**المجموعة الأولى:**

**دور معاهد التدريب في تطوير كفاءات الموظفين**

الخطوات المطلوبة:

* السعي مع الإدارات لتزويد معاهد التدريب بحاجاتها التدريبية بشكل مستمر بالاستناد إلى تقييمٍ لتلك الحاجات تُجريه الإدارات بنفسها.

(إن قدرة الإدارات على تطبيق نظام عصري لتقييم الأداء الوظيفي بشكل إيجابي وبنّاء بالاستناد إلى المقاربة القائمة على تحديد الكفاءات Competency-based approach يساعدها على استنتاج الحاجات التدريبية وتحديد المواضيع التي يجب التركيز عليها من قبل معاهد التدريب).

* العمل على تفعيل دور الشبكة الوطنية للتدريب التي تُشكّل مساحة مُهمّة لتعزيز التعاون بين المؤسسات التدريبية فيما بينها كي تكمّل بعضها وتتبادل الخبرات فيما بينها.
* كما أنّ معاهد التدريب تسعى لرفع قدرات الموظفين في الإدارات، فإنّ عليها أيضاً تدعيم مهارات موظفيها بشكل مستمر كي تتمكن من أداء دورها بفعالية ومن مواكبة التطورات العالمية في هذا المجال. ولا بدّ لها بالتالي، من تحديد الكفاءات المطلوبة (Competencies) لأداء دورها كما يجب.
* السعي مع الجهات الداعمة لمؤسسات الدولة اللبنانية مثل مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية والجهات المانحة والحكومات الصديقة مثل فرنسا لتقديم المساندة المطلوبة من خلال مشاريعها التنموية لتطوير معاهد التدريب.

**المجموعة الثانية:**

**وضع خارطة طريق لبناء الإطار المرجعي للكفاءات Competency Framework**

يساعد الإطار المرجعيّ للكفاءات في تحديد المعارف، والمهارات، والسلوكيات التي تضمن أداءً أفضل لشاغلي الوظيفة العامة عند اكتسابها وتطبيقها.

يشكّل الوصف الوظيفي الذي يتضمّن المهام الرئيسية للوظيفة أداةً عمليّة تساعد في فهم الأدوار التي يجب أن يضطلع بها شاغل الوظيفة، ويمكن من خلالها استنتاج الكفاءات الرئيسية التي تتطلّبها الوظيفة.

كما أنّ جمع الوظائف ضمن مجموعات وظيفيّة (Job Families) يسهم في تحديد المتطلّبات الوظيفية للوظائف المتشابهة وفي رسم المسارات الوظيفية.

مثلاً: مجموعة الوظائف القيادية، مجموعة وظائف الأبحاث والتحليل والإحصاءات، مجموعة الوظائف الإدارية المُساندة (التواصل، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، الشؤون القانونية، إلخ.).

يمكن تصنيف الكفاءات بين كفاءات رئيسيّة (Core Competencies) تطال كل الوظائف بغض النظر عن طبيعتها وعن المجموعة التي تنتمي إليها ، وكفاءات تقنيّة (Technical Competencies) وهي المعارف والمهارات والسلوكيات التي تطال وظيفة محددة ضمن المجموعة الوظيفية.

توضَع لكل كفاءة بعد تعريفها مؤشرات تصف السلوكيات المُتوقّعة يتم توزيعها على عدة مستويات حسب مستوى الوظيفة.

مثال:

الكفاءة: التفكير المَرِن Flexible Thinking

القدرة على التكيّف مع أوضاع مختلفة ومع أشخاص ومجموعات مختلفة. وهذا يتطلّب قدرةً على تفهّم الآراء المختلفة حول مسألة أو مشكلة واحدة، وتبنّى مُقاربات جديدة وفق تغيّر الأوضاع، وسهولة تقبّل التغييرات المطلوب إحداثها ضمن الوظيفة أو المؤسسة.

**المستويات والمؤشرات:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المستوى الأول**  **المساعدون الإداريون، المحررون،...** | **المستوى الثاني**  **الإحصائيون، مساعدو المدراء العامين، موظفو الشؤون اللوجستيّة...** | **المستوى الثالث**  **محللون إقتصاديون، مُحللو سياسات، محللو معلوماتية، مستشارون في الموارد البشرية...** | **المستوى الرابع**  **كبار المُحللين الاقتصاديين، ورؤساء الدوائر والأقسام...** | **المستوى الخامس**  **المدراء العامون، والمدراء، ورؤساء المصالح...** |
| * إقتراح طرق للقيام بالعمل بطريقة مختلفة * إظهار سلوك إيجابي تجاه التغيير المطلوب أو الحالات الغامضة | * توقّع تكييف أساليب العمل وفق التغيّر الحاصل في مجال التكنولوجيا وبيئة العمل * درس المشكلة من عدة زوايا والبناء على المقترحات التي يطرحها الآخرون * التكيّف مع الأفكار الجديدة المطروحة * فهم احتياجات الإدارة وسياساتها لتلبيتها وترويج تلك السياسات | * البحث عن أفضل الممارسات والتجارب داخل وخارج الإدارة * الانفتاح الفكري وتحفيز الآخرين على طرح أفكار جديدة | * المساهمة في وضع السياسات والخطط * مشاركة الأفكار مع الآخرين لتكييف الاستراتيجيات * تحفيز الآخرين على رؤية ما يصدرمن نتائج إيجابية عن تنفيذ العمل بطرق جديدة | * إظهار السرعة الذهنيّة في التجاوب مع التحديات التي تواجه بيئة العمل الداخلية والخارجية * إستدراج الأفكار والبحث عنها والتجاوب مع الأفكار التي يطرحها الموظفون. |

**خارطة طريق مُقتَرَحة لبناء إطار مرجعيّ للكفاءات**:

1. تحديد الإدارات التي ستشترك في القيام بهذه المبادرة
2. تحديد المجموعات الوظيفية (Job Families) التي سيتمّ العمل عليها أولاً كمرحلة اختباريّة
3. تشكيل فرق عمل من الإدارات (من الأفضل أن يكون الفريق مُنوّعاً من كل إدارة ليعكس مجالات عمل الإدارة)
4. جمع المعلومات حول الوظائف من قبل كل فريق وتحديد المهام التي يجب تأديتها واستنتاج الكفاءات المطلوبة (يمكن الاستناد إلى الوصف الوظيفي وبطاقات المهام وخطط العمل والمراسيم التنظيمية وآراء المواطنين المستفيدين من الخدمات وتوقع التغيرات المستقبلية التي ستؤثر على الوظائف).
5. إعطاء مجموعة من الكفاءات عنواناً واحداً.

مثلا: مجموعة الكفاءات المتصلة بالتواصل وبناء العلاقات المهنية

* الكفاءة الأولى: التركيز على الجمهور
* الكفاءة الثانية: التفاوض
* الكفاءة الثالثة: التعامل بدبلوماسيّة

ويمكن تحديد مستويات لكل كفاءة من الكفاءات المقترحة.

1. كتابة الإطار المرجعي.
2. التدقيق اللغويّ وتوحيد المُصطَلَحات.

**المجموعة الثالثة:**

**العناصر الرئيسية لشُرعة التدريب (Training Charter)**

تُحدّد شرعة التدريب المبادئ والسلوكيات والقيم التي يجب الالتزام بها من قبل الجهات المعنية بتصميم وإدارة وتنفيذ وحضور والاستفادة من البرامج التدريبية (المؤسسات التدريبية، المدرّب، المُتدرّب، الإدارة التي ينتمي إليها المُتدرّب قبل وبعد تنفيذ الدورات التدريبية وتحديداً المدراء والمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين، وأية جهات أخرى معنيّة).

الخطوات المطلوبة:

* تشكيل لجنة لصياغة شُرعة التدريب.
* صياغة الشُرعة.
* تنقيح الشُرعة لناحية الأفكار واللغة.
* نشر الشُرعة
* توزيع الشُرعة
* تبنّي وتسويق الشرعة من خلال الشبكة الوطنيّة للتدريب.

**المحاور التي يُمكن لشُرعة التدريب أن تتضمّنها:**

* التعريف بأهمية التدريب وتطوير القدرات
* تحديد مجالات الإفادة من الأنشطة التدريبية والتطويرية (معالجة الثغرات في أداء الموظفين، مواكبة التطورات المهنيّة، الاستعداد للترفيع، إلخ.).
* المبادئ والسلوكيات التي يجب أن تلتزم بها الجهة التي توفر خدمات تدريبية للقطاع العام (تقديم مواد مُعاصرة، إعطاء الفرصة للمتدرّبين لإعطاء رأيهم بالدورات، الإعداد الجيّد للدورة التدريبية من الناحية اللوجستيّة مثل تأمين قاعات تدريب ملائمة والأدوات المناسبة التي تساعد على إيصال الأفكار إلى المتدرّبين، عدم تخطّي عدد مُعيّن من المتدرّبين في الصف الواحد، نشر التوجيهات المناسبة المتعلّقة بالسلوكيات المُتَوقّعة من المُتدرّبين، إلخ.)
* المبادئ والسلوكيات التي يجب أن تلتزم بها المؤسسة التي تسعى لتدريب موظفيها (تحفيز الموظّفين على التعلّم والتطوير الذاتي والبحث عن الفُرَص التدريبية المُتاحَة، إدارة حجم ووقت العمل بشكلٍ عادل لكي يُتاح للموظف المُنخَرط في دورة تدريبية أن يستفيد من البرامج التدريبية دون توتّر، تقييم الحاجات التدريبية بشكل دَوري والسعي إلى تلبيتها، تقييم الأثر التدريبي، إلخ.).
* المبادئ والسلوكيات التي يجب أن يلتزم بها المدرّبون (الإعداد الجيّد للمادة، تقديم مادة عصرية وذات جودة، تسليم المواد إلى المؤسسة التدريبية قبل بدء الدورة بوقت زمنيّ مُعيّن، إعتماد عدة أساليب تدريبية، الانفتاح على تجارب وخبرات المُتدرّبين أثناء الدورة، تقديم المادة بطريقة مُشوّقة، التَنَبّه إلى المُفردات المُستَعملة أثناء العرض، إشراك الحاضرين بشكل عادل في المداخلات، الموضوعيّة واللياقة في التعامل مع المُتدرّبين، إلخ.).
* المبادئ والسلوكيات التي يجب أن يلتزم بها المتدرّب (إحترام الوقت، إحترام المُتدرّب، إحترام آراء الزملاء، التقيّد بأنظمة المؤسسة التدريبيّة، المشاركة في أنشطة الدورة ومناقشاتها وتمارينها، إلخ.).