



الجمهورية التونسية
رئاسة الحكومة



CDL-UD(2018)033

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 – PALESTINE¹

par

M. Sharif QAWASMA

(Directeur de Cour, Cour de conciliation, Conseil de la magistrature)

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

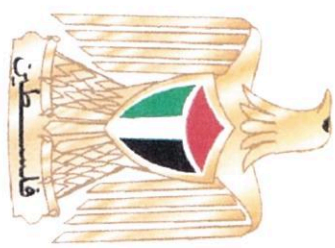


Mis en œuvre
par le Conseil de l'Europe

¹ 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.



دولة فلسطين



"التحول والابتكار في الخدمة المدنية العليا: التحديات والفرص"

تونس- الجمهورية التونسية

نموذج عن أفضل الممارسات في تعزيز القيادة والتميز
في الخدمة المدنية العليا في مؤسسات دولة فلسطين



.....
القيادة





التشريعات الفلسطينية

أولاً: القانون الأساسي

القانون الأساسي المعدل لسنة 2003 وتعديلاته لسنة 2005

ثانياً: قانون الخدمة المدنية

قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 المعدل بالقانون رقم (4) لسنة 2005

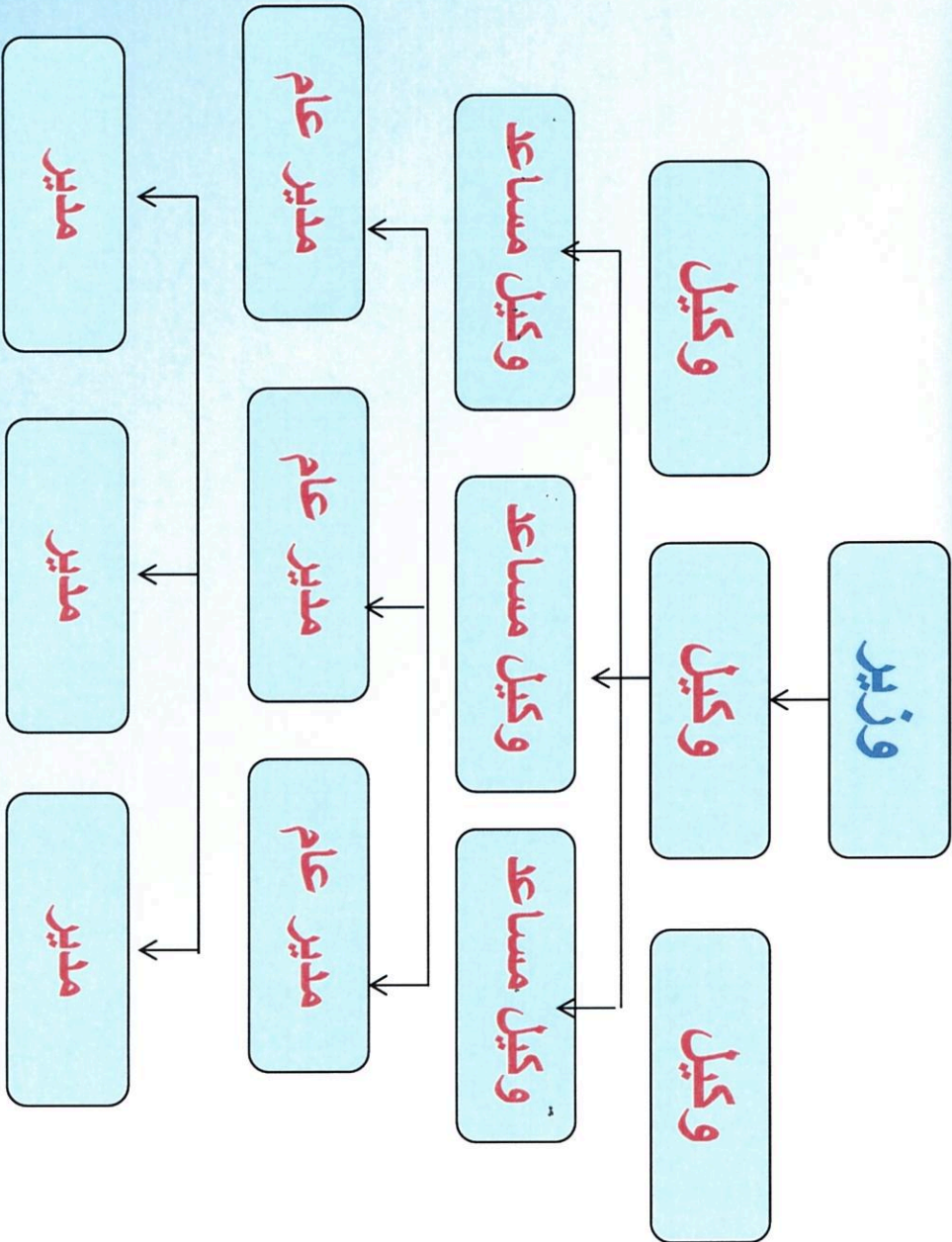
ثالثاً: قانون إنشاء المدرسة الوطنية

قرار بقانون بشأن إنشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة رقم (5) لسنة

2016



الهيكل التنظيمي



الفئة الأولى

الفئة العليا

الفئة الأولى

الفئة العليا



الرقابة



أولاً: رقابة إدارية

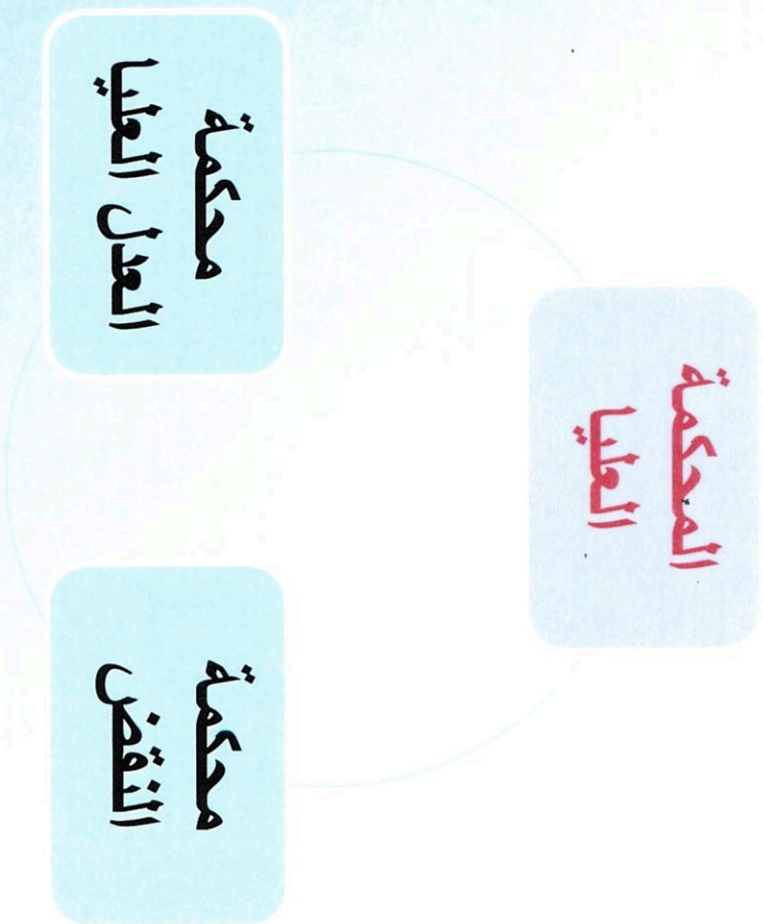
ديوان الرقابة المالية والإدارية



الرقابة



ثانياً: رقابة قضائية





الوصف و التوظيف الوظيفي

الوصف الوظيفي: هو بيان مفصل ومنظم، يصف الواجبات، والمسؤوليات وظروف العمل، والأدوات، والوسائل المستخدمة في الوظيفة، فهو بذلك مرتبط بالعمل ومحتواه.

التوظيف الوظيفي: ويسمى أيضاً بالموصفات الوظيفية و هو عبارة عن عرض لكل المواصفات، والمؤهلات، والخبرات، والمهارات، والقرارات المطلوب توافرها في الشخص، لكي يتمكن من أداء العمل بشكل ناجح، وهو بذلك يرتبط بشاغل الوظيفة وليس بالوظيفة نفسها.



الوصف والتوصيف الوظيفي

خطة تطوير تحت شعار

”نحو مزيد من المهنية والعلمية“

آليات العمل: معايير وأسس من خلال فريق وطني.
بطاقات شاملة لجميع الأقسام والوحدات الإدارية.

أهمية البطاقات:

- 1- ضمان التطابق بين الوصف والتوصيف الوظيفي.
(تحديد الواجبات والمسؤوليات، علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى، كفايات الوظيفة،...)
- 2- تحقيق المخرجات والغايات المنشودة.
- 3- الحد من التناقضات.
- 4- ملئ الشواغر والتقلات.



آليات تعزيز الكفايات

أولاً: التطوير الوظيفي

هو تحريك الموظف من وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته ومهاراته أو تخصصه لإكسابه مهارات جديدة سواء اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو مصلحة المؤسسة أو الإدارة التي يعمل بها.



آليات تعزيز الكفايات

آليات العمل

هو خطة مرسومة وجدول زمني واضح.

أشكال التتوير

- 1- أفقي في نفس المستوى الوظيفي.
- 2- عمودي يكلف بوظيفة أعلى.

المعايير

كفايات الموظف، التخصص، ميول الموظف، ...



آليات تعزيز الكفايات

فوائد التثوير الوظيفي

- 1- إكساب الموظف معارف ومهارات جديدة.
- 2- تطوير إجراءات وأساليب العمل.
- 3- خفض نفقات التدريب.
- 4- القضاء على الرتابة والملل في العمل.
- 5- التعرف على قدرات ومهارات الموظفين.
- 6- وضع حد للصراعات والخلافات في وجهات النظر.
- 7- إيجاد التوازن داخل المؤسسة عن طريق توزيع القوى العاملة.



آليات تعزيز الكفايات

الفئات التي يتم التدوير بينها

- 1- تدوير ضمن ذات الادارة العامة بنفس المستوى الوظيفي، لمختلف فئات الموظفين.
- 2- تدوير بين ادارتين عامتين مختلفتين بنفس المستوى الوظيفي، لمختلف فئات الموظفين.
- 3- تدوير من إدارة عامة إلى أخرى بمستوى وظيفي أعلى، لمختلف الفئات.



آليات تعزيز الكفايات

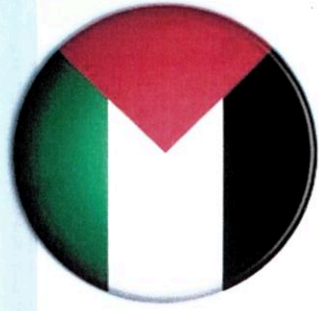
أهداف التدوير

- 1- الحصول على بنك من الموظفين.
- 2- تقييم الكفايات الموجودة لدى الموظفين.
- 3- تعزيز التعلم الذاتي والتعلم مدى الحياة.
- 4- بناء القدرات و اكساب الكفايات.
- 5- إعطاء فرصة لعدد أكبر من الموظفين للتنافس على الوظائف.



آليات تعزيز الكفايات

ثانياً: المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة



آليات تعزيز الكفايات

للمدرسة الوطنية مجموعة من الأهداف الاستراتيجية تتمثل في:

- 1- تطوير وتعزيز الكفايات (الاتجاهات، والمسلكيات، والمهارات والمعارف) الضرورية لتولي المناصب القيادية الرئيسية.
- 2- ترسيخ ثقافة الوظيفة العمومية في إطارها الصحيح، ووفق الممارسات الإدارية المثلى.
- 3- تحسين أداء، فاعلية وكفاءة موظفي الخدمة المدنية في مختلف المؤسسات الحكومية.
- 4- إدماج الموظفين الجدد في قطاع الخدمة المدنية.
- 5- تطوير بيئة ممتنة للعمل في قطاع الخدمة المدنية، تفضي إلى الثقة والمسؤولية والتعاون والالتزام.
- 6- تعزيز التنسيق والتعاون بين المجموعة الأساسية للإدارة (ديوان الموظفين العام، ووزارة المالية، وهيئة الرقابة العامة، ومكتب مجلس الوزراء، والوزارات الأخرى).
- 7- بناء وتطوير التعاون في مختلف المجالات الإدارية العامة بين المدرسة الوطنية للإدارة والمؤسسات العربية والدولية. 8- توطين التدريب.



آليات تعزيز الكفايات

دراسات الاحتياجات التدريبية للموظفين من مختلف الفئات

- برامج تدريبية للموظفين الجدد.
- برامج متخصصة للموظفين على رأس عملهم من مختلف الفئات الوظيفية.
- برنامج اعداد القادة.



آليات تعزيز الكفايات

برنامج اعداد القادة

هو برنامج يستهدف أفضل المدراء العاملين في الفئة الإشرافية الأولى في القطاع العام الفلسطيني بشكل أساسي، من أجل تدريبهم وتأهيلهم لتولي المناصب في الفئة العليا، وذلك عبر تدريبهم وفقاً للممارسات الفضلى في القيادة بجوانبها النظرية والعملية.



الخلاصة ...

- 1- بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي.
- 2- مشاركة خريجي برنامج اعداد القادة في حلقة النقاش.
- 2- التدوير، والقدرة على تولي الوظائف العليا المختلفة.
- 3- القيادة الحكيمة لليونان الموظفين العام، ورغبتها في تبادل ونقل الخبرات مع العالم.



شكراً لحسن استماعكم

