

جُوْلَة فَلَسْطِين

دِيْوانُ الْمُؤْظَفِينَ الْعَامِلِ



اسْتِنْدَارِدُ الشُّرُكَيْهِ  
الْعَاصِمَهِ

2022-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## جدول المحتويات

I .....	<b>كلمة رئيس ديوان الموظفين العام</b>
II .....	<b>فريق الإعداد</b>
III .....	<b>المقدمة</b>
1 .....	<b>قراءة في الواقع الحالي للتدريب في قطاع غزة</b> 1
1 .....	الإطار القانوني الناظم لتدريب موظفي الخدمة المدنية. 1.1
3 .....	واقع التدريب في قطاع الخدمة المدنية..... 1.2
3 .....	واقع مراكز ودوائر التدريب في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة..... 1.2.1
6 .....	إنجازات الدوائر الحكومية في ملف التدريب لعام ٢٠١٩..... 1.2.2
8 .....	العلاقة بين ديوان الموظفين العام والمؤسسات الحكومية فيما يتعلق بملف التدريب..... 1.2.3
8 .....	الإدارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام..... 1.2.4
10 .....	المعهد الوطني للادارة العامة والقيادة (NIPAL) ..... 1.2.5
10 .....	واقع إيفاد موظفي الحكومة للتدريب ومهام العمل خارج قطاع غزة..... 1.2.6
13 .....	أنواع التدريب من حيث جهة التنفيذ..... 1.2.7
15 .....	أشكال التدريب المحلي والخارجي..... 1.2.8
16 .....	أهم التحديات التي تواجه التدريب في قطاع الخدمة المدنية..... 1.2.9
23 .....	واقع التدريب في القطاع الخاص..... 1.3
27 .....	<b>استراتيجية التدريب الحكومي 2021 - ٢٠٢٢</b> 2.1
28 .....	مصفوفة البرامج التدريبية 2022 – 2021 ..... 2.2
31 .....	منهجية إعداد البرامج التدريبية ..... 2.3
31 .....	مصفوفة الدورات التدريبية ..... 2.4
35 .....	<b>مقومات تعزيز التدريب الحكومي</b> 3
35 .....	توفير موازنة دائمة..... 3.1
35 .....	عقد شراكات واتفاقيات مع القطاع الخاص..... 3.2
36 .....	تأهيل مدربي متخصصين ومحترفين..... 3.3
36 .....	الاهتمام بالمحوى التدريسي..... 3.4
36 .....	تعزيز التدريب الإلكتروني..... 3.5
37 .....	الموازنة بين المسار التدريسي والمسار الوظيفي ..... 3.6
37 .....	الموازنة بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية ..... 3.7
38 .....	تعزيز كافة أنواع التدريب الحكومي..... 3.8
39 .....	تعزيز التدريب الخارجي..... 3.9
39 .....	توفير حقيقة البرنامج الإلزامية..... 3.10
39 .....	تطوير الأدلة الناظمة لعملية التدريب..... 3.11
41 .....	<b>الخطة التنفيذية لمصفوفة البرامج التدريبية</b> 4
41 .....	منهجية اعتماد الموازنة المالية المقترنة بالخطة التنفيذية لمصفوفة البرامج التدريبية ..... 4.1
50 .....	التكلفة الإجمالية للدورات التدريبية ..... 4.2
51 .....	<b>الملاحق</b>

## كلمة رئيس ديوان الموظفين العام

يمثل المورد البشري الأصل الاستراتيجي لأي مؤسسة عامة أو خاصة، كما يُسهم بشكل فاعل في خلق الميزات التنافسية والمحافظة على ديمومتها، وتعتبر تنمية وتطوير الموارد البشرية رافعة رئيسية في بناء المؤسسات والنهوض بها.

لذا فإن على المؤسسات الحكومية أن تسخر كل إمكانياتها من أجل تعزيز رأس المال البشري؛ لضمان مساهمته الفاعلة في تحقيق أهدافها وتطلعاتها. وحيث أن المشرع أناط بديوان الموظفين العام دور تنمية الموارد البشرية بالمشاركة مع كافة مؤسسات الخدمة المدنية، فإن الديوان يسعى للقيام بالدور المنوط به من خلال تقديم هذه الوثيقة لاستراتيجية التدريب الحكومي للعاميين القادمين، وهي استراتيجية تتسم بالشمولية والحداثة ومواكبة كافة تطورات السياسات والممارسات المتتبعة عالمياً في الاستفادة من التدريب لتنمية الموارد البشرية. كما أن هذه الوثيقة تقدم العديد من الأدوات الاستراتيجية المقترحة التي نؤمن أن تبنته سيساهم بشكل حيوي في تعزيز القدرات والمهارات والمعارف للموظف الحكومي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي المناط به.

ويأتي هذا الجهد بالتزامن مع إعادة تفعيل المعهد الوطني للإدارة العامة والقيادة (NIPAL) وإنشاء مقر دائم له مجهز بأحدث الأنظمة والأجهزة والوسائل التي يجعل منه نقطة قوة حقيقة لانطلاقه جديدة في تعزيز التدريب الحكومي، وتجسيداً لاهتمام الحكومة بالنهوض بالوظيفة، وتحسين الأداء ودعم البحوث العلمية النظرية والدراسات بما يعزز جهود الإصلاح الإداري.

ختاماً، أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم في إعداد هذه الوثيقة التي نفتخر بها، ونأمل أن تجد الدعم والمساندة من قيادة العمل الحكومي.

والله ولي التوفيق»

أ. يوسف خليل الكيالي  
رئيس ديوان الموظفين العام

## فريق الإعداد

د. رامي جاسر الغمري  
نائب رئيس ديوان الموظفين العام

م. شيرين رمضان حلس  
منسقة ملف استراتيجية  
التدريب الحكومي

أ. هاني خليل حسونة  
نائب مدير عام الادارة العامة  
للتدريب والتطوير

أ. بلال خضر حزيف  
مصمم جرافيك

## المقدمة

يعتمد تطور الوظيفة العامة بالدرجة الأولى على العنصر البشري وما يتمتع به الموظفون من مهارات وقدرات فنية وإبداعية لأداء واجباتهم الوظيفية؛ مما يسهم في الارتقاء بمستوى الأداء وتحسين أوضاع الإدارة وتطويرهما، ولا يتم ذلك إلا من خلال التدريب وتطوير أساليب التفاعل بين الأفراد والإدارة. ففي ظل البنائية الوظيفية كل تغيير يسهم في التدريب في إحداثه على جزء من المؤسسة من شأنه أن يحدث تغييراً على باقي أجزاء المؤسسة، فالعلاقة بين التدريب ومختلف مجالات التطوير الإداري علاقة تكاملية تحكمها مجموعة من الأسس والقيم، تتمثل في تقسيم العمل والتفاعل والتعاون وإحداث التوازن بين الاحتياجات الفردية ومتطلبات البرنامج التدريبي واحتياجات الدوائر الحكومية ككل. وتحقيقاً للتكمالية في الأدوار بين الدوائر الحكومية وديوان الموظفين العام بصفته المرجعية الإدارية للتدريب في كل الدوائر الحكومية، أنشط المشرع بديوان الموظفين العام مهمة تطوير منظومة الخدمة المدنية وإعداد الخطط المتعلقة بالموظفين والعمل على تنمية قدراتهم من خلال التدريب والابتعاث. وفي ظل سعي الحكومة إلى تحقيق أهدافها بحلول العام 2022م، وانسجاماً مع استراتيجيات تطوير الموارد البشرية، يقدم ديوان الموظفين العام هذه الوثيقة كاستراتيجية للتدريب الحكومي للأعوام 2021، 2022م.

وتعد استراتيجية التدريب إحدى الرؤى المستقبلية لديوان الموظفين العام فيما يخص إدارة ملف التدريب، والهدف منها رسم السياسة التدريبية العامة وتحديد الغاية منها، وقد تناول الفصل الأول من الاستراتيجية الإطار القانوني الناظم للعملية التدريبية، بالإضافة لدراسة وتحليل الواقع الفعلي للتدريب في القطاع الحكومي، والحديث عن أهم المراكن التدريبية وأهم إنجازاتها، كما تم بحث واقع التدريب في القطاع الخاص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتدريب في قطاع غزة.

فيما تناول الفصل الثاني الأهداف الاستراتيجية للنهوض بالتدريب كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في الدوائر الحكومية، وذلك من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة التدريبية المقترنة، كما تم إعداد مصغوفة البرنامج التدريبي المبنية على التقييم الفعلي لاحتياجات التدريبية.

وتناول الفصل الثالث من الاستراتيجية مقومات تعزيز التدريب الحكومي، وذلك من خلال تسليط الضوء على أهم الأدوات الاستراتيجية، مثل توفير مدربين مؤهلين والربط بين المسار التدريبي وتقييم الأداء، والربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي، بالإضافة إلى التركيز على بعض البرامج التدريبية المستحدثة في قطاع الخدمة المدنية مثل: الظل الوظيفي والتعاقب الوظيفي والتدريب عن بعد.

وفي الفصل الرابع تم إعداد الخطة التنفيذية لمصغوفة البرنامج التدريبي وإدراج الموازنة التقديرية اللازمة لتنفيذ كل برنامج تدريبي.

# **الجزء الأول**

**قراءة الواقع الحالي  
للتدريب في قطاع غزة**

## 1. قراءة في الواقع الحالي للتدريب في قطاع غزة.

يقدم هذا الجزء من الوثيقة الإطار القانوني الناظم للتدريب في قطاع الخدمة المدنية ودراسة الواقع الحالي للتدريب في القطاعين العام والخاص مع الوقوف على أهم التحديات التي تواجه التدريب في قطاع غزة؛ وذلك لتحديد أهم نقاط القوة التي يمكن إدراجها ضمن البرامج الخاصة بتحسين جودة مخرجات العملية التدريبية، والفرص التي يمكن استغلالها؛ لتطوير التدريب في الحكومة، كما سيتم تحديد أهم نقاط الضعف والتحديات وإدراجهما ضمن البرامج التدريبية كخطوة علاجية.

### 1.1 الإطار القانوني الناظم لتدريب موظفي الخدمة المدنية.

وفقاً لأحكام القانون الأساسي وقانون الخدمة المدنية المعدل<sup>(1)</sup> يتولى ديوان الموظفين العام الإشراف على حسن تطبيق أحكام قانون الخدمة المدنية والتحقق من قيام سائر الدوائر الحكومية بتطبيق أحكام القانون بصورة سلية، والتنسيق مع الجهات الحكومية؛ للعمل على الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها وذلك بما يشمل التدريب، وتن克思ص مهام ومسؤوليات ديوان الموظفين العام فيما يتعلق بالتدريب بصفة عامة في التالي:

- تقديم التعديلات المقترحة على نصوص قانون الخدمة المدنية واللوائح والقرارات ذات الصلة بالعملية التدريبية.
- إعداد وتقديم مشروعات اللوائح المتعلقة بالتدريب في قطاع الخدمة المدنية للجهات المختصة، ومنها قرار مجلس الوزراء بشأن التدريب والابتعاث الحكومي الصادر في يونيو 2019م.
- تطوير التعميمات المتعلقة بالجوانب التدريبية، ومنها تعميم ديوان الموظفين العام بشأن الإجازات الدراسية.
- إصدار الأدلة التدريبية التي تستمد أحكامها من قانون الخدمة المدنية واللوائح ذات الصلة ومنها دليل الابتعاث والتدريب 2012م.
- إصدار الأدلة الإجرائية ومنها "دليل خدمات الإدارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام 2019م".

<sup>(1)</sup> المادة رقم (87) من القانون الأساسي المعدل لسنة 2003م، ونص المادة (7) من قانون الخدمة المدنية (4) لسنة 1998 المعدل بالقانون رقم (4) لسنة 2005.

▪ إدارة المعهد الوطني للإدارة العامة والقيادة (NIPAL) التابع لديوان الموظفين العام وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية والقوانين والقرارات ذات الصلة، وتم افتتاحه رسمياً في 22/03/2009 وذلك استناداً لنص المادة رقم (9) بند (4) من قانون الخدمة المدنية المعجل رقم (4) لسنة 2005 والتي نصت على أن "يتولى ديوان الموظفين العام مهمة إنشاء مركز للتدريب وفروع له في أنحاء فلسطين ليكون المؤسسة الفلسطينية الرسمية الأولى التي تهدف إلى بناء الكوادر الحكومية ورفدها بالمؤهلين لتولي الوظائف الحكومية".

▪ المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بتنمية قدرات الموظفين عن طريق تنسيق الابتعاث داخل فلسطين وخارجها وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية.

أما الأسس القانونية التفصيلية للتدريب فقد تم إدراجها ضمن نصوص قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998م، وقرار مجلس الوزراء رقم (45) لسنة 2005م باللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية؛ إذ تضمن نص المادة (1) من قانون الخدمة المدنية تعريفاً محدداً لكل من البعثة والدورة ومهمة العمل وتضمنت نصوص المواد من (122-141) باللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الضوابط الخاصة بالابتعاث والدورات التدريبية ومهامات العمل.

ويطلب سير عملية التدريب حسب النصوص المذكورة أعلاه أن تقدم الدوائر الحكومية لديوان الموظفين العام بياناً تفصيلاً باحتياجاتها من التخصصات والخبرات التي تتطلب إيفاد الموظفين في بعثات أو دورات قبل انتهاء الموعد المحدد لها بما لا يتجاوز شهر أكتوبر من كل عام.

ويرأس ديوان الموظفين العام اللجنة (العليا) للبعثات والدورات التي تختص بوضع خطط البعثات والدورات ومعايير الاختيار، تشكل لجنة خاصة بالابتعاث والتدريب في كل دائرة حكومية، تختص بدراسة طلبات الابتعاث والتدريب الواردة إليها من موظفي الدائرة الحكومية وإحالتها إلى ديوان الموظفين العام مشفوعة برأيها.

وتضمنت النصوص سالفـة الذكر معايير الترشـح للبعثـات والدورـات ومن أهـمـها شـرـط المؤـهـلـ والـكـفـاعـةـ وـمـضـيـ المـدـةـ عـلـىـ التـعـيـنـ وـالـعـودـةـ مـنـ بـعـثـةـ أـوـ إـضـافـةـ دـورـةـ تـدـريـيـةـ،ـأـوـ مـهـمـةـ عـمـلـ سـابـقـةـ،ـوـضـرـورـةـ توـقـيـعـ التـعـهـدـاتـ الـلاـزـمـةـ وـالـشـروـطـ الـواـجـبـ اـسـتـيـفـائـهـ حـسـبـ هـذـهـ التـعـهـدـاتـ،ـمـنـ أـهـمـهـاـ المـدـةـ الزـمـنـيـةـ لـلـابـتـعـاثـ وـشـرـطـ الـعـمـلـ فـيـ الدـوـاـئـرـ الـحـكـومـيـةـ حـسـبـ المـدـةـ الـتـيـ تـقـرـرـهـاـ لـجـنـةـ الـابـتـعـاثـ،ـوـوـاجـبـاتـ الـمـوـفـدـ وـالـمـحـظـورـاتـ عـلـيـهـ وـجـزـاءـ الـإـخـلـالـ بـالـشـرـوـطـ الـمـذـكـورـةـ وـالـمـسـؤـلـيـةـ التـأـديـيـةـ.

## 1.2 واقع التدريب في قطاع الخدمة المدنية:

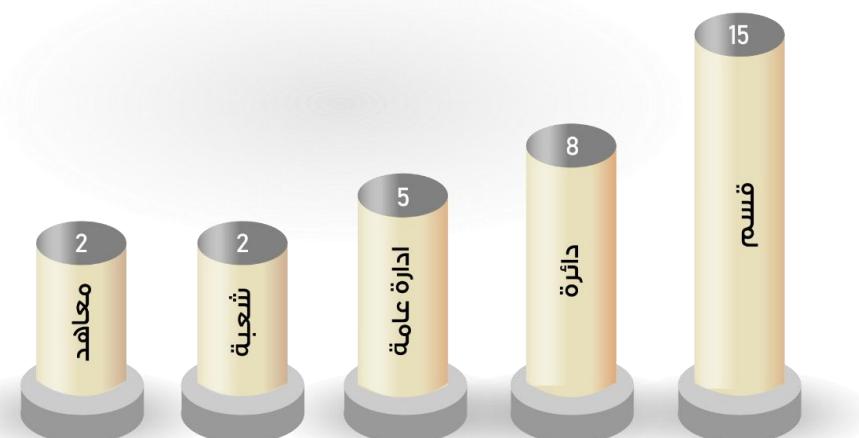
يتوفر في بعض الدوائر الحكومية في قطاع الخدمة المدنية معاهد ومراكز تدريبية يختلف مسارها التدريبي بحسب الاختصاص الوظيفي الخاص بها، وأنباء دراستنا الواقع التدريب في القطاع العام كان لابد لنا من دراسة كل دائرة حكومية على حده من خلال استماراة حصر لمراكز التدريب بالدوائر الحكومية مرفق (1)؛ بهدف الوقوف على أدوار الإدارات والدوائر والأقسام المتخصصة بالتدريب؛ بحسب نوع الجهة الحكومية وطبيعة دورها وعدد موظفيها ونوعية الخدمة التي تقدمها.

### 1.2.1 واقع مراكز ودوائر التدريب في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة.

تعمل مراكز التدريب على تطوير قدرات الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية التابعة لها في جميع الجوانب الإدارية والفنية، وتتمتع بعض هذه المراكز بالاستقلال المالي والإداري من أجل القيام بالأدوار المناطقة بها، كما تقدم خبراتها التدريبية على نطاق الدائرة الحكومية التابع لها ضمن مجالاتها الاختصاصية، ويوضح شكل (1) واقع مراكز التدريب المتوفرة في الهيكل المعتمد للدوائر الحكومية المذكورة في الجدول (1):

- المعاهد التدريبية الحكومية المتخصصة.
- الإدارات العامة المتخصصة في التدريب.
- دوائر التدريب (دائرة فرعية) تتبع الشؤون الإدارية والمالية / الموارد البشرية داخل الدائرة الحكومية.
- أقسام التدريب؛ وهي أقسام فرعية في دوائر شؤون الموظفين / الشؤون الإدارية / الموارد البشرية
- شعب التدريب الفرعية في دوائر شؤون الموظفين / الشؤون الإدارية / الموارد البشرية

شكل (1): يوضح توزيع مراكز التدريب في المؤسسات الحكومية حسب الهيكلية المعتمدة



## مراكز التدريب في القطاع الحكومي حسب الهيكلية المعتمدة

جدول (1)

النوع	الدائرة الحكومية	اسم مركز التدريب
معاهد	وزارة التربية والتعليم العالي	المعهد التربوي للتدريب والتأهيل
	وزارة العدل	المعهد العالي للقضاء
	وزارة الصحة	الادارة العامة لتنمية القوى البشرية
	وزارة العمل	ادارة التطوير والتدريب وتقييم الأداء
ادارة عامة	ديوان الموظفين العام	الادارة العامة للتدريب والتطوير
	سلطة المياه الفلسطينية	الادارة العامة لشؤون التدريب والتطوير
	وزارة الشؤون الخارجية	برنامج التدريب الدبلوماسي
	سلطة الطاقة والموارد الطبيعية	دائرة التدريب والتنمية البشرية
	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	دائرة التدريب والمعاهد والكليات
	وزارة الاعلام	دائرة التدريب والمشاريع
دائرة	وزارة الأوقاف والشئون الدينية	دائرة التدريب
	وزارة الداخلية	دائرة التدريب
	وزارة الشباب والرياضة	دائرة التدريب والتطوير الإداري
	وزارة شئون الأسرى والمحررين	دائرة التدريب
	وزارة الأشغال العامة والإسكان	دائرة التطوير المؤسسي والتدريب

تابع جدول (1) مراكز التدريب في القطاع الحكومي حسب الهيكلية المعتمدة

النوع	الدائرة الحكومية	اسم مركز التدريب
قسم	السلطة القضائية – النيابة العامة	قسم التدريب وتقدير الأداء
	المجلس التشريعي	قسم التدريب والتطوير
	الهيئة العامة للمعابر والحدود	قسم التدريب وتقدير الأداء
	ديوان الرقابة المالية والإدارية	قسم التدريب وتنمية القدرات
	سلطة جودة البيئة	قسم التدريب الإداري
	وزارة الاقتصاد الوطني	قسم التدريب
	وزارة التخطيط	قسم التدريب وخدمات الجمهور
	وزارة التنمية الاجتماعية	قسم التدريب والتطوير
	وزارة الثقافة	قسم الدراسات والتدريب
	وزارة الزراعة	قسم التدريب
	وزارة المالية	قسم إعداد البرامج التدريبية
	وزارة النقل والمواصلات	قسم الاحتياجات التدريبية
	وزارة شؤون المرأة	قسم التدريب والدعم الفني
	وزاره الحكم المحلي	قسم التدريب
	سلطة الأراضي	قسم التدريب
شعبة	الأمانة العامة لمجلس الوزراء	شعبة الاستشارات والتدريب
	المجلس الأعلى للقضاء الشعري	شعبة السياسات والتدريب

## 1.2.2 إنجازات الدوائر الحكومية في ملف التدريب لعام ٢٠١٩:

حسب إحصائيات ديوان الموظفين العام يلاحظ أن إنجاز الدوائر الحكومية في مجال التدريب خلال العام ٢٠١٩ محدود ولا يلبي الاحتياجات أو الطموحات المأمولة؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم وجود خطة إستراتيجية معتمدة للتدريب لدى الديوان أو الدوائر الحكومية، بالإضافة إلى عدم توفر موازنة سنوية مخصصة للتدريب.

يوضح **الشكل (٢)** عدد الدوائر الحكومية التي عقدت اتفاقيات تدريب مع أطراف غير حكومية وهي (٩) دوائر حكومية، منها (وزارة التربية والتعليم العالي، وزارة الصحة، الإعلام الحكومي، وزارة العدل)، في حين حصلت (٣) من الدوائر الحكومية وهي (وزارة الصحة، وزارة العدل، سلطة الطاقة والموارد الطبيعية) على منح من المؤسسات المانحة في مجال التدريب، وبلغ عدد الدوائر الحكومية الحاصلة على تدريب خارجي عدد (٧) دوائر حكومية، منها (وزارة الصحة، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وزارة العدل).

ويتبين من **الجدول (٢)**، أن عدد الموظفين المُتدربين في بعض الدوائر الحكومية قليل جداً وذلك مقارنة بالعدد الكلي لموظفيها، كما تم تسجيل عدد من الدوائر الحكومية التي لم يحصل موظفوها على أي تدريب يذكر خلال العام ٢٠١٩.

### إجمالي إنجازات الدوائر الحكومية في ملف التدريب لعام ٢٠١٩



شكل (٢): إنجازات الدوائر الحكومية في ملف التدريب لعام ٢٠١٩

جدول (2)  
واقع التدريب في الدوائر  
الحكومية خلال العام ٢٠١٩  
**الدائرة الحكومية**

عدد المشاركون	إجاء تدريب خارجي	الحصول على منح	عدد اتفاقيات	تفايد إنجاز	الدائرة الحكومية
3199			✓	✓	وزارة التربية والتعليم العالي
2978				✓	وزارة الزراعة
1070				✓	وزارة الشباب والرياضة
1891	✓	✓	✓	✓	وزارة الصحة
435	✓			✓	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
588			✓	✓	الإعلام الحكومي
272			✓	✓	وزارة الداخلية
377			✓	✓	النيابة العامة
188	✓	✓	✓	✓	وزارة العدل
11		✓			سلطة الطاقة والموارد الطبيعية
81				✓	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
86	✓			✓	سلطة الأراضي
68	✓			✓	وزارة العمل
51				✓	وزارة الاقتصاد الوطني
248		✓		✓	وزارة التنمية الاجتماعية
430				✓	ديوان الموظفين العام
59				✓	وزارة المالية
24				✓	وزارة الأشغال العامة والإسكان
60				✓	المجلس الأعلى للقضاء
66				✓	وزارة شؤون المرأة
65				✓	وزارة الشؤون الخارجية
265		✓		✓	وزارة الحكم المحلي
0					الأمانة العامة لمجلس الوزراء
0					وزارة النقل والمواصلات
0					ديوان الرقابة الإدارية والمالية
<b>12512</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>المجموع</b>

**ملاحظة:** - يندرج ضمن عدد المشاركين في التدريب مشاركة الموظف في أكثر من دورة تدريبية.

- عدد المشاركين في التدريب لجميع الوزارات من موظفي الخدمة المدنية عدا وزاري الزراعة ووزارة شؤون المرأة فقد شارك في التدريب عدد من المواطنين.

### 1.2.3 العلاقة بين ديوان الموظفين العام والمؤسسات الحكومية فيما يتعلق بملف التدريب:

يُشرف ديوان الموظفين العام بالتنسيق مع الدوائر الحكومية على عملية التدريب، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية والترشيح للدورات التدريبية من خلال التواصل مع الدوائر الحكومية، ومن ثم يتم تنفيذ العملية التدريبية من خلال الدوائر الحكومية نفسها أو من خلال ما يتم طرحة من قبل الإدارة العامة للتدريب في ديوان الموظفين العام وفي فترات سابقة المعهد الوطني للإدارة العامة والقيادة (NIPAL) والذي سيتم تفعيل دوره للقيام بالأهداف المنوطة به خلال الفترة القادمة.

### 1.2.4 الإدارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام:

يتمثل عمل الإدارة العامة للتدريب والتطوير في الآونة الأخيرة على حصر الاحتياجات التدريبية وإعداد الخطة السنوية للتدريب والإشراف العام على التدريب في الدوائر الحكومية من خلال تزويد الدوائر الحكومية بالأدلة الناظمة للتدريب والنماذج الخاصة بالعملية التدريبية كنموذج تحديد الاحتياجات التدريبية ونماذج تقييم التدريب وقياس أثر التدريب ودليل المدرب، كما وتقوم بتنسيق المنشآت الدراسية والبعثات التدريبية ومهامات العمل في القطاع الحكومي، والإشراف على الإجازات الدراسية والتدريبية بدون راتب ومتابعتها، بالإضافة لما سبق قيامها بتصميم بعض برامج ونظم تدريبية تتلاقى مع احتياجات الموظف المهنية وتراعي استخدام التكنولوجيا والعلوم الإدارية الحديثة للوصول إلى أفضل التطبيقات العملية في مجال التطوير الوظيفي والإشراف على تدريب وتأهيل الموظفين الجدد بما يشمل تصميم برامج متخصصة وهادفة لذلك، كما عملت الإدارة على تعزيز تفعيل التدريب عن بعد عبر العديد من المنصات العالمية الإلكترونية.

### 1.2.5 المعهد الوطني للإدارة العامة والقيادة (NIPAL):

بالتعاون مع الإدارة العامة للتدريب والتطوير مارس المعهد الوطني للإدارة العامة والقيادة أنشطته المتمثلة في وضع استراتيجية التدريب والخطة السنوية ذات الصلة بالبرامج التدريبية التي تنفذها، وتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الخدمة المدنية في الإدارات الحكومية سنويًا.

ونظرًا لضعف تخطيط تعاقب المدرب على إدارة وقيادة المعهد الوطني للإدارة العامة والقيادة وجود حالة من التماثل النسبي بين عمل الإدارة العامة للتدريب والتطوير

وطبيعة عمل المعهد، بالإضافة التي إلى شُح الموارد المالية المخصصة لتدريب موظفي قطاع الخدمة المدنية، وعدم وجود خطة استراتيجية موجهة للتدريب والتطوير يمكن استخدامها كمظلة وأداة لتنظيم التدريب لدى قطاع الخدمة المدنية، وغياب توافق خطط التدريب الخاصة بالدوائر الحكومية مع متطلبات الاحتياجات الفعلية في هذه الدوائر، كل ما سبق ذكره أدى إلى توقف العمل في المعهد وتم دمجه لأنشطته مع أنشطة الإدارة العامة للتدريب والتطوير، وسيتم العمل أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية 2021-2022 على تعزيز عمل المعهد ليؤدي مهامه بكفاءة وفاعلية خاصة بعد الحصول على تمويل لإنشاء وتأثيث طابق خاص بالمعهد في مقر ديوان الموظفين العام، حيث إننا في المراحل الأولية من الإنشاء.

## 1.2.6 واقع إيفاد موظفي الحكومة للتدريب ومهام العمل خارج قطاع غزة:

تعاني الدوائر الحكومية في قطاع غزة من محدودية التدريب الخارجي وخاصة بعد الانقسام عام 2007م، ذلك أن أغلب التدريب الخارجي تم تخصيصه لفروع الدوائر الحكومية في الضفة الغربية، في حين اقتصر التدريب الخارجي والابتعاث ومهام العمل في قطاع غزة على دوائر حكومية معينة مثل وزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم العالي ووزارة الأوقاف والشؤون الدينية، ونتيجة لعدم توفر رؤية شاملة وعادلة للتوزيع فرص التدريب الخارجي بين الدوائر الحكومية حرمت بعض الدوائر الحكومية من تلك الفرص.

### 1.2.6.1 أعداد الموظفين للتدريب خارج قطاع غزة:

يوضح الجدول (3) أن الغالبية العظمى من فرص التدريب خارج قطاع غزة خلال الفترة 2017-2019م اقتصرت على وزارة الصحة و التربية التعليم العالي، في حين حصلت باقي الوزارات على نسبة ضعيفة جداً من فرص التدريب في الخارج.

**جدول (3) أعداد الموظفين للتدريب خارج قطاع غزة في الفترة 2019-2017**

المجموع	2019	2018	2017	الدائرة الحكومية	
360	39	80	241	الصحة	1
27	13	3	11	التربية والتعليم العالي	2
4	0	0	4	الزراعة	3
3	1	0	2	العدل	4
2	1	1	0	الأوقاف والشؤون الدينية	5
1	0	1	0	النقل والمواصلات	6
1	1	0	0	سلطة المياه الفلسطينية	7
1	1	0	0	الداخلية	8
1	1	0	0	العمل	9
400	57	85	258	المجموع	

### 1.2.6.2 أعداد الموظفين لمهمات العمل خارج قطاع غزة:

يوضح الجدول (4) أن الغالبية العظمى من فرص الإيفاد لمهمات العمل خارج قطاع غزة خلال الفترة 2017-2019 كانت من نصيب وزارة الصحة، والأوقاف والشؤون الدينية، ووزارة التربية التعليم العالي، ووزارة الشباب والرياضة، ووزارة الزراعة في حين حصلت باقي الوزارات على نسبة ضعيفة جداً من فرص الإيفاد لمهمات العمل.

**أعداد الموظفين لمهمات عمل خارج قطاع غزة في الفترة 2019-2017** جدول (4)

المجموع	2019	2018	2017	الدائرة الحكومية	
34	22	7	5	الصحة	1
98	95	0	3	الأوقاف والشؤون الدينية	2
37	31	3	3	التربية والتعليم العالي	3
19	5	5	9	الشباب والرياضة	4
10	7	1	2	الزراعة	5
2	0	1	1	العدل	6
2	1	0	1	ديوان الموظفين العام	7
1	1	0	0	النقل والمواصلات	8
1	1	0	0	ديوان الرقابة المالية والإدارية	9
1	0	0	1	العمل	10
1	0	1	0	المجلس الأعلى للقضاء	11
1	1	0	0	سلطة جودة البيئة	12
1	1	0	0	سلطة الأراضي	13
208	165	18	25	الإجمالي	

### ١.٢.٦.٣ أعداد الموظفين للابتعاث الخارجي:

يوضح جدول (٥) اقتصر الابتعاث الخارجي خلال الفترة ٢٠١٧ - ٢٠١٩ على كل من وزارتي الصحة، وال التربية والتعليم العالي فقط، في حين لم يُسجل خلال الفترة المذكورة أية فرص للابتعاث الخارجي لباقي الدوائر الحكومية الأخرى.

**جدول (٥) أعداد الموظفين للابتعاث الخارجي في الفترة من ٢٠١٧-٢٠١٩**

المجموع	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	الدائرة الحكومية
١٥	٣	٢	١٠	وزارة الصحة ٠١
٨	٢	١	٥	وزارة التربية والتعليم العالي ٠٢
٢٣	٥	٣	١٥	الإجمالي

### ١.٢.٧ أنواع التدريب من حيث جهة التنفيذ

جزء يتم تنفيذه في مقر ديوان الموظفين العام وتكون الدورات المعلنة حسب تحديد الاحتياجات التدريبية وخطبة التدريب السنوية. جزء يتم تنفيذه في مقرات الدوائر الحكومية المختلفة وذلك بعد التنسيق مع الإدارة العامة للتدريب في ديوان الموظفين العام

١ تدريب يتم تنفيذه من خلال ديوان الموظفين العام

تقوم بعض الدوائر الحكومية بإجراء تدريب متخصص لموظفيها في مجالات مهنية من خلال مشاريع أو تمويل ذاتي مثل وزارة الصحة.

٢ تدريب داخل الوزارة نفسها

وهو تدريب متبادل بين الدوائر الحكومية ويُشعر الديوان بذلك، ويتم إصدار شهادات التدريب من الدوائر الحكومية المذكورة.

٣ تدريب من وزارة أخرى (التعاون بين الوزارات)

تقديم بعض الدوائر الحكومية خدماتها التدريبية لبعض طلبة الجامعات والخريجين في مجالات متخصصة.

٤ تدريب بعض الدوائر الحكومية لمؤسسات المجتمع المدني

تنفذ بعض الدورات التدريبية من خلال مؤسسات المجتمع في مجالات مهنية متخصصة لبعض الدوائر الحكومية وذلك بناء على طلبها.

٥ تدريب مقدم من مؤسسات المجتمع المدني إلى بعض الدوائر الحكومية

تنفذ الدوائر الحكومية العديد من ورش العمل والأيام الدراسية والمؤتمرات العلمية حول موضوعات متخصصة يكون الهدف منها موازيًا لأهداف العملية التدريبية.

٦ ورش العمل والأيام الدراسية والمؤتمرات العلمية

## 1.2.8 أشكال التدريب المحلي والخارجي:

يُعد كل من الدورات والبرامج التدريبية، الابتعاث، مهام العمل، التدوير الوظيفي، الانتداب، الإعارة، والإجازة الدراسية من أنواع التدريب حسب قانون الخدمة المدنية واللائحة التنفيذية الملحوظة به<sup>(١)</sup>.

ونظراً لعدم وجود إستراتيجية ناظمة للعملية التدريبية لم يتم تفعيل بعض أشكال التدريب المطبقة في المؤسسات الدولية ومنها المهام التطبيقية والطل الوظيفي والتعاقب الوظيفي علماً بأنه سيتم إعداد الأطر الناظمة لتفعيلاها من خلال استراتيجية (2021-2022م)، والتي سيتم التطرق إليها لاحقاً في جانب تعزيز التدريب الحكومي.

### ١. الدورات والبرامج التدريبية:

يتم تدريب موظفي الخدمة المدنية ورفع كفاءتهم المهنية من خلال التنوع في أساليب تنفيذ التدريب سواء كان أسلوب التدريب تقليدياً (وجهًا لوجه) أو من خلال التدريب عن بعد.

#### التدريب التقليدي:

يتم إيفاد الموظف في دورات وبرامج تدريبية داخل الدولة أو خارجها، أو الترخيص له بالالتحاق بدورات أو برامج تدريبية داخل الدولة، بغرض متابعة التطورات الحديثة نظرياً أو عملياً بالشكل الذي يؤدي إلى إكسابه خبرات ومهارات إدارية أو فنية أو سلوكيّة أو عملية، بما يؤدي إلى تنمية مهاراته في مجال عمله، وذلك وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية.

#### التدريب عن بعد:

للتدريب عن بعد دور مهم وأساسي في إنجاح تطوير الكوادر البشرية، ففي ظل التطور التكنولوجي الكبير و مع انتشار وسائل الاتصال الحديثة مثل الحاسوب، وشبكة الإنترن特، والوسائل المتعددة، الصوت، والصورة، والفيديو، وهي وسائل أتاحت المجال لعدد كبير من الموظفين للالتحاق بالدورات بسهولة ويسر، وبأقل وقت وجهد، ونظراً للظروف التي يعاني منها قطاع غزة في الوقت الحالي المتمثلة في انتشار فيروس كورونا، وما تبعه

<sup>(١)</sup>المرجع القانوني: البعثات والدورات ومهام العمل نصوص المواد (١)، (٧) من قانون الخدمة المدنية والمواد (142-122) من قرار مجلس الوزراء باللائحة التنفيذية، النقل والندب والإعارة المواد من (57-65) من قانون الخدمة المدنية والمواد من (67-83) من قرار مجلس الوزراء باللائحة التنفيذية الإجازة الدراسية المادة (٨٦) من قانون الخدمة المدنية والمواد (108-111) من قرار مجلس الوزراء باللائحة التنفيذية

من إغلاق الدوائر الحكومية أبوابها نظراً لإعلان حالة الطوارئ، وطالبة الدوائر الحكومية موظفيها بالالتزام بإجراءات التباعد الجسدي، فقد وجد قطاع الخدمة المدنية نفسه فجأة مجبراً على التحول للعمل والتدريب عن بعد، لضمان استمرارية العمل وتحقيق المصلحة العامة وبناءً عليه سارع ديوان الموظفين إلى إعداد دليل موجز لأبرز المنصات التعليمية العالمية والعربية التي توفر لموظفيها فرصاً متعددة للتدريب، علماً بأنه تم إعلام الدوائر الحكومية بضرورة تشجيع موظفيها على تطوير قدراتهم من خلال المنصات المتاحة على موقع ديوان الموظفين العام، حيث سيتم اعتماد منهجية التدريب عن بعد خلال الفترة القادمة نظراً للحاجة الملحة إليها، كما تم تشكيل لجنة مختصة لاعتماد الشهادات التدريبية عن بعد الحاصل عليها موظفي الخدمة المدنية وفق ضوابط محددة.

## 2. الابتعاث:

يجوز إيفاد الموظف للدراسة في مؤسسة تعليمية أو تدريبية معترف بها مدة تزيد على ثمانية أشهر سواء كانت داخل فلسطين أو خارجها، بمنحه إجازة دراسية مدفوعة الراتب (ابتعاث) بنظام التفرغ الكامل؛ وذلك لإكمال دراسته العليا أو للحصول على الشهادات المهنية المعتمدة، وذلك وفقاً لاحتياجات الدوائر الحكومية وخطط الابتعاث المعتمدة لديها.

## 3. مهام العمل:

ويتم من خلالها إيفاد الموظف لحضور مؤتمر أو حلقة دراسية أو لقاء علمي أو للقيام بزيارة أو جولة استطلاعية أو لما هو مماثل لأي من هذه الأمور على أن يكون الإيفاد لمدة لا تزيد على شهر واحد سواء كانت المهمة داخل فلسطين أو خارجها.

تعتبر مشاركة الموظف في المؤتمرات شكل من أشكال التدريب، وذلك بزيادة رصيد المعرفة لديه أو التواصل مع ذوي الخبرة في المجالات المعرفية، لذا سيتم استدراك ذلك ضمن الخطة التطويرية الفردية للموظف كوسيلة من وسائل تطويره، حيث تكون المشاركة إما بتقديم ورقة عمل أو تلقي معرفة وخبرة جديدة.

## 4. الندب والتدوير الوظيفي:

الندب يتم بموجبه ندب الموظف من دائيرته الحكومية وبالتنسيق مع الديوان للعمل في دائرة حكومية أخرى بنفس درجة وظيفته الحالية أو وظيفة تعلوها إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك، على أن يكون الندب مؤقتاً لمدة أقصاها سنة قابلة للتجديد مرة واحدة.

أما التدوير الوظيفي يتم بموجبه تدوير الموظف وفقاً لجدول زمني للقيام بمهام محددة من أجل تزويده بخبرات ومعرفة حول مختلف المهام الوظيفية، داخلدائرة

الحكومية، شريطة أن يكون هذا الأسلوب مرتبط بخطة التطوير الفردية، ونظام إدارة الأداء.

يفترض أن يستفيد من التدوير الوظيفي الموظفين كافة بمختلف درجاتهم ومستوياتهم داخل الدائرة الحكومية إلا أنه مخصص في أغلب الأحيان للخريجين الجدد أو القادة ذوي الكفاءات العالية.

#### 5. الإعارة:

إعارة الموظف لآلية حكومة أخرى أو منظمة دولية أو إقليمية أو مؤسسة عامة أو سلطة محلية أو مؤسسة ذات نفع عام سواء داخل فلسطين أو خارجها أو إلى شركة تساهمن فيها الحكومة بموافقة الجهة المختصة بالتعيين التي يتبعها الموظف بناءً على طلب الجهة المستعيره، وموافقة الموظف وذلك بالتنسيق مع الديوان حسب الأصول.

#### 6. الإجازة الدراسية:

هي خدمة يتم بموجبها إلحاق الموظف بمؤسسة تعليمية أو تدريبية معترف بها، بهدف رفع مستوى الثقافي أو العلمي أو المهني أو الفني إذا كان لذلك علاقة مباشرة بواجبات وظيفته، لمدة سنة ميلادية قابلة للتمديد بحد أقصى أربع سنوات داخل فلسطين أو خارجها إذا توافرت شروط منح الإجازة الدراسية.

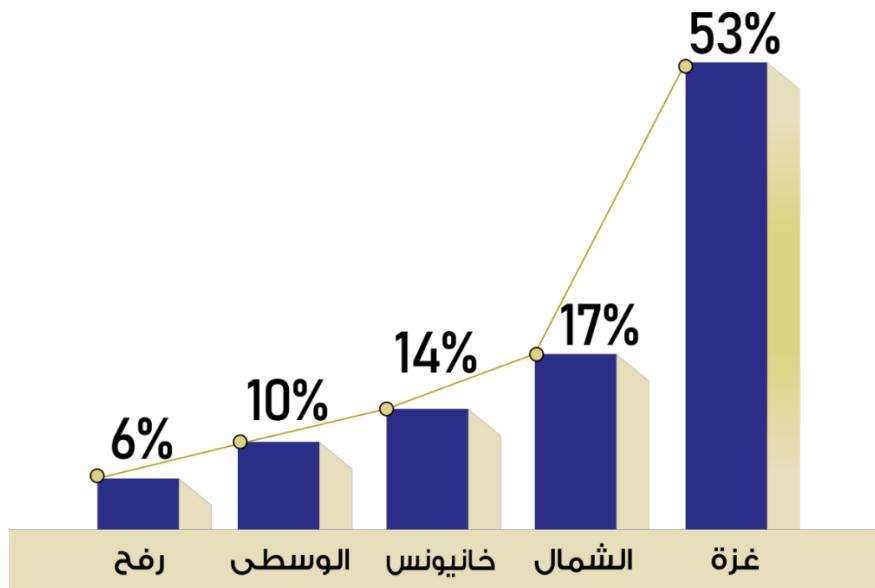
### 1.2.9 أهم التحديات التي تواجه التدريب في قطاع الخدمة المدنية:

رغم انتهاج الدوائر الحكومية التدريب كمسار للتنمية وتطوير كفايتها وأنظمة العمل لديها وتنمية قدرات موظفيها إلا أنه لم يتحقق الأهداف المرجوة منه وذلك لعدة أسباب أهمها العشوائية في العمل وعدم وجود خطة للتدريب داخل الدوائر الحكومية، واعتماد المنهج التقليدي في تحديد الاحتياجات التدريبية الأمر الذي يؤدي إلى عدم مطابقة البرامج التدريبية لطبيعة الاحتياجات التدريبية داخل الدوائر الحكومية بصورة فعلية، بالإضافة إلى ضعف المتابعة والتقييم لأداء المتدربين بعد إتمام البرنامج التدريبي، وعدم قياس أثر التدريب على أداء الموظف داخل الدائرة الحكومية التابع لها، كما يواجه التدريب عن بعد عدة تحديات مثل قلة المحتوى الإلكتروني المتوفر للبرامج التدريبية، بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية المتوفرة بما فيها التجهيزات والبرمجيات المناسبة للتدريب عن بعد.

### 1.3. واقع التدريب في القطاع الخاص:

بلغ عدد المؤسسات التدريبية المرخصة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة (359) مؤسسة تعليمية، منها (202) مركزاً لتطوير قدرات الموارد البشرية، وتمثل ما نسبته (56.27%) من إجمالي عدد المراكز، وبقية المراكز البالغ عددها (157) مركزاً تهتم بقضايا التربية الخاصة وتمثل ما نسبته (43.73%) من إجمالي المراكز المذكورة أعلاه.

يوضح شكل (3) التوزيع الجغرافي لمراكز التدريب في قطاع غزة وعدها (202) مركزاً، حيث اتضح أن النسبة الأكبر من هذه المراكز تنتشر في مدينة غزة بنسبة (53%) من إجمالي العدد؛ حيث أن أغلب الجامعات والمؤسسات التعليمية الكبرى والدوائر الحكومية تتمرّكز في محافظة غزة.



شكل (3): يوضح التوزيع الجغرافي لمراكز التدريب في القطاع الخاص - غزة

وتقديم تلك المراكز برامج ودورات نوعية ومتعددة في مجال اللغة والتنمية البشرية والإدارة وتكنولوجيا المعلومات، وخدمات هذه الدورات شرائح المجتمع الفلسطيني كافة (الموظفين، خريجي وطلبة الجامعات، وطلبة المدارس)، حيث يتم استقطاب الفئات المستهدفة من خلال زيارة المركز التدريسي أو من خلال التسجيل عبر الموقع الإلكتروني للمركز.

بعض المراكز التدريبية المذكورة أعلاه توفر لديها موازنات خاصة للتدريب وبيئة مناسبة نوعاً ما للتدريب من خلال توفير قاعات تدريبية مجهزة تجهيزاً كاملاً، ومع ذلك فإن هذه الموازنات محدودة من حيث الحجم والتأثير؛ بسبب الافتقار إلى التخطيط المبني على

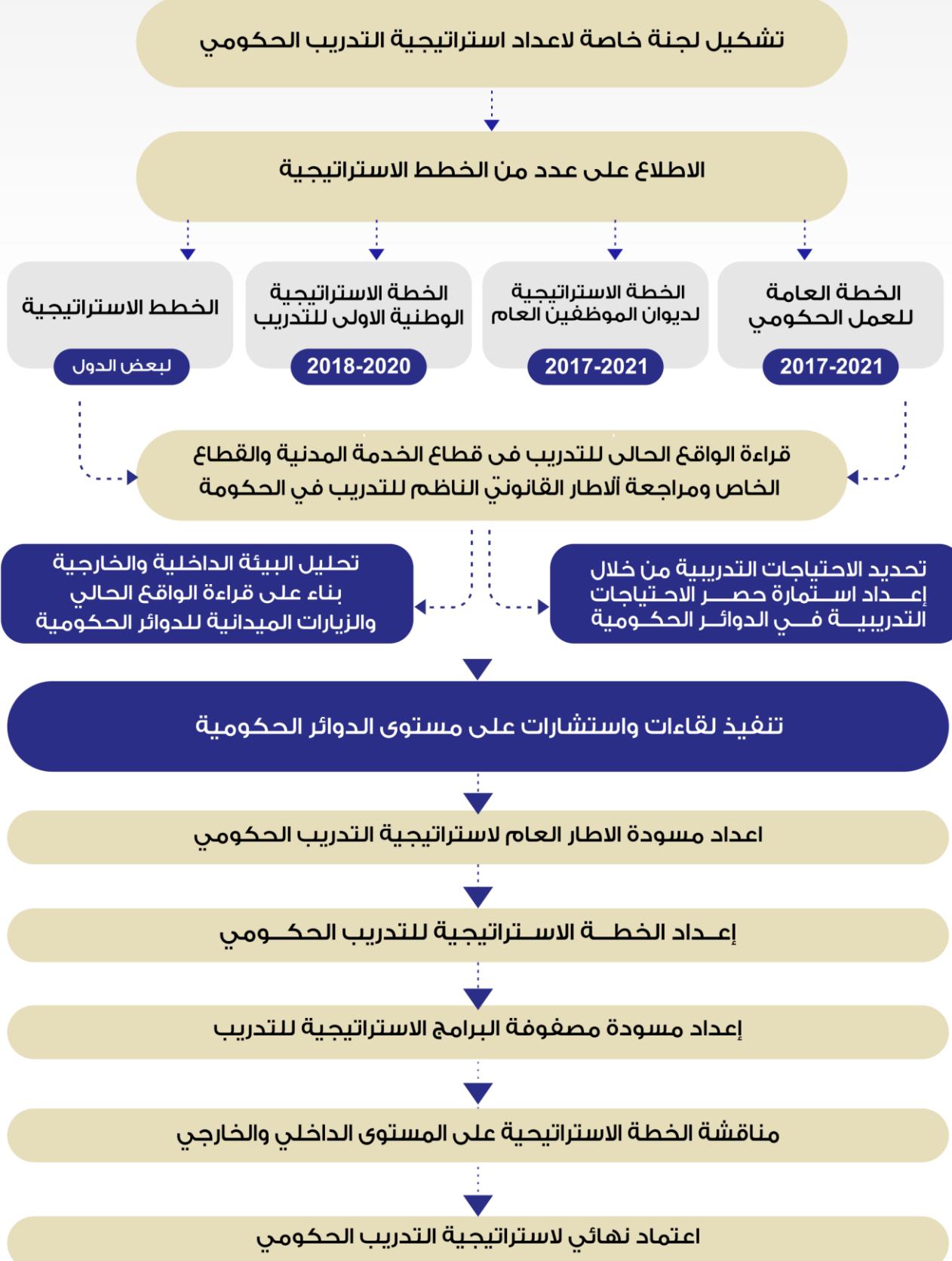
تقييم الاحتياجات، وغيره من التقييمات ذات الصلة، ناهيك عن عدم وضوح معايير اختيار المشاركين في التدريب.

والتدريب في القطاع الخاص بشكل عام يعاني من العديد من المشاكل، أهمها وجود مشاكل واضحة في برامج التدريب، حيث أن أغلب البرامج تفتقد للأسس العلمية السليمة في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتطويرها، كما أن بعض البرامج لا تتطابق والاحتياجات التدريبية؛ وذلك بسبب غياب الدراسات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية، كما أن البرامج التدريبية القائمة حالياً لا تواكب التطور الحاصل في الحقول التدريبية في الدول المتقدمة من حيث المحتوى وآلية التنفيذ.

كما يفتقر التدريب إلى التطبيق العملي اللازم؛ نظراً لقلة الإمكانيات وضعف عملية المتابعة، كما أن أغلب البرامج تعتمد على وسيلة تدريبية واحدة تتمثل في المحاضرة فقط، ويفتقر التدريب في القطاع الخاص أيضاً لعملية متابعة المتدربين بعد إتمام البرامج التدريبية وعدم تقييم الأثر الناتج عن العملية التدريبية، بالإضافة إلى انخفاض كفاءة الأداء لدى بعض المدربيين وعدم اهتمام المراكز بتأهيلهم وتطوير قدراتهم؛ الأمر الذي قد يتسبب بضعف المخرج المطلوب من العملية التدريبية.

**وبرغم مما سبق ذكره** توجد بعض المراكز التدريبية مثل التعليم المستمر التابع للجامعة الإسلامية والمركز الثقافي العثماني التركي التي توفر تدريب متخصص ويتوفر لديها موازنة خاصة بالتدريب يتم من خلالها استقطاب مدربين خارجيين، بالإضافة إلى وجود بيئة تدريبية مناسبة تهتم بالمخرج النوعي أكثر من الكمي؛ حيث يتطلب اجتياز التدريب خضوع المتدرب إلى امتحان خاص في المادة التدريبية، لذا من الضروري التشبيك مع تلك المراكز التدريبية من خلال توقيع مذكرات تفاهم للاستفادة من خبراتهم في المجال، حيث لوحظ خلال الزيارة التي أجريت لبعض المراكز التدريبية العاملة في قطاع غزة موافقتها للتعاون المتبادل مع القطاع العام.

## 1.4 منهجية إعداد استراتيجية التدريب الحكومي 2021-2022



## تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT Analysis

يستعرض هذا الجزء من الوثيقة الدراسية التحليلية التي من خلالها يتم تحديد نقاط الضعف والقوة الموجودة في البيئة الداخلية للتدريب في مؤسسات الخدمة المدنية وإدراك نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة والمُؤثرة، ويعد تحليل SWOT من النظم المهمة لاعداد وتصميم الاستراتيجيات عن طريق تقديم مجموعة من الخطط سواء قصيرة أو طويلة المدى.

**جدول (6) تحليل البيئة الداخلية للتدريب في القطاع الحكومي**

### W

#### نقاط الضعف

- عدم توفر خطة إستراتيجية للتدريب بشكل عام على مستوى الحكومة والافتقار إلى سياسات موحدة لمتابعة التدريب.
- ضعف الميزانيات الخاصة بالتدريب وتطوير الكوادر العاملة في المؤسسات الحكومية.
- عدم ملائمة آليات تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية لعملية التطوير في القطاع العام.
- عدم تفعيل المعهد الوطني للتدريب الذي يشرف على ضبط التدريب في الدوائر الحكومية رغم اعتماده منذ العام 2009م.
- ضعف التسبيب مع المؤسسات الدولية العاملة في مجالات التدريب المختلفة.
- عدم المتابعة لنتائج التدريب الخارجى ومهام العمل وتقييم أثرها على أداء الموظف والدائرة الحكومية التابع لها.
- ضعف البنية التحتية للتدريب عن بعد.
- عدم استخدام نتائج سجلات تقييم الأداء كأداة لتحديد نقاط الضعف لدى الموظف وبالتالي تحديد احتياجاته التدريبية.
- ضعف التنسيق بين الدوائر الحكومية وديوان الموظفين العام في عملية التدريب.
- ضعف الأرشفة الكترونية لأنشطة التدريبية المنفذة لدى عدد من الدوائر الحكومية.
- تركيز موظفي الخدمة المدنية على بناء القدرات من خلال التحصيل العلمي وإغفال جانب بناء القدرات من خلال الدورات التدريبية.
- نقص القاعات التدريبية واللوجستيات الازمة لاتمام عملية التدريب داخل ديوان الموظفين العام.

### S

#### نقاط القوة

- وجود قانون ولوائح ضابطة للعملية التدريبية داخل قطاع الخدمة المدنية.
- وجود رؤية ورغبة لدى الإدارة العليا بتطوير منظومة التدريب لدى الدوائر الحكومية.
- توفر نظام تقييم أداء الكتروني لموظفي الخدمة المدنية يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية.
- وجود دليل إجرائي معتمد للخدمات المقدمة من الإدارة العامة للتدريب في ديوان الموظفين العام.
- توفر كفاءات مهنية تعمل ضمن قطاع الخدمة المدنية قادرة على تنفيذ التدريب في معظم المجالات.
- وجود إدارة عامة مختصة بالتدريب والتطوير ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد لديوان الموظفين العام.
- وجود نظام لترخيص المدربين المعتمدين محلياً وإقليمياً أو آلية لإعداد المدربين.
- توفر تمويل لإنشاء وتأسيس معهد التدريب والتطوير التابع لديوان الموظفين العام.

## جدول (7) تحليل البيئة الخارجية للتدريب في القطاع الحكومي

T

### التهديدات

- **الحصار المستمر منذ أربعة عشر عاماً والاعتداءات الإسرائيلية المتكررة على قطاع غزة أضفت استقرار المنظومة الحكومية مما اثر سلباً على عملية تطوير الكادر البشري.**
- **الأزمة المالية الخانقة التي تعاني منها الحكومة في غزة والتي تؤثر في مجال توفير مخصصات مالية لتنمية وتطوير قدرات موظفي الخدمة المدنية وتعزيز مسارهم الوظيفي.**
- **الانقسام بين شطري الوطن واختلاف القرارات والتعليمات الناظمة لعملية التدريب.**
- **غياب الخطط الشاملة لتطوير عمل الدوائر الحكومية بشكل عام.**
- **محذودية الفرص والإمكانات المتاحة للتدريب الخارجي.**
- **انتشار بعد الأمراض والأوبئة مثل جائحة كورونا .**

O

### الفرص

- **وجود رغبة لدى متلذذى القرار في المجال الحكومي بتنفيذ عملية الإصلاح الإداري والتطوير.**
- **إمكانية التشبيك مع عدد من المؤسسات التدريبية وعقد اتفاقيات للتعاون المتبادل في مجال التدريب.**
- **إمكانية الاستفادة من جودة التدريب المقدم من خلال بعض المؤسسات التدريبية مثل الجامعات والكلليات وبعض المؤسسات الغير ربحية.**
- **وجود فرص للتدريب الخارجي مع عدد من الجهات الداعمة للشعب الفلسطيني**

## الخلاصة:

على ضوء ما سبق يشير استقراء الواقع الحالي للتدريب في قطاع الخدمة المدنية والقطاع الخاص إلى ثمة جهود تبذل للنهوض بالتدريب من عدة تلك الدوائر رغم وجود تباين في أداء الدوائر الحكومية وقد يُعزى ذلك لطبيعة عمل الدوائر الحكومية أو توفر الموارد المالية والإدارية، ورغم امتلاك ديوان الموظفين العام للعديد من مقومات النجاح إلا أنه لا زال يواجه بعض التحديات الجوهرية والتي تعيق تطور العملية التدريبية، مما يؤثر على تحقيق رسالته في إدارة المورد البشري بفاعلية في قطاع الخدمة المدنية.

وبناءً على دراسة الواقع الحالي للتدريب في القطاعين الحكومي والخاص تم دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتدريب ومعرفة نقاط القوة لتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف التي تواجه التدريب من أجل وضع خطة علاجية، والتعرف على الفرص المتاحة التي يمكن الاستفادة منها في تطوير منظومة التدريب والتحديات التي تواجهه.

ونظراً لكون ديوان الموظفين العام الجهة المسئولة عن توفير الموارد البشرية المؤهلة وتدريبها، تم إعداد الخطة الاستراتيجية للتدريب الحكومي 2021 – 2022 بهدف تعزيز وتطوير التدريب من خلال إعداد أدلة ولوائح ناظمة للعملية التدريبية، وتنفيذ برامج تدريبية متنوعة، وعقد شراكات مع مؤسسات تدريبية محلية أو إقليمية، كما سيتم تطوير منظومة التدريب عن بعد والاعتماد عليها كوسيلة لتدريب وتطوير موظفي الخدمة المدنية نظراً لأهميتها، بالإضافة إلى إعداد مصفوفة البرامج التدريبية والخطة التنفيذية.

## **الجزء الثاني**

**الاطار العام  
الاستراتيجي**

## الرسالة

نسعى إلى تطوير الأداء المؤسسي من خلال تدريب وتأهيل موظفي قطاع الخدمة المدنية على أفضل الممارسات واعتبارات الجودة والكفاءة بما يتناسب مع بيئة وثقافة الدوائر الحكومية.

## الرؤية

الارتقاء بقدرات موظفي الخدمة المدنية وصولاً للتميز المؤسسي.

## الأهداف الإستراتيجية والفرعية

**الهدف العام :** النهوض بالتدريب كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في الدوائر الحكومية في قطاع غزة.

ويتحقق من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية التالية :

تطوير الإطار الناظم للتدريب الحكومي.



01

تحسين جودة البيئة الداخلية للتدريب.



02

تطوير القدرات المؤسسية في مجال التدريب



03

التشبيك مع مؤسسات المجتمع المحلي والدولي



04

## ٢.١. استراتيجية التدريب الحكومي ٢٠٢١-٢٠٢٢

بعد الاطلاع على خطة العمل الحكومي ٢٠١٧-٢٠٢١م، والأهداف القطاعية وخاصة "قطاع العدالة والحكم الرشيد" ومراجعة الأهداف الفرعية التابعة للقطاع وجد أننا نتقاطع مع الهدف الفرعى "الإصلاح الإداري في ضوء مبادئ العمل المؤسسي"، وبناءً عليه تم صياغة الهدف الاستراتيجي العام للتدريب الحكومي للعام (٢٠٢١-٢٠٢٢م) بما ينسجم مع خطة العمل الحكومي وتوجهات الحكومة نحو تعزيز التدريب وصولاً للارتقاء بالأداء المؤسسي.

### الهدف العام: النهوض بالتدريب كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في الدوائر الحكومية بقطاع غزة

جدول (٨): استراتيجية التدريب الحكومي

الموازنة المطلوبة (\$)	مؤشر القياس	الإطار الزمني		جهة التنفيذ	المشروع/النشاط	الأهداف	رقم
		٢٠٢٢	٢٠٢١				
20,000	عدد اللوائح المعتمدة	▪	▪	الشؤون القانونية	تفعيل وتطوير القوانين واللوائح الناظمة للعملية التدريبية.	1.01	تطوير الإطار الناظم للتدريب الحكومي ١
تمويل ذاتي	إصدار الدليل السنوي	▪	▪	التدريب	تحديث وتطوير دليل التدريب السنوي.	1.02	
تمويل ذاتي	تعيميم توصيات الدراسة		▪	التدريب	إجراء دراسة حول فجوات الأداء الفردي والمؤسسي.	1.03	
20,000	عدد اللوائح المعتمدة والأدلة الاسترشادية خلال العام	▪		القانونية + التدريب	إعداد لائحة تعزز الاستثمار في الموظفين من خلال الإيفاد الخارجي.	1.04	
تمويل ذاتي	اعتماد اللائحة وإصدار الدليل الاسترشادي		▪	القانونية + السياسات + التدريب	إعداد لائحة ناظمة ودليل استرشادي يعزز ربط التدريب بالمسار الوظيفي.	1.05	
تمويل ذاتي	نشر النظام		▪	الادارة العليا	تفعيل النظام الأساسي للمعهد الوطني للادارة العامة والقيادة (NIPAL).	1.06	
تمويل ذاتي	إصدار اللائحة		▪	التدريب + القانونية	وضع لائحة لتنظيم إصدار الشهادات المعتمدة للدورات التدريبية.	1.07	

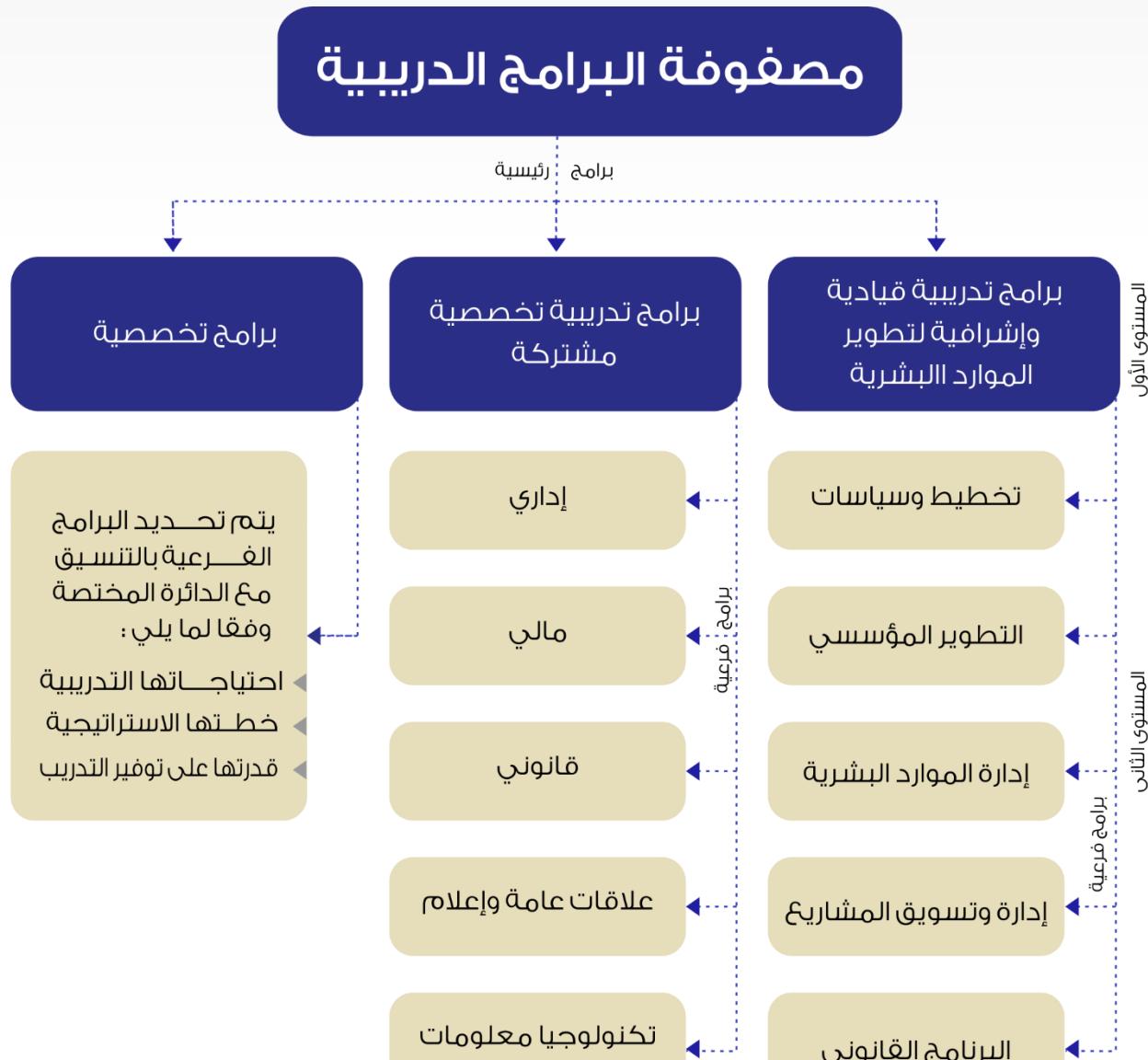
المواءنة المطلوبة (\$)	مؤشر القياس	الإطار الزمني		جهة التنفيذ	المشروع/النشاط	الأهداف	ر
		2022	2021				
تمويل ذاتي	إصدار الدليل		▪	التدريب	إعداد إطار عام للتدريب بالتعاقب الوظيفي	1.08	تطوير الإطار الناظم للتدريب الحكومي
تمويل ذاتي	إصدار الدليل الاسترشادي		▪	التدريب	إعداد دليل استرشادي حول برنامج الظل الوظيفي	1.09	
تمويل ذاتي	إصدار نتائج ووصيات الدراسة	▪		التدريب	إجراء دراسة تحليلية حول أثر التدريب على أداء الموظف في الدوائر الحكومية.	1.10	
تمويل ذاتي	إصدار نتائج ووصيات الدراسة	▪		القانونية+ التدريب	إجراء دراسة تحليلية حول الابتعاث الداخلي والخارجي ومدى كفاءة إجراءات الابتعاث المعمول بها.	1.11	
تمويل ذاتي	اعتماد مقترن حول آلية ربط التدريب بالمسار الوظيفي		▪	السياسات+ التدريب	ربط المسار التدريسي بالمسار الوظيفي	1.12	
تمويل ذاتي	اعتماد مقترن حول آلية ربط التدريب بتقييم الأداء		▪	السياسات+ التدريب	ربط المسار التدريسي بتقييم الأداء.	1.13	
تمويل ذاتي	إصدار سياسة موحدة وتعاميم بالخصوص	▪	▪	السياسات+ التدريب	تطوير سياسات موحدة لمتابعة التدريب.	1.14	
تمويل ذاتي	إصدار تعليم للدوائر الحكومية بالخصوص		▪	التدريب	استحداث آلية لضمان ترشيح الموظفين للبرامج التدريبية من قبل المقيمين قبل اعتماد التقييم.	1.15	
توفر التمويل	افتتاح المعهد الوطني للإدارة العامة والقيادة		▪	الادارة العليا	إنشاء وتجهيز المعهد الوطني للإدارة العامة والقيادة (NIPAL).	2.01	تحسين جودة البيئة الداخلية للتدريب
165,000	تحسين بيئية 30% / عام (\$5000) / مركز	▪	▪	التدريب+ الدوائر الحكومية	إعداد عدد من المبادرات؛ لتحسين جودة البيئة الداخلية للتدريب في الدوائر الحكومية.	2.02	
100,000	عدد القاعات والمختبرات الجديدة	▪	▪	الحاسوب+ الدوائر الحكومية	تجهيز وتأسيس قاعات تدريب ومخابر حاسوب جديدة في الدوائر الحكومية.	2.03	
30,000	تجهيز قاعات افتراضية وأستوديو تسجيل الدورات	▪	▪	التدريب+ الحاسوب	تطوير البنية التحتية للتدريب عن بعد	2.04	

الموازنة المطلوبة (\$)	مؤشر القياس	الإطار الزمني		جهة التنفيذ	المشروع/النشاط	الأهداف	ر
		2022	2021				
تمويل ذاتي	إعداد مصفوفة الاحتياج التدريبي	▪	▪	التدريب	تحديد الاحتياج التدريبي وفق استراتيجية التدريب الحكومي.	3.01	تطوير القدرات المؤسسية في مجال التدريب تطوير القدرات المؤسسية في مجال التدريب
تمويل ذاتي	إصدار واعتماد المصفوفة	▪	▪	التدريب	إعداد مصفوفة التدريب الحكومي.	3.02	
تمويل ذاتي	عدد محتوى البرامج التدريبية المعتمدة كل عام	▪	▪	التدريب	إعداد وتجهيز المحتوى للبرامج التدريبية المختلفة.	3.03	
تمويل ذاتي	إصدار دليل المدرب ودليل الدورات	▪	▪	التدريب	إعداد دليل المدرب - الدورات التدريبية.	3.04	
تمويل ذاتي	قائمة المتدربين المعتمدين للتدريب/عام	▪	▪	التدريب	تدريب مدربين (TOT).	3.05	
تمويل ذاتي	عدد البرامج التدريبية المحسوبة	▪	▪	الحاسوب	حوسبة البرامج والدورات التدريبية.	3.06	
تمويل ذاتي	المحتوى الإلكتروني المجهز للدورات	▪	▪	الحاسوب + التدريب	إعداد محتوى إلكتروني للدورات التدريبية المنفذة.	3.07	
تمويل ذاتي	عدد الدورات المنفذة الكترونياً خلال العام	▪	▪	الحاسوب + التدريب	تعزيز التدريب الإلكتروني.	3.08	
تمويل ذاتي	عدد الدورات المنعقدة	▪	▪	التدريب	تدريب الدوائر الحكومية على منهجية تقييم الاحتياجات التدريبية.	3.09	
تمويل ذاتي	عدد النماذج المستحدثة عدد النماذج المحسنة/العام	▪	▪	التدريب	تطوير واستحداث النماذج المستخدمة في العملية التدريبية.	3.10	
تمويل ذاتي	اعتماد نظام لترميز الدورات التدريبية	▪	▪	التدريب + الحاسوب	إعداد نظام لأرشفة وترميز الدورات التدريبية واعتمادها بملف الموظف	3.11	
تمويل ذاتي	إطلاق موقع الكتروني للمعهد الوطني لإدارة التدريب الإلكتروني.	▪	▪	الحاسوب	إنشاء موقع الكتروني للمعهد الوطني لإدارة التدريب الإلكتروني.	3.12	

الموازنة المطلوبة (\$)	مؤشر القياس	الإطار الزمني		جهة التنفيذ	المشروع/النشاط	الأهداف	ر
		2022	2021				
63,000	عدد البرامج التدريبية المنفذة خلال العام	▪	▪	التدريب	تطوير مصغوفة البرنامج تدريبية المعتمدة.	3.13	
100,000	اعتماد الموازنة السنوية للتدريب	▪	▪	الادارة العليا	تخصيص موازنة سنوية لدعم التدريب في الدوائر الحكومية	3.14	
-	قائمة ببيانات المراكز التدريبية والية التواصل معهم		▪	العلاقات العامة + التدريب	حصر المراكز التدريبية في قطاع غزة وآلية التواصل معها.	4.01	التشبيك مع مؤسسات المجتمع المحلي والدولي 4
-	عدد الزيارات المنفذة خلال العام	▪	▪	التدريب+العلاقة العامة	تنفيذ زيارات تبادلية مع المؤسسات المحلية الدولية ذات العلاقة ضمن خطة مقتضبة.	4.02	
-	عدد مذكرات التفاهم الموقعة مع الجامعات	▪	▪	الادارة العليا	توقيع مذكرات تفاهم مع الجامعات والكلليات في قطاع غزة حول آلية الاستفادة من البرنامج التدريبي الخاصة بها.	4.03	
-	عدد الاتفاقيات الموقعة مع المراكز خلال العام	▪	▪	التدريب + الادارة العليا	توقيع اتفاقيات مع بعض المراكز التدريبية الخاصة في قطاع غزة.	4.04	
-	عدد الشراكات الموقعة مع المؤسسات الدولية	▪	▪	التدريب+الادارة العليا	عقد شراكات مع مؤسسات دولية؛ بغرض توفير تدريب خارجي لموظفي القطاع الحكومي.	4.05	
-	عدد الخدمات والاستشارات المقدمة من قبل الحكومة للجهات ذات العلاقة	▪	▪	السياسات + التدريب	تقديم الدعم المؤسسي للمؤسسات المحلية والدولية في مجال تطوير الأداء المؤسسي.	4.06	
-	عدد المقترنات المعدة	▪	▪	التدريب والعلاقات العامة	كتابة وتسويقه عدد من مقترنات المشاريع للجهات المانحة؛ بغرض توفير التمويل اللازم لتطوير الموارد البشرية.	4.07	
-	عدد فرص التدريب الخارجي وعدد البعثات الممولة من الجهات الداعمة للتدريب	▪	▪	الادارة العليا + التدريب	بحث سبل توفير تدريب خارجي وابتعاث لموظفي القطاع الحكومي.	4.08	

## 2.2 مصفوفة البرنامج التدريبي 2021-2022

قامت الادارة العامة للتدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام بعد إجراء عملية تقييم فعلي لاحتياجات التدريبية وتحديد الفجوات التدريبية بإعداد مصفوفة البرنامج التدريبي المتوقع تنفيذها خلال الفترة 2021-2022م حيث تم إعداد المصفوفة ضمن ثلاثة برامج



يحتوي هذا المستوى على الدورات التدريبية داخل كل برنامج فرعي

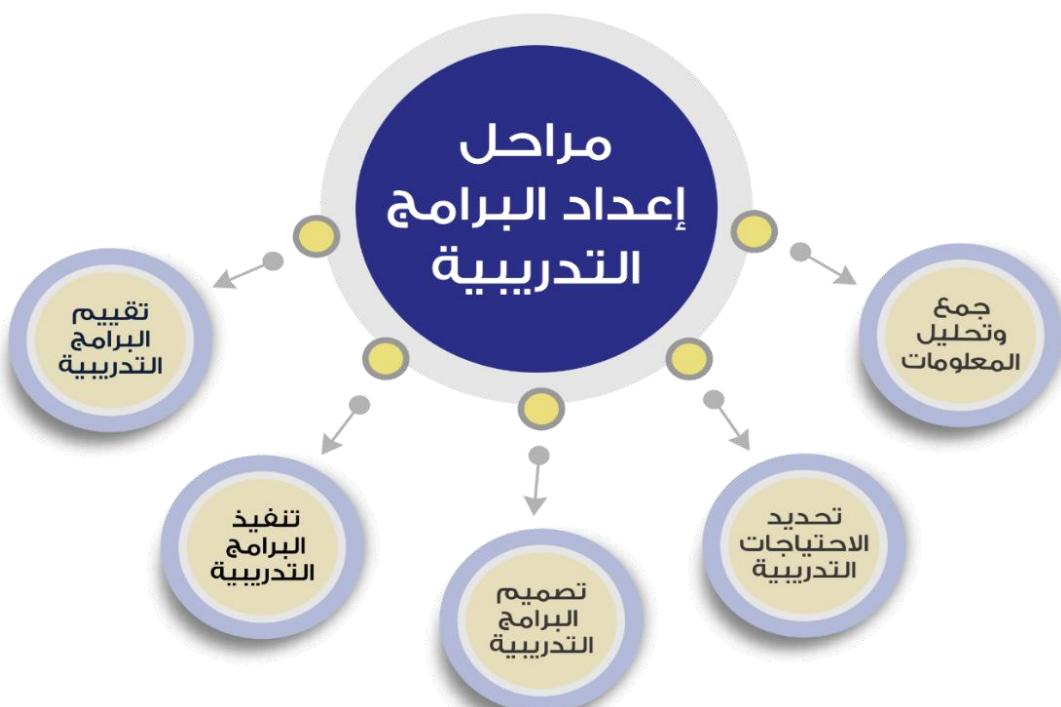
تم تقسيمهـا إـلـى ثـلـاث مـسـطـوىـات المـبـيـنة وـفقـ شـكـل (4):

شكل (4) مستويات البرنامج التدريبي في المصفوفة التدريبية

1. المستوى الأول البرامج التدريبية:  
تم اعتماد ثلاثة برامج تدريبية رئيسية تمثل في:
  - برامج تدريبية قيادية وإشرافية لتطوير الموارد البشرية.
  - برامج تدريبية تخصصية مشتركة.
  - برامج تخصصية.
  
2. المستوى الثاني البرامج الفرعية:  
تم تقسيم البرامج التدريبية السابقة إلى برامج فرعية كل برنامج تدريبي يشمل (5) برامج فرعية.
  
3. المستوى الثالث دورات تدريبية:  
حيث تم تحديد داخل كل برنامج فرعي الدورات التدريبية الازمة حسب الاحتياج التدريبي للمؤسسات الحكومية جدول (6).

### 2.3 منهجة إعداد البرنامج التدريبي:

يدرك ديوان الموظفين العام قيمة وفوائد تدريب موظفي الخدمة المدنية وإعداد برامج تدريبية لهم، وكمراحلة أولى يقوم الديوان بتحديد الاحتياجات التدريبية في الدوائر الحكومية وتطوير خطة تدريبية واضحة تحقق أهداف الدوائر الحكومية حيث يتم إعداد البرنامج التدريبي وفق مجموعة من المراحل:



شكل (5) مراحل إعداد البرنامج التدريبي

## 1. جمع وتحليل المعلومات:

تم إعداد خطة استراتيجية التدريب من خلال نماذج تحديد الاحتياجات الحكومية عبر جمع البيانات التي يمكن توظيفها في إعداد خطة سلية تفي باحتياجات الموظفين وتناسب مع ظروف وإمكانيات الدوائر الحكومية، ومن هذه البيانات يمكن استخلاص بعض المؤشرات التي لها أثر على الخطة التدريبية ومنها، التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمية الخاصة بالدوائر الحكومية.

## 2. تحديد الاحتياجات التدريبية

تم تحديد الاحتياجات التدريبية الالزمة للموظفين بالتعاون بين الإدارة العامة للتدريب في ديوان الموظفين العام والجهات المختصة بالتدريب في الدوائر الحكومية من خلال استماراة تحديد احتياجات، ويمكن بلوغة الاحتياجات التدريبية مرفق (2) التي تم جمعها في الآتي:

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض الموظفين.
- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض الموظفين.
- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض الموظفين، وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيهم.

## 3. تصميم البرامج التدريبية

قامت الإدارة العامة للتدريب في ديوان الموظفين العام بتصميم مصغوفة البرامج التدريبية والتي تضمنت عدة عناصر من أهمها:

- تحديد موضوعات التدريب.
  - تحديد أساليب التدريب مثل (أسلوب المحاضرات، الحالات العملية، الندوات،....).
  - تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية (كوسائل الإيضاح السمعية والبصرية).
  - إعداد قائمة بالمدرسين المناسبين الذين تتوافر فيهم خصائص ومقومات رئيسية.
- واستنادا لما سبق وجرى العمل على تصميم نافذة إلكترونية عبر الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام تحتوي على جميع الدورات التدريبية المدرجة ضمن مصغوفة البرامج التدريبية التي ابنتقت عن استراتيجية التدريب الحكومي (2021 – 2022م) وذلك بما يتوافق مع الاحتياجات التدريبية الفعلية لجميع الدوائر الحكومية حيث تم إدراج ما يقارب 102 دورة تدريبية موزعة على عدة برامج تدريبية منها برامج إدارية وإشرافية وقيادية وبرامج تخصصية مشتركة كالبرامج القانونية والحاسوب والعلاقات العامة... إلخ وذلك استناداً للخطة التنفيذية المصغوفة، وتم إنشاء حزم تدريبية كحقائب تغطي كافة

الفئات الوظيفية وتوزيعها ضمن جدول زمني وعدد ساعات محددة لثلاثة مجموع موظفي الخدمة المدنية.

#### 4. تنفيذ البرامج التدريبية

بعد إقرار الاستراتيجية سيتم تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرنامج التدريبي، إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود وتشمل هذه المرحلة:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والمواضيع.
- تجهيز وإعداد مكان التدريب.
- متابعة المدربين والمتدربين.

#### 5. تقييم البرامج التدريبية

سيتم تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها في الدوائر الحكومية، وتحقق فاعلية التدريب إذا توافرت عوامل عدّة، منها الدافع الفردي لدى المتدرب، وجود بيئة تدريبية مناسبة، تنفيذ البرنامج التدريبي بكفاءة عالية.

## 2.4 مصفوفة الدورات التدريبية:

جدول (9) مصفوفة الدورات التدريبية موزعة حسب البرامج التدريبية

1. برامج تدريبية قيادية وإشرافية لتطوير الموارد البشرية												البرامج	
3.1: إدارة الموارد البشرية				2.1: التطوير المؤسسي				1.1: تخطيط وسياسات					
4.3.1	3.3.1	2.3.1	1.3.1	4.2.1	3.2.1	2.2.1	1.2.1	3.1.1	2.1.1	1.1.1			
التدريب الاحترافي	مهارات القيادة والإشراف	إدارة وتصميم أنظمة المكافآت والأجور	إدارة المعرفة	نظم المعلومات الإدارية	التدقيق والرقابة	الهيكل التنظيمية ورسم المسار الوظيفي	الجودة الشاملة	السياسات العامة والمؤشرات	التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي	إدارة العمليات		دورات التدريبية	
التدريب الاستراتيجي الفعال بالأهداف بالنتائج	إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي (HCM)	إعداد وتحليل وإدارة الأجر ورواتب	الإبداع العملي في التعامل مع تحديات الموارد البشرية	دور نظم إدارة المعلومات في التطوير المؤسسي	الاتجاهات الحالية في إعداد خطط التدقيق والرقابة	أساليب تحليل الهيكل التنظيمية وتحديد مجالات القوة والضعف في المؤسسة	مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء	تطوير أدلة سياسات وإجراءات المعمول بها في المؤسسة	منهج الحديث للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي	مدخلات تصميم العمليات		الدورة الأولى	
أسس متابعة وتقدير العملية التدريبية، كيفية كتابة تقارير التدريب.	القيادة الابداعية والتفكير الابتكاري المتميز	مهارات التحليل والتوصيف والتصنيف للوظائف	التنمية والاستراتيجي للموارد البشرية	تطبيق معايير الجودة لنظم المعلومات الإدارية	نظم الرقابة الفعالة في رفع مستويات كفاءة وفعالية العمل المؤسسي	أسس التسخين الوظيفي وتقدير الاحتياجات من القوى العاملة	استراتيجيات الجودة الشاملة	كيف تحدد المؤسسة مدى تقديمها في رسم سياساتها من خلال مؤشرات الأداء	تخطيط وإدارة التعاقب الوظيفي وتوظيف الوظائف	مؤشرات أداء العمليات		الدورة الثانية	
ـ آيزو التدريب ISO 10015 .	استراتيجيات التميز القيادي وبناء وتمكين فرق الأداء العالي	تصميم وتنفيذ سياسات الأجر الفعالة	إدارة المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة	أدوات إدارة البنية التحتية لنظم المعلومات	خطوات تقييم نظام الرقابة والتدقيق	أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات	دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة	تحليل وإعداد السياسات العامة والتفكير الاستراتيجي الإداعي	تقنيات ومنهجيات التخطيط الإداعي	الأدوات الفعالة لإدارة العمليات		الدورة الثالثة	

2. برامج تدريبية قيادية وإشرافية لتطوير الموارد البشرية						البرامج
5.1: البرنامج القانوني			4.1: إدارة وتسويق المشاريع			الدورات التدريبية
3.5.1	2.5.1	1.5.1	3.4.1	2.4.1	1.4.1	
مهارات المتقدمة في الشؤون القانونية	صياغة القوانين والقرارات واللوائح والمذكرات	مهارات التفاوض	متابعة تنفيذ المشاريع وتقيمها	كتابة المشاريع	تسويق المشاريع	الدورات التدريبية
مهارات الادعاء والدفاع في القضايا الإدارية	الصياغة القانونية للقرارات واللوائح وكيفية اكتشاف التغريات القانونية	مهارات القانونية في الإقناع وبناء الحجة وتحليل القضايا	تطبيق المنهجيات الدولية لمتابعة تنفيذ المشاريع وتقيمها	تنمية المهارات الإشرافية على المشاريع	مهارات القيادة والتواصل وإعداد المشاريع وأليات تسويقها	الدورة الأولى
إتقان فن المنازيلات في العمل القانوني والقضائي	أصول التفسير القانوني وكتابة المذكرات القانونية	مهارات التحكيم وفض المنازعات	تعليم برنامج إدارة المشاريع لمتابعة سير خطة التنفيذ	إعداد وتحليل وتقيم دراسات الجدوى	آليات التشبيك وبناء العلاقات مع المؤسسات المانحة	الدورة الثانية
تطوير الجوانب القانونية والعملية في الاستشارات القانونية	مهارات الكتابة القانونية وتقنيات صياغة التشريعات والعقود	مهارات المتكاملة في الشؤون القانونية	أدوات تجميع بيانات التكلفة والجدولة وتقديم العمل	التقييم والجدولة وإعداد ميزانية المشروع	أساليب البحث عن مجالات اهتمام الممولين	الدورة الثالثة

### 3. برامج تدريبية تخصصية مشتركة

البرامج

البرامـج									
3.2 : قانوني			2.2 : مالي			1.2 : إداري			
3.3.2	2.3.2	1.3.2	3.2.2	2.2.2	1.2.2	4.1.2	3.1.2	2.1.2	1.1.2
المستشار القانوني المحترف	التحقيقات الإدارية المتطورة	فن المنازرات القانونية	النظام المحاسبي المتتطور	النظام المالي المتتطور	الموازنات الحكومية	مهارات الاتصال والتواصل	مهارات العمل الجماعي	السكرتارية وإدارة المكاتب	مهارات التعامل مع الجمهور
المهارات والقدرات الدائمة للمستشار القانوني	تطوير إجراءات التحقيق الإداري القانونية الشكلية والموضوعية	كيفية القيام بالبحث القانوني وأهميته في المنازرات القانونية	التقنيات الحديثة في التخطيط وإدارة العمل المحاسبي	إعداد وتصميم نظم القوائم المالية كأساس لتقدير الأداء	دور الموازنات في تنفيذ الخطة الاستراتيجية	قواعد этиكيت والبروتوكول وفنون التعامل	تشخيص وتحليل وحل مشاكل العمل الجماعي والنزاعات	أنواع السكرتارية وأهميتها ومهامها	أنماط الشخصية وكيفية التعامل معها
مهارات كتابة وصياغة المذكرات القانونية	مهارة صياغة التقرير النهائي للتحقيق	معرفة قواعد بناء الحجة والإقناع	الممارسات المهنية في المحاسبة في مجال القياس والعرض والإفصاح	مهارات إعداد الخطط المالية وقياس الأداء المالي	متطلبات تطبيق الأساليب الحديثة لإعداد الموازنة الحكومية	دور الاتصال في تحسين الأداء الإداري	تطوير روح الفريق في مؤسسات العمل على مختلف أنواعها	مهنية الهندرة وطبيعة النشاط المكتبي	التوظيف الأمثل للنحو السمعي والبصري في التعامل مع الجمهور
فن التفاوض وحل المنازعات في العقود	التعرف على المذكرات القانونية الخاصة بالتحقيق	التدريب العملي على مهارة المنازرات القانونية من خلال تبادل الأدوار	المحاسبة والضبط المالي وفق معايير التقارير المالية	التقييم والحدولة وإعداد ميزانية المشروع	أساليب ترشيد وضبط الإنفاق الحكومي	مفهوم نافذة جوهاري في الاتصال	استخدام المراحل الأربع لبناء الفريق بحسب تأكيداته	التقنيات الحديثة وأثرها في أعمال السكرتارية	طرق وأساليب تحسين الاتصال بالجماهير

4. برامج تدريبية تخصصية مشتركة							البرامج
5.2: تكنولوجيا المعلومات				4.2: العلاقات العامة والإعلام			
4.5.2	3.5.2	2.5.2	1.5.2	3.4.2	2.4.2	1.4.2	الدورات التدريبية
الانترنت	البرامح الحاسوبية الإحصائية	البرامح الحاسوبية المالية	البرامح الحاسوبية الإدارية	البروتوكول والاتيكيت الدولي	الإعلامي المحترف	الاحتراف في إدارة الفعاليات	الدورات التدريبية
أمن المعلومات InfoSec	إعداد الجداول الإحصائية وتحليل البيانات باستخدام الحاسوب الإلكتروني	مبدئي التحليل المالي باستخدام برنامج Excel إكسل	الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي ICDL	الإذاع في إدارة المواقف والتعامل مع كبار الشخصيات	استراتيجيات بناء الصورة الذهنية وإدارة السمعة	تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة	الدورة الأولى
استخدام برنامج Adobe Photoshop	التحليل الإحصائي Spss باستخدام برنامج Excel إكسل	تصميم وتحليل البيانات المالية باستخدام برنامج Excel إكسل	أفضل طريقة لإدارة إيميلاتك عبر برنامج مايكروسوفت أوفيس Outlook أو تلوك	مهارات التواصل وفن المراسيم للبروتوكول وفن الإتيكيت	دبلوماسية الحوار والتحدث الناجح والإلقاء الفعال	إعداد وتقييم وإدارة الاتصالات وحملة الفعاليات	الدورة الثانية
كيفية التعامل مع Windows 10	مراقبة الجودة إحصائية باستخدام الحاسوب الإلكتروني	تدريب مقدم على برنامج إكسل والتحليل المالي	إدارة المهام عبر برنامج Trello	الأخصائي المعتمد في فن الإتيكيت والبروتوكول الدولي	مهارات المتكاملة في العلاقات العامة والمراسيم والبروتوكول	حملات الإعلامية وفن مخاطبة الجمهور	الدورة الثالثة

## **الجزء الثالث**

# **مقومات تعزيز التدريب الحكومي**

### 3. مقومات تعزيز التدريب الحكومي

يتضمن هذا الجزء مقومات تعزيز التدريب في القطاع الحكومي، حيث تم إعداد هذا الفصل استناداً إلى أحدث الممارسات الإدارية في هذا المجال؛ من خلال اختيار وتنفيذ أفضل أشكال التدريب غير المفعولة في قطاع الخدمة المدنية، بالإضافة إلى تسلية الضوء على المشاريع والأنشطة الموجودة ضمن استراتيجية التدريب الحكومي للفترة (2021-2022)، ومن هذه المقومات:

#### 3.1. توفير موازنة دائمة:

سنسعى لتخصيص لكل دائرة حكومية ضمن موازنتها العامة بند خاص يمكنها من تنفيذ خطة التدريب والتطوير السنوية الخاصة بها وفق برامجها التدريبية التخصصية، كما ستتوفر الاستراتيجية ميزانية سنوية للتدريب ليتمكن المعهد الوطني للتدريب من القيام بالمهام المناظة به والتي تشمل:

- تكاليف التدريب لجميع أشكال التدريب التي تحتويها خطة التدريب والتطوير السنوية الخاصة بديوان الموظفين العام.
- تكاليف تطوير برامج التدريب الداخلية، وتشمل رواتب المدربين المهنيين وأدوات التدريب والمرافق (اللازمة) والمواد الإعلامية والحقائب التدريبية.
- التكلفة المخصصة للمؤتمرات والندوات.
- تكاليف التدريب الخارجي وبدل السفر ونفقات الإقامة والمعيشة للموظف الموفد في دورة أو برنامج تدريبي.

#### 3.2. عقد شراكات واتفاقيات مع القطاع الخاص:

يسعى القطاع العام إلى تعزيز العلاقة مع القطاع الخاص؛ من خلال حصر جميع مراكز التدريب في قطاع غزة وتنفيذ عدد من الزيارات لتبادل الخبرات التدريبية، كما سيتم عقد شراكات مع أفضل المراكز التدريبية الخارجية بهدف تعزيز التدريب عن بعد، وعقد عدد من الاتفاقيات مع الجامعات والكليات المتوفرة في القطاع ومراكز التدريب الخاصة للاستفادة من برامجهم التدريبية، بالإضافة إلى أنه سيتم تسويق عدد من مقتنيات المشاريع للجهات الداعمة بهدف توفير التمويل اللازم لتطوير منظومة التدريب الحكومي.

### **3.3. تأهيل مدربين متخصصين ومحترفين:**

سيتم الاعتماد على المدربين من موظفي الخدمة المدنية ممن يتوفّر لديهم الكفاءة والخبرة عاليّة، والقدرات الازمّة لتقديم دورات تدريبيّة ضمن خطة التدريب والتطوير، حيث سيتم تطوير مهاراتهم وتأهيلهم بشكل يتناسب مع آخر التطورات والمستجدات في مجال التدريب من خلال إشراكهم في برامج تدريبيّة محترفة ومتخصصة، بهدف تطوير قدراتهم التدريبيّة، كما ستسعى الحكومة لتوفير منح لمدربين القطاع العام لحضور دورات تدريبيّة نوعيّة هادفة لتأهيلهم للاحتراف في مجال تخصصهم، بالإضافة إلى التعاقد مع مدربين على درجة عاليّة من الكفاءة والفاعلية من القطاع الخاص لعقد دورات تدريبيّة نوعيّة متقدّمة، سواء كان المدربين متوفّرين داخل البلد أو خارجها لاستيعانة بهم في تنفيذ برامج للتدريب عن بعد.

### **3.4. الاهتمام بالمحفوظ التدريسي:**

سنعمل من خلال الاستراتيجية على تطوير المحتوى التدريسي المتوفر لبعض الدورات بما تتوافق مع نتائج التعلم المحددة في مرحلة التصميم والتي تقوم على تقدير الاحتياجات، كما سيتم الاهتمام في المرحلة القادمة أن يكون محتوى التدريب واضح ومكتمل ويتضمن أنشطة التعلم والتوجهات والأطر الزمنية، سهل الفهم، مناسب، دقيق، بالإضافة إلى تجهيز محتوى الكتروني للدورات المنفذة للاستفادة منها في التدريب عن بعد.

### **3.5. تعزيز التدريب الإلكتروني:**

تظهر أهمية التدريب عن بعد كحل يعالج معوقات التدريب التقليدي، وكاتجاه يلبى الحاجات التدريبية المتسارعة من خلال الاستفادة من تقنيات المعلومات ونظم الاتصالات، حيث سيتم تطوير منظومة التدريب عن بعد من خلال تشكيل فريق لإدارة التدريب الإلكتروني، والذي ستكون مهامه تطوير وتحديث الموقع التدريسي ، وتزويده بالمحتوى الإلكتروني للبرامج التدريبية، كما س يكون مسؤولاً عن توفير المتطلبات المادية والتقنية والأكاديمية اللازمة لتفعيل التدريب الإلكتروني مثل استحداث قاعات تدريب افتراضية صوتية أو مرئية وتجهيز أستوديو لتسجيل الدورات التدريبية وورشات العمل والندوات وإعداد أدلة ناظمة للتدريب الإلكتروني وإجراءات العمل الخاصة به، بالإضافة إلى تطوير نظام تقويم التدريب الإلكتروني، واستحداث آلية لاعتماد وإصدار الشهادات للمتدربين،

كما سيتم إعداد خطة تسويق داخلية تشمل بالدرجة الأولى نشر ثقافة التدريب الإلكتروني لدى الموظفين.

### 6.3. المواجهة بين المسار التدريسي والمسار الوظيفي:

يُعد إجراء ربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريسي من الأمور الواجب تعزيزها خلال الفترة القادمة تحقيقاً للتواافق والانسجام بين الموظف والوظيفة وفقاً لرسالة إستراتيجية واضحة بهدف تحقيق الرضا التنظيمي، وذلك من خلال إعداد وتصميم بطاقة المسار الوظيفي والتي تحدد مجموعة الدورات والبرامج التدريبية التي يجب على الموظف تنمية مهاراته فيها خلال فترة تدرجه في الوظائف المختلفة في الدائرة الحكومية، كما سيتم في المرحلة القادمة ربط الارتقاء في الوظيفة الحكومية بالتدريب لترسيخ أهمية وقيمة التدريب، فلا يمكن الترقية من درجة إلى أعلى منها إلا بعد المشاركة في عدد من الساعات التدريبية المحددة حسب الدرجة الوظيفية المدرجة في بطاقة المسار الوظيفي مع إمكانية تعديل المسار الوظيفي للموظف وفقاً للنتائج التدريب والتقييم، الأمر الذي يساعد على تحقيق عائد وأثر إيجابي متوقع من العملية التدريبية بما ينبع سلباً إيجابياً على تطوير أداء العاملين وكفاءة العمل في الدوائر الحكومية، بالإضافة إلى تعزيز قدرات موظفي الفئة الأولى فيما فوق من خلال تنفيذ دورات تدريبية حول استراتيجيات الربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريسي.

### 7. المواجهة بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية:

يعد سد فجوة الأداء بطريقة صحيحة ومنطقية وبنية على واقع الدوائر الحكومية الحالي والمستقبلي، وبالتالي توفير احتياجات الدوائر الحكومية من المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة نوعاً ومقداراً من مزايا عملية المواجهة بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية.<sup>(١)</sup>

ولتحقيق المواجهة سيتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحديد مؤشرات الأداء والتي تمثل مدخلاً رئيسياً من مدخلات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث تحتاج عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى دراسة ثلاثة مجموعات من المؤشرات وهي مؤشرات الأداء

<sup>(١)</sup> الزهراني، عبد الله. (2015). "المواجهة الأتفقية في إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك السعودية"، المجلة العربية للإدارة رقم (35)، ع. 1.

التنظيمي ومؤشرات أداء العاملين ومؤشرات حاجة ومتطلبات الأفراد للتدريب وبالتالي تعتبر هذه المؤشرات مدخلاً مهماً وحاسماً في بناء التصورات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية على جميع المستويات التنظيمية، ولدراسة هذه المؤشرات والخروج بمعطياتها الواقعية لابد من تطوير نظام فاعل وكفء لتقدير الأداء المرتبط بهذه المؤشرات؛ ليتسنى للقائمين على العملية التدريبية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل يعكس الواقع الفعلي في التنظيم، كما سيتم استخدام آلية تفرض على المُقيمين تحديد البرامج التدريبية اللازمة لموظفيهم بناء على مؤشرات الأداء قبل اعتماد التقييم.

### 3.8. تعزيز كافة أنواع التدريب الحكومي:

يوجد من أنواع التدريب غير مفعولة في الخدمة المدنية، منها المهام التطبيقية، الظل الوظيفي والتعاقب الوظيفي<sup>(٤)</sup>، سيتم تعزيزها في الفترة القادمة من خلال إعداد أدلة استرشادية ناظمة لها.

#### 1. المهام التطبيقية:

سيتم تدريب الموظف على القيام بمهام محددة ضمن مشروع أو فريق عمل خارج نطاق عمله المباشر، وتعد المهام التطبيقية فرصة مناسبة لإعداد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية للقيام بوظائف جديدة، وتطوير المهارات الإدارية لدى المديرين الجدد.

#### 2. برنامج الظل الوظيفي:

سيتم في المرحلة القادمة تعزيز هذا النوع من التدريب الذي يقوم بموجبه موظف بمرافقة موظف مؤهل ومتخصص ذو كفاءة عالية كظل خلال مهامه اليومية للاستفادة من خبرته في العمل ويعدّ برنامج الظل الوظيفي شكلاً تدريبياً يناسب الموظفين الجدد والحالات التي تتطلب تطبيقات عملية للتدريب، وسيتم إلحاق أغلب الموظفين من الدرجات والمستويات كافة في الدائرة الحكومية ببرنامج الظل الوظيفي، ومن خلال الإطار الناظم لبرنامج الظل الوظيفي سيتم تحديد المعايير اللازمة لتنفيذ هذا النوع من التدريب.

<sup>(٤)</sup>الدليل الاسترشادي لإجراءات نظام التدريب والتطوير، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الإمارات 2012

### 3. التعاقب الوظيفي:

يهدف برنامج التدريب باستخدام التعاقب الوظيفي إلى استمرارية القيادة في الوظائف الرئيسية المستهدفة في الحكومة من خلال تطوير كفاءات الأفراد الحالية بما يتناسب مع الكفاءات المطلوبة مستقبلاً والحفاظ عليها، وذلك لدعم الدوائر الحكومية في أداء اختصاصاتها وأدوارها الأساسية بفاعلية ونجاح، حيث سيتم من خلال هذه الوثيقة إعداد إطار عام ناظم لعملية التدريب بالتعاقب الوظيفي.

### 3.9. تعزيز التدريب الخارجي:

تولي الحكومة أهمية كبيرة لتعزيز التدريب الخارجي لذا ستعمل على التشريك مع العديد من المؤسسات التدريبية الدولية بهدف تنمية الموارد البشرية الحكومية، بالإضافة إلى توفير التمويل اللازم لإيفاد الموظفين أصحاب الكفاءة العالية للخارج لتعزيز قدراتهم في مجال الاختصاص المطلوب، حيث يتميز التدريب الخارجي بأن المدربين لديهم خبرة أوسع في مجال التدريب ولديهم خلفية نظرية أو عملية أعمق، كما أنه يضيف للمؤسسة أفكاراً من خارجها، ويسمح للعاملين برؤية وجهات نظر أخرى ويمكنهم من الاطلاع على كل جديد، وقد يتتوفر في التدريب الخارجي وسائل تدريبية غير متوفرة في الدائرة الحكومية نفسها، فالدورات التدريبية التي تشارك فيها أكثر من مؤسسة تتبع للمتدربين التناقض والتحاور وتبادل الخبرات والاطلاع على تجارب مؤسسات أخرى بالإضافة إلى بناء علاقات عمل جيدة.

### 3.10. توفير حقيقة البرامج الإلزامية:

سيتم توفير حقيقة البرامج التدريبية التي تستهدف جميع الموظفين الحكوميين الجدد وتغطي الموضوعات التالية (دور ديوان الموظفين العام، حقوق وواجبات الموظف، العملية الإدارية والرقابية، إدارة الجودة الشاملة، الرواتب والعلاوات، تقييم الأداء، بالإضافة إلى تدريسه على مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة)، كما سيتم تخصيص موازنة سنوية لتنفيذ هذه البرامج التدريبية الإلزامية، نظراً لأهميتها في تطوير قدرات الموظفين الجدد.

### 3.11. تطوير الأدلة الناظمة لعملية التدريب.

نسعى من خلال استراتيجية التدريب الحكومي 2021-2022م إلى إتباع أفضل الممارسات في إعداد وتطوير الأدلة الاسترشادية والإجراءات ونماذج العمل بما يتواافق مع بيئة العمل الخاصة بالتدريب، حيث سيتم إعداد عدد من الأدلة الاسترشادية الناظمة لعملية التدريبية

مثلاً إعداد أدلة استرشادية لأنواع التدريب غير المفعولة في الحكومة، وإعداد دليل استرشادي حول آلية الربط بين التدريب والمسار الوظيفي وبين عملية الربط بين تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى تحديث دليل التدريب السنوي وتهدف تلك الأدلة إلى وضع الضوابط والقواعد المنظمة لتنفيذ العمليات وتحديد مسؤوليات وآليات التنفيذ، بحيث توفر المرجعية لتنفيذ النشاطات المختلفة، كما أنها تسهم في توحيد طريقة أو أسلوب العمل، مما يساعد على تحقيق الثبات في مستوى الأداء.

## **الجزء الرابع**

**الخطة التنفيذية لمصفوفة  
البرامج التدريبية**

#### ٤. الخطة التنفيذية لمصغوفة البرامج التدريبية.

ضمن الخطة الاستراتيجية للتدريب تم تصميم مصغوفة البرامج التدريبية للعامين (2021-2022)، وتعتبر المصغوفة إحدى المحاور الرئيسية لوثيقة الخطة الاستراتيجية للتدريب إلى جانب الخطة التنفيذية التي انبثقت عنها والتي تمثل مرجعية هامة لمتابعة تنفيذ برامجها التدريبية.

تم بناء الخطة التدريبية على أساس ربط التدريب بالمسار الوظيفي وفقاً لسميات البرامج التدريبية ومستوياتها وتشمل هذه الخطة كافة البرامج القيادية واللهمضية المذكورة في المصغوفة والتي سيتم تنفيذها خلال العامين (2021-2022)، بحيث تم ترتيب الدورات التدريبية حسب عدة اعتبارات منها:

- الاحتياجات التدريبية لموظفي الخدمة المدنية كافة وفقاً لدرجاتهم ومهامهم.
- ملائمة متطلبات مراحل تحسين وتطوير العمل داخل المؤسسات الحكومية خلال العامين المقبلين.
- توزيع فترات انعقاد البرامج التدريبية على مدار العام، لضمان فرص المشاركة لكافة شرائح وفئات الموظفين المستهدفين بالخطة التدريبية.
- مراعاة عملية تطبيق الربط بين الاحتياجات التدريبية وتقييم الأداء لكافة موظفي الخدمة المدنية والوصف الوظيفي كذلك.
- التحديث للبرامج على ضوء التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

#### ٤.١ منهجية اعتماد الموازنة المالية المقترحة للخطة التنفيذية لمصغوفة البرامج:

- تم اعتماد عدد الساعات التدريبية خلال اللقاء الواحد، لضمان الاستغلال الأمثل لليوم العمل للموظف على النحو التالي:
  - (5) ساعات عمل من الساعة 09:00 – 14:00.
  - (3) ساعات عمل من الساعة 11:00 – 14:00.
- تم اعتماد تكلفة الضيافة في اللقاء 5 ساعات مبلغ (\$2).
- تم اعتماد تكلفة الضيافة في اللقاء 3 ساعات مبلغ (\$1).
- تكلفة طباعة المادة التدريبية بالإضافة لطباعة الشهادات مبلغ (\$3).
- عدد المتدربين في اللقاء الواحد (30) متدرب.
- الساعات التدريبية للدورات تتراوح بين (9-30) ساعة.

جدول (10): الخطة التنفيذية لمصفوفة التدريب الحكومي خلال العام (٢٠٢١-٢٠٢٢م):

تكلفة الدورة التدريبية \$	مدة اللقاء (ساعة)	عدد اللقاءات	عدد الساعات	الفئة الوظيفية	الدورة التدريبية	كود البرنامج	البرنامج التدريبي الفرعى	اسم البرنامج الرئيسي	شهر/ سنة
645	5	3	15	الأولى	مدخلات تصميم العمليات الإدارية	1.1.1	ادارة العمليات	١.١: تخطيط وسياسات	٢٠٢١/٢٠٢٢م
830	5	4	20	الثالثة	أمن المعلومات InfoSec	4.5.2	الانترنت	٥.٢: تكنولوجيا المعلومات	
830	5	4	20	العليا	المنهج الحديث للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلى	2.1.1	التخطيط الاستراتيجي والتشغيلى	١.١: تخطيط وسياسات	
460	5	2	10	الثانية	كيفية القيام بالبحث القانوني وأهميته في المناظرات القانونية	1.3.2	فن المناظرات القانونية	٣.٢: قانوني	
510	3	4	12	العليا	تطوير أدلة سياسات والإجراءات المعمول بها في المؤسسة	3.1.1	السياسات العامة والمؤشرات	١.١: تخطيط وسياسات	٢٠٢١/٢٠٢٢م
645	5	3	15	الثانية	مبادئ التحليل المالي باستخدام برنامج إكسيل Excel	2.5.2	البرامج الحاسوبية المالية	٥.٢: تكنولوجيا المعلومات	
830	5	4	20	الأولى	مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء	1.2.1	الجودة الشاملة	٢.١: التطوير المؤسسي	
510	3	4	12	الثالثة	أنواع السكرتارية وأهميتها ومهامها	2.1.2	السكرتارية وإدارة المكاتب	١.٢: إداري	
510	3	4	12	الأولى	أساليب تحليل الهياكل التنظيمية وتحديد مجالات القوة والضعف في المؤسسة	2.2.1	الهيكل التنظيمية ورسم المسار الوظيفي	٢.١: التطوير المؤسسي	٢٠٢١/٢٠٢٢م
460	5	2	10	الثانية	استراتيجيات بناء الصورة الذهنية وإدارة السمعة	2.4.2	الإعلامي المحترف	٤.٢: العلاقات العامة والإعلام	
645	5	3	15	العليا	الاتجاهات الحديثة في اعداد خطط التدقيق والرقابة	3.2.1	التدقيق والرقابة	٢.١: التطوير المؤسسي	
645	5	3	15	الأولى	المهارات والقدرات الذاتية للمستشار القانوني	3.3.2	المستشار القانوني المحترف	٣.٢: قانوني	

تكلفة الدورة التدريبية \$	مدة اللقاء (ساعة)	عدد اللقاءات	عدد الساعات	الفئة الوظيفية	الدورة التدريبية	كود البرنامج	البرنامج التدريبي الفرعى	اسم البرنامج الرئيسي	شهر / سنة
645	5	3	15	العليا	دور نظم إدارة المعلومات في التطوير المؤسسي	4.2.1	نظم المعلومات الإدارية	2.1 : التطوير المؤسسي	٢٠٢١/٥
460	5	2	10	الثانوية	تطوير اجراءات التحقيق الاداري القانونية الشكلية والموضوعية	2.3.2	التحقيقات الإدارية المتطورة	3.2 : قانوني	
645	5	3	15	الأولى	الابداع العملي في التعامل مع تحديات الموارد البشرية	1.3.1	ادارة المعرفة	3.1 : إدارة الموارد البشرية	
510	3	4	12	الثانوية	اعداد وتصميم نظم التقارير المالية كأساس لتقدير الأداء	2.2.2	النظام المالي المتتطور	2.2 : مالي	
460	5	2	10	العليا	أليات إعداد وتحليل وادارة الاجور والرواتب	2.3.1	ادارة وتصميم أنظمة المكافآت والأجور	3.1 : إدارة الموارد البشرية	
460	5	2	10	الثانوية	الابداع في ادارة المواقف والتعامل مع كبار الشخصيات	3.4.2	البروتوكول والاتيكيت الدولي	4.2 : العلاقات العامة والإعلام	٢٠٢١/٩
830	5	4	20	الأولى	ادارة رأس المال البشري الاستراتيجي (HCM)	3.3.1	مهارات القيادة والإشراف	3.1 : إدارة الموارد البشرية	
1200	5	6	30	الثالثة	الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب الآلي ICDL	1.5.2	البرامج الحاسوبية الإدارية	5.2 : تكنولوجيا المعلومات	
720	3	6	18	العليا	التدريب الاستراتيجي الفعال بالأهداف والنتائج	4.3.1	التدريب الاحترافي	3.1 : إدارة الموارد البشرية	
510	3	4	12	الثانوية	التقنيات الحديثة في التخطيط وادارة العمل المحاسبي	3.2.2	النظام المحاسبي المتتطور	2.2 : مالي	
720	3	6	18	الأولى	مهارات القيادة والتواصل وإعداد المشاريع وأليات تسويقها	1.4.1	تسويق المشاريع	4.1 : إدارة وتسويق المشاريع	٢٠٢١/٨
720	3	6	18	الثانوية	إعداد الجداول الإحصائية وتحليل البيانات باستخدام الحاسوب الإلكتروني	3.5.2	البرامج الحاسوبية الإحصائية	5.2 : تكنولوجيا المعلومات	
720	3	6	18	الأولى	تنمية المهارات الادارية على المشاريع	2.4.1	كتابة المشاريع	4.1 : إدارة وتسويق المشاريع	
460	5	2	10	الخامسة	قواعد الاتيكيت والبروتوكول وفنون التعامل	4.1.2	مهارات الاتصال والتواصل	1.2 : إداري	

تكلفة الدورة التدريبية \$	مدة اللقاء (ساعة)	عدد اللقاءات	عدد الساعات	الفئة الوظيفية	الدوره التدريبية	كود البرنامج	البرنامج التدريبي الفرعى	اسم البرنامج الرئيسي	شهر / سنة
510	3	4	12	العليا	تطبيق المنهجيات الدولية لمتابعة تنفيذ المشاريع وتقيمها	3.4.1	متابعة تنفيذ المشاريع وتقيمها	ادارة 4.1 وتسويق المشاريع	٢٠٢١/٢٠٢٢
405	3	3	9	الثانية	تشخيص وتحليل وحل مشاكل العمل الجماعي والنزاعات	3.1.2	مهارات العمل الجماعي	إداري 1.2	
645	5	3	15	الأولى	المهارات القانونية في الاقناع وبناء الحجة وتحليل القضايا	1.5.1	مهارات التفاوض	البرنامـج 5.1 القانوني	
405	3	3	9	الثانية	تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة	1.4.2	الاحتراف في إدارة الفعاليات	العلاقات العامة والإعلام	
645	5	3	15	الأولى	الصياغة القانونية للقرارات واللوائح وكيفية اكتشاف الثغرات القانونية	2.5.1	صياغة القوانين والقرارات واللوائح والمذكرات	البرنامـج 5.1 القانوني	
405	3	3	9	الثانية	دور الموازنات في تنفيذ الخطة الاستراتيجية	1.2.2	الموازنات الحكومية	مالي 2.2	
645	5	3	15	الأولى	مهارات الادعاء والدفاع في القضايا الادارية	3.5.1	المهارات المتقدمة في الشؤون القانونية	البرنامـج 5.1 القانوني	٢٠٢١/٢٠٢٣
405	3	3	9	الرابعة	أنيماط الشخصية وكيفية التعامل معها	1.1.2	مهارات التعامل مع الجمهور	إداري 1.2	
645	5	3	15	الأولى	مؤشرات اداء العمليات	1.1.1	ادارة العمليات	ـ تخطيط وسياسات 1.1	
405	3	3	9	الرابعة	التوظيف الأمثل للنرمط السمعي والبصرى في التعامل مع الجمهور	1.1.2	مهارات التعامل مع الجمهور	ـ إداري 1.2	
645	5	3	15	العليا	تخطيط وإدارة التعاقب الوظيفي وتوطين الوظائف	2.1.1	ـ التخطيط الاستراتيجي والتشغيلـي	ـ تخطيط وسياسات 1.1	٢٠٢١/٢٠٢٤
405	3	3	9	الثانية	معرفة قواعد بناء الحجة والاقناع	1.3.2	ـ فن المناظرات القانونية	ـ قانوني 3.2	
645	5	3	15	العليا	كيف تحدد المؤسسة مدى تقديمها في رسم سياستها من خلال مؤشرات الأداء	3.1.1	ـ السياسات العامة والمؤشرات	ـ تخطيط وسياسات 1.1	
830	5	4	20	الثانية	تصميمه وتحليل البيانات المالية باستخدام برنامج إكسيل Excel	2.5.2	ـ البرامج الحاسوبية المالية	ـ تكنولوجيا المعلومات 5.2	

تكلفة الدورة التدريبية \$	مدة اللقاء (ساعة)	عدد اللقاءات	عدد الساعات	الفئة الوظيفية	الدورة التدريبية	كود البرنامج	البرنامج التدريبي الفرعى	اسم البرنامج الرئيسي	شهر/ سنة
830	5	4	20	الأولى	استراتيجيات الجودة الشاملة	1.2.1	الجودة الشاملة	2.1 : التطوير المؤسسي	٢٠٢١/٢٠٢٢
510	3	4	12	الثالثة	ماهية الهندسة وطبيعة النشاط المكتبي	2.1.2	السكرتاريا وإدارة المكاتب	١.٢ : إداري	
510	3	4	12	الأولى	أسس التسخين الوظيفي وتقدير الاحتياجات من القوى العاملة	2.2.1	الهيكل التنظيمية ورسم المسار الوظيفي	٢.١ : التطوير المؤسسي	
405	3	3	9	الثانية	دبلوماسية الحوار والتحدث الناجح واللقاء الفعال	2.4.2	الإعلامي المحترف	٤.٢ : العلاقات العامة والإعلام	
645	5	3	15	العليا	نظم الرقابة الفعالة في رفع مستويات كفاءة وفعالية العمل المؤسسي	3.2.1	التدقيق والرقابة	٢.١ : التطوير المؤسسي	٢٠٢١/٢٠٢٢
645	5	3	15	الأولى	مهارات كتابة وصياغة المذكرات القانونية	3.3.2	المستشار القانوني المحترف	٣.٢ : قانوني	
645	5	3	15	العليا	تطبيق معايير الجودة لنظم المعلومات الادارية	4.2.1	نظم المعلومات الإدارية	٢.١ : التطوير المؤسسي	
405	3	3	9	الثانية	مهارة صياغة التقرير النهائي للتحقيق	2.3.2	التحقيقات الإدارية المتقدمة	٣.٢ : قانوني	
720	3	6	18	الأولى	التنمية والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	1.3.1	إدارة المعرفة	٣.١ : إدارة الموارد البشرية	٢٠٢٢/٢٠٢٣
645	5	3	15	الثالثة	مهارات اعداد الخطة المالية وقياس الأداء المالي	2.2.2	النظام المالي المتتطور	٢.٢ : مالي	
645	5	3	15	العليا	مهارات التحليل والتوصيف والتصنيف للوظائف	2.3.1	إدارة وتصميم أنظمة المكافآت والأجرور البشرية	٣.١ : إدارة الموارد البشرية	
405	3	3	9	الثانية	مهارات التواصل وفن المراسيم للبروتوكول وفن الاتيكيت	3.4.2	البروتوكول والاتيكيت الدولي	٤.٢ : العلاقات العامة والإعلام	
830	5	4	20	الأولى	القيادة الابداعية والتفكير الابتكاري المتميّز	3.3.1	مهارات القيادة والإشراف	٣.١ : إدارة الموارد البشرية	٢٠٢٢/٢٠٢٣
405	3	3	9	الثالثة	أفضل طريقة لإدارة إيميلاتك عبر برنامج مايكروسوفت أوفييس أو تلوك Outlook	1.5.2	البرامج الحاسوبية الإدارية المعلومات	٥.٢ : تكنولوجيا المعلومات	
645	5	3	15	العليا	أسس متابعة وتقدير العمليات التدريبية، كيفية كتابة تقارير التدريب.	4.3.1	التدريب الاحترافي	٣.١ : إدارة الموارد البشرية	٢٠٢٢/٢٠٢٣

تكلفة الدورة التدريبية \$	مدة اللقاء (ساعة)	عدد اللقاءات	عدد الساعات	الفئة الوظيفية	الدورة التدريبية	كود البرنامج	البرنامج التدريبي الفرعى	اسم البرنامج الرئيسي	شهر/ سنة
645	5	3	15	الثانية	الممارسات المهنية المحاسبية في مجال القياس والعرض والافصاح	3.2.2	النظام المحاسبي المتطور	2.2 : مالي	٢٠٢٢/٣١
645	5	3	15	الأولى	آليات التثبيك وبناء العلاقات مع المؤسسات المانحة	1.4.1	تسويق المشاريع	٤.١ : إدارة وتسويق المشاريع	
1200	5	6	30	الثانية	التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Spss	3.5.2	البرامج الحاسوبية الإحصائية	٥.٢ : تكنولوجيا المعلومات	
1200	5	6	30	الأولى	اعداد وتحليل وتقدير دراسات الجدوى	2.4.1	كتابة المشاريع	٤.١ : إدارة وتسويق المشاريع	
405	3	3	9	الخامسة	دور الاتصال في تحسين الأداء الاداري	4.1.2	مهارات الاتصال والتواصل	١.٢ : إداري	
830	5	4	20	العليا	تعليم برنامج ادارة المشاريع لمتابعة سير خطة التنفيذ	3.4.1	متابعة تنفيذ المشاريع وتقديمهما	٤.١ : إدارة وتسويق المشاريع	٢٠٢٢/٣٢
405	3	3	9	الثانية	تطوير روح الفريق في مؤسسات العمل على مختلف أنواعها	3.1.2	مهارات العمل الجماعي	١.٢ : إداري	
645	5	3	15	الأولى	مهارات التحكيم وفض المنازعات	1.5.1	مهارات التفاوض	٥.١ : البرنامج القانوني	
510	3	4	12	الثانية	اعداد وتقدير وادارة الاتصالات وحملة الفعاليات	1.4.2	الاحتراف في إدارة الفعاليات	٤.٢ : العلاقات العامة والإعلام	
645	5	3	15	الأولى	أصول التفسير القانوني وكتابة المذكرات القانونية	2.5.1	صياغة القوانين والقرارات واللوائح والمذكرات	٥.١ : البرنامج القانوني	٢٠٢٢/٣٣
510	3	4	12	الثانية	متطلبات تطبيق الأساليب الحديثة لإعداد الموازنة الحكومية	1.2.2	الموازنات الحكومية	٢.٢ : مالي	
645	5	3	15	الأولى	اتقان فن المناظرات في العمل القانوني والقضائي	3.5.1	المهارات المتقدمة في التشريعات القانونية	٥.١ : البرنامج القانوني	
830	5	4	20	الثالثة	استخدام برنامج Adobe Photoshop	4.5.2	الإنترنت	٥.٢ : تكنولوجيا المعلومات	٢٠٢٢/٣٣

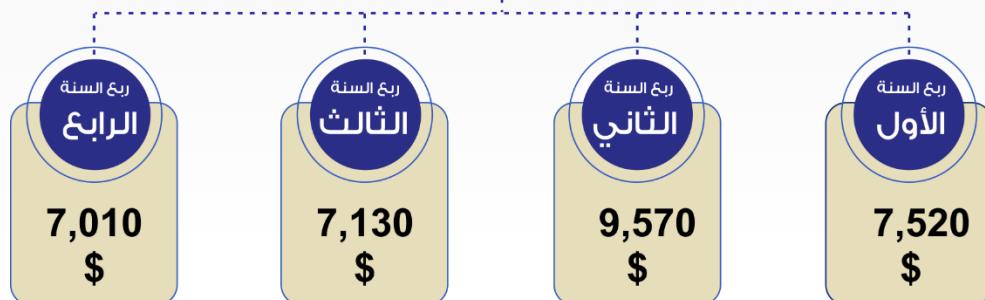
تكلفة الدورة التدريبية \$	مدة اللقاء (ساعة)	عدد اللقاءات	عدد الساعات	الفئة الوظيفية	الدورة التدريبية	كود البرنامج	البرنامج التدريبي الفرعى	اسم البرنامج الرئيسي	شهر/ سنة
645	5	3	15	الأولى	الأدوات الفعالة لإدارة العمليات	1.1.1	ادارة العمليات	1.1 :تخطيط وسياسات	٥ أيام / 2022
405	3	3	9	الرابعة	طرق وأساليب تحسين الاتصال بالجماهير	1.1.2	مهارات التعامل مع الجمهور	1.2 :إداري	
510	3	4	12	العليا	تقنيات ومنهجيات التخطيط الابداعي	2.1.1	التخطيط الاستراتيجي والتشغيلى	1.1 :تخطيط وسياسات	
405	3	3	9	الثانية	التدريب العملي على مهارة المناظرات القانونية من خلال تبادل الأدوار	1.3.2	فن المنااظرات القانونية	3.2 :قانوني	
830	5	4	20	العليا	تحليل وإعداد السياسات العامة والتفكير الاستراتيجي	3.1.1	السياسات العامة والمؤشرات	1.1 :تخطيط وسياسات	
830	5	4	20	الثانية	تدريب متقدم على برنامج إكسيل والتحليل المالي	2.5.2	البرامج الحاسوبية المالية	5.2 :تكنولوجيا المعلومات	٦ أيام / 2022
830	5	4	20	الأولى	دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة	1.2.1	الجودة الشاملة	2.1 :تطوير المؤسسى	
830	5	4	20	الثالثة	التقنيات الحديثة وأثرها في اعمال السكرتارية	2.1.2	السكرتاريا وإدارة المكاتب	1.2 :إداري	
645	5	3	15	الأولى	أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات	2.2.1	الهيكل التنظيمية ورسم المسار الوظيفي	2.1 :تطوير المؤسسى	
645	5	3	15	الثانية	المهارات المتكاملة في العلاقات العامة والمراسيم والبروتوكول	2.4.2	الإعلامي المحترف	4.2 :العلاقات العامة والإعلام	
510	3	4	12	العليا	خطوات تقييم نظام الرقابة والتدقيق	3.2.1	التدقيق والرقابة	2.1 :تطوير المؤسسى	٧ أيام / 2022
645	5	3	15	الأولى	فن التفاوض وحل المنازعات في العقود	3.3.2	المستشار القانوني المحترف	3.2 :قانوني	
510	3	4	12	العليا	أدوات ادارة البنية التحتية لنظم المعلومات	4.2.1	نظم المعلومات الإدارية	2.1 :تطوير المؤسسى	
405	3	3	9	الثانية	التعرف على المذكرات القانونية الخاصة بالتحقيق	2.3.2	التحقيقات الإدارية المتطورة	3.2 :قانوني	

تكلفة الدورة التدريبية \$	مدة اللقاء (ساعة)	عدد اللقاءات	عدد الساعات	الفئة الوظيفية	الدوره التدريبية	كود البرنامج	البرنامج التدريبي الفرعى	اسم البرنامج الرئيسي	شهر/ سنة
830	5	4	20	الأولى	ادارة المعرفة وتحسين الأداء التافسي للمؤسسة	1.3.1	ادارة المعرفة	3.1 : إدارة الموارد البشرية	أكتوبر 2022/سبتمبر 2022
645	5	3	15	الثالثة	التقييم والجدولة وإعداد ميزانية المشروع	2.2.2	النظام المالي المتتطور	2.2 : مالي	
510	3	4	12	العليا	تصميم وتنفيذ سياسات الأجور الفعالة	2.3.1	إدارة وتصميم أنظمة المكافآت والأجور	3.1 : إدارة الموارد البشرية	
405	3	3	9	الثانية	الأخصائي المعتمد في فن الاتيكيت والبروتوكول الدولي	3.4.2	البروتوكول والاتيكيت الدولي	4.2 : العلاقات العامة والإعلام	
645	5	3	15	الأولى	استراتيجيات التميز القيادي وبناء وتمكين فرق الأداء العالي	3.3.1	مهارات القيادة والإشراف	3.1 : إدارة الموارد البشرية	سبتمبر 2022
405	3	3	9	الثالثة	ادارة المهام عبر برنامج Trello	1.5.2	البرامج الحاسوبية الإدارية المعلومات	5.2 : تكنولوجيا المعلومات	
830	5	4	20	العليا	آيزو التدريب ISO 10015	4.3.1	التدريب الاحترافي	3.1 : إدارة الموارد البشرية	
510	3	4	12	الثانية	المحاسبة والضبط المالي وفق معايير التقارير المالية	3.2.2	النظام المحاسبي المتتطور	2.2 : مالي	أكتوبر 2022
645	5	3	15	الأولى	أساليب البحث عن مجالات اهتمام الممولين	1.4.1	تسويق المشاريع	4.1 : إدارة وتسويق المشاريع	
510	3	4	12	الثانية	مراقبة الجودة إحصائية باستخدام الحاسوب الالكتروني	3.5.2	البرامج الحاسوبية الإحصائية المعلومات	5.2 : تكنولوجيا المعلومات	
830	5	4	20	الأولى	التقييم والجدولة وإعداد ميزانية المشروع	2.4.1	كتابه المشاريع	4.1 : إدارة وتسويق المشاريع	
405	3	3	9	الخامسة	مفهوم نافذة جوهاري في الاتصال	4.1.2	مهارات الاتصال والتواصل	1.2 : إداري	

تكلفة الدورة التدريبية \$	مدة اللقاء (ساعة)	عدد اللقاءات	عدد الساعات	الفئة الوظيفية	الدورة التدريبية	كود البرنامج	البرنامج التدريبي الفرعى	اسم البرنامج الرئيسي	شهر / سنة
510	3	4	12	العليا	أدوات تجميع بيانات التكلفة والحكومة وتقديم العمل	3.4.1	متابعة تنفيذ المشاريع ونقييمها	4.1 إدارة وتسويق المشاريع	نوفمبر 2022/تموز 2022
510	3	4	12	الثانية	استخدام المراحل الاربعة لبناء الفريق بحسب تأكيد	3.1.2	مهارات العمل الجماعي	1.2 إداري	
830	5	4	20	الأولى	المهارات المتكاملة في الشؤون القانونية	1.5.1	مهارات التفاوض	5.1 البرنامج القانوني	
405	3	3	9	الثانية	الحملات الاعلامية وفن مخاطبة الجمهور	1.4.2	الاحتراف في إدارة الفعاليات	4.2 العلاقات العامة والإعلام	
830	5	4	20	الأولى	مهارات الكتابة القانونية وتقنيات صياغة التشریفات والعقود	2.5.1	صياغة القوانين والقرارات واللوائح والمذكرات	5.1 البرنامج القانوني	
645	5	3	15	الثانية	أساليب ترشيد وضبط الانفاق الحكومي	1.2.2	ال موازنات الحكومية	2.2 مالي	
645	5	3	15	الأولى	تطوير الجوانب القانونية والعملية في الاستشارات القانونية	3.5.1	المهارات المتقدمة في الشؤون القانونية	5.1 البرنامج القانوني	
830	5	4	20	الثالثة	كيفية التعامل مع Windows 10	4.5.2	الانترنت	5.2 تكنولوجيا المعلومات	
63245		361	1487				إجمالي		

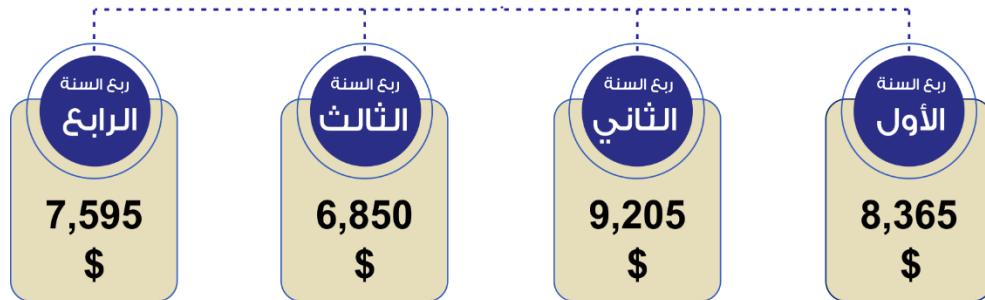
#### 4.2. التكلفة الإجمالية للدورات التدريبية:

**2021**



**التكلفة السنوية 31,230 \$**

**2022**



**التكلفة السنوية 32,015 \$**

**التكلفة الكلية 63,245 \$**

شكل (6) : يوضح التكلفة الإجمالية للدورات التدريبية

**الملاحق**

## الملاحق

### مُرْفَق (١): استماراة حصر لمراكز التدريب في الدوائر والمؤسسات الحكومية

اسم الدائرة الحكومية // ..... .

الملامح	لا	نعم	البيان	.٥
			هل يوجد إدارة مختصة بالتدريب داخل الدائرة الحكومية؟	1
٥.....			الإجابة "نعم" // اسم الإدارة ..... رقم جواله.....	
			هل يوجد تقرير بالإنجازات المتعلقة بالتدريب للعام 2019 ؟	2
			الإجابة "نعم" // يرجى تزويتنا بنسخة عن تقرير الإنجازات	
خلال آخر سنتين			هل تم عقد أي اتفاقيات تدريب مع أطراف أخرى ؟	3
			الإجابة "نعم" // يرجى تزويينا بتفاصيل الاتفاقيات	
خلال آخر سنتين			هل تم الحصول على أي منح للتدريب من جهات خارجية ؟	4
			الإجابة "نعم" // يرجى تزويينا بتفاصيل المنح	
			هل تم إجراء تدريب خارجي خلال العام 2019 ؟	5
			الإجابة "نعم" // يرجى تزويينا بتفصيل حلو التدريب الخارجي	

تفاصيل الدورات التدريبية التي تم عقدها خلال العام 2019

الدورة التدريبية	عدد الساعات	الفئة المشاركة	عدد المشاركين	الموعد	جهة التمويل	.٥
						1
						2
						3
						4
						5

الادارة العامة للتدريب والتطوير

التاريخ: ...../...../2020

## مِرْفَق (٢) استماراة تحديد الاحتياجات التدريبية

١. البيانات الوظيفية:

الاسم:	الرقم الوظيفي:
الجنس:	التاريخ الميلادي:
المؤهل العلمي:	الادارة العامة:
الدرجة الوظيفية:	المسئولية:
السابق:	تقييم أداء الموظف للعام
الوظيفية:	الرتبة: المسمى الإشرافي وفقاً للتسكين الفعلي: الغرفة الوظيفية:

٢. نقاط الضعف الأدائية حسب المهام المنوطة بالموظف في الوصف الوظيفي:

٣. المشاكل التي تم ملاحظتها من خلال تقييم الأداء:

٤. معلومات عن الموظف:

a. المؤهلات العلمية (من الأقدم إلى الأحدث)

سنة التخرج	التخصص	المؤهل العلمي من الأقدم إلى الأحدث

الخبرات العملية (من الأقدم إلى الأحدث):

نوع الخبرة	مكان الخبرة	مدة الخبرة

b. المهام الوظيفية الرئيسية حسب الوصف الوظيفي:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

٥. الدورات التدريبية المقترحة لحل المشاكل الأدائية:

عنوان الدورة التدريبية	النتائج المتوقعة والتي تساهم في حل مشاكل أو تطوير العمل أو رفع كفاءته

٦. الدورات التدريبية التي شارك فيها الموظف من الأحدث إلى الأقدم:

الموضوع	مدة التدريب	مكان التدريب

٧. مدى توفر موازنة للتدريب من خلال الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية أو مستضافة بالكامل:

٨. ترشيح الإدارة العامة للتدريب:

\* الدورات التدريبية الإدارية أو غير التخصصية:

موضوع الدورة التدريبية	الأولوية	رأي المسؤول المباشر ومدير عام الإدارة

• الدورات التدريبية التخصصية:

رأي المسؤول المباشر ومدير عام الادارة	الأولوية	موضوع الدورة التدريبية

دورات تدريبية مقتربة نتيجة التطوير أو التغيير في آليات العمل وتقنياته أو الانتقال لوظيفة أعلى:

رأي المسؤول المباشر ومدير عام الادارة	سبب الاختيار	موضوع الدورة التدريبية

9. العقبات التي تحول دون المشاركة في البرامج التدريبية (إن وجدت):

- ..... -1
- ..... -2
- ..... -3

اعتماد لجنة البعثات والدوارت التدريبية في الوزارة:

ال تاريخ	التوكيد	الصفة	أسماء أعضاء الجنة
٢٠ / / ٢٠		رئيس	
٢٠ / / ٢٠		عضو	
٢٠ / / ٢٠		عضو	
٢٠ / / ٢٠		عضو	
٢٠ / / ٢٠		عضو	

مبررات القبول:

- ..... -1
- ..... -2
- ..... -3

مبررات الرفض:

- ..... -1
- ..... -2
- ..... -3

توقيع الوزير/ الوكيل

ختم الوزارة



الْمُوَظَّبَاتِ الْعَامَّةِ

دِيْرَانُ الْمَوْظَفَيْنِ الْعَامَّ