



ديوان الموظفين العام



الاستراتيجية القطاعية للخدمة المدنية

2023-2021

© جميع الحقوق محفوظة

دولة فلسطين

مكتب رئيس الوزراء/ الخطة الوطنية للتنمية 2021-2023

الاستراتيجية القطاعية للخدمة المدنية 2021-2023

في حال الاقتباس يرجى الإشارة إلى هذه الوثيقة



الاستراتيجيات القطاعية



جدول المحتويات

6	المفاهيم والمصطلحات
9	كلمة الافتتاحية
10	<p>1. تحليل واقع قطاع الخدمة المدنية</p> <ul style="list-style-type: none">• نبذة عن نشأة و تطور الخدمة المدنية في دولة فلسطين (1994 – 2020).• مكونات منظومة الخدمة المدنية والشركاء العاملين في القطاع.• وصف وتحليل الواقع الحالي لقطاع الخدمة المدنية.<ul style="list-style-type: none">- التحليل الاستراتيجي لقطاع الخدمة المدنية.- احصاءات الخدمة المدنية في دولة فلسطين.• التحديات الرئيسية التي يواجهها قطاع الخدمة المدنية.• الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها خلال الفترة ما بين 2017-2020.
	<p>2. رؤية قطاع الخدمة المدنية</p> <ul style="list-style-type: none">- الرؤية.- الرسالة.- القيم والمبادئ الموجهة للخدمة المدنية.
	<p>3. الأهداف الاستراتيجية والنتائج.</p>
	<p>4. الأهداف الاستراتيجية وصلتها بأجندة السياسات الوطنية وغايات التنمية والمستدامة.</p>

المفاهيم والمصطلحات

الدائرة الحكومية: أية وزارة أو إدارة أو مؤسسة عامة أو سلطة أو أية جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية أو ملحقة بها¹.

الديوان: ديوان الموظفين العام.

الخدمة المدنية: العمل في أي من الدوائر الحكومية وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية.

قطاع الخدمة المدنية: ويعبر عن مجموعة الدوائر الحكومية العامة غير العسكرية، وقد أعطيت هذه التسمية (خدمة) نظراً للطابع الخدمي الذي يتميز به القطاع الحكومي عن القطاع الخاص أو الصناعي لتقديم خدمات للمواطنين، وأعطيت تسمية مدنية للتمييز بين العاملين في الأجهزة المدنية وأولئك العاملين في الخدمة العسكرية فشاعت هذه التسمية (الخدمة المدنية).

الموظف: ويقصد به الموظف أو الموظفة وهو الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة إحدى الدوائر الحكومية أياً كانت طبيعة تلك الوظيفة أو مسماها.

الوظيفة: مجموعة المهام التي توكلها جهة مختصة إلى الموظف للقيام بها بمقتضى قانون الخدمة المدنية أو أي تشريع آخر أو تعليمات أو قرارات إدارية وما يتعلق بها من صلاحيات وما يترتب على تلك المهام من مسؤوليات.

الراتب: الراتب الأساسي الشهري الذي يستحقه الموظف ويتقاضاه مقابل قيامه بمهام الوظيفة التي يشغلها، ولا يشمل العلاوات أو البدلات من أي نوع كانت.

الإدارة العامة: أحد أهم وظائف الدولة الحديثة وترتبط الإدارة العامة بالأجهزة التنفيذية في الدولة وسياسات الحكومات المتعاقبة، وتقوم على إدارة المؤسسات العامة للموارد البشرية والمادية والطبيعية، بهدف تحقيق أفضل حياة للمواطنين وخدمتهم على حد سواء، الأمر الذي يساهم في تعزيز ركائز الدولة وسيادتها.

إدارة شؤون الموظفين: وهي الإدارة التي تعنى بإدارة شؤون الموظفين، حيث تعنى بتقديم الخدمات اليومية التي يحتاجها كافة موظفي الدائرة الحكومية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وهي تركز على تنفيذ الإجراءات للموظفين.

إدارة الموارد البشرية (رأس المال البشري): هي إدارة الموظفين وشؤونهم بشكل شمولي من خلال سلسلة من الإجراءات والأسس التي تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة مُمكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية، لذلك يعتبر المورد البشري استثماراً للخدمة المدنية إذا أحسن إدارته وتنميته ليساهم بكفاءة في تحقيق أهداف الدائرة الحكومية حسب خطتها الاستراتيجية ويزيد من إنتاجيتها وتحسين خدماتها.

سياسات إدارة الموارد البشرية: سياسات تسعى لإشباع حاجات الموظفين النفسية والاقتصادية والاجتماعية وبشكل يعمق التوازن بين حاجات الموظفين والدوائر الحكومية مما يساعد على خلق بيئة عمل تُحفزهم وتشجعهم على تنمية واستغلال مهاراتهم لتحقيق أهداف الدائرة الحكومية.

الكفايات: هي مجموعة المعارف العلمية والقدرات والمهارات والسلوكيات الاجتماعية والوجدانية التي اكتسبها الفرد نتيجة للتعليم أو للتدريب أو خبرات عملية في مجالات معينة لانجاز بعض المهام والوظائف لتحقيق نشاطات محددة ويمكن أن نطبق الكفايات في سياقات مختلفة سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو مهنية، وهي تعبر عن الحد الأدنى لشغل الوظيفة، والحد الأعلى لشغل وظيفة هو الكفاءة والتي تعبر عن المهارة العالية المطلوبة للقيام بواجبات الوظيفة.

التنمية المستدامة: هي إدارة وحماية الموارد الطبيعية وتوجيه استغلال الموارد والتغير التقني والمؤسسي بطريقة تضمن تحقيق واستمرار إرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية.

الكفاءة: تحقيق أعلى منفعة بأقل وقت وجهد وتكاليف وأن تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه، وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي "الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الهدف المرجو بأقل جهد ووقت ومال وأعلى جودة".

الفاعلية: القدرة على أداء الأعمال الصحيحة وفق ما هو مخطط له لتحقيق الأهداف في ظل الموارد المتاحة، وهي تعني "فعل الشيء الصحيح".

الانتاجية: نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتحسينها يتطلب رفع كفاءة العمل الذي يتم تأديته وهذا يتطلب توفير بيئة عمل كفؤة وتضافر عناصر الانتاج، ويعتبر المورد البشري الأهم في عملية الانتاج، وهو القادر على استغلال المواد الخام لتطبيق العمليات الإنتاجية المنشودة.

المدخلات: هي الموارد مثل الموارد البشرية والمالية والمعلومات والجهد وأية مواد خام، يتم توظيفها في أي نظام (برنامج، مشروع) للحصول على المخرجات المرجوة.

المخرجات: السلع أو الخدمات التي يتم إنتاجها من قبل البرامج والتي تسهم في تحقيق أهداف قصيرة متوسطة المدى إلى غايات بعيدة المدى.

السياسات: هي ترجمة الأهداف والمبادئ والأولويات السياسية للحكومة إلى أفعال لتحقيق التغييرات المرجوة وفي سياق التخطيط الإستراتيجي، تعتبر السياسات هي القواعد الموجهة للاستراتيجيات القطاعية وعبر القطاعية، وترسم معالم الإدارة العامة و حياة المواطنين بما ينسجم مع القانون الاساسي والتشريعات ذات العلاقة.

التدخلات السياسية: تعتبر التدخلات السياسية في سياق التخطيط الاستراتيجي مهام العمل الموصوفة في الاستراتيجيات القطاعية والتي سيتم تنفيذها من أجل تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

مؤشرات الأداء: أداة إدارية مهمة لرصد البيانات وتوفير معلومات إحصائية تسمح بالمقارنة وتحديد التغييرات التي تطرأ على الاداء نحو مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المشروع: مجموعة من المهام /الانشطة المرتبطة ببعضها البعض لها بداية واضحة ونهاية واضحة، يتم تنفيذها من خلال موازنة محددة، عادة ماتكون ممولة من قبل جهة مانحة أو ربما تكون ممولة جزئياً أو كلياً من قبل خزينة الدولة، ينجم عنها مخرج واحد أو أكثر تؤدي لزيادة الموجودات العامة وتساهم في تحقيق أهداف البرنامج.

النتائج: سلسلة من التدخلات والنتائج مترابطة منطقياً والتي تؤدي بمجملها إلى نتائج مخطط لها ومرغوبة، وبشكل عام تكون عناصر سلسلة النتائج (مدخلات، مهام، مخرجات، نتائج، وأثر) ستؤدي النتائج في كل مستوى إلى نتائج في المستويات لأعلى، وعليه تكون سلسلة النتائج التي تستهدف أثراً محدداً على شكل هرم حيث يصبح عدد من المدخلات في العديد من مهام العمل، والتي تؤدي إلى مخرجات تؤدي لنتيجة واحدة أو أكثر تسهم بدورها في تحقيق أثر واحد.

الهدف الاستراتيجي: هي النتائج المحددة المنشودة والقابلة للقياس على مستوى القطاع والممكن تحقيقها على المدى المتوسط او البعيد².

العمل عن بعد: هو وسيلة للعمل باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات بحيث يتم أداء العمل بعيداً عن المقر الرئيسي، كالعامل من المنزل او مكتب العمل او حتى في الرحلات³.

2. المبادئ التوجيهية لإعداد/تحديث الإستراتيجيات القطاعية، وزارة التخطيط والتنمية الادارية، فلسطين / حزيران 2013م.
3. صندوق تنمية الموارد البشرية، اطار منهجي لتشغيل المرأة في ظل تبني خيارات العمل عن بعد .

تقديم

شكلت الأزمات المتلاحقة حافزاً لنا لإستنهاض الطاقات الكامنة وتوجيهها لصناعة الفرق، وفي ضوء فهمنا العميق للمتغيرات السريعة السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي استوجبت البحث عن طول إبتكارية خلاقة لمواجهة التحديات والآثار الناجمة عنها، وبالإضافة إلى السعي الحثيث إلى استغلال الفرص والبدائل في ضوء استثمار أمثل للموارد المتاحة وأهمها الموارد البشرية.

إن ما شهدته الخدمة المدنية خاصة والإدارة العامة الفلسطينية عامة من تطور ملحوظ خلال العقد الأخير والجهود التي بذلها ديوان الموظفين العام في إرساء دعائم التطوير المؤسسي والاستثمار في الرأس مال البشري باعتباره مخزوناً استراتيجياً ومحركاً أساسياً لعملية التطوير والتغير المنشودتين في ظل استمرار الاحتلال وتأثير الأوضاع الاقتصادية والأوضاع غير المستقرة، وهو ما دفعنا للتفكير بشكل استراتيجي في مجمل القضايا ذات الأولوية وجعلها على أجددة التطوير في إطار النهج القائم على الإدارة الاستراتيجية التي تسعى لخلق ميزة تنافسية في الإدارة العامة والخدمة المدنية.

وقد أنجز ديوان الموظفين العام بكفاءة عالية تطبيق خطته الاستراتيجية للأعوام (2013-2015)، والتي اعتبرت الأولى بشكلها الشمولي ومحتواها التطويري، وأظهرت نتائج تقييم التطبيق تحقيق نتائج تفوق ما خطط له في ظل شراكة حقيقية مع مختلف مكونات الخدمة المدنية، الأمر الذي استدعى التخطيط للمرحلة اللاحقة وتوسيع نطاق الخطة لتشمل قطاع الخدمة المدنية في إطار ينسجم مع أجددة السياسات الوطنية للأعوام (2017-2022) في ضوء القانون الأساسي المادة رقم (87) والتي نصت على أنه " 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"، وبصدور هذا القانون امتلك الديوان مرجعية قانونية واضحة تؤطر وتحدد مهامه وصلاحياته لتطوير الإدارة العامة والخدمة المدنية مع شركائه، حيث أن الديوان يسعى من خلال شبكة علاقاته لتعزيز مكانة فلسطين على المستويات المحلية والدولية من خلال التشبيك البناء والفعال على كافة الأصعدة وزيادة تمثيل فلسطين في المحافل الدولية الخاصة بالإدارة العامة والخدمة المدنية بالإضافة إلى عقد المؤتمرات الدولية على أرض وطننا الحبيب، ونسعى من خلال هذه الجهود إلى المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة لعام (2030)، لاسيما الهدف (16) (السلام والعدالة ومؤسسات قوية) والقاضي بأهمية التطوير المؤسسي وتمكين مؤسسات الدولة لتطوير دورها بشكل معمق لتحقيق أهدافها وغاياتها.

وبمراجعة متأنية ومعقدة للنصف الأول من دورة الخطة الاستراتيجية للخدمة المدنية للأعوام (2017-2020)، وبالتوافق مع التوجهات الحكومية وأجندة السياسات الوطنية فقد تم تطوير الإطار الزمني للخطة يشمل (2021-2023)، ومواءمة الأهداف والأولويات والتدخلات بما يحقق نتائج مؤثرة وواقعية تأخذ بعين الاعتبار الأزمة المالية التي تعانيها الحكومة، والظروف الناتجة عن انتشار وباء كورونا والهجمة الاحتلالية الناتجة عن خطة الضم العنصري وما يترتب على هذه التحديات من ضرورة تحديد تدخلات استراتيجية تلامس بدقة احتياجات التطوير المؤسسي والاستمرار في تقديم أفضل الخدمات الحكومية من الدوائر الحكومية والتي يتصدر تقديمها الموارد البشرية الكفؤة الذي نتطلع لبنائها وتمكينها لأداء دورها بالمستوى المطلوب.

إننا إذا تقدمنا باكورة عملنا التخطيطي لخطة استراتيجية للثلاث أعوام القادمة (-2023 2021) لنأمل أن نكون قد وفقنا في مقارنة ما نصبو إليه، ولنقدم في الوقت نفسه شكرنا العميق للجهود الحكومية ممثلة بدولة الدكتور محمد اشتية رئيس مجلس الوزراء على حرصه ودعمه وجهود التطوير في الخدمة المدنية كما ونتقدم بالشكر والامتنان إلى فريق التخطيط الاستراتيجي والطواقم العاملة في ديوان الموظفين العام ودوائر الخدمة المدنية على تفانيها ومهنتها للوصول إلى هذا المنجز المهم لبلدنا وللأجيال القادمة.

سائلين الله العلي القدير أن يوقفنا لما فيه الخير لخدمة أبناء شعبنا

معالي الوزير أ. موسى أبو زيد
رئيس ديوان الموظفين العام

2. تحليل واقع قطاع الخدمة المدنية

• نبذة عن نشأة وتطور الخدمة المدنية في دولة فلسطين (1994 – 2020)م.

مع نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية والإنطلاق نحو بناء مؤسساتها المختلفة فقد واجهت تلك العملية العديد من المشاكل والصعوبات الأمر الذي قاد إلى التوظيف في بادئ الأمر دون رؤية شمولية للاستفادة من الموارد البشرية نتيجةً لحدائثة التجربة والتي أُلقت بظلالها مع مرور السنوات على الخدمة المدنية.

ومنذ نشأة الخدمة المدنية منذ 1994 وصولاً للعام 2004 كانت عمليات التنظيم الإداري للخدمة الفلسطينية تتم استناداً إلى نظام الخدمة المدنية رقم 23 لسنة 1996م المعمول به في محافظات الضفة الغربية، وعلى أنظمة وأسس الخدمة العامة لسنة 1988م المعمول بها في محافظات غزة، وفي عام 2005 جرت تعديلات على قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 وتم إصدار قانون الخدمة المدنية المعدل رقم (4) لسنة 2005، حيث حدّدت المادة (7) من قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 المعدلة بموجب المادة رقم (9) من قانون الخدمة المدنية المعدل لعام 2005 مهام ومسؤوليات الديوان بما يحقق الغايات المقصودة من التنمية الادارية في تطوير الجهاز الإداري في فلسطين، وأصدر مجلس الوزراء في العام ذاته اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، وكذلك بعض القرارات التنفيذية ذات العلاقة بالخدمة المدنية، وبصدور هذا القانون اصبح لدى الديوان مرجعية قانونية واضحة تُوَطر وتحدد مهامه وصلاحياته.

وفي العام 2004 عملت الحكومة الفلسطينية على وضع أول خطة تطويرية لمؤسسات السلطة، حيث بدأ العمل على بناء الهياكل التنظيمية لمؤسسات الدولة، واستمر العمل بالنهوض بواقع الخدمة المدنية وخدماتها المختلفة حتى تم إنجاز خطة الإصلاح والتنمية (PRDP) للأعوام 2008-2010، مروراً بخطة التنمية الوطنية "خطة إنهاء الإحتلال وقيام الدولة" 2011-2013، الأمر الذي قاد لإعتراف دولي بدولة فلسطين عضواً مراقباً في الأمم المتحدة.

ولمواكبة هذه التطورات سعى ديوان الموظفين العام لانجاز هيكله التنظيمي لعام 2005، حيث كان يمارس الديوان الدور التقليدي "لإدارة شؤون الموظفين" والذي كان سائداً في بداية أي دولة حديثة العهد، والمقتصر على مراقبة تطبيق مجموعة من الاجراءات والتعليمات المختلفة، ومنذ العام 2011 شهد ديوان الموظفين العام تحولاً نوعياً في ممارسة دوره في الخدمة المدنية بالانتقال من الدور التقليدي إلى الدور الحديث "رسم سياسات إدارة الموارد البشرية" والذي يشتمل على وظائف وأدوار جديدة واستراتيجية لإدارة عمليات الموارد البشرية من منظور تطوري شمولي، بهدف تحقيق أعلى كفاءة وإنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط عمليات ادارة الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية الحديثة، بالإضافة إلى العمل على زيادة

مستوى أداء المورد البشري وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الموظفين على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً، بالإضافة إلى زيادة درجة الولاء والانتماء، والسعي لوضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

وقد أشرف ديوان الموظفين العام وشركائه في الخدمة المدنية من الدوائر الحكومية على تكريس هذا الدور واقعاً ملموساً نظراً لحاجة العمل التطويرية لقطاع الخدمة المدنية، فهو بمثابة المظلة الاشرافية والرقابية على تنفيذ الأنظمة الخاصة بتطوير الخدمة المدنية من خلال الأنظمة التي بادر الديوان إلى تطويرها وانفاذها أو إصدار تعليمات إجرائية لها أو تم إعدادها وتنسيبها لعرضها على مجلس الوزراء الفلسطيني والمصادقة عليها حسب الأصول الإدارية المعمول بها، حيث يقع على عاتق الديوان التنسيق مع الدوائر الحكومية من أجل الإرتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، من خلال المشاركة معها في كل ما يتعلق بالأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعنى بشؤون الخدمة المدنية، وتندرج هذه الممارسات والاجراءات في عدة جوانب للخدمة المدنية تشريعية قانونية، ومؤسسية تنظيمية، بالإضافة الى تعزيز الاستفادة من تطور العلاقات الدولية والمحلية مع الشركاء.

• مكونات منظومة الخدمة المدنية والشركاء العاملين في القطاع .

إن تطوير الجهاز الإداري يتطلب أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حيث تبنت الحكومات الفلسطينية المتعاقبة ومنذ تأسيسها العديد من المبادرات التي ركزت في معظمها على بناء جهاز حكومي أكثر فعالية وكفاءة وخاضع للمساءلة، وبالنظر للحالة الوطنية الفلسطينية تتزامن نشأة معظم الدوائر الحكومية للخدمة المدنية مع نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994 والتي بدأ على أثرها تشكيل وبناء مؤسسات الدولة العامة في فلسطين.

ومن القطاعات التي تلعب دوراً حيوياً ومهماً في فلسطين "قطاع الخدمة المدنية" الذي يتكون من مجموعة من العناصر المتكاملة والمتراصة معا وهي (التشريعات، المؤسسات بمكوناتها من عناصر الانتاج والموارد البشرية، العلاقات المتكاملة بينها)، إن قطاع الخدمة المدنية يشمل العديد من المؤسسات والدوائر الحكومية، حيث يتبع نموذج الخدمة المدنية في فلسطين الأسلوب الشمولي للخدمة المدنية، وذلك على المستوى المركزي للإدارة العامة الذي يشمل الأطباء والممرضين، ومعلمي المدارس وأساتذة الجامعات ومهندسي البناء والمختصين في المجال الزراعي على عكس موظفي الحكم المحلي (بلديات، مجالس محلية) الذين لا يعتبرون وفق النظام الموجود موظفي خدمة مدنية، بل يخضعون لأنظمة منفصلة⁴.

4. تقرير الاتحاد الأوروبي حول المساعدات الفنية لإصلاح الخدمة المدنية في الضفة الغربية وقطاع غزة في فلسطين أيار 2016.

وتقسم مستويات الاشراف للدوائر الحكومية المنضوية في الخدمة المدنية بمختلف أدوارها ومرجعياتها إلى خمسة مستويات على النحو أدناه:

• أولاً: المجلس التشريعي الفلسطيني

هو السلطة التشريعية المنتخبة، ويتولى مهامه التشريعية والرقابية حسب نظامه الداخلي⁵، وتضمن القانون الأساسي الفلسطيني لعام 2003 اسس تنظيم وهيكلية الخدمة المدنية وفق المادة (86) والمادة (87)، وينظم الخدمة المدنية قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 1998 والذي عُدل بقانون رقم (4) لعام 2005، ولاحقاً لاستكمال التشريعات آنذاك وانفاذ قانون الخدمة المدنية صدر قرار رقم (45) لعام 2005 عن مجلس الوزراء بشأن اللوائح القانونية لقانون الخدمة المدنية رقم (4) لعام 1998 والذي عُدل بقانون رقم (4) لعام 2005، ولكن بسبب تعطل المجلس التشريعي الفلسطيني منذ عام 2006، تم تطوير الانظمة والتعليمات للخدمة المدنية بالتعاون الوثيق ما بين ديوان الموظفين العام ومجلس الوزراء الفلسطيني ووافقت عليها الحكومة انذاك بعد أن عُرِضت عليها على شكل قرارات ادارية.

• ثانياً: مؤسسة الرئاسة

إن نظام الحكم في فلسطين نظام ديمقراطي نيابي وينتخب فيه الرئيس انتخاباً مباشراً⁶، وهو يمثل جهة المصادقة على القوانين، واستناداً إلى القانون الاساسي يختار رئيس الدولة رئيس الحكومة لتكليفه بتشكيل الحكومة.

• ثالثاً: مجلس الوزراء الفلسطيني

وهو الأداة التنفيذية والادارية العليا التي تختص بوضع السياسات العامة في حدود اختصاصه المنصوص عليها في القانون، وتنفيذ المقررة منها مع السلطات الفلسطينية التنفيذية المختصة، ويساعد المجلس الرئيس في أداء مهامه وممارسة سلطاته وفق القانون الأساسي، ويتولى مجلس الوزراء الاشراف العام على شؤون الخدمة المدنية⁷.

• رابعاً: ديوان الموظفين العام

انشئ ديوان الموظفين العام بموجب قرار رئاسي رقم (131) لسنة 1994، ولاحقاً نظم القانون الأساسي عمل الخدمة المدنية ويستند الديوان للقيام بدوره إلى القانون الأساسي المعدل لعام 2003، حيث نصت المادة (86) من القانون الأساسي على أن "يكون تعيين الموظفين العموميين وسائر العاملين المدنيين في الدولة وشروط استخدامهم وفقاً للقانون" كما نصت المادة رقم (87) من نفس القانون على أنه "ينظم بقانون كل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية، وعلى ديوان الموظفين بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة العمل على الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، ويؤخذ

5. القانون الاساسي الفلسطيني لعام 2003 والمعدل لعام 2005.

6. القانون الاساسي الفلسطيني لعام 2003 والمعدل لعام 2005.

7. قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 1998 والذي عُدل بقانون رقم (4) لعام 2005.

رأيه في مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة العامة، والعاملين بها". وفي عام 2005 جرت تعديلات على قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 وتم إصدار قانون الخدمة المدنية المعدل رقم (4) لسنة 2005، حيث حدّدت المادة (7) من قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 المعدلة بموجب المادة رقم (9) من قانون الخدمة المدنية لعام 2005 مهام ومسؤوليات الديوان بما يحقق الغايات المقصودة من التنمية الإدارية في تطوير الجهاز الإداري في فلسطين، وأصدر مجلس الوزراء في العام ذاته اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، وكذلك بعض القرارات التنفيذية ذات العلاقة، وبصدور هذا القانون امتلك الديوان مرجعية قانونية واضحة وتُظنر وتحدد مهامه وصلاحيات.

ومع مرور الوقت ونتيجة للحاجة الملحة والتطورات الحاصلة ووفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية سعى ديوان الموظفين العام بالتنسيق الوثيق مع مؤسسة الرئاسة ومجلس الوزراء للبدء بمأسسة قطاع الخدمة المدنية في فلسطين مع بدايات العام 2011، من خلال فهمه العميق لممارسة دوره الإشرافي الرقابي على تطبيق وإنفاذ قانون الخدمة المدنية وفق أفضل الممارسات الإدارية الإقليمية والدولية، من حيث تطوير السياسات ووضع التعليمات والأنظمة لإدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية، لتمكين الدوائر الحكومية من تحسين أدائها وتطويره بما يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وتطوير الإدارة العامة في دولة فلسطين.

وأما في مجال تنمية الموارد البشرية سعى الديوان مع مجلس الوزراء الفلسطيني لإنشاء المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، حيث صدر فخامة الرئيس قراراً بقانون رقم (5) لسنة 2016 بإنشاء المدرسة الوطنية والتي تتبع الديوان مباشرة، لتحقيق الارتقاء بأداء موظفي الخدمة المدنية وخلق قيادات إدارية كفؤة، للمساهمة في بناء مؤسسات الدولة بفعالية وتحقيق رضا المواطن الفلسطيني.

• خامساً: الدوائر الحكومية المنضوية في الخدمة المدنية

بالإستناد إلى القوانين والأنظمة المعمول بها في دولة فلسطين فإن منظومة الخدمة المدنية تتكون من الدوائر الحكومية الوزارية وغير الوزارية والتي تقدم خدماتها للمواطن الفلسطيني في كافة أماكن تواجده، ويتطلب تطوير منظومة الخدمة المدنية العمل على إدارة وتنمية الموارد البشرية العاملة فيها، ويعتبر ذلك جزءاً لا يتجزأ من التنمية البشرية والتي تعتبر محركاً رئيساً لبناء الاقتصاد المعرفي الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الاستثمار في رأس المال البشري للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث يتوزع موظفي الخدمة المدنية في فلسطين على 86 دائرة حكومية وزارية وغير وزارية، بعدد إجمالي 85945 موظف/ة حتى نهاية عام 2019، ويتركز معظم موظفي الخدمة المدنية في وزارتي التربية والتعليم والصحة بنسبة 68.9%، دون إغفال الدور الذي تقوم به باقي الدوائر الحكومية والتي من دون شك مطلوب منها التركيز على تقديم أفضل الخدمات للمواطن الفلسطيني بالسرعة والكفاءة اللازمتين لرفع ثقته بقطاع الخدمة

المدينة والخدمات المقدمة له، الأمر الذي يعكس المستوى الكفؤ لمؤسسات قطاع الخدمة المدنية والذي يساهم في تعزيز ركائز الإدارة العامة في فلسطين، وتعكس هذه الاستراتيجية الترابط بين مكونات الخدمة المدنية الرئيسية، إذ أن الإصلاح والتطوير الإداري لا يمكن أخذه بمعزل عن الجانب المالي الذي يقع على عاتق وزارة المالية ودورها في رسم السياسات المالية وتخصيص الموارد والنفقات والرواتب الشهرية لموظفي القطاع العام ودراسة تأثير ذلك على الموازنة العامة.

• وصف وتحليل الواقع الحالي لقطاع الخدمة المدنية .

انبثقت عملية تحليل الواقع في الخدمة المدنية من مسار تشاركي بين مكونات الخدمة المدنية، ولقد بدأت عملية التحليل الاستراتيجي لقطاع الخدمة المدنية من خلال مراجعة وتقييم الإنجازات في ضوء المراجعة النصفية للخطة الاستراتيجية، من خلال توسيع قاعدة التشاور عبر لقاءات ثنائية مكثفة مع الدوائر الحكومية الرئيسية في الخدمة المدنية، ديوان الموظفين العام، وزارة المالية، مجلس الوزراء، بهدف الوقوف على تشخيص دقيق للواقع المعاش في الخدمة المدنية وتحديد الفجوات التنموية.

ولأجل تعميق عملية التشخيص، فقد عقد ديوان الموظفين العام ورشة عمل مركزية إلى جانب وزارة المالية ومجلس الوزراء ومجموعة مختارة من مسؤولي التخطيط في دوائر حكومية مختارة، استمرت على مدار يومين خلصت نتائجها إلى تحديد دقيق لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه قطاع الخدمة المدنية، كما وعرجت الورشة على وضع الاستراتيجيات والتدخلات السياساتية اللازمة للتجاوب مع مخرجات عملية تحليل الواقع استناداً إلى نموذج التحليل الرباعي (SWOT).

ولتشابك وتعقيد المهمات المناطة بالدوائر الحكومية فقد استحوذت عملية التحليل لواقع الخدمة المدنية على اهتمام كبير من ممثلي الدوائر الحكومية وبكافة مستوياتها الداخلية، نتج عنها تحديداً للمهام والمسؤوليات المشتركة في القطاع والتي من شأنها إحداث عملية حقيقية من التكاملية في تنفيذ متطلبات التطوير المطلوبة.

وانسجاماً مع متطلبات عملية التخطيط في المرحلة الثانية من الخطة الوطنية (-2023 2021)، وما تقتضيه من ضرورة إجراء مراجعة نصفية لخطة القطاع، كان لابد من إجراء عملية تقييم شاملة للإنجازات التي تحققت في الأعوام الثلاثة (2017-2020)، ارتباطاً بما هو مخطط له، ليس بهدف تحديد الإنجازات فحسب وإنما لتحديد التحديات والمعوقات التي حالت دون تحقيق مجمل ما خطط له، ووضع الحلول الاستراتيجية والتدخلات المناسبة لتفاديها.

ولتحقيق هذا الغرض فقد عقد مجموعة من اللقاءات الثنائية مع مسؤولي الإدارات العامة/ الوحدات الإدارية في الديوان، وأجراء نقاشات معمقة وتفصيلية انكبت بالأساس على إجراء عملية المراجعة وتحديد نسب الإنجاز في التدخلات المخططة، والذي افردنا له موضوعاً منفرداً سنعرضه لاحقاً.

إن المتابع للتطورات الحاصلة مؤخراً في دولة فلسطين على كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية والصحية، يدرك ما الصعوبات الحقيقية التي تحول دون الوصول إلى حالة اليقين في استشراف المستقبل، فالأفق السياسي في الوصول إلى دولة مستقلة تتمتع فيه المؤسسات الفلسطينية الحكومية بالاستقرار، والأفق بدأ يتضاءل في ظل الهجمة الشرسة من الاحتلال الإسرائيلي ومخططاته الهادفة إلى تفويض السلطة الوطنية الفلسطينية، ومصادرة الأراضي عبر سياسية الضم العنصرين وما سينعكس على القدرة في الوصول إلى المواطن الفلسطيني وتقديم مختلف الخدمات اللازمة له.

ومما يزيد أيضاً في تعقيد المشهد؛ انخفاض الدعم المالي لخزينة السلطة من الدول المانحة، وما ترتب عليها من عجز في الموازنة العامة، انعكس على الاقتصاد الفلسطيني الكلي في ضوء القدرة المحدودة للسلطة بإمكاناتها الداخلية عن تخصيص الموارد المالية اللازمة للمشاريع التطويرية، وما يرافق ذلك من تشغيل الأيدي العاملة والوفاء بالالتزامات تجاه الشركات في القطاع الخاص العاملة في مجال تنفيذ المشاريع التطويرية.

ومما زاد من تعقيد المشهد الاقتصادي أيضاً، هو القرصنة الإسرائيلية على أموال الضرائب الفلسطينية، الأمر الذي يهدد الموظفين العموميين في رواتبهم، ودفع السلطة إلى إتخاذ قرارات بالتوجه إلى الموازنة التقشفية، ما يعني إعادة تخفيض النفقات والتركيز على قطاع الخدمات.

كما أن الظروف الاستثنائية التي يحياها العالم بمجمله في ظل الحالة الوبائية وجائحة كورونا، قد وضع تعقيداً إضافياً في المشهد الفلسطيني، وما نجم عنه من خسائر اقتصادية كبيرة في كافة القطاعات الإنتاجية وارتفاع نسب البطالة، وتفشي واتساع ظاهرة الفقر، الأمر الذي تطلب طولاً إغاثية عاجلة (غذائية، صحية..)، وهذا ما سعت وتسعى إليه الحكومة في إجراءاتها للحد من الآثار الحياتية المدمرة التي أنتجتها هذه الجائحة وبإمكانات في جُلها ذاتية، في ظل تضائل الدعم المالي الدولي لإنشغال الدول في التصدي لهذه الجائحة أيضاً، وهذا ما يجعل الضرورة ملحة لوضع السياسات الوطنية والحكومية التوجيهية لتسخير الموارد اللازمة في المشاريع الإنتاجية، وخاصة المشاريع الصغيرة لتشغيل الشباب وزيادة دخل الفرد وبالتالي الدخل المحلي، وجعله مساهماً في دفع عجلة الاقتصاد المحلي.

وسجل للحكومة الفلسطينية الحالية النجاح الكبير في إدارة الأزمة، فقد نالت الحكومة الحالية ثقة شعبية ومؤسسية ودولية، مما جعل من التجربة الفلسطينية في طليعة الدول في إدارة الأزمات المستجدة، خاصة في ضوء الإمكانيات المتاحة.

ولقد تضمنت الخطة الإستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية أربعة أهداف إستراتيجية والتي انبثق عنها مجموعة من الأهداف الفرعية والمخرجات المباشرة، بالإضافة إلى

مراجعة الأنشطة المخطط لها والمنجزة بالتعاون مع ممثلي الدوائر الحكومية بمشاركة كافة الإدارات والوحدات المسؤولة عن التنفيذ، من أجل تحديد الإنجازات والفجوات والتحديات واستخلاص الدروس المستفادة والبناء عليها في تحديث الاستراتيجية المنشودة للخدمة المدنية للعوام (2021-2023) م، وتم تحديد المشاريع التي ما زالت ذات أولوية لاستهدافها في المرحلة القادمة، آخذين بعين الاعتبار الاستحقاقات اللازمة للإنجاز في المرحلة القادمة من حيث مواءمة التشريعات والانظمة والتعليمات مع مجالات التطوير لقطاع الخدمة المدنية.

إن الشراكة الحقيقية والوثيقة التي ينتهجها ديوان الموظفين العام مع شركائه في تطوير الخدمة المدنية أسست لتطوير قطاع الخدمة المدنية بما يساهم في الارتقاء بالإدارة العامة مع الدوائر الحكومية من خلال الاستثمار في الفرص والإمكانات المتاحة من موارد مادية وبشرية وفنية، بالإضافة إلى توسيع آفاق الشراكة الفعالة على المستوى الاقليمي والدولي للاستفادة من الممارسات الفضلى في مجال الخدمة المدنية وإدارة الموارد البشرية، حيث طالت الإنجازات عدة جوانب تشريعية وتنظيمية وبشرية ورقابية في الخدمة المدنية لتكون قادرة على مواكبة المستجدات والتطلعات المستقبلية.

التحليل الاستراتيجي لقطاع الخدمة المدنية.

توافق فريق التخطيط الاستراتيجي على استخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT Analysis) من خلال منهج تشاوري فاعل بين مختلف مكونات الخدمة المدنية، والذي تم من خلاله دراسة الواقع الحالي لقطاع الخدمة المدنية المعمول به في دولة فلسطين في البيئتين الداخلية والخارجية، لتحديد مجالات القوة المتوفرة من أجل البناء عليها والاستفادة منها وتعزيزها، وتحديد مجالات الضعف لإيجاد الحلول المناسبة لها، بالإضافة إلى تحديد الفرص المتاحة وإمكانية الاستفادة منها في البيئة الخارجية، وتحديد التهديدات التي قد تؤثر سلباً على قطاع الخدمة المدنية وإمكانية الحد من تأثيرها وتحويلها لفرص، بالإضافة إلى سلسلة من اللقاءات التشاورية وجلسات العصف الذهني مع الشركاء في الخدمة المدنية من الدوائر الحكومية الوزارية وغير الوزارية، حيث كانت نتائج هذه الورش هي أساس التحليل الاستراتيجي ووضع الاطار الاستراتيجي للاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية للأعوام (2021-2023)، وفيما يلي ملخص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخاصة بقطاع الخدمة المدنية:

البيئة الخارجية لقطاع الخدمة المدنية	
التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> استمرار الاحتلال الاسرائيلي. استمرار حالة عدم الاستقرار السياسي. استمرار حالة عدم الاستقرار الاقتصادي. قلة الموارد المالية وتغيير توجهات المانحين الدوليين. 	<ul style="list-style-type: none"> استمرار دعم القيادة السياسية لعملية الاصلاح والتطوير الإداري. وجود مشروع قانون الخدمة المدنية الجديد لعام 2015م وتضمينه بالمفاهيم الحديثة للارتقاء في الإدارة العامة والخدمة المدنية. الاستفادة من المؤسسات الدولية المانحة التي تعنى بدعم الاصلاح الاداري في فلسطين. التوجهات الحكومية للخدمات الالكترونية. لدى ديوان الموظفين العام شبكة علاقات محلية واقليمية ودولية. وجود توجهات وطنية نحو ضرورة التكامل ما بين القطاع الحكومي والخاص ومؤسسات المجتمع المدني. وجود تعاون وثيق بين مؤسسات الخدمة المدنية والمؤسسات الرقابية في الدولة .

إحصاءات الخدمة المدنية في دولة فلسطين

• إحصاءات السكان في دولة فلسطين (ديمغرافية السكان)

بناءً على التقديرات السكانية التي أعدها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في يوم السكان العالمي 11/7/2019 قدر عدد السكان في دولة فلسطين بحوالي 13 مليون فلسطيني في العالم منهم نحو 5 مليون فلسطيني في دولة فلسطين، حيث بلغ عدد سكان الضفة الغربية المقدر حوالي 2.99 مليون نسمة، وقد عدد سكان قطاع غزة لنفس العام بحوالي 1.99 مليون نسمة، 2.53 مليون ذكر و 2.45 مليون انثى، والمجتمع الفلسطيني فتي وأكثر من ثلث سكانه دون 15 سنة.

• إحصاءات الموارد البشرية للدوائر الحكومية المنضوية في الخدمة المدنية

يبلغ عدد موظفي الخدمة المدنية في الضفة الغربية وقطاع غزة 85945 موظف/ة حتى نهاية عام 2019م، بواقع 62760 موظف/ة في الضفة الغربية، و23185 موظف/ة في قطاع غزة، أي ما نسبته 73% في الضفة الغربية و27% في قطاع غزة. وتحمل هذه المرافق الحكومية مسميات مختلفة مثل: وزارة، جهاز، مجلس، هيئة، ديوان، سلطة، مؤسسة، مكتب، محافظة، حيث يتوزع الموظفون على سبع فئات حسب قانون الخدمة المدنية الحالي وهي (الخاصة، العليا، الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة) وعليه نورد الجدول التالي:

جدول رقم (1) : توزيع موظفي الخدمة المدنية حسب الفئة الوظيفية والجنس

التوزيع النسبي لموظفي الخدمة المدنية حسب الفئة الوظيفية	المجموع	الجنس		الجهة
		انثى	ذكر	
0.02%	17	5	12	الخاصة
1.06%	907	118	789	العليا
6.76%	5811	1535	4276	الأولى
60.52%	52012	26155	25857	الثانية
19.91%	17116	8480	8636	الثالثة
2.99%	2574	85	2489	الرابعة
7.67%	6589	1770	4819	الخامسة
1.07%	919	216	703	غير ذلك
100%	85945	38364	47581	المجموع

تبلغ نسبة الإناث في الخدمة المدنية في فلسطين حوالي 44.6 % من مجموع الموظفين بينما تبلغ نسبة الذكور 55.4%، وهي نسبة متقاربة تؤكد على الإجراءات التي تعزز مبادئ الحكم الرشيد لإتاحة الفرص أمام الجنسين، ومشاركة المرأة في الوظيفة العمومية دون أي تمييز على قاعدة العدالة وتكافؤ الفرص للجنسين في تقلد وظائف الخدمة المدنية حسب القانون الأساسي وقانون الخدمة المدنية وفق أسس الجدارة والمهنية، وتعتبر نسبة الإناث في مستويات صنع القرار متدنية فهي 13% من مجموع موظفي الفئة العليا، و26% من مجموع موظفي الفئة الأولى.

وعليه يتضح مما تقدم أن نسبة عدد موظفي الخدمة المدنية في فلسطين بالنسبة لعدد السكان هي 1.7 %، وتأتي هذه النسبة في نطاق ما هو دارج إقليمياً وعالمياً مقارنة بدول أخرى، وعليه نورد المقارنات لمجموعة من الدول كالتالي:

جدول رقم (2) :نسبة موظفي الخدمة المدنية في عدد من الدول المختارة

اسم الدولة	نسبة عدد موظفي الخدمة المدنية إلى عدد السكان
الأردن	1.7% ⁸
السعودية	3.3% ⁹
مصر	4.02% ¹⁰
فرنسا	6.5% ¹¹
ألمانيا	3.8% ¹²
الرابطة	3.5% ¹³

8. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، بيانات الموارد البشرية في الخدمة المدنية، إحصائية ديوان الموظفين العام، عام 2019م.

9. ديوان الخدمة المدنية الأردني، التقرير السنوي 2015.

10. الكتاب الإحصائي السنوي، السعودية، لعام 2015/العدد:51.

11. الجهاز المركزي للتعبئة، مصر، لعام 2015، www.Capmas.gov.eg.

12. GPC Strategic plan 2015-2013, Public employment in European Union Membersm, Ministry of Presidency, Madrid, 2010.

13. نفس المصدر السابق.

يظهر الجدول أعلاه بنظرة تحليلية نسبة موظفي الخدمة المدنية إلى إجمالي عدد السكان في الضفة وغزة، حيث يوجد انخفاض في النسبة بالمقارنة مع الدول الأخرى، وهذا مرده ربما إلى محدودية الخدمات التي تقدمها الدوائر الحكومية للمواطن الفلسطيني ... وما يتطلبه ذلك من موارد بشرية لتشغيلها.

ومن دلالات هذه النسبة أيضاً أن جزءاً لا بأس به من الخدمات يقدمها القطاعين الخاص والأهلي ونلاحظ ذلك في عدد الجامعات الخاصة والأهلية بالمقارنة مع الجامعات الحكومية وإسهام المستشفيات الخاصة في تقديم خدمات صحية للمواطنين أيضاً، بالإضافة إلى دور الجمعيات والمؤسسات الأهلية والمحلية في تقديم بعض الخدمات الضرورية التي تختص بالأندية والشباب والمرأة والمعاقين.

جدول رقم (3): عدد موظفي الخدمة المدنية خلال السنوات الاربع السابقة¹⁴

السنة	2016	2017	2018	2019
المجموع	90862	89440	87960	85945

يظهر جدول رقم (3) أعلاه انخفاضاً بنسبة تقارب 6% في عدد الموظفين للأعوام 2016 وحتى 2019، وهذا مرده إلى عدة أسباب أهمها:

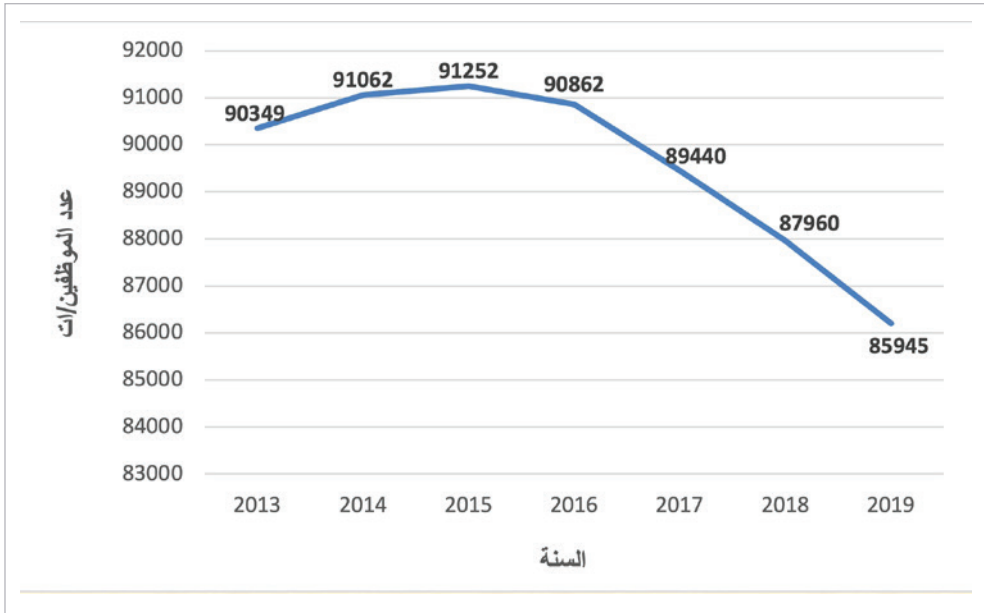
أولاً: عملية التخطيط الوظيفي التي عملت على الاستغلال الأمثل في الموارد البشرية من خلال ضبط عملية توظيف موارد بشرية جديدة وفق احتياجات الدوائر الحكومية الملحة، والمتمثلة في جدول تشكيلات ووظائف الدوائر الحكومية، الذي تشارك في اعداده فرقاً متخصصة من الدوائر الحكومية في الخدمة المدنية.

ثانياً: سد حاجة الدوائر الحكومية من الموارد البشرية بطرق أخرى غير التعيين الجديد كالتدوير الخارجي.

ثالثاً: التركيز على الوظائف التخصصية في الدوائر الحكومية ورفد الدوائر الحكومية بموظفين مؤهلين لشغل هذه الوظائف على حساب الوظائف المساندة لا سيما للتربية والصحة.

رابعاً: السياسات الحكومية بخصوص التقاعد المبكر لعامي 2017 و 2019 خاصة لموظفي المحافظات الجنوبية.

شكل رقم (1): أعداد الموظفين/ات في الخدمة المدنية خلال الأعوام 2013-2019م



- أما بخصوص واقع المؤهلات العلمية وتوزيع موظفي الخدمة المدنية على الفئات الوظيفية نورد الحقائق وفق الجدول التالي:
- نسبة الموظفين الذين يحملون مؤهل علمي أعلى من بكالوريوس (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراة) 12% من مجموع موظفي الخدمة المدنية.
 - نسبة الموظفين الذين يحملون مؤهل علمي بكالوريوس فأعلى 60.1% من مجموع موظفي الخدمة المدنية.
 - نسبة الموظفين الذين يحملون مؤهل علمي دبلوم متوسط بعد الثانوية العامة 12.6% من مجموع موظفي الخدمة المدنية.
 - نسبة الموظفين الذين يعملون في الفئات (العليا، الاولى) تبلغ 7.8% من مجموع موظفي الخدمة المدنية.
 - نسبة الموظفين الذين يعملون في الفئات (الثانية، الثالثة) تبلغ 80.4% من مجموع موظفي الخدمة المدنية.
 - نسبة الموظفين الذين يعملون في الفئات (الرابعة، الخامسة) تبلغ 10.7% من مجموع موظفي الخدمة المدنية.

جدول رقم (4) : توزيع موظفي الخدمة المدنية حسب الفئة الوظيفية والمؤهل العلمي¹⁵

التصنيف	العليا	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	غير ذلك	المجموع
اقل من ثانوية عامة	48	296	288	1087	2022	5603	118	9462
ثانوية عامة	41	312	27	2706	409	768	14	4277
دبلوم متوسط بعد الثانوية العامة	22	347	65	10210	88	103	25	10860
بكالوريوس	390	3481	42823	2958	52	113	571	50388
دبلوم (عالي) بعد البكالوريوس	16	62	1246	32	1	-	8	1365
ماجستير او ما يعادلها	337	1149	6243	116	2	1	173	8021
دكتوراة او ما يعادلها	53	164	1320	7	-	1	27	1572
المجموع	907	5811	52012	17116	2574	6589	936	85945

• منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية

إنطلاقاً من أهمية التخطيط الإستراتيجي طويل ومتوسط المدى وبالانسجام مع أجندة السياسات الحكومية للاعوام (2017-2022)، يسعى ديوان الموظفين العام ممثلاً بقيادته وكوادره البشرية للتفكير ملياً في أفضل السبل للمساهمة بفعالية في تحقيق التميز والتطور المنشود للخدمة المدنية في دولة فلسطين، للوصول إلى الدور السياساتي الاشرافي الرقابي المنشود من خلال الاستفادة من الجهود الوطنية في هذا المجال، والبناء على التجارب والممارسات الادارية العالمية الناجحة في مجال تطوير سياسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية وتنميتها، لجعل الدوائر الحكومية أكثر تميزاً وقادرة على تنفيذ سياسات الدولة وتوجهاتها بكفاءة عالية لتقديم خدمات ذات جودة للمواطن الفلسطيني وتحقيق رضاه.

استندت عملية تحديث الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية في منتصف المدة الزمنية على منهجية علمية تشاركية تمثلت في التشاور المستمر مع مكونات الخدمة المدنية والدوائر الحكومية، وذلك على النحو أدناه: -

- تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي العامل على تحديث الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية من كافة الإدارات العامة والوحدات في ديوان الموظفين العام.
- المشاركة مع الفريق الوطني في مراجعة وتقييم أجندة السياسات الوطنية الحكومية بإشراف مجلس الوزراء.

- تقييم الإنجازات في ضوء المراجعة النصفية للخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية للأعوام (2017-2020).
- عقد ورشة عمل للتقييم المؤسسي مع مجموعة ممثلة من الدوائر الحكومية.
- تحديث الخطة التنفيذية والتدخلات بناءً على التوصيات للشركاء، والاولويات الملحة لتطوير الخدمة المدنية .

حيث تم التشاور المكثف لتحديث الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية على المستوى الداخلي للديوان، وتم إشراك ممثلي الإدارات العامة من خلال عقد اجتماعات داخلية بالإضافة إلى مجموعة من الاجتماعات الثنائية مع كل إدارة او وحدة، وتم داراسة ومراجعة التغذية الراجعة مع الأعضاء كل في مجال اختصاصه.

وعلى مستوى قطاع الخدمة المدنية، تم التشاور مع الشركاء من خلال عقد ورشة التقييم المؤسسي بالتعاون مع الشركاء الرئيسيين في الخدمة المدنية ومجموعة ممثلة من الدوائر الحكومية المختارة، أما على المستوى الاقليمي والدولي، فقد تم الاطلاع على تجارب دولية واقليمية للاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في المجال بالإضافة إلى اشراك ممثلين عن الشركاء من المؤسسات الدولية (الاتحاد الاوروبي، برنامج الامم المتحدة الانمائي UNDP)، ويتم تضمين الأنظمة والسياسات المتبعة في عمليات إدارة وتنمية والموارد البشرية بأفضل الممارسات الإدارية التي تنسجم مع الخدمة المدنية والإدارة العامة في فلسطين .

• التحديات الرئيسية التي يواجهها قطاع الخدمة المدنية

من خلال تحليل واقع الخدمة المدنية مع شركائنا من الدوائر الحكومية الوزارية وغير الوزارية وبعد مراجعة التحليل الاستراتيجي قام فريق التخطيط الاستراتيجي بحصر مجموعة من التحديات التي تواجه قطاع الخدمة المدنية على صعيد المستويات (السياسية، والمؤسسية والقانونية، والاقتصادية)، حيث تم الإستناد إلى مجموعة من الإجراءات الإصلاحية والتطويرية بهدف التغلب على هذه التحديات للنهوض بكفاءة الخدمة المدنية، وتم تصنيفها في كل مستوى على النحو التالي:

التحديات على صعيد المستوى السياسي:

- لا زالت فلسطين ترزح تحت الاحتلال الاسرائيلي لأراضيها مما يهدد فرص تمكين ركائز الدولة الفلسطينية المنشودة على أرضي ال67 وعاصمتها القدس الشرقية واستمرار تهويدها وطمس معالم الهوية الفلسطينية من خلال شرعنة البؤر الاستيطانية وتغيير أسماء شوارعها الأمر الذي يؤثر على فرص بناء الدولة وتمتين مؤسساتها بما يهدد الظروف التنموية المنشودة لتطوير الموارد البشرية وتنميتها بشكل فعال، كما أن الاحتلال المستمر لمدينة القدس الشرقية وسياسات الفصل العنصري لا

يمكّن الدوائر الحكومية من القيام بدورها التنموي وتقديم الخدمات المطلوبة مما يزيد من معاناة أهلها على جميع الأصعدة.

- إن تعطل المجلس التشريعي والذي تأسس في عام 1996 وعدم انعقاده بشكل دوري منذ العام 2006 يؤدي إلى غياب دوره الرقابي على أداء السلطة التنفيذية وآليات تنفيذ القوانين وتداخل السلطات الثلاث، كما أدى تعطل المجلس التشريعي إلى عدم انتظام الانتخابات وتوقف دوريتها، الأمر الذي يؤثر على الشفافية والحالة الديمقراطية، الأمر الذي ينعكس على البيئة القانونية والمؤسسية للخدمة المدنية بما يجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات التحديث والتطوير وعلى سبيل المثال تأخر إقرار مشروع قانون الخدمة المدنية الجديد، وبالتالي ضعف الاستجابة لمتطلبات التنمية الإدارية في جوانبها المؤسسية والاجتماعية والاقتصادية بسبب غياب دور المجلس في إقرار الموازنات والخطط التنموية.
- وفي ظل غياب المجلس التشريعي كأعلى سلطة رقابية على السلطات التنفيذية والقضائية، يوجد ضعف في المساءلة والمحاسبة والتي تؤثر على تعزيز النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة في مؤسسات المجتمع الفلسطيني بكل مكوناتها، حيث إن هذه المفاهيم تحتل مكانة أساسية في تحقيق الحكم الصالح، الأمر الذي يلقي بظلاله على بعض جوانب الخدمة المدنية والإدارة العامة.
- إن استمرار الوضع الراهن في قطاع غزة كما هو عليه من شأنه إعاقة توحيد الجهود المؤسسية لقطاع الخدمة المدنية وصعوبة التنسيق بين الدوائر الحكومية بين شقي الوطن، مما يصعب وجود منظومة قانونية واحدة لاستكمال العمل على إدارة وتطوير الموارد البشرية وتنميتها في شقي الوطن، إضافة إلى تداعياتها على النسيج المجتمعي والاقتصادي، وخلق فجوة تؤثر على الكفايات اللازمة لموظفي الخدمة المدنية في المحافظات الجنوبية لممارسة أعمالهم في الدوائر الحكومية، بالإضافة إلى إعادة تأهيلها لتكون قادرة على تقديم الخدمات للمواطن الفلسطيني.

التحديات على صعيد المستوى المؤسسي والقانوني:

- أهم التحديات التي تواجه الخدمة المدنية على الصعيد القانوني هو تداخل الصلاحيات وعدم وضوح أدوار الجهات المسؤولة عن إدارة وتطوير قطاع الخدمة المدنية، بالإضافة إلى وجود العديد من القوانين التي تحكم عمل بعض المؤسسات في الدولة مثل قانون السلك القضائي والقانون الدبلوماسي.

-تعدد الجهات الحكومية العاملة في نفس المجال وغياب وجود هيكل واضح لمؤسسات الخدمة المدنية في دولة فلسطين، وإن وجدت بعض المعايير لبناء الهياكل التنظيمية فإنها لا زالت بحاجة إلى المزيد من الدراسة والتحليل وبنائها وفق رؤية واسعة وشاملة للدور الريادي الذي يجب أن تقوم به كل دائرة حكومية كجسم مستقل وتتكامل بدورها مع الدوائر الحكومية الأخرى، مع ضرورة التأكد من عدم ازدواجية المؤسسات وتضاربها

بما تقتضيه المصلحة العامة وخدمة المواطن الفلسطيني، ويضاف لهذه التحديات قلة السياسات والأنظمة الواضحة الموجهة والمعلنة لتنظيم الجهاز الإداري في فلسطين، ومع إعلان الحكومة الحالية لخطة الوطنية 2017-2022 مطلوب مراجعة لاستجابة الهياكل التنظيمية للتطوير المنشود المنعكس في سياسات الحكومة للتركيز على الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني بدلاً من التركيز على الإجراءات والعمليات.

- من التحديات التي تواجه قطاع الخدمة المدنية ضعف قنوات الاتصال والتواصل بين الحكومة والمواطن الفلسطيني، بالرغم من وجود جهود وطنية رامية إلى توثيق هذه الصلة مع المواطن وتأمين حياة أفضل له، الامر الذي يتطلب من الدولة توفير منصات إعلامية للتواصل مع المواطنين لرفع الوعي بإنجازات الدولة.

التحديات على صعيد المستوى الاقتصادي:

- إن استمرار تبعية الاقتصاد الفلسطيني وشح الموارد المالية اللازمة لتطوير الخدمة المدنية تؤدي إلى محدودية قدرته على التطور، كما أن تذبذب الموارد المالية وعدم انتظام الدعم للموازنة العامة من المانحين يؤدي إلى عدم الاستقرار المالي وعدم ثباته، ويهدد إمكانية دفع فاتورة الرواتب الأمر الذي يؤثر على إنتاجية الموارد البشرية، كما أن عجز الموازنة وقلة المخصصات المالية التطويرية والتشغيلية يعيق الدوائر الحكومية عن تنفيذ خططها الاستراتيجية الذي يؤثر على الأداء العام لقطاع الخدمة المدنية.

- البطالة التي تلقي بظلالها الضاغطة على الحكومة الفلسطينية وأهمية توفير وظائف وفرص عمل للعاطلين عن العمل وخاصة الخريجين من الجامعات والكليات الفلسطينية، الأمر الذي يحتم على الحكومة الفلسطينية أن تعمل على تعزيز وبناء الشراكة مع القطاع الخاص والأهلي لدعم قطاع الأعمال وزيادة الفرص الاستثمارية لاستيعاب الطاقات البشرية في سوق العمل الفلسطيني، حيث تُقدر نسبة البطالة بين المشاركين في القوى العاملة بـ (25.3%) خلال عام 2019م، وهي نسبة مرتفعة أمام التحديات التي تواجه الحكومة الفلسطينية، وما يزال التفاوت كبيراً في معدل البطالة بين الضفة الغربية وقطاع غزة حيث بلغ المعدل في قطاع غزة %45.1، مقابل %14.6 في الضفة الغربية خلال العام 2019م .

الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها خلال الفترة ما بين 2017-2020.

• إنجازات الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية في دورتها النصفية الأولى للأعوام (2017-2020):

قام ديوان الموظفين العام بإعداد خطته الاستراتيجية للخدمة المدنية بالانسجام مع رؤية الحكومة واجندة السياسات للأعوام (2017-2022) وتم المصادقة عليها بتاريخ 1/9/2017 من مجلس الوزراء، وتم اعداد الخطة التنفيذية في العام 2019، وخلال الدورة النصفية الأولى من عمر الخطة الاستراتيجية شهدت الخدمة المدنية العديد من الإنجازات النوعية على مستوى الأهداف الاستراتيجية والفرعية وكانت الإنجازات كما يلي:

بهدف تطوير منظومة التشريعات والأنظمة وتعزيز الرقابة عليها لقطاع الخدمة المدنية تم انجاز العديد من الأنظمة والقوانين التي تساهم في تنظيم الخدمة المدنية؛ حيث قاد ديوان الموظفين العام وبشراكة وثيقة مع مؤسسات المجتمع الفلسطيني الحكومية والأهلية أوسع عملية تشاور شهدتها فلسطين نتج عنها تطوير المسودة النهائية لمشروع قانون الخدمة المدنية الجديد وبموجبه تم ادخال كافة الجوانب المستجدة في الخدمة المدنية وتنظيمها ووضعها في اطار عصري مرن يعالج كافة الجوانب، وفي الوقت الحالي تم إجراء العديد من التعديلات على مسودة قانون الخدمة المدنية نسخة 2020 وتوزيعه على الدوائر الحكومية لأخذ الملاحظات، ليصار الى إعداد اللوائح التنظيمية الناضجة لمشروع قانون الخدمة المدنية الجديد وتدريب موظفي الخدمة المدنية عليه، كما تم اعداد مشروع نظام العقود والذي سيؤدي الى ضبط عملية التعيين على بند العقود ووضعها في مسارها القانوني ويشمل تسوية أوضاع الموظفين العاملين على بند العقود وتم رفعه للدوائر الحكومية ومجلس الوزراء بالقرارة الثانية، كما تم إعداد نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية وفق احكام قانون الخدمة المدنية وتم رفعه لمجلس الوزراء، حيث تم إعداد دليل استرشادي لهذا النظام وبموجبه تم تنظيم آلية منح الحوافز والمكافآت لموظفي الخدمة المدنية وفق معايير ممنهجة ومدروسة مرتبطة بنظام تقييم الأداء وفق مؤشرات ومعدلات الأداء بعد الاطلاع على التجارب الدولية والعالمية، وتم تصنيف أنواع المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وآلية صرفها، ووضع أسس واضحة لقياس مدى الاسهامات الفعلية للموظف، و تم إجراء التعديلات على مدونة السلوك الوظيفي التي ستحقق التزام وظيفي أكبر، وترفع قدرات الموظفين من الناحية السلوكية والمهنية والشخصية لهم وانعكاسه على العمل وبالتالي خدمة أفضل للمواطن.

تم تقديم مشروع معدل اللائحة رقم 4 لسنة 2009 للائحة التنفيذية لقانون الخدمة رقم 4 سنة 1998 المعدل بالقانون رقم 4 لسنة 2005، وهو مشروع ينظم جوانب الاعتقال للموظف لدى النيابة العامة وضبط العملية لتكون وفق إطار قانوني سليم، وعُرضت بالقرارة الثانية على مجلس الوزراء بتاريخ 23/3/2020 وتم توزيعها على الدوائر

الحكومية لأخذ التغذية الراجعة ليصار إلى مراجعته بالصيغة النهائية ورفعها لمجلس الوزراء.

ولتعزيز الرقابة على تطبيق قانون الخدمة المدنية يمارس ديوان الموظفين العام نظام رقابي متكامل يهدف لتحسين الانضباط والامتثال لقانون الخدمة المدنية تشمل الرقابة السابقة التمعن بمدى نظامية التوظيف والأسس والمعايير المعمول بها في اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف الحكومية، ووضع شروط الترقية للوظائف، وتتضمن الرقابة اللاحقة الإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة وفق خطة تدقيق معتمدة لعمل ديوان الموظفين العام، والتثبت من صحة تصرفات الجهات الخاضعة لإشراف الديوان، ولذلك سعى الديوان لتمكين وتنمية المراقب الإداري تمهيداً للانتقال التدريجي من المركزية إلى اللامركزية المدروسة للسعي نحو تعزيز مبادئ الحكم الرشيد وتسهيل العمل الإداري في الدوائر الحكومية وتقليل المعاملات غير المستوفية للشروط من خلالها ثم معالجة ومتابعة غير الملتزمين بالدوام واتخاذ الاجراء القانوني، مما أدى الى رفع نسبة الالتزام بالدوام من نسبة 66% الى نسبة 99% وإلزام الموظفين بضرورة إثبات الدوام بالختم الالكتروني، كما تم إعداد مسودة دليل إجراءات العمل لوحة الرقابة الداخلية بهدف توحيد إجراءات وحدات الرقابة الداخلية لقطاع الخدمة المدنية، ويتم أيضاً التدقيق على لجان مسابقات الوظائف الاشرافية والتعامل مع الشكاوي المتعلقة بها.

ولتطوير سياسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي لقطاع الخدمة المدنية

عمل ديوان الموظفين خلال السنوات السابقة مع مجلس الوزراء الفلسطيني على تطوير معايير فنية لبناء الهياكل التنظيمية المعتمدة من مجلس الوزراء في عام 2016، حيث يترأس الديوان اللجنة الفنية للهياكل التنظيمية والتي قامت بدراسة واعتماد ما لا يقل عن 30 هيكل تنظيمي جديد للدوائر الحكومية. كما تم عمل دراستين متخصصتين في الهياكل التنظيمية، قدمت الأولى دراسة وتحليل لواقع الهياكل التنظيمية في الخدمة المدنية، في حين تخصصت الدراسة الثانية بموضوع الهيكل التنظيمي المعياري في الخدمة المدنية في فلسطين.

وفي سبيل تحقيق التميز المؤسسي لقطاع الخدمة المدنية من خلال تطوير سياسات وأنظمة الموارد البشرية قام ديوان الموظفين العام وبشراكة تكاملية مع الدوائر الحكومية، وجهود حثيثة من إنجاز جداول تشكيلات في دورته الثانية للأعوام 2016-2018 والتي تمت المصادقة عليها من مجلس الوزراء وفخامة الرئيس، بالإضافة الى جدول تشكيلات الوظائف للعام 2019 لـ 76 دائرة حكومية، وشهد عام 2020 تطوراً ملحوظاً في البرنامج المحوسب الخاص بالتشكيلات الوظيفية، وقد تم تطوير دليل التخطيط الوظيفي في ضوء التعليمات الفنية الجديدة الخاصة بهذه المرحلة وتم تدريب الدوائر الحكومية على هذه التحديثات والتعليمات الخاصة بدورة 2020 والتي

اعتبرت استكمالها لعام 2019. ومن أهم النتائج التي برزت في التخطيط الوظيفي للفترة السابقة بأنه تم ربط التعيينات بجدول تشكيلات الوظائف المعتمد وبطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة من مجلس الوزراء والتي تحدد معايير ومتطلبات شغل الوظائف لكل وظيفة معلن عنها، الأمر الذي يتكامل مع توجهات الحكومة في تكريس مبدئي النزاهة والشفافية، وفي هذا السياق أنفذت بطاقات الوصف الوظيفي لوظائف الخدمة المدنية التي يشرف الديوان على إنجازها مع فرق الدوائر الحكومية حوالي 400 بطاقة وصف وظيفي معتمدة للمسميات الوظيفية بالإضافة إلى 5647 بطاقة وصف وظيفي معتمدة للمسميات الوظيفية الاشرافية، بالتعاون الوثيق مع الفرق الداخلية للوصف الوظيفي في الدوائر الحكومية، وتم مراجعة وتدقيق وحصر 60% من وظائف الخدمة المدنية بالتشاور مع فرق الدوائر الحكومية بواقع 30 دائرة حكومية تم الانتهاء من حصر مسمياتها الوظيفية، أما فيما يتعلق بالنهوض بالإدارة العامة والعمل الحكومي تم تشكيل لجنة تحكيم علمية لإعداد مجلة روافد تطويرية للأبحاث الإدارية والمقترحات العلمية في مجال الخدمة المدنية والإدارة العامة، كما تم التواصل مع أساتذة الجامعات الفلسطينية وأخذ الموافقة ليكونوا جزء من هيئة التحرير (اللجنة العلمية للمجلة) وعقد لقاء أولي لهيئة التحرير لوضع الأسس العلمية لإطلاق العمل لإعداد مجلة روافد التطويرية العلمية، وتم إصدار وطباعة نشرة الخدمة المدنية في أرقام للعام 2018 بما يعزز استخدام الاحصائيات في تطوير الإدارة العامة.

وفي إطار الكفايات تم اعداد الاطار العربي لكفايات الكوادر العليا في الإدارة العامة للدول العربية بقيادة دولة فلسطين، كما تم تطوير ثلاث بطاقات وصف وظيفي للفئة العليا (الوكيل، الوكيل المساعد، المدير العام) وتم اعتمادها من مجلس الوزراء وانفاذها في الخدمة المدنية.

وفي مجال تقييم الأداء الوظيفي تم تطوير نماذج تقييم الأداء الخاصة بالفئات الوظيفية (3 نماذج للفئة العليا، ونموذج للفئة الأولى)، بالإضافة الى تطوير 7 نماذج تقييم أداء لعدد من المسميات الوظيفية التخصصية ضمن الفئة الثانية، وتم اعداد واعتماد ونشر أدلة توجيهية لتقييم الأداء للمسميات وتدريب الدوائر الحكومية على استخدام النماذج المطورة.

أما فيما يخص تطوير آلية الاختيار والتعيين أصبحت آلية استقبال طلبات التوظيف الكترونية فقط من خلال الموقع الالكتروني للديوان وتم تحديث فرق العمل في الدوائر الحكومية (لجان الاختيار والتنافس وعددها 166) حيث عمل الديوان على تمكينها وتدريبها من خلال 4 ورش عمل تقييمية استهدفت 50 متدرب من الدوائر الحكومية و 70 موظف من كادر ديوان الموظفين العام.

كما تم تطوير وتحديث بنك الأسئلة لامتحانات التوظيف بـ (60,000) سؤال من قبل اللجان المتخصصة المشكلة من الدوائر الحكومية، بالإضافة الى تحديث البرنامج المحوسب للعقود وتحديث بيانات العقود من خلال مطابقة بيانات العقود لـ 20 دائرة

حكومية وسيتم مطابقتها مع وزارة المالية، وما زال الديوان يشرف سنوياً على تطبيق قانون الخدمة المدنية فيما يخص تعيين الأشخاص ذوي الإعاقة من خلال إلزام الدوائر الحكومية بتخصيص نسبة 5% من الإحداثيات المالية السنوية لتعيينهم، وبهذا الصدد تم اعداد دراسة عن واقع موظفين بند الإعاقة.

ولتطوير القدرات المؤسسية لقطاع الخدمة المدنية سعى ديوان الموظفين العام الى انشاء مقر جديد في المرحلة الحالية وتم الانتهاء من اعداد المخططات الهندسية والانتهاء من إجراءات الترخيص وطرح العطاء لتنفيذ البناء بشهر 10/2020.

وفي إطار تعزيز وبناء الشراكة الفعالة لتطوير الخدمة المدنية على المستوى الإقليمي والدولي وبهدف الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية من نماذج يحتذى بها في مجال الإصلاح الإداري وإدارة وتنمية الموارد البشرية خلال العامين -2017 2018 تم توقيع 15 اتفاقية ومذكرة تفاهم، بالإضافة إلى الانضمام للعديد من المؤسسات الدولية والاقليمية والحصول على 10 عضويات دولية تتضمن تبادل الخبرات وبناء شبكة علاقات مع مؤسسات الخدمة المدنية النظيرة، وتنفيذ برامج وأنشطة مشتركة في الخدمة المدنية والإصلاح الإداري. كما تم عقد المؤتمر الدولي لتطوير الإدارة العامة في العام (2017/7/3-3)، وبتاريخ (2019/4/1) أطلق ديوان الموظفين العام أعمال مؤتمر الطاولة المستديرة الدولي حول الإدارة العامة بمشاركة وزراء من 35 دولة، إضافةً إلى ممثلي عشر منظمات إقليمية ودولية، وذلك في مؤتمر دولي تستضيفه فلسطين بصفتها رئيساً لمجموعة ال+77 الصين للقضايا المرتبطة بتمكين دول العالم من تحقيق أهداف التنمية المستدامة الثلاثة (5، 16، 17) المرتبطة بالإدارة العامة والوظيفة العامة، وفي العام 2019 تم توقيع مذكرة تفاهم مع المعهد العربي للتخطيط- الكويت والتوافق على الشراكة في تنفيذ برامج مشتركة ما بين ديوان الموظفين العام والمعهد العربي للتخطيط، بالإضافة إلى إشراك 45 موظف من موظفي الخدمة المدنية في برامج تدريبية ضمن برنامج التعاون الصيني لبناء القدرات. وبمشاركة 14 موظف خدمة مدنية بقيادة رئيس ديوان الموظفين العام في المؤتمر السنوي التاسع عشر تحت عنوان "متطلبات توطين البنية التحتية الذكية في الدول العربية لتحقيق اهداف التنمية المستدامة 2030" في مدينة مراكش المغربية في-17 18 تشرين أول 2019. كما شارك 15 موظف خدمة مدنية في مؤتمر مينا بار السنوي الرابع حول "بحوث الإدارة العامة والتعاون بين بلدان الجنوب لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المنطقة العربية" في مدينة أفران المغربية في -28 31 تشرين اول 2019. وضمن تبادل الخبرات شارك 90 موظف من موظفي الخدمة المدنية في ورشة عمل للاطلاع على تجربتين دوليتين في مجال تطوير نظام تقييم الأداء خلال العام 2019. وشارك 14 موظف خدمة مدنية في المؤتمر العربي حول "حوكمة الإدارة العامة: الطريق لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في العالم العربي". في مدينة مسقط- سلطنة عمان في 18-16 كانون أول 2019. وفي إطار التشبيك بين دولة فلسطين وسنغافورة، تم إعداد

24 مدرب من الدوائر الحكومية وتدريبهم من قبل خبراء سنغافوريين في فلسطين تدريب الكتروني عبر الانترنت وفي الختام تدريب فعلي في سنغافورة بمشاركة 4 خبراء فلسطينيين في حلقة النقاش، واختيار المقرر العام من دولة فلسطين و تقديم 11 ورقة عمل فلسطينية من كبار موظفي الخدمة المدنية في حلقة النقاش الإقليمية العاشرة لكبار الموظفين العموميين ضمن أنشطة UniDem Med للجنة البندقية- مجلس أوروبا، بالشراكة ما بين ديوان الموظفين العام و رئاسة الوزراء وأربعة مؤسسات حكومية أردنية في 2-4 تشرين أول 2019. كما تم عقد تدريب متخصص من قبل خبراء سيجما في مجال المتابعة والتقييم والتعيين والإطار القانوني. وتم تنظيم مشاركة رئيس ديوان الموظفين العام/ فلسطين في أسبوع الحكمة للإدارة العامة في بروكسل لترشحه لعضوية مجلس إدارة الرابطة الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة العامة، بالإضافة إلى المشاركة في اجتماع المنسقين الوطنيين حول اصلاح الخدمة المدنية والإدارة العامة في المغرب وتونس بمشاركة فلسطين، ورئيس الديوان وانتخابه نائب رئيس الرابطة الدولية (رئيس ديوان الموظفين العام). وفي بداية عام 2020 عقد ديوان الموظفين العام ورشة عمل لمدة ثلاثة أيام عبر تقنية الزووم حول نظام إدارة الأداء ضمن برنامج تاكس أحد برامج الاتحاد الأوروبي. وتم عقد ورشتي عمل مع برنامج خبراء سيجما حول الكفايات الوظيفية واللوائح التنظيمية بمشاركة (45 مشارك/ة).

وعلى صعيد الاستثمار في تنمية وتأهيل رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية وفي سبيل تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها تم الانتهاء من اعداد الخطة الوطنية للتدريب في القطاع العام للأعوام 2018-2020 لتكون الرافعة الأساسية في معدلات الأداء ومستوى الإنتاجية العامة في كافة مؤسسات القطاع العام، من خال مأسسة عملية التدريب التي ستساهم في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

وفي مجال تطوير نظم المعلومات المتكاملة وأتمته الخدمات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لقطاع الخدمة المدنية وبالانسجام مع توجهات الحكومة الفلسطينية بالتوجه نحو الحكومة المفتوحة، حقق ديوان الموظفين العام قفزة نوعية في أتمته العديد من الإجراءات والأنظمة، وفي هذا السياق أطلق نظام التوظيف الإلكتروني، وأصبح الاعلان عن كافة الوظائف والتقدم لها يتم إلكترونياً، من حيث الاعلان عن الوظائف والتقدم لها وفرز الطلبات وإعلام المتقدمين بالنتائج برسائل نصية ومن خلال حساباتهم على البوابة الإلكترونية، بالإضافة الى توفير خدمة الكترونية للجان التوظيف لتسهيل أعمالهم، وتم إطلاق أول تطبيق حكومي للهاتف المحمول "وظيفتي" وهو منصة جديدة في تقديم الخدمات، وتم تطبيق نظام الامتحانات الإلكترونية للمتقدمين للوظائف الحكومية مما عزز الشفافية والنزاهة في تقلد الوظائف العامة، كما أنجز الديوان الأرشفة الإلكترونية لملفات الموارد البشرية العاملة في الخدمة المدنية وتوقف بشكل كلي عن استخدام الملفات الورقية في إنجاز المعاملات، الذي مكن الوزارات من الوصول إلى تلك الملفات

على مدار الساعة عبر خدمة الأرشيف الإلكتروني مما وفر الوقت والجهد، وساهم في إنجاز المعاملات بكفاءة وفعالية. وتم تطوير وتطبيق النظام الموحد المحوسب لإدارة الموارد البشرية " موارد " والذي يتم من خلاله ربط الدوائر الحكومية بديوان الموظفين العام، وحالياً يطبق النظام في %90 من الدوائر والمؤسسات الحكومية ويهدف إلى تعزيز مبدأ الشراكة والتكامل والشفافية وتسهيل عملية المتابعة والتقييم وتفويض الصلاحيات، وتوحيد النماذج المستخدمة والإجراءات المتبعة في جميع الدوائر الحكومية.

وتم تدريب الدوائر الحكومية على استخدام المنظومة وتقديم الدعم الفني باستمرار، وتحديث وتعديل 8 إجراءات من ضمن المنظومة، وتطوير Web service بين وزارة المالية والديوان لإجراءات الترقية المستحقة وانهاء الخدمة، وتم العمل على توفير خدمة الكترونية للجان التوظيف في الخدمة المدنية، وتطوير وحوسبة 6 إجراءات من ضمن إجراءات الموارد البشرية.

كما تمكن ديوان الموظفين العام من استمرار تقديم الخدمات خلال فترة الطوارئ التي أعلنت بتاريخ 3/3/2020 وفق قرار فخامة السيد الرئيس، ملتزمين بإجراءات البروتوكول الصحي من خلال تطويع تكنولوجيا المعلومات لإدارة عمليات الموارد البشرية ومتابعة المكاتبات الواردة من الدوائر الحكومية من (التعيينات، تعديل مؤهل علمي، البعثات الدراسية....) وغيرها، وتلبية احتياجات الدوائر الحكومية المنضوية في الخدمة المدنية واستكمال إجراءات التوظيف وإتمام لجان المقابلات وعددها (5)، عبر برنامج (زووم) وبرنامج (سكايب) لعدد من الوظائف، حيث بلغ عدد المتقدمين الكترونياً (32062)، وبلغ عدد الرسائل المرسلة للمتقدمين (111869).

3. رؤية قطاع الخدمة المدنية

• الرؤية Vision

خدمة مدنية متميزة، مؤسسات دولة مستجيبة لأولويات المواطن الفلسطيني.

• الرسالة Mission

يسعى ديوان الموظفين العام مع شركائه للارتقاء بالخدمة المدنية والإدارة العامة، من خلال تطوير البيئة القانونية والمؤسسية من أجل إدارة وتنمية الموارد البشرية في الدوائر الحكومية، بهدف الارتقاء بالأداء والتميز في تقديم الخدمات وتطبيق الممارسات الإدارية الفضلى المستندة لمبادئ الحكم الرشيد.

• القيم والمبادئ الموجهة للخدمة المدنية

تأتي هذه الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية لتؤكد على مساعيها التكاملية الرامية إلى تحقيق خطة التنمية الوطنية للأعوام (2017-2022) بالتعاون والشراكة مع الدوائر الحكومية المنضوية في الخدمة المدنية، وذلك للعمل على الارتقاء بالخدمة المدنية من خلال مجموعة من القيم والمبادئ الموجهة في العمل لتحقيق أفضل النتائج وتحسين أداء الموارد البشرية العاملة في الخدمة المدنية لتقديم أفضل الخدمات لتتال رضا المواطن الفلسطيني، وذلك من خلال مجموعة من القيم والمبادئ الموجهة في العمل وهي:

4. الأهداف الاستراتيجية والنتائج

المواطنة والانتماء	ركيزة العمل الجاد لتحقيق المصلحة العامة للوطن والمواطن.
الشرعية والمهنية	الالتزام إلى القوانين المعمول بها كأساس للعمل المتميز.
الجدارة	أساس الاستحقاق هو الكفاءة كآلية للتحفيز والابداع.
العدالة وتكافؤ الفرص	الدولة تساهم في تعزيز ركائزها من خلال العدالة في تطبيق القانون وإتاحة الفرص للجميع.
الشفافية	الوضوح والعلنية في الإجراءات والغايات والأهداف في تأدية الموظف لعمله.
النزاهة	منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل.
المساواة	الجميع أمام القانون متساوون، ضد كل أنواع التمييز الاجتماعي أو العرقي أو السياسي أو الديني.
رضا الموظف	أساس الانطلاق في تحسين الأداء وزيادة الانتاجية.
الشراكة والتكاملية	نهج المؤسسات المتقدمة الريادية.
التميز والابداع	نسعى لتعزيز الابداع والابتكار بما يؤدي للتميز.
جودة الخدمات	تعكس التميز والتقدم المحرز في تحسن العمل المؤسسي وأداء الموارد البشرية.
رضا المواطن	أولويتنا المواطن الفلسطيني.

إن تطوير الخدمة المدنية في فلسطين يتوكل مع معطيات العصر الحالي والمتغيرات الديناميكية ومتطلبات الارتقاء في الإدارة العامة الحديثة لمؤسسات الدولة والتي تهدف إلى الاستمرارية في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن وإحداث نقلة نوعية في جودتها، وجاءت هذه الخطة لتؤكد على رؤية الحكومة في المرحلة القادمة على "ان المصادر البشرية الفلسطينية هي القوة المحركة للتنمية الوطنية" الأمر الذي يساهم في تطوير الأداء المؤسسي للدوائر الحكومية المنضوية في الخدمة المدنية، وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني، وفي هذا السياق عمل فريق التخطيط الاستراتيجي على إجراء عملية التحليل الاستراتيجي مع الشركاء باشتقاق وصياغة الأهداف الاستراتيجية والفرعية والتي ستساهم بالضرورة في معالجة نقاط الضعف وتجاوز التهديدات التي تواجه الخدمة المدنية في فلسطين، حيث ستساهم هذه الاستراتيجية الوطنية في تطوير الخدمة المدنية للارتقاء بالإدارة العامة من خلال تطوير منظومة التشريعات والرقابة عليها وتطوير سياسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي لقطاع الخدمة المدنية، الأمر الذي

يستوجب استمرارية تدفق الموارد (المادية، الفنية، البشرية)، ويأتي هنا الدور التكاملي للدوائر الحكومية وديوان الموظفين العام للإشراف على تطوير الخدمة المدنية بما يتوافق مع أجندة السياسات الوطنية للأعوام 2017-2022 "المواطن أولاً"، وعليه إننا نسعى إلى تحقيق رسالتنا من خلال مجموعة من الأهداف الاستراتيجية و مجموعة من الأهداف الفرعية والتي تساهم بالضرورة في تحقيق الرسالة والرؤية، حيث يركز تطوير نظام الخدمة المدنية على التكامل ما بين مكونات القطاع الذي يضم الدوائر الحكومية المنضوية في قطاع الخدمة المدنية والاطر التشريعية والقانونية والمؤسسية والموارد البشرية العاملة في المجال بالإضافة إلى العلاقات التشاركية ما بين هذه المكونات، وفيما يلي عرض للأهداف الاستراتيجية والفرعية وهي كالتالي:-

• الهدف الاستراتيجي الأول : تطوير منظومة التشريعات لقطاع الخدمة المدنية وتعزيز الرقابة عليها .

تعتبر البيئة القانونية هي المحرك الأساس لعمل أي نظام وتطوره وتعزيز مساهمته التنموية الإدارية، وقد تبين من خلال تشخيص واقع الخدمة المدنية ضعف التشريعات الناظمة للخدمة المدنية وقصور قانون الخدمة المدنية الحالي المعدل لعام 2005 ولوائح التنظيمية، الأمر الذي أثر على تطوير قطاع الخدمة المدنية وتعزيز اسهاماته لمواكبة التطورات والمستجدات الحيوية، وعليه فإن الديوان قاد وأشرف على العمل بشكل حثيث لمعالجة جوانب القصور وانجاز التعديلات التطويرية اللازمة ضمن مشروع قانون الخدمة المدنية الجديد، من خلال أوسع عملية تشاور وهو لا يزال بانتظار اعتماده النهائي من قبل السيد الرئيس لوضعه قيد التنفيذ، إلا أن منظومة التشريعات والأنظمة لا تختزل بقانون الخدمة المدنية، فهناك مجموعة من القوانين والأنظمة الخاصة ذات العلاقة التي تحتاج إلى مراجعة ومواءمة بحيث لا تتعارض مع مشروع قانون الخدمة المدنية الجديد، كما أن هناك العديد من اللوائح والأنظمة الداخلية التي تفسر وتوضح آليات العمل والعمليات الخاصة بقطاع الخدمة المدنية وتنمية رأس المال البشري الذي يعتبر المخزون الإستراتيجي على المستوى الفلسطيني، ويحتاج الاستثمار في رأس المال البشري إلى منظومة متكاملة من الأنظمة والقوانين والتي يجب أن يساهم الشركاء في اثرائها تحقيقاً للتطور المنشود في عملية التنمية والإصلاح الإداري لقطاع الخدمة المدنية.

وعلى صعيد تطوير قطاع الخدمة المدنية فإن منظومة التشريعات والأنظمة الخاصة بالخدمة المدنية تتطلب إعداد الأنظمة واللوائح التنفيذية الناظمة لعمل الخدمة المدنية، وإرساء القواعد القانونية والتنظيمية بما يضمن تجاوز كافة المعوقات التي واجهت عمل الخدمة المدنية خلال السنوات القليلة الماضية وإيجاد الحلول لها، وقد يكون من المفضل التركيز على تطوير عدة أنظمة متخصصة بدلاً من إعداد نظام واحد لقانون الخدمة المدنية بشكل عام، فعلى سبيل المثال لا الحصر، إعداد نظام للتعيينات ونظام للترقيات، حيث أن التعامل مع أنظمة محددة وتعالج موضوع أو وظيفة واحدة

أفضل من التعامل مع نظام أو لائحة تنفيذية متكاملة لكافة عمليات ووظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في الخدمة المدنية.

لا تقتصر عملية تطوير البيئة القانونية على إعداد القوانين والأنظمة، بل إن تطبيق تلك القوانين وتحسين الوعي القانوني وتعريف مكونات الخدمة المدنية بشكل متكامل بالأنظمة والقوانين السارية وآليات تنفيذها هو عاملاً رئيسياً من عوامل تعزيز البيئة القانونية وتوضيح أفق التطوير للخدمة المدنية بشكل عام، وسبل تنفيذ كافة العمليات وتحسين مستوى الخدمات التي تواكب تطوير منظومة التشريعات والأنظمة الخاصة بالبيئة القانونية للخدمة المدنية، ونظراً للتوجه الإستراتيجي ضمن الخدمة المدنية لإعطاء الشركاء دوراً أكبر في تنفيذ العمليات والمهام المنوطة بهم ضمن البيئة القانونية النافذة، فإن إيجاد آليات رقابية ومتابعة حثيثة لضمان سلامة التطبيق للأنظمة والقوانين يعتبر من عوامل نجاح الخدمة المدنية والخدمات المقدمة لمتلقيها من العاملين في الخدمة المدنية والراغبين في الانضمام لها.

تعتبر عملية تطوير منظومة التشريعات والأنظمة ضمن البيئة القانونية للخدمة المدنية من الأهداف الاستراتيجية والتي يمكن لها أن تكون عاملاً مساعداً هاماً في نجاح إدارة الخدمة المدنية وتنظيم عمل الدوائر الحكومية فيما بينها بالإضافة لعلاقة الموارد البشرية مع الدوائر الحكومية، الأمر الذي يجب أن يساهم في تحقيق التوازن بين الرضا الوظيفي للموظف وتحقيق المصلحة العامة للمؤسسات وتنظيم العلاقات المؤسسية بين المؤسسات والأفراد في التنمية الوطنية بشكل فعال، أو تكون عبئاً كبيراً على الخدمة المدنية في حال قصور البيئة القانونية من تلبية الاحتياجات الرئيسية نحو تطوير الخدمة المدنية وعملياتها وخدماتها وتعزيز رضى المستفيدين عن تلك الخدمات، وعليه فإن الشركاء في قطاع الخدمة المدنية يسعون لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي من خلال الأهداف الفرعية التالية:

الأهداف الفرعية :

- 1.1 تطوير مستمر للتشريعات والأنظمة على أساس عادل وعصري للخدمة المدنية.
- 2.1 تحسين الوعي القانوني وتعزيز الالتزام بقوانين وأخلاقيات الوظيفة العامة.
- 3.1 تطوير وتعزيز الرقابة على تطبيق واندفاع قانون الخدمة المدنية.

• الهدف الاستراتيجي الثاني: تطوير سياسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي لقطاع الخدمة المدنية.

خلال الثلاث سنوات السابقة بدأ التفكير المعمق نحو دور سياساتي أكثر تطوراً وانسجاماً مع متطلبات التقدم في المجالات التنموية ومواكبةً للمتغيرات المحلية والدولية على صعيد الخدمة المدنية، يسعى الديوان مع شركائه لرسم سياسات الخدمة المدنية، لتحقيق تطلعاته التطويرية للمساهمة في تطوير الإدارة العامة الفلسطينية من خلال الدور الإشرافي الرقابي على تنفيذ قانون الخدمة المدنية، علاوة على دوره في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل عام رغم محدودية الموارد المتاحة، ويشمل ذلك على سبيل المثال لا الحصر التخطيط الوظيفي لعمليات الحراك الوظيفي (التعيين، الترقية، النقل... الخ) وتقييم الأداء والرقابة على الامتثال للأنظمة والسياسات والعمليات وتسهيل عملية تنفيذها من قبل الشركاء المختلفين، وفي ظل وجود توجه حقيقي لدى الديوان لإشراك الجهات الحكومية المختلفة لأخذ دورها الفعال في تنفيذ السياسات والعمليات المتعلقة بالخدمة المدنية فقد خطى الديوان خطوات ملموسة في بعض العمليات والخدمات الهادفة لتطوير قطاع الخدمة المدنية، والتي تساهم بشكل مباشر في تعزيز العمل المؤسسي والارتقاء بالخدمة المدنية وصولاً للإبداع في تقديم الخدمات، بدءاً من إعادة الهيكلة للدوائر الحكومية بشكل كفوء وربط ذلك بالخطط الاستراتيجية للدوائر الحكومية المنضوية في الخدمة المدنية بحيث تسعى الحكومة في الاستراتيجيات القطاعية و عبر القطاعية لتعزيز قدرات المؤسسات على التزامها بأجندات تركز على خدمة المواطنين الفلسطينيين، وفي ظل الواقع الفلسطيني الذي نعيشه تحت الاحتلال الاسرائيلي فإن التوجهات العامة للخدمة المدنية في ظل العولمة والأتمتة تقتضي العمل بجدية للانتقال من المركزية إلى اللامركزية في بعض عمليات إدارة الموارد البشرية، حسب جاهزية الدوائر الحكومية ومواردها البشرية، وعليه سيسعى الديوان مع شركائه لتعزيز قدراته وقدرات وحدات إدارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية المنضوية في الخدمة المدنية، بالإضافة إلى تعزيز دوره المهم في رسم سياسات إدارة الموارد البشرية، بالاستفادة من الشراكة التكاملية للدوائر الحكومية المنضوية في الخدمة المدنية وبالتنسيق المستمر مع مجلس الوزراء الفلسطيني، وذلك ليكرس نهج الإدارة القائمة على النتائج، حيث أكدت أجندة السياسات الوطنية للأعوام (2017-2022) "إن نوعية النتائج تعتمد على مستوى المهنية والقدرات التي يتحلى بها قطاع الخدمة المدنية إلى جانب اسناده بإجراءات فعالة وناجعة تعنى بإدارة موارد البشرية وتطويرها"، فالتميز المؤسسي لا يقتصر على وجود أنظمة وآليات وعمليات محددة، بل يعتمد على الموارد البشرية وحسن إدارتها وتوظيف كل الموارد المتاحة للتطوير على المستوى المحلي أو الدولي، بالإضافة إلى الاستناد إلى استخدام الدراسات والبحث العلمي لتطوير القطاع وتعزيز رسم السياسات المنشودة من خلال منهج تشاركي مع كافة الجهات ذات العلاقة في تطبيقها ضمن أفضل الممارسات

العالمية لها، وبما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي وتحسين الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة من مكونات المجتمع الفلسطيني بشكل عام. وحيث أنه ما زالت تبرز الحاجة لتمكين الديوان وشركائه من القيام بدوره بشكل فعال في تطوير قطاع الخدمة المدنية خلال السنوات القادمة مما يساهم في تعزيز وبناء القدرات المؤسسية لقطاع الخدمة المدنية وتطوير الإدارة العامة في فلسطين، وعليه فإن الشركاء في قطاع الخدمة المدنية يسعون لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي من خلال الأهداف الفرعية التالية:

الأهداف الفرعية :

- 1.2 تحسين كفاءة الهياكل التنظيمية للدوائر الحكومية المنضوية في الخدمة المدنية
- 2.2 تطوير سياسات وأنظمة متكاملة لإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية.
- 3.2 تعزيز استخدام الدراسات والبحث العلمي في تطوير الإدارة العامة والخدمة المدنية.
- 4.2 تطوير القدرات المؤسسية والتنظيمية لديوان الموظفين العام.
- 5.2 تعزيز وبناء الشراكة الفعالة في تطوير الخدمة المدنية على المستويات الوطنية والاقليمية والدولية.

• الهدف الاستراتيجي الثالث: الاستثمار في تنمية وتأهيل رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية.

يعتبر رأس المال البشري هو أعلى الثروات التي تمتلكها الدول بشكل عام في ظل الثورة المعرفية والمعلوماتية في كافة النواحي الاقتصادية والتحول من الاقتصاد المادي إلى اقتصاد المعرفة، حيث يعتبر المورد البشري الركيزة الأولى في العملية الانتاجية على مستوى الخدمة المدنية، وفي الحالة الفلسطينية يعتبر رأس المال البشري من الموارد الأساسية للدولة حيث ندرة الموارد الأخرى أو وقوعها خارج السيطرة الفلسطينية كما هو الحال بالنسبة لمناطق (C)، والتي يتواجد فيها ما يزيد عن 60% من الموارد الفلسطينية والتي يسيطر عليها الإحتلال الإسرائيلي بالكامل .

وعليه فإن التوجه نحو التنمية البشرية المتكاملة هو أحد الخيارات الإستراتيجية للدولة الفلسطينية وليس فقط للخدمة المدنية، إلا أن تركيز الخطط والإستراتيجيات

الفلسطينية الرسمية لم يكن بالمستوى المطلوب قبل العقد الأخير بما يتعلق بالتنمية البشرية والتركيز عليها كمخزون إستراتيجي حيوي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

لا يقتصر دور ديوان الموظفين العام والشركاء في الخدمة المدنية على تنمية الموارد البشرية العاملة في الخدمة المدنية ، بل يمتد ليشمل دوراً أكبر في التنمية البشرية التي تعتبر محكراً رئيسياً لأي عملية تنموية على مستوى الدولة، إلا أن ذلك يتطلب مشاركة فاعلة وشراكة حقيقية بين كافة أطراف مقدمي الخدمات من القطاعات المختلفة على المستوى الفلسطيني، ويشمل ذلك القطاعين العام والخاص بالإضافة إلى مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات شبه الرسمية، كما يتطلب تدخلاً حكومياً مباشراً في مجال اعتماد الإستراتيجيات والسياسات الهادفة إلى التنمية البشرية والتركيز عليها كأحد أهم عوامل التنمية الوطنية، وعليه سيسعى الديوان خلال السنوات القليلة القادمة إلى إرساء أسس ومقومات التنمية البشرية الفلسطينية بالتنسيق والتعاون الوثيق مع الشركاء الرئيسيين وعلى رأسهم مجلس الوزراء من أجل اقتراح السياسات والإستراتيجيات الهادفة لتكريس وإطلاق مفهوم التنمية البشرية الشمولي وتطوير الإطار التنظيمي والمؤسسي لذلك، واعتماده من قبل الحكومة الفلسطينية ليصبح توجهها إستراتيجياً حقيقياً للسنوات القادمة، حيث إن التمكن من تسليح الموارد البشرية العاملة في الخدمة المدنية بالكفايات اللازمة لأداء وظائفها بمهارة عالية يسهم بفعالية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع الخدمة المدنية مقابل القطاع الخاص، من خلال تطوير أنظمة متقدمة للتدريب والتعلم مقترنة بنظام حوافز يشجع الإبداع والإبتكار في أداء الوظيفة العمومية.

أما على صعيد تنمية وتأهيل الموارد البشرية العاملة في الخدمة المدنية، والتي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من رأس المال البشري الفلسطيني، فقد أنجز الديوان الخطة الاستراتيجية الوطنية الأولى للتدريب لقطاع الخدمة المدنية للأعوام (2018-2020)، لإرساء قواعد هامة لعملية التنمية البشرية في الخدمة المدنية والتي تكلفت بإنشاء المدرسة الوطنية للإدارة، وسيستمر العمل ضمن الخطة الإستراتيجية الحالية على تعزيز هذا الجانب والاستمرار بتطوير سياسات الاستثمار في تنمية وتأهيل الموارد البشرية العاملة في الخدمة المدنية، ويمكن تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي من خلال الهدف الفرعي التالي:

الهدف الفرعي:

1.4 تطوير الأنظمة المحوسبة المتكاملة لعمليات إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية.

جدول أ: الأهداف الاستراتيجية وإرتباطها بأجندة السياسات الوطنية وأهداف التنمية المستدامة

استعراض الأهداف الاستراتيجية مع الربط بأجندة السياسات الوطنية وأهداف التنمية المستدامة			
الرقم	اسم الهدف الاستراتيجي	التدخل السياسي لأجندة السياسات الوطنية ذو العلاقة	هدف التنمية المستدامة ذو العلاقة
1	تطوير منظومة التشريعات لقطاع الخدمة المدنية وتعزيز الرقابة عليها	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز الشفافية والمساءلة في عمل الحكومة - مأسسة الالتزام بمدونة السلوك الوظيفي في قطاع الخدمة المدنية 	الهدف 16: السلام والعدل ومؤسسات قوية
2	تطوير سياسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي لقطاع الخدمة المدنية	<ul style="list-style-type: none"> - اصلاح المؤسسات العامة وإعادة هيكلتها لتعزيز كفاءتها في تقديم الخدمات - تنمية الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية وادارتها بفعالية. - تعزيز العلاقات الثنائية لدولة فلسطين 	الهدف 16: السلام والعدل ومؤسسات قوية
3	الاستثمار في تنمية وتأهيل رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية وادارتها بفعالية. 	الهدف 16: السلام والعدل ومؤسسات قوية
4	تطوير نظم المعلومات المتكاملة لادارة الموارد البشرية لقطاع الخدمة المدنية	<ul style="list-style-type: none"> - اطلاق وتفعيل بوابة الحكومة الالكترونية وتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين من خلالها. 	الهدف 16: السلام والعدل ومؤسسات قوية

الجدول ب: جدول نتائج الأهداف الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي الأول: تطوير منظومة التشريعات لقطاع الخدمة المدنية وتعزيز الرقابة عليها					
استهداف			خط أساس		
2023	2022	2021	2020	مؤشر	نتائج
		10% وهذا مرتبط بإقرار مجلس الوزراء لمشروع قانون الخدمة المدنية الجديد ومصادقة الرئيس عليه	90%	نسبة انجاز قانون الخدمة المدنية الجديد	1. منظومة قانونية عصرية للخدمة المدنية
	16 لائحة تنجز مباشرة فور المصادقة على قانون الخدمة المدنية الجديد (خلال سنة من تاريخه)	-	-	عدد اللوائح التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الجديد	
1%	1%	1%	53 مخالفة	نسبة الانخفاض في المخالفات الانضباطية	2. زيادة إلتزام موظفي الخدمة المدنية بتطبيق قانون الخدمة المدنية.
3000 موظف/ة	3000 موظف/ة	1400 موظف/ة	43000 موظف/ة	عدد الموظفين الذين تم تدريبهم	3. تعزيز ثقافة الإلتزام بمدونة السلوك الوظيفي واخلاقيات الوظيفة العامة.

الجدول ب: جدول نتائج الأهداف الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي الثاني : تطوير سياسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي لقطاع الخدمة المدنية					
استهداف			خط أساس	مؤشر	نتائج
2023	2022	2021	2020		
4	3	2	1	عدد الأنظمة المطورة لإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية *للعلم عدد الأنظمة التي سيتم تطويرها 8 مستمرة على مدار 3 سنوات، وبعض هذه الأنظمة تمتد لأكثر من عام.	1. زيادة كفاءة أنظمة إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية
-	-	3	- نموذج هيكل 1 معتمد من 2004 بقرار مجلس الوزراء - معايير فنية للهيكل معتمدة من مجلس الوزراء لعام 2016	عدد نماذج الهياكل المعيارية الجديدة المعتمدة	2. هياكل تنظيمية كفؤة معتمدة وفق السياسات والمعايير الوطنية
مباشرة فور المصادقة على نماذج الهياكل المعيارية الجديدة المعتمدة			-	عدد الهياكل التنظيمية المعتمدة وفق المعايير الوطنية الجديدة	
1	1	1	-	عدد الدراسات والأبحاث العلمية التي تم تبنيها لتطوير الإدارة العامة والخدمة المدنية	3. زيادة استخدام الدراسات والأبحاث العلمية في تطوير الإدارة العامة والخدمة المدنية
1	1	1	-	عدد الإصدارات المنشورة من مجلة روافد التطويرية	
10%	40%	40%	10%	نسبة انجاز المقر الجديد لديوان الموظفين العام ومركز وطني للامتحانات	4. مقر جديد لديوان الموظفين العام ومركز وطني للامتحانات
8	7	5	5	عدد البرامج والمشاركات المنظمة محلياً، إقليمياً، دولياً.	5. التشبيك البناء والفعال لتطوير الإدارة العامة والخدمة المدنية محلياً، إقليمياً، دولياً.
1	1	1	15	عدد مذكرات التفاهم الموقعة والفاعلة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.	

الهدف الاستراتيجي الثالث : الاستثمار في تنمية وتأهيل رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية					
استهداف			خط أساس	مؤشر	نتائج
2023	2022	2021	2020		
—	—	70%	30%	نسبة انجاز الخطة الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية للأعوام (2021-2023)	1. خطة استراتيجية محدثة لتنمية الموارد البشرية في الخدمة المدنية (-2021 2023)
40%	40%	20%	—	نسبة تطبيق الاستراتيجية الوطنية المعتمدة لتنمية الموارد البشرية	2. تحسين أداء الموارد البشرية العاملة في الخدمة المدنية

الهدف الاستراتيجي الرابع: تطوير نظم المعلومات المتكاملة وأتمتة الخدمات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لقطاع الخدمة المدنية					
استهداف			خط أساس	مؤشر	نتائج
2023	2022	2021	2020		
15%	10%	10%	65%	نسبة الخدمات الإلكترونية التي تم تطبيقها لعمليات إدارة الموارد البشرية	1. خدمات إلكترونية ذات جودة لعمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية لقطاع الخدمة المدنية

اسم المؤسسة المسؤولة	نتيجة الهدف الإستراتيجية التي يدعمها هدف البرنامج	أهداف برنامج الموازنة	غايات سياسة برنامج الموازنة	اسم برنامج الموازنة	رقم برنامج الموازنة
الهدف الاستراتيجي الرابع: تطوير نظم المعلومات المتكاملة وأتمتة الخدمات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لقطاع الخدمة المدنية					
ديوان الموظفين العام	- منظومة قانونية عصرية مطورة للخدمة المدنية مبنية على مبادئ الحكم الرشيد - زيادة الالتزام بتطبيق القانون ومدونة السلوك	- تمكين مواقع اتخاذ القرار وصنع القرار على أعمال قانون الخدمة المدنية - تمكين مواقع اتخاذ القرار وصنع القرار ممن يشغلون وظائف عليا ومتوسطة على تطبيق مدونة السلوك الوظيفي - التثقيف والتعريف بأحكام وتشريعات قانون الخدمة المدنية لعموم العاملين بالوظيفة - التثقيف والتعريف بأحكام مدونة السلوم لعموم الموظفين في الخدمة المدنية	قانون خدمة مدنية ولوائح تنفيذية منسجمة وفاعلة عادلة شفافة واضحة متوازنة	إدارة التشريعات وإجراءات الخدمة المدنية	4107
الهدف الاستراتيجي: (2) تطوير سياسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي لقطاع الخدمة المدنية					
ديوان الموظفين العام	-زيادة كفاءة أنظمة إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية - هيكل تنظيمية كفاءة معتمدة وفق السياسات والمعايير الوطنية - تحسين أداء الموارد البشرية في الخدمة المدنية	- تحسين كفاءة الهياكل التنظيمية للدوائر الحكومية في الخدمة المدنية - تطوير سياسات وأنظمة متكاملة لإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية بما ينسجم مع أفضل الممارسات العالمية - تعزيز استخدام الدراسات والبحث العلمي في تطوير الإدارة العامة والخدمة المدنية - تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية ووضع خطط البرامج اللازمة لتنفيذها في الخدمة المدنية	تعزيز وتطوير والارتقاء بأداء موظفي المؤسسات الفلسطينية	إدارة الموارد البشرية وتنميتها في قطاع الخدمة المدنية	4115

اسم المؤسسة المسؤولة	نتيجة الهدف الاستراتيجية التي يدعمها هدف البرنامج	أهداف برنامج الموازنة	غايات سياسة برنامج الموازنة	اسم برنامج الموازنة	رقم برنامج الموازنة
الهدف الاستراتيجي: (2) تطوير سياسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي لقطاع الخدمة المدنية					
ديوان الموظفين العام	<p>- مقر جديد لديوان الموظفين العام ومركز وطني للامتحانات</p> <p>- خدمات الكترونية ذات جودة لعمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية لقطاع الخدمة المدنية</p> <p>- التشبيك البناء والفعال لتطوير الإدارة العامة والخدمة المدنية محلياً، اقليمياً، دولياً.</p>	<p>- تطوير القدرات الإدارية للموظفين الحاليين والجدد من خلال التدريب وتبادل الخبرات المحلية والدولية</p> <p>- تطبيق أفضل الممارسات الإدارية في المؤسسة ضمن أفضل المعايير المحلية والدولية للوصول إلى أقل نسبة من الخطأ</p> <p>- إدارة الوزارة تعمل وفقاً للإجراءات المعتمدة في المؤسسة</p> <p>- تقليل الدورة الورقية للمعاملات الحكومية الخاصة بالموظفين في كافة عمليات الموارد البشرية</p> <p>- الوصول إلى شبكة محوسبة للموارد البشرية في كافة الوزارات والمؤسسات الحكومية</p> <p>- زيادة مستوى الشفافية في إشغال الوظائف العامة</p> <p>- انشاء مركز معلومات بديل يكون مرادف لمركز المعلومات لدى الديوان</p>	<p>- أنظمة إدارية فعالة وذات شفافية ومساءلة للوصول إلى رضا عن أداء الخدمات المقدمة بنسبة 90%</p> <p>- تحسن أداء الموظفين بنسبة 95%</p> <p>- تطبيق معايير الحكم لاصالح والنزاهة والشفافية بنسبة 100%</p>	البرنامج الإداري	4106

جدول د: الموارد المالية المتاحة للقطاع للأعوام 2021-2023

ملاحظات	2023	2022	2021	الجهة
	6000000 شيقل	6000000 شيقل	6000000 شيقل	حكومة
	—	—	—	موازنة المؤسسة القائمة للقطاع
	—	—	—	موازنة المؤسسات الحكومية الشريكة في القطاع
	—	—	—	الدول المانحة
	—	—	—	عبر حساب الموازنة الموحد
	—	—	—	مشاريع عبر شركاء آخرين
	—	—	—	مؤسسات الأمم المتحدة
	—	—	—	مؤسسات مجتمع مدني محلي
	—	—	—	مؤسسات مجتمع مدني دولي
	—	—	—	القطاع الخاص
	6000000 شيقل	6000000 شيقل	6000000 شيقل	المجماع:

5. الأهداف الاستراتيجية وصلتها بأجندة السياسات الوطنية وغايات التنمية المستدامة

تسعى الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية للأعوام (2023-2120) للانسجام مع أجندة السياسات الوطنية للأعوام (2017-2022) ، حيث تلتزم الحكومة الفلسطينية وبقدر امكاناتها المتاحة من تنفيذ أجندة التنمية المستدامة التي اعتمدها هيئة الامم المتحدة والتي ينبغي تحقيقها بحلول العام 2030، ويتعين على دولة فلسطين أن توائم تشريعاتها وسياساتها مع المعاهدات والاتفاقيات الدولية التي التزمت بها ، وتساهم هذه الاستراتيجية بشكل مباشر في تحقيق تطلعات دولة فلسطين لتحقيق التنمية المستدامة في الإدارة العامة والخدمة المدنية ضمن الاهداف العالمية للتنمية المستدامة التالية:

• الهدف الخامس: تحقيق المساواة بين الجنسين

- من خلال المساهمة في تحقيق بعض مقاصد الهدف الرامية إلى ما يلي:
- القضاء على جميع أشكال التمييز ضد النساء والفتيات في كل مكان.
- كفالة مشاركة المرأة مشاركة كاملة وفعالة وتكافؤ الفرص المتاحة لها للقيادة على قدم المساواة مع الرجل على جميع مستويات صنع القرار في الحياة السياسية والاقتصادية والعامة.
- اعتماد سياسات سليمة وتشريعات قابلة للإنفاذ وتعزيز السياسات والتشريعات القائمة من هذا القبيل للنهوض بالمساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات على جميع المستويات.

• الهدف السادس عشر: السلام والعدل والمؤسسات القوية

- من خلال المساهمة في تحقيق بعض مقاصد الهدف الرامية إلى ما يلي:
- تعزيز سيادة القانون على الصعيدين الوطني والدولي وضمن تكافؤ فرص وصول الجميع إلى العدالة.
- الحد بدرجة كبيرة من الفساد والرشوة بجميع اشكالها.
- إنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات.
- ضمان اتخاذ القرارات على نحو مستجيب للاحتياجات وشامل للجميع وتشاركي وتمثيلي على جميع المستويات.
- توسيع وتعزيز مشاركة البلدان النامية في مؤسسات الحوكمة العالمية.
- تعزيز القوانين والسياسات غير التمييزية لتحقيق التنمية المستدامة.

وعليه فإن الحكومة الفلسطينية اعتمدت (المواطن اولاً) عنواناً لخطة التنمية الوطنية الرابعة لفلسطين للأعوام (2017-2022) لتكرس سياسة واقعية واطاراً مالياً لمحطة جديدة من محطات الاصلاح الاداري والمؤسسي فيدولة فلسطين، معتبرةً المحاور الوطنية الثلاث أولوية لتحقيق خطة التنمية الوطنية في الاعوام القادمة، وهذه المحاور هي:-

- المحور الوطني الاول: الطريق نحو الاستقلال
- المحور الوطني الثاني: الإصلاح وتحسين جودة الخدمات العامة
- المحور الوطني الثالث: التنمية المستدامة

من أهم المضامين التنموية التي أكدت رؤية الحكومة الفلسطينية عليها في المرحلة القادمة "ان المصادر البشرية الفلسطينية هي القوة المدركة للتنمية الوطنية " الأمر الذي يؤكد انه لا يمكن إحداث الارتقاء بالأداء من خلال النهوض بإجراءات إعداد وتحضير الموازنات وإدارة الأداء فقط، بل ان نوعية النتائج المرجوة تعتمد على مستوى المهنية والقدرات التي يتحلى بها قطاع الخدمة المدنية إلى جانب اسناده بإجراءات فعالة وناجعة تعنى بإدارة الموارد البشرية وتطويرها، مما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي للدوائر الحكومية المنضوية في الخدمة المدنية، وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني بأفضل جودة.

ومن أجل تحقيق التنمية المنشودة في الموارد البشرية لكلا الجنسين في الخدمة المدنية فان هذه الاستراتيجية تتكامل مع الحكومة في توجهاتها لمراعاة النوع الاجتماعي في خططها وسياساتها وبرامجها بحيث تكون حساسة للنوع الاجتماعي وتلبي الاحتياجات الجندرية لكافة فئات المجتمع من نساء ورجال، أسرى، وذوي احتياجات خاصة،... الخ، من أجل الوصول إلى العدالة والمساواة في الخدمة المدنية.

ان ما تحقق على صعيد تطوير واصلاح الخدمة المدنية في السنوات الاخيرة في اطار التشاركية المؤسسية الوطنية وبإشراف قيادة ديوان الموظفين العام مع الشركاء المحليين والدوليين باعتباره مظلة اشرافية لتطوير الادارة العامة في فلسطين، ويستند في دوره إلى القانون الأساسي (مادة رقم 87) التي تنص على مايلي: " 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 رقم (4) لسنة 1998 والمعدل عام 2005م فهو بمثابة المظلة الاشرافية الرقابية والمنفذة للسياسات والأنظمة الخاصة بتطوير الخدمة المدنية من خلال تكامل وثيق مع مجلس الوزراء وكافة الدوائر الحكومية المنضوية في المجال، كما له دور مميز في مأسسة الدوائر الحكومية العاملة في الخدمة المدنية، ورسم وتطوير السياسات الخاصة بإدارة وتنمية الموارد البشرية في الخدمة المدنية،

وعليه ولبناء مؤسسات فاعلة قادرة على الاستجابة لمتطلبات المواطن تم تضمين أجندة السياسات الوطنية بأولوية سياسية تتعلق بـ " تعزيز كفاءة المؤسسات العامة " بمجموعة من التدخلات السياسية للمساهمة في تحقيق أجندة السياسات الحكومية للأعوام (2021-2023) وذلك على النحو التالي :

التدخلات السياسية	الأولوية السياسية	السياسة الوطنية
<ul style="list-style-type: none"> - مأسسة الالتزام بمدونة السلوك الوظيفي في قطاع الخدمة المدنية. - تعزيز الشفافية والمساءلة في عمل الحكومة. - إصلاح المؤسسات العامة وإعادة هيكلتها لتعزيز كفاءتها في تقديم الخدمات. - تنمية الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية وإدارتها بفعالية. - تعزيز الإدارة العامة المرتكزة على النتائج والأداء واستكمال عملية دمج التخطيط بالموازنة والتحول لموازنة البرامج. - إدماج النوع الاجتماعي والقضايا العبر قطاعية في سياسات الحكومة وبرامجها وموازنتها. 	تعزيز كفاءة المؤسسات العامة	الحكومة الفعالة