

دولة فلسطين
ديوان الموظفين العام



١٨
٢٠٢٠

الخطة الاستراتيجية
الوطنية الأولى
للتدريب
لقطاع الخدمة المدنية



دولة فلسطين
ديوان الموظفين العام

الخطة الاستراتيجية الوطنية الاولى للتدريب لقطاع الخدمة المدنية (2018 - 2020)

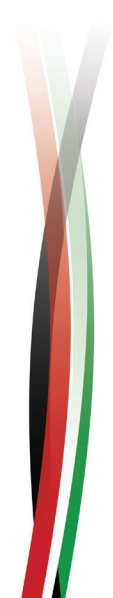
اعداد: ديوان الموظفين العام
الإدارة العامة للتدريب والتطوير

2017





فخامة الرئيس محمود عباس حفظه الله





دولة الدكتور رامي الحمد الله
رئيس مجلس الوزراء





كلمة معالي رئيس ديوان الموظفين العام

في إطار الاهتمام المستمر من الدولة بتطوير مستوى وجودة الخدمات المقدمة للمتعاملين مع مؤسسات القطاع العام، وتركيز توجه السياسات الوطنية للأعوام 2022 - 2017 على المواطن، تأتي أهمية وضع الخطة الاستراتيجية الوطنية الاولى (الأساس) للتدريب، لتكون الرافعة الأساسية في معدلات الاداء ومستوى الانتاجية العامة في كافة مؤسسات القطاع العام من خلال مأسسة عملية التدريب.

فعملية تنفيذ الاستراتيجية تعتمد حتما على اداء متميز يؤدي للارتقاء بجودة الخدمات الحكومية التي يتم إنجازها ويستفيد منها المواطنون، فالتدريب يلعب دوراً هاماً ومحورياً في رفع معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية.

و يلزم القيادين والمشرفين المسؤولين زيادة دوافعهم نحو المشاركة في المزيد من برامج التدريب والتطوير والتنمية، وسعياً من ديوان الموظفين العام على مواكبة مظاهر التقدم فيما يتعلق بتحسين الجودة وفعالية الخدمات الحكومية، ودعماً لمسيرة البناء المؤسسي في هذه الفترة الحرجة من بناء الدولة، فإن التنمية البشرية المستدامة تعتبر اولوية واستراتيجية ملحة، و مدخلا هاماً لتحقيق التنمية المستدامة.

فوضع الاسس السليمة والخاصة بمأسسة عملية التدريب في كافة المستويات لدى الشركاء، هي ضرورة من اجل تحقيق تنمية مستدامة على المدى ألتصير، المتوسط والبعيد للموارد البشرية، لذلك جرى التركيز من خلال الخطة الاستراتيجية الوطنية الاولى (الأساس) للتدريب، على البناء المؤسسي لكافة الجهات الشريكة في تقديم خدمات التدريب لموظفي الخدمة المدنية ومثال ذلك الادارة العامة للتدريب في ديوان الموظفين العام، ادارات/ وحدات التدريب في المؤسسات الحكومية المختلفة والمعاهد التدريبية الحكومية المتخصصة مثل المدرسة الوطنية للإدارة والمعهد الفلسطيني للمالية العامة والضرائب وغيرها، وحتى تكتمل اركان عملية تنمية وتأهيل الموارد البشرية لا بد من الاعتماد على ثلاثة ركائز اساسية وهي:

اولاً: وضع استراتيجية وطنية للتدريب يتم من خلالها تحديد الاهداف الاستراتيجية وآلية تحقيقها.

ثانياً: اعداد وتطوير نظام لإدارة العملية التدريبية.

ثالثاً: اعداد وتنفيذ برامج تدريبية (خطة تدريبية) مبنية على دراسة معمقة للاحتياجات التدريبية.

ومع وضع حجر الاساس لتحقيق نقلة نوعية في موضوع التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من خلال اعداد هذه الخطة الاستراتيجية الوطنية الاولى (الأساس) للتدريب و اعداد وتطوير نظام لإدارة عملية التدريب وتنفيذ البرامج التدريبية، سيتم تسخير كافة الامكانيات والموارد لتطبيق ذلك على ارض الواقع. ولا يسعني اخيراً إلا التوجه بالشكر والعرفان لمن ساهم في اعداد هذه الخطة.

والله ولي التوفيق

أ. موسى أبو زيد
رئيس ديوان الموظفين العام

كلمة الإدارة العامة للتدريب والتطوير



الإدارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام تختص بالإبتعاث، التدريب، الإجازات الدراسية وكذلك التخطيط لعملية التدريب ومهام السفر الرسمية، اضافة الى مسؤوليات هامه اخرى في مجال تنمية الموارد البشرية التي تعتبر من أهم المسؤوليات الملقة على عاتق الديوان للارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها في دولة فلسطين.

يسعدنا في الإدارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام أننا أنجزنا بالتعاون مع شركائنا في الدوائر الحكومية المختلفة، وبمساعدة خبراء محليين والإتحاد الأوروبي ضمن مشروع إصلاح الخدمة المدنية، أول خطة إستراتيجية وطنية للتدريب، وخطة التدريب المنبثقة عنها للسنوات القادمة 2018 - 2020، وتهدف هذه الخطة التي لاقت رعاية الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام، ممثلة بمعالي رئيس الديوان، دعم ديوان الموظفين العام وشركائه الحكوميين.

هذه الخطط جاءت منسجمة تماماً مع الخطة الإستراتيجية لقطاع الخدمة المدنية، التي تشكل رافعة هامة للإدارة العامة، و تتسجم مع أجندة السياسات الوطنية، بما يعزز تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية في قطاع الخدمة، وتواكب التغييرات المتسارعة، اقتصادية كانت أو اجتماعية أو تكنولوجية، مما يحسن الأداء الفردي والأداء المؤسسي، و تقديم خدمة أفضل للمواطن الفلسطيني، محور اهتمام القيادة والحكومة الفلسطينية.

هنادي الجعبري

مدير عام الإدارة العامة للتدريب والتطوير



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
7	كلمة معالي رئيس ديوان الموظفين العام
9	كلمة الادارة العامة للتدريب والتطوير
15	المفاهيم والمصطلحات
17	مقدمة
19	منهجية وضع الخطة الاستراتيجية الوطنية الاولى (الأساس) للتدريب في القطاع العام
20	خطوات اعداد الاستراتيجية
21	واقع التدريب في القطاع العام والإطار القانوني
21	الاطار القانوني للتدريب
23	واقع ادارات / دوائر التدريب في الدوائر الحكومية
26	ديناميكية العلاقة بين الديوان والدوائر الحكومية الاخرى
26	اشكال التدريب في قطاع الخدمة المدنية
27	المنهجيات الحالية لتحديد الاولويات التدريبية في قطاع الخدمة المدنية
28	برنامج اعداد القادة في قطاع الخدمة المدنية
28	تطوير برامج تدريبية في المجال الإداري وتنفيذها في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
29	تدريب المدربين (TOT) في قطاع الخدمة الوطنية
31	التحديات والصعوبات التي تواجهها ادارة الموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني
32	الحاجة لتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام
35	المنطلقات الاستراتيجية
37	ربط الاستراتيجية الوطنية الأولى الأساس للتدريب مع اجندة السياسات الحكومية الفلسطينية للأعوام المقبلة
39	الخطة الاستراتيجية الوطنية الاولى للتدريب (الرؤيا... الرسالة... والقيم...)
41	الأهداف الاستراتيجية الوطنية للتدريب (الارتقاء بجودة الخدمات والاستجابة لاحتياجات المواطنين هو عنوان المرحلة)
45	الاهداف الاستراتيجية

45	الهدف الاستراتيجي الاول: اطار تنظيمي كفو ومميز لتخطيط وإدارة وتنفيذ البرامج التدريبية
46	الهدف الاستراتيجي الثاني: دوائر حكومية قادرة على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتدريب وخطط التدريب المنبثقة عنها
48	الهدف الاستراتيجي الثالث: ضمان تنمية الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية من خلال تطوير شراكات محلية اقليمية ودولية
49	الخطة التنفيذية للاستراتيجية
55	خطة التدريب (برنامج التدريب) الاولى لموظفي الخدمة المدنية 2018 - 2020
56	مقدمة
58	منهجية وضع خطة التدريب الاولى لمؤسسات القطاع العام
59	اولاً: التدريب الغير تخصصي (المشترك)
59	المنهجية لتحديد الاحتياجات التدريبية غير التخصصية (المشترك)
59	أولاً: تحديد المجالات المهنية الرئيسية غير التخصصية (المشترك)
60	ثانياً: تحديد المعنيين الرئيسيين في المجالات المهنية الرئيسية غير التخصصية (المشترك)
61	ثالثاً: تحديد الأهداف الادائية والتحديات
70	رابعاً: الافتراضات والتدخلات التدريبية المقترحة
76	ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية التخصصية
77	مرتكزات بناء الخطة التدريبية:
78	أهمية التدريب وفوائده
78	المبادئ العامة لبرنامج التدريب في الخدمة المدنية
79	الموارد المالية المخصصة لتنفيذ برنامج التدريب
80	مراقبة تنفيذ خطة التدريب الوطنية وتقييمها
80	مسؤوليات الدوائر الحكومية وموظفي الخدمة المدنية
80	ديوان الموظفين العام
81	الإدارة العامة للتدريب والتطوير التابعة لديوان الموظفين العام
81	اللجان
82	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
83	دور الدوائر الحكومية

84	دور وحدات الموارد البشرية في الدوائر الحكومية
84	دور المدراء الرئيسيين في الدوائر الحكومية
84	دور موظفي الخدمة المدنية
85	دور معاهد التدريب الحكومية المتخصصة
88	دور الجامعات ومؤسسات ودوائر التعليم العالي
88	خطوات تنفيذ خطة التدريب
88	خطة التدريب للسنوات الثلاثة القادمة
89	اولاً: برامج التدريب للمسار الاداري
90	ثانياً: برامج التدريب للمسار غير التخصصي
91	ثالثاً: مسار تدريب تخصصي يغطي المجالات التخصصية لكل دائرة حكومية (تعليم، صحة، زراعة ... إلخ)
92	خطة البرامج التدريبية للسنوات (2018 - 2020) (شاملة لكل الدوائر الحكومية)
97	خطة البرامج التدريبية التخصصية (مسار تخصصي) للسنوات (2018 - 2020) (وزارة الاشغال العامة والاسكان، وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة وزارة الزراعة)
107	الاحتياجات التدريبية التخصصية حسب ما وردنا من الدوائر الحكومية أدناه:
107	1- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
107	2- هيئة شؤون الأسرى والمحررين
107	3- هيئة الشؤون المدنية
108	4- النيابة العامة
111	5- دار الافتاء الفلسطينية
111	6- سلطة الطاقة والموارد الطبيعية
112	7- سلطة جودة البيئة
114	8- محافظة قلقيلية
115	9- المجلس الأعلى للشباب والرياضة
115	10- وزارة الاقتصاد الوطني
116	11- وزارة الثقافة
117	12- وزارة السياحة والآثار
119	13- وزارة المالية والتخطيط
121	14- وزارة العدل

122	15- اللجنة الوطنية للثقافة والعلوم
122	16- محافظة القدس الشريف
122	17- وزارة الإعلام
122	18- محافظة أريحا
123	19- محافظة بيت لحم
124	20- محافظة طولكرم
124	21- وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية «وفا»
124	22- وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
125	23- وزارة شؤون المرأة
125	24- محافظة طوباس
126	25- محافظة الخليل
126	26- محافظة سلفيت
126	27- مجلس الوزراء
127	28- وزارة العمل
129	29- وزارة شؤون القدس
129	30- وزارة الداخلية
129	31- وزارة النقل والمواصلات
131	32- سلطة الأراضي
131	33- ديوان الرقابة المالية والإدارية
132	34- وزارة الحكم المحلي
133	35- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
133	36- السلطة القضائية
134	37- سلطة المياه
136	38- ديوان قاضي القضاة
136	39- التنمية الاجتماعية
136	40- محافظة نابلس
137	أسماء المشاركين من الدوائر الحكومية المختلفة
157	كشف بأسماء المؤسسات الحكومية

المفاهيم والمصطلحات

- ❖ **الدائرة الحكومية:** أية وزارة أو إدارة أو مؤسسة عامة أو سلطة أو أية جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية أو ملحقة بها.
- ❖ **الديوان:** ديوان الموظفين العام.
- ❖ **الخدمة المدنية:** العمل في أي من الدوائر الحكومية وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية.
- ❖ **قطاع الخدمة المدنية:** وتعتبر عن مجموعة الدوائر الحكومية العامة (غير العسكرية)، وقد أعطيت هذه التسمية (خدمة) نظراً للطابع الخدمي الذي يتميز به القطاع الحكومي عن القطاع الخاص أو الصناعي لتقديم خدمات للمواطنين، وأعطيت تسمية مدنية للتمييز بين العاملين في الأجهزة المدنية وأولئك العاملين في الخدمة العسكرية فشاعت هذه التسمية (الخدمة المدنية).
- ❖ **الموظف:** ويقصد به الموظف أو الموظفة وهو الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة إحدى الدوائر الحكومية أياً كانت طبيعة تلك الوظيفة أو سماها.
- ❖ **الوظيفة:** مجموعة المهام التي توكلها جهة مختصة إلى الموظف للقيام بها بمقتضى قانون الخدمة المدنية أو أي تشريع آخر أو تعليمات أو قرارات إدارية وما يتعلق بها من صلاحيات وما يترتب على تلك المهام من مسؤوليات.
- ❖ **الإدارة العامة:** أحد أهم وظائف الدولة الحديثة وترتبط الإدارة العامة بالأجهزة التنفيذية في الدولة وسياسات الحكومات المتعاقبة، وتقوم على إدارة المؤسسات العامة للموارد البشرية والمادية والطبيعية بهدف تحقيق أفضل حياة للمواطنين وخدمتهم على حد سواء الأمر الذي يساهم في تعزيز ركائز الدولة وسيادتها.
- ❖ **إدارة شؤون الموظفين:** وهي الإدارة التي تعنى بإدارة شؤون الموظفين، حيث تعنى بتقديم الخدمات اليومية التي يحتاجها كافة موظفي الدائرة الحكومية على إختلاف مستوياتهم الوظيفية، وهي تُركز على تنفيذ الإجراءات للموظفين.
- ❖ **إدارة الموارد البشرية (رأس المال البشري):** هي إدارة الموظفين وشؤونهم بشكل شمولي من خلال سلسلة من الإجراءات والأسس التي تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة مُمكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المالية والمعنوية، لذلك يعتبر المورد البشري إستثماراً للخدمة المدنية إذا أحسن إدارته وتنميته ليساهم بكفاءة في تحقيق أهداف الدائرة الحكومية حسب خطتها الاستراتيجية ويزيد من إنتاجيتها وتحسين خدماتها.
- ❖ **سياسات إدارة الموارد البشرية:** سياسات تسعى لإشباع حاجات الموظفين النفسية والاقتصادية والاجتماعية وبشكل يعمق التوازن بين حاجات الموظفين والدوائر الحكومية مما يساعد على خلق بيئة عمل تُحفزهم وتشجعهم على تنمية واستغلال مهاراتهم لتحقيق اهداف الدائرة الحكومية.
- ❖ **التنمية المستدامة:** هي إدارة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية وتوجيه التغير التقني والمؤسسي بطريقة تضمن تحقيق واستمرار إرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية.
- ❖ **الكفاءة:** هي المدى الذي يحقق به نشاط ما الهدف في ظل الموارد المتاحة، وأبسط قياس للكفاءة هي نسبة المدخلات للمخرجات وتشير الكفاءة إلى "فعل الشيء الصحيح".
- ❖ **الفعالية:** هو المدى الذي يحقق نشاط ما الغرض أو الوظيفة المقصودة منه من خلال ربط المدخلات والمخرجات بالأهداف المرجو تحقيقها، وتشير الفعالية إلى «الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الهدف المرجو بأقل جهد ووقت مال واعي جودة».

- ❖ **مؤشرات الأداء:** أداة إدارية مهمة لرصد بيانات توفر معلومات إحصائية تسمح بالمقارنة وتحديد التغييرات التي تطرأ على الاداء نحو مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ❖ **السياسات:** هي ترجمة للأهداف والمبادئ والأولويات السياسية للحكومة إلى أفعال لتحقيق التغييرات المرجوة
- ❖ وفي سياق التخطيط الإستراتيجي تعتبر السياسات هي القواعد الموجهة للاستراتيجيات القطاعية وعبر القطاعية وترسم معالم الادارة العامة وحياة المواطنين بما يلتزم بالقانون الاساسي والتشريعات ذات العلاقة.
- ❖ **الهدف الاستراتيجي:** هي النتائج المنشودة والقابلة للقياس على مستوى القطاع والممكن تحقيقها على المدى المتوسط او البعيد

مقدمة

تتجه أنظار العالم نحو المزيد من التركيز على التدريب وتنمية الموارد البشرية سواءً في الدوائر الحكومية أو غير الحكومية، حيث يعتبر التدريب أحد أهم المحاور الاستراتيجية لتعزيز وتنمية المهارات والخبرات والمعارف للموظفين، لاسيما اذا ما كان الهدف منه سد الفجوات/الاحتياجات التدريبية للموظفين في المستويات المختلفة من الهرم الوظيفي.

ويرتبط تدريب موظفي الخدمة المدنية بشكل وثيق بتحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام في فلسطين، وخلق نظام خدمة مدنية متكامل ومتابع بشكل جيد، وعلاوة على ذلك، فإن التدريب يعزز الفهم الموحد حول الإطار القانوني لنظام الخدمة المدنية وقوانينه، وقواعده ومبادئ الحكم الرشيد، الأمر الذي يساهم في تعزيز الإصلاحات في نظام الخدمة العامة.

وتعتبر تجربة فلسطين في مجال التدريب الحكومي حديثة مقارنة مع بقية الدول العربية والأجنبية نظراً لخصوصية وضعها الكائن تحت الاحتلال لغاية الآن، اذ بدأت ملامح تنمية الموارد البشرية حكومياً تترسم بعد نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، حيث بدأت عملية البناء والمأسسة مبكراً للبنى التحتية، وقد حث القانون الأساسي على أهمية الارتقاء بالإدارة العامة عبر تنمية قدرات العاملين، ويمكننا القول أنه حتى عام 1999 لم يكن هنالك تدريب حكومي ذو مغزى، وقد بدأت عملية التدريب فعلياً عام 1999 وجاءت على صيغة تعاميم أصدرها الديوان آنذاك للوزارات والجهات الحكومية.

وتعد الإستراتيجية الوطنية الأولى (الأساس) للتدريب في نظام الخدمة المدنية إحدى التدابير الرئيسية التي تساهم في تعزيز الكفاءة اللازمة لتقديم الخدمة العامة في فلسطين. فهي تؤسس إطاراً عاماً لنظام تدريب خاص بالخدمة المدنية من شأنه أن يدعم الدوائر الحكومية في تخطيط وتنفيذ وتحقيق أهداف الأداء التنظيمي وصولاً للنتائج المرجوة. وكذلك فإن الإستراتيجية تقدم المبادئ الأساسية لتدريب موظفي الخدمة المدنية وتحدد الأولويات لبناء بيئة مواتية لتقديم تدريب فعال مبني على أساس تقييم الاحتياجات التدريبية للدوائر الحكومية.

لقد تم تطوير الإستراتيجية الوطنية الأولى (الأساس) للتدريب في نظام الخدمة المدنية من خلال تعاون وثيق بين ديوان الموظفين العام ممثلاً بالإدارة العامة للتدريب والتطوير ومعاهد التدريب الحكومية التخصصية الأخرى مثل المدرسة الوطنية للإدارة التي أنشأت حديثاً إضافة إلى المساعدة التقنية من مشروع - دعم إصلاح الخدمة المدنية في الضفة الغربية وقطاع غزة - الممول من قبل الاتحاد الأوروبي وبالتعاون مع كافة الدوائر الحكومية (الوزارية وغير الوزارية).

وتتناول الخطة الاستراتيجية للتدريب في جزئها الاول الى تحليل موجز للوضع القائم للتدريب في القطاع العام في فلسطين مع استعراض لأهم التحديات والحاجة الملحة لتحسين مستوى وجودة الخدمات المقدمة من قبل الدوائر الحكومية بما ينسجم والأجندة الوطنية للأعوام 2017 - 2022 والتي ركزت بشكل خاص على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين خاصة في ظل الحديث عن الحكومة الالكترونية. كذلك سيتم استعراض المنطلقات الاستراتيجية لإعداد هذه الخطة. فيما الجزء الثاني والأهم من هذه الخطة نستعرض من خلاله الاهداف الاستراتيجية لتطوير عملية التدريب للسنوات الثلاث القادمة (2018 - 2020) من اجل الارتقاء باداء الموارد البشرية العاملة في قطاع الخدمة المدنية لتصبح اكثر كفاءة وفعالية.

اما الجزء الثالث، وبالاعتماد على الخطة الاستراتيجية للتدريب وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية ودراسة واقع التدريب في قطاع الخدمة في فلسطين، فسوف نستعرض من خلاله خطة التدريب لكافة موظفي الخدمة المدنية للسنوات الثلاثة القادمة. كما سيتم من خلاله تحديد بعض المبادرات من قبل ديوان الموظفين العام والتي من شأنها الاسهام وبشكل فعال في تطوير اداء وانتماء موظفي الخدمة المدنية في فلسطين.

منهجية وضع الخطة الاستراتيجية الوطنية الاولى (الأساس) للتدريب في القطاع العام

يدرك ديوان الموظفين العام في فلسطين ممثلاً بإدارته العليا، ومنذ نشأته أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية في القطاع العام حيث تعتمد جودة وكفاءة الخدمات المقدمة من قبل الدوائر الحكومية على مدى الاستثمار في تدريب وتأهيل وتطوير كافة موظفي الخدمة المدنية في مختلف مستوياتهم الوظيفية لما له من أثر ايجابي وفعال على تحسين مستوى الاداء العام لتلك الدوائر وذلك في ضوء التوجهات المتعلقة بربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي وخاصة في ظل التوجه نحو حكومة الكترونية قادرة على تلبية كافة الخدمات للمواطنين بفعالية وجودة عالية.

ولهذا الغرض أصدر معالي رئيس الديوان قراراً بتشكيل لجنة فنية داخلية من كبار الموظفين في الديوان للمساهمة في اعداد الخطة الاستراتيجية الوطنية الاولى للتدريب وكذلك خطة التدريب لموظفي الخدمة المدنية وخصوصاً في موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية غير التخصصية، حيث ستسهم استراتيجية التدريب هذه وكذلك خطة التدريب في توفير البيئة الملائمة لصقل مهارات الأفراد من موظفي الخدمة المدنية وخصوصاً فيما يتعلق بضرورة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد الاحتياجات من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة وبشكل يتناسب مع **تطلعات الحكومة الاستراتيجية والأجندة الوطنية للأعوام 2017 - 2022**.

ركزت منهجية العمل في إعداد هذه الخطة على النقاط الرئيسية التالية:

- انتهاج اسلوب المشاركة الفعالة أثناء إعداد هذه الخطة بين كافة الاطراف المعنية
- (ديوان الموظفين العام، الدوائر الحكومية المختلفة، معاهد التدريب الحكومية المتخصصة وغيرهم من الشركاء) وهذا سيؤدي الى الالتزام التام من قبل كافة الشركاء أثناء عملية التطبيق.
- التعاون التام بين الإدارة العامة للتدريب والتطوير/ ديوان الموظفين العام وخبراء مشروع «دعم إصلاح الخدمة المدنية في الضفة الغربية وقطاع غزة والممول من قبل الاتحاد الاوروبي». والذي جاء لدعم وتعزيز قدرات الديوان وشركائه الحكوميين.

وقد باشر كافة الشركاء المعنيين اعمالهم بإعداد هذه الاستراتيجية وعلى مدار شهور متواصلة وبمتابعة حثيثة من الادارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام والشركاء من الدوائر الحكومية المختلفة ومجموعة خبراء ضمن مشروع دعم وإصلاح الخدمة المدنية حيث تم إنجاز هذه الخطة بنجاح بالتعاون والتنسيق الكاملين مع كافة الشركاء.

ولهذه الغاية، وقبل اعداد الخطة الاستراتيجية الوطنية للتدريب، تم اجراء بحث مفصل عن واقع التدريب في فلسطين حيث تم الاعتماد على استخدام المنهج الكيفي في جمع المعلومات والبيانات عن واقع التدريب وتم كذلك استخدام أدوات بحث عديدة ومتنوعة في هذا المجال ، كانت على النحو التالي:

أولاً- مراجعة الأدبيات (الإطار القانوني): تمت مراجعة كافة القوانين ذات العلاقة والخاصة بقطاع الخدمة المدنية الفلسطينية، وقرارات مجلس الوزراء والتعديلات واللوائح الإدارية والتنظيمية الداخلية لعمل الديوان والدوائر الحكومية.

ثانياً- مراجعة المواقع الإلكترونية الحكومية لديوان الموظفين والوزارات ومعاهد التدريب الحكومية التخصصية:
تمت متابعة منشورات ونشاطات ديوان الموظفين العام والدوائر الحكومية والمعاهد حول مواضيع التدريب، بالإضافة إلى متابعة النشاطات التدريبية المشتركة بين الدوائر الحكومية من جهة وعلاقتها مع ديوان الموظفين العام من جهة اخرى.

ثالثاً-المقابلات المعمقة مع مسؤولي/ممثلي الدائرة أو الادارات التدريبية في الدوائر الحكومية ومعاهد التدريب:
بناءً على المعلومات والبيانات التي تم جمعها من خلال الإطار النظري ومراجعة المواقع الإلكترونية، ومن خلال اللقاء الذي أجري بين فريق العمل ومدير عام الادارة العامة للتطوير والتدريب في ديوان الموظفين العام، تم تصميم دليل خاص بالمقابلات الذي يشمل الأسئلة التوجيهية للمقابلات، وتم ذلك تشاركياً بين الخبراء وفريق الادارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام، وناقشت الاسئلة المحاور التالية:

- واقع التدريب الحالي في الدوائر الحكومية ومعاهد التدريب المختلفة.
- طبيعة المصادر التدريبية المتوفرة (البشرية والمالية) في الدوائر الحكومية ومعاهد التدريب الحكومية.
- طبيعة الادوار والعلاقة بين الديوان والدوائر الحكومية والمعاهد التدريبية الحكومية ضمن منظومة القوانين واللوائح التنفيذية.
- تقييم عام/الرضا عن أدوار الادارات/الدوائر التدريبية في الدوائر الحكومية ومعاهد التدريب الحكومية.
- منهجيات تحديد الأولويات والاحتياجات التدريبية في الدوائر الحكومية ومعاهد التدريب الحكومية.
- التحديات التي تواجه عملية/منظومة التدريب في الدوائر الحكومية ومعاهد التدريب الحكومية.
- الطموحات والنظرة إلى مستقبل التدريب في الدوائر الحكومية ومعاهد التدريب الحكومية.

وبناء على ذلك تمت مقابلة 27 مسؤولاً ضمن فئتين رئيسيتين:

1. ممثلو ومسؤولو التدريب في الدوائر الحكومية.
2. ممثلو ومسؤولو التدريب في معاهد التدريب الحكومية.

خطوات اعداد الاستراتيجية:

- مراجعة دقيقة للأجندة الوطنية الفلسطينية للأعوام 2017 - 2020 وأخذها بعين الاعتبار خلال إعداد الخطة الاستراتيجية الوطنية للتدريب.
- التوافق على الرؤية والرسالة والقيم وكذلك الاهداف الاستراتيجية لهذه الخطة.
- الاستناد إلى دراسات سابقة قام بها الديوان تتعلق بتحليل الاحتياجات التدريبية التخصصية وغير التخصصية لموظفي الخدمة المدنية، سياسة ادارة الموارد البشرية، وكذلك تحليل واقع التدريب في القطاع العام.
- تحليل استراتيجية الديوان للسنوات القادمة وما تضمنته من رسالة وأهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- تحليل ودراسة البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتحديات) للعملية التدريبية لموظفي الخدمة المدنية والتطورات المصاحبة.
- مراجعة وتقييم دور كل من معاهد التدريب الحكومية التخصصية المقدمة لخدمات التدريب مثل المدرسة الوطنية للإدارة، المعهد المالي، المعهد الوطني للتدريب التربوي، كلية ابن سينا وغيرهم.
- الاطلاع على تجارب الدول المجاورة في هذا المجال مثل الاردن، الامارات العربية المتحدة، البحرين، قطر والمملكة العربية السعودية.

واقع التدريب في القطاع العام والإطار القانوني

الإطار القانوني للتدريب

نصت المادة (87) من القانون الأساسي المعدل لسنة 2003 على أهمية التدريب ودور ديوان الموظفين العام وعلاقته بالجهات الحكومية حيث جاء فيه «ينظم القانون كل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية، وعلى ديوان الموظفين بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة، العمل على الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، وأن يؤخذ رأيه في مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة العامة والعاملين بها. وبناءً على ذلك يتولى ديوان الموظفين العام بحسب المادة السابعة من قانون الخدمة المدنية مهمة المشاركة في إعداد وتنفيذ خطط التطوير المتعلقة بالموظفين والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب والبعثات داخل فلسطين وخارجها، ويُعرف قانون الخدمة المدنية الدورة التدريبية على أنها إيفاد الموظف للتدريب بغرض اكسابه معرفة عملية أو مهارة علمية أو كليهما معا».

وتعتبر الإدارة العامة للتدريب والتطوير في الديوان من الإدارات العامة الهامة والمسؤولة عن تطوير التدريب في كافة الدوائر الحكومية الفلسطينية. وفي هذا السياق، يوكل لهذه الإدارة مهام عديدة من أهمها؛ إجراء دراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية للكادر الوظيفي، وإعداد الخطط والبرامج التدريبية بالتنسيق مع الإدارات الأخرى وذات العلاقة بتطوير الكادر الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية، وتصميم مناهج تدريبية تتلائم مع الحاجات الوظيفية والمؤسسية والفردية لموظفي الحكومة، وبالتعاون مع دوائر التدريب في الدوائر الحكومية لإعداد خطط التدريب والتطوير الخاصة بهم، والتنسيق والتعاون مع مؤسسات التدريب والتطوير في الوطن وخارج الوطن ومع الجهات المانحة بهدف توفير الدعم الكافي لتطوير وبناء القدرات المؤسسية، والإشراف على تدريب وتأهيل الموظفين الجدد بما يشمل تصميم برامج متخصصة وهادفة لذلك، والإشراف على تنسيق المنح الدراسية والبعثات التدريبية في القطاع الحكومي، والإشراف على تطوير استراتيجية تدريب وتطوير العاملين في قطاع الخدمة المدنية، وحوسبة التدريب والتعليم الإلكتروني، والتنسيق مع كافة الدوائر الحكومية للارتقاء بالتدريب، وإجراء التقييم السنوي للبرامج التدريبية المنفذة، والتنسيق مع الأطراف والدول والمؤسسات محلياً وإقليمياً ودولياً والمؤسسات ذات العلاقة بالتدريب والابتعاث، وتشكل هذه الإدارة من أربعة أقسام رئيسية:

1. دائرة البعثات ومهام العمل.
2. دائرة الاحتياجات التدريبية.
3. دائرة البرامج التدريبية.
4. دائرة تقييم التدريب والمتابعة.

وبغية تحقيق الغايات المقصودة من التنمية الإدارية في تطوير الجهاز الإداري الحكومي في فلسطين، فقد نص قانون الخدمة المدنية في المسودة (قيد المصادقة) في مادته السادسة على أهمية إنشاء جسم إداري في كل دائرة حكومية بمسمى دائرة الموارد البشرية تتاطب بها العديد من المهمات في مجال التدريب أهمها؛ ما ورد في البند الثالث «إعداد الخطط والبرامج الهادفة إلى رفع كفاءة الموارد البشرية والارتقاء بها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بمراعاة الأساليب الحديثة في الإدارة وبالشراكة والتعاون مع الديوان والمشاركة في عملية التقييم السنوي لهذه الموارد». كما

يؤكد البند السادس على أهمية «إجراء الدراسات اللازمة لتحديد مدى حاجة الموظفين للتدريب من خلال دورات تدريبية متخصصة وايفادهم في بعثات دراسية وعلمية ومتابعة أعمال الموفدين منهم وذلك كله بالتنسيق مع الديوان ومصادقته على ذلك».

أشار قرار مجلس الوزراء لسنة 2005 (اللائحة التنفيذية) الى تشكيل لجنة البعثات و الدورات (العليا) ومن مهامها ومسؤولياتها اذ تتولى «وضع وإعداد خطط البعثات والدورات وكل ما يتعلق بالبعثات والدورات والمهام الرسمية، وتشكل من رئيس الديوان رئيساً وممثلاً عن دوائر التخطيط والمالية والدائرة الحكومية المعنية، ويشمل قرار تشكيلها تحديداً لإجراءات عملها ومكان وزمان انعقادها، وتتولى اللجنة الإشراف والمراقبة ووضع معايير الاختيار والمصادقة على خطط البعثات والدورات والمهام الرسمية وكل ما يتعلق بها».

وأرسى ديوان الموظفين العام قواعد أساسية وتفصيلية في الفصل الثالث المتعلق بالبعثات والدورات لا سيما المواد القانونية (126 - 142) والتي توضح بتفصيل دقيق منهجية الديوان في التعامل و المصادقة على البعثات و الدورات، فيما يلي تلخيص مبسط لما يحتويه:

- قيام الدوائر الحكومية بإدراج موازنتها الخاصة تنفيذاً للخطة التدريبية.
- إصدار قرار من رئيس الديوان بشأن خطط البعثات والدورات التدريبية.
- تنفيذ اجراءات مسبقة تتعلق بالدورات والبعثات تتحدث عن وقت تقديم طلبات الترشح للبعثات والدورات التدريبية، وموافقة لجنة الابتعاث والدورات على الطلبات.
- تحديد مواصفات ومعايير ترشيح الموظفين للبعثات أو الدورات التدريبية (كالمؤهل العلمي والكفاءة والمطابقة القانونية....الخ).
- المصادقة من قبل إدارة الديوان على طلبات الدوائر الحكومية بإيفاد الموظفين إلى البعثات والدورات التدريبية في فلسطين أو خارجها.
- توقيع الموظفين المرشحين للتدريب على شروط الدورة التدريبية أو البعثة الدراسية والمدة الزمنية للدورة، والزامية تقديم التقارير والوثائق التي تؤكد مواضبة الموظف المتدرب او المبتعث والتزامه بالتدريب اضافة الى الاجراءات العقابية للمقصرين في مهامهم التدريبية والابتعاث.

وفيما يلي التسلسل الزمني للإطار القانوني الخاص بالعملية التدريبية منذ قيام السلطة الوطنية الفلسطينية وحتى الآن:

في السنوات التي سبقت عام 1993، كان التدريب في نظام الخدمة المدنية الفلسطيني محدوداً جداً ومنذ عام 1993، تم إثارة موضوع التدريب على شكل توصيات للدوائر الحكومية وذلك من خلال الإدارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام، وقد تبعها إصدار لوائح لعملية التدريب. وفي نفس الوقت، تم إنشاء هيكل التدريب المستقلة في كل دائرة حكومية لتنسيق المبادرات التدريبية.

لم يحدد قانون الخدمة المدنية الحالي (1998، رقم 4) وتعديلاته لعام 2005 إطار واضح ومتكامل لنظام التدريب في الخدمة المدنية لكن هذا القانون ينص على أن مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين تقع على عاتق كل من الإدارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام، ووحدات الموارد البشرية في الدوائر الحكومية. تشير التعديلات التي أدخلت على قانون الخدمة المدنية (رقم 4 لسنة 1998، وتعديلاته للعام 2005) إلى أن «إنشاء مركز تدريب وفروع له في جميع أنحاء فلسطين»، هو من مسؤولية ديوان الموظفين العام (المادة 7). كما تشمل اللائحة الناظمة لقانون الخدمة المدنية على تفصيل لبرنامج تدريب موظفي الخدمة المدنية (قرار مجلس الوزراء رقم 45 لسنة 2005).

حتى العام 2010، كانت الانشطة التدريبية تنفذ بشكل مستقل والتنسيق ليس بالمستوى المطلوب بين الدوائر الحكومية والإدارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام. كما ان التدريب لم يكن مبنيا بشكل مناسب وكاف لتحديد الاحتياجات التدريبية أو مرتبطا بألية إدارة الخدمة المدنية والكفاءات المهنية التي تلبى متطلبات أية وظيفة محددة [الوصف الوظيفي]، و عدم تقييم أثر التدريب ومخرجاته بشكل مناسب.

قام ديوان الموظفين العام بإنشاء مركز القيادة والإدارة عام 2008 بتمويل ايطالي وبالتعاون مع UNDP ومركز التعليم المستمر في جامعة بير زيت حيث تم اعداد وتأهيل ثمانمائة من القادة الاداريين ضمن هذا البرنامج من موظفي الفئتين الأولى والعليا من معظم الدوائر الحكومية.

ومن منطلق الحرص على مأسسة واستدامة عملية التدريب والارتقاء بها فقد تم تأسيس المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة تحت مظلة ديوان الموظفين العام، في مايو 2015 وبقرار من مجلس الوزراء بالإضافة لمعاهد التدريب الحكومية المتخصصة الاخرى.

لقد تم انفاق ملايين الدولارات خلال السنوات التي تلت تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية وحتى الان على العملية التدريبية لموظفي الخدمة المدنية دون ان تحقق النتائج المرجوة ودون تحقيق لمبدأ الاستدامة وذلك نظراً لعدم وجود استراتيجية وطنية للتدريب ذات رؤيا واضحة وأهداف محددة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن موضوع التدريب والتطوير في الخدمة المدنية قد تم تناوله بصورة افضل في مسودة قانون الخدمة المدنية الجديد قيد المصادقة حالياً والذي يمنح موظفي الخدمة المدنية الحقوق في تحسين وصقل معرفتهم المهنية وخبراتهم ومهاراتهم من خلال برامج تدريبية ويؤسس كذلك لنظام التدريب في القطاع العام. وسيتم اعداد لائحة تنفيذية تختص بالتدريب والابتعاث حال اقرار القانون الجديد للخدمة المدنية.

واقع ادارات / دوائر التدريب في الدوائر الحكومية

عند دراسة واقع دوائر/ إدارات التدريب في الدوائر الحكومية الفلسطينية لا بد من دراسة كل حالة على حدا، اذ تتباين أدوار هذه الإدارات أو الدوائر التدريبية بحسب نوع الجهة الحكومية وطبيعة دورها وعدد موظفيها ونوعية الخدمة التي تقدمها، ويمكننا القول أن واقع هذه الجهات الحكومية متباين بشكل واضح برغم وجود نقاط التقاء كبيرة يمكن الاستفادة منها، ومن أجل فهم هذا الواقع سنتحدث أولاً عن طبيعة الادارات التدريبية ومهامها، حيث تنقسم دوائر/ادارات التدريب إلى الأقسام الثلاثة التالية:

1. إدارة عامة متخصصة بالتدريب

يعتبر هذا النوع من الإدارات العامة للتدريب من أكبر الإدارات التدريبية في الدوائر الحكومية، حيث يتسم هذا النوع من الادارات بالتنظيم والوضوح في الأداء والهدف من وجودها إلى حد كبير، اذ تمتلك هذه الادارات موازنات مالية مخصصة للتدريب تكون ضمن موازنة الجهة الحكومية، وتمتلك كفاءات مؤهلة وقادرة على القيام بتدريبات داخلية وقتما شاءت، كما أن لديها خطط وبرامج واضحة للتدريب مستندة إلى الخطة الاستراتيجية للدائرة الحكومية، ناهيك عن قدرتها على القيام بإجراءات المتابعة والتقييم بطواقمها وكفاءاتها، وللاستدلال على هذه الادارات سنسرد بعضا

من هذه الادارات على النحو التالي:

- **الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية:** من المهام الرئيسية لهذه الدائرة الادارة القيام برصد احتياجات الموظفين التدريبية ووضع الخطط والبرامج المناسبة لسد هذه الاحتياجات، ومن ثم القيام بعملية التدريب ككل من ناحية المواضيع اللوجستية والادارية والتنظيمية لاختيار وترتيب مواعيد الدورات وغيرها او من ناحية تقييم القضايا التدريبية وأداء المدرب باستخدام منهجيات تقييم ومتابعة رائدة، وتتكون الادارة العامة لتنمية الموارد البشرية في هذه الوزارة من ثلاث دوائر رئيسية؛ دائرة الخطط والبرامج، ودائرة التدريب، ووحدة المتابعة والتقييم.
- **الإدارة العامة للتعليم المستمر والتعليم العالي في وزارة الصحة:** هي واحدة من الإدارات الرئيسية في وزارة الصحة وهي مكونة من ثلاث دوائر رئيسية؛ تنمية القوى البشرية، كلية ابن سينا، ودائرة المكتبات. وتهدف الادارة العامة للتعليم المستمر والتعليم العالي في وزارة الصحة إلى تدريب وتعليم وتطوير القوى العاملة الصحية في فلسطين، كما تسعى إلى تحقيق أقصى قدر من التدريب والتعليم والتطوير المهني للقوى العاملة التي تلبى المتطلبات والمعايير العالمية للقوى العاملة في القطاع الصحي، كما تقوم بتنظيم ودعم التدريب والتعليم والتطوير المهني المستمر.
- **الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية في وزارة الحكم المحلي:** يعتبر التدريب جزء رئيسي في هذه الدائرة كونه يهتم في التدريب داخل الوزارة وفي عموم الهيئات المحلية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتختلف وزارة الحكم المحلي عن بقية الوزارات في ان الهيكلية تضم قسم تدريب في دائرة الموارد البشرية وله قسمين الاول للتطوير والثاني للتدريب، وعلى عكس الوزارات فان تنمية الموارد البشرية منفصلة عن الشؤون الادارية في الحكم المحلي.
- **الإدارة العامة للتدريب في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني:** يقتصر دور هذه الادارة على تدريب العاملين في المجال الاحصائي تحديداً سواءً موظفي الجهاز المركزي للإحصاء أو الوحدات الاحصائية المتخصصة في الوزارات والمؤسسات الحكومية. وعلى نحو مثير لوزارة الشؤون الاجتماعية تقوم الادارة العامة للتدريب بالعمل على التدريب بنفس الطريقة لكن الفرق أن هذه الدائرة تقوم بوضع خطط تدريبية للتدريبات الداخلية الخاصة بالإحصاء وللتدريبات الأخرى بالإضافة إلى ترتيب المشاركات التدريبية الخارجية نظرا لارتباط الجهاز بشراكات وعضويات في العديد من المنظمات الاحصائية عربيا ودولياً.
- **الإدارة العامة للتطوير والتدريب في سلطة المياه:** تعمل هذه الادارة بحسب قانون المياه (وفقا للمادة 14) لسنة 2014 والتي تنص على أن هذه الادارة هي المسؤولة عن وضع الخطط والبرامج التدريبية لقطاع المياه بشكل عام (أي كل مزودين خدمة المياه)، وتعمل هذه الادارة على شقين رئيسيين؛ الشق الأول متعلق بالأفراد وهو تدريب وتطوير ووضع خطط وبرامج تدريبية متخصصة لهم. أما الشق الثاني فهو متعلق ببناء القدرات وهذا يعني بناء أنظمة لمزودي الخدمة وإنشاء مصالح للمياه الوطنية والاقليمية، وهذا يتم عندما يتم تدريب ورفع كفاءة العاملين في هذه المصالح وهيئة البيئة المناسبة لها.

2. دائرة التدريب دائرة فرعية في الشؤون الادارية والمالية/ الموارد البشرية

يعتبر هذا النوع من الدوائر جزءاً رئيسياً من دائرة الموارد البشرية/الشؤون الادارية والمالية، وكان ملاحظاً أن نشاط هذه الدائرة يختلف من دائرة لأخرى بتنوع المهام الحصرية بدورها من جهة، والمهام الفرعية الموكلة من جهة أخرى، حتى أن مسميات هذه الدوائر مختلفة على الرغم من التشابه الكبير في الأداء، فعلى سبيل المثال:

- تعتبر دائرة التطوير المؤسسي والموارد البشرية الجهة المسؤولة عن التدريب في وزارة الأشغال العامة، حيث أن هذه الدائرة هي واحدة من أصل أربع دوائر في الإدارة العامة للشؤون الادارية تضم دائرة شؤون الموظفين، ودائرة الخدمات العامة، ودائرة الأرشفة و التوثيق
- بينما تمتلك وزارة الاتصالات دائرة تنمية الموارد البشرية وهي جزء من الإدارة العامة للتخطيط والتنمية والتي تضم ثلاث دوائر رئيسية من بينها؛ دائر تنمية الموارد البشرية وهي المسؤولة عن التدريب. أما دائرة الموارد البشرية فهي تختلف عن تنمية الموارد البشرية باعتبارها مسؤولة عن الشؤون المالية والادارية للموظفين.
- اما وزارة الداخلية فيتوفر لديها دائرة مسؤولة عن التدريب وهي تشرف بالإضافة إلى ذلك على موضوع البعثات والدورات الخارجية، وتعمل وفق خطة استراتيجية تعكس الاحتياجات التدريبية لكل دائرة في الوزارة.
- أما وزارة العمل فيتوفر لديها قسم التدريب وليس دائرة للتدريب مكونة من موظف واحد.
- في حين أن التدريب في وزارة العدل منقسم بين شؤون الموظفين ودائرة التخطيط.
- كما أن سلطة جودة البيئة لديها دائرة التدريب مكونه من مدير فقط يقوم بمتابعة قضايا التدريب كجزء من منظومة متابعته لدائرة الموارد البشرية والتطوير.
- أما وزارة الثقافة، فلا يزال موضوع التدريب شاغرا على الهيكلية حيث يقوم مدير دائرة الموارد البشرية بالمهام الادارية والفنية الخاصة بالتدريب.
- وبالنسبة لوزارة الاوقاف فليها دائرة التدريب هي من أصل 8 دوائر رئيسية في الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية والادارية في الوزارة.

3. المعاهد التدريبية الحكومية المتخصصة كالمعهد القضائي، والتكنولوجي والمالي والتربوي وكلية ابن سينا الصحية وغيرهم: تعتبر هذه المعاهد أحد أهم الهياكل الحكومية المتخصصة في مجالاتها المختلفة وتعتبر مؤسسات مهنية وتتمتع باستقلالية مالية وادارية على الاغلب من اجل القيام بدورها في التدريب وتقدم خبراتها التدريبية على نطاق حكومي ضمن مجالاتها الاختصاصية ويتوسع البعض منها في تقديم خدمته على نطاقات غير حكومية (كالقطاعين الأهلي والخاص)، ومع ذلك فان فروقات عديدة تظهر بين كل معهد تتعلق بطبيعة الهيكلية وطبيعة الدور والانظمة الداخلية المشكلة لها، فمثلا:

- أما كلية ابن سينا للعلوم الصحية (1971) هي كلية جامعية تطرح برامج أكاديمية على مستوى البكالوريوس في علوم التمريض والقبالة بالإضافة للبرامج التخصصية في هذين المجالين. الكلية تابعة ومحكومة في ادارتها لوزارة الصحة الفلسطينية مع اتباعها للأنظمة والقوانين الاكاديمية التي تنظم العملية التعليمية والمقررة من وزارة التربية والتعليم العالي المعمول بها من قبل جميع الكليات الجامعية الفلسطينية.
- يُعنى المعهد القضائي (2008) ببناء الكوادر القضائية والقانونية ورفد قطاع العدالة والقضاء بالمؤهلين لتولي الوظائف القضائية والعدلية من خلال رفع كفاءة القضاة وأعضاء النيابة العامة والموظفين العاملين في المحاكم النظامية والشرعية والنيابة العامة ووزارة العدل.
- أما بالنسبة للمعهد الرسمي المركزي للإبداع التكنولوجي التابع لوزارة الاتصالات الفلسطينية (2014) فهو يهدف إلى تعزيز القدرات في المجالات التكنولوجية للقطاع الحكومي بشكل عام، ويقوم بوضع وتنفيذ استراتيجيات التدريب والتوعية في مجال الاختصاص كما أنه يعتبر حاضنة و داعم لمشاريع التطوير والابتكار ورعاية المواهب الوطنية ويقدم أيضا خدمات فنية واستشارية في مجال الاختصاص للجهات الوطنية ويتوفر لديه قاعدة بيانات بالخبرات الفلسطينية في ذات المجال.
- أما فيما يتعلق بالمعهد الوطني للتدريب التربوي فإنه يقوم على تدريب موظفي وزارة التربية والتعليم بناء على

خطة طموحة ورؤية جديدة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لإحداث نقلة نوعية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في جهاز التربية والتعليم العالي مستهدفا فئات متنوعة في الإدارات العليا والمتوسطة والعادية. كما أن المعهد يقدم خبراته واستشارته في العديد من المواضيع ذات العلاقة بالمواضيع الإدارية سواء بالتواصل مع ديوان الموظفين العام أو بعض الوزارات في سياق تبادل الخبرات أو الاستعانة ببعض الخبراء المحليين.

- ويصنف المعهد الفلسطيني للمالية العامة والضرائب على أنه مؤسسة مستقلة ماليا وإداريا تعنى بتنمية وتطوير القدرات في مجالات المالية العامة والضرائب وتحديدًا للعاملين في القطاع العام والهيئات المحلية من خلال الارتقاء بأدائهم إلى مستوى يتوافق واحتياجاتهم ماليا وضريبيا. كما انه يسعى لتعزيز المعارف والمهارات من خلال التدريب وبناء القدرات وتسهيل الوصول إلى المعلومات بتبادل الخبرات ونشر الثقافة المشتركة في إدارة المال العام ومواكبة التطورات العلمية المالية والضريبية واعتمادها في البرامج التدريبية بما يساهم في التطوير والتنمية الإدارية.

أما المعهد المالي (2011) فإنه يقدم تدريبات متخصصة في الشؤون المالية للدوائر أو الوحدات المالية في الوزارات كافة كما أنه يعمل على توسيع نطاق عمله بشكل أكبر لاستهداف طلبة الجامعات والكليات بالإضافة إلى الدوائر المالية والإدارية المتخصصة في القطاع الخاص.

ديناميكية العلاقة بين الديوان والدوائر الحكومية الأخرى

على الرغم من اعتراف مسؤولي التدريب في الدوائر الحكومية الفلسطينية على أن علاقتهم بالديوان تمتاز بديناميكية وحيوية كبيرة إلا أن بعض هؤلاء المسؤولين اشاروا بأن علاقتهم بالديوان تقتصر على الترتيبات الإدارية المتعلقة بالتدريب؛ كإجراءات الترشيح والتبليغ عن التدريب وغيرها. كما اشار البعض بأن الديوان يتواصل معهم بشكل مستمر ويشركهم في القضايا الهامة والمتعلقة بتنمية الموارد البشرية.

وعلى الرغم من التبادلية الايجابية الواضحة في الخبرات والتعاون بين الديوان والدوائر الحكومية إلا أن الانتقادات تحورت حول عملية التواصل بين الطرفين فيما يتعلق بإصدار التعليمات الالزامية أو التعديل على أي من اللوائح أو القوانين مما يجعل العلاقة تسير في بعض الاحيان باتجاه واحد في مثل هذا النوع من القضايا.

اشكال التدريب في قطاع الخدمة المدنية

هنالك ثلاثة أنواع من التدريبات التي تحدث عادة، وفيما يلي توضيح لكل منها:

1. تدريب من خلال الديوان: في هذا النوع من التدريبات تكون عن طريق التواصل بين الديوان ومسؤول التدريب في الإدارة العامة / دائرة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية المعنية، ومن ثم يتم اطلاع لجنة الابتعاث الموجودة في كل وزارة، وبعد توفر المواصفات والمؤهلات ذات العلاقة، تتم الموافقة على الشخص المناسب للتدريب بعد توقيعه على كافة الأوراق الثبوتية القاضية بضرورة التزامه في الدورة التدريبية وإطلاعه على الإجراءات بما فيها العقوبات اذا ما تم النقصير، ومن ثم يتم تحديد فترة الاجازة أو الفترة المحددة للمشاركة في التدريب سواء كان تدريباً خارجياً أو داخلياً.

2. تدريب من وزارة أخرى (التعاون بين الوزارات): هذا النوع من التدريب تحصل عليه احدى الوزارات عبر وزارات فلسطينية أخرى وهو تدريب محلي متبادل بين وزارتين أو أكثر. وفي حالات تدريبية يتم اشراك الديوان في العملية عندما يكون التدريب خارجياً وخصوصاً عندما يكون التدريب قد وصل إلى الجهة الحكومية عبر وزارات الخارجية والمالية والتخطيط، فهذه التدريبات يتم الموافقة عليها بإشراف لجنة الابتعاث وبالتواصل مع الديوان من

أجل الموافقة على الاجراءات الادارية ذات العلاقة بالموافقة على المرشح، ويمكننا القول انه نتيجة لتعدد الجهات التي تقدم فرصا للتدريب وخصوصا الخارجي منه فان لبسا يكتنف العلاقة بين الديوان والوزارات مما يجعل المرور عبر اجراءات الديوان ممرا اجبارا كلما اقتضت الضرورة وليس في كل الأوقات.

3. تدريب داخل الوزارة نفسها: تقوم بعض الوزارات بإجراء تدريبات متخصصة ومحددة لموظفيها في مجالات مهنية تخص عمل الوزارة وغالبا ما يتم ذلك من خلال مشاريع الدول المانحة ويتم احيانا من خلال معاهد التدريب الحكومية المتخصصة في الدوائر الحكومية التي لديها مثل هذه المعاهد التدريبية المتخصصة.

المنهجيات الحالية لتحديد الاولويات التدريبية في قطاع الخدمة المدنية

تستكمل حلقة التباين في آراء مسؤولي التدريب عند الحديث عن منهجية تحديد الأولويات التدريبية، حيث تختلف طريقة تحديد الاولويات التدريبية من دائرة حكومية لأخرى، وللتوضيح سنسرد بعضا من المنهجيات على النحو التالي:

- **الخطط السنوية:** يقوم الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بتحديد أولوياته التدريبية ويتم ادراجها في الخطط السنوية للجهاز، ويتم ذلك باستخدام نموذج محسوب الكترونيا يتم تعميمه على الادارات المختلفة داخل الجهاز، ومن ثم يتم بعدها تحديد أهم الأولويات التدريبية ويتم السعي نحو تحقيقها.
- **خطة استراتيجية شاملة للتدريب:** تقوم سلطة المياه بالعمل وفقاً لخطة استراتيجية شاملة للتدريب هدفها بناء قدرات العاملين في قطاع المياه، ويتم الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية، ويتم تصميم التدخلات التدريبية اللازمة لسد هذه الاحتياجات.
- **التدريب مدرجا في الخطة الاستراتيجية:** يتوفر لدى وزارة الحكم المحلي خطة للتدريب ضمن الخطة الاستراتيجية للوزارة يتم تحديثها كل سنتين، اذ يجري عند اعدادها تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك تصنيفها حسب الاهمية.
- **المقابلات الفردية:** تستند وزارة الأشغال العامة على منهجية المقابلات الفردية مع الموظفين كأداة لتحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم يتم تحديد اهم الأولويات التدريبية.
- **المراسلات الداخلية:** تقوم وزارة الزراعة بمراسلة الادارات العامة لتحديد الأولويات التدريبية وبناءً عليها تيم تحديد أهم الأولويات التدريبية.
- **التعميمات:** تقوم وزارة الداخلية بإصدار تعميمات توزع على كل الموظفين ويتم تعبئتها ومن ثم ترسل للجهة المسؤولة عن التدريب.
- **استمارة:** تقوم وزارة العمل بتحديد أولوياتها التدريبية من خلال توزيع استمارة يتم تعبئتها من قبل الموظفين.

برنامج اعداد القادة في قطاع الخدمة المدنية

يتمثل النهج النموذجي المعتمد في تدريب موظفي الخدمة المدنية في المنطقة والعديد من دول العالم في أن موظفي الخدمة المدنية والذين سيشغلون مناصب إدارية عليا او قيادية في الدوائر الحكومية يتدربون في مؤسسة إدارية عامة مركزية للتدريب مماثلة للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة. وفيما يلي تفاصيل حول هذه البرامج التدريبية التي يتم تقديمها بصورة مركزية، حيث لن يتم إعداد نسخ طبق الأصل عن هذه البرامج في مراكز التدريب المتخصصة التابعة للدوائر الحكومية الاخرى.

وسوف يتم تطوير البرامج التدريبية التي تُعنى بالفئات المهنية المتخصصة في جملة من القطاعات من بينها الصحة، والتعليم، والأشغال العامة، والزراعة، والمسائل القضائية، وتكنولوجيا المعلومات وغيرها وفقا للنتائج التي يتوصل إليها تقييم الاحتياجات التدريبية والأنشطة المخطط تنفيذها.

تطوير برامج تدريبية في المجال الإداري وتنفيذها في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة:

- ❖ **برنامج تدريب القادة:** صُمم برنامج تدريب القادة لموظفي الخدمة المدنية المتوقع اشغالهم لمناصب عليا في الدوائر الحكومية في الدولة، حيث من المتوقع ان يحل هؤلاء محلّ القادة الذين بلغوا سن التقاعد أو تركوا الخدمة المدنية أو لأي سبب كان. وسيجمع هذا البرنامج ما بين المعرفة النظرية والمهارات العملية والتطبيقية، وسيأخذ بعين الاعتبار الممارسات الفضلى الإقليمية والدولية. ويحظى البرنامج على دعم المدرسة الفرنسية الوطنية للإدارة (ENA) في إطار مشروع المساعدة الثنائية.
- ❖ **برنامج التدريب الإشرافي:** يمثل برنامج التدريب الإشرافي أحد برامج التدريب الرئيسية التي ستقدمها المدرسة الوطنية للإدارة لموظفي الخدمة المدنية في إطار مسارات التدريب. ويمثل البرنامج من حيث محتواه برنامج تدريب القادة، إلا أنه وكونه يجري تقديمه في المدرسة الوطنية للإدارة فإنه يتميز بكونه أقل كلفة ومتوفر لعدد أكبر من الموظفين الذين يشغلون مواقع إشرافية. ويكتسب برنامج التدريب الإشرافي أهمية بالغة بالنسبة لتسيير الإصلاحات والتغييرات اللازمة في الإدارة نظرا لاعتماد كفاءة العمل على الموظفين الذين يشغلون مواقع إشرافية في جوانب كثيرة. ويُعتبر البرنامج ذو أولوية بالنسبة للمدرسة الوطنية للإدارة خلال الأعوام الثلاث الأولى.
- ❖ **برنامج التوجيه الأولي لموظفي الخدمة المدنية المعيّنين حديثاً:** مأسسة هذا البرنامج من خلال تدريب موظفين من معظم الدوائر الحكومية في المدرسة ليصبحوا مدربين و يعملوا على تدريب الموظفين الجدد في دوائرهم الحكومية
- ❖ **يستهدف البرنامج موظفي الخدمة المدنية** الذين يشغلون للمرة الأولى وظائف في الخدمة المدنية. ويتمثل الهدف المتوخى من البرنامج في مساعدة موظفي الخدمة المدنية على الاندماج في بيئة عملهم في أسرع وقت ممكن لكي يكون بإمكانهم استيعاب المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم وتطوير بيئة عمل إيجابية وإقامة علاقات بتكلفة فعالة بغية النهوض بمستوى الخدمات التي يتم تقديمها للشعب الفلسطيني.
- ❖ **برنامج التدريب المستمر للإدارة الوسطى للمدرسة الوطنية للإدارة:** يهدف هذا البرنامج إلى تحديث وتطوير قدرات العاملين في الإدارة الوسطى، حتى يتم مواكبة جميع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

وغيرها، يحظى هذا المشروع على دعم من جمهورية كوريا الجنوبية، وجاري إعداد (15) مدرب من الدوائر الحكومية المختلفة بالتعاون بين المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة و جمهورية كوريا الجنوبية مكتب KOICA.

تدريب المدربين (TOT) في قطاع الخدمة الوطنية

يمثل الموظفون في الدوائر الحكومية أحد المصادر الرئيسية للقدرات التدريبية التي يمكن استغلالها في تدريب موظفي الخدمة المدنية. ولكي يصبح جزء من موظفي الخدمة المدنية قادرين على التدريب، تستدعي الحاجة أن يتلقى هؤلاء تدريباً محدداً حول أساليب تدريب و تعليم الكبار، بما في ذلك مبادئ تصميم محتوى البرنامج التدريبي، وتطوير المواد التدريبية، ودراسات الحالات، والتدريبات العملية، ومهارات العرض وغيرها. وسوف يتم تقديم برنامج تدريب المدربين واستخدامه بصورة مركزية للمدربين من خلال المدرسة الوطنية للإدارة ودوائر التدريب الحكومية المتخصصة (أو الدوائر الحكومية التي تُعنى بالتدريب المتخصص). ولا يشكّل حضور برنامج تدريب المدربين متطلباً اجبارياً لاختيار المدربين، بل إنه يقدم إمكانية لذلك. إذ يمتلك بعض موظفي الخدمة المدنية المرشحين الخبرة والمهارة والمعرفة في تقديم التدريب، كما ان البعض منهم اشترك في برامج اعداد وتدريب المدربين أو تعلم أساليب تعليم الكبار سابقاً. وفقاً لذلك، سوف تتم عملية التأهيل والتدريب لبعض موظفي الخدمة المدنية لكي يصبحون قادرين على القيام بالتدريب وفي مواضيع محددة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة. ومن المتوخى أن يتواصل إشراك جزء من موظفي الخدمة المدنية الذين يشتركون في برنامج تدريب القادة في برامج التدريب المقدمة من قبل المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة.

وعلاوة على ذلك، وإقراراً بالتحديات التي تنشأ نتيجة لاعتماد هذه السياسة في اعداد المدربين يتعين إيلاء العناية الكبيرة لتطوير هؤلاء المدربين تطويراً متواصلاً وتقديم الدعم لهم لما لهذا من أثر هام على بناء القدرات الذاتية تحقيقاً لإستراتيجية الاستدامة والاعتماد على الذات في ظل تقليص المساعدات الخارجية وارتفاع التكاليف المصاحبة للعملية التدريبية

مما تقدم نستنتج ما يلي:

- ❖ هنالك تباين في ادوار وأشكال الدوائر التدريبية بين وزارة وأخرى، حيث يأخذ التدريب احد الاشكال التالية:

 1. إدارة عامة متخصصة بالتدريب: يتسم هذا النوع بالتنظيم والوضوح بالعمل والرؤيا والهدف داخل الوزارة بشكل عام ولكنه يختلف من وزارة لأخرى في منهجية اعداد خطته التدريبية وتقدير الموازنة واجراءات المتابعة والتقييم وكفاءة الطواقم.
 2. دائرة التدريب دائرة فرعية في الشؤون الادارية والمالية/الموارد البشرية: يتكرر السيناريو السابق كما الادارات العامة في عدم التشابه من حيث المنهجيات في طرق اعداد الخطط واجراءات المتابعة والتقييم وغيرها ولكن يضاف لهذه الدوائر ربما مهام أخرى وتركز أكثر على الجوانب الفنية والادارية وقلما ما تركز على التدريب. وهذه الشكل هو الغالب والاكثر انتشاراً في الدوائر الحكومية الفلسطينية.
 3. المعاهد التدريبية المتخصصة: المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، والمعهد القضائي، والتكنولوجي والمالي

والتربوي وكلية ابن سينا الصحية وغيرها: وتتسم هذه المعاهد بهياكل تنظيمية وطرق ادارية وفنية متقدمة وتركز على المناهج العملية بوضوح أشد من الادارات العامة للتدريب كما أنها تتمتع باستقلال مالي واداري وموازنة مخصصة للتدريب إلا في بعض الحالات، كما أنها تقدم خبراتها خارج النطاق الحكومي بكل سهولة كما يلاحظ بان غالبية برامجها التدريبية هي برامج تخصصية في مجالات محددة كالقضاء والعدالة والادارة العامة والتعاملات الضرائبية أو المصرفية أو التكنولوجية أو الصحية، مما يعني أن التدريب بالغ العمق في التخصص.

تجربة الحكومة في التدريب لا تزال وليدة مقارنة مع العديد من دول المحيط العربي المستقلة حيث لا تزال فلسطين ترزخ تحت سلطات الاحتلال البغيض، وهذا يؤكد الحاجة الماسة لوجود خطة استراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة للتدريب على مستوى الدولة تسخر لإنجاحها كافة الموارد والإمكانات.

- ❖ تمتاز العلاقة بين الديوان والقطاع الحكومي بصفات عديدة أهمها الديناميكية حيث نجد أن الديوان يتعاون مع القطاع الحكومي في الحصول على استشارات قانونية وفنية وادارية مقابل استعانة القطاع الحكومي أيضاً بخبرات واستشارات ديوان الموظفين بنفس المجالات، مما يعني ان العلاقة تبادلية وحيوية برغم وجود بعض الملاحظات حول العلاقة مع الديوان في اصدار اللوائح أو تقديم ملاحظات على مشاريع القوانين أو غيرها دون مشاركة فاعلة أحيانا من مسؤولي التدريب في الدوائر الحكومية.
- ❖ عادة ما يتم تدريب موظفي الخدمة المدنية من خلال ثلاثة طرق رئيسية؛
أولاً: تدريب من خلال الديوان: وهذا النوع السائد والمعروف بأنه يتم من خلال الديوان عبر التشريعات والنظم السارية والإجراءات المتبعة (الترشيح ودور لجنة الابتعاث...الخ). من إيجابيات هذه الطريقة من التدريب كون المواصفات والمعايير واضحة ويتم بمنتهى الشفافية.
- ثانياً:** تدريب بين الوزارات: من الملاحظات على هذه الطريقة انها تتم من وزارة لآخرى. كما أن وزارات كالخارجية والمالية والتخطيط هي من تجلب هذه التدريبات غالباً.
- ثالثاً:** تدريب داخل الوزارة نفسها: تقوم بعض الوزارات بإجراء تدريبات متخصصة ومحددة لموظفيها في مجالات تهتم ببناء عملها وقدراتها وربما بإشراف خبراء من نفس الوزارة أو من قبل خبير أجنبي أو عربي ويتم هذا التدريب داخليا، ودون إبلاغ أو اشعار ديوان الموظفين بذلك.
- ❖ تتباين منهجيات تحديد الأولويات التدريبية من دائرة حكومية لأخرى فمنهم من يقوم بإعداد الدراسات ووضعها في خطط سنوية ومنهم من يستخدم المقابلات الفردية والبعض الآخر يركز على التعميمات والحصول لاحقا على ردود فعل والبعض الآخر يفضل استخدام استمارات لجمع البيانات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية، بينما تقوم بعض الوزارات بالمراسلات الداخلية وتكتفي بها.
- ❖ تظهر النتائج وجود حالة من عدم الرضا عن أداء الدوائر التدريبية في الدوائر الحكومية في ظل الواقع الحالي لأسباب عديدة منها ضعف الموارد المالية، وعدم القدرة على تنفيذ الخطط التدريبية بالإضافة إلى غياب أدوات قياس أثر التدريب وانعكاسه على الدائرة الحكومية بسبب غياب خطة واضحة المعالم للتدريب.

التحديات والصعوبات التي تواجهها ادارة الموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني

على الرغم من أهمية الخطوات المتخذة حتى الآن، لا تزال هناك جملة من التحديات والصعوبات التي تواجهها ادارة الموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني وخاصة ما يتعلق منها بتأهيل وتدريب الموظفين وإبرزها ضعف القدرات الادارية والمؤسسية لوحدة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية للقيام بالدور المناط بها، وعدم تناسب مؤهلات وخبرات بعض موظفي الخدمة المدنية مع متطلبات اشغال الوظائف في كثير من الحالات نتيجة خصوصية الوضع الفلسطيني وخصوصاً في بدايات عمل السلطة الوطنية الفلسطينية وعدم وجود سياسات واليات واضحة لتنظيم وادارة عملية تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية لمؤسسات القطاع العام والافتقار الى خطة وطنية للتدريب موجهة تعكس الاولويات التطويرية للموظفين وكذلك ضعف التوافق بين خطط التدريب والمتطلبات واحتياجات العمل الفعلية في الدوائر الحكومية واهدافها الاستراتيجية، إن عملية تطوير التدريب في الخدمة المدنية في فلسطين كأداة فعالة لتطوير جودة وكفاءة الخدمة المدنية لا تزال مستمرة إلا انها تواجه تحديات مختلفة نذكر منها:

- ✓ الافتقار الى وجود خطة وطنية استراتيجية للتدريب والتأهيل موجهة وتعكس الاولويات التطويرية بحيث يمكن استخدامها كمظلة وأداة لتخطيط التدريب لقطاع الخدمة المدنية.
- ✓ شح الموارد المالية المخصصة لتدريب موظفي القطاع العام، كما أن معظم برامج التدريب تعتمد على التمويل الأجنبي الخارجي.
- ✓ عدم وضوح الخطط الاستراتيجية العامة لبعض الدوائر الحكومية وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها. أن اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق الخطط الاستراتيجية الناجحة والفعالة للمؤسسات الحكومية وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب، لذلك يجب اتباع الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة التي تؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.
- ✓ ضعف القدرات المؤسسية لبعض وحدات ادارة وتنمية الموارد البشرية في الجهاز الحكومي ونقص الكفاءات المؤهلة في مجال الموارد البشرية مع ملاحظة محدودية الاهتمام والتجاوب القيادي أحيانا في الدوائر الحكومية مع برامج تطوير و تأهيل الكادر البشري.
- ✓ الحاجة الى تطوير وتفعيل سياسات التدريب والتطوير في قطاع الخدمة المدنية، وغياب توافق خطط التدريب (ان وجدت) في الدوائر الحكومية مع متطلبات واحتياجات العمل الفعلية وأهدافها الاستراتيجية.
- ✓ الحاجة الى تطوير نظام تقييم الأداء المرتكز على ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي حيث يشمل تحديد أفضل للحاجات التدريبية التي يمكن أن تستخدم لمعالجة الثغرات في الأداء.
- ✓ ضعف انسجام خطط التدريب، ان وجدت، على المستوى الوطني والمؤسسي مع الاحتياجات التدريبية للدوائر الحكومية، مع ملاحظة وجود ضعف في التدريب التخصصي.
- ✓ عدم وجود سياسات واليات تضمن عملية تقييم الخدمات التدريبية المقدمة للدوائر الحكومية وذلك مستوى جودة تلك الخدمات.
- ✓ اعتماد برامج التدريب الحالية على اساس العرض من المانحين في معظم الاحيان، حيث لا توجد لدى غالبية

- ✓ الدوائر الحكومية خطط تدريبية تتوافق مع متطلبات واحتياجات العمل الفعلية واهداف المؤسسة الاستراتيجية.
- ✓ عدم وجود اليات فعالة لنقل المعرفة او لقياس مدى العائد من البرامج التدريبية وتحقيقها للنتائج المطلوبة.
- ✓ قلة الاهتمام بالتركيز على التدريب التخصصي الذي يمس واقع الوظيفة العامة.
- ✓ عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا أحيانا وضعف إيمان بعض الإدارات العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
- ✓ الإطار التشريعي المتقادم. حيث يجب تطويره لمواكبة تسارع التطورات والاحتياجات لتغطية الثغرات التشريعية الناشئة.
- ✓ عدم توفر ثقافة داعمة للتدريب تهدف إلى تحقيق نتائج أفضل من خلال تحليل أوضاع وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وإعداد المواد التدريبية وتنفيذ برامج التدريب وتقييم أثرها. وهنا، يمكن القول إن تحديد الاحتياجات التدريبية يكاد يكون غير قائم على أساس العوامل الموضوعية أو الاحتياجات الفعلية.
- ✓ الحاجة الى تطوير النظم والأدوات التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب .
- ✓ تدني مستوى تفعيل الدوائر الحكومية لسياسات تخطيط الموارد البشرية، وضعف قدرة تلك الوزارات والمؤسسات على تقييم مواردها البشرية وتحديد احتياجاتها الفعلية.
- ✓ الحاجة الى اعتماد بطاقات الوصف الوظيفي المبنية على أساس تحليلي عملي وعلمي والتي يمكن استخدامها لتحديد ثغرات الأداء في الدوائر الحكومية العامة. وكذلك عدم وجود علاقة واضحة بين التدريب ومهام موظفي الخدمة المدنية وذلك نظرا لعدم توفر تحليل للاحتياجات التدريبية وعدم وجود برامج تدريبية متخصصة للفئات المهنية لموظفي الخدمة المدنية.
- ✓ عدم وجود برامج لتطوير وتنمية المهارات الوظيفية. وهذا أمر مهم لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتولي مناصب مهمة أخرى في مختلف الدوائر الحكومية.
- ✓ قرار مجلس الوزراء لعام 2012 والمتضمن عدم عقد اي التزام بشأن الدورات الخارجية والداخلية غير المستضافة بالكامل.

الحاجة لتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام

تعتبر عملية تطوير الخدمات المقدمة من قبل الدوائر الحكومية محورا أساسيا وهاما من محاور تطوير القطاع العام، ويعنى هذا المحور برفع كفاءة وفعالية اداء تلك الدوائر للتسهيل على متلقي الخدمة سواء كان مواطن أو قطاع خاص أو حتى جهة حكومية للحصول على الخدمة بسرعة ودقة وكفاءة عالية، وبالتالي رفع مستوى رضا متلقي الخدمة عن الاداء الحكومي، وضمان تكاملية الجهود المؤثرة في تحسين خدمات القطاع العام وتوحيد اهدافها. وهذا يتطلب وجود نظام لتحسين تلك الخدمات من خلال اتباع منهجيات محددة للتدريب والتأهيل لكافة العاملين في قطاع الخدمة المدنية في المستويات الادارية المختلفة، حيث لا بد من تجذير ثقافة التميز والإبداع في تقديم الخدمات الحكومية وتبسيط الاجراءات بما يحقق رضا متلقي الخدمة.

بادرت الحكومة مؤخرا، ممثلة بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بالاستعداد لإطلاق خدمات الكترونية من خلال اتمتة تلك الخدمات بالتركيز على التكنولوجيا كوسيلة لتقديم الخدمة وتوظيف تلك التكنولوجيا بما يحقق الاستخدام الامثل للموارد.

وهذا يتطلب تدريب وتأهيل مستمر للعنصر البشري في الجهاز الحكومي ليكون قادراً على مواكبة تلك التطورات التكنولوجية والقيام بعمله على اكمل وجه، وهنا تبرز أهمية الربط ما بين برامج تطوير القطاع العام في مجال التأهيل والتدريب وبرامج الحكومة الالكترونية في مجال اتمتة الخدمات الحكومية بما يضمن التكامل في تحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل الجهاز الحكومي. وكذلك الربط بين الادارات العامة في الدوائر الحكومية وفروعها في كافة محافظات الوطن لتسهيل تقديم الخدمة للمواطن.

وسوف تهدف برامج التدريب في هذا المجال الى:

1. تطبيق وتفعيل أنظمة وأدوات ومنهجيات تطوير الخدمات الحكومية ومأسستها داخل الدوائر الحكومية.
2. تمكين الدوائر الحكومية من تطبيق إجراءات وأدوات تطوير الخدمات.
3. تبسيط وإعادة هندسة إجراءات الخدمات الحكومية وتجذير ثقافة الإبداع والتميز في تقديم تلك الخدمات.
4. تقييم مستوى الخدمات الحكومية المقدمة بهدف التعرف على فرص التحسين.
5. تحسين اداء وحدات الشكاوى في المؤسسات الحكومية ومتابعة تطوير آلية العمل كلما اقتضت الحاجة وإصدار تقارير المتابعة الدورية..
6. تعزيز المسؤولية المشتركة ما بين القطاع العام والقطاع الخاص بحيث تكون مبنية على التواصل المثمر بينهما لتحقيق بيئة مناسبة محفزة للاستثمار.
7. تطوير خدمات المستثمرين وتبسيط الإجراءات لضمان توفير بيئة محفزة وجاذبة للاستثمار.
8. التركيز على التكنولوجيا كوسيلة في تقديم الخدمة وتوظيفها بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد.



المنطلقات الاستراتيجية

يمكن تعريف استراتيجية التدريب «بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى المؤثرة في تنمية وتطوير أداء الموظفين في الدوائر الحكومية ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات للقيام بمهامهم على اكمل وجه. وتعتبر الخطة الاستراتيجية لكل دائرة حكومية بما تحتويها من رؤية مستقبلية وأهداف يجب تحقيقها من اهم مدخلات الخطة الإستراتيجية للتدريب وكذلك خطة التدريب لموظفي الخدمة المدنية على المستوى الوطني.

إن استراتيجيات الموارد البشرية والتي من بينها وأهمها إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية والتدريب في الدوائر الحكومية وبالتالي التأثير الايجابي والمباشر على أداء الموظفين بما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمستفيدين الاخرين.

تكمن اهمية اعداد استراتيجية وطنية للتدريب بأنها تأتي ضمن اطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى الدولة ككل بجميع دوائرها (بما ينسجم والأجندة الوطنية) للسنوات القادمة حيث يعتبر التدريب من اهم ادوات الارتقاء بأداء موظفي الخدمة المدنية ومن ضمن العوامل الحاسمة في تحقيق الرؤية والرسالة وكذلك الاهداف المستقبلية للدولة.

ومن الواضح ان المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب في قطاع الخدمة المدنية يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء سياسية أو تكنولوجية وغيرها، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية. وفيما يلي ملخص بنتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بتدريب موظفي الخدمة المدنية في فلسطين (التحليل الرباعي).

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ضعف القدرات المؤسسية لبعض إدارات التدريب ودوائر تنمية الموارد البشرية في بعض الدوائر الحكومية. ✓ قصور قانون الخدمة المدنية الحالي في بعض الجوانب. ✓ غياب موازنة التدريب حيث يتم الاعتماد غالباً على التدريبات المقدمة من الدوائر الحكومية الأخرى أو الدول المانحة. ✓ نقص الخبرات المحلية ذات الكفاءة يزيد من أعباء موازنة التدريب. ✓ ضعف الموارد المالية مما يؤدي الى عدم تنفيذ الخطة المبنية على احتياجات تدريبية حقيقية. ✓ غياب أدوات قياس أثر التدريب وانعكاسه على اداء الدائرة الحكومية. ✓ عشوائية التدريب في ظل غياب خطة للتدريب. ✓ تداخل الصلاحيات وتضارب ادوار الجهات ذات الصلة بعملية التدريب. ✓ ضعف التخطيط الاستراتيجي وتكامل الخطط المؤسسية لدى معظم الدوائر الحكومية مع خطط الموارد البشرية في الخدمة المدنية. ✓ تباين قدرات وحدات الموارد البشرية في الدوائر الحكومية المنضوية في الخدمة المدنية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود مؤسسة قوية وفاعلة ترعى شؤون موظفي الخدمة المدنية. ✓ وجود قانون ينظم العملية التدريبية. ✓ وجود ادارة عامة تختص بالتدريب والتطوير لموظفي الخدمة المدنية. ✓ انشاء وتفعيل المدرسة الوطنية للإدارة في فلسطين. ✓ وجود بعض معاهد التدريب التخصصية الحكومية. ✓ وجود اجندة وطنية واضحة ومعتمدة وخاصة فيما يتعلق بتطوير مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين. ✓ الوعي من قبل الجهات العليا في الحكومة لأهمية تطوير الكادر البشري. ✓ توفر تمويل من قبل الجهات المانحة. ✓ التوجه نحو اعتماد الخطة الاستراتيجية الوطنية الاولى للتدريب في قطاع الخدمة المدنية. ✓ وجود استراتيجية وخطة تدريب يسهل عملية توفير ميزانية لذلك. ✓ توفر كفاءات محلية قادرة على التدريب في مجالات مختلفة. ✓ تعاون بين الدوائر الحكومية لتطوير اداء الموارد البشرية العاملة في الخدمة المدنية. ✓ موارد بشرية لديها مهارات وقدرات قابلة للتطوير في الخدمة المدنية. ✓ وجود مراكز ومعاهد وطنية (من القطاعين الخاص والأهلي) للتدريب في الخدمة المدنية.
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> ✓ اعتماد معظم برامج التدريب الحالية على اساس العرض من قبل المانحين في معظم الاحيان. ✓ تقليص الدعم من قبل الممولين. ✓ عدم الاستقرار على مستوى الدولة وعدم وضوح الرؤيا السياسية بسبب الاحتلال والتغيرات الإقليمية. ✓ عدم السيطرة على كامل المناطق الجغرافية في الدولة. ✓ خضوع المعابر للسيطرة الكاملة من قبل الاحتلال. ✓ التأقلم مع المتغيرات التكنولوجية في البيئة المحيطة. ✓ تدني مستوى الاجور في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص لبعض الوظائف. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التوجه نحو اعتماد خطة استراتيجية للتدريب على المستوى الوطني وكذلك خطة تدريب سنوية لكافة الدوائر الحكومية منسجمة مع الاجندة الوطنية ومبنية على احتياجات حقيقية. ✓ استمرار دعم القيادة السياسية لعملية الاصلاح والتطوير الاداري. ✓ استغلال توفر الكفاءات البشرية ذات الخبرة والمهنية العالية. ✓ ادخال التحسينات الملائمة من خلال استغلال فرصة تعديل القانون وكذلك تفعيل بنود القانون الخاصة بالعملية التدريبية. ✓ الزام الجهات المانحة بالتدريب بحسب احتياجات الدوائر الحكومية. ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية. ✓ اعداد وتطبيق خطط التدريب. ✓ وجود تمويل لبعض برامج التدريب من قبل الدول المانحة. ✓ تطوير النظم والأدوات التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب. ✓ تطوير مستوى التعليم في الدولة. ✓ شبكة علاقات محلية واقليمية ودولية.

ربط الاستراتيجية الوطنية الأولى للأساس للتدريب مع اجندة السياسات الحكومية الفلسطينية للأعوام المقبلة

لقد تم إعداد هذه الاستراتيجية الوطنية للتدريب لتنسجم تماماً مع اجندة السياسات الوطنية لدولة فلسطين للأعوام (2017 - 2022)، حيث ركز المحور الثاني من هذه الاجندة على «الإصلاح وتحسين جودة الخدمات العامة» من خلال جهوزية مؤسسات الدولة الفلسطينية للعمل بكفاءة وفعالية. وهنا ركزت الاجندة على اعتبار «المواطن أولاً» وبالتالي التزمت الحكومة بإعادة تشكيل الطريقة التي تتعامل فيها الحكومة مع المواطنين وخاصة ما يتعلق منها بالآليات التي تقم فيها الحكومة الخدمات للمواطنين.

وأكدت الرؤية الوطنية بان الحكومة الفلسطينية هي حكومة منفتحة وشفافة ومسئولة تستجيب لاحتياجات مواطنيها وتقدم اهم الخدمات الاساسية بنجاح، وتعتبر المصادر البشرية الفلسطينية بمثابة القوة المحركة للتنمية الوطنية. وأصبح هنا واضحاً تركيز الاجندة على الاستثمار في تطوير الرأسمال البشري الفلسطيني من خلال تأهيل الموارد البشرية القادرة على تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية حيث لا يمكن تطوير الاداء المؤسسي في الدوائر الحكومية دون اعداد وتطبيق السياسات والاستراتيجيات والخطط الخاصة بتطوير موظفي الخدمة المدنية. ومن هنا تأتي أهمية اعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية الوطنية الاولى الأساس لتدريب وصقل مهارات كافي موظفي الخدمة المدنية في فلسطين.

- المحاور الوطنية الثلاث ذات الاولوية لتحقيق رؤية الحكومة في الاعوام الستة القادمة:-
- ✓ المحور الوطني الاول: الطريق نحو الاستقلال.
 - ✓ المحور الوطني الثاني: الإصلاح وتحسين جودة الخدمات العامة.
 - ✓ المحور الوطني الثالث: التنمية المستدامة.

وتنسجم هذه الخطة لتأهيل الموارد البشرية العاملة في القطاع العام، كما اشرنا سابقاً، مع الاولويات الوطنية والسياسات التي تم اعتمادها والتي تسعى الحكومة لتحقيقها على النحو التالي:

التربط والتدخلات ما بين الإستراتيجية الوطنية الاولى للتدريب وأجندة السياسات الوطنية	السياسات الوطنية	الاولويات الوطنية
<p>تساهم هذه الاستراتيجية وبشكل تكاملي مع الحكومة على تعزيز التكاملية ما بين القطاع الخاص والحكومي والاهلي لتطوير الخدمات التي تقدم للمواطنين في كافة اماكن تواجدهم، من خلال فتح افاق اوسع للتعاون في المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وبحث سبل تمكينها وتنمية قدراتها، ويشرف الديوان مع شركائه من الدوائر الحكومية في الخدمة المدنية على تنمية الموارد البشرية كونها في فلسطين هي راس المال الحقيقي حيث ان التنمية البشرية وضرورة الاستدامة فيها متطلب لتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين في ضوء سيطرة الاحتلال على الموارد الطبيعية، وفي هذا الاطار انشأ الديوان ذراع تنفيذي له وهو "المدرسة الوطنية للإدارة" بهدف تحقيق تلك السياسات لتحسين الكفايات للموارد البشرية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطن.</p>	<p>الارتقاء بمستوى الخدمات العامة المقدمة للمواطن</p>	<p>الحكومة المستجيبة للمواطن</p>
<p>مأسسة التزام المؤسسات الحكومية بمدونة السلوك الوظيفي ومكافحة الفساد، من خلال الاستمرار في استكمال المشروع التدريبي لموظفي قطاع الخدمة المدنية بالشراكة مع هيئة مكافحة الفساد والتي ستشكل القاعدة الاساسية التي تركز عليها الموارد البشرية في احتكامها للمعايير الاخلاقية في عملها.</p> <p>تعزيز الادارة العامة المرتكزة على النتائج والاداء واستكمال عملية دمج التخطيط بالموازنة لتمكين مؤسسات قطاع الخدمة المدنية من اداء مهامها وربط الاداء بالنتائج التي تساهم في تطوير الادارة العامة في فلسطين من خلال تعزيز كفاءة المؤسسات الحكومية واعادة هيكلة قطاع الخدمة المدنية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطن.</p> <p>ان رأس المال البشري ودون منازع من اهم عناصر العمليات الانتاجية حيث اكدت اجندة السياسات الحكومية ان تنمية الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية وادارتها بفعالية تحسن مستوى الخدمات والنتائج المرجوة من الدوائر الحكومية والتي لا يتم تحقيقها الا بعد الاستثمار في الموارد البشرية العاملة في قطاع الخدمة المدنية والعمل على تنميتها وخلق قيادات ادارية متميزة تمتلك القدرات اللازمة للابداع والابتكار، وتزويد صناعات القرار بالسياسات والخيارات المستندة الى الادلة والدراسات، وهذا يتحقق من خلال سياسات التنمية للموارد البشرية في الخدمة المدنية وتنفيذها عن طريق "المدرسة الوطنية للإدارة" ومعاهد التدريب الحكومية الاخرى والتي ما زالت بحاجة الى استكمال في بنيتها التحتية والمؤسسية بهدف القيام بدورها في تحسين كفايات موظفي الخدمة المدنية للتميز في تقديم الخدمات للمواطن الفلسطيني.</p>	<p>تعزيز المسائلة والشفافية</p>	<p>الحكومة الفعالة</p>
<p>ستساهم هذه الاستراتيجية في اصلاح المؤسسات العامة وإعادة هيكلتها لتعزيز كفاءتها في تقديم الخدمات للمواطن من خلال تدريب وتأهيل الموارد البشرية العاملة في قطاع الخدمة المدنية، وكذلك من خلال المساهمة مع مجلس الوزراء واللجان ذات العلاقة لإعادة تشكيل المؤسسات العامة للانتقال من التركيز على الجوانب الادارية الى التركيز في اعمالها على تطوير الخدمات للمواطنين بكفاءة وفعالية، لتكون مؤسسات فعالة وشفافة ذات موارد بشرية ممكنة تساهم في تحسين الاداء المؤسسي بما يساهم في خدمة مدنية كفؤة، الامر الذي يساهم في تعزيز ركائز الادارة العامة.</p>	<p>كفاءة وفعالية ادارة المال العام</p>	
<p>ان تحقيق التنمية المستدامة مرتبطة بالاستدامة المؤسسية الحكومية وإلى أي مدى تتصف تلك المؤسسات بالكفاءة والفعالية والشفافية والمسائلة لتكون قادرة على أداء دورها في خدمة مجتمعاتها ومواطنيها بجانب دور المنظمات غير الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني، كذلك ترتبط التنمية البشرية في كافة قضايا التنمية المستدامة المنشودة في المجالات (سيادة القانون والعدالة الاجتماعية، الاقتصادية، التعليم، الصحة، البيئية) ولا شك ان ادارة الموارد البشرية وتنميتها تساهم بفعالية في تحقيق معظم الاولويات الوطنية، حيث ستضع الموارد البشرية العاملة في الخدمة المدنية نصب عينها خطة التنمية الوطنية الرابعة لتحقيق الاولويات الوطنية من خلال تعزيز المؤسسات الوطنية لتحقيق الاستراتيجيات القطاعية ضمن رؤية كل قطاع وبما يساهم في تحسين جودة الخدمات للمواطنين وتحسين الادارة العامة في فلسطين.</p>		

الخطة الاستراتيجية الوطنية الأولى للتدريب الرؤيا... الرسالة... والقيم...

يشار هنا إلى أنه عند تشكيل بنية استراتيجية التدريب لموظفي الخدمة المدنية فمن الضرورة بمكان أن يؤخذ بعين الاعتبار الهدف العام والغرض من إصلاح نظام الخدمة المدنية، وطبيعة أنشطة الدوائر الحكومية، ومبادئ الإدارة وكذلك السياسات الخاصة بتطوير الموارد البشرية. وكمكون أساسي لمفهوم إدارة الموارد البشرية، فقد تم إعداد استراتيجية التدريب في نظام الخدمة المدنية، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهداف تطوير نظام الخدمة المدنية في فلسطين، وتستند إستراتيجية التدريب والتطوير التي تتم إدارتها ومراقبتها من قبل ديوان الموظفين العام من خلال الإدارة العامة للتدريب والتطوير على البيانات التالية الخاصة بالرؤيا والرسالة:

الرؤيا

خدمات مدنية متطورة، كفاءة وذات جودة عالية يقدمها موظفو الخدمة المدنية للمواطنين والجهات المستفيدة الاخرى.

الرسالة

وجود استراتيجية وبرامج (خطة التدريب) وكذلك نظام للتدريب تعمل على تطوير مهارات عالية الجودة في مسار الخدمة المدنية في فلسطين وتوفير خدمة نوعية مميزة تقوم على مبادئ الحكم الرشيد والإدارة الفعالة.

وسيتم تصميم فحوى الاستراتيجية لدعم وتنفيذ القيم التالية في إطار الخدمة المدنية:

القيم

النزاهة - التزام موظفي الخدمة المدنية بالمحافظة على المصالح العامة والاهتمام بها على حساب المصلحة الخاصة، وذلك في إطار الصلاحيات الممنوحة لهم.

سيادة القانون - ضمان أن تحظى حقوق الإنسان، والحقوق المدنية والحريات بالأولوية خلال أداء المهام والوظائف في الدولة.

الشرعية - التزام الموظف بالعمل فقط على أساس الطريقة المنصوص عليها في الدستور والقوانين في فلسطين.

الكفاءة - الاستخدام المعقول والفعال للموارد لتحقيق أهداف سياسة الدولة.

التركيز على حماية مصالح المواطنين - ضمان تحديد الأولوية في احتياجات ومصالح المواطنين أثناء تأدية المهام والوظائف في الدولة.

ضمان المساواة في الحصول على الخدمة المدنية - حظر جميع أشكال ومظاهر التمييز وعدم وجود قيود غير واقعية تحول دون تمكن المواطنين من الحصول على الخدمة.

المهنية - مستوى عال من المعرفة في أساسيات مهنة الموظف، وأداء مهني وموضوعي ونزيه، وتحسين مستمر في الكفاءة المهنية للموظف.

الحياد السياسي - منع تأثير الآراء السياسية على إجراءات وقرارات الموظف، وكذلك الامتناع عن إظهار وتبني مواقف خاصة بالأحزاب والآراء السياسية أثناء أداء الواجبات المهنية.

الأهداف الاستراتيجية الوطنية للتدريب

(الارتقاء بجودة الخدمات والاستجابة لاحتياجات المواطنين هو عنوان المرحلة):

يعتبر محور إدارة وتنمية الموارد البشرية محورا أساسيا وهاما من محاور تطوير القطاع العام، لكونه يتعامل مع العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي والرئيس في تنفيذ برامج التطوير والإصلاح في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، حيث أن غياب توفر الموارد البشرية المناسبة من حيث الحجم والمؤهلات والمهارات مع الاحتياجات الفعلية للدوائر الحكومية سوف يؤثر بلا شك على قدرة الحكومة في القيام بالمهام الموكولة إليها بكفاءة وفعالية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية التي التزمت بتحقيقها.

واعتقادا من الإدارة العليا لديوان الموظفين العام بان عنوان المرحلة الحالية والمستقبلية لتطوير اداء كافة موظفي الخدمة المدنية هو المأسسة والارتقاء بجودة الخدمات الحكومية فقد تم التوافق على الاهداف الاستراتيجية للخطة الوطنية الاستراتيجية الاولى للتدريب في القطاع العام الفلسطيني للسنوات الثلاث القادمة (2018 - 2020). وسوف يشارك في تحقيق هذه الاهداف الاستراتيجية بالإضافة الى ديوان الموظفين العام الدوائر الحكومية ووحدات الموارد البشرية فيها ومعاهد التدريب الحكومية المتخصصة وغيرها من الشركاء، وتهدف إستراتيجية التدريب لموظفي الخدمة المدنية هذه إلى توفير البيئة الملائمة للتدريب من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة اللازمة لموظفي الخدمة المدنية للقيام بالواجبات والمسؤوليات المناطة بهم. وقد تم مراعاة مدى تأثير الهدف وكذلك سهولة تنفيذه عند اختيار وتصنيف هذه الاهداف كما موضح بالشكل رقم «1».

• اطار تنظيمي كفؤ ومميز لتخطيط وإدارة وتنفيذ البرامج التدريبية

الهدف الاول

• دوائر حكومية قادرة على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتدريب وخطط التدريب المنبثقة عنها

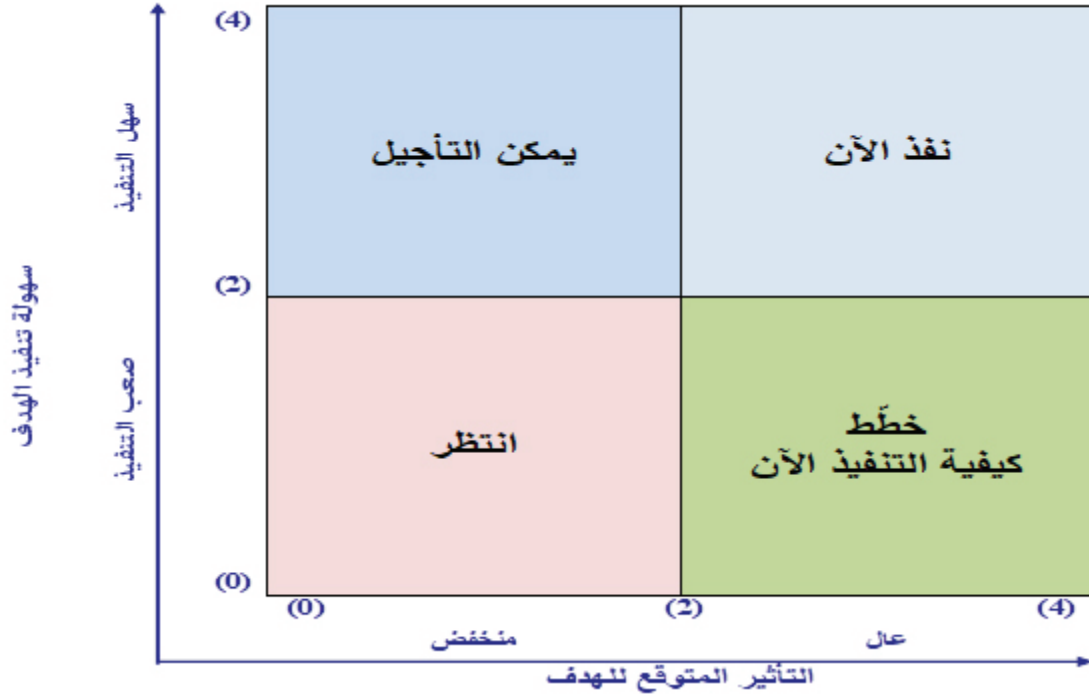
الهدف الثاني

• ضمان تنمية الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية من خلال تطوير شراكات محلية اقليمية ودولية

الهدف الثالث

الشكل رقم (1): الأهداف الاستراتيجية

لقد تم تصنيف الاهداف الرئيسية حسب أهمية تأثيرها على الهدف العام (خدمات حكومية متطورة ذات جودة عالية) وسهولة تنفيذها حسب الشكل ادناه:



الشكل رقم (2): نموذج تحديد أولويات الأهداف

يبلغ عدد موظفي الخدمة المدنية في الضفة الغربية وقطاع غزة (90401) موظف/ة، يتوزعون على (82) مرفقا حكومياً . تحمل هذه المرافق الحكومية مسميات مختلفة مثل: وزارة، جهاز، مجلس، هيئة، ديوان، سلطة، مؤسسة، مكتب، محافظة، ويتوزع الموظفون على سبع فئات حسب قانون الخدمة المدنية الحالي وهي (الخاصة، العليا، الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة) وعليه فاننا نورد الجدول التالي:

جدول يوضح توزيع موظفي الخدمة المدنية حسب الفئة الوظيفية والجنس

الفئة	ذكر	انثى	المجموع	نسبة كل فئة لمجموع موظفي الخدمة المدنية
العليا	762	104	866	1.0 %
الأولى	4762	1515	6277	6.9 %
الثانية	26835	25579	52414	58.0 %
الثالثة	10051	9230	19281	21.3 %
الرابعة	2975	96	3071	3.4 %
الخامسة	5557	2042	7599	8.4 %
الخاصة	17	3	20	0.0 %
غير ذلك	671	202	873	1.0 %
المجموع	51630	38771	90401	100 %

جدول يوضح توزيع موظفي الخدمة المدنية حسب المؤهل العلمي والجنس

المؤهل العلمي	ذكر	انثى	المجموع
اقل من ثانوية عامة	8186	2607	10793
ثانوية عامة	3871	1153	5024
دبلوم متوسط بعد الثانوية العامة	5813	6632	12445
بكالوريوس	26816	24471	51287
دبلوم بعد البكالوريوس	781	724	1505
ماجستير او مايعادلها	4815	2991	7806
دكتوراة او ما يعادلها	1348	193	1541
المجموع	51630	38771	90401

الاهداف الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي الاول: اطار تنظيمي كفؤ ومميز لتخطيط وإدارة وتنفيذ البرامج التدريبية

الهدف الفرعي 1.1. تطوير الإطار التنظيمي لنظام التدريب في الخدمة المدنية

تتناول مهام هذا الهدف الفرعي، الإطار التنظيمي لنظام التدريب في الخدمة المدنية الذي سيتم صياغته بعد المصادقة على قانون الخدمة المدنية - قيد التعديل - . أما نظام اللوائح والأدلة المنهجية كافة الإجراءات الرئيسية واللوائح التي حددتها القوانين هي لوائح إرشادية، وتضم قائمة مفصلة من القوانين المعيارية الجديدة التي سيتم تعديلها بعد المصادقة على قانون الخدمة المدنية الجديد قيد المصادقة.

النشاط 1.1.1. اعداد اللائحة الخاصة بالبعثات الدراسية والدورات التدريبية واليات عمل اللجنة العليا للبعثات والدورات التدريبية ولجان البعثات والدورات التدريبية في الدوائر الحكومية وكل التفاصيل ذات العلاقة.

ينبغي أن تعمل هذه اللائحة على تنظيم الإجراءات الرئيسية لإدارة الدورة التدريبية (البند 1.1.7 لقانون الخدمة المدنية المعدل) - تقييم الاحتياجات التدريبية (بشكل مركزي أو على مستوى الدوائر الحكومية) وخطط التدريب، والتقدم بطلب للتدريب، والإعلان عن الدورات التدريبية، والتقييم، وتقييم أثر التدريب، ومتابعة خطط التدريب، ورفع التقارير حول التنفيذ.

النشاط 1.1.2. اعداد اللوائح الخاصة بمسؤوليات الوزارات في تعزيز التأهيل المهني للفئات المهنية المتخصصة.

ينبغي لهذه اللوائح أن تنظم مهام ومسؤوليات مراكز التدريب المتخصصة ودوائر التعليم العالي الحكومية المكلفة بتدريب مجموعات متخصصة من موظفي الخدمة المدنية - في قطاع الصحة، وقطاع التعليم، والأشغال العامة، والزراعة، والمالية، وغيرها (البند 1.1.0.7 من قانون الخدمة المدنية المعدل وقيد المصادقة).

النشاط 1.1.3. اعداد اللائحة الخاصة بتقييم الأداء السنوي لموظفي الخدمة المدنية

يجب أن تنظم هذه اللوائح إجراءات تقييم الأداء السنوي، بما في ذلك تقييم الاحتياجات التدريبية لموظفي الخدمة المدنية وفقاً لأداء المهام والكفاءة (البند 35 . من قانون الخدمة المدنية الجديد وقيد المصادقة).

النشاط 1.1.4. اعداد اللوائح الخاصة بظروف العمل وباستقطاب المدربين في المدرسة الفلسطينية للإدارة.

تنظم هذه اللوائح شروط اختيار وعمل المدربين في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، بما في ذلك موظفي الخدمة المدنية (البند 1 الفاعلين والمدربين المتعاقدين التابعين للقطاع الخاص ودوائر التعليم العالي الحكومية) (البند 1.1.7 من قانون الخدمة المدنية المعدل وقيد المصادقة).

النشاط 1.1.5. اعداد الدليل المنهجي لتقييم الاحتياجات التدريبية

سيديم هذا النشاط عملية مراجعة الاحتياجات التدريبية في الدوائر الحكومية.

الهدف الفرعي 1.2. ضمان تدريب وحدات الموارد البشرية ومديري التدريب حول التشريع الجديد الخاص بإدارة التدريب.

ينبغي أن تعمل الدورات التدريبية لمختصي وحدات الموارد البشرية ودوائر التدريب والتطوير الحكومية على ضمان التعرف على الإجراءات والمنهجيات الجديدة المتعلقة بالتدريب.

النشاط 1.2.1. التدريب على الإطار التنظيمي لنظام تدريب الخدمة المدنية.

النشاط 1.2.2. التدريب على منهجية تقييم الاحتياجات التدريبية.

النشاط 1.2.3. التدريب على إجراءات تقييم التدريب.

الهدف الاستراتيجي الثاني: دوائر حكومية قادرة على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتدريب وخطط التدريب المنبثقة عنها

الهدف الفرعي 2.1 ضمان إجراء تحديد وتقييم للاحتياجات التدريبية في الدوائر الحكومية وفقاً لمنهجية تقييم الاحتياجات التدريبية.

تتغير احتياجات التدريب وفقاً لأولويات الإستراتيجية للحكومة، وللتطورات في الإدارة العامة، والتشريعات والتقنيات. ومن المجدي أن يتم إجراء تقييم للاحتياجات التدريبية بشكل دوري من أعلى إلى أسفل وذلك للتعرف على التحديات الجديدة وتعديل البرامج التدريبية ذات العلاقة.

كما ينبغي أن يتم الاهتمام بتقييم الاحتياجات التدريبية للفئات المهنية المتخصصة لموظفي الخدمة المدنية في القطاعات المختلفة حيث تتغير الكفاءات المطلوبة نتيجة لتطور التقنيات.

النشاط 2.1.1. اعداد تقرير تحليلي سنوي حول تقييم الاحتياجات التدريبية.

إنه وفقاً لإجراءات تقييم الأداء المعدل، سيتم تقييم الاحتياجات التدريبية انطلاقاً من المهام الوظيفية، والخطة السنوية للموظف والكفايات الرئيسية. وتقوم الدوائر الحكومية بعمل ملخص لأولويات التدريب من خلال نماذج تقييم الأداء وإرسال تقرير حول تلك الأولويات إلى ديوان الموظفين العام. وبناء على هذه التقارير سيتم إعداد تقرير سنوي تحليلي وعرضه على اللجنة العليا للتدريب والابتعاث.

النشاط 2.1.2. مراجعة شروط التأهيل لفئات مهنية متخصصة من موظفي الخدمة المدنية

في نهاية العام 2015، أظهر تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية للمجالات التخصصية في الصحة، والتعليم، والأشغال العامة، والزراعة أن الاحتياجات التدريبية المحددة تتجاوز نطاق التدريب الذي يمكن أن تقدمه التدريبات قصيرة المدى. ولذلك، سيتم إدراج مواضيع التدريب التخصصية في برامج التعليم العالي لسد هذه الفجوة، يتوجب العمل جنباً إلى جنب مع دوائر ومؤسسات التعليم العالي والجامعات الفلسطينية من أجل إعادة النظر في البرامج الدراسية لتغطي (سد الفجوة) لما ظهر من تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية التخصصية.

النشاط 2.1.3. صياغة المعايير المهنية لفئات متخصصة من موظفي الخدمة المدنية

يستند تقييم الاحتياجات التدريبية في القطاعات المتخصصة على متطلبات التأهيل المهني. ووفقاً للممارسات الدولية، فمن المفضل العمل على تطوير المعايير المهنية وذلك بمشاركة الجمعيات المهنية أو ممثلي المهن في عملية التطوير. وفي السياق ذاته، سيتم العمل على تعزيز نوعية المؤهلات المهنية وتحديد إجراءات منح الشهادات والقيام ببرامج التدريب الإلزامي (على سبيل المثال، مرة واحدة كل 5 سنوات).

النشاط 2.1.4. اعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لفئات مهنية متخصصة من موظفي الخدمة المدنية.
يظهر تقييم الاحتياجات التدريبية للفئات المهنية المتخصصة وجود عدد من المشاكل والتحديات في القطاعات التي تم تحليلها. وسيتم تناول هذه المشاكل بطريقة منهجية وبشيء من التدريب. ولهذا السبب، يقترح وضع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في قطاعات مختلفة مثل الصحة، والتعليم، والأشغال العامة، والزراعة. وفي حال اقتضت الحاجة، فإنه يمكن لقطاعات أخرى أن تطور هذه الاستراتيجيات ضمن مسؤولياتها عبر نهج شامل واستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

الهدف الفرعي 2.2. التقييم الدوري لأثر الأنشطة التدريبية.

النشاط 2.2.1. اعداد منهجية تقييم أثر الأنشطة التدريبية.

يتركز تأثير أنشطة التدريب على مخرجات التدريب النهائية، وعلى مدى تحسن أداء الموظف المدني الذي تلقى التدريب. وبشكل أساسي، لا يمكن توقع رؤية أثر التدريب عقب الانتهاء منه مباشرة. ولهذا السبب، يتم قياس أثر التدريب بعد مرور فترة من الوقت ليتسنى تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في العمل اليومي للموظف. وتعتمد المنهجية وصفا للطرق الرئيسية المستخدمة في تقييم الأثر - كإجراء المقابلات والاستبيانات.

النشاط 2.2.2. التدريب على منهجية تقييم أثر التدريب.

سيلقى مديرو التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وفي المعاهد التدريبية الحكومية والموارد البشرية في إدارات التدريب في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية دورات تدريبية قصيرة الأمد حول منهجية تقييم أثر التدريب حتى يتمكنوا من إجراء هذا التقييم في الدوائر الحكومية أو القطاعات المختلفة.

النشاط 2.2.3. تنفيذ تقييم أثر الأنشطة التدريبية.

يراعى أن يتم تقييم أثر التدريب مباشرة بعد وضع واعتماد المنهجية المناسبة للقيام بذلك. وستكون الجولة الأولى للتقييم بمثابة تجريب للمنهجية والاستبيانات، على أن يتم تعديلها بعد ذلك.

الهدف الفرعي 2.3. موارد بشرية قادرة ومؤهلة لدى المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة ودوائر التدريب الحكومية المتخصصة في الخدمة المدنية.

النشاط 2.3.1. تطوير قدرات طاقم المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بالتوازي مع نظام تصنيف الوظائف وخطط المدرسة: وتشمل هذه المهمة الانتهاء من تشكيل طاقم المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة.

النشاط 2.3.2. استكمال تشكيل الهيئات الإدارية والفنية المسؤولة عن متابعة عمل المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة: وتتضمن هذه المهمة إنشاء مجلس استشاري للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وغيرها من الهياكل ضمن نهج تشاركي وشفاف في إدارة تدريب موظفي الخدمة المدنية.

النشاط 2.3.3. بناء الأنظمة الداخلية والأدلة الإجرائية لتنظيم عمل المدرسة الوطنية للإدارة.

النشاط 2.3.4. تفعيل وحدات البحث والاستشارات لرسم وتنفيذ السياسات.

النشاط 2.3.5. تفعيل العلاقات العامة والدولية وقسم تجنيد الأموال: تعزيز التنسيق داخليا وخارجيا لزيادة حجم التمويل المقدم للمدرسة الوطنية للإدارة وإثراء خبراتها في مختلف الأنشطة.

النشاط 2.3.6. الاحتفاظ بشبكة من مديري التدريب: وتشمل هذه المهمة عقد اجتماعات منتظمة، وندوات لنشر المعلومات بين دوائر التدريب الحكومية. وتتولى الإدارة العامة للتدريب والتطوير المسؤولية عن تطوير هذه الشبكة.

النشاط 2.3.7. تطوير قدرات الموارد البشرية في دوائر التدريب في المؤسسات الحكومية ومعاهد التدريب الحكومية التخصصية: إن قدرات هياكل التدريب والتطوير في الوزارات المعنية ومعاهد التدريب الحكومية مختلفة جدا. لذا، فسيتم تضمين تقييم القدرات وتخطيط احتياجات التطوير لدوائر التدريب الحكومية التخصصية في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية للقطاعات ذات العلاقة ومن ثم ضمان تنفيذ إجراءات تنمية القدرات المخطط لها.

الهدف الفرعي 2.4. بنية تحتية قادرة وملائمة للتدريب.

النشاط 2.4.1. تطوير الموقع والبوابة الإلكترونية للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة فيما يخص التعليم الإلكتروني.

النشاط 2.4.2. بناء المقر الدائم للمدرسة الوطنية للإدارة.

النشاط 2.4.3. تعزيز البنية التحتية للتدريب في معاهد التدريب الحكومية التخصصية: وهذا يشمل تطوير مرافق التدريب عند الحاجة وكذلك تطوير بوابات التعليم الإلكتروني.

الهدف الاستراتيجي الثالث: ضمان تنمية الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية من خلال تطوير شراكات محلية اقليمية ودولية

الهدف الفرعي 3.1 ضمان تنمية الموارد البشرية من خلال بناء شراكات محلية بين الديوان والمؤسسات الفلسطينية الاخرى ذات العلاقة

النشاط 3.1.1 تطوير العلاقة مع مزودي الخدمات التدريبية في فلسطين من خلال:

✓ حصر افضل مزودي خدمات التدريب في الدولة حسب معايير محددة

✓ اعداد قائمة بمزودي خدمات التدريب المعتمدين

✓ التفاوض مع مزودي الخدمات التدريبية المعتمدين لتقديم البرامج التدريبية المعتمدة من خلال خطة التدريب المعتمدة باسعار مخفضة واخرى مجانية (ان امكن).

النشاط 3.1.2 توقيع مذكرات تفاهم مع الجامعات والكليات المحلية لتقديم برامج التدريب باسعار خاصة لموظفي الحكومة وتدريب متخصص بما تمليه الحاجة وحسب خطة التدريب المعتمدة.

النشاط 3.1.3 تأسيس نادي الموارد البشرية في فلسطين ليشكل منصة تفاعلية وقناة تواصل فكري ومعرفي يجمع المهتمين والمتخصصين في القطاعين الحكومي والخاص بالخبراء وأصحاب التجارب المميزة على مستوى الوطن تحت سقف واحد لتبادل الافكار والخبرات والحلول التي من شأنها تعزيز الادوار المنوطة بإدارات الموارد البشرية والخدمات المؤسسية وغيرهما في مختلف القطاعات بالدولة.

الهدف الفرعي 3.2 ضمان تنمية الموارد البشرية من خلال بناء شراكات اقليمية ودولية بين الديوان والمؤسسات الاقليمية والدولية الاخرى ذات العلاقة

النشاط 3.2.1 حصر الجهات ذات العلاقة والتي تختص بتنمية وتطوير الموارد البشرية على المستوى الاقليمي والدولي.

النشاط 3.2.2 توقيع مذكرات تفاهم مع تلك الجهات لتبادل المعرفة والخبرات في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية.

النشاط 3.2.3 تنظيم مهمات لزيارة تلك الجهات يشترك فيها موظفون من الديوان والدوائر الحكومية الاخرى للاطلاع على واقع تجارب تلك الجهات فيما يختص بتنمية الموارد البشرية.

النشاط 3.2.4 الاشتراك في مجلات ودوريات اقليمية ودولية متميزة تختص بطرح قضايا تتعلق بتنمية الموارد البشرية.

الخطة التنفيذية للاستراتيجية

سوف يتم تحليل كل هدف استراتيجي الى اهدافه الفرعية ومن ثم الى الانشطة المكونة مع تحديد مؤشرات القياس وكذلك الفترة الزمنية كما في الشكل التالي:

الفترة الزمنية			مؤشرات القياس	النشاط	التكاليف التقديرية	الهدف الفرعي	الهدف الاستراتيجي الاول
2020	2019	2018					
		100 %	اكتمال إعداد اللوائح المذكورة واعتمادها	اعداد اللائحة الخاصة بالبعثات الدراسية والدورات التدريبية واليات عمل اللجنة العليا للبعثات والدورات ولجان البعثات والدورات التدريبية في الدوائر الحكومية وكل التفاصيل ذات العلاقة	\$25,000	تطوير الإطار التنظيمي لنظام التدريب في الخدمة المدنية	اطار تنظيمي كفو ومميز لتخطيط وإدارة وتنفيذ البرامج التدريبية
		100 %	اكتمال إعداد اللوائح المذكورة واعتمادها	اعداد اللوائح الخاصة بمسؤوليات الوزارات في تعزيز التأهيل المهني للفئات المهنية المتخصصة	\$5,000		
		100 %	اكتمال إعداد اللائحة المذكورة واعتمادها	اعداد اللائحة الخاصة بتقييم الأداء السنوي لموظفي الخدمة المدنية	\$5,000		
		100 %	اكتمال إعداد اللوائح المذكورة واعتمادها	اعداد اللوائح الخاصة بظروف العمل وباستقطاب المدربين في المدرسة الفلسطينية للإدارة	\$5,000		
		100 %	اكتمال إعداد الدليل واعتماده	اعداد الدليل المنهجي لتقييم الاحتياجات التدريبية	\$10,000		
100 %	100 %	100 %	عدد المشاركين في التدريب	التدريب على الإطار التنظيمي لنظام تدريب الخدمة المدنية	\$30,000	ضمان تدريب وحدات الموارد البشرية ومديري التدريب حول التشريع الجديد الخاص بإدارة التدريب	
100 %	100 %	100 %	عدد المشاركين في التدريب	التدريب على منهجية تقييم الاحتياجات التدريبية	\$30,000		
100 %	100 %	100 %	عدد المشاركين في التدريب	التدريب على إجراءات تقييم التدريب	\$30,000		

الفترة الزمنية اللازمة لتطوير الإطار التنظيمي لنظام التدريب في الخدمة المدنية قد تتعدل طبقاً لسنة إقرار القانون الجديد للخدمة المدنية.

الفترة الزمنية			مؤشرات القياس	النشاط	التكاليف التقديرية	الهدف الفرعي	الهدف الاستراتيجي الثاني
2020	2019	2018					
% 100	% 100	% 100	اعداد واعتماد التقرير	اعداد تقرير تحليلي سنوي حول تقييم الاحتياجات التدريبية.	\$ 10,000	ضمان إجراء تحديد وتقييم للاحتياجات التدريبية في الدوائر الحكومية وفقاً لمنهجية تقييم الاحتياجات التدريبية	دوائر حكومية قادرة على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتدريب و خطط التدريب المنبثقة عنها
% 100	% 100	% 100	اعداد واعتماد شروط التاهيل	مراجعة شروط التاهيل لفئات مهنية متخصصة من موظفي الخدمة المدنية	\$ 10,000		
		% 100	معايير معدة ومعتمدة	صياغة المعايير المهنية لفئات متخصصة من موظفي الخدمة المدنية	\$10,000		
% 00		% 100	اكتمال واعتماد الاستراتيجية	اعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لفئات مهنية متخصصة من موظفي الخدمة المدنية من قبل الدوائر الحكومية التي تحتاج ذلك.	\$20,000		
		% 100	منهجية معدة ومعتمدة	اعداد منهجية تقييم أثر الأنشطة التدريبية.	\$10,000	التقييم الدوري لأثر الأنشطة التدريبية.	
% 100	% 100	% 100	عدد المشاركين في التدريب	التدريب على منهجية تقييم أثر التدريب	\$30,000		
% 100	% 100	% 100	تقرير تقييم الأنشطة التدريبية	تنفيذ تقييم أثر الأنشطة التدريبية.	الإدارة العامة للتدريب		
	% 50	% 50	عدد المشاركين في عملية التاهيل	تطوير قدرات طاقم المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بالتوازي مع نظام تصنيف الوظائف وخطط المدرسة.	\$50,000	تطوير الموارد البشرية للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وإدارات التدريب الحكومية المتخصصة في الخدمة المدنية	
		% 100	هيئات مشكلة ومعتمدة	تشكيل الهيئات الإدارية والفنية المسؤولة عن متابعة عمل المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة	الإدارة العامة للتدريب		
	% 50	% 50	اعداد واعتماد الانظمة والادلة	بناء الأنظمة الداخلية والأدلة الإجرائية لتنظيم عمل المدرسة الوطنية للإدارة	\$40,000		
% 100	% 100	% 100	وحدات بحث واستشارات فاعلة	تفعيل وحدات البحث والاستشارات لرسم وتنفيذ السياسات.	\$50,000		
% 40	% 30	% 30	عدد اتفاقيات التعاون الموقعة وحجم الاموال المجندة	تفعيل العلاقات العامة والدولية وقسم تجنيد الأموال.	\$50,000		
% 40	% 30	% 30	عدد مدراء التدريب المعتمدين	الاحتفاظ بشبكة من مديري التدريب	المدرسة		
% 30	% 40	% 30	عدد المشاركين في عملية تطوير القدرات	تطوير قدرات الموارد البشرية في دوائر التدريب في المؤسسات الحكومية ومعاهد التدريب الحكومية التخصصية	\$50,000		

30 %	50 %	20 %	بوابة الكترونية محدثة	تطوير الموقع والبوابة الإلكترونية للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة فيما يخص التعليم الإلكتروني.	\$50,000	تطوير البنية التحتية للتدريب.
50 %	50 %		اكتمال بناء المقر	بناء المقر الدائم للمدرسة الوطنية للإدارة مع كامل المرافق الخارجية.	\$ m7.5	
30 %	35 %	35 %	معاهد تدريب كفوّة، مجهزة و قادرة على القيام بعملها	تعزيز البنية التحتية للتدريب في معاهد التدريب الحكومية التخصصية	\$ m1	

الفترة الزمنية			مؤشرات القياس	النشاط	الهدف الفرعي	الهدف الاستراتيجي الثالث
2020	2019	2018				
30 %	35 %	35 %	عدد مزودي خدمات التدريب المحليين والمعتمدين	تطوير العلاقة مع مزودي الخدمات التدريبية في فلسطين	ضمان تنمية الموارد البشرية من خلال بناء شراكات محلية بين الديوان والمؤسسات الفلسطينية الاخرى ذات العلاقة	ضمان تنمية الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية من خلال تطوير شراكات محلية واقليمية ودولية
	50 %	50 %	عدد مذكرات التفاهم الموقعة	توقيع مذكرات تفاهم مع الجامعات والكليات المحلية لتقديم برامج التدريب باسعار خاصة لموظفي الحكومة وتدريب متخصص بما تملبه الحاجة وحسب خطة التدريب المعتمدة		
30 %	35 %	35 %	قاعة بيانات بالجهات ذات العلاقة	حصر أهم الجهات الفاعلة وذات العلاقة والتي تختص بتنمية وتطوير الموارد البشرية على المستوى الاقليمي والدولي	ضمان تنمية الموارد البشرية من خلال بناء شراكات اقليمية ودولية بين الديوان والمؤسسات الاقليمية والدولية الاخرى ذات العلاقة	
30 %	35 %	35 %	عدد مذكرات التفاهم الموقعة مع تلك الجهات	توقيع مذكرات تفاهم مع تلك الجهات لتبادل المعرفة والخبرات في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية تنظيم مهمات لزيارة تلك الجهات يشترك فيها موظفون من الديوان والدوائر الحكومية ومعاهد التدريب الحكومية المتخصصة الاخرى للاطلاع على واقع تجارب تلك الجهات فيما يختص بتنمية الموارد البشرية		
30 %	35 %	35 %	عدد المهمات			
50 %	50 %		عدد المجلات والدوريات التي تم الاشتراك بها	الاشترك في مجلات ودوريات اقليمية ودولية متميزة تختص بطرح قضايا تتعلق بتنمية الموارد البشرية		

المشاريع المقترحة ذات العلاقة

المستهدف كما في نهاية العام			مؤشرات الاداء	التدخلات	التكلفة المصاحبة (\$)	الهدف (الغاية)		
2020	2019	2018						
0	0	%100	اعداد اجراءات العمل الخاصة بعملية تحديد احتياجات التدريب والتطوير وخطة التطوير الفردية اعداد اجراءات العمل الخاصة بعملية اعداد خطة التدريب والتطوير	تحديد احتياجات التدريب والتطوير وخطة التطوير الفردية اعداد خطة التدريب والتطوير	150,000	بناء نظام وخطط التدريب والتطوير		
0	0	%100	اعداد اجراءات العمل الخاصة بعملية موازنة التدريب والتطوير	اعداد موازنة التدريب والتطوير				
0	0	%100	اعداد اجراءات العمل الخاصة بعملية خطط التطوير الفردية	اعداد خطط التطوير الفردية				
0	0	%100	اعداد اجراءات العمل الخاصة بعملية التدريب الداخلي	تنظيم التدريب الداخلي				
0	0	%100	اعداد اجراءات العمل الخاصة بعملية التسجيل في الدورات التدريبية	تنظيم عملية التسجيل في الدورات التدريبية				
0	0	%100	اعداد اجراءات العمل الخاصة بعملية إلغاء التسجيل في الدورات التدريبية	تنظيم عملية إلغاء التسجيل في الدورات التدريبية				
0	0	%100	اعداد اجراءات العمل الخاصة بعملية تقييم أداء المتدرب	تنظيم عملية تقييم أداء المتدرب				
0	0	%100	اعداد اجراءات العمل الخاصة بعملية المؤتمرات والندوات	تنظيم عملية عقد المؤتمرات والندوات				
0	0	%100	اعداد اجراءات العمل الخاصة بعملية مراجعة فعالية التدريب	تنظيم عملية مراجعة فعالية التدريب				
%100	%100	%100	اعداد دراسة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الخدمة المدنية	تحديد الاحتياجات التدريبية			2 m	تطوير وتنفيذ برنامج التدريب
%100	%100	%100	اعداد الخطة التطويرية لكل فرد	مراجعة الخطة التطويرية الفردية				
%100	%100	%100	اعداد برنامج التدريب السنوي لموظفي الخدمة المدنية	تطوير برنامج التدريب السنوي بشكل كامل				
%100	%100	%100	نسبة برامج التدريب المنفذة مقارنة بالمخطط لها	تطبيق وتنفيذ برنامج التدريب السنوي				
%40	%30	%30	اعداد المؤهلين كمدربين اجتازوا كافة المتطلبات لتحقيق ذلك	اعداد وتأهيل شبكة من المدربين (ToT) في مجالات مختلفة				
0	0	%100	اعداد قوائم بأسماء موظفي الخدمة المدنية والذين لديهم اتصال مباشر بمتلقي الخدمات	تحديد موظفي الخدمة المدنية والذين لديهم اتصال مباشر بمتلقي الخدمات	3 m	التأهيل لتقديم الخدمات الحكومية الالكترونية		
%100	%100	%100	نسبة تنفيذ البرامج التدريبية اللازمة لهؤلاء الموظفين لتقديم الخدمات إلكترونياً كل في مجاله	تدريب هؤلاء الموظفين على تقديم الخدمات إلكترونياً كل في مجاله				
		%100	وكذلك اعداد المتدربين تزويد الموظفين بكافة الاجهزة والمعدات والأدوات اللازمة لتقديم الخدمات إلكترونياً	توفير البنية التحتية التكنولوجية لذلك بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات				

			نسبة الانجاز في اعداد الهياكل والأوصاف الوظيفية للشركاء وخاصة وحدات التدريب في المؤسسات الحكومية	اعداد الهياكل التنظيمية والأوصاف الوظيفية للشركاء وخاصة وحدات التدريب في المؤسسات الحكومية	3 m	بناء القدرات للشركاء Capacity Building
			نسبة المنجز والمنفذ من اجراءات العمل الخاصة بإدارة العمليات لدى هؤلاء الشركاء	اعداد وتطبيق اجراءات العمل الخاصة بإدارة العمليات لدى هؤلاء الشركاء		
			نسبة تزويد الشركاء بالبنية التحتية التكنولوجية اللازمة لإدارة وضبط العملية التدريبية	تزويد الشركاء بالبنية التحتية التكنولوجية اللازمة لإدارة وضبط العملية التدريبية		
0	0	%100	حصول الادارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام على شهادة ادارة الجودة العالمية ISO 9001	تأهيل الادارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام للحصول على شهادة ادارة الجودة العالمية ISO 9001 وتزويدها بالأجهزة والمعدات	200,000	بناء القدرات للإدارة العامة للتدريب والتطوير (في الديوان) Capacity Building
0	0	%100	اتمام عملية اعداد وتطبيق برنامج محوسب لحفظ وإدارة البيانات الخاصة بالتدريب	اعداد وتطبيق برنامج محوسب لحفظ وإدارة البيانات الخاصة بالتدريب	150,000	بناء قاعدة بيانات عن التدريب
%30	%30	%40	نسبة البيانات المدخلة من البيانات المتوفرة واللازم ادخالها	ادخال كافة البيانات الخاصة بالتدريب لهذا البرنامج		
%30	%30	%40	نسبة عدد الدورات ذات المحتوى الالكتروني	اعداد محتوى الالكتروني للدورات التدريبية	400,000	التحضير لتقديم خدمات تدريب الكترونية
0	0	%100	اعداد نظام لإدارة المحتوى الإلكتروني وتوفير بيئة تفاعلية بين المتدربين والمقررات التدريبية	توفير نظام لإدارة المحتوى الإلكتروني وتوفير بيئة تفاعلية بين المتدربين والمقررات التدريبية		
%30	%30	%40	نسبة الأنجاز في عملية اعداد وتقديم برامج تدريبية لترسيخ مفهوم الخدمة العامة لدى موظفي الجهاز الحكومي و تجذير منظومة القيم و قواعد السلوك و أخلاقيات الوظيفة العامة	اعداد وتقديم برامج تدريبية لترسيخ مفهوم الخدمة العامة لدى موظفي الجهاز الحكومي و تجذير منظومة القيم و قواعد السلوك و أخلاقيات الوظيفة العامة.	400,000	تفعيل التواصل الداخلي
%30	%30	%40	عدد مذكرات التفاهم الموقعة مع مؤسسات ومراكز ومعاهد ومنظمات تعمل في نفس المجال محلياً وإقليمياً ودولياً	بناء وتطوير شراكات استراتيجية في مجالات تنمية الكادر الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية.	300,000	تفعيل التواصل الخارجي
			- عدد البعثات (Study Tours) - عدد المشاركين في دورات مستضافة من خلال تلك الشراكات	بحيث يعمل ديوان الموظفين العام على تعزيز الشراكات مع المنظمات والمؤسسات المتميزة محلياً وإقليمياً ودولياً في مجال التدريب		

0	%50	%50	- عدد الاجراءات التي تم تبسيطها لتقديم الخدمات للقطاع الخاص -تطبيق نظام الربط الإلكتروني عبر مراكز الخدمات الحكومية المتكاملة بأسلوب النافذة الواحدة وبواسطة الموظف الشامل	وتبسيط الاجراءات اللازمة لتوفير بيئة محفزة وجاذبة سواء لتوسيع وتطوير الشركات والمؤسسات الحالية او جذب استثمارات جديدة. ويمكن ان يتم ذلك عن طريق الربط الإلكتروني عبر مراكز الخدمات الحكومية المتكاملة بأسلوب النافذة الواحدة وبواسطة الموظف الشامل	300,000	الشراكة والتعاون مع القطاع الخاص
					\$ 9,870,000	المجموع



دولة فلسطين

ديوان الموظفين العام

**خطة التدريب (برنامج التدريب)
الاولى لموظفي الخدمة المدنية
(2018 - 2020)**



خطة التدريب (برنامج التدريب) الاولى لموظفي الخدمة المدنية (2018 - 2020)

مقدمة

مما لا شك فيه أن الاستثمار في تأهيل العنصر البشري يتبوأ مكانة متميزة بين أوجه الاستثمار المختلفة نظرا لأهمية الموارد البشرية (العنصر البشري) في تحقيق التنمية والتقدم حيث أصبحت هذه الموارد من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم استنادا إلى مستوى هذا التأهيل وكفاءته لإدارة ودفع عناصر الانتاج والخدمات الأخرى.

ويأتي التدريب ومن خلال ارتباطه مع الواقع العملي وسيلة رئيسية لتحقيق هذا الهدف، ومن ثم يتزايد الاقبال على الاستثمار فيه يوما بعد يوم خصوصا مع التغيرات التقنية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها المتلاحقة التي تتسارع خطاها في العالم وتحاول تطبيقها المؤسسات لتحافظ على جودة الخدمات المقدمة، مما يتطلب إعطاء التدريب أولوية في مجالات الاستثمار القائمة والمستقبلية سواء على مستوى الدولة (القطاع العام) أو القطاع الخاص على أن يحدد هذا الاستثمار بأساليب منهجية علمية وتطبيقية تضمن تحقيق المردودات الايجابية للتدريب وتتجنب الهدر في الإنفاق على برامج، مع التقييم المستمر للاستثمار في التدريب وقياس ما يتحقق منه من عائد من أجل علاج نقاط الضعف التي قد تقابله وتعزيز نقاط القوة التي تعزز فاعليته.

لقد أصبح التدريب نقطه البداية وحجر الزاوية والأساس والحل الرئيسي لتوفير موظفين قادرين على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، حيث يستهدف التدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة وممارستها تطبيقيا، إضافة إلى تطوير هذه المعلومات والمعارف والمهارات بما يتناسب مع التغيير المنشود سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام، بما يحقق للمؤسسة المزيد من الكفاءة في تقديم خدماتها ويرسخ عوامل الاستقرار الوظيفي فيها.

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية وبالتالي تحسين انتاجيتهم كما ونوعاً. كما أن التدريب يستهدف الفرد لإكسابه المهارة والمعرفة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل.

لقد أصبح التدريب القضية والشغل الشاغل لكثير من المؤسسات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المؤسسات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبي حاجة المستفيد ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة، حيث ان التدريب يعمل على:

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي تتبناها المؤسسة.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المؤسسة.

نلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمؤسسة التي ينتمون إليها. وإيماناً من الإدارة العليا لديوان الموظفين العام في فلسطين برسالته في تنمية قدرات ومهارات كافة العاملين في قطاع الخدمة المدنية من اجل تقديم خدمات لجمهور المتعاملين مع الدوائر الحكومية بجودة عالية وكفاءة مميزة تأتي أهمية وضع هذه الخطة التنفيذية لبرنامج التدريب لكافة مؤسسات القطاع العام للسنوات الثلاثة القادمة (2018 - 2020) والتي تتسجم تماماً مع الخطة الاستراتيجية الوطنية الاولى للتدريب للسنوات الثلاثة القادمة (2018 - 2020) وكذلك تتسجم مع الاجندة الوطنية لدولة فلسطين.

منهجية وضع خطة التدريب الاولى لمؤسسات القطاع العام

قام ديوان الموظفين العام بتشكيل فريق عمل للعمل مع «مستشار» تحديد الاحتياجات من اجل الانخراط في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من بدايتها الى نهايتها حتى يقدم اعضاء الفريق الدعم اللازم المستند على معرفتهم بقطاع الخدمة المدنية وخبرتهم العملية في مجال الخدمة المدنية من جهة وحتى يتسنى لهم ممارسة منهجية تحديد الاحتياجات بخطواتها المختلفة والبناء على قدرتهم العملية في هذا المجال ومحاولة مأسستها في ديوان الموظفين العام من جهة أخرى.

وقد اتفق «مستشار» تحديد الاحتياجات التدريبية مع فريق العمل على المبادئ التالية لتمثل الاطار الناظم للعمل:

- ✓ حصر الاحتياجات التدريبية لتكون مقتصرة على الاحتياجات التدريبية غير التخصصية (المشتركة).
- ✓ ضرورة اشراك موظفي القطاع العام من خلال مؤسساتهم المختلفة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ اقتراح البرامج التدريبية يجب ان يكون مرتبط بالأهداف الادائية القائمة والفعالية لقائمة المعنيين الرئيسيين في كل مجال من المجالات المهنية غير التخصصية وليس بناء على المسميات الوظيفية او الهيكليات التنظيمية الموجودة في مؤسسات القطاع العام.

وبناء على ذلك كانت خطة العمل التالية:

أولاً: التدريب الغير تخصصي (المشترك)

المنهجية:

1. تطوير قائمة بالمجالات المهنية الرئيسية غير التخصصية من خلال مراجعة الوثائق المتعلقة في وظائف الخدمة المدنية ومن خلال جلسات عصف ذهني لفريق العمل. وقد تم ذلك بشكل مركزي من خلال مجموعات بؤرية لعدم توفر بيانات كاملة مرتبطة بتقييم الاداء لموظفي الخدمة المدنية وذلك.
2. تطوير قائمة أولية بالمعنيين الرئيسيين في كل مجال من المجالات المهنية الرئيسية من خلال مراجعة الوثائق المتعلقة في وظائف الخدمة المدنية ومن خلال جلسات عصف ذهني لفريق العمل.
3. تطوير قائمة أولية بالأهداف الأدائية لكل المعنيين في كل مجال من المجالات المهنية الرئيسية غير التخصصية من خلال مراجعة الوثائق المتعلقة في وظائف الخدمة المدنية ومن خلال جلسات عصف ذهني لفريق العمل.
4. تصميم وتنفيذ مقابلات جماعية (مجموعات بؤرية) مع المعنيين الرئيسيين في كل مجال من المجالات المهنية الرئيسية غير التخصصية بحيث يتم دعوة 20 - 30 مشارك من الدوائر الحكومية المختلفة تهدف الى ما يلي:
 - ✓ مناقشة القائمة الأولية الخاصة بالمعنيين الرئيسيين في كل مجال من المجالات المهنية الرئيسية غير التخصصية وتطويرها.
 - ✓ مناقشة وتطوير القائمة الأولية الخاصة بالأهداف الأدائية لكل المعنيين في كل مجال من المجالات المهنية الرئيسية غير التخصصية.
 - ✓ مناقشة وتطوير قائمة بالتحديات التي تواجه المعنيين الرئيسيين في كل مجال مهني غير تخصصي أثناء تحقيق الأهداف الأدائية.
 - ✓ تطوير قائمة اولية خاصة بالبرامج التدريبية لكل من المعنيين الرئيسيين في كل مجال من المجالات المهنية الرئيسية غير التخصصية.
5. تصميم الاطر العامة للبرامج التدريبية لكل من المعنيين الرئيسيين في كل مجال من المجالات المهنية الرئيسية غير التخصصية بناء على نتائج المقابلات الجماعية (المجموعات البؤرية) ونتائج البحث المكتبي ونتائج المقابلات الفردية مع متخصصين في كل مجال من المجالات المهنية الرئيسية غير التخصصية.
6. تصميم وتنفيذ ورشة عمل لعرض ومناقشة نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية.
7. تحديد الاحتياجات التدريبية بشكلها النهائي.
8. وبناءً على ذلك تم تفرغ نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية الى برامج تدريبية للأعوام الثلاث القادمة.

المنهجية لتحديد الاحتياجات التدريبية غير التخصصية (المشرك)

أولاً: تحديد المجالات المهنية الرئيسية غير التخصصية (المشترك)

فيما يلي قائمة المجالات المهنية الرئيسية غير التخصصية التي خرج بها فريق العمل لتشكل بذلك الركن الاساسي

لدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية حيث تضمنت القائمة 11 مجال مهنيًا رئيسيًا جاءت على النحو التالي:

تطوير السياسات والتخطيط والبحث	المجال الاول
ادارة الموارد البشرية	المجال الثاني
الشؤون المالية	المجال الثالث
الشؤون القانونية	المجال الرابع
تكنولوجيا المعلومات	المجال الخامس
ادارة المشاريع	المجال السادس
التدريب	المجال السابع
العلاقات العامة	المجال الثامن
التدقيق	المجال التاسع
خدمات الجمهور	المجال العاشر
الخدمات المساندة	المجال الحادي عشر

لعل المتأمل لهذه القائمة من المجالات المهنية الرئيسية يجد انها:

1. متواجدة الى حد كبير في معظم ان لم تكن في جميع مؤسسات القطاع العام تحت مسمى معين او باخر بحيث تجد ان هناك دوائر او اقسام او شعب او موظفين يعملون في مجال الشؤون المالية على سبيل المثال لا الحصر وهذا يمكن تعميمه على باقي المجالات المهنية المدرجة أعلاه.
2. غير تخصصية بالمعنى الواسع للكلمة حيث لا نتحدث عن مجالات تخصصية مثل التعليم او تقديم الخدمات الصحية والتي تعتبر من تخصص مؤسسة معينة بذاتها من مؤسسات الخدمة المدنية.

ثانيا: تحديد المعنيين الرئيسيين في المجالات المهنية الرئيسية غير التخصصية (المشترك)

بعد تحليل نتائج نقاشات العصف الذهني لفريق العمل ونتائج المقابلات الجماعية مع المعنيين في كل مجال من المجالات المهنية خرج فريق العمل بالجدول التالي الذي يمثل قائمة المعنيين الرئيسيين في كل مجال.

الرقم	المجال المهني	المعنيين الرئيسيين
1.	تطوير السياسات والتخطيط والبحث	الذين يقدمون خدمة: (تطوير السياسات، التخطيط والبحث)
2.	ادارة الموارد البشرية	الذين يقدمون خدمة: (التخطيط للموارد البشرية وادارتها، استقطاب الموارد البشرية والحفاظ عليها، تنمية وتطوير الموارد البشرية)
3.	الشؤون المالية	الذين يقدمون خدمة: (ادارة الشؤون المالية، امانة الصندوق، ادارة الحسابات، التدقيق والرقابة المالية، المشتريات والعطاءات، امانة المخازن والعهدة).
4.	الشؤون القانونية	الذين يقدمون خدمة: (الصياغة التشريعية، الاستشارة والمساعدة القانونية الاشراف واعداد البحوث القانونية).

الذين يقدمون خدمة: (البرمجة، تحليل النظم، تصميم وإدارة المواقع والخدمات الالكترونية، ادارة قواعد البيانات، هندسة الشبكات، امن المعلومات، الصيانة والدعم الفني).	تكنولوجيا المعلومات	5.
الذين يقدمون خدمة: (تصميم وكتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الاموال، ادارة المشاريع، تقديم الدعم اللوجستي للمشاريع).	ادارة المشاريع	6.
الذين يقدمون خدمة: (ادارة التدريب، التدريب، التنسيق اللوجستي للتدريب)	التدريب	7.
الذين يقدمون خدمة: (ادارة العلاقات العامة، الاعلام الالكتروني وغير الالكتروني، ادارة الفعاليات).	العلاقات العامة	8.
الذين يقدمون خدمة: (ادارة عملية التدقيق، تنفيذ عملية التدقيق).	التدقيق	9.
الذين يقدمون خدمة: (الجباية من الجمهور، استخراج الوثائق للمواطنين)	خدمات الجمهور	10.
الذين يقدمون خدمة: (المساندة غير المكتبية، المساندة المكتبية).	الخدمات المساندة	11.

ثالثا: تحديد الأهداف الادائية والتحديات

الجدول التالية تقدم:

1. الاهداف الأدائية لكل المعنيين بكل مجال من المجالات المهنية الرئيسية والتي طورت من خلال جلسات العصف الذهني لفريق العمل ومراجعة الوثائق ونتائج المقابلات الجماعية.
2. التحديات الادارية والمالية وتلك لمتعلقة بقدرات الموارد البشرية والتي من شأنها أن تلعب في الحد من تحقيق الاهداف الادائية.

المجال الاول: تطوير السياسات والتخطيط والبحث		
التحديات	الأهداف الأدائية	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
عدم وجود كادر كافي مؤهل في موضوع تطوير السياسات	تطوير السياسات الخاصة بالمؤسسة بطريقة تشاركية	تطوير السياسات
عدم وجود كادر كافي مؤهل في موضوع البحث والتخطيط	تصميم الاطار العام للبحث تطوير أدوات البحث وجمع البيانات وتحليلها كتابة تقارير الابحاث بناء الخطط بناء على نتائج الأبحاث	التخطيط والبحث

المجال الثاني: ادارة الموارد البشرية		
التحديات	الأهداف الأدائية	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تقييم الموظفين غير فعال ✓ عدم وجود محددات للعدد الحقيقي اللازم من الموظفين في كل مؤسسة ✓ عدم الالتزام بجدول التشكيلات كما هو مخطط له. ✓ عدم وجود نظام حوافز مادية او معنوية ✓ عدم وجود خطة وطنية للتدريب وعدم وجود التمويل الكافي لتنفيذها ان وجدت ✓ بطاقات الوصف الوظيفي غير مكتملة ✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل في موضوعات مهمة مثل التحليل الوظيفي و تخطيط التدريب والمتابعة والتقييم وإعداد التقارير ✓ عدم المعرفة الكافية في قانون الخدمة المدنية وموضوعات متعلقة بمدونة السلوك. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ضمان استقطاب الموارد البشرية كما ونوعا وفي الوقت المناسب. ✓ المساهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة عبر وضع اجراءات كفيلة بتحديد الاحتياجات التدريبية والبرامج التطويرية للموارد البشرية. ✓ ضمان سلامة تنفيذ جميع الاجراءات الادارية الخاصة بالموارد البشرية مثل (الترقية، الاجازات،...) ✓ تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية. 	<p>التخطيط للموارد البشرية وادارتها</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود نوع من المحسوبية رغم وجود لجان ومسابقات ✓ عدم منح المختصين صلاحيات كافية لإدارة عملية الاستقطاب للموارد البشرية والحفاظ عليها ✓ بطاقات الوصف الوظيفي غير مكتملة ✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة مثل اليات اختيار الموظفين واليات اجراء المقابلة واساليب تقييم الاداء. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تطبيق الاجراءات المتعلقة في الاختيار والتعيين ✓ تقييم اداء الموظفين ✓ تطبيق الاجراءات الخاصة في الحوافز والرواتب والإجازات والترقية والمزايا وغيرها ✓ تدوير الموظفين حسب مؤهلاتهم العلمية وقدراتهم وحاجة المؤسسة وتقييمهم 	<p>استقطاب الموارد البشرية والحفاظ عليها</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم وجود خطة وطنية للتدريب ✓ عدم وجود التمويل الكافي لتنفيذ التدريب ✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة مثل تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد الخطط التدريبية والمتابعة والتقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اعداد وتطوير خطط خاصة مستندة على الاحتياجات من أجل تنمية الموارد البشرية. ✓ تنفيذ خطط بناء القدرات ومتابعتها وتقييمها 	<p>تنمية وتطوير الموارد البشرية</p>

المجال الثالث: الشؤون المالية		
التحديات	الأهداف الأدائية	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدني وعي الأطراف ذات العلاقة بالأنظمة والقوانين واللوائح التفسيرية القديمة والمستجدة. ✓ عدم الانتظام في تدفق السيولة النقدية حسب الموازنة المعتمدة ✓ عدم وجود دليل اجراءات موحد للدوائر المالية في كل المؤسسات. ✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة مثل اعداد الموازنات والتحليل المالي وإعداد التقارير وبرنامج بيسان. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ضمان تطبيق جميع القوانين والإجراءات الخاصة بالأمر المالية في المؤسسة والخاصة بالحسابات والمشتريات والعهدة وإدارة المخازن والعهدة من اجل الحفاظ على المال العام. ✓ المساهمة في التخطيط ورسم السياسات المالية التي تدعم تحقيق اهداف المؤسسة. 	<p>ادارة الشؤون المالية</p>

<p>✓ عدم حوسبة جميع الخدمات التي تقدمها المؤسسة للاستغناء عن جميع سندات القبض اليدوية.</p> <p>✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة مثل التحقق من سلامة النقد المستلم واكتشاف التزوير وإعداد التقارير المالية.</p>	<p>✓ التأكد من سلامة تنظيم مستندات القبض وفق التشريعات والتعليمات المالية والإدارية</p> <p>✓ استلام المبالغ المالية المستحقة على المعاملات وإيداعها في البنك</p> <p>✓ اعداد التقارير المالية اللازمة.</p>	<p>امانة الصندوق</p>
<p>✓ عدم اكتمال بطاقات الوصف الوظيفي</p> <p>✓ ضعف في اعداد الخطط المالية ومتابعتها</p> <p>✓ عدم اشراك موظف الحسابات في اعداد الموازنات السنوية</p> <p>✓ عدم وجود الية موحدة لإعداد التقارير المالية</p> <p>✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة مثل (معايير المحاسبة الحكومية واستخدام البرامج الحاسوبية المالية وإعداد التقارير المالية وإعداد الموازنات والتحليل المالي)</p>	<p>✓ سلامة تطبيق النظام المحاسبي الموضوع للمؤسسة.</p> <p>✓ التأكد من دقة وصحة وحسن سير دورة المستندات المالية، وتحضير الحسابات الختامية والتقارير المالية الدورية.</p> <p>✓ إدارة وتنسيق ومتابعة تنفيذ الخطط والأنظمة والإجراءات المحاسبية والمالية.</p> <p>✓ إصدار التقارير المالية ومراقبة وضبط موارد ومصاريف المؤسسة والتأكد من استخدامها الاستخدام الصحيح.</p>	<p>ادارة الحسابات</p>
<p>✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل في موضوعات عامة مثل (الانظمة المالية المعمول بها- اعداد التقارير المالية- تقييم المخاطر- تقييم الاداء- التحليل المالي- الانظمة الضريبية- الانظمة المالية المحوسبة- اعداد الموازنات)</p> <p>✓ عدم وجود علاقة تكاملية بين المراقب والدائرة المالية.</p>	<p>✓ تدقيق ورقابة ماليه على جميع الاجراءات المالية التي تتم في المؤسسة</p> <p>✓ فحص وتدقيق جميع السجلات والوثائق الخاصة بالأمر المالية للتأكد من صحة وسلامة تطبيق التشريعات المالية المعمول بها</p>	<p>التدقيق والرقابة المالية</p>
<p>يتبع/ المجال الثالث: الشؤون المالية</p>		
<p>المعنيين: الذين يقدمون خدمة:</p>	<p>المعنيين: الذين يقدمون خدمة:</p>	<p>المعنيين: الذين يقدمون خدمة:</p>
<p>✓ عدم وجود لجان متخصصة في استلام جميع المواد.</p> <p>✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة مثل (اعداد العطاءات واعداد الموازنة)</p>	<p>✓ تحديد الاحتياجات والتكلفة التقديرية</p> <p>✓ ادارة العملية الشرائية</p> <p>✓ التقييم الفني (التفاصيل وأوامر الشراء)</p> <p>✓ الاحالة واستصدار اوامر الشراء</p> <p>✓ التأكد من سلامة تنفيذ اوامر الشراء لأي مواد او مستلزمات</p>	<p>المشتريات والعطاءات</p>
<p>✓ عدم وجود اماكن لمستودعات خاصة مطابقة للمواصفات.</p> <p>✓ عدم وجود برامج حاسوبية خاصة بادارة المستودعات</p> <p>✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة مثل السلامة العامة والاسعافات الاولى وادارة المستودعات.</p>	<p>✓ تنفيذ الخطط وتنظيم كل الأمور المتعلقة بالمخازن (خامات، منتج نهائي، منتج تحت التشغيل، والمساحات التخزينية)</p> <p>ورفد التقارير الخاصة بالاحتياجات المطلوبة وتنظيم دخول وخروج المخزون طبقا للإجراءات المعتمدة</p> <p>✓ إسلام وتخزين المواد وصرفها حسب الاجراءات المتبعة.</p> <p>✓ مراقبة المخزون بشكل دوري لعدم وصول المخزون الى النفاذ.</p>	<p>امانة المخازن والعهدة</p>

المجال الرابع: الشؤون القانونية		
التحديات	الأهداف الأدائية	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم وجود سياسة تشريعية واضحة ✓ عدم توفر الكادر القادر على صناعة وصياغة التشريعات ✓ عدم اجراء المشاورات الكافية أثناء عملية اعداد التشريع ✓ عدم وجود قانون يوضح ويدير العملية التشريعية 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المساهمة برسم السياسة التشريعية للدائرة الحكومية أو على مستوى الدولة ✓ تطوير التشريعات القائمة والخاصة بعمل الدائرة الحكومية للوصول الى تشريعات ذات جودة قابلة للتنفيذ ✓ ابداء الملاحظات التشريعية والصياغية على مستوى الدولة 	الصياغة التشريعية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم وجود رقابة فاعلة على موظفي الخدمة المدنية من حيث الاداء ✓ عدم تطبيق القوانين المنصوص عليها أحيانا ✓ عدم الالمام الكافي بقوانين الخدمة المدنية واللوائح التفسيرية والقوانين الادارية المطبقة 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المساهمة غير المباشرة في تطوير القوانين واللوائح التي تخص عمل الدوائر الحكومية ضمن أفضل الممارسات. ✓ ضمان مساهمة القانونيين في لجان مقابلات التوظيف في جميع مراحلها من أجل ترسيخ تطبيق القانون والشفافية والنزاهة. ✓ الاشتراك بفعالية باللجان التي فيها جانب قانوني من أجل ضمان تطبيق القانون. 	الاستشارة والمساعدة القانونية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ قلة الموارد المالية لإجراء الابحاث القانونية. ✓ عدم توفر المراجع الكافية المتعلقة بالأمور القانونية في المؤسسات. ✓ عدم توفر الوقت الكافي لإجراء البحوث بسبب ضغط العمل. ✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل لإجراء البحوث القانونية بشكل علمي. ✓ عدم التمكن من اللغة الانجليزية في الموضوعات القانونية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ القيام بأبحاث قانونية علمية وعملية ✓ نشر الوعي القانوني في القضايا الأساسية المتعلقة في عمل المؤسسة ✓ المشاركة في اللجان المتعلقة في تقييم الدراسات والأبحاث القانونية المشكلة من قبل المؤسسات المختلفة 	الإشراف وإعداد البحوث القانونية

المجال الخامس: تكنولوجيا المعلومات		
التحديات	الأهداف الأدائية	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
<p>✓ قلة وعي بعض الاداريين بأهمية الحلول التكنولوجية</p> <p>✓ عدم توفر الادوات التكنولوجية اللازمة باستمرار</p> <p>✓ عدم توفر كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة وتخصصية مثل</p> <p>PHP, asp.net, share point, sql server, oracle, mobile applications, Programming e-government services, using design pattern in programing, writing secure codes.</p>	<p>✓ المساهمة والمشاركة الفعالة بالقيام بكافة العمليات والاجراءات المتعلقة بالبرمجة والتعديلات الفنية للنظم والتطبيقات المختلفة وتركيبها والتأكد من تشغيلها وتحديثها بما يتوافق مع التعديلات والمستجدات الخاصة بعمل المؤسسة</p>	البرمجة
<p>✓ تداخل المهام الوظيفية</p> <p>✓ عدم توفر كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة وتخصصية مثل هندسة العمليات الادارية و Software Engineering</p>	<p>✓ تحديد المشاكل التي تحتاج معالجة برمجية والتخطيط للحلول المناسبة واختيار البرمجية أو النظام المناسب لحل هذه المشاكل وتنسيق عملية تطوير البرمجيات لمقابلة احتياجات العمل</p>	تحليل النظم
<p>✓ قلة وجود الاجهزة اللازمة للتصميم</p> <p>✓ عدم توفر كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة وتخصصية مثل :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Data Visualization • Search Engine Optimization • Usability and Accessibility • Mobile Application • Graphic Design 	<p>✓ انتاج بوابة الكترونية سهلة الاستخدام ومرنة تلبي احتياجات المستخدمين وتعكس رؤية وإهداف والخدمات التي تقدمها المؤسسة</p>	تصميم وإدارة المواقع والخدمات الالكترونية
<p>✓ عدم توفر نظام اجراءات متبع في ادارة قواعد البيانات في المؤسسة</p> <p>✓ عدم توفر كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة وتخصصية مثل</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oracle DBA • Microsoft DBA 	<p>✓ انشاء وتخطيط وهيكله قواعد البيانات وضمان جاهزيتها</p> <p>✓ الحفاظ على سلامة وأمن واداء قاعدة البيانات</p> <p>✓ حل المشكلات المتعلقة بقاعدة البيانات في جميع مراحل العمل.</p>	ادارة قواعد البيانات
<p>✓ عدم وجود سياسة لحجب بعض المواقع</p> <p>✓ عدم توفر كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة وتخصصية مثل تكنولوجيا الشبكات وأنظمة التشغيل وانظمة الحماية وغيرها.</p>	<p>✓ تصميم وتنفيذ وإدارة شبكات الحاسوب في المؤسسة</p> <p>✓ متابعة وتقييم اداء الشبكة وتحسينها</p> <p>✓ توفير الامن والحماية الالكترونية للمستخدمين وللمؤسسة.</p>	هندسة الشبكات

<p>امن المعلومات</p> <p>✓ العمل على توفير بيئة الكترونية امنة وموثوقة لتبادل وحفظ المعلومات وحماية الانظمة والشبكات</p> <p>✓ المساهمة في رسم سياسات امن المعلومات ومتابعة ومراقبة تنفيذها وتقييمها واعتمادها</p> <p>✓ تقديم خدمات خاصة بأمن المعلومات عن طريق نشر الوعي والتثقيف.</p>	<p>✓ عدم توفر كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة وتخصصية مثل اساسيات امن المعلومات- الاستجابة لحوادث امن المعلومات-التحقيقات الالكترونية-فحص سلامة الانظمة والمعلومات- ادارة امن المعلومات</p> <p>✓ عدم اكتمال الوصوفات الوظيفية</p>
<p>الصيانة والدعم الفني</p> <p>✓ تقديم خدمات لمستخدمي وسائل التكنولوجيا مثل التدريب على الاجهزة والانظمة الالكترونية.</p> <p>✓ صيانة الاجهزة الالكترونية سواء دورية او وقائية او طارئة.</p>	<p>✓ عدم توفر قطع غيار باستمرار</p> <p>✓ عدم توفر كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة وتخصصية مثل الاتصال وخدمة الزملاء وصيانة الاجهزة المكتبية والحاسوب وأنظمة التشغيل والبرمجيات الحديثة.</p>

المجال السادس: ادارة المشاريع

التحديات	الأهداف الأدائية	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
<p>✓ عدم توفر كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة مثل تصميم المشاريع وكتابة مقترحاتها وكيفية تجنيد الاموال لها)</p> <p>✓ تنسيق ضعيف بين الدائرة المعنية بكتابة المقترحات ودائرة تنسيق المساعدات.</p>	<p>✓ تطوير الاطر العامة للمشاريع بناء على الاحتياجات والاولويات</p> <p>✓ كتابة مقترحات المشاريع بحيث تتضمن العناصر الرئيسية التالية على الاقل (الاطار المنطقي للمشروع- مصوغات المشروع واهميته- استمراريته- خطة تنفيذ المشروع- موازنة المشروع)</p> <p>✓ بناء شراكات داخلية (داخل المؤسسة) وخارجية سواء محلية او اقليمية او دولية.</p>	<p>تصميم وكتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الاموال</p>
<p>✓ عدم توفر كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة مثل كيفية ادارة المشاريع واساليب المتابعة والتقييم</p> <p>✓ عدم وجود برامج حاسوبية خاصة بإدارة المشاريع.</p>	<p>✓ تنفيذ خطة المشروع ضمن الموارد المالية والمصادر البشرية المتاحة للمشروع وضمن الوقت المخصص من اجل تحقيق اهداف المشروع في مستوى الجودة المتوقعة.</p> <p>✓ تنفيذ خطة المتابعة والتقييم وكتابة التقارير اللازمة لذلك.</p>	<p>ادارة المشاريع</p>
<p>✓ التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات</p> <p>✓ عدم اكتمال بطاقات الوصف الوظيفي.</p> <p>✓ عدم توفر كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة مثل كتابة التقارير الادارية والمالية</p> <p>و اساسيات الاتصال والتواصل والمساهمة في تنفيذ خطط المتابعة والتقييم واساسيات بروتوكول العمل المهني.</p>	<p>✓ التنسيق مع الجهات ذات الاختصاص داخل المؤسسة وخارجها وعمل الاتصالات اللازمة لذلك.</p> <p>✓ المساهمة في اعداد التقارير المالية والادارية للمشروع.</p>	<p>تقديم الدعم اللوجستي للمشاريع</p>

المجال السابع: التدريب		
التحديات	الأهداف الأدائية	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ قلة الموارد المالية المخصصة لتنفيذ الخطة التدريبية ✓ عدم وجود منهجية واضحة في عملية التدريب ابتداء من عملية تحديد الاحتياجات مروراً بتصميم المادة التدريبية وتنفيذ التدريب وانتهاء بتقييم التدريب ✓ الدورات التدريبية الخارجة عن الخطة التدريبية ✓ اختيار غير مناسب للمشاركين بالبرامج التدريبية 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المساهمة في عملية التخطيط لبرامج تطوير القدرات في المؤسسة والتي تشمل تحديد الاحتياجات واعداد الموازنات ✓ ضمان تنفيذ برامج تطوير قدرات تحقق اهدافها ضمن اسس ومعايير واضحة ✓ ضمان توزيع الفرص التدريبية بشكل يتناسب مع احتياجات الوظيفة 	ادارة التدريب
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم انسجام التدريب مع المسار الوظيفي ✓ عدم وجود منهجية واضحة في عملية التدريب ابتداء من عملية تحديد الاحتياجات مروراً بتصميم المادة التدريبية وتنفيذ التدريب وانتهاء بتقييم التدريب ✓ شيوع التدريب التجاري غير المبني على اسس التعلم الحديثة 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى البرنامج التدريبي وتحديد اهدافه الخاصة ونقاط المحتوى ووصف عن كل من الأنشطة والمصادر التعليمية بالإضافة الى اساليب تقييم أداء المتدربين ✓ تطوير المصادر والأنشطة التعليمية والتقييمية حسب الاسس الحديثة في التعلم ✓ تنفيذ برامج تطوير القدرات حسب الاسس الحديثة في التعلم 	التدريب
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم توفر الكادر المناسب القادر على تحقيق الأهداف الأدائية ✓ عدم توفر الموازنة المطلوبة لتنفيذ التدريب ✓ نماذج تقييم أداء الموظفين المعمول به حالياً لا يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تنظيم برامج تطوير القدرات من الناحيتين الادارية واللوجستية ✓ المساهمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ✓ المساهمة في عملية جمع البيانات الخاصة بتقييم البرامج التدريبية وتحليلها وكتابة التقارير اللازمة 	التنسيق اللوجستي للتدريب

المجال الثامن: العلاقات العامة		
التحديات	الأهداف الأدائية	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم وجود وحدة متكاملة للعلاقات العامة في بعض المؤسسات ✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة مثل اللغة الانجليزية و بروتوكول العمل المهني. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ضمان تحسين الصورة للمؤسسة لدى الجهات المستفيدة من عملها ✓ ضمان علاقات متطورة مع الجهات المانحة ✓ المحافظة على قنوات رسمية مع شركاء المؤسسة المحليين ✓ المحافظة على قنوات رسمية مع شركاء المؤسسة الاقليميين والدوليين ✓ اعداد وتحديث قواعد بيانات تخص الشركاء المحليين والاقليميين والدوليين. 	ادارة العلاقات العامة

<ul style="list-style-type: none"> ✓ قلة الاجهزة والمعدات ✓ عدم اكتمال الوصوفات الوظيفية مما يؤدي الى تداخل الصلاحيات ✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة مثل فنون الاذاعة والتلفزيون و التصوير والمونتاج والتصميم الجرافيكي والاعلام الالكتروني واللغة الانجليزية المتخصصة في الاعلام. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ انتاج المواد الاعلامية بمختلف اشكالها ونشرها عبر وسائل الاعلام المختلفة ✓ ضمان انسجام البيانات والمعلومات المنشورة مع رؤية ورسالة المؤسسة واهدافها وكذلك اهداف الادارة العامة للعلاقات العامة . ✓ توثيق وارشفة المادة بعد نشرها والتأكد من صحتها ✓ متابعة وتحديث البيانات 	الاعلام الالكتروني وغير الالكتروني
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم اكتمال الوصوفات الوظيفية مما يؤدي الى تداخل الصلاحيات ✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة مثل التخطيط وادارة الفعاليات والبرتوكول والمراسم واللغة الانجليزية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تطوير الخطط الخاصة بالفعاليات وادارة تنفيذها 	ادارة الفعاليات

المجال التاسع: التدقيق

التحديات	الأهداف الأدائية	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم الأخذ بالتوصيات من قبل الادارة العليا بالمؤسسة. ✓ عدم وجود الدعم الكافي من قبل الادارة العليا. ✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل في موضوعات هامة مثل تقييم المخاطر وتقييم انظمة الرقابة الداخلية واعداد التقارير المالية والادارية الخاصة بالرقابة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ضمان تطبيق التشريعات والقوانين المنظمة للعمل في المؤسسة ووضع الخطط اللازمة لذلك. ✓ ضمان تطبيق الاجراءات المالية والادارية. ✓ المساهمة في تحسين اداء المؤسسة في النواحي الادارية والمالية من خلال تقديم التوصيات للإدارة العليا في المؤسسة. 	ادارة عملية التدقيق
<ul style="list-style-type: none"> ✓ محدودية السلطة المعطاة لفريق التدقيق وعدم وجود امان وظيفي للعاملين في التدقيق ✓ عدم تعاون الادارات العامة مع فريق التدقيق احيانا ✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل في مؤهل في موضوعات هامة مثل تقييم المخاطر ومعايير التدقيق والرقابة واعداد تقارير الرقابة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التأكد من صحة وسلامة تطبيق التشريعات المنظمة للعمل وتحديد مدى الالتزام بالإجراءات والقوانين. ✓ التأكد من ان الانفاق بالمؤسسة يتفق مع الاهداف والخطط. ✓ تحديد درجة المخاطرة في كافة الاجراءات الادارية والمالية بالمؤسسة. ✓ اعداد التقارير لتحديد مدى التزام المؤسسة بتطبيق التشريعات والقوانين والمعايير المنظمة للعمل سواء كانت المالية او الادارية. 	تنفيذ عملية التدقيق

المجال العاشر: خدمات الجمهور		
التحديات	الأهداف الأدائية	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم اتباع النظام الالكتروني في تحرير سندات القبض في كل المؤسسات ✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل في مؤهل موضوعات هامة مثل التعامل مع الجمهور و التدقيق المالي والحسابات البنكية والنظام المالي الحكومي. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدقيق المعاملات المالية الواردة ✓ تحرير سندات قبض سواء كانت الكترونية او يدوية ✓ متابعة معاملات المواطنين وحل المشاكل المالية الخاصة بهم ✓ اعداد التقارير المالية ✓ اعداد التسويات البنكية ✓ متابعة تحصيل المستحقات من المواطنين. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الجباية من الجمهور
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم اكتمال الوصوفات الوظيفية ✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل في مؤهل موضوعات هامة مثل التعامل مع الجمهور وبرتوكول العمل المهني وكشف الوثائق المزورة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ استقبال وانجاز المعاملات وتدقيقها 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ استخراج الوثائق الرسمية للمواطنين

المجال الحادي عشر: الخدمات المساندة		
التحديات	الأهداف الأدائية	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم وجود نظام حوافز لهذه الفئة من الموظفين تأخذ بعين الاعتبار تدني رواتبهم ✓ عدم وجود كادر مؤهل كافي في موضوعات هامة مثل بروتوكول العمل المهني واسعاف اولي (للسائقين) ولغة انجليزية (للسائقين) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ توصيل الموظفين الى أعمالهم في المهام الرسمية ✓ تأمين المشتريات للمؤسسة. ✓ توصيل البريد الخارجي للمؤسسة بشكل يومي ✓ القيام بتنظيف المؤسسة وتقديم الضيافة للزائرين. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المساندة غير المكتبية (سائقين - عاملين نظافة)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم وجود كادر مؤهل كافي في موضوعات هامة مثل الارشفة الالكترونية و كيفية الاتصال والتواصل وكتابة التقارير . 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ طباعة الوثائق ✓ متابعة البريد الصادر والوارد ✓ ارشفة الملفات ✓ جدولة المواعيد 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المساندة المكتبية (سكرتارية- طابع- مساعد اداري)

رابعاً: الافتراضات والتدخلات التدريبية المقترحة

الجدول التالية تقدم التدخلات التدريبية المقترحة لكل المعنيين بكل مجال من المجالات المهنية الرئيسية غير التخصصية (المشتركة) والتي يتوجب من أجل ضمان نجاحها ان تكون الافتراضات المصاحبة لها صحيحة حيث ان هذه الافتراضات نتجت عن التحديات التي يواجهها المعنيين الرئيسيين بكل مجال من المجالات المهنية.

المجال الاول: تطوير السياسات والتخطيط والبحث (لم يكتمل)		
المعنيين: الذين يقدمون خدمة:	الافتراضات	التدخلات التدريبية المقترحة
تطوير السياسات	✓ ضمان مشاركة المشاركين في البرنامج التدريبي في تطوير السياسات	✓ برنامج تدريبي يساهم في تمكين المشاركين من تحليل السياسات وتطويرها
البحث والتخطيط	✓ ضمان مشاركة المشاركين في البرنامج التدريبي في تطوير الابحاث والتخطيط	✓ برنامج تدريبي يساهم في تمكين المشاركين في تصميم الابحاث وتطويرها وبناء الخطط التطويرية المبنية على نتائج الابحاث.
المجال الثاني: ادارة الموارد البشرية		
المعنيين: الذين يقدمون خدمة:	الافتراضات	التدخلات التدريبية المقترحة
التخطيط للموارد البشرية وادارتها	✓ وجود ادوات تقييم الموظفين فعالة ✓ وجود محددات للعدد الحقيقي اللازم من الموظفين في كل مؤسسة ✓ الالتزام بجدول التشكيلات كما هو مخطط له. ✓ وجود نظام حوافز مادية او معنوية ✓ وجود خطة وطنية للتدريب وعدم وجود التمويل الكافي لتنفيذها ان وجدت ✓ بطاقات الوصف الوظيفي مكتملة	✓ تدخلات تدريبية في: ✓ التحليل الوظيفي ✓ تخطيط التدريب ✓ المتابعة والتقييم ✓ اعداد التقارير ✓ قانون الخدمة المدنية وموضوعات متعلقة بمدونة السلوك.
استقطاب الموارد البشرية والحفاظ عليها	✓ لا وجود للمحسوبية في اثناء اختيار الموظفين ✓ منح المختصين صلاحيات كافية لإدارة عملية الاستقطاب للموارد البشرية والحفاظ عليها ✓ بطاقات الوصف الوظيفي مكتملة	✓ تدخلات تدريبية في: ✓ اليات اختيار الموظفين ✓ اليات اجراء المقابلة ✓ اساليب تقييم اداء الموظفين
تنمية وتطوير الموارد البشرية	✓ وجود خطة وطنية للتدريب ✓ وجود التمويل الكافي لتنفيذ التدريب	✓ تدخلات تدريبية في: ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية ✓ اعداد الخطط التدريبية ✓ المتابعة والتقييم.

المجال الثالث: الشؤون المالية		
التدخلات التدريبية المقترحة	الافتراضات	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخلات تدريبية في: ✓ اعداد الموازنات ✓ التحليل المالي ✓ اعداد التقارير المالية وبرنامج بيسان. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وعي الاطراف ذات العلاقة بالأنظمة والقوانين واللوائح التفسيرية القديمة والمستجدة. ✓ الانتظام في تدفق السيولة النقدية حسب الموازنة المعتمدة ✓ وجود دليل اجراءات موحد للدوائر المالية في كل المؤسسات. 	ادارة الشؤون المالية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخلات تدريبية في: ✓ التحقق من سلامة النقد المستلم واكتشاف التزوير ✓ اعداد التقارير المالية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم حوسبة جميع الخدمات التي تقدمها المؤسسة للاستغناء عن جميع سندات القبض اليدوية. 	امانة الصندوق
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخلات تدريبية في: ✓ معايير المحاسبة الحكومية ✓ استخدام البرامج الحاسوبية المالية ✓ اعداد التقارير المالية ✓ اعداد الموازنات ✓ التحليل المالي 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم اكتمال بطاقات الوصف الوظيفي ✓ ضعف في اعداد الخطط المالية ومتابعتها ✓ عدم اشراك موظف الحسابات في اعداد الموازنات السنوية ✓ عدم وجود الية موحدة لإعداد التقارير المالية 	ادارة الحسابات
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخلات تدريبية في: ✓ الانظمة المالية المعمول بها ✓ اعداد التقارير المالية ✓ تقييم المخاطر ✓ تقييم الاداء ✓ التحليل المالي ✓ الانظمة الضريبية ✓ الانظمة المالية المحوسبة ✓ اعداد الموازنات 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم وجود علاقة تكاملية بين المراقب والدائرة المالية. 	التدقيق والرقابة المالية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخلات تدريبية في: ✓ اعداد العطاءات ✓ اعداد الموازنة 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم وجود لجان متخصصة في استلام جميع المواد. 	المشتريات والعطاءات
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخلات تدريبية في: ✓ السلامة العامة والاسعافات الاولية ✓ ادارة المستودعات 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم وجود اماكن لمستودعات خاصة مطابقة للمواصفات. ✓ عدم وجود برامج حاسوبية خاصة بإدارة المستودعات 	امانة المخازن والعهدة

المجال الرابع: الشؤون القانونية		
التدخلات التدريبية المقترحة	الافتراضات	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخل تدريبي يمكن الذين يقدمون خدمة الصياغة التشريعية للقيام بتطبيق مبادئ الصياغة التشريعية السليمة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود سياسة تشريعية واضحة ✓ اجراء المشاورات الكافية أثناء عملية اعداد التشريع ✓ وجود قانون يوضح ويدير العملية التشريعية 	الصياغة التشريعية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخل تدريبي يمكن الذين يقدمون خدمة الاستشارة والمساعدة القانونية من معرفة قوانين الخدمة المدنية واللوائح التفسيرية والقوانين الادارية المطبقة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود رقابة فاعلة على موظفي الخدمة المدنية من حيث الاداء ✓ تطبيق القوانين المنصوص عليها 	الاستشارة والمساعدة القانونية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخل تدريبي يمكن الذين يقدمون خدمة الاشراف واعداد البحوث القانونية من القيام ب: ✓ تصميم الاطار العام للبحث القانوني ✓ تطوير ادوات الدراسة ✓ جمع البيانات الكمية والنوعية وتحليلها ✓ كتابة الابحاث القانونية ✓ استخدام اللغة الانجليزية المتعلقة بالأمور القانونية حيثما يلزم. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ توفر الموارد المالية لإجراء الابحاث القانونية. ✓ توفر المراجع الكافية المتعلقة بالأمور القانونية في المؤسسات. ✓ توفر الوقت الكافي لإجراء البحوث 	الاشراف واعداد البحوث القانونية

المجال الخامس: تكنولوجيا المعلومات		
التدخلات التدريبية المقترحة	الافتراضات	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخلات تدريبية حول: ✓ PHP, asp.net, share point, sql server, oracle, mobile applications ✓ Programming e-government services ✓ Using design pattern in programing ✓ Writing secure codes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الاداريين بأهمية الحلول التكنولوجية ✓ توفر الادوات التكنولوجية اللازمة باستمرار 	البرمجة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخلات تدريبية في: ✓ هندسة العمليات الادارية ✓ Software Engineering 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وضوح المهام الوظيفية 	تحليل النظم
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخلات تدريبية في: ✓ Data Visualization ✓ Search Engine Optimization ✓ Usability and Accessibility ✓ Mobile Application ✓ Graphic Design 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود الاجهزة اللازمة للتصميم 	تصميم وادارة المواقع والخدمات الالكترونية

✓ Oracle DBA ✓ Microsoft DBA	✓ تدخلات تدريبية في: ✓ توفر نظام اجراءات متبع في ادارة قواعد البيانات في المؤسسة	✓ ادارة قواعد البيانات
✓ تدخلات تدريبية في: ✓ تكنولوجيا الشبكات ✓ أنظمة التشغيل ✓ أنظمة الحماية	✓ وجود سياسة لحجب بعض المواقع	هندسة الشبكات
✓ تدخلات تدريبية في: ✓ اساسيات امن المعلومات ✓ الاستجابة لحوادث امن المعلومات ✓ التحقيقات الالكترونية ✓ فحص سلامة الانظمة والمعلومات ✓ ادارة امن المعلومات	✓ وضوح المهام الوظيفية	امن المعلومات
✓ تدخلات تدريبية في: ✓ الاتصال وخدمة الزملاء ✓ صيانة الاجهزة المكتبية والحاسوب ✓ أنظمة التشغيل والبرمجيات الحديثة	✓ توفر قطع غيار باستمرار	الصيانة والدعم الفني

المجال السادس: ادارة المشاريع

التدخلات التدريبية المقترحة	الافتراضات	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
✓ تدخلات تدريبية في: ✓ تصميم المشاريع وكتابة مقترحاتها ✓ تجنيد الاموال	✓ وجود تنسيق بين الدائرة المعنية بكتابة المقترحات ودائرة تنسيق المساعدات.	تصميم وكتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الاموال
✓ تدخلات تدريبية في: ✓ ادارة المشاريع ✓ اساليب المتابعة والتقييم	✓ وجود برامج حاسوبية خاصة بإدارة المشاريع.	ادارة المشاريع
✓ تدخلات تدريبية في: ✓ كتابة التقارير الادارية والمالية ✓ اساسيات الاتصال والتواصل ✓ جمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية ✓ اساسيات بروتوكول العمل المهني.	✓ وضوح الصلاحيات والمسؤوليات ✓ اكتمال بطاقات الوصف الوظيفي.	تقديم الدعم اللوجستي للمشاريع

المجال السابع: التدريب		
المعنيين: الذين يقدمون خدمة:	الافتراضات	التدخلات التدريبية المقترحة
ادارة التدريب	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الموارد المالية المخصصة لتنفيذ الخطة التدريبية متوفرة ✓ الدورات التدريبية الطارئة منسجمة مع الخطة التدريبية بالمؤسسة. ✓ اختيار مناسب للمشاركين بالبرامج التدريبية 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخل تدريبي يمكن الذين يقدمون خدمة ادارة التدريب من القيام ب: ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الاسس الحديثة ✓ ممارسة الاساليب الحديثة في تصميم وتطوير المادة التدريبية من اجل تطوير نظام متابعة وتقييم للبرامج التدريبية. ✓ ممارسة الاساليب الحديثة في تقييم البرامج التدريبية
التدريب	<ul style="list-style-type: none"> ✓ انسجام التدريب مع المسار الوظيفي 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخل تدريبي يمكن الذين يقدمون خدمة التدريب من القيام ب: ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المساق التدريبي وبناء الاطار العام له ✓ ممارسة الاساليب الحديثة في تصميم وتطوير المادة التدريبية ✓ ممارسة الاساليب الحديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي ✓ ممارسة الاساليب الحديثة في تقييم البرامج التدريبية
التنسيق اللوجستي للتدريب	<ul style="list-style-type: none"> ✓ توفر الموازنة المطلوبة لتنفيذ التدريب ✓ نماذج تقييم أداء الموظفين المعمول به حاليا يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخل تدريبي يمكن الذين يقدمون خدمة التنسيق اللوجستي للتدريب من القيام ب: ✓ المساهمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ✓ المساهمة في عملية جمع البيانات الخاصة بتقييم البرامج التدريبية وتحليلها وكتابة التقارير اللازمة

المجال الثامن: العلاقات العامة		
المعنيين: الذين يقدمون خدمة:	الافتراضات	التدخلات التدريبية المقترحة
ادارة العلاقات العامة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود وحدة متكاملة للعلاقات العامة في كل المؤسسات 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخلات تدريبية في: ✓ اللغة الانجليزية ✓ بروتوكول العمل المهني
الاعلام الالكتروني وغيره الالكتروني	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود الاجهزة والمعدات اللازمة 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخلات تدريبية في: ✓ فنون الاذاعة والتلفزيون ✓ التصوير والمونتاج ✓ التصميم الجرافيكي ✓ الاعلام الالكتروني ✓ اللغة الانجليزية المتخصصة في الاعلام.
ادارة الفعاليات	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اكتمال الوصوفات الوظيفية 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخلات تدريبية في: ✓ التخطيط وادارة الفعاليات ✓ البرتوكول المراسم ✓ اللغة الانجليزية.

المجال التاسع: التدقيق		
المعنيين: الذين يقدمون خدمة:	الافتراضات	التدخلات التدريبية المقترحة
ادارة عملية التدقيق	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الأخذ بالتوصيات من قبل الادارة العليا بالمؤسسة. ✓ وجود الدعم الكافي من قبل الادارة العليا. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخلات تدريبية: تقييم المخاطر ✓ انظمة الرقابة الداخلية ✓ اعداد التقارير المالية والادارية الخاصة بالرقابة.
تنفيذ عملية التدقيق	<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم الحد من السلطة المعطاة لفريق التدقيق ووجود امان وظيفي للعاملين في التدقيق ✓ وجود تعاون الادارات العامة مع فريق التدقيق 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخلات تدريبية: تقييم المخاطر ✓ معايير التدقيق والرقابة ✓ اعداد تقارير الرقابة المالية والادارية

المجال العاشر: خدمات الجمهور		
المعنيين: الذين يقدمون خدمة:	الافتراضات	التدخلات التدريبية المقترحة
الجباية من الجمهور	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اتباع النظام الالكتروني في تحرير سندات القبض في كل المؤسسات 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخلات تدريبية في: كيفية التعامل مع الجمهور ✓ التدقيق المالي ✓ الحسابات البنكية ✓ النظام المالي الحكومي
استخراج الوثائق الرسمية للمواطنين	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اكتمال الوصوفات الوظيفية 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخلات تدريبية في: كيفية التعامل مع الجمهور ✓ برتوكول العمل المهني ✓ كيفية كشف الوثائق المزورة.

المجال الحادي عشر: الخدمات المساندة		
المعنيين: الذين يقدمون خدمة:	الافتراضات	التدخلات التدريبية المقترحة
المساندة غير المكتبية (سائقين- عاملين نظافة)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود نظام حوافز لهذه الفئة من الموظفين تأخذ بعين الاعتبار تندي رواتبهم 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخلات تدريبية في: برتوكول العمل المهني ✓ اسعاف اولي (للسائقين) ✓ لغة انجليزية (للسائقين)
المساندة المكتبية (سكرتارية- طابع- مساعد اداري)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود نظام حوافز لهذه الفئة من الموظفين تأخذ بعين الاعتبار تندي رواتبهم 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدخلات تدريبية في: الارشفة الالكترونية ✓ كيفية الاتصال والتواصل ✓ كتابة التقارير

المجال الثاني عشر: الإحصاء		
التدخلات التدريبية المقترحة	الافتراضات	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ دورة حول التحليل الإحصائي على برنامج ال SPSS ✓ الإحصاء البيئي ✓ مبادئ الاحصاء السياحي وتحليل المعلومات ✓ قياس وتحليل البيانات ✓ تقارير إحصائية ✓ تقارير تحليلية 		البيانات الإحصائية

المجال الثاني عشر: إدارة الجودة		
التدخلات التدريبية المقترحة	الافتراضات	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ادارة الجودة ✓ iso9001 ✓ iso14001 ✓ ادارة الجودة الكلية ✓ اختبارات النوعية والجودة ✓ ضبط الجودة ✓ اعداد خطط تقييم العمل وفق جدول زمني ✓ انظمة الجودة ✓ معيرة وضبط الاداء الحكومي ✓ تدقيق الجودة ✓ تحليل الاداء المؤسستي ✓ معايير الجودة الحكومية 		موظفي الجودة

ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية التخصصية تم العمل على مرحلتين:

المرحلة الأولى: تم تحديد الاحتياجات التدريبية التخصصية لأربعة وزارات (وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة، وزارة الزراعة ووزارة الأشغال العامة والإسكان).

1. تطوير قائمة بالمجالات المهنية الرئيسية التخصصية من خلال مراجعة الوثائق المتعلقة في وظائف الخدمة المدنية ومن خلال جلسات عصف ذهني لفريق العمل. وقد تم ذلك بشكل مركزي من خلال مجموعات بؤرية لعدم توفر بيانات كاملة مرتبطة بتقييم الاداء لموظفي الخدمة المدنية وذلك.
2. تطوير قائمة أولية بالمعنيين الرئيسيين في كل مجال من المجالات المهنية الرئيسية التخصصية من خلال مراجعة الوثائق المتعلقة في وظائف الخدمة المدنية ومن خلال جلسات عصف ذهني لفريق العمل.
3. تطوير قائمة أولية بالأهداف الأدائية لكل المعنيين في كل مجال من المجالات المهنية الرئيسية التخصصية من خلال مراجعة الوثائق المتعلقة في وظائف الخدمة المدنية ومن خلال جلسات عصف ذهني لفريق العمل.

4. تصميم وتنفيذ مقابلات جماعية (مجموعات بؤرية) مع المعنيين الرئيسيين في كل مجال من المجالات المهنية الرئيسية التخصصية بحيث يتم دعوة 20 - 30 مشارك من الدوائر الحكومية المختلفة تهدف الى ما يلي:
 - ✓ مناقشة القائمة الاولية الخاصة بالمعنيين الرئيسيين في كل مجال من المجالات المهنية الرئيسية التخصصية وتطويرها.
 - ✓ مناقشة وتطويرالقائمة الاولية الخاصة بالأهداف الأدائية لكل المعنيين في كل مجال من المجالات المهنية الرئيسية التخصصية.
 - ✓ مناقشة وتطوير قائمة بالتحديات التي تواجه المعنيين الرئيسيين في كل مجال مهني تخصصي أثناء تحقيق الأهداف الأدائية.
 - ✓ تطوير قائمة اولية خاصة بالبرامج التدريبية لكل من المعنيين الرئيسيين في كل مجال من المجالات المهنية الرئيسية التخصصية.
5. تصميم الاطر العامة للبرامج التدريبية لكل من المعنيين الرئيسيين في كل مجال من المجالات المهنية الرئيسية التخصصية بناء على نتائج المقابلات الجماعية (المجموعات البؤرية) ونتائج البحث المكتبي ونتائج المقابلات الفردية مع متخصصين في كل مجال من المجالات المهنية الرئيسية.
6. تحديد الاحتياجات التدريبية بشكلها النهائي.

المرحلة الثانية: تم تحديد الاحتياجات التدريبية التخصصية لبقية الدوائر الحكومية من خلال مخاطبتها وفقا لنموذج أعده الخبير المحلي بالتعاون مع الادارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام.

مرتكزات بناء الخطة التدريبية:

- تم بناء الخطة التدريبية على أساس ربط التدريب بالمسار الوظيفي وفق لمسميات البرامج التدريبية ومستوياتها التي تم إقرارها واعتمادها، ومن أهم المرتكزات التي تم بناء الخطة على أساسها ما يلي:
 - اشتملت الخطة على ثلاثة انواع من البرامج التدريبية :برامج ذات صلة بتنمية القدرات الإدارية بأبعادها المعرفية والمهارية والسلوكية وفق ثلاثة مستويات قيادية وإشرافية وتنفيذية مسار إداري اقترحها الخبير المحلي، أما النوع الثاني من البرامج فهي ذات صلة بتنمية القدرات التخصصية ضمن المسار الفني التخصصي في مجالات محددة تقع ضمن اختصاصات مراكز ومعاهد تدريب متخصصة قادرة على تنفيذها، أما النوع الثالث فهو اختصاص بالبرامج ذات الصلة بتنمية القدرات غير التخصصية المشتركة.
 - تم تكرار عقد البرامج التدريبية وتوزيع فترات انعقادها على مدار العام لضمان فرص المشاركة لكافة شرائح وفئات الموظفين المستهدفين بالخطة التدريبية. وتستجيب هذه الخطة للاحتياجات التدريبية لكافة فئات موظفي الخدمة المدنية وفقاً لدرجاتهم ومهامهم.
 - توافق مسميات البرامج التدريبية مع الأوصاف الوظيفية المعمول بها من قبل ديوان الموظفين العام.
 - راعت برامج الخطة التدرج في عملية تطبيق ربط الاحتياجات التدريبية مع تقييم الاداء لكافة موظفي الخدمة المدنية والوصف الوظيفي كذلك.
 - التحديث للبرامج على ضوء التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها.
 - استحداث ومواكبة اساليب ومنهجيات التدريب والتي تؤدي الى التقليل من التكاليف المصاحبة مع المحافظة على الجودة والكفاءة.
 - تحقيق التكاملية بين معاهد التدريب الحكومية ومنع الازدواجية من جهة، ومن جهة اخرى اخرى استحداث الية للتنسيق بين الدوائر الحكومية ومؤسسات التدريب في القطاعين الخاص والأهلي.

- العمل على توطين التدريب تدريجيا.
- العمل على تعميق وتعزيز العلاقات والشراكات المحلية والاقليمية والدولية.
- تم تحديد عدد المشاركين بكل برنامج بعشرين مشارك، وذلك لضمان درجة عالية من الحوار والنقاش مع المدرب من قبل المتدربين.
- تمت مراجعة الأطر العامة للبرامج التدريبية والتأكد من توافقها مع الاحتياجات الفعلية والعملية للموظفين.

أهمية التدريب وفوائده

تتمثل أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

- ✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة كما انه يساهم في توحيد وربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة. وهذا يؤدي الى الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.
- ✓ يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة ويساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع المحلي والخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها واستدامتها.
- ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

المبادئ العامة لبرنامج التدريب في الخدمة المدنية

إن تطوير العمل في الخدمة العامة بمهنية وكفاءة يعتمد على الإطار القانوني والموارد المتاحة وإطار سياسة الموارد البشرية المنضوي في إطار استراتيجية الإصلاح الشامل للدوائر الحكومية. ولتلبية هذه الشروط وتنفيذ الإصلاحات ينبغي توفير برامج تدريبية جيدة ومناسبة لموظفي الخدمة المدنية وفقا لتقييم الاحتياجات الضرورية لتدريبهم وتبني «أفضل الممارسات» الدولية لتحقيق ذلك. وقد تم صياغة نهج التدريب في الخدمة المدنية وفقا لمبادئ عامة تعد بمثابة قواعد وقيم أساسية مترابطة سيتم اتباعها في صياغة وتنفيذ جميع الإجراءات، والأنشطة، والمهام الواردة في خطة التدريب. وفي حال تجاهل أي من هذه المبادئ، فإن من شأن ذلك أن يؤثر على التنفيذ الفعال لخطة التدريب، حيث أن لكل خطة مبادئ عامة خاصة بها. ولا بد هنا من دوام مراعاة امتلاك موظفي الخدمة المدنية للمعارف والمهارات ذات الصلة بعملهم وتحديثها باستمرار إزاء تنفيذ السياسات العامة وتنفيذها وذلك عن طريق تبني المبادئ التالية:

- **النهج المنظم وترتيب الأولويات:** تستند البرامج التدريبية لموظفي الخدمة المدنية على التخطيط المسبق لسنوات الثلاثة القادمة وتحديد أولويات التدريب. ولذا يتم تطوير برامج التدريب الملحة وتسليمها أولا من أجل دعم تحقيق أهداف الأولويات الاستراتيجية الحكومية.
- **التدريب حسب الطلب أو الحاجة الفعلية:** تستند البرامج التدريبية لموظفي الخدمة المدنية على التحليل المنتظم للاحتياجات التدريبية على مستوى الدولة، الإدارة العامة ككل، ومستوى الدوائر الحكومية ووحداتها والمستوى الفردي لموظفي الخدمة المدنية.
- **الجودة:** يتم توفير نوعية متميزة من الأنشطة التدريبية من خلال استدعاء أفضل المهنيين وتوفير مدربين ذوي كفاءة في تصميم برامج التدريب، وإعداد الوحدات التدريبية وإشراك المدربين الذين يمتلكون المعرفة في مجالات

- محددة ذات صلة بمواضيع التدريب، ولا شك أن المتابعة، والرصد المستمر وتقييم أثر التدريب سيمكن من الحصول على أقصى قدر من الجودة.
- **الكفاءة:** يسهم التخطيط والتنسيق لأنشطة التدريب في تجنب الازدواجية والتداخل بينها، وستتولى الادارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام مهمة تصميم وإدارة التدريب الذي يركز على الكفاءات العامة والقضايا الأفقية الخاصة بالإدارة العامة، وبهذه الطريقة، سيتم التحقق من مدى الاستفادة القصوى من استخدام الموارد المالية المتاحة للتدريب والتطبيق الموحد للقواعد واللوائح الإدارية.
- **التوجه العملي:** يعد نظام التدريب الخاص بالخدمة المدنية بمثابة مجموعة من المهارات والكفاءات المبنية على أساس توظيف أساليب التدريب الشاملة والعملية، والتمارين ودراسات الحالة، أما المعرفة والمهارات الأكاديمية النظرية والمهنية فيتم الحصول عليها من خلال برامج التعليم الاكاديمي في الجامعات والمعاهد اساساً.

الموارد المالية المخصصة لتنفيذ برنامج التدريب

- سوف يتم الاضطلاع بالإجراءات التالية على الأجل القصير والبعيد من أجل تغطية التكاليف المترتبة على تنفيذ هذه الخطة التدريبية.
- الإجراءات التي سوف يتم الاضطلاع بها على الأجل القصير:**
- ✓ سوف تخصص كل وزارة في موازنتها موازنة أو مخصصات مالية معينة لتغطية تكاليف التدريب والتي تقوم بها معاهد التدريب الحكومية وكذلك مراكز التدريب المختلفة.
 - ✓ يتولى ديوان الموظفين العام زمام قيادة ومراجعة الترتيبات المالية وبالتنسيق والتعاون مع وزارة المالية والتخطيط والتي من شأنها أن تدعم عملية استدامة التدريب والتطوير، بحيث تضم عملية المراجعة تحديد الممارسات التي يمكن تنفيذها بصورة سهلة نسبياً والتي من شأنها أن تدعم تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية وتغطية التكاليف المالية المترتبة على ذلك. ومثال ذلك التعاون مع القطاع الخاص من خلال مبادرات محددة يتم تطويرها واعتمادها من قبل الديوان وبالتعاون مع الدوائر الحكومية والمعاهد الحكومية للتدريب.
 - ✓ تتولى الادارة العامة للتدريب والتطوير في الديوان مسؤولية تسويق البرامج التدريبية المتفق عليها، من خلال الخطة الاستراتيجية الوطنية الاولى للتدريب وكذلك خطة التدريب، للجهات المانحة وذلك لتوفير الدعم المادي اللازم.
 - ✓ سوف تطور معاهد التدريب الحكومية ومراكز التدريب الاخرى نماذج ومقترحات بشأن تمويل التدريب والتطوير المنفذ من قبلها من أجل تعزيز عملية الاستدامة في تزويد الخدمات وتشجيع توسيعها بالتشاور مع الأطراف الأخرى ذات العلاقة ومن ضمنها مشاريع وبرامج الدول المانحة وبما يتفق مع الخطة الاستراتيجية للتدريب وكذلك خطة التدريب.

يتم تحديد أدوار الدوائر الحكومية لنظام تدريب موظفي الخدمة المدنية بموجب

قانون الخدمة المدنية واللوائح

مراقبة تنفيذ خطة التدريب الوطنية وتقييمها:

سوف يتولى ديوان الموظفين العام ضمان مراقبة تنفيذ خطة التدريب الوطنية كل نصف عام وذلك بأن يعمد إلى جمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة من الدوائر الحكومية، ومعاهد ومراكز التدريب الحكومية والغير حكومية. وتتولى الإدارة العامة للتدريب والتطوير في الديوان المسؤولية عن إعداد تقارير حول تنفيذ برامج التدريب المختلفة والتي تتصل بقطاع الخدمة المدنية. وسوف يتم تقديم الاستنتاجات التي يتم استخلاصها من عمليات المراجعة والتحليل إلى معالي رئيس ديوان الموظفين العام كونه رئيس اللجنة العليا للابتهات والتدريب لكي يأخذها بعين الاعتبار، وفي حالات الانحراف عن الخطة التدريبية المعتمدة او استدعاء الحاجة يتم اقتراح التعديلات المناسبة من قبل الادارة العامة للتدريب والتطوير كونها الجهة المسؤولة عن خطة العمل وخطة التدريب الوطنية. وسوف تُجرى المراجعة النهائية لتنفيذ خطة التدريب الوطنية خلال النصف الثاني من عام 2018، وستتولى الادارة العامة للتدريب والتطوير في الديوان مسؤولية إعداد تقرير تقييمي حول تنفيذ الخطة لأخذه بعين الاعتبار.

ومن شأن تقرير التقييم النهائي أن يشكل أساسا لتحضير خطة تدريب وطنية خلال مرحلة التخطيط اللاحقة.

مسؤوليات الدوائر الحكومية وموظفي الخدمة المدنية

لدى كل مؤسسة وموظف في الخدمة المدنية دور يلعبه في تنفيذ الخطة الاستراتيجية الوطنية الاولى للتدريب وكذلك الخطة الوطنية للتدريب، أما الأدوار المنوطة بالدوائر الحكومية العامة بشكل عام، فيتم تحديدها في الاطار القانوني الناظم للخدمة المدنية، وفي المرحلة الحالية، لا تزال النسخة الجديدة من قانون الخدمة المدنية قيد النظر في مجلس الوزراء، كما ينبغي أن يتم توزيع مهام ومسؤوليات الإدارات الحكومية في إطار التشريعات الثانوية لقانون الخدمة المدنية.

1- ديوان الموظفين العام

ديوان الموظفين العام يتولى الإشراف على تنفيذ أحكام قانون الخدمة المدنية والتحقق من أن الدوائر الحكومية تقوم بتنفيذ جميع تشريعات الخدمة المدنية بطريقة سليمة. وهذا يشمل أيضا الإشراف على نظام التدريب الشامل للخدمة المدنية. وعلى وجه التحديد، فإن ديوان الموظفين العام يتولى القيام بالآتي:

1. إدارة المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وفقا لأحكام القانون كونها تتبع للديوان ومن خلال ترؤس معالي رئيس ديوان الموظفين العام لمجلس إدارتها.
2. صياغة وتقديم لوائح تنفيذية إلى مجلس الوزراء حول الآتي:
 - آليات العمل بالبعثات الدراسية والدورات التدريبية والمهام الرسمية وكذلك الاجازات الدراسية.
 - الشروط الواجب توفرها لدى الموظف بغرض الحصول على البعثة الدراسية، والدورة التدريبية والاجازة الدراسية.
 - مقدار وتفاصيل الراتب المدفوع للموظف خلال فترة البعثة الدراسية، الدورة التدريبية.
 - أمور أخرى وتفاصيل وإجراءات وآليات ذات صلة في البعثات الدراسية، الدورات التدريبية، والمهام الرسمية والاجازات الدراسية.
3. تطوير وصياغة استراتيجية التدريب الوطنية وخطة التدريب الوطنية من خلال نهج تشاركي مع كافة الشركاء الحكوميين وغير الحكوميين ورفعهما إلى مجلس الوزراء للمصادقة عليهما.

وتتضمن الخطة الاستراتيجية لديوان الموظفين العام المهام الهادفة إلى وضع سياسات ونظم فعالة للتدريب بحيث تستند على متطلبات الدوائر الحكومية من جهة، وعلى تمكين الأفراد من تطوير إمكاناتهم داخل تلك الإدارات من جهة أخرى.

2 - الإدارة العامة للتدريب والتطوير التابعة لديوان الموظفين العام

- ✓ تتولى الإدارة العامة للتدريب والتطوير المسؤولية الأساسية لتحقيق أهداف ديوان الموظفين العام الرامية إلى الاشراف على تخطيط وتقييم أنشطة التدريب والتطوير للخدمة المدنية، وذلك من خلال:
- ✓ إعداد الخطة الوطنية الاستراتيجية الأولى للتدريب والتطوير لجميع الموظفين العموميين في الدوائر الحكومية. وسيتم تنفيذ هذه المهمة بالتعاون مع الدوائر الحكومية ومعاهد التدريب الحكومية الأخرى وغيرها.
- ✓ اقتراح اللوائح القانونية الاساسية بشأن الإجراءات اللازمة لإدارة التدريب بكفاءة وفاعلية.
- ✓ مراجعة خطط التدريب للدوائر الحكومية واخذها بعين الاعتبار عند اعداد او تعديل خطة التدريب الوطنية.
- ✓ بناء علاقات تعاون يسودها التعاون والشراكة بين مختلف دوائر التدريب في الدوائر الحكومية وكذلك مع معاهد التدريب الحكومية المتخصصة ومعاهد ومراكز التدريب في القطاعين الخاص والاهلي.
- ✓ إجراء تقييم دوري ومركزي للاحتياجات التدريبية في المرحلة الاولى وتدريب الدوائر الحكومية على بناء خططها التدريبية.
- ✓ رصد وتقييم جميع برامج التطوير المهني على المستوى المركزي، وإعداد تقارير سنوية حول مدى الانجاز.
- ✓ إدارة ومتابعة والمصادقة على البعثات الدراسية والدورات التدريبية والمهام الرسمية وكذلك الاجازات الدراسية.
- ✓ تطوير قنوات التشاور مع الدوائر الحكومية ذات العلاقة والجهات المانحة بهدف تحقيق الاستفادة في العملية التدريبية، وتحقيق أفضل استفادة ممكنة من هذا الدعم الدولي.
- ✓ اجراء تقييم للبرامج التدريبية بالتنسيق مع دوائر التدريب في الدوائر الحكومية ومعاهد التدريب الحكومية ومراكز التدريب المختلفة.
- ✓ تقديم اقتراحات لمجلس الوزراء حول تطوير عملية التدريب ومن خلال اللجنة العليا للإبتعاث والتدريب.
- ✓ القيام بدور هام في اعداد موازنات التدريب وتسويق الخطة الاستراتيجية للتدريب وكذلك خطة التدريب للمانحين.
- ✓ تطوير قاعدة بيانات مركزية عن التدريب الداخلي والخارجي.

3 - اللجان

يهدف قانون الخدمة المدنية بنسخته الحالية والجديدة إلى تأسيس لجنة عليا للبعثات الدراسية، والدورات التدريبية، إضافة إلى إيجاد لجان خاصة بالبعثات الدراسية والدورات التدريبية في كل دائرة حكومية، وقد وجدت هذه اللجان منذ عام 2005، ووفقاً لتقييم الأداء خلال عملية التخطيط الاستراتيجي فقد تحسنت كفاءة تلك اللجان بشكل ملحوظ.

ووفقاً لقانون الخدمة المدنية الحالي، تشكل لجنة عليا مركزية للبعثات الدراسية والدورات التدريبية بقرار من مجلس الوزراء وتتولى وضع وإعداد خطط البعثات والدورات وكل ما يتعلق بالبعثات والدورات والمهام الرسمية، وتشكل من رئيس الديوان رئيساً وممثلاً عن دوائر التخطيط والمالية والدائرة الحكومية المعنية، ويشمل قرار تشكيلها تحديداً لإجراءات عملها ومكان وزمان انعقادها، وتتولى اللجنة الإشراف والمراقبة ووضع معايير الاختيار والمصادقة على خطط البعثات والدورات والمهام الرسمية وكل ما يتعلق بها.

وستساهم هذه اللجنة العليا في تطوير عمل لجان البعثات الدراسية والدورات التدريبية في الدوائر الحكومية ورفع

كفاءتها وفعاليتها وينبغي أن تكون المهمة الرئيسية لهذه اللجان مراجعة واعتماد استراتيجيات وخطط التدريب وتحديد الأولويات التدريبية للمؤسسة ذات الصلة. وكذلك فحص وتقييم مدى ملائمة المرشحين للبعثات والدورات التدريبية من حيث المؤهل العلمي وطبيعة العمل وغيرها من الشروط والمتطلبات للمصادقة على تلك البعثات والدورات التدريبية.

4- المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة

تعد المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة مؤسسة عامة تابعة لديوان الموظفين العام تقوم بتنفيذ برامج تدريبية مركزية في مجال الإدارة العامة. وتتولى القيام بالمهام الرئيسية التالية:

- ✓ التعاون مع الإدارة العامة للتدريب والتطوير التابعة لديوان الموظفين العام في وضع الاستراتيجية الوطنية للتدريب وخطة التدريب السنوي ذات الصلة بالبرامج التدريبية التي تنفذها.
- ✓ التعاون مع الإدارة العامة للتدريب والتطوير التابعة لديوان الموظفين العام في تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الخدمة المدنية في الإدارات الحكومية سنويا وفيما يخص برامج المدرسة التدريبية.
- ✓ تنفيذ الخطة الوطنية الاستراتيجية الأولى للتدريب والتطوير وخطة التدريب الوطنية فيما يخص برامج المدرسة التدريبية.
- ✓ التحقق من اختيار ومشاركة ودعم موظفين فاعلين كمدربين، وإحاقهم ببرنامج تدريب مدربين (TOT) في المدرسة الوطنية للإدارة.
- ✓ تقديم تقارير عن نتائج التدريب لبرامج المدرسة الى الإدارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام للاستفادة منها في عملية تطوير الخطط الاستراتيجية المستقبلية.
- ✓ تقديم اقتراحات حول اطر تنظيمية لها علاقة بالتدريب.
- ✓ القيام، كما المعاهد ومراكز التدريب الحكومية الأخرى وبالتعاون مع الإدارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام بفتح قنوات التشاور مع الوزارات والجهات المانحة لتوجيه التدريب والتطوير وتحقيق أفضل استفادة ممكنة من هذا الدعم الدولي.
- ✓ تحديد ترتيبات التمويل لبرامج المدرسة بالتعاون مع ديوان الموظفين العام.
- ✓ تقديم الاستشارات لصناع القرار.
- ✓ قيادة وتطوير بوابات التعلم الإلكتروني في المجال الإداري على المستوى الوطني.

قرار بقانون رقم 5 لعام 2016 المادة 5: تتولى المدرسة المهام والاختصاصات الآتية:

1. المساهمة في قيادة جهود التنمية الإدارية وخططها الاستراتيجية في تطوير أداء القطاع العام، والعمل على إعداد القيادات في القطاع العام من خلال البرامج التدريبية.
2. إعداد الدراسات والأبحاث والمنشورات في مجال الإدارة العامة والخدمة المدنية، بهدف تحسين صناعة القرارات الإدارية على مستوى الدولة.
3. إنشاء مجلة دورية تختص في مواضيع الإدارة والتنمية الإدارية.
4. إنشاء مكتبة إلكترونية.
5. تبادل الخبرات مع المؤسسات الوطنية والدولية ذات العلاقة لتحقيق أهداف المدرسة.
6. تقديم الاستشارات للجهاز الإداري في الدولة.

5- دور الدوائر الحكومية

يختلف دور الدوائر الحكومية المعنية في إدارة التدريب وفقا لخصوصيات القطاع ذي الصلة. فهناك الوزارات التي تدير القطاعات والسياسات الحكومية وتراعي صياغة السياسات والمهام الإدارية. ويتوفر لدى تلك الوزارات برامج مركزية وضعت في المدرسة الفلسطينية الوطنية للإدارة التي ستكون المصدر الرئيسي للحصول على الدورات التدريبية اللازمة في المجال الإداري، ولن تكون هناك حاجة لمراكز تدريب متخصصة في تلك الوزارات في هذا المجال. وفي نفس الوقت، هناك قطاعات تضم أعدادا كبيرة من موظفي الخدمة المدنية الذين يمثلون مهن محددة. وهذه الوزارات تشمل وزارة الصحة، ووزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الأشغال العامة ووزارة الزراعة وغيرها. ويمكن استخدام برامج التدريب المركزية المتوفرة في المدرسة الفلسطينية الوطنية للإدارة لتدريب الموظفين الذين يؤدون وظائف إشرافية وقيادية في المجال الإداري.

وفي الوقت ذاته، سيتلقى المعلمون ومدبرو المدارس وممثلو المهن الصحية والمختصون من القطاعات الأخرى تدريباً مهنياً متخصصاً ومنظماً للحفاظ على كفاءاتهم وتطوير قدراتهم وفقاً للتطورات في مجال عملهم المهني. كما سيتم استعراض الأنظمة الخاصة بالمؤهلات والشهادات العامة، بما في ذلك وضع المعايير المهنية مع الكفاءات المهنية، وإصدار الشهادات أو إعادة اعتماد المتطلبات الرئيسية، وما إلى ذلك. وستشكل سياسة التدريب في تلك القطاعات جزءاً إلزامياً من السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتنمية الموارد البشرية ومتابعة قضايا تعزيز الكفاءات المهنية لموظفي قطاع الخدمة المدنية.

وكجزء من دورة التخطيط السنوي يتعين على كل دائرة حكومية القيام بما يلي:

- ✓ القيام بتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل واقعي كل سنة بما في ذلك تحديد الحاجة من البعثات الدراسية والدورات التدريبية الخارجية باستخدام عملية تقييم الأداء السنوية وغيرها.
- ✓ إجراء تحليل أفقي للاحتياجات التدريبية في الوزارة والقطاع ذي العلاقة عند الضرورة.
- ✓ وضع استراتيجية التدريب الخاصة بها بما يتناسب مع الاستراتيجية الوطنية للتدريب.
- ✓ وضع خطة التدريب السنوي وإرسالها إلى ديوان الموظفين العام/الإدارة العامة للتدريب والتطوير.
- ✓ الإشراف على تشغيل مراكز التدريب الخاصة بها، (في حال تم إنشاؤها أو وجدت)، وحسب ما ينص عليه قانونها.
- ✓ تحديد موازنة التدريب المخطط لها والعمل على ضمان إدراج الموازنة المخصصة لدعم أنشطة التدريب والتطوير في عملية التخطيط المالي للحكومة بالتنسيق مع الإدارة العامة للتدريب والتطوير/ديوان الموظفين العام.
- ✓ تحليل الإطار التنظيمي للقطاع والممارسات الدولية لتحديد متطلبات التأهيل للمهن.
- ✓ صياغة القوانين واللوائح وحول متطلبات التأهيل المهني في مجال عمل الوزارة المعنية.
- ✓ التعاون مع النقابات المهنية أو ممثلين عن المهن لرسم المعايير المهنية المفصلة اللازمة لهذه المهن.
- ✓ وإذا تطلب الأمر، وضع برنامج تدريب بعد التأهيل من شأنه أن يؤدي إلى حصول المتدرب على شهادة، وخاصة للفئات المهنية المتخصصة.
- ✓ التأكد من توفر التسهيلات المتاحة للتدريب الميداني في حالة الحاجة لمثل هذا النوع من التدريب.
- ✓ تحديد المدربين المحتملين من بين موظفي الوزارة وترشيحهم للتدريب في المدرسة الفلسطينية الوطنية للإدارة ليصبحوا مدربين في مجالات إدارية والمواضيع التي تتكون منها المشاريع التدريبية في المدرسة.

6- دور وحدات الموارد البشرية في الدوائر الحكومية

- ستقوم وحدات الموارد البشرية بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام/الإدارة العامة للتدريب والتطوير لمتابعة جميع القضايا المرتبطة بالتدريب في الخدمة المدنية بشكل عام، والتنسيق مع المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة فيما يتعلق ببرامج المدرسة التدريبية وكذلك مع معاهد التدريب الحكومية المتخصصة الأخرى. وسوف تضمن هذه الوحدات وضع المواد التدريبية وتنفيذ/تنسيق الإجراءات للمهام المحددة التالية الخاصة بالوزارات المعنية:
- ✓ توجيه وإرشاد المدراء في عملية تقييم الأداء بما في ذلك تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية الواقعية والحقيقية وتلخيص نتائجها.
 - ✓ تنظيم عملية تقييم مركزية في الوزارة والقطاع.
 - ✓ وضع إستراتيجية وخطة وألويات التدريب الخاصة بالوزارة كمدخل من مدخلات الخطة الاستراتيجية للتدريب وكذلك خطة التدريب.
 - ✓ توجيه وإرشاد المدراء حول الطرق المختلفة لتخطيط وتنفيذ أنشطة التدريب.
 - ✓ دعم اختيار المدربين المرشحين من الوزارة وبرنامج تدريب المدربين الذي تقوم عليه المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة.
 - ✓ توجيه عملية التدريب وتقييم النتائج بما يتماشى مع متطلبات ديوان الموظفين العام والخطة الاستراتيجية الوطنية للتدريب وخطة التدريب الوطنية.
 - ✓ مراجعة طلبات التدريب المقدمة من قبل موظفي الخدمة المدنية وإرسالها إلى المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة والمعاهد التدريبية الحكومية الأخرى فيما يخص عملهم بعد موافقة لجنة البعثات و الدورات في الدوائر الحكومية.
 - ✓ التنسيق مع مراكز التدريب المتخصصة في تطوير استراتيجيات وبرامج للفئات المهنية المتخصصة في قطاع التدريب.

7- دور المدراء الرئيسيين في الدوائر الحكومية

- يملك المدراء الرئيسيون المسؤولية الأساسية لرصد الاحتياجات التدريبية وتطوير أداء الموظفين، وينبغي عليهم القيام بالآتي:
- ✓ المساهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية الواقعية لموظفيهم خلال عملية تقييم الأداء السنوي.
 - ✓ ضمان ارتباط هذه الاحتياجات التدريبية مباشرة بوظيفة الموظف أو بتوجهات التطور الوظيفي.
 - ✓ اقتراح أكثر الطرق الملائمة لضمان التدريب والتطوير لموظفي الخدمة المدنية (التدريب أثناء الخدمة، والتوجيه والتدريب، وتحديد المهام التطويرية/ الدورات والمنح الدراسية).
 - ✓ المساهمة مع دائرة الموارد البشرية والتدريب بتحديد وترشيح مدربين من الموظفين للمدرسة الفلسطينية الوطنية للإدارة، بحيث يمكن أن يصبحوا مدربين في المدرسة.
 - ✓ المساهمة في تقييم أثر التدريب وتقديمه إلى وحدة الموارد البشرية لأغراض التقييم.

8- دور موظفي الخدمة المدنية

- يمنح قانون الخدمة المدنية الحالي حقوقاً لموظفي الخدمة المدنية وخاصة فيما يتعلق بتدريبهم وتطوير أدائهم. وبالإضافة إلى هذه الحقوق، ينبغي على الموظف الحكومي مراعاة المسؤوليات الآتية:
- ✓ المشاركة بنشاط في عملية تقييم أداء الموظفين، خاصة أنها تشكل أحد الاسس لتحديد الاحتياجات

- ✓ التدريبية واقتراح أنشطة التدريب والتطوير في التقييم الذاتي.
- ✓ البحث عن سبل لتحسين الأداء الذاتي وتطوير المهارات بصورة معقولة (التعلم الذاتي).
- ✓ الدعم الايجابي للزملاء الجدد بالمعرفة والخبرة، وتقبل المهام التوجيهية.
- ✓ استثمار فرص التدريب والتطوير وتبادل المعرفة المكتسبة مع الزملاء حيثما كان ذلك مناسباً.

9- دور معاهد التدريب الحكومية المتخصصة

- تلعب هذه الدوائر الحكومية دوراً حيوياً ليس فقط في تدريب الفئات المهنية المتخصصة ولكن في وضع معايير الجودة وفي عملية التصديق وإصدار الشهادات. وبالتالي، فإن لديها دور هام في ما يلي:
- ✓ التحقق من مراعاة وجود أفضل وأسمى المعايير الاقليمية والدولية لتدريب وتطوير الفئات المهنية المتخصصة.
- ✓ التعاون مع الدائرة الحكومية المعنية في تطوير متطلبات اعتماد الشهادات والإجراءات لتغطية التدريب وذلك لضمان الحصول على مستوى عالٍ من الجودة.
- ✓ التعاون مع الجمعيات المهنية ومؤسسات التعليم العالي لتصميم وتنظيم دورات تدريبية للفئات المهنية الخاصة بالقطاع ذي الصلة.
- ✓ التعاون مع ديوان الموظفين العام-الإدارة العامة للتدريب والتطوير- لتحديد وتطوير وسائل للاستفادة القصوى من البعثات الدراسية الدولية والدورات التدريبية.
- ✓ تطوير تقنيات تدريب حديثة بالتعاون مع الادارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام.

ونذكر من هذه المعاهد ما يلي:

- ❖ **المعهد القضائي الفلسطيني:** أنشأ المعهد عام 1998 بموجب مرسوم رئاسي، ليكون المؤسسة الفلسطينية الرسمية الأولى التي تضطلع ببناء الكوادر القضائية والقانونية ورفد قطاع العدالة والقضاء بالمؤهلين لتولي الوظائف القضائية والعدلية من خلال رفع كفاءة القضاة وأعضاء النيابة العامة والموظفين العاملين في المحاكم النظامية والشرعية والنيابة العامة ووزارة العدل، يوجد موازنة للتدريب في المعهد ملحقة بوزارة العدل، يتم تمويله من قبل مشاريع مثل الشرطة الأوروبية والاتحاد الأوروبي والوكالة الأمريكية للتعاون الدولي. يستهدف المعهد الفئات المحددة في المرسوم الرئاسي الخاص بإنشائه، والإداريين في قطاع العدالة. ويعمل على عدد من البرامج مثل:
- ❖ **التدريب الاساسي (برنامج إعداد القضاة):** هو أحد البرامج التدريبية الهامة التي يتم عقدها لفئة القضاة والنيابة الذين تم تعيينهم حديثاً من خارج برنامج الدبلوم حتى يتم إعدادهم وتأهيلهم للعمل في أروقة المحاكم. وقد بدء تنفيذ هذا البرنامج في المعهد القضائي في صيف العام 2008 حيث استهدف البرنامج عدد من قضاة الصلح الجدد، وبعد ذلك تلاحق عقد هذا البرنامج في السنوات التالية لأعداد جديدة من القضاة المعيين حديثاً. ومما يميز البرنامج أنه يركز على العديد من الموضوعات التدريبية ذات الأهمية في العمل القضائي ويقوم بالمشاركة فيه العديد من القضاة المتمرسين بالعمل القضائي.
- ❖ **التدريب المستمر:** يهدف هذا البرنامج الى تطوير كفاءة القضاة وأعضاء النيابة وإطلاعهم على مستجدات العمل في قطاع العدالة مما يؤدي الى تطوير أداء العاملين في سلك القضاء والنيابة، حيث يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على اجراء دراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية وفق منظومة علمية يتم من خلالها جمع بيانات حول الاحتياجات التدريبية ذات الأهمية.

المعهد الوطني للتدريب التربوي: أنشئ المعهد الوطني للتدريب التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين عام 2004م، وتم افتتاحه رسمياً في 13 / 2 / 2005م بدعم من حكومة مملكة النرويج بناء على خطة طموحة ورؤية جديدة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لإحداث نقلة نوعية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي.

ويعد المعهد الوطني للتدريب التربوي مؤسسة تربوية اجتماعية تنموية تابعة لوزارة التربية والتعليم العالي، ويهدف إلى: تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في مستوياتها العليا والمتوسطة والتنفيذية، وإعداد القيادات التربوية القادرة على إحداث التغيير النوعي في مدخلات العملية التعليمية من خلال التدريب والتأهيل المستمر ذو الأهداف المحددة والموجهة للفئات التربوية (مديرين- مشرفين- معلمين- إداريين- فنيين وغيرها)، وكذلك الإشراف على تنفيذ دراسات بحثية لتحديد البرامج التدريبية وتقييمها والبحث عن الأفضل لتحقيق معايير الجودة بالتعاون مع الإدارات ذات العلاقة و توظيف التكنولوجيا بشكل واسع في العمليات التربوية اداريا وفنيا. وعمل علاقات تعاونية مع المؤسسات والجامعات المحلية والعربية والدولية لتطوير برامج، بالإضافة للتدريب في المجال التعليمي، يقدم المعهد الدورات الآتية:

- ✓ دورات الحاسوب.
- ✓ دورات اللغات.
- ✓ دورات التنمية البشرية: من أهمها دورة الموظف الجديد.

كلية ابن سينا: تأسست كلية ابن سينا للتمريض في عام 1971 وكانت تقدم دبلوم التمريض ثلاث سنوات والقبالة لمدة سنتين حتى عام 1996، ثم عملت الكلية على تغيير برامجها من شهادة الدبلوم للبرامج المعتمدة الى شهادة البكالوريوس في برنامجين هما:

- 1- برنامج بكالوريوس في علوم التمريض.
- 2- برنامج البكالوريوس في علوم القبالة.

المعهد الدبلوماسي: تم في وزارة الخارجية والمغتربين برام الله، وبتاريخ 5-2-2017 توقيع مذكرة تفاهم بين الهند وفلسطين لإقامة المعهد الدبلوماسي في منطقة سردا برام الله. وبالنيابة عن الحكومتين الهندية والفلسطينية، تم توقيع مذكرة التفاهم من قبل معالي وزير الخارجية والمغتربين لدولة فلسطين د. رياض المالكي وسعادة ممثل جمهورية الهند لدى دولة فلسطين السيد أنيش راجن. وبموجب هذه المذكرة، فإن حكومة الهند قدمت منحة مالية بقيمة 4.5 مليون دولار لإقامة المشروع. وتجدر الإشارة إلى أنه تم الاعلان عن هذا المشروع خلال الزيارة الرسمية لفلسطين التي قام بها فخامة رئيس جمهورية الهند السيد براناب موكيرجي في أكتوبر عام 2015، وسوف يقوم المعهد بتقديم برامج تدريبية خاصة بموظفي السلك الدبلوماسي.

المركز الوطني للإبداع التكنولوجي: أنشئ المركز بتمويل من الوكالة الكورية الجنوبية للتنمية KOICA، وافتتح في 7 / 2 / 2014 من قبل دولة د. رامي الحمد لله رئيس الوزراء الفلسطيني، ود. صفاء ناصر الدين وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وبحضور جمع كبير ضمن وزراء وساسة ومهتمين في المجال، يتمثل الهدف الرئيسي للمركز في تعزيز قدرات العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين، ومحو الأمية الحاسوبية ودعم وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار، وتشمل الأهداف التفصيلية له كلا من:

- ✓ بناء وتنمية قدرات العاملين في مجال نظم وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين.
- ✓ دعم وحضانة مشاريع ومبادرات البحث والتطوير والإبداع التقني في فلسطين.
- ✓ تعزيز الوعي والمعرفة المجتمعية بنظم وتكنولوجيا المعلومات.
- ✓ خدمة ومساندة المشاريع الوطنية مثل الحكومة الالكترونية وخطط التنمية المختلفة.
- ✓ المساهمة في تحقيق التوظيف الأمثل للتقنيات الحديثة في فلسطين.
- ✓ المساهمة في تطوير صناعة التقنيات الحديثة في فلسطين.
- ✓ المساهمة في تعزيز أمن وحماية البيانات.

المعهد الفلسطيني للمالية العامة والضرائب: يتولى المعهد القيام بالمهام الآتية:

1. تدريب الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية ورفع كفاءتهم في النواحي المالية والضريبية.
2. اعتماد احتياجات التدريب والتعليم المستمر ووضع وتنفيذ برامج التدريب والتأهيل لجميع الموظفين بالتنسيق مع وزارة المالية والتخطيط.
3. وضع وتنفيذ برامج التدريب الخاصة بالموظفين الجدد.
4. تنسيق برامج التدريب الخاصة بمشاريع التطوير والتحديث المالي والضريبي في الدوائر الحكومية.
5. التعاون مع الدوائر الحكومية والهيئات المحاية واية جهة اخرى واطاحة فرص المشاركة لموظفيهم في الدورات التدريبية او الندوات او المؤتمرات التي تعقدها.
6. اقتراح السبل والاساليب الهادفة الى تحسين اداء الموظفين العموميين.
7. مؤازرة وزارة المالية و التخطيط في جهودها الساعية لارساء اسس حديثة لادارة الموارد البشرية من خلال ابراز كفاءات الموظفين.
8. عقد الدورات التدريبية التقنية التي تهدف الى تحسين مهاراتهم الوظيفية.
9. التواصل مع المؤسسات الوطنية والاقليمية والدولية من خلال:
 - ✓ تنظيم وتنفيذ الندوات والحلقات الدراسية وورش العمل والمؤتمرات المرتبطة بصورة مباشرة او غير مباشرة بوزارة المالية والتخطيط.
 - ✓ التعاون مع الجامعات والمؤسسات العلمية الوطنية والاجنبية وتسهيل مشاركة الموظفين في النشاطات المختلفة التي تنظم في الخارج.
 - ✓ التعاون والتنسيق مع معاهد التدريب لدى وزارة المالية والتخطيط في الدول العربية والاجنبية والمؤسسات المحلية والاقليمية والدولية واية جهات اخرى ذات علاقة.
 - ✓ تنظيم النشاطات التي من شأنها تعزيز التواصل مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.
10. مراجعة واصدار المنشورات المتخصصة والمطبوعات ذات الصلة الارشادية المتعلقة بالتوعية المالية والضريبية بناء على تنسيق الجهات المختصة.
11. التنسيق مع المؤسسات الوطنية والاقليمية والدولية وتقديم الدعم لوزارة المالية والتخطيط في جهودها لتقوية علاقاتها والتعاون مع شركات القطاع العام والخاص والذي سيتم تحقيقه بتنظيم الحلقات الدراسية وورشات العمل بالتعاون مع الجامعات والمعاهد واية مؤسسات تعليمية اخرى.

10- دور الجامعات ومؤسسات ودوائر التعليم العالي:

تشكل مؤسسات ودوائر التعليم العالي عنصراً هاماً في تقديم خدمات التدريب سواء من حيث التأهيل الأساسي، أو الإدارة وكذلك المهارات المتخصصة الأخرى. ولا بد من وجود قناة اتصال رسمية مع هذه المؤسسات والدوائر للمضي قدماً في تفعيل أجندة التدريب. ومن المفضل مشاركة أوسع لممثلين عن دوائر التعليم العالي في المستقبل للتشاور حول وضع وتنفيذ وتقييم استراتيجية وخطط التدريب الوطنية.

وسيقوم كل من ديوان الموظفين العام والمدرسة الفلسطينية الوطنية للإدارة وكذلك معاهد التدريب الحكومية الأخرى بإدارة هذه العملية التشاورية. أما الأدوار الرئيسية لمؤسسات وإدارات التعليم العالي الحكومية فتتمثل بالآتي:

- ✓ التحقق من وجود تقييم للاحتياجات التدريبية والهادف إلى تطوير المناهج الدراسية في التخصصات والبرامج التي يتم توظيفها في الخدمة المدنية.
- ✓ تطوير مناهج علمية في التخصصات التالية (الإدارة العامة، والقانون، والمالية، ووضع السياسات، والتخطيط الاستراتيجي، والاقتصاد، والموارد البشرية وغيرها).
- ✓ المشاركة في تطوير المعايير المهنية للفئات المهنية المتخصصة وفقاً لملف مؤسسة التعليم العالي.
- ✓ إشراك الممارسين في الخدمة المدنية في برامج الدراسة (وحدات دراسية) والاستئناس بأعمال الطلبة العلمية (أطروحات).
- ✓ التعاون مع الإدارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام في إجراء المسوحات والأبحاث ذات الصلة بالإدارة العامة والخدمة المدنية وتطوير العملية التدريبية.
- ✓ توفير مدربين للمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة ومعاهد التدريب الحكومية الأخرى وخصوصاً في الجانب النظري.
- ✓ ضمان استدامة عدد من برامج التدريب لفئات العاملين في الوظائف المهنية المتخصصة في الخدمة المدنية من خلال تفويض هذه المهمة لمؤسسات التعليم العالي.

خطوات تنفيذ خطة التدريب:

وفيما يلي توصيات خاصة لأهم الخطوات اللازم اتخاذها من أجل تنفيذ الخطة التدريبية بنجاح والتي بنيت أصلاً بالاعتماد على نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية:

- ✓ اعتماد خطة التدريب لكافة موظفي الخدمة المدنية والمبنية على تقييم الاحتياجات التدريبية الفعلية بشكل رسمي.
- ✓ نشر الخطة التدريبية هذه بشكل رسمي وإعلام كافة الدوائر الحكومية بها.
- ✓ الطلب من كل دائرة حكومية ترشيح المشاركين من طرفهم (منسقي الخطة).
- ✓ تقوم الإدارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام بتوزيع المرشحين في مجموعات حسب مواضيع التدريب المقترحة في خطة التدريب.
- ✓ تقوم الإدارة العامة للتدريب والتطوير في الديوان بإعداد الموازنة المطلوبة لتغطية تكاليف التدخلات التدريبية المقترحة والجدول الزمني لتنفيذها.
- ✓ تقوم الإدارة العامة للتدريب والتطوير في الديوان بالاجتماع مع ممثلين عن معاهد التدريب الحكومية

- بهدف مشاركتهم بالخطة التدريبية والطلب منهم وبشكل رسمي تحديد تلك البرامج التدريبية والتي بإمكان كل معهد القيام بها مع ذكر التكاليف المصاحبة بناء على شروط مرجعية واضحة.
- ✓ حصر ما تبقى من برامج التدريب المذكورة في خطة التدريب وإعداد الشروط المرجعية لتنفيذها.
- ✓ طرح هذه البرامج من خلال عطاء عام لمزودي خدمات التدريب من القطاع الخاص والقطاع الاهلي والإعلان عن ذلك من خلال وسائل الاعلام الرسمية ومن خلال الصفحة الالكترونية للديوان، في حال توفر تمويل و في حال عدم توفر تدريب في المعاهد التدريبية الحكومية.
- ✓ تقوم الادارة العامة للتدريب والتطوير في الديوان بالاجتماع مع ممثلين عن وزارة المالية والتخطيط بهدف تسويق الخطة التدريبية وتجنيده العجز من الاموال اللازمة لتنفيذها من خلال مشاريع الدول المانحة.

خطة التدريب للسنوات الثلاثة القادمة

وتقسم خطة التدريب هذه الى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

أولاً: برامج التدريب للمسار الاداري.

ثانياً: برامج التدريب للمسار غير التخصصي.

ثالثاً: برامج التدريب للمسار التخصصي.

وفيما يلي توضيح لهذين النوعين:

أولاً : برامج التدريب للمسار الاداري

تم تصميم البرامج الواردة في المسار الإداري هذا لكافة موظفي الخدمة المدنية على اختلاف وظائفهم ودرجاتهم وفقاً لتوجه الادارة العليا لديوان الموظفين العام في خطة ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.

وقد تم تقسيم برامج هذا المسار إلى ثلاثة مستويات وهي: المستوى القيادي، والمستوى الإشرافي، والمستوى التنفيذي، وفيما يلي إيجاز عن المهارات الوظيفية والبرامج لكل مستوى:

1- المستوى القيادي: يشتمل على الوظائف القيادية والتي يكون من واجبات شاغليها وضع السياسات والمساهمة في إعداد الخطة الاستراتيجية والإشراف على تنفيذها وقياده المستويات الإدارية والإشرافية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، ويتضمن هذا المستوى برامج وورش عمل في التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير والمهارات القيادية وإدارة الأزمات وغيرها.

2 - المستوى الإشرافي: يشتمل على الوظائف والتي يكون من واجبات شاغليها اقتراح الخطط والبرامج التنفيذية ومتابعتها وتنظيم برامج العمل التنفيذية وتوجيه الآخرين نحو انجاز مهامهم، يتضمن هذا المستوى برامج المهارات الإشرافية وتنظيم برامج العمل والمهارات الإدارية وغيرها.

3- المستوى التنفيذي: يشتمل على الوظائف والتي يكون من مهام شاغليها تقديم الخدمات المساندة والقدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين، ويتضمن هذه المستوى مهارات سلوكيه كالاتصال والعمل لجماعي.

التسجيل لبرنامج التدريب للمسار الاداري:

ان التسجيل على برامج الخطة لهذا المسار سيتم على النحو التالي:

- ✓ يختار الموظف مواعيد البرامج التدريبية، بالتنسيق مع الرئيس المباشر وإدارة الموارد البشرية بجهة عمله وبناءً على تقييم ادائه وتبعاً للمواعيد الواردة في هذه الخطة.

- ✓ ترسل الجهة الحكومية ترشيحاتها إلكترونياً الى ديوان الموظفين العام/الإدارة العامة للتدريب والتطوير وفقاً للنماذج المعتمدة من قبل الديوان.
- ✓ قبول المرشحين وفق المواعيد التي اختارتها الجهة الحكومية على اساس اولوية القبول لمن يصل ترشيحه اولاً، حيث سيتم قبول (20) متدرجاً فقط في كل برنامج وابلاغ الجهات بالقبول.
- ✓ اذا اكتمل عدد المرشحين المقبولين بالبرنامج وفقاً لموعد انعقاده، فإن نظام التسجيل سيعمل على إتاحة الفرصة لاختيار موعد اخر من المواعيد الواردة في الخطة لذات البرنامج لمن تبقى من المرشحين.
- ✓ يجب ان تصل الترشيحات الى ديوان الموظفين العام /الإدارة العامة للتدريب والتطوير قبل شهرين على الاقل من مواعيد انعقاد البرامج. (امثلة على تلك البرامج كما في الجدول ادناه):

اسم البرنامج	عدد الساعات التدريبية المقترحة
مهارات التفاوض (ورشة عمل)	12
بناء القدرات المؤسسية (ورشة عمل)	12
إدارة الأزمات (ورشة عمل)	12
إدارة التغيير	20
تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	20
تنمية المهارات القيادية	20
إدارة الأداء المؤسسي	20
تنمية المهارات الإشرافية	20
تنظيم وتطوير العمل	20
تنمية المهارات الإدارية الأساسية	20
إعداد وتنفيذ خطط العمل التفصيلية	20
مهارات الاتصال	20
مهارات العمل الجماعي	20
قيادة الحاسوب	20
لغة إنجليزية ولغات أخرى (عبري، فرنسي، تركي، عثماني وغيره)	20

ثانياً: برامج التدريب للمسار غير التخصصي:

1 مسار تدريب غير تخصصي يغطي المجالات النمطية الغير التخصصية وهي مشتركة بين مختلف الدوائر الحكومية: ويشمل هذا الجزء من خطة التدريب على مجموعة من البرامج ذات المجالات النمطية التخصصية لعدد من الوظائف في الدوائر الحكومية والتي يقع مجال تنفيذها ضمن قدرات مزودي هذه الخدمات من التدريب كل حسب اختصاصه ومن الامثلة على ذلك:

- ✓ إدارة الموارد البشرية.
- ✓ السكرتارية وتنظيم المكاتب.
- ✓ العلاقات العامة والإعلام.
- ✓ الشؤون القانونية .
- ✓ الشؤون المالية.

- ✓ بناء القدرات في التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ إدارة الجودة.
- ✓ التدقيق الداخلي.
- ✓ الإحصاء.
- ✓ تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ ادارة المشاريع.
- ✓ التدريب.
- ✓ خدمات الجمهور.
- ✓ الخدمات المساندة.

ثالثاً: مسار تدريب تخصصي يغطي المجالات التخصصية لكل دائرة حكومية (تعليم، صحة، زراعة، ... الخ).
وتجدر الإشارة إلى أن هذه البرامج تستجيب لجوانب محددة من الوظائف التخصصية، بحيث تبقى الدوائر الحكومية مسؤولة عن تحديد احتياجاتها التدريبية وتنفيذ برامجها في المجالات الفنية والتخصصية الأخرى، كالوظائف الهندسية والصحية والتعليمية، والبيئية، والسياحية، والزراعية ... وغيرها، علماً بأن مشاركة الموظف باي من هذه البرامج يُعد جزءاً من متطلبات المسار التدريبي في الجانب التخصصي.

التسجيل لبرنامج التدريب للمسار التخصصي

إن اجراءات الترشيح على البرامج التخصصية لا تختلف عن الإجراءات المتبعة في الترشيح على البرامج في المسار الإداري أنفة الذكر، وترتبط عملية الترشيح على هذه البرامج بالمسمى الوظيفي والمهام الفعلية التي يمارسها الموظف والتي بالضرورة يجب ان ترتبط بشكل مباشر بمسمى البرنامج وأهدافه ومحتوياته، بعد التدقيق على الترشيحات تتولى الادارة العامة للتدريب والتطوير في الديوان اخطار الجهات الحكومية بقبول (او عدم قبول) مرشحها.

خطة البرامج التدريبية للسنوات (2018 - 2020) (شاملة لكل الدوائر الحكومية)

وفيما يتعلق بمزودي الخدمات المقترحين ضمن هذه الخطة، فإنه وفي حال تعذر تقديمهم لهذه الخدمات فيما يتعلق بهذه البرامج لأسباب قانونية، مالية، لوجستية، وغيرها، فسيتم استدراج عروض من مراكز التدريب في القطاعين الخاص والاهلي، أو البحث عن برامج تدريبية خارجية من دول ومؤسسات أو مانحين.

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون ب)	مزود الخدمة المقترح
1	مسار إداري/ مهارات التفاوض	مهارات التفاوض	المستوى القيادي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
2	مسار إداري/ بناء القدرات المؤسسية	بناء القدرات المؤسسية	المستوى القيادي، والمستوى الإشرافي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
3	مسار إداري/ إدارة الأزمات	إدارة الأزمات	المستوى القيادي، والمستوى الإشرافي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
4	مسار إداري/ الإدارة الإستراتيجية	الإدارة الإستراتيجية	المستوى القيادي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
5	مسار إداري/ إدارة التغيير	إدارة التغيير	المستوى القيادي، والمستوى الإشرافي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
6	مسار إداري/ التخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	المستوى القيادي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
7	مسار إداري/ تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	المستوى القيادي، والمستوى الإشرافي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
8	مسار إداري/ تنمية المهارات القيادية	تنمية المهارات القيادية	المستوى القيادي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
9	مسار إداري/ إدارة الأداء المؤسسي	إدارة الأداء المؤسسي	المستوى القيادي، والمستوى الإشرافي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
10	مسار إداري/ مهارات التخطيط والمتابعة والتقييم	مهارات التخطيط والمتابعة والتقييم	المستوى القيادي، والمستوى الإشرافي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
11	مسار إداري/ تنمية المهارات الإشرافية	تنمية المهارات الإشرافية	المستوى الإشرافي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
12	مسار إداري/ تنظيم وتطوير العمل	تنظيم وتطوير العمل	المستوى القيادي، والمستوى الإشرافي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
13	مسار إداري/ تنمية المهارات الإدارية الأساسية	تنمية المهارات الإدارية الأساسية	المستوى القيادي، والمستوى الإشرافي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
14	مسار إداري/ إعداد وتنفيذ خطط العمل التفصيلية	إعداد وتنفيذ خطط العمل التفصيلية	المستوى الإشرافي، والمستوى التنفيذي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
15	مسار إداري/ مهارات الاتصال	مهارات الاتصال	المستوى القيادي، والمستوى الإشرافي، والمستوى التنفيذي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
16	مسار إداري/ مهارات العمل الجماعي	مهارات العمل الجماعي	المستوى القيادي، والمستوى الإشرافي، والمستوى التنفيذي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
17	مسار إداري/ مايكروسوفت وورد	مايكروسوفت وورد	المستوى القيادي، والمستوى الإشرافي، والمستوى التنفيذي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
18	مسار إداري/ أساسيات الحاسوب ونظام التشغيل ويندوز	أساسيات الحاسوب ونظام التشغيل ويندوز	المستوى القيادي، والمستوى الإشرافي، والمستوى التنفيذي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
19	مسار إداري/ توجيه الموظفين الجدد	توجيه الموظفين الجدد	المستوى الإشرافي، والمستوى التنفيذي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة

20	مسار إداري/ سياسات	برنامج تدريبي يساهم في تمكين المشاركين من تحليل السياسات وتطويرها	المستوى القيادي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
21	مسار تخصصي/ ابحاث	برنامج تدريبي يساهم في تمكين المشاركين في تصميم الأبحاث وتطويرها وبناء الخطط التطويرية المبنية على نتائج الأبحاث.	المستوى القيادي، والمستوى الإشرافي	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
22	مسار غير تخصصي/ الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التحليل الوظيفي ✓ تخطيط التدريب ✓ المتابعة والتقييم واعداد التقارير ✓ قانون الخدمة المدنية وموضوعات متعلقة بمدونة السلوك 	التخطيط للموارد البشرية وإدارتها	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
23	مسار غير تخصصي/ الموارد البشرية	اليات اختيار الموظفين اليات اجراء المقابلة اساليب تقييم اداء الموظفين	استقطاب الموارد البشرية والحفاظ عليها	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
24	مسار غير تخصصي/ الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية ✓ اعداد الخطط التدريبية ✓ المتابعة والتقييم 	تنمية وتطوير الموارد البشرية	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
25	مسار غير تخصصي/ الشؤون المالية	تدخلات تدريبية في: <ul style="list-style-type: none"> ✓ اعداد الموازنات والتحليل المالي ✓ اعداد التقارير المالية ✓ وبرنامج بيسان 	ادارة الشؤون المالية	المعهد المالي الفلسطيني للمالية والضرائب
26	مسار غير تخصصي/ الشؤون المالية	تدخلات تدريبية في: <ul style="list-style-type: none"> ✓ التحقق من سلامة النقد المستلم واكتشاف التزوير ✓ اعداد التقارير المالية. 	امانة الصندوق	المعهد المالي الفلسطيني للمالية والضرائب
27	مسار غير تخصصي/ الشؤون المالية	تدخلات تدريبية في: <ul style="list-style-type: none"> ✓ معايير المحاسبة الحكومية ✓ استخدام البرامج الحاسوبية المالية ✓ اعداد الموازنات والتحليل المالي ✓ والتقارير المالية 	ادارة الحسابات	المعهد المالي الفلسطيني للمالية والضرائب
28	مسار غير تخصصي/ الشؤون المالية	تدخلات تدريبية في: <ul style="list-style-type: none"> ✓ الانظمة المالية المعمول بها ✓ اعداد التقارير المالية ✓ تقييم المخاطر ✓ تقييم الاداء ✓ التحليل المالي ✓ الانظمة الضريبية ✓ الانظمة المالية المحوسبة ✓ اعداد الموازنات 	التدقيق والرقابة المالية	المعهد المالي الفلسطيني للمالية والضرائب
29	مسار غير تخصصي/ الشؤون المالية	تدخلات تدريبية في: <ul style="list-style-type: none"> ✓ اعداد العطاءات ✓ اعداد الموازنة 	المشتريات والعطاءات	المعهد المالي الفلسطيني للمالية والضرائب

المعهد المالي الفلسطيني للمالية والضرائب	امانة المخازن والعهدة	تدخلات تدريبية في: ✓ السلامة العامة والاسعافات الاولى ✓ ادارة المستودعات	مسار غير تخصصي/ الشؤون المالية	30
المعهد القضائي + وزارة العدل	الصياغة التشريعية	تدخل تدريبي يمكن الذين يقدمون خدمة الصياغة التشريعية للقيام بتطبيق مبادئ الصياغة التشريعية السليمة.	مسار غير تخصصي/ الشؤون القانونية	31
المعهد القضائي + وزارة العدل	الاستشارة والمساعدة القانونية	تدخل تدريبي يمكن الذين يقدمون خدمة الاستشارة والمساعدة القانونية من معرفة قوانين الخدمة المدنية واللوائح التفسيرية والقوانين الادارية المطبقة.	مسار غير تخصصي/ الشؤون القانونية	32
المعهد القضائي + وزارة العدل	الاشراف واعداد البحوث القانونية	تدخل تدريبي يمكن الذين يقدمون خدمة الاشراف واعداد البحوث القانونية من القيام ب: ✓ تصميم الاطار العام للبحث 15 القانوني ✓ تطوير ادوات الدراسة ✓ جمع البيانات الكمية والنوعية وتحليلها ✓ كتابة الابحاث القانونية ✓ استخدام اللغة الانجليزية المتعلقة بالأمور القانونية حيثما يلزم.	مسار غير تخصصي/ الشؤون القانونية	33
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	البرمجة	تدخلات تدريبية حول: ✓ PHP, asp.net, share point, sql server, oracle, mobile applications ✓ Programming e-government services ✓ Using design pattern in programing ✓ Writing secure codes.	مسار غير تخصصي/ تكنولوجيا المعلومات	34
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	تحليل النظم	تدخلات تدريبية في: هندسة العمليات الادارية Software Engineering	مسار غير تخصصي/ تكنولوجيا المعلومات	35
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	تصميم وإدارة المواقع والخدمات الالكترونية	تدخلات تدريبية في: ✓ Data Visualization ✓ Search Engine Optimization ✓ Usability and Accessibility ✓ Mobile Application ✓ Graphic Design	مسار غير تخصصي/ تكنولوجيا المعلومات	36

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	ادارة قواعد البيانات	تدخلات تدريبية في: ✓ Oracle DBA ✓ Microsoft DBA	مسار غير تخصصي/ تكنولوجيا المعلومات	37
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	هندسة الشبكات	تدخلات تدريبية في: ✓ تكنولوجيا الشبكات ✓ أنظمة التشغيل ✓ أنظمة الحماية	مسار غير تخصصي/ تكنولوجيا المعلومات	38
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	امن المعلومات	تدخلات تدريبية في: ✓ اساسيات امن المعلومات ✓ الاستجابة لحوادث امن المعلومات ✓ التحقيقات الالكترونية ✓ فحص سلامة الانظمة والمعلومات ✓ ادارة امن المعلومات	مسار غير تخصصي/ تكنولوجيا المعلومات	39
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	الصيانة والدعم الفني	تدخلات تدريبية في: ✓ الاتصال وخدمة الزملاء ✓ صيانة الاجهزة المكتبية والحاسوب ✓ أنظمة التشغيل والبرمجيات الحديثة	مسار غير تخصصي/ تكنولوجيا المعلومات	40
المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة	التدريب	تدخل تدريبية يمكن الذين يقدمون خدمة التدريب من القيام ب: ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المساق التدريبي وبناء الاطار العام له ✓ ممارسة الاساليب الحديثة في تصميم وتطوير المادة التدريبية ✓ ممارسة الاساليب الحديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي ✓ ممارسة الاساليب الحديثة في تقييم البرامج التدريبية	مسار غير تخصصي الموارد البشرية	41
المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة	التنسيق اللوجستي للتدريب	تدخل تدريبية يمكن الذين يقدمون خدمة التنسيق اللوجستي للتدريب من القيام ب: ✓ المساهمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ✓ المساهمة في عملية جمع البيانات الخاصة بتقييم البرامج التدريبية وتحليلها وكتابة التقارير اللازمة	مسار غير تخصصي/ الموارد البشرية	42
وزارة الإعلام، أو شراء خدمة التدريب أو توفير دورات خارجية	ادارة العلاقات العامة	تدخلات تدريبية في: ✓ اللغة الانجليزية ✓ برتوكول العمل المهني	مسار غير تخصصي/ العلاقات العامة	43

44	مسار غير تخصصي/الاعلام	تدخلات تدريبية في: ✓ فنون الاذاعة والتلفزيون ✓ التصوير والمونتاج ✓ التصميم الجرافيكي ✓ الاعلام الالكتروني ✓ اللغة الانجليزية المتخصصة في الاعلام.	الاعلام الالكتروني وغير الالكتروني	هيئة الإذاعة والتلفزيون، أو شراء خدمة التدريب أو توفير دورات خارجية
45	مسار غير تخصصي/الفعاليات	تدخلات تدريبية في: ✓ التخطيط وإدارة الفعاليات ✓ البرتوكول والمراسم ✓ اللغة الانجليزية.	ادارة الفعاليات	المعهد الدبلوماسي، أو شراء خدمة التدريب، أو توفير دورات خارجية
46	مسار غير تخصصي/التدقيق	تدخلات تدريبية: ✓تقييم المخاطر ✓انظمة الرقابة الداخلية ✓اعداد التقارير المالية والادارية الخاصة بالرقابة.	ادارة عملية التدقيق	المعهد الفلسطيني للمالية والضرائب
47	مسار غير تخصصي/التدقيق	تدخلات تدريبية: ✓ تقييم المخاطر ✓ معايير التدقيق والرقابة ✓ اعداد تقارير الرقابة المالية والادارية	تنفيذ عملية التدقيق	المعهد الفلسطيني للمالية والضرائب
48	مسار غير تخصصي/خدمات الجمهور	تدخلات تدريبية في: ✓ كيفية التعامل مع الجمهور ✓ التدقيق المالي ✓ الحسابات البنكية ✓ النظام المالي الحكومي	الجباية من الجمهور	المعهد الفلسطيني للمالية والضرائب
49	مسار غير تخصصي/خدمات الجمهور	تدخلات تدريبية في: ✓ كيفية التعامل مع الجمهور ✓ برتوكول العمل المهني ✓ كيفية كشف الوثائق المزورة.	استخراج الوثائق الرسمية للمواطنين	المعهد الفلسطيني للمالية والضرائب
50	مسار غير تخصصي/الخدمات المساندة	تدخلات تدريبية في: ✓ برتوكول العمل المهني ✓ اسعاف اولي (للسائقين) ✓ لغة انجليزية (للسائقين)	المساندة غير المكتبية (سائقين- عاملين نظافة)	كلية ابن سينا، أو شراء خدمة التدريب، أو توفير دورات خارجية
51	مسار غير تخصصي/الخدمات المساندة	تدخلات تدريبية في: ✓ الارشفة الالكترونية ✓ كيفية الاتصال والتواصل ✓ كتابة التقارير	المساندة المكتبية (سكرتارية- طابع- مساعد اداري)	المدرسة الوطنية للإدارة
52	مسار غير تخصصي/ادارة المشاريع	تدخلات تدريبية في: ✓ تصميم المشاريع ✓ تقييم المشاريع ✓ متابعة وإدارة المشاريع	الموظفون العاملون في الادارات العامة للمشاريع	المدرسة الوطنية للإدارة

خطة البرامج التدريبية التخصصية (مسار تخصصي) للسنوات (2018 - 2020) (وزارة الاشغال العامة والاسكان، وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة ووزارة الزراعة)

وفيما يتعلق بمزودي الخدمات المقترحين ضمن هذه الخطة، فإنه وفي حال تعذر تقديمهم لهذه الخدمات فيما يتعلق بهذه البرامج لأسباب قانونية، مالية، لوجستية، وغيرها، فسيتم استدراج عروض من مراكز التدريب في القطاعين الخاص والأهلي، أو البحث عن برامج تدريبية خارجية من دول ومؤسسات أو مانحين.

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	مزود الخدمة المقترح
1	تخصصي/ وزارة الاشغال العامة والاسكان/ طرق وابنية	أوتوكاد	مراقب الطرق والأبنية، الإشراف على الطرق	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
2	تخصصي/ وزارة الاشغال العامة والاسكان/ ابنية	Rivet	تصميم أبنية/مراجعة تصاميم	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
3	تخصصي/ وزارة الاشغال العامة والاسكان/ طرق وابنية	ادارة المشاريع PMP	مراقب الطرق والأبنية، الإشراف على المباني، الإشراف على الطرق	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
4	تخصصي/ وزارة الاشغال العامة والاسكان/ طرق	تحليل الفحوصات الجيوتقنية	تصميم الطرق ومراجعة التصاميم	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
5	تخصصي/ وزارة الاشغال العامة والاسكان/ ابنية	Ateer	تصميم أبنية/مراجعة تصاميم	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
6	تخصصي/ وزارة الاشغال العامة والاسكان/ طرق وابنية	حساب الكميات وتحليل الأسعار	تصميم أبنية، الإشراف على الطرق	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
7	تخصصي/ وزارة الاشغال العامة والاسكان/ مباني	التحكم في أنظمة المباني BMS	تصميم الأبنية، الإشراف على المباني	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
8	تخصصي/ وزارة الاشغال العامة والاسكان/ مباني	الكودات العالمية	الإشراف على المباني، تصميم المباني	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
9	تخصصي/ وزارة الاشغال العامة والاسكان/ طرق	كودات التصميم الحديثة	تصميم الطرق/مراجعة تصاميم	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
10	تخصصي/ وزارة الاشغال العامة والاسكان/مباني	تصميم الجالونات المعدنية الخاصة بالقرميد	تصميم الأبنية	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
11	تخصصي/ وزارة الاشغال العامة والاسكان/ مباني	تدريب على الـ GPS	الإشراف على الطرق، المساحة	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
12	تخصصي/ وزارة الاشغال العامة والاسكان/ طرق	تصاميم المنشآت المائية	تصميم الطرق	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
13	تخصصي/ وزارة التربية والتعليم/ تخطيط وادارة وتدريب	التخطيط : - التخطيط الاستراتيجي - التخطيط والسوي/ الاجرائي	مدراء عامون وما فوق ومدراء ومدراء ورؤساء أقسام ومدراء مدارس	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
14	تخصصي/ وزارة التربية والتعليم/ تخطيط وادارة وتدريب	إدارة وتنفيذ التخطيط - إدارة الموارد البشرية - إدارة مشاريع	مديرون عامون و مديرون ورؤساء أقسام ومديرو مدارس	

15	مهارات عامة - مهارات الحاسوب - مهارات لغة انجليزية	جميع المستويات باستثناء المديرين العامين	تخصصي/ وزارة التربية والتعليم/ تخطيط وادارة وتدريب
16	مهارات تخصصية: تدريب مدرّبين متقدم	مشرفو التدريب	تخصصي/ وزارة التربية والتعليم/ تخطيط وادارة وتدريب
17	توجهات عالمية في السياسات والتطوير التربوي	مدرّاء عامون فما فوق مدرّاء ورؤساء	تخصصي/ وزارة التربية والتعليم/ سياسات وتخطيط
18	التخطيط السنوي/ الاجرائي	مديرو ورؤساء أقسام ومديرو مدارس	تخصصي/ وزارة التربية والتعليم/ سياسات وتخطيط
19	إدارة وتنفيذ التخطيط - مراسلات وكتابة تقارير .. - إدارة مالية	مديرو ورؤساء أقسام ومديرو مدارس والسكرتير	تخصصي/ وزارة التربية والتعليم/ سياسات وتخطيط
20	مهارات عامة - اتصال وتواصل إدارة وأرشفة البيانات	مديرو ورؤساء أقسام ومديرو مدارس والسكرتير	تخصصي/ وزارة التربية والتعليم/ مهارات
21	التخطيط الاستراتيجي - التخطيط السنوي/ الاجرائي	مدرّاء عامون وما فوق ومدرّاء	تخصصي/ وزارة التربية والتعليم/ تخطيط
22	إدارة وتنفيذ التخطيط - المتابعة والتقييم إدارة الموارد البشرية	مدرّاء ورؤساء أقسام ومدرّاء مدارس	تخصصي/ وزارة التربية والتعليم/ تخطيط
23	مهارات عامة - مهارات لغة انجليزية. البروتوكول والاتيكنيت	مدرّاء عامون و مدرّاء ورؤساء أقسام	تخصصي/ وزارة التربية والتعليم/ مهارات
24	مهارات تخصصية : بناء مساقات تدريبية الكترونية	مدرّاء عامون و مدرّاء ورؤساء أقسام ومدرّاء مدارس	تخصصي/ وزارة التربية والتعليم/ مهارات
25	<ul style="list-style-type: none"> • Home Safety • Road Safety • Trauma Management • Vaccines management, safety, and cold chain • Referral and follow up in PHC • Breast ultrasound • Smoking cessation • Food safety • Social determinants of health • Community geriatric care • Dermatology • International classification of diseases ICD 10 	الإدارة العامة للتعليم الصحي الأطباء العامون في العيادات	تخصصي/وزارة الصحة
26	<ul style="list-style-type: none"> • Advance life support • Advanced Trauma Life Support • ALSO 	الإدارة العامة للتعليم الصحي الأطباء العامون في المستشفيات	تخصصي/وزارة الصحة

الإدارة العامة للتعليم الصحي	المرضى في عيادات الرعاية الأولية	<ul style="list-style-type: none"> • Home Safety • Road Safety • Prevention of non-communicable diseases • Surveillance and reporting systems • Vaccines management, safety, and cold chain • School health program • Diabetes management in PHC • Podiatry Nursing • Family health • Family protection program • Smoking cessation • Community geriatric care • Disaster management and preparedness 	تخصصي/وزارة الصحة	27
الإدارة العامة للتعليم الصحي	المرضى في المستشفيات	<ul style="list-style-type: none"> • Infection control and surveillance systems • Maintenance for the hemodialysis machine • Anesthesia Nursing • Pain management • Operating Room Nursing • Central Sterile Services Department • Nephrology Nursing • Palliative care • Quality management • Critical care nursing • Emergency nursing • Oncology nursing • Thalassemia management • Leadership • Advanced Cardiac Life Support (ACLS) • Burn management 	تخصصي/وزارة الصحة	28
الإدارة العامة للتعليم الصحي	القابلات في عيادات الرعاية الأولية	<ul style="list-style-type: none"> • Home Safety • Postpartum depression • Postnatal exercises • Care for high risk pregnancy • Care for high risk infant in the community • Sexually transmitted infections • Counseling • Preconception care 	تخصصي/وزارة الصحة	29

الإدارة العامة للتعليم الصحي	القبالات في المستشفيات	<ul style="list-style-type: none"> • Safety in the labor room • Quality management • Ward management • Advanced Life Support in Obstetrics (ALSO) • Repair of perineal trauma • Management of antepartum and postpartum hemorrhage • Leadership 	تخصصي/وزارة الصحة	30
الإدارة العامة للتعليم الصحي	أطباء الاسنان	<ul style="list-style-type: none"> • Dental screening • Preventive dental care • Dental care counseling • Orientation for new dentists • Licensing for dental clinics • Pediatric dental care 	تخصصي/وزارة الصحة	31
الإدارة العامة للتعليم الصحي	الصيدالة في الرعاية الاولى	<ul style="list-style-type: none"> • Good storage practices for pharmaceuticals • Good pharmaceutical inspection practices • Pharmaco-economics • Medications disposal • Leadership and management • Good pharmacy practice • Electronic system for drugs information-specific for Palestine 	تخصصي/وزارة الصحة	32
الإدارة العامة للتعليم الصحي	الصيدالة في المستشفيات	<ul style="list-style-type: none"> • Clinical pharmacotherapy (online course) • Good storage practices for pharmaceuticals • Pharmaco-economics • Leadership and management • Computer skills • Dispensing systems • SOP –standard operation procedures for hospital pharmacists • Good Pharmacy Practice • Good pharmacy practices for oncology. • Pediatric and Geriatric pharmacotherapy • Good pharmacy practice for toxicology. 	تخصصي/وزارة الصحة	33

الإدارة العامة للتعليم الصحي	الصيدلة في الادارة العامة للصيدلة	<ul style="list-style-type: none"> • Biological product and vaccine registration requirements • Pharmacovigilance and risk management • Pharmacy-economics • Clinical pharmacotherapy (online course) • Drug promotion and advertise • Good Pharmaceutical Manufacturing Practices for factories for audit and evaluation • Pharmaceutical pricing policies. • Medication disposal • Good Pharmacy Practices • National drug system-for dangerous medications • Clinical research methodology • Evaluation of registration file. 	تخصصي/وزارة الصحة	34
الإدارة العامة للتعليم الصحي	التغذية	<ul style="list-style-type: none"> • Guidelines to the role of nutritionists in PHC • Guidelines to the role of nutritionist in Hospitals. • Diet therapy • Diet for Cancer patients • Diet for Athletes • Drugs diet interaction 	تخصصي/وزارة الصحة	35
الإدارة العامة للتعليم الصحي	فنيي المختبرات الطبية	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation for lab machines (use, function, trouble shooting, maintenance, access of records) • Safety training for medical lab technicians • Licensing conditions for the medical labs • Medical labs management • Electrophoresis, flow cytometry, blood film • Clinical hematology • Parasitology, mycology, and advanced bacteriology • Diagnose and identification of antibodies in the blood and blood products • Quality control in medical labs. 	تخصصي/وزارة الصحة	36

الإدارة العامة للتعليم الصحي	فنيي العلاج الطبيعي	<ul style="list-style-type: none"> • Guidelines for physiotherapist inpatients and outpatients • Rehabilitation for patients with special needs • Burn rehabilitation • Post open heart surgery physiotherapy • Updates in physiotherapy • Post total hip replacement therapy • Post total knee replacement therapy • Mulligan pain management • Dry needling • CVA rehabilitation • Kinesio taping 	تخصصي/وزارة الصحة	37
الإدارة العامة للتعليم الصحي	فنيي الأشعة	<ul style="list-style-type: none"> • Training for high tech radiology machines • Guidelines for safety in radiology machines, • Digital documentation of radiology images. • Specialized courses- MRI, CAT scan, PET-scan • Screening for radiology exposure 	تخصصي/وزارة الصحة	38
الإدارة العامة للتعليم الصحي	المهندسين الطبيين	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenance of ventilators-different types • Maintenance of Anesthesia machine • Maintenance of new x-ray machines • Maintenance of hemodialysis machines • Red Hat Certified Engineer (RHCE) • Proposal writing • Safety for biomedical engineers • Leadership and management 	تخصصي/وزارة الصحة	39
الإدارة العامة للتعليم الصحي	فنيي مختبر الصحة العامة المركزي	<ul style="list-style-type: none"> • Quality and safety in Public Health Labs • Method validation • Quality control in public health labs • Toxins tests • Cytogenesis, HLA typing, viral culture, DNA sequencing, AMR • Medicines: LAL test-endo-toxic, cytotoxic drugs, hormones in drugs, narcotic drugs tests. • Inductively Coupled Plasma (ICP-OES)- PerkinElmer.. multi-element detection ICP solutions • Gas chromatography (GC) . • Bacteriology- detection of parasites in water • PKU and TSH tests • Radiant particles tests in water and soil • Bio risk and biosafety 	تخصصي/وزارة الصحة	40

الإدارة العامة للتعليم الصحي	محاضري كلية ابن سينا للعلوم الصحية	<ul style="list-style-type: none"> • Active learning methodologies in teaching • Critical Care Nursing • Pediatric intensive care nursing • Post-operative care for open heart surgery • Operating room nursing • High risk pregnancy • Sexually transmitted diseases • Oncology nursing • Simulation and health teaching • Objective Structured Clinical Examination (OSCE) 	تخصصي/وزارة الصحة	41
الإدارة العامة للتعليم الصحي	مفتشي صحة البيئة	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurants Safety • Environmental assessment of foodborne illnesses outbreaks • Hazardous materials, handling, storage, and disposal • Medical waste management • Environmental health awareness • Occupational health safety • Air quality and noise • Pollution prevention • Climate change and health • Radiation protection • Food safety • Home safety 	تخصصي/وزارة الصحة	42
الإدارة العامة للتعليم الصحي	جراحة الدماغ و العمود الفقري	<ul style="list-style-type: none"> • Endoscopic neurosurgery • Neurovascular Surgery • Neurosurgery Imaging and Surgical Navigation • Treatment of brain tumors, • Degenerative spine disease. • Peripheral nerve surgery 	تخصصي/وزارة الصحة	43
الإدارة العامة للتعليم الصحي	جراحة العظام	<ul style="list-style-type: none"> • Spinal Surgery. • Pediatric orthopedic. • Hand Surgery. • Arthroscopy. • Total joint reconstruction (arthroplasty) • Orthopedic oncology 	تخصصي/وزارة الصحة	44
الإدارة العامة للتعليم الصحي	الجراحة العامة	<ul style="list-style-type: none"> • Oncology surgery • ERCP (Endoscopic Retrograde Cholangiopancreatography) • Neurosurgery • Burn and Plastic Surgery • Thoracic and Vascular surgery • Endoscopic surgery 	تخصصي/وزارة الصحة	45

الإدارة العامة للتعليم الصحي	المسالك البولية	<ul style="list-style-type: none"> •Pediatric Urology •Laser Ureterolithotripsy •Urologic Oncology •Endoscopic urology 	تخصصي/وزارة الصحة	46
الإدارة العامة للتعليم الصحي	النسائية والتوليد	<ul style="list-style-type: none"> •Oncology Obstetrics •Urology in Gynecology and Obstetrics •Fetal Medicine and Ultrasound •Advanced Life Support in Obstetrics (ALSO) •Gyn. and Obstetrics Endoscopic surgery 	تخصصي/وزارة الصحة	47
الإدارة العامة للتعليم الصحي	طب الباطني	<ul style="list-style-type: none"> •Cardiovascular diseases •Gastroenterology •Rheumatic diseases •Endocrinology •Pulmonary diseases •Hematology 	تخصصي/وزارة الصحة	48
الإدارة العامة للتعليم الصحي	التخدير والعناية المكثفة	<ul style="list-style-type: none"> •ACLS •Pain management 	تخصصي/وزارة الصحة	49
الإدارة العامة للتعليم الصحي	طب الأورام والدم	<ul style="list-style-type: none"> •Pediatric Oncology •Pediatric Immunology •Radiotherapy •General Oncology 	تخصصي/وزارة الصحة	50
الإدارة العامة للتعليم الصحي	طب الأطفال	<ul style="list-style-type: none"> •Pediatric Rheumatology •Pediatric Epidemiology •Pediatric Neurology •Pediatric Cardiology •Pediatric Hematology •Pediatric Gastroenterology •Pediatric Endocrinology •Pediatric intensive care •Neonatal intensive care •Pediatric Surgery •Pediatric Nephrology 	تخصصي/وزارة الصحة	51
الإدارة العامة للتعليم الصحي	طب الأشعة	<ul style="list-style-type: none"> •Interventional Radiology 	تخصصي/وزارة الصحة	52
الإدارة العامة للتعليم الصحي	علم الأنسجة و التشریح	<ul style="list-style-type: none"> •Automation and Technology in the Histology Laboratory •Diagnostic cytopathology workshop •Immunohistochemistry •Liquid-based gynecological-cytology 	تخصصي/وزارة الصحة	53
الإدارة العامة للتعليم الصحي	أنف وأذن وحنجرة	<ul style="list-style-type: none"> •ENT laser treatment •ENT endoscopy 	تخصصي/وزارة الصحة	54
الإدارة العامة للتعليم الصحي	جراحة القلب والأوعية الدموية	<ul style="list-style-type: none"> •Endovascular surgery 	تخصصي/وزارة الصحة	55

الإدارة العامة للتعليم الصحي	الطب النفسي	<ul style="list-style-type: none"> • Child and Adolescent Psychiatry • Autistic spectrum disorder and management • ABA-Applied Behavior Analysis • TEACCH approach (Treatment and Education of Autistic and structured teaching) • Psychotherapies-couple therapy, higher level of cognitive behavioral therapy-CBT, and Re-habilitation • Forensic psychiatry and court reporting • Drugs dependence and abuse • Updates in bipolar disorders • Updates in schizophrenia • Management of refractory depression • Management of eating disorders • Supervision for psychiatrists and therapists • Dialectical Behavior Therapy in the Treatment of Borderline Personality Disorder • Psychomotor therapy for occupational therapy 	تخصصي/وزارة الصحة	56
الإدارة العامة للتعليم الصحي	طب الأمراض الجلدية	<ul style="list-style-type: none"> • Skin cancers • Dermatologic signs of systemic diseases 	تخصصي/وزارة الصحة	57
الإدارة العامة للتعليم الصحي	جراحة الوجه والفكين	<ul style="list-style-type: none"> • Cleft lip and cleft palate surgery • Reconstructive jaws surgery • Advanced treatment of broken jaws and skull 	تخصصي/وزارة الصحة	58
الإدارة العامة للتعليم الصحي	طب الطوارئ	<ul style="list-style-type: none"> • Advanced Trauma Life Support (ATLS) • Advanced Cardiac Life Support (ACLS) • Emergency psychiatry • Toxicology and treatment 	تخصصي/وزارة الصحة	59
الإدارة العامة للتعليم الصحي	طب القلب	<ul style="list-style-type: none"> • Cardiac catheterization • Echo cardiology 	تخصصي/وزارة الصحة	60
الإدارة العامة للتعليم الصحي	طب العيون	<ul style="list-style-type: none"> • Retina surgery • Ocular surgery 	تخصصي/وزارة الصحة	61
عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة	موظفي قسم المياه في المحافظات + موظفي الإرشاد في المحافظات	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام المياه المالحة في الإرشاد في مجالي الري والتربة 	تخصصي/وزارة الزراعة/مياه	62
عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة	موظفي قسم التنمية الريفية في المحافظات	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة المشاريع في الإرشاد النسوي 	تخصصي/وزارة الزراعة/ارشاد	63
عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة	أطباء بيطرين	<ul style="list-style-type: none"> • تشخيص الأمراض الوبائية والمستشرية في الثروة الحيوانية 	تخصصي/وزارة الزراعة/بيطرة	64
عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة	موظفي قسم الإعلام الزراعي في المحافظات	<ul style="list-style-type: none"> • كتابة الخبر والتصوير الفوتوغرافي 	تخصصي/وزارة الزراعة/اعلام	65
عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة	المرشدين الزراعيين في الإنتاج النباتي	<ul style="list-style-type: none"> • الأسمدة الكيماوية والطبيعية 	تخصصي/وزارة الزراعة/نباتي	66

67	تخصصي/ وزارة الزراعة/ حيواني	● إدارة مزارع الثروة الحيوانية	مرشدة الثروة الحيوانية	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
68	تخصصي/ وزارة الزراعة/ مختبرات	● تحليل مشتقات المبيدات في المنتجات الزراعية	فنيو المختبر في مركز البحوث ومختبرات الوقاية	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
69	تخصصي/ وزارة الزراعة/ نباتي	● إدخال أصناف جديدة كتطوير العنب واللوزيات	المرشدين الزراعيين في الإنتاج النباتي	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
70	تخصصي/ وزارة الزراعة/ حيواني	● إعداد المشاريع الزراعية والجدوى الاقتصادية	مرشدي الثروة الحيوانية	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
71	تخصصي/ وزارة الزراعة/ تخطيط	● إعداد الخطط وتركيز التقارير الدورية	موظفي الإرشاد والتخطيط في المحافظات	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
72	تخصصي/ وزارة الزراعة/ بيطرة	● طرق التشخيص السليمة للأمراض الحيوانية وكيفية أخذ العينات وطرق التعامل معها	الأطباء البيطريين ومفتشي المواشي	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
73	تخصصي/ وزارة الزراعة/ ابحاث	● طرق الرصد والمسوحات المتعلقة بالأمراض الحيوانية	موظفين مركز البحوث وموظفين البيطرة	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة

الاحتياجات التدريبية التخصصية حسب ما وردنا من الدوائر الحكومية أدناه:

وفيما يتعلق بمزودي الخدمات المقترحين ضمن هذه الخطة، فإنه وفي حال تعذر تقديمهم لهذه الخدمات فيما يتعلق بهذه البرامج لأسباب قانونية، مالية، لوجستية، وغيرها، فسيتم استدراج عروض من مراكز التدريب في القطاعين الخاص والاهلي، أو البحث عن برامج تدريبية خارجية من دول ومؤسسات أو مانحين.

1- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني:

الرقم	المسار/ المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	العدة	مزود الخدمة المقترح
1		إدارة المخاطر	مدراء الدوائر	2018	
2		تقييم المخاطر	مدراء الدوائر	2019	
3		دورة في قراءة واستخدام الخرائط الجغرافية	إدارة البنية التحتية، والمكاتب اللوائية	2018	

2- هيئة شؤون الأسرى والمحررين

الرقم	المسار/ المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	العدة	مزود الخدمة المقترح
1		ارشاد مهني	العاملون بالتدريب المهني	2018	
2		دورة تنمية وتطوير مجتمعي	العاملون بالقروض +التدريب المهني	2018	
3		ارشاد اسري	العاملون في قسم الارشاد	2020	
4		توثيق الانتهاكات التي يتعرض لها الاسرى والية اعداد الشكاوي لتقديمها للمؤسسات القضائية الدولية	المحامون(زيارات تمديد توقيف)	2018	

3- هيئة الشؤون المدنية:

الرقم	المسار/ المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	العدة	مزود الخدمة المقترح
1		آليات الاستيراد والتصدير	إدارة التسهيلات الجمركية	2020	
2		التخليص الجمركي	إدارة التسهيلات الجمركية	2018	
3		Disaster Recovery (صيانة)	إدارة الحاسوب	2018	
4		Mcsa	إدارة الحاسوب	2020	
5		Ccna	إدارة الحاسوب	2020	
6		Ccnb	إدارة الحاسوب	2020	

2020	إدارة الحاسوب	V.M.Ware	7
2020	إدارة الحاسوب	Hyper .v	8
2018	إدارة البنية التحتية، والمكاتب اللوائية	دورة في قراءة واستخدام الخرائط الجغرافية	9
2018	وحدة الرقابة الداخلية	الحوكمة	10
2018	وحدة الرقابة الداخلية	دورة في كتيب المحاسبة العامة المعد من قبل البنك الدولي	11
2020	وحدة الرقابة الداخلية	تدقيق الامتثال	12
2018	المكاتب اللوائية	Geomail	13

4- النيابة العامة:

الرقم	المسار/ المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	الفترة	مزود الخدمة المقترح
1		الأدلة الجنائية والمضبوطات	تدريب 20 عضو نيابة عامة على الأدلة الجنائية والمضبوطات.	2018-2020	
2		مهارات التحقيق	تدريب 15 عضو نيابة على مهارات التحقيق	2018-2020	
3		تدريب متخصص في حقوق الإنسان	تدريب 25 متدرب من أعضاء النيابة والإداريين على قضايا متخصصة ومعايير حقوق الإنسان الدولية وقانون الإنسان الدولي. تدريب 25 مشارك من أعضاء النيابة والموظفين على قوانين وإتفاقيات حقوق الإنسان	2018-2020	
4		المبادئ الأساسية في حقوق الإنسان	تدريب 90 مشارك من أعضاء النيابة والموظفين على قوانين وإتفاقيات حقوق الإنسان	2018-2020	
5		الترافع أمام المحاكم	تدريب 15 عضو نيابة من النيابة الجزئية في موضوع الترافع أمام المحاكم	2018-2020	
6		العنف ضد النساء	تدريب 27 عضو نيابة أعضاء نيابة حماية الأسرة من العنف على موضوع العنف ضد النساء.	2018-2020	
7		ادارة الدعوى الجزائية	تدريب 10 اعضاء نيابة من النيابة الجزئية في موضوع أصول إعداد المرافعة الجزائية	2018-2020	
8		الملكية الفكرية	تدريب 19 عضو نيابة من نيابة الجرائم الإقتصادية في موضوع الملكية الفكرية	2018-2020	

2018- 2020	تدريب 15 أعضاء نيابة عامة من أعضاء نيابة دعاوى الحكومة	الدعاوى الحقوقية	9
2018- 2020	تدريب 15 من أعضاء النيابة في موضوع مسرح الجريمة	مسرح الجريمة	10
2018- 2020	تدريب 20 عضو نيابة في موضوع برنامج ميزان	برنامج ميزان	11
2018- 2020	تدريب 20 موظف إداري في موضوع برنامج ميزان	برنامج ميزان	12
2018- 2020	تدريب 4 من العاملين في دائرة التفتيش القضائي حول موضوع التفتيش	دورة متخصصة في التفتيش القضائي	13
2018- 2020	تدريب 29 عضو نيابة حول الجرائم الالكترونية	الجرائم الإلكترونية	14
2018- 2020	تدريب 10 أعضاء نيابة حول الإستئناف والترافع أمام محاكم الإستئناف وتسبيب الأحكام وغيوبها وأسس الطعن بالنقض	الاستئناف	15
2018- 2020	تدريب 10 أعضاء نيابة تدريب متخصص في موضوع العدل العليا	العدل العليا	16
2018- 2020	تدريب 20 عضو نيابة من نيابة الجرائم الاقتصادية في موضوع جرائم التزوير .	التزوير	17
2018- 2020	تدريب 19 عضو نيابة من نيابة الجرائم الاقتصادية في التدريب المتخصص في موضوع الجرائم الاقتصادية	دورة متخصصة في الجرائم الاقتصادية	18
2018- 2020	تدريب 27 عضو نيابة من نيابة حماية الأسرة من العنف في موضوع الإعتداءات الجنسية	التحقيق في قضايا الإعتداءات الجنسية	19
2018- 2020	تدريب 15 عضو نيابة في موضوع التكييف القانوني	التكييف القانوني	20
2018- 2020	تدريب 5 أعضاء نيابة من نيابة الجرائم الدولية حول الجنايات الدولية	الجنايات الدولية	21
2018- 2020	تدريب 20 عضو نيابة من العاملين في القضايا الحقوقية في موضوع قانون الأراضي	قانون الأراضي	22
2018- 2020	تدريب 30 عضو من نيابة الأحداث في موضوع أساليب مقابلة الأطفال	أساليب مقابلة الأطفال	23
2018- 2020	تدريب 19 عضو من نيابة الجرائم الاقتصادية في موضوع جرائم الإحتيال	جرائم الإحتيال	

24	إدارة الذات ومصنوف الأولويات	تدريب 20 من الموظفين الإداريين في موضوع إدارة الذات ومصنوفة الأولويات	2018-2020
25	الصيانة الدورية (تخطيط-جدولة- موازنة)	تدريب الدائرة الهندسية في موضوع الصيانة الدورية	2018-2020
26	إدارة التغيير والتفكير الإيجابي	تدريب 20 عضو نيابة في موضوع إدارة التغيير والتفكير الإيجابي تدريب 20 موظف إداري في موضوع إدارة التغيير والتفكير الإيجابي	2018-2020
27	إدارة ضغط العمل والضغط النفسي الناتج عنه	تدريب 20 موظف إداري في موضوع إدارة التغيير والتفكير الإيجابي	2018-2020
28	توثيق وإعداد الملفات المتعلقة بجرائم الحرب من قبل الإسرائيليين لإعدادها لمحكمة الجنايات الدولية	تدريب 30 رئيس نيابة ورئيس قلم حول توثيق وإعداد الملفات المتعلقة بجرائم الحرب من قبل الإسرائيليين	2018-2020
29	الإعلام القضائي	تدريب 2 من موظفي الإعلام في موضوع الإعلام القضائي.	2018-2020
30	ديناميكيات العنف ضد المرأة	تدريب 27 عضو نيابة من نيابة حماية الأسرة من العنف في موضوع ديناميات العنف ضد المرأة	2018-2020
31	تقنيات إدارة القضية	تدريب 25 من أعضاء النيابة على موضوع تقنيات إدارة القضية	2018-2020
32	تحسين مهارات أعضاء النيابة المكلفين بالتحقيق والنقاضي في قضايا الأحداث	تدريب 30 عضو من نيابة الأحداث حول تحسين مهارات أعضاء النيابة المكلفين بالتحقيق والنقاضي في قضايا الأحداث	2018-2020
33	الطب الشرعي الرقمي والتحقيق في الجرائم المعلوماتية	تدريب 29 عضو نيابة جرائم إلكترونية في موضوع الطب الشرعي الرقمي والتحقيق في الجرائم المعلوماتية	2018-2020
34	قانون العقوبات	تدريب 20 موظف اداري	2018-2020
35	قانون الاجراءات الجزائية	تدريب 20 موظف اداري	2018-2020

5- دار الافتاء الفلسطينية:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		أحكام المناسك (الحج - العمرة)	1. المفتون 2. مساعو المفتين 3. العاملون في دائرة البحوث والتوثيق	2018	أساتذة جامعات يعملون في كليات الشريعة
2		القواعد الأصولية	1. المفتون 2. مساعو المفتين 3. العاملون في دائرة البحوث والتوثيق	2018	أساتذة جامعات يعملون في كليات الشريعة
3		دراسة الأسانيد والحكم عليها		2018	أساتذة جامعات يعملون في كليات الشريعة
4		المعاملات المصرفية في البنوك الإسلامية	1. المفتون 2. مساعو المفتين 3. العاملون في دائرة البحوث والتوثيق	2018	أساتذة جامعات يعملون في كليات الشريعة
5		أصول التوثيق من كتب التراث الإسلامي	1. المفتون 2. مساعو المفتين 3. العاملون في دائرة البحوث والتوثيق	2018	أساتذة جامعات يعملون في كليات الشريعة
6		مقاصد الشريعة	1. المفتون 2. مساعو المفتين 3. العاملون في دائرة البحوث والتوثيق	2018	أساتذة جامعات يعملون في كليات الشريعة
7		قضايا شرعية مستجدة	1. المفتون 2. مساعو المفتين 3. العاملون في دائرة البحوث والتوثيق	2018	أساتذة جامعات يعملون في كليات الشريعة

6- سلطة الطاقة والموارد الطبيعية:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		Re system Tech & Financial	مهندسين والدائرة المالية في مجال الكهرباء .	2018	مستشار خارجي
2		Preparation of energy balance and Indicator.	العاملين في مجال الطاقة المتجددة.	2020	مستشار خارجي
3		Solar power Generation-Grid Enabling.	مجال الطاقة المتجددة (مهندسين كهرباء، مهندسين ميكانيك، مجال نقل الكهرباء)	2020	مستشار خارجي
4		Prepare International tenders	العاملين في التخطيط ودائرة العطاءات	2018	
5		Technical Reports Skills	مدراء المشاريع و المهندسين الميدانيين	2018	

7- سلطة جودة البيئة:

الرقم	المسار/ المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		التخطيط البيئي الاستراتيجي	التخطيط البيئي	2018	
2		تقييم الأثر البيئي	الموظفين ومدراء الدوائر وموظفي حماية البيئة	2018	
3		تقييم الأثر البيئي الاستراتيجي	الموظفين ومدراء الدوائر	2019	
4		التدقيق البيئي	الموظفين ومدراء الدوائر	2018	
5		اعداد تقارير حالة البيئة	دائرة التخطيط البيئي، دائرة المؤشرات والمقاييس، دائرة التنمية المستدامة	2018	
6		التوصيف البيئي	دائرة المؤشرات والمقاييس	2018	
7		اعداد وحساب المؤشرات	دائرة التنمية المستدامة، المؤشرات والمقاييس، التخطيط البيئي	2018	
8		التخطيط الحضري من منظور بيئي	المدير العام، التخطيط البيئي	2019	
9		متابعة ورصد اهداف التنمية المستدامة لما بعد 2015	التخطيط البيئي، التنمية المستدامة	2018 2019 2020	
10		اعداد دراسات مدى تعرض الجمهور للإشعاع	دائرة الاشعاع البيئي	2018	
11		تغير المناخ/تكيف وتخفيف	كافة الموظفين	2018 2019 2020	
12		كلفة التدهور البيئي	كافة الموظفين	2019	
13		التخطيط البيئي عبر القطاعي ورصد التقدم	التخطيط البيئي، التنمية المستدامة، المؤشرات والمقاييس	2020	
14		نظم المعلومات الجغرافية	موظفي حماية البيئة و موظفي الادارة العامة للمصادر	2018	
15		اخذ العينات للتحليل	موظفي حماية البيئة	2018	
16		كيفية ضبط المخالفات البيئية	موظفي حماية البيئة	2019	
17		التعامل مع المواد الكيماوية	موظفي حماية البيئة	2019	
18		الاشعة المؤينة وغير المؤينة	موظفي حماية البيئة	2019	
19		مبادئ واسس التصنيف والتعريف للكائنات الحية	دائرة التنوع الحيوي	شهران	
20		المسح الحقلي للتنوع الحيوي	دائرة التنوع الحيوي	شهر	
21		التعرف على تقنيات الطاقة النظيفة	دائرة الطاقة المتجددة موظفو التغير المناخي	اسبوعان	

22	الطاقة الشمسية والتغير المناخي	دائرة الطاقة المتجددة، موظفو التغير المناخي	أسبوع
23	تقنيات مكافحة التصحر	دائرة التصحر	أسبوع
24	إدارة المياه في ظل التغيرات المناخية	دائرة جودة المياه دائرة البيئة البحرية	أسبوع
25	التغيرات المناخية والنظم البيئية	الإدارة العامة للمصادر	أسبوع
26	الاستشعار عن بعد	الإدارة العامة للمصادر	3 أشهر
27	الحوكمة في مجال المياه	دائرة جودة المياه	اسبوع
28	تقييم قدرات النظم الايكولوجية	الإدارة العامة للمصادر	شهر
29	النمذجة في مجال التغير المناخي	الإدارة العامة للمصادر	شهر
30	السلامة الاحيائية وتأثيرها على البيئة والصحة العامة	دائرة التنوع الحيوي	اسبوعان
31	التكيف مع تغير المناخ	التوعية والتعليم البيئي	3 ايام
32	الإنتاج والاستهلاك المستدام	التوعية والتعليم البيئي	4 أيام
33	التنمية المستدامة	التوعية والتعليم البيئي	4 أيام
34	الإدارة المتكاملة للنفايات الصلبة	التوعية والتعليم البيئي	5 أيام
35	المياه العادمة والإدارة المتكاملة للمصادر المائية غير التقليدية	التوعية والتعليم البيئي	4 أيام
36	تلوث الهواء (الناتج عن عوادم المركبات والقطاع الصناعي)	التوعية والتعليم البيئي	3 ايام
37	النفايات الخطرة وإدارة النفايات	التوعية والتعليم البيئي	3 ايام
38	التنوع الحيوي	التوعية والتعليم البيئي	4 أيام
39	الاتفاقيات والقوانين البيئية	التوعية والتعليم البيئي	3 أيام
40	وتصميم الحملات البيئية	التوعية والتعليم البيئي	3 ايام
41	بناء المؤسسات البيئية (اندية طلابية، نسوية ..الخ)	التوعية والتعليم البيئي	4ايام
42	تصميم وإنتاج الوثائق البيئية	التوعية والتعليم البيئي	3 ايام
43	بناء قواعد البيانات البيئية والتعامل معها	التوعية والتعليم البيئي	3 ايام
44	تفعيل الاعلام البيئي	التوعية والتعليم البيئي	3 ايام
45	توجيه الرأي العام تجاه القضايا البيئية	التوعية والتعليم البيئي	3 ايام
46	الاقتصاد الأخضر والمباني والقرى الخضراء	التوعية والتعليم البيئي	4 ايام
47	السياحة البيئية	التوعية والتعليم البيئي	3 ايام

8- محافظة قلقيلية:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		كيفية معالجة المخلفات والحفاظ على البيئة	لجنة السلامة العامة	2018	
2		المياه والصرف الصحي	لجنة السلامة العامة	2019	
3		في التدوير البيئي للمخلفات	لجنة السلامة العامة	2019	
4		الصحة والسلامة العامة في أماكن العمل	لجنة السلامة العامة	2018	
5		قانون الهيئات المحلية	المجالس البلدية والقروية	2020	
6		قانون الكهرباء والماء والصرف الصحي للبلديات	المجالس البلدية والقروية	2020	
7		اخذ خبرات من الدول المجاورة في الهيئات المحلية	المجالس البلدية والقروية	2018	
8		إعداد تشبيك الجندرة	المجالس البلدية والقروية	2020	
9		جذب القوة الايجابية	المؤسسات والجمعيات ونشيطات العمل المجتمعي	2020	
10		دمج المعنفات بالمجتمع ومشاركته	أعضاء شبكة الحماية ومؤتمرات الحالة	2018	
11		كيفية التعامل مع الأطفال المعنفين دعم ومساندة	دائرة النوع الاجتماعي	2019	
12		تعزيز الذات	الجمعيات والمؤسسات والنشيطات	2018	مركز الإرشاد الفلسطيني
13		تجارب (بيوت الامان)	أعضاء شبكة حماية المرأة	2018	
14		العنف الالكتروني	مؤسسات وجمعيات ونشيطات	2020	
15		التنمر ونواعه	مؤسسات وجمعيات ونشيطات	2020	
16		الاعلام واثره على قضايا المرأة	مؤسسات وجمعيات ونشيطات	2019	
17		اهم القوانين والاتفاقيات الدولية لعالم المرأة	مؤسسات وجمعيات ونشيطات	2020	وزارة شؤون المرأة
18		دورات بالضغط والمناصرة	مؤسسات وجمعيات ونشيطات	2019	
19		الاطلاع على التجربة الاردنية والمصرية بشأن المحافظات	المستشارون القانونيين في المحافظات	2018	الذهاب الى البلدان المذكوة
20		تسوية الاراضي والمياه	المستشارون القانونيين في المحافظات	2019	رئيس هيئة تسوية الاراضي
21		التوثيق الاداري ما بين القانون والنظام العام	المستشارون القانونيين في المحافظات	2020	
22		إدارة المخاطر والكوارث	مدير دائرة الرقابة	2018	ديوان الموظفين العام

9- المجلس الأعلى للشباب والرياضة:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		القانون الرياضي	الموظفون حسب اختصاصاتهم	2018	
2		التسويق الرياضي	الموظفون حسب اختصاصاتهم	2018	

10- وزارة الاقتصاد الوطني:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		دورة في مجال السياسات التجارية	موظفي التجارة		
2		دورات في مجال تنمية التجارة	موظفي التجارة		
3		دورات في التعرف الجمركية والإجراءات الفنية الأخرى ذات العلاقة	موظفي التجارة		
4		دورة في مجال الاحتياجات الإرشادية في الإرشاد الزراعي لحماية المستهلك	موظفي حماية المستهلك		
5		التفتيش على المعابر	التجارة العامة وحماية المستهلك		
6		تكنولوجيا الامن الغذائي	الصناعة العامة وحماية المستهلك		
7		تنمية مهارات مشرفي الأمن والسلامة الصناعية	الصناعة العامة وحماية المستهلك		
8		الطرق الحديثة لمعالجة المخلفات الصلبة والسائلة	الصناعة العامة وحماية المستهلك		
9		التفتيش الميداني الغذائي	الصناعة العامة وحماية المستهلك		
10		الفحص الحسي	الصناعة العامة وحماية المستهلك		
11		العلامات التجارية	التجارة العامة		
12		براءات الاختراع	موظفي الملكية الفكرية		
13		حقوق النشر	موظفي الملكية الفكرية		
14		دمغ الذهب	موظفي دمغ الذهب		
15		تسعير الذهب	موظفي دمغ الذهب		
16		اثر مخلفات فحص الذهب على البيئة	موظفي دمغ الذهب		
17		كيمياء الذهب	موظفي دمغ الذهب		
18		تدريب على معدات الدمغ الحديثة	موظفي دمغ الذهب		
19		مهارات المتابعة والتدقيق والتحليل من منظور النوع الاجتماعي	موظفي وحدة النوع الاجتماعي		
20		وضع الموازنات الحساسة للنوع الاجتماعي	موظفي وحدة النوع الاجتماعي		
21		دورة في التراخيص الصناعية	موظفي الصناعة		
22		التجارة الالكترونية	موظفي التجارة		

11- وزارة الثقافة :

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		الإدارة الثقافية	الوزارة	5	
2		التشيط الثقافي	الوزارة	5	
3		دورة التخطيط الثقافي	الوزارة	5	
4		رسم السياسات الثقافية	الوزارة	5	
5		الاحصاءات الثقافية	الوزارة	7	
6		ادارة مواقع التراث الثقافي	للتراث	5	
7		دورة ادارة المراكز الثقافية	مكاتب المحافظات	5	
8		دورة ادارة الاتحادات الفنية والادبية	مكاتب المحافظات	5	
9		دورة في صيانة المخطوطات	التراث	10	
10		دورات في فهرسة المخطوطات	التراث	10	
11		دورات في الملكية الفكرية	الملكية الفكرية	5	
12		دورات winisis هونظام لتخزين واسترجاع معلومات عامة يعتمد على القوائم وقد تم تصميمه خصيصا لإدارة قواعد البيانات غير الرقمية اعتمادا على الحاسوب	الأداب	5	
13		حفظ وتوثيق وتصنيف التراث الشفاهي	التراث	10	
14		جمع وتصنيف وحفظ الموسيقى الشعبية	الفنون	5	
15		جمع وتصنيف وحفظ الرقص الشعبي	الفنون	5	
16		دورات في جمع الحكاية الشعبية	التراث	10	
17		حماية وترويج الحرف اليدوية والصناعات التقليدية	التراث	10	
18		تنظيم معارض الكتب واساليب العرض وتصميم الاجنحة	الأداب	5	
19		دورات في صيانة المخطوطات وتصنيف وتوثيق التراث (ترميم، تجليد)	التراث	4	
20		دورات الانتاج المسرحي	الفنون	5	
21		ادارة المهرجانات الثقافية والفنية	الفنون	5	
22		دورات ارشفة وتصنيف الافلام	الفنون	5	
23		دورة ادارة الانتاج السينمائي	الفنون	5	
24		اعداد وتصميم الكتب والمنشورات الثقافية	الوزارة	10	
25		اعداد وتصميم منشورات المهرجانات الثقافية	الوزارة		

12- وزارة السياحة والآثار:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		فحص وتاريخ المواد الاثرية	موظفو الادارة العامة للسجل الوطني والحفاظ	2018، 2019، 2020	
2		ارشفة المخططات	موظفو الادارة العامة للسجل الوطني والحفاظ	2018، 2019، 2020	
3		رسم اثري وتصوير	موظفو الادارة العامة للسجل الوطني والحفاظ	2018، 2019، 2020	
4		حماية التراث الثقافي اثناء الكوارث	مدراء دائرة الحماية مفتشي الآثار/ الادارة العامة للحماية	2018، 2019، 2020	خبراء من الدفاع المدني اليونسكو
5		التعامل مع تهريب الآثار والاتجار غير المشروع	مدراء دائرة الحماية مفتشي الآثار/ الادارة العامة للحماية	2018، 2019، 2020	
6		تحديد تاريخ القطع الاثرية النقدية	مدراء دائرة الحماية مفتشي الآثار/ الادارة العامة للحماية	2018، 2019، 2020	
7		التقنيات الانقاذية والترسيم الاثري	مدراء دائرة الحماية مفتشي الآثار/ الادارة العامة للحماية	2018، 2019، 2020	مختصين من دائرة الآثار
8		Tourism Satellite (TSA) Account	منسقي وحدة التخطيط	2018، 2019، 2020	منظمة السياحة العالمية
9		دورة في ادارة المخاطر	موظفي الفئة الاولى في الادارات العامة والوحدات	2018، 2019، 2020	
10		دورة في صيانة وترميم وتحليل المواد العضوية وغير العضوية	موظفو الادارة العامة للتقيب والتقنيات والمتاحف	2018، 2019، 2020	
11		دورات في ادارة وتطوير المتاحف وتصميم العروض	موظفو الادارة العامة للتقيب والتقنيات والمتاحف	2018، 2019، 2020	مؤسسة ايكروم - الشارقة
12		دورات في التقيب الاثري والآثار المغمورة تحت الماء	موظفو الادارة العامة للتقيب والتقنيات والمتاحف	2018، 2019، 2020	
13		دورات في فحص وتاريخ المواد الاثرية	موظفو الادارة العامة للتقيب والتقنيات والمتاحف	2018، 2019، 2020	
14		دورات في ترسيم المواقع والمسح الاثري بالتقنيات الحديثة	موظفو الادارة العامة للتقيب والتقنيات والمتاحف	2018، 2019، 2020	

مؤسسة ايكروم -الشارقة والمؤسسات الفلسطينية العاملة في الترميم (لجنة اعمار الخليل، مؤسسة التعاون، مركز حفظ التراث في بيت لحم ومؤسسة رواق)	2018 ، 2019 ، 2020	موظفو الادارة العامة للترميم والمواقع	صيانة وترميم وقائي للمواقع الأثرية والأبنية التراثية	15
جامعة بيت لحم	2018، 2019، 2020	موظفو المواقع السياحية موظفو مراكز الاستعلامات السياحية موظفو المتاحف	ترويج سياحي	16
مؤسسة ايكروم - الشارقة	2018، 2019، 2020	موظفو المتاحف/الادارة العامة للتعقيب والتقنيات والمتاحف	العناية بالمواد المتحفية وتوثيقها	17
مؤسسة ايكروم - الشارقة الجامعات الفلسطينية	2018، 2019، 2020	موظفو المواقع السياحية موظفو مراكز الاستعلامات السياحية موظفو المتاحف	تقنيات ومبادئ توثيق المباني الاثرية المعمارية	18
جامعة القدس - معهد الآثار	2018، 2019، 2020	موظفو قطاع الآثار والتراث الثقافي	تقنيات الرسم والرفع الاثري	19
مؤسسة ايكروم - الشارقة جامعة بيت لحم	2018، 2019، 2020	موظفو المواقع السياحية موظفو مراكز الاستعلامات السياحية موظفو المتاحف	ادارة الزوار	20
مؤسسة ايكروم - الشارقة التعاون اليونسكو	2018، 2019، 2020	موظفو المواقع السياحية وموظفو الادارة العامة للترميم والمواقع موظفو مراكز الاستعلامات السياحية موظفو المتاحف	ادارة المواقع الاثرية والتراث الثقافي	21
مؤسسة ايكروم - الشارقة	2018، 2019، 2020	موظفو الادارة العامة للتعقيب والتقنيات والمتاحف	ادارة متاحف	22
مؤسسة ايكروم والايكموس	2018، 2019، 2020	العاملون في مجال ملفات التراث العالمي ومواقع التراث العالمي	اعداد ملفات وتقارير التراث العالمي	23
مؤسسة ايكروم والايكموس	2018، 2019، 2020	مفتشي الآثار/ الادارة العامة للحماية	مبادئ تسجيل وتوثيق وضبط المواد الاثرية	24
	2018، 2019، 2020	موظفي دائرة الاستثمار في الادارة العامة للخدمات السياحية	الية اعداد خرائط الاستثمار السياحي	25

26	زيارة دراسية للاطلاع على تجارب بعض الدول في مجال الاستثمار السياحي	موظفي دائرة الاستثمار في الادارة العامة للخدمات السياحية	2018، 2019، 2020
27	الترميم والحفاظ	موظفي الادارة العامة للترميم والمواقع	2018، 2019، 2020
28	التوثيق والاطهار وجمع المعلومات وحوسبتها	موظفي الادارة العامة للترميم والمواقع	2018، 2019، 2020
29	انظمة تذاكر السياحة والسفر	موظفو الادارة العامة لترخيص المهن السياحية	2018، 2019، 2020
30	تصنيف المطاعم والفنادق والمنزهات	موظفو الادارة العامة لترخيص المهن السياحية	2018، 2019، 2020
31	دورة تفتيش على الغذاء (سلامة الغذاء + حفظ الاغذية)	موظفو الادارة العامة لترخيص المهن السياحية	2018، 2019، 2020

13- وزارة المالية والتخطيط:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		دورات تدريبية متخصصة بالقوانين والتشريعات الناظمة (5 دورات تدريبية) النظام المالي قانون الشراء العام قانون الموازنة الاطار القانوني لضريبة الاملاك ومعايير التخمين العقاري قانون الخدمة المدنية	الموظفين العاملين في مختلف الإدارات العامة	135 ساعة تدريبية في السنة الواحدة	مدربين متخصصين من كوادر وزارة المالية والتخطيط

<p>الاستعانة بمدرّبين متخصصين خارجي من خبراء محليين من القطاع الخاص</p>	<p>370 ساعة تدريبية في السنة</p>	<p>الموظفين العاملين في مختلف الإدارات العامة من الإيرادات العامة وموظفي الضابطة الجمركية وموظفي إدارة المال العام</p>	<p>دورات تدريبية وورش عمل تخصصية بمواضيع الضرائب والجمارك والمالية العامة (14 دورة تدريبية) -المكافحة والتفتيش الجمركي - القيمة لإغراض الجمركية - التعرف الجمركية قواعد المنشأ الجمركي التدقيق الاحق التدقيق الضريبي المبني على تحليل المخاطر التحليل المالي النظام الضريبي في فلسطين (الإطار العام ضريبة الدخل وضريبة القيمة المضافة) كتيب المحاسب العام Financial Modeling أساسيات نظام ضريبة القيمة المضافة تحليل وثائق إعداد الموازنة نظام إعداد الموازنة مراحل إعداد الموازنة</p>	<p>2</p>
<p>برامج تدريبية متخصصة لصالح الوزارات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص وخريجي الجامعات</p>	<p>164 ساعة تدريبية في السنة</p>	<p>موظفين الوزارة في مختلف الإدارات العامة في الإيرادات العامة والحسابات العامة</p>	<p>دورات تدريبية حول أنظمة الحاسوب التخصصية (4 دورات تدريبية) البرامج المحوسبة الخاصة بإدارة الحسابات المستخدمة لدى المكلفين نظام بيسان نظام إدارة الإيرادات نظام تواصل لحوسبة وتسهيل التجارة</p>	<p>3</p>
<p>خبير محلي</p>	<p>150 ساعة تدريبية في السنة</p>	<p>موظفي و وحدات التدقيق الداخلي لدى الوزارات ومؤسسات القطاع العام</p>	<p>برنامج تمكين المدققين الداخليين لدى الوزارات الحكومية ومؤسسات القطاع العام</p>	<p>4</p>

5	برنامج التدريب على قانون الشراء العام	موظفي الدوائر المالية لدى الوزارات ومؤسسات القطاع العام موظفي شركات القطاع الخاص موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية مندوبو اللوازم لدى الوزارات	45 ساعة تدريبية في السنة	مدربين متخصصين من كوادر وزارة المالية والتخطيط
6	برنامج التدريب الخاص بكتيب المحاسب العام	المدراء الماليون والمحاسبون والمساعدون الماليون المنخرطين في الأعمال المحاسبية لدى مؤسسات القطاع العام	50 ساعة تدريبية في السنة	خبير محلي
7	برنامج التدريب على النظام المالي الفلسطيني لدى مؤسسات القطاع العام	موظفي الوزارات ومؤسسات القطاع العام	10 ساعات تدريبية في السنة	

14- وزارة العدل:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون ب)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		العنف ضد الجنسين	وحدة النوع الاجتماعي	شهر	يُفضل وجود خبير خارجي
2		التخطيط القانوني	وحدة التخطيط		
3		كتابة التقارير الدولية	وحدة العلاقات الدولية		
4		Pharmacology and toxicology –Drug metabolism	الإدارة العامة للطب الشرعي والمعمل الجنائي	شهرين	من خلال الإستفادة من تجارب دولية أو محلية
5		Qualitative & Quantitative Drug screen using LC-MS/ GC-MS/HP-LC	الإدارة العامة للطب الشرعي والمعمل الجنائي	شهرين	من خلال الإستفادة من تجارب دولية أو محلية

15- اللجنة الوطنية للثقافة والعلوم:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		التصوير	دائرة الاعلام والعلاقات العامة	2018	
2		تصميم الغلاف	دائرة المطبوعات	2019	
3		تصميم الخطوط	دائرة المطبوعات	2019	
4		كتابة الخبر الصحفي	دائرة العلاقات العامة والاعلام	2019	
5		المونتاج المتطور	دائرة المطبوعات	2019	
6		العقود الادارية	الدائرة القانونية	2019	

16- محافظة القدس الشريف:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		نظم المعلومات الجغرافية	دائرة التنمية المستدامة	3 شهور	

17- وزارة الإعلام:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		التحرير الإذاعي والتقديم	موظفو الإنتاج الإعلامي	2018	
2		الأفلام الوثائقية	موظفو الإنتاج الإعلامي	2019	
3		برنامج After effect	موظفو الإنتاج الإعلامي	2019	
4		برنامج Infographic	موظفو الإنتاج الإعلامي	2020	
5		السكرتارية الإلكترونية	موظفو السكرتاريا	2018	

18- محافظة أريحا:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		إعداد وتقييم المشروعات الموجهة للمرأة	دائرة المرأة	2018	
2		التدقيق على النوع الاجتماعي	دائرة المرأة	2018	
3		التوعية والإرشاد الأسري	دائرة المرأة	2018	
4		المبادرات النسوية	دائرة المرأة	2018	
5		تنمية الطفولة	دائرة المرأة	2018	
6		تمكين المرأة	دائرة المرأة	2018	
7		حقوق المرأة	دائرة المرأة	2018	
8		تخطيط الأنشطة الاجتماعية	دائرة المرأة	2018	
9		سمات التحقيق	الدائرة القانونية	2020	

10	ادارة المخاطر	دائرة الصحة والبيئة	2018
11	منع التهريب	دائرة الصحة والبيئة	2018
12	التصنيع الغذائي	دائرة الصحة والبيئة	2020
13	المياه العادمة والمعالجة	دائرة الصحة والبيئة	2018
14	تلوث المياه الجوفية	دائرة الصحة والبيئة	2020
15	ادارة المخاطر	دائرة التنمية المستدامة	2019
16	الادارة المجتمعية	دائرة التنمية المستدامة	2020
17	إنشاء المباني المقاومة للزلازل	قسم تطوير المشاريع	2018
18	ترميم المباني والمنشآت	قسم تطوير المشاريع	2018
19	هيدرولوجيا الطرق	قسم تطوير المشاريع	2019
20	تخطيط طرق	قسم تطوير المشاريع	2020
21	قوانين الاراضي والطابو	قسم تطوير المشاريع	2020
22	تصميم شبكات المياه والمجاري	قسم تطوير المشاريع	2018
23	الغش التجاري	الصحة والبيئة	2019
24	المياه العادمة المعالجة	الصحة والبيئة	2018
25	المعالجة الحديثة للمخلفات للصناعية بأشكالها	الصحة والبيئة	2019
26	تلوث البيئة	الصحة والبيئة	2020
27	سياسات حماية البيئة	الصحة والبيئة	2020
28	الصحة الغذائية	الصحة والبيئة	2018
29	السياسات الادارة في الحكم المحلي	دائرة الهيئات المحلية	2018
30	الادارة المجتمعية	دائرة الهيئات المحلية	2019
31	جسر الفجوة الحضرية	دائرة الهيئات المحلية	2019
32	الحكم الرشيد	دائرة الهيئات المحلية	2019

19- محافظة بيت لحم

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		الحكم الرشيد/ الحوكمة	مستشار شؤون المرأة 2019/ مدير دائرة اللوازم والخدمات العامة 2018/ مساعد اداري 2018	2018/2019/2020	
2		فن التشخيص والعلاج الاجتماعي	مدير الشؤون الاجتماعية 2018 / باحث اجتماعي 2019	2018	
3		قوانين وأنظمة الهيئات المحلية	مدير دائرة الهيئات المحلية 2018	2018/2019	
4		تخطيط مدن	مدير دائرة الهيئات المحلية 2018	2018	
5		التحكيم العشائري والشرعي	مدير دائرة السلم الاهلي 2018	2018/2019	

6	الوسائل البديلة لحل النزاعات	دائرة السلم الاهلي/2018/ رئيس قسم الشكاوى والمتابعة 2018	2018
7	إجراءات التحقيق الاداري	رئيس قسم الشكاوى والمتابعة 2019 وباحث قانوني 2019	2018
8	مناسبات / مراسيم	مدير العلاقات العامة 2019	2018/2019

20- محافظة طولكرم

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون ب)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		دورة مراسم وتشريفات جمهورية	بروتوكول	2018	
2		نظم المعلومات الجغرافية	مهندسين و مبرمجين	2018	

21- وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية «وفا»:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون ب)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		التحقيقات الاستقصائية	المراسلون	2018	
2		الصحافة الاقتصادية	محررون ومراسلون	2018	
3		قصص صحفية بالإنجليزي	إدارة الإنجليزي	2018	
4		قصص صحفيين بالفرنسي	إدارة الفرنسي	2018	
5		قصص صحفية بالعبري	إدارة العبري	2018	

22- وزارة الأوقاف والشؤون الدينية :

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون ب)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		ترميم وصيانة المخطوطات وارشفتها	دائرة ترميم المخطوطات	2018	
2		تحقيق المخطوطات ونصوصها	البحوث الاسلامية	2019	
3		تسوية الاراضي وتسجيلها/ومنها الاراضي الوقفية	الادارة العامة للاملاك الوقفية	2019	
4		طرق توثيق الاراضي بالطابو / ومنها الاراضي الوقفية	الادارة العامة للاملاك الوقفية	2019	
5		المقامات الصوتية	دائرة الدراسات القرآنية	2020	
6		آلية حساب الكميات المعمارية	دائرة الهندسة والإنشاءات	2018	
7		فن الإلقاء والخطابة	دائرة اعداد الدعاة /دائرة الوعظ والإرشاد	2019	

23- وزارة شؤون المرأة :

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		التقييم والمتابعة للخطط الاستراتيجية من منظور النوع الاجتماعي	الإدارة العامة للتخطيط والسياسات الإدارة العامة للتأثير والإتصال والإعلام	2018	
2		دورة تدريب مدربين TOT في قضايا النوع الاجتماعي	دائرة التدريب / الإدارة العامة للتأثير والإتصال والإعلام	2018	
3		تحليل الخطط والبرامج والمشاريع والموازنات من منظور النوع الاجتماعي.	الإدارة العامة للتخطيط والسياسات	2018	
4		بناء الخطط الاستراتيجية والخطط التنفيذية من منظور النوع الاجتماعي	الإدارة العامة للتخطيط والسياسات الإدارة العامة للتأثير والإتصال والإعلام	2018	
5		تفعيل الإعلام من خلال مواقع التواصل الاجتماعي	قسم الإعلام / الإدارة العامة للتأثير والإتصال والإعلام	2019	
6		الإنفاقيات والقرارات الدولية الخاصة بالمرأة وكيفية كتابة التقارير الخاصة بذلك.	الإدارة العامة للعلاقات العربية والدولية / وزارة شؤون المرأة	2019	
7		إعداد وكتابة المشاريع من منظور النوع الاجتماعي	وحدة المشاريع	2019	
8		التدقيق من منظور النوع الاجتماعي	كافة الإدارات في الوزارة	2020	
9		تطوير سياسات مراعية ومستجيبة للنوع الاجتماعي	الإدارة العامة للتخطيط والسياسات الإدارة العامة للتأثير والإتصال والإعلام	2020	
10		جمع البيانات وتحليلها من منظور النوع الاجتماعي وبناء مؤشرات النوع الاجتماعي	الإدارة العامة للتخطيط والسياسات الإدارة العامة للتأثير والإتصال والإعلام	2020	

24- محافظة طوباس:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		الصحة والسلامة العامة	موظف الصحة والسلامة العامة	2019	
2		سلامة الغذاء	موظف الصحة والبيئة	2020	
3		الطاقة البديلة	موظف الصحة والبيئة	2020	

4	الزراعة والبيئة	موظف الصحة والبيئة	2020
5	كيفية معالجة المخلفات والحفاظ على البيئة	لجنة السلامة العامة	2019
6	المياه والصرف الصحي	لجنة السلامة العامة	2018
7	التدوير البيئي للمخلفات	لجنة السلامة العامة	2019
8	قانون الهيئات المحلية	دائرة الهيئات المحلية	2019
9	قانون الكهرباء والماء والصرف الصحي للبلديات	دائرة الهيئات المحلية	2020
10	إدارة الصراخ والضغوط	مدرء الدوائر	2020

25- محافظة الخليل:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون ب)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		لغة الجسد			
2		دورات تعريغ نفسي			
3		قانون اجراءات جزائية	موظفي الدائرة القانونية		

26- محافظة سلفيت:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون ب)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		القضاء الاداري	الموظفين القانونيين	2018-2019	
2		التحقيق الاداري	الموظفين القانونيين	2018-2019	
3		الية التفويض الاداري	الموظفين القانونيين	2018-2019	
4		دورة تفصيلية في تسوية الاراضي	الموظفين القانونيين	2018-2019	
5		المخططات الهيكلية	والتخطيط وموظفي البيئة والصحة	2018	

27- مجلس الوزراء:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون ب)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		هندسة العمليات	الإدارة العليا	2018	
2		الرقابة والمراجعة المالية في المؤسسات الحكومية	الرقابة	2018	
3		الحكم الرشيد	الإدارة العليا	2018	
4		انظمة التكيف و التدفئة	الصيانة	2019	
5		تدقيق مفهوم النوع الاجتماعي	النوع الاجتماعي	2018	
6		الصياغة اللغوية	موظفو الإدارات المختلفة	2018	
7		الية ادارة جداول الجلسات	سكرتاريا اللجان واعضاء اللجان	2018	

2019	القانونية	المنازعات والتحكيم التجاري الدولي	8
2018	جودة الأداء الحكومي	دورة في اداء المؤسسات الحكومية غير الوزارية	9
2018	الأمن الداخلي	امن الشخصيات المهمة	10
2018	النوع الإجتماعي	دورة حول مفاهيم النوع الإجتماعي في الدول المتقدمة	11
2018	النوع الإجتماعي	إدارة الجندرة	12
2018	الصيانة	صيانة المرافق الصحية	13
2018	الضيافة	دورة متخصصة بالتدريب الفندقي	14
2020	النوع الإجتماعي	مفهوم تطبيق قرار الموازنة للنوع الإجتماعي في الموازنة	15
2018	شؤون مجلس الوزراء جودة الأداء الحكومي	الاختزال	16
2018	المنظمات الأهلية	التحليل المالي لموظفي القطاع الأهلي	17
2018	المنظمات الأهلية	دورة حول مهام تنظيم العمل الأهلي والجمعيات	18
2018	النوع الإجتماعي	كتابة التقارير منظور النوع الإجتماعي	19

28- وزارة العمل:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون ب)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		الديكور وأعمال الجبص.	تدريب تقني متخصص (للمدربين).	2018	
2		شبكات المياه الداخلية	تدريب تقني متخصص (للمدربين).	2018	
3		أجهزة فحص السيارات.	تدريب تقني متخصص (للمدربين).	2018	
4		التكييف والتدفئة المركزية.	تدريب تقني متخصص (للمدربين).	2018	
5		أنظمة E.S.P,A.B.S	تدريب تقني متخصص (للمدربين).	2018	
6		الحدادة واللحام والطرق الحديثة.	تدريب تقني متخصص (للمدربين).	2019	
7		تصميم معماري ومنشآت.	تدريب تقني متخصص (للمدربين).	2019	
8		أجهزة الإنذار والتحكم.	تدريب تقني متخصص (للمدربين).	2018	
9		دورة P.L.C	تدريب تقني متخصص (للمدربين).	2019	
10		الاشتعال الالكتروني.	تدريب تقني متخصص (للمدربين).	2020	
11		فحص ومعايرة الشاصي.	تدريب تقني متخصص (للمدربين).	2019	
12		تطبيقات الطاقة البديلة.	تدريب تقني متخصص (للمدربين).	2020	
13		دور وأهمية التشغيل الذاتي والمشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية	الإدارة العامة للتشغيل	2018	
14		آليات وسبل تطوير خدمات التشغيل العامة.	الإدارة العامة للتشغيل	2019	
15		دور وأهمية العولمة والبحث العلمي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.	الإدارة العامة للتشغيل	2019	
16		تطوير نظام معلومات سوق العمل.	الإدارة العامة للتشغيل	2019	

17	إعداد وتحليل دراسات الجدوى الاقتصادية لجمعيات التعاونية.	الإدارة العامة للتعاون	2018
18	برنامج زيارات تبادلية مع الدول الأخرى في مجال العمل التعاوني للاطلاع على نماذج ناجحة لجمعيات تعاونية.	الإدارة العامة للتعاون	2019
19	مكافحة عمالة الأطفال.	الإدارة العامة للتفتيش وحماية العمل	2018
20	الآثار الاقتصادية والاجتماعية لإصابات العمل وأمراض المهنة.	الإدارة العامة للتفتيش وحماية العمل	2019
21	معايير العمل العربية والدولية.	الإدارة العامة للتفتيش وحماية العمل	2018
22	إدارة المخاطر (السلامة والصحة المهنية).	الإدارة العامة للتفتيش وحماية العمل	2018
23	سياسة تفتيش العمل والتخطيط لها.	الإدارة العامة للتفتيش وحماية العمل	2018
24	الانتهاكات التي تمارس ضد النساء والأطفال في سوق العمل.	الإدارة العامة للتفتيش وحماية العمل	2018
25	دورة تدريبية تتعلق بالحوار الاجتماعي كما جاء في أدبيات منظمة العمل الدولية	لجنة السياسات العمالية	2018
26	شركاء الإنتاج ودورهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية	لجنة السياسات العمالية	2019
27	عملية التوفيق بين النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية	لجنة السياسات العمالية	2020
28	الاطلاع على تجارب الدول المجاورة بموضوع الشكاوي (ديوان المظالم).	وحدة الشكاوي	2019
29	آليات عمل وسياسات دمج الرجال في برامج النوع الاجتماعي ومناهضة العنف ضد المرأة	وحدة النوع الاجتماعي	2018
30	آليات التخطيط الاستراتيجي لدمج قضايا النوع الاجتماعي ضمن التوجه الاستراتيجي للمؤسسات العامة.	وحدة النوع الاجتماعي	2018
31	الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي.	وحدة النوع الاجتماعي	2018
32	مراجعة المشاريع من منظور النوع الاجتماعي.	وحدة النوع الاجتماعي	2019

29- وزارة شؤون القدس:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		برامج تصميم هندسي (ETABS, REVIT)	دائرة المعلومات والخرائط	2019	
2		دورة MCSE/REDHAT دورة ETHICAL HACKING VSPHER ITIL	البرمجة والتكنولوجيا	2018	معهد جالكسي ومعهد اكسيرت

30- وزارة الداخلية:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		بالتزوير	موظفين الأحوال المدنية الجوازات	2017	

31- وزارة النقل والمواصلات:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		التخطيط الاستراتيجي للنقل	موظفي الادارة العامة لمراقب المرور	2018	
2		نظام النقل الذكي	موظفي الادارة العامة لمراقب المرور	2018	
3		تخطيط وادارة النقل العام	موظفي الادارة العامة لمراقب المرور	2018	
4		تخطيط وادارة النقل البري	موظفي الادارة العامة لمراقب المرور	2018	
5		تنظيم وادارة نقل التلاميذ	موظفي الادارة العامة لمراقب المرور	2018	
6		تنظيم وادارة نقل البضائع والمواد الخطرة	موظفي الادارة العامة لمراقب المرور	2018	
7		تكاملية النقل	موظفي الادارة العامة لمراقب المرور	2018	
8		تشغيل النقل العام بفاعلية وكفاءة	موظفي الادارة العامة لمراقب المرور	2018	
9		تشغيل النقل البري بفاعلية وكفاءة	موظفي الادارة العامة لمراقب المرور	2018	
10		اعداد الدراسات المتعلقة بالنقل العام	موظفي الادارة العامة لمراقب المرور	2018	
11		اعداد الدراسات المتعلقة بالنقل البري	موظفي الادارة العامة لمراقب المرور	2018	
12		ادارة وتخفيض الازدحامات المرورية	موظفي الادارة العامة لمراقب المرور	2018	
13		دورات متدرجة في برنامج الاوتوكاد	مهندسين في الادارة العامة لهندسة الطرق	2018	

2018	مهندسين في الادارة العامة لهندسة الطرق	دورات في برنامج DMAX 3	14
2018	مدير الادارة العامة لتخطيط الطرق والمواصلات	التخطيط الاستراتيجي وتخطيط المدن	15
2018	مدير وموظفي الادارة العامة لتخطيط الطرق والمواصلات	التصوير الجوي وتحليل الصور الجوية والفضائية	16
2019	مدير وموظفي الادارة العامة لتخطيط الطرق والمواصلات	GPS	17
2019	موظفي الادارة العامة لتخطيط الطرق والمواصلات	المساحة الارضية (مساحة تاسيسية)	18
2019	موظفي الادارة العامة للنقل الحكومي	تخمين المركبات	19
2019	مهندسي المجلس الاعلى للمرور	Cube voyager / transport Modeling	20
2019	مهندسي المجلس الاعلى للمرور	Synchro 9 software	21
2019	مهندسي المجلس الاعلى للمرور	Auto Turn pro.3D	22
2019	مهندسي المجلس الاعلى للمرور	Auto Cad civil 3D	23
2019	مهندسي المجلس الاعلى للمرور	Gis (Geographic information System)	24
2019	موظفي المجلس الاعلى للمرور	ادارة وتحليل الحوادث المرورية	25
2019	موظفي المجلس الاعلى للمرور	اعداد مدربين في مجال التوعية المرورية	26
2019	موظفي المجلس الاعلى للمرور	دورة في تصميم الاعلانات المرورية	27
2019	المتنبئين الجويين	التنبؤات الجوية (تدريب عملي)	28
2019	الراصدين الجويين	الرصد الجوي (تدريب عملي)	29
2020	موظفي دائرة الأجهزة والاتصالات	تركيب وصيانة أجهزة الرصد الجوي (تدريب عملي)	30
2020	موظفي دائرة الأرصاد التطبيقية	التغيرات المناخية (تدريب عملي)	31
2020	موظفي دائرة الأرصاد التطبيقية	التنبؤات الجوية العددية (تدريب عملي) Numerical Weather Prediction	32
2020	موظفي التنبؤات وموظفي الأرصاد التطبيقية	التنبؤات الموسمية Seasonal Forecast	33
2020	موظفي الشؤون الفنية	التطورات في مجال صناعة وهندسة المركبات	34

2020	موظفي الشؤون الفنية	التعليمات الفنية الالزمية والمواصفات والمقاييس وطرق تطبيقها في المركبات المستوردة (Homologation)	35
2020	فاحصي المركبات	دورة لفاحصي المركبات على المركبات الكهربائية والهجينة	36
2020	موظفي المهن وفاحصي المركبات	دورة تاهيل لمعاينة اجهزة الفحص في الدينوميرات	37
2020	فاحصي المركبات	دورة للتعرف على التقنيات الحديثة لفحص المركبات	38
2020	فاحصي المركبات	صيانة هياكل المركبات	39
2018	موظفي الادارة العامة لمراقب المرور	تخطيط وادارة النقل الحضري و المستدام	40
2018	موظفي الادارة العامة لمراقب المرور	اليات تحديد التعرفة	41
2018	موظفي الادارة العامة لمراقب المرور	تكاملية التعرفة	42

32- سلطة الأراضي :

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		GPS	مهندسي المساحة	2018	
2		ادارة النزاع	الاداريين	2018	
3		GIS+	مهندسي المساحة	2018	
4		توحيد شبكات مثلثات	مهندسي المساحة	2017	
5		تخمين	المخمنين	2018	

33- ديوان الرقابة المالية والإدارية:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		الرقابة على اهداف التنمية المستدامة	المدققين	2017-2019	خبراء وشركات تدريب مختصة بالتدقيق
2		استقلالية الجهاز الاعلى للرقابة	المدققين	2017-2019	خبراء وشركات تدريب مختصة بالتدقيق
3		الرقابة على قطاع الادوية	المدققين	2017-2019	خبراء وشركات تدريب مختصة بالتدقيق
4		الرقابة على قطاع النفط والغاز	المدققين	2017-2019	خبراء وشركات تدريب مختصة بالتدقيق
5		الرقابة على تقنية المعلومات	المدققين	2017-2019	خبراء وشركات تدريب مختصة بالتدقيق

6	الرقابة على اداء صناديق التأمين الاجتماعي	المدققين	2017 2019-	خبراء وشركات تدريب مختصة بالتدقيق
7	التدقيق المبني على المخاطر وفقا لمعايير الانتوساي	المدققين	2017 2019-	خبراء وشركات تدريب مختصة بالتدقيق
8	دور الاجهزة العليا في التدقيق في ظل الكوارث	المدققين	2017 2019-	خبراء وشركات تدريب مختصة بالتدقيق
9	الرقابة على البعثات الدبلوماسية بالخارج	المدققين	2017 2019-	خبراء وشركات تدريب مختصة بالتدقيق
10	فحص نظم الرقابة الداخلية وفقا لمعايير الانتوساي	المدققين	2017 2019-	خبراء وشركات تدريب مختصة بالتدقيق

34- وزارة الحكم المحلي

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		إدارة المعرفة	الوكلاء المساعدون، المدراء العامون، المدراء	2018	
2		مبادئ التنمية والتنمية المستدامة	الوكلاء المساعدون، المدراء العامون، المدراء	2018	
3		أدارة الكوارث	المدراء ورؤساء الاقسام	2018	
4		لغة انجليزية في المصطلحات المالية	للمحاسبين والعاملين في المجال المالي والموازنات	2019	
5		GIS		2020	
6		اعادة هندسة العمليات		2020	
7		قراءة الصور الجوية		2020	
8		كتابة مقترحات		2020	
9		الطرق والمرور وتخطيط النقل		2020	
10		تخطيط المناطق الصناعية		2020	
11		الهندسة الاقتصادية		2020	
12		برمجيات في المساحة		2020	
13		ادارة النفايات الصلبة ومعالجة العصاره	المهندسين والمساحين	2020	
14		كتابة الاتفاقيات والعقود ومهارات كتابة المسودة القانونية	القانونيين ومساعدتهم	2020	
15		اليات المشاركة المجتمعية	فئات مختلفة	2020	
16		مبادئ النوع الاجتماعي	فئات مختلفة	2020	
17		الموازنة الحساسة للنوع الاجتماعي	فئات مختلفة	2020	
18		التخطيط وفقا للنوع الاجتماعي	فئات مختلفة	2020	

35- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		دورة ASP.NET+ASP.NET MVC	موظفي تكنولوجيا المعلومات (3) ادارات عامة	2019	
2		دورة CCNA	موظفي تكنولوجيا المعلومات (3) ادارات عامة	2018	
3		دورة CCNP	موظفي تكنولوجيا المعلومات (3) ادارات عامة	2018	
4		دورة Certified Effical hacker	موظفي تكنولوجيا المعلومات (3) ادارات عامة	2020	
5		دورة Digital TV network operation	موظفي الاتصالات والترددات (2) أداة عامة	2019	
6		دورة Fortinet training certification prog&	موظفي تكنولوجيا المعلومات (3) ادارات عامة	2020	
7		دورة model MVC.NET view controller	موظفي تكنولوجيا المعلومات (3) ادارات عامة	2020	
8		دورة Red Hat	موظفي تكنولوجيا المعلومات (3) ادارات عامة	2019	
9		دورة اعداد خطة ترقيم وطنية	موظفي الاتصالات والترددات (2) أداة عامة	2020	
10		دورة شبكات ارضية متقدمة NGN	موظفي تكنولوجيا المعلومات (3) ادارات عامة	2019	
11		دورة في التبادل البريدي الدولي	البريد	2020	
12		دورة في مجال نظام IPS	موظفي تكنولوجيا المعلومات (3) ادارات عامة	2019	
13		دورة قيادة الحكومة الالكترونية	موظفي تكنولوجيا المعلومات (3) ادارات عامة	2019	
14		دورة مؤشرات قطاع الاتصالات	موظفي الاتصالات والترددات (2) أداة عامة	2018	
15		دورة في التبادل الدولي للبريد	البريد	2019	
16		دورة في ترقيم والترميز البريدي	موظفي الاختصاص الحكومة الالكترونية والبريد	2020	

36- السلطة القضائية:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		دليل إجراءات موحد لدوائر المحاكم كافة	موظفي المحاكم		المعهد القضائي
2		الصيانة	دائرة الهندسة والصيانة		المعهد القضائي

37- سلطة المياه:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		ادارة المخاطر			
2		ادارة الحدث event management			
3		النزاهة والشفافية			
4		ثقافة المؤسسة واخلاقيات العمل			
5		البناء المؤسسي لمرافق المياه			
6		ادارة مرافق المياه			
7		الشراكة بين القطاع العام والخاص			
8		دورات تدريبية أو زيارات دولية للإطلاع على التجارب القانونية والمؤسسية لدول مجاورة في مجال؛ شركات مياه حكومية مملوكة للدولة، مرافق المياه الاقليمية، وجمعيات مستخدمي المياه			
9		انظمة مراقبة الابرار والينابيع والفيضانات عن بعد			
10		نمذجة المياه الجوفية (, actisolve (Rockware, GMS, WMS, HEC ونمذجة المياه السطحية ونوعية المياه			
11		تصميم منشآت حصاد مائي			
12		تقنيات تحلية المياه			
13		التدريب على اجهزة فحص المياه (GC, ICP, AA , IA)، واعداد التقارير المخبرية			
14		تحاليل المياه والمياه العادمة			
15		ادارة الفيضانات والجفاف			
16		اعداد تقارير مخبرية وتحليل بيانات			
17		Groundwater resources and treatment			
18		Pollution risk assessment			
19		Groundwater data collection and interpretation			
20		Water supply and health hazard			
21		Water / sanitation safety plans			
22		Decision support system, “DSS”			

		Hydro-informatics technology	23
		Geo-Spatial Data Catalogues	24
		National water accounts setup	25
		Advanced course in Management of industrial WW	26
		Medium level training in sewer CAD to analyze collection systems	27
		Reuse of sludge in Agriculture and composting	28
		Wastewater treatment technologies	29
		General Control for different electrical systems	30
		Programming Logic Controller “PLC”, theory and programming	31
		SCADA and monitoring system for different applications	32
		PV solar system, design and supervision skills	33
		Engineering managements	34
		Equipment (Selection, Operation, Maintenance & Troubleshooting)	35
		Hydraulic Analysis Water Networks by computer	36
		Environmental Assessment Skills	37
		Principles of Geographical Information System (Handling of data, analysis and programming of geo-database)	38
		Dealing with the advance surveying instruments	39
		International system of standardization ISO	40

38- ديوان قاضي القضاة:

الرقم	المسار/ المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		المواريث			
2		الرقابة على أركان العدالة			
3		كيفية المرافعات			
4		الإرشاد والإصلاح الأسري			

39- التنمية الاجتماعية

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		الإشراف المهني	دائرة المساعدات المرشدين الاجتماعيين	(2020، 2019، 2018)	
2		دورة في مفاهيم الفقر ومفاهيم التنمية	دائرة المساعدات النقدية المرشدين الاجتماعيين	(2020، 2019، 2018)	
3		تصميم وإدارة حملات توعية للمجتمع المحلي في موضوع المخدرات	دائرة المخدرات المرشدين الاجتماعيين	(2020، 2019، 2018)	
4		التدريب على آليات التعامل مع الأشخاص المدمنين وإعادة تأهيلهم	رئيس قسم الإحصاء/ الدراسات	(2020، 2019، 2018)	
5		صياغة المؤشرات	مدير دائرة الخطط	(2020، 2019، 2018)	
6		رسم السياسات الاجتماعية والتنمية	رئيس قسم الإحصاء/ الدراسات	(2020، 2019، 2018)	
7		دورة لمرشدي السجون في الإرشاد الفردي والجماعي للمساجين لتخفيف الضغوط	رؤساء أقسام الرعاية الاجتماعية المرشدين الاجتماعيين	(2020، 2019، 2018)	

40- محافظة نابلس:

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون بـ)	المدة	مزود الخدمة المقترح
1		التحكيم	الدائرة القانونية		
2		ظروف وأسس المرافعات أمام المحاكم	الدائرة القانونية		
3		VMW are and VM data	الحاسوب	أسبوع	
4		DB administrat	الحاسوب	6 شهور	
5		تطوير المسح الاجتماعي	قسم الشؤون الاجتماعية	6 شهور	
6		الخدمات الاجتماعية	قسم الشؤون الاجتماعية		
7		إدارة الحدث بالمساعدات الطارئة	قسم الشؤون الاجتماعية		
8		إعداد الخطط الاستشارية	المجلس الاستشاري		

أسماء المشاركين من الدوائر الحكومية المختلفة

المجال الاول: عملية تطوير القدرات

المجموعات البؤرية

1- إدارة عملية تطوير القدرات

2- مدرب من لديه خبرة عملية في التدريب

3- التنسيق لعملية تطوير القدرات

4- تصميم التعلم في المعهد الوطني للتدريب التربوي

وقد عقدت هذه الورشة بتاريخ 27 / 1 / 2015 وكان عدد المشاركين في المجموعات البؤرية لهذا المجال 25 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	رامي رجا ابو سباع	مجلس الوزراء
2	وفاء مخيمر	الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني
3	محمد طبيبة	وزارة النقل والمواصلات
4	أسيل الخاروف	وزارة النقل والمواصلات
5	رنا ابو قرع	وزارة النقل والمواصلات
6	رائد كتانة	ديوان الرئاسة
7	منى الانصاري	ديوان الرئاسة
8	هند عياد	
9	امل ابو عوض	وزارة الصحة
10	امل جبر	الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني
11	مرعي عبدالحافظ الصوص	المعهد الوطني
12	مجدي سمارة	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
13	هنادي سعيد محمد	وزارة الاشغال والاسكان العامة
14	عبد الناصر الفاري	وزارة الصحة
15	هبة سيوية	وزارة التربية والتعليم
16	عاصم خميس	وزارة التنمية الاجتماعية
17	غدير ابو نقيه	وزارة العدل
18	مراد عوض الله عبد الله	جامعة فلسطين التقنية
19	رولا عبد العزيز نزال	وزارة التنمية الاجتماعية

20	محمد العمري	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
21	رياض ابو شهاب	وزارة العمل
22	فداء الكايد	ديوان الموظفين العام
23	كارمن دويكات	وزارة الداخلية
24	جواد ابو زهرة	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
25	نائلة يونس	المعهد القضائي الفلسطيني

المجال الثاني: القانونية

المجموعات البؤرية

1- تقديم الاستشارة القانونية 2- تقديم المساعدة القانونية 3- الاشراف واعداد البحوث القانونية
وقد عقدت هذه الورشة بتاريخ 2015/1/27 وكان عدد المشاركين في المجموعات البؤرية لهذا المجال 12 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	سهى عليان	وزارة العدل
2	وفاء الاعرج	وزارة شؤون المرأة
3	اسلام أبو زياد	وزارة الحكم المحلي
4	أيمن شاهين	ديوان الرقابة المالية والادارية
5	منهل سليمان	هيئة شؤون الاسرى
6	عمر خضر	مجلس الوزراء
7	رانية علاونة	ديوان الموظفين
8	عامر شاهين	مجلس القضاء الاعلى
9	مازن خالد الحروب	وزارة الاقتصاد الوطني
10	روان عبد المعطي راضي	وزارة المالية
11	مراد زكي النجار	النيابة العامة
12	اياذ ابراهيم متخ	وزارة الداخلية

المجال الثالث: ادارة الموارد البشرية

المجموعات البؤرية

1- تنمية وتطوير الموارد البشرية 2- التخطيط للموارد البشرية وإدارتها

3- استقطاب الموارد البشرية والحفاظ عليها

وقد عقدت هذه الورشة بتاريخ 2015/1/28 وكان عدد المشاركين في المجموعات البؤرية لهذا المجال 21 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	سوزان ابراهيم السيد	سلطة المياه الفلسطينية
2	ديانا عبد المجيد عليان	وزارة الزراعة
3	رائد كتانة	ديوان الرئاسة
4	مهند ابو شمة	وزارة التربية و التعليم
5	محمد غزال	وزارة التربية والتعليم /قطاع التعليم العالي
6	منى الانصاري	ديوان الرئاسة
7	د.خالد المصري	وزارة الصحة
8	آمال بدوي	سلطة المياه الفلسطينية / دائرة المياه
9	اماني محيسن	وزارة التربية والتعليم /قطاع التعليم العالي
10	رولا عبد العزيز نزال	وزارة التنمية الاجتماعية
11	محمد عطية	سلطة الاراضي
12	توفيق العلي	سلطة الاراضي
13	سمير حسين شلبي	وزارة الصحة
14	انوار محمد فهد	وزارة الصحة
15	ارين صدقة	وزارة شؤون المرأة
16	ريما ابو الهيجاء	الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني
17	ابراهيم الديك	الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني
18	كليب مشعل	وزارة المالية
19	خليل الفاري	وزارة الثقافة
20	عبد الكريم رشيد	ديوان الموظفين العام
21	رياض ابو شهاب	وزارة العمل

المجال الرابع: التدقيق

المجموعات البؤرية 1- ادارة عملية التدقيق 2- المسؤول عن التدقيق
وقد عقدت هذه الورشة بتاريخ 2015/1/28 وكان عدد المشاركين في المجموعات البؤرية لهذا المجال 12 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	محمد نور الدين سعدي	سلطة المياه الفلسطينية
2	نادر صلاحات	وزارة المالية
3	عبد الله العلي	ديوان الرقابة المالية والادارية
4	رائد كتانة	ديوان الرئاسة
5	منى الانصاري	ديوان الرئاسة
6	أيمن عطايرة	ديوان الموظفين العام
7	فتحي خضر	ديوان الموظفين العام
8	باهر خالد سليم ولويل	وزارة الصحة
9	نيروز عازم	ديوان الموظفين العام
10	منى فرح عوض	رئاسة الوزراء
11	صبيح درويش الشكعة	وزارة التربية والتعليم / قطاع التعليم العالي
12	عصام ابو زعرور	سلطة الطاقة

المجال الخامس: تكنولوجيا المعلومات

المجموعات البؤرية

1- تصميم صفحات الكترونية 2- ادارة قواعد البيانات 3- هندسة شبكات وصيانة
4- تحليل نظم 5- البرمجة

وقد عقدت هذه الورشة بتاريخ 2015/2/15 وكان عدد المشاركين في المجموعات البؤرية لهذا المجال 24 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	يمان رميح احمد ناصر	مجلس الوزراء
2	احمد حسن حساسنة	وزارة الاقتصاد الوطني
3	ثابت ابراهيم هرش	وزارة الاعلام
4	مؤيد رواشدة	وكالة وفا
5	هادي سعادي	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
6	خلود الطويل	وزارة المالية
7	مهند سليم عبد الكريم	وزارة المالية
8	عمر عبد العزيز	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا
9	منذر صلاحات	وزارة التربية والتعليم /قطاع التعليم العالي

10	م.هشام سلايمة	وزارة الزراعة
11	امجد عبد المنعم حرب	الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني
12	محمد عاطف ميداني	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
13	امية ابو شنب	وزارة الصحة
14	مصعب صبري ابو الهيجاء	الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني
15	طه لطفي قشمر	وزارة التربية والتعليم /قطاع التعليم العالي
16	يزيد خليل الخطيب	وزارة الاوقاف والشؤون الدينية
17	يوسف جميل	وزارة الاوقاف والشؤون الدينية
18	محمود طلعت عارضة	وزارة التنمية الاجتماعية
19	ابراهيم ابو بكر	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
20	نزار سليم محمد بركات	وزارة النقل والمواصلات
21	محمد عارف خميسة	سلطة الاراضي
22	سليمان عمانة	وزارة المالية
23	فادي مرجانة	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
24	ربيع ناصر	ديوان الرئاسة

المجال السادس: العلاقات العامة

المجموعات البؤرية

- 1- إدارة العلاقات العامة 2- بناء محتوى المطبوعات والمنشورات سواء الالكترونية أو غير الالكترونية.
- 3- الترجمة

وقد عقدت هذه الورشة بتاريخ 2015/2/15 وكان عدد المشاركين في المجموعات البؤرية لهذا المجال 23 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	رشا السوقي	مجلس الوزراء
2	احمد صيام	محافظة القدس
3	عكرمة محمد سمارة	وزارة الزراعة
4	محمد احمد العواودة	وزارة الصحة
5	ايمن بهاء الدين ظاهر	وكالة وفا
6	جهاد دريدي	وزارة التربية والتعليم
7	عبد الحكيم ابو جاموس	وزارة التربية والتعليم
8	علاء الدين عبد الحليم	محافظة طولكرم
9	شهيناز ماجد ضبابات	محافظة طوباس
10	سناء بدوي	محافظة جنين

11	شيراز سعادة	سلطة جودة البيئة
12	عثمان عابدين	محافظة الخليل
13	سامر تيم	محافظة رام الله والبيرة
14	لؤي زعويل	محافظة بيت لحم
15	سامح عودة	محافظة قلقيلية
16	خلود الطويل	وزارة المالية
17	فواز رياض عساف	وزارة الثقافة
18	فراس	وزارة الاعلام
19	حسام دودين	وزارة الاعلام
20	شريف عصفور	وزارة الثقافة
21	محمد حميدات	وزارة التربية والتعليم / قطاع التعليم العالي
22	محمد احمد نجمي	سلطة المياه الفلسطينية
23	رشا نيهان	وزارة الاقتصاد الوطني

المجال السابع: المالية

المجموعات البؤرية

- 1- أمانة المخازن والعهد 2- أمانة الصندوق 3- إدارة الحسابات
 - 4- إدارة الشؤون المالية 5- التدقيق والرقابة المالية 6- خدمة المشتريات والعطاءات
- وقد عقد هذه الورشة بتاريخ 2015/2/16 وكان عدد المشاركين في المجموعات البؤرية لهذا المجال 45 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	احمد سفيان جابر ابراهيم	هيئة الاذاعة والتلفزيون
2	جمال محمود ابو جنيد	ديوان الموظفين العام
3	محمد مصطفى ظاهر	ديوان الموظفين العام
4	سمر ياسر سعيد فطافطة	وزارة الزراعة
5	ميادة عمر عبد اللطيف	سلطة الاراضي
6	ساهر فريد ابو لطيفة	وزارة الداخلية
7	بشير بركات	محافظة طولكرم
8	اشرف برغوثي	
9	رامي موقدي	محافظة سلفيت
10	مصطفى ابراهيم	محافظة سلفيت
11	معن محمود محمد شحادة	وزارة النقل والمواصلات
12	شادي واصف سليمان	وزارة التربية والتعليم /قطاع التعليم العالي

وزارة الداخلية	محمد مدحت نعيم غزال	13
سلطة المياه / دائرة المياه الفلسطينية	عماد عبده	14
سلطة المياه الفلسطينية	رائدة الانصاري	15
وزارة الخارجية	عبد الكريم الجيان	16
سلطة الاراضي	ربي جبر	17
وزارة التنمية الاجتماعية	محمد صادق	18
ديوان الموظفين العام	اسامة عفانة	19
شؤون المحافظات	رائف سلامة	20
ديوان الرقابة المالية والادارية	نهى صلاح عبد عاروري	21
ديوان الموظفين العام	محمود سعيد عبد المهدي	22
وزارة الاشغال والاسكان العامة	لبنى جمال محمد	23
وزارة الاشغال والاسكان العامة	عدلة راتب عساف	24
وزارة التربية والتعليم /قطاع التعليم العالي	هاني ابو سنفة	25
سلطة الطاقة	أشرف عطاطرة	26
محافظة نابلس	عامر اباضة	27
وزارة الصحة	سونا ملخيس	28
وزارة المالية	محمد حسني عودة	29
وزارة الصحة	ليث عبد الرحيم ابو حجلة	30
محافظة الخليل	همسة التكروري	31
محافظة طوباس	أمين قطمش	32
محافظة اريحا والاغوار	أريج اديب	33
محافظة رام الله والبيرة	محمود احمد ذيب احمد	34
ديوان الموظفين العام	أسيل باسم العبيسي	35
ديوان الموظفين العام	محمد بسام مسعيد	36
ديوان الرقابة المالية والادارية	نصير محمد جواد	37
وزارة المالية	حازم محمد رياض حرب	38
محافظة قلقيلية	بسام احمد	39
وزارة المالية	سمير عبد المعطي بركات	40
وزارة المالية	سهير عمر حسين	41
وزارة المالية	هديل صرت	42

وزارة التنمية الاجتماعية	ثائر حنا	43
محافظة القدس	نادر جعبة	44
وزارة التربية والتعليم /قطاع التعليم العالي	عزة شتية	45

المجال الثامن: السياسات العامة

المجموعات البؤرية

- 1- تطوير السياسات العامة للمؤسسة
 2- جمع البيانات الخاصة بالدراسات والابحاث
 3- تحليل النتائج 4- تطوير الخطط العامة 5- تصميم واعداد الدراسات والأبحاث
 وقد عقدت هذه الورشة بتاريخ 2015/2/26 و كان عدد المشاركين في المجموعات البؤرية لهذا المجال 28 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	ميرنا جاسر جاسر	وزارة الاقتصاد الوطني
2	محمد قلالوة	جهاز المركزي للإحصاء
3	امل ابو عوض	وزارة الصحة
4	لينا بدوي	وزارة التنمية الاجتماعية
5	صالح مطاوع	وزارة الاقتصاد الوطني
6	بسام الحاج	وزارة التربية والتعليم / قطاع التعليم العالي
7	محمد دريدي	جهاز المركزي للإحصاء
8	نتالي حمدان	مجلس الوزراء
9	جيهان دعيس	وزارة التنمية الاجتماعية
10	لبنة ابو الرب	وزارة النقل والمواصلات
11	ساجد ومحمد السمان	ديوان الرقابة المالية والادارية
12	هيا احمد القاسم	دار الافتاء
13	سمر علي الاعرج	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
14	خالد الطويل	وزارة الاقتصاد الوطني
15	رشاد يوسف	وزارة الاقتصاد الوطني
16	يسرى ابو مريم	وزارة التنمية الاجتماعية
17	معن فرحات	مجلس الوزراء
18	بسام ابو غربية	وزارة الأشغال والاسكان العامة
19	محمد هلسة	وزارة الحكم المحلي
20	عبد السلام شبيطة	وزارة الاقتصاد الوطني
21	بركات سمور	وزارة التنمية الاجتماعية
22	عبد للكريم رشيد	ديوان الموظفين العام

ديوان الرئاسة	نسرين بدوي	23
مجلس الوزراء	هنادي ناصر	24
وزارة التربية والتعليم/قطاع التعليم العالي	عبير الشهابي	25
وزارة الثقافة	خليل الفاري	26
وزارة التنمية الاجتماعية	ربي المصري	27
وزارة الصحة	علا العكر	28

المجال التاسع : خدمات الجمهور

المجموعات البؤرية

1- خدمة الارشاد للمواطنين موظف (الاستعلامات في الدوائر الحكومية)

2- الجباية 3- خدمة الجمهور (استخراج الوثائق للمواطنين)

وقد عقدت هذه الورشة بتاريخ 2015/2/26 و كان عدد المشاركين في المجموعات البؤرية لهذا المجال 14 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	محمد مصطفى حسن	وزارة النقل والمواصلات
2	وفاء ناصر الدين نبهان	وزارة النقل والمواصلات
3	ربي خالد جبر	سلطة الاراضي
4	هناء علي طليب	سلطة الاراضي
5	معن محمود شحادة	وزارة النقل والمواصلات
6	شرين ملوح	وزارة الخارجية
7	ادهم فرحان	وزارة الخارجية
8	حسام علمية	وزارة المالية
9	ايمان حسني الخفش	وزارة المالية
10	مها المصري	وزارة الداخلية
11	سمارة بوزية	وزارة الداخلية
12	أنس حمد عمار	وزارة الاوقاف والشؤون الدينية
13	رندة شقير	وزارة الزراعة
14	دولت ابو شريفة	هيئة الاذاعة والتلفزيون

المجال العاشر: الخدمات المساندة

المجموعات البؤرية

1- تقديم الدعم الفني المكتبي (كاتب وطابع مساعد اداري + موظف/ة سكرتارية)

2- تقديم الدعم الفني الخدماتي (سائق مراسل وحارس)

وقد عقدت هذه الورشة بتاريخ 2015/3/1 وكان عدد المشاركين في المجموعات البؤرية لهذا المجال 17 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	هيفاء ابراهيم احمد	وزارة الداخلية
2	عبد الحفيظ تميمي	وزارة الداخلية
3	سمر سمير حسن ناص	ديوان قاضي القضاة
4	مها محمد نادي	ديوان قاضي القضاة
5	ياسمين كامل فقيه	النيابة العامة
6	اباء منصور	النيابة العامة
7	احمد جودة	سلطة الاراضي
8	اسعد منصور حميد	وزارة الداخلية
9	ناجح زيد	وزارة الثقافة
10	احمد كبجي	وزارة الاشغال والاسكان العامة
11	حسن الرب	وزارة الاشغال والاسكان العامة
12	محمود ياسر	سلطة المياه
13	احمد محمد زايد	وزارة الثقافة
14	تيسير محمد صالح	وزارة الاوقاف والشؤون الدينية
15	شهاب زهير سموم	وزارة الاوقاف والشؤون الدينية
16	باجس فايز	وزارة الحكم المحلي
17	يوسف ابراهيم مرار	وزارة الاقتصاد الوطني

المجال الحادي عشر: ادارة المشاريع

المجموعات البؤرية 1- ادارة المشاريع 2- التنسيق اللوجستي للشروع

وقد عقدت هذه الورشة بتاريخ 2015/3/1 وكان عدد المشاركين في المجموعات البؤرية لهذا المجال 13 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	محمد احمد غانم	وزارة الزراعة
2	خالدة ابو صبح	وزارة الداخلية
3	منال ابو رمضان	وزارة التنمية الاجتماعية
4	زياد الهليس	الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني
5	رقية ابو الرب	وزارة الاشغال والاسكان العامة
6	لبنى حشاش	وزارة الصحة
7	رشا مفارحة	وزارة المالية
8	اشرف سماق	الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني
9	مشهور حسن	وزارة التخطيط
10	فدوى احمد ابو شمسية	الهيئة العامة للاذاعة والتلفزيون
11	عبد الناصر الفاري	وزارة الصحة
12	سليم بصيلة	ديوان الرقابة المالية والادارية
13	عيسى عطا الله	سلطة المياه

وتم عقد ورشة عمل لعرض ومناقشة نتائج المجموعات البؤرية «بناء القدرات في مجال التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للمجالات الغير تخصصية في الخدمة المدنية ودعوة مدارء التدريب ومدراء إدارة الموارد البشرية في جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية والتي عقدت بتاريخ 2015/5/10 وكان عدد المشاركين 220 مشارك

المرحلة الثانية: الاحتياجات التدريبية التخصصية كان العمل مع اربع وزارات حكومية

1 - وزارة الصحة وتم عقد الورشة بتاريخ 2015/11/12 وتم عملها على جلستين:

الجلسة الصباحية الاولى من الساعة 8:30 ولغاية الساعة 11:00 وكان عددهم 29 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	محمد سعيد محمد جريان	وزارة الصحة
2	معتز محمود عواودة	وزارة الصحة
3	مهند غازي هلال	وزارة الصحة
4	نور شريف حمارشة	وزارة الصحة
5	ايوب جعبري	وزارة الصحة

6	تامر حنتش	وزارة الصحة
7	سحر مرعي	وزارة الصحة
8	راوية ابو جبر	وزارة الصحة
9	نبيل كمال سلامة	وزارة الصحة
10	عبد السلام حمدان	وزارة الصحة
11	تيسير ابو امونة	وزارة الصحة
12	مي حجاوي	وزارة الصحة
13	نفعين جرادات	وزارة الصحة
14	سائد ناصر حسين علي	وزارة الصحة
15	رأفت عبد الهادي	وزارة الصحة
16	زاهي يوسف حواري	وزارة الصحة
17	ساجد سمير ابو الوفا	وزارة الصحة
18	خلدون ابو عرة	وزارة الصحة
19	فارس سليمان حجازين	وزارة الصحة
20	حافظ دودين	وزارة الصحة
21	لينة مناصرة	وزارة الصحة
22	ضرغام مفيد ياسين	وزارة الصحة
23	نبيل محمد أبو ريان	وزارة الصحة
24	د.امل عوض	وزارة الصحة
25	غدير زاووي	وزارة الصحة
26	خليل ابراهيم أبو شقير	وزارة الصحة
27	نادي حسين	وزارة الصحة
28	أنس الديك	وزارة الصحة
29	ابراهيم محمد ابراهيم غاوي	وزارة الصحة

الجلسة المسائية الثانية من الساعة 12:00 ولغاية الساعة 2:30 وكان عددهم 26 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	هديل خالوية	وزارة الصحة
2	امل ابو عوض	وزارة الصحة
3	نفين ابو بكر	وزارة الصحة
4	غدير زواني	وزارة الصحة
5	ثائر حنتش	وزارة الصحة
6	محمد عتيلي	وزارة الصحة
7	سها سلفيتي	وزارة الصحة
8	هبة عدس	وزارة الصحة
9	لما خليفة	وزارة الصحة
10	عاطف ابو حفيظ	وزارة الصحة
11	ميرفت العويوي	وزارة الصحة
12	سلام مروان جيوسي	وزارة الصحة
13	لينة عبد العزيز	وزارة الصحة
14	بوسي راسم الحلايقة	وزارة الصحة
15	نداء ابو لطيفة	وزارة الصحة
16	منال نصير بني عودة	وزارة الصحة
17	ميساء محمد عبد الله	وزارة الصحة
18	سيرين القاروط	وزارة الصحة
19	سناء ابو زعرور	وزارة الصحة
20	ميساء شلطف	وزارة الصحة
21	علي حسن جاجحة	وزارة الصحة
22	ابراهيم محمد سالم	وزارة الصحة
23	مهند منصور	وزارة الصحة
24	اسماعيل محفوظ	وزارة الصحة
25	مها محمد كعابنة	وزارة الصحة
26	كرم حاتم البرغوثي	وزارة الصحة

2- وزارة الزراعة

وتم عقد الورشة الاولى بتاريخ 2015/11/18 وكان عدد المشاركين 27 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	امجد جميل جمعة	وزارة الزراعة
2	عارف شومان	وزارة الزراعة
3	بسام ابو زعرور	وزارة الزراعة
4	شريف ابو حمدة	وزارة الزراعة
5	شادي درويش	وزارة الزراعة
6	راغب كميل	وزارة الزراعة
7	احمد فطوطة	وزارة الزراعة
8	عودة صبارنة	وزارة الزراعة
9	محمد جعافرة	وزارة الزراعة
10	صفاء بسيس	وزارة الزراعة
11	ميساء معكومة	وزارة الزراعة
12	كفاح محمد احمد الساحوري	وزارة الزراعة
13	احمد صلاح البوم	وزارة الزراعة
14	ريم توفيق مصطفى	وزارة الزراعة
15	محمود عبد الفتاح فطافطة	وزارة الزراعة
16	ايمان جيمان	وزارة الزراعة
17	روان محمود	وزارة الزراعة
18	ضحى عابدين	وزارة الزراعة
19	فداء دار حماد	وزارة الزراعة
20	مهران براهيمة	وزارة الزراعة
21	ناصر عطاري	وزارة الزراعة
22	بهاء عبد الرؤوف خضر	وزارة الزراعة
23	مهند الحاج حسين	وزارة الزراعة
24	مأمون صالح ثابتة	وزارة الزراعة
25	شادي عبد الرحمن سليمان	وزارة الزراعة
26	عبد الله حسن الدحلة	وزارة الزراعة
27	أشرف وليد عنبتاوي	وزارة الزراعة

3- وزارة التربية والتعليم العالي

وتم عقد هذه الورشة بتاريخ 2015/11/22 وكان عدد المشاركين 34 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	ختام مصطفى يوسف سكر	وزارة التربية والتعليم العالي
2	فيصل يونس قطيط	وزارة التربية والتعليم العالي
3	ذياب عبد الجابر كلش	وزارة التربية والتعليم العالي
4	نائلة عزمي عبدالرحيم	وزارة التربية والتعليم العالي
5	سوزان شعبان حسين عبد الحميد	وزارة التربية والتعليم العالي
6	مراد فتح الله "محمدشفيق"	وزارة التربية والتعليم العالي
7	لبنى موسى حسين ابو سرحان	وزارة التربية والتعليم العالي
8	ايمان احمد النجار	وزارة التربية والتعليم العالي
9	مرعي عبد الحافظ سليم	وزارة التربية والتعليم العالي
10	خالد احمد محمد زيد	وزارة التربية والتعليم العالي
11	منى احمد عادل	وزارة التربية والتعليم العالي
12	غادة عزت صالح جوايرة	وزارة التربية والتعليم العالي
13	خلود حمدان ابو احمد عامر	وزارة التربية والتعليم العالي
14	سعيدة مصطفى طه زهران	وزارة التربية والتعليم العالي
15	عبد الشافي يونس محمد صيام	وزارة التربية والتعليم العالي
16	عبد الفتاح احمد يوسف صبيح	وزارة التربية والتعليم العالي
17	عبد السلام صادق كتانة	وزارة التربية والتعليم العالي
18	محمد عبد الوهاب	وزارة التربية والتعليم العالي
19	فضيلة محمد يوسف	وزارة التربية والتعليم العالي
20	عمار جبر ابو عصابة	وزارة التربية والتعليم العالي
21	ايمن الحمامرة	وزارة التربية والتعليم العالي
22	ريم العناتي	وزارة التربية والتعليم العالي
23	عبير ابو لبدة	وزارة التربية والتعليم العالي
24	ختام محمد عبد الله شحادة	وزارة التربية والتعليم العالي
25	سمر عودة	وزارة التربية والتعليم العالي
26	ايمان الريماوي	وزارة التربية والتعليم العالي
27	منير عايش	وزارة التربية والتعليم العالي

28	احمد الخطيب	وزارة التربية والتعليم العالي
29	اياذ جبور	وزارة التربية والتعليم العالي
30	منال رفيق جملة	وزارة التربية والتعليم العالي
31	باسمة عبد الغفار عابدين	وزارة التربية والتعليم العالي
32	حمد عوني سالم احمد	وزارة التربية والتعليم العالي
33	مفيد محمد امين	وزارة التربية والتعليم العالي
34	محمد احمد حمدان	وزارة التربية والتعليم العالي

4- وزارة الاشغال والاسكان العامة

وتم عقد الورشة بتاريخ 2015/11/22 وكان عدد المشاركين 28 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	سهير محمد مهنية	وزارة الاشغال والاسكان العامة
2	روبا الجولاني	وزارة الاشغال والاسكان العامة
3	نادر حسين	وزارة الاشغال والاسكان العامة
4	علاء عتمة	وزارة الاشغال والاسكان العامة
5	الاء سمارة	وزارة الاشغال والاسكان العامة
6	اعتماد الريموي	وزارة الاشغال والاسكان العامة
7	فاطمة ابو عيوش	وزارة الاشغال والاسكان العامة
8	حذيفة الزغل	وزارة الاشغال والاسكان العامة
9	حسام عواد	وزارة الاشغال والاسكان العامة
10	محمود عرار	وزارة الاشغال والاسكان العامة
11	رولا محمد صباح	وزارة الاشغال والاسكان العامة
12	لينا غزي السخن	وزارة الاشغال والاسكان العامة
13	رانية عمر الجمل	وزارة الاشغال والاسكان العامة
14	فداء زكي الدلو	وزارة الاشغال والاسكان العامة
15	محمد العبادي	وزارة الاشغال والاسكان العامة
16	صابر حسين حمد	وزارة الاشغال والاسكان العامة
17	يوسف رياض شلبي	وزارة الاشغال والاسكان العامة
18	رأفت نمر	وزارة الاشغال والاسكان العامة
19	اسامة زهد	وزارة الاشغال والاسكان العامة
20	عماد ياسر جود الله	وزارة الاشغال والاسكان العامة

وزارة الاشغال والاسكان العامة	عماد راتب ابو بكر	21
وزارة الاشغال والاسكان العامة	وسيم مصباح حسين	22
وزارة الاشغال والاسكان العامة	اسماء ياغي	23
وزارة الاشغال والاسكان العامة	معن زياد	24
وزارة الاشغال والاسكان العامة	عزام علان	25
وزارة الاشغال والاسكان العامة	بسام مرعي	26
وزارة الاشغال والاسكان العامة	عمار طبيه	27
وزارة الاشغال والاسكان العامة	عمار سمير شنطي	28

5- وزارة الزراعة

وقد عقدت الورشة الثانية بتاريخ 2015/11/24 وكان عدد المشاركين 22 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	محمد هدى السمر	وزارة الزراعة
2	اسامة حولة	وزارة الزراعة
3	رائد الاغبر	وزارة الزراعة
4	عماد خليفة	وزارة الزراعة
5	محمد مهران	وزارة الزراعة
6	ظافر علي الهمشري	وزارة الزراعة
7	عبد الرحم ظيباوي	وزارة الزراعة
8	سلامة شباب	وزارة الزراعة
9	عرفات اشنتية	وزارة الزراعة
10	مجدي الاغبر	وزارة الزراعة
11	ابراهيم حمدان	وزارة الزراعة
12	روان محمود مرمش	وزارة الزراعة
13	اسمهان حسن	وزارة الزراعة
14	محمد عيسى	وزارة الزراعة
15	اسد مناصرة	وزارة الزراعة
16	اياذ العذرة	وزارة الزراعة
17	اشرف عنبتاوي	وزارة الزراعة
18	بيسان الجمال	وزارة الزراعة
19	حازم مرابي	وزارة الزراعة

20	عبد القادر دوابشة	وزارة الزراعة
21	دينا غسان عرفات	وزارة الزراعة
22	فنن منير عبده	وزارة الزراعة

6- وزارة الصحة

وتم عقد الورشة بتاريخ 2015/11/25 وتم عملها على جلستين
الجلسة الصباحية الاولى من الساعة 8:30 ولغاية الساعة 11:00 وكان عددهم 29 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	امل محمد رامي بول	وزارة الصحة
2	سائدة عبد الفتاح العمري	وزارة الصحة
3	هاجر إلياس صلاح الدين	وزارة الصحة
4	ايمن محمد عبدالرحمن هديب	وزارة الصحة
5	ماجدة محمد عيد ياسين	وزارة الصحة
6	امل محمد ابو جرار	وزارة الصحة
7	عطاف عزوين	وزارة الصحة
8	مجدولين محمد جمعة	وزارة الصحة
9	سليمة علاونة	وزارة الصحة
10	رائد محمد رضوان	وزارة الصحة
11	الهام عثمان مطر	وزارة الصحة
12	ابراهيم محمد يونس	وزارة الصحة
13	ناهد محمد زياد اسمر	وزارة الصحة
14	وفاء عبد الفتاح محمد العملة	وزارة الصحة
15	سمر محمد خالدي	وزارة الصحة
16	ابراهيم محمد ضيف الله	وزارة الصحة
17	انتصار ابو ماضي	وزارة الصحة
18	امل ابو عوض	وزارة الصحة
19	غدير زحليا	وزارة الصحة
20	الهام شماسنة	وزارة الصحة
21	فريال ياسين	وزارة الصحة
22	فداء الحنتش	وزارة الصحة
23	انصاف سليمان	وزارة الصحة

24	سميرة ابو حرب	وزارة الصحة
25	ليالي انور	وزارة الصحة
26	خلود خالد أشتية	وزارة الصحة
27	صهيب	وزارة الصحة
28	فاطمة محمد الفقيه	وزارة الصحة
29	ميساء قبيها	وزارة الصحة

الجلسة المسائية الثانية من الساعة 12:00 ولغاية الساعة 2:30 وكان عددهم 25 مشارك

الرقم	اسم المشارك	جهة العمل
1	مازن هباب	وزارة الصحة
2	معاذ محمد دراغمة	وزارة الصحة
3	علي عبد ربه	وزارة الصحة
4	سمير شماسنة	وزارة الصحة
5	عبدالرحمن عب الهلال	وزارة الصحة
6	اشرف عبدالباسط	وزارة الصحة
7	رائد الهندي	وزارة الصحة
8	ابراهيم دقروق	وزارة الصحة
9	مهند بشير	وزارة الصحة
10	احمد ازعر	وزارة الصحة
11	عبد المجيد نوري	وزارة الصحة
12	امجد اسحاق	وزارة الصحة
13	عمر شريف الحلايقة	وزارة الصحة
14	علاء ابو جزر	وزارة الصحة
15	نورالدين حسني احمد	وزارة الصحة
16	امين عبد المجيد خنفر	وزارة الصحة
17	محمد لطفي منصور	وزارة الصحة
18	وائل سميح الحلبي	وزارة الصحة
19	فيصل البطراوي	وزارة الصحة
20	ربيع ابراهيم نور	وزارة الصحة

وزارة الصحة	رزق الناظر	21
وزارة الصحة	بسام نصر	22
وزارة الصحة	جواد حسون	23
وزارة الصحة	اشرف وليد شديد	24
وزارة الصحة	مراد احمد كراجة	25

قائمة بأسماء المؤسسات الحكومية

الرقم	اسم المؤسسة
1	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
2	السلطة القضائية
3	الصندوق القومي الفلسطيني
4	المجلس الأعلى للشباب والرياضة
5	المحاكم الشرعية
6	النيابة العامة
7	دار الافتاء الفلسطينية
8	ديوان الرئاسة
9	ديوان الرقابة المالية والادارية
10	سلطة أراضي
11	سلطة الطاقة والموارد الطبيعية
12	سلطة المياه الفلسطينية
13	سلطة جودة البيئة
14	مجلس الوزراء
15	هيئة الشؤون المدنية
16	هيئة شؤون الأسرى والمحررين
17	وكالة الانباء والمعلومات الفلسطينية "وفا"
18	شؤون المحافظات
19	محافظة رام الله والبيرة
20	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
21	وزارة الاعلام
22	وزارة الاقتصاد الوطني
23	وزارة الاوقاف والشؤون الدينية
24	وزارة التربية والتعليم العالي
25	وزارة التنمية الاجتماعية
26	وزارة الثقافة

وزارة الحكم المحلي	27
وزارة الداخلية	28
وزارة السياحة والآثار	29
وزارة العدل	30
وزارة العمل	31
وزارة المالية والتخطيط	32
وزارة النقل والمواصلات	33
وزارة شؤون القدس	34
وزارة شؤون المرأة	35

