

معهد الإدارة العامة





جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم



صاحب السمو الملكي الامير الحسين بن عبد الله الثاني ولي العهد المعظم

اللجنة التوجيهية

نص نظام المعهد بموجب احكام المادة رقم (6-أ) على أن يكون للمعهد لجنة توجيهية مشكلة من :



رئيس ديوان الخدمة المدنية رئيساً للجنة
عطوفة سامح الناصر



المدير العام نائباً للرئيس
عطوفة المهندسة رابعة العجارمة



المدير التنفيذي لمركز الملك عبد الله الثاني للتميز عضواً
الاستاذ الدكتور ابراهيم الروابدة



أمين عام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عضواً
الدكتور مأمون الدبعي



أمين عام وزارة التخطيط والتعاون الدولي
المهندس محمد العضايلة رحمه الله

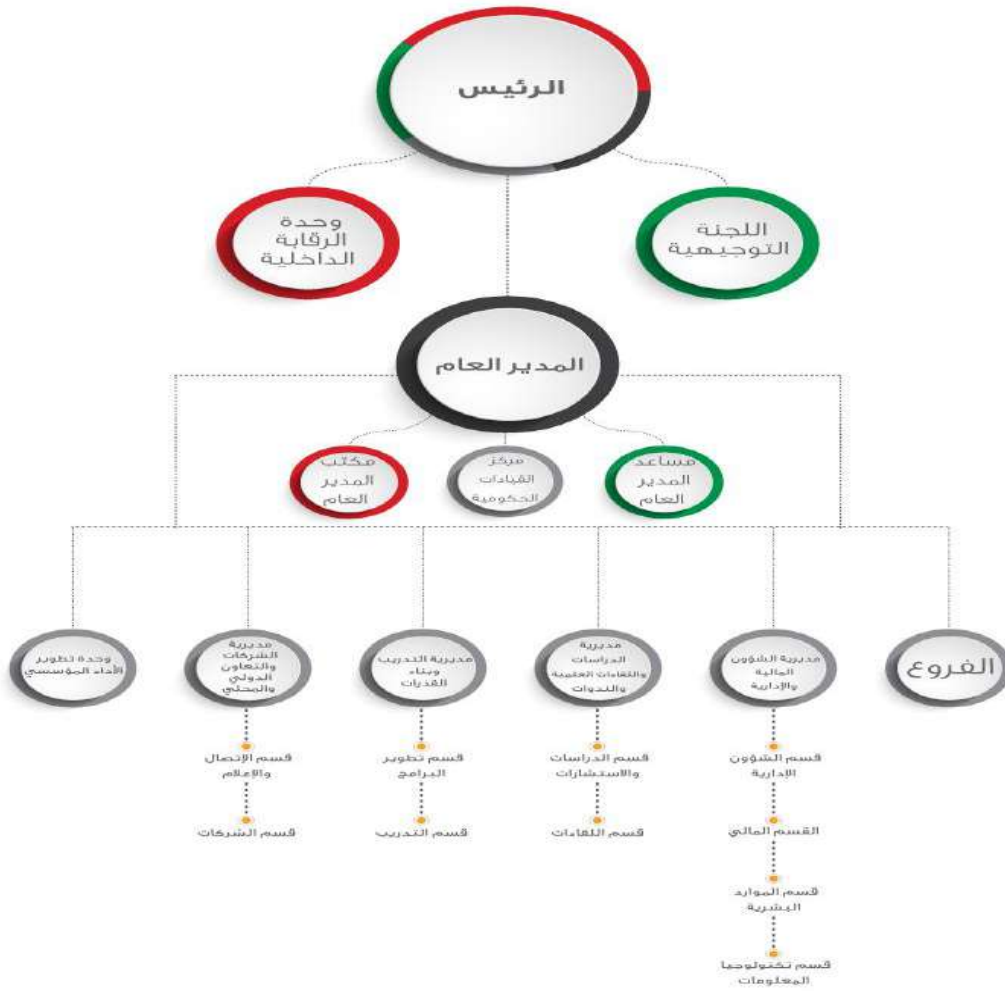


مدير ادارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات/رئاسة الوزراء
الدكتور هاني ابو الشعر



خبير في مجال الادارة العامة
السيد محمد صالح الواكد

الهيكل التنظيمي



توضح رسمة الهيكل التنظيمي للمعهد ان ادارة المعهد تتبع الى عطوفة رئيس ديوان الخدمة المدنية ويرتبط به مدير وحدة الرقابة الداخلية و يترأس اللجنة التوجيهية للمعهد, كما ان مدير عام المعهد يرتبط به كل مساعد المدير العام ومكتبه والادارات والفروع (فرع الشمال وفرع الجنوب) , كما يرتبط به الادارات المركزية (مديرية الشؤون المالية والادارية, مديرية الدراسات والبحوث واللقاءات العلمية والندوات, مديرية التدريب وبناء القدرات, مديرية الشراكات والتعاون الدولي والمحلي, وحدة تطوير الاداء المؤسسي). وتأتي هذه الادارات الموجودة على الهيكل التنظيمي لتنفيذ أنشطة رئيسية مثل نشاط التدريب والتطوير ونشاط الدراسات والاستشارات الادارية, نشاط بناء الشراكات والتعاون الدولي, اما الادارات الاخرى تقوم بانشطة مساندة مثل النشاط المالي والاداري وتطوير الاداء المؤسسي.

الفهرس

7	مقدمة
8	الرؤيا ، الرسالة ، القيم
9	اهدافنا الاستراتيجية
9	الخطة التشغيلية
10	المحور الاول : التدريب والتطوير
10	البرامج التدريبية
11	تقييم البرامج التدريبية
12	مؤشرات تقييم البرامج عبر المنصة الالكترونية
12	مؤشرات الخدمات اللوجستية للبرامج التدريبية
13	مقارنة اعداد البرامج التدريبية لعام 2020 والاعوام السابقة
16	المشاركة حسب المؤسسات المستفيدة والجنس
18	الحقائب التدريبية التي تم اعدادها وتطويرها في عام 2020
19	الخطة التدريبية 2020
20	برامج و ورش مركز القيادات الحكومية
22	الخدمات الالكترونية التي تم اطلاقها في عام 2020
25	التشريعات والمعايير التي تم تطويرها في عام 2020
26	المحور الثاني: الدراسات والاستشارات والشراكات
26	اولاً: الدراسات والاستشارات
28	ثانياً: الشراكات
29	المحور الثالث: الموارد البشرية والمالية
29	اولاً: الموارد البشرية
34	ثانياً : الايرادات والنفقات
34	موازنة المعهد
35	الايرادات والنفقات

مقدمة:

أنشئ معهد الادارة العامة في عام 1968, ليسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية في القطاع العام من خلال عقد البرامج التدريبية وإجراء الدراسات والاستشارات في المجالات الإدارية والمالية. حيث يمثل هذا التقرير موجزاً لاهم الأعمال والخدمات التي قدمها المعهد خلال عام 2020م, عام جائحة كورونا التي اجتاحت العالم بأسره واثرت بشكل مباشر وغير مباشر على كافة الانشطة والمجالات في شتى مناحي الحياة, الا ان هذا الحدث لا يعفي المؤسسات من اتباع استراتيجيات جديدة وبديلة لتنفيذ مهامها الموكلة اليها, ومعهد الادارة العامة احدى الجهات الحكومية التي يقع على عاتقها مهمة تقديم خدمات التدريب والاستشارات والدراسات الادارية للمؤسسات الحكومية للمساهمة في بناء القدرات الفردية والمؤسسية.

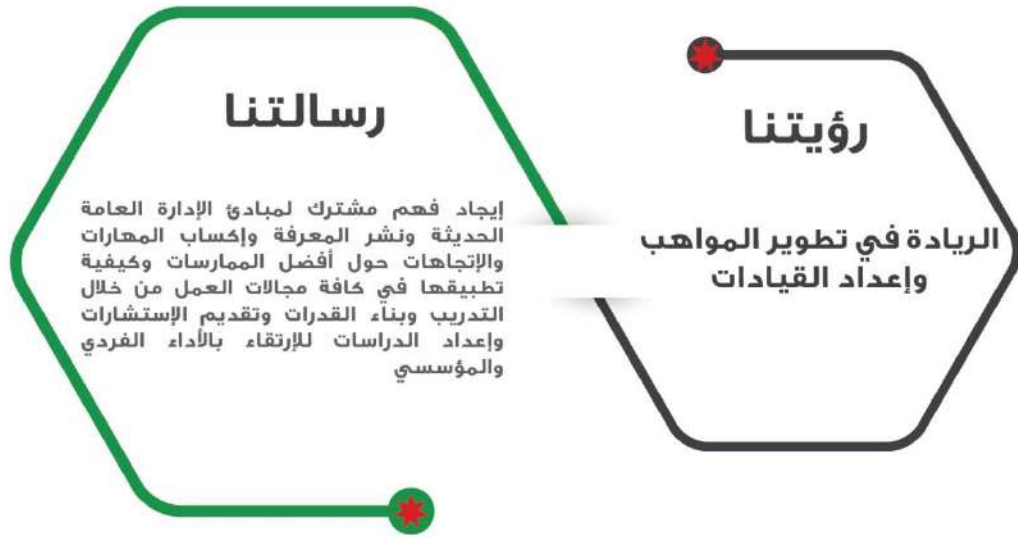
بناءً على ما سبق فاننا في هذا التقرير سوف نستعرض اهم الانجازات التي قام بها المعهد خلال عام 2020م, لغايات تقديم بيانات ومعلومات موجزة تساعد متخذ القرار على تحسين وتطوير الاداء المستقبلي في كافة مجالات وخدمات المعهد وفقاً ل فلسفة التحسين المستمر والجودة, فقد تم اعداد هذا التقرير وفقاً لثلاثة محاور , المحور الاول تحت عنوان التدريب والتطوير, تضمن البرامج التدريبية المنفذة بواقع (131) برنامجاً, واعدد المشاركين بواقع (3257) مشاركاً, حيث حصل تقييم تلك البرامج على اجمالي متوسط رضا بنسبة (92.03%), اما مؤشر الخدمات اللوجستية للبرامج , حصل على اجمالي متوسط رضا بنسبة (86.2%), اما البرامج الاكثر تكراراً تصدر قائمة البرامج الاكثر تكراراً برنامج مهارات الاتصال والتواصل الفعال بمعدل تكرار (16) مرة , اما البرامج الاقل تكراراً فقد تم حصرها بعشرة برامج عقدت لمرة واحدة او لمرتين.

كما اظهر التقرير حجم المشاركة حسب الجهات المستفيدة من برامج المعهد والجنس, حيث تم اختيار اعلى عشر جهات مشاركة تصدرت القائمة وزارة الاشغال العامة بمشاركة (211) موظفاً, اما بالنسبة لتوزيع المشاركين حسب الجنس , لقد وصلت مشاركة الاناث بنسبة (55%) يقابلها نسبة (45%) للذكور, كما اوضح التقرير عدد المشاركين في مركز اعداد القيادات الحكومية, حيث نفذ (5) ورش تدريبية للقيادات الحكومية, لمن يشغلون وظيفة امين عام ومن في سويتهم بمشاركة (342) موظفاً, اما على صعيد الورشات الحكومية للموظفين نفذ المركز (5) ورشات تدريبية بمشاركة (192) موظفاً من مختلف المؤسسات والدوائر الحكومية.

اما فيما يتعلق بنشاط الدراسات والاستشارات, لقد تم اعداد دراسة الاحتياجات التدريبية لعام 2020, ودراساتي الرضا الوظيفي ورضا متلقي الخدمة كما اعدت دراسة التجربة الاردنية في ظل جائحة كورونا, اما على صعيد الشراكات تم إبرام مجموعة من مذكرات التفاهم والاتفاقيات مع العديد من الجهات الدولية والمحلية, فعلى سبيل المثال لا الحصر (البنك الدولي وسيجما والاتحاد الاوروبي), كما فصل التقرير الموارد البشرية الداخلية والخارجية التي يستعين بها المعهد لتنفيذ اعماله, اما الموارد المالية لقد اظهر التقرير حجم موارده المالية من خلال الموازنة للمعهد وحجم النفقات واليرادات وحصص المشارك منها.

اخيراً يظهر التقرير ابرز الخدمات الالكترونية التي اطلقها خلال عام 2020 والتشريعات التي طورها,

الرؤيا والرسالة والقيم الجوهرية



قيمنا

لقد حددنا القيم التالية لتقودنا خلال عملنا معاً وتعكس كيفية تعاملنا مع الآخرين

الشفافية والمصادقية

الاحترافية

التميز



الابتكار والتعلم

الشراكة الفعالة

اهدافنا الاستراتيجية:

لقد تم اعداد خطة استراتيجية للمعهد للاعوام 2020 - 2022, تضمنت رؤية ورسالة جديدة للمعهد وثلاثة اهداف استراتيجية و(5) برامج, كما هو موضح في الجدول, الشكل التاليين.

البرنامج	ت
تطوير البرامج التدريبية	.1
تطوير اساليب وقنوات التدريب	.2
بناء الهوية الجديدة للمعهد وتسويقه محليا واقليميا	.3
تطوير خدمات المعهد وتحسين الجاهزية المؤسسية	.4
تطوير البنية التحتية	.5



الخطة التشغيلية:

ولتحقيق الخطة الاستراتيجية, لقد عمد المعهد الى وضع خطة تشغيلية لعام 2021, تضمنت توزيع واضح للاهداف الاستراتيجية الثلاثة سابقة الذكر التي انبثق عنها (54) هدف تشغيلي موزعة على الادارات حسب مهامها في الهيكل التنظيمي, يقابل تلك الاهداف مؤشرات قياس وقيم مستهدفة و(40) مبادرة ومشروع تعمل الادارات على تنفيذها وفق اطر زمنية واجراءات عمل محددة, يبين الجدول التالي عدد الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية والبرامج والمشاريع

البيان	العدد	ت
الاهداف الاستراتيجية	3	.1
الاهداف التشغيلية	54	.2
البرامج	5	.3
المشاريع والمبادرات	40	.4



يتضح من الجدول اعلاه ان اجمالي عدد المشاركين بلغ (3257) مشارك بواقع (131) برنامج وورشنة تدريبية, بالنظر الى عدد البرامج والمشاركين مقارنة مع السنوات السابقة يدوا انه متواضعا ولكن في نفس الوقت يعتبر انجاز للمعهد بسب الظروف التي فرضتها جائحة كورونا والاضغاطات للقطاعات بما فيها القطاع الحكومي الذي يُعد العميل الرئيس للمعهد, وعلى الرغم من ذلك قام المعهد بالاستجابة للظروف والمتغيرات الحاصلة باستخدام طرق واساليب جديدة تلبية لتنفيذ احتياجات عملائه من خلال إطلاق التدريب الإلكتروني والتدريب عن بُعد وإطلاق برنامج توجيه الموظف الجديد والذي يقدم الكترونيا بشكل كامل مما ساهم في تقليل التكاليف وتعزيز فرص الإلتحاق بالبرنامج بعيدا عن قيود الزمان والمكان.

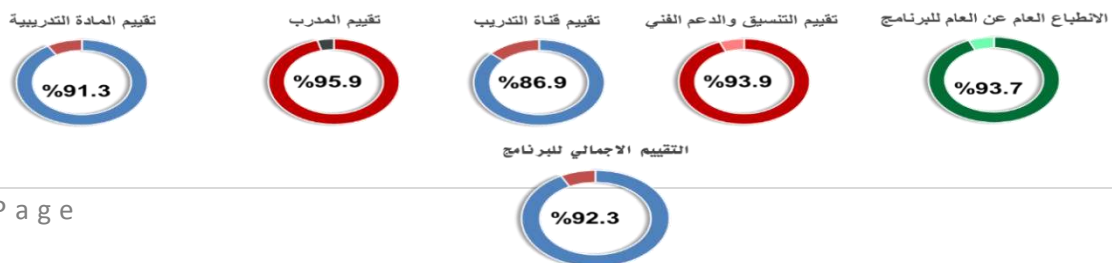
2.تقييم البرامج التدريبية :

جدول رقم (2)

تقييم البرامج التدريبية

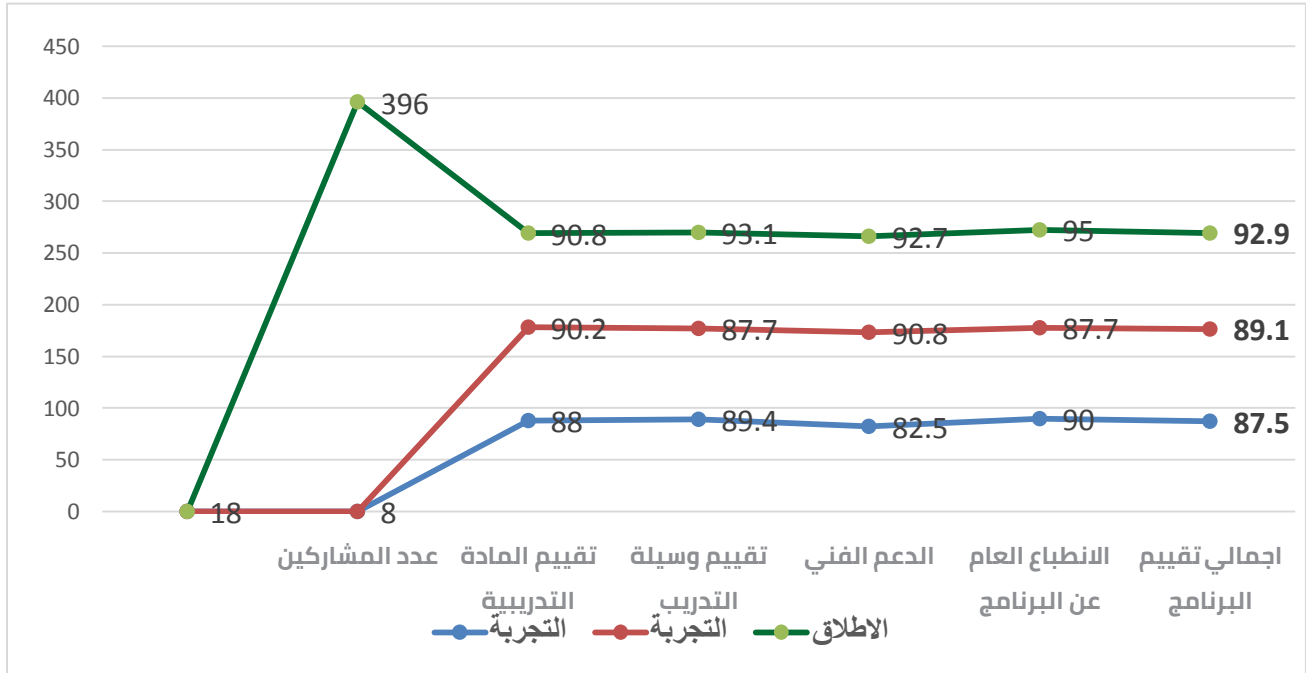
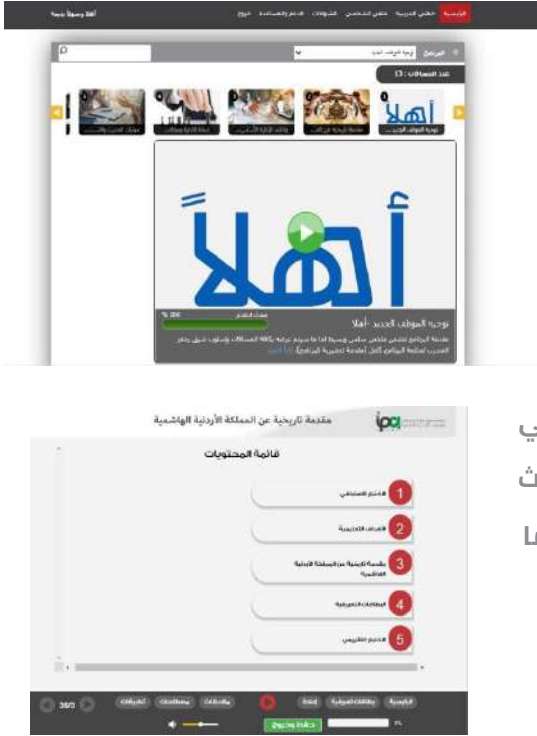
التقييم الاجمالي	عدد البرامج التي تم تقييمها	طريقة انعقاد البرنامج	
92.3	81	برامج منعقدة عن بعد(مركز القيادات ومديرية التدريب)	1
90.9	7	برامج صفية	2
92.9	9	برامج توجيه موظف جديد عبر المنصة	3
92.03		المتوسط الاجمالي	

يظهر الجدول اعلاه ان برنامج توجيه موظف جديد عبر المنصة الالكترونية احتل المرتبة الاولى بنسبة رضا (92.03%)، يليه بالمرتبة الثانية البرامج المنعقدة عن بُعد بنسبة رضا (92.3%) وجاء بالمرتبة الاخيرة البرامج الصفية بنسبة رضا (90.9%)، اما اجمالي متوسط الرضا لكافة البرامج بغض النظر عن طريقة انعقادها , لقد بلغ نسبته (92.03%) ويُعد هذا المؤشر مرتفع وممتاز. وللاطلاع على اجزاء التقييم بشكل تفصيلي يمكن النظر اليها من خلال الاشكال التالية:



2.1 مؤشرات تقييم البرامج عبر المنصة الالكترونية (توجيه موظف جديد)

بلغ التقييم العام لجميع البرامج المنعقدة عبر المنصة 92.5% ، وحيث ان اطلاق المنصة كان لأول مرة خلال العام 2020 فيعتبر هذا التقييم متميزا ، من كافة محاوره، وقد كان احد الاسباب الرئيسة في جودة النتائج هو جلسات مجموعات التركيز التي عقدها المعهد مع المشاركين الذين انهوا البرنامج حيث انعكست هذه الجلسات في تطوير وسيلة التدريب ، الدعم الفني ، المادة التدريبية ، مما انعكس على ارتفاع اجمالي التقييم العام للبرنامج حيث يلاحظ ارتفاع مؤشر التقييم العام من 87.5% الى 92.9% على جميع المحاور، كما هو موضح في الرسم البياني ادناه:



2.3 مؤشرات الخدمات اللوجستية للبرامج التدريبية :

توقف العمل عن استقبال المشاركين في القاعات التدريبية خلال عام 2019 بسبب تطوير البنية التحتية وبالرجوع الى المؤشرات ومقارنتها ما بين العام 2018 والعام 2020م، نجد ان تقييم الخدمات اللوجستية والبنية التحتية في عام 2018 بلغ 65% ، ثم شهدت ارتفاعا في العامين 2019 لتصل 87% وفي عام 2020 بلغت

86.2% ويعزى ارتفاع المؤشر الى الاستعانة بالخدمات الفندقية اثناء توقف التدريب داخل قاعات المعهد، بسبب قيام المعهد بالبدء في مشروع اعادة تاهيل مبنى المعهد، ويوضح الجدول رقم (3) تلك المؤشرات .

جدول رقم (3)

مؤشرات الخدمات اللوجستية للاعوام 2018-2020

2020	2019	2018
%86.2	%87	%65

3. مقارنة اعداد البرامج التدريبية لعام 2020 والاعوام السابقة:

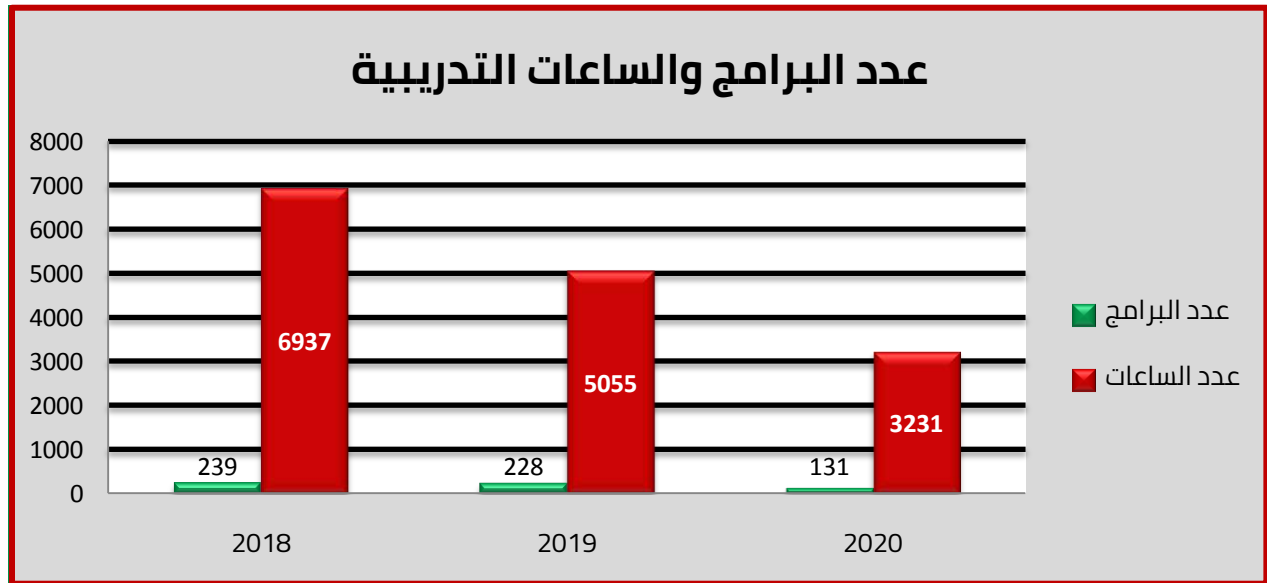
يظهر من خلال الجدول والرسم التالي عدد البرامج التي تم تنفيذها في عام 2020 كما يلي :

جدول رقم (4)

عدد البرامج والساعات التدريبية للاعوام (2017-2019)

2018	2019	2020	البيان
239	228	131	عدد البرامج
6937	5055	3231	عدد الساعات

(المصدر: تقارير شعبة التسجيل)



عدد البرامج للاعوام (2018-2020)

يتضح من الجدول رقم (4) والرسم البياني اعلاه ان اجمالي عدد البرامج بلغ (131) ,بواقع (3231) ساعة تدريبية,اما في عام 2019 لقد وصلت عدد البرامج المنفذة (228) بواقع (5055) ساعة تدريبية وعند مقارنة عامي 2020 و 2019 مع عام 2018 سنلاحظ ان هناك انخفاض ملحوظ بعدد البرامج وهذا يعود للاسباب الآتية:

1. حيث قام المعهد بالتعاون مع USAID في 2019 والنصف الاول من 2020 باعادة ترميم مبنى المعهد من حيث البنية التحتية , لذلك تم تعطيل مبنى المعهد ولكن لم يلغى نشاط التدريب بشكل كامل, حيث تم الاستعانة بالقاعات التدريبية لدى المؤسسات الحكومية والفنادق لتنفيذ البرامج التدريبية.
2. اما في عام 2020 فقد اجتاحت ازمة كورونا العالم باسره لتؤثر بشكل سلبي على كافة الانشطة والاعمال في كلا القطاعين العام والخاص, كما ذكرنا سابقا لقد قام المعهد باستبدال التدريب الوجيه الى التدريب الالكتروني والتدريب عن بُعد لتنفيذ اعماله.

4. البرامج الاكثر تكراراً :

يبين الجدول رقم (5) البرامج الاكثر تكراراً خلال العام 2020 في المعهد, حيث يظهر الجدول والرسم البياني اكثر البرامج تكراراً التي تم تنفيذها وهي الاتصال والتواصل الفعال, ثم برنامج مهارات التفكير والابداع وبرنامج توجيه الموظف الجديد.

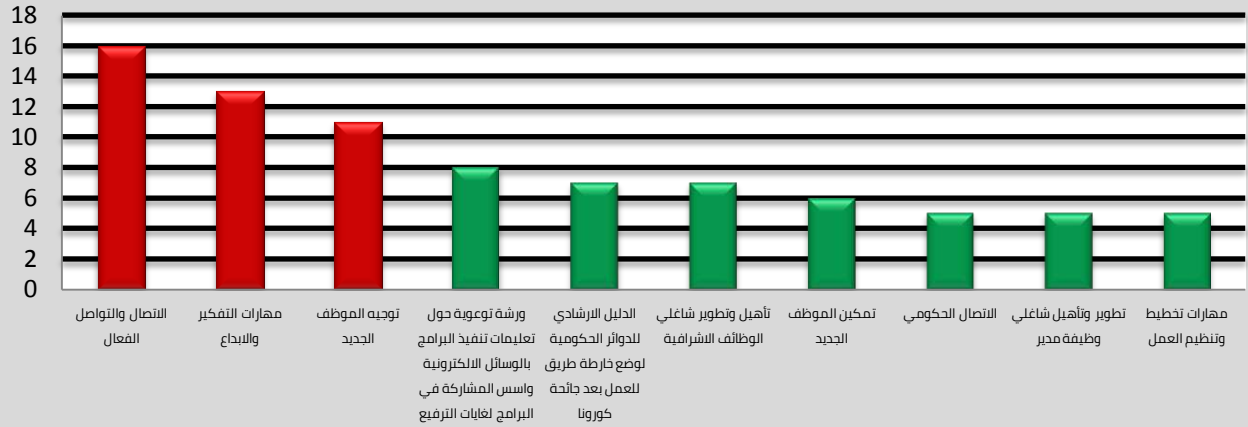
جدول رقم(5)

عينة من البرامج الاكثر تكراراً

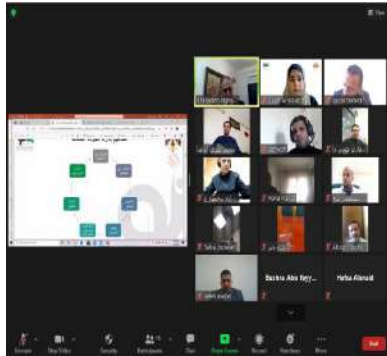
الرقم	اسم البرنامج	عدد التكرارات
1	الاتصال والتواصل الفعال	16
2	مهارات التفكير والابداع	13
3	توجيه الموظف الجديد	11
4	ورشة توعوية حول تعليمات تنفيذ البرامج بالوسائل الالكترونية واسس المشاركة في البرامج لغايات الترفيع	8
5	الدليل الارشادي للدوائر الحكومية لوضع خارطة طريق للعمل بعد جائحة كورونا	7
6	تأهيل وتطوير شاغلي الوظائف الاشرافية	7
7	تمكين الموظف الجديد	6
8	الاتصال الحكومي	5
9	تطوير وتأهيل شاغلي وظيفة مدير	5
10	مهارات تخطيط وتنظيم العمل	5

(المصدر تقرير قسم التدريب)

البرامج الاكثر تكراراً



يتضح من الجدول رقم (5) والرسم البياني الذي يليه، انه تم اخذ البرامج التي عقدت اكثر من (5) مرات فاعلى خلال عام 2020، حيث تبين ان برامج الاتصال والتواصل الفعال ومهارات التفكير والابداع وتوجيه



الموظف الجديد، كانت الاكثر تكراراً بين البرامج الاكثر تكراراً ما بين (11-16) مرة، ويعزى السبب الى انها مهارات عامة يحتاجها كافة الموظفين بغض النظر عن طبيعة الوظائف التي يشغلونها، بينما جاءت في المرتبة المتوسطة ورش توعوية حول تعليمات تنفيذ البرامج بالوسائل الالكترونية واسس المشاركة في البرامج لغايات الترفيع والدليل الإرشادي للدوائر الحكومية لوضع خارطة طريق للعمل عن بُعد في جائحة كورونا

وتأهيل وتطوير شاغلي الوظائف الاشرافية وتمكين الموظف الجديد، نلاحظ هنا انخفاض التكرار بشكل متوسط كونها اصحت تستهدف شريحة اقل من السابقة وفي درجات وظيفية اعلى ووظائف شبه محددة، بينما احتلت برامج الاتصال الحكومي وتطوير وتأهيل شاغلي وظيفة مدير ومهارات تخطيط وتنظيم العمل المرتبة الاخيرة في البرامج الاكثر تكراراً ويعزى السبب الى حجم الشريحة المحددة التي تستهدفها تلك البرامج .

5. البرامج الاقل تكراراً:

يظهر الجدول رقم (6) البرامج الاقل تكراراً للعام 2020، حيث يوضح الجدول البرامج التي تم انعقادها بين مرة واحدة ومرتين خلال عام 2020م.

جدول رقم(6)

عينة من البرامج الاقل تكراراً

الرقم	اسم البرنامج	عدد التكرارات
1	ادارة الجودة الشاملة متقدم	2
2	ادارة المخاطر والازمات	2
3	ادارة المعرفة	2
4	تدريب مدربين	1
5	اسعاد متلقي الخدمة	1
6	استشراف المستقبل	1
7	التركيز على النتائج	1
8	مهارات تحليل وعرض البيانات	1
9	التمكين	1
10	التخطيط الفعال للموارد البشرية	1

(المصدر تقرير قسم التدريب)

يظهر الجدول اعلاه البرامج الاقل تكرارا والتي عقدت لمرة واحدة او مرتين وبالنظر الى مسميات البرامج تجد انها تخصصية تستهدف وظائف محددة ولكن على الرغم من ذلك ورغم الظروف التي مر بها المعهد من جائحة كورونا واعادة تاهيل مبنى المعهد , يجب ان يكون تكرارها اعلى من ذلك بعد انتهاء الاسباب الموجبة والمبررة لانخفاضها وذلك لاهميتها في بناء القدرات المؤسسية للمؤسسات الحكومية.

6. المشاركة حسب المؤسسات المستفيدة والجنس:

يوضح هذا الجزء بندين رئيسيين, هما:

6.1 توزيع المشاركين وفقا للجنس:

تُعد اعداد المشاركين احدي المؤشرات الرئيسية التي يمكن القياس عليها بقدرة المعهد وحرصه على تنفيذ نشاط رئيس من انشطته , كما ان حجم المشاركة يدل على قدرة المعهد على تاهيل موظفي القطاع العام واكسابهم المهارات اللازمة للقيام بواجباتهم الوظيفية على نحو كفؤ وفعال وهذا تم الاشارة اليه سابقا في التقرير ولكن الغاية هنا تكمن بمعرفة اعداد

المشاركين وتوزيعهم حسب الجنس والذي يعكس بدوره هل هناك تمييز ام لا من حيث تاهيل الكوادر البشرية ولمعرفة ذلك , انظر الى الجدول التالي:



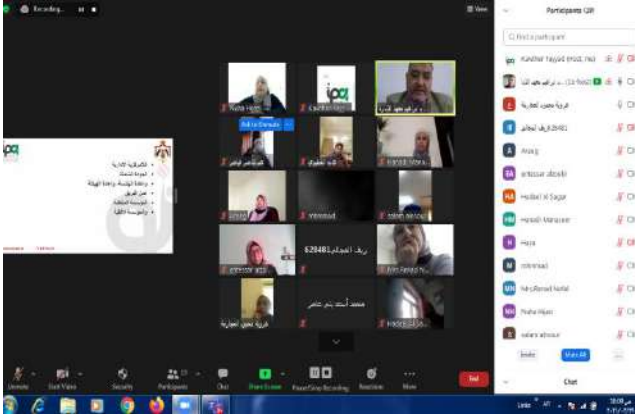
جدول (7)

أعداد المشاركين في البرامج التدريبية لعام 2020 حسب الجنس

نسبة المشاركين الإناث	نسبة المشاركين الذكور	عدد المشاركين الإجمالي
%45	%55	3257

(المصدر: تقارير شعبة التسجيل)

6.2 : الجهات المستفيدة من برامج المعهد :



يُعد معهد الادارة العامة على هيكل الادارة الحكومية الجهة الرئيسية التي تقوم بتقديم خدمة التدريب في مجالات الادارة العامة، لذا تقوم الجهات الحكومية بتدريب الموظفين في موضوعات الادارة، وهنا تتفاوت الجهات المستفيدة من خدمة التدريب، حسب حجم تلك الجهات وطبيعة اعمالها من حيث اعداد المشاركين، فيما يلي نوضح تلك الجهات التي كانت الاكثر مشاركة من حيث اعداد المشاركين في الجدول والرسم البياني التالي:

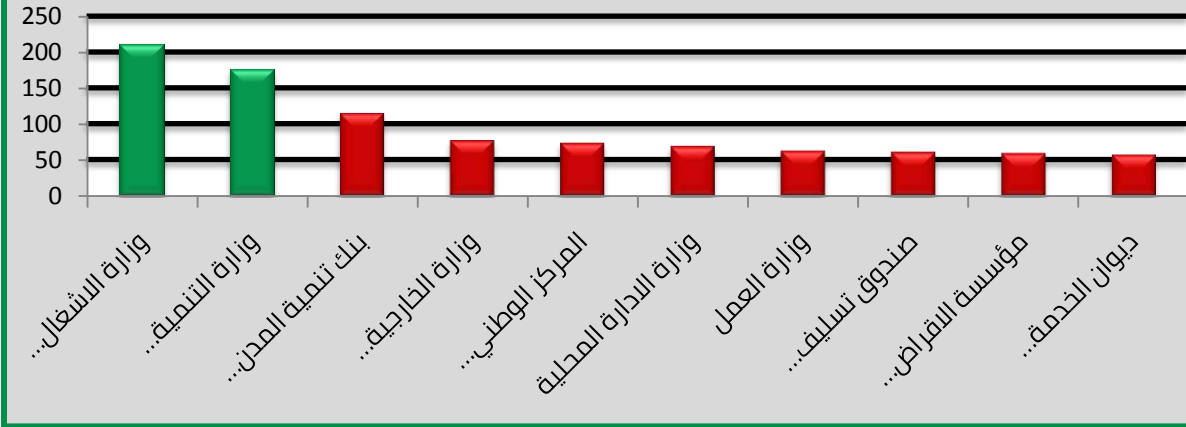
جدول (8)

الجهات الاكثر مشاركة من حيث عدد المشاركين

الرقم	الجهة	عدد المشاركين
1	وزارة الاشغال العامة والاسكان	211
2	وزارة التنمية الاجتماعية	176
3	بنك تنمية المدن والقرى	115
4	وزارة الخارجية وشؤون المغتربين	77
5	المركز الوطني للبحوث الزراعية	74
6	وزارة الادارة المحلية	69
7	وزارة العمل	63
8	صندوق تسليف النفقة	61
9	مؤسسة الاقراض الزراعي	59
10	ديوان الخدمة المدنية	58

(المصدر: تقارير شعبة التسجيل)

عدد المشاركين



يتضح من الجدول والرسم البياني اعلاه الجهات العشر الاكثر استفادة من برامج المعهد , حيث ان الترتيب المبين في الجدول اعلاه لا يقيس الاكثر مشاركة من حيث النسبة ولكن يظهر العدد الاكثر, نجد ان وزارة التشغيل من اكثر الجهات المستفيدة من حيث عدد المشاركين , تليها وزارة التنمية الاجتماعية وصولا الى ديوان الخدمة المدنية.

7.0 الحقايب التدريبية التي تم اعدادها وتطويرها في عام 2020.

تم في عام 2020 تحديد اولويات مجموعة من البرامج التي تم تطوير حقايب تدريبية لها وفق افضل الممارسات حيث كانت مستجيبة للكفايات الفنية في القطاع العام.

جدول رقم (9)

الحقايب التدريبية التي تم اعدادها وتطويرها للعام 2020

الحقايب التدريبية التي تم اعدادها وتطويرها للعام 2020							
#	اسم البرنامج	عدد الساعات	مستوى البرنامج	#	اسم البرنامج	عدد الساعات	مستوى البرنامج
1	تأهيل وتطوير شاغلي وظيفة مدير	60	اجتياز	19	التحول الرقمي	20	اجتياز
2	تأهيل وتطوير شاغلي الوظائف الإشرافية	60	اجتياز	20	استشراف المستقبل	25	اجتياز
3	إدارة المعرفة	20	اجتياز	21	التركيز على النتائج	10	مشاركة
4	إدارة المخاطر والأزمات	20	اجتياز	22	دراسات الجدوى الاقتصادية	20	اجتياز
5	إدارة التغيير	20	اجتياز	23	التمكين	20	مشاركة

الحقائب التدريبية التي تم اعدادها وتطويرها للعام 2020							
7	رسم السياسات وصنع القرار	20	اجتياز	24	الإدارة الفعالة للعمل عن بعد	15	مشاركة
8	إدارة الجودة الشاملة (متقدم)	20	اجتياز	25	الإدارة الفعالة لصفحات التواصل الاجتماعي الرسمية	15	مشاركة
9	مهارات تخطيط وتنظيم العمل	20	مشاركة	26	رائد الاعمال الحكومي	20	مشاركة
10	أساسيات إدارة الجودة الشاملة	15	مشاركة	27	كتابة التقارير الفنية والمراسلات	20	مشاركة
11	مهارات التفكير والابداع	30	اجتياز	28	مهارات الاتيكت والبروتوكول	20	مشاركة
12	الاتصال والتواصل الفعال	30	مشاركة	29	فن التعامل مع الجمهور	25	مشاركة
13	مهارات تحليل وعرض البيانات	30	اجتياز	30	أساسيات إدارة وتنمية الموارد البشرية	20	اجتياز
14	تمكين الموظف الجديد	30	مشاركة	31	التخطيط الفعال للموارد البشرية	30	اجتياز
15	توجيه الموظف الجديد	30	مشاركة	32	مهارات وصف وتصنيف الوظائف	30	اجتياز
16	تعزيز ممارسات الحوكمة	30	اجتياز	33	إدارة الأداء وتقييمه	20	اجتياز
17	إسعاد متلقي الخدمة	12	مشاركة	34	إدارة المواهب المحترفة	20	مشاركة
18	إدارة الاجتماعات الذكية	15	مشاركة	35	تقييم الأثر	25	اجتياز
				36	المسؤولية المجتمعية	20	مشاركة

8.0 الخطة التدريبية 2020:

جاءت الخطة التدريبية السنوية لمعهد الادارة العامة ملبية للاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفي القطاع العام والتي تم رصدها من خلال المسح الشامل الذي اطلقه المعهد وقد تضمنت الخطة مجموعة من الاسس في اعدادها كمايلي:

- تحديد تكاليف المشارك الواحد
- تحديد تواريخ واوراق انعقاد البرامج التدريبية من خلال الخطط الشهرية التي ينشرها المعهد وفق مختلف وسائل التواصل الاجتماعي والتعاميم الرسمية
- امكانية عقد برامج تدريبية خاصة غير مشمولة في الخطة التدريبية
- المرونة من حيث امكانية عقد البرامج التدريبية داخل الدوائر والمؤسسات الحكومية
- المرونة من حيث التعديل على اساليب التدريب المتبعة ومراعاة معطيات الوضع الوبائي واي ظروف استثنائية
- تم تحميلها على الموقع الالكتروني على الرابط التالي : <https://ipa.gov.jo/training/public-sector-trainings>

8.1 نطاق البرامج التدريبية في معهد الادارة العامة

أولاً: البرامج المرتبطة بالمهارات المشتركة وحسب المستوى الوظيفي

ثانياً: برامج عامة (حسب الفئة المستهدفة)

ثالثاً: برامج متوفرة (حسب احتياج الجهات)

رابعاً: برامج تكنولوجيا المعلومات

خامساً: برامج اللغة الإنجليزية

9.0 برامج و ورش مركز القيادات الحكومية :

من خلال الشراكة الاستراتيجية مابين المعهد وعدد من الجهات العالمية منها حكومة دولة الامارات العربية المتحدة/ وبرنامج دعم الادارة والحكم الرشيد (سيجما) ومنظمات الاتحاد الاوروبي قام المعهد بتنفيذ عدد من الورش التدريبية التي استهدفت الامناء العاميين والموظفين .



9.1 الورش التدريبية لشاغلي وظائف المجموعة الثانية من الفئة العليا ومن هم في سويتهم.

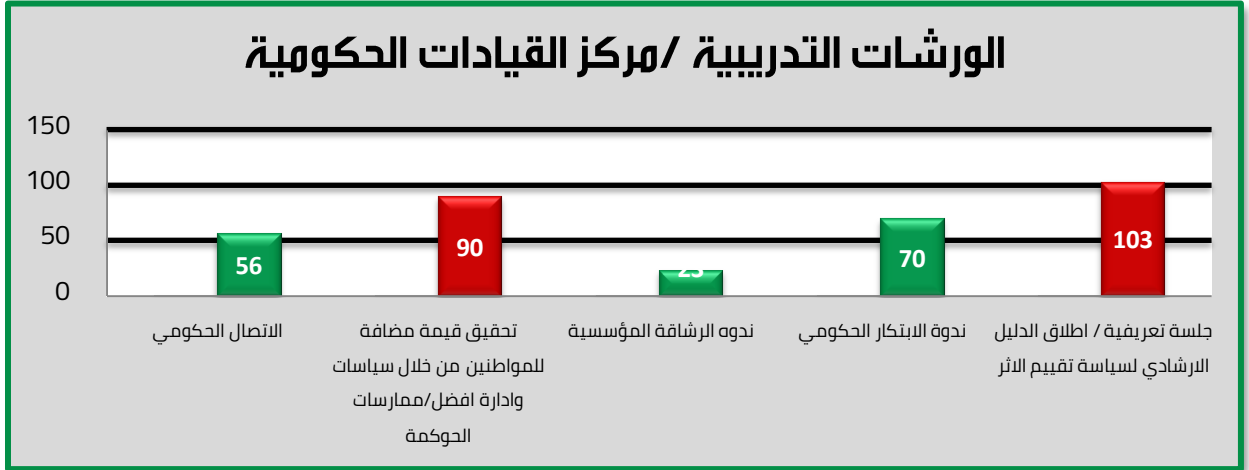
تم عقد (7) ورش تدريبية تحت مسميات، الاتصال الحكومي، تحقيق قيمة مضافة للمواطنين من خلال سياسات وادارة افضل، الرشاقة المؤسسية، الابتكار الحكومي، اطلاق الدليل الارشادي لسياسة تقييم الاثر لشاغلي وظائف المجموعة الثانية من الفئة العليا ومن هم في سويتهم أستفاد منها (342) مشاركاً، شملت (الأمناء العاميين، المدراء العاميين، المحافظين، المستشارين في رئاسة الوزراء وديوان التشريع والرأي، أمين سر مجلس الوزراء، مدير عام مكتب رئيس مجلس الأعيان، مدير عام مكتب رئيس مجلس النواب، مدير عام مكتب رئيس الوزراء، مراقب عام الشركات، أمين سجل الجمعيات، أعضاء مجالس الهيئات أو السلطات أو المدراء التنفيذيين ومن في سويتهم) ويوضح الجدول والرسم البياني التاليين:

جدول رقم (10)

الورشات التدريبية لشاغلي وظائف المجموعة الثانية من الفئة العليا ومن هم في سويتهم

عدد المشاركين	عدد الورشات	عنوان الورشة
56	1	الاتصال الحكومي
90	1	تحقيق قيمة مضافة للمواطنين من خلال سياسات وادارة افضل/ممارسات الحوكمة
23	1	ندوة الرقابة المؤسسية
70	1	ندوة الابتكار الحكومي
103	1	جلسة تعريفية / اطلاق الدليل الارشادي لسياسة تقييم الاثر
342	5	المجموع

(المصدر: تقارير مركز القيادات)



3 . 9 : الورشات التدريبية لموظفي الدوائر

الحكومية

تم عقد (5) ورش تدريبية لموظفي الدوائر الحكومية أستفاد منها (192) مشاركاً من موظفي القطاع العام العاملين في الوحدات المعنية بالتطوير المؤسسي والاتصال والاعلام، حيث عقد المعهد اربعة ورش في الاتصال الحكومي، أستفاد منها 171 مشاركاً ، وورشة في الرقابة المؤسسية، أستفاد منها 21 مشاركاً.

جدول رقم (11)

الورشات التدريبية لموظفي الدوائر الحكومية

عدد المشاركين	عدد الورشات	اسم الورشة
171	4	الاتصال الحكومي
21	1	الرشاقة المؤسسية
192	5	المجموع

(المصدر: تقارير مركز القيادات)

10. الخدمات الالكترونية التي تم اطلاقها في عام 2020

10.1 اطلاق هوية بصرية جديدة

تم اصدار الشعار الجديد للمعهد ليعكس غاياته الاساسية في رفع كفاءة موظفي القطاع العام ويكون منصة في تبادل المعرفة والخبرات ومركز ريادي في تطوير القيادات والافراد ويعكس التاريخ العريق له وهويته الاردنية حيث تم استخدام الالوان والنجمة الموجودة في العلم الاردني وتم تضمين سنة التأسيس في الشعار للتأكيد على اليرث والتاريخ العريق للمعهد . كما تم استخدام احرف الاختصارات الاولى لاسم المعهد ضمن توليفة توصل مجموعة من الرسائل التي تعكس حرص المعهد على التطور والتحسين المستمر والاحترافية في تقديم الخدمات .

حيث شكلت الاحرف "P" و "a" معا رمز للانهاية , للتعبير عن نهج المعهد في التحسين المستمر الذي لا نهاية له من خلال التدريب وبناء القدرات واعداد القيادات . وتم تشكيل حرف "ا" على شكل شخص مما يبرز تركيز المعهد على بناء قدرات الافراد واعداد القيادات ويحمل الشخص شعلة تنير الدرب الى طريق التعلم .

10.2 اطلاق موقع الكتروني جديد للمعهد

اطلق معهد الادارة العامة في عام 2020 موقعه الكتروني الجديد ليعكس الهوية البصرية الجديدة للمعهد وخطته الاستراتيجية وبرامجه ومشاريعه الحالية والمستقبلية والتي تعكس حجم التطور والتحديث الكبير الذي شهدته المعهد خلال السنتين



الماضيّين بجهود كوادر المعهد كافة وبإشراف مدير عام معهد العامة المهندسة رابعة العجارمة وبدعم من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية / مشروع سيادة القانون .

10.3 اطلاق قاعدة بيانات المدربين

اطلق معهد الادارة العام في عام 2020 قاعدة بيانات للمدربين التي تتيح للمختصين والمدربين الراغبين بالتقدم للتدريب في البرامج التي يعقدها المعهد , ارفاق البيانات والوثائق المطلوبة منهم بشكل الكتروني كامل , تهدف القاعدة استقطاب مدربين متخصصين ومؤهلين على المستويات المحلية والاقليمية والدولية ليتم الاستعانة بهم في تنفيذ البرامج التي تعقد لصالح موظفي القطاع العام, حيث تم وضع تعليمات ومعايير خاصة بتسجيل واعتماد المدربين في المعهد حيث تتم الاجراءات بشكل الكتروني ووفق اليات تراعي مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص .

10.4 اطلاق خدمة تأجير المرافق الكترونياً

اطلق معهد الادارة العامة خدمة تأجير المرافق حيث تم تطوير مرافق نوعية متطورة , تشمل قاعات تدريبية واسعة بسعات مختلفة , وقاعات مجهزة بتكنولوجيا الاتصال المرئي ومختبرات للحاسوب والابتكار بالإضافة الى مسرح للنشاطات المختلفة , و تم تطوير نموذج الكتروني لحجز المرفق المطلوب على الموقع الالكتروني .

مرافق المعهد:

يتوفر في المعهد 20 مرفق تدريبي مجهزة وفق افضل المعايير والخدمات الداعمة , بطاقة استيعابية تتراوح من (12- 55) مشارك وبطاقة استيعابية تصل الى 450 مشارك بالتزامن كما تتضمن القاعات مختبرات للحاسوب والمؤتمرات المرئية والمسرح ومختبر ابتكار .



دعوة المدربين
يادر في التسجيل في قاعدة بيانات
المدربين في معهد الإدارة العامة.
www.ipa.gov.jo



وقد تم اعداد بروشور خاص بالمرافق على الموقع الالكتروني على الرابط التالي: ipa.jo/services/facilities-

<https://rental>



10.4 اطلاق اول برنامج الكتروني توجيه الموظف الجديد

برنامج الكتروني 30 ساعة

البرنامج الإلكتروني (توجيه الموظف الجديد)

برنامج الكتروني طورته معهد الإدارة العامة ليواكب التطورات والمستجدات والممارسات العالمية الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية وتوظيف التكنولوجيا في تقديم خدمات التدريب مما يجعل تجربة التعلم أكثر سعة وفعالية وهو متعلقاً بالإمسا بالموظف الجديد تحت التوجيه وفقاً لأحكام نظام الخدمة المدنية.

يهدف البرنامج إلى بناء وتطوير قدرات الموظف الجديد في القطاع العام وترسيخ مفاهيم ومخامير الخدمة المدنية لديه ورفع كفاءته الإنتاجية ومستوى أدائه الوظيفي الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية تنفيذ المهام الموكلة إليه وبالتالي رفع مستوى الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة لمتلقيها.

أبرز المعارف والمهارات والاتجاهات التي تضمنها البرنامج

- التعرف على منظمات الدولة ومؤسساتها وبنيتها التنظيمية
- مهارات إدارة الوقت والعمل الجماعي والتعامل والتواصل
- مفاهيم الحكومة وتخليقها في العمل الحكومي
- مفاهيم وأسسيات الإدارة العامة
- حقوق الموظف وواجباته والتعامل مع الرؤساء والزملاء ومتلقي الخدمة

training@ipa.gov.jo | 0798899432

للاستفسار

هو برنامج تم تطويره بهدف تزويد الموظفين الجدد المعيّنين في الخدمة المدنية بالمعارف والمعلومات الأساسية حول الإدارة العامة والتشريعات ذات العلاقة ومسؤوليات الموظف العام وإكسابهم المهارات اللازمة لتمكينهم من تنفيذ مهامهم والتعامل مع الرؤساء وزملاء العمل ومتلقي الخدمة.

ويعتبر هذا البرنامج الزامياً لجميع الموظفين الذين لا زالوا تحت التجربة وذلك سندا لأحكام المادة 63 من نظام الخدمة المدنية رقم 9 لسنة 2020، تبلغ عدد ساعات البرنامج 30 ساعة ويقدم بشكل الكتروني او مباشر بالقاعات التدريبية.

خدمات أخرى < تأهيل المراكز والمدربين

تأهيل المراكز والمدربين

انطلاقاً من التشاركية مع مراكز التدريب في القطاع الخاص في تقديم خدمات التدريب لصالح مؤسسات القطاع العام يقوم المعهد بتطبيق معايير لتأهيل مراكز التدريب التي تقدم برامج تدريبية لصالح القطاع العام ويمكن للمراكز المهتمة تعبئة الطلب المتوفر على الرابط التالي: (اضغط هنا) وارساله الى البريد الإلكتروني : partners@ipa.gov.jo للانطلاق على معايير اعتماد المراكز التدريبية (اضغط هنا)

المراكز المعتمدة لبرامج اللغة الإنجليزية والحاسوب التي تقدم لصالح موظفي القطاع العام

استناداً لأحكام البند (7) من الفقرة (ب) من المادة (4) من نظام معهد الإدارة العامة رقم (102) لسنة 2019، والتي منحت معهد الإدارة العامة صلاحيات تطبيق معايير التأهيل والتدريب المعتمدة في المعهد على مراكز التدريب والتأهيل في القطاع الخاص التي تقدم برامج تدريبية لصالح القطاع العام.

11.0 التشريعات والمعايير التي تم تطويرها في عام 2020**11.1 معايير اعتماد المراكز والمدربين**

انطلاقاً من التشاركية مع مراكز التدريب في القطاع الخاص في تقديم خدمات التدريب لصالح مؤسسات القطاع العام يقوم المعهد بتطبيق معايير لتأهيل مراكز التدريب التي تقدم برامج تدريبية لصالح القطاع العام والتي تشمل على خمسة معايير رئيسية ، الاطار التشريعي، البيئة التنظيمية، البيئة المكانية ، نظام المعلومات ، ادارة العملية التدريبية ، ويمكن للمراكز المهتمة تعبئة الطلب المتوفر على الموقع الالكتروني

11.2 تعليمات الاستعانة بالخبراء والمدربين والمحاضرين

تم تطوير معايير للاستعانة بالمدرسين الصادرة استنادا لاحكام المادة(12/ب)من نظام المعهد رقم 102 لسنة 2019 ونشرها على الموقع الالكتروني .

11.3 تعليمات التدريب والمسار التدريبي

تم اصدار تعليمات التدريب الصادرة عن مجلس الخدمة المدنية بموجب البند (8) من الفقرة (ب) من المادة رقم (6) من نظام معهد الإدارة العامة رقم (102) لسنة 2019 ونشرها على الموقع الإلكتروني.

11.4 تعليمات تنفيذ البرامج بالوسائل الالكترونية :

تم اصدار تعليمات تنفيذ البرامج الالكترونية الصادرة عن مجلس الخدمة المدنية استنادا لاحكام المادة (120/ج) من نظام الخدمة المدنية رقم (9) لسنة 2020 ونشرها على الموقع الالكتروني للمعهد.

11.5 اصدار اسس التدريب لغايات الترفيع

الصادرة عن مجلس الخدمة المدنية بمقتضى احكام المادتين (2/أ/79)و(82/ج) من نظام الخدمة المدنية رقم (9) لسنة 2020 ونشرها على الموقع الالكتروني للمعهد.

11.6 معايير اعتماد البرامج

تم اصدار تعليمات عمل داخلية لتطبيق معايير التأهيل والتدريب الخاصة بالبرامج التي تقدم لصالح القطاع العام وتتكون من ثلاثة معايير رئيسية , مواصفات البرامج , تنفيذ البرامج, اليات التقييم .وتم نشرها على الموقع الالكتروني للمعهد .

11.7 معايير اعتماد المدرب

تم اصدار تعليمات عمل داخلية لتسجيل واعتماد المدربين لتحديد اجراءات تسجيل واعتماد المدربين لدى معهد الادارة العامة للاستعانة بهم في تنفيذ البرامج التدريبية ونشرها على الموقع الالكتروني للمعهد.

المحور الثاني: الدراسات والاستشارات والشراكات.

اولاً: الدراسات والاستشارات.

يُعد نشاط اجراء الدراسات والاستشارات الادارية احدا الانشطة الرئيسية التي ينفذها المعهد لمختلف



المؤسسات الحكومية والتي تسهم في معالجة الكثير من المشاكل الادارية وتعتبر داعم للمسؤولين في اتخاذ القرار الصائب والسليم في مؤسسات الدولة, وعليه فقد عمل المعهد في هذا الجانب على انجاز مما يلي.

1. تطوير معايير مراكز التدريب :

انطلاقاً من توجه المعهد للشراكة مع القطاع الخاص فقد تم وضع عدة معايير تضبط استعانة الدوائر

والمؤسسات الحكومية بمراكز التدريب الخاصة , وفيما بعد تم اسناد المهمة في متابعة تطوير هذه المعايير مع مديرية الشراكات من خلال لجان يتم تشكيلها للاستجابة لطب المراكز الخاصة الراغبة في ان يتم اعتمادها من قبل المعهد كمزود خدمة للجهات الحكومية , كما تم تطوير معايير للمدربين والبرامج التدريبية وفق احداث الممارسات العالمية بهدف الحصول على افضل الشركاء من المدربين القادرين على تنفيذ البرامج التدريبية.

ولاعتماد تلك المعايير بالتشارك مع القطاع الخاص, فقد تم حصر جميع مراكز التدريب الخاصة لاختذ التغذية الراجعة منها حول المعايير و التي ارسلت اليها عبر البريد الالكتروني, و اخيراً تم عمل ورشة تشاركية مع عينة من المراكز الخاصة لتطوير المعايير والتي تم العمل على اعتمادها من قبل المعهد .

2. اعداد الدراسات :

2.1 دراسة الاحتياجات التدريبية للعام 2020 وذلك على مستوى جميع المؤسسات الحكومية في المملكة بشكل علمي وبعد بناء استبانة لجمع الاحتياجات التدريبية والتي ساهمت كمدخل في اعداد الخطة التدريبية للمعهد والتي تلبي الاحتياجات الفعلية من التدريب لكافة مؤسسات الدولة .

2.2 دراسة الرضا الوظيفي , لقد بنيت الدراسة على جلسات تركيز مع الموظفين ومن ثم تطوير استبانة مبنية على افضل الممارسات و تحكيمها من قبل الاستاذة في الجامعات واصحاب الخبرات في مجال الموارد البشرية , وافضت نتائجها الى خطة عمل تنفيذية باشراف المدير العام للمعهد بهدف تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين . واحتساب المؤشر العام للرضا.



2.3 دراسة رضا متلقي الخدمة من مدراء التدريب في الجهات الحكومية والذين يعتبرون شركاء المعهد في عملية التدريب, وتم اعتماد الاستبانات الالكترونية, وتحليلها باستخدام برنامج spss , وتم تحديد المؤشر العام وعرض النتائج على ادارة المعهد بهدف استمرارية التحسين .

2.4 دراسة التجربة الاردنية في ظل جائحة كورونا.

قام قسم الدراسات مع بداية الحظر الشامل المعلن في تاريخ 2020/3/17 باجراء مجموعة من التحليلات المقارنة , وجمع المعلومات والبيانات التي تتعلق بالجائحة . وتقييم الاداء للتجربة الاردنية وفق البيانات التي تم جمعها حتى تاريخ 2020/9/1 .

3. الورش التوعوية التي قام بها قسم الدراسات :

نفذ قسم الدراسات (6) ورش في كيفية اعداد الاحتياجات التدريبية ضمن الكفايات الحكومية المعتمدة من ديوان الخدمة المدنية والتي تتعلق بالمسارين الوظيفي والاداري, شملت 66 دائرة حكومية .

4. المساهمات مع الوزارات و المؤسسات الحكومية .

● ساهم المعهد كعضو فريق تحكيم الخطة الاستراتيجية لمعهد تاهيل الوعاظ والائمة التابع لوزارة الاوقاف.

● ساهم المعهد في اعداد نظام تقييم الاداء الفردي كعضو فريق مشترك مع ديوان الخدمة المدنية.



- أسهم المعهد في العمل مع البنك الدولي وفريق مكون من رئاسة الوزراء و دائرة العطاءات بهدف تطوير مشروع استراتيجية الشراء الموحد وتسليم المشروع لمديرية التدريب في معهد الادارة العامة.

5. تقييم البرامج التدريبية :

- قام قسم الدراسات باجراء التحليل الكمي ل (91) برنامج تدريبي ورفع التقارير الدورية للتقييم البرامج في المعهد للمدير العام .
- انشاء قاعدة بيانات لتقييم البرامج التدريبية بما يشمل المدربين والخدمات اللوجستية والمنسقين تسهم في صناعة واتخاذ القرار الصائب من قبل الادارات المختلفة في المعهد.

ثانياً: الشراكات :

1. قام المعهد على صعيد التعاون الدولي والمحلي الى ابرام مجموعة من الاتفاقيات ومذكرات التفاهم , كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (12)

الجهة / المنظمة	سنة بدء التعاون	مجال التعاون والمخرجات
برنامج دعم الإدارة والحكم الرشيد SIGMA	2020	- تطوير عدد من البرامج التدريبية الموجهة لموظفي القطاع العام ومن أبرزها ما يتعلق بتعزيز ممارسات الحوكمة في القطاع العام - تنظيم مؤتمر بعنوان "تحقيق قيمة مضافة للمواطنين" في البحر الميت موجه لشاغلي الوظائف القيادية العليا (أمناء ومدراء عاميين)
البنك الدولي The World Bank	2020	- تنفيذ استراتيجية شاملة لبناء قدرات موظفي القطاع العام في مجال المشتريات الحكومية (تطوير برامج تدريبية متخصصة وتنفيذها)
الاتحاد الأوروبي	2020	- دعم المعهد في تنفيذ برامج تدريبية في مجال ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي
مؤسسة افاق المعرفة	2020	- التعاون في مجال التدريب الالكتروني وتقديم خدمات الدعم اللوجستي والفني لصيانة النظام بالاضافة الى تطوير وتقديم عرض لبرنامج توجيه موظف جديد .
اصول للتدريب والاستشارات	2020	- تصميم واعداد وتنفيذ حقيبة تدريبية في برنامج تعزيز ممارسات الحوكمة في القطاع العام ضمن معايير وشروط معينة تم تحديدها من قبل معهد الادارة العامة .

2. تطبيق معايير تأهيل المراكز المرشحة لتقديم برامج اللغة الانجليزية والحاسوب لموظفي القطاع العام , حيث تم نشر هذه المعايير على الموقع الالكتروني للمعهد وتقدم ما يقارب (35) تم قبول (11) لتقديم برامج اللغة الانجليزية ممن انطبقت عليهم الشروط وتم اعتماد طلبات (9) مراكز لتقديم برامج الحاسوب وتم نشر اسماء هذه المراكز على موقع المعهد لتحسين الخدمات المقدمة لمؤسسات القطاع العام في تدريب مهارات الحاسوب واللغة الانجليزية . علما ان العدد كان ممكن ان يزداد وبشكل كبير ولكن بسبب ظروف جائحة كورونا كانت الاعتمادات محدودة خلال العام ونصف الماضية .

المحور الثالث: الموارد البشرية والمالية.

أولاً: الموارد البشرية.

يُعتمد المعهد في تنفيذ انشطته المختلفة على الموارد البشرية المتميزة سواء كانت من داخل المعهد أو من خارجه, والعمل على استقطابها لتسهم في تنفيذ نشاطاته المختلفة. حيث تم انشاء قاعدة بيانات للمدربين وفق منهجية مبنية على اسس الجودة يتم الاستعانة من خلالها بافضل الطاقات البشرية المؤهلة لتنفيذ البرامج التدريبية, حيث استعان المعهد ب (39) مدرباً وخبيراً خارجياً في مختلف المجالات لعام 2020.

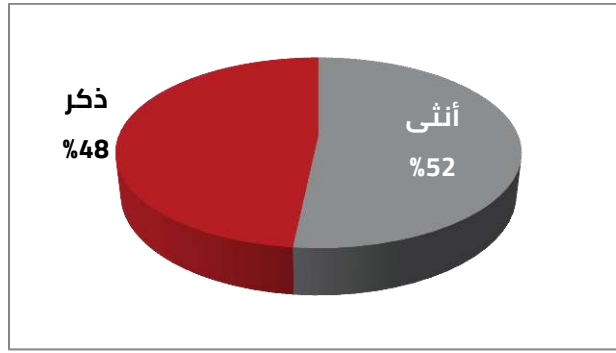
كما بلغ عدد موظفي معهد الإدارة العامة في عام 2020 (60) موظفاً موزعين على النحو التالي:

• حسب الجنس

جدول(13)

التوزيع حسب الجنس

النسبة	المجموع	الجنس
51.6 %	31	أنثى
48.3 %	29	ذكر
100%	60	المجموع



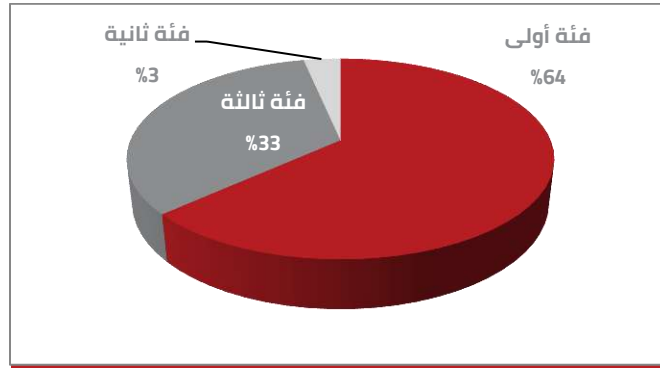
يتضح من الجدول والرسم البياني ان نسبة الاناث من مجموع موظفي معهد الادارة العامة قد بلغت (51.6%) وهي نسبة تفوق نسبة الذكور وهذا يعزى الى ان الدولة الاردنية تهتم بالمرأة ولا يوجد لديها تمييز بين من يشغل الوظائف الحكومية بشكل عام, كما يعكس اهتمام المعهد ونظراته الى المرأة وتحقيق شروط العدالة والمساواة بين الجنسين في التوظيف.

حسب الفئة.

يتم تصنيف الموظفين حسب نظام الخدمة المدنية وتعليمات وصف وتصنيف الوظائف الى اربع فئات وظيفية (الفئة العليا, الفئة الاولى, الفئة الثانية, الفئة الثالثة), حيث يتراس المعهد وظيفه مدير عام وهي من وظائف الفئة العليا, المجموعة الثانية, اما باقي الفئات الاخرى لقد توزعت, كما هو موضح في الجدول والرسم البياني التاليين:

جدول رقم (14)
التوزيع حسب الفئة

النسبة	المجموع	الفئة
63.3%	38	فئة أولى
33.3%	20	فئة ثالثة
0.03%	2	فئة ثانية
	60	المجموع



مصدر البيانات (قسم الموارد البشرية)

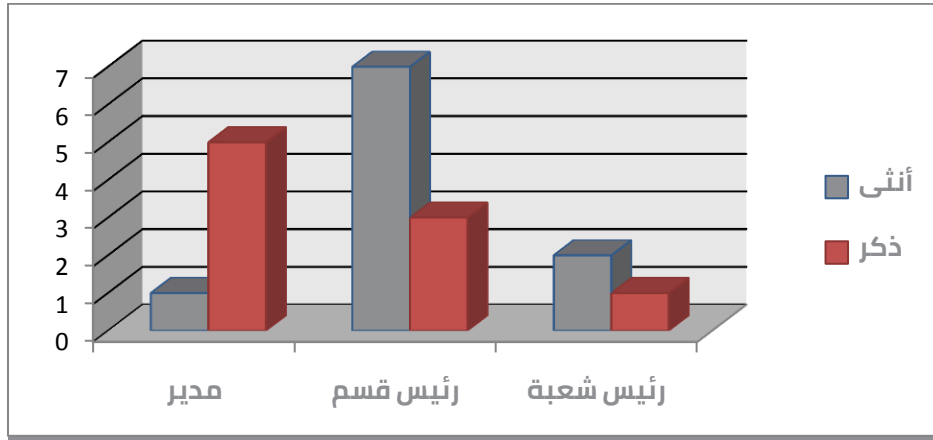
يظهر من خلال الجدول والرسم البياني اعلاه ان موظفي الفئة الاولى ممن يحملون الدرجة الجامعية الاولى والثانية والثالثة ان نسبتهم بلغت (63.3%) من اجمالي موظفين المعهد وتعد تلك النسبة الاعلى مقارنة مع الفئات الاخرى ويعزى ذلك الى طبيعة عمل المعهد التي تحتاج الى درجات علمية عالية لتنفيذ انشطته , كما توزعت تلك الوظائف بالمسميات التالية (مساعد مدير عام, مستشار, مدير, رئيس قسم, مدرس, منسق, ضابط تدريب, مهندس, محاسب, مدقق, اختصاصي تطوير اداء مؤسسي, اختصاصي متابعة, اختصاصي تدريب), كما بلغت نسبة موظفي الفئة الثانية (0.03) وهم الموظفين الذين يحملون درجة الدبلوم, وتوزعت وظائفهم على (محاسب, ضابط موارد بشرية), كما بلغت نسبة موظفي الفئة الثالثة (33.3%) اي ممن يحملون درجة الثانوية العامة فما دون توزعت وظائفهم ما بين (سائق, طابع ,, خازن ,مراسل, مدخل بيانات , مراقب مرافق, مامور استعلامات, مامور مشتريات, مامور متابعة)

حسب المستوى الاداري.

جدول رقم (15)

التوزيع حسب المستوى الاداري.

النسبة	Grand Total	ذكر	أنثى	المسمى الاشرافي
31.5%	6	5	1	مدير
52.6%	10	3	7	رئيس قسم
15.7%	3	1	2	رئيس شعبة
	19	9	10	المجموع



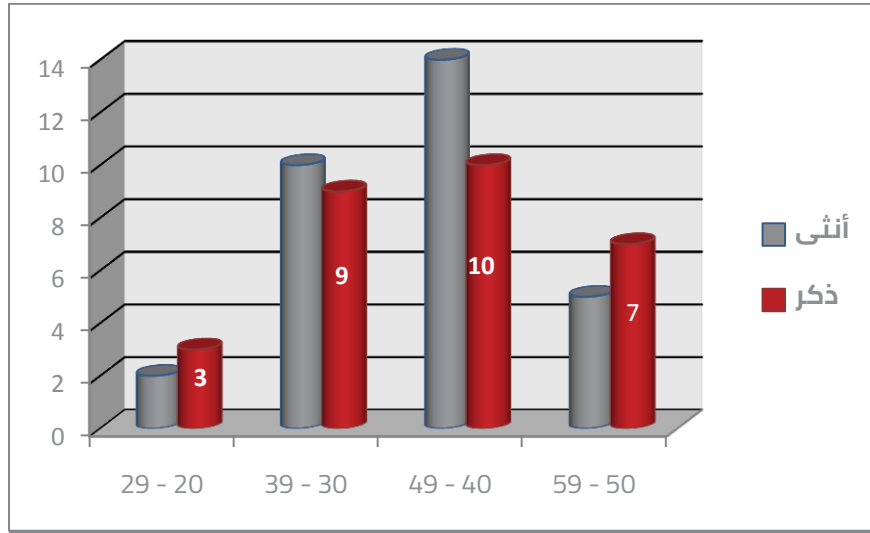
يتضح من الجدول والرسم البياني اعلاه ان نسبة (31.5%) يشغلون وظيفة مدير من اجمالي الوظائف القيادية والاشرفية بواقع (5) مدراء من الذكور وانثى واحدة تشغل وظيفة مدير , بينما بلغت نسبة (52.6%) ممن يشغلون وظيفة رئيس قسم من اجمالي الوظائف القيادية والاشرفية وهي النسبة الاعلى بواقع (10) وظائف, شغلت الاناث منهم (7) وظائف والذكور (3) وظائف وهذا يشير الى ان المعهد يحقق معايير المساواة بين الرجل والانثى في اشغال المواق القيادية والاشرفية وفقا للمعايير والاساس المعتمدة لدى المعهد والمفاضلة بين المتقدمين بغض النظر ان كانت ذكر أ او انثى, كما وبلغت نسبة (15.7%) ممن يشغلون وظيفة رئيس قسم على الهيك التنظيمي للمعهد بواقع (3) وظائف, كانت من بينهم الاناث عدد(2) ووظيفة من نصيب الذكور, خلاصة الجدول تظر بان المعهد يتبع اسس وشروط ومعايير للمفاضلة للمرشحين لاشغال وظائفه القيادية والاشرفية وممن تنطبق عليهم الشروط بغض النظر عن الجنس ذكراً او انثى وعدم التمييز بينهما على اساس الجنس.

حسب الفئة العمرية.

جدول رقم (16)

التوزيع حسب الفئة العمرية.

النسبة	المجموع	ذكر	أنثى	الفئة العمرية
% 0.08	5	3	2	29 - 20
% 31.6	19	9	10	39 - 30
% 40	24	10	14	49 - 40
% 20	12	7	5	59 - 50
	60	29	31	المجموع



الأقل عمراً	الأكثر عمراً
26	57

يظهر الجدول والرسم البياني اعلاه ان اعمار موظفي المعهد انحصرت بين 26 الى 57 عاماً، كما ان الفئة العمرية بين (49-40) عاماً، كانت اكثر من الفئات ، حيث بلغ عددهم (24 موظفاً) من اصل (60) موظف بنسبة (40%)، وهذا يشير الى ان نصيب المعهد من التعيينات في السنوات السابقة قليل كما ان طبيعة اعمال المعهد تحتاج الى خبرات طويلة يمكن استقطابهم عن طريق النقل والانتداب من الدوائر الحكومية او تعيينهم عن طريق العقود الشاملة، يلي هذه الفئة العمرية فئة (39-30) عاماً، ثم يليها (59-50) عاماً وهذه الفئة يعود انخفاضها على الرغم من خبراتها الى وصولهم سن التقاعد واتمام سنوات الخدمة، بينما كانت الفئة العمرية من (29-20) عاماً والتي بلغت نسبتها(8%) وهي الاقل بين الفئات ويعزى السبب الى ايقاف التعيينات في الحكومة.

مؤشرات الرضا الوظيفي

تحسين بيئة العمل وانعكاسها في مؤشرات الرضا الوظيفي

شهد المعهد عدة جوانب تطويرية كان ابرزها تحسين البنية التحتية والتي انعكست على تحسن بيئة العمل ما بين العام 2019 والعام 2020 بالاضافة الى تحسين وتطوير اجراءات العمل :وفيما يلي التحسن الملحوظ في مؤشرات اداء الرضا الوظيفي لموظفي المعهد ، ويلاحظ من الجدول ادناه ارتفاع مؤشر الرضا الوظيفي من 69.8% الى 75.4% .

جدول (17)

مؤشرات الرضا الوظيفي

2020		2019		المؤشر
المعدل الموزون	الوسط الحسابي	المعدل الموزون	الوسط الحسابي	
75.4	3.77	69.8	3.49	مؤشر الرضا الوظيفي
79.4	3.97	%59	2.95	مؤشر الرضا عن بيئة العمل
75.8	3.79	%64	3.2	مؤشر الرضا عن اجراءات العمل

وذلك بسبب بعدين : الاول تحسن بيئة العمل المكانية , والذي انعكس على ارتفاع مؤشر الرضا عن هذا البند من %59 الى %79.4 , اما البعد الثاني فهو تطوير الاجراءات الذي انعكس كذلك في ارتفاع مؤشر الرضا عن الاجراءات من %64 الى %75.8 .

ثانيا : الايرادات والنفقات

1.موازنة المعهد

بلغت موازنة المعهد لعام 2020 (863000) ديناراً وفيما يلي مقارنة مع عامي 2019, 2018

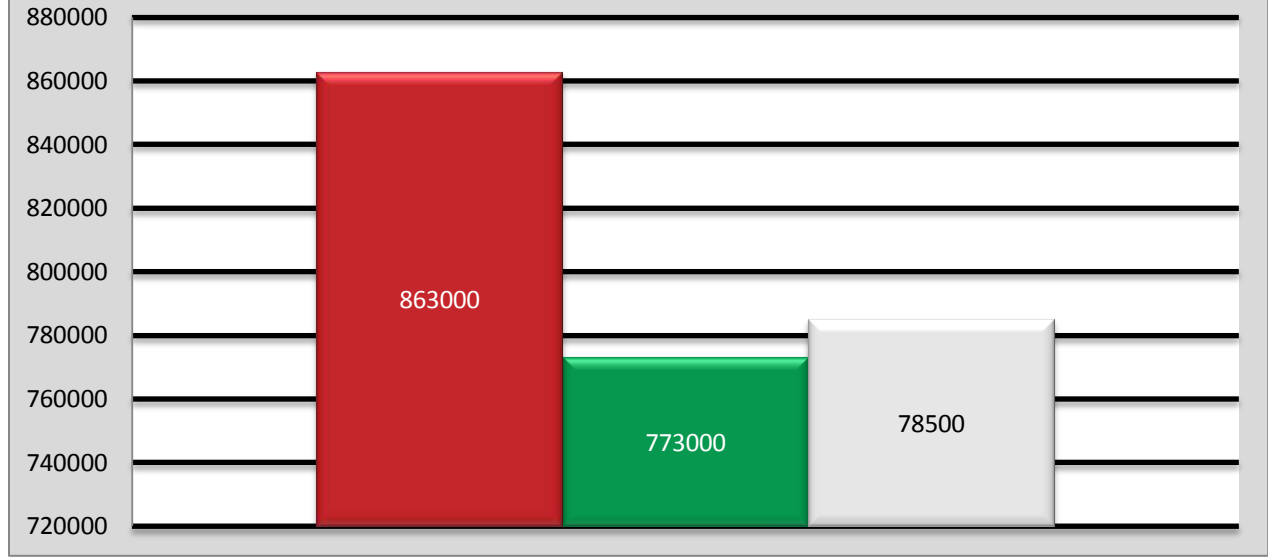
جدول (18)

موازنة المعهد للسنوات (2020-2018)

2018	2019	2020	البيان
785000	773000	863000	اجمالي الموازنة

(المصدر:قانون الموازنة العامة لسنة 2019,2020,2018)

اجمالي الموازنة



موازنة المعهد للسنوات (2020-2018)

يتضح من الجدول والرسم البياني اعلاه ان هناك ارتفاع في موازنة 2020 بنسبة 11% عن موازنة 2019 ويعزى سبب الارتفاع الى زيادة النفقات المتمثلة , ادراج عدد من الشواغر على جدول تشكيلات وظائف معهد الادارة لعام 2020 اتنسجم مع الهيكل التنظيمي الجديد والمنعكس عن النظام الجديد لمعهد الادارة العامة.

2. الايرادات والنفقات

بلغت ايرادات المعهد لعام 2020 مبلغ 208251 دينار في حين بلغت النفقات الجارية لنفس العام 819432 دينار وبلغت قيمة المطالبات المحصلة مبلغ 84760 دينار والذمم غير المحصلة مبلغ 116586 دينار وفيما يلي جدول يبين المقارنة في الايرادات والنفقات والتحصيلات النقدية منذ عام 2018 ولغاية 2020

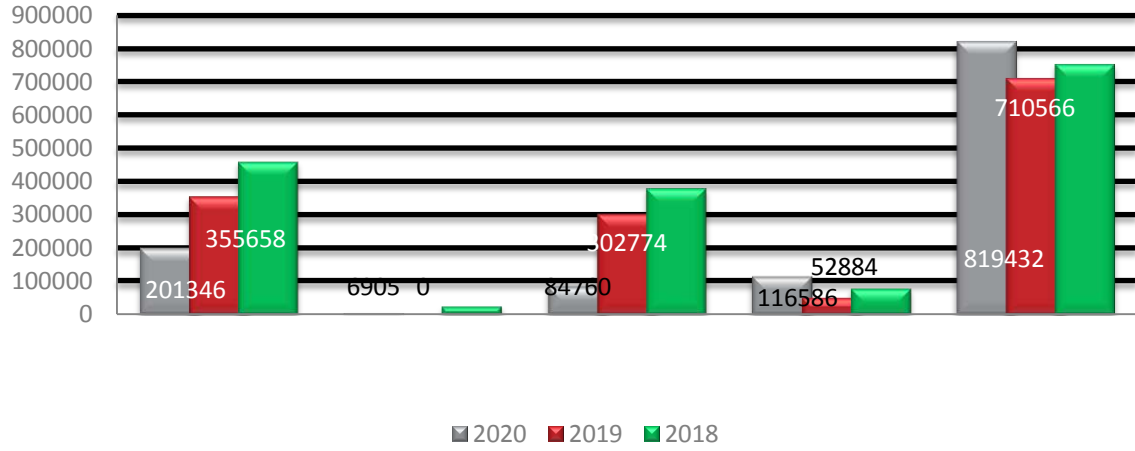
جدول رقم (19)

اجمالي الايرادات والنفقات للسنوات 2020-2018

2018	2019	2020	البيان
459634	355658	201346	ايرادات البرامج التدريبية
26208	0	6905	ايرادات اخرى
379890	302774	84760	المطالبات المحصلة
79744	52884	116586	المطالبات غير المحصلة
752159	710566	819432	اجمالي النفقات

(المصدر: تقارير قسم الشؤون المالية)

اجمالي الإيرادات والنفقات



اجمالي الإيرادات والنفقات للسنوات 2018-2020

يتضح من الجدول اعلاه ان هناك انخفاض في الإيرادات من البرامج التدريبية بنسبة 43% عن عام 2019 , كما انخفضت عن عام 2018 بنسبة 56% , كما نلاحظ انخفاض إيرادات 2019 بنسبة 23% عن 2018م, وتعزى اسباب الانخفاض الى ما يلي:

1. بدء اعمال مشروع تاهيل مبنى المعهد خلال عام 2019 ولغاية النصف الثاني من عام 2020, وتم اغلاق قاعات المعهد كاملة , مما عطل برامج المعهد وزاد من نسبة النفقات في استاجر القاعات في الفنادق لتنفيذ البرامج التدريبية.
2. بدء جائحة كورونا في بداية عام 2020 , مما سبب اغلاقات في كافة المؤسسات واقتصر التدريب على التدريب الالكتروني فيما بعد.
3. انخفاض رسوم المشاركة للمشاركة في البرامج التدريبية الالكترونية.

3. حصة المشارك من اجمالي الموازنة والايرادات النفقات:

بلغ متوسط حصة المشارك الواحد من موازنة المعهد خلال عام 2020 (265) دينار وتاليا مقارنة مع عامي 2018 , 2019.

جدول رقم(20)

متوسط حصة المشارك الواحد من اجمالي موازنة المعهد

2020	2019	2018	البيان
863000	831000	820000	اجمالي الموازنة
3257	3357	3279	عدد المشاركين
265	248	250	حصة المشارك الواحد بالدينار

(المصدر:تقارير قسم الشؤون المالية)

يلاحظ من الجدول اعلاه زيادة حصة المشارك والتي بلغت 265 دينار مقارنة مع 2019 والتي بلغت فيها حصة المشارك (248) وعام 2018 والتي بلغت (250) , حيث بلغت نسبة الارتفاع في حصة المشارك لعام 2020 مع العام السابق لعام 2019, ما نسبته 7% ويعزى ذلك الى انخفاض الرسوم واعداد المشاركين في البرامج التدريبية.

4. حصة المشارك من اجمالي النفقات

بلغت حصة المشارك من اجمالي النفقات 251 دينار للعام 2020, بانخفاض عن الاعوام من 2018 , 2019 .

جدول (21)

متوسط حصة المشارك الواحد من اجمالي النفقات الجارية بالدينار

2018	2019	2020	البيان
3279	3357	3257	عدد المشاركين
752159	710566	819432	اجمالي النفقات
229	211	251	حصة المشارك الواحد من اجمالي النفقات

(المصدر:تقارير قسم الشؤون المالية)

يشير الجدول اعلاه الى ارتفاع في حصة النفقات للمشارك الواحد من اجمالي النفقات مقارنة مع الاعوام السابقة ويعزى ذلك لنفس الاسباب التي تم ذكرها سابقا من انخفاض رسوم المشاركة واعداد المشاركين لاسباب تعلق بجائحة كورونا ومشروع اعادة تاهيل البنية التحتية لمبنى معهد الادارة العامة, كما يستفاد من

هذه القيمة بأنه لابد من النظر باعادة تسعير رسوم المشاركة في البرامج التدريبية من قبل لجنة تسعير البرامج.

5. حجم مساهمة المشارك بالايادات

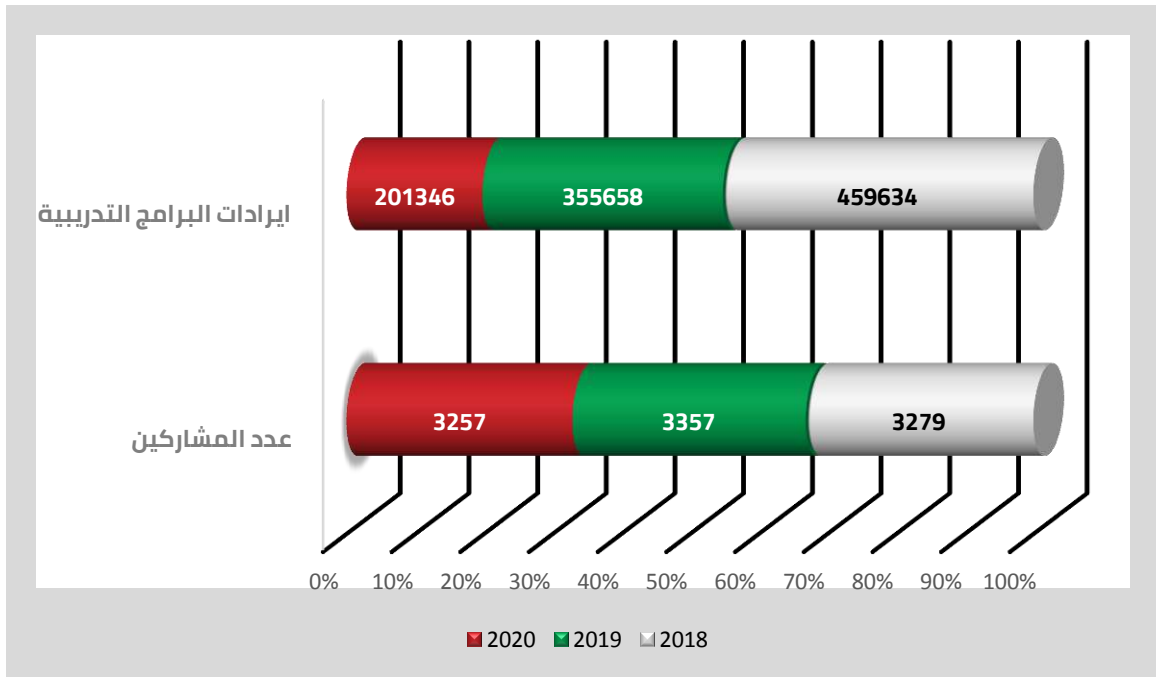
بلغ متوسط حصة المشارك الواحد من اجمالي اليرادات في المعهد خلال عام 2020 (61 دينار وتاليا مقارنة مع عامي 2018 , 2019).

جدول رقم(22)

حصة المشارك الواحد من اجمالي اليرادات بالدينار(2018-2020)

البيان	2020	2019	2018
عدد المشاركين	3257	3357	3279
ايرادات البرامج التدريبية	201346	355658	459634

(المصدر: تقارير قسم الشؤون المالية)



متوسط حصة المشارك الواحد من اجمالي اليرادات بالدينار

6. حصة المشارك من النفقات التشغيلية :

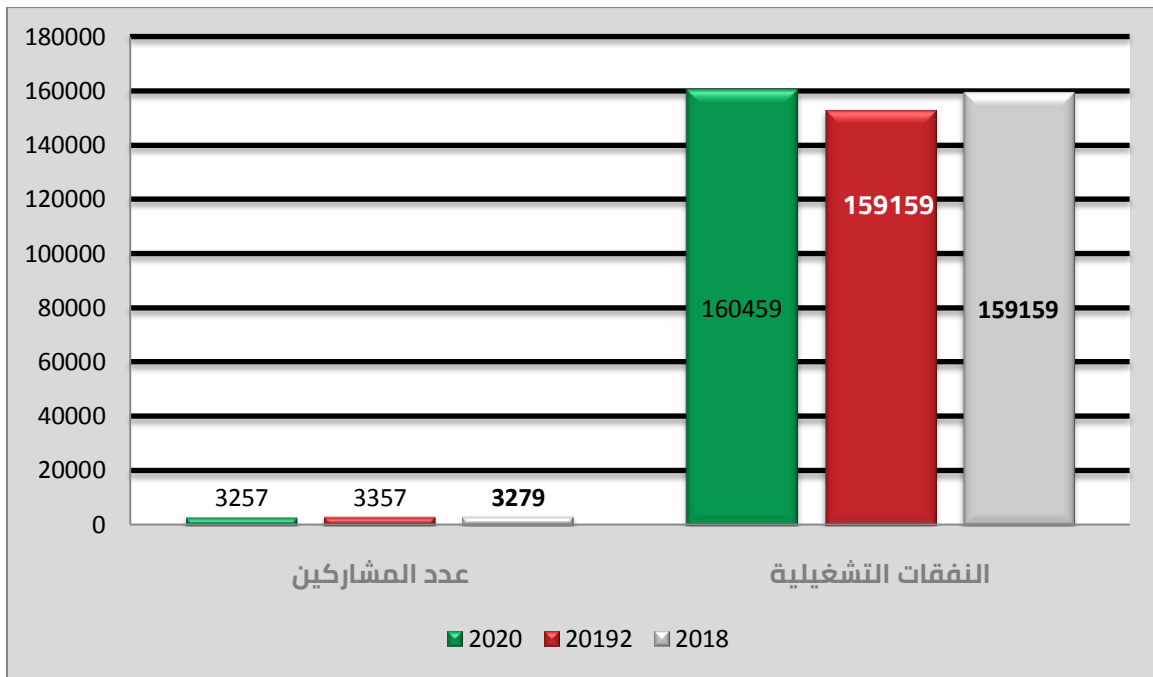
بلغ متوسط حصة المشارك الواحد من النفقات التشغيلية في المعهد خلال عام 2020 (49 دينار وتاليا مقارنة مع عامي 2018 , 2019).

جدول رقم(23)

متوسط حصة المشارك من النفقات التشغيلية الفعلية

2018	2019	2020	البيان
3279	3357	3257	عدد المشاركين
159159	152964	160459	النفقات التشغيلية

(المصدر: تقارير قسم الشؤون المالية)



متوسط حصة المشارك من النفقات التشغيلية الفعلية

يلتزم من الجدول الرسم البياني اعلاه ان متوسط حصة المشارك من النفقات التشغيلية بلغ 49 ديناراً لعام 2020 وبمقارنته مع 2019 التي بلغ متوسط حصة المشارك فيها (45.5) ديناراً، كما بلغ المتوسط لعام 2018 (48) يتضح ان الارقام اعلاه ان القيم متقاربة مع السنوات السابقة وهذا يعود الى التساوي في اعداد المشاركين والمبالغ المرصودة في النفقات التشغيلية.