الإطـــار
الإستراتيجـــي
2024-2021

المعهد الفلسطيني للمالية العامة والضرائب

الإطـــار الإستراتيجـــي

2024-2021

المعهد الفلسطيني للمالية العامة والضرائب

أكتوبر 2020

قائمة المحتويات

1. نظرة عامة على الإطار الإستراتيجي للمعهد الفلسطيني للمالية العامة 5

1.1 المعهد الفلسطيني للمالية العامة..عشر سنوات من الخبرة 5

1.2 ركيزتان لتطوير عمل المعهد الفلسطيني للمالية العامة مستقبلاً 6

1.3 إستراتيجية تشاركية مع كافة الجهات ذات العلاقة 7

لمحة عامة عن المعهد 8

خلفية عامة حول تأسيس المعهد 9

الخدمات التي يقدمها المعهد الفلسطيني للمالية العامة 10

2. الارتكاز على الإنجازات الحالية لتحسين عمل المعهد المستقبلي 11

2.1 نظرة عامة على الوضع الحالي 11

2.1.1 العلاقة المركزية مع وزارة المالية 12

2.1.2 التعاون مع الشركاء المحليين والدوليين 12

2.2 دورة حياة التدريب في المعهد 14

2.2.1 مرحلة تحليل الاحتياجات التدريبية 15

2.2.2 مرحلة تصميم التدريب 16

2.2.3 مرحلة تنفيذ التدريب 17

2.2.4 مرحلة تقييم التدريب 17

2.3 تطوير التدريب الإلكتروني للاستجابة للقيود الحالية أمام تقديم التدريب 19

2.3.1 التدريب الإلكتروني مكملاً للتدريب الوجاهي 19

2.3.2 تطوير منصة التدريب الإلكتروني 20

2.4 تعزيز أواصر التعاون مع الوسط الأكاديمي (الجامعات) 20

2.4.1 الدورات الأولية التي تم تطويرها مع جامعة بيرزيت تمهد الطريق لتوسيع التعاون 21

2.4.2 تطوير مناهج في المالية العامة مع جامعة فلسطين التقنية – خضوري (PTUK) 22

2.4.3 مساقات أكاديمية ومهنية قصيرة حول السياسات العامة 23

التحليل الرباعي (SWOT Analysis) 24

3. الأهداف والأنشطة الإستراتيجية للأعوام 2021 - 2024 25

أمثلة على المواضيع التدريبية التي يقدمها المعهد 30

برامج تدريبية قيد التطوير 34

1. نظرة عامة على الإطار الإستراتيجي للمعهد الفلسطيني للمالية العامة

1.1 المعهد الفلسطيني للمالية العامة.. عشر سنوات من الخبرة

تعتبر المالية العامة ركيزة أساسية للدولة للحفاظ على الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق الرفاهية، وبالتالي، فإن الإدارة الفعالة للمالية العامة مسألة جوهرية بالنسبة لفلسطين. والمالية العامة نظام معقد، ينطوي على تحديات هائلة، لا سيما في الحالة الفلسطينية، بما تواجهه من ظروف استثنائية. ولا يخفى على المتابع أن ثمة عوامل كثيرة خارجة عن السيطرة المحلية نتيجة الاحتلال الإسرائيلي، فغياب السيطرة على الحدود، وعدم وجود عملة وطنية، والرقابة المحدودة وغير الشاملة على تحصيل الضرائب (ولا سيما المقاصة)؛ هي بعض القيود التي تعطل أو تعيق عمل الإدارة المالية العامة في فلسطين.

وفي ظل هذه القيود والمعيقات، فإن الاستثمار في رأس المال البشري يعد أمراً بالغ الأهمية، خاصة أنه عامل حيوي يوفر القدرة على إدارة المالية العامة بأفضل كفاءة وفاعلية ضمن الظروف المتاحة. وقد وضعت الحكومة الفلسطينية ذلك في الاعتبار عندما طلبت، عام 2006، من الحكومة الفرنسية، المساعدة في بناء القدرات التدريبية لوزارة المالية الفلسطينية. وفي عام 2011، اتخذت وزارة المالية قراراً بإنشاء المعهد الفلسطيني للمالية العامة، ليكون مؤسسة تدريبية مكرَّسة لبناء القدرات اللازمة في مجال إدارة المالية العامة.

يعمل المعهد على تنمية قدرات الموارد البشرية في مجال إدارة المالية العامة في وزارة المالية والإدارات التابعة لها، بالإضافة إلى مؤسسات القطاع العام الأخرى، وذلك من أجل رفع كفاءة وتحسين أداء العاملين في هذا القطاع، والمساهمة في تنفيذ الإصلاحات المقررة ضمن الخطط والبرامج الوطنية. ويعد تدريب الموظفين العاملين في وزارة المالية، وسائر المؤسسات التي تتعامل مع قضايا إدارة المالية العامة، أولوية أساسية بالنسبة للمعهد. وفي هذا السياق، يعمل المعهد بشكل حثيث مع العديد من الشركاء المحليين والدوليين في تطوير أدوات متنوعة لتحقيق أهدافه.

تتركز منهجية المعهد في أدائه لمهامه على تطوير جميع الأدوات اللازمة لعملية بناء القدرات، وتشمل هذه الأدوات جميع العناصر المكونة لدورة حياة التدريب، ابتداءً من مرحلة تحليل الاحتياجات، حتى تقييم البرامج المنفذة، وذلك من خلال تطوير حزمة متكاملة من البرامج التدريبية، وإعداد فريق من المدربين المهنيين من وزارة المالية. كما تتضمن مهمة المعهد تقديم محتوى تدريبي يعكس أفضل الممارسات المتعارف عليها دوليّاً، وفي الوقت نفسه، مراعاة القيود والضوابط والاعتبارات المحلية عند تطبيق المعرفة المكتسبة.

ومنذ عام 2011، بذل المعهد جهوداً كبيرة لدعم وزارة المالية والمؤسسات العامة الأخرى ببرامج تدريبية تهدف إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية الخاصة بها وفقاً للاعتبارات الأساسية التالية:

أ) تطوير وتقديم حزمة شاملة من البرامج التدريبية النوعية المواكِبة للمستجدات والمستجيبة لاحتياجات التدريب التي يتم تحديدها مع الإدارات العامة في وزارة المالية، كما يجري تطوير محتويات التدريب التقنية الخاصة بالإدارة المالية العامة بمشاركة نوعية من كبار المختصين في وزارة المالية وبمساعدة خبراء دوليين.

ب) مساندة عملية تنفيذ الإصلاحات المقررة، من خلال تقديم برامج تدريبية تغطي كافة الجوانب التقنية والمؤسسية والتنظيمية اللازمة.

ج) تقييمات منهجية لجودة الدورات التدريبية المقدمة لتحسين المحتوى التدريبي وطريقة تقديمه (بسبب البيئة المحيطة، وأهمها القيود المفروضة على تنفيذ بعض إجراءات العمل بسبب الاحتلال، فإنه من الصعب أن يقتصر تقييم مستوى التحسن في أداء العمل بالعلاقة مع التدريب المقدم فقط).

د) تحديد الاحتياجات التدريبية والفرص المتاحة، وبناء شراكات مع مؤسسات محلية جديدة، وفتح آفاق عمل جديدة ذات صلة بأمور التدريب، الأمر الذي من شأنه تعزيز قدرات الإدارة المالية العامة في فلسطين.

هـ) إقامة علاقات نشطة مع المؤسسات النظيرة في الخارج ومع الشركاء الدوليين، لتطوير المعرفة والخبرة والحصول على الدعم اللازم لتلبية احتياجات قطاع الإدارة المالية العامة في فلسطين.

1.2 ركيزتان لتطوير عمل المعهد الفلسطيني للمالية العامة مستقبلاً: إنجازات المعهد الحالية، واتجاهات العمل الجديدة

يسعى المعهد الفلسطيني للمالية العامة إلى أن يكون مركز تميز متخصصاً في بناء القدرات وتطوير المهارات وزيادة المعرفة اللازمة للوصول إلى فهم مشترك للمسائل المتعلقة بالإدارة المالية العامة داخل القطاعات المختلفة ذات العلاقة، ولتعزيز الفاعلية في العمل، ولتكريس أفضل الممارسات وتطبيقها من العاملين في مجال المالية العامة.

وبعد الفترة الأولية الممتدة بين العامين 2011–2016 لعمل المعهد، التي خُصصت للبناء المؤسسي وتطوير قدرات طاقم المعهد، وفترة التوطيد الناجحة التي تمت خلال فترة 2017–2020، سوف يقوم عمل المعهد في الأعوام المقبلة (2021–2024) على ركيزتين أساسيتين:

تتعلق الركيزة الأولى بتحسين إجراءات تنفيذ دورة حياة التدريب التي تم تطويرها مع وزارة المالية والمؤسسات الأخرى ذات الصلة بقضايا المالية العامة (بما في ذلك إشراك المستويات الإدارية العليا، وتحديد الاحتياجات التدريبية وضمان ملاءمتها للفئات المستهدفة، وضبط جودة المساقات التدريبية، وتطوير قدرات المدربين).

في حين تقوم الركيزة الثانية على تطوير اتجاهات عمل جديدة للمعهد مع الأوساط الأكاديمية؛ وخاصة اعتماد أدوات التعليم الإلكتروني. كما تشمل هذه الركيزة تطوير مناهج، بالتعاون مع الجهات الأكاديمية المختصة، من شأنها رفع القدرات في مجال الإدارة المالية العامة على نطاق أكبر في فلسطين، على أن يعزز ذلك قدرة القطاع

العام على توظيف الأشـخاص الحاصلين على تدريب رسـمي في الجامعات، وكذلك رفد القطاع الخاص بالمهنيين القادرين على تلبية احتياجاته في هذا المجال.

إن مـن شـأن تطويـر برامج تدريـب إلكترونية أن يمكن المعهد من تلبية الاحتياجـات التدريبية لموظفي الدولة على نطاق واسع، حيث تستدعي الظروف الحالية أن يؤدي التدريب الإلكتروني دوراً مكملاً ومسانداً للتدريب الوجاهي. وسيتعامل المعهد مع كلتا الركيزتين استناداً إلى الخبرات المكتسبة التي طوّرها المعهد في العامين الماضيين.

1.3 إستراتيجية تشاركية مع كافة الجهات ذات العلاقة

يسـعى المسـار الذي تسـلكه الإسـتراتيجية الحالية للمعهد إلى زيادة وتنويع الدعم الموجه للقضايا المتصلة بالمالية العامة في فلسـطين، كما يولي المعهد اهتماماً كبيراً للأسـاس الموضوعي الذي أنشـئ على أساسـه، ألا وهو خدمة كل الجهات المعنية بالمالية العامة في فلسطين.

تعمل البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد بشكل مستمر ومتكامل ومتناغم مع الخطط والأولويات الوطنية لكافة القطاعات المحددة من قبل الحكومة، والمنعكسـة في الإسـتراتيجيات الخاصة لهذه المؤسسـات؛ وهو ما يسـتدعي متابعة مستمرة للتحديثات والإصلاحات المنفذة.

وترافق تطوير هذه الوثيقة الإسـتراتيجية استشـارة مجموعة واسـعة من أصحاب المصلحة والجهات المعنية بعمل المعهـد، الذيـن ينتمـون إلـى مسـتويات إداريـة مختلفـة، بحيـث تشـكل وجهـات نظرهـم وآراؤهم إضافـات نوعية للإسـتراتيجية، حيـث تعـد هـذه المـداولات والمشـاورات عملية مسـتمرة ودائمة بالنسـبة للمعهد مـن أجل تكييف الإستراتيجية ومواءمتها لتوضع في السياق الأمثل الذي يسمح بتنفيذها.

لمحة عامة عن المعهد

الرؤية

مركز تميز لبناء قدرات الموظفين العاملين في مجال الإدارة المالية العامة، وزيادة وعي الجمهور في هذا المجال.

الرسالة

بناء المهارات والكفاءات وتطويرها، وزيادة المعرفة، وتعزيز مبادئ الحوكمة السليمة ونشرها، من خلال توفير أحدث برامج التدريب وفرص التعليم المستمر، للمساهمة في تحسين الإدارة المالية العامة في فلسطين.

المبادئ والقيم

يسترشد المعهد الفلسطيني للمالية العامة بمجموعة من المبادئ والقيم في تنفيذ مهامه وأعماله.

ويلتزم المعهد بما يلي:

- **التميّز:** الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من معايير الممارسة المهنية، والسلوك المسؤول تجاه أصحاب المصلحة والشركاء، والالتزام بالممارسات الدولية المعترف بها فيما يتعلق بالإدارة المالية العامة عند نقلها ومواءمتها مع السياق المحلي.
- **العمل التشاركي والجماعي:** اعتماد نهج العمل التشاركي والجماعي في التخطيط والتنفيذ والتقييم.
- **النزاهة والشفافية والقيم:** تبنّي قيم الصدق والانفتاح والسلوك العادل في كل موقف من المواقف، والتواصل الفعال مع جميع الشركاء وأصحاب المصلحة، واتباع المعايير الأخلاقية العليا سواء فيما يتعلق بمجالات العمل الفنية أو بالموارد البشرية.
- **الإبداع والابتكار:** ترسيخ ثقافة مؤسسية منفتحة وشاملة، وتقديم برامج وأفكار جديدة تلبي الاحتياجات المتزايدة.

خلفية عامة حول تأسيس المعهد

بـدأت فكـرة العمل على تأسـيس المعهد من خلال مشـروع شـامل في الفترة ما بـين 2008 و2014، لإنشـاء معهد فلسـطيني للمالية العامة بتمويل مشـترك من وزارتي المالية الفلسـطينية والفرنسية. وبالفعـل، تأسـس المعهد الفلسـطيني للماليـة العامة عام 2011 بموجب المرسـوم الرئاسـي الصادر بتاريخ 28. 3. 2011.

يتمتع المعهد بوضع إداري ومالي مسـتقل، حيث تموله وزارة المالية، ويديره مجلس إدارة يتألف من 13 عضواً، 7 منهم ممثلون عن وزارة المالية، بمن في ذلك وزير المالية الذي يرأس مجلس الإدارة.

ويحـدد كل مـن المرسـوم الصادر بتاريخ 2011 واللوائح اللاحقة رقـم 7 و8 لعام 2012 اختصاصات المعهد الفلسطيني للمالية العامة على النحو التالي:

- تنميـة وتطويـر كفـاءات الموظفـين العاملـين في الدوائـر الحكوميـة والهيئات المحليـة والارتقاء بأدائهم إلى مستوى يتوافق واحتياجاتها ماليّاً وضريبيّاً.
- مواكبـة التطـورات العلمية المالية والضريبية، واعتمادها في البرامج التدريبية، بما يسـاهم في التطوير والتنمية الإدارية.
- توفيـر كادر بشـري مـدرب يتعاون مع احتياجات الدولة الناشـئة تماشـياً مـع عملية الإصلاح، وزيادة الإيرادات ومقدرة الدولة على إنفاقها بشكل جيد.
- نشر الثقافة المشتركة في إدارة المال العام والمفاهيم الاقتصادية.
- وضع نظام شامل يضمن استمرارية وسائل التدريب المالي والضريبي.
- إشـراك أكبـر عـدد مـن الموظفـين والتواصل معهم مـن خلال المشـاركة في الـدورات التدريبية المتخصصة.
- تنمية مَلَكة البحث العلمي وتعميقها في مجال الإدارة المالية العامة.

الخدمات التي يقدمها المعهد الفلسطيني للمالية العامة

يوفر المعهد مجموعة شاملة من البرامج التدريبية التي تغطي معظم الموضوعات التقنية والإدارية المتعلقة باحتياجات قطاع الإدارة المالية العامة. يحتوي دليل التدريب الحالي، لمنتصف العام 2020، على 83 دورة تدريبية مختلفة موزعة على 10 محاور تدريبية[1] هي:

1. الإدارة المالية الحكومية والتعليم المالي.
2. الضرائب.
3. الجمارك.
4. المحاسبة.
5. التطوير الإداري.
6. تصميم التدريب وإدارته.
7. اللغات لأغراض المالية العامة.
8. القوانين والإجراءات الناظمة لعمل المالية العامة.
9. أنظمة الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات.
10. مهارات الاتصال والتواصل للمؤسسات العامة.

تجدر الإشارة إلى أن جميع موضوعات التدريب المدرجة في الدليل، بالإضافة إلى ورش العمل والندوات، متاحة لجميع المؤسسات الفلسطينية العامة، لتلبي الاحتياجات التدريبية لموظفيها. وتُقدم الدورات التدريبية مجاناً للمؤسسات العامة من خلال خطة تدريب المعهد والموازنة السنوية المرصودة لهذا الغرض.

1 يتوفر وصف كامل للدورات التدريبية الـ 83 باللغة العربية في النسخة المطبوعة والنسخة الإلكترونية من دليل التدريب.

2. الارتكاز على الإنجازات الحالية لتحسين عمل المعهد المستقبلي

نسلط الضوء في هذا القسم على الملامح العامة للوضع الحالي للمعهد وآخر التطورات، كما نتناول تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، والطرق التي يحدد بها المعهد توجهاته الإستراتيجية للفترة 2021–2024.

منذ تأسيسه، بدأ المعهد الفلسطيني للمالية العامة الاستجابة للاحتياجات التدريبية للعاملين والمعنيين في قطاع الإدارة المالية العامة، وذلك في تناغم وتوافق تام مع تفويضه القانوني. وقد ركز المعهد أنشطته التدريبية في البداية على الاستجابة لاحتياجات كوادر وزارة المالية، ثم شملت لاحقاً الجهات الفاعلة في الإدارة المالية العامة على نطاق أوسع، بما في ذلك الوزارات والهيئات ذات الصلة بالموازنة العامة. ومنذ ذلك الحين، توسعت أنشطة المعهد على نطاق أكبر لتشمل فئات مستهدفة جديدة. ولتحقيق ذلك، طور المعهد شراكات داعمة مع المؤسسات المحلية والدولية.

ويشكل الإطار الإستراتيجي الحالي للمعهد خارطة طريق تهدف إلى:

- تطوير اتجاهات العمل الحالية من خلال استحداث برامج تدريبية تقنية إضافية متخصصة بشؤون الإدارة المالية العامة، إضافة إلى المضي قدماً بتعزيز الممارسات المثلى في العمل من أجل ضمان تقديم التدريب بأعلى جودة، والوصول إلى جمهور جديد داخل المؤسسات المستهدفة.
- استحداث اتجاهات عمل جديدة تهدف إلى توسيع مجالات الخدمات المقدمة، بما في ذلك: الاستثمار في التدريب الإلكتروني ليكون مكملاً للتدريب الوجاهي، وتطوير شراكات في مجال بناء القدرات بما يتجاوز أثرها المؤسسات ذات الصلة بقضايا المالية العامة، ولا سيما الفاعلون المحليون في الحقل الأكاديمي.

يعمل المعهد في بيئة متغيرة ذات تحديات جمّة، ولذلك، فمن الضروري أن يواصل المعهد مراجعة أنشطته وإنجازاته وتأملها، وأن يكون قادراً على تحديد الثغرات، ومعرفة التحسينات المرغوبة، بالإضافة إلى تحديد اتجاهات العمل والإجراءات قصيرة ومتوسطة المدى. ومن المهم أن يكون المعهد قادراً على استيعاب البيئة الخارجية بنظرة إستراتيجية بعيدة المدى. علاوة على ذلك، من الضروري القيام بالتقييم المناسب لميزات بيئة العمل والفرص المتاحة، ليتمكن المعهد من تحديد الأهداف التي يطمح في الوصول إليها. ويمكن القول إن المعهد اليوم يستند إلى قاعدة صلبة تسمح بتوسيع وتطوير نطاق الخدمات المقدمة حاليّاً.

2.1 نظرة عامة على الوضع الحالي

منذ تأسيسه قبل 10 سنوات، راكم المعهد خبرة كبيرة في مجال بناء القدرات لقطاع الإدارة المالية العامة، من خلال عمله على تعزيز قدرات الكوادر العاملة في هذا الميدان. كما رفع المعهد من كفاءاته وحسّن من قدراته خلال تلك الفترة، عن طريق التعاون وتبادل الخبرات مع مجموعة متنوعة من الجهات المعنية، بما في ذلك الشركاء الدوليون.

ويقدم المعهد اليوم مجموعة واسعة من الدورات التدريبية والبرامج التي تغطي أكثر من 80 موضوعاً مختلفاً، وفي الوقت نفسه، يستحدث المعهد ويطور برامج تدريب جديدة. ويستفيد من الخدمات والأنشطة التي يقدمها المعهد أكثر من 100 مؤسسة شريكة من القطاعين العام والخاص والمؤسسات غير الحكومية. وقد بلغ متوسط المشاركة في الدورات التدريبية التي ينفذها المعهد 1500 مشارك سنويّاً وذلك في الفترة ما بين عامي 2017–2019.

2.1.1 العلاقة المركزية مع وزارة المالية

تحتل وزارة المالية مكانة مركزية في عملية التدريب التي ينفذها المعهد، فهي بطبيعة الحال المستفيد الرئيسي من أنشطة التدريب، الأمر الذي يجعل الوزارة تحظى بالأغلبية في مجلس إدارة المعهد، حيث تمثل وزارة المالية بـ 7 مقاعد من أصل 13 مقعداً في مجلس الإدارة الذي يرأسه وزير المالية.

ويتم إعداد الأنشطة التدريبية بمشاركة مستمرة من وزارة المالية في جميع مراحل دورة حياة التدريب، التي تبدأ بعملية تحديد مفصلة للاحتياجات التدريبية، وتمر بعدة مراحل، وصولاً إلى مرحلة تقييم التدريبات المقدمة. ومما يزيد التدريب ثراءً وقوة ويعزز من النقل الأمثل للمعرفة خلال التدريب؛ توفير الوزارة مدربين داخليين من خيرة خبرائها وكبار موظفيها، الأمر الذي يرفع من كفاءة ونجاعة العملية التدريبية.

تعمل وزارة المالية بشكل دائم على تمكين المعهد من المشاركة النشطة والمبكرة في مشاريعها الإصلاحية، بما في ذلك تلك المشاريع التي يتم تطويرها مع الشركاء الدوليين، كما تمكّن الوزارة المعهد من تولي مسؤولية تطوير أدوات التدريب اللازمة.

وتتولى وزارة المالية مسؤولية تغطية التكاليف التشغيلية والتطويرية للمعهد، ما يمكنه من القيام بمهامه. وتغطي الوسائل المالية التي تتيحها الوزارة تكاليف إعداد برامج التدريب السنوية وتنفيذها وتقييمها، إضافة إلى المساهمة الجزئية في تطوير اتجاهات عمل جديدة للمعهد.

في المقابل، تعمل منهجية التدريب المتفق عليها بين المعهد ووزارة المالية على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الوزارة والمؤسسات الشريكة لها في مجال تطبيق مبادئ الإدارة المالية العامة. وتشكل نسبة المتدربين في مجال المالية العامة حاليّاً ممن ينتمون إلى مؤسسات عامة خارج وزارة المالية حوالي ثلث إجمالي عدد المتدربين الذين يستفيدون من تدريبات المعهد. ويعد الدعم متعدد الأشكال الذي تقدمه وزارة المالية للمعهد عنصراً أساسيّاً في سعيه الدائم لبلوغ رسالته.

2.1.2 التعاون مع الشركاء المحليين والدوليين

يتمتع المعهد بعلاقات وطيدة ومثمرة مع مجموعة واسعة من المؤسسات على المستويين المحلي والدولي. وتعتبر هذه العلاقات والتعاون أمراً حيويّاً وحاسماً بالنسبة للمعهد من أجل تكوين رؤية واضحة لمواجهة التحديات وتطوير الحلول، والوصول لفهم أفضل للاحتياجات المتنوعة في مجال بناء وتطوير القدرات حول العالم، ومن ثم

العمل على استيعاب هذه الاحتياجات ومعالجتها والاستجابة الخلاقة للتطورات المتلاحقة في هذا الميدان.

كما يحظى المعهد بشراكات مع عدد واسع من المؤسسات الفلسطينية العاملة في قطاع التدريب، والقطاع العام والقطاع الخاص، والأوساط الأكاديمية؛ الأمر الذي يوفر للمعهد أساساً متيناً يمكّنه من تلبية الاحتياجات التدريبية، بل وتطوير اتجاهات وآليات عمل جديدة حسب الاحتياج.

يقع على عاتق جميع المؤسسات الفلسطينية العامة مسؤوليات محددة في إدارة الأمور المتصلة بالمالية العامة، وعليه، يستخدم المعهد الأدوات التي عمل على تطويرها مع وزارة المالية لتلبية احتياجات هذه المؤسسات وسد الثغرات في القدرات والمهارات المطلوبة من خلال التدريب، كما أن مشاركة المؤسسات المختلفة في تدريبات المعهد تسهم في التطبيق الأمثل لمبادئ المالية العامة فيها.

وقد عمل المعهد في السنوات الأخيرة على تطوير علاقاته بالجامعات المحلية، بهدف دمج القضايا العملية للإدارة المالية العامة في المناهج الأكاديمية الجامعية، والعمل على رفع الوعي بقضايا الإدارة المالية العامة في أوساط الطلاب في الجامعات المحلية. وكان أول مساق تم تطويره مع جامعة بيرزيت بمثابة الخطوة الأولى في هذه الشراكة المثمرة، ويعمل المعهد على توطيد هذا التعاون وتعزيزه مع الأوساط الأكاديمية في الفترة المقبلة.

وفيما يتعلق بالشركاء الدوليين، تجدر الإشارة إلى العلاقة الإستراتيجية طويلة الأمد بين المعهد والحكومة الفرنسية، فلطالما كانت المساعدات الفرنسية جوهرية منذ البدايات الأولى لفكرة إنشاء وسيلة تدريب لتلبية احتياجات وزارة المالية، وذلك في مرحلة مبكرة، عندما بدأت المناقشات بهذا الشأن عام 2005 مع مؤسسة أديتيف «Adetef» (كانت في ذلك الوقت الذراع الفني لوزارة المالية الفرنسية)، وصولاً إلى الدعم الحالي الذي تقدمه الحكومة الفرنسية لأعمال التطوير الجارية في المعهد (ولا سيما التمويل السخي من الوكالة الفرنسية للتنمية، والدعم الفني المقدم من الوكالة الفرنسية للخبرة الفنية الدولية). كما تجدر الإشارة إلى الشراكة التي تجمع المعهد بالبنك الدولي، والتي تلعب دوراً محورياً وأساسياً في تطوير الخدمات التي يقدمها المعهد.

وقد انخرط المعهد، منذ تأسيسه، بعلاقات مهمة مع العديد من الشبكات الإقليمية والدولية ذات الصلة بموضوع الإدارة المالية العامة، التي ظهرت في العقود الماضية كاستجابة للحاجة إلى تبادل الخبرات ووجهات النظر بين أعضائها خارج النطاق المحلي لكل مؤسسة على حدة، حيث تشارك هذه المؤسسات في بناء وتطوير قدرات المؤسسات في مجال الإدارة المالية العامة. ومن بين هذه الشبكات «منتدى معاهد الحوكمة للتدريب في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا» «GIFT-Mena» (مقره في بيروت ويتلقى دعماً من شركائنا الفرنسيين)، وبرنامج «شراكة» (Shiraka) في هولندا، الذي يوفر مساحات جيدة لتبادل المعرفة وتكاملها. وتوفر هذه الشبكات منصات مهمة لعرض أعمال المعهد الفلسطيني للمالية العامة، كما تتيح فرصاً لبناء قدرات كوادر المعهد ومدربي وزارة المالية، إضافة إلى تزويد المعهد بوجهات نظر إقليمية ودولية حول قضايا الإدارة المالية العامة. ويعد توسيع وتعزيز العلاقات مع البرامج والمبادرات الإقليمية المعنية بتنمية قدرات قطاع الإدارة المالية العامة هدفاً إستراتيجياً بالنسبة للمعهد للفترة المقبلة.

ومن خلال هذه النظرة العامة على الوضع الحالي لأنشطة وشراكات المعهد، فإننا سنتناول فيما سيأتي القضايا التي يعتزم المعهد تطويرها من خلال إستراتيجيته للسنوات المقبلة (2021–2024).

بيد أن هناك ثلاث نقاط أساسية تشكل مدخلاً مهمّاً لعمل المعهد، ونعمل حاليّاً على تطويرها واستحداثها:

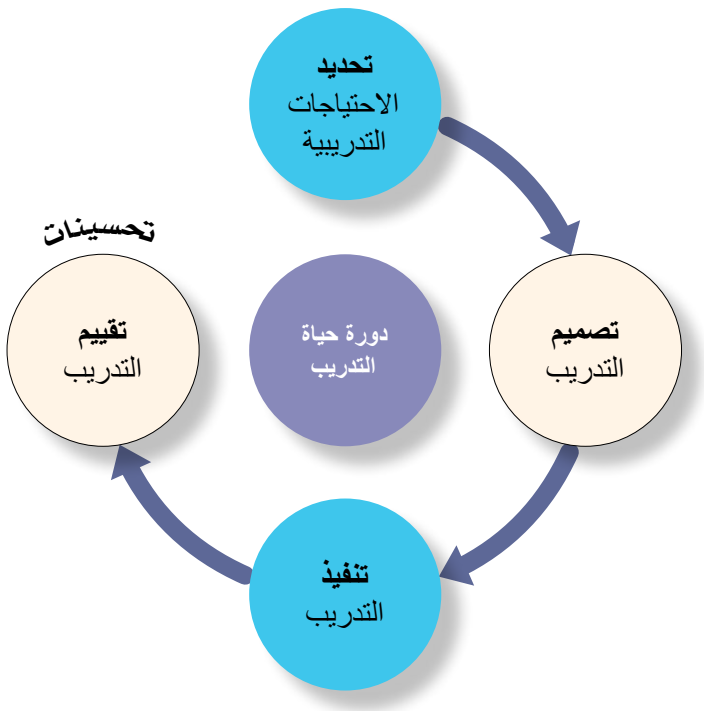
- التحسينات على دورة حياة التدريب التي ينفذها المعهد.
- تطوير منصة التدريب الإلكتروني كوسيلة تكميلية للتدريبات الوجاهية.
- تطوير الشراكة مع الأوساط الأكاديمية.

2.2 دورة حياة التدريب في المعهد

توفر منهجية دورة حياة التدريب المعتمدة في المعهد الهيكل الأساسي الذي تقوم عليه جميع الأنشطة التدريبية التي يطورها المعهد لبناء قدرات المؤسسات المستهدفة، كما تشكل هذه المنهجية العملية الأساسية والشاملة التي من شأنها دعم هذه المؤسسات في تحقيق مهمتها الأساسية.

ويتمثل الهدف الإستراتيجي الذي يسعى المعهد لبلوغه خلال الفترة المقبلة في الوصول إلى آلية عمل محددة وفق معايير دقيقة وبأعلى جودة ممكنة لجميع مراحل دورة حياة التدريب، وبمشاركة جميع الجهات المعنية.

وتستعرض الأجزاء الفرعية التالية التحديات التي يعمل المعهد على معالجتها لتحقيق التحسينات المنشودة. وتتكون دورة حياة التدريب الأساسية من أربع مراحل موضحة في الشكل التالي:



لقد أحرز المعهد تقدماً كبيراً في تطوير عملية إدارة المراحل التدريبية المتعاقبة، من خلال تراكم الخبرة في مجال إدارة التدريب، كما أخذ المعهد بعين الاعتبار، وضمن إستراتيجيته الحالية، العمل الدائم والمستمر على تحسين جودة العملية التدريبية، بحيث تتم على نحو مهني بمشاركة جميع الأطراف الفاعلة المنخرطة في التدريب. وفيما يلي وصف لكل مرحلة والتحسينات المتوقعة.

2.2.1 مرحلة تحليل الاحتياجات التدريبية

تشكل الوثائق الإستراتيجية لوزارة المالية والإصلاحات التي تنفذها مرجعية أساسية في تحليل احتياجات التدريب، والتي يستند عليها الدليل التدريبي للمعهد والأنشطة المترتبة على التدريب. إن التحديد الدقيق لاحتياجات التدريب أمر بالغ الأهمية في هذا الصدد، ويتم التعبير عن الاحتياجات في إطار عملية منهجية، هي عملية «تقييم الاحتياجات التدريبية»، والتي يتم إجراؤها على أساس سنوي على مستوى كل إدارة من الإدارات العامة التابعة لوزارة المالية، بحيث يقوم كل منسق من منسقي التدريب في كل إدارة عامة بمتابعة سلاسة تنفيذ هذا التقييم بالتعاون مع جميع الأطراف الفاعلة، علماً بأنه خلال إجراء التقييمات السنوية قد تظهر بعض الاحتياجات الجديدة الناشئة، الأمر الواجب أخذه دائماً بعين الاعتبار.

ومنذ تأسيس المعهد، شاركت الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة المالية (المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية) بشكل ممنهج في جميع مراحل دورة حياة التدريب. وقد ساهم ذلك في تكريس دور منسقي التدريب داخل وزارة المالية، وبالتالي في رفع كفاءة عملية التقييم بشكل عام.

وقد تمكنت العديد من الإدارات في وزارة المالية من تطوير ممارسات تقييم متعمقة خاصة بها، حيث تأتّى هذا تدريجيّاً من خلال تنفيذ عملية متفق عليها، وبمساعدة مقدمة من المعهد. ومع ذلك، فما زالت بعض الإدارات لا تُظهر في التقييم الذي تقدمه تعريفاً واضحاً وشاملاً لطبيعة أدوارها الوظيفية وفجوات الأداء التي تعاني منها.

هناك أسباب عديدة تقف خلف هذه المُخرجات غير المتكافئة، ولا يمكن حلها بمجرد رفع قدرات وكفاءات الإدارات العامة، إذ يمكن أن تكون هذه الصعوبات متعلقة بأسباب متصلة بالسياق الخارجي. وللمضي قدماً في عملية التقييم وتحقيق أهدافها، يعمل المعهد على إشراك كافة المستويات الإدارية لدى الإدارات العامة في وزارة المالية خلال عملية التقييم، وبشكل ممنهج، بما في ذلك الإدارة العليا، إضافة إلى تعزيز التنسيق بين الإدارات العامة من جانب والإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية من جانب آخر.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يجب أن تعتمد فعالية التدريب المطلوبة للاستجابة لعملية تقييم الاحتياجات على الاختيار الصحيح للمتدربين وترشيح المشاركين في التدريبات. ولضمان حصول الأشخاص المناسبين على التدريب المناسب، يجب القيام بعملية ترشيح المتدربين بدقة عالية من خلال قرار على مستوى الإدارات العامة. فالالتزام بإجراءات الترشيح هذه يضمن تحقيق الغاية من التدريب.

التحسينات المتوقعة

- التأكد من أن الاحتياجات المحددة التي تقدمها كل إدارة عامة تتواءم مع أهداف وزارة المالية، وأنها منعكسة في إستراتيجيات هذه الإدارات، وأن تسهم في سد الفجوات المعرفية الحالية.

وهنا، سيتم العمل على تحسين النقاط الثلاث التالية:

- ضمان مشاركة وتدخل الإدارة العليا في كل إدارة عامة لتوجيه عملية تقييم الاحتياجات والتحقق من مخرجاتها.
- التأكد من قدرات منسقي التدريب في أداء مهمتهم على أعلى مستوى (مع ضمان تدريب كل منسق جديد)، وأن يتم الإيعاز لمنسقي التدريب من الإدارة العامة حول أي قضايا يجب أخذها في الاعتبار، لتتسنى لهم مراقبة العملية ومتابعتها بشكل فعال.
- التأكد من أن عملية ترشيح المتدربين تُفضي إلى اختيار الأشخاص المناسبين للفرص التدريبية المناسبة، ومنح المدربين الداخليين القدرة على تقييم مدى كفاية المعلومات والأدوات المناسبة للتّرشح.

2.2.2 مرحلة تصميم التدريب

تنتهج مرحلة تصميم المساقات التدريبية نهجاً شاملاً، ويتضمن هذا: تحديد نتائج التعلم المرجوة، وتصميم هيكلية الدورة وخطط الجلسات التدريبية، وضمان اتباع نهج تدريبي وفق المنهجيات المناسبة. ولذلك، يتم بناء تصميم التدريب مع كل عملية تطوير مساق تدريبي.

وقد ثبت أن المشاركة المنهجة للمدربين الداخليين (موظفي وزارة المالية من ذوي الخبرة) هي مشاركة حاسمة ونوعية بالنسبة لجودة محتوى البرامج التدريبية وفعالية تقديم التدريب وكفاءته، إذ تسمح هذه المشاركات بالاستفادة من عنصرين أساسيين في عملية تصميم التدريبات بالشكل المناسب، هما: الخبرة العملية للمدرب، إلى جانب معرفته التقنية.

وتعد مسألة تلبية جميع احتياجات التدريب وتوافر مطوري البرامج التدريبية والمدربين الداخليين المؤهلين تحدياً مشتركاً للمعهد ووزارة المالية على حد سواء. كما أن التحدي الآخر هو قدرة وزارة المالية على توفير عدد من الموظفين الأساسيين للقيام بعملية تطوير المساقات التدريبية الجديدة المطلوبة، في حين أن التدريب على الموضوعات المطلوبة بكثرة يمثل تحدياً مستمرّاً. وستحمل الفترة المقبلة بين ثناياها تحدياً حول قدرة المعهد ووزارة المالية على تجاوز هذه المسألة.

وهنا، تجدر الإشارة إلى أنه وخلال التطوير المرتقب للبرامج التدريبية أثناء تنفيذ الإستراتيجية الحالية، سوف تبرز الحاجة لتوظيف مُصمّم تدريب إضافي ومتفرغ، وذلك لضمان الجودة الشاملة لتصميم المساقات التدريبية. فهذا أمر مهم للمساقات التدريبية بنوعيها: التدريب الإلكتروني والتدريب الوجاهي (انظر أدناه حول التعلم الإلكتروني في القسم 2.3).

التحسينات المتوقعة

- تعزيز عملية تصميم التدريب في المعهد للتأكد من أن كل برنامج تدريب جديد يعكس الاحتياجات الفعلية للمتدربين المستهدفين.
- زيادة عدد المدربين الداخليين وتوافرهم (خاصة فيما يتعلق بالتدريبات المطلوبة بكثرة، والموضوعات التدريبية عالية التخصص)، ما يجعلهم جميعاً على دراية بأفضل الممارسات المتبعة في تطوير التدريب وتنفيذه.
- ضمان جودة التدريب المقدم عند توظيف مدربين داخليين وخارجيين للدورات التدريبية نفسها، ولا سيما فيما يتعلق بمستوى المهارات التدريبية.

2.2.3 مرحلة تنفيذ التدريب

استناداً إلى التقييمات الداخلية المستمرة لمرحلة تنفيذ التدريب، لم يرصد المعهد تحديات كبيرة في البرامج التدريبية التي وصلت إلى مستوى الجودة الأمثل الذي ينشده المعهد، فمرافق التدريب جيدة التجهيز ومريحة، وفريق المتابعة المختص قادر على متابعة تنفيذ التدريب بالشكل الصحيح.

ومع ذلك، فهناك بعض القضايا التي تستدعي أخذها بعين الاعتبار لتحقيق التقدم المنشود من العملية التدريبية، ولا سيما مرونة المدربين في التعامل مع القضايا التي يثيرها المتدربون خلال التدريب، بمعنى أن المعلومات الإضافية التي يقدمها المدربون بشكل عرضي أثناء الإجابة عن أسئلة المتدربين يجب أن تكون مُكملة لنتائج التدريب، مع الأخذ في الاعتبار ألا تنحرف بالتدريب عن مساره لتحل محل المحتوى الأصلي.

التحسينات المتوقعة

- زيادة مرونة المدربين في تقديم التدريبات، بحيث تتم الإجابة عن أسئلة المتدربين دون حرف التدريب عن مساره، أي مع الحفاظ على التسلسل المنطقي للمحتوى التدريبي.
- أخذ القضايا التي يثيرها المتدربون خلال سير العملية التدريبية بعين الاعتبار عند تصميم المحتوى التدريبي للمرات المقبلة لنفس التدريب.
- تطوير محتوى التدريب من خلال استحداث التدريب في مكان العمل (كجزء من المساق التدريبي وحيثما أمكن ذلك) بالتعاون مع مدراء الدوائر، وذلك من أجل التأكيد على تطبيق المعرفة المكتسبة.

2.2.4 مرحلة تقييم التدريب

يمكن أن يعالج تقييم التدريب قضايا واسعة النطاق، ويركز المعهد في عملية التقييم على ما يتعلق بتحسين المحتوى التدريبي، ومنهجيات تقديم التدريب.

وبشكل عام، تقيس أدوات التقييم لدى المعهد رضا المتدربين عن منهجية التدريب المطبقة، والقيمة العلمية للمحتوى التدريبي، وخطط الجلسات التدريبية، والأسلوب الخاص بالمدرب، والدعم اللوجستي المقدم من المعهد.

وفي ضوء تجربة المعهد الواسعة في مجال تقييم عملية تحسن الأداء في مكان العمل، وخبرته في التحقق من مدى وثاقة الصلة بين تحسن الأداء والتدريب المقدم، فإن تقييم المخرجات التدريبية، بما في ذلك تقييم تحسن الأداء، يجب أن تأخذ في عين الاعتبار الفرص والقيود والمحددات الموجودة في مكان العمل بشكل عام، التي قد يكون بعضها داخليّاً من وزارة المالية، والبعض الآخر مرتبطاً بالوضع الاستثنائي بفعل الاحتلال. ولذلك، فإن المعهد يرى أن التقييمات الشاملة للتدريب يجب أن تتم في ضوء التقييمات الداخلية لوزارة المالية ويتم الاسترشاد بها، وفي الوقت نفسه، أن تكون مرتبطة بالمعهد بشكل كامل. إن الأساس المنطقي وراء ذلك هو أن مساهمة التدريب في تحسن الأداء لا يمكن فصلها عن جميع المكونات الأخرى التي تساهم في سير العمل والأداء.

يتطلع المعهد في الفترة القادمة إلى الانخراط في هذه التقييمات الشاملة، والوقوف على الإنجازات التدريبية التي تشكل قصص نجاح للمتدربين. إن هذا الانخراط في العملية التقييمية بنظرة شاملة للنتائج وأسبابها وسياقاتها من شأنه تحسين أداء العمل، سواء كان ذلك التحسن على مستوى الفريق أو على مستوى الأفراد، فضلاً عن الوقوف على المساهمة الحقيقية للعملية التدريبية في قصص النجاح. ومن الواضح أن هناك حاجة إلى مزيد من التفكير والبحث عن خيارات منهجية إضافية من أجل معالجة هذه المسألة الرئيسية بكفاءة.

التحسينات المتوقعة

- توثيق قصص النجاح، والوقوف على الدروس المستفادة من التقييمات الشاملة.
- قيام المعهد والوزارة بشكل مشترك بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية بناء على الدروس المستفادة من التقييم الشامل.
- اختبار مدى ملاءمة مؤشرات الأداء الرئيسية (المطورة دوليّاً) للسياق الفلسطيني.

2.3 تطوير التدريب الإلكتروني للاستجابة للقيود الحالية أمام تقديم التدريب

2.3.1 التدريب الإلكتروني مكملاً للتدريب الوجاهي

لقد بدأ التفكير حول التدريب الإلكتروني مبكراً لدى المعهد، بعد تحليل قُصورَيْن اثنين في التدريبات الوجاهية.

أولاً: يمثل التدريب الإلكتروني استجابة مناسبة للمتدربين، بحيث يمكنهم من التحقق مما إذا كانت لديهم المعرفة المسبقة حول موضوع التدريب، وهي معرفة ضرورية للاستفادة الكاملة من الدورات المتقدمة التي سيشاركون فيها مستقبلاً.

ثانياً: بالنسبة لبعض الدورات التي يجب أن تخدم عدداً كبيراً جدّاً من المتدربين في جدول زمني قصير، فقد ارتأى المعهد في التدريب الإلكتروني حلاً محتملاً، حيث يصعب من خلال التدريب الوجاهي تقديم المحتوى لهذا العدد الكبير وفي وقت واحد، مع الأخذ في الاعتبار «الجانب الإيجابي» المتوقع من برامج التدريب الإلكتروني، فينبغي عدم إغفال جوانب أخرى في هذا النوع من التدريب.

ولذلك، يجب بناء المزيد من القدرات والكفاءات لدى كوادر المعهد والمدربين الداخليين في وزارة المالية، بما في ذلك القدرات المتعلقة بتطوير المحتوى التدريبي الملائم للتقديم عبر الإنترنت وصولاً للمعرفة المنشودة. ولأن معظم التدريب الذي سيتم تقديمه يحتوي على جانب عملي، فإن الاعتماد فقط على أدوات التدريب الإلكتروني لبناء القدرات المعرفية لا يمكن أن يكون بديلاً كاملاً عن المساقات التدريبية الوجاهية. وبالتالي، فإن التدريب الإلكتروني بحاجة إلى العمل على استكماله بعمليات تدريب إضافية في مكان العمل، تكون قادرة على التحقق من اكتساب المتدربين للمعرفة، وذلك يتم بالاعتماد على مساعدة ودعم زملاء المتدربين من ذوي الخبرة الكبيرة.

بالإضافة إلى القضايا المتعلقة بالتدريب الإلكتروني التي سبق ذكرها، فإن اتجاه المعهد نحو التدريب الإلكتروني يسمح باستكشاف فرص إضافية لتطوير مساقات التدريب الإلكترونية، وكذلك إتاحة الفرصة أمام الموظفين الجدد للحصول على معلومات أساسية حول وزارة المالية. كما يمكن أن تحتوي مساقات التدريب الإلكترونية التي تم تطويرها بواسطة مدربين داخليين على نسخة إلكترونية دائمة من المحتوى التدريبي، بحيث يمكن أن تكون في متناول يد عدد كبير من الموظفين المهتمين (بمن في ذلك المتدربون الذين ليسوا بحاجة بشكل مباشر لأداء عملهم، ولكنهم حريصون على الحصول على المعرفة).

وأخيراً، وبالنظر إلى الظروف الميدانية التي قد تؤدي إلى تقييد حركة الأشخاص (مثل كوفيد- 19، الاحتلال.. إلخ)، فإن برامج التدريب الإلكتروني تعد أفضل بديل للتدريبات الوجاهية حين تصبح غير متاحة مؤقتاً. وبشكل عام، فمن المتوقع أن يحصل التدريب الإلكتروني على زخم كبير في إطار إستراتيجية 2021-2024.

النتائج المتوقعة

- تطوير مساقات تدريب إلكتروني ممنهجة، وخصوصاً للحالات التي يكون فيها عدد المتدربين كبيراً جدّاً، والإطار الزمني لتقديمها ضيقاً جدّاً، بحيث لا يستطيع المدربون الداخليون تغطية هذه التدريبات.
- تطوير أدوات التدريب الإلكتروني المساندة للمتدربين الذين يحتاجون إلى الاطلاع على المستويات الأساسية من المعلومات المسبقة؛ لتتسنى لهم الاستفادة من التدريبات المتقدمة التي سيشاركون فيها مستقبلاً.

2.3.2 تطوير منصة التدريب الإلكتروني

يعمل المعهد، بالتنسيق مع وزارة المالية، على تطوير منصة تدريب إلكتروني، وتطوير أول مساق تدريب إلكتروني حول موضوع «إعداد الموازنة»، ومن المفترض أن تستفيد الدورات الأخرى القادمة من هذه المنصة بعد تقييم المرحلة الأولى من هذه التجربة المستمرة.

وبشكل عام، فإن تطوير منصة التدريب الإلكتروني سيعزز من ثقافة التعليم والتدريب الإلكتروني في المؤسسات الفلسطينية العاملة في مجال الإدارة المالية العامة.

النتائج المتوقعة

- توفير مساقات تدريب إلكترونية متاحة على الإنترنت، مطورة دوليّاً أو محليّاً، بحيث يتم تقييم كل مساق ونشره، وذلك وفق احتياجات الموظفين، كما هو موضح في تقييم الاحتياجات السنوية لوزارة المالية.

وتجدر الإشارة إلى أن التدريب الإلكتروني لن يكون وسيلة لتوفير التكاليف أو التوجه نحو مقدمي الخدمات الخارجيين لتطوير أدوات التدريب اللازمة للمواضيع المهنية، بل إن انخراط المعهد في التدريب الإلكتروني هو نقطة انطلاق لرحلة جديدة من شأنها أن تعزز وتوسّع من جودة الخدمات المقدمة.

2.4 تعزيز أواصر التعاون مع الوسط الأكاديمي (الجامعات) في تطوير القدرات والإمكانيات للإدارة المالية العامة في فلسطين

في السنوات الأخيرة، أخذت علاقات المعهد مع الجامعات المحلية في التطور. وقد بدأ التعاون التدريجي للمعهد مع القطاع الأكاديمي من خلال تقديمه دورات تدريبية لمجموعات من الطلاب الذين هم على وشك التخرج، بهدف جسر الهوة بين المعلومات النظرية المقدمة في الجامعات والمعرفة العملية التي تعكس عمل المؤسسات فيما يتعلق بتنفيذ الإدارة المالية العامة، وذلك من خلال عملية التدريب على التعلم بالممارسة. وقد ساعد هذا النشاط المعهد على أمرين، هما:

- ضبط الاحتياجات التدريبية التي يجب معالجتها.

- التقييم الموسّع للخدمات الجديدة التي يمكن للمعهد أن يقدمها بالتعاون مع القطاع الأكاديمي.

إن الفكرة من وراء إشراك الأوساط الأكاديمية في توفير الكفاءات لقطاع الإدارة المالية العامة في فلسطين هو منطق قوي وراجح، إذ إن هناك حاجة لرفع مستوى الوعي حول المالية العامة في الأوساط الاقتصادية والاجتماعية والمدنية في فلسطين. كما يجب أن ينعكس هذا الانتشار الواسع للمعرفة إيجاباً على العلاقة بين الشركات ومؤسسات الإدارة المالية العامة. ومن المهم أن تتعرف الجهات الاجتماعية والمدنية الفاعلة بشكل عام على أهمية القضايا المتعلقة بإدارة شؤون المالية العامة. في المقابل، فمن شأن الأوساط الأكاديمية أن تقدم للموظفين الذين يتعاملون مع قضايا الإدارة المالية العامة داخل المؤسسات معرفة إضافية مفيدة.

وبشكل عام، فمن شأن تعزيز الفهم السليم لقضايا وتقنيات الإدارة المالية العامة للتخصصات الأكاديمية في مجال العلوم المالية والمصرفية والمحاسبة والإدارة العامة أن يسهم في رفع قدرات الموظفين المستقبليين في القطاع العام، بالإضافة إلى القطاعين الخاص وغير الربحي، الذين سيتعاملون مع القضايا ذات الصلة بالمالية العامة.

ويجب مراعاة ثلاثة توجهات محددة يعتزم المعهد تنفيذها في السنوات المقبلة:

- رفع مستوى الوعي بقضايا الإدارة المالية العامة من خلال الدورات التي يجب تضمينها في المناهج الأكاديمية.
- إدراج المعرفة الأساسية أو الموسعة في المناهج الدراسية لتهيئة الطلاب وإعدادهم للالتحاق بسوق العمل في المؤسسات العامة مستقبلاً.
- جلب خبرات أكاديمية لموظفي القطاع العام حول موضوعات إثرائية إضافية لقضايا إدارة المالية العامة والسياسات العامة.

وقد انعكست هذه الاتجاهات الثلاثة في البرامج التطويرية الأولى التي بدأت عام 2019، والتي تعتزم إستراتيجية 2021–2024 تعزيزها.

2.4.1 الدورات الأولية التي تم تطويرها مع جامعة بيرزيت تمهد الطريق لتوسيع التعاون

التزاماً برسالته في نشر المعرفة بقضايا الإدارة المالية العامة لجمهور أوسع خارج القطاع العام، بدأ المعهد في العام 2019 تعاوناً مع جامعة بيرزيت (دائرتي العلوم المالية والمحاسبة) بهدف نشر المعرفة الأساسية والفهم حول قضايا المالية العامة.

وقد كانت تجربة تقديم دورات تدريبية حول «أساسيات المالية العامة»، التي استهدفت طلاباً من دائرتي العلوم المالية والمحاسبة، بمثابة عمل واعد. وقد تم تطوير هذه الدورات التدريبية من قبل فريق ضم أساتذة من جامعة بيرزيت ومدربين داخليين من وزارة المالية. وقد قدمت الدورات من قبل مختصين يعملون في مستويات إدارية عليا في وزارة المالية. كما تجسد التعاون لاحقاً في تطوير مساق تدريبي بساعات أكاديمية معتمدة حول دورة حياة إدارة المالية العامة في فلسطين، وقد شهد ربيع 2020 طرح المساق لأول مرة في الجامعة.

سيتم طرح المساق مع بداية كل فصل دراسي، وهو متاح للطلاب من جميع الدوائر الأكاديمية في جامعة بيرزيت. ويسلط المساق الضوء على القضايا المتصلة بالإدارة المالية العامة في فلسطين بدلاً من الاقتصار على المعرفة النظرية المرتبطة بها. كما يتيح المساق للطلاب فرصة التفاعل المباشر مع أشخاص من داخل منظومة الإدارة المالية العامة في فلسطين.

ويسعى المعهد في إطار إستراتيجية 2021–2024 إلى تكرار تنفيذ هذه الدورات مع جامعات أخرى. كما تجري مناقشات مع جامعة بيرزيت بهدف تطوير المزيد من الدورات التدريبية التي من شأنها تلبية الاحتياجات المتزايدة لبناء القدرات في مجال إدارة المالية العامة.

التطوير المتوقع

- تطوير دورات تدريبية مدرجة بالكامل في المناهج الأكاديمية في الجامعات المحلية، من شأنها رفع الوعي والمعرفة العملية حول قضايا الإدارة المالية العامة.

2.4.2 تطوير مناهج في المالية العامة مع جامعة فلسطين التقنية- خضوري (PTUK)

يمكن لتطوير علاقة وزارة المالية بالجامعات، من خلال المعهد، أن يضيف بعداً عملياً للمناهج النظرية للطلاب الراغبين في الانضمام إلى المؤسسات العامة. علاوة على ذلك، ستسهم إمكانية توفير فرص تدريب في وزارة المالية للطلاب الذين يتبعون مناهج تدريس ملائمة في تلبية احتياجات التوظيف بشكل جزئي من خلال الخريجين الشباب المستفيدين من التدريبات المقدمة من كفاءات متخصصة، وقد رحبت وزارة المالية بهذا النهج التكاملي.

وقد أعربت جامعة فلسطين التقنية- خضوري، وكونها جامعة عامة، عن رغبتها في أن تصبح أكثر ديناميكية في تقديم المناهج الدراسية التي من شأنها تهيئة الطلاب للانخراط في المؤسسات العامة. وقد بدأ المعهد مناقشات مع الجامعة من أجل استكشاف آفاق التعاون لبناء قدرات الطلاب في مجال الإدارة المالية العامة، بما يتوافق مع احتياجات المؤسسات العامة.

إن الهدف الذي يسعى المعهد لتحقيقه، والذي يتطلب مشاركة كاملة من وزارة المالية، هو توفير تدريب طويل الأمد للطلاب، من شأنه أن يسهم في ملء الشواغر الوظيفية الحالية والناشئة في مرحلة لاحقة من خلال موظفين مؤهلين، سواء في وزارة المالية، أو في الإدارات المالية الأخرى في المؤسسات العامة. وحتى لو كانت هذه العلاقة مبكرة، لكنها جزء من عملية التهيئة والتحضير لاتجاه جديد يتبناه المعهد في إستراتيجيته 2021–2024، كما يمكن أن يمتد هذا التعاون إلى جامعات أخرى.

التطوير المتوقع

- تأهيل وتوفير خريجين يتمتعون بالمعرفة حول الإدارة المالية العامة، ولديهم الاستعداد والجاهزية للانضمام إلى المؤسسات العامة.

2.4.3 مساقات أكاديمية ومهنية قصيرة حول السياسات العامة لموظفي قطاع الإدارة المالية العامة

في مطلع العام 2019، بدأ المعهد الفلسطيني للمالية العامة تعاوناً مع جامعة بيت لحم ومؤسسة «التطوع الدولي للتنمية» (VIS)، وهي مؤسسة غير حكومية إيطالية. وقد وفر هذا التعاون فرصة وتجربة استكشافية للاستفادة من مجموعة من الدورات التدريبية القصيرة ذات الصلة بمواضيع السياسات العامة، قدمها أكاديميون ومختصون إيطاليون مهتمون بالكوادر العاملة في مجال الإدارة المالية العامة.

وقد كان هذا التعاون، الذي جمع شركاء دوليين وجامعات محلية، بمثابة فرصة جديدة بالنسبة للمعهد يجدر استكشافها وتطويرها ضمن جهود تطبيق إستراتيجية المعهد الحالية. كما يتطلع المعهد إلى تقديم المزيد من الدورات التدريبية القصيرة حول قضايا السياسات العامة ذات الصلة بمسائل الإدارة المالية العامة، إضافة إلى العمل على تطوير برنامج جديد منظم حول السياسات العامة ذات الصلة بالموظفين في مجال الإدارة المالية العامة.

ويتطلع المعهد، ضمن منظور إستراتيجي أوسع، إلى تطوير شراكات مع المؤسسات المحلية والدولية التي تمتلك تصوراً أعمق وأوسع حول موظفي القطاع العام، لا سيما العاملون في مجال الإدارة المالية العامة.

التطوير المتوقع

- ربط الدورات الأكاديمية في مجال السياسات العامة بجمهور الممارسين للإدارة المالية العامة وبشكل ممنهج، سعياً لتعزيز معرفتهم العامة والارتقاء بها.

التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

يلخص جدول التحليل الرباعي التالي النقاط المرجعية الرئيسية لمعرفة مدى توافق واقع المعهد مع مسار التطوير ومعايير النجاح التي يسلكها. ويعد محتوى هذا التحليل مرجعاً لتحديد الأهداف الإستراتيجية للفترة المقبلة.

نقاط الضعف (لمعالجتها وتحويلها إلى نقاط قوة)

W

- عدم كفاية الموازنة لتغطية تكاليف تطوير الاحتياجات التدريبية الناشئة.
- هناك نقص في موظفي «المستوى الثاني» في المعهد.
- هناك نقص في الوسائل اللازمة لعملية تطوير المناهج وتصميمها.
- لا تزال عملية تقييم الاحتياجات دون المستوى المأمول.
- إن مدى مساهمة التدريب في بيئة العمل (أثر التدريب) مسألة معقدة التقييم، ولم يتم بعد تنفيذ منهجية مشتركة بهذا الصدد بين وزارة المالية والمعهد.
- هناك نقص في المدربين الداخليين لتغطية عبء العديد من التدريبات المتكررة المتعلقة بالاحتياجات التدريبية الناشئة.

نقاط القوة (لتعظيمها والاستفادة منها)

S

- كيان قانوني تأسس بمرسوم رئاسي.
- العمل تحت مظلة وزارة المالية بمجلس إدارة يرأسه وزير المالية.
- موازنة سنوية تغطي جميع تكاليف برنامج التدريب الجاري.
- كفاءة عالية لطاقم المعهد.
- دعم قوي من الإدارات العامة في وزارة المالية.
- مجلس إدارة نشط وداعم.
- طاقم عمل متفرغ يغطي جميع المكونات التشغيلية اللازمة لعمله.
- وجود دليل تدريب موسع يلبي بشكل كبير الاحتياجات الحيوية في مجال الإدارة المالية العامة.
- الانخراط في مشاريع الإصلاح لدى وزارة المالية في سياق تطورها.
- شراكات راسخة مع أصحاب المصلحة والجهات المعنية.
- شراكة إستراتيجية مع مؤسسات فرنسية (منح، مساعدات فنية، علاقة مع دوائر وزارة المالية الفرنسية).
- إجراءات راسخة لدورة حياة التدريب لدى المعهد.
- مجموعة من المدربين من كبار موظفي وزارة المالية (المدربين الداخليين)، وإمكانية الوصول إلى المدربين الخارجيين.
- القدرة على توفير أدوات اتصال داخلية وخارجية مناسبة.
- مرافق تدريب واسعة وجيدة التصميم.

تهديدات تجب مراعاتها

T

- الوضع السياسي وانعكاساته المحتملة على قدرة المؤسسات العامة الفلسطينية على العمل.
- التداعيات المالية المترتبة على قدرة الموازنة الفلسطينية على الاستدامة، وذلك نتيجة للوضع العام.

فرص لانتهازها

O

- الإصلاحات الجارية في الإدارة المالية العامة والتوقعات المرجوة منها تسهل من مهمة المعهد على المدى الطويل.
- الفهم الجيد لدى وزارة المالية والمؤسسات المعنية بأهمية التدريب المستمر.
- اهتمام المجتمع الدولي بدعم إصلاحات الإدارة المالية العامة.
- تحسين الأداء المتوقع من خلال رفع قدرات الموظفين من خلال برامج تدريبية متخصصة طويلة الأجل.
- إمكانية إشراك المعهد في شبكات مؤسسات التدريب الإقليمية والدولية.
- إمكانية تطوير الأنشطة المتعلقة بالإدارة المالية العامة مع المؤسسات المحلية خارج نطاق القطاع العام.
- إدراك التقدم المترتب على تعزيز قدرات الموظفين في المعهد ووزارة المالية وأهمية الارتقاء بالأداء من خلال التدريب.
- إمكانية حشد التمويل للأنشطة التطويرية والإنمائية للمعهد من خلال المؤسسات الدولية المانحة.

3. الأهداف والأنشطة الإستراتيجية للأعوام 2021 - 2024

يعرض هذا الجزء الأهداف المنشودة، والمؤشرات الرئيسية، والأنشطة المقترحة التي يعتزم المعهد تنفيذها، وذلك من أجل متابعة تنفيذ الإستراتيجية الحالية. تتطلب هذه الخطة تقييماً وتحديثاً مستمراً ومنتظماً كلما دعت الحاجة؛ وذلك للتعامل مع النتائج المترتبة على تنفيذها، إضافة إلى تكييف هذه النتائج في ظل البيئة المتغيرة.

الهدف الاستراتيجي 1:
تحسين جميع مراحل دورة حياة التدريب

النتيجة المرجوة 1	المؤشرات	الأنشطة المقترحة
تحسين عملية تقييم احتياجات التدريب واختيار المتدربين • أن تعكس التقييمات التي تجرى للإدارات العامة التابعة لوزارة المالية الاحتياجات كما تظهر في إستراتيجياتها، وكما تتجسد في مكان العمل. • أن تشارك جميع المستويات الهرمية في وزارة المالية بشكل مناسب في تحديد الاحتياجات التدريبية. • أن تكون معايير الأهلية للانضمام إلى الدورات التدريبية محددة جيداً وتتم صياغتها بالتعاون مع مدربي وزارة المالية. • اختيار وترشيح المتدربين بناء على احتياجاتهم في مكان العمل. • أخذ الاحتياجات التدريبية بعين الاعتبار ضمن عمليات الإصلاح في وزارة المالية، على أن يتم إشراك المعهد في المراحل الأولى من هذه الإصلاحات. • أن يتمتع منسقو التدريب في الإدارات العامة بالقدرات المناسبة.	• المشاركة الهرمية في عملية التقييم (العدد الإجمالي للإدارات المشاركة في التقييم من إجمالي جميع الإدارات). • منسقو التدريب (عدد الإدارات العامة التي لا تمتلك منسقين مُدرّبين تدريباً كاملاً من إجمالي جميع الإدارات). • معايير الأهلية المكتوبة للمشاركة في التدريب (عدد البرامج التدريبية ذات المعايير المحددة من إجمالي جميع البرامج).	• عقد ورشة عمل سنوية مع منسقي التدريب والمدربين الداخليين والإدارة العليا في وزارة المالية لمناقشة الاحتياجات التدريبية التي سيتم تنفيذها ونتائجها المتوقعة. • عقد اجتماع مع قسم الموارد البشرية في وزارة المالية لتحديد أولويات برنامج التدريب بعد الانتهاء من «تقييم الاحتياجات» لكل إدارة عامة. • وضع معايير لتقييم أهلية المتدربين، بالتعاون مع المدربين الداخليين؛ للاستفادة من كل مساق تدريبي (بما في ذلك المتطلبات المعرفية الأساسية السابقة للتدريب). • اختيار المتدربين المطابقين لمعايير الاختيار. • توفير تدريب سنوي للمنسقين حول عملية تقييم الاحتياجات والمنهجيات المستخدمة.

الهدف الاستراتيجي 1:
تحسين عملية تقييم احتياجات التدريب واختيار المتدربين

النتيجة المرجوة 2	المؤشرات	الأنشطة المقترحة
تطوير عملية تصميم التدريب بشكل منهجي • أن تعكس مناهج التدريب الاحتياجات التدريبية الفعلية للمجموعات المستهدفة، وأن يتم تحديد النتائج التعليمية المنشودة بشكل واضح. • أن تكون منهجية التدريب مناسبة للجمهور المستهدف. • أن تتبع البرامج التدريبية منهجية تعليم مناسبة للكبار. • أن تشمل عملية تصميم التدريب حالات عملية بحيث يمكن دراستها (في حال كان ذلك ممكناً). • أن يتم التأكد من عمل التحديثات اللازمة للمساقات التدريبية بانتظام مع إدارات وزارة المالية.	• رضا المتدربين عن المحتوى والمنهجية (بحيث تكون موثقة من خلال استبانات تقييم التدريب). • رضا المتدربين عن مخرجات التعلم (موثقة من خلال استبانات تقييم التدريب).	• تقديم دورات «تدريب المدربين» (ToT) للمدربين الداخليين (حول تطوير المناهج وأساليب التدريب). • تعيين موظف في المعهد وتدريبه على مبادئ تصميم التدريب. • في حال تنفيذ التدريب من قبل مدربين خارجيين، يجب التشاور معهم مليّاً بشأن تحديد المحتوى التدريبي، ومنهجية التدريب التي يجب اتباعها، وتوثيق ذلك كتابة. • تحليل التغذية الراجعة من تقييم المتدربين للعملية التدريبة، ومشاركتها مع المدربين من أجل تحسين مساقات التدريب ومنهجيات تقديمها وفقاً لذلك.

النتيجة المرجوة 3	المؤشرات	الأنشطة المقترحة
تطوير منهجية متعددة الأوجه لتطوير تقييم الأداء الوظيفي بالاشتراك مع وزارة المالية • توفير أدلة حول الأثر الإيجابي للتدريب على الأداء الوظيفي (حيثما أمكن)	• عدد تقييمات الأداء التي تم إجراؤها مع وزارة المالية والتي تتضمن تقييماً لأثر التدريب المقدم. • قصص النجاح الموثقة.	• المشاركة بفاعلية في عملية التقييم الشامل للأداء الوظيفي الذي تجريه وزارة المالية (وبمشاركة من المعهد في اختيار الوظائف المناسبة التي يوفر تقييمها بُعداً مهماً في مدخلات التدريب). • الحصول المنتظم على التغذية الراجعة حول الأداء الوظيفي للمتدربين السابقين (وفق منهجية متعددة الجوانب).

الهدف الاستراتيجي 2:
تطوير منصة التدريب الإلكتروني

النتيجة المرجوة	المؤشرات	الأنشطة المقترحة
توفير منصة للتعليم والتدريب الإلكتروني • إنشاء منصة للتدريب الإلكتروني وتوفير البنية التحتية اللازمة لذلك. • توفير برامج تدريب إلكترونية تلبي الاحتياجات المطلوبة. • تعزيز ثقافة التعليم الإلكتروني في وزارة المالية.	• عدد مساقات التدريب الإلكترونية المتاحة. • عدد المتدربين لكل من المساقات التي طورها المعهد. • عدد المشاركين في مساقات التدريب الإلكترونية من مزودين خارجيين.	• إنشاء منصة التعليم والتدريب الإلكتروني. • تحديد مواضيع مساقات التدريبية الإلكترونية، والتشاور بهذا الشأن مع وزارة المالية (هذا الأمر تتعاظم أولويته كلما كان عدد المتدربين كبيرًا جدًا وكان الإطار الزمني المتاح محدودا) • تطوير واختبار وتقديم المحتوى التدريبي عبر الإنترنت (للمدرب، ولمصمم التدريب، ومسؤول المنصة). • تدريب المستويات الإدارية (وفق تسلسلها الهرمي) على متابعة الاحتياجات المعرفية المتبقية للمتدربين. • تقييم التدريب الإلكتروني باعتباره مُكملاً للتدريب الوجاهي.

الهدف الاستراتيجي 3:

تعزيز الشراكة مع القطاع الأكاديمي في رفد الإدارة المالية العامة في فلسطين بالقدرات والكفاءات

النتيجة المرجوة 1	المؤشرات	الأنشطة المقترحة
تطوير مساقات تدريبية حول الإدارة المالية العامة • تضمين قضايا الإدارة المالية العامة في المناهج الأكاديمية بمشاركة خبرات المعهد ووزارة المالية. • رفع مستوى الوعي والمعرفة الفنية حول قضايا الإدارة المالية العامة بين الطلاب.	• عدد الطلاب الذين حصلوا على تدريب (لكل مساق تدريبي). • عدد الجامعات التي تدرج قضايا الإدارة المالية العامة في مناهجها من خلال شراكتها مع المعهد.	• عقد دورات تدريبية قصيرة حول أساسيات إدارة المالية العامة في الجامعات المحلية. • تطوير وتقديم دورات تدريبية موسعة حول إدارة المالية العامة مع جامعة بيرزيت.

النتيجة المرجوة 2	المؤشرات	الأنشطة المقترحة
تطوير مناهج حول إدارة المالية العامة مع جامعة فلسطين التقنية - خضوري. • أن تمنح الجامعة دبلوماً للخريجين، يُكسبهم ما يلزم من قدرات ومعرفة ليشغلوا الوظائف المتصلة بالإدارة المالية العامة، سواء في وزارة المالية أو المؤسسات العامة الأخرى ذات الصلة.	• عدد الطلاب الذين درسوا المناهج الجديدة ويتوقع تخرجهم.	• تطوير برنامج تدريبي في جامعة فلسطين التقنية- خضوري لإعداد الطلاب للعمل في المواقع الإدارية المتصلة بالإدارة المالية العامة. • منح فرص تدريب عملي في وزارة المالية للطلبة المتوقع تخرجهم.

النتيجة المرجوة 3	المؤشرات	الأنشطة المقترحة
زيادة معرفة ممارسي الإدارة المالية العامة بالسياسات العامة ذات الصلة بعملهم، بحيث يتلقون هذه المعرفة من الأوساط الأكاديمية ويستفيدون منها. • توفير فرص تدريبية ممنهجة لموظفي الإدارة المالية العامة حول قضايا السياسة العامة. • تعزيز التعاون مع جامعة بيت لحم ومؤسسة «SIV» من أجل تعزيز معرفة موظفي الإدارة المالية العامة بالسياسات العامة ذات الصلة.	• عدد المشاركين في المساقات التدريبية حول السياسات العامة. • عدد المساقات التدريبية المتاحة	• إجراء تقييم لاحتياجات الدورات التدريبية حول السياسات العامة ذات الصلة بموظفي الإدارة المالية العامة. • تقديم دورات متنوعة تتعلق بالسياسة العامة (من قبل خبراء دوليين ومحليين) موجهة لموظفي المؤسسات العامة. • تطوير برنامج ممنهج يتألف من مساقات دراسية، يستهدف موظفي الإدارة المالية العامة بهدف تطوير معرفتهم بهذا الشأن.

الهدف الاستراتيجي 4:

إشراك المعهد الفلسطيني للمالية العامة في الجهود الدولية لبناء القدرات ذات الصلة بالإدارة المالية العامة

النتيجة المرجوة 1	المؤشرات	الأنشطة المقترحة
إشراك المعهد الفلسطيني للمالية العامة في الأوساط الإقليمية والدولية ذات الصلة بالتدريب في مجال الإدارة المالية العامة (لنقل وتبادل المعرفة) • السعي للحصول على عضوية الهيئات والشبكات المهنية العاملة في ميدان الإدارة المالية العامة.	• العضوية في المؤسسات ذات الصلة. • عدد المشاركات في فعاليات بالخارج.	• المشاركة والحضور الفاعل في فعاليات وأنشطة إقليمية ودولية

النتيجة المرجوة 2	المؤشرات	الأنشطة المقترحة
بناء قدرات كوادر المعهد الفلسطيني للمالية العامة والمدربين الداخليين. • رفع كفاءة كوادر المعهد الفلسطيني للمالية العامة وفق أفضل المعايير المهنية الدولية. • تعزيز قدرات المدربين الداخليين في وزارة المالية.	• عدد الدورات التدريبية المقدمة لكوادر المعهد. • مدى مشاركة مدربي وزارة المالية في الفعاليات الدولية.	• توفير فرص تدريب لكوادر المعهد (محليًا ودوليًا) • تزويد المدربين الداخليين بمعرفة مهنية كافية حول منهجيات التدريب والمحتوى التدريبي.

أمثلة على المواضيع التدريبية التي يقدمها المعهد

1) قانون الشراء العام

الهدف: إعطاء نظرة عامة حول الإجراءات المتبعة في الشراء العام، والمعرفة الدقيقة للإطار القانوني والتقنيات الخاصة بتنفيذ هذا القانون.

الجمهور المستهدف: يستهدف التدريب الموظفين العاملين في اللوازم والمشتريات العامة وموظفي المالية والمدققين الداخليين والمحاسبين من جميع مؤسسات القطاع العام.

تطوير الدورة التدريبية: تعتمد الدورة على قوانين وأحكام الشراء العام، والممارسات المثلى، وذلك بالرجوع إلى المواد التي أعدها مشروع البنك الدولي بهذا الخصوص.

المدربون: يقوم كل من المدربين الداخليين (من القطاع العام) والمدربين الخارجيين (من القطاع الخاص) بتقديم التدريب.

تنفيذ التدريب: منذ انطلاق هذا التدريب في عام 2016، نفذ المعهد 30 دورة، واستهدف ما مجموعه 579 متدرباً.

2) كتيب المحاسبة العامة

الهدف: تحسين جودة وكفاءة التقارير المحاسبية وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (IPSAS) ودليل الإحصاءات المالية الحكومية (GFSM 2014) حتى يتمكن الموظفون المعنيون من إعداد البيانات والتقارير المالية بكفاءة وفاعلية.

الجمهور المستهدف: يستهدف التدريب المدراء الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة والمحاسبين في جميع مؤسسات القطاع العام.

تطوير الدورة: بدأ هذا التدريب بدعم من البنك الدولي، وتم تكييفه ومواءمته مع خصوصية الوضع الفلسطيني، وذلك بدعم من موظفين مختصين من وزارة المالية.

المدربون: يتم تقديم التدريب من قبل مدربين داخليين من دائرة الحسابات العامة في وزارة المالية وخبراء محليين من البنك الدولي.

تنفيذ التدريب: منذ انطلاق هذا التدريب في عام 2016، تم تنفيذ 11 جلسة تدريبية لما مجموعه 181 متدرباً.

3) نظام إدارة الإيرادات (RMS)

الهدف: إتقان المهارات العملية اللازمة لمعرفة كيفية استخدام النظم البرمجية التي من شأنها مساعدة الموظفين على إدارة الإيرادات.

الجمهور المستهدف: يستهدف التدريب المدراء ورؤساء الأقسام والمبرمجين وموظفي إدخال البيانات والموظفين المعنيين بتسجيل وتوثيق وإدارة الإيرادات.

تطوير الدورة: تم تطوير هذه الدورة التدريبية بالتعاون مع دائرة الجمارك في وزارة المالية.

المدربون: يتم تقديم التدريب من قبل مدربين داخليين من قسم الإيرادات بوزارة المالية.

تنفيذ التدريب: منذ انطلاق هذا المساق التدريبي في عام 2015، تم تنفيذ 26 دورة لما مجموعه 435 متدرباً.

4) قوانين وإجراءات الجمارك والمكوس

الهدف: توفير المعرفة اللازمة حول قوانين وإجراءات الجمارك في فلسطين. وخاصة العلاقة مع الجمارك الإسرائيلية (إجراءات التخليص الجمركي)، وهي قضية تعد من خصوصيات الوضع الفلسطيني. تشمل الدورات التدريبية موضوعات متخصصة مثل قانون التبغ.

الجمهور المستهدف: يستهدف التدريب الموظفين من إدارات الجمارك والضرائب وعدداً من الدوائر الأخرى ذات الصلة بالجمارك من المؤسسات العامة.

تطوير الدورة: تم تطوير هذا التدريب خلال مرحلة تأسيس المعهد، بدعم مقدم من دائرة الجمارك الفرنسية لدائرة الجمارك الفلسطينية. ويستند المحتوى إلى القوانين والإجراءات الفلسطينية السارية.

المدربون: يتولى التدريب مدربون داخليون من الإدارة العامة للجمارك.

تنفيذ التدريب: منذ انطلاق هذا التدريب في عام 2012، تم تنفيذ 4 دورات لما مجموعه 70 متدرباً.

5) المكافحة والتفتيش الجمركي

الهدف: توفير المعرفة اللازمة حول الإطار القانوني للتفتيش الجمركي.

الجمهور المستهدف: يستهدف التدريب الموظفين الجدد من شرطة الجمارك.

تطوير الدورة: تم تطوير هذا التدريب خلال مرحلة تأسيس المعهد، بدعم مقدم من دائرة الجمارك الفرنسية لدائرة الجمارك الفلسطينية. ويستند المحتوى إلى القوانين والإجراءات الفلسطينية السارية بهذا الخصوص.

المدربون: يتولى التدريب مدربون داخليون من الإدارة العامة للجمارك.

تنفيذ التدريب: منذ تطوير هذا التدريب في عام 2012، تم تنفيذ 18 دورة لما مجموعه 266 متدرباً.

6) أساسيات إدارة المالية العامة (موجّه لطلبة الجامعات)

الهدف: تهدف هذه الدورة إلى تزويد المناهج النظرية في الجامعات برؤية عملية تعكس طبيعة عمل مؤسسات الإدارة المالية العامة الفلسطينية. تغطي الدورة موضوعات أساسية في الإدارة المالية العامة في السياق الفلسطيني.

الجمهور المستهدف: يستهدف التدريب طلاب قسم المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية في الجامعات المحلية (جامعتي بيرزيت وخضوري حتى الآن).

تطوير الدورة: تم تطوير هذه الدورة في إطار المشروع الفرنسي لدعم المعهد، في حين تم تطوير محتوى التدريب من قبل كبار الموظفين في وزارة المالية وبالتعاون مع جامعة بيرزيت.

المدربون: كبار المختصين في وزارة المالية.

تنفيذ التدريب: منذ تطوير هذا التدريب في عام 2019، نفذ المعهد 4 جلسات تدريبية بمشاركة 92 طالباً.

7) مهارات الاتصال والتواصل

الهدف: تحسين جودة الاتصال المؤسسي مع الجمهور وكذلك داخل المؤسسات العامة.

الجمهور المستهدف: موظفو وزارة المالية والوزارات الخدماتية الأخرى.

تطوير الدورة التدريبية: تم تطوير التدريب بواسطة المعهد بالتعاون مع مدرب خارجي.

المدربون: يتولى تقديم هذا التدريب مدربون خارجيون.

تنفيذ التدريب: منذ بداية التدريب في عام 2015، نفذ المعهد 4 جلسات تدريبية بمشاركة 84 متدرباً.

8) المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS 9)

الهدف: تعزيز معرفة المحاسبين العامين بالمعيار الدولي للتقارير المالية «IFRS 9» وتأثيره على تقييم الضرائب. ويجمع هذا التدريب الهيئات ذات الصلة من القطاع الخاص وإدارات الضرائب للتوصل إلى فهم مشترك حول هذا الموضوع فيما بينها.

الجمهور المستهدف: مقدرو الضريبة في وزارة المالية.

تطوير الدورة: تم تطوير هذه الدورة كجزء من المشروع الفرنسي وتم تنفيذها بالتعاون مع «إيرنست آند يونغ» ووزارة المالية.

المدربون: خبراء في المعيار الدولي للتقارير المالية ((IFRS 9 من مؤسسة إيرنست آند يونغ.

تنفيذ التدريب: منذ بداية التدريب في عام 2019، نفذ المعهد جلستين تدريبيتين بمشاركة 56 شخصاً.

برامج تدريبية قيد التطوير

• التجارة الإلكترونية

الهدف: يأتي هذا التدريب ضمن جهود التطوير المؤسسي مع دوائر الضريبة والجمارك في وزارة المالية. والهدف هو بناء قدرات الدوائر الإدارية في وزارة المالية لتكون جاهزة للتعامل مع الآثار المترتبة على توسع التجارة الإلكترونية على المالية العامة في فلسطين. ويسعى هذا التدريب إلى نقل المعرفة من الخبراء الأجانب في هذا الحقل إلى الكوادر المحلية، وكذلك تأهيل المدربين المحليين لتدريب الكوادر المحلية في هذا الميدان.

الجمهور المستهدف: موظفو دوائر الضرائب والجمارك بوزارة المالية.

تطوير الدورة: سيتم تطوير هذا الاتجاه الجديد بدعم مالي وتقني من شركائنا الفرنسيين (الوكالة الفرنسية للخبرة الفنية الدولية، ووكالة التنمية الفرنسية).

المدربون: مدربون داخليون من دائرتي الضرائب والجمارك.

تنفيذ التدريب: من المتوقع أن يكون البرنامج التدريبي جاهزاً نهاية العام 2020.

• التدريب الإلكتروني حول «إعداد الموازنة»

الهدف: يعمل المعهد حالياً، وبالشراكة مع وزارة المالية، على تطوير دورة تدريبية إلكترونية حول «إعداد الموازنة».

الهدف من هذه الدورة التدريبية الإلكترونية هو تعزيز قدرات جميع المشاركين في إعداد الموازنة من مختلف الوزارات التنفيذية.

الجمهور المستهدف: الموظفون الماليون والمشاركون في إعداد الموازنة من مختلف المؤسسات العامة.

تطوير الدورة: يتم العمل على تطوير هذا البرنامج التدريبي من قبل المعهد، بالتعاون مع مدربين داخليين من قسم الموازنة في وزارة المالية وخبير تصميم تدريب محلي.

تنفيذ التدريب: من المتوقع إطلاق الدورة في نهاية عام 2020.

Tel +9702 2416036/7
Fax +9702 2416038
Email Info@ppfi.ps
www.ppfi.ps
www.facebook.com/ps.ppfi/