

معهد الإدارة العامة





حضرة صاحب الجلالة الهاشمية

الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله



حضرة صاحب السمو الملكي ولي العهد

الأمير الحسين بن عبد الله الثاني حفظه الله

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|---|--|
| 5 | كلمة رئيس اللجنة التوجيهية |
| 7 | كلمة المدير العام |
| 8 | ملخص الإنجازات |
| الفصل الأول: عن المعهد | |
| 10 | - الرؤية والرسالة والقيم |
| 11 | - الأهداف الاستراتيجية |
| 12 | - خدمات المعهد |
| الفصل الثاني: الحوكمة والهيكل التنظيمي | |
| 14 | - اللجنة التوجيهية للمعهد |
| 15 | - الهيكل التنظيمي |
| 16 | - الموارد البشرية في المعهد |
| الفصل الثالث: الإنجازات في مجال بناء القدرات | |
| 21 | المحور الأول: بناء القدرات الفردية |
| 21 | - أولاً: الخطة التدريبية |
| 24 | - ثانياً: نتائج تقييم البرامج التدريبية |
| 25 | - ثالثاً: تكرار البرامج |
| 26 | - رابعاً: الجهات المستفيدة من برامج المعهد التدريبية |
| 27 | المحور الثاني: إعداد القيادات الحكومية |
| 29 | المحور الثالث: الدراسات والاستشارات |
| 30 | المحور الرابع: اللقاءات العلمية والمؤتمرات |
| الفصل الرابع: الإنجازات الإدارية | |
| 32 | المحور الأول: التشريعات والمعايير والمنهجيات |
| 33 | المحور الثاني: الشراكات والتعاون الدولي والمحلي |
| 34 | المحور الثالث: الخطط التشغيلية لعام 2022م |
| الفصل الخامس: الإنجازات المالية | |
| 36 | المحور الأول: موازنة المعهد |
| 36 | المحور الثاني: الإيرادات والنفقات |

كلمة رئيس اللجنة التوجيهية



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، وبعد،

تبرز أهمية التقرير السنوي لمعهد الإدارة العامة من كونه وثيقة مرجعية مهمة تعكس جهود التطوير والتحديث في مجال تطوير أداء الموظف العام ورفع كفاءة المورد البشري في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تبرز أهمية حيث تبرز أهمية العناية والاهتمام بالمورد البشري باعتباره العامل الأساسي في تطور ورفع عمل مؤسسات القطاع العام، حيث تكاتفت الجهود لوضع الخطط والبرامج التي تعمل على رفع وبناء وتطوير القدرات في مؤسسات القطاع العام على مختلف الأبعاد.

ويأتي ذلك انطلاقاً من توجهات جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم، والتي تركز على تطوير الخدمات الحكومية ورفع مستوى عمل المؤسسات بما يحقق النتائج المرجوة وحسب الأهداف الاستراتيجية على المستوى الوطني، والذي يظهر بوضوح من خلال الجهود التي تبذلها الحكومة لوضع خطط وبرامج الإصلاح والتطوير الإداري في الدولة، والاهتمام بتفعيل دور الأجهزة المركزية المعنية بتخطيط وإدارة وتنمية الموارد البشرية في الخدمة المدنية، استجابة لتوجهات جلالة الملك المعظم في التحديث والتطوير الإداري.

لقد أدى المعهد ومنذ تأسيسه في عام 1968 دوراً هاماً في تخريج قيادات إدارية على مستوى المملكة ودول الجوار، وإعداد وبناء القدرات الفردية والمؤسسية لتجسير فجوات الأداء، وتلبية الاحتياجات التدريبية وتوفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة والممكنة لأداء مهامها بكفاءة وفاعلية.

هذا، وقد شهد المعهد في مسيرة تطويره خلال العامين الماضيين، نقلة نوعية لمواكبة ما يشهده العالم من تطورات ومستجدات متسارعة، من خلال حزمة تغييرات تنظيمية هدفت لإعادة تنظيم المعهد وتفعيل دوره كمؤسسة تدريبية رائدة، وربطه مع رئيس ديوان الخدمة المدنية نظراً للربط المتكامل والحتمي بين المسارين الوظيفي والتدريبي، حيث تم إصدار نظام معهد الإدارة العام رقم (102) لسنة 2019، الذي وفر للمعهد السند القانوني لتنفيذ دوره بالشكل المطلوب، كما تم تضمين نظام الخدمة المدنية الجديد رقم (9) لسنة 2020 وتعديلاته، النصوص القانونية الكفيلة بتعزيز وتفعيل دور المعهد وتلزم الأجهزة الحكومية بتدريب موظفيها بالمعهد ضمن المسارات التدريبية المختلفة.

وشملت مرحلة التطوير البنية التحتية والتكنولوجية بدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، وتطوير الهوية البصرية والمؤسسية الجديدة للمعهد، والتي تعبر عن الأصالة والحداثة المرتبطة بالخبرات المتوارثة منذ تأسيس المعهد وإلى يومنا هذا.

كما تم اعتماد "تعليمات تنفيذ البرامج التدريبية بالوسائل الإلكترونية في الخدمة المدنية الصادرة عن مجلس الخدمة المدنية استناداً لأحكام المادة 120/ج من نظام الخدمة المدنية رقم 9 لسنة 2020"، حيث برزت في عام 2020 حاجة ملحة إلى استمرارية العملية التدريبية، وجاءت هذه التعليمات تجاوباً مع الظروف السائدة في ظل جائحة كورونا، ولضمان تنفيذ التدريب واستمراره من خلال الوسائل الإلكترونية.

وتطبيقاً لمبادئ الحوكمة، تم تشكيل لجنة توجيهية للمعهد تضم خبراء متخصصين في تنمية وتطوير الموارد البشرية لدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجهات الاستراتيجية للمعهد، والعمل حسب الأولويات والخطط الوطنية لتعزيز دور المعهد.

كما وقد حقق المعهد في هذا العام نقلة نوعية في البرامج التدريبية المتنوعة التي قدمها لموظفي القطاع العام وبشكل يواكب المتغيرات الحالية والتطلعات المستقبلية في مختلف المجالات وبفروقات جوهرية كبيرة عن السنوات الماضية، كما حقق تميز في طبيعة البرامج الموجهة للقيادات الحكومية وتمكين المرأة في القطاع الحكومي إضافة إلى عدد من المشاريع التي يتم العمل عليها للنهوض بأداء القطاع العام.

ختاماً، أكد على الدعم المستمر لمعهد الإدارة العامة، والعمل سويماً لتطبيق أفضل الممارسات لرفع قدرات موظفي القطاع العام، وتحقيق الحوكمة المؤسسية والشفافية والنزاهة وتكافؤ الفرص وسيادة القانون، وبما يحقق تطلعات ورؤى جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله ورعاه.

رئيس ديوان الخدمة المدنية/

رئيس اللجنة التوجيهية

سامح الناصر

كلمة المدير العام



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، نبينا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم
بإحسان إلى يوم الدين وبعد،

أضع بين أيديكم التقرير السنوي لمعهد الإدارة العامة عن العام 2021م؛ حيث دأب المعهد ومنذ نشأته في عام 1968م على تقديم خدمات تدريبية وخدمات تُعنى بالدراسات والاستشارات في المجالات الإدارية والمالية التي تسهم في تنمية وتطوير وتعزيز قدرات الموارد البشرية في القطاع العام سعياً للتحسين المستمر لرفع كفاءة العاملين في هذا القطاع وبناء القدرات الفردية والمؤسسية وتعزيزها مستهدفاً المؤسسات والوزارات والهيئات والدوائر الحكومية.

يستعرض التقرير أهم الإنجازات التي حققها المعهد عن العام 2021م والتي كان أبرزها إنجازها غير المسبوق في تنفيذه 541 برنامجاً تدريبياً بمشاركة 14,237 مشاركاً، وذلك بالرغم من الظروف التي سادت المملكة في ظل جائحة كورونا والتحديات الناتجة عنها وإيجاد واستخدام بدائل وأدوات واتباع آليات تضمن الاستمرار في تقديم الخدمات وتنفيذها.

نتطلع وبشكل ينسجم مع توجهات "اللجنة التوجيهية" للمعهد، إلى تحقيق المزيد من الإنجازات في الأعوام القادمة وتعزيز مكانة المعهد محلياً ودولياً وتطوير واستدامة أدائه المؤسسي بتضافر جهود موظفيه وجهود الخبرات المحلية التي ساهمت في تقديم الخدمات ووفق التوجه الاستراتيجي للمعهد والسعي لخدمة هذا الوطن الغالي في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين حفظه الله ورعاه والله ولي التوفيق.

المدير العام

المهندسة سهام الخوالده

الملخص التنفيذي

لقد حقق المعهد إنجازات عديدة على الصعيد الفني والإداري والمالي وهي إنجازات تحسب لكادر المعهد على اختلاف مستوياتهم الوظيفية حيث حرص الجميع على استمرارية تقديم الخدمات بذات الجودة وبشكل مستدام في كافة الظروف والأوقات وبذلوا ما في وسعهم لتقديم أفضل الخدمات لمتلقيها.

جاءت الإنجازات الفنية ضمن مجالات العمل الرئيسية للمعهد وهي "التدريب وبناء القدرات"، و"إعداد القيادات الحكومية" و"الدراسات والاستشارات" وبما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية.

في مجال التدريب، حقق المعهد إنجازاً غير مسبوق بتنفيذ 541 برنامجاً تدريبياً بمشاركة 14,237 مشاركاً وكانت بدرجات رضا مرتفعة جداً وصلت إلى أكثر من 93%.

بالنسبة للبرامج التدريبية الأكثر انعقاداً، فقد تصدرها برنامج "مهارات الاتصال والتواصل الفعال" حيث تم عقده 57 مرة وكان هناك عشرة برامج عُقدت من ست مرات إلى مرة واحدة.

وفيما يتعلق بمجال إعداد القيادات الحكومية، فقد تم تنفيذ 4 ورش تدريبية للقيادات الحكومية العليا التي تشغل وظيفة "أمين عام/ مدير عام" ومن في سويتهم بمشاركة 170 قيادياً. كما تم تنفيذ 3 ورش تدريبية للموظفين في القطاع العام بمشاركة 581 موظفاً ممن يشغلون وظائف قيادية تنفيذية وإشرافية من مختلف المؤسسات والدوائر الحكومية إضافة إلى 12 برنامجاً تدريبياً للقيادات التنفيذية بمشاركة 245 موظفاً.

أما مجال خدمات الدراسات والاستشارات، فقد كانت "دراسة الاحتياجات التدريبية للأشخاص ذوي الإعاقة لعام 2021م" هي الأبرز إلى جانب دراسة تم إعدادها لصالح "ديوان الرأي والتشريع".

كذلك، فقد عقد المعهد عدداً من الشراكات بإبرامه مجموعة من الاتفاقيات ومذكرات التفاهم مع العديد من الجهات المحلية والدولية مثل "البنك الدولي" و"الاتحاد الأوروبي" و"USAID". كما تم إعداد واعتماد عدد من التشريعات والمعايير والمنهجيات لمأسسة العمل وتنظيمه والحفاظ على جودة مخرجات العملية التدريبية في المعهد.

الفصل الأول

عن المعهد

الرؤية والرسالة والقيم

رؤيتنا

الريادة في تطوير المواهب
وإعداد القيادات

رسالتنا

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

قيمنا

الشفافية والمصداقية

الاحترافية

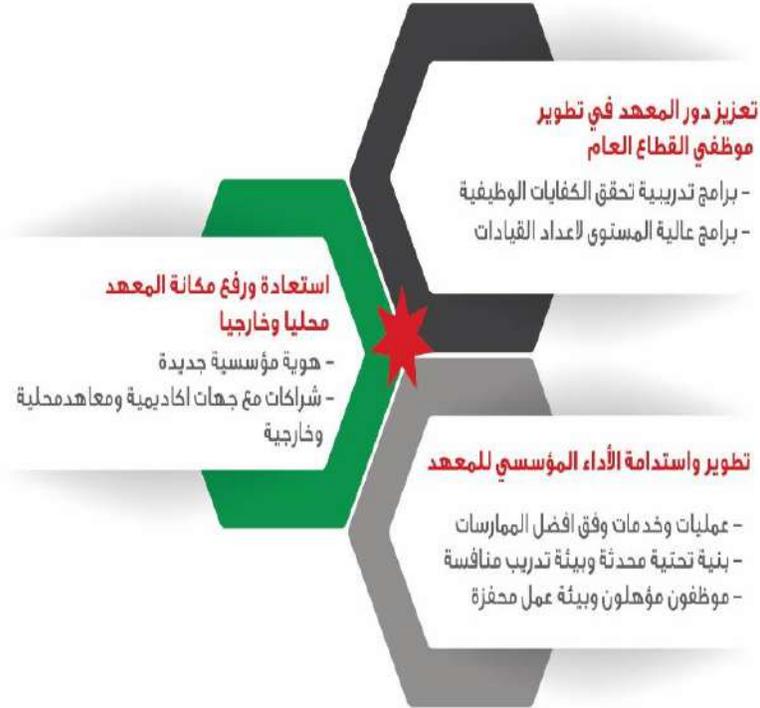
التميز



الابتكار والتعلم

الشراكة الفعالة

الأهداف الاستراتيجية 2020-2022م



خدمات المعهد

التدريب



الدراسات والاستشارات



خدماتنا



اعتماد مراكز التدريب



تأجير المرافق

الفصل الثاني

حوكمة المعهد
والهيكل التنظيمي

اللجنة التوجيهية للمعهد

اللجنة التوجيهية للمعهد بموجب أحكام المادة رقم (6-أ) من نظام معهد الإدارة العامة رقم (102) لسنة 2019.



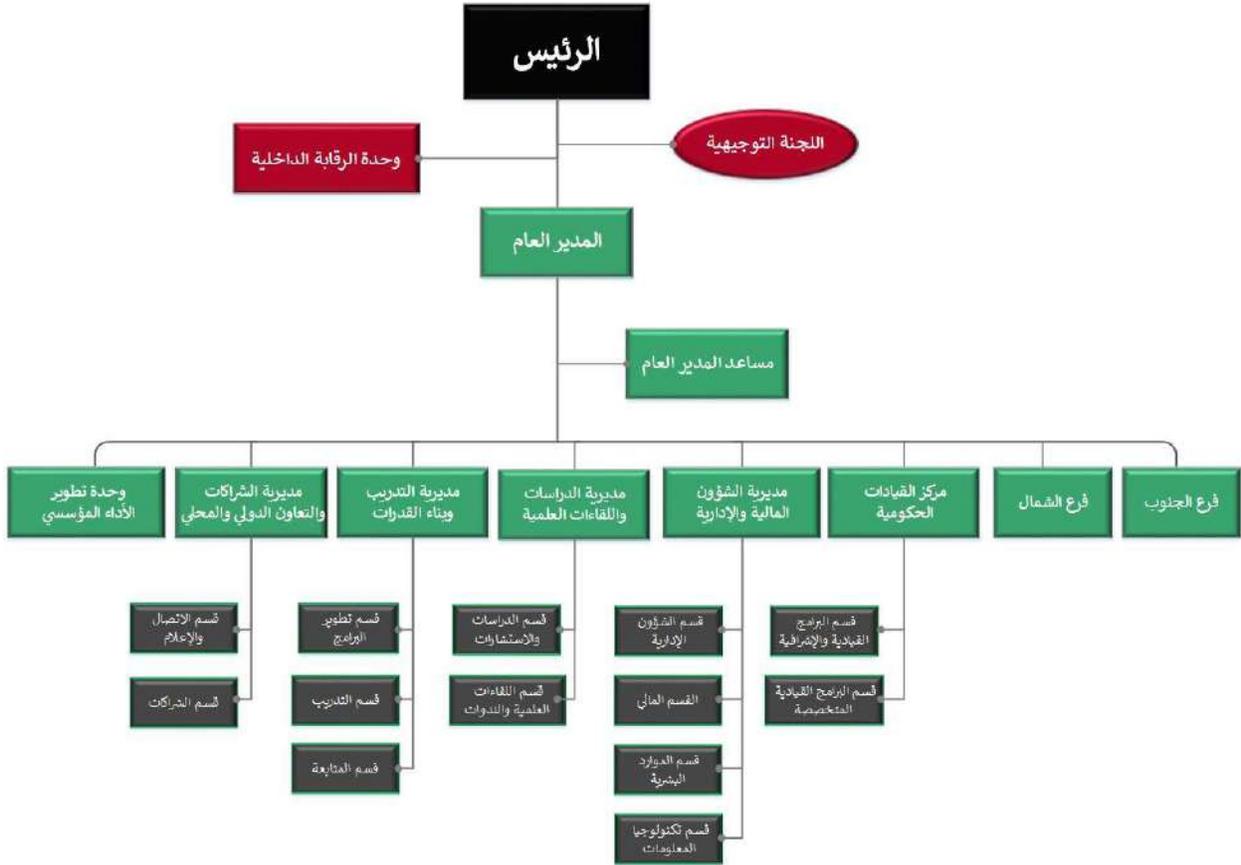
[ثلاثة من ذوي الخبرة والاختصاص يسميهم الرئيس لمدة سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة]



- تحديد التوجهات الاستراتيجية والأولويات للمعهد بما يتواءم مع احتياجات القطاع العام والأولويات والخطط الوطنية.
- اعتماد الخطة الاستراتيجية للمعهد وخطط الموارد البشرية والمالية.
- اعتماد الهيكل التنظيمي للمعهد.
- مراجعة وتقييم أنشطة وأعمال المعهد واتخاذ القرارات اللازمة للتطوير والتحسين.
- الموافقة على خطط الشراكات.
- إقرار التقرير السنوي والبيانات المالية.
- اعتماد السياسات اللازمة لتنفيذ مهام وأنشطة المعهد.
- التنسيب باعتماد تعليمات التدريب والمسار التدريبي.
- اعتماد خطة التدريب الشاملة ومحاوير البرامج التدريبية المتخصصة.
- أية أمور ذات علاقة بعمل المعهد يحيلها رئيس اللجنة إليها.

مهام اللجنة التوجيهية بموجب أحكام المادة رقم (6-ب) من نظام المعهد رقم (102) لسنة 2019.

الهيكل التنظيمي



لقد جاء الهيكل التنظيمي للمعهد رشيقياً متمسكاً بالمرونة والحدثة حيث يرتبط المدير العام ومدير وحدة الرقابة الداخلية مباشرة برئيس اللجنة التوجيهية/ رئيس ديوان الخدمة المدنية.

كما يرتبط بالمدير العام مباشرة كل من مساعد المدير العام والفروع ومدراء الوحدات التنظيمية المكونة للهيكل التنظيمي والتي وُجدت للقيام بالمهام والمسؤوليات المناطة بها بهدف بناء القدرات الفردية والمؤسسية الموجهة للقطاع العام.

الموارد البشرية في المعهد

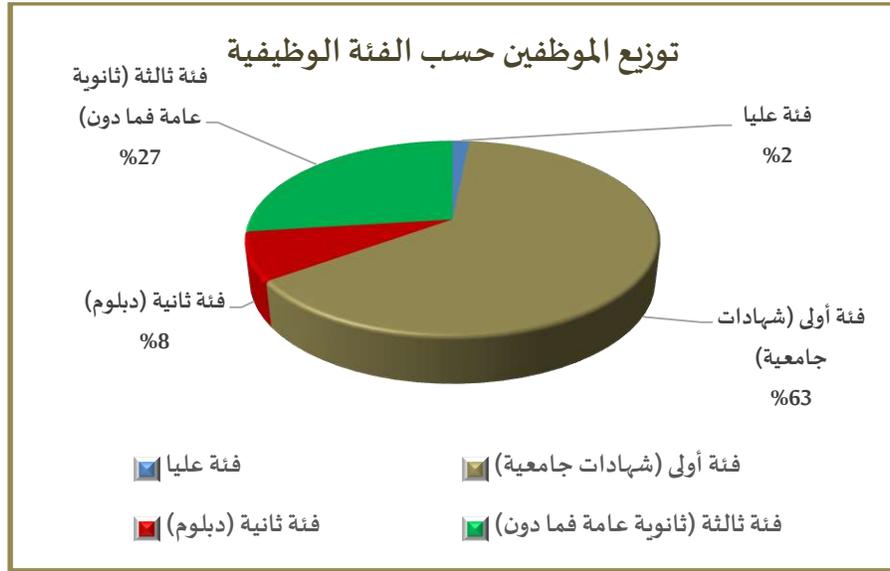
يتميز المعهد بوجود كادر وظيفي رشيق ومؤهل لتقديم خدمات المعهد المختلفة وتنفيذ أعماله، إضافة إلى المديرين والخبراء من خارج المعهد من أصحاب الخبرات المستقطبين لتنفيذ مختلف البرامج التدريبية التي يعقدها المعهد.

بلغ عدد الموظفين في عام 2021م (63) موظفاً، موزعين على كافة الوحدات التنظيمية في مركز المعهد وفروعه وبنهضون بعبء المسؤولية سعياً نحو تحقيق رسالة وأهداف المعهد وفق أفضل الممارسات. ومن الجدير بالذكر أن الموظفين الإناث شكّلن العدد الأكبر من الموظفين بنسبة قاربت 54%.

■ الموظفون حسب الدرجة والمؤهلات العلمية:

يُظهر الجدول رقم (1) توزيع الموظفين في المعهد بحسب الدرجة العلمية ووفق وصف وتصنيف الوظائف الصادر عن ديوان الخدمة المدنية، ويتضح بأن نسبة الموظفين من حاملي الشهادات الجامعية المختلفة هي الأعلى حيث بلغت 64.52 % من المجموع الكلي للموظفين؛ الأمر الذي يعمل على إثراء كادر عمل المعهد ويلي احتياجات المعهد لتنفيذ نشاطاته المختلفة.

| جدول رقم (1) | | |
|-----------------------------------|-------|---------------------------------|
| توزيع الموظفين حسب الفئة الوظيفية | | |
| النسبة المئوية | العدد | الفئة |
| 1.59% | 1 | فئة عليا |
| 63.49% | 40 | فئة أولى (شهادات جامعية) |
| 7.94% | 5 | فئة ثانية (دبلوم) |
| 26.98% | 17 | فئة ثالثة (ثانوية عامة فما دون) |
| %100 | 63 | المجموع |

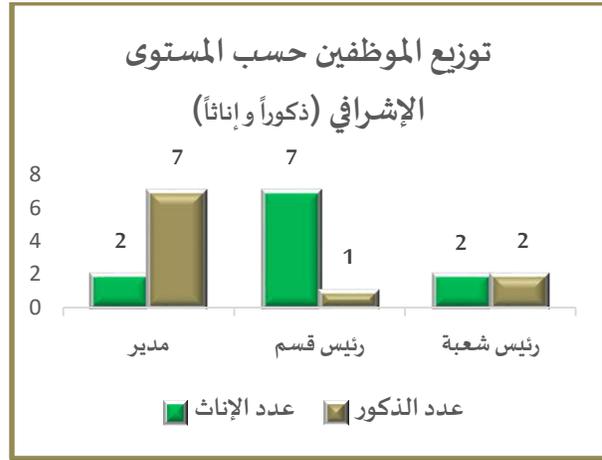
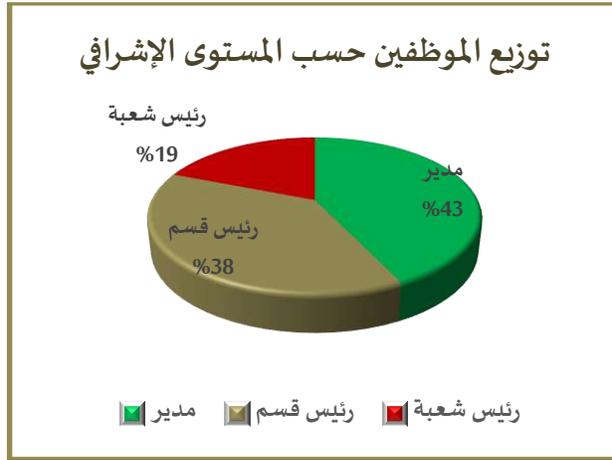


الموظفون حسب المستوى الإداري:

أما فيما يتعلق بشغل المستويات الإدارية المختلفة ومن كلا الجنسين، فيشير الجدول رقم (2) أدناه والرسمان البيانيان المرفقان معه، إلى أن ما نسبته 33% من موظفي المعهد يشغلون مواقع إشرافية والنسبة المتبقية تمثل الموظفين في وظائف إدارية وفنية مختلفة.

كما يظهر أيضاً أن نسبة الموظفين في المواقع الإشرافية بلغت 52% وهذا مؤشر على أن المعهد يوفر فرصاً متساوية للإناث مع الذكور للتنافس على الوظائف الإشرافية والوصول إليها استناداً إلى معايير المفاضلة بين المتقدمين والمبنيّة على أسس الكفاءة والجدارة والاستحقاق.

| جدول رقم (2) | | | | |
|------------------------------------|---------|------------|------------|-----------------|
| توزيع الموظفين حسب المسمى الإشرافي | | | | |
| النسبة المئوية | المجموع | عدد الذكور | عدد الإناث | المسمى الإشرافي |
| 42.86% | 9 | 7 | 2 | مدير |
| 38.10% | 8 | 1 | 7 | رئيس قسم |
| 19.05% | 4 | 2 | 2 | رئيس شعبة |
| %100 | 21 | 10 | 11 | المجموع |
| | | 48% | 52% | النسبة المئوية |



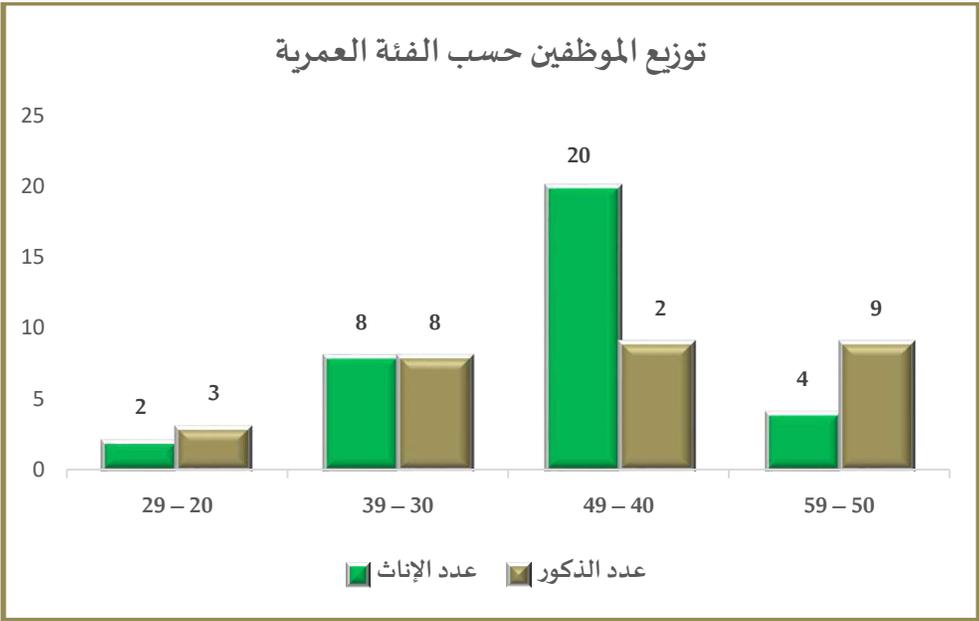
■ الموظفون حسب الفئات العمرية:

بالنظر إلى العاملين في المعهد من الفئة العمرية – وحسب ما يظهره الجدول رقم (3) أدناه- فإن النسبة الأكبر من العاملين فيه كانت أعمارهم تتراوح ما بين 40 إلى 49 عاماً وبنسبة 46% من مجموع الموظفين الكلي. وهذا يشير إلى أن معظم موظفي المعهد هم من أصحاب الخبرات والكفاءات والتي تساعد على تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة.

الجدول رقم (3)

توزيع الموظفين حسب الفئة العمرية

| النسبة المئوية | المجموع | عدد الذكور | عدد الإناث | الفئة العمرية |
|----------------|---------|------------|------------|---------------|
| 7.94% | 5 | 3 | 2 | 29 – 20 |
| 25.40% | 16 | 8 | 8 | 39 – 30 |
| 46.03% | 29 | 9 | 20 | 49 – 40 |
| 20.63% | 13 | 9 | 4 | 59 – 50 |
| 100% | 63 | 29 | 34 | المجموع |



الفصل الثالث

الإنجازات في مجال بناء القدرات

المحور الأول: بناء القدرات الفردية

يُعد التدريب النشاط الرئيسي لمعهد الإدارة العامة حيث يقوم المعهد بتصميم وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية المختلفة بهدف إكساب موظفي القطاع العام المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة التي تمكنهم من تأدية واجباتهم الوظيفية والقيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه.

من جانب آخر، يقوم المعهد بإعداد وبناء وتطوير قدرات الموظفين بشكل مسبق لإشغال وظائف مستقبلية لمسؤوليات أعلى وذلك تماشياً مع المسار الوظيفي للموظف وخطط الإحلال والتعاقب الوظيفي المعمول بها في المؤسسات والدوائر الحكومية.

أولاً: الخطة التدريبية لعام 2021م

جاءت الخطة التدريبية السنوية ملبية للاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفي القطاع العام والتي تم رصدها من خلال دراسة يعدها المعهد بشكل سنوي وفقاً للمعايير التالية:

- الجداول الزمنية لانعقاد البرامج التدريبية من خلال الخطط الشهرية التي ينشرها المعهد على مختلف وسائل التواصل الاجتماعي والتعاميم الرسمية.
- عقد برامج تدريبية خاصة غير مشمولة في الخطة التدريبية.
- المرونة من حيث إمكانية عقد البرامج التدريبية داخل الدوائر والمؤسسات الحكومية.
- المرونة من حيث التعديل على أساليب التدريب المتبعة مراعاة لأية ظروف استثنائية.

كما تم إعداد وتطوير عدد من المواد التدريبية بما يواكب المستجدات والاحتياجات التدريبية لمختلف الموظفين.

■ برامج التدريب وبناء القدرات

يعقد المعهد برامج تدريبية ذات طبيعة مستمرة من خلال مديرية التدريب وبناء القدرات تتمحور حول ما يلي:

- برامج المسار الوظيفي (برامج مرتبطة بالترفيه الوجداني والجوازي).
- برامج عامة حسب طبيعة الوظيفة والمرتبطة برفع الأداء وسد الفجوات.
- برامج المسار الإداري

➤ برامج متخصصة تتعلق بما يلي:

- وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية.
- وظائف تطوير الأداء المؤسسي.
- وظائف إدارة الشراء الحكومي.

وبناءً على التصنيف أعلاه، تشير إحصائيات البرامج التدريبية المنعقدة خلال عامي 2020م و2021م إلى أن هناك قفزة كبيرة تعتبر إنجازاً غير مسبوق للمعهد في أعداد البرامج المنفذة التي وصلت نسبتها إلى 313 % قابلها زيادة في أعداد المشاركين وصلت إلى 337%. وتأتي هذه القفزة نتيجة للأسباب التالية:

- اتباع المعهد مجموعة من الاستراتيجيات لتنفيذ برامج التدريبية واستدامة أعماله والتكيف مع الظروف السائدة في ظل جائحة كورونا وذلك، واستخدام منصة التدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد بالإضافة إلى التدريب الوجاهي.
- تركيز نظام الخدمة المدنية على مفهوم بناء القدرات وأن تتم لموظفي الدولة في معهد الإدارة العامة لغايات الترفيع الوجودي والجوازي.
- تنفيذ مجموعة من البرامج والورش التدريبية مع البنك الدولي حيث تم تنفيذ 82 برنامجاً وورشة تدريبية بمشاركة 2,249 مشاركاً.
- وجود قاعدة بيانات للمدربين سهلت على المعهد تنفيذ برامج التدريبية بالكفاءة والسرعة المطلوبة.

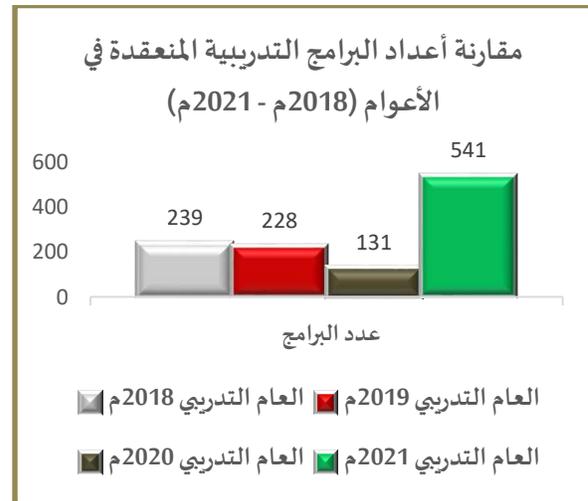
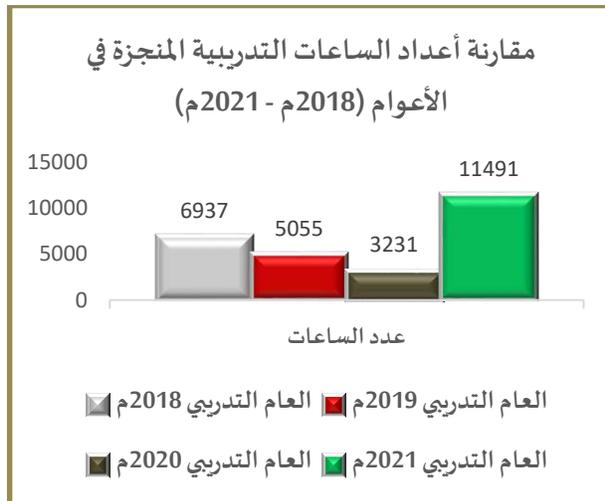
| جدول رقم (4) | | |
|--|-----------------------------|------------------------------|
| أعداد البرامج والورش التدريبية المنعقدة خلال عام 2021م | | |
| عدد المشاركين الإجمالي | عدد البرامج والورش الإجمالي | الوحدة التنظيمية المعنية |
| 13,241 | 522 | مديرية التدريب وبناء القدرات |
| 996 | 19 | مركز القيادات الحكومية |
| 14,237 | 541 | المجموع الكلي |

| جدول رقم (5) | | |
|---|-----------------------------|------------------------|
| مقارنة عدد البرامج المنفذة وعدد المشاركين للأعوام 2020 و2021م | | |
| العام | عدد البرامج والورش الإجمالي | عدد المشاركين الإجمالي |
| 2020 | 131 | 3,257 |
| 2021 | 541 | 14237 |
| نسبة الزيادة المتحققة | %313 | %337 |

ويخلص الجدول التالي موضحاً بالرسوم البيانية التابعة له مقارنة لأعداد البرامج والساعات التدريبية من عام 2018م إلى عام 2021م مبيناً بوضوح الإنجاز المتحقق في مسيرة المعهد.

| الجدول رقم (6) | | | | |
|---|--------|-------|-------|-------------|
| إحصائية أعداد البرامج/ الساعات التدريبية في الأعوام (2018م - 2021م) | | | | |
| العام التدريبي | | | | العدد |
| 2021م | *2020م | 2019م | 2018م | |
| 541 | 131 | 228 | 239 | عدد البرامج |
| 11,491 | 3,231 | 5,055 | 6,937 | عدد الساعات |

* سنة استثنائية نتيجة جائحة كورونا



ثانياً: نتائج تقييم البرامج التدريبية

❖ نتائج تقييم البرامج التدريبية

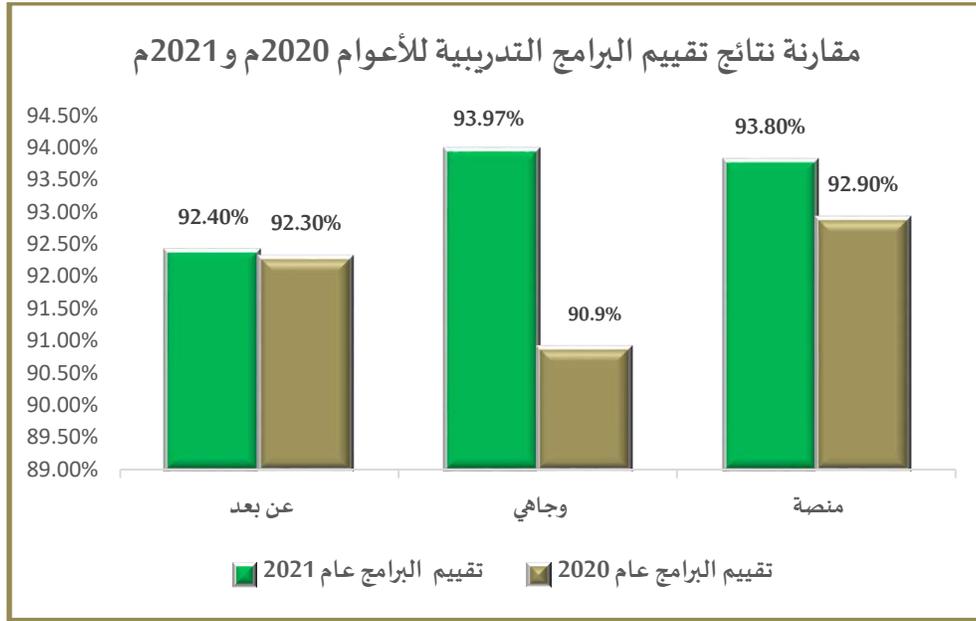
تم تنفيذ البرامج التدريبية في المعهد من خلال عدة طرق تكاملت فيما بينها من أجل ضمان استمرارية العملية التدريبية وهي على النحو الآتي:

- "التدريب الإلكتروني عن بعد" وهو تنفيذ البرنامج التدريبي باستخدام الوسائل الإلكترونية من خلال التفاعل المباشر عن بعد بين المدرب والمشارك باستخدام منصة إلكترونية أو أي من وسائل التواصل الإلكتروني المختلفة.
- "التدريب الوجيه" وهو تنفيذ البرنامج التدريبي بتفاعل مباشرين المشاركين والمدرب أثناء تواجدهم في المكان المحدد لعقد البرنامج التدريبي.
- "التدريب الإلكتروني عبر منصة إلكترونية (التدريب الإلكتروني الذاتي)" وهو تنفيذ البرنامج التدريبي باستخدام منصة إلكترونية تتولى بذاتها إرشاد المشارك للانتقال بين مراحل ومواضيع البرنامج ضمن ضوابط معينة دون تدخل بشري مباشر.

وقد بلغ عدد البرامج التي تم تقييمها عن عام 2021م بمختلف طرق التنفيذ 325 برنامجاً وورشة؛ منها 259 برنامجاً وورشة نُفذت عن بعد، و59 برنامجاً وجاهياً، و7 برامج تم تنفيذها عبر المنصة.

وكما يظهر في الجدول رقم (7) أدناه والرسم البياني التابع له، فقد كانت نسبة التقييم العام للبرامج التدريبية 93.39% وهذا يدل على ثبات جودة التدريب بالرغم من القفزة الكبيرة التي شهدتها المعهد في عدد البرامج والورش التدريبية المنعقدة.

| جدول رقم (7) | | |
|--|------------------------|---------------------------------|
| نتائج تقييم البرامج التدريبية للأعوام 2020م و2021م | | |
| تقييم البرامج عام 2020 | تقييم البرامج عام 2021 | طريقة التدريب |
| 92.3% | 92.4% | التدريب عن بعد |
| 90.9% | 93.97% | التدريب الوجيه |
| 92.9% | 93.8% | التدريب الذاتي "منصة إلكترونية" |
| 92.03% | 93.39% | التقييم الإجمالي |



ثالثاً: تكرار البرامج

يبين الجدول رقم (8) البرامج الأكثر انعقاداً في عام 2021م حيث يظهر أكثر (10) برامج تم تنفيذها من بين البرامج التدريبية المنعقدة وقد تصدرها برنامج "الاتصال والتواصل الفعال" بواقع 57 مرة، تلاه برنامج "مهارات تخطيط وتنظيم العمل" بواقع 45 مرة ثم "أساسيات إدارة الجودة الشاملة" والتي عقدت 40 مرة خلال العام الماضي.

| جدول رقم (8) البرامج التدريبية الأكثر انعقاداً | | |
|---|------------------------------|-------------------------------|
| الرقم | اسم البرنامج | عدد التكرارات عام 2021م (مرة) |
| 1 | الاتصال والتواصل الفعال | 57 |
| 2 | مهارات تخطيط وتنظيم العمل | 45 |
| 3 | أساسيات إدارة الجودة الشاملة | 40 |
| 4 | تمكين الموظف الجديد | 39 |
| 5 | إدارة الجودة الشاملة متقدم | 25 |
| 6 | التمكين | 23 |
| 7 | إدارة التغيير | 22 |
| 8 | رسم السياسات وصنع القرار | 18 |
| 9 | تقييم الأثر | 18 |
| 10 | مهارات التفكير الإبداعي | 12 |

رابعاً: الجهات المستفيدة من برامج المعهد التدريبية

يعتبر عدد البرامج التي شاركت بها الجهة بالإضافة لأعداد مشاركتها هي مؤشر رئيسي على قدرة المعهد لتنفيذ البرامج وفق متطلباتها بكفاءة وفاعلية.

وفيما يتعلق بعدد المشاركين، فيتضح من الجدول رقم (9) أدناه أن أعداد المشاركين في عام 2021م تجاوزت 4 أضعاف أعداد المشاركين في عام 2020م بنسبة مشاركة أعلى للموظفين الذكور وقد جاءت نتائج تقييم البرامج التدريبية كما تقدم مؤكدة على قدرة المعهد على تنفيذ تلك البرامج على أفضل وجه.

| جدول رقم (9) | | | |
|-----------------------------------|------------------------|-------------|-------------|
| حجم المشاركة في البرامج التدريبية | | | |
| السنة | عدد المشاركين الإجمالي | نسبة الذكور | نسبة الإناث |
| 2021م | 14237 | %59 | %41 |
| 2020م | 3257 | %55 | %45 |

وأما بالنسبة لمشاركة الجهات المستفيدة، فقد تفاوتت بحسب حجم الكادر الوظيفي في هذه الجهات وطبيعة أعمالها والجدول رقم (10) تالياً يظهر مجموع البرامج التي شاركت فيها أكثر عشرة جهات حكومية خلال عام 2021م حيث جاءت "وزارة الأشغال العامة والإسكان" أكثر الجهات المستفيدة بواقع مشاركتها في 63 برنامجاً تدريبياً تلتها "دائرة الأراضي والمساحة" بواقع 56 برنامجاً تدريبياً وصولاً إلى "وزارة الإدارة المحلية" بمشاركتها في 40 برنامجاً تدريبياً.

| جدول رقم (10) | | |
|----------------------|---------------------------------|----------------------------|
| الجهات الأكثر مشاركة | | |
| الرقم | الجهة المشاركة | مجموع البرامج المشارك فيها |
| 1 | وزارة الأشغال العامة والإسكان | 63 |
| 2 | دائرة الأراضي والمساحة | 56 |
| 3 | وزارة العمل | 52 |
| 4 | وزارة الشباب | 49 |
| 5 | وزارة الخارجية وشؤون المغتربين | 46 |
| 6 | المؤسسة العامة للغذاء والدواء | 45 |
| 7 | وزارة الصناعة والتجارة والتموين | 43 |
| 8 | وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة | 41 |
| 9 | بنك تنمية المدن والقرى | 41 |
| 10 | وزارة الإدارة المحلية | 40 |

المحور الثاني: إعداد القيادات الحكومية

يسعى معهد الإدارة العامة إلى بناء قيادات حكومية كفؤة ومؤهلة وقادرة على تولي المناصب القيادية بمستوياتها المختلفة في الجهاز الحكومي من خلال إكساب المرشحين المعارف والمهارات والاتجاهات الحديثة وفق أفضل الممارسات المتبعة في تطوير وبناء القيادات وذلك من خلال البرامج وورش العمل التي يعقدها مركز القيادات الحكومية والتي تستهدف القيادات العليا والقيادات التنفيذية من جهة وتلك الموجهة لإعداد قيادات شبابية مستقبلية ونسائية من جهة أخرى.



أنجز المعهد عدداً من الورش التدريبية المتخصصة التي استهدفت الأمناء والمدراء العامين ومن في سوتيم من موظفي الدوائر الحكومية وتم إنجاز عدد منها من خلال الشراكة الاستراتيجية القائمة بين المعهد وحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة.

كما تم عقد برامج تدريبية للقيادات التنفيذية في الدوائر الحكومية بالشراكة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) وكذلك كلية الدفاع الوطني الملكية الأردنية على مستوى التعاون المحلي وهي على النحو الآتي:

● الورش التدريبية لشاغلي وظائف المجموعة الثانية من الفئة العليا ومن هم في

سوتيم:

| جدول رقم (11) | | |
|---|---------------------|---|
| الورش التدريبية ولقاءات شاغلي وظائف المجموعة الثانية من الفئة العليا ومن هم في سوتيم خلال عام 2021م | | |
| عدد المشاركين | عدد الورش التدريبية | عنوان الورشة/ اللقاء |
| 60 | 1 | ورشة التنافسية العالمية |
| 45 | 1 | ورشة التحول الرقمي للخدمات الحكومية |
| 50 | 1 | ورشة استشراف الموارد البشرية والوظائف في ظل التطورات الحديثة |
| 15 | 1 | لقاء الأمناء والمدراء العامين ومن في سوتيم ممن شغلوا مواقعهم خلال العامين 2021/2020 |
| 170 | 4 | المجموع |

● الورش التدريبية لموظفي الدوائر الحكومية:

| جدول رقم (12) | | |
|--|-----------------------|--|
| الورش التدريبية لموظفي الدوائر الحكومية خلال عام 2021م | | |
| عدد المشاركين | عدد الورشات التدريبية | عنوان الورشة |
| 171 | 1 | التنافسية العالمية |
| 300 | 1 | تجارب وممارسات تطوير الخدمات الحكومية |
| 110 | 1 | تنمية الموارد البشرية ومواكبة مهارات المستقبل من خلال مبادرات النخبة والمورد |
| 581 | 3 | المجموع |



● البرامج التدريبية للقيادات التنفيذية في الدوائر الحكومية:

| جدول رقم (13) | | |
|---|--------------------------------------|---|
| البرامج التدريبية للقيادات التنفيذية في الدوائر الحكومية خلال عام 2021م | | |
| عدد المشاركين | عدد البرامج | اسم البرنامج |
| 43 | برنامج واحد تم تنفيذه على ثلاث مراحل | الحكومة والمهارات القيادية لفئة الشباب في القطاع العام (بالشراكة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) بالتعاون مع رشيد للنزاهة والشفافية) |
| 19 | 1 | برنامج القيادات الحكومية (بالتعاون مع كلية الدفاع الوطني الملكية الأردنية/ المرحلة الثانية) |
| 89 | 5 | تأهيل وتطوير شاغلي وظيفة "مدير" |
| 94 | 5 | تأهيل وتطوير شاغلي الوظائف الإشرافية |
| 245 | 12 | المجموع |

المحور الثالث: الدراسات والاستشارات

يقدم المعهد خدمات الدراسات والاستشارات الإدارية لمؤسسات الدولة المختلفة ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص بالإضافة لأية جهة ترغب بالاستفادة من هذه الخدمات من داخل الأردن أو خارجه.

أبرز النشاطات التي تم تنفيذها خلال عام 2021م في هذا المجال:

تنفيذ "دراسة ميدانية لتحديد الاحتياجات التدريبية للأشخاص ذوي الإعاقة" بالتعاون مع المجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة.

إعداد دراسة "الرضا الوظيفي لموظفي ديوان الرأي والتشريع عن العام 2020" لصالح ديوان الرأي والتشريع.

كما تم إعداد عدد من العروض الفنية والمالية لما يلي:

- استراتيجية التدريب على المشتريات (المرحلة الثانية).
- مشروع تدريب المدربين على برنامج "عقد المقاوله الموحد للمشاريع الإنشائية" الممول من البنك الدولي.
- التدريب لصالح "سلطة إقليم العقبة".
- التدريب لصالح موظفين من وزارة التعليم العالي في أربيل/ كردستان.

كما تم إنجاز عدد من المشاريع والاستشارات في المعهد وبين الجدول أدناه الإيرادات التي تم تحقيقها من خلالها.

| جدول رقم (14) | |
|--|---|
| إيرادات العروض الفنية التي ساهمت فيها الدراسات والاستشارات المنفذة في المعهد | |
| الإيراد بالدينار | البند |
| 350 | دراسة خارجية |
| 35,000 | المرحلة الثانية من استراتيجية الشراء |
| 28,250 | مشروع تدريب ذوي الإعاقة |
| 12,224 | مشروع تدريب مدربين عقد المقاوله الموحد للمشاريع الإنشائية |
| 75,824 | الإجمالي |

المحور الرابع: اللقاءات العلمية والندوات

سعى المعهد- ولا يزال- إلى توسيع قاعدة تنظيم وعقد اللقاءات العلمية والندوات والمؤتمرات على المستوى المحلي والمشاركة في اللقاءات والمؤتمرات التي يتم تنظيمها على المستوى الدولي أو العالمي بهدف تبادل الخبرات ونقل المعرفة بين المهتمين وأصحاب الخبرة والاختصاص في شتى المجالات ومستجداتها.



من أبرز النشاطات التي نفذها المعهد في هذا المجال ما يلي:

- تنظيم عدد من اللقاءات التعريفية للأمناء العامّين بمختلف المؤسسات والدوائر الحكومية وبمشاركة القطاع الخاص وذلك بخصوص "نظام المشتريات الحكومية" بمجموع 44 ورشة تدريبية بعدد 1226 مشاركاً.
- المشاركة في مؤتمر "البحث العلمي في العصر الرقمي" بورقة علمية محكمة من المؤتمر بعنوان "تجربة التحول نحو التدريب الإلكتروني في معهد الإدارة العامة بتنظيم من "جامعة عمان العربية"- (5/6/2021م).
- المشاركة بمؤتمر "نحو استراتيجية مرنة وخلاقة في إدارة المورد البشري" بعرض تقديمي يمثل تجربة المعهد في الاستجابة لجائحة كورونا - (5/6/2021م).
- المشاركة في ورشة دولية لعرض التجارب الناجحة في إجراءات العمل المعيارية بتنظيم من منظمة التعاون الاقتصادي(OECD) - (6/12/2021م).



الفصل الرابع

الإنجازات الإدارية

المحور الأول: التشريعات والمعايير والمنهجيات

قام المعهد بإعداد وتطوير عدد من التشريعات والمعايير والمنهجيات التي تدعم عملية التطوير الداخلي للأداء الفردي والمؤسسي حيث كان أبرزها ما يلي:

◆ **"تعليمات الاستعانة بالخبراء والمدربين"** التي تم إصدارها استناداً لأحكام المادة (12/ب) من نظام المعهد رقم 102 لسنة 2019 و إقرارها بتاريخ 2021/11/11م.

◆ **منهجية "تسجيل واعتماد وتصنيف المدربين على قاعدة بيانات المدربين"** والتي أعدت استناداً للمادة (9) من تعليمات "التدريب والمسار التدريبي" من أجل تحديد إجراءات ومعايير تسجيل المدربين على قاعدة بيانات المدربين لدى المعهد عند الاستعانة بهم في تنفيذ البرامج التدريبية، وقد تم اعتمادها بقرار من "لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة" بتاريخ 2021/7/1م.

◆ **منهجية "لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة"** التي تم إعدادها بهدف مأسسة وتنظيم عمل اللجنة وتعظيم الاستفادة من مخرجات عملها بما يضمن توحيد الجهود والرؤى وتفعيل التواصل الداخلي وضمان المشاركة الفعلية لفريق القيادة في المعهد حيث تم اعتمادها بتاريخ 2021/3/25م.

◆ **"وثيقة المبادئ والقيم الخاصة بأخلاقيات وسلوك موظفي معهد الإدارة العامة"** التي تم العمل على تطويرها إيماناً من إدارة المعهد بضرورة التزام الموظفين في كافة مواقعهم بمعايير ومبادئ وأخلاقيات العمل وإيجاد بيئة عمل إيجابية تساعد على توجيه السلوك اليومي لهم. جاءت هذه الوثيقة معززة لما ورد في مدونة السلوك الوظيفي الصادرة بموجب نظام الخدمة المدنية وتم إقرارها بتاريخ 2021/3/1م.

◆ **"مدونة السلوك المهني للمدربين"** التي تم إعدادها بهدف ضمان جودة العملية التدريبية عند تنفيذها بالاستعانة بمدربين وخبراء وباحثين مستقطبين من الخارج والتزامهم بالمعايير والأسس وأخلاقيات الوظيفة العامة المعمول بها في المعهد وتم اعتمادها بقرار من لجنة "التخطيط والتنسيق والمتابعة" في المعهد من تاريخ 2021/2/3م.

◆ **"نموذج تصنيف المعلومات"** والذي جاء التزاماً من المعهد بتنفيذ قانون "ضمان حق الحصول على المعلومات" وتطبيق بروتوكول إجراءات إنفاذه وكذلك بروتوكول "تصنيف المعلومات" وبروتوكول "إدارة الوثائق والملفات وفهرستها" حيث تم تصنيف المعلومات في المعهد وفقاً لذلك ونشرها ورقياً وإلكترونياً واعتماد تصنيف المعلومات بقرار من "لجنة تصنيف المعلومات" بتاريخ 2021/2/1م.

المحور الثاني: الشراكات والتعاون الدولي

سعى المعهد- ولا يزال يسعى- إلى بناء شراكات استراتيجية تدعم تحقيق أهدافه على المستويين المحلي والدولي وذلك من خلال إبرام عدد من الاتفاقيات ومذكرات التفاهم مع الشركاء والتي كان أبرزها في عام 2021م على النحو الآتي:

- ❖ القضاء الشرعي
- ❖ المجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة
- ❖ عضوية المعهد الدولي للعلوم الإدارية
- ❖ جامعة البلقاء
- ❖ المعهد المالي والعسكري/ الجيش العربي
- ❖ مؤسسة أفاق المعرفة
- ❖ البنك الدولي
- ❖ الاتحاد الأوروبي/ برنامج دعم الإدارة والحكم الرشيد

المحور الثالث: الخطط التشغيلية لعام 2022م

حرصت إدارة المعهد على تحقيق ما جاء في الخطة الاستراتيجية 2020-2022م من أهداف وبرامج من خلال وضع خطط تشغيلية لجميع الوحدات التنظيمية من مديريات وفروع، تتضمن أهدافاً فرعية ومبادرات ومشاريع تنسجم مع الأهداف الاستراتيجية الرئيسة للمعهد وتعمل على تحقيقها.

تم إنجاز الخطط التشغيلية للوحدات التنظيمية في المعهد بما ينسجم مع البرامج المحددة في الخطة الاستراتيجية وهي:

1. تطوير البرامج التدريبية.
2. تطوير أساليب وقنوات التدريب.
3. بناء الهوية الجديدة للمعهد وتسويقه محلياً وإقليمياً.
4. تطوير خدمات المعهد وتحسين الجاهزية المؤسسية.
5. تطوير البنية التحتية.

تضمنت الخطط التشغيلية 54 هدفاً تشغيلياً و40 مبادرة ومشروع مع تحديد مؤشرات القياس اللازمة حيث تعمل الوحدات التنظيمية على تنفيذها وفق أطر زمنية محددة.

الفصل الخامس

الإنجازات المالية

المحور الأول: موازنة المعهد

ارتفعت موازنة معهد الإدارة العامة في عام 2021م حيث وصلت إلى (964,000) ديناراً بمقارنتها بموازنة المعهد في العام الماضي ويُعزى سبب هذا الارتفاع إلى إدراج عدد من الشواغر على جدول تشكيلات وظائف معهد الإدارة العامة لعام 2021م بما ينسجم مع الهيكل التنظيمي الجديد للمعهد.

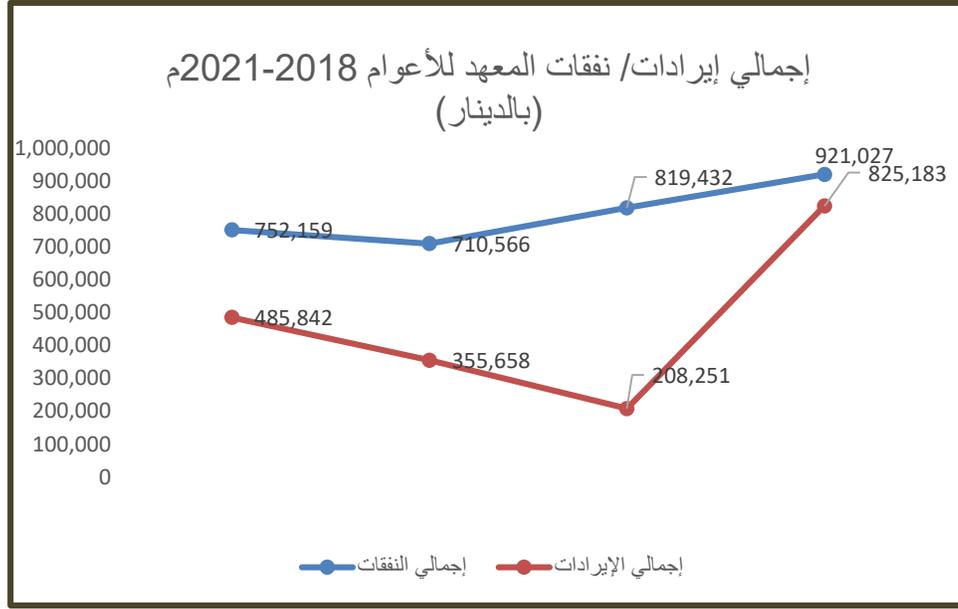
| جدول رقم (15) | | |
|---|---------|---------|
| موازنة معهد الإدارة العامة للأعوام (2020-2021)م | | |
| السنة | 2021 | 2020 |
| إجمالي الموازنة (دينار) | 964,000 | 863,000 |

المحور الثاني: الإيرادات والنفقات

أظهرت مقارنة إجمالي إيرادات المعهد للأعوام 2021-2020م وكما هو موضح في الجدول (16) أدناه - وجود زيادة في حجم إيرادات المعهد لعام 2021م وذلك لزيادة عدد المشاركين في البرامج التدريبية التي نفذها المعهد.

| جدول رقم (16-1) | | |
|--|---------|---------|
| مقارنة إجمالي إيرادات معهد الإدارة العامة للأعوام (2020-2021)م | | |
| البند/ إيراد (دينار) | 2021 | 2020 |
| إيرادات البرامج التدريبية | 798,412 | 201,346 |
| إيرادات أخرى | 26,771 | 6,905 |
| المجموع | 825,183 | 208,251 |

| جدول رقم (16-2) | | |
|--|---------|---------|
| مقارنة إجمالي نفقات معهد الإدارة العامة للأعوام (2020-2021)م | | |
| البند (دينار) | 2021 | 2020 |
| إجمالي النفقات | 921,027 | 819,432 |



كما أظهرت البيانات المالية انخفاضاً في كلفة المشارك الواحد على المعهد حيث وصلت إلى ما يقارب 68 ديناراً في عام 2021م مقارنة بـ 265 ديناراً للعام 2020م، ويعزى ذلك إلى زيادة أعداد المشاركين في البرامج التدريبية وتنفيذ التدريب إلكترونياً عن بعد أو عبر المنصة.

جدول رقم (1-17)

متوسط كلفة المشارك الواحد من موازنة المعهد للأعوام (2021-2020)م

| البند | 2021 | 2020 |
|-----------------|---------|---------|
| إجمالي الموازنة | 964,000 | 863,000 |
| عدد المشاركين | 14,237 | 3,257 |
| الكلفة (دينار) | 67.71 | 264.97 |

جدول رقم (2-17)

متوسط كلفة المشارك الواحد من إجمالي نفقات المعهد للأعوام (2021-2020)م

| البند | 2021 | 2020 |
|----------------|---------|---------|
| إجمالي النفقات | 921,027 | 819,432 |
| عدد المشاركين | 14,237 | 3,257 |
| الكلفة (دينار) | 64.69 | 251.59 |

جدول رقم (3-17)

متوسط كلفة المشارك الواحد من إجمالي إيرادات المعهد للأعوام (2021-2020) م

| 2020 | 2021 | البند |
|---------|---------|---------------------------|
| 201,346 | 798,412 | إيرادات البرامج التدريبية |
| 3,257 | 14,237 | عدد المشاركين |
| 61.82 | 56.08 | الإيراد/ مشارك (بالدينار) |

انتهى...