

ROYAUME DU MAROC



MINISTÈRE DE LA REFORME DE  
L'ADMINISTRATION ET DE LA  
FONCTION PUBLIQUE



CDL-UD(2019)010  
Or. ar

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

en coopération avec

**LE MINISTÈRE DE LA REFORME DE L'ADMINISTRATION ET DE LA  
FONCTION PUBLIQUE DU ROYAUME DU MAROC**

**Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration  
UniDem Med**

**“ VERS UN SERVICE PUBLIC PLUS PROCHE DES CITOYENS :  
MODELES ET BONNES PRATIQUES ”**

**12 – 14 juin 2019**

**UNE ADMINISTRATION EFFICACE AU SERVICE DES ADMINISTRES**

**EXPERIENCE NATIONALE – PALESTINE<sup>1</sup>**

**Mme Hanadi NASER ALDEEN  
(Conseil Général du Personnel)**

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

<sup>1</sup> Cette dénomination ne saurait être interprétée comme une reconnaissance d'un État de Palestine et est sans préjudice de la position de chaque État membre du Conseil de l'Europe sur cette question.



## حلقة بحث اقليمية لكبار الموظفين العموميين

”نحو خدمة عامة اقرب للمواطنين – نماذج و ممارسات فضلى“  
التدريب بين المركزية و اللامركزية في القطاع  
العالم بدولة فلسطين

تقديم هنادي الجعبري  
مدير عام الإدارة العامة للتدريب و التطوير

التدريب بين المركزية و اللامركزية في القطاع العام بدولة فلسطين  
و دعم المحليات و الموارد البشرية فيها كمدخل لتحسين الخدمات  
المقدمة للمواطن

- تهدف الاستراتيجية الوطنية للتدريب على مستوى دولة فلسطين الى تحقيق جملة من الأمور و لكنها في النهاية تهدف بشكل اساسي و رئيسي لتطوير الادارة العامة (المؤسسات الحكومية الوزارية و الغير وزارية ) بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية يرضى بها المواطن و تلبى طموحاته.
- و تعتبر تنمية الموارد البشرية في مؤسسات الدولة و تطويرها بمثابة مدخل مهم لتحقيق التطوير المنشود في الخدمات من ناحية و من ناحية اخرى تحقيق اهداف التنمية المستدامة للدولة التي تتسجم حتما مع اهداف التنمية المستدامة و خصوصاً الهدف رقم (16) الذي يتحدث عن العدالة و السلام و تقوية مؤسسات الدولة و منها مؤسسات القطاع العام.
- هذه الخطة تعتبر مظله مهمة في الدولة لتخطيط التدريب و خصوصاً للقطاع العام و هي تحقق المركزية في التخطيط و لكن اللامركزية في التنفيذ و بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة المتوازنة على مستوى المركز و على مستوى الفروع و المحافظات.

○ المركزية في التخطيط و عمليه التشاورو التي تمت لاعداد الخطة هذه على مستوى الجهاز المركزي للادارة العامة الذي يقوده في دولة فلسطين ديوان الموظفين العام ، و دوره مجال تطوير و تنمية الموارد البشرية (HRD) و بالتساركية التامة مع كافة المؤسسات الحكومية و على مستوى المديریات و المحافظات مثال: وزارة الصحة طبيب في الرعاية الصحية الاولية من كل المحافظات و طبيب في مستشفى من كل المحافظات و من الأکفاء.

○ اللامركزية في التنفيذ حيث سيتم تنفيذ هذه الخطة و بالتعاون الأفقي و من خلال الفريق الوطني لتنفيذ الخطة و مع معاهد التدريب الحكومية المتخصصة ( المدرسة الوطنية للإدارة – تختص في تطوير الإدارة العامة و اعداد القيادات للمستويات الإدارية الثلاث القيادة، و المعهد المالي للضرائب و المالية العامة ، و المعهد القضائي للقضاة و اعضاء النيابة العامة، و المعهد التكنولوجي في كل ما يتعلق بالمعلومات و تكنولوجيا المعلومات على مستوى برامج و أنظمة حاسوبية و كذلك المعهد الوطني التربوي – اعداد المعلمين و مدرائه المدراس و غيرهم من اركان في العملية التربوية و تطويرها، و كذلك المعهد الصحي في تطوير الكوادر العاملة في القطاع الصحي الحكومي و غيرها من المعاهد ) .

○ أما بشأن الوزارات التي لا يوجد فيها معاهد متخصصة فسيتم تنفيذ برامج التدريب و التطوير من خلال برامج تقديمها دول و مؤسسات مانحة اقليمية و دولية او شراء خدمات تدريبية من القطاعين الخاص و الاهلي .

○ التوجه ايضا في تنفيذ الخطة الامر كزية في طلب الموازنات ضمن موازنة الدولة لدعم برامج التطوير و التنمية للموارد البشرية ضمن الخطة المالية المركزية للدولة ( الموازنة العامة).

○ تعزيز الامة كزفة افضا من خلال التنفيذ للبر امج التدريفية على مستوى المحافظات داخل الوطن (شمال ، وسط ، جنوب ) من خلال مراكز و قاعات تدريب تابعة للمعاهد الحكومية المتخصصة و ليس فقط في المركز او الوسط (محافظة رام الله و البيرة حيث توجد معظم الوزارات و المؤسسات الحكومية الفلسطينية مؤقتا و باعتبار القدس المحتلة القدس الشرقية على حدود الرابع من حزيران عام 1976 العاصمة الابدية لدولة فلسطين.

○ هذا التوجه سيخفض من اعباء و تكاليف التدريب و سيعطي دعم للبعد المحلي في تنفيذ برامج التدريب و بما يتناسب مع ظروف كل محافظة و اقليم.

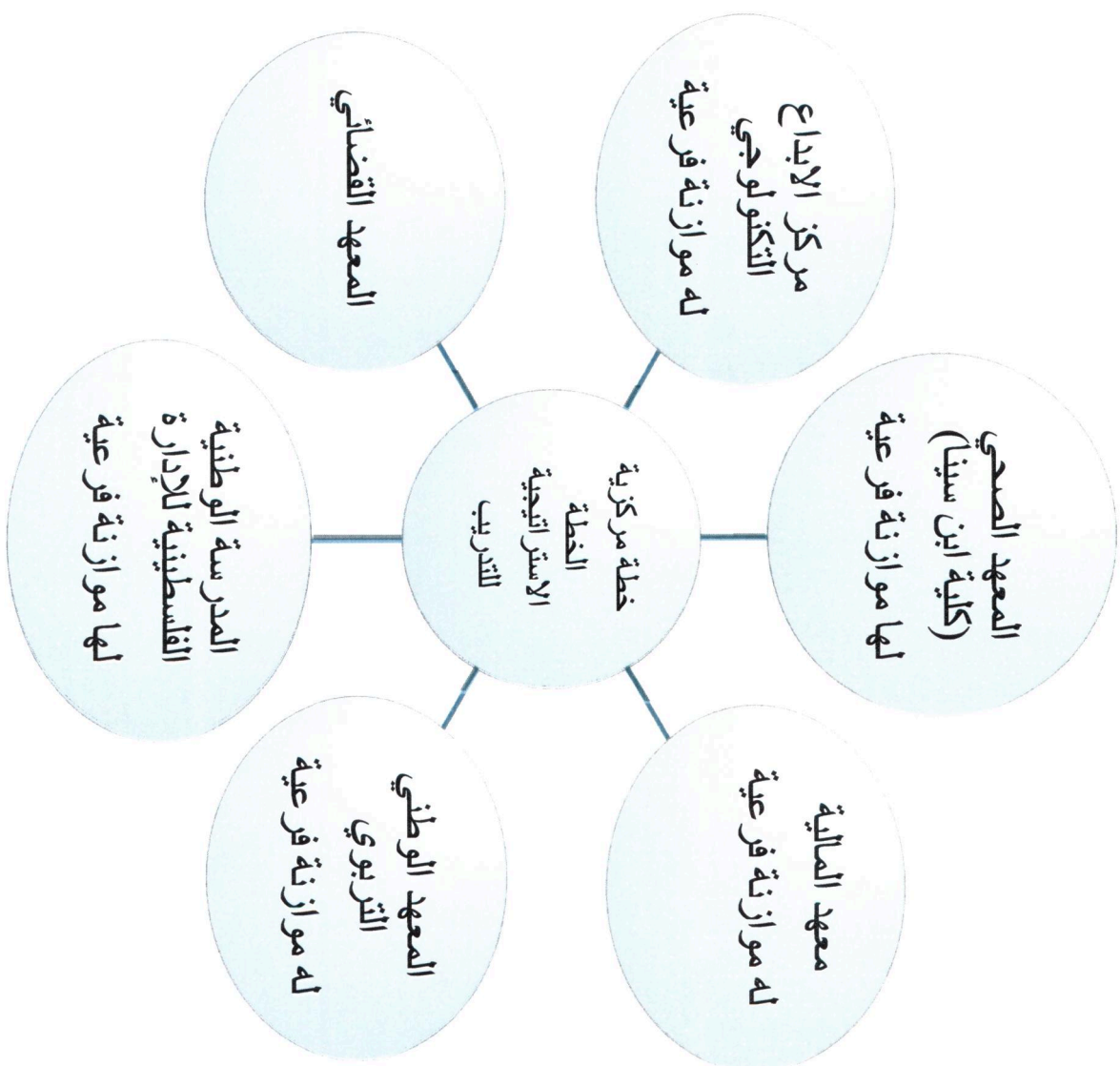
○ استخدام التدريب الإلكتروني و الاعداد له حيث نعمل على اطلاق ثلاث برامج تدريبية من خلال المدرسة الوطنية للإدارة و نعمل على زيادة البرامج التدريبية لتصبح 50 برنامج و هناك معاهد حكومية اخرى ايضا لديها برامج تدريبية الكترونية و نعمل على زيادتها.

○ هذا سيساعد على تعزيز قدرات العاملين في المديریات و قد يستهدف في اطار التكاملية جزء من العاملين في المحليات.

○ بعض البرامج التدريبية تقدمها المعاهد الحكومية توجهها نحو المحليات لتعزيز قدرات العاملين فيها بما ينعكس ايجابا على نوعية الخدمات التي تقدمها هذه البلديات للمواطنين.

○ يتم و ضمن البرامج التدريبية في خطة التدريب لمن يقدم خدمات للجمهور في الوزارات التي يوجد بها احتكاك مباشر مع الجمهور مثل وزارة الداخلية، و وزارة المالية





- الخطة ستحقق التكاملية و التعاون الالقي بين معاهد التدريب الحكومية المتخصصة من سيفذ الخطة في الالستفاده من المصادر المتاحة للتدريب و التطوير و بالشكل الامل.
- كذلك ستحقق التكامل بين مراكز التدريب التابعة للمعاهد الحكومية للتدريب المتخصصة على مستوى المركز و الوسط و الشمال و الجنوب و هذا سيققق كفاءة على تنفيذ الخطة و الالستفادة من المعاهد المتاحة و تحقيق التكاملية بشكل افضل.

يرك ديوان الموظفين العام في فلسطين ممثلاً بإدارته العليا، أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية في القطاع العام، حيث تعتمد جودة وكفاءة الخدمات المقدمة من قبل الدوائر الحكومية على مدى الاستثمار في تدريب وتأهيل وتطوير كافة موظفي الخدمة المدنية في مختلف مستوياتهم الوظيفية لما له من أثر إيجابي وفعال على تحسين مستوى الأداء العام، وذلك في ظل التوجهات المتعلقة بربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي والحكومة الالكترونية.

المادة (7) من قانون الخدمة المدنية بند 2: "تحقيقاً للغايات المقصودة من التنمية الإدارية في تطوير الجهاز الإداري في فلسطين يتولى الديوان المهام والمسؤوليات التالية: "المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق تسويق التدريب والبعثات داخل فلسطين

## مراجعات الخطة الاستراتيجية الوطنية للتدريب

أجندة السياسات الوطنية للأعوام (2017-2022)



استراتيجية الدوائر الحكومية



الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية  
(2017-2022)

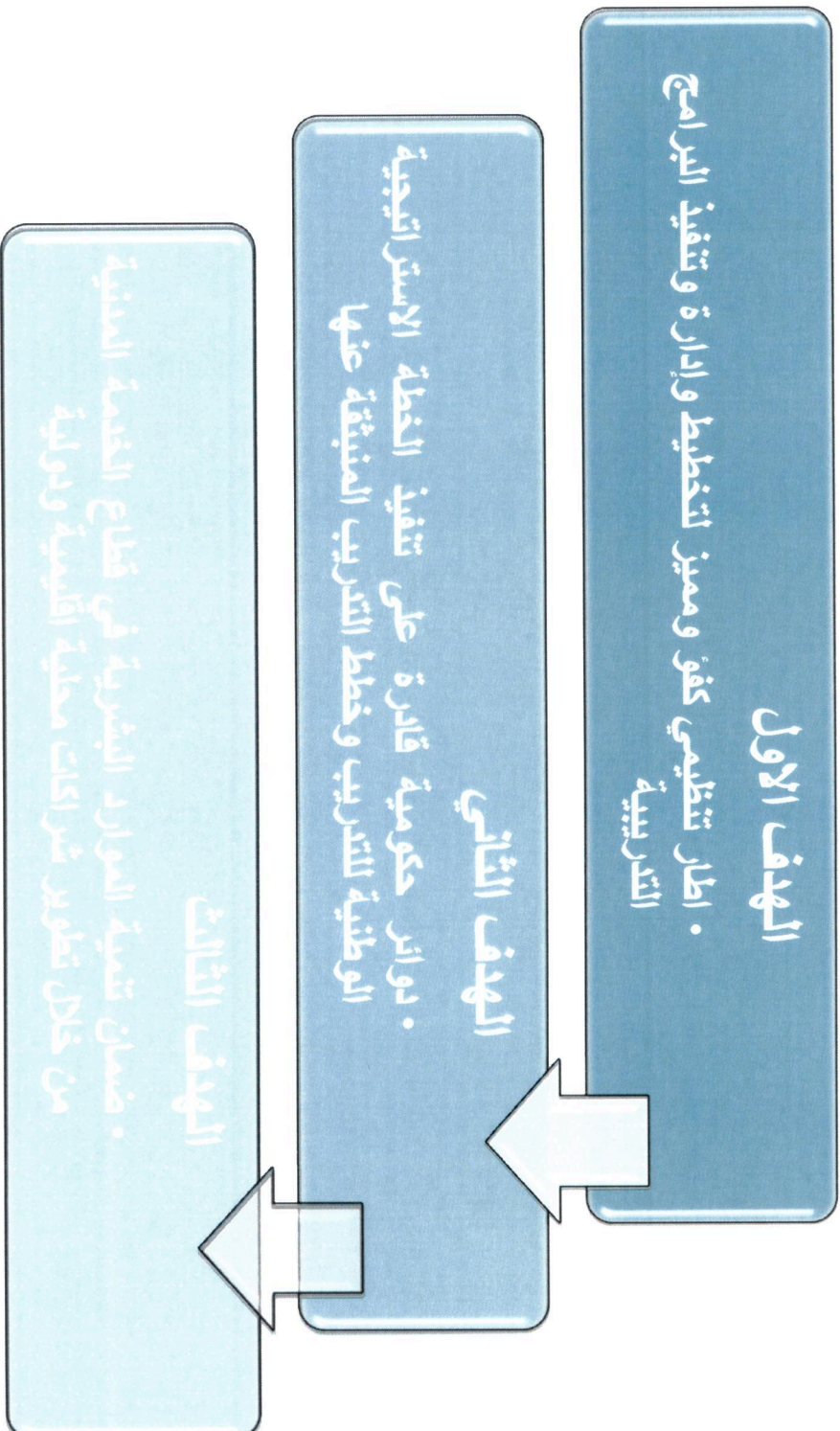
# الرؤية

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

# الرسالة

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

الأهداف الاستراتيجية الوطنية للتدريب (الارتقاء بجودة الخدمات والاستجابة لاحتياجات المواطنين هو عنوان المرحلة):



## المنهجية

✓ أصدر معالي رئيس الديوان قراراً:

بتشكيل لجنة فنية داخلية من كبار الموظفين في الديوان للمساهمة في اعداد الخطة الاستراتيجية الوطنية الاولى للتدريب وخطة التدريب لموظفي الخدمة المدنية وخصوصا في موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية غير التخصصية (المشتركة)، لتوفير بيئة ملائمة للتدريب مع مواكبة التطورات التكنولوجية،

العمل بما يتناسب مع تطلعات الحكومة الاستراتيجية وأجندة السياسات الوطنية للأعوام 2017-2022.

## البند الثاني: الإصلاح وتحسين جودة الخدمات العامة

## المنهجية التشاركية

الدوائر  
الحكومية

خبراء  
دوليين  
(E.U)

التعاون  
والتشاركية

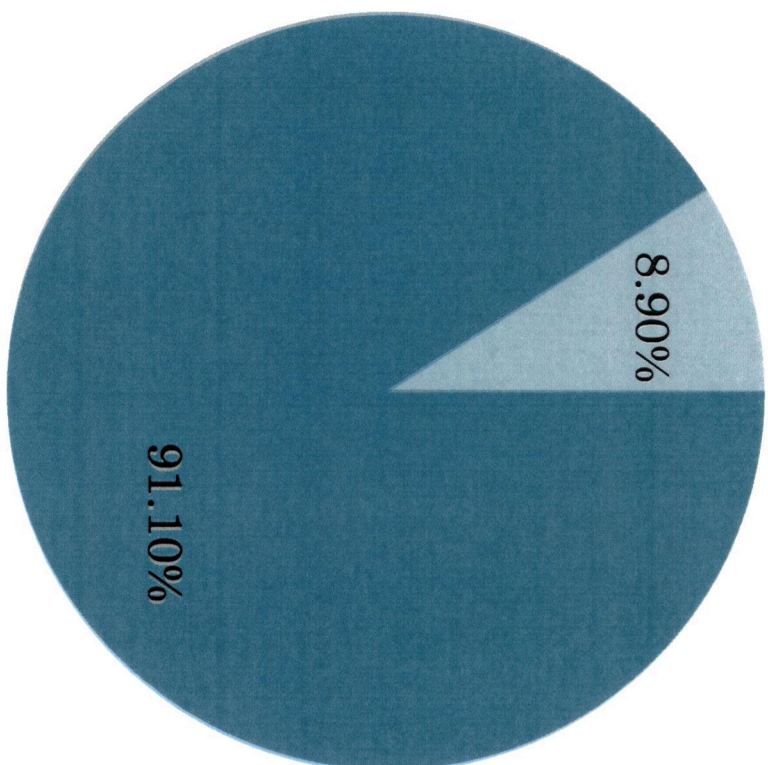
معاهد  
التدريب  
الحكومية  
المتخصصة

خبراء  
محليين



# نسبة الموظفين في الدوائر الحكومية المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية

نسبة الموظفين



- نسبة تمثيلية للمشاركين في تحديد الاحتياجات التدريبية
- نسبة لغير المشاركين في تحديد الاحتياجات التدريبية

## المنهجية: تحليل الواقع لبناء الخطة

مراجعة كافة القوانين واللوائح الإدارية والتنظيمية وقرارات مجلس الوزراء

أجندة السياسات الوطنية الفلسطينية للأعوام 2017-2022.

المواقع الإلكترونية الحكومية

المقابلات مع مسؤولي التدريب

دراسات سابقة للديوان حول تحليل الاحتياجات التدريبية

تحليل استراتيجيات الديوان للسنوات القادمة

تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للتدريب

مراجعة وتقديم دور معاهد التدريب الحكومية التخصصية وخدماتها التدريبية

الإطلاع على تجارب الدول المجاورة

## الحاجة للخطة الاستراتيجية الوطنية الأولى للتدريب

غياب تخطيط التدريب على مستوى الدولة

عدم وجود خطط تدريبية لدى بعض الدوائر الحكومية بما يتلائم مع الاحتياجات الفعلية و الأهداف الاستراتيجية لها.

ضعف التدريب التخصصي.

اعتماد برامج التدريب على العروض المقدمة من المانحين، وليس بناء على الاحتياجات الفعلية للدوائر الحكومية

عدم إعطاء التدريب الدعم الكافي من قبل بعض الإدارات العليا في بعض الدوائر الحكومية.

لماذا الخطة الوطنية  
الاستراتيجية الأولى (الأساس):

## الحاجة للخطة الاستراتيجية الوطنية الأولى للتدريب

الحاجة لتطوير سياسات وآليات التدريب.

الحاجة لأداة تخطيط تعكس الأولويات التطويرية لقطاع الخدمة المدنية.  
الحاجة الى تطوير النظم والأدوات التكنولوجية الحديثة المختصة  
بالتدريب.

الحاجة للعمل بأسلوب مهني عالي وضمن أفضل الممارسات الإقليمية  
والدولية.

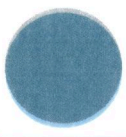
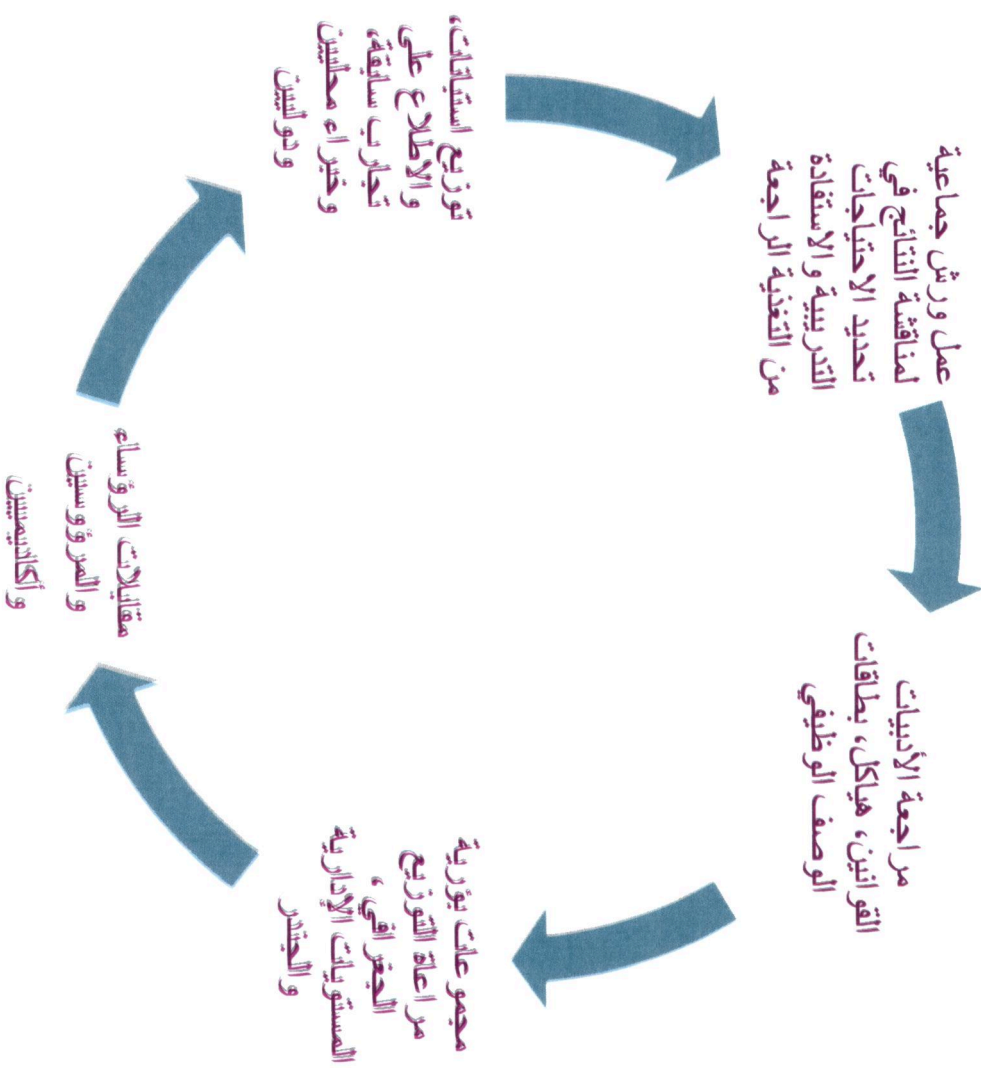
لماذا الخطة الوطنية الاستراتيجية  
الأولى (الأساس):

## الحاجة للخطة الاستراتيجية الوطنية الأولى للتدريب (نقاط القوة)

لماذا الخطة الوطنية الاستراتيجية  
الأولى (الأساس):

- وجود قانون ينظم العملية التدريبية
- انشاء وتفعيل المدرسة الوطنية للإدارة في فلسطين
- وجود بعض معاهد التدريب التخصصية الحكومية
- توفر كفاءات محلية قادرة على التدريب

# الطرق التي تم اتباعها في الخطة الاستراتيجية الوطنية للتدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الفلسطيني.



## أولاً: برامج التدريب للمسار الإداري

وفقاً لتوجه الإدارة العليا لديوان الموظفين العام في خطة ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، تم تصميم عدد من البرامج التدريبية وربطها بالمسار الوظيفي وذلك لكافة موظفي الخدمة المدنية على اختلاف وظائفهم ودرجاتهم، وذلك بناء على المستوى الإداري.

وقد تم تقسيم برامج هذا المسار إلى ثلاثة مستويات إدارية وهي:

### المستوى التنفيذي

”إدارة دنيا“

الاتصال  
والتواصل

المعمل الجماعي

### المستوى الإشرافي

”إدارة وسطى“

تنظيم برامج  
العمل

المهارات  
الإدارية

### المستوى القيادي

”إدارة عليا“

التخطيط  
الاستراتيجي

وإدارة التغيير

## المسار الإداري

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



## ثانياً: التدريب الغير تخصصي (المشترك) المجالات و التدخلات التدريبية

تم تطوير قائمة بالمجالات المهنية الرئيسية غير التخصصية

التدخلات التدريبية	اسم المجال
تحليل السياسات وتطويرها تصميم الأبحاث وتطويرها وبناء الخطط التطويرية المبنية على نتائج الأبحاث	تطوير السياسات والتخطيط والبحت
التحليل الوظيفي تخطيط التدريب	إدارة الموارد البشرية
التحليل المالي إعداد التقارير المالية وبرنامج بيسان	الشؤون المالية
كتابة الأبحاث القانونية استخدام اللغة الانجليزية المتعلقة بالأمر القانونيه	الشؤون القانونية
PHP, asp.net, share point, sql server, oracle, mobile applications and Programming e-government services.	تكنولوجيا المعلومات
تصميم المشاريع وكتابة مقترحاتها تجنيد الاموال	إدارة المشاريع

## ثانياً: التدريب الغير تخصصي (المشترك) المجالات و التدخلات التدريبية

اسم المجال	التدخلات التدريبية
التدريب	تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الاسس الحديثة ممارسة الاساليب الحديثة في تصميم وتطوير المادة التدريبية من اجل تطوير نظام متابعة وتقييم للبرامج التدريبية.
العلاقات العامة	فنون الاذاعة و التلفزيون التصوير و المونتاج
التدقيق	تقييم المخاطر انظمة الرقابة الداخلية
خدمات الجمهور	كيفية التعامل مع الجمهور برتوكول العمل المهني
الخدمات المساندة	برتوكول العمل المهني اسعاف اولي (الساقيين)

## نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية غير التخصصية:

### المجال الاول: تطوير السياسات والتخطيط والبحث

التحديات	الأهداف الأدائية	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل في موضوع تطوير السياسات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تطوير السياسات الخاصة بالمؤسسة بطريقة تشاركية</li> </ul>	تطوير السياسات
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ عدم وجود كادر كافي مؤهل في موضوع البحث والتخطيط</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تصميم الاطار العام للبحث</li> <li>✓ تطوير أدوات البحث وجمع البيانات وتحليلها وكتابة تقارير الابحاث</li> <li>✓ بناء الخطط بناء على نتائج الابحاث</li> </ul>	التخطيط والبحث

# الاقترااضات والتدخلات التدريبية المقترحة

## المجال الاول: تطوير السياسات والتخطيط والبحث

التدخلات التدريبية المقترحة	الاقترااضات	المعنيين: الذين يقدمون خدمة:
برنامج تدريبي يساهم في تمكين المشاركين من تحليل السياسات وتطويرها	✓ ضمان مشاركة المشاركين في البرنامج التدريبي في تطوير السياسات	تطوير السياسات
✓ برنامج تدريبي يساهم في تمكين المشاركين في تصميم الأبحاث وتطويرها وبناء الخطط التطويرية المبنية على نتائج الأبحاث.	✓ ضمان مشاركة المشاركين في البرنامج التدريبي في تطوير الأبحاث والتخطيط	البحث والتخطيط

## ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية التخصصية على مرحلتين:

### المرحلة الأولى:

تم تحديد الاحتياجات التدريبية التخصصية لأربعة وزارات (وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة، وزارة الزراعة ووزارة الأشغال العامة والإسكان)، وذلك من خلال تطوير قائمة بالمجالات المهنية الرئيسية التخصصية، وعضف ذهني لفريق العمل و مجموعات بؤرية مع المعنيين.

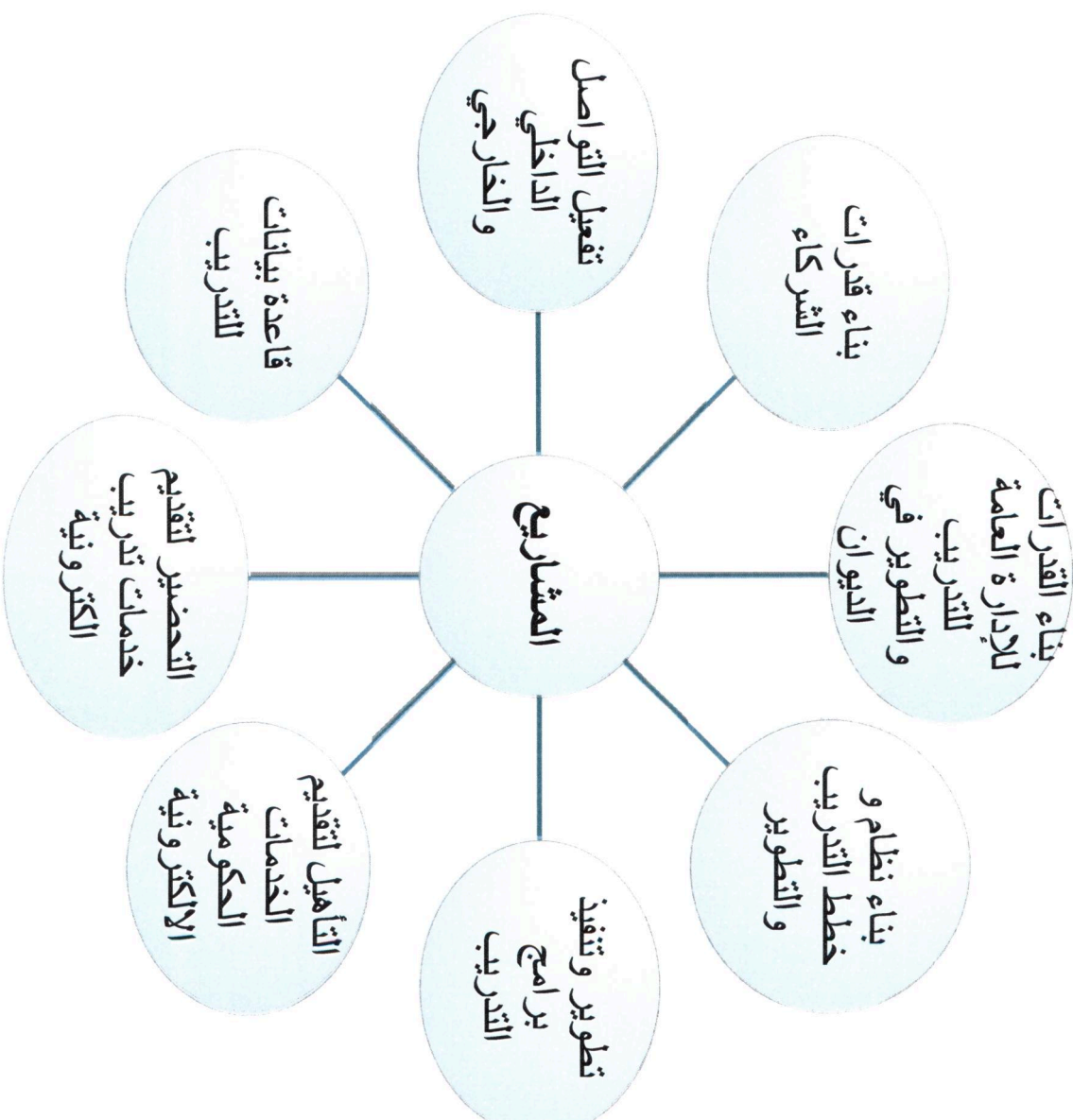
”كونها أكبر الوزارات وهناك توجه للدولة نحو الاهتمام بالصحة والتعليم والزراعة والبنية التحتية مع عدم إغفال موضوع الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية باعتبارها مدخل لتنمية مؤسسات الدولة والتنمية المستدامة“  
**المرحلة الثانية:**

تم تحديد الاحتياجات التدريبية التخصصية لبقية الدوائر الحكومية من خلال مخاطبتها، وفقاً لنموذج تم إعداده من قبل جهات الاختصاص.

نموذج للمرحلة الأولى: حول البرامج التدريبية التخصصية (مسار تخصصي):  
وزارة الأشغال العامة والإسكان

الرقم	المسار / المنظومة	البرنامج التدريبي	الفئات المستهدفة (العاملون ب)	مزود الخدمة المقترح
1.	تخصصي / طرق و ابنية	1. أوتوكاد	مراقب الطرق والأبنية، الإشراف على الطرق	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
2.	تخصصي / ابنية	Rivet .1	تصميم أبنية/ مراجعة تصاميم	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
3.	تخصصي / طرق و ابنية	1. ادارة المشــــاريع PMP	مراقب الطرق والأبنية، الإشراف على المباني، الإشراف على الطرق	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
4.	تخصصي // طرق	1. تحليل الفحوصات الجيوتقنية	تصميم الطرق ومراجعة التصاميم	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة
5.	تخصصي / ابنية	Ateer .1	تصميم أبنية/ مراجعة تصاميم	عطاء داخلي أو دورات خارجية مستضافة

## التوجهات المستقبلية



و شكرياً