

# التقرير السنوي

تموز/يوليو، 2019



المدرسة الوطنية  
ال فلسطينية للإدارة  
التقرير السنوي 2016-2017



القدس  
عاصمة الثقافة الاسلامية

al QUDS

Jerusalem, Capital of Islamic Culture 2019  
Jerusalem, Capital of Islamic Culture 2019

القدس

يتم الاحتفال بالقدس عاصمة الثقافة الاسلامية  
منذ عام 2010



# التقرير السنوي 2017 - 2016





فخامة الرئيس محمود عباس أبو مازن حفظه الله

رئيس دولة فلسطين

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية





دولة الدكتور محمد اشتهية - حفظه الله  
رئيس مجلس الوزراء





## كلمة رئيس مجلس الإدارة

بداية اعبر عن فخري واعتزازي بمجلس الإدارة وكادر المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وبإنشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة والتي كانت فكرة وحلم وأصبحت حقيقة وواقع، هذه المدرسة وبالرغم من حداثة انشائها إلى أنها استطاعت وفي زمن قياسي إنجاز العديد من الخطوات الاستراتيجية نحو مأسسة عملها من قوانين ونظم وهيكل وغيرها وإنجاز العديد من البرامج التدريبية النوعية المحلية والدولية واستفاد منها عدد كبير من المتدربين وتحظى المدرسة بدعم المستوى السياسي والحكومة وأصبحت المدرسة اليوم محط اهتمام لكل موظف يطمح بدور هام في الدولة بكل قطاعاتها وكذلك توسع الشراكات العالمية بحيث أصبحت فلسطين ممثلة في العديد من المؤسسات الدولية والوصول إلى عضوية مجلس ادارتها ونائب لرئيس الرابطة الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة في العالم كما أصبح للمدرسة حضور واحترام وتقدير عالي دولياً وخير دليل على ذلك هو هذا التعاون المتنامي والثقة العالية بين المدرسة ودول مرموقة في مجال الإدارة العامة مثل فرنسا، كوريا الجنوبية، سنغافورة وغيرها، إن هذه الدول لو لم تجد إنجازات ذات مغزى تقدمها المدرسة لما تعاونت معها بشكل قوي ومتزايد.

لدينا فكر وطموح عالي وإرادة كبيرة لإنجاز المزيد وتعزيز الشراكات المحلية والإقليمية والدولية وهذا يعود لمجلس الإدارة وكادر المدرسة اللذان يبذلان جهود حثيثة نحو المزيد من التطوير لعمل المدرسة خدمة لأبناء شعبنا الذي يستحق خدمة أفضل.

**معالي الأخ موسى أبوزيد حفظه الله**

**رئيس ديوان الموظفين العام**

**رئيس مجلس الادارة للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة**







وجدي زياد عبدالحليم

المدير التنفيذي

للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة



## قائمة المحتويات

103	التحديات	09	كلمة رئيس مجلس الإدارة
105	الطموحات والتوجهات المستقبلية والاستراتيجية	15	ملخص التقرير
107	مجلس إدارة المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة	17	المقدمة
	الضيوف الزائرين - حكومة - خاص - قيادات وطنية سياسية	19	النشأة
111	- عرب - أجانب	21	المهام
		23	الرؤيا والرسالة
		27	الأهداف الاستراتيجية
		29	القيم والمبادئ
		31	الهيكل التنظيمي
		33	إنجازات الإدارة العامة للعلاقات العامة والاستشارات
		39	إنجازات الإدارة العامة للتدريب - البرامج التدريبية
		86	إنجازات الإدارة العامة الشؤون الادارية والمالية
		88	إنجازات تكنولوجيا المعلومات
		93	المبنى الدائم
		95	قانون المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة محور التشريعات
		97	أنظمة أخرى
			إنجازات الشؤون القانونية - القوانين - الأنظمة -
		99	قرار مجلس الوزراء - تعليمات
		101	إشادات بالمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وانجازاتها



افتتاح المقر المؤقت للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة - 2016/03/30

## ملخص التقرير



يعد هذا التقرير السنوي للأعوام 2016 و 2017 الأول منذ انشاء المدرسة في عام 2016 ويشمل التقرير الجوانب المؤسسية لعمل المدرسة من قوانين وأنظمة تحكم عملها وإجراءات إدارية تنظم المهمات والاعمال، وهيكل المدرسة ومجلس اداراتها، بالإضافة الى اهم الإنجازات في مجال العلاقات الدولية والتشبيك والتدريب.

فعلى صعيد القوانين والأنظمة يستعرض هذا التقرير اهم الإنجازات على الصعيد القانوني ليكون أساس العمل وان تكون جميع اعمال المدرسة ضمن القانون، بالإضافة الى مجلس الإدارة من حيث المكونات والمسؤوليات واهم القرارات في الفترة السابقة والتي تعتبر فترة تأسيسية ذات قرارات استراتيجية.

وبالنسبة للتدريب فان هذه التقرير يعرض اهم البرامج التدريبية المنفذة من حيث الأهداف والفئات المستهدفة والمواضيع التدريبية واهم مخرجات التقييم وتتلخص هذه البرامج في (برنامج اعداد القادة، والتدريب المستمر وبرنامج التأهيل التحضيري) حيث ساهمت هذه البرامج في رفع المعرفة وتعزيز المهارة لدى المتدربين والمؤسسات المستهدفة.

وعلى صعيد العلاقات الدولية والتشبيك يستعرض التقرير اهم الاعمال والمشاركات والاتفاقيات التي حققتها المدرسة والتي ساهمت بشكل كبير بتبادل المعرفة والاطلاع على مختلف التجارب المحلية والإقليمية والعالمية مثل تجربة فرنسا وكوريا وسنغافورة وغيرها الكثير من التجارب الناجحة.

وأخيرا يقدم التقرير احصائيات وأرقام عن مختلف الأنشطة في الفترة 2016 و2017.



## المقدمة

ضمن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وتحديدًا التوجه الاستراتيجي للاستثمار في تنمية وتأهيل الموارد البشرية لقطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين وتطوير المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وبنيتها التحتية والمؤسسية والتنظيمية تم انشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بمبناها المؤقت بتاريخ 2016/03/30، والتي

عملت على مدار السنتين الماضيتين منذ افتتاحها على إحداث نقلة نوعية في مجال تطوير قدرات موظفي القطاع العام الفلسطيني، من خلال استحداث وتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة للكوادر البشرية في دولة فلسطين.

عملت المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على وضع إطار مؤسسي ناظم لتطوير قدرات موظفي القطاع العام الفلسطيني والارتقاء بأدائهم وخلق ثقافة بناءة وفق برامج تدريبية صممت من خلال فريق يمثل القطاعات الثلاث مكوّن أيضاً من الخبراء المحليين والدوليين من أجل المساهمة في تطوير مؤسسات الدولة العتيدة، عبر تنفيذ الرؤية الوطنية والخطط الاستراتيجية لتطوير قطاع الخدمة المدنية، وتوطين التدريب في دولة فلسطين، وربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي تدريجياً، وتقديم الاستشارات وإعداد الأبحاث العلمية، وتخريج القادة الإداريين القادرين على تحقيق الأثر الإيجابي في أماكن عملهم وقيادة المؤسسات الحكومية وغيرها.

وتحت عنوان الاستثمار الاستراتيجي في الموارد البشرية في دولة فلسطين في كافة القطاعات العام والخاص والأهلي باعتبارهم المحرك الرئيسي لأي عملية تنموية، حملت المدرسة شعار "بني الإنسان لبنني الوطن" لتعكس نشاطها وممارساتها الإدارية كمؤسسة رائدة في دولة فلسطين، وفي طبيعة الحال استطاعت المدرسة تفعيل إدارتها العامة ووظائفها خلال عام من العمل الدؤوب وإطلاق عدة برامج تدريبية أهمها برنامج إعداد القادة، برنامج التدريب المستمر والبرنامج التحضيري، من خلال آلية عمل وإشراف جمعت بين الخبرات المحلية والعالمية، للحصول على مخرجات نوعية على صعيد الوطن والاقليم والعالم.

وكخطوة أولى لإطلاق هذه البرامج تم العمل على إعداد وتطوير المناهج التدريسية وفق خطوات دقيقة ومدروسة احتاجت إلى دراسات ومقارنات مع المناهج التدريسية في مدارس ومعاهد الإدارة العامة الاقليمية والعالمية، من أهمها المدرسة الكورية الجنوبية في إدارة القطاع العام بمختلف مؤسساته، والمدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة - الإينا الفرنسية، والعديد من المعاهد العربية وغيرها. ولم تقتصر العملية على جمع المواد العلمية فقط بل تم تشكيل لجنة استشارية تكونت من مدراء عامين في قطاع الخدمة المدنية وأكاديميين ومدراء مراكز تدريب وخبراء تدريب، عقدت خلالها ورشات عمل مطولة للخروج بالمنتج النهائي اعتمدت على أثرها المناهج التدريسية للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة لتتوافق مع الاحتياج الفلسطيني في التدريب وتنمية الموارد البشرية.

وقد اعتمدت هذه العملية على منهج علمي وعملي وتشاركي، اطلعنا من خلاله على التجارب الدولية والاقليمية ومن خلال الشراكات التي عقدتها المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة والمتمثلة بالشراكة مع المدرسة الوطنية الفرنسية - الإينا ENA، والمؤسسة الكورية للتعاون الدولي KOICA وبالتعاون مع المعهد الكوري للتنمية الاستراتيجية (KDS) ومعهد تطوير كبار المسؤولين الحكوميين في قطاع الحكم المحلي (LOGODI)، والمدرسة الوطنية التونسية للإدارة وغيرها العديد من الشراكات الإقليمية والدولية. ومنذ لحظة افتتاحها الرسمي، باشرت المدرسة الوطنية في إطلاق برنامج إعداد القادة والذي يستهدف الفئة الأولى فأعلى من العاملين في القطاع العام أساساً والقطاعين الخاص والأهلي ضمن التكامل والتعاون بين كافة القطاعات في الدولة.

وفي هذا السياق تقوم المدرسة الوطنية الفلسطينية باستكمال عملية البناء على مستوى تطوير وتعزيز مواردها البشرية والمادية من خلال توفير الطواقم والكادر البشري اللازم للنهوض والارتقاء وتطوير عمل المدرسة الوطنية في كافة جوانب عملها البرمجية وادارة علاقاتها الدولية والعامة والتصدي للقضايا والأمور التي تحتاجها المدرسة في عملية البناء.



تعود فكرة إنشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة للعام 2012، حيث بادر ديوان الموظفين العام إلى طرح الفكرة وبذلت جهوداً حثيثة لإقناع المستوى السياسي بتبني الفكرة. وكخطوة عملية نحو التأسيس لهذه الفكرة بادر ديوان الموظفين العام بتفريغ طاقم من المستويين القيادي والتنفيذي للشروع في التحضير وأخذ الفكرة نحو التطبيق والمأسسة.

وتأكيداً للجهود المبذولة في هذا الصدد، صادق مجلس الوزراء على قرار انشاء المدرسة الوطنية بتاريخ 2015/5/2. وتتويجاً لهذه الجهود صادق فخامة الرئيس محمود عباس حفظه الله على القرار بقانون إنشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بتاريخ 2016/2/4 وتم نشره في جريدة الوقائع الرسمية العدد (118) بتاريخ 2016/2/28. كما تم حفل الافتتاح الرسمي للمقر المؤقت للمدرسة الوطنية الفلسطينية بتاريخ 2016/3/30 بحضور رسمي وسياسي واسع. كذلك تم إطلاق برنامج إعداد القادة في 2016/7/18.



اجتماع رئيس مجلس الادارة مع القنصل الفرنسي العام



توقيع اتفاقية مع الجانب الكوري بحضور دولة رئيس الوزراء د. رامي الحمد الله



تتولى المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة مجموعة من المهام والاختصاصات والتي تتمثل فيما يلي:

المساهمة في قيادة جهود التنمية الإدارية وخططها الاستراتيجية في تطوير أداء القطاع العام، والعمل على إعداد القيادات في القطاع العام من خلال البرامج التدريبية. ✓

إعداد الدراسات والأبحاث والمنشورات في مجال الإدارة العامة والخدمة المدنية، بهدف تحسين صناعة القرارات الإدارية على مستوى الدولة. ✓

إنشاء مجلة دورية تختص في مواضيع الإدارة والتنمية الإدارية. ✓

إنشاء مكتبة إلكترونية. ✓

تبادل الخبرات مع المؤسسات الوطنية والدولية ذات العلاقة لتحقيق أهداف المدرسة. ✓

تقديم الاستشارات للجهاز الإداري في الدولة. ✓



Our  
Vision



قيادات

إدارية

متميزة

وسياسات

وقرارات للمؤسسات الفلسطينية

تدعم الحكم الرشيد



صور من حفل تخريج الدفعة الأولى لبرنامج إعداد القادة 2016-2017





مؤسسة حكومية تهدف الى إعداد القادة الإداريين في دولة فلسطين من خلال الاعتماد على منظومة تشريعية وتنظيمية  
عصرية ومنظومة قيمية تستند الى الجدارة والكفاءة والانتماء والانفتاح على الإقليم والعالم ومن خلال تعزيز الشراكات  
المحلية والإقليمية والدولية والاستناد للممارسات الإدارية والقيادية الفضلى كما تهدف لرفد الحكومة الفلسطينية  
بالاستشارات الإدارية الداعمة لاتخاذ القرارات المثلى.



## الأهداف الإستراتيجية

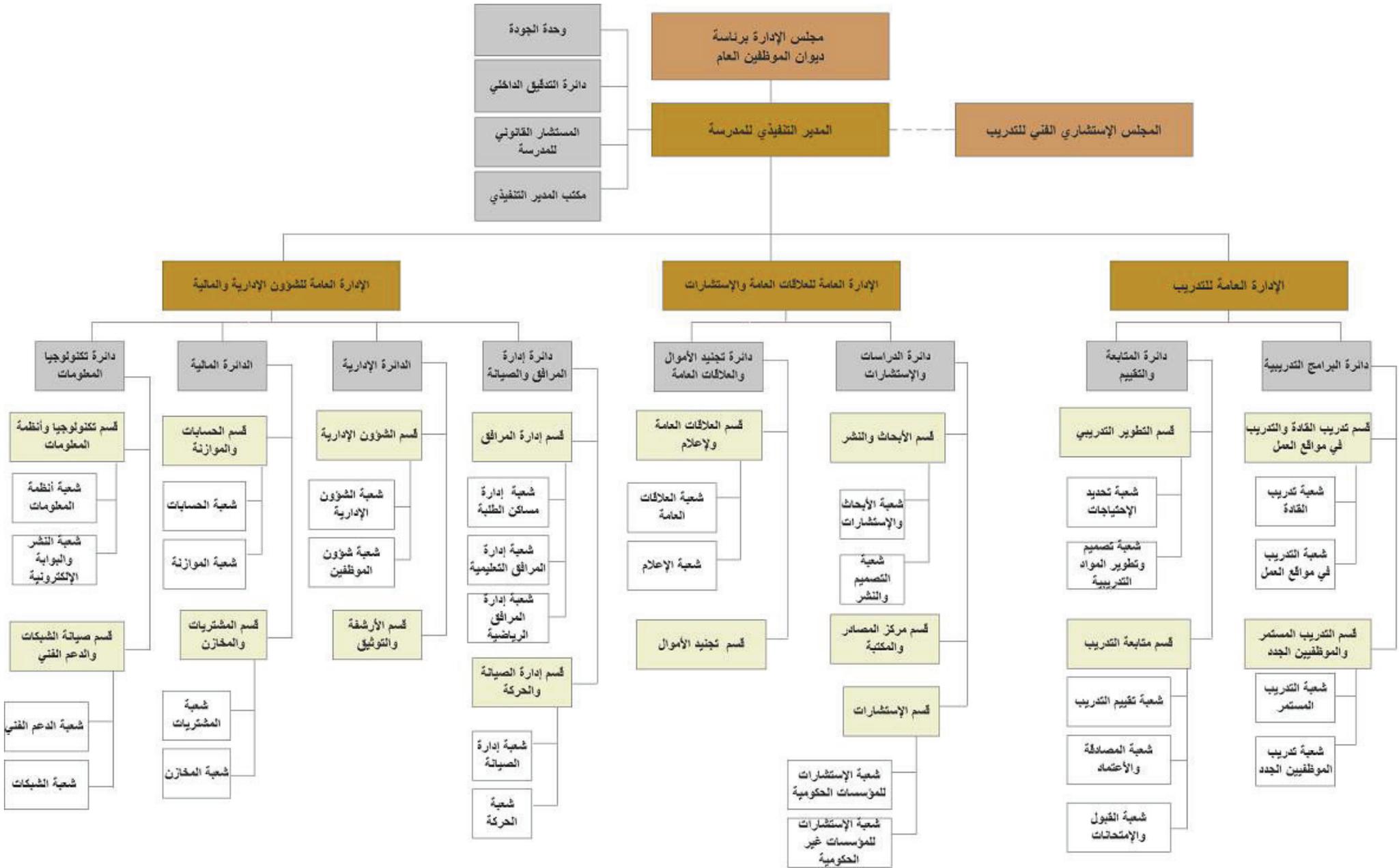
- إعداد قيادات للمستويات الإدارية المختلفة للمؤسسات الحكومية وغيرها.
- دعم السياسات والقرارات الحكومية من خلال الأبحاث والدراسات.
- تعزيز الشراكات المحلية والإقليمية والدولية.
- استكمال البناء المؤسسي للمدرسة.



## القيم والمبادئ



المشاركة والتعاون	تؤمن المدرسة أن الطريق الأمثل لتحقيق رؤيتها ورسالتها يأتي بالتشاركية والتعاون مع المؤسسات ذات العلاقة.
الحيادية	وتعني العمل وفق ما تقتضيه المصلحة العامة بعيداً عن الانحياز للاعتبارات الدينية، السياسية، القبليّة، والجغرافية الضيقة.
المهنية	وتعني احتكام الأداء إلى قواعد ومعايير عمل مستمدة من القوانين واللوائح والأنظمة.
النزاهة والشفافية	اعتماد الوضوح التام كمبدأ للعمل تلافياً للمحاباة ولتعزيز المساءلة والمحاسبة.
الفعالية	وتعني استخدام أساليب وأدوات مناسبة لإنجاز العمل كما هو مرغوب به، وتسعى المدرسة لأن تكون أكثر فاعلية في تحقيق نشاطاتها ومشاريعها وأهدافها بالطرق الصحيحة.
التفاعل المعرفي	هو سبيل الإبداع والابتكار والتميز.
العمل بروح الفريق والانتماء	العمل الجماعي هو منهج العمل وفلسفة الإدارة التي تعتمدها المدرسة في ضوء الانتماء والولاء في العمل.
المواطنة والانتماء	ركيزة العمل الجاد لتحقيق المصلحة العامة للوطن وبنائه.
جودة الخدمات	تعكس التقدم الذي تم انجازه في التطوير المؤسسي وتحسين اداء الموارد البشرية.
الجدارة	وتعني استخدام معيار الاستحقاق الذي يقوم على الكفاءة.



# 1- الإدارة العامة للعلاقات العامة والاستشارات

باشرت الإدارة العامة للعلاقات العامة والاستشارات مهامها بتاريخ 2016/03/03 أي بالتزامن مع افتتاح المبنى المؤقت للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة. تحملت خلالها مهام إدارية متميزة تساعد في تأسيس خطوط اتصال وتعاون متبادل والمحافظة عليها بين المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة والشركاء المحليين والإقليميين والدوليين، لتجنيد الأموال وتوفير الخبرات لتطوير ودعم البرامج التدريبية في المدرسة، إضافة إلى ذلك العمل على تقديم الاستشارات والدراسات المحكمة ومأسسة ذلك، وتشمل كذلك إدارة المشاكل والقضايا اللوجستية، والتغطية الإعلامية وتقديم المشورة ودعم الإدارة العليا بالمستجدات في علاقاتها المتصاعدة مع الدول والمؤسسات التي يربطنا بها تعاون، وفتح آفاق جديدة للتعاون مع دول ومؤسسات جديدة.

يتفرع من الإدارة العامة للعلاقات العامة والاستشارات دائرتين رئيسيتين تتركز أعمالها وفق المهام الموكلة إليها على النحو التالي:

### أولاً: دائرة تجنيد الأموال والعلاقات العامة

#### أ. العلاقات العامة على الصعيد الداخلي والمحلي:

- التنسيق والاعداد لاجتماعات مجلس إدارة المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة واطلاع المجلس على إنجازات المدرسة الوطنية وتقديم عروض مرئية بهذا الخصوص خلال الاجتماعات الدورية للمجلس.
- متابعة وتوفير الدعم اللوجستي والفني لرئيس مجلس الإدارة والمدرسة في الاجتماعات والمؤتمرات والفعاليات التي تقوم بها المدرسة في فلسطين، والتي يشارك بها رئيس مجلس الإدارة في خارج فلسطين.
- الترجمة حيث تم الانتهاء من ترجمة القرار بقانون الخاص بإنشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة باللغة الإنجليزية تزويدها لشركائنا الاستراتيجيين فرنسا، كوريا الجنوبية، وسنغافورة، وغيرهم لهذه النسخة المترجمة، والعمل المستمر على إعداد الترجمات اللازمة المتعلقة ببرامج الزيارات والسفر، وتغطية الاجتماعات مع المانحين، وتوفير الترجمة باللغات الإنجليزية والفرنسية في فعاليات المدرسة المختلفة، وشركائنا والضيوف الزائرين.
- التغطية الإعلامية لكافة المؤتمرات والمستجدات والنشاطات وأعمال المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بما يضمن التعبير عن أنشطتها وفعاليتها المختلفة وبناء صورة



طاقم المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة

إيجابية ومشرفة عن المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وذلك من خلال التغطية الإعلامية في الصحافة المرئية والمسموعة والمكتوبة والإلكترونية في المؤسسات الإعلامية الرسمية والغير رسمية الفاعلة في دولة فلسطين، كما يتم العمل على تغطية هذه النشاطات في الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام وسيتم أيضاً العمل على تغطيتها في الموقع الإلكتروني للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة «فور الانتهاء من إعدادها».

- العمل على إعداد مكتبة ومصدر معلومات في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، إذ تم انشاء مكتبة منذ تأسيس المدرسة، ويتم العمل الآن على تأسيس مكتبة الكترونية تحتوي على قدر كبير من المصادر الأولية والمنشورات العلمية والدراسات المحكمة، والمؤلفات وغيرها من المصادر اللازمة في عمليات البحث العلمي والاستشارات، والصادرة عن أهم مراكز الأبحاث المحلية الدولية في مجال الإدارة العامة وغيرها، والتي ستساعد طاقم المدرسة والمتدربين في البرامج التدريبية المختلفة في أعداد الدراسات والأبحاث العملية. ويتم العمل الآن على إيجاد قاعدة علاقات وتشبيك مع المكتبات الوطنية في الجامعات المحلية وغيرها.
- الإشراف على إعداد الأفلام التوثيقية والترويجية عن المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، لعكس الصورة الحقيقية والمشرفة عن أعمالها وإنجازاتها.
- ترتيب مواعيد وبرامج العمل للوفود الزائرة للمدرسة، بالإضافة إلى ترتيب رحلات ثقافية وسياحية لتعريفهم بالثقافة الفلسطينية وأهم المعالم التاريخية في دولة فلسطين.
- كنوع من الترويج لدولة فلسطين لنوضح لهم ان لها اسهامات حضارية وثقافية وفكرية في الإرث الإقليمي والعالمي.
- التنسيق وإعداد أوراق الوفود الزائرة من المدرسة للدول الداعمة والشريكة والصديقة لدولة فلسطين ومؤسساتها ومنها المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة والمشاركة في الورش والمؤتمرات والمنتديات الدولية
- إعداد الاتفاقيات ومذكرات التفاهم بين المدرسة والشركاء المحليين.
- الترتيب لزيارات كبار المسؤولين والشخصيات الاعتبارية التي تزور المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، للقاء المتدربين في برنامج إعداد القادة والحرص على التعريف بهم وتوفير التغطية إعلامية وتوثيق هذه الزيارات وإعداد تقارير عنها.
- المشاركة في الإشراف على الامتحانات والمسابقات والمقابلات التي تعقد في المدرسة للالتحاق في برامجها التدريبية المختلفة.

### ب. العلاقات الدولية وتجنيد الأموال:

- ترتكز المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في تنفيذ برامجها وأعمالها بشكل أساسي على تجنيد الأموال من الداعمين والشركاء الدوليين، فتنحصر بشكل مستمر على تمتين علاقاتها وتوسعة شريحة شركائها الدولية ويمكن توضيح أعمالها على النحو التالي:
- تجنيد الأموال من خلال التنسيق مع شريحة الداعمين والشركاء الدوليين.
  - 1- تجنيد الأموال للمبنى الدائم للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وتجهيزاته التدريبية والأثاث.
  - 2- تجنيد الأموال لدعم البرامج التدريبية المختلفة.
  - 3- تجنيد الأموال والخبرات لدعم إعداد الدراسات وتقديم الاستشارات المحكمة في الإدارة العامة للجهات المعنية.
  - 4- البحث والتواصل المستمر مع داعمين وشركاء جدد لدعم أنشطة المدرسة المختلفة.
  - الحرص المتواصل على تمثيل المدرسة في المحافل الدولية، من مؤتمرات ومنتديات ومؤسسات نظيرة ومتابعة المستجدات بخصوصها.
  - الإشراف وإعداد الاتفاقيات ومذكرات التفاهم مع الجهات المانحة والشركاء الدوليين.
  - استقطاب المدربين الدوليين من خلال الشراكات مع معاهد التدريب الدولية والإقليمية، ومن خلال اتفاقيات ومذكرات التعاون المشتركة.



طاقم المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة

- إعداد قاعدة بيانات دولية للاتصال والتواصل مع الجهات المانحة والشركاء الدوليين لضمان سلاستها واستمراريتها.
- إيجاد علاقات وتشبيك مع المكتبات المتخصصة لمدارس الإدارة حول العالم، عبر عمل مشترك في مكنتها الإلكترونية لإفساح المجال لطاغم المدرسة والمتدربين في برامجها التدريبية المختلفة من الاستفادة من هذه المصادر لإعداد الدراسات والأبحاث

### ثانياً: دائرة الاستشارات والدراسات:

استناداً إلى الدور المناط بالإدارة العامة للعلاقات العامة والاستشارات، بداية بشأن الدراسات فنحن نعمل جاهدين على مأسسة هذا النشاط وبلورته لأهميته وانسجامه مع الفكر الذي من أجله أنشأت هذه المدرسة، كون العالم المتقدم اليوم أصبح يعتمد في بناء سياساته العامة وصنع القرارات الاستراتيجية وبناء خطته الاستراتيجية على الدراسات والأبحاث والاستشارات التي تدعم عملية صنع السياسات واتخاذ القرارات وبناء الخطط وغيرها، من القضايا الاستراتيجية.

كذلك نحن نسعى في الإدارة العامة للعلاقات العامة والاستشارات لتفعيل الدور الاستشاري وخصوصاً في قضايا الإدارة العامة والخدمة المدنية والارتقاء بالإدارة العامة ومؤسساتها ونحن نعمل على تكوين فريق وطني تقوده المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة لتقديم الاستشارات في المجالات الآتية التي تساهم في تطوير سياسات ونظم وآليات العمل وحل الإشكاليات التي ممكن أن تواجهه في مؤسساتنا الحكومية وغير الحكومية والارتقاء بها وبأدائها.

## إنجازات الإدارة العامة للعلاقات العامة والاستشارات

### بداية عمل وانطلاقة الإدارة العامة للعلاقات العامة والاستشارات

باشرت الإدارة العامة للعلاقات العامة والاستشارات مهامها بتاريخ 2016/03/30 أي بالتزامن مع افتتاح المبنى المؤقت للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، باعتبار الإدارة تتحمل مهام إدارية متميزة تساعد في تأسيس خطوط اتصال وتعاون متبادل والمحافظة عليها بين المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة والشركاء المحليين والإقليميين والدوليين، لتجنيد الأموال وتوفير الخبرات لتطوير ودعم البرامج التدريبية في المدرسة وافتتاحها وتطويرها، إضافة إلى ذلك تقديم الاستشارات والدراسات والأبحاث، كما تقوم الإدارة بمتابعة مهام أخرى تم تكليفها بها من قبل معالي رئيس مجلس إدارة المدرسة الوطنية مثل ترأس لجنة إعداد موازنة المدرسة الوطنية ومتابعة أعمال شؤون الموظفين في المدرسة الوطنية، إضافة إلى تقديم المشورة ودعم الإدارة العليا بالجوانب الفنية في علاقاتها مع الجهات المانحة والشراكات الدولية.

استطاعت الإدارة العامة خلال العام الأول لانطلاقتها أن تحصد العديد من الإنجازات والنجاحات التي أحدثت نقلة نوعية في أداء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، كذلك انعكس هذا النشاط على تنفيذ مختلف البرامج التدريبية لتأخذ حيزها المكاني محلياً وإقليمياً ودولياً، والذي سنبينه لاحقاً في هذا التقرير.

### أعمال وإنجازات الإدارة العامة للعلاقات العامة والاستشارات

تمتاز الإدارة العامة للعلاقات العامة والاستشارات بتنوع أعمالها وذلك تبعاً لطبيعة المهام الموكلة إليها ما بين العلاقات العامة والعلاقات الدولية والاستشارات أساساً وتقوم حالياً بمهام إضافية منها متابعة دائرة تكنولوجيا المعلومات والدائرة الإدارية والإعلام، إذ ترتبط هذه المهام والمسؤوليات بالمرحجات المرجوة من العمليات الإدارية المختلفة التي تنجزها المدرسة.

العلاقات العامة

1. عملت الإدارة العامة على التنسيق والإعداد لخمسة اجتماعات مجلس إدارة تم إطلاع المجلس خلالها على إنجازات المدرسة الوطنية من خلال تقديم عروض مرئية بهذا الخصوص على مدار العام كاملاً وتقديم الدعم الفني لاجتماعات مجلس الإدارة فيما يتعلق بإنجاز واعمال ومهام المدرسة ومن ضمنها توطيد العلاقات مع شركائنا.
2. استطاعت الإدارة العامة للعلاقات العامة والاستشارات القيام بجميع أعمال الترجمة المرتبطة بالعمل منها ترجمة القرار بقانون رقم 5 لسنة 2016 الخاص بإنشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة لأهميته ذلك بالنسبة للمانحين الحاليين والمستقبليين، والعمل المستمر على إعداد الترجمات اللازمة والمتعلقة ببرامج الزيارات من للوفود الرسمية لشركائنا الإقليميين الدوليين وبالإضافة إلى ملفات المهمات والمشاركات الخارجية لرئيس وأعضاء مجلس إدارة المدرسة.
3. من خلال الإشراف على قسم تكنولوجيا المعلومات ومتابعة أعمالهم، تم إعداد الموقع الإلكتروني للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة ومن المتوقع أن يطلق عام 2018.
4. استطاعت الوحدة ترتيب كل ما يتعلق في إدارة شؤون الموظفين في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة من ترقيات والمغادرات وتعيينات واجازات وغيرها من القضايا، وبشكل دوري والتواصل مع ديوان الموظفين العام لرفع كشوفات الدوام والبيانات باستمرار.
5. متابعة وتوفير الدعم اللوجستي والفني لرئيس مجلس الإدارة والمدرسة في الاجتماعات والمؤتمرات والفعاليات التي تقوم بها المدرسة على النحو التالي:
  - شهر آذار 2017 تم المساهمة في إعداد وترتيب برنامج زيارة وفد المشروع الكوري الجنوبي إلى المدرسة الوطنية الفلسطينية وديوان الموظفين العام لنقاش التعاون بين الطرفين وفقاً لاتفاقية التعاون الثنائي.
  - بناء على الاتفاق والتنسيق مع القنصلية العامة الفرنسية في القدس تم عقد امتحان مستوى اللغة الإنجليزية لمتدربي برنامج إعداد القادة (الفوج الأول) في المدرسة الوطنية للإدارة بتاريخ 2017/4/5 لمعرفة وتحديد مستوى اللغة الإنكليزية لدى المتدربين واختيار اثنين منهم لإيفادهم الى مدرسة الإينا الفرنسية لغاية الالتحاق ببرنامج CISAP التدريبي.
  - المشاركة في اجتماعات ديوان الموظفين بخصوص آفاق التعاون بين ديوان الموظفين العام ومعهد الخدمة المدنية في سنغافورة ومؤسسة تماسك الدولية في سنغافورة (Temasek) بتاريخ 2017/4/30، بالإضافة الى عمل عرض مرئي عن المدرسة الوطنية والإدارة العامة للعلاقات العامة والاستشارات في المدرسة خلال زيارتهم الى مقر المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بتاريخ 2017/5/1.
  - ترتيب برنامج زيارة فريق المشروع الكوري للمدرسة الوطنية للإدارة في شهر 2017/5، وذلك من خلال التنسيق بين كافة الأطراف المعنية لإطلاق البرامج التدريبية الممولة من قبل المشروع الكوري.
  - التنسيق والإشراف على "حفل إطلاق مشروع إنشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة" الممول من قبل الحكومة الكورية الجنوبية في 2017/05/10، إذ تم إعداد تقرير مفصل عن مجريات ونتائج الحفل.
  - توفير التغطية الإعلامية لزيارات كبار الضيوف الزائرين لبرنامج إعداد القادة ومن القيادات السياسية والحكومية والقطاع الخاص والأهلي ولقائهم بمتدربي برنامج إعداد القادة ومشاركتهم تجربتهم القيادية والشخصية للاستفادة من خبراتهم، وإعداد أوراق تعريفية عنهم وعرضها في اللقاءات.
  - المشاركة في عضوية الفريق الفلسطيني (ديوان الموظفين العام والمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة) فيما يتعلق ببرنامج تدريب المدربين والمشاركة في لجان المقابلات والتي تشكلت من خبراء المشروع الكوري الجنوبي، وعضوين من مجلس الإدارة للمدرسة، وعضو من ديوان الموظفين العام رئيس وحدة العلاقات الدولية، ومدير عام العلاقات العامة والاستشارات عن المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة لمتدربي برنامج التدريب المستمر (TOT) حيث تم اختيار 15 متدرب بناء على النتائج النهائية وذلك خلال شهر آب 2017، من خلال عملية اختيار تمتعت بمهنية عالية جداً شهد لها شركاؤنا الاستراتيجيين الكوريين الجنوبيين (امتحانات، مقابلات، عروض وغيرها).
  - المشاركة في الإشراف على الامتحان الإلكتروني ولجنة المقابلات الوزارية لبرنامج إعداد القادة الدفعة الثانية للعام 2017.

## 1. العلاقات الدولية

اعتمدت المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة منذ انطلاقتها على منهج علمي وعملي وتشاركي، اطلعت من خلاله على التجارب الاقليمية والدولية الفضلى والتي من خلالها استطاعت تجنيد الأموال والخبرات المرجوة من هذه العملية، كانت أهم هذه الإنجازات تمويل مبنى المدرسة وإطلاق برنامج التدريب المتسمر TOT، بدعم من الحكومة الكورية تمثلها الوكالة الكورية للتعاون الدولي KOICA، وإطلاق برنامج إعداد القادة للدفتين الأولى والثانية بدعم من الحكومة الفرنسية بالشراكة مع المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة -الينا ENA، وغيرها من الشراكات والدولية التي تفتخر بها المدرسة.

## 2. تجنيد الأموال من المانحين للمشاريع والبرامج التدريبية

### - تمويل المبنى الدائم للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة والممول من الحكومة الكورية

استطاعت المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة من الحصول على الدعم المالي من الحكومة الكورية لبناء المقر الدائم للمدرسة في أبو شخيدم مقابل جامعة بيرزيت حيث تم الانتهاء في المرحلة الحالية من الحفريات ضمن الجدول الزمني المتفق عليه بتاريخ 2018/02/23 وبناء على الاجتماعات مع الجانب الكوري تم الاتفاق على التالي:

- بناء على تاريخ استلام الأرض، للبدء في عملية البناء فقد تم الاتفاق على تسليم المبنى كاملاً خلال النصف الثاني من العام 2019.
- بدء التحضير لاحتفالية وضع حجر الأساس وذلك وفق رؤية رئيس مجلس الإدارة لاختيار الجهات التي سيتم دعوتها للمشاركة.

### - تمويل برنامج إعداد القادة

استطاعت المدرسة الحصول على تمويل برنامج إعداد القادة الذي يستهدف مدراء الفئة الاشرافية الوسطى "C,B,A"، أو من يوازيهم في القطاع الأمني والقطاعين الأهلي والخاص إذ تم تمويل الدفتين الأولى والثانية من قبل الحكومة الفرنسية وذلك بما يشمل تغطية تكاليف التدريب من المدربين المحليين ومدربين فرنسيين وغيرها من مستلزمات التدريب، حيث تم الاتفاق على كافة التفاصيل من قبل الطرفين وعلى أثر ذلك تم العمل على إعداد موازنة البرنامج بالتنسيق مع الدائرة المالية للفوجين الأول والثاني واعتمادها من قبل معالي رئيس مجلس الإدارة، والقنصلية العامة الفرنسية في القدس.

### - تمويل برنامج التدريب المتسمر TOT

تسعى المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة ضمن توجهاتها الاستراتيجية إلى توطين التدريب تدريجياً والاعتماد على الذات وذلك في تنفيذ خطتها التدريبية من خلال إعداد مدربين فلسطينيين من قطاع الخدمة المدنية قادرين على تدريب وتنفيذ البرامج التدريبية في المدرسة وتحديد برنامج التدريب المتسمر، وضمن هذا التوجه وبدعم من الحكومة الكورية باشرت المدرسة بإعداد وتدريب 15 مدرب تم تدريبهم في جمهورية كوريا الجنوبية ولمدة شهر كامل بتاريخ 2017/10/14 ولغاية 2017/11/14، والذين بدورهم سيقومون بتدريب 1200 مدير C من موظفي الفئة الاشرافية الوسطى في كافة المؤسسات الحكومية في دولة فلسطين كمرحلة أولى.

### - التمويل والدعم السنغافوري

يسعى البرنامج السنغافوري (TFI-CSC Public Service Excellence for Leaders in Palestine) هو مبادرة لتطوير القدرات والكفايات ولزيادة مستوى الانتاجية والنجاحة في قطاع

الخدمة المدنية الفلسطينية. يركز البرنامج على التجربة السنغافورية في موضعي الحاكمة والإدارة العامة، ويهدف البرنامج لتأهيل القيادات العاملة في القطاع العام الفلسطيني بمبادئ ومحتوى وأدوات تعنى بموضوع الحاكمة والتطوير الاستراتيجي والإدارة العامة. والذي يتم تنفيذه من خلال مؤسسة تماسك الدولية في سنغافورة Temasek. إن أهمية تضمين موضوع تطوير المهارات القيادية بهدف تمكين المستويات القيادية في الإدارة التنفيذية وتعزيزها بالمهارات من أجل تطوير أدائها والمستويات الإدارية التي تفوقها مما يعكس نفسه على عمل المؤسسة ككل، عن انتهاء البرنامج، سيكتسب المشاركون المهارات التالية:

- تطبيق استراتيجيات القيادة بشكل مؤثر لإدارة المستويات الإدارية التنفيذية ورؤساء اقسام بشكل فعال وإحداث نقلة في ادائها.
- نقاش الممارسات الإدارية في التجربة السنغافورية وتطويعها لخدمة تطوير القطاع العام الفلسطيني.
- تطوير خطط عمل لتحسين الانتاجية في المؤسسات العامة.

## 1. المؤتمرات والمنتديات والاجتماعات الدولية

- المشاركة في الاجتماع الثاني للجنة البرامج المكونة من ممثلي وزارت ومؤسسات في دولة فلسطين ومجلس أوروبا (Council of Europe) والمنعقد في مدينة ستراسبورغ \_ فرنسا في حزيران عام 6102 حيث تم تقديم عرض مفصل عن المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة.
- مرافقة وتوفير الدعم والإسناد الفني لمعالي رئيس ديوان الموظفين العام ورئيس مجلس إدارة المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة من قبل مدير عام العلاقات العامة والاستشارات في المدرسة، لحضور المؤتمر السنوي الدولي المشترك لعام 2016 لمدارس ومعاهد الإدارة IASIA، والمعهد الدولي للعلوم الإدارية IIAS، وشبكة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لبحوث الإدارة العامة -MENA PAR-، في الفترة الواقعة ما بين 19 أيلول-23 أيلول 2016 في مدينة تشينغدو - جمهورية الصين الشعبية حيث تم أخذ قرار بالإجماع من قبل مجلس إدارة IASIA لعقد المؤتمر السنوي لها ولأول مرة في دولة فلسطين العام في شهر تموز 2017.

## 2. الزيارات الرسمية لمؤسسات إقليمية ودولية نظيرة وشركائنا الاستراتيجيين

1. التنسيق والترتيب الكامل لزيارة وفد من المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة للمدرسة الوطنية التونسية للإدارة العامة ترأسه معالي الوزير رئيس مجلس الادارة يرافقه عضوين من مجلس إدارة المدرسة وذلك خلال الفترة الواقعة ما بين (2017/2/25-2017/3/1).
2. التنسيق والترتيب الكامل لزيارة وفد من المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة إلى المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة "ENA" ترأسه معالي الوزير رئيس مجلس الادارة وبمشاركة أعضاء مجلس إدارة المدرسة وكادر المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وذلك في الفترة الواقعة ما بين 5-10/3/2017 وتخلل الزيارة لقاءات عمل واجتماعات مع مختلف الدوائر والهيئات في مدرسة الإينا الفرنسية.
3. والتنسيق والتحضير وتوفير الدعم الفني واللوجستي لكل ما يتعلق بالبرنامج التدريبي لمتدربي برنامج التدريب المستمر (TOT)، وزيارتهم للجمهورية الكورية الجنوبية لبدء برنامجهم التدريبي بتاريخ 2017/10/14 ولغاية 2017/11/14.
4. استطاعت الإدارة العامة للعلاقات العامة والاستشارات الانتهاء من تنسيق وتحضير برنامج الزيارة الخاص بالفئة العليا الحكومي (HRD Program) والمكوّن من 8 مدراء عامون من مختلف وزارات دولة فلسطين لزيارة جمهورية كوريا الجنوبية للاضطلاع على تجربتهم الفريدة بالتنمية الإدارية، وترأس الوفد معالي رئيس ديوان الموظفين العام ورئيس مجلس إدارة المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وشارك في الوفد ايضاً مدير عام العلاقات العامة والاستشارات في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وذلك خلال الفترة 2017/11/12 ولغاية 2017/11/20.
5. توفير الدعم اللوجستي والفني لمعالي الوزير خلال لقاءاته مع الوفد الكوري بتاريخ 2017/03/16 في المدرسة الوطنية للإدارة، وصولاً إلى توقيع مذكرة تفاهم تتضمن عدة برامج تدريبية بين الطرفين.

### 3. اعداد وتحضير الاتفاقيات ومذكرات التفاهم مع شركائنا الدوليين والمحليين

- توقيع ملحق رقم (2) اتفاقية الدعم المالي المقدم من الحكومة الفرنسية، لديوان الموظفين العام بتاريخ 2016/09/15، ليطم تمديد اتفاقية التمويل الموقععة بتاريخ 2013/07/10 حتى تاريخ 2017/05/31.
- توقيع مذكرة تفاهم بين المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة والمدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة الإينا كإطار عمل للتعاون بين المدرستين والتي ابرمت بتاريخ 2017/03/06 في العاصمة الفرنسية باريس، والتي تضمنت التعاون والتنسيق المشترك وتبادل الخبرات بين الطرفين.
- توقيع محضر اجتماع بين المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة والمعهد الكوري للتنمية الاستراتيجية KDS، حول تنفيذ مشروع المبنى الدائم للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة والذي عقد بتاريخ 2017/03/16 في المقر المؤقت للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في محافظة رام الله والبيرة، كما تضمن الاجتماع عدة دورات تدريبية تعقد في الجمهورية الكورية لبرنامج الفئة العليا والتدريب المستمر TOT، وتدريب طاقم من فني الصيانة للمبنى الدائم.
- توقيع مذكرة تفاهم بين ديوان الموظفين العام والأكاديمية الصينية للحكومة، والتي ابرمت بتاريخ 2017/07/02، والتي تضمنت تعزيز التبادل والتعاون بين الطرفين في مجالات تدريب القيادة والأبحاث العلمية، والإدارة العامة والسياسة العامة.

## 2- الإدارة العامة للتدريب:

المهام:

إجراء الدراسات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي القطاع العام.

1. توفير برامج تدريبية نوعية ومرتبطة باحتياجات المؤسسات الفلسطينية من خلال استخدام المناهج والمواد التدريبية اللازمة وتطويرها.
2. تصميم المناهج التدريبية المتلائمة مع الحاجات الوظيفية والمؤسسية والفردية لموظفي قطاع الخدمة المدنية.
3. إعداد الخطط والبرامج التدريبية بالتنسيق مع الإدارات الأخرى وذات العلاقة لتطوير كادر الوظيفة العامة.
4. التقييم المستمر للبرامج التدريبية في عناصرها المختلفة لضمان التطور المستمر في الاداء.
5. التنسيق والتعاون مع مؤسسات التدريب والتطوير في الوطن وخارج الوطن ومع الجهات المختلفة بهدف توفير الدعم الكافي لتطوير وبناء القدرات المؤسسية.
6. الإشراف على نشر المفاهيم العامة لمهام ومسؤوليات الوظيفة المدنية الحديثة.
7. حوسبة التدريب والتعليم الإلكتروني.
8. التنسيق مع المؤسسات الحكومية للارتقاء بالتدريب.

ويتفرع من الإدارة العامة للتدريب دائرتين رئيسيتين تتركز أعمالها وفق المهام الموكلة إليها على النحو التالي:  
**أولاً: دائرة البرامج التدريبية**  
 المهام:

1. الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج التدريبية المعتمدة.
2. الإشراف على تصميم المناهج والحقائب التدريبية للبرامج التي يتم التخطيط لها.
3. المتابعة والتنسيق مع المختصين في التدريب بالوزارات بخصوص تنفيذ البرامج التدريبية.
4. الإشراف على المتابعة الدورية للبرامج التدريبية وقياس مدى انجاز هذه البرامج والمعوقات التي تواجهها.
5. الإشراف ومتابعة البرامج التدريبية المنفذة لضمان تحقيق أفضل النتائج.
6. تدريب وتأهيل الموظفين من خلال برامج تدريبية متخصصة يتم تصميمها لذلك.
7. تطوير قنوات الاتصال والتنسيق بين الوزارات والجهات الخارجية ذات العلاقة والتنسيق معها مباشرة بمواضيع التطوير الإداري والفني.
8. القيام بالمسوح والدراسات الدورية للوقوف على حاجة المؤسسات من دورات وبرامج متخصصة.
9. تطوير قاعدة بيانات خاصة بالمدرسين والمتدربين في البرامج التي تعقدتها المدرسة الوطنية.

#### ثانياً: دائرة التقييم

- 1 - المشاركة في اعداد الخطة التنفيذية الخاصة بالإدارة العامة ومتابعة تنفيذها.
- 2 - وضع نظم التقييم (للبرامج التدريبية، وللمواد التدريبية وللمدرسين واللوجستيات).
- 3 - متابعة الخطط والبرامج والسياسات المقررة، والتأكد من سلامة ودقة التنفيذ والالتزام بها.
- 4 - متابعة التطور التدريبي من حيث تصميم البرامج التدريبية وعدد المتدربين وأساليب التدريب وانجاز البرامج التدريبية والية المصادقة والاعتماد والقبول والامتحانات للمرشحين للبرامج التدريبية.
- 5 - اعداد التقارير وتوفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة وتقديمها للمسؤول المباشر لتساند اتخاذ القرار.
- 6 - تحليل نتائج التقييم للبرامج التدريبية واصدار تقارير التعديل.
- 7 - التكامل مع إدارة التدريب لتطوير البرامج المنفذة.
- 8 - الاشراف على اجراء الدراسات التحليلية لأثر التدريبات ووضع التوصيات بشأن التعديلات المطلوبة.
- 9 - تطوير نظم للمتابعة والتقييم والعمل على تحديثها.

## إنجازات الإدارة العامة للتدريب

تقوم الإدارة العامة للبرامج التدريبية بالتخطيط وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية المشتقة من قانون انشاء المدرسة، وهذه البرامج تعمل على تنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي والقطاعات الأخرى، لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية مما يساهم في تحسين الخدمات المقدمة الى المواطن الفلسطيني، وتقوم هذه البرامج على مجموعة من المبادئ العامة، من أهمها ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي جزئياً، وتوطين التدريبي تدريجياً والتدريب العملي والحالات الدراسية وغير ذلك، وتقسم هذه البرامج الى برنامج اعداد القادة، وبرنامج التدريب المستمر وبرنامج التدريب التحضيري. كما يوضح الشكل التالي:

ملخص اعداد المتدربين في البرامج التدريبية:

الرقم	البرنامج	اعداد المتدربين
1	برنامج اعداد القادة - الدفعة الاولى	33
2	برنامج اعداد القادة - الدفعة الثانية - فوج القدس	27
3	التدريب التحضيري	51
4	التدريب المستمر - تدريب الفئة الوسطى من المستويات الإدارية (الفئة الأولى) / المشروع الكوري	15
5	التدريب المستمر - برنامج تطوير القدرات ودراسة التجربة السنغافورية بالحوكمة والإدارة العامة	51
6	التدريب المستمر - برنامج سياسات الاقتصاد الكلي والإصلاح الاقتصادي	34
المجموع		211

ترتبط المواضيع التدريبية في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بالاحتياجات التدريبية وخطط التدريب المعتمدة، وتتركز هذه المواضيع في جوانب الإدارة العامة والقيادة، ولكل برنامج تدريبي مكوناته الخاصة والتي تختلف بناءً على الهدف من البرنامج والفئة المستهدفة.

#### مصادر تحديد المواضيع التدريبية:

تم تحديد مصادر ومرجعيات المواضيع التدريبية في المدرسة كما يلي:

- الخطط التدريبية وبالذات الخطة الاستراتيجية الوطنية للتدريب 2018-2020
- بطاقات الوصف الوظيفي
- نتائج تقييم الأداء
- الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية والخطط القطاعية
- اجندة السياسات الوطنية واهداف التنمية المستدامة
- التجارب المحلية والإقليمية والعالمية (فرنسا، كوريا، سنغافورة وغيرها)
- خبرات المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وديوان الموظفين العام

#### اختيار المدربين:

تستند آليات اختيار المتدربين في برامج المدرسة على مجموعة من الأسس والقواعد ويمكن تلخيص هذه القواعد الى:

- قانون الخدمة المدنية وهو الضابط لجميع برامج المدرسة، حيث يتم تطبيق شروط القانون على جميع المتدربين في المدرسة
- الامتحانات والمسابقات بحيث يتم الاختيار الأفضل وفقاً للبرنامج
- استهداف فئة محددة بحيث يتم تدريب جميع الفئة المستهدفة
- وضع شروط خاصة بالمدرسة تتناغم مع قانون الخدمة المدنية ورؤية المدرسة

## البرامج التدريبية:

### برنامج اعداد القادة:

حيث تم تصميم تطوير برنامج اعداد القادة كما يلي:

تعريف البرنامج: هو برنامج تعزيز وتطوير قدرات المرشحين لتولي مناصب عليا في القطاع العام اساساً وخصوصاً وظيفة مدير عام، والقطاعات الفلسطينية الأخرى، وذلك من خلال برامج تدريبية حديثة ومتميزة وبأساليب تدريب قائمة على النهج التفاعلي وتعزيز المهارات القيادية والادارية عند المتدربين.

ويقسم البرنامج الى اربعة فصول تدريبية كالتالي: فصل التدريب النظري، فصل التدريب على الجوانب العملية، فصل التدريب في مواقع العمل، واخيرا فصل مشروع التخرج، علما ان التفرغ مطلوب للفصول الثلاثة الاولى لثلاثة ايام اسبوعيا.

### الهدف العام للبرنامج:

يهدف البرنامج الى "تطوير قدرات موظفي الفئة الاولى في المؤسسات الحكومية بشكل رئيسي وأساسي وتحضيرهم للعمل في المناصب العليا (مدير عام)، والمساهمة في تطوير قدرات موظفي القطاعات الخاصة والاهلية، للموظفين العاملين او المرشحين للعمل في وظائف إشرافيه في مؤسساتهم".

### العبء التدريبي والمدد الزمنية:

استمر البرنامج لمدة سنة كاملة، مقسما على أربع فصول تدريبية، كالتالي:

- الفصل التدريبي الاول ويمتد لفترة 3 شهور.
- الفصل التدريبي الثاني ويمتد لفترة 3 شهور.
- التدريب في موقع العمل (Internship) الداخلي، حيث يتم توزيع المتدربين على مجموعة من مؤسساتنا الوطنية في كافة القطاعات، للعمل مع صناع القرار من وزراء ومحافظين ورؤساء مؤسسات عامة وخاصة او نوابهم، ولمدة شهرين زمنيين.
- فصل مشروع التخرج ويمتد لأربعة شهور.

استهدف البرنامج الفئات التالية:

- موظفي الفئة الاولى في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- فئة الضباط ممن يحمل رتبة نقيب فأعلى في الاجهزة الامنية والعسكرية الفلسطينية.
- من يشغل او مرشح لإشغال وظائف عليا في القطاعات الفلسطينية الأخرى.

#### المنهاج التدريبي:

تم عمل الخطوات التالية لإنجاز المنهاج التدريب:

الاطلاع على الادبيات المتوفرة في تجارب مدارس ومعاهد الادارة الاقليمية والعالمية، وشملت الدراسات التي اجراها طاقم المدرسة مؤسسات عديدة، منها: مدرسة الادارة الفرنسية، ومدرسة الادارة الكورية، ومعهد الادارة العامة السعودي، ومعهد الادارة العامة -البحرين، والمدرسة الوطنية في المغرب، والمدرسة الوطنية للإدارة في تونس، والمعهد القومي الادارة العامة في مصر، ومعهد الادارة العامة في الاردن.

- المسح الميداني من خلال مقابلة مجموعة من الخبراء في القطاع العام، وحصص التعليقات على المناهج التدريبية، واجراء التعديلات اللازمة، واشراك المؤسسات ذات العلاقة من مختلف القطاعات الفلسطينية ذات العلاقة، من خلال ورش العمل.
- الاطلاع على الخطط الوزارية للتدريب والاستفادة من الجهود المبذولة بهذا الخصوص.
- الاستفادة من خبرات الديوان في تحديد احتياجات القطاع العام الفلسطيني وتنمية الموارد البشرية، والاستهدافات المطلوبة للمعارف والمهارات.

#### المدرسين:

تم الإعلان عن استقطاب المدرسين لكل فصل تدريبي ويتم استقبال الطلبات ومن ثم تشكل لجنة من المدرسة والديوان وبعض المؤسسات الحكومية لاختيار الافضل وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها في دولة فلسطين.

#### محاضري البرنامج الزائرين:

تم استقطاب خبراء محليين ودوليين لألقاء محاضرات حول تجربتهم الشخصية بما يتعلق بالقيادة، وكان يتم غالباً استقبال ضيف واحد في كل أسبوع (لعدة ساعات) في جلسة دراسية ليوم واحد مع المتدربين.

وقد تم اختيار الضيوف الزائرين المحاضرين من رجال دولة وسياسيين واكاديميين ورجال اقتصاد واعمال ووزراء ورؤساء دوائر حكومية، من مدارس ادارية مختلفة، مما ساهم في رؤية المتدربين لنماذج قيادية مختلفة، وساعدهم في تشكيل وجهة نظر مستقلة حول أفضل الاليات العملية، والسمات القيادية الايجابية، التي من المفترض تبنيها بعد التخرج من البرنامج.

## الفصل التدريبي الأول:

ومدة هذا الفصل هي ثلاثة شهور ويتكون من مجموعة من المواضيع الأساسية والفرعية كالتالي:

الرقم	الموضوع	الملاحظات
1	الإدارة والقيادة	موضوع أساسي
2	الإدارة العامة والقوانين الرئيسية	موضوع أساسي
3	السياسات المالية العامة	موضوع أساسي
4	العلاقات العامة والعملة	موضوع أساسي
5	اللغات	موضوع فرعي
6	البحث العلمي	موضوع فرعي

## الفصل التدريبي الثاني

ومدة هذا الفصل هي ثلاثة شهور ويتكون من مجموعة من المواضيع الأساسية والفرعية كالتالي:

الرقم	الموضوع	الملاحظات
1	إدارة التغيير وقيادة الموارد البشرية	موضوع أساسي
2	التخطيط الاستراتيجي والسياسات العامة	موضوع أساسي
3	تخطيط وإدارة المالية العامة	موضوع أساسي
4	الدبلوماسية التعاون الدولي	موضوع أساسي
5	المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية	موضوع أساسي
6	اللغات	موضوع فرعي

تقوم فكرة التدريب في مواقع العمل على اكساب المتدربين مهارات وتوجهات قيادية عبر ممارسة ادوار قيادية، والعمل بالقرب من قادة مؤسسات عامة وخاصة واهلية، حيث سيساهم ذلك في تشكيل وتطوير انماط قيادة بالممارسة الفعلية، وذلك بعد الانتهاء من التدريب في قاعات المدرسة مدة التدريب شهرين، تم توزيع المتدربين على مؤسسات عديدة للعمل بالقرب من مركز القرار في هذه المؤسسات

### فصل مشاريع التخرج:

يعتبر فصل مشروع التخرج من اهم الفصول الدراسية في هذا البرنامج، حيث يقوم المتدرب باختيار قضية عامة في القطاع العام، او قضية متعلقة بإحدى المؤسسات الحكومية وجودة الخدمات فيها، او القيام بدراسة وتقييم منظومة عمل في إحدى مؤسسات الحكومة.

يقوم المتدرب فيها بجمع البيانات وتحليلها واجراء اللازم من مقابلات ومشاهدات، ودراسة كافة جوانب القضية، ليقدم بعدها تقريراً بحثياً، او بحثاً عملياً حول قضية الدراسة، تشتمل على توصيات واليات عمل قابلة للتطبيق، ويتم رفع التوصيات والاليات المقترحة الى جهات اتخاذ القرار، سواء كان مجلس الوزراء، او الوزارة او المؤسسة المعنية.

## انجاز برنامج اعداد القادة (1):

### استقطاب المتدربين:

- تم الإعلان عن استقطاب متدربين في برنامج اعداد القادة (1)، بتاريخ 2016/01/05، وقد تم تعميم الإعلان على كافة المؤسسات الحكومية والأمنية وبعض مؤسسات القطاع الأهلي والخاص.
- تم عقد الامتحان الكتابي للمقبولين في المرحلة الأولى بتاريخ: 2016/03/31.
- تم عقد مقابلات عليا للناجحين في الامتحان الكتابي بعلامة (60) فما فوق.

### تنفيذ التدريب:

- تم البدء بالبرنامج التدريبي: 2016/07/18.
- تركز التدريب على المعارف والخبرات والمهارات والتوجهات وفقاً للفصول التدريبية الأربعة. ملحق رقم (3) وملحق رقم (4) يبين المدربين في هذا الفصلين الأول والثاني.
- استضافت المدرسة الوطنية للإدارة خلال البرنامج التدريبي قادة وطنيين وسياسيين وخبراء وضيوف محليين ودوليين من القطاعات الثلاث (العام والخاص والاهلي) وقد تم اختيار الضيوف الزائرين المحاضرين من مدارس ادارية مختلفة، مما ساهم في رؤية المتدربين لنماذج قيادية مختلفة، وساعدهم في تشكيل وجهة نظر مستقلة. ملحق رقم (5).
- اشتمل التدريب على زيارات لمؤسسات رسمية لدراسة التجارب الإدارية والقيادية.
- تم الانتهاء من البرنامج التدريبي بتاريخ: 2017/08/31.

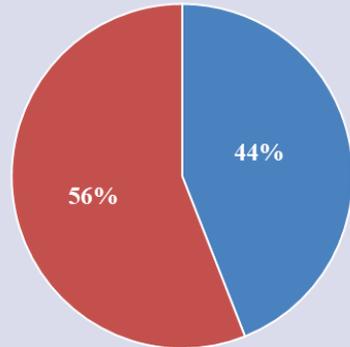
## مخرجات التدريب:

تم تخريج (33) متدرب ومتدربة من برنامج اعداد القادة - الدفعة الأولى، توزعوا على (21) مؤسسة حكومية وأمنية، وقد تم تخريجهم في حفل رسمي برعاية فخامة السيد الرئيس محمود عباس وبحضور دولة رئيس الوزراء وممثلي المؤسسات الرسمية والخاصة بتاريخ 2018/02/5. ملحق رقم (1) يبين قائمة بأسماء المتدربين.

## احصائيات حول البرنامج التدريبي اعداد القادة/الدفعة الأولى:

• عدد الطالبات المتقدمة للبرنامج: 800 طلب.	• عدد الحاضرين للمقابلة العليا: 39 مرشح.
• عدد الطالبات المقبولة: 296 طلب.	• علامة القبول النهائية: (70 %).
• عدد الطالبات المرفوضة: 53 طلب.	• عدد المقبولين في البرنامج التدريبي: 33 متدرب، وكان توزيعهم كالآتي:
• معدل علامات المقبولين: 73.6 %.	- عدد المقبولين من القطاع العام: 30 متدرب.
• عدد المتقدمين للامتحان الكتابي: 197 شخص.	- عدد المقبولين من القطاع العسكري: 3 متدربين.
• معدل علامات الخريجين=83.73	

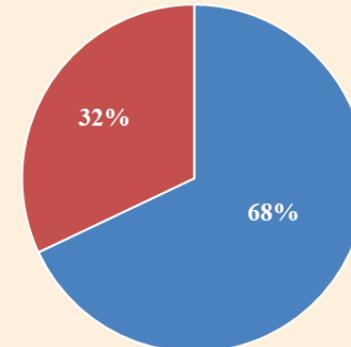
توزيع المتدربين بناءً على المؤهل العلمي



■ ماجستير ■ بكالوريوس

من الملاحظ ان أكثر من نصف المتدربين من حملة الماجستير وهذا مؤشر جيد على المؤهل العملي للمتدربين

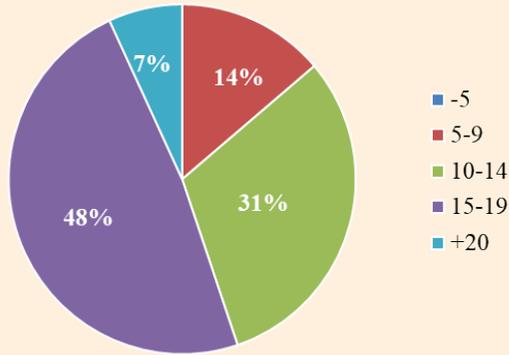
توزيع المتدربين بناءً على الجنس



■ ذكر ■ انثى

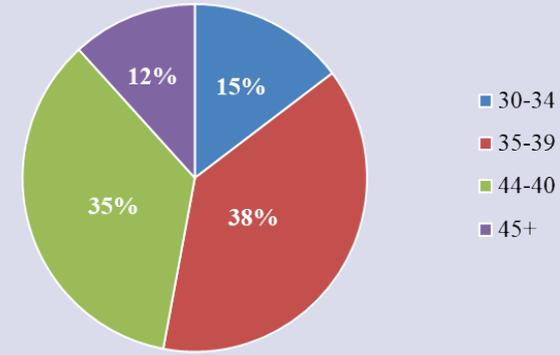
وهو ما يشير الى نسبة جيدة لمشاركة الاناث في برامج المدرسة

توزيع المتدربين بناءً على سنوات الخبرة:



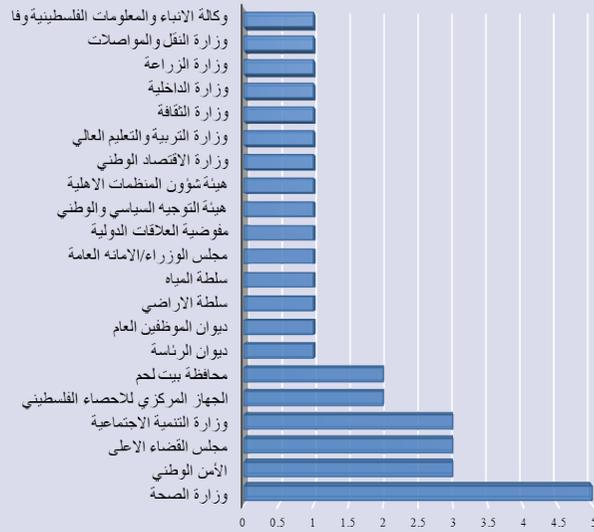
نلاحظ الخبرة الطويلة للمتدربين وهذا ينعكس إيجاباً على المشاركة الغنية للمتدربين اثناء المناقشة وتقديم الحالات الدراسية

توزيع المتدربين بناءً على العمر:



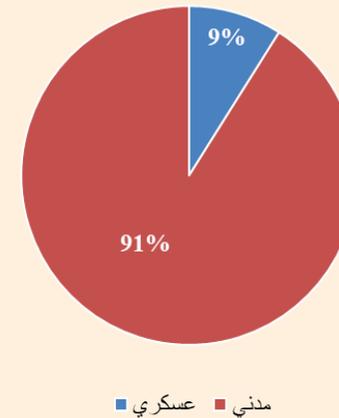
من الملاحظ ان غالبية المتدربين هم من فئلا عمرية صغيرة ومتوسطة وهذا مؤشر على دور ومشاركة فاعلة للشباب في لبرامج التدريبية في المدرسة

توزيع المتدربين وفقاً لمؤسساتهم:



توزع المتدربين على 21 مؤسسة وفق العلامات في امتحان القبول

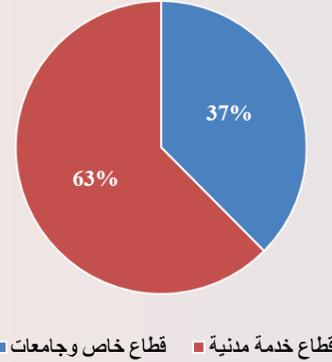
توزيع المتدربين بناءً على القطاع:



غالبية المتدربين من الموظفين من القطاع الحكومي/المدني مع مشاركة محدودة للقطاع الحكومي/العسكري، وهذا ينوع من الخبرات والخلفيات مما ينعكس إيجاباً على التدريب

### المدرّبين:

عدد المدرّبين في الدفعة الأولى هو 16 مدرّب، 6 منهم من القطاع الخاص والجامعات، و10 من قطاع الخدمة المدنية.



تنوع المدرّبين من القطاع الحكومي والقطاع الخاص وذلك تبعاً لحاجات التدريب وطبيعة المادة التدريبية

### التقييم:

اعتمدت الإدارة العامة للتدريب على جمع المعلومات حول سير العملية التدريبية كالتالي:

- اعتمدت الامتحان الكتابي كمرجع لعملية التقييم القبلي في كل مادة.
- عبر الاستمارات التي توزع خلال وبعد عملية التدريب، ويتم تعبئتها من قبل المتدرب نفسه، وذلك لقياس مدى تحقق المؤشرات الموضوعية مسبقاً، وكان عدد هذه الاستمارات 490 استمارة قام بتعبئتها 33 متدرب.
- جمعت معلومات من 297 تقرير بعلاوات كتغذية راجعة من قبل المدرّبين حول متدريهم.
- جمعت المعلومات عبر جلسات واحد - لواحد، وهي جلسات لتطوير التوجهات والسلوك، تتم بالتعاون مع كل مدرّب بالإضافة الى المتدرب نفسه.

### تقييم المدرّبين:

كان المعدل العام لتحقيق مؤشر كفاءة المدرّبين هو 84.9%، وهي نتيجة تحققت كثيراً توقعاتنا، كون التدريب كان في مجموعته الاولى وفي دورته الاولى، وتجاوز المؤشر ما كان متوقعا ب 9.9 نقاط كاملة.

### تقييم مشاريع التخرج:

قام معالي الاخ الوزير رئيس مجلس الادارة بتشكيل فريق كلجنة مناقشة لمشاريع التخرج لعام 2016:

- مدير عام / المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة - رئيساً.
- مدير عام / وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - عضواً.

- مدير عام / وزارة الثقافة - عضواً.
- مدير في مكتب الوزير / ديوان الموظفين العام - عضواً.
- قامت اللجنة بمقابلة المتدربين والاستماع الى عروضهم، ونقاشهم مطولا حول مشروع البحث، وقد قامت باعتماد عدة معايير اثناء تقييم مشاريع التخرج ومناقشتها، وتم اعتماد ثلاثة معايير رئيسية:
- المنهجية البحثية للمشروع.
- موضوع البحث، من حيث الجودة والابتكار والتأثير السياسي.
- قوة العرض.

وقد تم منح وزن نسبي لكل معيار من هذه المعايير من العلامة النهائية، حيث تم تقسيم كل معيار رئيسي الى مجموعة من المعايير الفرعية، وأخذ كل معيار فرعي وزن من العلامة الاجمالية كما هو موضح ادناه بالجدول التالي:

الرقم	المعيار	الوزن من مئة	عدد المعايير الفرعية
1	جودة المنهجية	15 %	3 معايير
2	جودة المحتوى	70 %	7 معايير
3	جودة العرض	15 %	3 معايير

بالإضافة الى تصميم استمارة خاصة لتقييم المشاريع وفق المعايير المعتمدة كما هو مرفق في الملحق رقم (4). وتم الاتفاق على ان النتيجة والتقييم سيكون على نموذج واحد لجميع اعضاء اللجنة، بعد مناقشة كل معيار بين الاعضاء، وقد تم اجراء المناقشات لكل متدرب على حدة، وتوزعت مجموعة المشاريع على 7 ايام متفرقة، في الملحق رقم (2)، وبدأت في 2017/8/7 وانتهت في 2017/9/19.

## برنامج اعداد القادة (2): فوج القدس

### استقطاب المتدربين:

- تم الإعلان عن استقطاب متدربين في برنامج اعداد القادة (2)، بتاريخ 2017/4/5، وقد تم تعميم الإعلان على كافة المؤسسات الحكومية والأمنية وبعض مؤسسات القطاع الأهلي والخاص.
- تم عقد الامتحان الكتابي الالكتروني للمقبولين في المرحلة الأولى بتاريخ: 2017/7/31.
- تم عقد مقابلات فنية للناجحين في الامتحان الكتابي الالكتروني بعلامة (60) فما فوق.
- تم عقد مقابلات عليا للمؤهلين من المقابلات الفنية بتاريخ 2017/10/26 و 2017/11/16.

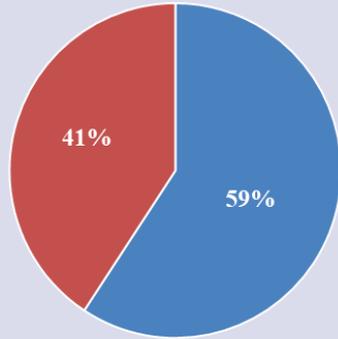
## تنفيذ التدريب:

- تم البدء بالبرنامج التدريبي: 2017/12/3.
- يتم في الفترة الحالية استكمال التدريب في الفصل التدريبي الأول والذي شارك على الانتهاء.

### احصائيات حول المتقدمين للبرنامج:

- عدد الطلبات المتقدمة للبرنامج: 1280 طلب.
- عدد الطلبات المقبولة: 147 طلب.
- عدد الطلبات المرفوضة: 6 طلبات.
- عدد المتقدمين للامتحان الكتابي: 105 أشخاص، من 34 مؤسسة إضافة الى متقدمين بشكل فردي.
- عدد المرشحين للمقابلة الفنية: 65 مترشح من 29 مؤسسة إضافة الى المرشحين بشكل فردي
- عدد الحاضرين للمقابلة العليا: 39 مرشح.
- عدد المقبولين في البرنامج التدريبي: 27 متدرب - الملحق رقم (2)، وكان توزيعهم كالآتي:
  - عدد المقبولين من القطاع العام: 23 متدرب.
  - عدد المقبولين من القطاع العسكري: 3 متدرب.
  - عدد المقبولين من القطاع الخاص: 1 متدرب.
- معدل علامات المقبولين: 78.3 %.
- تاريخ بداية البرنامج التدريبي: 2017/12/3.

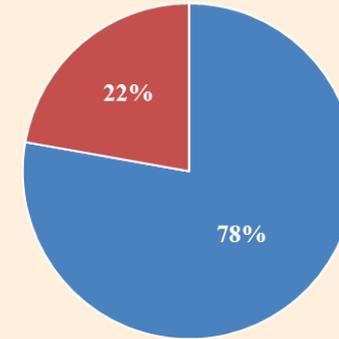
توزيع المتدربين بناءً على المؤهل العلمي:



■ ماجستير ■ بكالوريوس

نسبة حملة البكالوريوس اعلى من نسبة حملة الماجستير في هذا البرنامج، وهذا لا يؤثر على مستوى التدريب، لان التدريب في الغالب عملي وليس أكاديمي

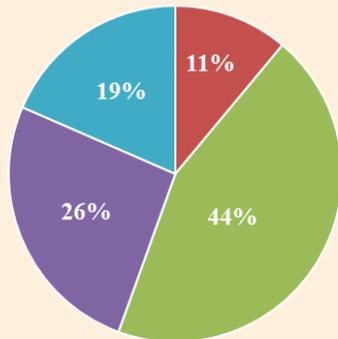
توزيع المتدربين بناءً على الجنس



■ ذكر ■ انثى

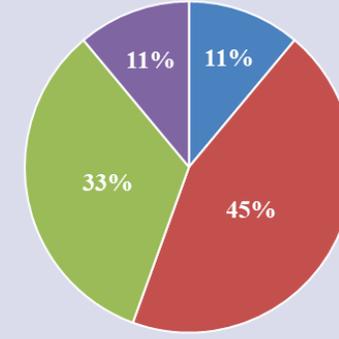
في الدفعة الثانية قلت نسبة الاناث، من المهم تشجيع الاناث على التقديم لبرامج المدرسة وتحفيز المؤسسات لقبول الطالبات المتناسبة والشروط

توزيع المتدربين بناءً على سنوات الخبرة:



■ -5 ■ 5-9 ■ 10-14 ■ 15-19 ■ +20

توزيع المتدربين بناءً على العمر:



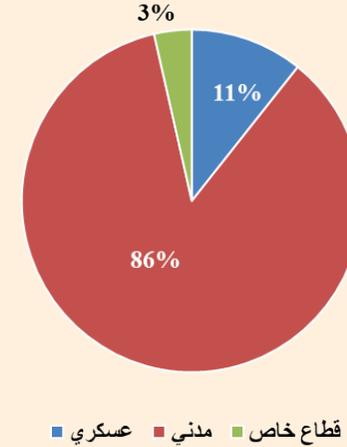
■ 30-34 ■ 35-39 ■ 40-44 ■ +45

### توزيع المتدربين وفقاً للمؤسسات:



توزع المتدربين في هذه الدفعة على تسعة عشر مؤسسة، وهذه المؤسسات تختلف مؤسسات الدفعة الأولى حيث ان ثلاثة عشر مؤسسة مختلفة عن الدفعة الأولى وست مؤسسات تكررت من الدفعة الأولى

### توزيع المتدربين بناءً على القطاع الوظيفي:



في هذه الدفعة تم قبول متدرب من القطاع الخاص، وهو تقدم متميز في هذه الدفعة الثانية، حيث احتوت هذه الدفعة على مرشحين من ثلاثة قطاعات (القطاع الحكومي/المدني والقطاع الحكومي/العسكري والقطاع الخاص)

### مقارنة بين برنامج اعداد القادة الدفعة الأولى والثانية:

الرقم	البند	الدفعة الأولى	الدفعة الثانية
1	عدد الطلبات المتقدمة للبرنامج	800 طلب	1280 طلب
2	عدد الطلبات المقبولة	296 طلب	147 طلب
3	اليات القبول	<ul style="list-style-type: none"> <li>امتحان كتابي يدوي</li> <li>مقابلة عليا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>امتحان كتابي/الكثروي</li> <li>مقابلة فنية</li> <li>مقابلة عليا</li> </ul>
4	عدد المقبولين للتدريب وتوزيعهم على القطاعات	<p>عدد المقبولين للتدريب 33 كالتالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>حكومي: 30</li> <li>عسكري: 3</li> </ul>	<p>عدد المقبولين للتدريب 27 كالتالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>حكومي: 23</li> <li>عسكري: 3</li> <li>خاص: 1</li> </ul>

برنامج التدريب المستمر هو أحد البرامج التدريبية الرئيسية للموظفين العموميين، والذي تقدمه المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، للحفاظ على التطوير المستمر لقدرات العاملين في الوظيفة العمومية، ومواكبتها للتطورات الحاصلة في الحقل العلمي المختلفة، ولمواءمة احتياجات المؤسسات العامة وتطوير قدرتها على تقديم أفضل الخدمات للمواطن الفلسطيني.

يهدف هذا البرنامج الى « التطوير المستمر للوظيفة العامة الفلسطينية عبر الارتقاء بمعارف ومهارات وتوجهات العاملين فيها، وخلق ثقافة مناسبة للوظيفة العامة»، ويكون ذلك من خلال تسليح العاملين في القطاع الحكومي والعام بما يستجد من المهارات والمعارف في الحقل الاداري، والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.

### أولاً: تدريب الفئة الوسطى من المستويات الإدارية (الفئة الأولى) / المشروع الكوري:

#### تدريب المدربين (TOT):

تدريب الفئة الوسطى وتدريب مدربين هو برنامج تدريبي يتكون من مجموعة من المهارات والمعارف (الكفايات)، خاص بالفئة الأولى، مبني على الاحتياج الوظيفي ومرتبط بالمسار الوظيفي لهذه الفئة، ويتكون من مرحلتين أساسيتين، الأولى: تدريب مدربين في الاحتياجات التدريبية الخاصة بالفئة الأولى. المرحلة الثانية: يقوم هؤلاء المدربون بتدريب جميع الفئة المستهدفة في القطاع الحكومي.

#### الهدف العام للتدريب:

يهدف هذا البرنامج التدريبي المساهمة في الارتقاء بالإدارة العامة في فلسطين وتحسين الأداء لتقديم خدمات أفضل للمواطن الفلسطيني-محور الاهتمام، وكل ذلك باستخدام الخبرات الفلسطينية مع الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية، وهو الامر الذي يخفف عن الموازنة الفلسطينية عبء كبير من موازنات التدريب الخارجي.

#### الفئة المستهدفة:

الفئة الأولى مدراء (C) في المرحلة الأولى.

#### خطوات الترشح للبرنامج (TOT):

- تحديد الفئة المستهدفة (الأولى)
- شروط القبول
- ارسال مكاتبات للمؤسسات الحكومية
- استقبال 100 طلب
- فرز الطلبات (40 طلب متوافق مع الشروط)
- امتحان لغة انجليزية وعرض تقديمي ومقابلة (لاختيار 15 متدرب)

الرقم	المرحلة	التاريخ	الموضوع	عدد الحضور
1	الاختيار	2017/8/17-13	اختيار المتدربين (برنامج TOT)	15
2	التدريب في كوريا	2017/10/17-2017/11/13	تحديد الاحتياجات التدريبية تصميم المناهج التدريبية تنفيذ التدريب والأساليب التدريبية التقييم	15
3	العرض التقديمي	2018/2/6-2018/1/14	كيفية تصميم العروض التقديمية	15
4	التقييم لاحقاً			

### الاحتياج التدريبي (موظفي الفئة الأولى):

- الخطوة الأولى في المشروع هي تحديد الاحتياجات التدريبية، وقد تمت عملية حصر الاحتياجات وفق اسس حديثة ومرتبطة بالاحتياج الفعلي للفئة المستهدفة، كما يلي:
- المسوح التدريبية، من خلال توزيع استبانة على أكثر من 46 موظف في مختلف المؤسسات الحكومية، تحتوي هذه الاستبانة على مجموعة من اهم الكفايات المطلوبة لأداء الوظائف الحكومية، بحيث تقيس مدى أهمية كل منها ومدى الاحتياج الفعلي لها.
  - بطاقات الوصف الوظيفي، حيث تم تحليل 20 بطاقة وصف وظيفي للوظائف الأكثر شيوعاً في مؤسسات الخدمة المدنية، للتعرف على طبيعة الكفايات الأكثر أهمية لإنجاز المهام الوظيفية.
  - استشارة 5 من المدراء العاميين في 4 مؤسسات حكومية وذلك للتعرف على اهم الكفايات المطلوبة للفئة الأولى وذلك من خلال خبراتهم السابقة ونتائج تقييم الاداء.
  - استشارة المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وديوان الموظفين العام عن اهم الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة
  - مقابلات مع عدد من المتدربين المميزين في برنامج اعداد القادة الدفعة الأولى/2016.
  - مراجعة مجموعة كبيرة من التجارب والخبرات المحلية (الخطة الوطنية للتدريب، المنهاج التدريب لبرنامج اعداد وغيرها)
  - مراجعة التجارب العالمية مثل OECD والتجربة الكورية والتجربة الامريكية وغيرها.

### اختيار عناوين ومحتويات المواضيع التدريبية:

بعد جمع وتحليل كل هذه الاحتياجات والتجارب وتحديد الأولويات، تم وضع مجموعة من الكفايات لتكون الأساس للبرنامج التدريبي الخاص بالإدارة المتوسطة (الفئة الأولى)، حيث تم تصنيف

جميع الاحتياجات الى خمسة مواضيع رئيسية، ويحتوي كل موضوع رئيسي على ثلاث مواضيع فرعية كما يبين الجول التالي:

الموضوع الفرعي	الموضوع الرئيسي	التصنيف
هيكلية الحكومة	الخدمات العامة في الحكومة	الخدمات الحكومية
الحكم الرشيد		
الاخلاقيات العامة في الحكومة		
التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام	تنفيذ ومتابعة التخطيط الاستراتيجي	الكفايات القيادية
متابعة التخطيط الاستراتيجي		
تنفيذ وتقييم السياسات العامة		
القيادة الفعالة	قيادة الفريق	
إدارة الفريق		
قضايا الموارد البشرية في إدارة الفريق		
أنواع التواصل	الاتصال والتواصل	
التقرير والعرض		
إدارة الاجتماعات		
نظريات واتجاهات تنمية الموارد البشرية وتعليم الكبار		
كيفية تطوير المناهج التدريبية		كيفية تطوير المناهج التدريبية
أساليب التدريب الفعالة وتطوير الموارد البشرية		أساليب التدريب الفعالة وتطوير الموارد البشرية

## اختيار المدربين:

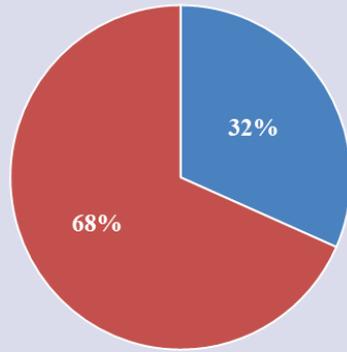
يقوم البرنامج التدريبي على اعداد مدربين في كل موضوع فرعي (15 مدرب) - الملحق رقم (6)، وذلك من خلال برنامج تدريبي يمتد على عام كامل، حيث سيتم تأهيل المدربين على أربعة مراحل:

اختيار المدربين وفق الليات واختبارات مكثفة ومتكاملة لضمان اختيار الأفضل، حيث تم تشكيل لجنة فلسطينية كورية مشتركة، حيث تكونت اللجنة الفلسطينية من مجموعة موظفي الفئة العليا ومدراء مراكز التدريب وخبير لغة انجليزية، وبالنسبة الى اللجنة الكورية فتكونت من كبار خبراء التنمية الإدارية في القطاع العام الكوري، حيث كانت خطوات الاختيار كالتالي:

- وضع متطلبات قبول دقيقة ومتلائمة مع حجم البرنامج التدريبي وقانون الخدمة المدنية، من حيث سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي وتقييم الأداء والعمر وغيرها.
- الإعلان في جميع مؤسسات الخدمة المدنية لمدة أسبوعين، لضمان تحقيق الشفافية في التقدم والاختيار، ليتم اختيار الأفضل.
- تم استقبال 100 ترشيح، وبعد عملية الفرز التي أجرتها اللجنة تم قبول 40 مرشح لإجراء المقابلة.
- تم استخدام طريقة جديدة ومبتكرة في المقابلات حيث تمت المقابلات على مدار أسبوعين حيث طلب من كل مرشح تحضير عرض تقديمي عن موضوع تدريبي محدد، حيث تم اعلام المرشحين قبل يوم واحد فقط عن موعد المقابلة لضمان ان يكون المرشحين قادرين على العمل تحت الضغط.
- وفي المقابلة تم الطلب من كل مرشح ان يكتب مقالة باللغة الإنجليزية عن موضوع مرتبط الإدارة العامة والمواضيع التدريبية خلال ساعتين فقط، وتتكون المقالة من حوالي 400 كلمة.
- وبعدها يتم تقديم العرض التقديمي وقامت اللجنة بطرح مجموعة من الأسئلة على كل مرشح (لقياس مدى المعرفة بالموضوع التدريبي ومدى الامام بمهارات التدريب).
- بالنسبة للتقييم النهائي فهو يعتمد على المقالة باللغة الإنجليزية والعرض التقديمي وطريقة الإجابة عن الأسئلة.
- تم اختيار اعلی 15 مرشح وهو العدد المطلوب لإنجاز البرنامج التدريبي.

يطلب بعد ذلك من كل متدرب وضع خطة تحتوي على اهم النشاطات المطلوبة لتأهيله كمدرب، بالإضافة الى ذلك يطلب من جميع المتدربين التعمق في الموضوع التدريبي (الرئيسي والفرعي) لكل متدرب من خلال القراءة والاطلاع على التجارب ذات الصلة. وقد عقد الديوان دورة تدريبية لتقوية المرشحين في اللغة الإنجليزية لمدة 20 ساعة تدريبية، مباشرة بعد عملية الاختيار.

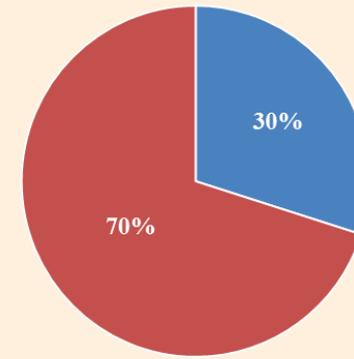
توزيع الفئة المستهدفة وفق الجنس:



■ اناث ■ ذكور

يبين ان نسبة للإناث هي ثلث الفئة المستهدفة

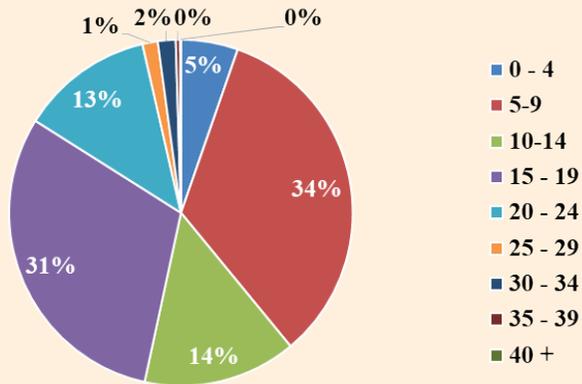
ستكون الفئة المستهدفة من التدريب هي الفئة الوسطى (C) وفق ما يلي:



■ الفئة الأولى ■ مدراء- C

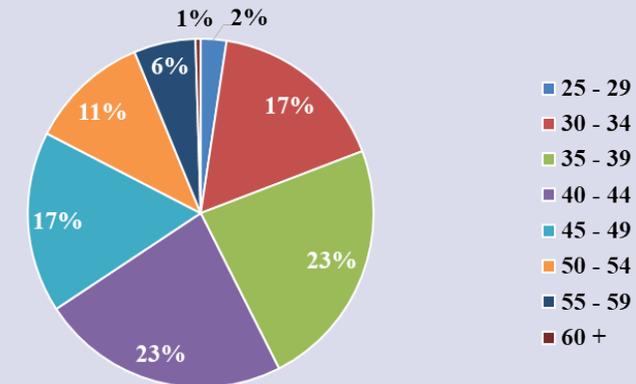
حيث ان الفئة المستهدفة تشكل ثلث الفئة الأولى.

توزيع الفئة المستهدفة بناءً على سنوات الخبرة:



غالبية الفئة المستهدفة لديها عشرين سنة او اقل من الخبرة

توزيع الفئة المستهدفة بناءً على العمر:



توزيع الفئة المستهدفة على مختلف الفئات العمرية.

## تنفيذ التدريب:

يتكون من جزئين:

- اعداد مدربين محليين (15 مدرب) في مختلف المواضيع التدريبية المرتبطة بالإدارة العامة، ليتولوا فيما بعد تدريب موظفي الفئات الوسطى.
- تدريب الفئة الوسطى (C) كمرحلة أولى، في قطاع الخدمة المدنية من خلال المدربين الذين تم تأهيلهم كمدربين محليين.

## المخرجات:

1. خمسة عشر مدرباً ومؤهلاً في خمسة عشر موضوعاً.

2. خمسة مناهج تدريبية عن المواضيع التدريبية الرئيسية تحتوي على:

- اسم الموضوع
- الفئة المستهدفة
- مقدمة عن الموضوع
- اهداف التعلم الرئيسية
- اليات التدريب
- اسم المدرب
- التقييم

3. خمسة عشر مخطط تدريبي للمواضيع الفرعية يحتوي على:

- اسم الموضوع الفرعي
- الوقت اللازم للتدريب
- مقدمة عن الموضوع الفرعي
- اهداف التعلم الفرعية
- الجدول الزمني
- الأنشطة
- اليات التدريب
- تلخيص اليوم التدريبي

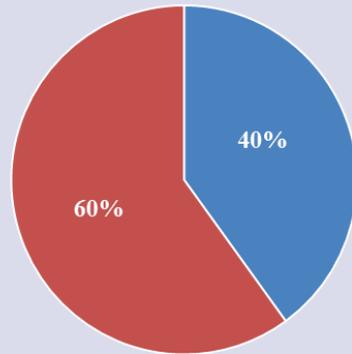
4. خمسة عشر كتاب تدريبي يحتوي على (14 كتاب معتمد من الجانب الكوري، كتاب واحد انتظار الاعتماد النهائي):

- المقدمة
- محتويات المادة التدريبية
- المادة التدريبية
- الجدول الزمني مفصل
- الأنشطة بالتفصيل
- المراجع

5. عرض تقديمي معتمد (3 عروض في انتظار الاعتماد من الجانب الكوري)

6. سيتم العمل لاحقاً على اليات التقييم في الزيارة القادمة الى فلسطين

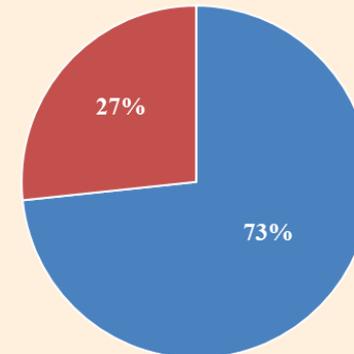
توزيع المتدربين (متدربين TOT ليصبحوا مدربين معتمدين) بناءً على المؤهل العلمي:



■ ماجستير ■ بكالوريوس

غالبية المتدربين (متدربين TOT ليصبحوا مدربين معتمدين) يملكون الماجستير وهذا يدل على المؤهل العلمي الجيد للمتدربين.

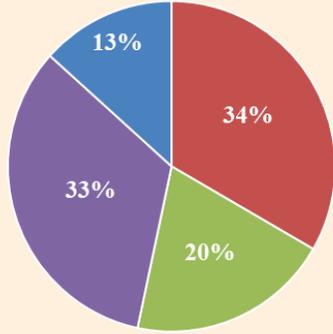
توزيع المتدربين (متدربين TOT ليصبحوا مدربين معتمدين) بناءً على الجنس:



■ ذكر ■ انثى

نسبة الاناث هي تقريبا الثلث وهو متقاربة مع عدد الاناث في الفئة المستهدفة

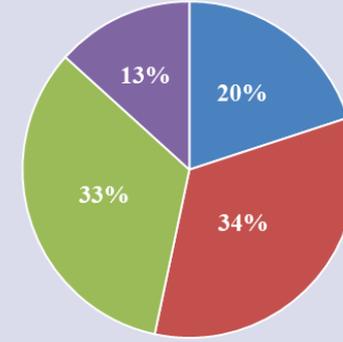
توزيع المتدربين (متدربين TOT ليصبحوا مدربين معتمدين) بناءً على سنوات الخبرة:



■ -5 ■ 5-9 ■ 10-14 ■ 15-19 ■ +20

سنوات الخبرة تعكس الاحتياج المناسب للبرنامج التدريبي

توزيع المتدربين (متدربين TOT ليصبحوا مدربين معتمدين) بناءً على العمر:



■ 30-34 ■ 35-39 ■ 40-44 ■ +45

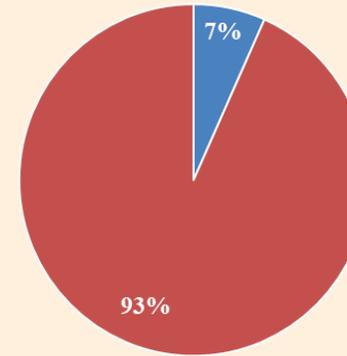
غالبية المتدربين (متدربين TOT ليصبحوا مدربين معتمدين) من الفئة العمرية الأولى والمتوسطة وهو الامر الذي يساهم في استمرارية البرنامج التدريبي

توزيع المتدربين (متدربين TOT ليصبحوا مدربين معتمدين) بناءً على المؤسسة:



من الملاحظ التنوع في المؤسسات وهو الامر الذي يساهم في تعزيز تنوع الخبرات

توزيع المتدربين (متدربين TOT ليصبحوا مدربين معتمدين) بناءً على القطاع:



■ عسكري ■ مدني

مشاركة القطاع الحكومي/العسكري هي متناسبة مع المواضيع التدريبية والفئات المستهدفة

## ثانياً: برنامج تطوير القدرات ودراسة التجربة السنغافورية بالحوكمة والإدارة العامة:

في إطار التعاون بين دولة فلسطين وجمهورية سنغافورة للعمل على تطوير قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني، تم عقد برنامج متكامل من ثلاث مراحل.

### الهدف العام للتدريب:

يهدف البرنامج الى الارتقاء بقدرات العاملين في وظائف الإدارة الوسطى والعليا في القطاع الحكومي، وتطوير الخبرات والقدرات في الحوكمة العامة والإدارة الفعّالة.

### آلية الترشح للبرنامج:

- تحديد الفئة المستهدفة (الأولى والعليا)
- شروط القبول.
- ارسال مكاتبات للمؤسسات الحكومية.
- عقد امتحان مستوى اللغة الإنجليزية.
- علامة النجاح 60 %، عدد المتقدمين 83، عدد المقبولين 54.

### استقطاب المتدربين:

تم الإعلان لجميع المؤسسات الحكومية واستقبال الطلبات، ثم تم عقد امتحان لغة انجليزية وكانت علامة النجاح 60 % وكان عدد الحضور (51) متدرب في المرحلة الأولى، و(40) متدرب في المرحلة الثانية-الملحق رقم (7).

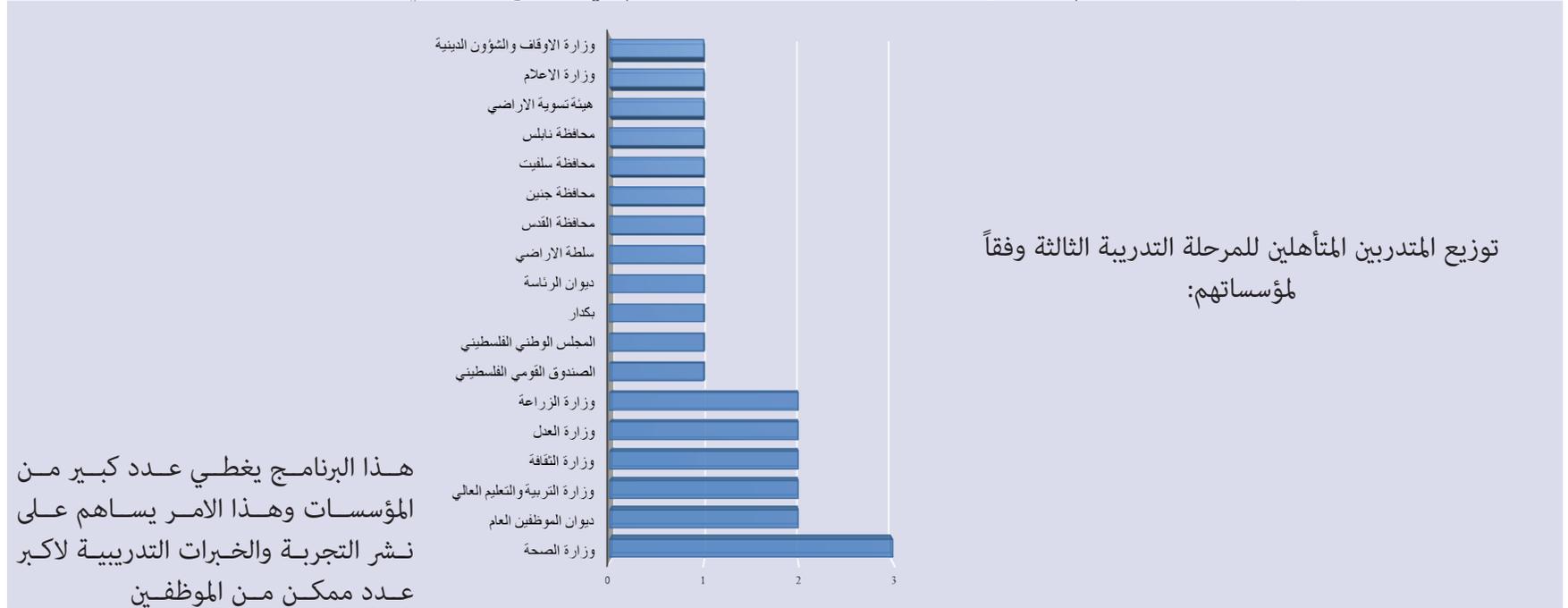
### تنفيذ التدريب:

تم تقسيم البرنامج الى ثلاث مراحل:

المرحلة	التاريخ	الموضوع	عدد الحضور
الأولى: دورة تدريبية	2017/12/7-4	الإصلاح في سنغافورة ومكافحة الفساد إدارة وتطوير الموارد البشرية في سنغافورة	51
الثانية: دورة تدريبية استكمالية	2017/3/21-18	القيادة، الاستراتيجية والتغيير: الجانب الإنساني لمدة يومين. القيادة، الاستراتيجية والتغيير: إدارة الاستراتيجيات في القطاع العام لمدة يومين	40
الثالثة: لاحقا في سنغافورة			من المتوقع 25

## مخرجات التدريب:

بناءً على التزام المتدربين بالبرنامج التدريبي، وعلى نتائج التقييم المشترك من جانب المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وطاقم الخبراء والمدربين السنغافوريين للمتدربين، تأهل (25) متدرب للمرحلة الثالثة، ويمثلون (18) مؤسسة حكومية، وسيتم استكمال البرنامج التدريبي معهم في وقت لاحق، حيث سيتم إيفادهم إلى جمهورية سنغافورة لدراسة التجربة السنغافورية بالحوكمة والإدارة العامة واعدادهم كمدربين للإدارة التنفيذية (رؤساء الأقسام) في القطاع الحكومي.



برنامج سياسات الاقتصاد الكلي والإصلاح الاقتصادي مسار تدريبي يقدم معارف بما يتعلق بالاقتصاد الكلي والجزئي، والمؤشرات الاقتصادية في فلسطين، ويستهدف موظفي الفئات العليا والفئة الأولى.

### الهدف العام للبرنامج

يناقش البرنامج السمات الأساسية للقطاعات الاقتصادية الرئيسية والسياسات المتعلقة بكل قطاع والتشابكات والعلاقات المتبادلة بين تلك القطاعات بما في ذلك الإجراءات الإصلاحية المتبعة دولياً في التعامل مع أوضاع عدم التوازن الاقتصادي الداخلي والخارجي.

### الاحتياج التدريبي

تكمُن أهمية البرنامج في تعزيز مهارات المشاركين في تحليل وتشخيص الاختلالات الاقتصادية على المستوى الكلي واقتراح السياسات والإجراءات الملائمة لتصحيح تلك الاختلالات.

### المدرّبين

قام بتنفيذ البرنامج خبير التدريب الدولي الدكتور عبد الهادي يوسف.

### استقطاب المتدربين

تم الإعلان عن استقطاب متدربين في برنامج سياسات الاقتصاد الكلي والإصلاح الاقتصادي، بتاريخ 2017/04/18، وقد تم تعميم الإعلان على كافة المؤسسات الحكومية، وقد تم الترشيح وفق شروط محددة بناءً على كتاب من رئيس الدائرة الحكومية، وقد تم ترشيح (34) متدرب لحضور التدريب من قبل (14) مؤسسة حكومية- الملحق رقم (8).

### تنفيذ التدريب

تم تنفيذ البرنامج في الفترة الممتدة من 2017/04/30-23، بواقع 4 أيام تدريبية، بمعدل (24) ساعة تدريبية

### مخرجات التدريب

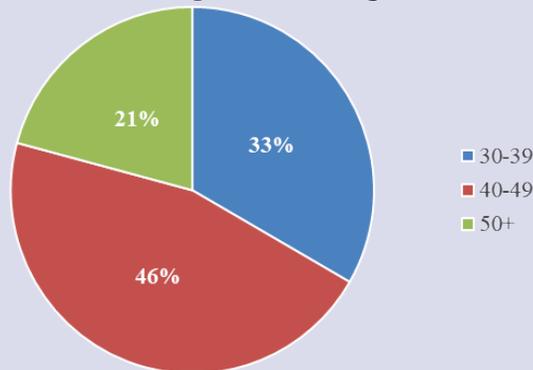
بناءً على التزام المتدربين بالبرنامج التدريبي، وعلى نتائج التقييم للمتدربين، تخرج (24) متدرب ومتدربة من قبل (12) مؤسسة حكومية.

### توزيع المتدربين بناءً على مؤسساتهم:



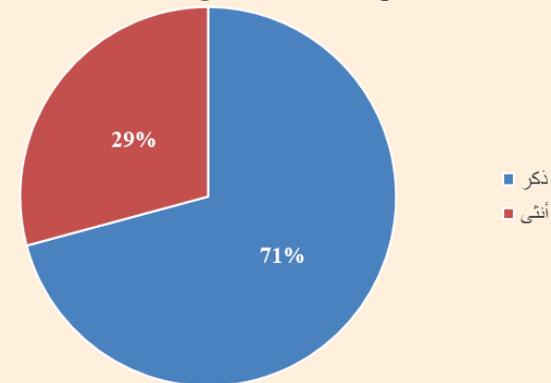
هذا البرنامج يغطي عدد كبير من المؤسسات وهذا الامر يساهم على نشر التجربة والخبرات التدريبيه لأكبر عدد ممكن من الموظفين

### توزيع المتدربين برنامج وفقاً للعمر:



الفئات العمرية الأولى والمتوسطة تساهم في استمرارية التدريب

### توزيع متدربين البرنامج وفقاً للجنس:



نسبة الاناث هي تقريبا ثلث المتدربين وهي نسبة جيدة و جاري العمل على رفعها مستقبلا

## برنامج التدريب التحضيري:

برنامج التأهيل التحضيري للموظفين المعيّنين حديثاً هو برنامج تدريبي يقدم معلومات ومعارف الى الموظف المعين حديثاً بالإضافة الى توجيه الموظف الجديد في مكان عمله، مما يحفز أدائه الوظيفي في المستقبل، ويساعده في الاندماج بشكل أسرع في بيئة العمل.

### الهدف العام للبرنامج:

يهدف هذا البرنامج الى «مساعدة الموظف الجديد في الاندماج بأسرع وقت ممكن في بيئة العمل مما يسهل على الموظف استيعاب مهام وظيفته ومسؤولياته»، وبالتالي تطوير بيئة عمل ايجابية وعلاقات عمل ناجحة وتخفيف التكاليف المتمثلة بسرعة الاندماج في بيئة العمل، مما يؤدي بالنهاية الى تحسين نوعية الخدمة التي تقدم للمواطن الفلسطيني.

### الاحتياج التدريبي:

تكمن أهمية البرنامج التحضيري في سد الفجوة الناجمة عن عدم دمج وتوجيه الموظف الجديد في عمله، مما يعمل على رفع قدرة المؤسسات في القطاع الحكومي على دمج موظفيها الجدد بسلاسة وفعالية والحفاظ على بيئة تعليمية مستمرة داخل مؤسسات القطاع العام.

### المدرّبين:

يقوم بتدريب الموظفين الجدد مجموعة من الموظفين الأكفاء والمختارين بعناية في القطاع الحكومي، والذين تم تأهيلهم كمدرّبين من خلال المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، عبر خبراء من ديوان الموظفين العام والمؤسسات الحكومية.

### استقطاب المتدربين:

تم الإعلان عن استقطاب متدربين في برنامج تدريب المدربين لتأهيلهم كمدرّبين معتمدين في برنامج التدريب التحضيري، بتاريخ 2017/01/23، وقد تم تعميم الإعلان على كافة المؤسسات الحكومية، وقد تم الترشيح وفق شروط محددة بناءً على كتاب من رئيس الدائرة الحكومية، وقد تم ترشيح (64) متدرب لحضور التدريب من قبل المؤسسات الحكومية. الملحق رقم (9).

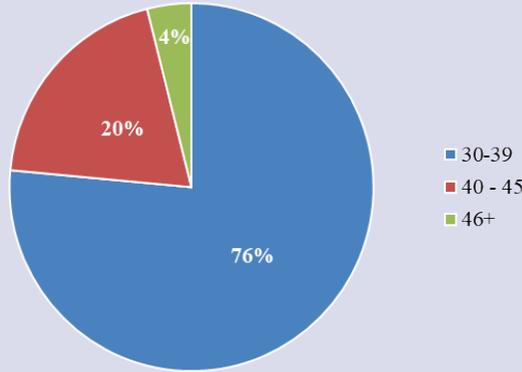
### تنفيذ التدريب:

- تم عقد ورشة عمل للبدء بتنفيذ برنامج التدريب التحضيري بتاريخ 2016/10/31 في فندق السيزر، بحضور مجموعة مختارة من مدراء عامو الموارد البشرية في المؤسسات العامة، ومنسقي التدريب في المؤسسات، وذلك بهدف إقرار الخطوط التفصيلية للبرنامج والمنهاج التدريبي.
- تم عقد اجتماع تحضيرى لقياس الاحتياجات التدريبية للمتدربين في المواضيع التدريبية الخاصة ببرنامج التدريب التحضيري، حيث تم تقسيم المتدربين لمجموعتان تدريبيتان، بتاريخ 2017/03/16-15.
- تم التعاقد مع مدرّبين ذوي كفاءة عالية لتدريب المتدربين لتأهيلهم ليصبحوا مدرّبين من خلال برنامج تدريب المدربين، وقد تم البدء في التدريب بتاريخ 2017/4/3.
- بعد استكمال تدريب المدربين، تم عقد جلسات تدريبية في المواضيع الخاصة ببرنامج التدريب التحضيري من قبل مدرّبين ذوي اختصاص من المؤسسات الحكومية في كل موضوع تدريبي، وقد تم الانتهاء من تنفيذ التدريب بتاريخ 2017/12/27.

## مخرجات التدريب:

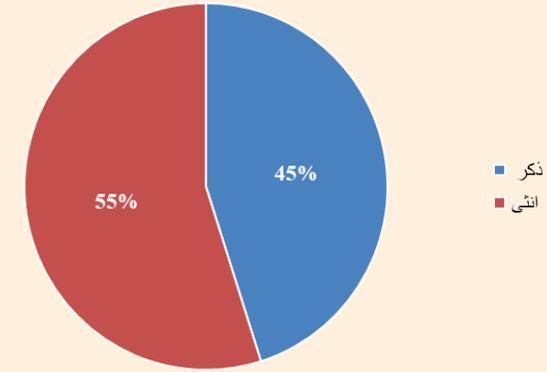
بناءً على التزام المتدربين بالبرنامج التحضيري، وعلى نتائج التقييم للمتدربين، تأهل (51) متدرب للمرحلة الثالثة، ويمثلون (38) مؤسسة حكومية، وسيتم استكمال البرنامج التدريبي معهم في وقت لاحق.

توزيع المتدربين بناءً على العمر:



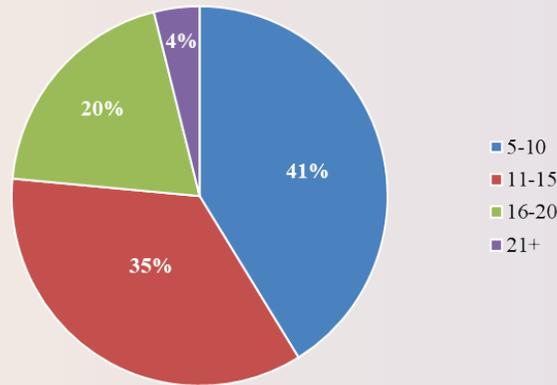
غالبية المتدربين من الفئات العمرية الأولى وهذا يساهم في استدامة عملية التطوير

توزيع المتدربين بناءً على الجنس:



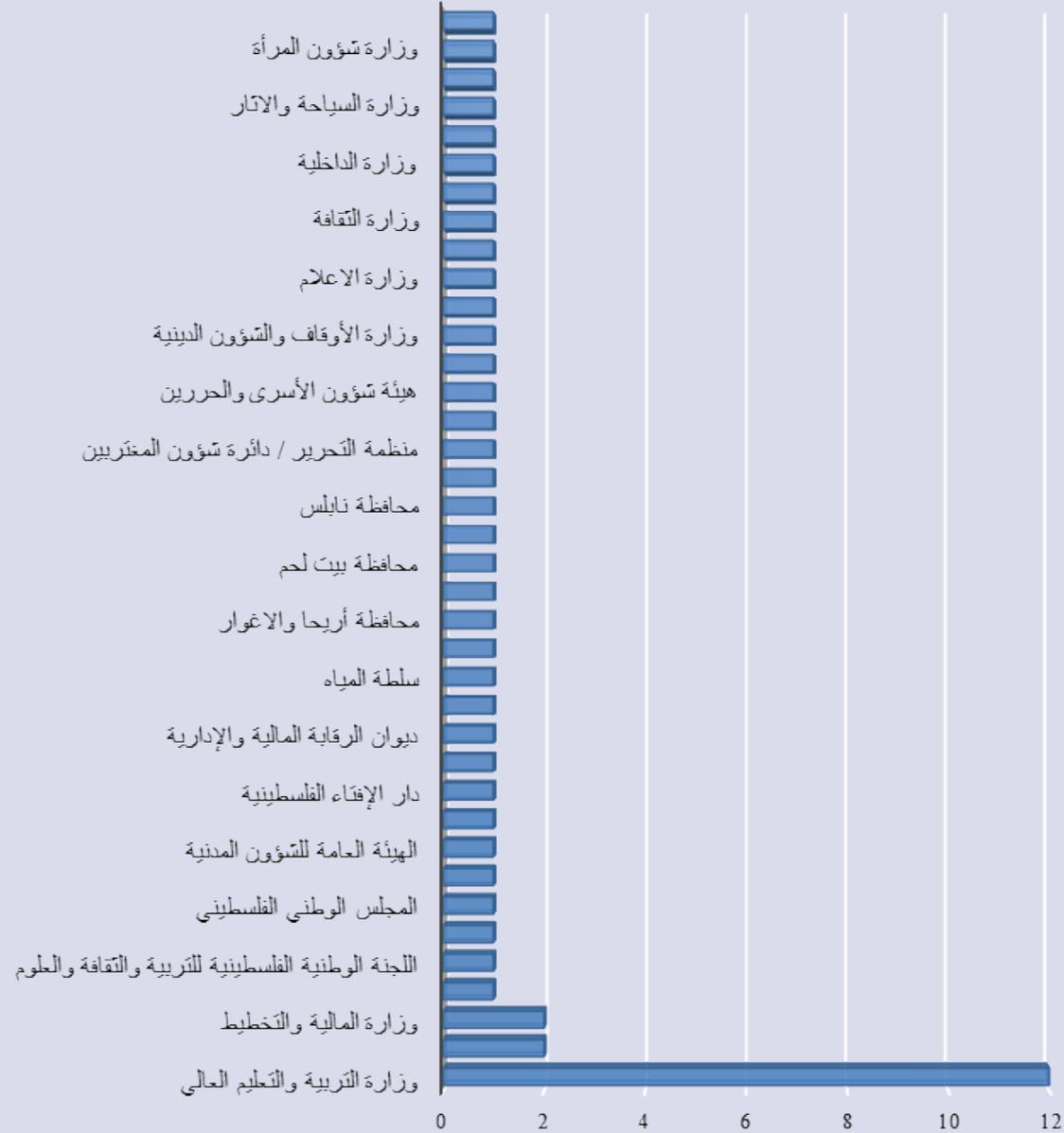
نسبة الاناث هي النصف تقريبا وهي نسبة ممتازة لهذا البرنامج

توزيع المتدربين بناءً على الخبرة:



سنوات الخبرة متناسبة مع الاحتياج التدريبي وطبيعة التدريب

توزيع المتدربين بناءً على مؤسساتهم:



التدريب لغالبية مؤسسات الخدمة المدنية وهذا ضروري لتنفيذ التدريب بمرونة عالية

## التقييم:

قامت دائرة التقييم والمتابعة بتوزيع استمارتين على المتدربين (في برنامج تدريب المدربين الخاص ببرنامج التأهيل التحضيري) في نهاية كل مسار تدريبي الأولى خاصة بتقييم البرنامج التدريبي والثانية خاصة بتقييم المدرب حسب التالي:  
استمارة تقييم المساق وتنقسم الى عنصرين أساسيين: -  
العنصر الأول: المساق التدريبي، ويقسم الى العناصر الفرعية التالية:

- الهدف من المساق
- الفعالية
- الموضوعات
- الأنشطة التدريبية
- الوقت المخصص للتدريب

العنصر الثاني: لوجستيات التدريب، وتنقسم الى العناصر الفرعية التالية:

- التجهيزات الفنية
- مكان التدريب

والاستمارة الثانية خاصة بتقييم المدرب وتوضح العنصر الأساسي وهو مهارات المدرب من حيث العناصر الفرعية التالية:

- التمكن من المادة التدريبية
- الأسلوب
- التعامل مع المتدربين
- السمات

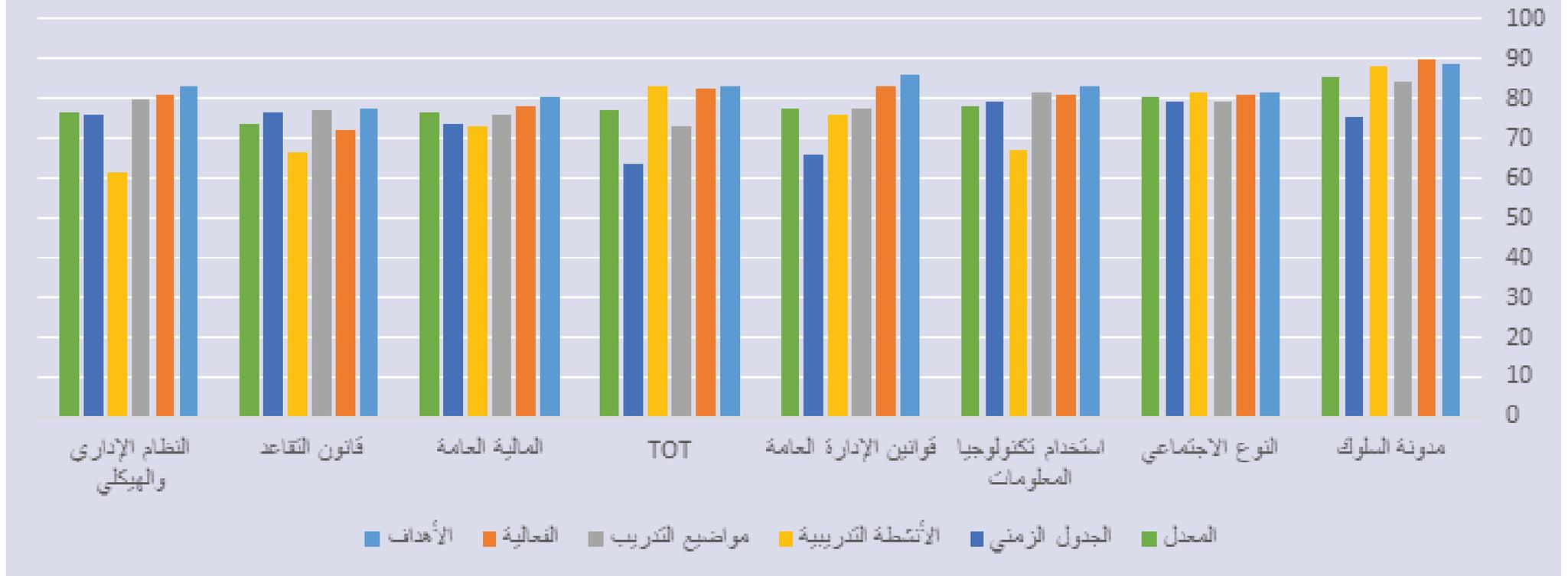
علما بأن كل عنصر في الاستمارتين يحتوي على نقاط القوة والضعف بالإضافة الى المقترحات اللازمة حسب وجهة نظر المتدرب.

كما ويوزع نموذج على المدربين ليتم تقييم المتدربين من قبل المدرب ويتم من خلاله احتساب علامات للمتدربين من حيث المشاركة والضبط والحضور والاختبارات التي يقوم بها المدرب لتقييم المتدربين، ويتم ادخال هذه الاستمارات على برنامج خاص بالتقييم لأخذ المؤشرات التي توضح نسبة نجاح البرنامج التدريبي. تحليل البيانات حسب استمارات التقييم التي تم توزيعها

### 1- تقييم المساق التدريبي

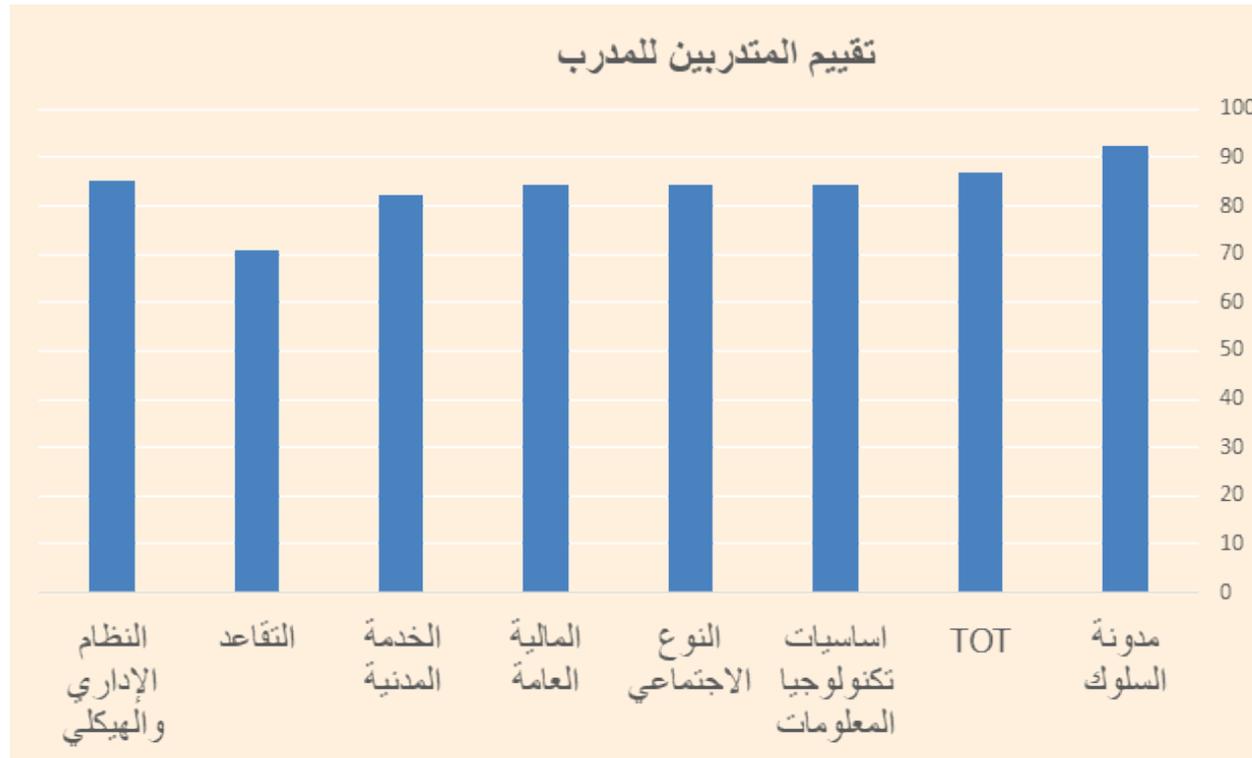
المعدل	الجدول الزمني	الأنشطة التدريبية	مواضيع التدريب	الفعالية	الأهداف	المساق التدريبي
85.5	75.4	88.4	84.6	90.2	89.0	مدونة السلوك
80.7	79.3	81.8	79.4	81.3	81.8	النوع الاجتماعي
78.4	79.3	67.3	81.6	80.9	83.1	استخدام تكنولوجيا المعلومات
77.9	66.0	76.1	77.5	83.4	86.2	قوانين الإدارة العامة
77.0	63.5	83.0	73.1	82.5	83.0	TOT
76.4	73.8	73.2	76.2	78.4	80.2	المالية العامة
76.4	75.8	61.3	80.1	80.8	83.3	النظام الإداري والهيكل
74.0	76.4	66.7	77.1	72.1	77.9	قانون التقاعد

## تقييم المساق التدريبي وفق اجابات المتدربين

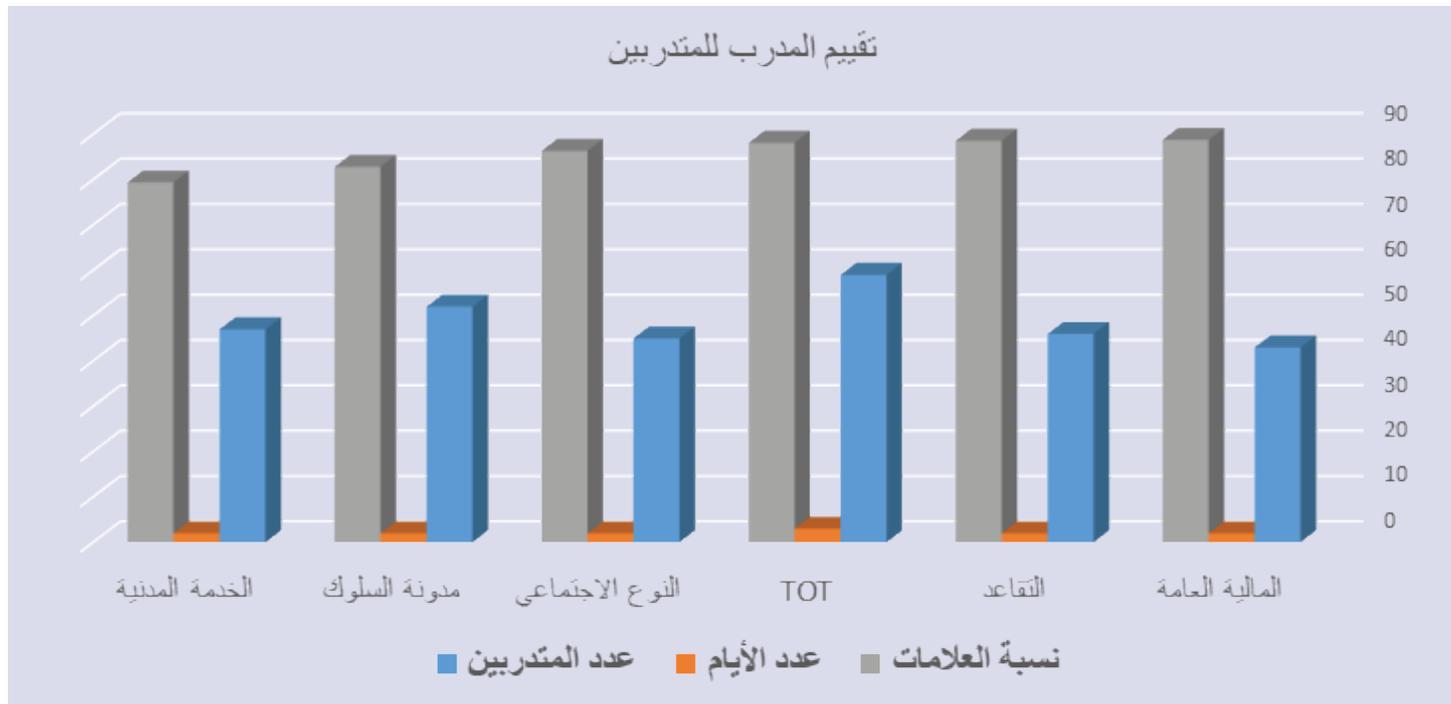


نستنتج بان المساق التدريبي (مدونة السلوك) حاز على اعلى نسبة رضى المتدربين حيث ان الأهداف أعطت قيمة 89 % ، الفعالية 90.2، مواضيع التدريب 84.6 %، الأنشطة التدريبية 88.4 %، الجدول الزمني 75.4 % أي ان المعدل العام 86 % مقارنة بمعطيات (قانون التقاعد) الذي حصل على اقل نسبة رضا من المتدربين حيث ان الأهداف أعطت قيمة 77.9 %، الفعالية 72.1 %، مواضيع التدريب 77.1 %، الأنشطة التدريبية 66.7 %، الجدول الزمني 76.4 %، والمعدل العام اعطى نسبة 74 %.

المعدل	المساق التدريبي
92.4	مدونة السلوك
87.1	TOT
85.3	النظام الإداري والهيكلية
84.5	اساسيات تكنولوجيا المعلومات
84.5	النوع الاجتماعي
84.5	المالية العامة
82.2	الخدمة المدنية
71.0	التقاعد

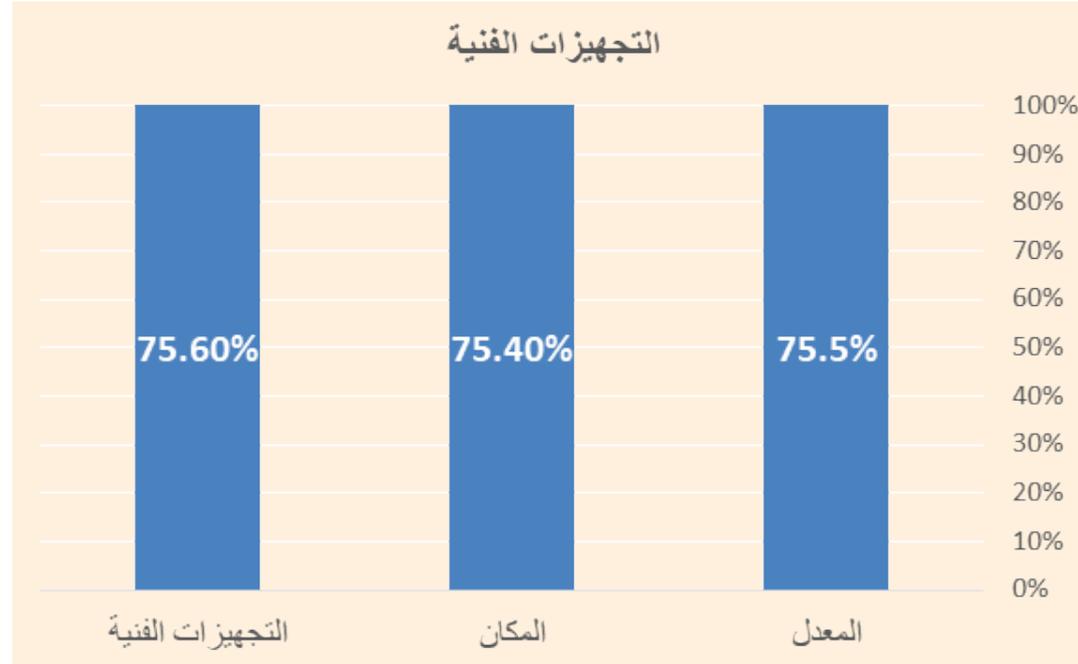


المساق	عدد المتدربين	عدد الأيام	معدل العلامات
المالية العامة	43	2	88.80
التقاعد	46	2	88.59
TOT	59	3	88.16
النوع الاجتماعي	45	2	86.38
مدونة السلوك	52	2	82.85
الخدمة المدنية	47	2	79.42



نستنتج بان نسبة علامات المتدربين كانت متفاوتة حيث حقق مساق المالية العامة اعلى نسبة من حيث تقييم المدرب للمتدربين ، يليه قانون التقاعد العام ثم TOT ثم النوع الاجتماعي ثم مدونة السلوك وقانون الخدمة المدنية حيث حقق ادنى نسبة تقييم .  
اما من ناحية عدد المتدربين فقد كان لمسار TOT اعلى نسبة حضور يليه مدونة السلوك ثم الخدمة المدنية ثم التقاعد حيث حقق مساق النوع الاجتماعي ادنى نسبة حضور .

4- اللوجستيات



الاستنتاجات:

نستنتج بان المؤشرات أعطت نسبة 75 % للمكان والتجهيزات الفنية علما بأن مساق تكنولوجيا المعلومات ومساق النظام الإداري والهيكل لم يتم تقييم المتدربين من قبل المدرب.

ملحق 1: متدربي اعداد القادة 1 (2017/2016)

الرقم	الاسم	المؤسسة
1	ابراهيم علي عبد الله علوان	ديوان الموظفين العام
2	احمد سعدي الأحمد	سلطة الاراضي
3	بيسان الشنار	سلطة المياه
4	حسام حسن راشد أبو زهرة	محافظة بيت لحم
5	حسن حلمي حسن حسن	وزارة الزراعة
6	حليمة سعيد	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
7	راوية اللحسة	وزارة الصحة
8	رزق عثمان	وزارة الصحة
9	زياد رافع حامد غنام	هيئة شؤون المنظمات الاهلية
10	سلفيا جوابرة	وزارة الصحة
11	سمير حسين محمد شلبي	وزارة الصحة
12	سميرة محمد رسلان قزاز	وزارة الاقتصاد الوطني
13	سونيا ايوب دياب حلو	وزارة الشؤون الاجتماعية
14	شادي غسان حمدي مقبول	وكالة الانباء والمعلومات الفلسطينية وفا
15	شادية كمال فارس دراغمة	مجلس الوزراء/الامانه العامة
16	شريف سعدي قواسمة	مجلس القضاء الاعلى/محكمة صلح حلحول
17	علاء سلامة	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
18	عماد الدين تحسين محمد خدرج	امن وطني
19	عمار خالد رشيد صبوح	وزارة الصحة
20	قيس معروف خليل	وزارة الداخلية
21	كفاح حسن محمد ردايدة	مفوضية العلاقات الدولية
22	ماجد زهير خلوي الدويك	ديوان الرئاسة
23	محمد جميل ابو بكر	وزارة النقل والمواصلات
24	محمد رشيد حسين خالد	وزارة الشؤون الاجتماعية

25	محمد رياض علاونة	مجلس القضاء الاعلى
26	محمد صالح عبد الرحيم بشير	امن وطني
27	محمد عاصم توفيق محمد	وزارة الثقافة
28	منار حسين الناطور	مجلس القضاء الاعلى
29	هنادي خليل عيسى براهمه	وزارة الشؤون الاجتماعية
30	وسام علي محمد نخلة	وزارة التربية والتعليم العالي
31	وصفي محمد عبد الحميد نواجعة	امن وطني
32	يوسف محمود عودة الله العمور	محافظة بيت لحم
33	يوسف محمود يوسف احمد	هيئة التوجيه السياسي والوطني

### ملحق 2: متدربي اعداد القادة 2 (2018/2017)

الرقم	الاسم	المؤسسة
1	أحمد محمد سعيد ستيبي	وزارة الأشغال العامة والإسكان
2	بادية فواز ياسين ابوربيع	الخدمات الطبية العسكرية
3	خالد عمر محمد سمار	وزارة العمل
4	رامي كمال صابر جابر	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
5	رشا سمير محمود السوقي	مجلس الوزراء أمانة مجلس الوزراء
6	سامي عبد العزيز موسى أبو عرقوب	وزارة السياحة والآثار
7	طاهر أبو شملة	وزارة الأشغال العامة والإسكان
8	عامر احمد الخطيب	بيت لحم دائرة الضرائب العالية
9	عامر شفيق عبد الرحمن البواية	وزارة الداخلية
10	عصام مازن أحمد أبو زعرور	الطاقة الفلسطينية والموارد الطبيعية (بينرا)
11	عمر هشام عبد الله السقا	الادعاء العام
12	عمر بشير	قوات الأمن الوطني
13	عمر موقدي	محافظة سلفيت
14	فادي أحمد شحادة شاهين	مدير إدارة التحقيقات
15	لؤي معاوية نمر زبن	مستشفى جامعة النجاح الوطنية

16	محمد أمين صبحي الخطيب	وزارة السياحة والآثار
17	محمود ابراهيم يوسف الرفاعي	جريدة الحياة الجديدة
18	مراد زكي فاضل النجار	الادعاء العام
19	مصطفى عبد العزيز مصطفى ابراهيم	محافظة سلفيت
20	منصور جميل حسين بدر	المرور المجلس الأعلى في وزارة النقل
21	مهدي عبد الرحمن علي مرعب	محافظة الخليل
22	مهند سميح محمد الطويل	مكتب الرقابة الإدارية والرقابة الإدارية (سكب)
23	نهرين أمين دراغمه	سلطة الأراضي الفلسطينية
24	همسة زين الدين عثمان التكروري	محافظة الخليل / مكتب المحافظ
25	هيا مسعود طوافشة	وزارة الأشغال العامة والإسكان
26	وفاء روعي طاهر عبد المجيد	وزارة الداخلية، رام الله
27	ياسر علي خليل الدراويش	محافظة الخليل

### ملحق 3: مدربي الفصل الأول من برنامج اعداد القادة (1)

الرقم	اسم المساق	تاريخ بداية المساق	تاريخ نهاية المساق	اسم المدرب	عدد الايام
1	الإدارة والقيادة	2016 / 07 / 18	2016 / 08 / 07	د. سمير بيضون	8
2	القانون الأساسي والادارة العامة	2016 / 08 / 08	2016 / 10 / 05	أ. محمود علاونة	10
3	البحث العلمي	2016 / 07 / 26	2016 / 10 / 04	أ. هاني الأحمد	11
4	العلاقات العامة والعمولة	2016 / 11 / 02	2016 / 11 / 30	د. أحمد عزم	8
5	المالية العامة	2016 / 09 / 21	2016 / 10 / 30	المعهد المالي	11
6	المؤشرات الاقتصادية	2016 / 11 / 01	2016 / 11 / 29	عزمي عبد الرحمن	7
7	اللغة الفرنسية-المستوى الأول	2016 / 06 / 21	2016 / 11 / 29	المعهد الفرنسي	22

ملحق 4: مدربي الفصل الثاني من برنامج اعداد القادة (1):

الرقم	اسم المساق	تاريخ بداية المساق	تاريخ نهاية المساق	اسم المدرب	عدد الايام
1	ادارة التغيير في الموارد البشرية	2017 / 01 / 02	2017 / 01 / 25	أ. فتحي خضر	11
2	بناء السياسات العامة والتخطيط الاستراتيجي	2017 / 01 / 29	2017 / 02 / 26	د. جهاد العيسه	9
3	المالية العامة	2017 / 02 / 27	2017 / 04 / 02	المعهد المالي	5
4	الدبلوماسية الدولية	2017 / 04 / 05	2017 / 04 / 12	د. أحمد صبح	3
5	اللغة الفرنسية-المستوى الثاني	2017 / 01 / 31	2017 / 05 / 23	المعهد الفرنسي	
6	اللغة العبرية	2017 / 01 / 31	2017 / 04 / 04	أ. عبد القاهر الأمير	10

ملحق 5: قائمة الضيوف الزائرين المحاضرين في برنامج اعداد القادة (1)

الرقم	الضيف الزائر	الصفة الوظيفية
1	د. رامي الحمدالله	دولة رئيس الوزراء
2	د. عبد القادر الحسيني	رئيس مجلس ادارة ائتلاف أمان
3	د. مصطفى البرغوثي	امين عام المبادرة الفلسطينية
4	اللواء ماجد فرج	رئيس جهاز المخابرات العامة الفلسطينية
5	السيد منيب المصري	رجل أعمال
6	السيد محمود العالول	عضو لجنة مركزية لحركة فتح
7	د. سمير حليلة	رئيس معهد ابحاث السياسات الاقتصادية ماس
8	السيد عمار العكر	رئيس مجموعة الاتصالات الفلسطينية
9	د. صائب عريقات	كبير المفاوضين الفلسطينيين امين سر اللجنة التنفيذية ل م.ت.ف
10	د. محمد اشتية	رئيس بكدار/عضو اللجنة المركزية لحركة فتح
11	السيد جمال الحوراني	المدير الاقليمي للبنك العربي
12	د. رنا جاد الله	مدير عام/وزارة في وزارة المالية
13	د. رياض المالكي	وزير الخارجية والمغتربين
14	اللواء جبريل الرجوب	عضو اللجنة مركزية لحركة فتح - رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة
15	د. نبيل شعث	مستشار للرئيس للشؤون الخارجية
16	السيدة دلal سلامه	عضو لجنة مركزية لحركة فتح

المشرف العام على الاعلام الرسمي	السيد أحمد عساف	17
القنصل الفرنسي العام	بروفسور بيار كوشارد	18
بروفسور في الادارة من كوريا الجنوبية	بروفيسور كيم	19
-	الوفد السنغافوري	20
مدير مبادرة الشرق الاوسط كلية هارفارد	د. هيلاري رنتيسي	21
-	الوفد العماني	22

### ملحق 6: متدربي برنامج التدريب المستمر - تدريب المدربين / المشروع الكوري:

المؤسسة	الاسم	الرقم
هيئة شؤون المنظمات الأهلية	اسيل يحيى عبد الرؤوف شرورو / خليفة	1
محافظة قلقيلية	"محمد اسلام" عصام حسين صبري	2
ديوان الموظفين العام	عماد الخطيب	3
مجلس الوزراء / الأمانة العامة	غدير مازن احمد إسماعيل	4
وزارة النقل والمواصلات	رأفت عمر طه ظاهر	5
ديوان الموظفين العام	ضياء حسن يوسف ابو حرب	6
المخابرات العامة	فادي محمد محمود مرعي	7
المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة	عصام محمود محمد دنادنة	8
محافظة سلفيت	رامي بسام كامل موقدي	9
وزارة الاشغال العامة والإسكان	احمد كبيجي	10
هيئة شؤون المنظمات الأهلية	داليا كمال فارس عبيد	11
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	معاذ بهجات مصطفى دراغمة	12
المجلس الوطني الفلسطيني	راسم محمد محمود الخطيب	13
سلطة الأراضي	رامي محمود محمد ظاهر	14
مجلس الوزراء / الأمانة العامة	شادية كمال فارس دراغمة	15

الرقم	الاسم	المؤسسة
1	صالح حوشية	الجهاز المركزي للإحصاء
2	مسعدة معدي	الشباب والرياضة
3	ضياء الدين الشيخ	الصندوق القومي الفلسطيني
4	حنين الشيخ	اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم
5	شيرين غنام	المجلس الوطني الفلسطيني
6	محمد موسى مصلح	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
7	عبد الحكيم عودة	بكدار
8	مراد دويكات	بكدار
9	نسرين ابو دغش	ديوان الرئاسة
10	ماهر طعمه	ديوان الموظفين العام
11	نبيلة ابو نجيلة	ديوان الموظفين العام
12	سعاد حرز الله	ديوان الموظفين العام
13	ميادة عبد اللطيف	سلطة الاراضي
14	ريم حوامدة	سلطة الاراضي
15	جمال ابو لطيفة	محافظة القدس
16	فواز حمايل	محافظة القدس الشريف
17	منصور علي	محافظة جنين
18	زائر قرعوش	محافظة سلفيت
19	محمد عبد الخالق	محافظة نابلس
20	كفاية برغيث	هيئة تسوية الاراضي
21	عمر سحويل	وزارة الاتصالات
22	نداء هريش	وزارة الاعلام
23	مراد ناصر	وزارة الاوقاف
24	محاسن عطا عمرو	وزارة الاوقاف والشؤون الدينية
25	محمد اقطيط	وزارة التربية والتعليم
26	مهند ابو شمة	وزارة التربية والتعليم العالي

27	ساره بواية	وزارة التربية والتعليم العالي
28	عبير الشهائي	وزارة التربية والتعليم العالي
29	سناء خلف	وزارة الثقافة
30	اسماء الكيلاني	وزارة الثقافة
31	بشارة كبوش	وزارة الزراعة
32	سامر التيتي	وزارة الزراعة
33	فخري العلي	وزارة الصحة
34	خالد المصري	وزارة الصحة
35	علاء عزت ابو الرب	وزارة الصحة
36	غدير ابونقية	وزارة العدل
37	سماح ناصر	وزارة العدل
38	محمد احمد زعرور	وزارة العمل
39	جميل ابو عقل	وزارة العمل
40	سهى محمد ترتير	وزارة شؤون القدس

#### ملحق 8: متدربي برنامج التدريب المستمر - متدربي برنامج الاقتصاد الكلي:

الرقم	الاسم	المؤسسة
1	عماد عبد الله موسى	المجلس الوطني الفلسطيني
2	مراد عبد الرحيم احمد برهومي	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
3	سفيان موسى حسن أبو زهيرة	النيابة العامة
4	علاء محمود زهران	النيابة العامة
5	شادي عليان محمود حسون	النيابة العامة
6	عبيدة عمر رشيد صلاح	سلطة النقد الفلسطينية
7	محمد فالح حلمي حسين	سلطة النقد الفلسطينية
8	وسيم نمر إبراهيم صافي	سلطة النقد الفلسطينية
9	ريم عباس سليم المغربي	وزارة الاقتصاد الوطني

10	احمد عبد العزيز احمد جمعة	وزارة الاقتصاد الوطني
11	رشاد طلال رشيد حيدرية	وزارة الاقتصاد الوطني
12	سوننا علي احمد ملحيس	وزارة الصحة
13	رانية محمود حلمي شاهين	وزارة الصحة
14	باهر خالد سليم ولويل	وزارة الصحة
15	نظام عطا سليمان بلاونة	وزارة الصحة
16	أحمد عبد السلام احمد عمر	الإحصاء الفلسطيني
17	عفيف محمود جودت قلالوه	وزارة المالية والتخطيط
18	خولة إبراهيم علي أبو دية	وزارة المالية والتخطيط
19	محمد احمد حسن براهمة	وزارة المالية والتخطيط
20	مراد عايش علي عبيد	وزارة التربية والتعليم
21	سارة سعيد عبد الرحمن بواية	وزارة التربية والتعليم
22	ابراهيم صالح مصطفى حافي	وزارة السياحة والآثار
23	شذى جهاد إسماعيل قرشولي	الأمانة العامة لمجلس الوزراء
24	ليندا رسمي جاد الله / أبو الرب	وزارة النقل والمواصلات

### ملحق 9: متدربي برنامج التدريب التحضيري:

الرقم	الاسم	المؤسسة
1	اكرم شبلي رمضان	اللجنة الوطنية للمخيمات الصيفية
2	امنة النتشة	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
3	حنان جميل عبد المجيد عطية	ديوان الفتوى والتشريع
4	خليل عبد الله الفاري	وزارة الثقافة
5	خنساء قاسم	اللجنة الوطنية الفلسطينية للتربية والثقافة والعلوم
6	سهى سعيد حمدان	وزارة الداخلية
7	سوزان محمد صافي	وزارة السياحة والآثار

8	نسرین دلال	محافظة قلقيلية
9	علي ماهر احمد أبو بكر	منظمة التحرير / دائرة العلاقات الدولية
10	غادة عزام نجيب	دار الإفتاء الفلسطينية
11	فادي محفوظ حافظ نوفل	سلطة المياه
12	لينا محمد سعيد قسراوي	مؤسسة المواصفات والمقاييس
13	محمد علي نسيم حمدان	محافظة بيت لحم
14	عيشة محمد اشيتية	منظمة التحرير / دائرة شؤون المغتربين
15	مرام زهير خلوي جوابره	هيئة التوجيه السياسي والوطني
16	موسى عبد المجيد سلامة	محافظة أريحا والاغوار
17	نسرین علي نخلة	وزارة شؤون المرأة
18	هديل فايق عبد القادر الشخشيبر	المجلس الوطني الفلسطيني
19	همسة زين الدين عثمان التكروري	محافظة الخليل
20	يحيى زكريا عبد الفتاح فحماوي	المحكمة الدستورية العليا
21	مفيد محمد احمد حماد	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
22	هيا مسعود طوافشة	وزارة الاشغال العامة والإسكان
23	رائد محمد محود منصور	وزارة التربية والتعليم العالي
24	نصيف فيصل حسن عميرة	وزارة التربية والتعليم العالي
25	صالح فلاح صالح عياش	وزارة التربية والتعليم العالي
26	عادل حسن عادل حنفيه	وزارة التربية والتعليم العالي
27	فادي حسن سعدي شريتح	وزارة التربية والتعليم العالي
28	دعاء "محمد كمال" المصري	دار الحياة للصحافة والطباعة والنشر
29	خديجة محمد عبد الهادي اسمر	وزارة النقل والمواصلات
30	داوود عبد الكريم محمد داوود	وزارة الاعلام
31	سائدة إسماعيل صالح العدم	هيئة مكافحة الفساد
32	علي مصطفى محمد غيطان	وزارة الزراعة
33	فاطمة خضر إبراهيم جعبري	الهيئة العامة للشؤون المدنية
34	لانا طلال حسن عاصي	ديوان الرقابة المالية والإدارية

وزارة التنمية الاجتماعية	محمد صلاح احمد دار عطا	35
وزارة المالية والتخطيط	رجاء شجاعية	36
وزارة المالية والتخطيط	نهى أبو لحية	37
هيئة شؤون الأسرى والمحررين	فداء حسن أبو لطيفة	38
وزارة التربية والتعليم العالي	اماني علي سعيد محيسن	39
وزارة التربية والتعليم العالي	امجد رشدي محمد الجندي	40
وزارة التربية والتعليم العالي	خيري محمود سعيد زياد	41
وزارة التربية والتعليم العالي	عبد السلام مصطفى أبو العز	42
وزارة التربية والتعليم العالي	محمد علي عبد الفتاح نعمان	43
وزارة التربية والتعليم العالي	منصور سيف الدين امين جبر	44
وزارة التربية والتعليم العالي	بلال محمد محمود شماسنة	45
وكالة وفا	علاء محمد علي حنتش	46
ديوان الموظفين العام	سامية فالح خصيب	47
ديوان الموظفين العام	فلسطين ملك	48
محافظة نابلس	امل إسماعيل	49
جامعة الاستقلال	نورا سليمان عبد الكريم نجوم	50
وزارة الحكم المحلي	علا اسدي	51



## 3- الإدارة العلامة للشؤون الإدارية والمالية

يتفرع من الإدارة العلامة للشؤون الإدارية والمالية أربع دوائر رئيسية تتركز أعمالها وفق المهام الموكلة إليها على النحو التالي:

### أولاً: الدائرة الإدارية

1. الاشراف على تنظيم وتصنيف ملفات موظفين المدرسة وتحديثها، وحفظ الوثائق الخاصة بهم.
2. القيام بأي اعمال أخرى تتعلق بالأرشيف والتوثيق.
3. الاشراف على تنفيذ جميع معاملات الموظفين مع جهات الاختصاص بخصوص التعيين والترقية والتسكين، وانهاء الخدمة، والتقاعد، قسائم الرواتب وغيرها وما يترتب عليها من علاوات وزيادات مقررة وفق قانون الخدمة المدنية ولوائحه.
4. الاشراف على الاجازات الخاصة بموظفي المدرسة بكافة أنواعها وترصيد الاجازات السنوية وحسم المغادرات الشخصية، وضبط الدوام، ومتابعة ساعة الدوام ورفع التقارير الدورية.
5. متابعة تقييمات الأداء السنوية لموظفي المدرسة وارسالها الى ديوان الموظفين العام.
6. متابعة دوام والمستحقات الشهرية لموظفي المدرسة المياومة وموظفي العقود.
7. القيام بأي اعمال أخرى تتعلق بشؤون الموظفين.
8. متابعة المراسلات الإدارية بين المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وديوان الموظفين العام.
9. متابعة البريد الوارد والصادر للمدرسة من قبل الدوائر الحكومية وغيرها.
10. القيام بأي اعمال أخرى تتعلق بالشؤون الإدارية.

### ثانياً: الدائرة المالية

- العمل على صرف المعاملات المالية بعد التأكد من معززات الصرف وتوفير المخصصات وتدقيقها من قبل المراقب المالي في وزارة المالية بالإضافة الى عمل التسويات البنكية للحسابات وتنفيذ الاجراءات المالية المعتمدة وفقاً للقوانين والانظمة المالية.
- تقوم بالمساعدة في اعداد الموازنة السنوية للمدرسة ضمن الموازنة لديوان الموظفين العام وتنفيذها وفق الأصول وتنظيم الاعتمادات المالية وفقاً لبنود الصرف المحددة في الموازنة العامة، بالإضافة الى اعداد البيانات المتعلقة بمصادر الاموال وطرق استخدامها والاستحداثيات الوظيفية التي تخص المدرسة.
- الإشراف على كل ما يتعلق بعمليات الشراء من حيث الشراء المباشر وغير المباشر بما ينسجم نظام الشراء العام.
- التأكد من توفر المواد والأجهزة لتنفيذ أعمال المدرسة وفق الموازنة المتاحة او من المانحين.
- تنسيق أعمال المشتريات والإشراف على عمليه التوريد.
- التنسيب بصرف إثمان المواد والأجهزة الموردة بعد استكمال إجراءاتها لقسم الحسابات.
- متابعة عقود الصيانة للأجهزة والمعدات الالكترونية للمدرسة.
- الإشراف على عملية التخزين في المدرسة والاشرف على المخازن والموجودات ومتابعة العهد للموظفين والإدارات وتأمين التجهيزات واللوازم والادوات والمحافظة على الموجودات الثابتة من التلف وعمل الجرد السنوي والقيام بتوفير المواد واللوازم للإدارات المختلفة وفي الوقت المناسب.

### ثالثاً: دائرة تكنولوجيا المعلومات

تتمثل مهام دائرة تكنولوجيا المعلومات بتقديم وتزويد المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بأحدث البرامج والتقنيات الداعمة لها من أنظمة التشغيل والبرامج الملحقة لها والبرامج الإدارية من أرشفتها وإدارتها وطباعة التقارير النهائية لها إضافة الى تقديم أفضل الأجهزة والشبكات بكفاءة ومواصفات عالية بالإضافة الى قواعد البيانات وخدمات الإنترنت. وستركز هذه الدائرة على تقديم الخدمات الإلكترونية بما يناسب ويلئم احتياجات المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة.

- تصميم وتعديل الصفحة الإلكترونية الخاصة بالمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة.
- العمل على إدارة الصفحة الإلكترونية من إنشاء صفحات لها باللغات البرمجية الحديثة وتزويدها بما هو مناسب حسب احتياجات المدرسة.
- تقديم وتطوير الخدمات وجمعها لدعم البوابة الإلكترونية والتي يتم من خلالها يتم الوصول الى هذه الخدمات.
- تصميم المواد الجرافيكية الخاصة بالصفحة الإلكترونية.
- تحديث البوابة الإلكترونية للديوان من حيث التشريعات، واللوائح التنفيذية، والاعلانات الوظيفية والتعاميم الإدارية، والإخبارية وغيرها.
- تصميم المطبوعات (صور، تقارير، بروشورات، بوسترات، بنارات، رول اب، كروت الدعوة والتهنئة ...).
- إعداد السياسات والاستراتيجيات والسيناريوهات الخاصة بنشر البيانات او الإعلانات او أي مادة على الصفحة.
- متابعة كل ما هو جديد في تكنولوجيا المواقع الإلكترونية وإمكانية الاستفادة من ذلك.
- التصميم والتطوير والإشراف على قواعد البيانات في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة والقيام بكافة الإجراءات الإدارية الإشرافية والفنية المتعلقة بعملها.
- العمل على مواكبة الخدمات الإلكترونية الجديدة وتنفيذها تقنيا.
- تحليل آليات وإجراءات العمل الموجود وحوسبتها وبناء الأنظمة اللازمة لتنفيذها
- تصميم وبرمجة قواعد البيانات وواجهات التطبيقات والاستعلام الخاصة بالمدرسة.
- تركيب وإدارة ومتابعة شبكات الحاسوب سواء السلكية أو اللاسلكية
- تركيب وإدارة ومتابعة أنظمة التشغيل على الخوادم (Servers) وعمل الصيانة الضرورية لها.
- تركيب وإدارة ومتابعة خدمات على الخوادم كمرکز إدارة مضاد الفيروسات والملفات وغيرها.
- تركيب وإدارة ومتابعة نظام النسخ الاحتياطي (Backup) ونظام استنساخ الخوادم (Replication).
- وضع وتنفيذ استراتيجية لاسترجاع البيانات.
- متابعة أنظمة المراقبة والكاميرات وإجراء الصيانة الدورية لها.
- متابعة نظام البريد الإلكتروني.
- متابعة وإدارة نظام الهاتف وعمل ما يلزم لتطوير عمله.
- تركيب وإدارة ومتابعة أنظمة الحماية الضرورية في الشبكة.
- وضع الصلاحيات والسياسات المناسبة لبيئة عمل الموظفين ومختبرات الحاسوب.
- الإشراف على غرفة السيرفر والأجهزة داخلها.

- وضع مواصفات لأجهزة وتجهيزات للشبكة وغرفة السيرفر.
- تركيب أجهزة الحاسوب والأجهزة الطرفية كالطابعات والبروجكترات وعمل الصيانة الضرورية لها.
- تركيب أنظمة التشغيل على الأجهزة وتحديثها وتحسين عملها.
- تركيب البرامج الضرورية لعمل الموظفين على الأجهزة.
- متابعة غرف التدريب والاجتماعات من الناحية التقنية.
- وضع مواصفات لأجهزة الحاسوب.

#### رابعاً: دائرة إدارة المرافق والصيانة

كون مقر المدرسة الوطنية الفلسطينية الحالي هو مقر مؤقت تتم صيانة مرافق المدرسة الوطنية من قبل موظفي الصيانة التابعين لديوان الموظفين العام الى ان يتم تجهيز مقر المبنى الدائم للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة.

## إنجازات الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية

### الدائرة الإدارية:

- الاشراف على انشاء وتنظيم وتصنيف ملفات موظفين المدرسة وتحديثها، وحفظ الوثائق الخاصة بهم، والقيام بأي اعمال أخرى تتعلق بالأرشيف والتوثيق وحفظ الملفات، والحرص على إيجاد نسخ الكترونية لجميع الوثائق في المدرسة.
- متابعة المراسلات الإدارية بين المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وديوان الموظفين العام والدوائر الحكومية المختلفة والقطاعين الخاص والأهلي، ومتابعة البريد الوارد والصادر للمدرسة، وأرشفة جميع المراسلات بما يضمن جودة وسرعة العمل وسلاسة الوصول إلى المعلومات.
- الاشراف على تنفيذ جميع معاملات الموظفين مع جهات الاختصاص بخصوص التعيين والترقية والتسكين، وانهاء الخدمة، والتقاعد، قسائم الرواتب وغيرها وما يترتب عليها من علاوات وزيادات مقررة وفق قانون الخدمة المدنية ولوائحه، كما يتم العمل بالإشراف على الاجازات الخاصة لموظفي المدرسة بكافة أنواعها وترصيد الاجازات السنوية وحسم المغادرات الشخصية، وضبط الدوام، ومتابعة ساعة الدوام ورفع التقارير الدورية وتم تعيين ( ثلاث موظفين) على بند العقود، (وموظفين) على بند التعيين الدائم ( ثلاث موظفين) على بند المياومة ، وتمت متابعة ترقية (موظفين) وتم متابعة انتهاء خدمات واستقالة (موظفين) من طاقم المدرسة خلال الفترة 2016/2017.
- متابعة تقييمات الأداء السنوية لموظفي المدرسة وارسالها الى ديوان الموظفين العام.
- متابعة دوام والمستحقات الشهرية لموظفي المدرسة المياومة وموظفي العقود.
- القيام بأي اعمال أخرى تتعلق بشؤون الموظفين.

كانت الإنجازات للدائرة المالية على النحو التالي:

1. إعداد دراسة الاحتياجات السنوية للمدرسة الوطنية والعمل على الحصول على مخصص لتوفيرها.
2. العمل على تجهيز مبنى المدرسة الحالي (المؤقت) من حيث الأثاث المكتبي والأجهزة والمعدات وأحدث التقنيات من ألواح ذكية ونظام صوت وكذلك البرادي والموكيت وتركيب.
3. طاولات ومظلات على الترس في المدرسة وتوفير كل ما يلزم بهذا الخصوص.
4. الإشراف والتنسيق على كل ما يتعلق بعمليات الشراء بعد الحصول على الموافقة على الشراء وضمن الموازنة المحددة من حيث طلب عروض الأسعار وأسلوب الشراء وعمل الإحالات وتنظيم الاتفاقيات وأوامر التوريد بما ينسجم مع نظام وقانون الشراء العام.
5. متابعة تنفيذ أنشطة المدرسة من حيث العقود، تنسيق أعمال المشتريات والإشراف على عملية التوريد.
6. تجهيز طلبيات الشراء للقرطاسية ومواد التنظيف حسب اتفاقيات الإطار مع اللوازم العامة واعتمادها حسب الأصول.
7. تنظيم محاضر الاستلام وعمل سندات الادخال للمواد واللوازم المشتراه وعمل تثبيت العهد حسب الأصول.
8. متابعة توفير الضيافة وتوريدها للورش والدورات وعمل عقود للتوريد حسب الأصول.
9. متابعة فواتير المياه والكهرباء والهاتف والانترنت ومتابعة عداداتها وعمل التقاص اللازم بها.
10. متابعة عقود الصيانة لمكانات التصوير والمصعد ومتابعة تنفيذها.
11. الإشراف على عملية التخزين والإشراف على المخازن والموجودات ومتابعة العهد للموظفين الإدارات وتأمين التجهيزات واللوازم والأدوات والمحافظة على الموجودات الثابتة من التلف وعمل الجرد السنوي والقيام بتوفير المواد واللوازم للإدارات المختلفة وفي الوقت المناسب.
12. المساعدة في إعداد الموازنات السنوية للمدرسة ضمن موازنة ديوان الموظفين العام وتنظيم الاعتمادات المالية وفقا لبنود الصرف المحددة في الموازنة العامة بالإضافة إلى إعداد البيانات المتعلقة بمصادر الأموال وطرق استخدامها والإحداثيات الوظيفية التي تخص المدرسة.
13. العمل على تطبيق موازنة برنامج إعداد القادة حسب المخصصات.
14. المشاركة في اللجان التي تعقدتها المدرسة للتوظيف وغيرها.
15. العمل على صرف المعاملات الخاصة بمستحقات المدربين والمستشارين والمواد الدعائية والإعلانات والبنادق والمترجمين بالإضافة إلى الضرائب والرسوم الأخرى بعد التأكد من معززات الصرف حسب النظام المالي الفلسطيني وإعداد المطالبات والقيود الازم وتدقيقها من المراقب المالي في وزارة المالية بالإضافة إلى عمل التسويات البنكية للحسابات وتنفيذ الإجراءات المالية المعتمدة وفقا للقوانين والأنظمة المالية.
16. الاحتفاظ بنسخ لجميع المعاملات التي تتم في القسم المالي وأرشفتها حسب الأصول.
17. تركيب نظام مراقبة كامل ونظام حماية في جميع مبنى المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة.

## دائرة تكنولوجيا المعلومات:

### 01. بيئة الخوادم (السيرفات):

تم بناء بيئة افتراضية للسيرفات حيث تعمل هذه البيئة على استغلال الموارد (Hardware) بالشكل الأمثل ويعطي مرونة في تغيير وزيادة وحماية الموارد في غرفة السيرفر.

### 02. ملفات الموظفين

تم انشاء سيرفر خاص بالملفات. حيث يحتوي على الملفات على الشبكة وارسال الملفات من الطابعة المركزية الى السيرفر. ويوجد مجلد خاص لكل موظف ومجلدات مشتركة وفق صلاحيات محددة.

### 03. حماية أجهزة المستخدمين:

تم انشاء سيرفر خاص ضد الفيروسات حيث يعمل على تنظيم عمل مضاد الفيروسات على الأجهزة، ويجلب التحديثات الجديدة ضد الفيروسات وينشئ السياسات التي تتحكم بالمضاد على الأجهزة.

### 04. النسخ الاحتياطي (Backup) والاستنساخ (Replication):

تم العمل على بناء أنظمة لاستعادة الملفات والخدمة الالكترونية على أكثر من مستوى؛ مستوى الملفات والخدمة الالكترونية والسيرفر الهاردوير كاملا. وكل أنظمة النسخ الاحتياطي التي تم استخدامها مجانية وقانونية بحسب حجم البيانات للمؤسسة.

### 05. الجدار الناري (Firewall):

حيث تم انشاء جدار ناري لحماية المدرسة من الهجمات الخارجية، والداخلية وتنظيم وصول الانترنت للأجهزة والمساعدة على حل مشاكل معينة بالشبكة وكذلك فصل الخدمات الخارجية عن الداخلية.

### 06. الكاميرات:

تم تركيب الكاميرات. ومتابعتها داخليا تقنيا وفنيا. وتركيب (NVR) الذي يخزن ما تصوره الكاميرات لفترة معينة ويعمل كنقطة مركزية لعرض الكاميرات. وتم فصل الكاميرات عن الخدمات الأخرى الداخلية والخارجية.

### 07. خط النفاذ الالياف الضوئية:

تم بالتعاون مع وزارة الاتصالات على تركيب خط الانترنت بتقنية الالياف الضوئية بسرعة تنزيل (GB 20) وتحميل (GB 10) لتخدم عمل الموظفين والخدمات الالكترونية الخارجية.

تم انشاء سيرفر للايميلات (pnsa.gov.ps@) بالتعاون مع وزارة الاتصالات. وتم انشاء ايميل رسمي لكل موظف.

#### 09. شبكة الحاسوب الداخلية وخدمات الشبكة:

تم تطوير الشبكة الداخلية من خلال ترتيب اعدادات السويتشات ومنع تعارض العناوين للأجهزة وغير ذلك. وكذلك تم انشاء وتطوير خدمات الشبكة كال (DNS) وال (DHCP).

#### 10. مقسم الهاتف:

تم إضافة تطوير على المقسم والهواتف. وإضافة الهواتف بتقنية (VOIP).

#### 11. مختبر الحاسوب:

تم عمل اعدادات خاصة ببيئة المختبر بما يتناسب وطبيعة عمل المختبر.

#### 12. تركيب وبرمجة ساعة بصمة الدوام:

تم تركيب وبرمجة ساعة بصمة الدوام والقيام بالإعدادات اللازمة لشبكها مع برنامج الدوام والقيام بضبط الإعدادات البرنامج وتحديد وقت الحضور والانصراف وربط المغادرات الرسمية والخاصة مع الساعة.

#### 13. تصميم وتطوير (إنشاء) الموقع الإلكتروني للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة:

فقد تم تصميم الصفحة الإلكترونية وتطويرها بجهود ذاتية وهي صفحات ويب تتضمن أنشطة المدرسة والفعاليات والأخبار بالإضافة الى صور وفيديوهات المدرسة وكانت مراحل إنجاز الصفحة الإلكترونية الرئيسية كالتالي:

- مرحلة جمع متطلبات الموقع (أي على ماذا ستحتوي الصفحة الإلكترونية من مواضيع ومحتويات) من الدوائر وتضمنت ما يلي:

تم جمع متطلبات الموقع والمحتويات التي ستحتويه لبناء النظام

- مرحلة تحليل متطلبات الموقع بعد أن تم جمعها كالاتي:

هذه المرحلة تم فيها توزيع الصفحات الداخلية في النظام واختيار ومعرفة المواضيع للصفحة الرئيسية، والمواضيع المندرجة في تذييل الصفحة (Footer) والمندرجة في رأس الصفحة (Header)

والعمل على تحليل قواعد البيانات وما تتضمنها من جداول.



- مرحلة تصميم الموقع:

تم تصميم جميع صفحات الموقع والمواد الجرافيكية وكيفية توزيع المتطلبات في القائمة والصفحة الرئيسية واختيار الألوان المناسبة للصفحة الإلكترونية.

- مرحلة تطوير وإنشاء الموقع (Coding):

تم إنشاء جميع صفحات الموقع الإلكتروني وتطويرها باستخدام لغات برمجة متقدمة ومتعددة بما يتلاءم مع احتياجات الصفحة.

- مرحلة اختبار النظام: تم العمل على اختبار النظام للموقع الإلكتروني بنجاح.

- مرحلة إدخال البيانات المعتمدة النهائية إلى الموقع:

فقد تم العمل على إدخال جميع محتويات ومواد الصفحة الإلكترونية المعتمدة من الإدارات العامة إلى النظام وتنسيقها.

- إنشاء سيرفر للموقع الإلكتروني:

فقد تم إنشاء سيرفر افتراضي خاص بالموقع وتنزيل نظام التشغيل والتطبيق وعمل اللازم له كفضله عن الخدمات الداخلية وغير ذلك.

#### 14. تصميم وتطوير قواعد البيانات في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة:

القيام بكافة الإجراءات الإدارية والإشراقية والفنية المتعلقة بعملها ومنها قاعدة بيانات الموظفين والمتدربين، قاعدة بيانات الصفحة الإلكترونية، قاعدة بيانات نظام التعليم الإلكتروني.

#### 15. تقديم الدعم الفني والتقني لجميع موظفين المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة:

العمل على تقديم الدعم الفني لكادر المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة فيما يخص البرامج التي يتم استخدامها في مهامهم اليومية ومن أبرز الدعم التقني للموظفين:

- حل المشاكل التقنية عند صياغة التقارير والكتب الرسمية مستخدمين بذلك برامج MS Office
- حل المشاكل التقنية عند طباعة الوثائق.
- صيانة الأجهزة عند حدوث خلل.
- الاشراف على إدارة المؤتمرات من الناحية الفنية والتقنية.
- العمل على تقديم الدعم اللوجستي في ورشات العمل والجلسات التدريبية في المدرسة كطباعة أوراق وامتحانات وأنشطة وغيرها وتشغيل شاشة لعرض الصور عند حضور الضيوف الزائرين.

16. تم العمل على عقد دورة تدريبية بعنوان مهارات أساسية في الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات لمتدربين مشاركين في البرنامج التحضيري وعددهم 53 متدرب.  
17. الإشراف على امتحانات المقابلات:

- فقد تم تقديم الامتحان الخاص ب TOT على المنصة الإلكترونية (Moodle).
- تم العمل على إنشاء مستخدمين على النظام وإدخال كل موظف إلى الامتحان.
- كما تم وضع امتحان عملي لمقابلات موظف اداري في مقر وزارة الأوقاف.
- المشاركة في لجنة المراقبة لتنفيذ امتحان توظيف في مقر وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

### 18. التصميم الجرافيكي:

- 1- تصميم المطبوعات (صور، تقارير، بروشورات، بوسترات، بنارات، رول اب، كروت الدعوة والتهنئة ...).
- 2- تصميم المواد الخاصة بالاحتفالات (حفل تخريج، مؤتمر، منتدى، ندوة ...).
- 3- تصميم المواد الجرافيكية الخاصة بالصفحة الالكترونية.
- 4- برمجة المواد الخاصة بالصفحة الالكترونية (HTML, JavaScript).
- 5- تصميم وبرمجة قواعد البيانات وواجهات التطبيقات والاستعلام الخاصة بالمدرسة.
- 6- تصميم عروض الشرائح الخاصة بالمدرسة بجودة عالية باستخدام برنامج بوربوينت.

حيث تم اعداد وطباعة جميع المواد الخاصة بكل مما يلي:

- حفل تخريج الفوج الأول من برنامج اعداد القادة.
- منتدى القيادة والتميز بالتعاون مع سنغافورة.
- تدريب المدربين الخاص بالمدراء بدرجة "C" ضمن المشروع الكوري /برنامج التدريب المستمر في المدرسة.

### 19: تنزيل البرامج لموظفين المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة:

فقد تم العمل على تحميل مجموعة من البرامج الداعمة للموظفين وتثبيتها على أجهزة الحاسوب الخاصة بهم ومنها:

- Adobe Illustrator CC 2015 19.0.0 64-Bit
- Adobe Indesign CS6
- Adobe Premiere Pro CC 2017 v11.0.2 (x64) Incl
- Affinity Designer 1.5.2.58
- Design WebPremium CS6
- Microsoft office 2013
- Adobe Acrobat Reader DC

## المبنى الدائم



صور المقر الدائم للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة كما هو في المخطط الهندسي المقترح

تم التعاقد مع مكتب اتحاد المستشارين (المكتب الاستشاري الهندسي)، وقام بإنجاز جميع الاعمال الهندسية الانشائية والكهربائية والميكانيكية الخاصة بمشروع المدرسة الوطنية للإدارة، ضمن العطاء الموقع معه لصالح ديوان الموظفين العام من خلال وزارة الأشغال.

تم الحصول على التراخيص اللازمة للمشروع (مقر البناء للمدرسة/ المرحلة الاولى)، ضمن الجزء الخاص بالمنحة الكورية.

تم انجاز التصميم الهندسية الخاصة بالمرافق المساندة للمشروع (المسرح+ الملعب+ مواقف السيارات)، وهي حالياً بالمراحل النهائية الخاصة بالترخيص.

تم انجاز الحفريات الخاصة بالمشروع (موقع البناء) المرحلة الاولى، ومتبقى حفريات اضافية خاصة بموقع البناء.

عدد طوابق البناء الخاصة بمشروع المدرسة الوطنية للإدارة منطقة ابو شخيدم (4) طوابق شاملة جميع المرافق الخاصة بالمدرسة الوطنية للإدارة، بحيث تكون مقسمة لثلاثة أجزاء حسب المخططات الهندسية، وذلك بما ينسجم مع مبلغ التمويل المقدم من الممول كوريا الجنوبية، وتقدر المساحة الكلية للبناء حوالي 5492 متر مربع.

تم ارساء عطاء الاشراف من قبل كويكا على شركة العميد للإشراف الهندسي.

تم طرح عطاء التنفيذ من خلال الجانب الكوري، حيث تم ارساء العطاء على شركة مصلح للمقاولات من جنين، وهي شركة مصنفة فئة اولى درجة ممتازة.

يتم حالياً ومن قبل وزارة الاشغال العامة والإسكان تجهيز العطاء الخاص بمشروع المدرسة الوطنية والذي سيتم تنفيذه على نفقة ديوان الموظفين العام بقيمة 370 الف دولار وهو خاص بالملعب وموقف السيارات، حيث أن ديوان الموظفين العام سيقوم بتمويل انشاء الملعب ومواقف السيارات وبعض الاعمال الخارجية وموقف السيارات، وهي الفرق في المساحة الخاصة بالبناء 492 متر مربع، حيث تم تقديرها بهذه القيمة المالية.

تمت المباشرة بتنفيذ المشروع بتاريخ 2018/03/12 حيث تم تسليم موقع المشروع وبشكل رسمي (للكوريين، وشركة الاشراف «شركة العميد»، وشركة المصلح المقاول المنفذ للمشروع).

مدة المشروع الاجمالية للتنفيذ والتسليم هي 23 شهر، ولكن بسبب تأخير تسليم موقع البناء تم وضع خطة تنفيذية بمدة 17 شهر بشكل ضماني بين الاطراف ذات العلاقة بالمشروع.

تمت المباشرة بأعمال الحفر والبناء بمقر مشروع المدرسة الوطنية للإدارة / منطقة ابو شخيدم، و حالياً نحن بمرحلة متقدمة في البناء (الطابق الثالث)

يتم حالياً علاج الاشكالية الخاصة بأعمال الحفر والتسوية الخاصة بموقع المشروع، والتي بدأت منذ العام 2017 ولغاية الان لم يتم استكمالها نتيجة تعثر المقاول المنفذ لهذه الأعمال، الامر الذي أدى الى قيام وزارة الاشغال العامة والإسكان بفسخ العقد مع هذا المقاول وإجراء عملية التعاقد مع مقاول جديد لاستكمال جزء من الاعمال الخاصة بعملية الحفر والتسوية للمشروع للمنطقة الخاصة بمنطقة البناء ضمن المرحلة الأولى، ولكنه لم يستطع الاستمرار بالعمل بسبب ارتفاع التكاليف، ولغاية تاريخه لم يتم استكمال هذه الاعمال، حيث ان هنالك ارتفاع في سعر التكلفة الحقيقية لأعمال الحفر والتسوية، وخلال الشهر الحالي سيتم علاج هذه الاشكالية.

يتم حالياً تجنيد الاموال الخاصة بتمويل الاعمال المتبقية بالمشروع (استكمال الحفريات لموقع المشروع الاجمالي+ شق الطرق الرئيسية والفرعية للمشروع).

نسعى لتوفير مبلغ 5 مليون شيكل بشكل طارئ وعاجل من خلال مجلس الوزراء، حسب تقديرات وزارة الاشغال العامة والإسكان لاستكمال أعمال الحفريات المتبقية بالمشروع، بسبب أن الموازنة التي كانت مرصودة للمشروع لانجاز اعمال التسوية وشق الطريق لم تكفي لتغطية جميع الاعمال التي كان من المقرر تنفيذها ضمن التقديرات الأولية، نتيجة وجود ارتفاع في القيم المالية التقديرية لأعمال الحفر والتسوية، بسبب وجود نوعية صخور شديدة الصعوبة تحول دون ازالتها وتسويتها بالطرق التقليدية، حيث أنه ومن المتوقع انجاز المشروع وتشغيله بشكل رسمي بمرحلته الاولى خلال منتصف العام 2019.

كذلك نسعى لتوفير مبلغ 3 مليون شيكل من خلال مجلس الوزراء لصالح شق الطريق الرئيسي المؤدي لمبنى المدرسة الوطنية الفلسطينية حسب المخطط الهيكلي لقرية ابو شخيدم، حيث ان الطريق الحالي المؤدي للمشروع غير قادر على خدمة المشروع، وإن افتتاحنا لهذا الشارع المقترح والمقدم من قبل المجلس البلدي سيساهم في خدمة مصالح المدرسة ويعمل على تنمية وتطوير مرافق قرية ابو شخيدم، ويقدم انطباع ايجابي وصورة مشرقة عن هذا الصرح الوطني الذي يفتخر به.

وفي حال توفير المخصصات المالية بقيمة 8 مليون شيكل، سيتم استكمال عمليات الحفر والتسوية لموقع المشروع وانجاز الشارع الرئيسي المقترح، من خلال مباشرة طرح المناقصات التنفيذية من خلال وزارة الاشغال حسب القانون واللائحة التنفيذية، لضمان سرعة المباشرة في تنفيذ المشروع.



اجتماع المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة مع الوكالة الكورية للتعاون الدولي ووزارة الاشغال العامة والاسكان بشأن متابعة انجاز المقر الدائم للمدرسة بتبرع سخى من كوريا الجنوبية

## قانون المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة محور التشريعات

أنشأت المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بمقتضى احكام القرار بقانون رقم (5) لسنة 2016 الصادر بتاريخ 2016/2/4، والذي يشكل الإطار القانوني الناظم لعمل المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة حيث اشارت المادة (4) الى اهداف انشاء المدرسة كما اشارت ايضاً المادة(5) منه الى المهام والاختصاصات الموكلة لها، ونظم القرار بقانون تشكيلة مجلس إدارة المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وموعد انعقاده والية التصويت ومدة العضوية في المجلس والمهام الموكلة لكل من مجلس الإدارة ورئيس المجلس والمدير التنفيذي وذلك وفقاً للمواد (6،7،8،9،10،11،12،13،14،15) كما اشارت المادة(16) الى الموارد المالية للمدرسة وأشار القرار بقانون ايضاً في المادة(17) الى برنامج اعداد القادة والذي يعمل على تدريب افضل شاغلي الوظائف في الفئة الأولى لإعدادهم لإشغال الوظائف في الفئة العليا، وتحدث أيضاً عن تدريب الموظف الجديد ضمن البرنامج التوجيهي، وإشارة أيضاً الى تدريب موظفي الوظائف الإشرافية في الفئة الأولى والفئة الثانية للعاملين في الوظيفة العامة ضمن برامج التدريب المستمر والمشار اليهم في المادة(18) كما اشارت المادة (19) الى مساهمة المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في جهود التنمية الإدارية المحلية والشاملة في فلسطين، وإشارت المادة(20) منه الى اصدار الأنظمة اللازمة لتنفيذ القرار بقانون عن مجلس الوزراء بناء على تنسب من مجلس الإدارة كما اشارت نفس المادة الى يصدر مجلس الادارة التعليمات والقرارات اللازمة لتنفيذ القرار بقانون والأنظمة الصادرة عن مجلس الوزراء





## أنظمة أخرى

جاري العمل على اعداد مقترح نظام اعداد القادة وذلك بناءً على قرار مجلس الوزراء الفلسطيني رقم (61/17 ر.و.ر.ج) 2017 الصادر بتاريخ 2017/12/28 بشأن تشكيل فريق لتعديل «القرار بقانون (5) لسنة 2016 بشأن انشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة» ليتم فيما بعد رفعة لمجلس الوزراء لاعتماده والمصادقة عليه حسب الأصول.



## إنجازات الشؤون القانونية

تتبع الدائرة القانونية مباشرة للمدير التنفيذي وذلك وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة.

### المذكرات القانونية والاستشارات:

قامت الدائرة القانونية بتقديم الرأي القانوني والاستشارات اللازمة واقتراح الحلول والآليات التي من شأنها التغلب على الإشكاليات، فيما يُعرض عليها من مواضيع وقضايا مختلفة، إضافة إلى إعداد العديد من المذكرات القانونية التي تكلف بإجرائها، بالإضافة إلى تقديم الرأي القانوني الشفهي إلى كافة الإدارات التابعة للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وقد تم إعداد ما يزيد عن 89 مذكرة واستشارة قانونية خلال الفترة 2016-2017.

### مشاركة الدائرة القانونية في بعض اللجان وهي كما يلي:

- المشاركة مع لجنة إعداد وصياغة قانون انشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة.
- المشاركة مع لجنة تعديل المادة (17/1) من القرار بقانون بشأن المدرسة الوطنية للإدارة رقم 5 لعام 2016.
- اللجان الفنية الخاصة باختيار مدربي برنامج اعداد القادة المعتمد لدى المدرسة الوطنية.
- لجنة الوصف الوظيفي المشكلة في ديوان الموظفين العام.
- المشاركة مع لجنة اختيار مدربي TOT برنامج التدريب المستمر.

### الدورات التدريبية:

- نفذت الدائرة القانونية سلسلة من الدورات التدريبية في قانون الخدمة المدنية والتي تمثلت فيما يلي:
- عقد دورتين بمعدل يومين لكل دورة لمدربي البرنامج التحضيري المعتمد في المدرسة الوطنية للإدارة.
- عقد دورة لمدة يومين في قانون الخدمة المدنية لموظفي هيئة تسوية الأراضي.

### اعداد العقود والتعهدات:

- المشاركة بإعداد العقود المتعلقة بشراء الخدمات الاستشارية ومتابعة اعتمادها والتي تجاوزت 10 عقود.
- قامت الدائرة بإعداد التعهدات المتعلقة ببرنامج التدريب المستمر والتي بلغ عددها 15 تعهد و33 تعهد لمدرربي برنامج اعداد القادة كما تم متابعة توقيعهم عليه واعتماده حسب الأصول.
- العمل على انجاز نظام منح المكافآت لمدربي المدرسة الوطنية من موظفي القطاع العام.

- صدور القرار بقانون رقم 5 لسنة 2016 بشأن انشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة.
- صدور قرار مجلس الوزراء بشأن اعتماد صرف مكافآت لمدربي القطاع العام لدى المدرسة الوطنية الفلسطينية للعام 2016.

## إشادات بالمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وانجازاتها



### بروفسور بارك

#### رئيس فريق الخبراء الكوريين في برنامج التدريب المستمر/المشروع الكوري

يسعدني أن اضيف بعض الإطلاقات على نشأة المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، فمنذ انطلاقتها في شهر اذار عام 2016 تسعى المدرسة للعب دور قيادي ورائد لتحسين أداء موظفي الخدمة



المدينة في دولة فلسطين من خلال إعداد وتوفير برامج تدريبية، وترجمةً لهذا الدور، تعمل المدرسة وبشكل حثيث على تدريب القيادات الإدارية في جهاز الخدمة المدنية ساعية بذلك نحو الارتقاء بأدائهم وصولاً إلى جهاز خدمة مدنية قائم على مبادئ النزاهة والشفافية وقيم الحوكمة. ونتيجة لذلك تصب إنجازات المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في خدمة الأجندة الوطنية الفلسطينية، من خلال رفد جهاز الخدمة المدنية الفلسطيني بكوادر قيادية مهنية قادرة على تلبية احتياجات المواطن الفلسطيني ووصولاً إلى نيل رضاه، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية نوعية تؤمن تقوية وتعزيز الكفايات للفئات الإشرافية في جهاز الخدمة المدنية.

وبالإضافة إلى المذكور أعلاه تعمل المدرسة وبشكل جاد على خلق شبكة علاقات دولية وإقليمية لتبادل الخبرات والمعرفة وعلى الرغم من حداثةها وصغر عمرها، إلا ان المدرسة استطاعت أن تخطو خطوات مهمة في تثبيت ركائز عملها من خلال برامجها التدريبية المختلفة.

كل هذا الجهد تحقق تحت قيادة وإشراف رئيس ديوان الموظفين العام ورئيس مجلس إدارة المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة موسى أبو زيد والذي يساعده جهاز إداري متميز ومتمكن قادر على تلبية احتياجات العمل ويتسلح بالإنتماء والإخلاص لعمله، وهذا ما عبر عنه في تخريج الفوج الأول من برنامج إعداد القادة. وبناء على كل ما ذكرته أعلاه، أتوقع من المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وخلال فترة وجيزة أن تصبح من المعاهد الإدارية التي تحظى بمستوى مهني عالٍ ومتميز بالمقاييس والمعايير الدولية.

### بيار كوشارد

#### القنصل الفرنسي العام

عملنا منذ وقت طويل مع الشركاء في ديوان الموظفين العام على إطلاق المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بالشراكة مع المدرسة الفرنسية للإدارة (ENA) والتأكد من جهوزيتها للبدء في تقديم برامجها واعداد الخريجين المتميزين والترويج لهم بعد تخرجهم، ونحن سعيون بتدريب وتخريج الفوج الأول من برنامج إعداد القادة حيث أن النتائج إيجابية للغاية.



نحن نبدأ من حقيقة أن هذا النظام الإداري المتميز يتيح للموظفين من مختلف الإدارات تبادل الخبرات والمعارف ويصبح الأساس لتتويج الحياة المهنية في الخدمة المدنية في فلسطين، وذلك بفضل الجهد النوعي وجودة التدريب الذي يقدمه الخبراء الفلسطينيين والفرنسيون.

نحن نميل للتركيز على العديد من المواضيع الهامة، مثل الإدارة والقيادة، القوانين والتشريعات والمالية العامة، ونحن ننظر بعين الاعتبار لخريجي المدرسة الوطنية والمهارات والخبرات التي سيكتسبونها والتي ستؤهلهم للتغيير الإيجابي في الإدارة العامة الفلسطينية.

نحن سعيون لتوسع علاقات المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وتفاعلها محلياً وإقليمياً ودولياً من خلال التشبيك والعلاقات المتبادلة ما بين فلسطين ودول العالم ومن جانبنا سنستمر بدعمنا الكامل والمتواصل للمدرسة، من خلالنا ومن خلال المدرسة الفرنسية للإدارة، وسنستمر بإرسال الخبراء والمستشارين لضمان أفضل مستقبل للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة.



**د. سفيان صحراوي**

مدير عام المعهد الدولي للعلوم الإدارية - IIAS



**د. رائد بن شمس**

رئيس شبكة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا - MENAPAR



**د. بيانور كفالكنتي**

رئيس الرابطة الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة العام - IASIA

حيث أشار السيد بيانور كفالكنتي بكلمته في حفل التكريم خلال مؤتمر عام 2017 للرابطة الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة العامة - IASIA وشبكة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا - MENAPAR برعاية واستضافة ديوان الموظفين العام هو أنجح المؤتمرات التي انعقدت من قبل IASIA و MENAPAR منذ تأسيسها، من حيث التنظيم والتنسيق والاتصال والتواصل وعدد المشاركين وحجم أوراق البحث العلمي والدول المشاركة والمؤسسات المعنية بالخدمة المدنية المقدمة في المؤتمر.

كما أشار كل من د.سفيان صحراوي رئيس الرابطة الحالي و د. رائد بن شمس إلى أن فلسطين أثبتت أنها قادرة وبامتياز على إستضافة وإنجاز مؤتمرات بهذا الحجم وعلى مستوى عالمي.

## التحديات



### أولا الفنية:

#### تحدي رقم 1.

امتلاك شبكة من المدربين الحكوميين ومدربين من القطاعات الاخرى، بما يساهم في استدامة وجودة برامجنا التدريبية، وما يتفق مع الانظمة المالية المتبعة في الدولة، ومنح المرونة للمدرسة في عملية الدفع للمدربين المختارين وفق الاليات القانونية المتبعة، للمدربين من القطاعات غير الحكومية لاستقطاب افضلهم بما يؤثر ايجابا على جودة المخرجات التدريبية.

#### تحدي رقم 2.

ضمان توفر موازنات كافية لتنفيذ البرامج التدريبية في المدرسة، عبر تجاوز التحديات الفرعية التالية:  
 - تنمية وتطوير العلاقات والشراكات الدولية والاقليمية والمحلية بما يساهم بحشد تمويلي للبرامج التدريبية.  
 - ضمان توفير موازنات حكومية سنوية دائمة لبرامج المدرسة المقترحة في خططها السنوية.

#### تحدي رقم 3.

الارتقاء المستمر بجودة البرامج التدريبية التي تقدمها المدرسة عبر تجاوز التحديات الفرعية التالية:  
 - توفر الدعم الكافي للتنفيذ المستمر لمسوح الاحتياجات التدريبية لكل البرامج، وبشكل دوري.  
 - تطوير قدرات طاقم ادارة التدريب وفق المعايير الدولية لجودة ادارة التدريب.  
 - توفر الدعم الكافي لتطوير قدرة المدرسة على تنفيذ ابحاث ما قبل التدريبات المصممة لسد الفجوات.

#### تحدي رقم 4.

استمرار دعم المستوى السياسي والحكومي لاعمال تطوير برامج المدرسة الوطنية من خلال:  
 - توفر الارادة لتطوير الاطر التشريعية المنظمة والداعمة لعمليات التدريب ما قبل الترقية، وعمليات التدريب ما قبل التعيين.  
 - توفر الارادة لتطوير الاطر التشريعية المنظمة والداعمة لربط البرامج التدريبية بنظم المكافآت ونظم تقييم الاداء.  
 - دعم المؤسسات والدوائر الحكومية لتفرغ الموظف تحت التدريب اثناء تلقيه لبرامج المدرسة، وبما لا يضر مصلحة العمل ومصلحة الموظف.

#### تحدي رقم 5.

توفر الدعم الحكومي لتطوير آليات قياس أثر برامج المدرسة على الجهاز الحكومي، وفق الاصول العلمية والعملية المتبعة دولياً.

## ثانياً البشرية:

- 1- الحاجة إلى كادر إضافي نوعي سواء تخصصي أو إداري ولوجستي وخاصة عند استكمال انشاء مباني المدرسة المقر الدائم وانطلاق برنامج التدريب المستمر والاستشارات والأبحاث وغيرها.
- 2- الحاجة إلى اعداد مدربين لتدريب المستويات الإدارية المختلفة يمتازوا بالاحترافية والمحافظة على شبكة من المدربين الكفاء.
- 3- الحاجة إلى تطوير نظام استقطاب المدربين سواء من القطاع العام أو الخاص أو الأهلي، يحقق أعلى درجات الجودة للمخرجات للبرامج التدريبية المختلفة، ويساعد في المحافظة على المدربين الكفاء.
- 4- الحاجة إلى تنمية قدرات الموظفين الحاليين في المدرسة وبما يخدم أهداف المدرسة.
- 5- الحاجة إلى أنظمة وبرمجيات وغيرها لرفع كفاءة العمل في المدرسة وبرامجها وأنشطتها المختلفة.
- 6- الحاجة إلى تطوير قاعدة البيانات المتوفرة حالياً بما يفيد إعداد التقارير من جهة واتخاذ القرارات المناسبة من جهة أخرى.

## ثالثاً المالية:

- 1- زيادة موازنة المدرسة ضمن موازنة الدولة كون المدرسة ستنقل من المقر المؤقت إلى المقر الدائم وهو مقر ضخم ويحتاج إلى موازنة أكبر وخصوصاً من حيث المصاريف التشغيلية بالإضافة لانطلاق أنشطة وبرامج مرتبطة بالمقر الدائم، ومدى توفر سيولة نقدية لتغطية الموازنات المعتمدة.
- 2- الحاجة إلى تجنيد أموال جديدة إضافية من المانحين الإقليميين والدوليين سواء من دول أو مؤسسات بما يخدم استمرار البرامج والأنشطة والمهام المنوطة بالمدرسة وبما يحافظ على نوعية الخدمات من جهة واستدامة عمل المدرسة.
- 3- الحاجة إلى دراسة إمكانية عمل رسوم مستقبلاً لبعض البرامج التدريبية الخاصة بالقطاعين الأهلي والخاص وكذلك على الخدمات الاستشارية لهما والتي ستقدمها المدرسة للقطاعين العام والخاص وبما ينسجم مع قانون المدرسة.

## الطموحات الإستراتيجية والتوجهات



- 1- استكمال أعداد مدربين (TOT) في كافة المواضيع الإدارية المتعلقة بإدارة وتنمية الموارد البشرية.
- 2- إنشاء مركز تدريبي الكتروني (مركزي) في المدرسة في المقر الدائم يساهم في توسيع عدد المستفيدين من البرامج التدريبية ورفع كفاءة العملية التدريبية وأن تكون البرامج التدريبية موائمة للواقع الفلسطيني واحتياجاته وكذلك أن يساهم هذا المركز في تطوير نماذج تدريب مختلفة تجمع بين التدريب وجهاً لوجه والتدريب عن بعد أو الالكتروني.
- 3- برامج تدريبية لكل الموظفين الإداريين في السلطة مستقبلاً.
- 4- برنامج التدريب المستمر يشمل: -
  - تدريب الإدارة العليا
  - الإدارة الوسطى
  - الإدارة الدنيا
- 5- برامج تدريبية للكفايات المشتركة للوظائف الإدارية في السلطة
- 6- في الأجل الطويل تدريب القطاع الخاص مقابل رسوم / استدامة / توسعة البرامج والمستفيدين.
- 7- في الأجل الطويل تدريب الزامي قبل التعيين / قبل الترقية وهذا يحتاج إلى إطار قانوني.
- 8- في الأجل الطويل زيادة عدد البرامج + زيادة عدد المستفيدين سنوياً.
- 9- في الأجل الطويل تعزيز قدرات المدرسة: -
  - تعيين باحثين متفرعين أو مدربين على الأقل (3).
  - تعيين شبكة أكاديمية ومن الخبراء الممارسين وغيرهم للاستشارات.
  - تعيين باحثين أو مدربين لعمل حالات دراسية سياساتية.
  - تعزيز طاقم المدرسة اللوجستي.
- 10- أن يكون هنالك (على الأمد الطويل) حد أدنى من الساعات التدريبية، تدريب الزامي للموظفين سنوياً في المواضيع الإدارية - تحتاج إطار قانوني.
- 11- أن تصبح المدرسة ممر إجباري لمن سيشغلون وظائف مدير عام مستقبلاً بعد إقرار النظام لبرنامج القادة الذي هو قيد المصادقة حالياً.



## مجلس إدارة المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة

قرار إنشاء مجلس الإدارة بقرار من مجلس الوزراء (رقم 100/7/م.و.ر.ح) لعام 2016  
والصادر بتاريخ 2018/4/26

### رئيس وأعضاء مجلس الإدارة



د. أمل أبو عوض  
مدير عام التعليم  
الصحي



عبيد الوحيدي  
مساعد الأمين العام  
لمجلس الوزراء



د. بصري صالح  
وكيل وزارة التربية  
والتعليم العالي



يوسف أبو فارة  
عميد كلية الإدارة/جامعة  
القدس المفتوحة



د. عماد أبو كشك  
رئيس جامعة القدس



معالي موسى أبو زيد  
رئيس ديوان الموظفين العام  
رئيس مجلس إدارة المدرسة الوطنية للإدارة



محمود العطار  
م.ع. الشؤون الإدارية  
والمالية/ديوان الموظفين العام



مأمون الفارس  
مدير دائرة الموارد  
البشرية/مجموعة الاتصالات  
الفلسطينية



نهاد يونس  
قائم بأعمال رئيس المعهد  
الفلسطيني للمالية العامة  
والضرائب



رندة موسى  
مدير دائرة الموارد  
البشرية/بنك فلسطين



فاتن شرف  
م.ع. ديوان الوزير وزارة  
الاقتصاد الوطني



وجدي زياد عبدالحليم  
المدير التنفيذي - وكيل  
مساعد - المدرسة الوطنية  
الفلسطينية للإدارة



صفوان حلبي  
مدير عام  
وزارة الحكم المحلي

تم عقد (5) اجتماعات لمجلس الإدارة منذ انطلاق أعمال المدرسة حيث تم مناقشة العديد من القضايا التي تعنى بإنجاز المدرسة لمهامها وتطوير أعمالها.



## الاجتماع الأول / الجلسة الأولى للجلسة

كان تعارفي بين أعضاء مجلس الإدارة وتعريف بالمدرسة وبرامجها من خلال عرض مرئي، وتم مناقشة مواضيع تتعلق بفترة تجربة لمن نجح في امتحان القبول لبرنامج إعداد القادة وكذلك مناقشة علامة القبول وتوزيعها بين الامتحان التحريري والمقابلة.

## الاجتماع الثاني / الجلسة الثانية لمجلس الإدارة

ترأسه دولة د. رامى الحمد الله - رئيس الوزراء حيث أشاد دولة رئيس الوزراء بمجلس الإدارة وتنوع خبراته وكفاءته وتم التعريف بأعضاء مجلس الإدارة لدولته وأشار دولته أيضاً بأن المدرسة ستكون بعون الله نموذجاً يحتذى به في المنطقة والعالم وبأن المدرسة ستكون ممراً إجبارياً لمن سيشغل الوظائف في الفئة العليا وخصوصاً وظيفة مدير عام، وتم تقديم عرض مرئي لدولته عن البرامج التدريبية للمدرسة وانجازاتها.

## الاجتماع الثالث / الجلسة الثالثة لمجلس الإدارة

- جرى في هذا الاجتماع تقديم عرض مرئي من الإدارة العامة للتدريب والإدارة العامة للعلاقات العامة والاستشارات عما تم إنجازه في الفترة السابقة.
- تحدث معالي رئيس مجلس الإدارة عن العمل على إعداد مدرّبين TOT وعددهم (15) وسيتم اختيارهم وفقاً للقدرات والكفاءة.
- تم التحدث عن أهمية مخاطبة دولة رئيس الوزراء لتعديل قانون المدرسة ليصبح برنامج إعداد القادة ممر اجباري للوصول إلى وظيفة مدير عام.
- تم التحدث عن استكمال تعيين طاقم المدرسة والمدير التنفيذي.
- أشار أحد أعضاء مجلس الإدارة إلى ضرورة استحداث وحدة مستقلة للتقييم وضرورة وجود نظام تقييمي مستقل عن الإدارة العامة للتدريب في المدرسة.
- التأكيد على توجيه دعوات من المدرسة لأعضاء مجلس الإدارة للمشاركة في أي نشاط تقوم به المدرسة من استضافة شخصيات وطنية حكومية وغيرها.
- أشار أحد الأعضاء إلى أهمية دراسة الحالة وتضمينها في البرامج التدريبية.

## الاجتماع الرابع / الجلسة الرابعة لمجلس الإدارة

- تم التطرق لزيارة وفد من المدرسة الوطنية وعدد من أعضاء مجلس الإدارة وعلى رأسه معالي رئيس مجلس الإدارة للمدرسة الوطنية العليا للإدارة بتونس الشقيقة.
- تم التطرق لتوقيع مذكرة تفاهم بين المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة والمدرسة الفرنسية ENA وهي عبارة عن إطار مشترك للتعاون بين المدرستين الفلسطينية والفرنسية.
- تم التأكيد على تعاون فلسطيني/أفريقي/فرنسي مشترك لتدريب عدد من كبار الموظفين من عدد من الدول الإفريقية.
- تم الاتفاق في الزيارة لفرنسا على توفير الدعم والخبرة الفنية من الخبراء الفرنسيين لعمل Internship Program.
- تم التطرق لبرنامج التدريب التحضيري للموظفين الجدد وكذلك عن برنامج التدريب المستمر وأنه يستهدف مدراء (C) وعددهم 1200 مدير تقريبا.
- تم التحدث عن البرنامج العربي لتدريب (30) موظف على هامش المؤتمر الدولي المشترك الذي سيعقد في فلسطين من 03-07/07/2017.
- تم التحدث عن امتحان القبول للدفعة الثانية والتحول من امتحان يدوي إلى امتحان الكتروني لرفع كفاءة عملية القبول للبرنامج.
- تم التحدث عن انشاء مجموعة الكترونية مغلقة لكافة أعضاء مجلس الإدارة حيث تقوم الإدارة العامة للعلاقات العامة والاستشارات بإدارة هذا الحساب.
- اتفق على إغلاق أية صفحات الكترونية غير رسمية تحمل اسم المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة.

## الاجتماع الخامس / الجلسة الخامسة لمجلس الإدارة

- تم مناقشة تعيين مدير تنفيذي للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة.
- تم تقديم عرض مرئي عن اخر التطورات والمستجدات وأعمال وأنشطة وبرامج المدرسة خلال فترة الثلاثة شهور الماضية.



## الضيوف الزائرين - حكومة - خاص - قيادات وطنية سياسية - عرب - أجنب

الضيوف الزائرين من فلسطين والدول العربية لمقر المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة:

الرقم	الضيف الزائر	الصفة الوظيفية
1	د. رامي الحمد الله	دولة رئيس الوزراء
2	د. عبد القادر الحسيني	رئيس مجلس ادارة ائتلاف أمان
3	د. مصطفى البرغوثي	أمين عام حزب المبادرة الفلسطينية
4	معالي الوزير ماجد فرج	رئيس جهاز المخابرات العامة الفلسطينية
5	السيد منيب المصري	رجل أعمال
6	السيد محمود العالول	عضو اللجنة المركزية لحركة فتح
7	د. سمير حليلة	رئيس معهد ابحاث السياسات الاقتصادية ماس
8	السيد عمار العكر	مدير عام مجموعة الاتصالات الفلسطينية
9	د. صائب عريقات	امين سر اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية
10	د. محمد اشتية	رئيس المجلس الأعلى للتنمية والإعمار - بكدار وعضو اللجنة المركزية لحركة فتح
11	السيد جمال الحوراني	المدير الاقليمي للبنك العربي
12	د. رنا جاد الله	وزارة المالية والتخطيط
13	د. رياض المالكي	وزير الخارجية وشؤون المغتربين

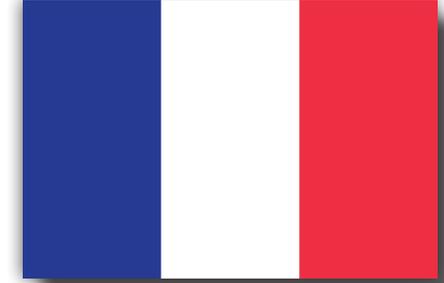




رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة وعضو اللجنة المركزية لحركة فتح	اللواء جبريل الرجوب	14
مستشار الرئيس للشؤون الخارجية	د. نبيل شعث	15
عضو اللجنة المركزية لحركة فتح	السيدة دلالة سلامة	16
رئيس هيئة الإذاعة والتلفزيون	السيد أحمد عساف	17
مدير مبادرة الشرق الأوسط جامعة هارفارد	السيدة هيلاري رنتيسي	18
عضو اللجنة المركزية لحركة فتح	عباس زي	19
مستشار دولة رئيس الوزراء للعلاقات الدولية	د. خيرية رصاص	20
وزير التربية والتعليم العالي	د. صبري صيدم	21
سفير دولة فلسطين في تونس	د. هائل الفاهوم	22
وزير الخدمة المدنية المغربي	محمد بن عبد القادر	23
عضو اللجنة المركزية لحركة فتح	د. سمير الرفاعي	24
رئيس تحرير وكالة معاً	د. ناصر اللحام	25
المدير العام للهيئة المستقلة لحقوق الانسان	د. عمار الدويك	26

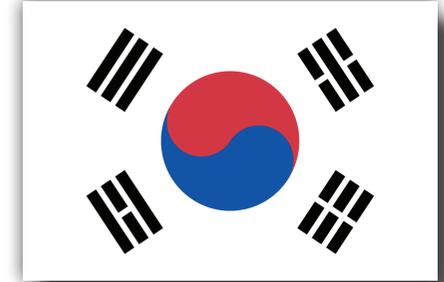
## فرنسا

1. السيد بيار كوشار (Pierre Cochard) - القنصل الفرنسي العام في القدس.
2. السيد أوغستين فافرو (Augustin Favereau) - مستشار التعاون - القنصلية العامة في القدس.
3. السيد أوليفيه دوفور (Olivier Dufour) - ملحق التعاون الجامعي والمؤسساتي/ القنصلية العامة في القدس.
4. السيد بيار تينارد - (Pierre Thenard) - مدير العلاقات الدولية في المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة - الإينا.
5. السيد داميان ليبا (Damien Lebas) مدرب في المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة - الإينا.
6. السيد فرنسوا كوزن (Francois Cousin) مدرب في المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة - الإينا.
7. دايفيد جاكوان (David Jacquin) مدرب في المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة - الإينا.



## كوريا الجنوبية

1. بروفسور بارك كيونغ باي (Professor Park Kyung-Bae) - المعهد الكوري للتنمية الإدارية - KDS - جمهورية كوريا الجنوبية.
2. د. يو سوهيون (Dr Yoo Suhyun) - المعهد الكوري للتنمية الإدارية - KDS، جمهورية كوريا الجنوبية.
3. بروفسور كيونغ إيه شوا - جامعة جنغو- كلية التربية للدراسات العليا - جمهورية كوريا الجنوبية.
4. الأنسة سونغي كيم (Seunghee Kim) - المعهد الكوري للتنمية الإدارية - KDS - جمهورية كوريا الجنوبية.
5. السيدة هيجن كيم (Hyejin Kim) - المعهد الكوري للتنمية الإدارية - KDS - جمهورية كوريا الجنوبية.
6. الأنسة هنا جانغ (Hanna Jung) - المعهد الكوري للتنمية الإدارية - KDS - جمهورية كوريا الجنوبية.
7. السيد جيونغشين شو (Jeongshin Cho) مدير مكتب كويكا في فلسطين - KOICA.



## سنغافورة

1. السيدة تينا نغ سو تين (Tina Ng Saw Tin) - مدير كلية الخدمة المدنية في سنغافورة - Civil Service College - Singapore -
2. السيد كلفن تشي تشينغ هوا - مدير عام في كلية الخدمة المدنية في سنغافورة - Civil Service College - Singapore
3. كريستوفر ك. ه. كوه - Christopher K H Koh، مدرب مساعد - Civil Service College, Singapore.
4. جيرالد يوو (Gerald Yeo) - مدير عام، البرامج و الشركات سنغافورة .TEMASEK FOUNDATION INTERNATIONAL



