



دولة فلسطين
State of Palestine

ديوان الموظفين العام
General personnel Council
GPC

برنامج اعداد القادة

Leadership training program

المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
Palestinian National School of Administration
PNSA



برنامج إعداد القادة

المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
المناهج التطويرية



الرقم	الرمز/المصطلح	المعنى
1	الديوان	ديوان الموظفين العام
2	المدرسة	المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة Palestinian National school of Administration
3	LTP	Leader training program برنامج إعداد القادة/البرنامج الرئيسي في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
4	LTP1	الفصل الاول في برنامج إعداد القادة
5	LTP2	الفصل الثاني في برنامج إعداد القادة
6	LTP11	الادارة العامة والقوانين الاساسية
7	LTP21	اعداد السياسة العامة والتخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلية
8	LTP12	الاقتصاد والسياسات المالية العامة
9	LTP22	تخطيط وادارة المالية العامة
10	LTP13	العلاقات الدولية والعولمة
11	LTP23	الدبلوماسية والتعاون الدولي
12	LTP14	مفاهيم الادارة والقيادة
13	LTP24	قيادة التغيير وادارة الموارد البشرية
14	LTP10	المواضيع التطويرية الخاصة
15	LTP20	الحاسوب ووسائل الاتصال والتواصل و الكتابة الادارية



مواضيع تطوير القدرات في المدرسة الوطنية

يسعى برنامج إعداد القادة الى زيادة وتحسين الاداء والكفاءة من خلال التطوير المكثف لقدرات الملتحقين، ويتم استهداف المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة لمواجهة التحديات المستقبلية على الصعيد المحلي والدولي، وتسعى المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة لاستهداف الجوانب التالية في عملية التطوير:

- المعارف النظرية: سيتم رفد معارف الملتحقين بكل ما يتعلق بعمل القطاع العام (القانون، المالية العامة، الاقتصاد، العلاقات الدولية، الادارة والسياسات العامة وغيرها من المواضيع المرتبطة بالادارة العامة).
- المهارات الادارية: سيتم صقل مهارات الملتحقين بالطرق الفعالة في ادارة طواقم العمل والمؤسسات والمشاريع والمصادر في بيئة متغيرة.
- الاتجاهات القيادية: سيتم تعزيز القدرات على تطوير الرؤية وتطبيق الاصلاح وتطوير ثقافة الالتزام بالمسؤولية العامة اتجاه المواطنين والدولة الفلسطينية.

وستتبنى العملية التطويرية للقدرات في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة المناهج النظرية والتطبيقية لتحقيق اهدافها، وستتبنى احدث اساليب تطوير القدرات المتبعة عالميا لتحقيق ذلك من خلال فرق العمل ودراسة الحالات والمحاكاة والالعاب الادارية التعليمية، باستخدام اساليب تعلم الكبار النقاش الموجه المفتوح، للوصول الى تطبيق رؤيتها نحو تطوير قدرات الفئة المستهدفة، مع الاخذ بالاعتبار تنمية بعض الجوانب المعرفية، في سعيها نحو خلق توجهات ايجابية لدى كل قائد نحو عمله وطريقة تقديم الخدمة، لتحقيق الهدف النهائي بخدمة افضل للمواطن الفلسطيني، وقد تم تصنيف المواضيع التطويرية الى ثلاثة اقسام:

1. **مواد التعلم الذاتي**، حيث ان في بعض المساقات تظهر الحاجة الى امتلاك الملتحقين المعارف الاساسية التي من المفترض توفرها للعاملين بالجهاز الحكومي، وتعتبر مواد التعلم الذاتي هي اعادة انعاش للمعارف الضرورية للتمهيد في الدخول الى المساقات التطويرية الاساسية، واحد اهم معايير الاختيار للمرشحين للانتحاق ببناء على نتائج الاختبار الانتقائي الذي سيكون جزئه الاعظم من هذه المواد الذاتية التعلم.

2. **مواضيع تطويرية اساسية**، وهي تلك المواضيع التأطيرية في كل مادة، وما يجب ان يكون ضمن مساقها التطويري في الفصل الواحد، وتشمل المواضيع الاساسية مجموعة مختارة بعناية من المواضيع المرتبطة ارتباطا مباشرا بواقع العمل في القطاع العام الفلسطيني،



اضافة الى الكثير من المواضيع المتعلقة بالتغيرات الادارية والاقتصادية على المستوى المحلي والعالمي، وقد تم تقسيم الموضوع الرئيسي الى ثلاثة مواد تطويرية فرعية،
3. **المواضيع المستقبلية**، حيث ان منهجية بناء المواد تقوم على تراكم المعارف والمهارات، وبالتالي فإن كل موضوع اساسي سيكون قاعدة لموضوع مستقبلي لاحق، يحدث تعمقا في المهارات والمعارف التي سيتم التدرب عليها.

تحتوي هذه الوثيقة على المواضيع التطويرية في الفصل الاول والمواضيع المكتملة في الفصل الثاني على النحو التالي:

المواضيع التطويرية المكتملة في الفصل الثاني	المواضيع التطويرية في الفصل الاول
اعداد السياسة العامة والتخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلية	الادارة العامة والقوانين الاساسية
تخطيط وادارة المالية العامة	الاقتصاد والسياسات المالية العامة
الدبلوماسية والتعاون الدولي	العلاقات الدولية والعولمة
قيادة التغيير وادارة الموارد البشرية	مفاهيم الادارة والقيادة
الحاسوب ووسائل الاتصال والتواصل و الكتابة الادارية	المواضيع التطويرية الخاصة

الموضوع التطويري الاول: الادارة العامة والقوانين الرئيسية (LTP11):

يهدف هذا الموضوع الى تعزيز الحكم الرشيد عبر تمكين الملتحقين من اكتساب المعرفة الاساسية المتصلة بموضوع القانون: التعريف، الغرض من القوانين، مصادر التشريع القانوني، التسلسل الهرمي للقانون والمبادئ الاساسية والصياغة القانونية والاطار القانوني للإدارة الفلسطينية والعلاقات بين مختلف اذرع الحكومة.

مواد التعلم الذاتي:
<ul style="list-style-type: none">القانون الأساسي (مبادئ، تأثيره على الإدارة العامة، السلطات).قانون الخدمة المدنية واللوائح الصادرة بمقتضاه.قوانين التقاعد الفلسطينية.عقود العمل وتطبيقاتها.



- مبادئ التنظيم الإداري في القطاع العام: التخطيط الوظيفي، التوجيه الإداري، وضع الهيكليات، الوصف الوظيفي (حصر وتصنيف الوظائف) التنبؤ الوظيفي جداول التشكيلات.

الموضوع الفرعي الأول: القوانين الأساسية (LTP111)

- محكمة العدل العليا والقضاء الإداري.
- القرار الإداري والعقود الإدارية في فلسطين.
- المرافق العامة.
- السلطة الرئاسية والمسؤولية الإدارية.
- الاتفاقيات الدولية والالتزامات المترتبة على الإدارة.

الموضوع الفرعي الثاني: الإدارة العامة (LTP112)

- بنية الجهاز الإداري.
- هيكلية دولة فلسطين، الحكومة المركزية، إدارة المحافظات، العلاقة بين المؤسسات، الهيئات المحلية، المؤسسات الحكومية غير الوزارية.
- الإدارة المركزية، الإدارة المدرسية والجامعية.
- مبادئ الحكم الرشيد وأخلاقيات المهنة: مبادئ الشفافية والنزاهة، المساءلة، إقرار الذمة المالية، إدارة التغيير.
- إدارة الجودة في القطاع العام.
- الحكومة الإلكترونية.
- العلاقة بين الإدارة العامة والقوانين الأساسية.
- العلاقة بين المؤسسات الحكومية: آليات الاتصال وسبل التفعيل والتطوير.

الموضوع الفرعي الثالث: حالة دراسية في القوانين الأساسية والإدارة العامة (LTP113)

- تقرير عن احد القوانين الفلسطينية: طبيعة القانون، التأثير الاقتصادي والاجتماعي، اللاعبين الاساسيين، مراحل الاقرار، اسباب النجاح او الفشل، التأثير الحالي والمستقبلي، اقتراح جوانب التطوير. على ان تشمل هذه الحالة موضوع الادارة العامة.

المواضيع التي سيضمها الفصل الثاني لاحقا:

- دورة السياسات العامة: تحديد المشكلة، وضعها على الأجندة، تحليل البدائل، تنفيذ السياسة العامة، تغيير السياسة العامة



الموضوع التطويري المكمل في الفصل الثاني: اعداد السياسة العامة والتخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلية (LTP21):

تتضم هذه الوحدة مراحل اعداد السياسة العامة: تأطير وتصميم، الصياغة القانونية، التمويل والتنفيذ، سيحتل جانب التقييم حيز مهم في عملية تطوير القدرات على السياسة العامة، مع التركيز على اليات وطرق المتابعة والمراقبة للتأكد من ان السياسة العامة تحقق الاهداف المطلوبة.

مواد التعلم الذاتي:
<ul style="list-style-type: none">• مبادئ ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي.• الخطة الوطنية والبرنامج الحكومي• المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية• ادراج مفاهيم النوع الاجتماعي والفئات المهمشة.

الموضوع الفرعي الاول: السياسة العامة والتخطيط الاستراتيجي (LTP211):

- تصميم وتنفيذ السياسة العامة: المنهجية العلمية في تصميم وتنفيذ وتقييم السياسات العامة، فهم الأهمية العملية للمتابعة والتقييم في عملية صياغة وتنفيذ واستكمال السياسات العامة، تحليل نقدي لأنظمة المتابعة والتقييم الحالية، تزويد الملتحق بالقدرات والمهارات اللازمة لتصميم وتنفيذ خطط المتابعة والتقييم للسياسات العامة، لتحديد العلاقة السببية.
- تخطيط وتنفيذ البرامج: تصميم وتنفيذ البرامج التنموية بطرق علمية حديثة تضمن النجاح و تحقيق اعلى النتائج والمكاسب، مع دراسة الاثر التنموي والاقتصادي والاجتاعي من هذه البرامج وكيفية دعمها للتنمية المستدامة.
- التخطيط الاستراتيجي: الرؤيا والرسالة، تعيين مجموعة لإدارة عملية التخطيط الإستراتيجي، المسؤوليات، الإطار الزمني، النجاح والإخفاقات، تحليل المعلومات، الخروج بخطة أولوية، مراجعة الخطة مع المعنيين والتعديل، المؤشرات، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، مراجعة التنفيذ والتعديل حسب الحاجة، التقييم.

الموضوع الفرعي الثاني: التنمية المحلية (LTP212):



- العلاقة بين الحكومة المركزية والسلطات المحلية: التخطيط والتنسيق بين الحكومة المركزية والمحلية في المشاريع التنموية، تنفيذ السياسات العامة في المحافظات، دور الحكومة المحلية في صياغة السياسة العامة.
- التنمية المحلية: دور ووظيفة الحكومة المحلية بالمقارنة مع الحكومة المركزية، الطريقة التي تعمل الإدارة المحلية، عملية صنع القرار على المستوى المحلي، بما في ذلك الميزانية، والضرائب، وقرارات الإنفاق على وجه الخصوص. مناقشة كيف يمكن للتمويل المحلي لاجداث التنمية المستدامة في المحافظات.

الموضوع الفرعي الثالث: الحالات الدراسية (LTP213)

- اختيار احد مشاريع التنمية واخذه كحالة دراسية او اقتراح مشروع في احدى جوانب التنمية.. عرض تقديمي ومناقشة المشروع السابق مع لجنة تقييم خاصة.
- حالة دراسية عن التخطيط الاستراتيجي:تصميم خطة استراتيجية لمؤسسة حكومية من حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية.اليات المتابعة والتقييم والمؤشرات وخطط التقييم والتغذية الراجعة.
- حالة دراسية:تصميم ومتابعة وتقييم احدى السياسات العامة.

الموضوع التطويري الثاني: السياسات الاقتصادية والمالية العامة (LTP12):

يهدف هذا الموضوع لتعزيز قدرة اخذ القرار عند القادة المستقبليين ورفدهم بمهارات ومعارف متعلقة بنظريات النمو الاقتصادي ودور القطاع العام في التنمية الاقتصادية والاستفادة من المؤشرات الاقتصادية لفلسطين في عملية بناء وصناعة القرار، كما يتم تناول اسئلة حول مدى فاعلية ادارة الموارد العامة في تحسين النمو الاقتصادي والتجارة وكيفية التكامل الاقليمي لتسريع الاقتصاد الوطني.

مواد التعلم الذاتي:

- لمحة عن الاقتصاد الفلسطيني.



- مقدمة في الاقتصاد السياسي.
- اهداف التنمية لللفية MDG.
- اهداف التنمية المستدامة SDG.
- القوانين والانظمة (قانون تنظيم الموازنة، قانون اللوازم العامة، قوانين الضرائب، قرار تشجيع الاستثمار)

الموضوع الفرعي الاول: السياسات الاقتصادية (LTP121):

- ربط المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية باتخاذ القرار.
- البعد الاجتماعي للسياسات الاقتصادية.
- التخطيط الاقتصادي الاستراتيجي وادارة المصادر.
- دعم سياسات الاستثمار الفعال في فلسطين.
- اتخاذ القرار وعلاقته بالتنمية المستدامة
- التوازن الاقتصادي.
- دراسة حالات ناجحة مثلا لهند وبنغلادش.

الموضوع الفرعي الثاني: المالية العامة (LTP122)

- النظام المالي الفلسطيني.
- التقارير المالية: المفهوم، الانواع.
- المحاسبة الحكومية: التعريف، الاساس النقدي، اساس الاستحقاق، الاساس المعدل.
- الحسابات الختامية: التعريف، العناصر وماذا تشمل.
- الرقابة المالية: التعريف، المهام، الية العمل والاطار الناظم لها.
- الموازنة العامة: التعريف، الانواع وطريقة الاعداد.
- المشتريات العامة.

الموضوع الفرعي الثالث: حالة دراسية في الاقتصاد والمالية العامة (LTP123)

- رسم سياسة اقتصادية في فلسطين بناء على مؤشرات وارقام. وما هي النتائج والاثار الاقتصادية والاجتماعية من هذه السياسة/موضوع السياسات الاقتصادية.
- إعداد موازنة لإحدى الدوائر الحكومية/موضوع المالية.



مواضيع سيشمها الفصل الثاني لاحقا:

- كيفية استخدام جميع المواضيع السابقة في رسم وتطوير السياسات المالية.
- الرصد والتقييم. تقييم اثر المشاريع والسياسات الاقتصادية على البعد الاجتماعي والتنمية والبيئي
- السياسات الاقتصادية وربطها بالتنمية المستدامة في المحافظات.

الموضوع التطويري المكمل في الفصل الثاني: تخطيط وإدارة المال العام (LTP22)

كيفية ادارة الاموال العامة، التخطيط وادارة ميزانية الدولة الفلسطينية، السياسة المالية والايادات والنفقات، التدقيق والتقييم للانفاق العام، محاربة الفساد.

مواد التعلم الذاتي:

- انواع الموازنات
- الموازنة الحكومية وكيفية ادارتها

الموضوع الفرعي الاول: ادارة المال العام (LTP221)

- التخطيط وادارة ميزانية الدولة الفلسطينية: الموارد والنفقات، خطط الحكومة لترشيد النفقات وزيادة الموارد. اليات التخطيط، الادوار والاجسام ذات العلاقة بالتخطيط المالي.
- السياسة المالية والايادات.
- الدين العام.
- السياسات المالية والتنمية في المحافظات.
- التقييم للانفاق العام: اليات التقييم، الجهات المسؤولة عن التقييم، خطوات التقييم. اليات وجهات المحاسبة (تقييم كل ما يتعلق بالمال العام).
- المشتريات العامة:اليات العطاءات المركزية، طرقا لشراء، اللجان المختصة وصلاحيات الشراء، اليات العمل ومتابة التنفيذ، خطط للتطوير في التنفيذ والمراقبة.
- الية قبول ورفض مشاريع التنمية.
- اهم العوامل المستخدمة في صياغة السياسات الاقتصادية.
- ادارة الاقتصاد في حالات الطوارئ.



الموضوع الفرعي الثاني حماية المال العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص (LTP222):

- محاربة الفساد: قوانين واجراءات مكافحة الفساد، الهيئات والاجسام الخاصة بمكافحة الفساد، الية العقوبات، الاختصاص القضائي، الجزاءات، التقادم، معايير الأمم المتحدة وقواعدها، التعاون الدولي والمساعدة، الجريمة...
- الشراكة بين القطاع العام والخاص: المبررات واهم حقول الشراكة. كيفية سرعة توفير وتطوير وتنمية الخدمات، الاستفادة من الموارد المالية للقطاع الخاص وتخفيض المصروفات، إنتاجية أكبر من خلال تطوير الكفاءة والجودة، توفير قدرة تنافسية أكبر، مشاطره في تحمل المخاطر. كيفية التخطيط والتنفيذ للشراكة بين القطاع الخاص والعام

الموضوع الفرعي الثالث: الحالات الدراسية: (LTP223)

- مناقشة الميزانية الفلسطينية لسنة 2014 و 2015 من حيث مراحل الاعداد والتقييم وكل ما يتعلق بالموازنات العامة.
- حالة دراسية: تصميم عطاء لمجموعة من المشتريات وحضور فتح عطاء مركزي. تشكيل اللجان والاجراءات، التقارير الخاصة بالعطاءات (الاوراق والوثائق المطلوبة، الاجراءات اللاحقة).
- مناقشة قصة نجاح او حالة عن مكافحة الفساد والاثر الاقتصادي والاجتماعي لهذه الحالة في الواقع الفلسطيني.
- تقييم السياسات المالية والاقتصادية.
- حالة دراسية عن الشراكة بين القطاع الخاص والعام (مثل كوريا الجنوبية)، اليات واقتراحات للشراكة بين القطاع الخاص والعام في فلسطين.
- حالات دراسية عن التنمية المستدامة والبرامج المستخدمة.

الموضوع التطويري الثالث: العلاقات الدولية والعولمة (LTP13):

يهدف هذا الموضوع الى رفع معارف قادة الادارة العامة المستقبليين بما يخص العلاقات الدولية في سياق عملية العولمة والمبادئ النظرية والقانونية للعلاقات الدولية: الجغرافيا السياسية، القوة الاقليمية والمنظمات الدولية والتنمية والمساعدات الدولية، ليمتلك القدرة على عقد الاتفاقات والتفاوض مع المانحين، واجراء التشبيكات المطلوبة لتعزيز قدرات مؤسسات الادارة العامة في تنفيذ اهدافها.



مواد التعلم الذاتي:

- الجهات الفاعلة في العلاقات الدولية: الدول، المنظمات الدولية العالمية، والمنظمات الدولية الإقليمية، هيئات الحكم في العالم، الشبكات الإجرامية.
- اهم مفاهيم العولمة.

الموضوع الفرعي الأول: العلاقات الدولية (LTP131)

- العلاقات الدولية: المنظمات الدولية والمعاهدات الدولية.
- وضع فلسطين في المعاهدات والمنظومة الدولية.
- تطوير العلاقات الفلسطينية مع المحيط العربي والدولي.
- المنظومة الدولية والفاعلين في هذه المنظومة.

الموضوع الفرعي الثاني: العولمة (LTP132)

- العولمة ومجتمع الشبكات والعالم المسطح.
- العولمة والهوية الوطنية

الموضوع الفرعي الثالث: حالة دراسية في العلاقات الدولية والعولمة (LTP133)

- إعداد ورقة موقف للخارجية الفلسطينية حول قضية سيتم تحديدها.
- إعداد مقترح وتصور لإعادة تعريف العلاقة الفلسطينية الأوروبية على ضوء الاعتراف بفلسطين كدولة.
- قصص نجاح عن التواصل الاستراتيجي الدولي.
- تطبيق عملي على المفاوضات.

مواضيع سيثملها الفصل الثاني لاحقاً:

- السياسة الخارجية الفلسطينية: المبادئ والأساليب والأولويات، فلسطين والسياسة الخارجية في جامعة الدول العربية، الجهات الفاعلة ووسائل السياسة الخارجية الفلسطينية.



الموضوع التطويري المكمل في الفصل الثاني: الدبلوماسية والتعاون الدولي (LTP23)

يهدف لتزويد المتحقيين بالمعرفة والمهارات المتعلقة بالدبلوماسية والتعاون الدولي، الاتصال الفعال في العلاقات العامة، دور ومسؤوليات التمثيل الدبلوماسي، التمويل الدولي والعلاقات مع المموليين، البروتوكول، المفاوضات ومهارات الاتصال، العلاقات مع وسائل الاعلام.

مواد التعلم الذاتي:
• العلاقات العامة
• العلاقات الدولية

الموضوع الفرعي الاول: الدبلوماسية (LTP231)

- دور ومسؤوليات التمثيل الدبلوماسي: الاولويات والاهداف والغايات.
- البروتوكول: مهام واداب البروتوكول، العلاقة بين البروتوكول والإتيكيت، استقبال الوفود والشخصيات الرسمية، الإشراف على الحفلات الرسمية التي يشترك فيها المبعوثون الدبلوماسيون، تنظيم المؤتمرات الدولية التي تعقد في دولة الاستقبال، إصدار الجوازات الدبلوماسية والخاصة والمهمة، بطاقات الهوية الدبلوماسية، السلك الدبلوماسي والسلك القنصلي وموظفي المؤسسات الدولية، استلام البراءات القنصلية.
- المفاوضات ومهارات الاتصال: التحضيرات للمفاوضات، دراسة الحالة النفسية للمفاوض المقابل وفهم مدلول الحركات البدنية اثناء المفاوضات، كيفية انتهاء المفاوضات وتحسين نتائج المفاوضات.
- العلاقات مع وسائل الاعلام: الطرق الحديثة في التحدث مع وسائل الاعلام المحلية والعالمية.

الموضوع الفرعي الثاني: التعاون الدولي (LTP232)

- التعاون الدولي: التعريف، انواع التعاون الدولي، اهمية التعاون الدولي
- التمويل الدولي والعلاقات مع المموليين: الية التمويل الدولي، المؤسسات ذات العلاقة والتقارير الخاصة بالتمويل والتعاون الدولي، ماهية التعاون بين الدول المتطورة والدول النامية، التعاون بين الدول النامية فيما بينها.
- دور التمويل في التنمية.



- القروض والمنح، التمويل الثنائي والتمويل متعدد الأطراف، المعونة المشروطة والمعونة غير المشروطة، المساعدات الإنسانية، التعاون المتبادل، توسيع التعاون، التعاون من أجل التنمية المستدامة.
- كتابة مقترحات المشاريع

الموضوع الفرعي الثالث: الحالات الدراسية (LTP233)

- اقتراح خطة عمل للدبلوماسية الفلسطينية في دولة مؤثرة على الصعيد الدولي، اعداد الخطة واليات التنفيذ (المصادر وجهات الاتصال وتقارير العمل)
- كتابة مقترح للحصول على تمويل مشروع تنموي (المبررات والخطط والميزانيات والاثر الاجتماعي والاقتصادي لهذا المشروع على التنمية في فلسطين)
- اكثر من حالة دراسية عن المفاوضات بحيث يتم مناقشة الاهداف والمصالح وكيفية انشاء التحالفات والتكتلات وتحقيق المكاسب المتبادلة.
- تحضير مقال للاعلام عن موضوع مرتبط بالتعاون الدولي او احدى السياسات العامة.
- تقرير عن مؤتمر صحفي للرئيس او رئيس الوزراء او احد الوزراء في دولة فلسطين.
- مقابلة تلفزيونية لمناقشة قضية مرتبطة بالتعاون الدولي.

الموضوع التطويري الرابع: مفاهيم الإدارة والقيادة (LTP14):

يهدف هذا الموضوع لتعزيز قدرة قادة الإدارة العامة المستقبليين على ادارة التغيير والابداع نحو تحقيق سياسة ومبادئ الاصلاح وفق خطط الحكومة، من خلال تزويدهم بالمفاهيم الاساسية والنظريات الخاصة بالقيادة والادارة، تعالج قضايا مثل خصائص وتعريف القيادة والادارة العامة الحديثة والمفاهيم ذات الصلة واصول واساليب القيادة، وتحديات القيادة في القطاع العام وتوزيع السلطات بين المنظمات.

مواد التعلم الذاتي:

- الموارد البشرية: الحقوق والمزايا المالية للموظف، الإستقطاب والإختيار، تخطيط المسار الوظيفي، إعداد خطة التدريب.
- صياغة الرؤية والرسالة.
- نظريات القيادة.



الموضوع الفرعي الاول: القيادة (LTP141)

- القيادة الإدارية: طبيعة القيادة، تحديد متطلبات القيادة الفعالة، المداخل الرئيسية للقيادة، القيادة الموقفية، القيادة التحويلية.
- القيادة والاخلاقيات: الخيارات الأخلاقية، ممارسة الشجاعة الأخلاقية لفعل ما يجب بغض النظر عن المغريات والضغوطات، بناء العلاقات التي تقوم على الثقة وكسب ولاء، التحكم بالعواطف.
- منهجية التفكير.
- بناء الشخصية.
- بناء مجموعة قدرات.
- محاكاة التجارب الفاشلة قبل الناجحة.
- مهارات التفاوض: المنطلقات الأساسية للتفاوض الفعال، خصائص المفاوض الفعال، مراحل التفاوض، استراتيجيات وتكتيكات التفاوض، الأخطاء الشائعة في التفاوض، فض النزاعات، السلطة والمفاوضات، نهج المكاسب المتبادلة في التفاوض: البنية الأساسية في التفاوض، نهج المكاسب المتبادلة في التفاوض: إنشاء القيمة، نهج المكاسب المتبادلة في التفاوض: ادعاء القيمة، نهج المكاسب المتبادلة في التفاوض: العلاقات، تسوية المنازعات: التيسير، وساطة، تقييم الصراع وعملية بناء التوافق.

الموضوع الفرعي الثاني: الادارة (LTP142)

- إعادة هندسة العمليات الإدارية: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، مراحل وخطوات إعادة هندسة العمليات الإدارية، إعادة بناء العمليات الإدارية.
- بناء ثقافة تنظيمية فعالة: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، اخلاقيات العمل، التعلم التنظيمي.
- الإبداع الإداري: المفاهيم الأساسية في الإبداع الإداري، مراحل وأدوات العملية الإبداعية، معوقات الإبداع الإداري، وإستراتيجيات التعامل معها.
- منحنيات تطور المؤسسات.
- تعزيز مفهوم الرؤية لضمان المخرجات.
- التفكير الناقد لما هو قائم.
- تحديد متطلبات القيادة الإدارية بحيث يضمن موقف إشرافي يحتاج إلى تخطيط استراتيجي وبناء فرق العمل و قدرات الآخرين، و إدارة المخاطر بحيث يتم تطوير القدرات للملتحق على قراءة وتحليل المواقف و المعرفة بسلوك الآخرين والقدرة على توجيه سلوكهم.



- تعزيز مفهوم الخدمة بحيث يعود على خدمة الأشخاص و رفع المؤسسة للاستمرارية و ليس فقط من اجل المردود المالي.
- تعزيز الأدبيات , الأخلاقيات و القيم المتعارف عليها من اجل خلق رؤية واضحة للجميع.
- ادارة المعرفة.
- التوثيق المؤسساتي.
- التحليل المؤسسي.
- مفهوم الخدمة للأفراد والمؤسسة.
- ادارة المخاطر .
- كفاءات القائد/المدير .
- التعليم المستمر والبحث عن المستجدات.
- تحليل المشكلات واتخاذ القرارات: المدير والمشكلات الإدارية، تحليل المشكلة الإدارية، اتخاذ القرارات الإدارية (حل المشكلات)، تنفيذ القرار ومتابعة تنفيذه.

الموضوع الفرعي الثالث: حالة دراسية في القيادة والإدارة (LTP143)

- حالة دراسية: ورقة عن احد القيادات الادارية الناجحة: القرارات واثار الشخصية القيادية على نجاح وتطور المؤسسة.

مواضيع سيضمها الفصل الثاني لاحقاً:

- ادارة النزاع في بيئة العمل: مفهوم النزاع، مصادر النزاع في بيئة العمل، اثار النزاع الايجابية والسلبية في بيئة العمل، الاستراتيجيات الفعالة في ادارة النزاع الذاتي، الاستراتيجيات الفعالة في ادارة النزاع التنظيمي.
- بناء و إدارة فرق العمل.
- ادارة التغيير التنظيمي: مفهوم وأبعاد وأنواع التغيير التنظيمي، اهداف التغيير التنظيمي، التخطيط للتغيير، اساليب التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، استراتيجيات مقاومة التغيير التنظيمي.

الموضوع التطويري المكمل في الفصل الثاني: قيادة التغيير وادارة الموارد البشرية (LTP24)

- تجهيز الملتحقين بالمهارات والسلوكيات والاستراتيجيات المتعلقة بقيادة وادارة المجتمع.
- الاستراتيجيات المختلفة للتغيير، تحليل مراحل وعوامل النجاح والفشل. التخطيط للموارد البشرية،



المواصفات الرئيسية للقيادة، ادارة الصراعات، القيم والاخلاقيات للقيادة، تقييم الاداء، الاليات الحديثة في تقييم الاداء، بناء فرق العمل والتحفيز.

مواد التعلم الذاتي:
• نظريات التغيير
• دور ادارة الموارد البشرية

الموضوع الفرعي الاول: ادارة الموارد البشرية (LTP241)

- الملكية الفكرية، واعادة النظر للمورد البشري.
- التخطيط للموارد البشرية: سياسات التعيين والترقيات والتدريب، مناقشة الخطط الاستراتيجية لمؤسسات الحكومية واليات حديد الاحتياجات الوظيفية والاحتياجات التدريبية واليات الترقية في القطاع الحكومي الفلسطيني
- تقييم الاداء: الاليات الحديثة في تقييم الاداء اليات تطبيق تقييم الاداء، خطط العمل والمقارنة مع المخرجات، نظام المكافآت والحوافز. ربط التقييم بالقرارات الادارة الخاصة بالموارد البشرية.
- تأثير الخدمة العامة على إدارة الحياة الوظيفية: أنماط التوظيف، والتنقل، واستكشاف الظروف التي تؤثر على عدد الموظفين وطبيعة الترقيات والمسارات الوظيفية في مؤسسة.
- المعايير و المؤشرات (آليات المتابعة و التقييم)
- الرقابة الإدارية .
- جدول تشكيلات الوظائف عن طريق برنامج محوسب .
- تطوير القدرات العملي حول كيفية إجراء مقابلات التعيين والتوظيف .
- إعداد الخطط إدارة الموارد البشرية ، خطة إدارة إستراتيجية ، خطط العمل ، خطة طوارئ
- بناء وقيادة فريق

الموضوع الفرعي الثاني: قيادة التغيير (LTP242)

- ادارة الصراعات: ادارة الصراعات على مستوى المؤسسات، ادارة الصراعات على المستوى الدولي، الفروق بين ادارة وحل الصراعات، فهم اسباب الصراع والمصالح والاهتمامات لجميع الاطراف ذات العلاقة، تحليل المشكلة واقتراح طرق واساليب للحل الصراعات.



- نمط القيادة , أهدافا التغيير التنظيمي , أساليب التغيير التنظيمي , استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير .
- المواصفات الرئيسية للقيادة: القيادة التحويلية، القيادة الناعمة، دور المرأة في قيادة المؤسسات.
- القيم والاخلاقيات للقيادة: اهم الاخلاقيات والقيم المرتبطة بالقيادة، دور القيم والاخلاق في القيادة، كيفية تحقيق المصالح مع مراعاة الاخلاقيات.
- بناء فرق العمل والتحفيز: بناء وقيادة فرق العمل، تشكيل فرق العمل و اللجان المختلفة مع الاخذ بعين الاعتبار الجانب القانوني، ادارة فرق العمل الخاصة بالمشاريع الموسمية. منهجية بناء فرق العمل، صفات السلوك الجماعي. عناصر تماسك الجماعة، محددات السلوك الجماعي، ديناميكيات المجموعات، دورة حياة المجموعة، مراحل بناء فريق العمل، أثرالقيادة في بناء فرق العمل .مهارات واليات التوجيه والاتصال والتحفيز داخل فريق العمل. أدوار اعضاء فريق العمل.

الحالات الدراسية: (LTP243)

- اعداد خطة استراتيجية لتطوير الموارد البشرية في مؤسسة حكومية (تطوير رؤية ورسالة المؤسسة، الاهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتطوير وتحسين نوعية وكمية الخدمات المقدمة عبر هذه المؤسسة)
- اعداد الخطة الوطنية للتدريب (الفئات المستهدفة من التدريب، اليات تعيين المدربين، الموازنات اللازمة واليات التقييم....).
- حالة دراسية عن بناء فريق عمل في مؤسسة ما مع توضيح كافة المراحل المتعلقة بالاهداف واليات العمل.
- حالة دراسية عن شخصية قيادية ناجحة يفضل ان تكون في مجال القيادة الادارية: من حيث النشأة، واساليب القيادة واليات اتخاذ القرارات وما هي مظاهر القيادة التحويلية وغيرها من المواضيع المرتبط بدور القيادة في عملية التنمية وتنفيذ السياسات العامة.
- التعامل مع قضايا تتعلق بالشأن العام (دراسة حالة) .
- قضايا ترتبط بقيم و أخلاقيات المجتمع (دراسة حالة) .



الموضوع التطويري الخامس : المواضيع التطويرية الخاصة:

يهدف هذا الموضوع لتعزيز قدرة قادة الإدارة العامة المستقبلين على انجاز المهام الادارية بصورة اسهل واكثر فاعلية، وسيركز هذا الجزء على بعض المعارف الاساسية المطلوبة لتسهيل قيام الملتحقين بالعمل، وهي مواضيع مرتبطة بتطوير اللغات واساليب البحث العلمي وذلك لتعزيز قدرة الملتحق على التواصل والتحليل بشكل اكثر عمقا.

مناهج البحث وآلياته (LTP101):

أساليب ومناهج البحث الكمية والنوعية والبحث العلمي وأصوله وطرقه وطرق تحليل المعلومات والبيانات والإحصاءات.

الموضوع الفرعي الأول: البحث العلمي والمنطق السليم (LTP1011)

- التعرف على قواعد وأسس التفكير المنطقي من خلال التدريب على تحليل الحجج والطرق السليمة للاستنتاج بشقيه الاستقرائي والاستدلالي.
- المغالطات المنطقية، التمارين التطبيقية في تحليل وتقييم الحجج المستعملة في مجالات مختلفة، مثل السياسة والدين والعلم والفلسفة وشؤون الحياة اليومية.

الموضوع الفرعي الثاني: البحث النوعي (LTP1012)

- أخلاقيات البحث العلمي وأصوله.
- طرق البحث العلمي وأنواعه وأشكاله المختلفة.
- طرق التفسير والتحليل.
- أثر المذاهب الفكرية والمدارس الفقهية.
- إخراج البحث العلمي والأمانة العلمية.

الموضوع الفرعي الثالث: البحث الكمي (LTP1013)

- تحليل السلاسل الزمنية: ماهية السلاسل الزمنية، تحليل الاتجاه العام، تحليل التغيرات الموسمية، تحليل التغيرات الدورية والعرضية.
- تصميم المسوح الإحصائية: مفاهيم أساسية، العينة العشوائية البسيطة، العينة العشوائية الطبقية، العينة العشوائية المنتظمة، العينة العشوائية العنقودية.



- تحليل العلاقة بين المتغيرات: مفاهيم أساسية، الأساليب الإحصائية لتحليل العلاقة بين المتغيرات، أنواع العلاقة بين المتغيرات، معاملات الارتباط الخطي، معاملات الارتباط للمتغيرات الوصفية، الارتباط المتعدد والجزئي، الإنحدار الخطي البسيط، الإنحدار الخطي المتعدد، تقييم نماذج الإنحدار الخطي، العلاقات غير الخطية بين المتغيرات.
- الأساليب الإحصائية في الدراسات الميدانية: أساسيات الدراسات الميدانية، صياغة فرضيات الدراسة، تحديد الإختبار الإحصائي المناسب، استخدام الحاسب لتنفيذ الإختبارات الإحصائية، صياغة النتائج والتوصيات.
- إعداد التقارير الإحصائية: إعداد التقرير الإحصائي، إعداد الجداول التكرارية، إعداد الرسوم البيانية، مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت.
- تصميم الاستبانة: طرق جمع البيانات، أنواع المتغيرات، بناء تصميم الاستبانة، المقاييس، ترميز الاستبانة، إدخال البيانات باستخدام الحاسب الآلي.
- الأرقام القياسية: المفاهيم الأساسية للأرقام القياسية، تركيب الأرقام القياسية بالصيغ البسيطة، تركيب الأرقام القياسية بالصيغ المرجحة، مدخل لاهم استخدامات الأرقام القياسية، تطبيقات على الأرقام القياسية.

اللغات (LTP1014):

- حيث سيتم تطوير القدرات في لغتين من لغات الامم المتحدة (الانجليزية، الفرنسية، الاسبانية، الصينية والروسية) و سيكون مركز على تعلم اساسيات اللغة، بالاضافة الى المواضيع التالية:
- مفاهيم إدارية في اللغة الانجليزية.
 - مفاهيم إدارية في اللغة الفرنسية.

الموضوع التطويري المكمل في الفصل الثاني: الحاسوب ووسائل الاتصال والتواصل والكتابة

الإدارية (LTP20):

- الموضوع الفرعي الاول: الحاسوب (LTP201):
- Microsoft office word
- Microsoft office Excel
- Microsoft office power point
- الانترنت واستخداماته.



- برمجة المشاريع الهندسية باستخدام MS Project: أساسيات و مفاهيم إدارة المشاريع، استعراض برنامج Microsoft Project Manager، التطبيق على المشروع باستخدام برنامج Microsoft Project Manager، تتبع سير العمل وتحديث المشروع

الموضوع الفرعي الثاني: وسائل الاتصال والتواصل (LTP202):

- الاتصال الفعال في العلاقات العامة: التعريف بالاتصال الفعال، عناصر العملية الاتصالية، معوقات الاتصال، تحديد الجمهور المستهدف و تصنيفه، التعرف على وسائل الاتصال و خصائص كل منها، الاستماع الفعال، الاتصال الثقافي، آداب الحوار، الاتصال مع الجماهير، الاتصال داخل فرق العمل، الصورة الذهنية. الإلقاء الفعال: العملية الاتصالية وعناصرها وأشكالها، الأشكال الأساسية للحديث وأنواع الخطب والمحاضرات، إعداد مادة الإلقاء وتنظيم عناصرها، الجوانب النفسية والمادية في بيئة الإلقاء

الموضوع الفرعي الثالث: الكتابة الإدارية (LTP203):

- تعزيز وتحسين مهارات المشاركين وإدراكه ، بأهمية كتابة التقارير في اتخاذ القرارات وتفهم أهداف التقارير وأنواعها والهيكل العام للتقرير ومراعاة الشروط والقواعد الفنية المطلوبة عند إعداد التقارير في العمل.
- تنمية مهاراته في معرفة مصادر البيانات والمعلومات واستخدام طرق وأساليب التفكير لإعداد الكتابة من خلال تطبيقات عملية وفهم طبيعة عمل الكتابات الإدارية في قطاع العمل البلدي بكافة أنواعها وأهدافها ووظائفها والأسس العلمية لممارسته او العوامل التي أثرت على تطورها المؤسسة أو الإدارة المسؤولية عن أعمالها من جانب، وتحقيق أهدافها بسهولة ويسر من جانب آخر، ومراعاة التسلسل الهرمي في ذلك.