

State Of Palestine



دولة فلسطين

General Personnel Council

ديوان الموظفين

المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة

Palestinian National School of Administration

PNSA

برنامج التدريب المستمر
للفئة الأولى

الإدارة العامة للتدريب



برنامج التدريب المستمر

المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة



فهرس المحتوى

4	مقدمة
4	الهدف العام للبرنامج
4	الأهداف الفرعية
5	الفئة المستهدفة
5	مدة البرنامج
5	المنهاج التدريبية
6	تدريب الفئة الوسطى وتدريب مدربين
6	مقدمة
6	اهداف التدريب
7	الفئة المستهدفة
7	منهجية التدريب
7	الاحتياجات التدريبية
8	المادة التدريبية
9	اعداد المدربين
10	مرحلة التدريب



مقدمة

برنامج التدريب المستمر هو احد البرامج التدريبية الرئيسية للموظفين العموميين، والذي تقدمه المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، للحفاظ على التطوير المستمر لقدرات العاملين في الوظيفة العمومية، ومواكبتها للتطورات الحاصلة في الحقول العلمية المختلفة، ولموائمة احتياجات المؤسسات العامة وتطوير قدرتها على تقديم افضل الخدمات للمواطن الفلسطيني.

الهدف العام للبرنامج

يهدف هذا البرنامج الى " تمكين شاغلي وظائف الاشراف في الادارة الوسطى في الوظيفة العامة الفلسطينية من مواكبة التطورات المستمرة والمتسارعة، عبر الارتقاء بمعارف ومهارات وتوجهات العاملين فيها، وخلق ثقافة مناسبة للوظيفة العامة"، ويكون ذلك من خلال تسليح العاملين في القطاع الحكومي والعام بما يستجد من المهارات والمعارف في الحقل الاداري، والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية

الأهداف الفرعية

- ربط المسارات الوظيفية بالمسارات التدريبية، بحيث يكون الموظف مسلحاً بما يحتاجه مساره الوظيفي المستقبلي.
- التطوير المستمر لمعارف ومؤهلات وتوجهات الموارد البشرية العاملة في القطاع الحكومي والعام، بما يستجد من تطورات في الحقول المعرفية.
- خلق ثقافة تنظيمية إيجابية في كل مؤسسة حكومية، والانتهاج بمنهجية ادارة المعرفة بالاستفادة القصوى من المتدربين في هذا البرنامج كحجر اساس في جعل المؤسسات الحكومية بيئة تدريب مستمر.
- سد الفجوات الأدائية لدى الافراد و وحدات العمل، والعمل على جسرهما بتقوية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف .



الفئة المستهدفة

برامج التدريب المستمر ووفق القرار بقانون المنظم لآعمال المدرسة الوطنية الفلسطينية للادارة يستهدف من يعمل بوظائف الاشراف في الفئة الاولى والفئة الثانية، وكل مسار تدريبي يستهدف مجموعة محددة من الموظفين، مع التركيز على فئة الادارة الوسطى والوظائف الاشرافية فيها، وويتم تصميم مسارات هذه البرامج المستمرة للتدريب وفق احتياج كل فئة من هذه الفئات، وفق الخطة الوطنية للتدريب للقطاع العام، ويتم بناء مواد هذا البرنامج وتعديله وفق هذه الاحتياجات.

مدة البرنامج

تختلف مدة كل مسار تدريبي باختلاف الفئة المستهدفة، والهدف من المسار التدريبي، وعدد المستهدفين في الفئة المستهدفة، ولكل مسار تدريبي جدولته الخاص بالوقت.

المنهاج التدريبي

يحتوى كل مسار تدريبي في برامج التدريب المستمر نوعين من المنهاج التدريبي:

- **منهاج تدريبي ثابت/** وهو المنهاج الذي يلزم كل وظيفة اشرافية وسطى، مثل المواد المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، والادارة والقيادة، وهذه المناهج التدريبية ستستخدم في ترسيخ مبدأ تعزيز الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأنواعها وستقدم معارف وتطبيقات أساسية في هذه الحقول، والتي قد تشكل أساسا للالتحاق ببرامج إعداد القادة الذي تقدمه المدرسة للقادة المستقبليين في القطاع العام.
- **منهاج تدريبي متغير/** وهو المنهاج التدريبي الذي سيكون وفق مسوح الاحتياجات التدريبية، حيث ستظهر حاجات في فترة ما وستختفي حاجات أخرى في فترة أخرى، مما يشكل أساسا لنوع وكيفية وماهية المواد التدريبية المتغيرة.



تدريب الفئة الوسطى وتدريب مدربين

يندرج تحت التدريب المستمر برامج متعددة، كل برنامج يستهدف فئة محددة من الموظفين الحكوميين، ومن اهم هذه المسارات في التدريب المستمر تدريب الفئة الوسطى وتدريب مدربين، بالاضافة لغيرها من البرامج.

مقدمة

تدريب الفئة الوسطى وتدريب مدربين هو برنامج تدريبي يتكون من مجموعة من المهارات والمعارف (الكفايات)، خاص بالفئة الأولى، مبني على مسح الاحتياجات التدريبية التي اجرتها المدرسة لهذه الفئة، ومرتبطة بالمسار الوظيفي وفق القانون، ويتكون من مرحلتين أساسيتين، وهذا البرنامج التدريبي تم دعمه فنيا وتقنيا من قبل الشركاء الكوريين.

اهداف التدريب

الهدف العام لهذا المسار التدريبي هو " الارتقاء بأداء العاملين في الفئة الاولى في الوظيفة الحكومية، ورفع حافزيتهم لقيادة فرق العمل باتجاه تقديم خدمات افضل للمواطن الفلسطيني"، اما الاهداف الفرعية للبرنامج فهي:

- ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي من خلال ربط التقدم الوظيفي بمجموعة من الكفايات التي تحتويها البرامج التدريبية.
- تخفيف تكاليف التدريب من خلال تدريب المدربين والاعتماد على طواقم الخدمة المدنية في تصميم وتنفيذ التدريب.
- تعزيز روح التشارك والتعاون بين مختلف مؤسسات الخدمة المدنية.
- اعادة تحفيز القدرات لموظفي الفئة الاولى
- تطوير اليات العمل بالتدريب والاعتماد على القدرات الذاتية وتنميتها للعاملين في قطاع الخدمة المدنية.



○ تحضير هذه الفئة لبرنامج اعداد القادة، وهو البرنامج المختص بتأهيل المدراء لتقلد المناصب العليا في قطاع الخدمة المدنية.

الفئة المستهدفة

كل من يعمل بالوظيفة الحكومية في الفئة الأولى وعلى الدرجة الوظيفية (C) في المرحلة الاولى من البرنامج.

منهجية التدريب

تؤمن المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بمنهجية العمل المشترك مع المؤسسات الحكومية، وترتكز على القواعد التالية في عملها بهذا البرنامج:

- توطين التدريب، والاستثمار في الكوادر العاملة في القطاع الحكومي.
- الاستدامة لهذا البرنامج، بتطوير القدرات الذاتية للعاملين في الخدمة المدنية، لضمان استدامة هذا البرنامج.

ولذلك يقسم المسار التدريبي الى جزئين:

1. تدريب مدربين من الفئة الاولى على كافة المواضيع التدريبية التي تشكل احتياج وظيفي لها.
2. يقوم هؤلاء المدربون بتدريب جميع الفئة المستهدفة من زملائهم في ذات الفئة، وفي كافة المؤسسات الحكومية، ابتداءً بالمحافظات الشمالية، ثم في المحافظات الجنوبية.

الاحتياجات التدريبية

قامت المدرسة الوطنية حصر الاحتياجات التدريبية لهذه الفئة وفق الاسس العلمية، لحصر الاحتياج الفعلي للفئة المستهدفة، كما يلي:



- مراجعة الاوصاف الوظيفية للفئة المستهدفة (الفئة الاولى) وتحديد حقول الاستهداف، حيث تم تحليل 20 بطاقة وصف وظيفي للوظائف الأكثر شيوعا في مؤسسات الخدمة المدنية، للتعرف على طبيعة الكفايات الأكثر أهمية لإنجاز المهام الوظيفية.
- مسح الاحتياجات التدريبية: من خلال توزيع استبانة على مجموعة من العاملين في هذه الفئة في مختلف المؤسسات الحكومية، تحتوي هذه الاستبانة على مجموعة من اهم الكفايات التي تحتاجها هذه الفئة من العاملين في الخدمة المدنية، بحيث تقيس مدى أهمية كل منها ومدى الاحتياج الفعلي لها.
- استشارة مجموعة من المدراء العاميين من ذوي الخبرة، للتعرف على اهم الكفايات المطلوبة للفئة الأولى وذلك من خلال خبراتهم السابقة ونتائج تقييم الاداء، وطبيعة عملهم كرؤساء مباشرين للفئة المستهدفة.
- تشكيل فريق استشاري من الخبراء في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وديوان الموظفين العام بالاضافة الى الشركاء من كوريا الجنوبية، والذي قدم مقترحاته عن اهم الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة
- مقابلات مع المتدربين في برنامج اعداد القادة الدفعة الأولى 2016، وهم من الفئة الاولى المستهدفة بالتدريب.
- مراجعة مجموعة كبيرة من التجارب والخبرات المحلية (الخطة الوطنية للتدريب، المنهاج التدريب لبرنامج اعداد وغيرها)
- مراجعة التجارب العالمية مثل OECD والتجربة الكورية والتجربة الامريكية وغيرها

المادة التدريبية

نتيجة لتحليل كافة النتائج والمعلومات المجموعة وفق مسح الاحتياج التدريبي، ومن ثم تحديد الأولويات، تم وضع مجموعة من الكفايات لتكون الأساس للبرنامج التدريبي الخاص بالإدارة المتوسطة (الفئة الاولى)، حيث تم تصنيف جميع الاحتياجات الى خمسة مواضيع رئيسية مهمة لهذه الفئة الوظيفية في الادارة الوسطى، ويحتوي كل موضوع رئيسي على ثلاث مواضيع فرعية كما يبين الجدول التالي:



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

اعداد المدربين

يقوم البرنامج التدريبي على اعداد مدربين في كل موضوع فرعي (15 مدرب) وذلك من خلال برنامج تدريبي يمتد على عام كامل في كوريا الجنوبية وفي فلسطين، حيث وتم تأهيل المدربين على أربعة مراحل:



1. اختيار المدربين من قبل فريق فلسطيني من المدرسة الوطنية وديوان الموظفين وبشراكة فريق من الخبراء الكوريين الجنوبيين، وفق اليات واختبارات مطولة ومتكاملة لضمان اختيار الأفضل، وبعدها يطلب من كل متدرب وضع خطة تحتوي على اهم النشاطات المطلوبة لتأهيله كمدرب، بالإضافة الى ذلك يطلب من جميع المتدربين التعمق في الموضوع التدريبي (الرئيسي والفرعي) لكل متدرب من خلال القراءة والاطلاع على التجارب ذات الصلة.
2. الحاق المتدربين في دورة تدريبية تدريبية في كوريا الجنوبية، لتأهيلهم ليصبحوا مدربين معتمدين، وتم تدريبهم على أحدث الأساليب في حصر الاحتياجات التدريبية، وتصميم المناهج التدريبية، وتنفيذ التدريب وأخيرا تقييم التدريب والتغذية الراجعة، تحت اشراف فريق متخصص من الخبراء الكوريين الجنوبيين، وبالتعاون مع مؤسسات معتبرة مثل KDS الكورية ومؤسسة LOGODY، بالإضافة الى الاطلاع المتعمق على التجربة الكورية في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية.
3. تصميم المواد التدريبية واختيار أساليب التدريب والتقييم المناسبة ومن ثم تصميم الاختبارات القبليّة والبعديّة.
4. تنفيذ التدريب واستخدام الأساليب التدريبية المعتمدة وعمل التقييم اللازم والتغذية الراجعة.

مرحلة التدريب

بعد اعداد المدربين، ستقوم المدرسة بتنفيذ برنامج التدريب المستمر الخاص بالفئة الوسطى حيث سيتم تدريب المدراء من الفئة الثانية بدرجة C والبالغ عددهم حوالي 1200 مدير. وبهذا الشكل سيتم نقل المعرفة والخبرات الى أكبر عدد ممكن من الإدارة الوسطى والذي سيعمل على تشكيل تحقيق اهداف التدريب المرغوبة.