قبل المجلس والمركز مرجعية منطقية – كونه مؤسسة خدمية مدنية في المقام الأول – لكنه في ذات الوقت يضيع فرصة لتعزيز الاستدامة المالية للمركز لا سيما من خلال تقديم تلك البرامج لشرائح شبابية تقع خارج الاستهداف المباشر للمركز المحدد في تفويضه الوطني. يضم ذلك زيادة الطلب على خدمات المركز في مجال التدريب الشبابي من قبل الدول العربية من خلال مبادرات المركز مع جامعة الدول العربية، بالإضافة إلى العديد من الطلبات التي تصل المركز لمثل تلك البرامج من قبل القطاع الخاص على المستوى الوطني والإقليمي.

يرى فريق العمل أن منع تحويل جزء محدد من برامج التدريب الشبابي إلى نشاطات مدرة للدخل يمثل فرصة ضائعة قد يكون لها الاثر الايجابي في تعزيز قدرات المركز على القيام بواجباته الوطنية الموجهة نحو الشباب وخصوصاً في ظل تدني مستوى المخصصات المالية المتحصلة من الموازنة العامة.

- يرتبط موضوع الاستقلالية الإدارية والمالية من حيث المفهوم والمضمون فيما يبدو بالرؤية الشخصية للإدارة العليا للمجلس وإدارة المركز حيث يتم كما يبدو تفسيرها – حسب ما نص عليه نظام المركز – بطريقة نسبية تعتمد إلى حد ليس بقليل على الثقافة المؤسسية التي تتبناها الإدارة العليا وإدارة المركز على حد سواء. وعليه، فقد سجل فريق العمل – من خلال المقابلات – مستوى من التباين في مفهوم وتطبيق الاستقلالية المالية للمركز

تبعاً للقيادة العليا مع ملاحظة تغيره بتغيرها. بيدو من الواضح لفريق العمل، أن حواراً مباشراً وشفافاً ما بين إدارة المركز والإدارة العليا قد يساهم بشكل كبير لتوضيح مفاهيم وتطبيقات الإستقلالية الإدارية والمالية للمركز مع تبني توثيقها بطريقة لا تسمح بوجود منطقة رمادية قد يتم الوقوع فيها مع تغير الأشخاص والمراكز.

يستنتج من النظر المعمق في الإطار القانوني للمركز دوره الأساسي على مستوى أداء المركز وقدرته على القيام بالمهام المنوطة به حيث يحدد الإطار القانوني للمركز المساحة المؤسسية التي يتحرك بها، كما يحدد طبيعة ونوعية الشرائح والفئات المستهدفة التي يعمل معها بالإضافة إلى تأثيره على نوعية وحجم البرامج والنشاطات التي ينفذها. بدا من الواضح لفريق العمل ضرورة تبني حزمة من المراجعات الفنية للإطار القانوني – ضمن محاور محددة ممكنة – وصولاً إلى تمكين المركز من الاضطلاع بمسئولياته الوطنية وتطويرها ضمن هذه الخطة المقترحة.

3-2: هيكلية المركز

المجلس والمركز

ترتبط هيكلة المركز بهيكلة المجلس الأعلى للشباب حيث يمثل أحد المديرات الرئيسية المرتبطة إدارياً برئيس المجلس بشكل مباشر. بالنظر بدقة إلى هيكلية المجلس يظهر بوضوح وجود مستويين للمديرات الفنية العاملة فيه حيث ترتبط مجموعة منها بشكل مباشر برئيس المجلس ينما ترتبط الأخرى بأمين عام المجلس. لم يقف فريق العمل على مرجعية واضحة لمجموعة المعايير المتبعة لتحديد مرجعية المديريات الإدارية، مع الإشارة إلا أن المديريات التابعة لرئيس المجلس مباشرة تتمتع – في أغلبها – بنظم داخلية خاصة ضمن ترتيبها القانوني.

قد يعتبر وجود المركز ضمن مرجعية مباشرة لرئيس المجلس للوهلة الأولى عامل إيجابي يعزز من استقلاليته الإدارية والمالية. لكن أخذاً في الاعتبار طبيعة الدور السياسي لرئيس المجلس مقدماً على الدور الفني للاشراف على البرامج قد يغير من هذا الانطباع الأولي مما يعني عودة ارتباط المركز مباشرة بالأمين العام بصفته المسؤول المباشر عن جميع البرامج الفنية للمجلس وكونه يرأس معظم اللجان الفنية التي ترتبط بالمركز.

يعتبر فريق العمل هذا النوع من ازدواجية المرجعية متعارضاً مع أفضل الممارسات المتعارف عليها في العمل المؤسسي الفعال، حيث – وإن كان له مستوى من الإيجابية – يناقض في مجمله مبدأ توحيد المرجعية الإدارية المعتمد لدى المؤسسات العالمية (Unity of Command Principle). يرى فريق العمل أن مراجعة للمرجعية الهيكلية للمركز ضمن منهجية تشاركية يؤمل بأن تفضي إلى تعزيز مستوى كفاءة عمل المركز المؤسسي ضمن أطر إدارية واضحة ومحددة.

اللجان

يرتبط المركز بمجموعة كبيرة من اللجان الفنية التي تشرف على أو تشارك في تنفيذ البرامج الإدارية او الفنية. يرأس الأمين العام للمجلس في العادة هذه اللجان والتي تجتمع تبعاً للشروط المرجعية التي أسست على أساسها أو برنامجها العملي التي تعتمده. هناك نوعان من اللجان: لجان مرتبطة بالإشراف على برنامج المركز الإداري والمالي مثل اللجنة التوجيهية للمركز أو اللجنة التنفيذية ويغلب عليها عضوية موظفي المجلس من الإدارة العليا او المديريات الفنية المختلفة وأخرى مرتبطة بالبرامج الفنية مثل اللجان الخاصة ببرامج الشباب أو الرياضة هي اكثر عدداً واوسع تمثيلاً من داخل وخارج المركز المجلس وتضم عادة خبراء ضمن تخصصاتهم الفنية ذات الصلة.

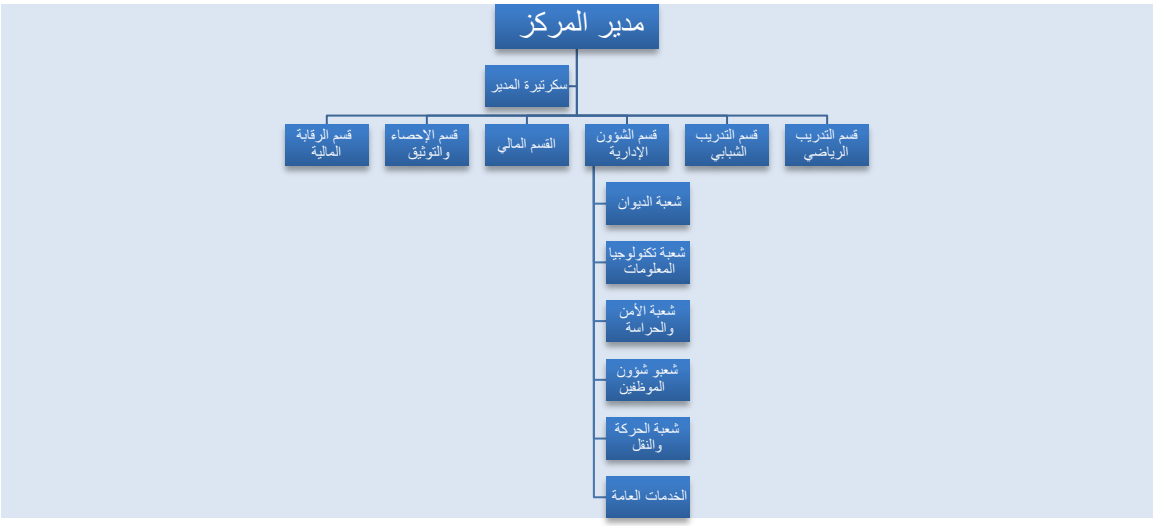
يعتبر عمل اللجان – وخصوصاً الفنية منها – أداة مميزة للمنهجية اللامركزية في العمل والتي توسع دائرة اتخاذ القرار والحوار المؤسسي ضمن آليات يسودها العمل التشاركي المبني على المحاور المعرفية في المؤسسة. كما توفر اللجان أداة فعالة لتبادل المعلومات والخبرات على شتى المستويات بشرط ضمان الالتزام بمرجعية اللجان المؤسسية وديمومتها. كما سجل فريق العمل نظرة ايجابية من فريق المركز الإداري والفني تجاه هذه اللجان كونها توصل المركز لقاعدة عريضة من الخبرات الوطنية في مختلف المحاور الفنية التي يعنى بها المركز.

من جهة أخرى، يمكن تعريف عدداً من الجوانب الأقل إيجابية في تبني نموذج للهيكل المؤسسي المعتمد على اللجان، فقد تتحول سريعاً إلى خطوة بيروقراطية تحد من قدرة مديري البرامج على اتخاذ القرارات وخصوصاً منها التي يحتاجونها بشكل يومي وأحياناً بشكل سريع لا يحتمل الانتظار لموعد اجتماع اللجنة للبت فيها. كما قد تتحول اجتماعات اللجان تدريجياً لعملية روتينية يغيب عنها جوانب التجديد والإبداع في العمل المؤسسي بما يعرف بظاهرة الانغلاق على الذات في التفكير (Inertia and Group Think) وخصوصاً في حالة بقاء عضوية تلك اللجان دوت تغيير لمدد طويلة نسبياً.

الهيكل الداخلي للمركز

يضم المركز (26) موظفا بينهم المدير وخطوط الاتصال مباشرة ويمكن الوصول للمدير بسهولة، يشرف المركز على قسمين تقنيين رئيسين ؛ وهما قسم تدريب الشباب وقسم التدريب الرياضي ، بالإضافة إلى وحدات الدعم والأقسام المساندة والخدمية مثل أقسام الشؤون الإدارية، الأرشفة والمحاسبة.

شكل (2): الهيكل التنظيمي لمركز إعداد القيادات الشبابية



ويعتبر المركز كمديرية تابعة للمجلس الأعلى للشباب، يرفع تقاريره مباشرة إلى رئيس المجلس الأعلى، وكذلك حسب النظام الداخلي للمركز يعتبر دائرة ذات استقلال مالي وإداري واضح وفقا للنظام رقم (110) لعام (2002).

هذا ويخضع المركز ويشرف عليه لجنة يرأسها أمين عام المجلس الأعلى للشباب وتتضمن مدير المراكز المحلية وموظفين من المجلس الأعلى لديهم خبرة في مجال الشباب والرياضة يختارهم أمين عام المجلس الأعلى جنبا إلى جنب مع 5 أعضاء آخرين يتم اختيارهم وفقا لخبراتهم واهتماماتهم في أنشطة الشباب والرياضة والذين أيضا يتم اختيارهم من قبل رئيس المجلس الأعلى لمدة عامين.

يتبع جميع العاملين في المركز إدارياً لمدير المركز مما يشير إلا جزءاً هاماً من وقت مدير المركز مكرس لإدارة فريق العمل مع احتياجه في كثير من الاحيان إلى العمل ساعات إضافية خارج أوقات العمل الرسمية للقيام بمهمات التخطيط والاتصال مع الشركاء بالإضافة إلى المهمات الفنية الأخرى.

سجل فريق العمل آلية تشاورية مميزة يتبعها مدير المركز في الاتصال مع فريقه من أجل تنسيق برامج العمل مع كونه العامل المشترك ضمن جميع عمليات الاتصال تلك مما يجعله مشرفاً مباشراً على جميع برامج العمل اليومية التي ينفذها المركز من خلال مجموعة القرارات التي تخرج من مكتبه بشكل مستمر. يبدو أن هذه الهيكلية المتبعة من قبل مدير المركز فعالة وخصوصاً باعتبار العدد القليل نسبياً لفريق العمل والذي يمكن المدير من الاشراف المباشر على برامجهم بشكل فردي أو مجتمعين.

من جهة أخرى، فقد افتقدت هذه الهيكلة الداخلية للمركز لمنهجية واضحة وموثقة لآليات اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات في المركز مما قد يزيد في الأعباء اليومية على مدير المركز لإدارة النشاطات اليومية على حساب

البرامج الاستراتيجية الأخرى مثل التخطيط والمتابعة والتقييم والاتصال مع الشركاء وتطوير العلاقات الخارجية. كما يمكن أن تؤدي هذه المنهجية في هيكلة الفريق إلى تباين في مستوى حصول أفراد فريق العمل على المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات مما قد يؤثر سلباً على رضاهم الوظيفي ومستوى التزامهم المعنوي ضمن فريق العمل ومساهمتهم فيه بإيجابية بناءة.

3-3: علاقة المركز بالمديريات الأخرى

في معرض لقاءات فريق العمل مع ممثلين عن المديريات الفنية الإدارية في المجلس كان ظاهراً اتسام العلاقة بين المركز ومديريات المجلس بالايجابية بشكل عام. كما أكدت اللقاءات مع مدير المركز والمديريات اعتماد مدير المركز آليات الاتصال المؤسسة المعيارية والممثلة لأنظمة العمل في المؤسسات الحكومية بما في ذلك المراسلات الرسمية ومركزية الاتصال يدعمها – بشكل ايجابي – أسلوب غير رسمي مبني على إقامة علاقات ودية مع الجميع في سبيل إدامة أعلى مستوى ممكن من العلاقات البناءة ومن ثم تأمين الحصول على الدعم اللازم والتسهيلات المطلوبة من المديريات المختلفة لتنفيذ برامج المركز بسلاسة ويسر.

سجل فريق العمل ارتباط قوي وشبه يومي ما بين فريق المركز ومديرية الشؤون الشبابية، ولم يكن ذلك مستغرباً حيث أن هناك تقاطع كبير – وأحياناً تشابه – ما بين عمل المركز والمديرية. فإن المركز – وضمن محور العمل الشبابي تحديداً – معني في المقام الأول بمهمة إعداد القيادات الشبابية وبناء قدراتهم وتمكينهم ضمن شرائح مشرفي مراكز الشباب في المحافظات وموظفي المجلس على المستوى المركزي وفي مديريات المحافظات من ذوي العلاقة بمحور القيادة الشبابية بالإضافة إلى فريق عمل المركز نفسه ومجموعة الشركاء الرئيسيين على المستوى الوطني والإقليمي. مع الإشارة هنا إلا أن المركز لا يستهدف بشكل مباشر وضمن عموم برامجه فئات الشباب المنخرطين في برامج المجلس على المستوى المركزي والميداني فهذه المهمة الرئيسية المنوطة بمديرية الشؤون الشبابية التي تعنى ببرامج تدريب وتوجيه وتوعية الشباب في ضمن قطاعاتهم العمرية والجغرافية المختلفة.

اتفق جميع من تمت مقابلتهم ضمن عملية التحليل على أن النقطة آنفة الذكر تمثل الخط الفاصل الرئيسي – برامجياً – ما بين مركز إعداد القيادات ومديرية الشؤون الشبابية، فمديرية الشباب تستهدف الشباب والمركز يستهدف العاملين معهم. كما تجدر الإشارة هنا أن بقاء مجموعة من التداخلات المؤسسية لا يزال قائماً – وبطريقة صحية – ما بين المركز ومديرية الشؤون الشبابية، من ذلك برنامج القائد الشبابي الذي يمثل جهداً مشتركاً ما بينهما بدعم من منظمة الشباب الدولية حيث يحكمه لجنة خاصة يراسها الأمين العام للتأكد من أعلى مستويات التنسيق التكامل والتعاون المؤسسي مع الشركاء خدمة للأهداف العامة.

من جهة أخرى، يربط المركز علاقة قوية مع مديريات الشباب على مستوى المحافظات تكون في مجملها غير مباشرة حيث يتم التخاطب الرسمي معها من خلال مكتب الامين العام وأحياناً بشكل مباشر ضمن منهجية العلاقة الودية

التي أشير إليها آنفاً. كما تمثل مديريات الشباب في المحافظات الجانب الإداري والبيروقراطي لإدارة مراكز الشباب مما يجعل التنسيق المباشر معها من قبل المركز شرطاً مسبقاً للعمل مع مراكز الشباب مما ينتج عنه في كثير من الاحيان لعب هذه الحلقة البيروقراطية دور المقنن للرسالة المؤسسية والفنية التي يحتاج المركز لإيصالها للقائمين على المراكز. ويؤدي ذلك – في نظر فريق العمل – إلى ضياع جزء من روح الرسالة الموجهة للقيادات الشبابية القادمة من المركز من خلال تحويل لآلية العمل إلى آلية أقرب للعامودية المركزية منها إلى الأفقية التشاركية.

كان الحديث خلال عملية التحليل عن دور المركز في المجلس كضابط للجودة ظاهراً في بداية عملية التحليل في إشارة مباشرة إلى دوره في تطوير وتنفيذ برامج المتابعة والتقييم في المؤسسة. كان ذلك جلياً خلال لقاء عطوفة أمين عام المجلس الذي بدأ حديثه لفريق العمل بتعريف المركز على أنه وحدة ضبط الجودة في المجلس بالإضافة إلى مهماته المتعلقة بالتدريب وبناء القدرات للقيادات الشبابية. وخلال الشهر الاول من المهمة، تم توجيه فريق العمل إلى أن المجلس يعكف على تطوير مديرية متخصصة للمتابعة والتقييم مما أدى الى استنتاج ضرورة إخراج هذا المحور من التفويض المنوط بالمركز من خلال تسليمه لوحدة فنية متخصصة في المجلس مما اكد الفهم العام لمهمة المركز التي قدمها مدير المركز وأعضاء فريقه بالإضافة إلى أعضاء فريق المديريات الرئيسية الاخرى وعلى رأسها مديرية الشؤون الشبابية.

أخيراً تحت هذا الباب، ومن الناحية المالية تحديداً، يرتبط المركز بمديريات المالية والإدارة بشكل شبه يومي وذلك كون جميع الموافقات المالية الإدارية على تنفيذ البرامج تحتاج إلى دورة مستندية تخرج من إطار المركز إلى الإدارة المركزية – وعلى وجه الخصوص – المالية منها.

من جهة، تساعد هذه العملية على تعزيز مستوى التدقيق المالي والإداري للمجلس لا سيما في مرحلة خفض النفقات والتقشف التي تعتمدها الحكومة بشكل عام. كما تساعد في اطلاع إدارة المجلس على البرامج اليومية للمركز وبالتالي التأكد المباشر من توفقها مع الخطة العامة للمجلس. على الرغم من المنافع المؤسسية أعلاه، إلا أن مركزية اتخاذ القرارات والاجراءات البيروقراطية المتعددة – من وجهة نظر فريق العمل – تمثل عائقاً أساسياً في وجه تحقيق المركز لأعلى مستويات الكفاءة والفعالية التي يرنو إليها والتي قننها نظامه الداخلي الهادف لإعطاء المركز المساحة المؤسسية الكافية للقيام بمهمته النوعية في إعداد القيادات الشبابية.

إن من الممكن للمجلس أن يتبنى حزمة من الاجراءات الضامنة للتدقيق الإداري والمؤسسي دون الحاجة إلى إدارة جميع الدورات المستندية بشكل مباشرة، يكون ذلك من خلال اعتماد نظام مركزي لحوسبة المعلومات وآلية متابعة وتقييم استراتيجية تركز على النتائج لا على النشاطات بالإضافة إلى نظام اتصال وتوثيق مؤسسي فعال يضمن سير العمل ويراقب نوعيته دونما الحاجة إلى تحويله إلى عملية بيروقراطية يغلب عليها تدني القيمة المضافة والفعالية.

في ضوء ما سبق، سجل فريق العمل وجود مستوى من التعقيد والتباين في عملية تحديد وتقسيم وفهم المهمات المنوطة المديريات الفنية في المجلس ومنها مركز إعداد القيادات. وبدا غياب الوضوح جلياً على مستوى مراكز الشباب في الميدان وهم الفئة المستهدفة بشكل رئيسي من جل برامج المجلس يسبب في كثير من الأحيان حالة من عدم التأكد لدى المراكز في معرض تعريف مرجعياتهم الفنية الإدارية وأولوياتهم البرامجية والعملية. يثمل هذا الجانب من التطوير المؤسسي جزءًا هاماً حزمة المقترحات الموجهة نحو تعزيز مستوى كفاءة وفعالية المركز وتكامله الاستراتيجي والعملي ضمن الأطر لمؤسسية العامة للمجلس.

3-4: استراتيجية المركز

يستمد مركز إعداد القيادات برنامجه الاستراتيجي من مصدرين رئيسيين هما وثيقة الاستراتيجية العامة للمجلس الأعلى للشباب التي تحدد أولويات الاتجاهات البرامجية للعمل الشبابي والنظام الداخلي للمركز الذي يحدد مجموعة من الاهداف والمهات المنوطة بالمركز ومن تفويضه القانوني والمؤسسي.

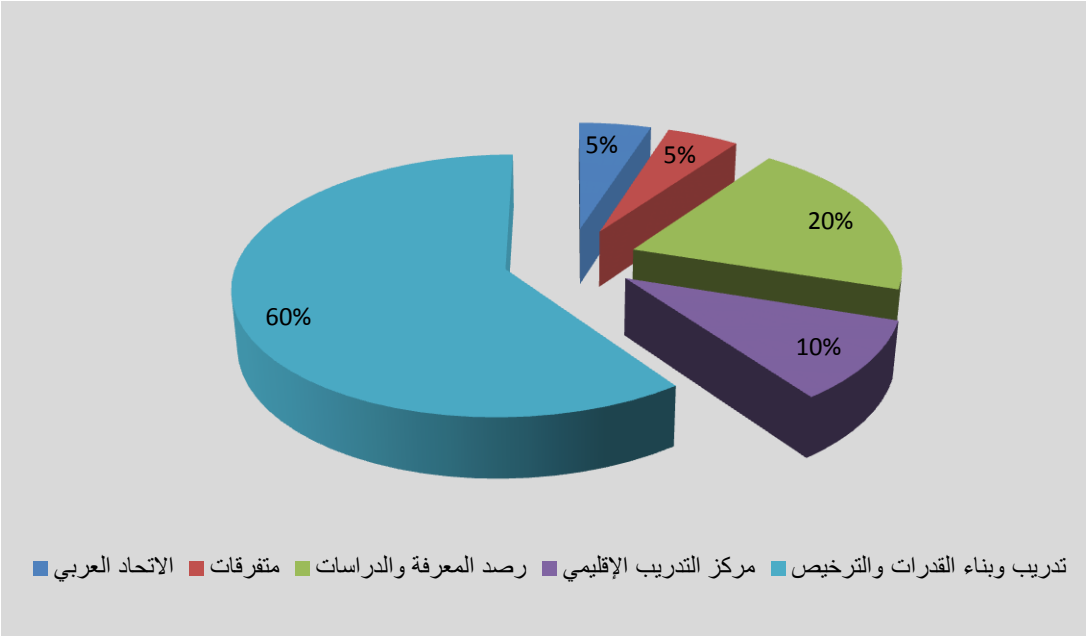
كما أشير سابقاً تضم استراتيجية المركز محورين برامجيين رئيسيين هما محور الشباب ومحور الرياضة وكلاهما معني بإعداد القيادات الشبابية بصفة عامة ولكن ضمن منهجيات وآليات وأدوات مختلفة لكل قطاع. ففي قطاع الرياضة، يقوم المركز على إعداد القيادات في مجالات التدريب الرياضي والإنقاذ المائي بالإضافة إلى برنامج اللياقة الذي يتم حالياً تطويره واعتماده. على وجه التحدي، يعمل المركز منذ تأسيسه على:

- تطوير المهارات القيادية للشباب وقادة الرياضة وتطوير خبراتهم؛
- وضع برامج تدريبية للقادة الشباب والرياضين ومتابعة تنفيذها؛
- تقديم الدعم الفني والاستشارات للجهات ذات الصلة من أجل دفعهم لتنفيذ برامجهم؛
- دعم أنشطة الشباب والرياضة وتشجيع المشاركة العربية والأجنبية؛
- تصنيف المدربين الرياضين وصقل مواهبهم

يستهدف المركز ضمن برامجه الشبابي قطاع محدد من المجتمع الأردني ممثل بمجموعة المشرفين القائمين على مراكز الشباب التابعة للمجلس ومنتسبي اللجان الإدارية الداعمة لتلك المراكز بالإضافة إلى مجموعة العاملين في مجال القيادة الشبابية الرياضية في المجلس وبعض المؤسسات المرتبطة به. من جهة أخرى، يستهدف البرنامج الرياضي قطاع أكبر من العاملين في مجال الرياضة وعلى رأسهم المدربين في مجالات الرياضة المختلفة ومنقذي الماء بالإضافة إلى برامج جديدة تحت التطوير مثل برنامج مدربي اللياقة البدنية.

قام فريق العمل مع فريق المركز بعملية تصنيف البرامج التي يقوم بها المركز وربطها بمستوى الموارد الموظفة لكل منها وذلك بهدف تحديد مستوى ربط الموارد بالبرامج لمحاولة الوقوف على مدى توافق التوجه الاستراتيجي مع آلية توزيع الموارد. الشكل التالي يمثل نتيجة هذا التحليل المبسط.

شكل (3): توزيع الأهمية النسبية للبرامج المقدمة من قبل المركز



يوضح الشكل أعلاه أن أكثر من نصف البرامج التي ينفذها المركز تنصب على جزمة البرامج الرياضية الشبابية الأساسية وهو ما يتوافق مع التوجه العام للمركز مع مراعاة ملاحظات أساسية هنا اكد عليهما فريق المركز:

- تواضع الحجم العام للبرامج المنفذة من قبل المركز بسبب شح الموارد المالية أن نصيب الأسد من البرامج الداخلية تعود للبرنامج الرياضي على حساب البرنامج الشبابي مما يستدعي إعادة النظر في مستوى التوازن بينها لصالح البرنامج الشبابي الذي يعتبر الأهم من الناحية المؤسسية والاستراتيجية للمركز.
- أن حصة البرنامج الإقليمي يمكن أن تكون أكبر حال توفر القرار المؤسسي لذلك وتوفير الموارد اللازمة له مع الاشارة إلى انها برامج مدرة للدخل وذات قيمة مضافة عالية.

من جهة أخرى، تشكل الشراكة الاستراتيجية ما بين المركز والمنظمة الدولية للشباب أهم إطار عمل المركز خلال السنوات الأخيرة على وجه التحديد. تقوم الشراكة على منهجية تشاركية فعالة تعمل من خلالها المنظمة مع المركز على تقوية مكانته الوطنية وبناء قدراته المؤسسية وتطوير حزمة من االبرامج الريادية النموذجية التي تعزز من تعزيز موقع المركز كمركز للتميز في قطاع القيادات الشبابية على المستوى الوطني.

أخيراً تحت هذا الباب، يمثل برنامج تعاون الجامعة العربية فرصة تطويرية استراتيجية للمركز لأخذه من المستوى الوطني الى المستوى الإقليمي والدولي. يعمل المركز ضمن هذا البرنامج من خلال اللجنة المعاونة لمجلس وزراء الشباب العرب والتي تعتمد حالياً ثلاث أنشطة سنوية قابلة للتوسيع والزيادة في المستقبل توظف من خلالها قدرات المركز وتعممها على المستوى العربي. من ذلك أمثلة الانشطة المنفذة في مجالات التمكين القيادي للمرأة، إدارة المسطحات الخضراء، برامج محركات التغيير، برامج العمل التطوعي، وبرنامج إدارة المنشآت الرياضية.

3-5: المعرفة المؤسسية

قام فريق العمل بتحليل سريع للمعرفة التي يملكها المركز في محاولة لتحديد الوضع المعرفي العام للمركز وتصنيف المعرفة إلى معرفة داخلية وخارجية، تحيد مجموعة المعرفة التي يمكن اعتبارها معرفة حرجة تمثل العمود الفقري لعمل المركز البرامجي. نتج عن النقاش السريع مجموعة المعارف التالية مرتبة عشوائياً:

- معرفة المهارات الخاصة بالأنظمة والتعليمات والقوانين المالية والإدارية للمجلس والمركز يمكلها خصوصاً مدير المركز وفريق الوحدة المالية.
- المعرفة الأساسية عن القطاع الشبابي في المملكة ويملكها عموماً معظم أعضاء الفريق.
- المعرفة الفنية للبرامج وهي المعرفة المحورية التي تقوم عليها معظم برامج المركز، يملك جلها الخبراء من خارج المركز والمجلس سواء منها الرياضية أو الشبابية.
- المعرفة المتخصصة المرتبطة بعمليات إدارة برامج التدريب يملكها فريق المركز بشكل شبه حصري وتمثل حزمة من المعارف المحورية المرتبطة بعمل المركز ودوره الوطني.
- المعرفة المتعلقة بالدراسات والبحوث الاستراتيجية وإدارة المعرفة وهي معرفة محورية في عمل المركز ولكنها لا تمثل جزءً من معرفة فريقه الفني مما يجعلها معارف مفقودة بسبب خروجها عن أولوية القرار المؤسسي في المجلس.
- المعرفة المرتبطة بالبرامج الداعمة لعمل المركز مثل برامج التسويق الداخلي والخارجي والبحث عن التمويل. وهي معرفة محدودة جداً ويمثل غياباً نقطة ضعف مؤسس تسبب الكثير من إضاعة الفرص التطويرية والتمويلية لبرامجه.
- المعرفة المتعلقة بالأرشفة والتوثيق المؤسسي بكل أنواعه. يملكها عدد غير قليل من فريق المركز ولكنها لا تجد مكانة مناسبة لها في برنامجه الاستراتيجي والفني.
- المعرفة المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية ويملكها على وجه التحيد مدير المركز حيث يتمتع بمجموعة مميزة من المهارات والخبرات القيادية والتي تمكنه من المضي في برنامج المركز رغم تعدد التحديات وضغط المعوقات الداخلية والخارجية.

بعد ما سبق، قام فريق العمل بمشاركة فريق المركز بتحديد مجموعة المعرفة الحرجة وهي المعرفة التي لا يقوم علم المركز الفعال والكفؤ إلا بها مع كونها مرتبطة بمجموعة من المعايير المحددة لقياسها منها: أهمية المعرفة الاستراتيجية للمركز، صعوبة تطوير المعرفة، سهولة تقليد المعرفة أو نقلها، عدد مالكي المعرفة في المؤسسة وقدرتهم واستعدادهم لمشاركتها مع باقي الفريق.

وبتطبيق المعايير بطريقة تشاركية، وصل الفريق إلى تحديد المعرفة التالية كمعرفة حرجة:

- إدارة برامج التدريب.
- التوثيق.
- القيادة الاستراتيجية.
- الدراسات.
- التسويق.
- الإدارة الربحية للبرامج
- المتابعة والتقييم.

إن هدف كل مؤسسة يجب أن يكون إخراج المعرفة الرئيسية من الحالة الحرجة لتكون معارف غير حرجة مما يتطلب تدخلات إدارية وفنية منهجية للتأكد من أن تلك المعرفة راسخة في المؤسسة باقية فيها يتمكن منها عدد كاف من الفريق ويمكن تجديدها ويصعب تقليدها.

3-6: أنظمة التحكم والمراقبة

تمثل أنظمة التحكم والمراقبة والمتابعة والتقييم في المركز نموذجاً معيارياً لا يختلف البتة عن تلك المنفذة والمعتمدة في المؤسسات الحكومية بشكل عام. يتضمن ذلك وجود اجراءات بيروقراطية معقدة لتنفيذ عمليات الصرف المالي واستخدام الموارد. كما تتميز هذه الأنظمة بهيكلية عامودية لعمليات اتخاذ القرار تهدف إلى التحكم في عمليات النفيذ البرامج وتحقيق تناغمها مع البرنامج العام للمؤسسة. من جهة أخرى، لم يقف فريق العمل على برنامج للمتابعة والتقييم المتعلقين بالإداء الفردي والجماعي والمؤسسي للمركز في الوقت الحالي مع الإشارة إلى وجود عناصر من هذا البرنامج كانت قد طبيقت خلال أعوام محدودة سبقت عام 2011. عزى فريق المركز ضعف برامج المتابعة والقييم إلى محدودية الموارد المتوفرة لها وتغير التوجهات الاستراتيجية لإدارة المجلس في هذه الخصوص.

يجدر الإشارة هنا أن فريق العمل كانت قد أنيطت به مهمة فرعية ضمن هذه المهمة محورها مراجعة برنامج وأنظمة المتابعة والتقييم للمركز وربطها بتلك الخاصة بالمجلس، إلا ان هذه المهمة الفرعية قد تم تعديلها لتكون موجهة نحو

المديرية الجديدة التي يتم تأسيسها ضمن المجلس تحت مسمى مديرية المتابعة التقييم. يستخلص من هذا التحول المؤسسي مجموعة من الملاحظات الفنية نلخصها بما يلي:

- تأكد عدم ارتباط محور ضبط الجودة والتقييم المؤسسية والفردي للمجلس لمهمة ومسؤولية مركز إعداد القيادات حيث يتم تطوير مدة غدارة متخصصة لذلك في المجلس.
- وجود توجه استراتيجي قوي لتعزيز برنامج وأنظمة المتاعة والتقييم في المجلس ضمن استراتيجيتها المؤسسية الجديدة التي تعمل قيادتها الحالية على تبنيها.
- ضرورة إيلاء المجلس أهمية كافية لمحور المتابعة والتقييم وربط عملية إنشاء المديرية الجديدة بالموادر المالية والبشرية اللارزمة لتنفي برنامج فعال من جهة، وبآليات اتصال مؤسسي إدارية وفنية تمكنها من القيام بالمسؤوليات المنوطة بها.
- ربط برنامج المتابعة والتقييم الجديد بتجربة ونجاحات الشراكة المؤسسية المميزة والقائمة بين المركز ومنظمة الشباب الدولية وتعميمها على مستوى المجلس.

3-7: ملاحظات على الثقافة المؤسسية

الثقافة المؤسسية تمثل جزءاً هاماً جداً في الصورة النهائية للمؤسسة التي يراها العاملون فيها المحيطون بها على حد سواء مع كونها في ذات الوقت العنصر الأكثر تعقيداً وغموضاً في المؤسسة مع بقائه أكبرها تأثيراً فيما تقوم به والطريقة التي تتبعها لذلك. لم يكن من مهمة عملية التحليل وإعداد الخطة التعرض لمحور الثقافة المؤسسية للمركز، ولكن قناعة فريق العمل بأهمية هذا المحور في أية عملية تطوير مؤسسي دفعتهم لوضع مجموعة من الملاحظات الخاصة بقافة المؤسسة المرتبطة بالمركز. اختار فريق العمل خمس قراءات رئيسية لتلخيص أهم الانطباعات الخاصة بالثقافة المؤسسية على النحو التالي:

- قيم المؤسسة: يمثل المركز مؤسسة مبنية من حيث المبدأ على القيم الأخلاقية والتنموية الموجهة نحو أهم قطاع اجتماعي في المملكة ألا وهو الشباب. ورغم تسجيل فريق العمل لهذه القيم ضمن عملية التحليل وبشكل مكرر وواضح إلا أن الحديث عنها لا يمثل سياسة عامة واضحة للمركز أو منهجية متعارف عليها بين أعضاؤ فريقه مما يجعل عمل المركز يعاني من غياب روح القيم في تفاصيل عمله اليومي.
- التشاركية: التشاركية هدف مؤسسي وأخلاقي يساهم – حين تطبيقه – بشكل فعال في بناء مؤسسة مترابطة فعالة يعمل فيها جميع أعضاء الفريق لتحقيق مجموعة الاهداف العامة التي ترمي إليها. سجل فريق العمل في المركز مستوى جيد من التشاركية في المعلومات وإلى حد ما في اتخاذ القرار، مع حاجته إلى تعزيز هذه المنهجية من خلال تبنيها كسياسة عامة موثقة ومتفق عليها لعمل المركز.
- تصرفات الفريق: تعتبر تصرفات فريق العمل مؤشر هام جداً على فهمهم والتزامهم بمجموعة القيم والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة مهما صغرت تلك المبادئ أو كبرت يمثل فريق العمل من خلالها النموذج الذي يحتذى من

قبل الشباب ولا سيما قياداتهم. سجل فريق العمل ضعف في التزام فريق العمل بمجموعة التصرفات النموذجية المرتبطة بالعمل مع قطاع الشباب، مثال ذلك التعامل مع موضوع التدخين.

- علاقة المدراء بالفريق: تميز علاقة فريق العمل في المركز علاقة طيبة – كما بيدو – مع مدير المركز، وسجل فريق العمل من خلال عمله معهم جميعاً دعماً كبيراً وتفاعلاً إيجابياً فيما بينهم. رغم ذلك، سجل فريق العمل بعض الاشارات المعبرة عن ضعف قدرة فريق العمل في توجيه النقد الداخلي بسهولة ويسر مع غياب الآليات الفعالة للتأكد من حصول إدارة المركز على التغذية الراجعة من فريق العمل على أدائها ومستوى رضاهم عنها.
- العدالة الاجتماعية والشفافية: تعاني العديد من المؤسسات الحكومية من غياب الشفافية والمعايير الواضحة التي يتم على أساسها إعطاء جزم الحوافز والمنافع لفريق العمل مع ما تسجله من مستويات عالية المحسوبية ذات الأبعاد الشخصية والاجتماعية. لم يسجل فريق العمل أية دلالات على تحديات خاصة بالشفافية والعدالة في المركز، لكنه سجل في ذات الوقت غياب برنامج محدد تتبناه إدارة المركز لتوثيق والافصاح عن المعلومات بكل أنواعها غير الشخصية مثل سلم للرواتب ونظام محددة للمنافع الإضافية.

القسم الرابع: خطة التطوير الاستراتيجي

يمثل هذا القسم من التقرير ملخصاً لمجموعة القضايا الاستراتيجية التي حددها فريق العمل بالتعاون مع فريق المركز خلال مجموعة اللقاءات الفردية والجماعية التي تم تنفيذها خلال عملية التحليل. يتبع هذا القسم هيكلية بسيطة هدفها بيان مجموعة التدخلات الرئيسية التي يقترحها فريق العمل مجتمعاً لتطوير مركز إعداد القيادات الشبابية ضمن المجلس الأعلى للشباب.

تضم أجزاء القسم ما يلي: الرؤية العامة المقترحة لمركز إعداد القيادات للمدى المتوسط، عناوين القضايا الرئيسية تحت المحاور الفنية الرئيسية، ثم الأهداف الاستراتيجية العامة المقترحة لكل محور، ثم سرد مجموعة التدخلات العملية المقترحة مبوبة ضمن جداول تبين ماهية التدخل، النتائج المرجوة منه، وإطار الموارد اللازمة لتنفيذها.

الرؤية العامة

تمخضت النقاشات المستفيضة مع فريق عمل المركز والمعنيين من المجلس عن تطوير بيان الرؤية العامة لمركز إعداد القيادات الشبابية على النحو التالي:

مركز إعداد القيادات الشبابية هو مركز التميز الوطني والاقليمي في مجال إعداد القيادات الشبابية، ذو منتجات معرفية عالية الجودة ويتمتع باستقلالية مالية ومؤسسية تضمن استدامته وتطويره المستمر

يلخص بيان الرؤية المحاور الرئيسية التالية في خطة التطوير المؤسسي لمركز إعداد القيادات الشبابية:

- تكريس دور المركز الوطني كحاضنة للقيادات الشبابية ومصنع للكفاءات المتميزة للعاملين في قطاع الشباب.
- توسيع دائرة العمل الوطني إلى المستوى الإقليمي من خلال شراكات استراتيجية عربية دولية.
- تمكين المركز مؤسسياً من خلال دعم محور استقلاليته المالية والإدارية الموجهة لتعزيز قدراته الإبداعية وفعالية أداءه وتجنيبه محددات البيروقراطية.
- تقوية فرص استدامة المركز مالياً من خلال الاستثمار في فرص التمويل المختلفة على المستوى الوطني والدولي.

الجزء التالي يعرض تلخيصاً لمحاور التدخل الاستراتيجي بما في ذلك أهم القضايا الاستراتيجية وترجمتها لأهداف استراتيجية انتهاءاً بأهم الاجراءات العملية المقترحة خلال إطار زمني يمتد لثلاث سنوات.

1: حوكمة المركز

أهم القضايا الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	أهم التدخلات العملية
- استمرار دمج المجلس ضمن مؤسسات حكومية اخرى ضمن سياسة التقشف. - المركزية العالية في إدارة الموارد المالية للمركز من حيث الاجراءات والسياسات. - غياب المؤسسية الكاملة في عملية تنفيذ النظام الداخلي للمركز كونه مركزاً يتمتع باستقلالية إدارية ومالية ضمن إطاره القانوني.	**تفعيل نظام حوكمة مركز إعداد القيادات كوحدة مؤسسية استراتيجية تتمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية الممكنة للقيام بالدور التنموي المنوط به ضمن أعلى مستويات الكفاءة والفعالية**	1:1- إعداد وتنفيذ برنامج لتسويق وتعظيم الدور الوطني للمركز على مستوى صناع القرار في الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص. 1:2- عقد خلوة داخلية للمجلس لمناقشة إطار حوكمة المركز من النواحي القانونية والإدارية والمالية والخروج بوثيقة محددة توضح جميع جوانبه ومتفق عليها الجميع. 1:3- تنفيذ عملية مراجعة قانونية للنظام الداخلي للمركز للوقوف على نقاط الضعف الخاصة باستقلاليته الإدارية والمالية وقدرته على تحقيق الاستدامة المؤسسية المالية على المدى الطويل. 1:4- إعداد وثيقة علنية لنظام الحوكمة الخاص بالمركز لتضم أبعاده القانونية والهيكل والعلاقات الداخلية والثقافة المؤسسية وبالإضافة إلى أنظمة التحكم.

2: هيكلية المركز

أهم القضايا الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	أهم التدخلات العملية
- التداخل الفني والإداري بين المركز ومديرية الشؤون الشبابية من حيث الأهداف ونوعية البرامج والفئات المستهدفة يسبب مستوى غير مرغوب به من ازدواجية الجهد بين المركز والمديرية والمرجعية الفنية والإدارية بينهما وبين المراكز الميدانية في المحافظات. - الدور المرتقب لمديرية المتابعة والتقييم وعلاقتها بالمركز تمثل جزءً هاماً من عملية التفكير في تقييم مستوى أثر برامج المركز في تحقيق الأهداف وتقديم الخدمات والبرامج الموجهة للفئات المستهدفة بأنواعها. - تعدد اللجان المشرفة أو المرتبطة بعمل المركز وما تمثله من آلية للتشاركية من جهة أو البيروقراطية من جهة أخرى.	**تطوير هيكلية مرنة واضحة ومتفق عليها للمركز تمكنه من العمل بكفاءة وفعالية عالية وتؤمن أعلى مستويات التواصل والتكامل مع شركائه في الداخل والخارج.**	2:1 تنفيذ مراجعة معمقة لجميع اللجان الإدارية والفنية المرتبطة بالمركز بهدف زيادة كفاءة وفعاليتها وربطها بالبرنامج الاستراتيجي للمركز. 2:2- تنفيذ ورشة عمل داخلية للمجلس لتوضيح الإدوار الخاصة بالمركز وعلاقتها بالمديريات الفنية والإدارية الاخرى وعلى رأسها مديريتي الشؤون الشبابية ومديرية المتابعة والتقييم.

3: النموذج المؤسسي

أهم القضايا الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	أهم التدخلات العملية
- حجم الجهد العام للمركز دون قدراته وطموحه بسبب محدودية الموارد البشرية والمالية المخصصة له، وتوزيع أولويات العمل فيه مرتبطة بتوفر تلك الموارد مما يسبب في كثير من الأحيان خروجاً عن خط أولويات العمل وخصوصاً ما يتعلق بمحور الشباب والشراكات الإقليمية والبرامج الريادية والنموذجية. - التميز الكبير للنموذج المؤسسي للمركز القائم على تحريك الموارد الفنية الخارجية وتجييرها لعمل المركز وخدمة أهدافه ضمن جدوى عالية للكلفة وقدرة على التركيز على عمليات إدارة البرامج عوضاً عن تقديمها بأقل الكوادر والموارد الداخلية، مع اعتبار ما يحدد هذا النموذج من عوامل متعلقة بملكية المعرفة وضبط جودة الأداء ونوعية الخدمات المقدمة للمستهدفين. - غياب الوثيقة الاستراتيجية الموحدة للمركز والمعتمدة من قبل المجلس بمواردها البشرية والمالية اللازمة لتنفيذها بما في ذلك الرؤية المؤسسية المحددة والمتفق عليها. يستعاض عن هذه الوثيقة بكون المركز جزءاً من عملية التخطيط العامة للمجلس كموحدة فرعية ضمن برامجه المختلفة لا كوحدة مؤسسية قائمة بذاتها ذات رسالة محددة متفق عليها ومدعومة من الإدارة العليا للمؤسسة ومعروفة للإدارات الوسطى والدنيا بلا استثناء. - غياب منظومة موثقة للقيم المبادئ المؤسسية التي يقوم عليها عمل	**تكريس النموذج المؤسسي الفريد للمركز ليكون موثقاً ومعتمداً مؤسسياً وقانونياً بقيمته المضافة العالية كنموذج لأفضل ممارسات العمل المؤسسي الفعال والمبني على تحريك الموارد الخارجية وتوظيفها في خدمة القيادات الشبابية ضمن أعلى مستويات جدوى استخدام الموارد المالية والبشرية.**	3:1- تنفيذ ورشة عمل على مستوى المجلس لمناقشة واعتماد وثيقة التطوير الاستراتيجية للمركز بما فيها الرؤية العامة للمركز والأهداف الاستراتيجية ومجموعة القيم الضابطة لعمل المركز. 3:2- إعداد وثيقة النموذج المؤسسي للمركز القائم على كونه مولد للقيادات الشبابية على المستوى المحلي والإقليمي ضمن منهجية تحريك الموارد الخارجية ذات الكفاءة والفعالية العالية. 3:3- تطوير وحدة إدارة المعرفة في المركز والعمل على التخلص من المعرفة الحرجة وتجديدها من خلال ربطها بمحور الموارد البشرية. 3:4- استحداث وحدة فنية في المركز مختصة بالتسويق المؤسسي على المستوى الداخلي والخارجي. 3:5- إعادة إحياء وهيكلة وحدة الأبحاث والدراسات الاستراتيجية للمركز والتوثيق وتحديد مجموعة منتجاتها المتخصصة. 3:6- إعداد نظام المتابعة والتقييم الخاص بالمركز ليضم جميع البرامج الداخلية والخارجية وربطه بمديرية المتابعة التقييم الحديثة.

المركز واللازمة لضبط تصرفات العاملين فيه بما يتناسب والأولويات القيمية لقطاع الشباب المستهدف من قبله وخصوصاً تلك المبنية على مبادئ التشاركية والشفافية والعمل الجماعي التطوعي والالتزام الاخلاقي والسلامة الصحية والبيئية أيضاً. - الكم الكبير للمعرفة الحرجة في المركز والتي تحتاج إلى الإخراج من دائرة الخطورة بآليات مؤسسية فعالة ومستدامة. - غياب مجموعة من البرامج الفنية الداعمة لعمل المركز وما يرتبط بها من معارف ومهارات وخبرات عملية وخصوصاً تلك المرتبطة ببرامج التسويق الداخلي والخارجي، الأبحاث الاستراتيجية والدراسات النوعية، التوثيق المؤسسي وإدارة المعرفة والقيادة الاستراتيجية على مستوى القطاع والمؤسسة. - غياب أنظمة التحكم والمراقبة المنهجية عن المركز وخصوصاً تلك المرتبطة بتقييم أدائه وتعزيز مستوى التقدير الوطني لدوره وجهوده. كما يحتاج المركز إلى تطوير واعتماد نظام للمتابعة والتقييم المؤسسي المرتبط بالمهمة الجديدة المنوطة بمديرية المتابعة والتقييم الجديدة.		3:7- تطوير وتنفيذ حزمة من البرامج الريادية للتدريب الشبابي ذات الملكية الفكرية للمركز وعلى رأسها القائد الشبابي وإعطائها الصفة القانونية من حيث اعتمادها على المستوى الوطني على غرار برامج معهد التدريب الوطني. 3:8- إعداد وتنفيذ مقترح لاعتماد المركز لإدارة مركز تدريب الشباب العربي ضمن برنامج الجامعة العربية وكبادرة ريادية للتعاون مع مراكز القيادات الشبابية على المستوى الدولي.

4: الموارد البشرية وإدارتها

أهم القضايا الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	أهم التدخلات العملية
- شح الموارد البشرية المخصصة لإدارة البرامج الفنية الرئيسية في المركز وخصوصاً تلك المعنية بقطاع الشباب. - ضعف آلية اختيار وتعيين الموارد البشرية للمركز من خلال ديوان الخدمة المدنية وعشوائية التعيين من خلاله. يتحول المركز اليوم تدريجياً الى مؤسسة جاذبة للكفاءات بعد مدة طويلة نسبياً عانى منها من كونه وحدة طاردة للكفاءات على مستوى المجلس. - غياب برنامج الإعداد الأولي الموثق والمعتمد من قبل المجلس لاستقبال الموظفين الجدد. - غياب الآلية المنهجية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لبرامج المركز الداخلية والخارجية. ضعف حزمة المنافع والحوافز المقدمة لفريق المركز الرافعة لمستوى التزامهم وأدائهم والمانعة لنسبة خسارتهم بحثاً عن فرص أفضل.	**تعزيز مستوى كفاءة الموارد البشرية وفعاليتها ضمن أعلى مستويات المعرفة والمهارة والخبرة وتوجيهها لإستدامة القيمة المضافة للمركز في للتميز البرامجي في مجال تدريب الشباب وتمكين قياداتهم.**	4:1- تقييم الاحتياجات للموارد البشرية اللازمة لتنفيذ برامج المركز مع تحديد المهارات والخبرات اللازمة لذلك ومقارنتها مع الوضع الحالي للمركز ومن ثم تحديد الفجوة المعرفية وتنفيذ خطة لجسرها. 4:2- مراجعة آليات تعيين وتوظيف كوادر المركز بالتعاون مع إدارة المجلس ديوان الخدمة المدنية مع تطوير واعتماد منهجية مدير المركز في جسر فجوة الموارد البشرية المبنية على ثلاث محاور (بناء قدرات، جذب المهارات، تجديد الدماء). 4:3- إعداد تنفيذ برنامج الإعداد الاولي لكوادر المركز الجديدة وبرنامج الانعاش للكوادر القديمة وتوثيقها في وثيقة معرفية للخطوط الارشادية. 4:4- إعداد نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية والاستبدال الوظيفي للفئات المستهدفة من قبل المركز وتوثيقها في وثيقة معرفية للخطوط الارشادية. 4:5- تنفيذ مراجعة لنظام الحوافز الخاص بالمركز ورفع مجموعة التوصيات لاعتمادها من قبل المجلس.

5: الموارد المالية وإدارتها

أهم القضايا الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	أهم التدخلات العملية
- غياب القدرة (أو الاهتمام) بتحويل برنامج الشباب (بشكل جزئي على الأقل) لبرنامج مدر للدخل على غرار البرنامج الرياضي مع تعزيز البعد التمويلي الجالب للدخل للأخير. - فصل الأبعاد المالية للبرنامج الرياضي عن البرنامج الشبابي مع ازدواجية مصدر التمويل الخاص بهما. - دور المركز المحدود في إدارة الدورة المالية للبرامج وتعلق الأخيرة بمجموعة معقدة من الاجراءات التي تستهلك الجهد والوقت ولا تلبي احتياجات المركز من المرونة والسرعة في الغداء تبعاً للبرامج التي ينفذها والفرص التي يحاول توظيفها. - غياب برامج التمويل الخارجي للمركز من خلال تسويقه كمقدم خدمات نموذجية للبرامج الريادية الموجهة نحو قطع الشباب على المستوى الوطني والإقليمي.	**تطوير النظام المالي للمركز باجراءاته وسياساته وتوجيهه لدعم البرنامج الاستراتيجي للمركز بالحد الأدنى من البيروقراطية والمركزية والحد الأعلى من المحاسبية والشفافية غير المحددة لحاجات المرونة العملية والمبادرة البرامجية.**	5:1- إعداد دراسة جدوى فنية ومالية لمجموعة الخدمات التي يقدمها المركز للقطاع الشبابي خارج الفئات المستهدفة الأساسية بناءاً على تقييم السوق على المستوى الوطني والإقليمي. 5:2- تنفيذ مراجعة للاجراءات المالية للمركز وإعادة هيكلتها بما يتناغم ونظامه الداخلي المعتمد بما في ذلك صلاحيات إعداد وإدارة الموازنة السنوية وفصل الدورة المستندية المالية وسقوف صلاحية الصرف لمدير المركز والحساب البنكي المستقل بالإضافة إلى نظام التدقيق المالي. 5:3- تطوير حزمة من مقترحات المشاريع الموجهة للجهات لمانحة لتعزيز قدرات المركز وبرامجه الريادية. 5:4- إعداد مقترح لتعديل نظام صندوق دعم الحركة الرياشية الشبابية ليصبح مداراً من قبل المجلس وليضم البرنامج الشبابي مع البرنامج الرياضي في حزمة مشتركة للبرامج الممولة من قبل الصندوق دون التفريق ما بين المحور الشبابي والرياضي 5:5- إعداد حزمة من الاجراءات المالية للخدمات الفنية التي يقدمها المركز وربطها

		بالاجراءات المالية التي تسمح بتقاضي الدخل عن تقديم الخدمات الشبابية وربطها بحزمة معدلة للحوافز المالية المقدمة لفريق العمل.

القسم الخامس: خطة العمل

يضم هذا القسم ملخصاً لأهم التدخلات العملية المقترحة مبوبة ضمن جدول زمني على مدار ثلاث سنوات تبدأ من تاريخ خطة اعتماد التطوير الاستراتيجي هذه من قبل إدارة المجلس الاعلى للشباب. الخطة مجدولة حسب محاور التدخل الخمسة الاساسية:

شكل (4): خطة العمل

الرقم	التدخل المقترح	الإطار الزمني (ثلاث سنوات – مقسمة ربعياً)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
محور التدخل (1): حوكمة المركز													
1:1	برنامج لتسويق وتعظيم الدور الوطني للمركز	■	■										
1:2	خلوة داخلية لتطوير إطار حوكمة المركز		■										
1:3	مراجعة قانونية للنظام الداخلي للمركز			■	■								
1:4	نشر وثيقة نظام حوكمة المركز المحدثة					■							
محور التدخل (2): هيكلة المركز													
2:1	مراجعة اللجان الإدارية والفنية			■									
2:2	ورشة عمل الإدوار المؤسسية				■								
محور التدخل (3): النموذج المؤسسي													
3:1	ورشة مناقشة واعتماد وثيقة التطوير المؤسسي	■											
3:2	إعداد وثيقة النموذج المؤسسي		■										
3:3	تطوير وحدة إدارة المعرفة والتوثيق			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3:4	استحداث وحدة التسويق الداخلي والخارجي			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3:5	هيكلة وحدة الأبحاث والدراسات الاستراتيجية			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3:6	إعداد نظام المتابعة والتقييم			■				■				■	
3:7	تطوير حزمة البرامج الريادية		■	■	■								
3:8	خطة اعتماد مركز تدريب الشباب العربي			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
محور التدخل (4): الموارد البشرية وإدارتها													
4:1	إعادة تقييم الموارد بناء على النموذج المؤسسي		■										
4:2	مراجعة اجراءات التعيين والانتقال			■	■						■	■	
4:3	تحديث برنامج الإعداد الأولي		■							■			
4:4	الخطوط الإرشادية لتحديد الاحتياجات			■							■		
4:5	مراجعة نظام الحوافز بأنواعها				■				■				■

محور التدخل (5): الموارد المالية وإدارتها												
5:1	دراسة الجدوى الاقتصادية لخدمات المركز									■	■	
5:2	مراجعة تطوير النظام المالي للمركز								■			
5:3	حزمة من مقترحات المشاريع النموذجية						■				■	
5:4	مقترح نظام صندوق دعم الحركة الشبابية		■							■		
5:5	تطوير الاجراءات المالية للخدمات الفنية			■							■	

القسم السادس: مقترحات أولويات المشاريع

يمثل هذا القسم من الخطة مجموعة من الأفكار النهائية لبرنامج التدخل ضمن خطة التطوير الاستراتيجي لمركز إعداد القيادات الشبابية، جمعها فريق الإعداد وارتأى أن تقدم على شكل مشاريع محددة صغيرة أو متوسطة الحجم يمكن تبنيها منفردة أو مجتمعة من قبل المجلس الأعلى للشباب وشركائه من المؤسسات الوطنية والدولية.

تتضمن المشاريع ثلاث حزم من النشاطات المترابطة والمعتمدة على بعضها البعض على النحو التالي:

1- مشروع تطوير برنامج التدريب والتمكين الشبابي في المركز.
2- مشروع تطوير برنامج الأبحاث والدراسات الاستراتيجية وإدارة المعلومات والتوثيق في المركز.
3- برنامج تطوير نظم حوكمة المركز الداخلية وعلاقاته المؤسسية على المستوى الوطني والإقليمي.

تم ترتيب المشاريع على شكل ثلاث ورقات مشروع مبسطة تضم عنوان المشروع، هدفه العام، مجموعة النتائج المتوقعة منه، حزمة النشاطات المقترحة له، أهم المستفيدين والمستهدفين منه، أهم المعنيين به على مستوى المجلس أو خارجه، وأخيراً الإطار الزمني العام لتنفيذه.

يقترح فريق عمل إعداد الخطة أن يتم بحث أفكار المشاريع من خلال جلسة عصف ذهني ما بين إدارة المجلس والمركز من جهة وإدارة المنظمة الدولية للشباب من جهة أخرى بهدف مناقشة مستوى تناغمها مع الأولويات البرامجية للمجلس والمركز، إمكانية تبنيها من قبل الشركاء تنفيذاً، والإطار العام لعملية تنفيذها على الأرض.

عنوان المشروع
مشروع تطوير برنامج التدريب والتمكين الشبابي في مركز إعداد القيادات
الهدف العام للمشروع
بناء قدرات قسم التدريب الشبابي لمركز إعداد القيادات الشبابية ليكون وحدة رئيسية للتميز المؤسسي في مجال إعداد القيادات ضمن أطر قانونية وفنية ولوجستية فعالة ومستدامة
الفئات المستهدفة
يستهدف المشروع: - فريق قسم التدريب الشبابي في المركز. - الفوج الأول من خريجي برنامج القائد الشبابي. - فريق أقسام المراكز في مديريات الشباب في المحافظات. - مجموعة منتقاة من مشرفي المراكز في الميدان.
الجهات المعنية والشركاء المحتملين
- شبكة الخبراء المحليين في مجالات التدريب الشبابي. - فريق وخبراء قسم التدريب الرياضي في المركز. - فريق مديرية الشؤون الشبابية في المجلس. - فريق مديرية المتابعة والتقييم في المجلس.
أهم النتائج المتوقعة من المشروع
- تشكيل مجموعة عمل فنية من المركز وشبكة الخبراء للاشراف على عمليات تطوير المناهج واعتمادات الترخيص. - إعداد قاعدة البيانات الوطنية في مجال التدريب الشبابي ضمن محاوره المختلفة بما في ذلك خارطة المعارف الوطنية ذات الصلة مع ربطها ببرنامج ضمان الجودة وإستدامة الأداء. - إعداد حزمة من المنتجات المعرفية الخاصة بتدريب الشباب استناداً لمعايير الممارسات الفضلى في المجال. - تأمين اعتماد المنتجات المعرفية (مثل أدلة التدريب، والخطوط الارشادية) بشكل قانوني على المستوى الوطني والدولي (على غرار معهد التدريب الوطني). - تأمين آلية قانونية لاعتماد المركز كجهة رسمية ذات حقوق حصرية لاعتماد المدربين أو العاملين في القطاع الشبابي (على غرار برامج التدريب الرياضي ورخصة الدليل السياحي وكلية عمون على سبيل المثال). - إعداد أجندة سنوية للتدريب الشبابي وتسويقها على المستوى الوطني والإقليمي. - إنجاز إنشاء المركز العربي لتدريب الشباب ليكون مقره الأردن.
مدة تنفيذ المشروع
18 شهراً تشتمل على عملية الإعداد الأولي والخروج بنموذج ريادي لبرامج التدريب واعتماداتها القانونية.

عنوان المشروع
تطوير برنامج الأبحاث والدراسات الاستراتيجية وإدارة المعلومات في مركز إعداد القيادات الشبابية
الهدف العام للمشروع
تفعيل قسم الأبحاث والدراسات الاستراتيجية في المركز ليكون المرجعية المؤسسية والمعرفية لقطاع الشباب على المستوى الوطني من خلال مجموعة من المنتجات المعرفية الحصرية الموجهة لدعم عمليات صنع واتخاذ القرارات على المستوى الوطني.
الفئات المستهدفة
- قسم الأبحاث والتوثيق والمعلومات في المركز. - مديريات الشباب في المحافظات. - مراكز الشباب في الميدان. - القطاعات الشبابية على وجه العموم.
الجهات المعنية والشركاء المحتملين
- إدارة مركز إعداد القيادات. - إدارة المجلس العليا. - مراكز السلطات التنفيذية والتشريعية في المملكة (وزارة التخطيط ومجلس النواب). - المؤسسات الوطنية المعنية بقطاع الشباب. - المؤسسات الدولية المعنية بقطاع الشباب. - الإعلام الوطني.
أهم النتائج المتوقعة من المشروع
- تطوير قاعدة البيانات الوطنية لقطاع الشباب من حيث مؤشرات التنمية الرئيسية وآليات إدامتها. - تشكيل الفريق الوطني لإعداد التقرير الوطني الأول للشباب لعام 2015. - تأمين الترتيبات المؤسسية والقانونية اللازمة لقبول المركز كمرجعية معرفية وطنية لقطاع الشباب. - تنفيذ برنامج للاتصال مع المؤسسات الشركية والمشابهة للمساهمة في إعداد قاعدة البيانات والتقارير الوطنية. - بناء قدرات فريق العمل في المركز في مجال الأبحاث والدراسات الاستراتيجية.
مدة تنفيذ المشروع
- سنتين مع توفر التمويل اللازم لتنفيذ المشروع.

عنوان المشروع
تطوير نظم حوكمة المركز الداخلية وعلاقاته المؤسسية على المستوى الوطني والإقليمي
الهدف العام للمشروع
العمل على تقوية نظام حوكمة المركز بناءاً على نظامه الداخلي من حيث الاستقلالية المالية والمؤسسية وبما يضمن أعلى مستويات الكفاءة والفعالية والشفافية خدمة للأهداف العامة للمجلس الأعلى للشباب.
الفئات المستهدفة
- الإدارة العليا للمجلس الأعلى للشباب. - الوحدات الإدارية والمالية المركزية في المجلس. - إدارة المركز وفريق العمل الفني والإداري.
الجهات المعنية والشركاء المحتملين
- المؤسسات الحكومية ذات الصلة مثل رئاسة الوزراء ووزارة المالية. - الصندوق الوطني لدعم الحركة الشبابية والرياضية.
أهم النتائج المتوقعة من المشروع
- تطوير آليات المتابعة والتقييم في المركز على المستوى الفني. - تطوير أنظمة التحكم المالي والإداري للمركز. - تطوير نظام صندوق دعم الحركة الشبابية والرياضية بما يخدم أهداف المركز ومهمته الوطنية. - تكريس مبادئ وتطبيقات مأسسة العلاقة ما بين المركز والمجلس. - تأمين أعلى مستوى من المحاسبية والشفافية المالية والإدارية والفنية للمركز.
مدة تنفيذ المشروع
ثلاث سنوات يتم تنفيذها على شكل مراحل متراكمة حسب الأولويات والإمكانيات المؤسسية الداعمة للمشروع.