

الخطة الإستراتيجية

للأعوام 2013 - 2015

GPC
إرادة التغيير

دولة فلسطين
ديوان الموظفين العام





دولة فلسطين
ديوان الموظفين العام

الخطة الإستراتيجية

للأعوام
2015 - 2013

GPC

إرادة التغيير



فخامة الرئيس
محمود عباس
(أبو مازن)

المحتويات

6	كلمة معالي رئيس الديوان أ. موسى أبو زيد
8	ملخص تنفيذي
10	منهجية إعداد الخطة
.....	
15	خلفية عن ديوان الموظفين العام
15	١. مقدمة عامة
17	٢. مقدمة عن ديوان الموظفين العام
17	١،٢ إدارات ووحدات الديوان
19	٢،٢ مهام ديوان الموظفين العام
20	إنجازات الديوان:
20	○ مستوى الهياكل التنظيمية
20	○ مستوى التعيينات
20	○ مستوى الترقيات
21	○ مستوى تقييم الأداء
21	○ مستوى التدريب وتطوير المصادر البشرية
22	○ مستوى تكنولوجيا المعلومات
23	○ مستوى الشؤون القانونية
24	○ مستوى الرقابة الداخلية
24	○ مستوى الرقابة الإدارية الخارجية
.....	
27	الرؤية، الرسالة، الأهداف
29	القيم والمبادئ الموجهة للديوان
30	الأهداف التنموية/الاستراتيجية، المخرجات، الأنشطة والمؤشرات
.....	
39	محاور ومجالات عمل الديوان ومبررات التطوير
39	○ محور تشريعات نظام الخدمة المدنية
40	○ محور تنظيم العلاقة بين الجهات ذات العلاقة بالخدمة المدنية

41	○ محور التخطيط ال،ظيفي وجداول تشكيلات الوظائف
45	○ محور تنمية وتطوير الموارد البشرية
45	○ محور التميز في الأداء الحكومي
46	○ محور المدرسة الوطنية للإدارة
48	○ محور تقييم الأداء
49	○ محور تعزيز تجربة الرقابة الادارية
50	○ محور تعزيز وتعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات
52	○ محور تطوير التعاون والتنسيق مع الشركاء الحكوميين وغير الحكوميين
53	تحليل البيئة الداخلية
53	○ نقاط القوة
54	○ نقاط الضعف
57	تحليل البيئة الخارجية
57	أولا: التحديات على مستوى البيئة الخارجية العامة
57	○ المستوى السياسي والاقتصادي
59	ثانيا: التحديات على مستوى البيئة الخارجية المباشرة
59	○ المستوى القانوني
59	○ العلاقة مع الجهات الشريكة
60	○ تحديات ترتبط بنظام الخدمة المدنية
61	ثالثا: الفرص المتاحة أمام الديوان
67	القضايا الحرجة
.....	
71	المتابعة والتقييم
73	خطة العمل
79	الموازنة
80	المراجع
82	الملاحق

كلمة معالي رئيس الديوان



سعت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ تأسيسها إلى تطوير المؤسسات الحكومية، من النواحي الإدارية والقانونية، وتأهيل وإدارة كوادرها البشرية بأفضل الأساليب والمعايير الدولية، لإيمانها بالدور الفاعل الذي تلعبه تلك المؤسسات في بناء مرافق شفافة وفعالة للدولة العتيده. وتتقضي رؤية إقامة الدولة وبناء مؤسساتها من ديوان الموظفين العام، وعبر موقعه الهام والمؤثر، العمل الحثيث لتوفير البيئة المؤسسية المناسبة لإطلاق الإبداعات والمبادرات الفردية والجماعية باتجاه تحقيق الهدف الأساس والذي يبدأ وينتهي بالمواطن الفلسطيني، ويتمحور حول حقه في التمتع بمستوى متطور ولائق من الخدمات، دون استنزاف للموارد المتاحة. ولتحقيق هذه الغاية المركبة وعظيمة الأثر، راهناً ومستقبلاً، لا بد من العمل المبدع القائم على التواصل والتعاون والتكامل بين أدوار مختلف الأطراف ذات العلاقة، وذلك لتسهيل إجراءات العمل، وزيادة الفاعلية، وتوفير أجواء من الشفافية في إدارة الموارد البشرية، وتوفير ما يلزم لصناع القرار، لتمكينهم من التخطيط والتطوير والتنفيذ والتقييم للجوانب المختلفة المتعلقة بالكادر العامل في المؤسسات الحكومية.

ولترجمة هذه الرغبة قام الديوان بجهود حثيثة في الإشراف على تطوير هيكل السلطة الوطنية، حيث لعب دوراً قيادياً في هذا المجال بالتعاون مع جميع الوزارات المختصة. أما في مجال التنمية الإدارية فقد أولى الديوان هذه القضية أهمية خاصة، وقد انطلق من تقييم الموارد البشرية الموجودة في الجهاز المدني للسلطة، وطور رؤية وآليات عمل تستند إلى أساليب علمية في تدريب الكادر وتطوير كفاياته بهدف تحسين فاعليته وكفاءته وزيادة إنتاجيته، على أسس مهنية واضحة. ويعمل الديوان حالياً على تطوير الاستراتيجية الوطنية للتدريب لتكون الأساس والمرشد لجميع مراكز التدريب القائمة في الوزارات، لتقدم بدورها التدريبات المتخصصة وفقاً لهذه الاستراتيجية، وذلك لتمكين من تحقيق التكامل في العمل والسماح بمراكمة التجارب، لتحقيق القفزات النوعية التي نحتاجها لتطوير قطاع الخدمة المدنية في السلطة، ورسم السياسات التنموية والتطويرية المتعلقة بالموارد البشرية. كما نسعى إلى الانتهاء من إنجاز أتمتة شبكة الموارد البشرية.

ولتحقيق هذا الهدف يعمل الديوان على العديد من المحاور التي ستشكل نقلة نوعية في الوظيفة العامة، وأبرزها إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة، لتأهيل وتطوير كادر الخدمة المدنية العامل في مختلف الدوائر الحكومية، من أجل المساهمة في تطوير مؤسسات الدولة العتيده، عبر تنفيذ الرؤية الوطنية والخطط الإستراتيجية لتطوير قطاع الموظفين العموميين، و توطئ التدريب في فلسطين، وربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، وتخريج القادة القادرين على تحقيق الأثر الإيجابي في أماكن عملهم وقيادة مؤسسات الوطن. لقد تم تطوير فكرة المدرسة بعد الاطلاع على العديد من التجارب الدولية في ذات المجال، وأبرزها مدرسة الإينا الفرنسية، ومدرسة كويكا في كوريا الجنوبية، والهند، والإمارات، والأردن وتونس. وقد تم بناء الشراكات الحقيقية معها، للبدء من حيث انتهت وليس من حيث بدأت. وتتخلص رسالة المدرسة في تعزيز الحكم الجيد والإدارة الفعالة، وتحسين أداء موظفي الخدمة المدنية، لتقديم خدمة

أفضل، تلبيةً لاحتياجات الشعب الفلسطيني، من خلال تقديم البرامج التدريبية المتخصصة، والمساعدة التقنية، وإجراء الأبحاث، وغرس قيم القطاع العام التي تقوم على أساس المسؤولية، والأداء الجيد، والنزاهة، والشفافية، والإنصاف والحياد، وجعل الوصول إلى الوظيفة الحكومية على أساس المسابقة، وتوفير الكفايات اللازمة.

انطلاقاً من دوره ورسالته، يسعى ديوان الموظفين العام، إلى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في فلسطين- وليس فقط إدارتها- وذلك ضمن الإمكانيات المحدودة، ولكن بأفق إبداعي غير محدود.

كما يعمل الديوان على تطوير نظام علمي خاص بتقييم الأداء، بحيث تكون ترقية الموظف وتقدمه في السلم الوظيفي معتمدين على نتائج تقييم أدائه السنوي وإنجازه الفعلي، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف الدائرة الحكومية التي يعمل فيها، بكفاءة وفعالية.

كما يعمل الديوان على تطوير قانون الخدمة المدنية واللوائح والتعليمات الناظمة له، من خلال قيادته للجنة التي شكلها مجلس الوزراء، والتي من المتوقع الانتهاء من إعداد مسودتها النهائية لمشروع القانون المعدل نهاية العام الجاري.

لقد انتهت الديوان من إعداد مدونة السلوك والتي ستعزز من انتماء الموظفين، وتشكل دليلاً هاماً ومرشداً لهم في عملهم، وتنتظر مصادقة مجلس الوزراء عليها.

وفي مجال آخر قطع الديوان، بالتعاون مع الدوائر الحكومية المختلفة واللجان المتعددة، خطوات هامة على طريق إعداد جداول تشكيلات الوظائف، وأتم تطوير دليل تعريفي بجدول تشكيلات الوظائف للدوائر الحكومية، وعمل على تدريب الفرق الفنية فيها البالغ عددها (65)، وباشرت اللجان العليا والفنية اجتماعاتها للإشراف على إعداد هذه الجداول، تمهيداً لعرضها على مجلس الوزراء للاعتماد، كما يعمل الديوان على إعداد بطاقة الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لكافة الوظائف الحكومية بعد ما قام بحصرها وتوحيدها وتصنيفها بالتعاون مع الدوائر الحكومية، وقريباً سيبدأ العمل على عملية وزن الوظائف ووزن الخبرات، من أجل جعل الوظيفة العامة عصرية بحقوقها وواجباتها ورسالته. وإننا لعل ثقة بأن هذه التجربة ستلاقي نجاحاً كبيراً، ما من شأنه تطوير الوظيفة العامة. كما ويعمل الديوان أيضاً على مشروع التميز الحكومي إيماناً منه بأهمية تمكين البيئة الداخلية للديوان وجعلها قوية وبشكل أكثر احترافية، وتحديد مساحة المسؤولية لكل الإدارات والوحدات التنظيمية داخل الديوان، عبر إنجازه أدلة الإجراءات الداخلية، إضافة إلى مأسسة عمليات التخطيط الوظيفي للموارد البشرية، من خلال عمله على إعداد دليل التنبؤ الوظيفي، ودليل التدريب والموظف الجديد، ودليل الحوافز.

وفي الختام لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع الأشخاص الذين ساهموا في إعداد هذه الوثيقة الهامة. لقد شكلت عملية التخطيط الاستراتيجي وتطوير هذه الوثيقة فرصة هامة لإتاحة المجال لحوار داخلي حقيقي وصريح بين كوادر الديوان والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة. كما أنها وفرت الفرصة للجميع للنقد والنقد الذاتي، ولدراسة البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرهما على واقع الديوان والخدمة المدنية وأفاق التطور المستقبلي.

كما أتقدم من مؤسسة UNDP بجزيل الشكر لدعمها في تطوير هذه الوثيقة. لقد أسهم الجميع في تحديد رؤية ورسالة وأهداف الديوان الاستراتيجية، مسترشدين بالقيم والمبادئ الموجهة لعملنا، وسنسير بدون تردد، لتحقيق تلك الرسالة، خدمة لموظفينا ولوطنينا الذين يستحقون منا كل الاحترام والتقدير.

أ. موسى أبو زيد

رئيس ديوان الموظفين العام

ملخص تنفيذي

تعتبر هذه الوثيقة الاستراتيجية بشموليتها ومنهجيتها الأولى في تاريخ الديوان، وقد جاءت ثمرة جهود كبيرة شارك فيها العشرات من كوادر الديوان والدوائر الحكومية ذات العلاقة. إعتمدت الوثيقة التشاركية والتخطيط منهجية علمية في جميع مراحل تطويرها. حيث تم تشكيل فريق خاص للإشراف على عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد بدأ الفريق عمله بتطوير دليل خاص، حدد فيه اللجان والأشخاص الذين سيشاركون في العملية، إضافة إلى تحديد مهام وآليات عمل اللجان المختلفة، والشروط المرجعية لتلك اللجان، ووضع خطة عمل تفصيلية لتجميع الأدبيات والمعلومات والوثائق اللازمة لإعداد الوثيقة. شارك في عملية التخطيط مسؤولو الشؤون الإدارية في الدوائر الحكومية والعديد من المؤسسات غير الحكومية والمراقبين. كما عقد الفريق ورشة عمل مركزة بحضور خبراء محليين لمدة يومين، بمشاركة اللجان الثلاث المشاركة في التخطيط، بكافة أعضائها، إضافة إلى المدراء العاميين في الديوان. استخدم في تطوير الوثيقة عدة أساليب مثل الاستمارات، والمقابلات وعقد ورش العمل والمجموعات البؤرية المركزة. وقد سهل العمل خبير خارجي عمل بتناغم مع فريق العمل وتحت إشراف وتوجيه من رئيس الديوان. تتضمن الوثيقة مقدمة عامة عن ديوان الموظفين العام، من حيث نشأته، ومهامه، واختصاصاته، وصلاحياته، وإداراته، ووحداته، وأهم المحطات الرئيسية في تطوره، وكذلك أهم الإنجازات التي حققها، ومن أهمها: الإشراف والمساهمة في تطوير الهياكل التنظيمية واللوائح المتعلقة بالتعيينات والترقيات، وتطوير نظام تقييم الأداء، والعمل الجدي في مجال تدريب المصادر البشرية، ورسم السياسات المختصة بتنمية المصادر البشرية، وتطوير تكنولوجيا المعلومات، وخاصة في مجال أتمتة شبكات المصادر البشرية. إضافة إلى العمل على الشؤون القانونية وتطوير قانون الخدمة المدنية، والرقابة الداخلية والرقابة الإدارية الخارجية. حددت الوثيقة رؤية ديوان الموظفين العام، والتي تصف كيف سيكون الديوان بعد 10 - 15 عاما في حال تمكنه من تحقيق رسالته وأهدافه الاستراتيجية. فجاءت الرؤية على الشكل التالي:

مؤسسة رائدة وفاعلة في تطوير الخدمة المدنية في فلسطين بخدمات نوعية متميزة تستند إلى مبادئ الحكم الرشيد والإدارة الجيدة.

أما رسالة الديوان، والتي تحدد مبرر وجوده ومجالات عمله الرئيسية فكانت: تطوير وتنظيم الوظيفة العامة والإشراف عليها، وتطبيق القوانين والأنظمة المتعلقة بالخدمة المدنية، والارتقاء بأداء المؤسسات العامة، استناداً إلى مبادئ الشفافية، والجدارة، والحيادية، والمهنية للإسهام في بناء مؤسسات الدولة الفلسطينية.

كما تضمنت الخطة ثلاثة أهداف استراتيجية، انبثق عن كل منها مجموعة من الأهداف التنموية والمخرجات المباشرة ومجموعة من الأنشطة، إضافة إلى مجموعة من المؤشرات لقياس مدى تحققها. أما الأهداف الاستراتيجية فهي:

1. إحداث تحسين مستدام في البنية التشريعية والمؤسسية لنظام الخدمة المدنية.
2. تنمية وتخطيط وإدارة الموارد البشرية بشكل منظم ومدروس.
3. تطوير نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية.

وفي فصل آخر تناولت الوثيقة بالتفصيل مجالات ومحاور العمل المستقبلية للديوان، شارحة مبررات ذلك التطوير الذي سيكلف الديوان عمله فيه خلال سنوات الخطة الثلاث، مبرزة أهم النتائج متوسطة المدى التي يبتغي الديوان الوصول إليها.

كما أفردت الوثيقة فصلاً خاصاً اشتمل على أهم نتائج تحليل البيئة الداخلية للديوان، بما تتضمنها من نقاط القوة والضعف، وكذلك تحليل للبيئة الخارجية المباشرة والعامّة، وتحليل للبيئة الخارجية بمكوناتها المتعددة. وحددت الوثيقة أهم الفرص والتحديات التي تواجه عمل الديوان، والتي من المتوقع أن تؤثر على عمله وتطور أدائه خلال السنوات الثلاث القادمة، ووضعت الاستراتيجيات اللازمة لكيفية مواجهتها والتقليل من تأثيراتها السلبية، وكذلك كيفية الاستفادة من نقاط القوة والبناء عليها، والتقاط الفرص واستثمارها بما يعزز من دور الديوان ويمكنه من تحقيق رسالته وأهدافه.

إضافةً إلى تحليل البيئة الخارجية، تمت الإشارة إلى التحديات التي ترتبط بالسياق العام، كغياب الاستقلال السياسي والاقتصادي «والانقسام» بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وقلة الموارد المالية المتاحة للديوان لتحقيق المشاريع التي حددتها الوثيقة. كما توصلت الوثيقة إلى أهم القضايا الحرجة التي من المتوقع أن تؤثر سلباً على عمل الديوان ومدى فاعليته وكفاءته خلال فترة الخطة (2013-2015) وفي مقدمتها:

- * قضايا تتعلق بتداخل وتعدد وتناقض القوانين والأنظمة واللوائح القائمة، وتداخل صلاحيات وأدوار الديوان مع المؤسسات الأخرى.
- * قضايا تتعلق بنظام الخدمة المدنية ككل.
- * قضايا تتعلق بالوضع الداخلي للديوان.

وقد حددت الوثيقة مجموعة من الاستراتيجيات للتعامل مع تلك القضايا.

كما أفردت الوثيقة مكاناً لخطة العمل والموازنة التي يحتاجها ديوان الموظفين العام لتنفيذ المشاريع التطويرية الواردة في الخطة والتي بلغت (22,757,000) دولار.

وخصصت الوثيقة قسماً خاصاً لمتابعة وتقييم درجة التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الثلاثة لديوان الموظفين العام، واقتُرحت إنشاء وحدة خاصة «بالمتابعة والتقييم» في الديوان تتشكل من كادر مؤهل ومتخصص، تربطها علاقة تنسيق دائم مع الشركاء الحكوميين وغير الحكوميين، بقصد متابعة وتقييم تطبيق القضايا التي اتفق عليها في الخطة، إن كان على صعيد الديوان أو المؤسسات الحكومية ذات العلاقة، إضافةً إلى متابعة وتقييم الموازنة المخصصة.

أما القسم الأخير من الوثيقة فقد تضمن قائمة المراجع التي استخدمت في الوثيقة، إضافةً إلى مجموعة من الملاحق التي تضمنت معلومات هامة حول الموارد البشرية في الديوان والسلطة الوطنية بشكل عام.

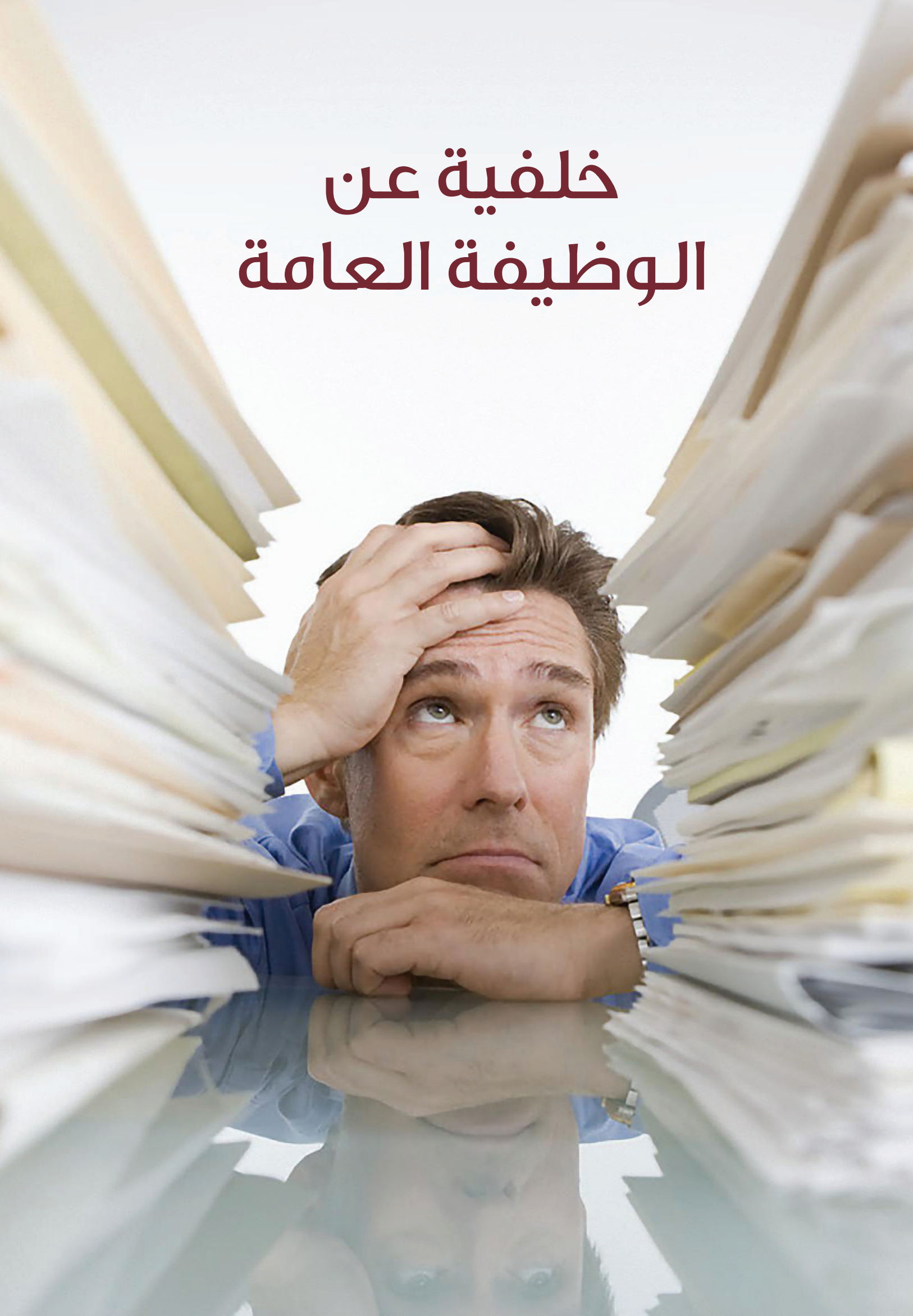
منهجية إعداد الخطة

اتبع الديوان منهجية المشاركة الفعالة في جميع مراحل تطوير الخطة الإستراتيجية. ويمكن تبويب الخطوات التي تم إتخاذها من أجل تطوير الخطة الإستراتيجية على النحو الآتي:

- أعد فريق الادارة العامة للتخطيط الوظيفي وجداول التشكيلات دليلا كاملا لإعداد الخطة الإستراتيجية شمل مهام وآليات عمل اللجان المختلفة والشروط المرجعية لعملها، وخطة عمل تفصيلية لجمع المعلومات التي تحتاجها الخطة، إضافة إلى تحديد دقيق لجميع المهام المطلوب إنجازها.
- بدأ الفريق بدراسة البيئة الداخلية، حيث تم عقد اجتماعات ثنائية مع كافة الإدارات والوحدات بهدف تحديد ودراسة واقع وبيئة الديوان، بلغ عددها (23) إجتماعاً. شارك فيها كافة موظفي الديوان بفئاتهم ودرجاتهم الوظيفية.
- عقد الفريق ثلاثة إجتماعات تفصيلية مطولة، مع مسؤولي الشؤون الإدارية في المؤسسات الحكومية/الوزارات، والمؤسسات غير الحكومية، والمراقبين الإداريين العاملين في الدوائر الحكومية، وتم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي يواجهونها في عملهم، ووضعت استراتيجيات للبناء عليها وكيفية مواجهتها والتخفيف من تأثيرها.
- وزع الفريق استمارة التحليل الرباعي SWOT على كافة المشاركين في ورش تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتم دراستها دراسة دقيقة بعد استلامها، وفيها حددت بشكل تفصيلي أكبر نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات المحيطة ببيئة العمل واقتراحات لحلها.
- تم بعد ذلك تجميع ومعالجة كافة البيانات المتوفرة من دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للديوان، وتم تبويبها واختزالها لتسهيل استخدامها.
- عقد الفريق ورشة عمل مركزة بحضور خبراء محليين لمدة يومين، بمشاركة اللجان الثلاث، التي شكلها الديوان، بكافة أعضائها، إضافة إلى المدراء العاملين في الديوان، حيث تم الإتفاق على ثلاث قضايا أساسية تمثل جوهر كل ما تم دراسته في مراحل العمل السابقة وهي: البناء المؤسسي، والعلاقات مع الشركاء الخارجيين، والقوانين والتشريعات. وصيغ كل من ملخصات اجتماعات المدراء العاملين ورؤساء الوحدات، وملخص اجتماعات موظفي الإدارات والوحدات، وملخص اجتماعات الشؤون الإدارية في المؤسسات الحكومية الوزارية، وملخص اجتماعات الشؤون الإدارية في المؤسسات الحكومية غير الوزارية، وملخص اجتماع المراقبين وأخيرا ملخص التحليل الرباعي.
- أنهى الفريق التحضيرات اللازمة للتعاقد مع خبير خارجي بالتعاون مع UNDP لإعداد الخطة الإستراتيجية.
- وضع الخبير الهيكل الأولي للخطة الاستراتيجية، وعقد الفريق اجتماعاً برئاسة معالي الوزير رئيس الديوان وكافة المدراء العاملين ورؤساء الوحدات، نوقشت فيه المادة المقدمة، وتوالت بعد ذلك الإجتماعات والمشاورات، وتم البدء بتزويد الخبير بالبيانات والمعلومات اللازمة.
- عقد الخبير عدة اجتماعات مع الإدارات والوحدات، ومعالي رئيس الديوان بهدف التشاور في وضع سياسات وأهداف وتدخلات تخص عمل الديوان.
- وزعت نماذج خاصة للإدارات والوحدات بهدف تركيز كتابة سياسات وأهداف وتدخلات تخص عمل ومستقبل الإدارات والوحدات في ظل أهداف الديوان.
- قدم الخبير عدة مسودات، ووضع الفريق ملاحظاته، إضافة إلى ملاحظات الإدارات العامة والوحدات في الديوان، ورافق ذلك مشاورات داخلية حول الخطة مع لجنة الإشراف العليا ولجنة الدعم الفني.

- تمت مراجعة مسودة الخطة من قبل مستشار الديوان الذي قدم مقترحاته المفصلة لتعديل المسودة الأولى والثانية من الخطة.
- بعد ذلك قام الخبير بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة وفق توصيات اللجنة العليا وتعليمات معالي رئيس الديوان ومستشار الديوان.
- بعد ذلك طلب من المستشار إجراء مراجعة ثالثة شاملة ونهائية للخطة، حيث أضيفت أقسام جديدة للوثيقة، وأعيد هيكلتها، وصياغة أجزاء منها، ثم قدمت النسخة النهائية من الخطة الاستراتيجية إلى رئيس الديوان للاعتماد والمصادقة النهائية.

خلفية عن الوظيفة العامة



خلفية عن ديوان الموظفين العام

مقدمة عامة:

حرصت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ تأسيسها على الاهتمام بتوحيد الأنظمة القانونية المختلفة التي كانت سارية قبل قيام السلطة الوطنية الفلسطينية. وجاء ذلك في القرار رقم (1) لسنة 1994 الذي أصدره رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية والذي نص على أن «يستمر العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية المفعول قبل تاريخ 1967/6/5 في الأراضي الفلسطينية الضفة الغربية وقطاع غزة حتى يتم توحيدها».

وقد تمثلت أولى محاولات تنظيم الخدمة المدنية بقيام ديوان الموظفين العام بإعداد مسودة قانون خاص للخدمة المدنية، أصبح يعرف بقانون الخدمة المدنية لعام 1996، الذي صادق عليه رئيس السلطة الوطنية بتاريخ 1996/4/1، لكنه لم ينشر في الوقائع الفلسطينية، وبالتالي لم يتمتع بقوة قانونية في حينه.

وفي العام 1998 قام المجلس التشريعي بإصدار قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998، إلا أنه لم يبلغ بشكل كامل التشريعات التي كانت سارية قبل صدوره، حيث نصت المادة (2) منه على أنه «بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون، يستمر العمل بالقوانين واللوائح السارية بشأن الخدمة المدنية لحين قيام مجلس الوزراء بإصدار اللوائح والقرارات المنفذة لأحكامه خلال مدة أقصاها سنة من تاريخ نفاذه».

وقد أعلن عن تطبيق القانون تدريجياً اعتباراً من تشرين أول 1998، لكن على أن يتم تطبيق الجانب الإداري بداية على الفئتين الرابعة والخامسة، ثم يمتد ليشمل جميع الفئات، أما الشق المالي للقانون، فيبقى تطبيقه مرتبطاً بالإمكانات المالية للسلطة الفلسطينية. لكن تطبيق ذلك تعثر لعدة أسباب، منها عدم وضع اللوائح والأنظمة التنفيذية اللازمة لتطبيق أحكام القانون، وعدم وجود تغطية مالية للالتزامات المترتبة عليه، والخلافات بين وزارة المالية وديوان الموظفين العام في فهم القانون وتصور آلية تنفيذه، إضافة إلى عدم وجود هيكليات مقررة من قبل مجلس الوزراء للوزارات والمؤسسات المدنية. وقد أدى ذلك إلى وقف العمل بقانون الخدمة المدنية، وتم تشكيل لجنة رئاسية، ضمت رئيس ديوان الموظفين العام، لإعادة النظر في التطبيق التدريجي للقانون، وإعادة تصحيح السلبات التي رافقت التطبيق الخاطيء لأحكامه.

ومع صدور القانون الأساسي المعدل لعام 2003، نصت المادة (86) منه على أن «يكون تعيين الموظفين العموميين وسائر العاملين المدنيين في الدولة وشروط استخدامهم وفقاً للقانون». كما نصت المادة (87) من ذات القانون الأساسي على أن «ينظم القانون كل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية، وعلى ديوان الموظفين بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة العمل على الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، وأن يؤخذ رأيه في مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة العامة والعاملين بها». وفي عام 2005 جرت تعديلات على قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 بموجب قانون الخدمة المدنية المعدل رقم (4) لسنة 2005، وأصدر مجلس الوزراء في العام ذاته اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، وكذلك بعض القرارات التنفيذية ذات العلاقة بالخدمة المدنية، الأمر الذي ساهم في خلق بيئة جديدة لعمل نظام الخدمة المدنية حيث دخل القانون حيز التنفيذ اعتباراً من تاريخ 2005/7/1 بعد إعداد وإقرار اللوائح التنفيذية المطلوبة من قبل مجلس الوزراء.

بلغ عدد الموظفين العموميين، في نهاية 2011، بين مدني وعسكري نحو (152,098) موظفاً، من بينهم (86599) موظف خدمة مدنية. وبلغت القيمة الإجمالية لرواتبهم مع نهاية 2011 نحو (1.71) مليار دولار كما يتضح في الملحق رقم (2). ويضاف لتلك الفاتورة تكلفة تتمثل بنفقات رواتب التقاعد لعدد كبير من الوزراء والمسؤولين الحكوميين الذين تم تعيينهم في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة في المؤسسات العامة والحكومية أثناء فترة الإنقسام¹، كما يضاف أيضاً التبعات المالية التي تترتب على عدم انخراط نحو 37 ألف موظف عمومي في أعمالهم

1 للإستزادة حول التحديات الماثلة أمام السلطة الوطنية الفلسطينية اليوم بسبب الإنقسام أنظر/ي ورقة أعدها معهد «ماس» للدراسات الاقتصادية وناقشها مع ديوان الموظفين العام ومهتمين آخرين في آذار 2011 حملت عنوان: «خيارات تجاوز مشكلات الوظيفة العمومية في ظل المصالحة الوطنية».

في المؤسسات الحكومية في غزة رغم تقاضيهم رواتبهم بانتظام. ويضاف إلى ذلك بالطبع مخصصات التقاعد والتي تتصاعد مع الوقت لبلوغ عدد متزايد من الموظفين سن الستين. فيما بلغ عدد الموظفين حتى 2012/12/1 (88797) موظفاً/ة مدنياً انظر جدول رقم (5).

أما بخصوص عدد موظفي الخدمة المدنية والوظيفة العمومية بالنسبة لحجم السكان مقارنة بجدول أخرى فنجد أن فلسطين تأتي في نطاق ما هو دارج إقليمياً وعالمياً، كما هو مبين في جدول رقم (3) في الملحق. ورغم ذلك تعتبر هذه النسبة عالية من وجهة نظر البنك الدولي حيث يرى أنه إذا ما أُخذ عدد الموظفين وفاتورة الرواتب في الحسبان يلاحظ أن حجم فاتورة الرواتب نسبة للنتائج المحلي الإجمالي البالغ 22% هو من النسب العالية عالمياً¹.

يتوزع الموظفون على (59) مرفقا حكومياً (تستحوذ وزارتا التربية والتعليم والصحة وحدهما على 56,785) موظفاً من مجموع (86599))، تحمل مسميات مختلفة مثل: وزارة، جهاز، مجلس، هيئة، ديوان، سلطة، مؤسسة، مكتب، محافظة (أنظر جدول رقم (4) في الملحق). وبخصوص توزيع الموظفين هناك سبع فئات هي: العليا، الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة، (أنظر جدول رقم: (5) في الملحق).

تبلغ نسبة الإناث (40%) من مجموع الموظفين بينما تبلغ نسبة الذكور (60%). ورغم أن الفارق بين نسبي الإناث والذكور ليس كبيراً فهو لا يزيد عن 20% لصالح الذكور، إلا أن نسبة الإناث متدنية بشكل ملحوظ في المستويات العليا فهي لا تزيد عن (11%) في الفئة العليا و عن (21%) في الأولى، كما يلاحظ أيضاً أن النسب الأعلى للإناث متمركزة في الفئتين الثانية (46%) والثالثة (46%). كما يلاحظ أيضاً تدني نسبة الإناث بشكل حاد في الفئتين العليا والأولى في خانات المدراء العامين حيث لا تزيد نسبتهن عن (11%) من مجموع مدراء (A1)، وعن (5.5%) من مجموع مدراء (A2)، وعن (10.5%) من مجموع مدراء (A3)، وعن (12%) من مجموع مدراء (A4)، وعن (15%) من مجموع مدراء (A)، وعن (22%) من مجموع مدراء (B)، وعن (24%) من مجموع مدراء (C). (أنظر/ي الملحق رقم (4)).

أما بخصوص التحصيل العلمي للموظفين فهناك (52%) من الموظفين يحملون مؤهلاً جامعياً «بكالوريوس» ويشكلون الغالبية العظمى، و(5%) يحملون درجة الماجستير، و(1%) دبلوم عالي، و(1%) يحملون شهادة الدكتوراه، و(20%) دبلوم «كليات متوسطة» فيما (8%) يحملون الشهادة الثانوية العامة، و(13%) لا يحملون شهادة أو مؤهلاً علمياً وهم أقل من الثانوية العامة².

لقد أولت الحكومة الفلسطينية الثالثة عشرة³ اهتماماً ملحوظاً بعملية تطوير المؤسسات الحكومية، حيث أدرجتها في خمسة مجالات أساسية، هي:

1. الإطار القانوني ونظم العمل.
2. الهيكليات التنظيمية.
3. توظيف أنظمة تكنولوجيا المعلومات.
4. إدارة الموارد المالية الوطنية.
5. إدارة الموارد البشرية في القطاعين المدني والأمني.

1 تقرير للبنك الدولي بعنوان: West Bank and Gaza: Strategic Issues for Civil Service Reform، تم تسليم نسخة منه لوزارة التخطيط والتنمية الإدارية، آب 2011.

2 بيانات ديوان الموظفين العام.

3 لغرض إعداد هذه الخطة تم الإسترشاد بالخطط الحكومية المختلفة في ظل الحكومة الثالثة عشرة، حيث تم تطوير وإعتماد خطط التطوير والتنمية التالية: خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية 2008-2010، فلسطين: إنهاء الإحتلال وإقامة الدولة / برنامج الحكومة الثالثة عشرة آب 2009، موعد مع الحرية، خطة الحكومة لبناء مؤسسات الدولة وإنهاء الإحتلال، والخطة الوطنية 2011-2013 إقامة الدولة وبناء المستقبل. وقد ركزت هذه الخطط على تطوير قطاعات الحكم والتنمية الإجتماعية والإقتصادية والبنية التحتية، عبر إيلاء الإهتمام للجوانب القانونية ونظم العمل والهيكلية التنظيمية وتوظيف التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية والمالية العامة وتعزيز مبادئ وقيم الحكم الرشيد.

http://mopad.pna.ps/web_files/issues_file/ArabicNDPforwep.pdf;

http://www.mop-gov.ps/new/web_files/issues_file/ArabicOffset.pdf;

http://www.mop-gov.ps/new/web_files/issues_file/PRDP%202008-2010%20.pdf

تأتي هذه الخطة الإستراتيجية، التي أعدها ديوان الموظفين العام للأعوام 2013 - 2015، كمساهمة في تطوير بنية وأداء الخدمة المدنية والوظيفة العمومية.

مقدمة عن ديوان الموظفين العام:

أنشئ ديوان الموظفين العام بموجب قرار رئاسي رقم (131) لسنة 1994، واحتكم لخليط من القوانين والأنظمة السارية قبل 1967، والأوامر العسكرية الصادرة عن سلطات الاحتلال، إضافة إلى قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 وصيغته المعدلة سنة 2005. وبصدور هذا القانون امتلك الديوان مرجعية قانونية أكثر وضوحاً من ذي قبل في تأطير وتحديد مهامه وصلاحياته.

يتولى إدارة الديوان والإشراف على مهامه رئيس برتبة وزير، يرتبط بمجلس الوزراء، وذلك وفقاً لنص المادة رقم (6) من قانون الخدمة المدنية، ويمارس صلاحياته في إدارة شؤون الديوان وفقاً لأحكام هذا القانون. ويقدم رئيس الديوان لمجلس الوزراء تقريراً سنوياً عن أعمال الديوان ونشاطاته. ويبلغ عدد موظفيه اليوم (164) موظفاً/ة يحمل (101) منهم (أي 61%) شهادة جامعية.

إدارات ووحدات الديوان:

لديوان الموظفين العام، وفق هيكلته الجديدة، (9) إدارات عامة بين إدارات فنية وأخرى مساندة، وقد إرتكز الديوان في وضعها على خلق علاقة ترابطية وثيقة مع الأهداف الواردة في هذه الخطة، وتظهر هذه الترابطية من خلال تركيز هيكل الديوان على محوري: السياساتية، واللامركزية الادارية اللتين خصص الديوان لكليهما إدارة متخصصة، كما يتبين في الشكل التالي، وننوه هنا إلى أن الهيكل لم يقر بعد، حيث ينتظر إقراره في مجلس الوزراء.

الهيكلية التنظيمية لديون الموظفين العام

المدرسة الوطنية للإدارة

رئيس ديوان الموظفين العام

المستشارون

ديوان رئيس ديوان الموظفين العام

5-1 وحدة شؤون مجلس الوزراء

6-1 وحدة العلاقات العامة والاعلام

7-1 وحدة الرقابة الداخلية

8-1 وحدة النوع الاجتماعي

نائب رئيس ديوان الموظفين العام

1-2 وكيل «مساعد» عدد (2)

2-2 مدير المكتب

4-2 وحدة الشكاوى

3-2 وحدة شؤون القدس

1-11 الإدارة العامة للمؤمن الادارية والمالية

1-10 الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

1-9 الإدارة العامة للرقابة الخارجية

1-8 الإدارة العامة للشؤون القانونية

1-7 الإدارة العامة للتعيينات

1-6 الإدارة العامة للمؤمن الموظفين العام

1-5 الإدارة العامة للتدريب والتطوير

1-4 الإدارة العامة للمعوقات

1-3 الإدارة العامة للتخطيط وحياول التسييلات

1-1-11 دائرة الموارد البشرية

1-1-10 دائرة الارشدة الالكترونية

1-1-9 دائرة ارقابة والتقيق الخارجي في الوزارات

1-1-8 دائرة التبرعات

1-1-7 دائرة تعيينات وظائف عادية (با عا تربية وتعليم)

1-1-6 دائرة التفتيرات

1-1-5 دائرة الازعت وهومات العمل

1-1-4 دائرة المعينات

1-1-3 دائرة التخطيط ورسم سياسات الموارد البشرية

2-1-11 دائرة الموارد المالية

2-1-10 دائرة الدعم الفني وبناء القدرات

2-1-9 دائرة ارقابة والتقيق الخارجي في المؤسسات الحكومية

2-1-8 دائرة الراي القانوني

2-1-7 دائرة تعيينات وظائف عادية (وزارة التربية والتعليم)

2-1-6 دائرة الاستحقاق

2-1-5 دائرة تجديد الاحيازات التدريبية

2-1-4 دائرة التسييلات والحراف الوطني

2-1-3 دائرة التسييلات الوظيفية

3-1-11 دائرة الارشيف المركزي

3-1-10 دائرة اللوابة الالكترونية وخدمات الانترنت

3-1-9 دائرة المتابعة والنمق الفني

3-1-8 دائرة الاعاوي والوقع والتقيق الامضاطمي

3-1-7 دائرة التعينات لوظائف العليا

3-1-6 دائرة التمتع والنمق الخدمة

3-1-5 دائرة البرامج التدريبية

3-1-4 دائرة المسميات الوظيفية

3-1-3 دائرة الدراسات والبحث والمشاريع التطويرية

4-1-11 دائرة الخدمات المساندة

4-1-10 دائرة الترجمة وتطوير أنظمة المعلومات

4-1-9 دائرة المتابعة والنمق الفني

4-1-8 دائرة المتابعة والتعابر

4-1-7 دائرة الاعانات والمحنات

4-1-6 دائرة تقييم الاداء الوطني

4-1-5 دائرة المتابعة والتقييم

4-1-4 دائرة المسميات الوظيفية

4-1-3 دائرة متابعة وتقييم الخطط والمشاريع

5-1-11 دائرة المتابعة والتنسيق

5-1-10 دائرة المعوقات والاعانات

5-1-9 دائرة المتابعة والنمق الفني

5-1-7 دائرة العقود

5-1-6 دائرة الدوام الرسمي

5-1-5 دائرة المتابعة والتقييم

5-1-4 دائرة المسميات الوظيفية

5-1-3 دائرة متابعة وتقييم الخطط والمشاريع

مهام ديوان الموظفين العام:

يستند الديوان في دوره إلى القانون الأساسي (مادة رقم 87) التي تنص على التالي: « ينظم بقانون كل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية، وعلى ديوان الموظفين بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة، العمل على الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، ويؤخذ رأيه في مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة العامة، والعاملين بها». ووفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية، يقوم الديوان بمهام الرقابة على نظم وإجراءات شؤون الخدمة المدنية، فهو بمثابة الجهة الفنية والمنفذة للسياسات والأنظمة التي يضعها مجلس الوزراء. كما ينظم شؤون التوظيف ويضع الإجراءات التفصيلية اللازمة للتنفيذ ومراقبة الأجهزة الحكومية في مجال تطبيق نظم ولوائح وقرارات شؤون الموظفين في مجالاته المتخصصة، كما له دور مميز في رسم وتطوير السياسات الخاصة بالموارد البشرية، إضافة إلى قيامه بتقديم الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير الخدمة المدنية في جوانبها المتعددة. (انظر/ي الجدول اللاحق)

حدّدت المادة (٧) من قانون الخدمة المدنية رقم (٤) لسنة ١٩٩٨ المعدلة بموجب المادة رقم (٩) من قانون الخدمة المدنية المعدل ٢٠٠٥ مهام ومسؤوليات الديوان بما يأتي:

- الإشراف على تطبيق قانون الخدمة المدنية والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لساير تشريعاته بصورة سليمة.
- المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين، والعمل على تنمية قدراتهم، عن طريق تنسيق التدريب والبعثات داخل فلسطين وخارجها.
- المشاركة في وضع القواعد الخاصة بإجراء امتحانات تنافسية بين المتقدمين للتعيين في الوظائف العامة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات سنوياً، أو كلما دعت الحاجة إليها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية.
- مراجعة القرارات الإدارية الصادرة عن الدوائر الحكومية بالتعيين والترقية التي تلتزم بتبليغها للديوان خلال خمسة عشر يوماً من صدورها، وللديوان أن يعترض على ما يراه مخالفاً منها لأحكام هذا القانون واللوائح السارية بشأن الخدمة المدنية، ويبلغ أسباب اعتراضه إلى الدائرة الحكومية خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه بها، وفي حالة عدم الاتفاق بين الديوان والدائرة الحكومية المعنية يرفع الديوان الأمر إلى مجلس الوزراء لاتخاذ ما يراه مناسباً وفقاً لأحكام هذا القانون.
- إعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية في فلسطين.
- إعداد الإحصاءات عن الموظفين وأية إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان، ومتابعة تلك الإحصاءات وتحديثها.
- توثيق التشريعات والمراجع المتعلقة بالخدمة المدنية.
- إعداد دليل للخدمة المدنية في فلسطين يوضح واجبات الموظف وحقوقه التي يتضمنها هذا القانون وساير التشريعات المعمول بها، والتي يجب على الموظف الإلمام بها.
- إحالة ملفات الموظفين الذين تنتهي خدماتهم واستمارة حصر مدة خدمتهم إلى الجهة المختصة بصرف المستحقات التقاعدية، وفقاً لنظام التقاعد.
- تقديم الرأي في مشاريع الهياكل التنظيمية وتقسيماتها، وجدول الوظائف والوصف الوظيفي، التي تقدمها الدوائر الحكومية قبل عرضها على مجلس الوزراء.
- التنسيق مع الدوائر الحكومية من أجل الإرتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، وذلك من خلال المشاركة معها في كل ما يتعلق بالأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعنى بشؤون الخدمة المدنية.
- إنشاء مركز للتدريب وفروع له في أنحاء فلسطين.

إنجازات الديوان:

حقق ديوان الموظفين العام إنجازات كثيرة في عدة مستويات، استطاع من خلالها تقديم خدمات متنوعة في إطار النظم والإجراءات المعمول بها، ويمكن إيجازها بما يلي:

4.2.1 مستوى الهياكل التنظيمية:

بدأ العمل بالهياكل التنظيمية عام 2004، لكن تلك الهياكل خلت في حينه من الوصف الوظيفي ومن الشروط المحددة لشغلها، كما لم يتم التقييد بالمؤهل العلمي للتسكين على الوظائف والخبرة الإشرافية. وجاء عام 2006 كنقطة تحول هامة حيث تم وضع بعض الضوابط على عملية تسكين الموظفين في الوظائف الإشرافية تمثلت باعتماد المؤهل العلمي (بكالوريوس) والخبرة وبتطبيق قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 2005 المعدل. وقد وُضعت ضوابط للوحدات، حيث أصبحت تابعة للوزراء/الوكلاء وغير متناظرة، وبدون نائب، ومحددة العدد. ومنذ ذلك الوقت، أصبحت اللجنة الإدارية في مجلس الوزراء تُنسب لرئيس الوزراء، الهياكل المنجزة من قبل ديوان الموظفين العام ووزارة التخطيط، اللذين بدورهما شكّلا عام 2008 لجنة فنية مشتركة لهذه الغاية، لكن رغم ذلك، ما زالت معظم الهياكل تفتقر للأوصاف الوظيفية والشروط الواضحة لشغلها. ويتم اليوم معالجة عدد كبير ومتنوع من المعاملات والمراسلات الفردية والجماعية كتعديل مسميات وظيفية وإدارية، وتسكين وإعادة تسكين، وعلاوات إشرافية، وعروض بيانات، وإفادات وغيرها. وقد تم مؤخراً وضع واعتماد معياري الخبرة الفعلية والمؤهل العلمي لشغل الوظائف الإشرافية.

4.2.2 مستوى التعيينات:

منذ تأسيس السلطة الوطنية حتى عام 2005 تمت التعيينات في عدد منها من دون إعلان ومسابقة، وارتبطت بوجود شاغر (أي بديل مستقيل أو متوفي) فقط، وكان دور الديوان في حينه المصادقة عليها لا غير. وقد تمت التعيينات في تلك الفترة مباشرة بين المؤسسات، (تحديدا وزارة التربية والتعليم، ووزارة المالية)، ولم يكن الديوان طرفا في ذلك. ومنذ 2005/7/1 (تاريخ تعديل قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998) أقر الديوان إلزامية اعتماد الإعلان والمسابقة لكافة الوظائف عدا الفئتين الرابعة والخامسة. وفي تاريخ 2007/10/1 بدأ حصر التعيينات في الإحداثيات الملحقة بقانون الموازنة العامة لسنة 2007 وتم إلغاء التعيين على بدل الشواغر. وبتاريخ 2009/5/6 أصدر الديوان تعميماً يقضي بضرورة العمل بالإعلان والمسابقة لكافة الوظائف بما فيها الفئتين الرابعة والخامسة، وعليه أصبح التعيين لكافة الفئات بموجب مسابقة وإعلان عدا الفئتين العليا والخاصة. وفي عام 2011 أصبحت التعيينات أكثر وضوحاً بالنسبة لكافة الوزارات، وأصبحت مشروطة بوجود إحداثيات مالية في موازنة العام الجاري، وباعتماد الإعلان والمسابقة في التعيين لكافة الوظائف عدا العليا. ويقوم الديوان اليوم بإعداد تلك الإعلانات، ويشكل اللجان للمقابلات وإجراء الإمتحانات، ويشارك فيها مع المؤسسات والوزارات الحكومية، لإشغال تلك الوظائف بالشخص المؤهل والمناسب.

4.2.3 مستوى الترقيات:

منذ إنشاء السلطة الفلسطينية، كان موضوع الترقيات يعالج يدويا، ولم ترتبط الترقيات بتقييم الأداء، وكانت تتم بتوصية من رئيس الدائرة الحكومية دون النظر الى الحد الأدنى لسنوات البقاء في الدرجة. واتضح بعد عام 2005 (حين أقر القانون المعدل) أن عملية نقل الموظفين من قانون 1998-2005 كان ينقصها الدقة لأسباب متنوعة، منها عدم تطابق البيانات ما بين الوزارات والديوان ووزارة المالية، الأمر الذي شغل الديوان في هذا الأمر منذ ذلك الحين حتى اليوم. وقد أدى وجود قانون ونظام محوسب إلى رفع درجة الدقة في العمل ومن ثم تقليل الأخطاء،

ما أدى الى زيادة حجم الإنجاز كما ونوعاً. وطلب الديوان من الدوائر الحكومية اعتماد النماذج السنوية لتقييم الأداء، والتي أصبحت شرطاً أساسياً لحصول الموظف على الترقية المستحقة. وعليه، أتيح المجال للديوان للقيام بعمله الإشرافي والرقابي، وخصوصاً في متابعة الدوائر الحكومية ومن ثم تعزيز التزامها برفع الترقيات لمستحقيها في الموعد المستحق، والتي تعد من أهم الإستراتيجيات المستقبلية فيما يخص دائرة الترقيات .

4.2.4 مستوى تقييم أداء الموظفين:

يعتبر الموظف من أهم الموارد التي تشكل الأساس الذي يرتكز عليه بناء وتطور الدوائر الحكومية، لذا تتوقف كفاءة وفاعلية تلك الدوائر على كفاءة الموظف، ولكي تتم الاستفادة من هذا المورد وإفادته، فإن ذلك يتطلب وجود عملية تقييم للأداء تتميز بالفاعلية، ويتم من خلالها التعرف على نقاط القوة ومن ثم العمل على تعزيزها، بالإضافة إلى رصد نقاط الضعف والعمل على علاجها، ومن أجل ذلك لا بد أن تتسم عملية تقييم الموظفين بالدقة، والموضوعية، والعدالة، مما سيسهم في تزويد الديوان بالمعلومات اللازمة للحكم على سلامة القرارات والإجراءات التي تتعلق بتعيين الموظفين، أو النقل، أو الترقية، أو الحوافز والمكافآت إضافة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين. ولكن هناك بعض المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية، وذلك بسبب افتقار نظام التقييم إلى الأسس الموضوعية المتعلقة بتحديد المعايير المعتمد عليها في الحكم على أداء الموظف، مما أدى إلى عدم الرضا عن عملية التقييم، سواء من قبل القائمين بعملية التقييم، أو من قبل الموظفين الخاضعين لهم، وبالتالي الإخفاق في تحقيق الأهداف المرجوة، والمتمثلة بتطوير أداء الموظف بشكل خاص وأداء المؤسسة بشكل عام. وعليه، دشّن الديوان جهوده بهذا الاتجاه بتأسيس لجنة مختصة لدراسة الصيغة الحالية لتقييم الأداء بغرض تقديم مقترح لآلية جديدة أكثر تطوراً، تجعل الموظف أكثر شعوراً بالمسؤولية والعدالة، وتدفع باتجاه العمل بإخلاص وجدية وتعزز ثقافة الإنتماء للمؤسسة والوطن، وهذا يتحقق باعتماد تقارير كفاية الأداء كأساس للترقية، وبالانتقال من مرحلة السرية إلى العلنية في التقييم حيث من حق الموظف الاطلاع على نتائج تقييمه، وعقدت اللجنة لقاء عمل بهذا الخصوص في 16/1/2012 وسيستكمل العمل لاحقاً.

4.2.5 مستوى التدريب وتطوير المصادر البشرية:

منذ تأسيس السلطة حتى 1999 لم يكن هناك تدريب للموظفين بالمعنى الحقيقي، رغم أن موضوع التدريب كان ملحاً بالإدارة العامة لشؤون الموظفين في الديوان. وقد بدأت عملية التدريب من الناحية الفعلية عام 1999، وجاءت على صيغة تعاميم أصدرها ديوان الموظفين العام للوزارات والجهات الحكومية، وتحولت مع الوقت إلى لوائح ناظمة لعملية التدريب، علماً أن تلك اللوائح تتسم بالعمومية وبعدم الدقة، وتميل إلى الخلط بين المفاهيم ذات العلاقة بالتدريب. وفي عام 1999 تم إنشاء دائرة في كل وزارة لتنسيق عمليات التدريب، وتم تقسيم مجالات التدريب إلى أربعة مجالات هي: الدورات التدريبية، ومهمات العمل، والبعثات، والإجازات الدراسية. واستمر الديوان، عبر

الإدارة العامة لشؤون الموظفين، بالقيام بمهمته المتمثلة بضمان تطبيق قوانين الخدمة المدنية على هذه المجالات. ورغم تشكيل لجان من ديوان الموظفين ومختلف الوزارات لدراسة طلبات الموظفين الموفدين للدورات أو البعثات، إلا أن عملية التدريب المعمول بها اليوم ما زالت عشوائية وغير منسقة، وغير مرتبطة بطبيعة العمل ولا تنبع من تقدير سليم للإحتياجات،



كما لا تتم مراجعتها وتقييم ما تتركه من أثر.

مع نهاية 2011 قامت الإدارة العامة للتدريب والتطوير في الديوان بمسوح احتياجات تدريبية على مستوى المؤسسات الحكومية، بغرض تطوير خطة وطنية للتدريب، كما تم تطوير نماذج لتقييم أثر التدريب على المدى القصير والطويل، إضافة إلى تبلور توجه جديد لدى الديوان لمنح اهتمام أكبر للموظفين في الهيئات العليا إلى جانب الموظفين الجدد والتدريب المستمر والتدريب في مواقع العمل. وقد بلغ إجمالي عدد الموظفين في بعثات دراسية، ودورات تدريبية ومهمات عمل، وورش عمل (2077 موظفاً) في عام 2010 و (1859 موظفاً) في عام 2011. وتم تدريب (800 مدير ومدير عام) من موظفي الخدمة المدنية في جميع أنحاء الضفة الغربية في (44) وزارة وهيئة، حيث تم توحيد المصطلحات، وخلق التواصل بين موظفي الخدمة المدنية في الوزارات المختلفة (في كل دورة تدريبية، كان هناك (20) من كبار موظفي الخدمة المدنية من (20) وزارة). كما بلغ عدد المتدربين في برنامج التطوير القيادي لقطاع الخدمة المدنية (801 متدرب)، من (55) مؤسسة ووزارة في السلطة الفلسطينية، بواقع (606 ذكور و195 أنثى).



4.2.6 مستوى تكنولوجيا المعلومات:

أما على مستوى تكنولوجيا المعلومات فقد حقق الديوان إنجازات هامة نذكر منها:

- تجهيز الديوان بالمعدات والبرامج والشبكات وأنظمة التشغيل وقواعد البيانات والبرمجيات وخدمات الإنترنت.
- تطبيق نظام حديث ومتطور للأرشفة الإلكترونية تم من خلاله:

- * ضبط الدورة الورقية في الديوان.
- * إقرار واعتماد آلية للتعامل مع المراسلات والمكاتبات الصادرة من الديوان للوزارات إلكترونياً وعبر البريد الإلكتروني الحكومي.
- * أرشفة ملفات كافة موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية.

- توحيد قاعدة بيانات في كل من غزة والضفة، حيث أصبح للديوان قاعدة بيانات واحدة لكافة العاملين في الوظيفة العامة.
- إطلاق البوابة الإلكترونية الجديدة للديوان.
- تطوير وتطبيق نظام إدارة موارد بشرية محوسب ليغطي العمليات الداخلية في الديوان والإدارات المختلفة، ابتداءً من عملية التعيين (نقل، وانتداب، وترقيات، ومواصلات، وإجازات بأنواعها، بناء الهياكل التنظيمية وغيرها).
- تدريب وتمكين الكادر العامل في الديوان، وإكسابه مهارات في استخدام الحاسوب والبرمجيات المختلفة وفي مواضيع مختلفة، مثل رخصة قيادة الحاسوب الدولية ICDL، وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS، ومهارات استخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني.
- تصميم وتطبيق برنامج خاص بإدارة الشؤون الإدارية والمالية في الديوان من حيث ضبط الدوام والاجازات وكذلك إدارة المستودعات.
- حوسبة آلية تعيين العقود ضمن برنامج خاص بها يستخدم من قبل الإدارة العامة للتعيينات.
- تطبيق برنامج خاص باحتساب سنوات الخدمة السابقة بكل تفصيلاتها.
- الإشراف على تنفيذ برنامج تدريبي متخصص في مجال الحكومة الإلكترونية والخدمات الإلكترونية، بالتنسيق مع وزارة الاتصالات، والأكاديمية الفلسطينية للحكومة الإلكترونية مدته (300) ساعة تدريبية، يغطي (6) مواضيع تدريبية، ويستهدف (30) متدرباً من مختلف المؤسسات والوزارات.

- إعداد الإحصاءات الدورية عن موظفي الخدمة المدنية، وإصدار النشرات الخاصة بذلك، وجعلها في متناول الباحثين والمهتمين، وتقديمها لصانعي القرار في الديوان لرسم الخطط المستقبلية، وتوفير أية إحصاءات أخرى.
- المشاركة في لجان المقابلات للتعين الجديد والتنافس على المواقع الإشرافية لكل الوظائف التي تقع ضمن تكنولوجيا المعلومات (مدخل بيانات، مبرمج، مهندس،...الخ).
- المشاركة الفاعلة في اللجان الداخلية في الديوان، مثل اللجنة الإشرافية على الخطة التطويرية، ولجنة تقييم الأداء، واللجنة الفنية لإعداد جدول التشكيلات الوظيفية للوزارات.

4.2.7 مستوى الشؤون القانونية:

تلعب الإدارة العامة للشؤون القانونية دوراً محورياً في عمل الديوان سيما أنه ينصب أساساً على تطبيق قانون الخدمة المدنية واللوائح الصادرة بمقتضاه، من خلال مراجعة الديوان لكافة القرارات الصادرة عن الدوائر الحكومية من (تعين، وترقية، ونقل، تأديب... إلخ). وبهذا الصدد، تعتبر الشؤون القانونية العمود الفقري للديوان من خلال الدور الذي تلعبه في رفد كافة الإدارات والوحدات العاملة بالديوان، بالرأي القانوني في شتى المعاملات والمواضيع التي تعرض من قبل تلك الإدارات والوحدات.

لقد كان حجم الأعمال والمهام المنوطة بالشؤون القانونية، السبب الرئيس الذي حدا بالديوان إلى تعديل هيكله التنظيمي عام 2009، من خلال تحويل وحدة الشؤون القانونية إلى إدارة عامة مقسمة إلى ثلاث دوائر هي (دائرة المتابعات القانونية، (دائرة الرأي القانوني، دائرة لجان التحقيق والشكاوى).

- شاركت الإدارة العامة للشؤون القانونية، وما زالت تشارك في معظم اللجان الداخلية والخارجية، والعديد من اللقاءات الداخلية منها والخارجية التي تعنى بالخدمة المدنية، كما تقوم بمتابعة جميع قضايا العدل العليا التي ترفع الى الديوان، وتتولى إعداد اللوائح الجوابية والتنسيق مع النيابة العامة في بناء الرفوع اللازمة أمام الجهات التي تقوم برفع تلك القضايا، إلى جانب ذلك فهي تتولى متابعة كافة القضايا الجزائية التي يتم رفعها ضد أي موظف في الخدمة المدنية، من خلال التنسيق والتواصل مع مكتب عطوفة النائب العام، وتمهيداً لعمل تسوية شاملة لكل ملف من تلك الملفات بنتيجة الحكم الصادر في القضية الجزائية، والتنسيق مع الدائرة الحكومية التي يعمل بها هذا الموظف، لإصدار القرارات اللازمة بالتسوية لوضعه وفق أحكام القانون واللوائح بمقتضاه.
- وقد كان للإدارة دور بارز في دراسة مخالفات الموظفين العموميين، عبر تشكيل لجان التحقيق الإنضباطية بشأنها، والمشاركة فيها إما برئاستها أم عضويتها. كما ساهمت الإدارة العامة منذ تأسيسها، في تقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة بشأن التعديلات الواجب إدخالها على عدد من المواد القانونية الواردة بعدد من اللوائح، ومثلت الديوان في عضوية اللجان التي شكلها مجلس الوزراء لغايات دراسة هذه التعديلات قبل إقرارها. ومن هذه الزاوية جاءت مشاركة الإدارة بفاعلية في اللجنة الخاصة بتعديل قانون الخدمة المدنية، ممثلاً عن الديوان، إلى جانب عدد من الجهات الحكومية (مجلس الوزراء - "وزارة التخطيط" - هيئة التقاعد العام - وزارة المالية).



4.2.8 مستوى الرقابة الداخلية:

يتضمن ذلك مراقبة تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعية لتحقيق أهداف الديوان عبر التحقق من الالتزام بالتعليمات واللوائح والقوانين المتبعة، لضمان الاستفادة القصوى من الوقت والمال والجهد. من أهم الإنجازات تدقيق التقييمات السنوية، وتدقيق لجان المسابقات الإشرافية، والمشاركة في لجان الجرد والإتلاف والمشتريات، ومتابعة الشكاوي، والزيارات الميدانية.

4.2.9 الرقابة الإدارية الخارجية

أنشئت الرقابة الإدارية الخارجية في أعقاب صدور قرار من مجلس الوزراء في العام 2007 نص على استحداث جسم رقابي يتبع ديوان الموظفين العام، بهدف الحد من الترهل الإداري في المؤسسات الحكومية، عبر تعزيز اللامركزية الإدارية، وتفويض المزيد من الصلاحيات للدوائر الحكومية، دون الإخلال بالدور الرقابي الإشرافي للديوان، كذلك التأكد من استيفاء المعاملات كل المستندات والوثائق اللازمة قبل إرسالها للديوان. منذ ذلك الوقت ارتفعت نسبة الالتزام بالدوام في المؤسسات الحكومية، وانخفضت نسبة الأخطاء في المعاملات الواردة من المؤسسات الحكومية لديوان الموظفين العام، كما انخفضت مدة الدورة المكاتبية بين ديوان الموظفين العام والمؤسسات الحكومية، مما أسهم في توفير الوقت والجهد.

الرؤية
الرسالة
الأهداف
والقيم



الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم

الرؤية Vision :

مؤسسة رائدة وفاعلة في تطوير الخدمة المدنية
في فلسطين بخدمات نوعية متميزة تستند
إلى مبادئ الحكم الرشيد والإدارة الجيدة

الرسالة Mission :

تطوير وتنظيم الوظيفة العامة والإشراف عليها،
وتطبيق القوانين والأنظمة المتعلقة بالخدمة المدنية،
والارتقاء بأداء المؤسسات العامة استناداً إلى مبادئ
الشفافية والجدارة والحيادية والمهنية،
للإسهام في بناء مؤسسات الدولة الفلسطينية.

الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives

تضمنت الخطة ثلاثة أهداف استراتيجية انبثق عن كل منها مجموعة من الأهداف التنموية، وهذه الأهداف هي:

1. إحداث تحسين مستدام في البنية التشريعية والمؤسسية لنظام الخدمة المدنية

الأهداف التنموية:

- 1.1 تطوير البيئة القانونية في الخدمة المدنية.
- 2.1 تطوير البيئة التنظيمية للخدمة المدنية.
- 3.1 تعزيز تعاون وتكامل أدوار ومسؤوليات الجهات ذات العلاقة بالخدمة المدنية مع الديوان.
- 4.1 تعزيز العمل بمبدأ الجدارة والكفاءة في التوظيف والترقية.
- 5.1 تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الحكومية.

2. تنمية وتخطيط وإدارة الموارد البشرية بشكل منظم ومدروس

الأهداف التنموية:

- 1.2 تأهيل الموظفين ليكونوا قادرين على القيام بعملهم في وحداتهم الإدارية بفاعلية وإتقان.
- 2.2 تطوير وتعزيز آليات وأدوات الرقابة والمتابعة، لضمان سلامة تطبيق قانون الخدمة المدنية واللوائح التنفيذية والأنظمة والنشرات الصادرة عن الجهات ذات العلاقة.
- 3.2 استقطاب الكفاءات المهنية المتخصصة للعمل في القطاع الحكومي.
- 3.3 إيجاد سياسات موارد بشرية وتخطيط وظيفي معياريين.

3. تطوير نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية

الأهداف التنموية

- 1.3 إيجاد نظام إدارة وتخطيط الموارد البشرية المحوسب HRMIS .
- 2.3 تأهيل الموظفين لاستخدام أنظمة المعلومات.

القيم والمبادئ الموجهة للديوان:

يؤمن الديوان بمجموعة من القيم والمبادئ الموجهة لعمله على الصعيد الداخلية للديوان وعلى صعيد التعامل مع المواطنين والمجتمع بشكل عام، وكذلك على صعيد المؤسسات الشريكة والداعمة له. ومن أهم تلك القيم والمبادئ ما يلي:

وتعني الاحتمام إلى القانون في عمل الديوان.	الشرعية:
وتعني استخدام أساليب وأدوات مناسبة لإنجاز العمل كما هو مرغوب، ويسعى الديوان أن يكون أكثر فاعلية في تحقيق نشاطاته ومشاريعه وأهدافه بالطريقة الصحيحة.	الفعالية:
وتعني استخدام معيار الاستحقاق الذي يقوم على الكفاءة كأساس في التوظيف وكآلية للتحفيز والتقدير واحترام المبادرة والإبداع.	الجدارة:
وتعني العمل وفق ما تقتضيه المصلحة العامة، بعيداً عن الانحياز للاعتبارات الدينية، أو السياسية، أو القبلية أو الجغرافية الضيقة.	الحيادية:
وتعني إحتمام الأداء إلى قواعد ومعايير عمل مستمدة من القوانين واللوائح والأنظمة.	المهنية:
اعتماد الوضوح التام كمبدأ للعمل، تلافياً للمحاباة ولتعزيز المساءلة والمحاسبة	النزاهة والشفافية:
الالتزام بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع الموظفين والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الإقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد.	المسؤولية الإجتماعية:
وضع جودة الخدمة للموظفين في المرتبة الأولى بكل شفافية وعدل ومساواة	الجودة:
يؤمن الديوان أن الطريق الأمثل لتحقيق رؤيته ورسالته هو التشاركية والتعاون مع المؤسسات ذات العلاقة.	المشاركة والتعاون:
يعتبر الديوان أن استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكامل الأنظمة يساعد في اتخاذ القرارات السليمة.	تكامل الأنظمة واستخدام التكنولوجيا:
يعتبر الديوان أن للمواطن والمسؤول حقاً في الحصول على المعلومات التي من شأن توفرها في الوقت المناسب وتكاملية أنظمتها بين المؤسسات الحكومية أن يؤدي الى توفير الوقت والجهد وتعزيز كفاءة العمل.	الوصول إلى المعلومات:
هو سبيل الإبداع والإبتكار والتميز	التفاعل المعرفي:
العمل الجماعي هو منهج العمل وفلسفة الإدارة التي يعتمدها الديوان في ضوء الانتماء والولاء في العمل الذي ينبثق من أهداف خطة الديوان التطويرية.	العمل بروح الفريق والانتماء:

الأهداف الاستراتيجية/ الغايات، والأهداف التنموية/الاستراتيجيات، والمخرجات، والأنشطة، والمؤشرات

انطلقت الوثيقة من تحليل علمي لواقع الديوان والاحتياجات التطويرية لقطاع الخدمة المدنية، فجاءت الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والتنموية وصولاً إلى المخرجات والأنشطة لتحقيق ذلك الهدف ضمن فهم جدي وهرمية واضحة.

حددت الوثيقة ثلاثة أهداف استراتيجية / غايات انبثق منها (11) هدفا تنمويا. وارتبط بكل هدف تنموي مجموعة من المخرجات اللازمة والضرورية التي إذا ما تحققت تقود الى تحقق الأهداف التنموية، والتي بدورها تقود إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو الغايات، ومن ثم تسهم في تحقيق رسالة الديوان وصولاً إلى الرؤية. كل ذلك ضمن علاقة جدلية تتطلب توفر العوامل الداخلية والخارجية الضرورية للنجاح في تحقيق هذه الهرمية. والشكل التالي يبين هرمية الأهداف التي اعتمدها الوثيقة كأساس في التحليل المنطقي الذي اتبع.



الأهداف الاستراتيجية، الأهداف التنموية/الاستراتيجية، المخرجات، الأنشطة، والمؤشرات

المؤشرات	الأنشطة	المخرجات	الأهداف التنموية / الاستراتيجية	الهدف العام
<ul style="list-style-type: none"> - مدى رضا الموظفين عن الخدمات المقدمة من الديوان. - مدى الوعي بين فئة خريجي الجامعات بقانون الخدمة المدنية. - مدى ملاءمة القوانين مع متطلبات البيئة الفلسطينية. 	<ul style="list-style-type: none"> - عقد اتفاقيات مع الجامعات لإدراج قانون الخدمة المدنية الجديد ولوائحه التنفيذية كمساق يدرّس في الجامعات. - عقد مؤتمر متخصص يُعنى بالخدمة المدنية. - تعديل قانون الخدمة المدنية من خلال التشاور مع الجهات ذات العلاقة من خلال عقد لقاءات عمل مع: هيئة التقاعد/مديرية الرواتب / اللجان الطبية/ مجلس القضاء الأعلى/المدراء العاميين للشؤون المالية والإدارية في المؤسسات الحكومية/وكلاء الوزارات/ النقابات/ مؤسسات المجتمع المدني والخبراء والأكاديميين والجامعيين. - دراسة مقارنة لأنظمة الخدمة المدنية المختلفة لتحديد الأنسب لفلسطين بإشراك ذوي الاختصاص - دراسة حول نظامي الوظيفة والمنصب، لتحديد الأنسب لفلسطين. - دراسة لأنجع الشراكات المتبعة لتطوير قطاع الخدمة المدنية. - عقد دورات قانونية متخصصة للكوادر القانونية داخل وخارج الوطن. - استطلاعات دورية للموظفين، بهدف معرفة درجة الرضا لديهم ومستوى الأداء والمعوقات أمام تطوير أدائهم. - نشرات وإصدارات ترويجية وإرشادية حول قانون الخدمة المدنية. - برامج تلفزيونية وإذاعية حول الخدمة المدنية وقوانينها. 	<ul style="list-style-type: none"> • نصوص قانونية واضحة ومرنة تتلاءم مع متطلبات البيئة الفلسطينية • لوائح تنظيمية واضحة ومنسجمة مع مواد القانون. • نظام خدمة مدنية عصري يقوم على معايير وقيم الحكم الرشيد والادارة الفعالة. • كادر في دوائر الشؤون القانونية في المؤسسات الحكومية عارف ومؤهل في نظام الخدمة المدنية • قانون خدمة مدنية واضح وعصري. 	1.1 تطوير البيئة القانونية في الخدمة المدنية	1.1 إحداث تحسين مستدام في البنية التشريعية والقانونية والمؤسسية لنظام الخدمة المدنية
<ul style="list-style-type: none"> - تراجع نسبة الشكاوى المقدمة من موظفي الخدمة المدنية التي يتم معالجتها. - تقلص نسبة الاجراءات التي ترد بتعارض مع قانون الخدمة المدنية ولوائحه. - ازدياد نسبة الوظائف الجديدة التي تم التعيين عليها، التزاما ببطاقات الوصف الوظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> - إنجاز أدلة إجراءات داخلية للإدارات العامة في الديوان. - انجاز أدلة اجراءات موحدة للموارد البشرية (التنبؤ الوظيفي، الموظف الجديد، الوصف الوظيفي وتقييم الأداء، الحوافز، التدريب) في الدوائر الحكومية. - إعداد هيكلية حديثة مهنية للديوان مرتبطة بالخطة الاستراتيجية. - وضع آلية لدراسة المقترحات ومعالجتها ضمن لجنة مختصة. - بناء نظام الكتروني للتعامل مع الشكاوي والاعتراضات. - استطلاعات دورية للموظفين بهدف معرفة درجة الرضا لديهم ومستوى الأداء والمعوقات أمام تطوير أدائهم. - استمرار عمليات الأرشفة الالكترونية للملفات الديوان - اعتماد منهجية استخدام المعلومات والبيانات الإحصائية لتحديد الاحتياجات الوظيفية وفق منهجية علمية. - تطبيق الوزارات والمؤسسات الحكومية لتعليمات الديوان بما يخص تصنيف الوظائف. - وضع نظام تصنيف الوظائف في الديوان والدوائر الحكومية. - البدء بربط المسار الوظيفي لموظفي القطاع العام بأدائهم. - البدء بتطبيق نظام الحوافز لموظفي الديوان بغرض الوصول الى أداء متميز. - إقرار مدونة السلوك الوظيفية والجهات ذات العلاقة. - وضع نظام إجرائي لعمل المراقبين العاملين في الدوائر الحكومية. - تفعيل دور وحدة النوع الاجتماعي في الديوان - تفعيل دور الرقابة الداخلية في الديوان. 	<ul style="list-style-type: none"> • هياكل تنظيمية معدلة ضمن معايير ومواصفات علمية • آلية فعّالة لمعالجة مقترحات وشكاوى موظفي الخدمة المدنية • المسميات الوظيفية محددة ومعايير الوصف الوظيفي وشروط إشغال الوظائف محددة للوظائف الحكومية 	2.1 تطوير البيئة التنظيمية للخدمة المدنية	

المؤشرات	الأنشطة	المخرجات	الأهداف التنموية/ الاستراتيجية	الهدف العام
<ul style="list-style-type: none"> عدد المؤسسات الدولية والإقليمية التي لها علاقات شراكة وتعاون مع الديوان. مدى ثقة الجهات ذات العلاقة بقدرة وأداء الديوان 	<ul style="list-style-type: none"> عقد شراكات مع مؤسسات القطاع الخاص (الجامعات، شركات..). التعاون مع المؤسسات الإعلامية للتواصل والتعريف بالوظيفة العمومية. التعاون مع المؤسسات الإعلامية لتنفيذ برامج إعلامية متعلقة بالخدمة المدنية. التواصل والتفاعل مع الجمهور عبر الوسائط التقنية المتاحة. تعزيز التعاون مع وزارة المالية لمطابقة بيانات الموظفين بين الديوان ووزارة المالية. نقل وتمير ما يكتسبه المراقبون الإداريون من خبرة إلى الوزارات المختلفة. تفويض مزيد من الصلاحيات الإجرائية للوزارات والمؤسسات الأخرى. (سياسة اللامركزية) 	<ul style="list-style-type: none"> أدوار واضحة للأطراف ذات العلاقة بالخدمة المدنية. قواعد واضحة للتنسيق والتعاون بين ديوان الموظفين العام والشركاء الحكوميين وغير الحكوميين والمؤسسات الدولية والإقليمية في نظام الخدمة المدنية. تواصل فعال بين الديوان والجمهور. 	<p>3.1 تعزيز تعاون وتكامل أدوار ومسؤوليات الجهات ذات العلاقة بالخدمة المدنية مع الديوان.</p>	<p>1. إحدات تحسين مستدام في البنية التشريعية والقانونية والمؤسسية لنظام الخدمة المدنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> نسبة الموظفين الجدد الذين يمتلكون التخصصات المطلوبة للوصف والتوصيف الوظيفي لوظائفهم مدى الالتزام بشروط التوظيف في المؤسسات الحكومية مدى التزام الترقيات بالمعايير المحددة للترقيات نسبة الموظفين غير المسكنين. 	<ul style="list-style-type: none"> وضع مواصفات الوظائف والتخصصات المطلوبة لاشغالها وفق المهام والهيكل التنظيمي، وتحديد حجم القوى البشرية الفائضة وغير المؤهلة. تعديل تعليمات اختيار وتعيين موظفي الخدمة المدنية. تحديد المسميات الوظيفية وتطبيق معايير الوصف الوظيفي وشروط إشغال الوظائف لكافة الحركات الوظيفية. إقرار نظام خاص بعقد الامتحانات على أسس علمية ومهنية. وضع أسس ومعايير ملزمة للتعيين في المؤسسات الحكومية. عقد امتحانات تنافسية تكون قادرة على تصنيف الكفاءات المتقدمة حسب الوظائف المحددة. اعداد مسابقة الموظف العام المتميز استخدام خبير في الموارد البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> وظيفة عمومية تقوم على معايير الحكم الرشيد والإدارة الفعالة والجيدة. 	<p>4.1 تعزيز العمل بمبدأ الجدارة والكفاءة في التوظيف والترقية.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> رضا موظفي الديوان عن بيئة العمل. نسبة الاجراءات التي تراعي النوع الاجتماعي. درجة الوعي بين الموظفين بمدونات السلوك. نسبة الخروقات المؤتقة لمدونات السلوك. 	<ul style="list-style-type: none"> نموذج موحد لإعداد التقارير بين الإدارات العامة والوحدات داخل الديوان. تفعيل وتعميم مدونات السلوك الخاصة بالوظيفة العامة إدراج مدونات السلوك ضمن البرامج التدريبية التأهيلية للموظفين. توسيع مبنى الديوان عبر بناء طابقين جديدين. إيجاد مقسم الكتروني خاص بالديوان. توفير المعدات المكتبية والإلكترونيات لموظفي الديوان. تحديد وتوفير ظروف ومعايير الصحة والسلامة العامة في الديوان. توفير مولد كهربائي للديوان. توفير مكيفات للإدارات والوحدات في الديوان. توفير ثلاث مركبات للحركة لموظفي الديوان. 	<ul style="list-style-type: none"> نظم اتصال وتواصل واضحة بين الإدارات والوحدات داخل الديوان. قيم مؤسسية واضحة متفق عليها. ديوان يتمتع ببيئة فيزيائية داعمة للعمل. 	<p>5.1 تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الحكومية.</p>	

المؤشرات	الأنشطة	المخرجات	الأهداف التنموية/ الاستراتيجية	الهدف العام
<ul style="list-style-type: none"> - مدى كفاءة وفاعلية الموظفين العامين (لها علاقة بنماذج تقييم الأداء) - مدى استفادة المتدربين من التدريبات المقدمة إليهم. - عدد الموظفين الذين تلقوا تدريبات (الموظف الجديد، القدامى، الفئة العليا). - عدد الموظفين الذين نجحوا في التدريب الطويل الموجه للقيادات. - مناهج تعليمية فاعلة جاهزة للاستخدام في المدرسة الوطنية. - عدد الذين طبق عليهم نظام الحوافز الجديد. 	<ul style="list-style-type: none"> * إعداد استراتيجية شاملة لتدريب موظفي القطاع العام وتشمل: <ul style="list-style-type: none"> - إعداد أنظمة وسياسات فعالة لتدريب وتأهيل الموارد البشرية. - بناء علاقات تعاون وشراكة بين جميع المؤسسات والمعاهد المختصة بخصوص التدريب تم تحديدها منعاً للتضارب وتوحيداً للجهود. - برامج تدريب للموظفين الجدد، وللتدريب المستمر، وللتدريب القيادي. - تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين - توحيد السياسات والتوجهات ذات العلاقة بالايفاء والتدريب. - تنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومتعمقة لموظفي المواقع العليا في إدارات ووحدات الديوان. * إنشاء المدرسة الوطنية: <ul style="list-style-type: none"> - استقطاب الكفاءات النوعية المتخصصة لأغراض التدريب. - تشكيل اللجان المتخصصة لإنشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة. - وضع المخططات الإنشائية المطلوبة للمدرسة الوطنية. - اعتماد نظام أساسي وهيكلية مناسبة للمدرسة الوطنية. - إعداد وتدريب طاقم إداري للمدرسة الوطنية. - بدء تنفيذ البرامج التدريبية انسجاماً مع خطة التدريب. - تدريب الموظفين في الخارج بهدف تنويع معارفهم ومهاراتهم. - إلزام الموظف المرشح لدورة تدريبية بكتابة تقرير مفصل حول الدورة. - ربط الدورات التدريبية بالتخصصات الوظيفية. - قياس العائد من تأهيل المبتعثين للدراسات العليا وأثره على مستوى تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسته. - التركيز على الجانب العملي والتطبيقي للدراسات العليا. - التدريب المسبق للكوادر المرشحة للدراسات العليا في اللغات والحاسوب. - تأهيل مدراء التدريب في الدوائر الحكومية. - دراسة جدوى التوسع في الحصول على المؤهلات العليا والأثر الفعلي لذلك على الأداء الوظيفي. - تكوين قاعدة بيانات عن الجامعات والمعاهد والكليات والمراكز التي تقوم بإعداد البرامج المهنية. - تسليط الضوء على التجارب الناجحة في تأهيل القوى البشرية وعقد لقاءات دورية والتعريف بها. - تقويم أثر التأهيل العلمي في تنمية القوى البشرية في الجهاز الحكومي. - متابعة البعثات من جميع المؤسسات والجامعات وإعداد قائمة سنوية بها. - تسهيل إجراءات التقدم للمنح والدورات المتوفرة. - إخضاع المنح والابتعاث للمنافسة النزيفة والشفافة. - ضرورة تساوي الفرص بين مركز المؤسسة الحكومية والفروع. - تطوير مهارات الإتصال واللغات (خاصة الإنجليزية) لموظفي الديوان. - منح المراقبين الإداريين تدريب متخصص في مجال الرقابة الإدارية وأنظمة المعلومات الإدارية والبرامج الإحصائية لتسهيل عملهم 	<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة وسياسات فعالة لتدريب وتأهيل الموارد البشرية. • استراتيجية شاملة لتدريب الموظفين تم إعدادها. • مدرسة وطنية قادرة على تنفيذ الاستراتيجية الشاملة للتدريب. • نظام حوافز وتقييم أداء معتمد ومعمول به في المؤسسات الحكومية لأغراض التدريب. 	<p>1.2 تأهيل موظفي القطاع العام ليكونوا قادرين على القيام بعملهم في وحداتهم الإدارية بفاعلية وإتقان.</p>	<p>2. تنمية وتخطيط وإدارة الموارد البشرية بشكل منظم ومدروس</p>

المؤشرات	الأنشطة	المخرجات	الأهداف التنموية/ الاستراتيجية	الهدف العام
<ul style="list-style-type: none"> عدد الموظفين الذين خضعوا لتدريبات مرتبطة بنتائج التقييم. معدل التغير في نتائج التقييم لدى الموظفين العامين. نسبة الترقيات التي تتم وفق نتائج التقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> دراسة تقييمية لتجربة الرقابة الادارية الخارجية إعداد نموذج مهني على أساس النزاهة والقيم المهنية لتقييم الموظفين. وضع آلية للترقية وفق نتائج التقييم. وضع الية لربط نتائج التقييم بالتدريب. تدريب وحدات الموارد البشرية على استخدام نماذج التقييم المعدة. 	<ul style="list-style-type: none"> نماذج تقييم أداء موظفي القطاع العام عادلة وقابلة للقياس. نتائج تقييم أداء تستخدم لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة. 	<p>2.2 تطوير وتعزيز آليات وأدوات الرقابة والمتابعة لضمان سلامة تطبيق أحكام نظام الخدمة المدنية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> عدد الموظفين الذين تم توظيفهم بناء على استقطاب يتعلق بخبرات النذرة. نسبة الموظفين العموميين الجدد الذين تتناسب خبراتهم وتخصصاتهم مع متطلبات الوظائف.(قابلة للتعديل) 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد حوافز تتناسب مع الخبرات. استخدام الحوافز لاستقطاب الخبرات. التواصل مع مختلف المؤسسات لرصد الديوان بالخبرات المهنية. عقد شراكات واتفاقيات مع الجامعات المحلية 	<ul style="list-style-type: none"> موظفون عموميون جدد وفق التخصصات والخبرات المطلوبة. 	<p>3.2 استقطاب الكفاءات المهنية المتخصصة للعمل في القطاع الحكومي</p>	<p>2. تنمية وتخطيط وإدارة الموارد البشرية بشكل منظم ومدروس</p>
<ul style="list-style-type: none"> نسبة الوظائف الجديدة التي تم التعيين عليها التزاما بجداول التشكيلات. مدى الالتزام بشروط ومعايير جداول التشكيلات في المؤسسات الحكومية 	<ul style="list-style-type: none"> إعداد جداول تشكيلات الوظائف في الدوائر الحكومية من خلال: إعداد وإقرار النماذج الخاصة بجداول التشكيلات. تجهيز نظام محوسب خاص بجداول التشكيلات عبر البوابة الإلكترونية. ورشة إطلاق برنامج جداول التشكيلات الوظيفية والحصول على الاقتراحات اللازمة. تسمية المؤسسات الحكومية لفرق إعداد جداول التشكيلات. تدريب الفرق من المؤسسات الحكومية على إعداد جداول التشكيلات. زيارات ميدانية للفرق العاملة في الوزارات للاطلاع على المعوقات وتقديم الإيضاحات اللازمة لطريقة العمل. تعبئة النماذج وإرسالها للديوان بكافة البيانات المطلوبة. إعداد جدول تشكيلات الوظائف للمؤسسة الحكومية المعنية لثلاث سنوات قادمة. إعداد دراسات وأبحاث تتعلق بالموارد البشرية والبيانات بعد إعداد جداول التشكيلات وضع سياسات في مختلف محاور عمل الديوان (التعيين، الترقية..) وضع نظام متابعة وتقييم للخطة الاستراتيجية تطوير معايير وطنية للسياسات المتعلقة بجداول التشكيلات، والهياكل، وبقية عمليات الحراك الوظيفي 	<ul style="list-style-type: none"> جداول تشكيلات معمول بها ومقرة للمؤسسات والدوائر الحكومية. سياسات واضحة ومطبقة في كافة عمليات الحراك الوظيفي. 	<p>4.2 ايجاد سياسات موارد بشرية وتخطيط وظيفي سليم</p>	

المؤشرات	الأنشطة	المخرجات	الأهداف التنموية/ الاستراتيجية	الهدف العام
<ul style="list-style-type: none"> - معدل نسبة التغير في الوقت اللازم لإنجاز الوظائف الإدارية في الديوان - نسبة الإجراءات الإدارية التي تمت حوسبتها 	<ul style="list-style-type: none"> - العمل على ايجاد قانون لتغطية اعتماد الارشفة الالكترونية لكافة الاجراءات. - ايجاد تشريع قانوني (قرار من مجلس الوزراء) بإنشاء شبكة موارد بشرية موحدة في فلسطين. - استكمال حوسبة الإجراءات المختلفة للإدارة العامة لشؤون الخدمة المدنية. - ايجاد شبكة الكترونية موحدة للموارد البشرية في فلسطين. - تشكيل لجنة عليا تشرف على وضع الاجراءات الكفيلة بتنفيذ الشبكة (الديوان، مجلس الوزراء، المالية، الرئاسة، الاتصالات، التربية، الصحة، التخطيط). - إشراك المؤسسات الحكومية بالعمل على دراسة الاحتياج من برامج الموارد البشرية. - الاطلاع على تجارب دول أخرى في هذا المجال (شبكة الموارد البشرية). - تنظيم ورشات عمل حول رؤية الديوان لشبكة الموارد البشرية. - استكمال العمل على إنجاز البرامج الحوسبة الجديدة لكافة الاجراءات والإدارات وربطها ببرنامج موحد. - حوسبة الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحكومية وتوحيد المكاتبات الصادرة بهذا الخصوص. - الإنتهاء من الأرشفة اليدوية، واعتماد الأرشفة الالكترونية بشكل كامل. - حوسبة نظام تقييم الأداء. - استكمال العمل على تسكين كافة موظفي المؤسسات الحكومية على الهياكل بالتنسيق مع الإدارة العامة للهيكلية، وادخالها على النظام في الديوان - تجهيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لدى ديوان الموظفين العام والذي يشمل بناء مركز معلومات رئيسي ومركز معلومات احتياطي والربط فيما بينها (Main Data Center and Disaster Recovery Site). - شراء أجهزة خادمت رئيسية، ونسخ احتياطي ومعدات الربط مع شبكة الإنترنت. - ربط المراقبين بشبكات اتصال الكترونية بين الوزارات وديوان الموظفين العام. - شراء نظام الموارد البشرية حسب المواصفات والمتطلبات المذكورة سابقاً (التراخيص). - تدريب الإدارات على البرامج الجديدة وآليات عملها. - تدريب الموظفين في الديوان والمؤسسات الحكومية على استخدام نظام الموارد البشرية. - تدريب وتأهيل طاقم فني من الديوان لمتابعة تطبيق وتطوير وصيانة وتوفير الدعم الفني للنظام. 	<ul style="list-style-type: none"> • إجراءات محوسبة في إدارات الديوان 	<p>3.1 حوسبة نظام إدارة وتخطيط الموارد البشرية المحوسب HRMIS</p>	<p>3. تطوير نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الموظفين المؤهلين في استخدام الحاسوب (شهادة ICDL) - نسبة الموظفين المؤهلين في استخدام البرامج المعتمدة من الديوان. - ارتفاع عدد الموظفين الذين يستخدمون أنظمة المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تدريب وتوعية العاملين على التكنولوجيا الحديثة. - إدخال نظم الإدارة المحوسبة الحديثة وآلياتها بالمؤسسات الحكومية. - تقوية مهارات موظفي الحاسوب عن طريق إعطائهم دورات تخصصية بناء على الاحتياج. - عمل دورات ICDL لموظفي الديوان 	<ul style="list-style-type: none"> • موظفون عموميون مدربون على التكنولوجيا الحديثة. 	<p>2.3 تأهيل الموظفين لاستخدام أنظمة المعلومات</p>	

مجالات ومحاور عمل الديوان ومبررات التطوير



مجالات ومحاور عمل الديوان ومبررات التطوير

حددت الوثيقة مجالات ومحاور عمل ديوان الموظفين العام للسنوات الثلاث القادمة بما يلي :

أولاً: محور تشريعات نظام الخدمة المدنية

انطلاقاً من اختصاص ديوان الموظفين العام بالإشراف على تطبيق أحكام قانون الخدمة المدنية والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة، ومن زاوية ممارسة الاختصاصات المنوطة به في قانون الخدمة المدنية، ومن خلال الاطلاع على التغذية الراجعة حول تطبيق القانون ولوائحه، ظهرت الحاجة الماسة لتعديل قانون الخدمة المدنية الحالي وتطويره إلى قانون خدمة مدنية يتصف بالإنسجام والوضوح¹، ما يدفع الديوان لإدراجه ضمن البرامج التي يوليها اهتماماً خاصاً باتجاه تعديله. وعليه، تم تشكيل اللجنة الفنية الخاصة لتعديل قانون الخدمة المدنية²، وكنتيجة لاجتماعاتها، وضعت ورقة السياسات التشريعية الخاصة بتعديل قانون الخدمة المدنية، والتي حددت الشركاء الأصليين في العملية التشريعية للقانون، وأرست المعايير الحديثة المتطورة لعملية التشريع والمبادئ العامة التي ستحدد شكل ومضمون التشريع، انطلاقاً من مبدأ اللامركزية والرقابة، ومبدأ الحكم الرشيد مروراً بالعدالة الوظيفية، والأمن، والإستقرار الوظيفي، وضمان الإنسجام التشريعي، وإرساء المبادئ العامة لعملية التشريع. وعقب ذلك تم وضع خطة تنفيذية لتعديل قانون الخدمة المدنية تناولت فصول وأبواب قانون الخدمة المدنية والتعديلات المقترحة عليها، ومبررات التعديل، تمهيداً للبدء في عملية الصياغة، بعد إشراك الجهات المعنية المختلفة، والحصول على التغذية الراجعة منها.

المبررات:

يعاني الإطار القانوني الناظم للخدمة المدنية من إشكاليات كثيرة، تتمثل بتداخل وتعدد القوانين والأنظمة، وتناقض بعض القوانين ذات العلاقة، وتناقض بعض نصوص قانون الخدمة المدنية مع البعض الآخر، وتناقضها مع مواد اللوائح التنفيذية للقانون في جوانب كثيرة، ونقص القوانين والأنظمة التي تؤطر بعض الجوانب الهامة لنظام الخدمة المدنية، مثل فلسفة النظام وبنيته، والقواعد الناظمة له، والجهات المشرفة عليه، وأدوارها ومكانة الفئات العليا، ونمط النظام المعتمد (المنصب أو الإحتراف) وغير ذلك من الجوانب. ولهذه الإشكاليات تجليات كثيرة نورد منها:

- التداخل والغموض في مهام الوكيل، والوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية، ومدير عام الشؤون الإدارية والمالية، ومدير الشؤون الإدارية والمالية، ما يقود إلى تنازع في الصلاحيات.
- التداخل في المهام وصعوبة التمييز فيما بينها كما هو الحال بالنسبة للجهة التي لها أن تُشرف على وضع الموازنة، والجهة التي تطلع على الموازنة، والجهة الثالثة التي تراقب الموازنة. ولا تكمن المشكلة هنا في الطعن بأهمية هذه المهام فيما يخص الموازنة، وإنما في عدم الوضوح الكافي لمهام وحدود صلاحيات كل من هذه الجهات.

■ وفيما يتعلق بالتضارب بين القانون والأنظمة والقرارات هناك أمثلة عديدة منها:

1. قول قانون الخدمة المدنية إن الفترة الزمنية المطلوبة للترقية في وظائف الفئات العليا هي سنتان، وما ورد

1 الجدول رقم... في الملحق يعرض بنوع من التفصيل القضايا التي هي بحاجة إلى معالجة في القانون الجديد
2 تم تشكيل هذه اللجنة برئاسة ديوان الموظفين العام، بموجب قرار من مجلس الوزراء ضمت ممثلاً عن كل من وزارة المالية، وهيئة التقاعد العام، ووزارة التخطيط والتنمية الإدارية، ومجلس الوزراء، وديوان الموظفين العام.

في قرار مجلس الوزراء من أن الفترة الزمنية المطلوبة للترقية هي خمس سنوات!
2. عدم اشتراط قانون الخدمة المدنية المؤهل العلمي للترقية، واشتراط مجلس الوزراء لذلك حتى في ترقية موظف من رئيس شعبة الى رئيس قسم، أو من رئيس قسم إلى مدير دائرة.

النتيجة متوسطة المدى المتوقعة Expected Outcome :

1. إطار قانوني يتسم بالوضوح والانسجام والعصرية ويلبي احتياجات الديوان وقطاع الخدمة المدنية.
2. نظام تقاعد واضح ومنصف يراعي حقوق الموظفين من ناحية، وحقوق «الدولة» من ناحية أخرى، تم تطويره واعتماده.

ثانياً: محور تنظيم العلاقة بين الجهات ذات العلاقة بالخدمة المدنية

يعتبر ديوان الموظفين العام مسؤولاً عن تحديث وتطوير الإدارة العامة، وتقديم النصح والاستشارة حول كتابة مسودات القوانين والأنظمة، وذلك وفقاً للقانون الأساسي. لكن هناك أطرافاً أخرى إضافة للديوان على تماس مباشر مع نظام الخدمة المدنية وهذه الأطراف هي: الحكومة أو مجلس الوزراء حيث أنط بها القانون الأساسي في المادة (69) عدداً من المسؤوليات¹؛ والدوائر الحكومية أو الوزارات²؛ وأقسام شؤون الموظفين³ في الدوائر الحكومية والوزارات إضافة إلى رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية⁴.

المبررات:

■ رغم وضوح القانون الحالي فيما يرتبط بالتغطية والتطبيق، إلا أنه يبقى غامضاً فيما يتعلق بالمسؤولية عن السياسات. فإشارة القانون لدور ديوان الموظفين العام على أنه الهيئة المسؤولة عن تنفيذ الأحكام ورفع التقارير السنوية إلى مجلس الوزراء، الأمر الذي يُمكن تأويله بأن الديوان ليس الجهة التي تضع السياسات

- 1 الحكومة أو مجلس الوزراء وفق القانون الأساسي مادة (69) المسؤوليات التالية: تهيئة وبناء الهياكل الإدارية وتزويدها بالموارد والإشراف عليها؛ إنشاء أو إلغاء المؤسسات؛ تعيين رؤساء ومديري المؤسسات؛ تحديد مسؤوليات الوزارات والمؤسسات المختلفة؛ إعداد وتقديم المقترحات المتعلقة بسلم الرواتب والعلوات للمجلس التشريعي للمصادقة عليها؛ تحديد قيمة العلاوات؛ القيام بمشاريع رفاه عامة؛ تحديد ساعات العمل والعطل الرسمية؛ إصدار اللوائح والقرارات؛ المصادقة على الهيكليات الإدارية للوزارات المختلفة وعلى تعيينات موظفي الفئة العليا.
- 2 أنيط بالدوائر الحكومية/ الوزارات المهام التالية: تحديد أساليب تحقيق الأهداف والمهام الموكولة إليها بكفاءة وفعالية وأن تعتمد الوسائل الكفيلة بتعريف الموظفين والمواطنين بأهدافها ومهامها؛ وضع مشروعاً لهيكلها التنظيمي بتقسيماته محمداً فيه اختصاصات كل منها ويصدر باعتماده قرار من مجلس الوزراء؛ وضع جدولاً لوظائفها مرفقاً به بطاقة وصف لكل وظيفة محمداً به واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها وتصنيفها وترتيبها وفقاً للفئات الواردة في القانون على أن يقدم إلى مجلس الوزراء لإصدار القرار بشأنه؛ تحديد حاجتها السنوية من الوظائف الواردة في جدول وظائفها المعتمد لإدراجها في الموازنة العامة؛ توفير وسائل العمل الضرورية للموظف لتحسين أدائه لواجباته مع مراعاة الإقتصاد في النفقات والحرص على أموال الدولة؛ وأخيراً توجيه الموظف المعين لديها تحت التجربة لتعريفه على جهاز الدائرة وأهدافها ومهامها، وتنظيمها الإداري، والتشريعات الخاصة بها وبشؤون الخدمة المدنية، وإيقافه على مهام وظيفته وتدريبه على أساليب العمل في وحداتها الإدارية المختلفة.
- 3 أنيط بأقسام شؤون الموظفين في الدوائر الحكومية/ الوزارات المهام التالية: التعاون مع متخذي القرارات في الدائرة الحكومية التابعة لها لوضع السياسات الخاصة بالموظفين فيها، وتنفيذها ومتابعتها، ومراجعتها بين وقت وآخر؛ والمساهمة في تهيئة المناخ المناسب للعمل في الدائرة الحكومية التابعة لها مما يساعد الموظفين فيها على الارتفاع بمستوى أدائهم وإنتاجهم؛ والمشاركة في تطوير الأساليب الحديثة في عمليات إدارة شؤون الموظفين وتطبيقها في إطار من التخطيط للقوى البشرية وتقييم الأداء في الدائرة الحكومية التابعة لها وتصنيف الوظائف وإدارة المحفوظات فيه؛ ومتابعة إجراءات شؤون الموظفين؛ كالتعيين والترقية والنقل والندب والإعارة وغيرها وضبط الملفات والسجلات الخاصة بها؛ وأخيراً إجراء الدراسات اللازمة لتحديد مدى حاجة الموظفين للتدريب، وإيفادهم في بعثات دراسية وعلمية ومتابعة أعمال الموظفين منهم، وذلك كله بالتنسيق مع ديوان الموظفين.
- 4 مُنح رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية دور إجراء التعيينات العليا في الدوائر الحكومية وفي المؤسسات العامة من بينها: رئيس ديوان الرقابة المالية والإدارية مع مصادقة المجلس التشريعي على ذلك؛ والسفراء ونقلهم وإعادةتهم للمقر بناءً على تنسيب الوزير (وزير الشؤون الخارجية)؛ رؤساء الدوائر الحكومية المستقلة من الفئة العليا بناءً على تنسيب مجلس الوزراء؛ الوكلاء والمدراء العامون من موظفي الفئة العليا أو ما يعادلها من خارج الدائرة الحكومية.

الخاصة بالخدمة المدنية وترفع التوصيات بخصوصها إلى مجلس الوزراء ، وبأن رسم السياسات هو بيد جهة أخرى كوزارة التخطيط رغم أن القانون لم يمنحها هذا الدور، حيث إنها من الناحية الفعلية لم توله الاهتمام المطلوب، كون جهودها منصبّة على عملية التخطيط على النطاق الوطني، ولم تنخرط في جوهر إصلاح نظام الخدمة المدنية وتطويره .

■ من الضروري إيضاح وتحديد أدوار ومسؤوليات الجهات ذات العلاقة بالخدمة المدنية وحسم هذا الأمر قبل الإنتهاء من صياغة القانون، ليتسنى لسياسات الخدمة المدنية أن تخدم أغراضها، بعيداً عن الإرباك الذي يُسببه التشابك في المهام والأدوار والمسؤوليات بين ديوان الموظفين العام، ووزارة التخطيط والتنمية الإدارية، ومن ثم تمكين ديوان الموظفين العام من الإضطلاع بدور ريادي في التخطيط ورسم السياسات لقطاع الخدمة المدنية .

■ انطلاقاً من أهمية الشراكة الحقيقية مع الأطراف ذات العلاقة وتعزيز تكاملية أدوارها في تطوير الخدمة المدنية يولي ديوان الموظفين العام أهمية قصوى لعلاقته مع القطاعين الأهلي والخاص والمؤسسات والمراكز العلمية، لا سيما الجامعات لما تمتلكه تلك المؤسسات والقطاعات من مقومات وموارد من شأنها أن تسهم نوعياً في تطوير الوظيفة العمومية. فالعلاقة مع مؤسسات القطاع الأهلي (كالمؤسسات المهنية والقانونية والنسوية والشبابية والتثقيفية وغيرها) من شأنها أن تساهم في تطوير قدرات ومهارات موظفي الديوان عبر ورش العمل ودورات التدريب في الكثير من المجالات. وينطبق الأمر ذاته على مؤسسات القطاع الخاص لما يمتلكه من خبرة في الأداء الفعال في الموارد البشرية من حيث التوظيف والترقية، ونظم الإدارة والتنظيم واتخاذ القرار والتدريب وتوظيف الحوافز وأنظمة المكافأة والمتابعة والتقييم وغير ذلك. كما يولي الديوان أهمية موازية لدور المؤسسات التعليمية، لا سيما الجامعات، كونها المزود الأول بالرأس المال المعرفي الذي هو من أهم عناصر التنمية البشرية، فهي التي تصقل معارف ومهارات من يصبحون في المستقبل موظفين عموميين، وتمتلك القدرة على توجيه تخصصاتها ذات العلاقة بشكل يعود بالنفع على المؤسسات الحكومية وأداء موظفيها كماً ونوعاً.

النتيجة متوسطة المدى المتوقعة Expected Outcome :

صيغة تعاون متفق عليها وتكامل في أدوار ومسؤوليات الجهات ذات العلاقة بالخدمة المدنية.

ثالثاً: محور التخطيط الوظيفي وجداول تشكيلات الوظائف

يسعى ديوان الموظفين العام إلى إيجاد وتطوير الركائز الرئيسة لعملية التخطيط الوظيفي للموارد البشرية في القطاع العام، والهدف من وراء ذلك، الإستثمار الأمثل لهذه الموارد وبناء الخطط الشاملة للنهوض بها وتطويرها وزيادة إنتاجيتها، بما ينعكس إيجابياً على إدارة المؤسسات الحكومية وخدماتها المقدمة للمواطنين، حيث يقوم جدول التشكيلات بإعادة توزيع الموظفين وفق التخصصات والخبرات بما يكفل الاستفادة منها بأفضل السبل. وفي هذا الإطار، عمل ديوان الموظفين العام على إنجاز جداول التشكيلات الوظيفية الخاصة به، في إطار سعيه إلى تعزيز العمل المؤسسي والارتقاء بالخدمة المدنية والعاملين فيها وصولاً للتنمية والإبداع، بما يكفل تسهيل عملية الاستثمار للموارد البشرية، وتمهيداً لها، يعمل الديوان على موضوع إعداد جداول التشكيلات الوظيفية بالدوائر الحكومية، حيث بلغ عدد الموظفين العموميين في السلطة الوطنية الفلسطينية مع نهاية عام 2011 نحو (86599) موظف خدمة مدنية، وفقاً لقاعدة بيانات الديوان، وبلغت القيمة الإجمالية لرواتبهم مع نهاية 2011 نحو (1.71) مليار دولار.

يتوزع الموظفون على (59) مرفقاً حكومياً (تستحوذ وزارتا التربية والتعليم والصحة وهدما على (56785)

موظفاً من مجموع (86599)، وبالنظر إلى هذه الأرقام فإن ما أُخذ عدد الموظفين وفاتورة الرواتب يلاحظ أن حجم فاتورة الرواتب نسبة للنتائج المحلي الإجمالي البالغ (22%) هي من النسب العالية عالمياً حسب تقديرات البنك الدولي. فمشروع جداول التشكيلات الوظيفية له إنعكاسات على جميع العمليات الإدارية في الخدمة المدنية كالتعيين والترقية والنقل والانتداب والابتعاث.

ولأن التعيينات كانت تتم دونما تخطيط وظيفي سليم، ولا تستند إلى سياسة واضحة تعكس الاحتياج الحقيقي والفعلي لأعداد الموظفين وأنواع الوظائف التي تقتضيها طبيعة عمل المؤسسة الحكومية المعنية، وما ترتب على ذلك من وجود أعداد كبيرة من الموظفين يعملون في غير تخصصاتهم، التي هم مؤهلون لها بالأساس، مما أفرز فائضاً في أعداد الموظفين، كان لا بد من البحث عن طريقة تعيد الإلتزان لعملية التعيين، بحيث تصبح عملية موجهة وفقاً لتخطيط مسبق مبني على دراسات تحدد الإحتياج الفعلي لكل دائرة حكومية بعينها من الوظائف بمختلف أنواعها، والمقصود هنا هو الكم والنوع، وما ينطبق على عملية التعيين سيتمد ليشمل كافة عمليات الحراك الوظيفي، وعلى رأسها تعديل المسميات والترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى¹.

ويتسنى عبر ذلك تحديد الأعداد الحقيقية للوظائف المطلوبة وأنواعها، ولكن ليس لسنة بعينها، فهذه الجداول ستعكس إحتياج الدائرة من الموارد البشرية بتفاصيلها المختلفة لسنوات قادمة، مرتكزة على دراسة حقيقية لواقع تلك المؤسسة الحكومية وهيكلها التنظيمي وخطتها وبرامجها المعتمدة، مع الأخذ بعين الاعتبار توجهات وخطط الحكومة، وعقب ذلك سيتم اللجوء لهذه الجداول كأساس يستقى منه جدول الوظائف السنوي الذي يشمل إحتياج كل مؤسسة حكومية من الوظائف لسنة مالية ما .

انطلاقاً من مهامه ومسؤولياته، يتبنى ديوان الموظفين العام عملية إعداد جداول تشكيلات الوظائف، حيث أدرجها ضمن أولوياته، بهدف وضع حجر الأساس لإعادة هيكلة مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية على أساس قانوني وإداري سليم، يأخذ بعين الإعتبار التجارب والممارسات الدولية الفضلى في هذا المجال، ويسعى من خلال ذلك إلى:

- ترشيد الصلاحيات والهيكليات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية².
- إتاحة المجال لإعطاء وزن أكبر للمؤهلات والمهارات بدلا من الأقدمية والعلاقات السياسية³.
- إصلاح نظام الأجور الذي يتميز بالتباعد الشديد والطبقية⁴.
- ضبط جميع العمليات والأعمال التي تقوم بها الدوائر الحكومية، وتبسيطها وتخفيض الدورة المستندية للمكاتبات المتبادلة ما بين الديوان والدوائر المعنية.
- ضمان عدم التعيين أو الترقية خارج إطار جدول تشكيل الوظائف المعتمد، والإحداثيات الوظيفية التي تخصص في الموازنة المقررة .
- وضع ضوابط لعملية نقل و إنتداب، وإعارة الموظفين، من خلال اشتراط وجود الشاغر الوظيفي على جدول تشكيل الوظائف للدائرة الحكومية ذاتها، أو بدائرة حكومية أخرى .
- وضع وصف موحد للوظائف، ومعايير وشروط معلومة مسبقاً لشغل كل وظيفة بشكل يمنع المحاباه والتمييز،

1 يأتي اهتمام ديوان الموظفين العام بجدول التشكيلات من زاوية رغبته في إعادة التوازن لعملية التعيين، والتي تتم دونما تخطيط وظيفي سليم ولا تستند بمجملها إلى سياسة واضحة تعكس الإحتياجات الحقيقية لأعداد الموظفين وأنواع الوظائف التي تقتضيها طبيعة عمل المؤسسة الحكومية المعنية، وما يترتب على ذلك من وجود تجمعة ملحوظة بأعداد الموظفين، الأمر الذي يترتب عليه ترهل إداري وارتفاع فاتورة الرواتب. فديوان الموظفين العام يسعى عبر هذه العملية إلى: إيجاد الصيغة الناظمة لضبط الحراك الوظيفي؛ ترشيد الإنفاق العام عبر ضبط فاتورة الرواتب؛ رصد الإحتياجات التطويرية المطلوبة في الموارد البشرية ووضع الخطط والبرامج والمشاريع اللازمة لذلك؛ وأخيراً الإرتقاء بالوظيفة العامة وتمكين العاملين فيها ومؤسساتهم، بما يؤدي إلى تقديم خدمة أفضل للمواطنين. للإستزادة أنظر/ ي: وثيقة أعدها ديوان الموظفين العام وتقدم به لمجلس الوزراء بتاريخ 25 تشرين أول 2011، حملت عنوان «مقترح خطة إعداد جداول التشكيلات الوظيفية للوزارات والمؤسسات الحكومية».

2 تقرير للبنك الدولي بعنوان: West Bank and Gaza: Strategic Issues for Civil Service Reform، تم تسليم نسخة منه لوزارة التخطيط والتنمية الإدارية، آب 2011.

3 المصدر السابق

4 المصدر السابق

- ويحقق أعلى درجات الشفافية والنزاهة في شغل الوظيفة العامة .
- الوصول لإعداد موازنة عامة للسلطة صحيحة، سليمة ودقيقة فيما يتعلق بالموارد البشرية المطلوب تعيينها أو ترقيتها من خلال ربط ذلك بمفهوم الشاغر بجدول تشكيل الوظائف.
- إلزام الدوائر الحكومية بتحديد أولوياتها من الوظائف التي تحتاجها وفق موارد وإمكانيات السلطة المالية.
- إيقاف عمليات تعديل المسميات الوظيفية لأي موظف في الخدمة خارج إطار جدول التشكيلات والموازنات المعتمدة.
- ربط صرف علاوة المؤهل العلمي بشروط شغل الوظيفة، بحيث تصرف عند اشتراط توفر المؤهل العلمي الأعلى.
- إعادة توزيع الموارد البشرية الموجودة في الدوائر الحكومية حسب الاحتياج، ووفقاً للوظائف التي تُشغل، والمؤهلات العلمية، وبما يكفل تخفيض نسبة البطالة المقنعة .
- التمهيد للبدء بإعداد البرامج والخطط اللازمة لتدريب وتأهيل الموارد البشرية، بعد إعادة توزيعها وحسب متطلبات كل وظيفة.

المبررات:

- يكتنف العمل وفق الصيغة الراهنة عيوب ومآخذ ترتبط **بالتعيينات**، ومن أهمها:
 - أنها لا تتم بمهنية كافية، ولا تنبثق من الميل لإحترام معايير الكفاءة والجدارة.
 - أنها لا تنظر بالقدر الكافي لمؤهلات وقدرة وكفاءة الموظف، وتتيح المجال للاعتبارات الشخصية بأشكالها المختلفة.
 - عدم اعتماد لجان التعيين معايير رصينة في اختيار الموظفين، وعدم كفاءة اللجان ذاتها في كثير من الأحيان.
 - غياب آلية واضحة تضمن شفافية عمل لجان التوظيف¹.
 - صعوبة مراعاة لجان التعيين للموضوعية والنزاهة اللازمة في ظل التأثير (المادي والمعنوي) الكبير للمتنفذين داخل وخارج الوحدات الحكومية.
 - عدم وضوح الإجراءات الخاصة بعملية التوظيف، كنوع الامتحان المطلوب، ونوع الوظائف التي تتطلبه، وكيفية تحضير نماذجها، وكيفية احتساب نتيجته، وأهمية وأوزان كل من الامتحان والمقابلة والمؤهلات العلمية والخبرة العملية والجوانب الشخصية، والأسس المعتمدة في احتساب التقييم الإجمالي للمتقدمين للوظيفة.
 - عدم نجاعة الأسئلة والاستفسارات التي يتم تداولها في مقابلات التعيين، حيث إنها في الغالب ليست الأنجع لقياس مدى كفاءة المتقدم للوظيفة.
 - عدم خضوع تعيين الفئات العليا للإجراءات الواردة في القانون أو اللائحة، ما يحول دون التزامها بالقانون (الضعيف والغامض والمتناقض أصلاً).
 - عدم ربط التعيين بالاحتياجات الفعلية للوحدات الحكومية، فالتعيين لا يتم لشغل وظائف واضحة محددة الأوصاف والمهام، ما يجعلها شبه عشوائية.
 - استمرار عملية التوظيف والتعيين في ظل عدم الالتزام بالوصف الوظيفي في الوحدات الحكومية في كثير من الأحيان.
 - ضعف الربط ما بين الوظيفة والتخصص الأنسب.
 - عدم الأخذ بالإعتبار الفروقات بين كل من القدرة والمهارة والمؤهل العلمي والتجربة العملية لمن يتم منحه الوظيفة، فالفروقات بين هذه الجوانب كبيرة لا يجوز إهمالها.
 - يعزز النظام القائم الهوية بين موظفي الفئات العليا (الذين لا يأتون أصلاً على أساس التخصص والكفاءة

1 لم يحدد قانون الخدمة المدنية عدد أعضاء لجان الإختيار بعكس ما هو متبع في بعض الأنظمة، مراعاة للشفافية، مثل البوسنة والهرسك التي حددت الأعضاء بخمسة، بينما في بلغاريا هناك لجنة لفحص المتقدمين مؤلفة من ثلاثة أعضاء من الدائرة التي يوجد فيها شاغر وممثل عن النقابات ويمكن لخبراء إختصاصيين أن يكونوا أعضاء في اللجنة. كما يوجد في قوانين بلدان أخرى مثل لاتفيا والبرتغال مواد تنص على أن الرقابة على لجان التعيين تتم من قبل لجنة أخرى منفصلة تماماً، وذلك من باب تأكيد الشفافية وعدم الإنحياز.

المهنية) وموظفي الفئات الأخرى (الذين هم أيضا لا يتم توظيفهم وفق اعتبارات الكفاءة والجدارة في كثير من الأحيان كما أسلفنا)، ما يُضعف الانسجام والتعاون داخل الوحدة الحكومية، ويعيق تطور بيئة لائقة للعمل وبالتالي يحول دون تطوير ثقافة مؤسسية سليمة.

○ عدم معالجة الظروف التي استوجبت العمل بـ «التعيين على عقود»، والتي يُثار جدل حولها من حيث ضرورتها وأهميتها والصيغة التي تتم بها.

■ يكتنف العمل وفق الصيغة الراهنة عيوب ومآخذ ترتبط بالترقيات من أهمها:

○ غياب الوعي العمري لمعنى وأهمية المؤهلات العلمية في العمل العام، كالربط غير المقنع لترقية موظف (إلى رئيس شعبة أو رئيس قسم مثلا) بمؤهل علمي وتجاهل خبرته، ما يوصد أبواب الترقية في وجه عدد لا بأس به من الموظفين، وينعكس سلبا على أدائهم.

○ اعتماد عدد سنوات العمل (كل 5 سنوات) كمعيار للترقية دون إيلاء الاهتمام اللازم لنوعية الخبرة المكتسبة ومستوى أداء الموظف، ما يقود إلى الاستكانة وضعف الدافعية للعمل والتطوير، وبالتالي إلى إفراغ مسألة الترقية من مضمونها.

○ بذات السياق، يساوي النظام الحالي بشكل غير منصف بين الموظف الواعد والموظف الضعيف، ويميل إلى عدم تقدير التميز والإبداع، ما يساهم في تعزيز ثقافة مؤسسية غير ممكنة.

○ عدم ربط الترقية بمنظومة الحوافز (المادية والمعنوية) لعدم العمل بهذه المنظومة أصلاً، ما يجعلها ميكانيكية لا تلامس الجوانب النفسية والقيمية للموظف.

○ إهمال نظام الترقية المعمول به لنوع الوظيفة وتمايز شروطها ومتطلباتها من مؤسسة لأخرى، ومن وحدة إلى وحدة أخرى داخل المؤسسة، ومن فترة لأخرى، فالنظام ستاتيكي غير مرن، يتعاطى بنوع من الجمود مع المؤسسة وموظفيها.

■ بخصوص التقاعد هناك سببان رئيسيان يستوجبان التوقف أمامهما، الأول: مرور ما يقرب من عقدين من الزمن (18 عاما) على نشوء المؤسسات الحكومية، ما يعني اقتراب نسب متزايدة من الموظفين لعمر التقاعد، والثاني: التوجهات الحكومية نحو تطوير مقترحات بخصوص التقاعد المبكر. وهذا الأمر أصبح ضرورة إدارية وسياسية ومجتمعية ملحة، وعند معالجتها يجب التنبيه إلى:

○ الأبعاد القانونية لتبني صيغة أو أخرى للتقاعد، بمعنى ضرورة تحديد القوانين التي يمكن الاستناد إليها في ظل وجود ثلاثة قوانين (وربما أربعة) متباينة.

○ الأبعاد والانعكاسات المجتمعية لتبني صيغة أو أخرى للتقاعد.

○ الأبعاد المالية (على فائورة الرواتب وصندوق التقاعد) لتبني صيغة أو أخرى للتقاعد.

○ انعكاس تبني صيغة أو أخرى للتقاعد على بنية وأداء الوحدات الحكومية داخليا.

النتائج متوسطة المدى المتوقعة Expected Outcome :

1. تحديد احتياجات الدوائر الحكومية من الموارد البشرية بناءً على اسس علمية واقعية ومعايير محددة.
2. نظام تعيينات يستند إلى الجدارة والكفاءة والمهنية والشفافية أساسا في التوظيف.
3. نظام ترقيات منصف للموظف وللمؤسسة على حد سواء، تم اعتماده وتطبيقه في قطاع الخدمة المدنية.
4. توزيع الموارد البشرية في الدوائر الحكومية ضمن اسس الكفاءة والفاعلية.
5. تطوير الهياكل التنظيمية وفق معايير علمية ومهنية.
6. حصر وتصنيف الوظائف الحكومية ووضع بطاقة وصف وظيفي موحدة وتخصيصية.

رابعاً: محور تنمية وتطوير الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية لقطاع الخدمة المدنية جزءاً هاماً من أية استراتيجية لتطويره¹، وذلك عبر إيجاد مؤسسات قوية وذات كفاءة تشغلها طاقات بشرية مؤهلة ومدربة ومقتدرة، الأمر الذي يمكن تحقيقه عبر التطوير والتدريب النوعي المستمر، لتنمية كفاياتهم (معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم)، بغرض الارتقاء بأدائهم الوظيفي للتمكن من خدمة المواطنين. والمقصود هنا ليس تطوير الجهد التقني فقط، وإنما أيضاً الجهد المنظم والمخطط والمتخصص الذي يُمكن الموظف من الانغماس الحقيقي في عملية تحقيق الأهداف، وفي تعزيز الالتزام بالقيم الأخلاقية المهنية والوطنية على السواء. وبذلك تتخطى تنمية الموارد البشرية حدود التعليم والتدريب بمعناهما الفني الضيق، لتصبح عملية توجيه دائمة لهذه الموارد للإنتفاع منها عبر الاستثمار النوعي فيها لتحسين أدائها باستمرار.

النتيجة متوسطة المدى المتوقعة Expected Outcome :

كوادر مؤهلة تتمتع بكفايات تمكنها من إدارة مؤسسات الخدمة المدنية بفاعلية وكفاءة وبمهنية عالية، تستند إلى منظومة القيم والمبادئ التي جاءت في الوثيقة.

خامساً: محور التميز في الأداء الحكومي

إن الفكرة الأساسية من «مراكز التميز» تتمحور حول إيجاد أداة فعالة لتعزيز قدرات موظفي السلطة الفلسطينية في الوزارات الشريكة، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي العام للمؤسسة. وقد بدأ البرنامج بالتدريب النظري وعملية نقل المعرفة المبنية على أفضل المعايير الدولية عام 2009، وبادرت الوزارات الشريكة بتشكيل فرق التميز، التي وظفت معارفها المكتسبة للقيام بالمرحلة الأولى على طريق الإصلاح المؤسسي، وهي مرحلة التقييم الذاتي لكل وزارة على حدة، والتي تمت بتدارس وتوثيق وقياس « آليات وأنظمة العمل السائدة» مقارنة بعدد من المعايير الدولية التي تقود إلى التميز في العمل والأداء وهي: معيار القيادة، معيار المعرفة، معيار الأفراد، ومعيار المالية، ومعيار العمليات، وذلك ضمن عملية الاستعداد لكتابة وإعداد خطة عملية «خطة تحول»، مبنية على أولويات كل وزارة، وعلى أساس تحقيق أكبر جدوى من كل خطوة، لنقل المؤسسة من وضعها الحالي، إلى الوضع الذي ترغب بالوصول إليه، وهو التحول نحو ثقافة التميز في العمل والأداء.

يسعى البرنامج إلى تجسيد هذه الرؤية من خلال الشراكة مع خمس وزارات فلسطينية وهي: وزارة المالية، ووزارة الأشغال العامة والإسكان، ووزارة الداخلية، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ووزارة النقل والمواصلات. ساهم المشروع في تمكين موظفي الوزارات الخمس، من خلال إكسابهم المعرفة والخبرة اللازمين لإجراء تقييم ذاتي موضوعي وشفاف لقدرة مؤسساتهم الحالية على تقديم الخدمات، و بالتالي الخروج بتوصيات عملية وفعالة للإصلاح و تحسين الأداء، بالتوازي مع تنمية القدرات المستدامة داخل كل وزارة .

وعبر انضمام ديوان الموظفين العام إلى اللجنة الوطنية العليا للتميز بجانب الوزارات الفلسطينية الخمس بتاريخ السادس من سبتمبر لعام 2011، دخل الديوان الآن في هذا البرنامج وبدأ بتطبيق مراحل الخمس التي قسمت إلى:

1. الالتزام المؤسسي وبناء وإعداد الفريق.
2. التقييم الذاتي لكل دائرة حكومية ومعرفة نقاط القوة والضعف لديها.
3. تطوير خطط تعزيز مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف.

1 جدول رقم (7) في الملحق يعرض تجارب بعض الدول الناجحة في تنمية مواردها البشرية.

4. تطبيق خطط التحول داخل كل دائرة حكومية.
5. مرحلة التعاون والتعلم .

لقد طبق الديوان المرحلتين الأولى والثانية بفترة زمنية قصيرة، مقارنة بالوزارات التي طبقت البرنامج على مدى عامين ونصف، وعلى الرغم من وجود ضغط العمل فإن الديوان أنهى تلك المراحل بما لا يتجاوز الستة أشهر، ويعمل حالياً على إعداد خطط للتحول، لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

يسعى الديوان في انضمامه لهذا البرنامج الى أن يصبح مؤسسة فاعلة وقوية ومتميزة، وذلك من خلال رسم سياسات الموارد البشرية وتحقيق الاستثمار الأمثل بها، بالإضافة إلى تمكين الكوادر العاملة في الديوان ورفع كفاءتهم. ومن خلال البرنامج ومن خلال دوره القانوني يسعى الديوان إلى تأسيس عملية التميز وإدارتها مع بقية الشركاء، ليصبح التميز نهج عمل في المؤسسات الحكومية. لذا فإن أحد أهم تطلعاته القادمة هي تعميم ونشر فكرة التميز وقيادة مرحلة التميز في الأداء الحكومي في المؤسسات الحكومية.

كما ويسعى الديوان من خلال علاقة الشراكة مع مؤسسة (USAID) إلى إنجاز رزمة من الأدلة الإجرائية إلى توسيع آفاق التخطيط الوظيفي عبر إنجاز :

- أ. دليل تخطيط الموارد البشرية والتنبؤ الوظيفي.
- ب. دليل التدريب والموظف الجديد.
- ج. دليل الحوافز.

النتيجة متوسطة المدى المتوقعة Expected Outcome :

كوادر مؤهلة ومتميزة في أدائها قادرة على الإسهام في عملية الإصلاح والتطوير
لمؤسسات الدولة الفلسطينية العتيدة.

سادساً: محور المدرسة الوطنية للإدارة

يعمل الديوان حالياً على إنشاء المدرسة الوطنية لإدارة ، والتي ستمثل نقلة نوعية في عمله، وبالتحول من إدارة الموارد البشرية إلى الاستثمار الحقيقي بها.

الأهداف الاستراتيجية للمدرسة:

هناك ثمانية أهداف استراتيجية برامجية وهدف تشغيلي واحد للمدرسة، وهذه الأهداف هي:

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

مكونات المدرسة:

تتألف المدرسة من أربعة مكونات رئيسة تتفرع منها جميع الأنشطة:

1. **التدريب والتعلم وينقسم إلى (5) برامج هي:**
 - برنامج إعداد وتدريب القادة (البرنامج التدريبي الطويل).
 - برنامج التدريب المستمر للموظفين الحاليين (دورات قصيرة ومكثفة).
 - برنامج التأهيل التحضيري العام للموظفين المعيّنين حديثاً.
 - برامج مصممة خصيصاً للمؤسسات من القطاع العام والخاص والأهلي وفق الاحتياج وحسب الطلب.
 - تطوير المواد التدريبية (الأدلة التدريبية والحالات الدراسية) المصممة خصيصاً لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية.
2. **البحوث والدراسات والمنشورات وتشمل:**
 - أوراق العمل.
 - البحوث التطبيقية الموجهة.
 - قضايا تتعلق بتقييم الأداء.
 - أوراق الحقائق، النشرات والدراسات... الخ.
 - ملخصات لأفضل الممارسات الإدارية والمالية.
 - دراسات خاصة بتنمية الموارد البشرية وبالجوانب السلوكية.
 - دراسات خاصة بتطوير السياسة العامة والتخطيط والتنمية.
 - أخلاقيات العمل والحكم الرشيد.
3. **العلاقات العامة، والتشبيك والتعاون:**

وذلك بهدف تعزيز التنسيق والتعاون على المستويات التالية:

 - وحدات التدريب والإدارات في الوزارات المختلفة.
 - المجموعة الأساسية للإدارة العامة (الديوان، "وزارة التخطيط"، وزارة العمل، ديوان الرقابة..الخ).
 - بكار / مركز تكنولوجيا المعلومات.
 - المنظمات العربية والدولية.
4. **تقديم خدمة الاستشارات وتشمل:**
 - تقديم الاستشارات المؤسسية مع المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص.
 - المساهمة في تطوير السياسات والإجراءات والأنظمة واللوائح الداخلية لإدارات الخدمة المدنية.

المبررات:

- هناك ضرورة ملحة لإيجاد خطة نوعية ومنظمة وشاملة لتطوير قدرات ومعارف ومهارات الموظفين في جميع الوحدات الحكومية، تضع حداً لصيغ التدريب المعمول بها اليوم، والتي اتضح بعد مرور ثمانية عشر عاماً محدودية جدواها، وعدم استطاعتها تحقيق التطوير المرغوب في أداء الموظفين. ولكي تستطيع الخطة التطويرية تحقيق الأهداف المرجوة منها لا بد أن تكون:
- عملية استثمار مبكر في الموظف للارتقاء بأدائه من الزاوية النوعية.
 - عملية تراكمية يتم تقييم جدواها ونتائجها وانعكاساتها بشكل دائم، وتخضع هي ذاتها للتطوير والتحسين باستمرار.
 - عملية تحفيزية لرفع مستوى الرضى الوظيفي لدى الموظف.

- عملية ترتبط بالاحتياجات الفعلية وبموقع تلك الاحتياجات في سلم أولويات الوحدة الحكومية.
- عملية مركبة تهدف إلى الاستجابة إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية وترتبط بينهما.
- عملية متحركة ومستمرة ودائمة وضرورية لجميع الفئات والمستويات (الدنيا والعليا) في الوحدة الحكومية دون استثناء.
- عملية تفاعلية ديناميكية تتماشى مع التغير الدائم للبيئتين الداخلية والخارجية.

النتيجة متوسطة المدى المتوقعة Expected Outcome :

- كادر قيادي مؤهل قادر على تطوير وتنمية الإدارة الحكومية على اختلاف مستوياتها، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- جعل الوصول إلى الوظيفة الحكومية قائماً على المسابقة، وتوفير الكفايات واضفاء الطابع المهني على عمل كبار الموظفين.

سابعاً: تقييم الأداء

وهي من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية لجميع مستويات مؤسسات السلطة، ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالموظفين. من هنا يرى ديوان الموظفين العام أن هناك حاجة لإستكمال ما يبذله من جهودات (بالشراكة الفعالة مع كافة الأطراف المعنية من وزارات، ومؤسسات عامة، ومجتمع مدني، ونقابات، وغيرها) لإعادة النظر في الآلية الحالية، خصوصاً بعد مرور سنوات على العمل بها، وتوفير خبرة جيدة من خلال التغذية الراجعة من الوزارات والمؤسسات. وعليه، قام الديوان بتشكيل لجنة مختصة لتقديم مقترح لآلية جديدة عصرية تجعل الموظف أكثر شعوراً بالمسؤولية والعدالة وتدفعه باتجاه العمل باجتهاد وجدية وإخلاص، وتعزز ثقافة الانتماء للمؤسسة الحكومية، ولتحقيق ذلك لا بد من :

- استحداث دائرة متخصصة بتقييم الأداء، وذلك لما ينطوي عليه التقييم من أهمية بالغة تنعكس على كل من الترقية والتدريب، وذلك من خلال رصد نقاط الضعف والقوة لدى الموظف .
- إجراء الأبحاث والدراسات فيما يتعلق بتقييم الأداء لكافة الموظفين العاملين في الخدمة المدنية، بحيث تسلط الدراسات الضوء على أهمية التقييم، والمعايير والضوابط المستخدمة، والفوائد المتحققة من التقييم، وطرق التقييم المتبعة، والمشاكل التي قد تنجم عن التقييم وطرق علاجها. بالإضافة إلى أهمية المزج بين السرية والعلانية في تقييم الأداء، وأيضاً الإطلاع على التجارب المحلية والإقليمية والعلانية في التقييم، وصولاً إلى مستوى الأداء الأمثل لكافة الموظفين في سائر الدوائر الحكومية .
- تضمين شعبة متخصصة (شعبة إعداد المواد)، وذلك بهدف إجراء الدراسات والأبحاث على الصعيدين النظري والعملي، فيما يتعلق بكافة الموضوعات التي تسهم في تحسين وتعزيز مستوى الأداء في الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية، وما يترتب على تلك الدراسات من نتائج وتوصيات من شأنها إجراء التعديلات والتحديثات على النماذج، وآليات العمل المتبعة والمعمول بها في الإدارة، وصولاً إلى مستوى الأداء الأمثل لكافة الموظفين في سائر الدوائر الحكومية.

وقد عقد لقاء عمل هام في 16/01/2012 بغرض تعديل نموذج تقييم الأداء، حضره ممثلون عن أغلبية الدوائر الحكومية وغير الحكومية، تناول العديد من القضايا ذات العلاقة مثل : تجارب محلية وإقليمية (حيث تم التركيز على تجارب عدد من الدوائر الحكومية، كتجربة وزارة الصحة، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة الزراعة)، ونظم ومفاهيم تقييم الأداء، المعايير والطرق المستخدمة في تقييم الأداء، والجهات التي تتولى القيام بعملية التقييم، والفوائد

المتحققة من تقييم الأداء، والمشاكلات التي ترافق عملية تقييم الأداء وطرق علاجها، وأوجه قصور نموذج تقييم الأداء الحالي. كما تم في اللقاء المذكور توزيع الاستبانة المتبعة لتقييم الأداء، تلاها توزيع الاستبانة المقترحة للخروج بمقترحات محددة، والتي خلصت إلى ضرورة تعديل صيغة تقييم الأداء المعمول بها حالياً.

المبررات:

تعتبر عملية التقييم الحالية بحاجة إلى تعديل حيث يتخللها أوجه قصور كثيرة منها: تقليدية الأداة المتبعة، وعدم ملاءمتها (استمارة تتضمن أسئلة صماء، وسطحية، وغير دقيقة، ويصعب قياسها)، وعدم وضوح المعايير التي يحتكم لها من يقوم بتقييم الموظف، وعدم تضمينها تقييم أداء المسؤولين.

النتيجة متوسطة المدى المتوقعة Expected Outcome :

آلية ونظام فعال لتقويم أداء الموظفين تم تطويره والعمل به لتعزيز فاعلية وكفاءة الكادر.

ثامناً: محور تعزيز تجربة الرقابة الإدارية

بدأت الرقابة الإدارية عملها في أعقاب صدور قرار من مجلس الوزراء في العام 2007، نص على استحداث جسم رقابي يتبع ديوان الموظفين العام، بهدف الحد من الترهل الإداري في المؤسسات الحكومية عبر:

1. تعزيز اللامركزية الإدارية، وتفويض المزيد من الصلاحيات للدوائر الحكومية، دون الإخلال بالدور الرقابي والإشرافي للديوان.
2. تعزيز الدور الرقابي للديوان وتسهيل العمل الإداري وتبسيط الإجراءات.
3. تعزيز رقابة إدارية إيجابية وفعالة، تواكب مرحلة التحول التي تمر بها السلطة الفلسطينية نحو الدولة.
4. الإرتقاء بالديوان من الدور الرقابي الإجرائي، إلى الدور الرقابي على الأداء ورسم السياسات والإشراف على العمل الإداري في مؤسسات السلطة.
5. توفير رقابة إيجابية وفعالة، تقوم على تبسيط الإجراءات، والتأكد من أن الأعمال الإدارية في الدوائر الحكومية، تتم بناءً على معايير النزاهة والشفافية والمساءلة.

ولاعتقاد ديوان الموظفين العام أن نظام الخدمة المدنية الحالي ينجح نحو المركزية أكثر مما هو مرغوب به، بدأ الديوان تجربة المراقبين الإداريين بغرض منح الوحدات الحكومية مزيداً من الصلاحيات الإدارية والمرونة، للقيام بإنجاز معاملاتها في إطار قواعد محددة يضعها الديوان. ومنذ بدء تنفيذ هذه المبادرة تم تحقيق إنجازات هامة يرغب الديوان بتعزيزها وترسيخها، خصوصاً أن الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية، الإدارة التي تُعنى بالرقابة الإدارية في الديوان، تعاني من معوقات تحول دون استكمال مهامها على أكمل وجه.

المبررات:

- عدم الإلمام الشامل للمراقبين والمندوبين الإداريين ببعض إجراءات العمل، مما ينعكس سلباً على أدائهم.
- النقص النوعي في الكادر الوظيفي في الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية، مقارنة بحجم ما تقوم به من عمل.
- عدم وجود نظام فعال للحوافز، والذي يعد عاملاً هاماً في زيادة إنتاجية الموظف وولائه للمؤسسة التي يعمل بها.

- ضرورة تطوير أداء الوحدات الحكومية وتمكينها من القيام بالمعاملات الروتينية، توفيراً للجهد والوقت.
 - ضرورة تعزيز الإحساس بالمسؤولية لدى الوحدات الحكومية فيما يتعلق بإدارة معاملاتهم الداخلية.
 - ضرورة تخفيض نسبة الأخطاء في المعاملات الواردة من المؤسسات الحكومية لديوان الموظفين العام.
 - ضرورة تخفيض مدة الدورة المكتبية بين ديوان الموظفين العام والمؤسسات الحكومية، مما يساهم في توفير الوقت والجهد .
 - ضرورة تخفيف عبء العمل الروتيني الإجرائي عن ديوان الموظفين العام لتمكينه من الإضطلاع بأدواره الأخرى.
- وللنجاح في تحقيق ذلك، لا بد من تطوير مستوى الأداء في الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية والإدارة العامة للرقابة الخارجية، بصفة الأخيرة المسؤولة عن الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية، وهذا يشمل :
- زيادة عدد الموظفين.
 - تنمية وتطوير الموارد البشرية عبر تبني صيغ تدريب مستدامة وفعّالة.
 - إعداد الخطط والدراسات لتحديد المهارات اللازمة لشغل الوظائف، ومعايير الأداء بشكل يتناسب مع ظروف العمل.
 - تفعيل نظام الحوافز، وربطه بالأداء.
 - رفع مستوى التنسيق بين الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية ومندوبي الوزارات والدوائر الحكومية، لتحسين مستوى الأداء، وتوفير الجهد والوقت، عبر تحديد أيام محددة لمراجعة المندوبين لحين توفير نظام ربط إلكتروني.
 - التشديد على المراقبين الإداريين للحيلولة دون تكرار إرسال معاملات ناقصة.
 - دعم أساليب وبرامج تفعيل مشاركة الأفراد، وتحفيزهم على المبادرة والابتكار لتطوير نظم العمل.

النتيجة متوسطة المدى المتوقعة Expected Outcome :

تقلص العبء الإجرائي على الديوان عبر توسيع نطاق تفويض الصلاحيات للوحدات الحكومية

تاسعاً: محور تعزيز وتعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات

منذ العام 1994 عمل ديوان الموظفين جاهداً لملء الفراغ الإداري الذي خلقه الإحتلال الإسرائيلي، وقام باستلام ملفات الموظفين المدنيين، وبدأ خطوات حثيثة من أجل تحويل أجهزة مبعثرة إلى مؤسسات لها كيان، وبدأ برفد هذه المؤسسات بالكادر البشري المؤهل القادر على الإضطلاع بواجباته ومسؤولياته، وبالتالي تقديم خدمة أفضل للمواطن الفلسطيني.

ونظراً لمسؤولية الديوان الإدارية عن الموظف، وللضعف الشديد في الوحدات الإدارية في الوزارات والمؤسسات قام الديوان بتنفيذ المعاملات الإجرائية التي تخص شؤون الموظفين، محاولاً بذلك سد أي ثغرات أو ضعف في الوزارات والمؤسسات. ومن أجل ذلك، قام الديوان بجهود ذاتية داخلية من أجل استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والحوسبة لتسهيل مهامه من خلال دائرة حاسوب أنشئت لهذا الغرض، وتمكن الديوان من تصميم وإنشاء عدد من قواعد البيانات التي ساعدته على الإضطلاع بمسؤولياته، تحت الضغط الكبير للمكاتب والمراسلات التي تخص الموظفين في الوزارات، حيث تم على سبيل المثال إنشاء شبكة حاسوب داخلية بإمكانيات متواضعة، دون أي ربط بينهما وتم تطوير عدد من البرامج.

ومنذ عام 2005، ومع وجود وتنامي الرؤية نحو الحكومة الإلكترونية، وضع الديوان خطته الاستراتيجية (2005 - 2008)، وأحدثت نقلة نوعية في الفكر الإداري داخل الديوان، من كونه منفذاً ومسهلاً للإجراءات، ليكون راسماً ومشرفاً على تنفيذ السياسات والخطط والبرامج التي تختص بالموارد البشرية. وترجم ذلك من خلال هيكلية جديدة له تساعد على تنفيذ رؤيته ورسالته الجديتين.

وضمن هذه الخطة كان واضحاً اهتمام الديوان بتكنولوجيا المعلومات والحوسبة بكافة أشكالها ضمن الهيكل التنظيمي الجديد له، حيث تم إنشاء الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتمثل مهامها في تزويد الديوان بأفضل المعدات والبرامج والشبكات وأنظمة التشغيل وقواعد البيانات والبرمجة وخدمات الإنترنت وأكثرها ملاءمة، بالإضافة إلى تدريب الموظفين على استخدامها.

وفي عام 2006 وضعت الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات خطة استراتيجية لحوسبة وأتمتة العمل الإداري في الديوان تقوم على تقديم خدمة أفضل بوقت قياسي وتكلفة قليلة.

تعمل اليوم الإدارات والوحدات المعنية في الديوان بشكل دؤوب على توظيف واستدخال التكنولوجيا الحديثة في أكثر من مجال. فهي تشارك في لجان المقابلات، التي تعقد لاختيار الموظفين في مجال الحاسوب وهندسة المعلومات والبرمجة، وإدخال البيانات للوزارات. كما تقوم بإعداد الإحصاءات الدورية عن موظفي الخدمة المدنية، وتصدر النشرات الخاصة بذلك، وتجعلها في متناول الباحثين والمهتمين وتقدمها لصانعي القرار في الديوان لرسم الخطط المستقبلية، وتوفر أيضاً أية إحصاءات أخرى. ومن خلال إطلاق البوابة الإلكترونية مؤخراً أصبح بالإمكان تقديم خدمات هامة، كعرض الوثائق واللوائح التنفيذية والتقارير، وتوفير الإحصائيات المحدثة بشكل مباشر، وكذلك استقبال طلبات التوظيف وفرزها بشكل دقيق محسوب. وقد كان لهذه الإنجازات أثر إيجابياً على موظفي الخدمة المدنية، حيث أصبح بإمكانهم الوصول الآمن إلى البيانات التي تخصهم، ومتابعة كافة الإجراءات والحركات التي تتم على ملفاتهم، والمراحل التي تمر بها تلك الإجراءات. والآن ما زال العمل جارياً على حوسبة الهياكل المتبقية للوزارات والمؤسسات المختلفة، وتسكين الموظفين على هذه الهياكل وإدراجها في قاعدة البيانات الجديدة التي أعدت لهذه الغاية.

إن وجود نظام محوسب وموحد لإدارة الموارد البشرية من شأنه أن :

- تسهيل عملية التخطيط للموارد البشرية والاستثمار بها.
- يضبط الإنفاق خارج وزارة المالية: (حيث لا يمكن إجراء أي عملية توظيف من خارج النظام، وجميع عمليات التوظيف تكون مرتبطة بالموازنة).
- يضبط الهيكليات الوظيفية، حيث إن عمليات التعيين والترقية والتوسع في الهيكليات لن تتم إلا عبر النظام، وضمن مجموعة من المعايير المحددة لذلك.
- يوحد النماذج والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية المتبعة في جميع المؤسسات الحكومية.
- يعزز مبدأ الشفافية، من خلال متابعة الإجراءات والمعاملات بطريقة محوسبة ومؤتمتة خارجة عن المزاجية أو العشوائية في العمل.
- يضمن كفاءة التعيين ونزاهة التعيينات، من خلال ضبط عملية التعيين والإجراءات المرتبطة بها.
- يوفر تقارير وإحصائيات لأصحاب القرار عن وضع الموظفين في المؤسسات الحكومية.
- يطابق البيانات ما بين ديوان الموظفين العام ووزارة المالية والوزارات الأخرى.
- يقلل استخدام المكاتب الورقية بين المؤسسات الحكومية والديوان، وصولاً إلى الاستخدام اللأورقي في المعاملات الإدارية.

المبررات:

- عدم وجود شبكة إلكترونية موحدة للموارد البشرية في فلسطين .
- غياب التكامل بين البرامج المحوسبة في بعض الإدارات العامة في الديوان .
- قصور في تدريب الموظفين على البرامج المحوسبة .
- عدم وجود بيانات محدّثة عن الموظفين.
- عدم تطابق البيانات بخصوص الموظفين بين الديوان ووزارة المالية.
- ضعف توظيف تكنولوجيا الاتصالات للتواصل ما بين الديوان والجمهور.
- عدم وجود شبكة موارد محوسبة على النطاق الوطني.
- عدم وجود شبكة إلكترونية آمنة.

النتيجة متوسطة المدى المتوقعة Expected Outcome :

تحقق أداء أفضل عبر توسيع مجالات استخدام الوسائط التقنية في الدوائر الحكومية.

عاشراً: محور تطوير التعاون والتنسيق مع الشركاء الحكوميين وغير الحكوميين

يولي الديوان مسألة تطوير التعاون والتنسيق مع الشركاء الحكوميين وغير الحكوميين أهمية كبيرة، إدراكاً منه أن تطوير قطاع الخدمة المدنية هو غاية وطنية عامة تستدعي مشاركة جميع الأطراف من وزارات (المالية، والتخطيط، والتربية والتعليم، والصحة، وشؤون المرأة، والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والعمل) ومؤسسة الرئاسة ومجلس الوزراء، وهيئة التقاعد الفلسطيني، والمجلس التشريعي، وجهاز الإحصاء، وديوان الرقابة، والنقابات والاتحادات، والجامعات، وشركات التوظيف، ومؤسسات الإعلام، ومراكز الأبحاث والدراسات ذات العلاقة وغيرها. فالتعاون والتنسيق فيما بين هذه الأطراف هو محط اهتمام خاص لدى الديوان يسعى جاهداً لتعميقها وتعزيزها في السنوات الثلاث القادمة.

المبررات:

- ضعف التعاون والتنسيق بين الأطراف ذات العلاقة فيما يرتبط بالخدمة المدنية.
- عدم تناغم أدوار ومسؤوليات مختلف الأطراف (كالديوان ووزارة التخطيط) فيما يتعلق بموقعهم في نظام الخدمة المدنية.
- الاستفادة من خبرات وموارد الأطراف المختلفة في تطوير الخدمة المدنية.

النتيجة متوسطة المدى المتوقعة Expected Outcome :

تنسيق، وتعاون، وتكامل بين الشركاء الحكوميين وغير الحكوميين يسهم في تطور نظام الخدمة المدنية

تحليل البيئة الداخلية

يقتضي تطوير الديوان تحليل واقعه وتحديد مكامن قوته وضعفه، وما يُمثل أمامه من فرص، وما يعترضه من مخاطر وتهديدات، وبالتالي تحديد أولوياته واحتياجاته المادية والفنية، ليرتقي بدوره ومهامه. وفيما يلي ملخص لمعطيات تحليل واقع ديوان الموظفين العام بناءً على استخدام التحليل الرباعي (SWOT) ونتائج الاستمارة المسحية التي عبأها موظفو الديوان، وورش العمل مع الوزارات والمؤسسات الحكومية وبقية المعنيين (أنظر/ي نتائج التحليل في ملحق رقم 7).

لدى ديوان الموظفين العام العديد من نقاط القوة ونقاط الضعف. وهو بذلك لا يختلف عن بقية مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، التي ما زالت تعمل في بيئة صعبة سياسياً ومالياً. لكن ورغم وجود الكثير من أوجه الضعف والكثير من التحديات التي تعترض عملية البناء المؤسسي، إلا أنه تم التمكن من تحقيق إنجازات هامة وملفته على الأرض أصبحت تنعكس إيجابياً على المواطن الفلسطيني، وحصلت على اعترافات دولية عديدة بجدارة الفلسطينيين وإبداعهم وقدراتهم على العمل في ظروف شديدة الصعوبة. ويكمن النجاح في تحقيق تلك الإنجازات في الارتكاز إلى عناصر القوة والفرص المتاحة واستغلالها من ناحية، وفي معالجة أوجه الضعف والقصور من ناحية أخرى، الأمر الذي يمكن لديوان الموظفين العام الاستمرار فيه أيضاً في معالجة نقاط الضعف لديه، وفي مواجهة ما يعترض سبيله من تهديدات وتحديات في سعيه لتحقيق أهدافه في السنوات الثلاث القادمة .

نقاط القوة:

من أبرز نقاط القوة:

1. وجود سند تشريعي (خاصة المادتين (86) و (87) من القانون الأساسي والمادة (7) من قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 المعدل بالقانون رقم (4) لسنة 2005)، الذي يشير إلى مهام ومسؤوليات الديوان في الوظيفة العمومية، وهذا يمكّنه من تطوير دوره والإنغماس في رسم سياسات قطاع الخدمة المدنية، لا سيما في مجال تخطيط الموارد البشرية كماً ونوعاً، إلى جانب تعزيز دوره الإشرافي، إضافة إلى تمكينه من تبوء دور أساسي في إطار الشراكة مع الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالخدمة المدنية (مجلس الوزراء، ووزارة التخطيط، ووزارة المالية).
2. وجود كادر متخصص وذو خبرة طويلة يمكّنه من الإنطلاق نحو تنمية وتطوير دوره في قانون الخدمة المدنية، فلدى الديوان اليوم كادر يمتلك خبرة قابلة للتطوير بغرض البناء عليها، للارتقاء بدور الديوان في الاضطلاع بالمهام السياساتية التي يرغب بها.
3. وجود أساس لبنية تحتية تقنية متمثلة بأجهزة وأنظمة حاسوب وقواعد بيانات، ما يمكّنه من الإرتقاء بأدائه الإجرائي اليومي، ورفع مستوى قدرته الرقابية والإشرافية، وكذلك تطوير شبكة الموارد البشرية على النطاق الوطني، وهذا يتيح له المجال لتنمية وتطوير الموارد البشرية، عبر التوظيف والترقية والتخطيط الوظيفي والتدريب وتقييم الأداء.. الخ.
4. وجود إدارات ووحدات مختصة في شؤون الخدمة المدنية تمكّن الديوان من إدارة ومتابعة مختلف جوانب الخدمة المدنية، من توظيف وترقية وتطوير الموارد البشرية والتخطيط الوظيفي والتقاعد، وغير ذلك.
5. امتلاك الديوان الخبرة والتجربة في إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك البيانات اللازمة لرسم سياسات التخطيط الوظيفي ولتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، كأعداد وتوزيع الموظفين وفئاتهم ودرجاتهم ومستوى أدائهم، ودرجة رضاهم الوظيفي وغير ذلك.

6. وجود قيادة ديناميكية مؤمنة بالتطور، وتتسم بالنهج التشاركي، وتتمتع برؤية واضحة لدور ومستقبل الديوان، مما يشكل آلية وقوة دفع لتطوير الديوان، وتمكينه من الإضطلاع بدوره القيادي على مستوى الخدمة المدنية.

نقاط الضعف:

من أبرز نقاط الضعف التي يعانها الديوان:

1. عدم وجود خطة استراتيجية شاملة تشاركية للديوان، ما يحول دون قيامه بمهامه المختلفة بشكل ممنهج، ومنظم، ومن ثم دون تحقيق أهدافه .
2. قلة الموازنات التطويرية المخصصة للديوان، وهذا يحد من قدرته على معالجة ما لديه من قصور، وبالتالي يعيق من تطوير أدائه وتحقيقه لأهدافه في إطارها الزمني المخطط له.
3. عدم وجود دليل إجراءات واضح وشامل للإدارات والوحدات، وهذا يحول دون وجود صيغة/صيغ منسجمة ومتسقة وتكاملية في عمل الديوان.
4. التدني النسبي لحملة الشهادة الجامعية لموظفي الديوان، حيث لا يتجاوزون (61%) من مجموع الموظفين، ما ينعكس سلبياً على إنتاجية الموظفين، كما أنه لا ينسجم مع رغبة وتوجه الديوان نحو تطوير دوره والانغماس بالقضايا السياساتية التخطيطية ذات العلاقة بالخدمة المدنية.
5. وجود موظفين على كادر الديوان يعملون لدى جهات أخرى، ما يستنزف موازنته التي هو بأمرس الحاجة لإستغلالها بالشكل الأمثل.
6. ضعف توظيف تكنولوجيا الاتصالات للتواصل ما بين الديوان والجمهور، وهذا يجعل عمل الديوان غير معروف لدى المواطنين، ويضعف النهج التشاركي المنفتح الذي يسعى الديوان إلى تعزيزه وتكريسه.
7. عدم ملاءمة المبنى الحالي للديوان وتجهيزاته لاحتياجات العمل، ما يحول دون تمكين إدارته ووحداته من مواولة عملها بشكل فعّال.

جدول يبين تحليلاً للبيئة الداخلية لديوان واستراتيجيات التعامل معها

نقاط القوة	كيف يمكن البناء عليها؟	نقاط الضعف	كيف يمكن أن نقلل من تأثيرها؟
1. وجود سند تشريعي (قانون الخدمة المدنية) ينص بوضوح على مهام ومسؤوليات الديوان.	- الإستناد إليه لتطوير دور الديوان وتأمين الاعتراف بذلك الدور. - السعي باستمرار من أجل تثبيت وتطوير دور الديوان.	1. عدم وجود خطة استراتيجية شاملة وتشاركية للديوان، ما يحول دون قيامه بمهامه المختلفة بشكل منظم وفَعَال وبالتالي دون تحقيق أهدافه.	- تطوير خطة إستراتيجية للديوان تحدد له رؤيته ورسالته وأهدافه القصيرة منها والبعيدة المدى، وتشكل أداة للتخطيط والمتابعة والتقييم.
2. وجود كادر متخصص وذو خبرة لدى الديوان.	- تنمية قدراته وتأهيله للانطلاق نحو تنمية وتطوير دور الديوان في نظام الخدمة المدنية - تطوير خطة لتطوير قدرات الكادر.	2. قلة الموازنات التطويرية المخصصة للديوان، ما يحد من قدرته على معالجة أوجه القصور، وبالتالي دون تطوير أدائه والإرتقاء به.	- الإستخدام الأمثل للموارد المخصصة. القيام بإعداد المقترحات وتقديمها للحصول على الدعم. - عقد اجتماعات دورية مع الجهات الداعمة والشريكة، ووضعها في صورة عمل الديوان واحتياجاته التطويرية. - تطوير خطة لتجنيد الأموال، لتلبية احتياجات المشاريع التطويرية الواردة في الخطة.
3. وجود أساس لبنية تحتية تقنية متمثلة بأجهزة وأنظمة حاسوب وقواعد البيانات.	- توظيف وإستخدام البنية التحتية التقنية بالشكل الأمثل. - العمل على تجنيد الدعم لتطوير البنية التحتية وخاصة أنظمة تكنولوجيا المعلومات.	3. عدم وجود دليل إجراءات واضح وشامل للإدارات والوحدات، ما يحول دون وجود صيغة/ صيغ منسجمة ومتسقة وتكاملية في عمل الديوان.	- الإنتهاء من تطوير دليل إجراءات واضح وشامل للإدارات والوحدات المختلفة. - تدريب الكادر على الدليل. - تعميم الدليل ليكون بمتناول جميع الموظفين.
4. وجود إدارات ووحدات مختصة في شؤون الخدمة المدنية تمكّن الديوان من إدارة متابعة مختلف جوانب الخدمة المدنية.	تطوير إدارات ووحدات الديوان عبر: 1. إيضاح مهام ووظيفة كل منها. 2. تعميق التنسيق والتكاملية والإنسجام فيما بينها. 3. إعدادها للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف الديوان المتضمنة بالخطة الإستراتيجية. 4. إقرار الهيكلية التنظيمية الجديدة للديوان. 5. تطوير وحدة الرقابة والمتابعة.	4. التدني النسبي لحملة الشهادة الجامعية لموظفي الديوان حيث لا يتجاوزون 61% من مجموع الموظفين، ما ينعكس سلباً على إنتاجية الموظفين ، كما أنه لا ينسجم مع رغبة وتوجه الديوان نحو تطوير دوره والإنغماس بالقضايا السياساتية التخطيطية ذات العلاقة بالخدمة المدنية.	- إعداد برنامج لتخفيض نسبة الموظفين الذين لا يحملون مؤهلات جامعية، وابتكار صيغة تعتمد الخبرة إلى جانب المؤهل العلمي في تقييم أداء الموظفين. - تحفيز الموظفين الذين ليس لديهم شهادات جامعية على إستكمال تحصيلهم العلمي.
5. إمتلاك الديوان الخبرة والتجربة في إدارة الموارد البشرية.	البناء على الخبرة الموجودة لتطوير شبكة الموارد البشرية للخدمة المدنية على النطاق الوطني. السعي باستمرار إلى تطوير كفايات العاملين. الإستفادة من خبرات الدول الأخرى وتوطين تلك الخبرات.	5. وجود موظفين على كادر الديوان يعملون لدى جهات أخرى، ما يستنزف موازنته التي هو بأمس الحاجة لإستغلالها بالشكل الأمثل.	ضرورة إجراء مسح معمق لهذه الحالات من حيث عددها وتوزيعها ومجال خبرتها، ومن ثم: إما تحويلها إلى كادر المؤسسات التي يعملون معها أو إنهاء إعاراتهم وإعادةهم إلى الديوان بشكل ينسجم مع احتياجاته.

نقاط القوة	كيف يمكن البناء عليها؟	نقاط الضعف	كيف يمكن أن نقلل من تأثيرها؟
6. وجود قيادة ديناميكية مؤمنة بالتطور وتتسم بالنهج التشاركي وتتمتع برؤية واضحة لدور ومستقبل الديوان، مما يشكل آلية وقوة دفع لتطوير الديوان وتمكينه من الاضطلاع بدوره القيادي على مستوى الخدمة المدنية.	الاستمرار بنفس النهج التنموي والقيادي. تعزيز سياسة التفويض الفعال. المتابعة الفعالة لتنفيذ الاستراتيجية الحالية. خلق بيئة داخلية ممكنة لعمل الموظفين وتطويرهم	6. ضعف توظيف تكنولوجيا الإتصالات للتواصل ما بين الديوان والجمهور، وهذا يجعل عمل الديوان غير معروف لدى المواطنين، ويضعف النهج التشاركي المنفتح الذي يسعى الديوان إلى تعزيزه وتكريسه.	- فرز كادر يتقن مهارة التواصل مع الجمهور عبر الوسائل التقنية زهيدة التكلفة، كوسائل التواصل الإجتماعي (الفيسبوك وتويتر) ، والبريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية. - إجراء مقابلات تلفزيونية لعرض خطط الديوان. - إعداد منشورات وتعميمها على الجمهور. - تطوير الموقع الإلكتروني للديوان. - عقد لقاءات مع الجمهور للإجابة على إستفساراتهم.
		7. عدم ملاءمة المبنى الحالي للديوان وتجهيزاته لاحتياجات العمل، ما يحول دون تمكين إدارته ووحداته من أداء أدوارها وممارسة عملها بشكل فعال.	- السعي للاستفادة من الحيز بشكل أفضل. - توفير التجهيزات المكتبية لتطوير كفاءة العاملين.

تحليل البيئة الخارجية

يواجه ديوان الموظفين العام نوعين من المؤثرات، الأول: يرتبط بالسياق العام للحالة الفلسطينية، أي بالبيئة الخارجية العامة Macro Environment والثاني: بالبيئة الخارجية المباشرة Micro Environment. وكما هو معروف فإن البيئة الخارجية غير مستقرة، ومن الصعوبة التنبؤ بما قد تحمله السنوات الثلاث القادمة، وانعكاساتها على السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل عام وعلى ديوان الموظفين العام بشكل خاص. وتشمل البيئة الخارجية العامة الأبعاد السياسية، الإقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والتعليمية والثقافية، والبيئية، والديمقراطية والقانونية. ويمكن تلخيص أهم تلك العوامل بالنقاط التالية:

أولاً: التحديات على مستوى البيئة الخارجية العامة

المستوى السياسي والإقتصادي:

1. استمرار إسرائيل في احتلالها للأراضي الفلسطينية، واستمرارها في تنفيذ مخططاتها التدميرية والتوسعية، وممارستها لسياسة التطهير العرقي المنهجية ضد شعبنا وأرضنا ومؤسساتنا، مما ينعكس سلباً على وضع السلطة الوطنية ومؤسساتها، وبالتالي عدم تمكنها من القيام بدورها التنموي والخدماتي والنضالي. إن استمرار الإحتلال الإسرائيلي، وإمعانه في سياساته العدوانية سيعني مزيداً من المعاناة على جميع الصعد.
2. انسداد الأفق في تحقيق تسوية سلمية عادلة للقضية الفلسطينية سيؤدي إلى مزيد من عدم الاستقرار السياسي وإضعاف للسلطة ودورها.
3. قيام إسرائيل بالعمل على إعادة إحياء ما يسمى «بالإدارة المدنية» يشكل تحدياً لدور السلطة ومكانتها وبالتالي إضعافها، مما قد يؤدي إلى فقدانها السيطرة.
4. التغييرات المتسارعة في المحيط العربي وانعكاسات تلك التغييرات على الواقع الفلسطيني، والتداعيات السلبية لبعض تلك التغييرات، وما قد يحمله المستقبل من مفاجآت.
5. استمرار الإحتلال يتناقض حدياً مع الجهود الرامية إلى تهيئة الظروف المادية والمعنوية المطلوبة لتطوير الموارد البشرية وتنميتها بشكل فعال وفق أسس وقواعد الجدارة بشكل مستدام. إن استمرار الإحتلال يعني من الناحية الفعلية والمباشرة:

- استمرار تبعية الاقتصاد الفلسطيني ومحدودية قدرته على التطور، وبالتالي استمرار معاناة السلطة من شح الموارد المالية اللازمة لتطوير الوظيفة العمومية، الغرض الأساس الذي يسعى الديوان لتحقيقه.
 - مزيد من الإضعاف لسوق العمل الفلسطيني، وبالتالي ارتفاع معدلات البطالة، ومن ثم استمرار العمل بالإعتبار الإجتماعي في عملية التوظيف في مؤسسات السلطة، ما يتعارض مع توجهات الديوان الرامية إلى ترسيخ معايير المهنية والجدارة والكفاءة دون سواها.
 - استمرار سيطرة وتحكم الجانب الإسرائيلي بالمستحقات المالية، وبالتالي استمرار إضطراب الموازنة السنوية والقدرة على التنبؤ المالي، ومن ثم التأثير على مخصصات المؤسسات بما في ذلك ديوان الموظفين العام.
 - استمرار إغلاق وحصار مدينة القدس وبالتالي استمرار صعوبة عمل المؤسسات الفلسطينية فيها.
 - استمرار عدم الوضوح وغياب الإستقرار العام ما يعني استمرار الصعوبات أمام الديوان في سعيه لتطوير أدائه والولوج إلى مجال التخطيط الإستراتيجي للوظيفة العمومية.
6. استمرار تطور وتفاقم الأزمة الإقتصادية العالمية وتأثيراتها المتوقعة على دعم الموازنة العامة للسلطة، وكذلك تراجع الموازنة المرصودة من قبل تلك الدول لتنفيذ مشاريع تنمية أو إغاثية في الضفة والقطاع.

7. عدم انتظام الدعم العربي لدعم السلطة يساهم في عدم إستقرار السلطة مالياً ويجعلها غير قادرة على دفع رواتب الموظفين بشكل ثابت، مما يزيد من الشعور بعدم الإستقرار لدى العاملين في أجهزة السلطة ومؤسساتها، ما ينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم.

8. قلة الموارد المالية، حيث إن فلسطين بلد نامٍ فقير بموارده الطبيعية، وما تبقى له من موارد ما زال عُرضة لسياسات الاحتلال التدميرية بشكل مستمر، ما يعيق تأمين الموارد المطلوبة للتنمية والتطوير في مختلف المجالات، بما في ذلك قطاع الخدمة المدنية. ويترتب على ذلك اعتماد كبير على المساعدات الخارجية المتذبذبة أصلاً، والتي يحول الاحتلال الإسرائيلي وسياساته التدميرية المتتالية، دون سهولة الاستغناء عنها في المديين القصير والمتوسط. ويلتزم قلة الموارد وصعوبة تأمينها أو تذبذبها (أو توقفها) آثار سلبية مباشرة وغير مباشرة على عمل الديوان وعلى مدى قدرته على تطوير دوره، وعلى ترجمة جميع المدخلات والأنشطة التي تتضمنها الخطة الإستراتيجية، ومن أهم هذه الآثار:

- التعثر في إنجاز التطوير المطلوب للكادر الوظيفي.
- صعوبة الاستثمار طويل الأجل بالموارد البشرية الحالية.
- صعوبة وقف التوظيف أو تقنينه إلى الحد الأدنى، حيث يستلزم ذلك من الديوان إيجاد صيغ إبداعية وبرامج تدريب نوعية.
- تبعات سلبية تترتب على الأداء نتيجة لتخفيض النفقات.
- مزيد من التأخر في إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة العامة وبدء عملها.
- نقص المخصصات اللازمة للتطوير التكنولوجي لإدارات ووحدات الديوان المختلفة.
- صعوبة استقطاب كفاءات متخصصة لتمكين الديوان من تطبيق خطته الإستراتيجية.

9. غياب الدولة الفلسطينية، وعدم تحقيق الإستقلال، الأمر الذي يترتب عليه تحدّد دستوري وقانوني فيما يتعلق بمرجعية موظف الخدمة المدنية فهل هي الحكومة أم الدولة؟ وكون عقود عمل الموظفين تتم مع السلطة الوطنية الفلسطينية، فإن ذلك يضيف درجة من الغموض على العلاقة القانونية/التعاقدية للموظف.

10. غياب الدولة يشكل تداخلاً قسرياً بين عملية البناء المؤسسي والإداري وعملية التحرر والانعتاق الوطني، وبالتالي صعوبة تمييز وفصل الأدوار والوظائف لمكونات النظام السياسي والإداري.

11. الانقسام السياسي وتداعياته المدمرة على النسيج الإجتماعي والثقافي، وعلى البنية الإقتصادية الإجتماعية، وما يعنيه من توفير فرص قوية لإسرائيل لتوسيع مستوطناتها ومصادرة الأرض الفلسطينية وخلق حقائق جديدة ومتسارعة على الأرض الفلسطينية. إضافة إلى تداعيات هذا الإنقسام على المستوى الإداري. فمنذ عام 2007 أصبح هناك نظامان إداريان مختلفان، لكل منهما تطبيقه الخاص لنظام الخدمة المدنية، ما يجعل من الصعب القيام بالتخطيط الوظيفي السليم، ويضع نظام الخدمة المدنية (والديوان جزء منه) والوظيفة العامة ككل أمام تحديات من أهمها:

- صعوبة تحديد عدد الموظفين في قطاع غزة بدقة، والسجلات الخاصة بهم، وكيفية تعيينهم وتوزيعهم ودفع رواتبهم.
- صعوبة دمج الوزارات والإدارات والدوائر، بما يضمن عدم وجود ازدواجية في الهيكليات والمهام والصلاحيات.
- التبعات الإجمالية للدمج على الموازنة.
- تدني مستوى الأداء نتيجة لتخفيض النفقات.
- صعوبة إعادة تعيين من هم مؤهلون من الموظفين من جديد.
- رفض الموظفين إعادة تعيينهم في وظائف أخرى.
- صعوبة قبول الموظفين لخيار/عرض إنهاء الخدمة.
- تأثر مهارات وقدرات نحو (37) ألف موظف بعد مضي أربعة سنوات من الانقطاع عن ممارسة أعمالهم ووظائفهم.

ثانياً: التحديات على مستوى البيئة الخارجية المباشرة

1. على المستوى القانوني:

- تداخل وتعدد القوانين والأنظمة التي تحكم نظام الخدمة المدنية.
- تناقض بعض القوانين ذات العلاقة وتناقض نصوص قانون الخدمة المدنية بعضها بعضاً، وتناقضها مع مواد اللوائح التنفيذية للقانون في بعض الأحيان.
- غياب سياسة واضحة باتجاه رسم الهيكلية، ومن شأن ذلك أن يحول دون تمكين الديوان من ممارسة دوره الرقابي والإشرافي (والتخطيطي لاحقاً) بشكل فعال.
- نقص القوانين والأنظمة التي تؤطر بعض الجوانب الهامة لنظام الخدمة المدنية .

ويترتب على ذلك إشكاليات منها:

- استمرار غموض آليات التعيين بالنسبة للوظائف العليا والخاصة.
- استمرار اعتماد القانون سبيلاً وحيداً للترقية، ما يقود إلى ترقية الجميع، ومن ثم تراخي الموظفين نتيجة تساوي الموظف النشط والموظف الخامل.
- عدم وضوح أسس ومسوغات توزيع الفئات الوظيفية (كتخصيص فئة مستقلة لوظائف الفئة الخامسة، والتمييز بين موظفي الفئتين الثانية والأولى، واستحداث مسميات إدارية جديدة «كالوحدات» ووضع موظفيها ضمن الفئة الأولى أو العليا).
- الربط غير المقنع بين المؤهل العلمي وبعض الوظائف دون الالتفات إلى معيار الخبرة العملية.
- عدم وجود سقف أعلى للمدة التي يجب أن يصرف فيها المستحق المالي للموظف بعد إحالته للنيابة العامة للتحقيق معه في جنابة أو جنحة ما.
- خلو القانون من آلية للنظر في الهياكل التنظيمية بما في ذلك إلغاء إدارات أو دوائر أو وحدات .
- إغفال القانون لمسألتي التفويض والتكليف.

2. على مستوى العلاقة مع الجهات الشريكة:

- **عدم الوضوح الكافي لأدوار الجهات الأخرى ذات العلاقة بالخدمة المدنية وهي مجلس الوزراء ووزارة المالية.**
- تداخل صلاحيات وأدوار الديوان مع الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالخدمة المدنية لا سيما مجلس الوزراء، ومن شأن ذلك عدم تمكنه من القيام بدوره ومن تنفيذ ما هو منوط به من مهام ومسؤوليات.
- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالسياسات. فرغم وضوح القانون الحالي فيما يرتبط بالتغطية والتطبيق، إلا أنه يبقى غامضاً فيما يتعلق بالمسؤولية عن السياسات. فإشارة القانون لدور ديوان الموظفين العام على أنه الهيئة المسؤولة عن تنفيذ الأحكام ورفع التقارير السنوية إلى مجلس الوزراء، يُمكن تأويله بأن الديوان ليس الجهة التي تضع السياسات الخاصة بالخدمة المدنية، وأنه فقط يرفع التوصيات بخصوصها إلى مجلس الوزراء، وبأن رسم السياسات بيد جهة أخرى كوزارة التخطيط والتنمية الإدارية دون إشارة القانون لذلك. ورغم أن وزارة التخطيط والتنمية الإدارية (سابقاً) تضطلع بمسؤولية التنمية الإدارية، إلا أنها تولي اهتمامها الأكبر لعملية التخطيط على النطاق الوطني، حيث تقدم المشورة للحكومة حول الأهمية الاستراتيجية للوزارات المختلفة وحصصها من الموظفين والموازنة بشكل عام، وليس لتنسيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية، عوضاً عن أنها لم تنخرط في جوهر إصلاح الخدمة المدنية.
- إن تحديد أدوار ومسؤوليات الجهات المسؤولة عن وضع وتنفيذ السياسات الخاصة بالخدمة المدنية، وخاصة دور كلٍ من وزارة التخطيط وديوان الموظفين العام، هو أمر في غاية الأهمية ينبغي حسمه قبل

الانتهاء من صياغة القانون، ليتسنى لتلك السياسات أن تخدم أغراضها، بعيداً عن الإرباك الذي يسببه التشابك في المهام والأدوار والمسؤوليات بين ديوان الموظفين العام ومؤسسات أخرى، ليتسنى لديوان الموظفين العام الإضطلاع بدور ريادي في التخطيط ورسم السياسات لقطاع الخدمة المدنية. أما وزارة المالية فلها دور هام، كونها الجهة المسؤولة عن الموازنة وعن تمويل فاتورة الرواتب، ولاضطلاعها بدور كبير في سياسة الأجور. أما الوزارات والدوائر الأخرى، فهي مسؤولة عن إدارة الموظفين التابعين لها بطريقة عادلة، وكفاءة وفعالة، بما ينسجم مع قانون الخدمة المدنية والأنظمة والتعميمات التنفيذية الصادرة عن الديوان.

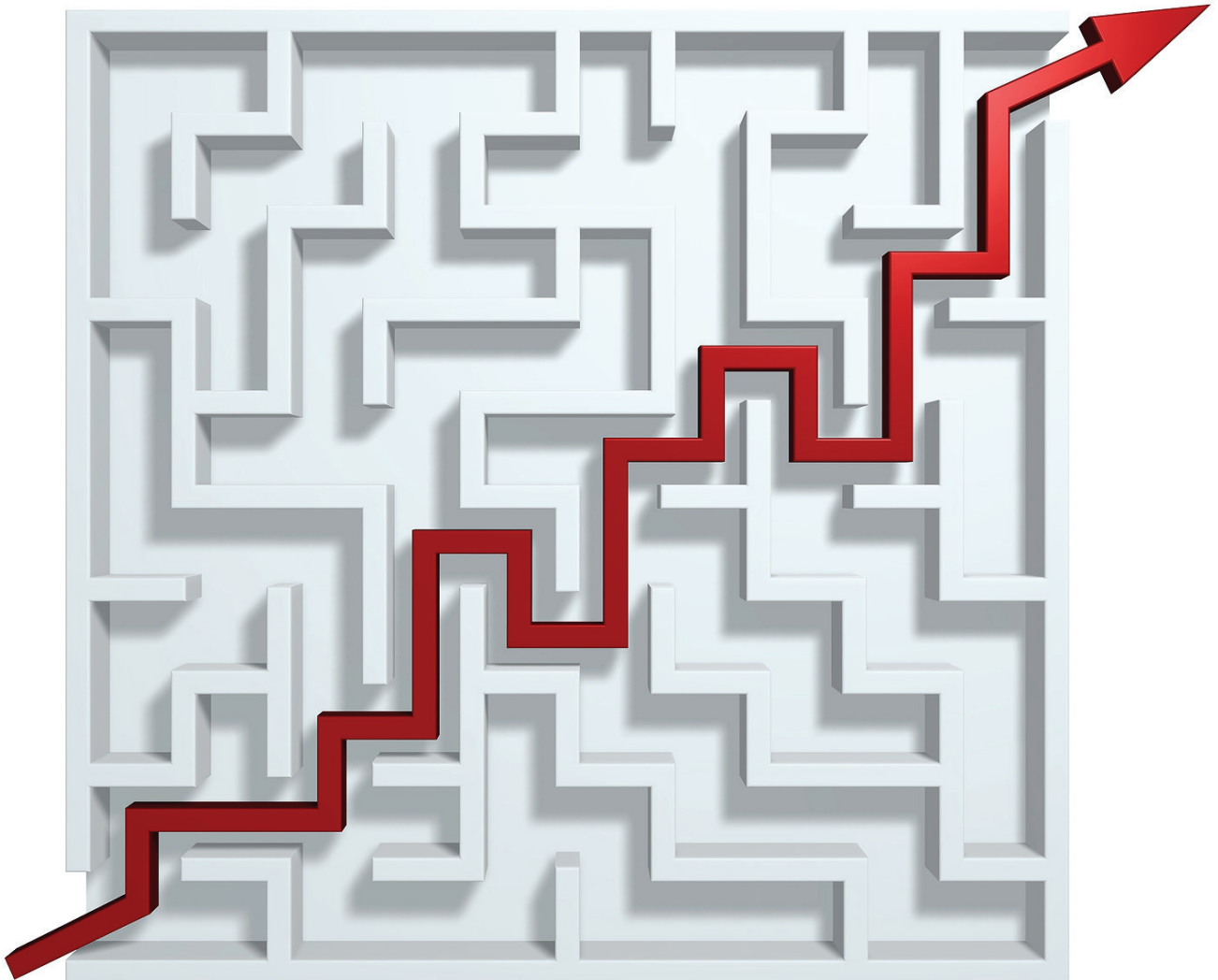
3. تحديات ترتبط بنظام الخدمة المدنية من المتوقع أن يستمر تأثيرها على عمل الديوان، ومن أهمها:

- تضخم الهياكل التنظيمية للدوائر الحكومية وزيادة العبء على المالية العامة.
- عدم اكتمال الهيكليات التنظيمية للمؤسسات الحكومية.
- ضعف بعض الوحدات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية في الوزارات والمؤسسات الحكومية، ومن شأن ذلك أن يُثقل كاهل الديوان ويغرقه أكثر في المهام الإجرائية الروتينية.
- غياب التخطيط الوظيفي وعدم الربط بين التعيين والإحتياج الفعلي، ما يؤدي إلى التضخم الوظيفي، الأمر الذي يسعى الديوان لمعالجته حالياً عبر إعداد جداول تشكيلات الوظائف لكافة الدوائر الحكومية وفق أسس قانونية، علمية ومهنية.
- عدم وجود خطة استراتيجية وطنية لتدريب الموظفين، ما يعيق جهود الديوان الرامية إلى تطوير الموارد البشرية للارتقاء بأداء الموظفين وربط تدريبهم بالمسار الوظيفي وبأدائهم.
- عدم تفعيل مدونة السلوك ووضعها حيز التنفيذ، ومن شأن ذلك أن يقود إلى استمرار الثغرات المتعلقة بواجبات الموظف، ومن ثم إلى إرباك عمل الديوان فيما يتعلق بإدارة شؤون الموظفين.
- ضعف ثقافة الخدمة المدنية لدى موظفي القطاع العام، ما يزيد من درجة التحدي أمام ديوان الموظفين العام في سعيه لتعزيز الإدارة الرشيدة وقيم الجدارة والشفافية والمسؤولية وغيرها.
- عدم وجود شبكة إلكترونية موحدة للموارد البشرية في فلسطين، ما يحول دون تمكين الديوان من تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال ومستدام.
- عدم اعتماد معايير الجدارة والكفاءة في التوظيف بالقدر المطلوب.
- عدم الالتزام بمعيار التخصص في التوظيف وربط ذلك بالخبرة العملية، عبر معايير غير واضحة.
- عدم وضوح الوصف الوظيفي، ومن ثم عدم الالتزام به.
- غياب خرائط للإحلال والتعاقب.
- عدم وجود نظام مخزون كفايات الموظفين.
- ضعف آلية تقييم الأداء المعمول بها.
- عدم فاعلية نظام الترقيات المعمول به.
- غموض وعدم فاعلية نظام التقاعد المعمول به.
- تعاقب الحكومات، وتغيير رئيس الديوان في فترات زمنية متقاربة، ومن شأن ذلك أن يحول دون تمكين الديوان من مراكمة إنجازاته، وإلى تباين مقاربات وتقديرات رؤساء الديوان إزاء مهام ودور الديوان والأدوات الأنسب لتحقيق أهدافه.

ثالثاً: الفرص المتاحة أمام الديوان

أما أهم الفرص التي يمكن الاستفادة منها واستغلالها لتحقيق رسالة الديوان وأهدافه فيمكن اختصارها بالنقاط التالية:

1. تبني مجلس الوزراء لاستراتيجية بناء المؤسسات والإصلاح والتطوير الإداري.
2. تبني الحكومة لمفهوم الشفافية والنزاهة.
3. التبني الرسمي لتعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الأنشطة الحكومية.
4. وجود قوانين وتشريعات وأنظمة تخص الخدمة المدنية.
5. التطور السريع والمضطرد في تكنولوجيا المعلومات ووسائل الإتصال الحديثة ووسائل الإعلام، وخاصة الإلكترونية منها، وإمكانية تسخيرها لتطوير عمل الديوان وتحسين تواصله مع الجمهور والجهات الشريكة، إضافة إلى تطوير كفاءة العمل.
6. وجود رأي عام داعم للإصلاح الإداري.
7. إمكانية الاستفادة من التجارب الناجحة للدول الأخرى في مجال التطوير الإداري والخدمة المدنية.
8. اهتمام متزايد لدى العديد من الجهات الدولية والعربية بعمل الديوان ومشاريعه، واستعدادها لتقديم الدعم المادي وتبادل الخبرات.



الجدول التالي يبين بالتفصيل الفرص والتحديات واستراتيجيات التعامل معها:

فرص المتاحة	كيفية الإستفادة القصوى منها؟	المخاطر والتحديات المحتملة	كيفية التعامل معها؟
		1. استمرار تبعية الاقتصاد الفلسطيني وعدم قدرته على التطور، وبالتالي استمرار معاناة السلطة من شح الموارد المالية اللازمة لتطوير الوظيفة العمومية، الغرض الأساس الذي يسعى الديوان لتحقيقه .	1. الاستخدام الأمثل لما هو متاح من موارد ورفع فاعلية ومستوى أداء إدارات ووحدات الديوان المختلفة 2. تطوير خطة لتجنيد الأموال والعمل الجاد على تحقيقها. 3. عمل دراسة جديّة حول تقليص ترشيد الإنفاق الحكومي.
		2. مزيد من الإضعاف لسوق العمل الفلسطيني وبالتالي ارتفاع معدلات البطالة، ومن ثم استمرار العمل بالاعتبار الاجتماعي في عملية التوظيف في مؤسسات السلطة، ما يتعارض مع توجهات الديوان الرامية إلى ترسيخ معايير المهنية والجدارة والكفاءة.	الاستمرار بتعزيز معايير المهنية والجدارة والكفاءة في التوظيف والترقية وتقييم الأداء.
		3. استمرار حجز الجانب الإسرائيلي المستحقات المالية للسلطة، وبالتالي استمرار إضطراب الموازنة السنوية، ومن ثم التأثير على مخصصات المؤسسات بما في ذلك ديوان الموظفين العام.	1. الاستخدام الأمثل لما هو متاح من موارد ورفع فاعلية ومستوى أداء إدارات ووحدات الديوان المختلفة. 2. تكثيف السلطة الوطنية من حملاتها الدولية، لإجبار إسرائيل على وقف انتهاكاتها واعتداءاتها على الحقوق الفلسطينية ومنها المالية.
		4. استمرار إغلاق وحصار مدينة القدس، وبالتالي استمرار صعوبة عمل المؤسسات الفلسطينية فيها.	1. تطوير استراتيجية خاصة بمدينة القدس للدفاع عن وجودنا وتعزيز صمود شعبنا في المدينة. 2. الاستمرار في القيام بحملات لتعرية الانتهاكات الإسرائيلية ودعم حقنا بالعمل في المدينة وفتح المؤسسات المغلقة.
		5. استمرار غياب الوضوح والاستقرار العام ما يعني استمرار الصعوبات أمام الديوان لتطوير أدائه والولوج إلى مجال التخطيط الاستراتيجي للوظيفة العمومية.	1. الاستمرار بالتمسك بالاستراتيجية كبوصلة لعمل الديوان. 2. العمل على تعزيز وتطوير قدرات العاملين ومستوى انتمائهم للمؤسسة للعمل الاستراتيجي تحت أكثر الظروف صعوبة.

1. توظيف هذه الإستراتيجية كمسوغ لضرورة تأمين الدعم المادي والمعنوي المطلوب لتنفيذ خطة الديوان لتطوير الخدمة المدنية.

2. السعي المستمر للحصول على دعم أكبر من مجلس الوزراء لتمكين الديوان من تحقيق إستراتيجيته

1. تبني مجلس الوزراء استراتيجية البناء المؤسسي والإصلاح والتطوير الإداري

كيفية التعامل معها؟	المخاطر والتهديدات المحتملة	كيفية الإستفادة القصوى منها؟	لفرص المتاحة
التواصل مع ديوان الموظفين في غزة لتحديد عدد الموظفين وكيفية تعيينهم وأسس توزيعهم والوثائق الخاصة بذلك.	1. الإنقسام بين الضفة الغربية وقطاع غزة صعوبة تحديد عدد الموظفين في قطاع غزة بدقة، وكيفية تعيينهم وتوزيعهم ودفح رواتبهم، والأوراق الخاصة بذلك .		
البدء بإعداد صيغة فعالة لدمج الوزارات والإدارات والدوائر، بما يضمن عدم وجود ازدواجية في الهيكليات والمهام والصلاحيات.	2. صعوبة دمج الوزارات والإدارات والدوائر، بما يضمن عدم وجود ازدواجية في الهيكليات والمهام والصلاحيات.	1. ترسيخ معايير الشفافية والنزاهة في التعيين والترقية وتقييم أداء الموظفين.	
إعداد صيغة لإعادة تعيين من هم مؤهلون من الموظفين.	3. صعوبة إعادة تعيين من هم مؤهلون من الموظفين	2. الاسراع في المصادقة على مدونة السلوك التي طورها الديوان. 3. تعزيز منظومة القيم والمبادئ، التي يتبناها الديوان، لدى جميع العاملين.	2. تبني الحكومة لمفهوم الشفافية والنزاهة
البدء بإعداد صيغة فعالة لضمان قبول جزء من الموظفين عرض إنهاء الخدمة.	4. صعوبة قبول الموظفين لخيار/ عرض إنهاء الخدمة	4. تعزيز الديوان لعمليات المراقبة للتأكد من تحقيق كامل للشفافية والنزاهة في جميع مجالات عمل الديوان.	
1. استحداث برنامج لتطوير مهارات وقدرات نحو 37 ألف موظف بعد مضي أربعة سنوات من الإنقطاع عن ممارسة أعمالهم ووظائفهم 2. التعاون مع المؤسسات الأهلية والدولية في إعادة تأهيل هذا القطاع الكبير.	5. تأثر مهارات وقدرات نحو 37 ألف موظف بعد مضي أربع سنوات من الانقطاع عن ممارسة أعمالهم ووظائفهم		

كيفية التعامل معها؟	المخاطر والتهديدات المحتملة	كيفية الإستفادة القصوى منها؟	لفرص المتاحة
1. إعداد صيغة غير مكلفة لتطوير وتدريب كادر الديوان. 2. الإسراع في إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة لأخذ دورها في التأهيل والتدريب.	قلة الموارد المالية 1. عدم التمكن من إنجاز التطوير المطلوب للكادر الوظيفي.		
1. البدء بتنفيذ برنامج تدريب القادة الذي تشمله المدرسة الوطنية للإدارة. 2. الاستثمار في أولويات/جوانب محددة بالموارد البشرية تتناسب مع ما يكون متاحاً من موارد.	2. صعوبة الاستثمار طويل الأجل بالموارد البشرية الحالية.		
1. استحداث صيغ إبداعية وبرامج تدريب نوعية لتطوير مهارات الكادر الوظيفي. 2. بسبب عدم القدرة على إيقاف التوظيف يمكن على الأقل التمسك بالمتطلبات الأساسية الواجب توفرها في الكادر الجديد.	3. صعوبة وقف التوظيف أو تقنينه إلى الحد الأدنى حيث يستلزم ذلك من الديوان إيجاد صيغ إبداعية وبرامج تدريب نوعية.	1. تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في إدارات ووحدات الديوان.	
1. استحداث صيغ إبداعية وبرامج تدريب نوعية لتطوير مهارات الكادر الوظيفي. 2. تنفيذ جزئي ممرح لبرامج التدريب. 3. التنسيق والتعاون مع المؤسسات الدولية والأهلية على تنفيذ البرامج التدريبية ذات الأولوية للديوان وموظفي الخدمة المدنية 4. تطوير برامج التدريب من موظف إلى موظف Peer to peer Training	4. تدني مستوى الأداء نتيجة لتخفيض النفقات.	2. تدريب العاملين في الديوان على أساليب تحقيق الجودة الشاملة في عمل الديوان وخدماته المقدمة. 3. تطوير السياسات والإجراءات الإدارية والمالية وتلك المتعلقة بالرقابة لتنسجم ومفهوم وثقافة ونظم الإدارة الشاملة.	3. التبني الرسمي لتعزيز ثقافة ومبدأ الجودة الشاملة في الأنشطة الحكومية.
1. البدء بالبرامج التأهيلية التي لا تتطلب الانتهاء من مرحلة البنية التحتية. 2. الاستمرار في بعض برامج التدريب المستمر.	5. التأخر في إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة العامة وبدء عملها.		
تدريب نوعي للكادر الموجود لتعويض نقص الوسائط التقنية.	6. عدم تأمين المخصصات اللازمة للتطوير التكنولوجي لإدارات ووحدات الديوان المختلفة.		
1. تدريب نوعي للكادر الموجود لتعويض صعوبة استقطاب كفاءات متخصصة ذات تكلفة عالية. 2. الاستفادة من الكوادر المتقدمة في السلطة والمؤسسات الأهلية لتنفيذ برامج تدريبية على أساس التطوع، نتيجة عدم توفر الموازنات اللازمة.	7. صعوبة استقطاب كفاءات متخصصة لتمكين الديوان من تطبيق العديد من مشاريعه، وبالتالي تطوير دوره في الخدمة المدنية		

كيفية التعامل معها؟	المخاطر والتهديدات المحتملة	كيفية الإستفادة القصوى منها؟	لفرص المتاحة
السعي الجاد لإنهاء التداخلات القائمة وتوضيح نهائي لدور كل جهة في مجال الخدمة المدنية.	دور الديوان في نظام الخدمة المدنية 1. تداخل الأدوار والمهام بين الديوان ووزارة التخطيط .	1. الاستمرار في استخدام المرتكز القانوني لتطوير دور الديوان في الخدمة المدنية. 2. الاستمرار في تحديث وتطوير تلك القوانين لتنسجم والتغيرات في عمل الديوان وتطوره.	4. وجود قوانين وتشريعات وأنظمة تخص الخدمة المدنية.
1. إستمرار العمل على تطوير الدور السياساتي - التخطيطي وتخفيض العبء الإجرائي. 2. السعي المتواصل من قبل قيادة الديوان لأخذ دورها في رسم السياسات والتخطيط.	2. عدم تمكن الديوان من الإضطلاع بدور سياساتي تخطيطي، والإبقاء على دوره الإجرائي	3. تعميم تلك القوانين والأنظمة وتبسيطها وتعميمها على قطاع الخدمة المدنية والجمهور.	
العمل على تطوير الخطة الاستراتيجية للتدريب قبل نهاية عام 2012.	عدم وجود خطة استراتيجية وطنية لتدريب الموظفين، ما يعيق جهود الديوان الرامية إلى تطوير الموارد البشرية للارتقاء بأداء الموظفين وربط تدريبهم بالمسار الوظيفي وبأدائهم.	1. تعميم استخدام التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديث في مختلف وحدات الديوان. 2. تطوير قدرات العاملين في الديوان على استخدام تلك التكنولوجيا. 3. تطوير الموقع الإلكتروني ووسائل الاتصال الاجتماعي لتسهيل التواصل مع الجمهور.	5. التطور السريع والمضطرد في تكنولوجيا المعلومات ووسائل الإتصال الحديثة.
العمل الجاد على المصادقة على مدونة السلوك من قبل مجلس الوزراء. السعي إلى تعميم المدونة، وأجراء نقاشات حولها على المستوى الوطني للتوعية بمكوناتها.	عدم تفعيل مدونة السلوك، ومن شأن ذلك أن يقود إلى إستمرار الثغرات المتعلقة بواجبات الموظف، ومن ثم إلى إرباك عمل الديوان فيما يتعلق بإدارة شؤون الموظفين.	استخدام وسائل الإعلام المتنوعة للتواصل مع البيئة المحيطة محليا وخارجيا.	6. وسائل الإعلام وخاصة الالكترونية منها
العمل على غرس قيم القطاع العام ومبادئه لدى جميع العاملين في قطاع الخدمة المدنية باستخدام أساليب متنوعة.	ضعف ثقافة الخدمة المدنية لدى موظفي القطاع العام، ما يزيد من درجة التحدي أمام ديوان الموظفين العام في سعيه لتعزيز الإدارة الرشيدة وقيم الجدارة والشفافية والمسؤولية وغيرها.	1. الانفتاح على الجمهور وتعزيز التواصل معه. 2. الاستمرار في عمليات التحديث والإصلاح والتطوير الإداري داخل الديوان.	7. وجود رأي عام داعم للإصلاح الإداري

لفرص المتاحة	كيفية الإستفادة القصوى منها؟	المخاطر والتهديدات المحتملة	كيفية التعامل معها؟
8. إمكانية الاستفادة من التجارب الناجحة للدول الأخرى في مجال التطوير الإداري.	1. دراسة هذه التجارب واستخلاص الدروس ومعرفة الاستفادة من هذه التجارب. 2. الاستمرار في إيفاد موظفي الديوان للتعرف على تجارب الدول الأخرى في مجال التطوير الإداري ومجالات عمل ديوان الموظفين. 3. تجميع الوثائق والنظم والسياسات التي يتم جمعها من خلال الزيارات الدراسية لتلك الدول ووضعها في مكتبة خاصة لتعميم الاستفادة منها. 4. استقدام وفود من الدول التي لديها تجارب ناجحة في مجالات عمل الديوان لعرض تجاربها على كادر الديوان.	عدم وجود شبكة إلكترونية موحدة للموارد البشرية في فلسطين، ما يحول دون تمكين الديوان من تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال ومستدام.	السعي إلى تحقيق هذا المشروع الذي تضمنته الخطة الاستراتيجية.
9. اهتمام متزايد لدى العديد من الجهات الدولية والعربية بعمل الديوان ومشاريعه، واستعدادها لتقديم الدعم المادي وتبادل الخبرات.	1. تقديم المقترحات التطويرية بمشاركة الديوان لتلك الجهات. 2. عقد اجتماعات دورية مع تلك الجهات وعرض نتائج عمل الديوان ومشاريعه التنموية.		

القضايا الحرجة

على ضوء ما تقدم هناك الكثير من القضايا المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية التي من المتوقع أن تؤثر سلباً على عمل الديوان وفعاليتته وكفاءته خلال فترة الخطة -2013 2015 في حال عدم معالجتها. ويمكننا تلخيص أهم تلك القضايا التي على الديوان أن يوليها اهتماماً خاصاً، لتأثيرها المباشر على عمله وأدائه. وقد حددت الوثيقة فيما يأتي:

أولاً: ثلاث قضايا عامة أساسية ترتبط باستمرار الاحتلال، والأزمة المالية، واستمرار الانقسام السياسي.
ثانياً: قضيتان تتعلقان بالقوانين والأنظمة وتداخل صلاحيات وأدوار الديوان مع وزارة التخطيط والتنمية الإدارية.

ثالثاً: 10 قضايا جزئية تتعلق بنظام الخدمة المدنية.

رابعاً: خمس قضايا داخلية تتعلق بالديوان.

الرقم	القضايا الحرجة	الاستراتيجيات المقترحة	تبعات استمرار القضية الحرجة على الديوان
1.	قضايا عامة: 1. استمرار سياسات الإحتلال. 2. الأزمة المالية، وانقطاع الدعم المالي الخارجي، أو استمرار تذبذبه. 3. الانقسام بين الضفة الغربية وقطاع غزة وتحدي دمج وتوحيد المؤسسات الحكومية.	1. تدخلات سياسية. 2. استخدام ما هو متاح من موارد مالية بالشكل الأمثل. 3. بدء التنسيق والتعاون بين الطرفين، لتجميد عمليات التوظيف الجديدة، ووضع استراتيجية لدمج وإدارة الوزارات والدوائر	<ul style="list-style-type: none"> تحقيق جزئي للأهداف، وهذا يتطلب إعادة ترتيب الأولويات من الأهم إلى الأقل أهمية، ليتسنى منحها تركيزاً أكبر. صعوبة تأمين الموارد المالية اللازمة لتنفيذ جميع النشاطات الواردة في الخطة، وهذا يقتضي تأمين موارد بديلة و/أو التكيف مع ما هو متاح منها وضع إستراتيجية لتجنيد الأموال والعمل الجاد على توفيرها. إما استمرار غياب الديوان عن الوظيفة العمومية في قطاع غزة في حالة بقاء الإنقسام، أو السعي لتبني صيغ خلاقة لدمج وتوحيد المؤسسات الحكومية في حالة إنهاء الانقسام.
2.	قضايا ومؤثرات خارجية مباشرة 1. تداخل وتعدد القوانين والأنظمة، وتناقض بعض القوانين ذات العلاقة، وتناقض نصوصها داخلياً ومع مواد اللوائح التنفيذية، ونقص القوانين والأنظمة الضرورية لتأطير جوانب هامة في نظام الخدمة المدنية. 2. تداخل صلاحيات وأدوار الديوان مع المؤسسات الأخرى خاصة وزارة التخطيط والتنمية الإدارية.	1. الإنتهاء من تعديل قانون الخدمة المدنية. 2. تطوير صيغة التنسيق القائمة بين مختلف الأطراف خاصة وزارة التخطيط، بغرض تطوير الدور السياساتي والتخطيط الوظيفي للديوان.	<ol style="list-style-type: none"> استمرار الارتجالية والعفوية في إدارة الخدمة المدنية والسياسات المتبعة، وعدم الاحتكام لمعايير الكفاءة والجدارة والمهنية والشفافية استمرار غموض دور ومسؤوليات الديوان في الخدمة المدنية، واستمرار الانغماس بالدور الإجرائي الروتيني، وبالتالي عدم اضطلاعهم بدور سياساتي تخطيطي، ما سينعكس سلباً على مدى جاهزيته لتطوير الوظيفة العمومية

الرقم	القضايا الحرجة	الاستراتيجيات المقترحة	تبعات استمرار القضية الحرجة على الديوان
3.	<p>قضايا تتعلق بنظام الخدمة المدنية ككل</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. عدم اكتمال الهيكليات التنظيمية للمؤسسات الحكومية. 2. عدم اعتماد معايير الجدارة والكفاءة في التوظيف بالقدر المطلوب. 3. عدم الالتزام بمعيار التخصص في التوظيف. 4. عدم الالتزام بالوصف الوظيفي المعلن في التعيين. 5. عدم الربط بين المسار الوظيفي والتطوير والتدريب. 6. غياب خطة شاملة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية. 7. ضعف آلية تقييم أداء الموظفين المعمول بها. 8. عدم فاعلية نظام ترقية الموظفين المعمول به. 9. عدم وضوح نظام التقاعد. 10. تدني نسبة الإنثا الموظفين في الخدمة المدنية. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. الانتهاء من إعداد وتطوير الهيكليات التنظيمية للمؤسسات الحكومية. 2. اعتماد معايير الجدارة والكفاءة دون سواها في التوظيف. 3. الالتزام بمعيار التخصص في التوظيف وبدء العمل وفق جدول التشكيلات الجديد. 4. الالتزام بالوصف الوظيفي المعلن في التعيين وبدء العمل وفق جدول التشكيلات الجديد. 5. الربط بين المسار الوظيفي والتطوير والتدريب وبدء العمل وفق جدول التشكيلات الجديد. 6. تطوير خطة شاملة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية. 7. تطوير آلية فعّالة لتقييم أداء الموظفين. 8. اعتماد نظام ترقية فعال يُنصف الموظف والمؤسسة على حد سواء. 9. إيجاد نظام تقاعد واضح وموحد. 10. رفع نسبة الإنثا الموظفين في الخدمة المدنية. 	<p>النتيجة النهائية لكل القضايا المطروحة:</p> <p>تعثّر جهود الديوان في معالجة الترهل الإداري، واستمرار التضخم الوظيفي في الوظيفة العمومية.</p>
4.	<p>قضايا تتعلق بالوضع الداخلي للديوان</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. قلة الموازنات التطويرية المخصصة للديوان. 2. عدم وجود سياسات واضحة لدى الديوان تنسجم مع أهدافه ورؤيته ومع الخطة الوطنية للحكومة. 3. عدم وجود دليل إجراءات واضح وشامل للإدارات والوحدات العاملة في الديوان. 4. وجود موظفين على كادر الديوان يستنزفون موازنته بعملهم لدى جهات أخرى. 5. تدني نسبة حملة الشهادة الجامعية لموظفي الديوان حيث لا يتجاوزون 61% من مجموع الموظفين. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. 1.2 تطوير خطة جديّة لتجديد الأموال. 1.2 تنفيذ ما جاء في الخطة الاستراتيجية. 2.2 تطوير سياسات واضحة تنسجم مع أهداف الديوان ورؤيته ومع الخطة الوطنية للحكومة. 3. الانتهاء من تطوير دليل إجراءات واضح وشامل للإدارات والوحدات العاملة في الديوان. 4. معالجة وجود موظفين على كادر الديوان يستنزفون موازنته بعملهم لدى جهات أخرى. 1.5 تشجيع الموظفين على استكمال دراساتهم. 2.5 تخفيض نسبة الموظفين الذين لا يحملون مؤهلات جامعية. 	<p>النتيجة النهائية لكل القضايا المطروحة:</p> <p>عدم تمكن الديوان من معالجة أوجه القصور لديه وبالتالي الحد من قدرته على تحسين أدائه، وعلى تطوير دوره في الجانب السياساتي للوظيفة العمومية.</p>

المتابعة والتقييم



المتابعة والتقييم

- لمتابعة وتقييم درجة التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الثلاثة لديوان الموظفين العام، نقترح إنشاء وحدة تسمى وحدة/ دائرة "المتابعة والتقييم" في ديوان الموظفين العام تتشكل من كادر مؤهل ومتخصص، تربطها علاقة تنسيق دائم مع الشركاء الحكوميين وغير الحكوميين، بقصد متابعة الرزمة التالية من الأدوات والتأكد من تطبيقها:
- التأكد من استمرار الجهات ذات العلاقة في بذل الجهود اللازمة لتعديل القانون واللوائح التنفيذية ومن ثم إيضاحهما.
- إصدار تقرير سنوي يتناول درجة وضوح أدوار مختلف الأطراف ذات العلاقة، ومدى احترام كل طرف لدور/ أدوار الأطراف الأخرى.
- إصدار تقرير يشير إلى درجة اعتماد الوزارات لجدول تشكيلات واضح يبين التبعات المالية لأي قرار إداري.
- إصدار تقرير يشير إلى درجة اعتماد وصف وظيفي واضح للموظفين في المؤسسات الحكومية
- التأكد من استمرار العمل في تطوير آليات واضحة ومحددة لإعداد هيكلية المؤسسات الحكومية.
- التأكد من أن جميع المؤسسات الحكومية، كهيئة القضاء، والسلك الدبلوماسي، هي جزء من نظام الخدمة المدنية.
- رصد ومتابعة القضايا المخالفة لمبدأ الوضوح والشفافية في الوزارات وتطوير آليات محددة لمتابعتها مع الجهات ذات العلاقة ونشر ذلك في تقرير دوري مرة واحدة أو مرتين سنويا.
- إجراء استطلاعات دورية داخلية بغرض معرفة درجة رضا الموظفين عن البيئة الداخلية للوزارات والمؤسسات الحكومية، ونشر النتائج في تقرير دوري مرة واحدة أو مرتين سنويا.
- رصد الإشكاليات والتحديات التي تعترض سياسات التدرج المدروس نحو اللامركزية، وإصدار تقرير دوري يتضمن الإنجازات والإخفاقات.
- استحداث سجل يشير إلى درجة نجاح الديوان في تفويض الصلاحيات للوزارات، وإصدار تقرير سنوي بهذا الشأن يصنف الوزارات إلى فئتين: وزارات وسّعت نطاق صلاحياتها على ضوء تفويضها من الديوان، ووزارات أخرى لم تفعل ذلك، وذلك بغرض معرفة أسباب الإخفاق ومعالجتها.
- إصدار تقرير سنوي يتناول درجة التزام المؤسسات الحكومية باعتبارها النوع الاجتماعي في التوظيف والتدريب والترقية وفي الحقوق والواجبات.
- رصد حجم الإنفاق السنوي الخاص بتنفيذ الخطة.
- بهدف متابعة وتقييم الانجاز والتقدم في الخطة الاستراتيجية يجب القيام أولاً بتطوير خطة للمتابعة والتقييم Monitoring & Evaluation Plan تعتمد على تجميع المعلومات الخاصة بالمؤشرات التي وردت في الوثيقة الإستراتيجية، على أن تشمل الجوانب التالية:

المؤشرات	ما المعلومات المطلوبة؟	مصدر المعلومات	طرق جمع المعلومات	تكرار جمع المعلومات	توقيت جمع المعلومات	مسؤولية جمع المعلومات	طرق تحليل المعلومات	من هم مستخدمو المعلومات؟	وسائل تعميم النتائج	المصادر المطلوبة توفرها	التكلفة

كما يجب القيام بإعداد دراسة قبلية لاستخدامها في مقارنة الواقع القائم بالتغيرات التي حصلت بفعل التدخلات والمشاريع التي سينفذها الديوان على مدار (3) سنوات وتدعى هذه الدراسة Base Line Study . تبقى عملية المتابعة والتقييم بحاجة إلى تعاون وثيق بين مختلف الأطراف ذات التأثير على نظام الخدمة المدنية. ولكي تتم هذه العملية بيسر وإتقان لا بد من تأمين الإمكانيات البشرية والفنية للدوائر / الوحدات التي تقوم بذلك، ليتسنى لها الخروج ببيانات سليمة وموثوقة ذات صدقية تصلح كأرضية متينة لتصويب وتحسين مختلف جوانب الخدمة المدنية. ومن المهم الإشارة هنا إلى ضرورة الانسجام والتناغم في المتابعة والتقييم بين ما يقوم به الديوان وبين ما تقوم به المرافق الحكومية المختلفة، ليصبح من الممكن متابعة وتقييم أداء نظام الخدمة المدنية ككل، ومن ثم تقديم المقترحات الملائمة لتطويره والإرتقاء به.

خطة العمل

تشمل خطة عمل الديوان للسنوات الثلاث القادمة العديد من البنود الرئيسية التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- تطوير الخطة الاستراتيجية بما تشمله من تحضير وتخطيط وإعداد للوثيقة.
- ترجمة ملخص للخطة الاستراتيجية باللغة الإنكليزية.
- عمل ملخص للخطة باللغة العربية ووضعه على الموقع الإلكتروني للديوان، وإصداره على شكل نشرة للجمهور وللعاملين في الخدمة المدنية.
- إعداد وتجهيز كادر الديوان لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، من خلال عقد الاجتماعات للإدارات العامة والكادر الرئيس، لنقاش الوثيقة الاستراتيجية والاتفاق على آليات التنفيذ والمتابعة والتقييم، وتحديد الأدوار والمسؤوليات والمهام المطروحة.
- تعميم الوثيقة الاستراتيجية على جميع الأطراف ذات العلاقة بالديوان وبالخدمة المدنية، وعقد ورشة عمل لعرض نتائج الخطة وأهم محاورها.
- عقد اجتماع خاص بالجهات الداعمة وعرض مكونات الخطة، وأهم المشاريع الواردة في الوثيقة، والعمل على إقناع تلك الجهات بأهمية دعم مشاريع الديوان، لأهميتها في تطوير قطاع الخدمة المدنية.
- تطوير وإنشاء وحدة / دائرة المتابعة والتقييم داخل الديوان وتطوير الشروط المرجعية والوصف الوظيفي لكادرها. إضافة إلى تطوير خطة المتابعة والتقييم، واستناداً إلى ما جاء في القسم الخاص بالمتابعة والتقييم في الوثيقة الاستراتيجية، تقوم الوحدة بتقديم تقاريرها الدورية للجنة المصغرة لمناقشتها، ومن ثم ترفع إلى رئيس الديوان.
- تشكيل لجنة مصغرة تمثل الإدارات العامة لتكون الإطار المسؤول عن متابعة تنفيذ الخطة وتقديم المساندة والدعم المطلوب لوحدة المتابعة والتقييم، على أن يتم تطوير إطار موجه لعمل هذه اللجنة يشمل تحديد مهامها، ومسؤولياتها، وعلاقاتها مع وحدة المتابعة والتقييم، وآليات عملها واجتماعاتها.
- إعداد دراسة Base - Line Study، لتكون أساساً لمقارنة التغيير الذي حصل مع الواقع الراهن للخدمة المدنية.
- تنفيذ المشاريع الرئيسية التي تضمنتها الوثيقة الاستراتيجية. وهنا لا بد من التأكيد على ضرورة تطوير خطة عمل تفصيلية لكل مشروع أو نشاط مركزي، يشمل هيكلية تجزئة العمل (WBS) Work Breakedown Structure والتي تكون من مسؤولية الإدارات أو الوحدات أو المجموعات التي يمكن فرزها لتكون مسؤولة عن تنفيذ تلك المشاريع.
- المتابعة والرصد المتواصل لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية من قبل الجهات الإدارية والمالية المسؤولة عن التنفيذ، إضافة إلى وحدة المتابعة والتقييم.
- إجراء المراجعة السنوية للخطة حيث تعقد جلسة سنوية بمشاركة الكادر الرئيس والكادر الذي نفذ المشاريع.
- إجراء تقييم نصفي، أي بعد مرور سنة ونصف على تنفيذ الخطة.
- إجراء تقييم نهائي بعد انتهاء مدة الخطة الزمنية، أي مع نهاية عام 2015 وبداية عام 2016.

لزيد من التفاصيل انظر / ي المصفوفة التالية:

خطة عمل عمل الديوان

خطة عمل ديوان الموظفين العام للسنوات ٢٠١٣-٢٠١٥

المؤسسات الشريكة	الجهات الداعمة	الجهة المسؤولة	البرنامج السنوية للتنفيذ												تاريخ الانتهاء المتوقع	تاريخ البدء المتوقع	المصادر المطلوبة		المدة الزمنية (شهر)	المشروع	الرقم			
			2015			2014			2013			المصادر البشرية	الموازنة \$											
			4	3	2	1	4	3	2	1	4			3			2	1						
كافة المؤسسات الحكومية	UNDP	إ.ع للتخطيط الوظيفي وجاؤول التشكيلات																2013/8	2013/3	خبير	50,000	7	ترويج وطباعة الخطة الإستراتيجية للديوان (باللغتين العربية والإنكليزية وتعميمها وعرضها على كبار الديوان، الأطراف ذات العلاقة والجهات المانحة)	1.
		إ.ع للتخطيط الوظيفي وجاؤول التشكيلات																2013/11	2013/8	خبير	20,000	4	إعداد Base Line Study	2.
بعض الجامعات ENA	الحكومة الفرنسية	ENA خبراء كادر من الديوان																2015	2012	خبراء وكادر الديوان	812,000	36	تطوير مناهج ونظم ولوائح القبول والتقييم وإعداد كادر الدراسة وتنفيذ بعض البرامج التدريبية	3.
الأشغال العامة الأوقاف مجلس الوزراء	الحكومة الفرنسية PNA PNA جهات أخرى	الديوان																2014/12	2012/1	-	13,000,000	36	بناء وتجهيز المدرسة الوطنية	4.
المؤسسات الحكومية / المشروع مستمر	PNA/ EU	إ.ع للتخطيط الوظيفي وجاؤول التشكيلات																2013/12	2013/5	خبيرين	200,000	6	إعداد جداول تشكيلات الوظائف مشروع بطاقة وصف وظيفي، مشروع وزن الوظائف، مشروع وزن الخبرة.	5.

المؤسسات الشريكة	الجهات الداعمة	الجهة المسؤولة	البرنامج السنوي للتنفيذ												تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء المتوقع	المصادر المطلوبة		المدة الزمنية (شهر)	المشروع	الرقم
			2015				2014				2013						المصادر البشرية	الموازنة \$			
			4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1							
مؤسسة كومنكس الدبوان	TUSAID	إ.ع للتخطيط الوظيفي وجاوال التشكيلات													2014/1	2013/4	خمس خبراء	250,000	8	استكمال مراكز التميز في الأداء الحكومي	6.
الاتصالات والدوائر الحكومية الأخرى	UNDP	إ.ع للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات													2014/6	2013/4	-	1,500,000	36	النظام الحوسب الموحد لإدارة وتخطيط الموارد البشرية	7.
الدوائر الحكومية	PNA	إ.ع للشؤون القانونية													2013/12	2013/1	-	100,000	12	اقرار تعديل قانون الخدمة المدنية	8.
جميع المؤسسات / مدنية / أكاديمية	OECD PNA	إ.ع للشؤون القانونية													2013/8	2012/8	خبير	70,000	12	تعميم مدونة السلوك الوظيفي مع ورش العمل الترويجية المتصلة بها	9.
	PNA	إ.ع للرقابة الخارجية والتدريب													2014/12	2013/6		110,000	12	تنفيذ مشروع المراقبين الأرانيين	10.
الدوائر الحكومية المؤسسات الأكاديمية	-	الإدارة العامة للتخطيط والهيكل والقانونية													2014/7	2013/6	خبير	105,000	12	تطوير الأداة والهيكليات التنظيمية للمؤسسات الحكومية	11.
كافة المؤسسات الحكومية المؤسسات الأكاديمية	EU	إ.ع للتدريب													2013/6	2012/9	خبراء	50,000	6	تطوير خطة شاملة للتدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية	12.
															2014/12	2014/1	خبراء وكادرات السلطة	4,500,000	36	برنامج التدريب المستمر (يتضمن عدة برامج تدريبية لكل فئات موظفي الخدمة المدنية)	13.

المؤسسات الشريكة	الجهات الداعمة	الجهة المسؤولة	البرنامج السنوي للتنفيذ												تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء المتوقع	المصادر المطلوبة		المدة الزمنية (شهر)	المشروع	الرقم
			2015				2014				2013						المصادر البشرية	الموازنة \$			
			4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1							
حكومية، جامعات، مجتمع مدني	USAID PNA	أ.ع قانونية/ تخطيط التدريب													2014/2	2013/2	4 خبراء	80,000	12	زيادة الوعي بثقافة الخدمة المدنية	.21
															2014/12	2013/12	ميسر واللجنة الصفرة	40,000		تقييم سنوي / جلسة استراتيجية جلسات 2013 و2014	.22
															2014/8	2014/6	خبير اللجنة الصفرة	15,000	3	تقييم منتصف المدة (بعد ستة ونصف)	.23
المؤسسات الحكومية		اللجنة الصغيرة													2015/1	2014/11	خبير	20,000	3	تقييم نهائي	.24
															2013/12	2013/6	خبير	10,000	24	اعداد برنامج محوسب الوظيفي	.25
															2013/12	2013/8	خبير	15,000	12	اعداد برنامج محوسب "مخزون كفايات الموظف"	.26
															2013/12	2013/6	خبير	5,000	12	اعداد (4-5) دراسات تحليلية على جداول تشكيلات	.27
	EU														2015/11	2012/11	مجموعة خبراء	1,500,000		مشروع تعزيز قدرات ديوان الموظفين العام	.28
		أ.ع لشؤون موظفي الخدمة المدنية													2013/12	2013/1		100,000		1. طباعة النماذج والأدلة ذات العلاقة 2. عقد ورشات عمل ولقاءات تدريبية 3. تطوير برنامج محوسب للتقييم الأداء 4. ترتيب لقاءات وزيارات للدول بهدف تبادل الخبرات	.29
																		22,757,000		المجموع	

مصفوفة المشاريع ذات الأولوية للأعوام ٢٠١٣-٢٠١٥

اسم المشروع/ النشاط الرئيس	المجال
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير خطة متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية. - تطوير Base Line Study. - توعية وتجهيز كادر الديوان لتنفيذ الخطة. - تعميم الوثيقة الاستراتيجية على المؤسسات الحكومية والجهات الداعمة. - عقد اجتماع مع المؤسسات الداعمة حول الخطة. 	الخطة الاستراتيجية لديوان الموظفين العام
<ul style="list-style-type: none"> - اقرار تعديل قانون الخدمة المدنية. - تعميم مدونة السلوك. - تطوير نظام تقاعد واضح وموحد. - تعزيز الوعي بثقافة الخدمة المدنية. 	تشريعات نظام الخدمة المدنية
<ul style="list-style-type: none"> - إعداد جدول تشكيلات الوظائف في الدوائر الحكومية. - بطاقة وصف ووزن الوظائف-وزن الخبرة-دراسات وابحاث ذات علاقة. 	جداول التشكيلات
<ul style="list-style-type: none"> - إعداد وتطوير الهيكليات التنظيمية للمؤسسات الحكومية. - خطة شاملة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية. - نظام تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية. - تطوير أدلة الموارد البشرية الموحدة. 	تنمية وتطوير الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - إعداد خطة لتجنيد الأموال. 	توفير الموازنات اللازمة لتنفيذ المشاريع
<ul style="list-style-type: none"> - استكمال برنامج مراكز التميز في الأداء الحكومي. - تطوير دليل إجراءات للإدارات والوحدات العاملة في الديوان. - تطوير أول دليل إجراءات موحده للوزارات والمؤسسات الحكومية. 	التميز في الأداء الحكومي
<ul style="list-style-type: none"> - بناء وتجهيز المدرسة الوطنية. - تطوير النظم الإدارية والمالية واللوائح المنظمة لعمل المدرسة. - تطوير المناهج التدريبية والحالات الدراسية التي ستستخدم في التدريب. - تجهيز وتأثيث المدرسة. - توظيف كادر المدرسة، وإعداد الكادر والمدربين. - تنظيم بعض البرامج التدريبية وإنهاء البرنامج الأساسي. 	المدرسة الوطنية
<ul style="list-style-type: none"> - حوسبة الموارد البشرية HRMIS. - تطوير قاعدة بيانات موظفي السلطة. 	تعزيز وتعميم إستخدام تكنولوجيا المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ مشروع المراقبين الإداريين. 	الرقابة الخارجية

الموازنة المطلوبة بالدولار الأمريكي للسنوات ٢٠١٣ - ٢٠١٥

تصل الموازنة المطلوبة لتنفيذ جميع المشاريع والأنشطة الرئيسية الواردة في خطة العمل المذكورة أعلاه إلى (22,757,000) دولار أمريكي، وهذه الموازنة لا تشمل مساهمة الديوان أو السلطة في تنفيذ المشاريع، أو بتغطية الرواتب أو المصاريف الدورية.. الخ.

الرقم	بند الموازنة	الموازنة المطلوبة \$	مساهمة الديوان	المجموع	% مساهمة الديوان
1	ترويج وطباعة الخطة الاستراتيجية للديوان	50,000	10,000	60,000	16.6%
2	إعداد Base Line Study	20,000	5,000	25,000	20%
3	تطوير مناهج ونظم ولوائح القبول والتقييم وإعداد كادر المدرسة وتنفيذ بعض البرامج التدريبية	812,000	200,000	1,012,000	20%
4	بناء وتجهيز المدرسة الوطنية	13,000,000	150,000	13,150,000	1.1%
5	إعداد جدول تشكيلات الوظائف	200,000	20,000	120,000	16.6%
6	استكمال مراكز التميز في الأداء الحكومي	250,000	10,000	260,000	3.8%
7	النظام المحوسب الموحد لإدارة وتخطيط الموارد البشرية	1,500,000	150,000	4,730,000	3.1%
8	اقرار تعديل قانون الخدمة المدنية	100,000	20,000	120,000	16.6%
9	تعميم مدونة السلوك الوظيفي مع ورش العمل المتصلة بها	70,000	15,000	85,000	17.6%
10	تنفيذ مشروع المراقبين الإداريين	110,000	20,000	130,000	15.3%
11	تطوير ادلة والهيكلية التنظيمية للمؤسسات الحكومية	105,000	10,000	65,000	15.3%
12	تطوير خطة شاملة لتدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية	50,000	10,000	60,000	16.6%
13	برنامج التدريب المستمر (لكل فئات موظفي الخدمة المدنية)	4,500,000	100,000	4,600,000	2.1%
14	تطوير خطة لمتابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية	20,000	5,000	25,000	20%
15	استكمال العمل على دليل إجراءات للإدارات والوحدات العاملة في الديوان	30,000	8,000	38,000	21%
16	تطوير أدلة إجراءات موحد للوزارات والمؤسسات الحكومية	60,000	10,000	70,000	14.2%
17	تطوير خطة لتجنيد الأموال خاصة بالديوان	15,000	3,000	18,000	16.6%
18	تنفيذ برنامج تدريب اللغة الإنجليزية لكادر الديوان	80,000	15,000	95,000	15.7%
19	إجراء مسح لكادرات الديوان المحملة على الديوان وتعمل لدى مؤسسات أخرى	---	15,000	15,000	100%
20	زيادة الوعي بثقافة الخدمة المدنية	80,000	30,000	110,000	27.2%
21	تقييم سنوي / جلسة استراتيجية جلسات 2012 و 2013	40,000	10,000	50,000	20%
22	تقييم منتصف المدة (بعد سنة ونصف)	15,000	5,000	20,000	25%
23	تقييم نهائي	20,000	5,000	25,000	20%
24	اعداد خارطة للاحلال والتعاقب	10,000	10,000	-	100%
25	اعداد برنامج محوسب "مخزون كفايات الموظف"	15,000	35,000	50,000	70%
26	اعداد (4-5) دراسات تحليلية على جداول تشكيلات	5,000	20,000	25,000	80%
27	مشروع تعزيز قدرات ديوان الموظفين العام	1,500,000	0	1,500,000	0%
28	تطوير نماذج تقييم الاداء	100,000	20,000	120,000	16.6%
	المجموع الكلي	22,757,000			

بالإرادة والعمل الدؤوب



... نحقق الإنجاز



المراجع

مصادر البيانات باللغة العربية

- ديوان الموظفين العام.
- جهاز الإحصاء الفلسطيني.
- الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، التقرير السنوي الخامس 1999.
- أسامة نور، جريمة الرشوة في النظام السعودي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1997.
- نواف كنعان، القانون الإداري الأردني، الكتاب الثاني، الطبعة الأولى، 1996.
- إبراهيم طنطاوي، جرائم الإعتداء على الوظيفة والمال العام، الطبعة الأولى، 2000.
- جلوريا منير أبو جابر، النظام القانوني للترقية في الوظيفة العامة، (رسالة ماجستير غير منشورة: الجامعة الأردنية) 2001.
- عزمي الشعيبي، لا للواسطة والمحسوبية والمحاباة في إشغال الوظيفة العامة، ورقة مقدمة في المؤتمر السنوي لمؤسسة أمان بتاريخ 2005/3/28.
- الوقائع الفلسطينية (السلطة الوطنية الفلسطينية)، عدد (54)، ابريل 2005.
- الوقائع الفلسطينية (السلطة الوطنية الفلسطينية)، عدد رقم (55)، 2005/06/27.
- نواف كنعان، القانون الإداري (الكتاب الثاني) عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003.
- محمد أبو عمارة، المسؤولية التأديبية للموظف العام في فلسطين، بحث منشور في مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الثالث عشر، العدد الأول.
- عدنان عمر، شرح قانون الخدمة المدنية الفلسطيني لسنة 1998، رام الله: مؤسسة الحق، 1999.

مصادر البيانات باللغة الانجليزية

- Adel Abdellatif, Civil Service Reform in the Arab Region, a paper presented at the 11th International Anti-Corruption Conference, Depoliticising the Civil Service, organized by the World Bank and the United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA) in May 2003.
- The UNDP Role in Public Administration Reforms, In the Arab Region, A paper prepared for: The Expert Consultative Meeting on Public Administration and Public Accounting Development, With Stress on Electronic Tools. Beirut, Lebanon June 2003.
- OECD, Civil Service Legislation Contents Checklist, SIGMA Papers no. 5, Paris, 1996.
- Mara Simanis, Civil Service and State Administration, Country Report: Latvia, SIGMA, 1999.
- Stuart Gilman, "Ethics Codes and Codes of Conduct as Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service: comparative Successes and Lessons", Washington DC, The World Bank, 2005.
- OECD, Promoting Performance and Professionalism in the Public Service, SIGMA Papers no. 21, Paris, 1997.
- Republic of Macedonia Law on Civil Servants of June 2003. Official Gazette of the Republic of Macedonia no. 402003/ of June 23, 2003.
- OECD, Civil Service Legislation Contents Checklist, SIGMA Papers no. 5, Paris, 1996, p. 20.
- Poland Civil Service Code of Ethics of 2002.
- Howard Whitton, "Implementing Effective Ethics Standards in Government and the Civil Service", Transparency International, 2001, <http://www.oecd.org/dataoecd/6235521740/57/.pdf>
- Jolanta Palidauskaitė, "Codes of Conduct for Public Servants in Eastern and Central European Countries: Comparative Perspective", Department of Public Administration, Kaunas University of Technology, Latvia, 2003. <http://www.oecd.org/dataoecd/1735521438/32/.pdf>

مواقع شبكة الانترنت

- www.csb.gov.lb
- <http://www.cib.gov.lb/lot/112.htm>
- www.mcs.gov.sa/html
- www.csfp.ma/cadre.htm
- www.mocs.gov.om
- www.nobribes.org
- <http://www.farrajlawyer.com/law/an6.013m.htm>
- www.csfp.ma/cadre.htm
- www.csb.gov.ae
- [http://www.oecd.org/dataoecd/3636926093/27/.pdf,](http://www.oecd.org/dataoecd/3636926093/27/.pdf)
- <http://www.english.globalarabnetwork.com/201001304593/Economics/the-challenge-of-civil-service-reform-in-mena.html>
- <http://www.adamsmithinternational.com/content/civil-service-reform-3v>
- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan010815.pdf>
- <http://www.undp-pogar.org/publications/finances/padmin/undprole.pdf>
- http://www.aman-palestine.org/Arabic/Documents/wastaConf_Emp.doc
- http://www.oecd.org/document/570,2340/,en_34645207_34744738_35521657_1_1_1_1,00.html
- <http://www.oecd.org/dataoecd/1735521418/33/.pdf>
- http://www.oecd.org/document/570,2340/,en_34645207_34744738_35521657_1_1_1_1,00.html
- <http://www.oecd.org/dataoecd/1735521418/33/.pdf>

الملاحق

ملحق رقم (أ)

أنظمة الحكم المتعاقبة في فلسطين والقوانين التي حكمت الوظيفة العامة

نظام الحكم	التاريخ	الملامح الرئيسية	القوانين السارية
الإمبراطورية العثمانية: كانت الإدارة العثمانية إدارة ذات مركزية عالية، حيث إن الإمبراطورية العثمانية كانت إمبراطورية شاسعة المساحة تحكم أجناس مختلفة من البشر والثقافات المترامية في ثلاث قارات	1918-1517	كان الوالي والأشراف الذين يعينهم السلطان في مجلس الشورى يعملون لخدمة مصالحهم ومصالح من في الحكم. لم تكن فلسطين في حكم منطقة إدارية واحدة.	كان النظام القانوني خليطاً من الشريعة الإسلامية (القانون المصنف مثل المجلة والقانون المدني) وقوانين مستوردة خاصة من فرنسا.
الحكم العسكري البريطاني	1920-1918	أوامر عسكرية	قانون عسكري
الانتداب البريطاني: كانت الإدارة البريطانية إدارة مركزية وكان المندوب السامي يشكل رأس السلطة التنفيذية.	1948-1920	كان المندوب السامي مسؤولاً عن الإدارة في فلسطين. وكان هذا المندوب مسؤولاً أمام مكتب المستعمرات في لندن. كان قاضي القضاة يدير النظام القضائي وكان هذا القاضي بريطانياً. وكان هناك محكمة عدل عليا، إلا أن العرب لم يحصلوا على نفس التركيبة. خدم الفلسطينيون في الخدمة العامة كقضاة ورجال شرطة وأساتذة مدارس.	أصدرت الحكومة البريطانية عام 1922 مرسوماً تشريعياً شكل دستوراً لفلسطين المحتلة، بحيث احتوى هذا المرسوم على بنود الإنتداب. تميزت فترة الحكم البريطاني بنشاط تشريعي مكثف. قامت الإدارة البريطانية بإستبدال القوانين العثمانية بتشريعات مستوردة من إنجلترا أو من المستعمرات البريطانية الموزعة في دول العالم.
الإدارة الأردنية في الضفة الغربية: كانت الضفة موحدة مع الأردن (إلحاق سياسي)	1967-1950	الحكومة المركزية في عمان، النظام السياسي ملكي، وكان الفلسطينيون ممثلين في مجلس النواب. أصبح سكان الضفة الغربية مواطنين أردنيين. وكان مركز القرار في عمان. وكان الحكم المحلي منظماً حسب قانون البلديات لسنة 1954.	شهد عام 1952 وضع دستور أردني جديد، وقامت الحكومة الأردنية بإستبدال الأنظمة القانونية والإدارية البريطانية. الجدير بالذكر أن معظم القوانين السارية في الضفة الغربية في وقتنا الحاضر تعود إلى فترة الحكم الأردني.
الإدارة المصرية في قطاع غزة: لم تعمل الحكومة المصرية على ضم قطاع غزة، بل وضعت تحت نظام إداري يرأسه حاكم عام مصري يعينه وزير الدفاع. ولم يحصل الفلسطينيون على تمثيل في جسم الإدارة التنفيذية إلا أنه كان هناك مجلس تشريعي يحتوي على أعضاء منتخبين وأعضاء معينين.	1967-1948	تميز الحكم المصري لقطاع غزة بكونه نظاماً خاصاً لا إحتلالاً، بحيث قامت الحكومة المصرية بإدارة قطاع غزة بشكل مؤقت في إنتظار إيجاد حل للقضية الفلسطينية. ولم يتم تعيين أي فلسطيني في الجسم التنفيذي للإدارة، وكان قضاة المحاكم من المصريين بسبب النقص الشديد في عدد المحامين، واستمرت محكمة العدل العليا الموروثة عن الإنتداب في الإنعقاد.	بقي الجسم الرئيسي للأنظمة القضائية والقانونية كما هو، بلا تغيير أثناء فترة الإدارة المصرية. وقد تم تبني أداتين دستوريتين هما القانون الأساسي لعام 1955 والذي تم إستبداله عام 1962 بالإعلان الدستوري.

نظام الحكم	التاريخ	الملامح الرئيسية	القوانين السارية
<p>الضفة الغربية وقطاع غزة تحت الإحتلال العسكري الإسرائيلي:</p> <p>لم تعترف إسرائيل بتطبيق إتفاقيات جنيف الرابعة لعام 1949 في الأراضي الفلسطينية المحتلة، وإنما إعترفت فقط بتطبيق النواحي الإنسانية الخاصة بهذه الإتفاقيات.</p>	1967-1994	<p>كان التعامل مع كل من الضفة الغربية وقطاع غزة تعاملًا منفصلاً، مما تتطلب تعيين قائدين عامين للمنطقتين. كان هذان القائدان يتمتعان بالصلاحيات الإدارية والتشريعية والقضائية الكاملة، وكانا على رأس الحكم العسكري في الضفة الغربية وقطاع غزة.</p> <p>شهد عام 1981 قيام الإدارة المدنية التي اعتبرت مسئولة عن بعض القضايا المدنية مثل التعليم والصحة. إلا أن القضاء العسكري اتسع ليغطي العديد من النواحي الحياتية في الأراضي المحتلة بحيث تمتع الحكم العسكري بالسيطرة التامة على جميع معاملات الممتلكات غير المنقولة، بالإضافة إلى استخدامات المصادر مثل مصادر المياه وغيرها. كما تمتع الحكم العسكري بسلطة مصادرة الأراضي وتشغيل البنوك وإصدار رخص القيادة وتصاريح السفر ورخص العديد من المهن مثل الحمامة والحاسبة ومسح الأراضي. وكان الحكم العسكري هو المسيطر على المجالس البلدية والقروية.</p> <p>الفلسطينيين عينوا في المراكز الصغيرة خاصة في المدارس والمؤسسات الصحية، أما المراكز العليا فكانت مخصصة للعاملين في الجيش فقط.</p>	<p>شهدت فترة الإحتلال الإسرائيلي إصدار عدد كبير من الأوامر العسكرية التي كان من ضمنها أوامر عملت على تعديلات للتشريعات القائمة، إلا أن المحتل الإسرائيلي لم يعمل أبداً على إيجاد تغيير جذري للنظام القانوني القائم.</p> <p>كانت جميع القوانين والتشريعات السابقة سارية المفعول حسب رغبة ورضا الحكام العسكريين ووزارة الدفاع الإسرائيلية.</p>
<p>السلطة الوطنية الفلسطينية:</p> <p>جاء تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية بعد التوقيع على إتفاقيات أوسلو كحكومة انتقالية حيث نصت الإتفاقيات على أن تكون إسرائيل هي مصدر صلاحيات هذه السلطة. حيث قامت إسرائيل بتحويل السلطات والمسئوليات المتعلقة بالقضايا المدنية إلى السلطة الوطنية الفلسطينية. جاء إنعقاد أول انتخابات تشريعية فلسطينية عام 1996، ونجح الفلسطينيون في إقامة المؤسسات والوزارات. ويتميز النظام السياسي الفلسطيني بأنه خليط يجمع بين النظام الرئاسي والنظام البرلماني.</p>	1994- وما بعد	<p>مارست السلطة الوطنية الفلسطينية صلاحيات أمنية ومدنية على 18% من الضفة الغربية وقطاع غزة. كما أنها تمتعت بالسلطة المدنية الكاملة ضمن القضايا المدنية المحولة إلى الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة.</p> <p>تعاملت السلطة الوطنية الفلسطينية مع الضفة الغربية وقطاع غزة كوحدة واحدة، وبالتالي قامت بتأسيس حكومة إدارية مركزية وبادرت بتوحيد الأنظمة القضائية والقانونية والإدارية.</p>	<p>كانت السلطة التنفيذية في الفترة التي سبقت عام 1996 هي الجهة التي تقوم بسن القوانين ونشرها. أما بعد ذلك العام فقد أصبح المجلس التشريعي الفلسطيني الجهة المسؤولة عن مناقشة القوانين والمصادقة عليها. وأما الهدف من وراء الأعمال التشريعية فهو تحديث وتوحيد النظام القضائي والقانوني للسلطة الفلسطينية.</p> <p>جاء تبني القانون الأساسي في عام 2002 ليكون بمثابة دستور السلطة الفلسطينية أثناء المرحلة الانتقالية.</p> <p>يعمل قانون الخدمة المدنية رقم 4 لعام 1998 والذي تم تعديله عام 2005 كمنظم للخدمة المدنية.</p>

ملحق رقم (٢)

عدد الموظفين العموميين وقيمة فاتورة رواتبهم منذ عام 1996 حتى عام 2011¹

السنة	عدد الموظفين العموميين	تكلفة الوظيفة العمومية بملايين الدولارات
1996	73,620	403
1997	81,745	447
1998	91,000	501
1999	104,000	552
2000	115,000	562
2001	122,000	678
2002	125,000	642
2003	129,182	743
2004	133,106	868
2005	145,000	929
2006	162,283	*1,392
2007	190,000	1,285
2008		1,407
2009	147,153	
2010		1.613
2011	152,098	1.71

1 تم الحصول على هذه البيانات من تقارير البنك الدولي وصندوق النقد الدولي لسنوات مختلفة

2004 IMF: Macroeconomic and Fiscal Development, Outlook, and Reform in the West Bank & Gaza December

IMF: Macroeconomic and Fiscal Development, Outlook, and Reform in the West Bank & Gaza December 2004. WB: Strengthening Public Sector Management 2002.

Public Sector employees include (Civil Servants and Military Personnel).

West Bank and Gaza Economic update and potential Outlook March 2006.

2 world bank report, sustaining achievements in palestinian institution-building and economic growth economic monitoring report to the ad hoc liaison committee, september 18, 2011

ملحق رقم (٣)

عدد الموظفين ونسبتهم لعدد السكان في عدد من دول الإتحاد الأوروبي
وفي ثلاثة دول عربية هي الأردن ولبنان وفلسطين:1

الدولة	عدد السكان/بالآلاف	عدد موظفي الخدمة المدنية/ بالآلاف	نسبة الموظفين لعدد السكان
استراليا	8.210	91	1,1
بلجيكا	10.400	83,5	0,8
بلغاريا	7.606	147,5	1,9
قبرص	797	42,8	5,3
جمهورية التشيك	10.501	137	1,3
الدانمارك	5.534	120	2,2
استونيا	1.300	24	1,9
فنلندا	5.326	86,7	1,6
فرنسا	64.667	2.484	3,8
المانيا	82.300	2.857	3,5
اليونان	11.237	371	3,3
هنغاريا	9.900	294	3,0
ايرلندا	4.203	106,5	2,5
ايطاليا	59.619	1.406	2,4
لاتفيا	2.231	54	2,4
ليثوانيا	3.327	82	2,5
مالطا	405	15,5	3,8
بولندا	38.483	1.000	2,6
سلوفاكيا	5.463	45	0,8
اسبانيا	46.000	1.371	3,0
المملكة المتحدة	61.113	1.9	3,1
الأردن	6,000	139	2,3
لبنان	4,000	90	2,2
فلسطين	4.200	86	2

1 المصدر: PUBLIC EMPLOYMENT IN EUROPEAN UNININ MEMBERS, MINISTRY OF THE PRESIDENCY, MADRID, 2010

ملحق رقم (ع)

توزيع الموظفين في المرافق الحكومية المختلفة 1

المجموع	اخرى	المدراء	A4	A3	A2	A1	وزارة/ جهاز/ مجلس/ هيئة/ ديوان/ سلطة / مؤسسة/ مكتب/ محافظة
405	378	24	2	0	1	0	وزارة النقل والمواصلات/ سلطة الطيران المدني الفلسطيني
1	1	0	0	0	0	0	اتحاد المهندسين
240	231	8	1	0	0	0	الادارة العامة للمعابر والحدود
98	94	4	0	0	0	0	الازهر / المعاهد الازهرية
186	181	3	2	0	0	0	الاكاديمية الفلسطينية للعلوم الامنية
289	222	55	8	3	0	1	الجهاز المركزي للأحصاء الفلسطيني
1131	982	148	1	0	0	0	السلطة القضائية
21	7	14	0	0	0	0	اللجنة التنفيذية / المكتب الوطني للدفاع عن الارض ومقاومة الاستيطان
5	5	0	0	0	0	0	اللجنة التنفيذية / مكتب غسان الشكعة
103	53	49	1	0	0	0	اللجنة الحركية العليا
19	11	7	1	0	0	0	اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم
7	3	4	0	0	0	0	اللجنة الوطنية للمخيمات
1	0	1	0	0	0	0	اللجنة الوطنية لمقاومة الجدار
9	3	4	1	0	0	1	المجلس الاعلى للتربية والثقافة
2	0	2	0	0	0	0	المجلس الاعلى للشباب والرياضة
16	5	8	2	1	0	0	المجلس الاعلى للمرور
64	29	23	11	0	1	0	المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعماربكدار
536	354	160	20	2	0	0	المجلس الأعلى للشباب والرياضة
374	193	152	22	3	3	1	المجلس التشريعي
32	16	10	4	2	0	0	المجلس الوطني الفلسطيني
316	254	60	2	0	0	0	المحاكم الشرعية
11	5	6	0	0	0	0	المركز الفلسطيني لبحاث الطاقة
54	23	28	2	0	1	0	المؤتمر الوطني الشعبي للقدس
386	367	18	1	0	0	0	النيابة العامة
54	37	16	0	0	0	1	الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار
1140	776	349	14	1	0	0	الهيئة العامة للاذاعة والتلفزيون
39	33	5	1	0	0	0	الهيئة العامة للتبغ
3	0	3	0	0	0	0	الهيئة العامة للكتاب
12	8	3	0	0	0	1	الهيئة العامة للاستعلامات
6	6	0	0	0	0	0	الهيئة العامة للبتترول
62	41	14	5	2	0	0	امانة سر اللجنة التنفيذية
4	2	1	1	0	0	0	امانة سر اللجنة التنفيذية-الدائرة العسكرية والامنية
50	27	22	0	1	0	0	امانة سر اللجنة التنفيذية- مركز التخطيط الفلسطيني
7	2	3	1	1	0	0	امانة سر اللجنة التنفيذية-المجلس التنفيذي لمؤسسة محمود درويش
8	4	3	0	1	0	0	أمانة سر اللجنة التنفيذية-دائرة التربية والتعليم

1 بيانات ديوان الموظفين العام حتى تاريخ 2012/12/1

المجموع	اخرى	المدرء	A4	A3	A2	A1	وزارة/ جهاز/ مجلس/ هيئة/ ديوان/ سلطة/ مؤسسة/ مكتب/ محافظة
5	1	3	0	0	0	1	أمانة سر اللجنة التنفيذية-دائرة الثقافة والاعلام
4	2	2	0	0	0	0	أمانة سر اللجنة التنفيذية-دائرة الشباب والرياضة
7	4	3	0	0	0	0	أمانة سر اللجنة التنفيذية-دائرة الشؤون الاجتماعية
8	2	4	2	0	0	0	أمانة سر اللجنة التنفيذية-دائرة العلاقات العربية
11	7	3	1	0	0	0	أمانة سر اللجنة التنفيذية-دائرة العمل والتنظيم الشعبي
9	5	3	1	0	0	0	أمانة سر اللجنة التنفيذية-دائرة شؤون المغتربين
57	54	3	0	0	0	0	جمعية اصداقاء المريض(مركز أبوريا)
28	26	2	0	0	0	0	جمعية الحق في الحياة
1280	784	432	57	2	5	0	جهات اخرى
90	67	20	2	0	1	0	دار الافتاء الفلسطينية
26	12	14	0	0	0	0	دائرة العلاقات القومية والدولية
1	1	0	0	0	0	0	دائرة شؤون القدس
53	28	24	1	0	0	0	دائرة شؤون اللاجئين
23	14	7	2	0	0	0	دائرة شؤون المفاوضات
174	156	18	0	0	0	0	دائرة مياه الضفة الغربية
2	1	1	0	0	0	0	ديوان الموظفين العام /المجلس الاعلى للطفولة
235	188	44	2	0	1	0	ديوان الرقابة المالية والادارية
757	560	135	25	20	7	10	ديوان الرئاسة
22	17	4	1	0	0	0	ديوان الفتوى والتشريع
347	198	131	13	0	3	2	ديوان الموظفين العام
184	121	54	7	0	1	1	سلطة الطاقة والموارد الطبيعية
121	71	43	6	1	0	0	سلطة المياه الفلسطينية
465	404	58	2	0	0	1	سلطة الأراضي
1	1	0	0	0	0	0	شؤون المحافظات
6	5	0	1	0	0	0	لجان التنسيق مع الجانب الإسرائيلي
3	1	2	0	0	0	0	لجنة التعاون المستمر
200	110	62	19	2	3	4	مجلس الوزراء
20	8	10	1	0	1	0	مجلس الوزراء / الارشيف الوطني
37	18	16	3	0	0	0	محافظة اريحا والاغوار
42	21	17	3	0	0	1	محافظة الخليل
43	19	19	4	1	0	0	محافظة القدس
27	18	8	1	0	0	0	محافظة الوسطى
53	29	22	1	1	0	0	محافظة بيت لحم
44	20	18	5	1	0	0	محافظة جنين
38	21	16	1	0	0	0	محافظة خانينونس
55	31	17	5	2	0	0	محافظة رام الله والبيرة
31	21	9	0	1	0	0	محافظة رفح
37	21	13	2	1	0	0	محافظة سلفيت
43	23	19	1	0	0	0	محافظة شمال غزة
26	13	11	1	0	0	1	محافظة طوباس

المجموع	اخرى	المدراء	A4	A3	A2	A1	وزارة/ جهاز/ مجلس/ هيئة/ ديوان/ سلطة / مؤسسة/ مكتب/ محافظة
40	18	17	4	1	0	0	محافظة طولكرم
65	51	14	0	0	0	0	محافظة غزة
32	15	13	3	1	0	0	محافظة قلقيلية
62	37	20	4	0	0	1	محافظة نابلس
18	12	4	2	0	0	0	مركز عبدالله الحوراتي للدراسات والتوثيق
3	2	1	0	0	0	0	مفوضية الاعلام والثقافة لحركة فتح
33	17	10	4	1	1	0	مكتب المؤسسات الوطنية
28	19	8	0	0	1	0	مكتب رئيس الوزراء
1	1	0	0	0	0	0	ملف لبنان
19	14	3	0	1	1	0	منظمة التحرير الفلسطينية
1	0	0	0	1	0	0	منظمة التحرير شؤون الوطن المحتل
129	102	27	0	0	0	0	مؤسسة المواصفات والمقاييس
138	110	27	1	0	0	0	مؤسسة رعاية اسر الشهداء والجرحى
3	2	1	0	0	0	0	نقابة المهن الهندسية المساعدة
118	91	23	2	0	2	0	هيئة التقاعد الفلسطينية
405	246	144	12	1	2	0	هيئة التوجيه السياسي والوطني
7	4	2	1	0	0	0	هيئة الحج والعمرة
460	225	200	29	0	5	1	هيئة الشؤون المدنية
70	52	15	2	1	0	0	هيئة المدن الصناعية
6	4	2	0	0	0	0	هيئة حقوق الانسان وشؤون المنظمات الاهلية
607	484	112	6	3	1	1	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
996	820	157	13	2	3	1	وزارة الاشغال والاسكان
135	77	54	4	0	0	0	وزارة الاعلام
958	751	176	25	2	3	1	وزارة الاقتصاد الوطني
3328	3175	123	26	0	3	1	وزارة الاوقاف والشؤون الدينية
151	79	65	6	0	1	0	وزارة التخطيط والتنمية الادارية
45877	45744	110	15	5	2	1	وزارة التربية و التعليم
1423	1378	39	3	2	1	0	وزارة التعليم العالي
230	135	86	7	1	1	0	وزارة الثقافة
447	285	128	26	2	4	2	وزارة الحكم المحلي
1153	792	316	36	2	6	1	وزارة الداخلية
44	34	8	2	0	0	0	وزارة الدولة
1296	1093	185	15	2	1	0	وزارة الزراعة
297	210	78	8	0	1	0	وزارة السياحة والاثار
1317	1149	154	11	0	2	1	وزارة الشؤون الاجتماعية
445	257	136	37	6	8	1	وزارة الشؤون الخارجية
13479	13077	374	24	3	0	1	وزارة الصحة
206	157	41	3	1	3	1	وزارة العدل
768	610	141	13	0	3	1	وزارة العمل
2081	1659	379	30	7	5	1	وزارة المالية

المجموع	اخرى	المدراء	A4	A3	A2	A1	وزارة/ جهاز/ مجلس/ هيئة/ ديوان/ سلطة/ مؤسسة/ مكتب/ محافظة
627	412	193	18	0	3	1	وزارة النقل والمواصلات
191	95	87	9	0	0	0	وزارة شؤون البيئة
7	4	2	1	0	0	0	وزارة شؤون القدس
93	61	29	3	0	0	0	وزارة شؤون المرأة
442	267	141	32	0	1	1	وزارة شؤون الأسرى والمحررين
255	126	122	5	2	0	0	وكالة الانباء والمعلومات الفلسطينية " وفا "
88797	81409	6441	715	96	92	44	المجموع

ملحق رقم (٥)

توزيع الموظفين في الفئات المختلفة حتى تاريخ 2012/12/1

المجموع	النسبة المئوية	انثى	النسبة المئوية	ذكر	الفئة
938	10.66%	100	89.34%	838	العليا
6424	22.00%	1413	78.00%	5011	الأولى
47303	46.56%	22022	53.44%	25281	الثانية
21493	46.42%	9978	53.58%	11515	الثالثة
3167	3.41%	108	96.59%	3059	الرابعة
8298	25.09%	2082	74.91%	6216	الخامسة
1174	23.34%	274	76.66%	900	غير محدد
88797	40.52%	35977	59.48%	52820	المجموع

ملحق رقم (٦)

نسبة الذكور والإناث ونسبة المدراء العامون 1

المجموع	النسبة المئوية	ذكور	النسبة المئوية	إناث	الدرجة
46	%89	41	%11	5	A1
89	%94.5	84	%5.5	5	A2
96	%89.5	86	%10.5	10	A3
644	%88	565	%12	79	A4
1525	%85	1295	%15	230	A
1401	%78	1096	%22	305	B
3534	%76	2694	%24	840	C
7335	%80	5861	%20	1474	المجموع

ملحق رقم (V) التحليل الرباعي SWOT

نقاط قوة الديوان

- وجود سند تشريعي (القانون الأساسي وقانون الخدمة المدنية) يحدد دور ووظيفة ومهام الديوان في الوظيفة العمومية.
- التزام الديوان بنهج تخطيط وتطوير الموارد البشرية وإملاكه كادر ذو تجربة.
- البدء بتطبيق اللامركزية في عمل الديوان لخفض الروتين وتطوير العمل الإداري.
- التزام ديوان الموظفين العام بنهج التخطيط والتطوير واستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- وجود أساس لبنية تحتية تقنية متمثلة بأجهزة وأنظمة حاسوب وقواعد البيانات.
- وجود إدارات ووحدات مختصة في شؤون الخدمة المدنية.
- امتلاك الديوان خبرة وتجربة غنية في فهم وإدارة الموارد البشرية.

نقاط ضعف الديوان

- عدم وجود خطة استراتيجية للديوان.
- غياب الديوان عن دوره في عمليات تخطيط وتطوير الخدمة المدنية.
- تداخل صلاحيات وأدوار الديوان مع المؤسسات الأخرى خاصة وزارة التخطيط .
- قلة الموازنات التطويرية المخصصة للديوان.
- غياب الوضوح الكافي حول توجهات الديوان نحو اللامركزية.
- ضعف المبادرات والأنشطة اللامنهجية التي تعزز القيم والعلاقات الداخلية بين الموظفين.
- عدم وجود سياسات واضحة لدى الديوان تنسجم مع أهدافه ورؤيته ومع الخطة الوطنية للحكومة .
- عدم وجود دليل اجراءات واضح وشامل للإدارات والوحدات العاملة في الديوان.
- عدم وجود سياسة واضحة بإتجاه رسم الهيكلية عدا بعض التعاميم والقرارات.
- وجود موظفين على كادر الديوان يستنزفون موازنته بعملهم لدى جهات أخرى.
- التدني النسبي لحملة الشهادة الجامعية لموظفي الديوان حيث لا يتجاوزون (61%) من مجموع الموظفين.
- عدم ارتباط الهيكل التنظيمي للديوان بخطته التطويرية ورؤيته ورسالته.
- غياب التكامل بين البرامج المحوسبة في بعض الإدارات العامة في الديوان.
- قصور في تدريب الموظفين على البرامج المحوسبة.
- عدم وجود بيانات محدثة عن الموظفين.
- عدم تطابق البيانات بخصوص الموظفين بين الديوان ووزارة المالية.
- ضعف توظيف تكنولوجيا الاتصالات للتواصل ما بين الديوان والجمهور.
- عدم ملاءمة المبنى الحالي وتجهيزاته لإحتياجات العمل.
- نقص في التجهيزات (المكتبية، والأجهزة والمعدات) اللازمة لعمل موظفي الإدارات والوحدات.

الفرص المتاحة أمام الديوان

- تبني مجلس الوزراء لاستراتيجية بناء المؤسسات والإصلاح والتطوير الإداري.
- وجود حكومة تتبنى مفهوم الشفافية والنزاهة.
- وجود قوانين وتشريعات وأنظمة تخص الخدمة المدنية.
- التبني الرسمي لتعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الأنشطة الحكومية.
- الريادة والعمل النموذجي في الممارسات الإدارية في القطاع العام.
- إمكانية استغلال التطور السريع والمضطرد في تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة.
- إمكانية استخدام وسائل الإعلام وخاصة الإلكترونية منها.
- إمكانية الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال التطوير الإداري.
- وجود رأي عام داعم للإصلاح الإداري.

المخاطر المتوقعة

- استمرار الاحتلال الإسرائيلي.
- الانقسام القائم بين الضفة الغربية وقطاع غزة.
- تخفيض أو إنقطاع التمويل الخارجي.
- تداخل صلاحيات وأدوار الديوان مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بالخدمة المدنية.
- تجاهل دور الديوان ومشاركته في التخطيط لعمليات الإصلاح والتطوير الإداري.
- عدم وجود سياسات واضحة، مكتوبة، متفق عليها، معلنة، تنسجم مع أهداف ورؤية الديوان والخطة الوطنية للحكومة .
- عدم وجود سياسة واضحة باتجاه رسم الهيكلية عدا بعض التعاميم والقرارات.
- غياب التكامل بين البرامج الحوسبية في بعض الإدارات العامة في الديوان.
- غياب معظم أصحاب القرار في الوزارات فيما يتعلق بالتطوير والإصلاح الإداري والمعرفة بطرق تحقيقها.
- ضعف الوحدات المتخصصة في الشؤون الإدارية في الوزارات والمؤسسات الحكومية.
- عدم تفعيل مدونة السلوك.
- ضعف ثقافة الخدمة المدنية لدى موظفي القطاع العام .
- عدم ارتباط الهياكل التنظيمية للمؤسسات بالخطط التطويرية ورؤية المؤسسة ورسالتها.
- عدم وجود خطة إستراتيجية وطنية لتدريب الموظفين.
- عدم وجود الأوصاف الوظيفية المحددة.
- عدم وجود جداول تشكيلات معتمدة.
- غياب واضح لإدارة القوى البشرية وتنمية الكادر الوظيفي في الوزارات الحكومية المختلفة.
- عدم وجود شبكة إلكترونية موحدة للموارد البشرية في فلسطين .
- قصور في تدريب الموظفين على البرامج الحوسبية.
- عدم وجود بيانات محدثة عن الموظفين.
- عدم تطابق البيانات بخصوص الموظفين بين الديوان ووزارة المالية.
- عدم وجود شبكة إلكترونية آمنة.
- نقص في التجهيزات (المكتبية، والأجهزة والمعدات) اللازمة لعمل موظفي الإدارات والوحدات.
- تعاقب الحكومات وتغيير رئيس الديوان في فترات زمنية متقاربة .

ملحق رقم (٨)

القضايا التي هي بحاجة الى معالجة في القانون الجديد

- اعتماد معايير حديثة ومتطورة تنبثق من مبدأ اللامركزية والرقابة والحكم الرشيد والعدالة والأمان والاستقرار الوظيفي والانسجام التشريعي.
- سد الثغرات وحل التضارب بين القانون والأنظمة التنفيذية الناشئة عنه.
- ربط عملية تعديل القانون بالسياسات والرؤية إزاء نظام الخدمة المدنية وربط ذلك بعملية إدارة الموارد البشرية.
- إيضاح دقيق للصلاحيات والمسؤوليات والمبادئ العامة التي تجري إدارة الخدمة المدنية على أساسها.
- وضع معايير واضحة لما ينبغي للقانون أن ينص عليه وما الذي يجب تحديده في الأنظمة.
- عدم إدراج التفاصيل في مواد القانون وتركها للأنظمة والتعميمات للتمكين من تعديلها بسهولة أكبر إذا لزم الأمر.
- عدم إدراج مسائل حساسة كسلم الرواتب والعلاوات في مواد القانون وإدراجها للوائح التنفيذية لإتاحة المجال لهيكلية الدفع دون الحاجة الى تعديل القانون.
- منح الحكومة صلاحية اعتبار منصب ما لا حاجة له، وإنهاء عمل الموظف إذا لم يكن نقله ممكناً لأسباب عملية .
- أن يوضح القانون الجهات الخاضعة له والهيئات المسؤولة عن تطبيقه داخل الحكومة.
- تحديد أدوار ومسؤوليات الهيئات ذات العلاقة بوضع وتنفيذ السياسات الخاصة بالخدمة المدنية.
- تحديد أدوار ومسؤوليات ديوان الموظفين العام، ومجلس الوزراء ووزارة التخطيط والتنمية الإدارية، ووزارة المالية.
- إدخال أحكام تمنح الوحدات الحكومية دور أكبر في إدارة الموارد البشرية بطريقة إستراتيجية.
- الإشارة إلى أن الإستثمار في مهارات الموظفين لتأدية مهامهم بشكل جزءاً هاماً من كيفية إدارة الخدمة المدنية.
- اعتماد نظام التوظيف والتعيين الذي يجمع بين الإحتراف والمناصب.
- إعادة تنظيم إجراءات التعيين، وتبسيطها .
- معالجة موضوع الفئات الخاصة.
- اعتماد إجراءات التعيين والترقية على أسس الجدارة، وتكافؤ الفرص وعدم التمييز.
- إجراء مسابقات مفتوحة للتعيين والترقية سواء من داخل الجهاز للفئات من غير العليا، ومن داخل الخدمة المدنية وخارجها للفئات العليا أو على الأقل لبعض المناصب العليا على وجه التحديد.
- إعادة تعريف وتنظيم المسابقة بحيث لا تخضع للسلطة التقديرية للمسؤول المباشر للجهة المعنية بالتعيين.
- وضع معايير، حسب نوع الوظيفة، وإذا ما كان هناك امتحان، وتحديد طبيعته. كما يجب تحديد كيفية احتساب علامات المسابقة في لائحة مفصلة.
- الاستفادة من تجربة وزارة التربية والتعليم في كيفية إجراء المسابقات ومعايير احتساب العلامات أو النقاط.
- إعادة النظر في تشكيل لجان الاختيار، ضمن شروط معينة خاصة بالنسبة إلى وظائف الفئة العليا من قبل لجنة محايدة ومستقلة وممثلة من أشخاص من خارج الخدمة المدنية. مع إمكانية إشراك خبراء من خارج الخدمة المدنية
- تنظيم قواعد وإجراءات الترقية بحيث تشمل كافة فئات الموظفين.
- تحديد جهة الرقابة والمساءلة والمحاسبة والتظلم.

- إعادة النظر في فترة التجربة عن طريق تقليصها بحيث يكون الحد الأقصى لها ستة أشهر، على جميع فئات الموظفين دون تمييز.
- تضمين بند بخصوص العقد الوظيفي وطبيعته وأطرافه، على أن تنظم لائحة مضمونه.
- اعتماد عقود مؤقتة لبعض المناصب العليا، ووضع القواعد التي تنظم شروط وطبيعتها.
- إضافة مجموعة من الحقوق الأساسية للموظف إلى القانون ومنها توفير الرعاية الصحية للموظف وأفراد عائلته، والانضمام إلى النقابات، وممارسة النشاطات السياسية وإعلان الإضراب وكذلك إجازة الأمومة لتصبح (3) أشهر
- تفصيل واجبات الموظف لتجنب ارتكاب المخالفات (على أن يكون الدليل في اللائحة التنفيذية)
- وضع قواعد لمعالجة موضوعات تعارض المصالح واستغلال الوظيفة والنشاطات السياسية وآليات التعامل مع الإعلام، وتقييد عمل الموظف بعد إنتهاء خدمته.
- صياغة قواعد سلوك وأخلاقيات عامة تعالج جميع المشاكل الخاصة بواجبات الموظف العام يتم تفصيلها في مدونة السلوك.
- تعريف واضح ومبسط للمخالفات التأديبية مع تقليل عددها.
- إلغاء التمييز بين موظفي الفئة العليا وباقي الموظفين في موضوع العقوبات.
- إعادة النظر في أسلوب التظلم الإداري وتحويله إلى حق للموظف بإستئناف قرارات اللجنة التأديبية إلى لجان متخصصة داخل الخدمة المدنية (إعادة نظر)
- اعتبار إجازة الأمومة إجازة عادية في شؤون الترقية المستحقة.
- إيجاد قانون لتغطية اعتماد أرشفة إلكترونية
- إيجاد تشريع من مجلس الوزراء بإنشاء شبكة موارد بشرية.
- إيجاد قانون معاملات إلكترونية.

ملحق رقم (٩)

تجارب بعض الدول الناجحة في تنمية مواردها البشرية 1

- تتلخص هذه التجارب في مجموعة من الحلول المختلفة ولكنها ذات رؤى متشابهة، حيث إنها جميعاً تركز على بناء رأس المال البشري اللازم للتنمية، وإن كان لكل دولة سياساتها الخاصة بها والمميزة لها، وذلك على النحو التالي:
- التجربة الماليزية: تتميز بإنشاء المدارس الذكية لتعليم الطلبة التقنيات الحديثة، وغرس قيم العمل الإيجابية، وكذلك ربط برامج التعليم والتدريب بإحتياجات التنمية المحلية وبمواكبة عصر العولمة في آن واحد، وإشراك القطاعين الخاص المحلي والأجنبي في وضع سياسات التعليم والتدريب مع الجهات الحكومية، وتحفيز هذين القطاعين في الإستثمار بقطاعي التعليم والتدريب.
- التجربة الكورية: تتميز بدعم الحكومة للجامعات ومراكز الأبحاث لإجراء الدراسات التطويرية للتعليم والتدريب في مجالات محددة، وتنفيذ برامج تدريب مهني تغطي كافة المهن والأعمار والمناطق، وفتح الباب دون قيود للقطاع الخاص للإستثمار في قطاعي التعليم والتدريب.
- التجربة الهندية: تتميز بالتركيز على قطاع تقنية المعلومات، وتكوين مجلس قومي لتحسين نوعية التعليم والتدريب، وإلزامية التعليم المجاني حتى نهاية المرحلة الثانوية، وزيادة المخصصات المالية للجامعات واستقلاليتها، والتركيز على النوعية وتوجيه فائض طلاب الثانوي للتعليم الفني.
- التجربة الفلبينية: تتميز بتأهيل القوى العاملة للتعامل مع التقنية، وتطوير مؤسسات التعليم والتدريب وتحويل أساليب التعليم من التلقين إلى الإبتكار، وتصدير فائض العمالة الفنية للخارج، وأن يكون التعليم باللغة الفلبينية والإنجليزية معاً، والتعاون مع اليابان في مجال التدريب، والاستفادة من برامج التعاون الدولي في مجالي التعليم والتدريب، كما أنها سعت لاستخدام المنظمات الأهلية غير الحكومية في إعادة تأهيل الذين لم يجدوا وظائف في سوق العمل لوظائف أخرى.
- التجربة الإستراتيجية: تتميز بالتركيز على التعليم والتدريب كمفاتيح لتنمية الموارد البشرية والمجتمع ككل، ودمج برامج التعليم الفني والتدريب المهني مع برامج الثانوي العام وربطها باحتياجات سوق العمل، وتبني أنماط جديدة من التعليم مثل التعليم عن بعد والتعليم المستمر والتعليم التعاوني، والتركيز على تدريب المعلمين والمدربين قبل المتدربين، ومشاركة القطاع الخاص في قرارات تنمية الموارد البشرية.
- تجارب مجموعة من الدول والشركات في نقل التقنية عبر الشركات المتعددة الجنسية وعابرة القارات: حيث فتحت الصين أبوابها للإستثمار الأجنبي المباشر لبناء رأس المال البشري، وتولت سنغافورة نقل التقنية عبر جذب الإستثمارات الأجنبية، والربط الخلفي والأمامي للشركات الأجنبية التي تتعامل في منتجاتها (مدخلات)، والإستفادة من المتدربين بالشركات الأجنبية في بناء شركات محلية، وقدمت شركة انتل منحة للطلاب المتميزين في الجامعات والمعاهد العالمية الشهيرة، وتبنت مشاريع مشتركة مع العلماء الصينيين، وقدمت شركة تويوتا منحة دراسية بمختلف مراحل التعليم، وتقديم إعانات عينية تتمثل في آلات ووسائل التدريب.

الخطة الإستراتيجية

للأعوام
2015 - 2013

دولة فلسطين
ديوان الموظفين العام
البيرة - ام الشرايط
هاتف : 0097 2 297911/2/3
ص.ب : 1995
البوابة الالكترونية:
www.GPC.Pna.Ps