



الجمهورية التونسية
رئاسة الحكومة



CDL-UD(2018)037
Or. ar.

COMMISSION EUROPEENNE POUR LA DEMOCRATIE PAR LE DROIT
(COMMISSION DE VENISE)

en coopération avec

LA PRESIDENCE DU GOUVERNEMENT DE LA TUNISIE

Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration

UniDem Med

**“TRANSFORMATION ET INNOVATION DANS LA HAUTE
FONCTION PUBLIQUE : ENJEUX ET PERSPECTIVES”**

Tunis, Tunisie

24 - 27 septembre 2018

**PROMOUVOIR LE LEADERSHIP ET L'EXCELLENCE DANS LA HAUTE
FONCTION PUBLIQUE : RECRUTEMENT ET GESTION DES COMPETENCES**

EXPERIENCE NATIONALE – LIBAN

par

Mme Nisrine MACHMOUCHI

**(Premier contrôleur, Direction des fonctionnaires, Conseil de la fonction
publique)**

Assurer la durabilité de la gouvernance démocratique et des droits de l'homme
dans le sud de la Méditerranée

Financé
par l'Union européenne
et le Conseil de l'Europe



Mis en œuvre
par le Conseil de l'Europe

ورشة عمل حول تطوير وتحديث
الوظيفة العامة

24-27 أيلول من العام 2018

نسرين مشموثي

مجلس الخدمة المدنية

الادارات العامة:

المجموع	الاجراء	المتعاقبون	الموظفون
12905 الداريون	906	3425	الداريون + 8574 29000 افراد الهيئة التعليمية

المؤسسات العامة الخاضعة لصلاحياته :

المجموع	الاجراء	المتعاقبون	المستخدمون
1892	113	734	1045

البلديات الخاضعة لصلاحياته :

المجموع	الاجراء	المتعاقبون	الموظفون
1162	632	123	407

- الدولة هي المشغل الأكبر إذ تضم ما نسبته 13% من مجمل العاملين في سوق العمل اللبناني .

- تتجاوز كلفة الوظيفة العامة في لبنان 40% من مجمل النفقات العامة الموازنة العامة لعام 2018 (دون رواتب وأجور العاملين في مصرف لبنان والمؤسسات العامة والبلديات ومقدمي الخدمات الفنية).

المعوقات

- الأحداث الإقليمية خلال العقد الماضي
- الازمات السياسية الداخلية المتعاقبة
- الازمات الاقتصادية والاجتماعية
- غياب الوصف الوظيفي
- غياب التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية
- إهمال تطبيق النظام الحالي لتقييم الأداء

الإصلاحات بموجب القانون رقم 2017/46 والقانون رقم 2018/79

- منع جميع حالات التوظيف والتعاقد في القطاع العام بمختلف مستوياته واختصاصاته.
- إنجاز مسح شامل للوظائف وتحديد اعداد العاملين في الادارة وتحديد الحاجات والفائض والكلفة الحالية والمستقبلية للموارد البشرية واقتراح الاجراءات الملائمة لتقليص وضبط وترشيد كتلة الانفاق على الروتب والاجور وملحقاتها.
- إنجاز التوصيف الوظيفي في إطار إعادة هيكلة الادارة وتطويرها.
- وضع نظام حديث لتقييم الاداء يأخذ بالاعتبار معايير الانتاجية والكفاءة ويعتمد به لمساءلة الموظفين.
- وضع نظام موحد للتقديرات الاجتماعية للعاملين في القطاع العام
- اقرار تعديلات جوهرية على النظام الضريبي وعلى السياسة المالية.
- الغاء المؤسسات العامة التي يرى مجلس الوزراء انتفاء الجدوى الاقتصادية والخدمية من استمرارها ودمج المؤسسات التي تتشابه المهام والخدمات التي تقدمها .
- جعل استحقاق المكافآت السنوية موقوفاً على القيام بعمل يفوق بشكل واضح المتطلبات العادية للوظيفة او يحقق وفراً مالياً اكيداً او اختصاراً للجهد سندا لنتائج تقييم الاداء وعلى الا تتعدى قيمتها راتب او تعويض شهر واحد .

القانون رقم 46 تاريخ 2017/8/21

المادة 21 :

تمنع جميع حالات التوظيف والتعاقد بما فيها القطاع التعليمي والعسكري بمختلف مستوياته واختصاصاته وفي المشاريع المشتركة مع المنظمات الدولية المختلفة الا بقرار من مجلس الوزراء بناء على تحقيق تجريه ادارة الابحاث والتوجيه.

على الحكومة انجاز مسح شامل يبين الوظائف الملحوظة في الملاك والوظائف التي تحتاج اليها الادارة للقيام بالمهام الموكولة اليها وتحديد اعداد الموظفين والمتقاعدين والعاملين فيها بأي صفة كانت، وتحديد الحاجات والفائض والكلفة الحالية والمستقبلية للموارد البشرية بما في ذلك كلفة انهاء الخدمة بما يتيح تقدير النفقات المتوسطة الاجل واقتراح الاجراءات الملائمة لتقليص وضبط وارشاد كتلة الانفاق على الرواتب والاجور ولحقاتها.

على الجهات المكلفة من مجلس الوزراء من القطاعات العام والخاص انجاز المهمة في مهلة لا تتجاوز ستة اشهر وانجاز التوصيف الوظيفي في اطار هيكله الادارة وتطويرها وتقديم تقرير الى مجلس الوزراء لاقراءه مع نسخة توجه الى مجلس النواب.

المادة 31 (المعدلة بالمادة 53 من ق رقم 79/2018): وضع نظام موحد للتقديرات الاجتماعية يشمل جميع العاملين في القطاع العام.

على الحكومة خلال مهلة سنة من تاريخ نفاذ هذا القانون، وضع نظام موحد للتقديرات الاجتماعية (منحة زواج، منحة ولادة، منحة تعليم، مساعدة وفاة) يشمل جميع العاملين في القطاع العام. يطبق في تعاونية موظفي الدولة وصناديق تعاضد القضاة العدليين والشريعيين واساتذة الجامعة اللبنانية وسائر الاسلاك العسكرية والمؤسسات العامة والمجالس والهيئات والبلديات واتحاداتها وذلك بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء على اقتراح رئيس مجلس الوزراء.

المادة 33: اعادة النظر بسياسة الدعم ومساهمات الدولة في الصناديق على الحكومة خلال مهلة ستة اشهر من تاريخ نشر هذا القانون اعادة النظر بسياسة الدعم في مختلف القطاعات عن طريق اجراء دراسة مقارنة بين المبالغ المدفوعة والجدوى الاقتصادية و/أو الاجتماعية الناتجة عن هذا الدعم، وذلك لجهة القرار المناسب في ضوء نتائج تلك الدراسة، وإبلاغ مجلس النواب بنتيجة الدراسة.

المادة 34 : تحديد انفاق المحروقات في الادارات العامة
خلافاً لأي نص آخر، يحظر إنفاق اعتمادات المحروقات الملحوظة في موازنات مختلف الادارات العامة، الا للسيارات العسكرية والمدنية المكلفة بمهمات من قبل المرجع الصالح ولصالح الخدمة العامة فقط.
تتغنى جميع الاعفاءات من الرسوم والعلاوات والجمعالات ويتم شراء المحروقات المستهلكة من قبل كافة الاجهزة العسكرية والأمنية والادارات العامة المدنية بسعر السوق.

المادة 35 :

على الحكومة خلال ستة أشهر من تاريخ نفاذ هذا القانون أن تضع بموجب مشروع قانون، نظاماً حديثاً لتقييم الاداء الوظيفي، في ضوء التوصيف الوظيفي في مختلف الملاكات الادارية، يأخذ بالاعتبار معايير الانتاجية والكفاءة.

يعتد بتقييم الاداء لمساءلة الموظفين وفقاً للنصوص المرعية والمستجدة، مع الحفاظ على مرجعية هيئات الرقابة والتأديب والقضاء الاداري للمتظلم من أي تدبير يتال من الموظف في هذا السياق.

الأمانة على اعتماد المقاربة بالكفاءات في المباريات

- مسابقات ذات صلة بتقنيات العمل وإجراءاته كأصول ومبادئ التفيتش وعمله الميداني (مفتشين متخصصين أطباء ومهندسين في وزارة العمل).
- اختبارات تتعلق بأصول ممارسة المهنة الطبية في المؤسسات الضامنة وبمعرفة الخدمات والتقديمات الصحية والاجتماعية فيها (أطباء أسنان وصيادلة في ملاك تعاوينة موظفي الدولة)
- مسابقة تتناول دراسة وتحليل نصوص تتعلق بالسياسة الخارجية والاقتصاد العالمي وبالبلوماسية (السلك الدبلوماسي).
- مسابقات ذات صلة بأخلاقيات المهنة للوظائف الطبية والتمريضية والفنية في المستشفيات الحكومية.

- مسابقة تتعلق بمشاهدة حصة دراسية عبر الشاشة والتعليق عليها خطياً وتحليل الأداة فيها لجهة إبراز مكامن الضعف والقوة في طريقة التدريس وتحديد الثغرات (مفتشين معاونين من مختلف الاختصاصات لدى التفطيش التربوي).
- مسابقة تتعلق بدراسة حالات عملية وواقعية في المباراة المخصصة لاستخدام فنيين وعمال حرفيين في مختلف المؤسسات العامة والإدارات العامة (حداد، نجار، فني صيانة الكتروليك، كهربائي، ميكانيكي...).
- في المقابلات الشفهية وضع جدول Grille d'evaluation بعناصر التقييم وأسس ومعدلات قياس كل كفاءة من الكفاءات المطلوبة بناءً على المهام والمسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة (وظائف السالك الدبلوماسي وبعض الوظائف الفنية في المديرية العامة للطيران المدني وبعض الوظائف الخاصة والمياه، وبعض الوظائف الفنية العامة...).

المعايير المعتمدة في احدى المقابلات لتقييم كفاءات المرشح الطيران المدني

Candidate's Name	General Knowledge	Presence and Personality	Communication Skills	Management Skills	Total

- **Communication skills:** fluency with proper articulation of English and proper understanding of the question. This could be achieved in two ways: reading a very short text on the subject of aviation and asking what was understood.
- **Personality traits:** to check self-confidence, emotional stability, multitasking, his or her life style, attitude towards women on the job, competitiveness, team spirit, risk taking, etc...
- **General knowledge:** this part need to be about the candidate's general knowledge in the required position, Questions could revolve around planes, airports, problems of the job and how could they be solved, etc...
- **Management skills:** this part could be assessed by asking **problem-solution** cases and see how the candidate resolves them. Preparation of several such situations could be prepared ahead of time and the candidate chooses one so that an atmosphere of fairness is ensured.

المعايير المعتمدة في احدى المقابلات لتقييم كفاءات المرشح السلوك الدبلوماسي

رئيس اللجنة ونائب الرئيس

الملاحظات	المجموع	التقييم العام	الشخصية والحضور ومهارة التحاور	المعلومات العامة	المعرفة العلمية	اللغة الاجنبية الثانية	احدى اللغتين الاجنبيتين	اللغة العربية	المقابلة الشفهية	الشهادة	تاريخ الولادة	اسم المرشح الثلاثي	العدد
	20				الوظيفة				عدم اجتياز				
					التخصص				اجتياز				

• يعتبر هذا المستند جزءا من المستندات المتعلقة بالمباراة لملء المراكز الشاغرة في وظائف

المعايير المعتمدة في احدى المقابلات لتقييم كفاءات المرشح السلوك الدبلوماسي

الأعضاء

	الملاحظات	
20	المجموع	
	التقييم العام	
	الشخصية والحضور ومهارة التحاور	
	المعلومات العامة	
	المعرفة العلمية	الوظيفة
		التخصص
	اللغة الاجنبية الثانية	
	احدى اللغتين الاجنبيتين	
	اللغة العربية	
	المقابلة الشفهية	عدم اجتياز
		اجتياز
	الشهادة	
	تاريخ الولادة	
	اسم المرشح الثلاثي	
	العدد	

• يعتبر هذا المستند جزءا من المستندات المتعلقة بالمباراة لملء المراكز الشاغرة في وظائف

معايير التقييم في احدى المقابلات السلك الدبلوماسي

- اللغة العربية واللغات الأجنبية :
 - القدرة على التعبير بطلاقة ووضوح
 - لغة سليمة خالية من الأخطاء
- المعرفة العلمية :
 - المعلومات والمعارف التي يملكها المرشح في مجال اختصاصه .
 - معرفته بخصائص ومتطلبات الوظيفة ومهامها ومسؤولياتها ومدى امتلاكه للمهارات المؤهلة لادائها.
- المعلومات العامة :
 - المعلومات التي يملكها المرشح في مختلف المجالات والحقول كالحقوق ، العلاقات الدولية ، العلوم السياسية ، العلوم الاقتصادية ، التاريخ ، الجغرافيا ، الأدب ، الفنون ...
- الشخصية والحضور ومهارة الحوار :
 - الثقة بالنفس ، سرعة البديهة ، ترتيب الأفكار ، الذكاء الاجتماعي ...
 - لغة الجسد ، ردات الفعل ، الانفعالات ...
 - القدرة على الحوار ، النقاش ، التفاعل ، الباقة بالحديث ، الدبلوماسية ...
 - المظهر الخارجي ...
- التقييم العام :
 - يُترك لتقدير اللجنة ويمكن أن يدخل ضمنه عناصر لم تشملها المعايير أعلاه ، على أن لا يتجاوز معدل هذا التقييم العلامتين على عشرين .
 - تبقى اللجنة سيدة نفسها في طرح الأسئلة وإدارة المحادثات مع المرشحين ووضع العلامة الجزئية لكل معيار والعلامة النهائية .

معايير التقييم في احدى المقابلات اطباء اسنان وصيادلة في تعاونية موظفي الدولة

- الكفاء العلمية :

- المعلومات التي يملكها المرشح في مجال اختصاصه .
- ثقافته العلمية.
- الخبرة المهنية في مجال اختصاصه:
- خبرته في مجالات تخصصه.
- الخبرة العملية في مجال الوظيفة المرشح لها (لدى احدى الجهات الصامتة).
- الالمام بمهام الوظيفة واخلاقيات المهنة:
- معرفته بخصائص ومتطلبات الوظيفة ومهامها ومسؤولياتها.
- معرفة حقوقه وواجباته.
- امتلاكه لأخلاقيات المهنة.
- الشخصية والحضور ومهارة الحوار :
- الثقة بالنفس، سرعة البديهة، ترتيب الأفكار، ...
- القدرة على الحوار والشرح مع المستفيد من تقديمات العازية من جهة ومع رؤسائه التسلسلين من جهة أخرى.
- المظهر الخارجي.
- المحادثة باللغة العربية وياحدى اللغتين الاجنبيتين :
- القدرة على التعبير بطلاقة ووضوح .
- لغة سليمة خالية من الأخطاء .
- ملاحظة : تعتمد اللجنة مدة زمنية واحدة لاجراء المقابلة مع كل مرشح .

الكفاءات العشرة في تقييم الاداء

عشرة كفاءات اساسية تشمل المعارف والمهارات والسلوكيات القيادية والادارية والتنفيذية :

- 1 - القيادة والتوجيه وادارة التغيير (الزامية للوظائف القيادية)
- 2 - ادارة القدرات والسلوك الوظيفي
- 3 - تنظيم وادارة وتطوير الموارد البشرية (الزامية للوظائف القيادية)
- 4 - مهارات التواصل الفعال والتعبير وحل المشاكل (الزامية لوظائف المقيمين الاربعة والخامسة)
- 5 - الالمام بالقوانين والانظمة وحسن تطبيقها وحس المسؤولية
- 6 - انجاز المطلوب وتحقيق النتائج (الزامية لوظائف المقيمين الاربعة والخامسة)
- 7 - التخطيط والتنسيق وتحديد الاولويات
- 8 - العلاقة مع المحيط الاداري والجمهور والالتزام بخدمة المواطنين
- 9 - حسن استخدام المعدات والتجهيزات والمنشآت
- 10 - الالتزام بأخلاقيات العمل وبمناقية الوظيفة

بطاقة تقييم الاداء

دليل تقييم الاداء في الإدارات العامة

ملحق رقم 4: بطاقة تقييم الاداء

Logo

بطاقة تقييم الاداء
Performance Appraisal Sheet

Ministry Name
إسم الإدارة

تقييم أداء سنة

PA Number/رقم التقييم	تاريخ الإرسال	تاريخ الإرسال
HRM Name/موظف	تاريخ الاستلام	تاريخ الاستلام
Appraiser Name/مقيم		

1- معلومات شخصية

Administration	الإدارة	Employee's Full Name	الإسم الكامل
Department	قسم	Employee ID	الرقم الإلي للموظف
Section / Service	القسم / الخدمة	Performance Appraisal year	سنة التقييم المحقق
Position / Job Title	الوظيفة	Year of last appraisal	سنة التقييم السابق
Category	الفئة	Appraiser Name - Line Manager	إسم المقيم المباشر عن التقييم
Employment Date	تاريخ بدء العمل	Appraiser - Line Manager Job Title	وظيفة المسؤول المباشر عن التقييم
Date in Current Position	تاريخ شغل الوظيفة الحالية	Second Level Manager - Name	إسم الرئيس الذي يعطى
Rating of Last Appraisal	معدلة تقييم السابق	Second Level Manager - Job Title	وظيفة الرئيس الذي يعطى

2- الكفاءات Competencies

1	الراعي	Mandatory
2	الراعي	Mandatory
3	الراعي	Mandatory
4	موافق	Agreed
5	موافق	Agreed

بطاقة تقييم الاداء

بطاقة تقييم الاداء Performance Appraisal Sheet

3- التقييم Appraising A*

Grade العلامة	Appraisal التقييم	Performance Evaluation based on Quantitative KPI's تقييم الاداء على اساس مؤشرات الاداء (الكمية)	KPI's مؤشرات الاداء	Scale Competency
				1
				2
				3
				4
				5
0		Sum of Quantitative / KPI's Grades	مجموع علامات مؤشرات الاداء الكمية / KPI's Grades	

B*

Grade العلامة	Appraisal التقييم	Performance Evaluation based on Qualitative KPI's تقييم الاداء على اساس مؤشرات الاداء (النوعية)	KPI's مؤشرات الاداء	Scale Competency
				1
				2
				3
				4
				5
0		Sum of Grades / Qualitative KPI's	مجموع علامات مؤشرات الاداء النوعية / Qualitative KPI's	

4- نتيجة التقييم Appraisal Summary

KPI's	Grade العلامة	KPI's grade العلامة المؤشر	مؤشرات الاداء
0			مؤشرات الاداء الكمية KPI's Quantitative
0			مؤشرات الاداء النوعية KPI's Qualitative
0			مجموع العلامات / Overall Rating / Evaluation Grade: درجة التقييم العامة

الوصف الوظيفي

Logo

نموذج الوصف الوظيفي

Job Description Template

Ministry Name
اسم الوزارة

This job description is a summary of the typical job duties and requirements that are essential to the recruitment for and the evaluation of a job and is not intended to be construed as an exhaustive list of all responsibilities, duties and skills required of personnel so classified. On occasion, individuals classified on this job may be required to perform functions of a higher or lower skill level not included in this job description.

Job Title المسمى الوظيفي	
Job Category الفئة الوظيفية	
Administration الإدارة	
Directorate General المديرية العامة	
Directorate المديرية	
Service/Division المنشأة	
Department الوزارة	
Section القسم	
Role & Framework دور و إطار الوظيفة	
Job Purpose غاية الوظيفة	<p>Provide a brief description of the nature of the job. An overview of the reason for the existence of this function. The purpose of the work is usually no more than three lines.</p> <p>القيام وصف موجز من الطبيعة أو طبيعة لخدمة عامة عن سبب وجود هذه الوظيفة. لا تزيد غاية الوظيفة على ثلاثة أسطر.</p>
Duties and Responsibilities: Management, Finance & Operations	<p>المهام والمسؤوليات الإدارة والمالية والتشغيل</p> <p>قائمة من المهام الوظيفية الأساسية والمسؤوليات باستخدام المستويين (المفاتيح) ومن ثم إعطاء نظرة على الوعاء من الإضافة تحت كل عنوان (المستوى) المفاتيح والمهام المضافة لأجزاء الإضافة التي يمكن التمييز لها لتصبح واضحة وصفت وتطابق من يتبع الوظيف على "المستوى" خارج الإطار المحصور لخدمة "بداية" "نهاية" "أساسي".</p> <p>كل مهمة أو مهارة والمسؤوليات الأساسية من حيث الأهمية</p> <ul style="list-style-type: none">• يبدأ على جملة الفعل• استخدام "المستوى"

الوصف الوظيفي

<p>استخدام لغة محايدة بين الجنسين (مثل هو/هي)</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام لغة محايدة و لجنسية • استخدام الكلمة المناسبة للموضوع المنظم (أين ومتى ولماذا أو كيف أو عند الترتيب) • تجنب الكلمات التي هي عرضة للتأويل - على سبيل المثال بدلاً من "التعامل مع البريد الواردة" استخدم "توزع البريد الواردة" <p>List of duties and responsibilities of the basic function using titles (bullet-points) and then provide examples of the types of activities under each heading. The use of titles and examples of the types of activities that have to be done allow the development of a flexible job description and encourages the employee to "work out of the box instead of "This is not my business"</p> <p>The order of the basic duties and responsibilities in terms of importance</p> <ul style="list-style-type: none"> • start every sentence by the use of the present tense • use neutral language between the sexes, such as he / she is • the use of a common, plain language • use the right word to explain the activity - where, when, why or how or how much of the time • avoid words that are open to interpretation - for example, instead of "dealing with inbox" using "Sort and distribute incoming mail" <p>Reports to</p> <p>• يرفق تقريره الي</p>	<p>المسؤوليات</p> <p>المسؤوليات</p>
<p>QUALIFICATIONS</p> <p>Education & Competencies (Knowledge, Skills & Attitudes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • The proper entry is the minimum amount of education and experience required of an average person to carry out the job. • List education, experience and competencies required for an average individual to perform the whole job. • Specify whenever lower level academic qualifications can be compensated with added years of experience. • List manual or intellectual skills: special qualifications/areas of expertise. • List languages required for conducting the business. • List computer skills required for conducting the business. <p>Note that minimum educational qualification and related experience required for any job must be coordinated with those of other related jobs in the organization.</p> <p>Education : المستوفى التعليمي :</p> <p>مطل: شهادة جامعية في احد فروع الهندسة المساعدة مع ان يكون اولى الشهادة على الاقل الثانوية.</p> <p>Years and type of experience: سنوات و سجل الخبرة :</p> <p>سنوات و سجل الخبرة</p> <p>خبرة في حقل التخصص لا تقل عن ثلاث سنوات بعد حيازة الشهادة الجامعية</p>	<p>المعرفة :</p> <p>المعرفة</p> <p>Is the theoretical or mental understanding of the principles, functions, processes, techniques and environment of the job. However, the mere knowledge of how to fill the job does not guarantee that you can fill the job in practice.</p>
<p>المهارات :</p> <p>المهارات</p> <p>The ability to apply an expertise, or acquired knowledge as demonstrated in a real work situation, it reflects capabilities or preferences developed through education, training or actual experience. Three types of skills could be mentioned: Verbal, Physical</p> <ul style="list-style-type: none"> • المعرفة بالادارة العامة • الكلام بطلاقة الوظيفية 	<p>المهارات</p>

الوصف الوظيفي

and Manual

الميل كيات: Attitudes

Are the personal traits and the ways of thinking or fulfilling a job as demonstrated in actual behaviour. Attitudes can also be improved by training and experience

اللغات: Language

- الاتقان باللغة الإنجليزية وكتابة على الألف (والتسوية) (التكلم) حسب نوع الوظيفة
- إتقان اللغة العربية

Work Conditions

Comply with the official working hours with the possibility of working over time working inside or outside the premises of the working unit, if deemed necessary. Refer to the laws and regulations that determine the work conditions of the job, if they exist

Relationships and contacts

داخلي Internal

المحافظات و التواصل

- مدير
- موظفي الوزارة
- لجان التوظيف
- موظفو اللغة الثلاثة من الإدارات البلدية

- مدير
- المنظمات الدولية و غير الحكومية
- الهيئات البلدية

Main Key Performance Indicators (KPI's)

Refer to PA Manual

مؤشرات الاداء الرئيسية
الرجوع الى دليل تقييم الاداء

تقييم الاحتياجات التدريبية

Strengthening Human Resources Management Capacities in the Lebanese Public Sector
(ENPI/2013/327-618)

الاسم الثلاثي / الوظيفة / اللقب / الدرجة /		تقييم الاحتياجات التدريبية 2015		المؤهلات العلمية / الإدارة / الوحدة الإدارية / الرئيس المباشر /		المكان		المدرس		الجهة التدريبية		الموضوع		#
Full Name / Position / Category / Rank (1-22)		Training Needs Assessment 2015		Academic Qualifications / Directorate / Unit / Direct Supervisor		Location		Trainer Name		Supplier		Subject / Topics		#
يرجى ملء الجدول أدناه وفق الدورات التدريبية التي شاركت فيها:														
الافتاء ** Usefulness	الجودة * Quality	التاريخ Date	المدة / عدد الأيام / Duration (Days)											
														1
														2
														3
														4
														5
														6
														7
														8
														9
														10

* يرجى التقييم من 1 الى 5 (1= ضعيف، 2= متوسط، 3= جيد، 4= جيد جداً، 5= ممتاز)
** يرجى التقييم من 1 الى 3 (1= مفيد، 2= مهم، 3= ضروري)

المهارات الأساسية والتخصصية ومهارات الإدارة

Strengthening Human Resources Management Capacities in the Lebanese Public Sector

(ENPI/2013/327-618)

الاحتياجات التدريبية

يرجى وصف التدريب الذي تحتاجه، وهاذا فترتيب الأولويات، والتي يساعدك على القيام بعملك بسعادة أكثر فعالية. قد يشمل ذلك التدريب على المهارات المتقدمة / الأولية***، المهارات التخصصية / التقنية****، المهارات الإجمالية +
والإمكانيات الإدارية***** والتي ترتيبها آخر ضروري.

الاهمية بالنسبة لعمالك + Importance to your Work	الموضوع Subject / Topics(Basic And Managerial Skills)	#
		1
		2
		3
		4
		5
		6
		7
		8
		9
		10
(المهارات التخصصية) Technical Skills		
		11
		12
		13
		14
		15

ملاحظات: يقيم الموظف المعلومات بالتعاون مع منوره التنفيذي.

+ يرجى تقييم أهمية هذا التدريب بالنسبة لعمالك على النحو التالي: 1 = مفيد، 2 = مهم، 3 = ضروري.

*** المهارات الأساسية تشمل المهارات غير التقنية مثل: إدارة الوقت، مهارات تقييم المروض، مهارات الاتصال، مهارات العمل ضمن فريق/الفورم، اللغات، مهارات التفاوض، مهارات حل المشاكل / التفكير النقدي، الاجتماعات العامة.

**** المهارات التخصصية/ التقنية هي تلك المهارات المرتبطة بمهنة و/أو مهنة.

***** مهارات الإدارة تشمل: القيادة، إدارة الأداء، إعادة التدريب، اتخاذ القرارات، الميزانية، إدارة الجودة، إدارة التغيير، التحسين المستمر، إدارة الاجتماعات، إدارة المخاطر.

توقيع الرئيس المباشر

توقيع الموظف

Methodology for TNA and Training Development Programme

المهارات

Strengthening Human Resources Management Capacities in the Lebanese Public Sector
(ENPI/2013/327-618)

مهارات التواصل	1 Academic Qualifications
Basic- إدارة الوقت	2 Accounting / Finance
Basic- المهارات الكتابية	3 Administration
Basic- المهارات الشخصية	4 Agriculture / Fishery
Basic- العلاقات العامة والتعامل مع العملاء	5 Art & Design
Basic- مهارات حل المشكلات	6 Business
Basic- مهارات تقييم العروض	7 Communication
Basic- مهارات التوظيف	8 Computer science / IT
Basic- التطوير المستمر	9 Culture
Basic- إدارة خطوط العمل	10 Economics
Basic- تخطيط العمل	11 Education
Basic- معالجة تضارب المصالح	12 Energy
Basic- مهارات التفكير الإبداعي	13 Engineering
Basic- مهارات خدمة العملاء	14 Environmental
Basic- مهارات الذكاء العاطفي	15 Food
Basic- التوجه إلى السياسات والإجراءات	16 Humanities
Basic- مهارات إعداد التقارير	17 International Relations / Politics /

Methodology for TNA and Training Development Programme

المهارات

Strengthening Human Resources Management Capacities in the Lebanese Public Sector (ENPI/2013/327-618)

مكتبة النش/التروير - Basic	18 Law
Managerial- عقد الاجتماعات	19 Management
Managerial- مهارات العمل ضمن فريق	20 Marketing
Managerial- مهارات حل النزاعات	21 Media studies / Entertainment
Managerial- ادارة وتطوير الاداء - ادارة الجودة	22 Medical and Health Studies
Managerial- ادارة الجودة/المالية للمدراء غير الماليين - ادارة الجودة	Science
Managerial- ادارة التغيير	Social Studies
Managerial- مهارات التدريب	Sports and Tourism
Managerial- وتلقي الملاحظات	Transport
Managerial- ابناء وتلقي الملاحظات	
Managerial- تحديد مؤشرات الاداء الرئيسية	
Managerial- مهارات القيادة	
Managerial- ادارة تنوع القوى العاملة	
Managerial- تحفيز والبرازك الموظفين	
Managerial- (المعتوية)المكافآت غير المالية	
Managerial- ادارة الاداء	
Managerial- ادارة المخاطر	
Managerial- الادارة الاستراتيجية	

شكراً

الجمهورية الجزائرية
مجلس الخدمة المدنية

نسرين مشموثي

