



استراتيجية وطنية موحدة للتدريب  
في القطاع الحكومي بمملكة البحرين



معهد الإدارة العامة



@BIPABH

هاتف 17383833

فاكس 17383839

ص.ب 76167

المنامة، مملكة البحرين



«إن متطلبات الإصلاح والتطوير في ظل عالمنا المتغير بفرصه وتحدياته، تستدعي امتلاك رؤية واضحة المعالم لضمان سلاسة العملية التنموية. ولقد تمكنت مملكة البحرين على هذا الصعيد من استيعاب تلك المتطلبات، انطلاقاً من مشروعنا الوطني الشامل، الذي انبثقت منه رؤية البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠ ومبادئها المرسخة للعدالة والتنافسية والاستدامة وصولاً إلى الريادة في الأداء والإنجاز».

صاحب الجلالة الملك حمد بن عيسى بن سلمان آل خليفة  
ملك مملكة البحرين



«إننا حكومة تطلق الإنجاز، وتطوع التحديات، وترسم لمستقبل شعبها، ونريد من القيادات الحكومية أن تركز هذا الإنجاز وتحقق الريادة فيه، وتسرع في خطوات تنفيذه، وتضمن أن يكون المواطن هو المستفيد الأول من منجزات حكومته».

صاحب السمو الملكي الأمير خليفة بن سلمان آل خليفة  
رئيس الوزراء



«الإنجاز النوعي للخطط والبرامج المختلفة لتحقيق الأهداف التي تتطلع إليها المملكة لصالح المواطنين يجب أن يكون العنوان الأبرز لدى كل مسؤول وموظف في كل الأجهزة الحكومية خلال المرحلة المقبلة، ووضع رؤية البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠ وبرنامج عمل الحكومة نصب أعينهم في التنفيذ».

صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن حمد آل خليفة  
ولي العهد نائب القائد الأعلى النائب الأول لرئيس مجلس الوزراء





9	ما هو البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية؟
14	المستويات
15	الميزات
17	آليات التعلم
18	آليات التقييم
22	برنامج الموظفين المستجدين في القطاع العام «تأسيس»
26	برنامج بناء القيادات الناشئة «بناء»
30	برنامج إعداد القيادات الناشئة «تكوين»
34	برنامج إعداد القيادات الجديدة «كوادر»
38	برنامج إعداد القيادات التنفيذية «قيادات»
42	إحصائيات



الفهرس



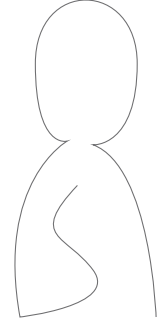




عن البرنامج

## لمن هذا البرنامج؟

- الموظفون المستجدون.
- الأخصائيون والأخصائيات والأوائل ومن في حكمهم.
- مشرفو الوحدات ورؤساء المجموعات ومن في حكمهم.
- رؤساء الأقسام ومن في حكمهم.
- المديرون ومن في حكمهم.
- الوكلاء والوكلاء المساعدون ومن في حكمهم.

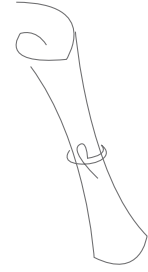


## الشهادة الممنوحة

شهادة اجتياز البرنامج من معهد الإدارة العامة.

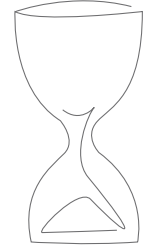
## اللغة المستخدمة

العربية.



## توقيت ومكان الانعقاد

٨:٠٠ صباحًا - ٢:٠٠ مساءً، ويُعقد البرنامج في معهد الإدارة العامة ما لم يُذكر خلاف ذلك.

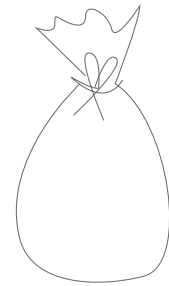


## طريقة الالتحاق

يتلقى معهد الإدارة العامة طلبات الترشيح من قبل مسؤولي التدريب والمخولين في الجهات الحكومية عبر نظام التسجيل الخاص (TMS) على الموقع الإلكتروني للمعهد ([www.bipa.gov.bh](http://www.bipa.gov.bh)).

## التكلفة

- البرنامج مدعوم ماليًا، ويشترط للحصول على الدعم:
  - إنجاز جميع الواجبات والتكاليف المطلوبة في البرنامج بنسبة لا تقل عن ٦٠٪.
  - حضور ما لا تقل نسبته عن ٥٠٪ من كل وحدة من وحدات البرنامج.
  - ألا يقل إجمالي الحضور عن ٨٠٪ من البرنامج ككل.
- في حال لم يتم الالتزام بالشروط المذكورة أعلاه تتكفل الجهة الحكومية بجميع تكاليف البرنامج.



## ما هو البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية؟

البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية هو سلسلة من البرامج القيادية التي أقرها مجلس الخدمة المدنية في مملكة البحرين كسياسة واستراتيجية وطنية موحدة للتدريب في القطاع الحكومي، ويستهدف البرنامج بناء منظومة حكومية تعتمد على منهجية علمية تعتبر كل موظف قائدًا في مستواه الوظيفي.

### المرتكزات

#### ١. رؤية البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠

- حكومة فعالة ذات كفاءة عالية.
- رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع العام.

#### ٢. برنامج عمل الحكومة ٢٠١٩-٢٠٢٢م

- تقديم برامج خاصة لرفع مستوى القيادات التنفيذية في الخدمة المدنية، ووضع خطة لإعداد وتأهيل صف ثان من القيادات والموظفين في كل الوظائف المهمة.
- تكثيف الجهود في تقييم وتحسين نوعية وتوافر برامج التدريب لموظفي الخدمة المدنية.

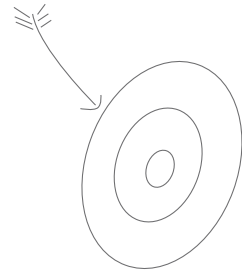
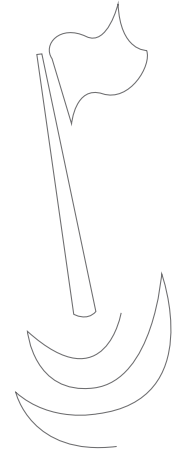
#### ٣. التوجهات الاستراتيجية لمعهد الإدارة العامة

- خدمات مطوّرة تواكب التطلعات التنموية.
- الإدارة والقيادة المثلى للموارد الممكّنة لتوفير الخدمات.
- السياسات المطوّرة والداعمة لعمليات التنمية المستدامة.
- ثقافة التغيير المستمر والإبداع من أجل التطوير.

### الأهداف

يحقق البرنامج الوطني مجموعة من الأهداف الاستراتيجية على مستوى القطاع الحكومي:

- تطوير منظومة العمل الحكومي والدفع بعجلة التنمية والازدهار بمملكة البحرين.
- التعزيز والارتقاء بمستوى القدرات والمهارات لقيادات القطاع العام الحكومية في مجالات تحقق تطلعات مملكة البحرين.
- خلق ثقافة التغيير والإبداع للارتقاء بمستوى الأداء في القطاع العام.



تهدف منهجية التأهيل والتدريب لبناء القدرات القيادية لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والسلوكيات القيادية في الإدارة العامة، وتقوم المنهجية على ٧ محاور أساسية تمت موازمتها مع نموذج القدرات التابع لديوان الخدمة المدنية والمصمم على ٩ قدرات أساسية كالتالي:

منهجية التأهيل والتدريب لمعهد الإدارة العامة						
الأداء والإنتاجية والإبداع	الاتصال والتواصل	تطوير المؤسسة	الشركاء والعملاء	فرق العمل	القائد	
					✓	تطوير الذات
	✓			✓		التعاون والعمل الجماعي
✓						المهنية
			✓			تلبية خدمات العميل
✓		✓				تحقيق النتائج
✓		✓				إدارة الموارد
	✓				✓	قيادة الأفراد
		✓				إدارة التغيير
✓	✓	✓	✓	✓	✓	النظرة الاستراتيجية

نموذج القدرات التابع لديوان الخدمة المدنية

ويقدم المعهد تعاريفه الخاصة بكل محور من محاوره، كالتالي:

## ١. محور القائد

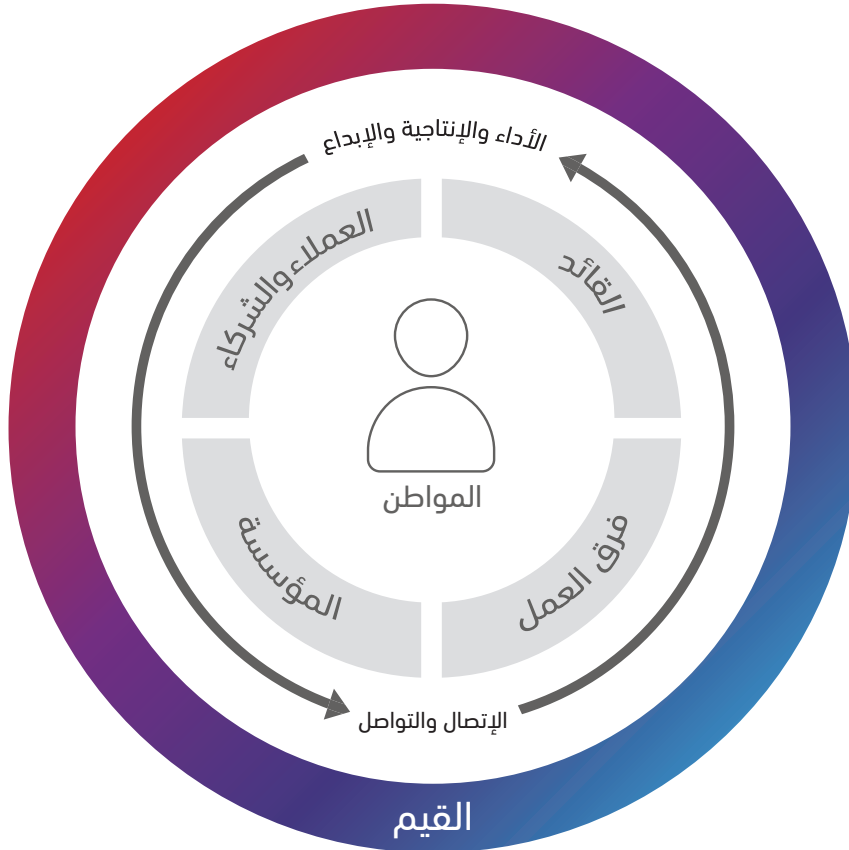
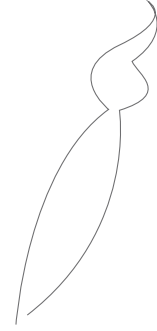
يركز هذا المحور على صناعة قائد ذو قيم أصيلة منبثقة من الهوية البحرينية، يحركه دوافع الحب للعطاء، مرتقي بفكره وحنكته، وملهم إيجابي طموح في تطلعاته المستقبلية.

## ٢. فرق العمل

يدعو هذا المحور إلى بناء قائد محب للعمل في فريق مؤثر ومحفز مؤمن بالإنجاز ويقوم بصناعة صف ثانٍ من القيادات من خلفه.

## التصميم

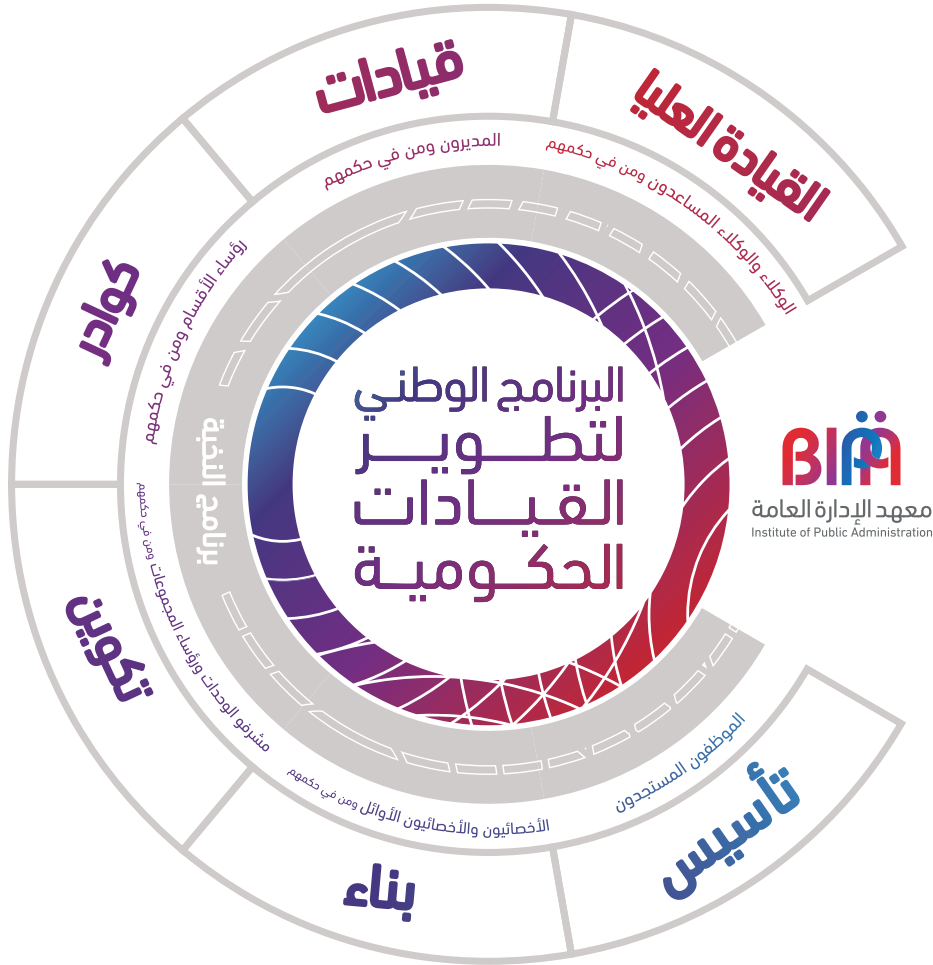
يقوم التصميم العلمي للبرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية على منهجية علمية تعتبر المواطن محوراً رئيساً للعمل الحكومي، فهو المستفيد من جميع الخدمات الحكومية، وقد وُجدت هذه الخدمات لتحقيق تطلعاته، وتقاس فاعلية الأداء الحكومي بنسبة رضا المواطن عن هذه الخدمات، وتم تدعيم محور المواطن بمجموعة من المحاور المنهجية التي تسهم في تطوير القدرات الوظيفية لجميع منتسبي البرنامج كالتالي:



- منهجية التأهيل والتدريب

## المستويات

صمم البرنامج خصيصًا ليناسب الاحتياجات التدريبية للموظفين منذ لحظة انضمامهم كمستجدين في القطاع العام، ويواكب تطورهم الوظيفي إلى أن يصلوا إلى المستويات الإشرافية والإدارية وصولًا إلى مستويات القيادة العليا في السلم الوظيفي في القطاع العام.



الأهداف التي يحققها تسلسل المستويات في البرنامج:

أولاً: تحقيق التكامل والتجانس والتسلسل بين الأدوار الإدارية والقيادية.  
ثانياً: تحقيق التقدم في مستوى القدرات من ناحية المعارف والمهارات والسلوكيات.  
ثالثاً: تحقيق التقدم في مستوى الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام.

### ٣. العملاء والشركاء

يقوم محور الشركاء والعملاء على تأهيل قائد مبادر يراعي عملاءه وشركاءه ويلبي تطلعاتهم، ويكون شريكًا فاعلاً في تحالفات إيجابية تحقق التميّز في تقديم الخدمات بأعلى مستوى من الجودة والكفاءة.

### ٤. المؤسسة

يسعى هذا المحور لإعداد قائد مسؤول يستشعر روح الانتماء إلى مؤسسته ويحب عمله ويسعى إلى استدامة وتطوير العمل المؤسسي وفقاً للرؤى والتطلعات المستقبلية بما يسهم في بناء دولة المؤسسات.

### ٥. الاتصال والتواصل

يقوم محور الاتصال والتواصل على تأهيل قائد يملك مهارات عالية من التواصل ومؤثر في علاقاته المؤسسية وعلى مستوى من التواصل الاستراتيجي الذي يحقق التكامل الدولي في كافة المجالات.

### ٦. الأداء والإنتاجية والإبداع

يُحفز هذا المحور بناء قائد مبدع ومبتكر يرتقي بطموحاته للمساهمة في إحداث التغيير الإيجابي لرفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع العام بمملكة البحرين.

### ٧. القيم

قام معهد الإدارة العامة بتأطير البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية بعدد من القيم والتي تعمل كضوابط للمنظومة القيادية، كالتالي:

- المواطنة
- الاستدامة
- التنافسية
- العدالة والمساواة
- المهنية والمسؤولية



## ٢. مواءمة البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية لمعهد الإدارة العامة مع الخطة الوطنية لنهوض المرأة البحرينية

يعمل معهد الإدارة العامة على تمكين المرأة إداريًا من خلال البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية لتفعيل الدور القيادي للمرأة، وتمكين حصولها على المعرفة والصلاحيات وفرص التطوير الذاتي والدعم والتشجيع والمشاركة في تحديد الأهداف ورسم السياسات، وعليه قام المعهد بتحديد آليات لتنفيذ الخطة الوطنية للنهوض بالمرأة البحرينية في البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية كالتالي:

### المواءمة مع الخطة الوطنية لنهوض المرأة البحرينية (٢٠١٣-٢٠٢٢):

إن سعي معهد الإدارة العامة «بببب» لتكليف البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية بما يتماشى مع الخطة الوطنية لنهوض المرأة البحرينية، يأتي استجابة لتوجهات مملكة البحرين في مجال تحقيق التوازن بين الجنسين، ولفلسفة التنمية والتطوير التي تتبناها مملكة البحرين، والتي تقوم على الاستفادة من العنصر البشري من الجنسين وتوظيفه بشكل أمثل وفقاً لمبدأ تكافؤ الفرص.

فتقدم المرأة البحرينية يأتي كأولوية أساسية من أولويات المعهد عبر الإسهام في جعلها شريكاً أساسياً في التنمية الإدارية، ومحركاً للتطوير في منظومة العمل الحكومي، عبر العمل على ربط البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية بأهداف التنمية المستدامة، وتوجهات العمل الحكومي التي تصب مباشرة في تحقيق التوازن بين الجنسين، من خلال:

- توظيف مخرجات البرنامج من مبادرات ومشاريع وإعادة هندسة العمليات بما يدعم الكفاءات البحرينية إدارياً.
- الحرص على حصول القيادات البحرينية النسائية على فرص تدريبية مناسبة.
- توظيف منهجيات الإرشاد (الكوتشنج) لمواجهة الاحتياجات الوظيفية للمرأة البحرينية بما يضمن استدامة تقدمها وترقيتها لشغل المناصب القيادية.



## الميزات

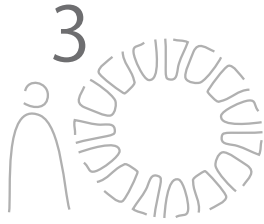


يتميّز البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية بتضمينه للجوانب التالية:

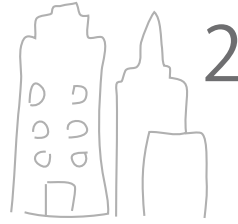
### ١. مساهمة البرنامج في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

قام معهد الإدارة العامة بإدراج مفهوم التنمية المستدامة في البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية بمختلف فئاته الوظيفية وذلك من خلال آليات تُنفذ بمبادرات ومشاريع تسهم في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

ويقوم البرنامج بخلق الوعي بالأهداف والتي تقوم على ثلاثة محاور رئيسة وهي المحور الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وتعزيز مفاهيمها وتوضيح غاياتها من خلال المبادرات والمشاريع المقدمة من المتدربين، وصياغة مخرجات تعلم تسعى إلى تحقيق تلك الأهداف، والتي تمكن المشارك من تدعيم المبادرات في العمل بالقطاع العام، المساهمة في رفع مؤشرات مملكة البحرين، وتحقيق مستوى من التنافسية.



٣ يتدرب المشاركون على عدد من المعارف والمهارات والقدرات وربطها بأهداف التنمية المستدامة



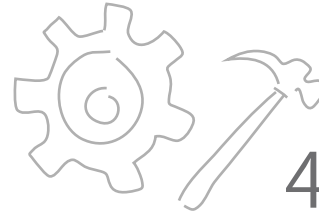
٢ تتحمل جهات القطاع العام تكلفة تدريب الموظفين بمعهد الإدارة العامة



١ تعاون معهد الإدارة العامة مع مكتب الأمم المتحدة الإنمائي (إدماج أهداف التنمية المستدامة بالتدريب)



٥ نشر مفهوم التنمية المستدامة وتنفيذ مبادرات ترفع مؤشرات مملكة البحرين



٤ يطبق المشاركون في بيئة العمل المبادرات والمساهمات في مجال التنمية المستدامة

## آليات التقييم

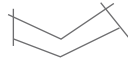
يؤمن المعهد إيمانًا كليًا بأهمية التقييم في تطوير الأداء الحكومي، لذلك يعتمد في البرنامج الوطني على ٣ آليات للتأكد من تحقيق البرامج لأهدافها المنشودة وتطوير البرامج بما يتناسب مع الحاجات الحقيقية في القطاع العام، كالتالي :

### جلسات الإرشاد (للمتدربين)



تستخدم نتائج التقييم السايكومتري في جلسات الكوتشنغ (Coaching) لمتدربي برنامجي كوادر وقيادات، إذ يكتشف المتدربين نقاط القوة لديهم، ومجالات التحسين في شخصيتهم، ويساعدهم على إدراكها، والعمل على استثمارها من أجل تطوير قدراتهم القيادية وتحسين الكفاءة في العمل.

### التقييم السايكومتري والقدرات (للمتدربين)

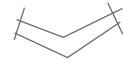


يتم باستخدام اختبارات عالمية معتمدة ومجربة علميًا، وقياس هذا التقييم المهارات الشخصية وتفضيلات العمل للمتدربين.

التقييم المعرفي، يطبق لجميع البرامج

التغذية الراجعة، تطبق في جميع البرامج لقياس رضا المتدربين

### قياس العائد من الاستثمار في التدريب (على مستوى البرامج)



مستويات التقييم حسب منهجية جاك فيليبس (ROI)

المستوى الخامس  
العائد المادي

المستوى الرابع  
قياس الأثر

المستوى الثالث  
التطبيق

المستوى الثاني  
قياس التعلم

المستوى الأول  
قياس ردة الفعل

## آليات التعلم

تعتبر منهجية التعلم والتطوير من الآليات التي تحقق التنوع في أساليب التعلم وذلك باستخدام عدد من الأدوات المساهمة في تحقيق مخرجات التعلم في جميع البرامج بمختلف المستويات الإدارية. وتتمثل في ثلاثة محاور رئيسة، كالتالي:

### ١. صقل الخبرات

- التدوير الوظيفي في بيئات ومهام مختلفة مع إدارات وفرق متنوعة.
- التدريب على رأس العمل لاكتساب المعارف والمهارات من الأفراد وبيئة العمل.
- التدريب على حل مشاكل العمل من خلال تأدية المشاريع والمهام الموكلة للفرد أو المجموعة.
- مهام التحدي وهي عبارة عن إشراك الفرد في مهام أعلى من مستواه الحالي.

### ٢. إثراء التعلم

- التدريب النظري المبني على المنهجيات العلمية بما يتناسب مع احتياجات وأولويات وأدوار الأفراد.
- تنوع وسائل التدريب وتوظيف الوسائط المساهمة في تحقيق التعلم المناسب.
- توظيف المحاكاة والألعاب والمحتوى الإلكتروني وإشراك المشاركين في بيئات عمل تحاكي الواقع.

### ٣. الإرشاد والتوجيه

- الإرشاد الفردي والجماعي بواسطة (المرشد) لمساعدة المشارك لاكتشاف القدرات وتحقيق الأهداف.
- التوجيه والنصح وتبادل الخبرات بواسطة (الموجه) لمساعدة المشارك على الاستثمار الأمثل في إدارة المهام.
- اختبارات التقييم السلوكي والمعرفي وتقديم التغذية الراجعة.
- بناء المجموعات المهنية والتفاعلية لتنمية وبناء علاقات عمل فاعلة.

## الأساليب التدريبية

- التدريب الصفي
- التدريب الإلكتروني
- التدريب على رأس العمل
- التدريب الميداني
- التدريب بالألعاب
- التعلم الذاتي
- الفعاليات التفاعلية
- الزيارات الميدانية والمؤسسية



حان الوقت لتتخذ القرار المهني الأهم؛ لتكون قائدًا مختلفًا..  
ضع عينك معنا على الهدف التالي ولنخطو بثبات لتحقيقه



## البرامج

# برنامج الموظفين المستجدين في القطاع العام «تأسيس»

يمثل البرنامج اللبنة الأساسية لبناء موظف مدرك لدوره في منظومة العمل بالقطاع العام من منطلق الفكر القيادي والقيم الإدارية وذلك اعتبارًا من اليوم الأول من تاريخ تعيينه. كما يؤهل البرنامج كل موظفٍ مستجد لبناء شخصيته القيادية القادرة على خلق بيئة عمل فعّالة من خلال التعامل الوظيفي بمهنية وكفاءة عالية يخدم فيها المواطن.

## الفئة المستهدفة:

الموظفون المستجدون في القطاع العام.

## مدة البرنامج:

٤ أيام تدريبية بمعدل ٤٠ ساعة تعلم.

## متطلبات التخرج:

١. حضور ما لا يقل عن ٨٠٪ من إجمالي التدريب الصفي.
٢. اجتياز التقييم بما لا يقل عن نسبة ٦٠٪.

## شروط الترشح:

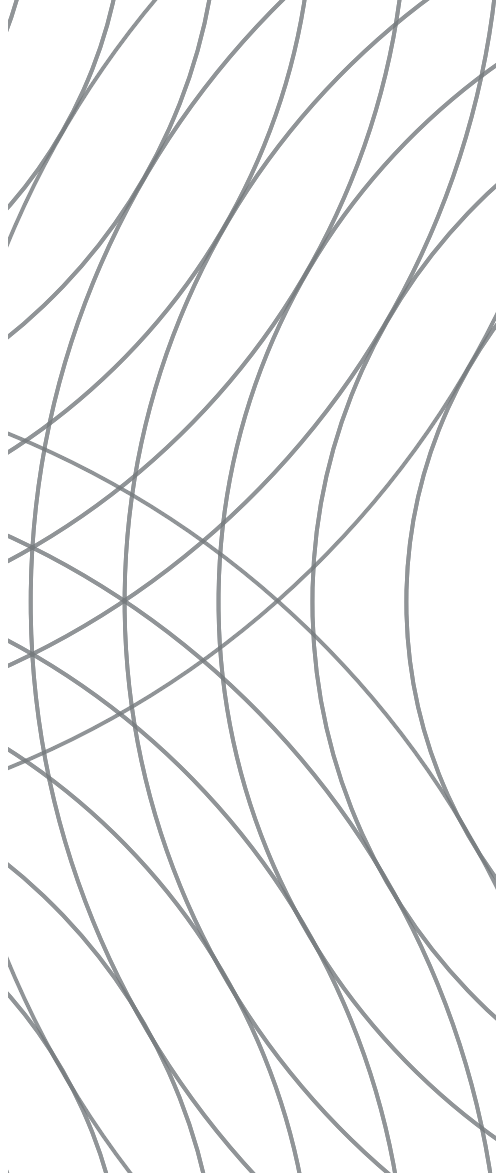
خبرة لا تزيد عن سنة في القطاع العام.

## محتويات البرنامج:

يتألف البرنامج من المواضيع الرئيسية التالية:

### ١. الفكر القيادي ومنظومة العمل الحكومي:

يهدف هذا الموضوع إلى تحفيز المشارك لاستكشاف ميوله القيادية، والاستزادة من تجارب القياديين انطلاقًا من القيم الإدارية والفكر القيادي، وتعريفه بمسؤولياته الوظيفية من خلال تمكينه من القواعد والمبادئ الأساسية المتعلقة بحقوقه والتزامه بواجباته اتجاه مؤسسته والسياسات المتبعة بالقطاع العام، بالإضافة إلى تعزيز إدراكه بدوره المؤثر في منظومة العمل الحكومي والذي يرفع من مستوى وعيه بالتحديات التي تحيط به في بيئة عمله وكيفية استثمار الفرص المتاحة لخلق التغيير.



# تأسيس

ثقافة حكومية واعية

## ٦. الصحة والسلامة المهنية:

يُعزّز هذا الموضوع مفهوم الصحة والسلامة المهنية لدى المشارك من خلال تزويده بالإرشادات المتعلقة بيئة العمل مما يضمن سلامته وصحته، من خلال التعرف على الأنظمة والمعايير والأسس التشريعية للصحة والسلامة المهنية، وكيفية الوقاية وتقييم مخاطر بيئة العمل.

### الإطار العام للبرنامج:



### عملية التقييم المعرفي:

اختبار نهائي إلكتروني (عبارة عن اختيار متعدد)



## ٢. التعامل الوظيفي

يسعى هذا الموضوع لتزويد المشارك بالمهارات الأساسية للتعامل الوظيفي في بيئة العمل لتأدية مهامه بمهنية، وذلك بالتعرف على أساسيات بروتوكول التعامل مع العملاء والشركاء لتحقيق مستوى عالٍ من التواصل، إلى جانب تعزيز دوره ومسؤوليته في الحفاظ على هويته وسمعته المؤسسية.

## ٣. قوانين وأنظمة الخدمة المدنية:

يُمكن هذا الموضوع المشارك من التعرف على حقوقه وواجباته وما يتعين عليه التقيد به من احترام قوانين وأنظمة المؤسسة، وسلوكه الوظيفي مع أقرانه في مجال العمل ومراعاة المصلحة العامة، من أجل تسهيل عملية انخراطه في منظومة العمل بالقطاع العام. بالإضافة إلى تعريفه بأهم المصطلحات المتداولة في القطاع العام، وتزويده بالإرشادات العامة حول مراحل دورة التوظيف المنقسمة إلى مرحلة ما قبل التعيين مروراً بمرحلة بعد التعيين ومرحلة المباشرة بالعمل انتهاءً بمرحلة نهاية الخدمة. كما سيتم تزويد المشارك بالمعارف المتعلقة بحقوقه الوظيفية المتمثلة في الأجور والرواتب، الإجازات، والتظلمات، العلوات والمكافآت التشجيعية والترقيات، بالإضافة إلى حقه في التدريب وفق الأنظمة والقوانين التي يحددها قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية والمالية.

## ٤. إدارة الأداء الوظيفي:

يهدف هذا الموضوع إلى تعريف المشارك بآليات التقييم المتبعة بديوان الخدمة المدنية والمتمثلة بنظام إدارة الأداء الوظيفي «أداء»، الأمر الذي يساهم في الارتقاء بالعمل في القطاع العام ورفع مستوى الأداء وجودة الإنتاجية لما يتضمنه النظام من ربط أداء الموظف بالحوافز والعلاوات والترقيات والمسائلة وخطط ونظام التدريب من جهة، وربط أهداف الموظف الشخصية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من جهة أخرى، بالإضافة إلى تشجيع الاتصال والتواصل البناء في عملية التقييم، وتشجيع التعلم والتطوير المستمر، والذي يحقق زيادة الرضا الوظيفي ويرفع مستوى الإنتاجية.

## ٥. قانون التقاعد:

يُنمي هذا الموضوع ثقافة المشارك في بداية حياته المهنية حول المزايا والحقوق التقاعدية، بما يساهم في مساعدته على رسم مساره الوظيفي منذ بداية انضمامه في العمل بالقطاع العام. سيتم تعريفه أيضًا بالمصطلحات المرتبطة بالقانون التقاعدي وتزويده بكافة الحقوق التقاعدية التي تكفلها مملكة البحرين للعاملين في القطاع العام، كما سيتم تعريفه على حالات استحقاق المعاش التقاعدي والمكافآت التقاعدية وآليات احتساب المعاش التقاعدي بناء على مدة الخدمة، بالإضافة إلى المزايا التقاعدية التي تمنحها الهيئة العامة للتأمين الاجتماعي لموظف القطاع العام كقانون احتساب الخدمة الافتراضية والسابقة، مزايا استبدال المعاش التقاعدي، وحالات إصابة العمل.

## برنامج بناء القيادات الناشئة «بناء»

يعمل البرنامج على تنمية الشخصية القيادية للمشارك من خلال مساعدته على تطوير ذاته والارتقاء بها بما ينعكس على تقدم المؤسسة وتحقيق التميز للارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي، كما يسعى البرنامج إلى صقل المعارف والمهارات القيادية لدى المشارك لتعزيز دوره للعمل بروح الفريق الواحد لتقديم أفضل خدمة للمواطن في إطار تحكمه القيم الوطنية الأصيلة.

### الفئة المستهدفة:

الأخصائيون والأخصائيات والأوائل ومن في حكمهم.

### مدة البرنامج:

١١ يوم تدريبي بمعدل ٨٠ ساعة تدريبية.

### متطلبات التخرج:

١. حضور ما لا يقل عن ٨٠٪ من إجمالي التدريب الصفي.
٢. أن يجتاز المشارك جميع التقييمات من واجبات وتكليفات ومهام واختبارات بحسب ما تتطلبه كل وحدة بنسبة لا تقل عن ٦٠٪ من كل تقييم.
٣. أن يحصل المشارك على نسبة لا تقل عن ٦٠٪ من إجمالي التقييمات في نهاية البرنامج.

### شروط الترشح:

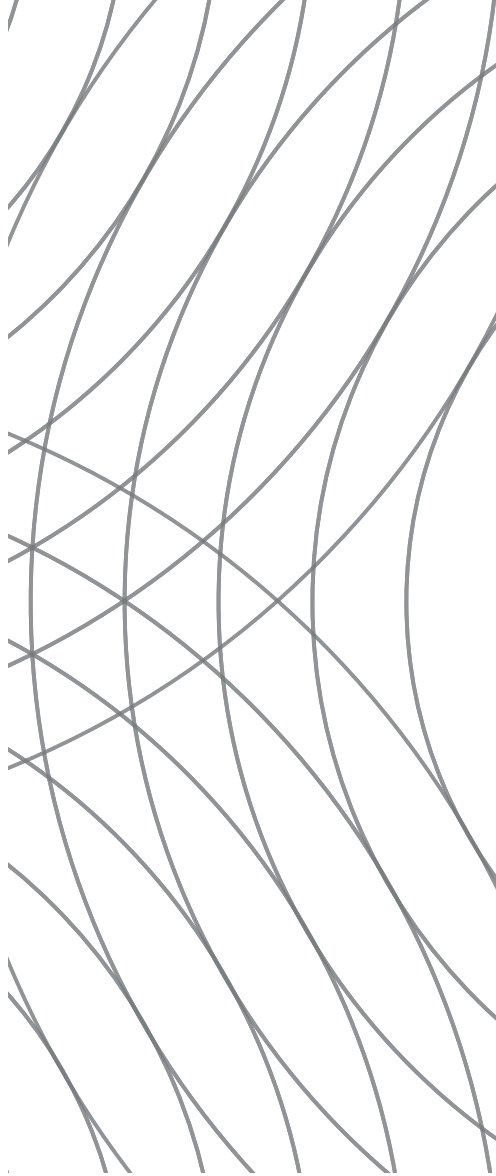
خبرة لا تقل عن سنة في العمل، وفق ما تحدده السلطة المختصة.

### محتويات البرنامج:

يتألف البرنامج من المواضيع الرئيسة التالية:

#### ١. القيادة

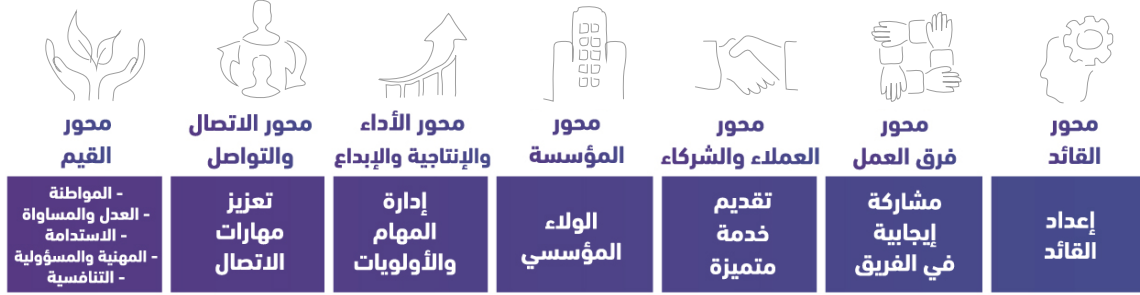
تهدف هذه الوحدة إلى تزويد المشارك بمجموعة من المفاهيم والنظريات في المجال القيادي وفهم الذات، بالإضافة إلى عدد من الأدوات الأساسية التي تمكنه من إعداد شخصيته القيادية وتحديد رؤيته وتوجهاته. كما سيتعرف المشارك على مجموعة من الممارسات القيادية في القطاع العام وأهم الأساليب المتبعة لتحقيق النجاح المؤسسي، والتي يجب أن يتحلى بها القائد في بداية نشأته.



# بناء

أداء وطموح متميز

## الإطار العام للبرنامج:



## عملية التقييم المعرفي:

- اختبار نهائي (عبارة عن دراسة حالات عملية)
- خطة التطوير الشخصي (IDP)

## ٢. فرق العمل

تزوّد هذه الوحدة المشارك بمجموعة من المفاهيم والنظريات في مجال العمل في فريق، إضافة إلى عدد من الأدوات التي تمكنه من اكتشاف طاقاته وقدراته واستثمارها في الأدوار التي يناط إليه القيام بها. كما سيتمكن المشارك من ممارسة المهارات المتعلقة بالاتصال والتواصل مع أعضاء الفريق والتي يتيح له فيها أخذ زمام المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار.

## ٣. العملاء والشركاء

تسعى هذه الوحدة إلى تزويد المشارك بالمفاهيم والنظريات في مجال خدمة العملاء والشركاء، إضافة إلى عدد من الأدوات التي تمكنه من معرفة دوره الفعال في تقديم الخدمات المتميزة والتي تحقق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسته؛ وذلك من خلال فهم الشخصيات المختلفة للعملاء والشركاء. كما سيتمكن المشارك من ممارسة بعض من مهارات المفاوضة والاقناع وذلك لرفع مستوى تقديم الخدمات.

## ٤. المؤسسة

تهدف هذه الوحدة إلى تزويد المشارك بالمفاهيم والنظريات في مجال منظومة العمل المؤسسي، وذلك لفهم وإدراك دوره في تحقيق أهداف مؤسسته الاستراتيجية وأهداف وغايات التنمية المستدامة. الأمر الذي يساهم في غرس روح الانتماء والولاء المؤسسي، كما سيتمكن المشارك من بعض المهارات المتعلقة بأدوات وأساليب التخطيط.

## ٥. الأداء والإنتاجية والإبداع

تهدف هذه الوحدة إلى تزويد المشارك بالمفاهيم والنظريات في مجال التفكير الإبداعي والتي تمكنه من تقديم مقترحات إبداعية وإيجاد الحلول التي تساهم في عملية اتخاذ القرارات، كما سيتمكن المشارك من اكتساب مهارات التفكير في حل المشكلات الإدارية.

## ٦. الاتصال والتواصل

تسهم هذه الوحدة في تزويد المشارك بأساسيات العرض والتقديم لتعزيز مهارات الاتصال والتواصل لديه، إضافة إلى تمكينه من التعرف على أهمية مهارات التأثير والاقناع بالنسبة للقائد، بالإضافة إلى تزويد المشارك بأساسيات كتابة المذكرات والرسائل التي تساهم في تعزيز مهارات الاتصال والتواصل ودورها في تحقيق مستوى أداء متميز.

## برنامج إعداد القيادات الناشئة «تكوين»

يسعى البرنامج لإعداد شخصية قيادية قادرة على إدارة ذاتها بفاعلية ورسم أهدافها الشخصية وفقاً لأهداف المؤسسة الاستراتيجية، مستخدمة مهارات الاتصال والتواصل للعمل ضمن فريق يرتقي بمستوى جودة الخدمات في القطاع العام.

### الفئة المستهدفة:

مشرفو الوحدات ورؤساء المجموعات ومن في حكمهم.

### مدة البرنامج:

١٤ يوم تدريبي بمعدل ١٨٠ ساعة تعلم.

### متطلبات التخرج:

١. حضور ما لا يقل عن ٨٠٪ من إجمالي التدريب الصفي.
٢. أن يجتاز جميع التقييمات من واجبات وتكليفات ومهام واختبارات بحسب ما تتطلبه كل وحدة بنجاح، أي بنسبة ٦٠٪ من كل تقييم.
٣. أن يحصل على نسبة لا تقل عن ٦٠٪ من إجمالي مجموع التقييمات في نهاية البرنامج.

### شروط الترشح:

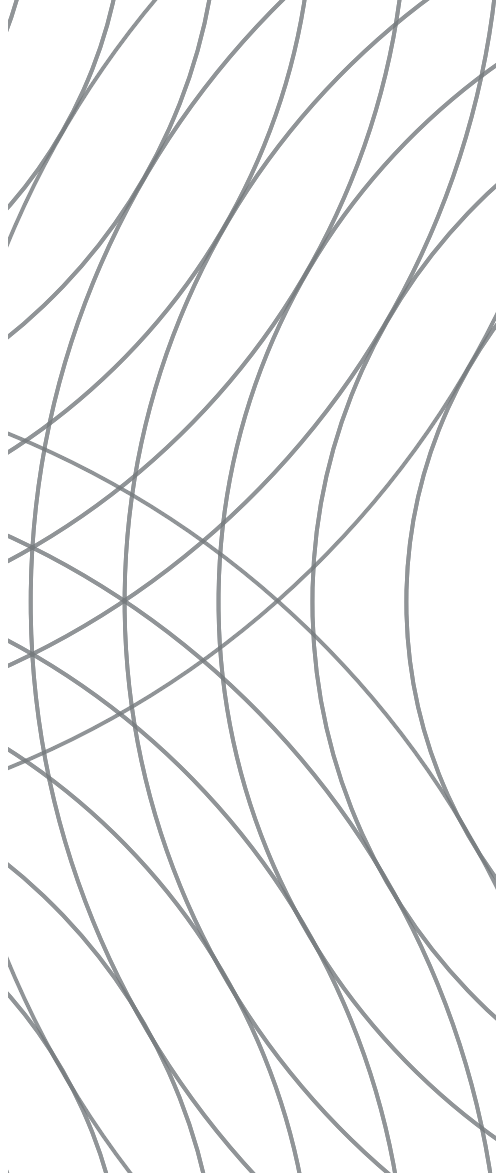
ملء استمارة القبول في البرنامج من قبل المترشح كمتطلب أولي للتقييم في البرنامج.

### محتويات البرنامج:

يتألف البرنامج من الوحدات التالية:

#### ١. القيادة

تهدف هذه الوحدة إلى تمكين المشارك من اكتشاف قدراته القيادية والسمات الشخصية التي تمكنه من القيادة، إضافة إلى تزويده بالأدوات التي تسهم في صقل مهاراته القيادية وإدارة ذاته بفعالية وتدفعه نحو تحقيق أهدافه وفق تطلعات مؤسسته.



# تكوين

نشأة قيادية وإنجازات نوعية

عملية التقييم المعرفي:

التقييم		الوحدة
خطة التطوير الشخصي (IDP)	تمرين	القائد
	تمرين	فرق العمل
	"الزيارة الميدانية" نشاط صفي	العملاء والشركاء
	١. دراسة حالة عملية	المؤسسة
	٢. إعداد تقرير إداري للمبادرة التطويرية	الأداء، الإنتاجية، والإبداع
	٣. عرض نهائي (مجموعات)	الاتصال والتواصل (أ) كتابة التقارير الإدارية (ب) مهارات العرض والتقديم
٤ + خطة التطوير الشخصي		مجموع عدد التكاليف



## ٢. فرق العمل

تزود هذه الوحدة المشارك بالمهارات التي تمكنه من تحقيق الإنجازات وحل المشاكل الإدارية على مستوى الفريق، إضافة إلى تمكينه من مهارات إدارة المشاريع الأساسية.

## ٣. العملاء والشركاء

تهدف هذه الوحدة إلى تعزيز مبدأ المبادرة لدى المشارك من خلال تعريفه بدوره كقائد في بناء تجربة متميزة مع العملاء والشركاء، بالإضافة إلى تزويده بالمهارات لتقديم الخدمات وتعريفه بأنظمة الجودة لتحقيق رضا العملاء والشركاء.

## ٤. المؤسسة

تهدف هذه الوحدة إلى تمكين المشارك لمواءمة أهدافه الشخصية بالأهداف الاستراتيجية لمؤسسته، إضافة إلى إدراكه إلى الظروف المتغيرة في العمل المؤسسي التي تؤثر على الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء وبيئة العمل.

## ٥. الأداء والإنتاجية والإبداع

تنمي هذه الوحدة قدرات المشارك القيادية لتحقيق التميز في الأداء من خلال تزويده بآليات تقديم المبادرات وربطها بأهداف وغايات التنمية المستدامة.

## ٦. الاتصال والتواصل

تهدف هذه الوحدة إلى تزويد المشارك بالمهارات التي تمكنه من عرض مبادراته والتي تعزز من قدراته القيادية، بالإضافة إلى تمكينه من صياغة التقارير الإدارية التي تساهم في رفع مستوى الإدارة في العمل.

## الإطار العام للبرنامج:

						
<b>محور القيم</b>	<b>محور الاتصال والتواصل</b>	<b>محور الأداء والإنتاجية والإبداع</b>	<b>محور المؤسسة</b>	<b>محور العملاء والشركاء</b>	<b>محور فرق العمل</b>	<b>محور القائد</b>
- المواطنة - العدل والمساواة - الاستدامة - المهنية والمسؤولية - التنافسية	<b>مهارات اتصال متميزة</b>	<b>التميز في الأداء</b>	<b>ترابط الأهداف</b>	<b>المبادرة في تقديم الخدمة</b>	<b>عضو فاعل في الفريق</b>	<b>بناء قائد</b>

## برنامج إعداد القيادات الجديدة «كوادر»

يسعى البرنامج إلى تطوير قائد مبدع يمتلك القدرة على المشاركة في وضع الاستراتيجيات من خلال تطوير قدراته في مجال الفكر الاستراتيجي، وإدارة المبادرات لخلق ثقافة التحسين المستمر والتغيير الإيجابي بما يحقق أهداف إدارته ضمن منظومة العمل المؤسسي.

### الفئة المستهدفة:

رؤساء الأقسام ومن في حكمهم.

### مدة البرنامج:

٢٥ يومًا تدريبيًا بمعدل ٢٠٠ ساعة تعلم.

### متطلبات التخرج:

١. حضور ما لا يقل عن ٨٠٪ من إجمالي التدريب الصفي.
٢. أن يجتاز جميع التقييمات من واجبات وتكليفات ومهام واختبارات بحسب ما تتطلبه كل وحدة بنجاح أي بنسبة ٦٠٪ من كل تقييم.
٣. أن يحصل على نسبة لا تقل عن ٦٠٪ من إجمالي مجموع التقييمات في نهاية البرنامج.

### شروط الترشح:

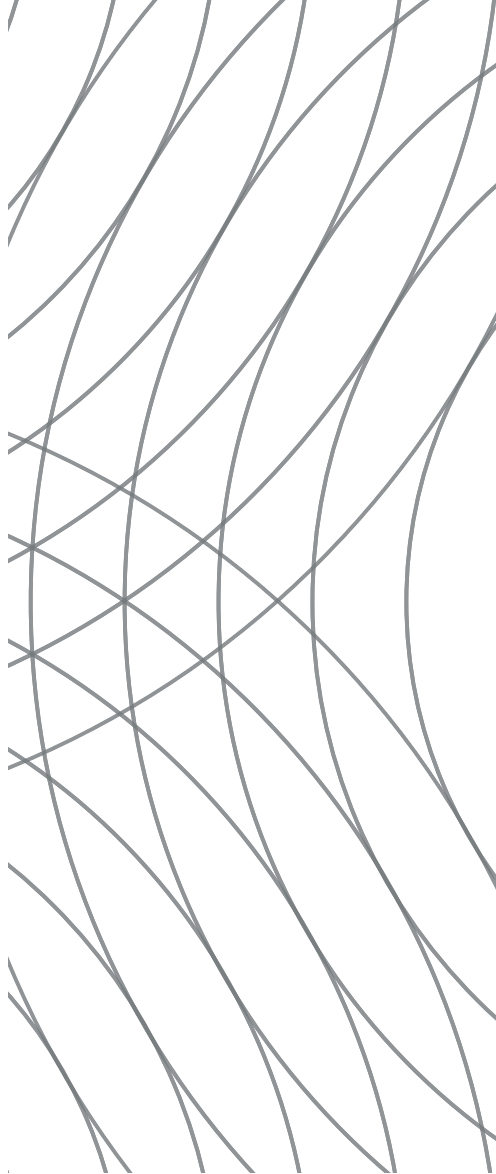
١. ملء استمارة القبول من قبل المترشح كمتطلب أولي للتقييم في البرنامج
٢. اجتياز مقابلة القبول بنجاح.

### محتويات البرنامج:

يتألف البرنامج من الوحدات التالية:

#### ١. القيادة






تهدف هذه الوحدة إلى تزويد المشارك بمجموعة من المنهجيات والنماذج في مجال القيادة للفئة الإدارية الوسطى والتمثلة في الممارسات القيادية وإدارة التغيير وأساسيات متقدمة في التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى تزويده بالأدوات القيادية التي تمكنه من تطوير قائد مبدع قادر على تحقيق أهداف إدارته. كما سيتمكن المشارك من تقييم أسلوبه القيادي الذي يمارسه مع فريقه في بيئة العمل واستنتاج إدارة التغيير الذي يتناسب مع طبيعة الحدث الذي قد يواجهه خلال عمله.



# كوادر

أداء حكومي مبدع

## الإطار العام للبرنامج:

						
<b>محور القيم</b>	<b>محور الاتصال والتواصل</b>	<b>محور الأداء والإنتاجية والإبداع</b>	<b>محور المؤسسة</b>	<b>محور العملاء والشركاء</b>	<b>محور فرق العمل</b>	<b>محور القائد</b>
- المواطنة - العدل والمساواة - الاستدامة - المهنية والمسؤولية - التنافسية	<b>انسجام التواصل المؤسسي</b>	<b>إنتاجية عالية</b>	<b>بناء الاستراتيجيات</b>	<b>التميز والإبداع</b>	<b>قيادة فاعلة للفرق</b>	<b>قائد مبدع</b>

## عملية التقييم المعرفي:

التقييم		الوحدة
خطة عمل ١٠٠ يوم	تمرين	القائد
	مشروع إعادة هندسة إحدى العمليات الإدارية (تقرير+ عرض نهائي)	فرق العمل
		العملاء والشركاء
		المؤسسة
	الأداء، الإنتاجية، والإبداع	
تنظيم جلسات إرشاد لثلاثة من موظفيه	الاتصال والتواصل	
نشاط صفى	-الإرشاد التوجيه الشخصي -التعامل مع وسائل الإعلام	
<b>٣ + ١٠٠ يوم عمل</b>		<b>مجموع عدد التكاليف</b>

## ٢. فرق العمل

تزود هذه الوحدة المشاركون بمجموعة من المعارف المتقدمة في مجال فرق العمل والتي تمكنه من تعزيز مفهوم القيادة الفعالة في الفريق والعمل على بناء فريقه وتطوير قدراتهم بما يحقق أهداف الإدارة، بالإضافة إلى تزويده بالمهارات المتقدمة في إدارة فرق العمل بالمشاريع من خلال عدد من الأدوات التي تبني قدرات الفريق وتقييم أداءه. كما سيتمكن المشاركون من اكتساب مهارات التفويض التي تساهم في بناء صف ثانٍ من القيادات وترفع من أداء الفريق وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

## ٣. العملاء والشركاء

تهدف هذه الوحدة إلى تزويد المشاركون بمجموعة من المنهجيات والممارسات المتقدمة في مجال العملاء والشركاء والتي تمكنه من التميز والإبداع في إدارة الخدمات للمواطن والعمل على استقطاب الشركاء من داخل المؤسسة وخارجها، بالإضافة إلى تزويده بالمهارات المتقدمة من خلال عدد من الأدوات لإعداد دراسة لأحد العمليات في مؤسسته ورصد المقترحات والتوصيات وذلك لتحسين جودة الخدمات وتحقيق التميز الإداري. كما سيتمكن المشاركون من توسيع دائرة الشراكات الداخلية للوصول إلى الشراكات التي تحقق التنمية المستدامة.

## ٤. المؤسسة

تزود هذه الوحدة المشاركون بمجموعة من المنهجيات والاستراتيجيات التي تنمي قدراته في وضع الاستراتيجيات وإدارة المبادرات على مستوى العمل المؤسسي، بالإضافة إلى تزويده بالمهارات المتقدمة في صياغة الأهداف الاستراتيجية لمؤسسته لتوائم منظومة العمل بالقطاع العام، كما سيتمكن من العمل وفق السياسات والتشريعات التي تتناسب مع طبيعة عمل مؤسسته.

## ٥. الأداء والإنتاجية والإبداع

تهدف هذه الوحدة إلى تزويد المشاركون بمجموعة من الضوابط والأنظمة التي تمكنه من توظيف الإبداع ورفع الإنتاجية في العمل، بالإضافة إلى تزويده بعدد من المهارات التي تمكنه من تقييم مستوى الأداء المؤسسي والإبداع ومدى مواءمته مع منظومة العمل بالقطاع العام، كما سيتمكن المشاركون من رفع مستوى أداء فريقه في العمل وذلك وفق الضوابط والمحركات بالقطاع العام.

## ٦. الاتصال والتواصل

تسعى هذه الوحدة لتنمية قدرات المشاركون في تحقيق أقصى درجات التواصل الفعال بين إدارات المؤسسة الأساسية، إضافة إلى تزويده بمجموعة من المهارات المتقدمة في الإرشاد والتي تمكنه من تنظيم جلسات الإرشاد الشخصي لتطوير الكوادر البشرية وتنمية مواهبهم وتحقيق تطلعات المؤسسة.

## برنامج إعداد القيادات التنفيذية «قيادات»

يستهدف البرنامج المعيّنين بموجب قرار مجلس الوزراء الموقر، حيث يسعى البرنامج إلى تطوير قائد استراتيجي يمتلك القدرة على صنع السياسات وتحقيق مؤشرات أداء متميزة في مختلف المجالات التي تدفع بعجلة التنمية المستدامة في مملكة البحرين، من خلال الاستثمار الأمثل للكوادر البشرية ذات الكفاءة.

### الفئة المستهدفة:

المديرون ومن في حكمهم.

### مدة البرنامج:

٢٦ يومًا تدريبيًا بمعدل ٢٠٠ ساعة تعلم.

### متطلبات التخرج:

١. حضور ما لا يقل عن ٨٠٪ من إجمالي التدريب الصفي.
٢. أن يجتاز جميع التقييمات من واجبات وتكليفات ومهام واختبارات بحسب ما تتطلبه كل وحدة بنجاح أي بنسبة ٦٠٪ من كل تقييم.
٣. أن يحصل على نسبة لا تقل عن ٦٠٪ من إجمالي مجموع التقييمات في نهاية البرنامج.

### شروط الترشح:

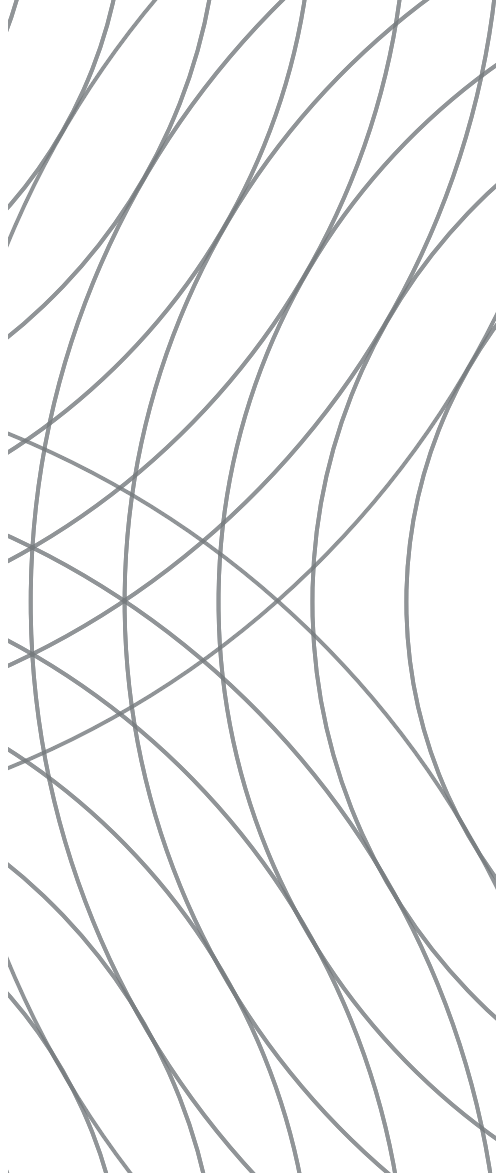
١. ملء استمارة القبول من قبل المترشح كمتطلب أولي للتقييم في البرنامج.
٢. صدور قرار التعيين بدرجة مدير أو ما يعادلها من قبل الجهة الحكومية أو ديوان الخدمة المدنية.

### محتويات البرنامج:

يتألف البرنامج من الوحدات التالية:

#### ١. القيادة

تهدف هذه الوحدة إلى تزويد المشارك بمجموعة من المنهجيات المتقدمة في مجال القيادة الاستراتيجية والدولية والمخاطر التي تواجه القطاع العام لتمكينه من القيادة بنظرة استراتيجية وفق الرؤى والتطلعات، بالإضافة إلى تعزيز دوره كمستشار عبر تنفيذه لعمليات استشارية تهدف إلى تطوير العمل بالقطاع العام، وذلك من خلال طرح التوجيهات وعرضها على متخذي القرار.



# قيادات

تفكير استراتيجي منافس

## الإطار العام للبرنامج:

						
<b>محور القيم</b>	<b>محور الاتصال والتواصل</b>	<b>محور الأداء والإنتاجية والإبداع</b>	<b>محور المؤسسة</b>	<b>محور العملاء والشركاء</b>	<b>محور فرق العمل</b>	<b>محور القائد</b>
- المواطنة - العدل والمساواة - الاستدامة - المهنية والمسؤولية - التنافسية	تكاملي التواصل الداخلي والخارجي	مؤشرات أداء متميزة	صناعة السياسات	تفعيل الشراكات	الاستثمار الأمثل للموارد	قائد استراتيجي

## عملية التقييم المعرفي:

التقييم		الوحدة
خطة عمل ١٠٠ يوم	تمرين	القيادة
	تقديم دراسة عن: تطوير السياسات في القطاع العام وعرض نهائي (مجموعات)	فرق العمل
		العملاء والشركاء
		المؤسسة
	تنظيم ثلاث جلسات إرشاد مشترك لثلاثة من موظفيه - نشاط صفي	الأداء، الإنتاجية، والإبداع
الاتصال والتواصل - الإرشاد المشترك - البروتوكول الدولي - مذكرات التفاهم - الاتصال والتواصل للفئة التنفيذية		
٣ + ١٠٠ يوم عمل		مجموع عدد التكاليف



## ٢. فرق العمل

تزوّد هذه الوحدة المشارك بالمنهجيات المتقدمة في بناء فرق العمل من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وتنمية القدرات المستقبلية بما يحقق أهداف منظومة العمل المؤسسي، بالإضافة إلى تزويده بسياسات النجاح التي تواكب تطلعات منظومة العمل في القطاع العام. كما سيتمكن المشارك من اكتساب مهارات الإشراف على العمليات التنفيذية في الفرق المحلية، وبعض من المهارات الأساسية في الإشراف على الفرق الدولية.

## ٣. العملاء والشركاء

تسعى هذه الوحدة إلى تزويد المشارك بمجموعة من المنهجيات المتقدمة في مجال العملاء والشركاء من خلال القدرة على تقديم خدمات تواكب تطلعات المواطن، والحرص على استقطاب وبناء الشراكات بين مؤسسات القطاعين العام أو الخاص، كما سيتمكن المشارك من اكتساب مهارات متقدمة في متابعة إدارة الخدمات المؤسسية والتي سترفع من مؤشرات الأداء المؤسسي.

## ٤. المؤسسة

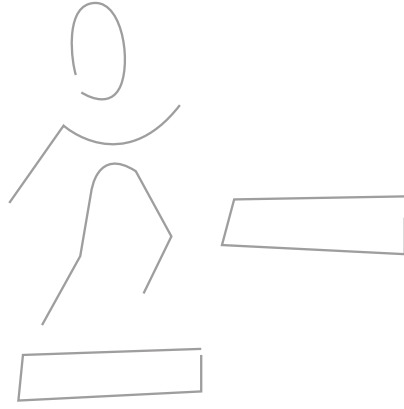
تهدف هذه الوحدة إلى تزويد المشارك بمجموعة من المنهجيات المتقدمة في مجال المؤسسة والمتمثلة في صناعة التغيير واستراتيجيات العمل المؤسسي بما يتواءم مع منظومة العمل في القطاع العام، إضافة إلى تعزيز دور مؤسسات القطاع العام في تنمية الاقتصاد البحريني وتحقيق أهداف وغايات التنمية المستدامة. كما سيتمكن المشارك من تطبيق آليات منهجية لإعداد دراسة تصب في مجال صنع السياسات في القطاع العام.

## ٥. الأداء والإنتاجية والإبداع

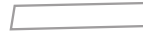
تزوّد هذه الوحدة المشارك بمجموعة من المعارف المتقدمة في مجال الأداء والإنتاجية والإبداع والتي ستمكنه من رفع مؤشرات الأداء في مؤسسته وبالتالي تحقيق مستوى من التنافسية بين مؤسسات العمل في القطاع العام، بالإضافة إلى تزويده بالأدوات اللازمة لإنشاء مؤشرات الأداء لرصد أداء المؤسسة بين المؤسسات المحلية والعالمية.

## ٦. الاتصال والتواصل

تهدف هذه الوحدة إلى تحقيق الانسجام ضمن مؤسسات القطاع العام والخاص بالإضافة إلى تزويد المشارك بمجموعة من المهارات المتقدمة في الإرشاد والتي تمكنه من تنظيم جلسات الإرشاد المشترك لرفع كفاءة الكوادر البشرية وتحقيق تطلعات المؤسسة، كما تهدف أيضا إلى تزويد المشارك بالمهارات المتقدمة في الحوار والتفاعل مع مختلف وسائل الاتصال والتواصل.

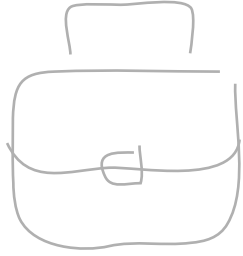


في عصر التحديات، نسارع الزمن ونحقق النتائج لأننا وأنت  
لا نعرف المستحيل من أجل تحقيق غاياتنا التنموية

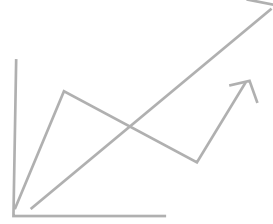




## إحصائيات



تقديم ٣٥٦ مشروع ومبادرة  
لتطوير العمل الحكومي في  
مملكة البحرين



تدريب ٤٣% من الموظفين  
المستجدين الذين انضموا للقطاع  
العام في العامين ٢٠١٦ و٢٠١٧م

عدد الدفعات المطروحة:

**تأسيس** ١٦ دفعة: ١٤٦٥ موظفًا مستجدًا

**بناء** ٨ دفعات: ٤٥٧ أخصائيًا ومن في حكمه

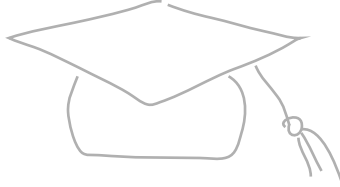
**تكوين** ٦ دفعات: ١٤١ رئيس مجموعة وأخصائي أول ومن في حكمهم

**كوادر** ١٢ دفعة: ٢٤٠ رئيس قسم

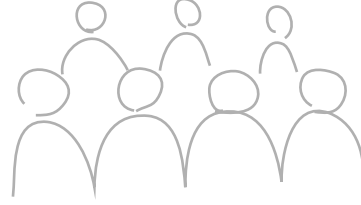
**قيادات** ١٨ دفعة: ٣٥٣ مديرًا ومن في حكمه

## إحصائيات:

تشير الإحصائيات الخاصة بالبرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية حتى سبتمبر ٢٠١٨م، إلى:



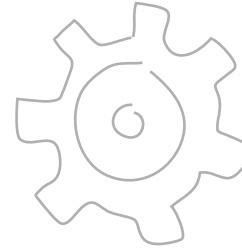
ترقية ١٢٪ من إجمالي خريجي البرنامج الوطني إلى مناصب قيادية أعلى



تدريب ٠,٥٪ من مجموع موظفي القطاع العام



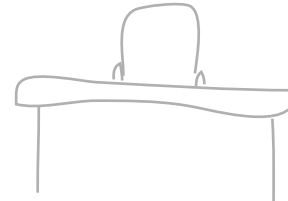
ترقية ١٤٪ من خريجي برنامج كوادز إلى منصب مدير



ترقية ٨٪ من خريجي برنامج تكوين إلى رئيس قسم



تدريب ٣٠٪ من مجموع رؤساء الأقسام من مختلف الجهات الحكومية



ترقية ٨٪ من خريجي برنامج قيادات إلى منصب وكيل أو وكيل مساعد

البرنامج الوطني  
لتطوير  
القيادات  
الحكومية