

2023

الخطة التشغيلية لديوان الموظفين العام لسنة 2023



إعداد

الإدارة للتخطيط ورسم السياسات

المحتويات

2.....	مقدمة.....
2.....	ملخص تنفيذي.....
3.....	الإطار العام.....
3.....	الرؤية.....
3.....	الرسالة.....
3.....	القيم.....
4.....	الأهداف الاستراتيجية والأولويات.....
5.....	منهجية إعداد الخطة التشغيلية.....
5.....	منهجية المتابعة والتقييم.....
5.....	قراءة الواقع والمؤشرات.....
6.....	التحليل الرباعي (SWOT Analysis).....
11.....	أهم الصعوبات والإجراءات التصحيحية المتخذة.....
12.....	مؤشرات الأداء التنموية.....

مقدمة

شهدت الخدمة المدنية خلال السنوات الأخيرة طفرة نوعية في أداء ديوان الموظفين العام نظراً لما يقوم به الديوان من لعب دور هام في مجال التطوير والارتقاء بالخدمة المدنية في ظل التحديات الكبرى التي يواجهها القطاع الحكومي والأزمات التي مرت بها البلاد بدءاً من تعطل المصالحة في العام 2017 وجائحة كورونا التي عصفت بكل مناحي الحياة ووصولاً إلى الحرب المدمرة على قطاع غزة في العام 2021 في ظل الحصار الخانق المتواصل منذ العام 2006 على قطاع غزة والتحديات في العلاقة المؤسسية مع الجناح الآخر من الوطن ووجود تصنيفات وظيفية مرتبطة بها حيث حافظ ديوان الموظفين على استقرار المؤسسة الحكومية وضمان استمرارية عملها، ويختصر دور ديوان الموظفين العام بما يأتي:

- دور خدماتي: يقدم ديوان الموظفين العام خدماته لجمهوره من الباحثين عن فرص عمل وطلاب الجامعات والكليات والباحثين والأكاديميين والمحليين في مجال الخدمة المدنية كما ويقدم خدمات لجميع موظفي الخدمة المدنية في الدوائر الحكومية المختلفة.
- دور استراتيجي تنظيمي: يقدم الديوان دور استراتيجي في التخطيط للموارد البشرية الحكومية وتصميم السياسات والأطر التنظيمية للخدمة المدنية.
- دور استشاري ورقيابي: يقوم الديوان أيضاً بالإشراف على تطبيق أنظمة وتشريعات الخدمة المدنية والرقابة على تنفيذها في جميع الدوائر الحكومية ويسعى باستمرار لتطوير هذه الأنظمة وبعد مركز استشاري لجميع الدوائر الحكومية في هذا الإطار.
- دور تطويري تنموي: يلعب ديوان الموظفين العام دوراً هاماً في تطوير وبناء قدرات رأس المال البشري الحكومي من خلال دورات تدريبية وتوجيهية مختلفة ويسعى للتوسيع في هذا الدور وتعزيزه للنهوض بالموارد البشرية الحكومية والارتقاء بقدراتها وكفاءتها.
- دور تكاملی ومركز معلومات: يمثل ديوان الموظفين المرجعية لبيانات الموارد البشرية الحكومية كما أن وظف تكنولوجيا المعلومات بشكل واسع شمل حوسبة غالبية مكونات الديوان.

ملخص تنفيذي

تلخص أهم إنجازات ديوان الموظفين بالتالي:

1. تم عمل دراسات مختلفة لتمكين الموظف من تطوير مساره الوظيفي والحصول على العدالة في حقه بالترقى والتحفيز حيث تم العمل على ملف الترقيات والتعديل الوظيفي وحل إشكالات العقود والمعلمين المرضى وغيرها من الإشكالات التي تواجه الموظفين منذ سنوات.
2. تم رفد وضخ دماء جديدة في الدوائر الحكومية المختلفة عبر توظيف لقرابة 3200 موظف جديد حيث تم إعداد جداول تشكيلات وفق دراسة احتياجات الدوائر الحكومية.
3. تمكن ديوان الموظفين العام من عمل نقلة نوعية في مجال حوسبة عملياته وخدماته سواء التي تستهدف طالبي الوظائف أو التي تستهدف موظفي الخدمة المدنية.
4. تمكن ديوان الموظفين من إدارة ملف الوظائف الإشرافية على مستوى كل الدوائر الحكومية والذي يعد الأضخم منذ عام 2014.
5. أصبح هناك هيكل وظيفي ووصف وظيفي حديث ومعتمد لكل الدوائر الحكومية حيث تم إدارة الملف من قبل لجنة حكومية كان نواتها ديوان الموظفين العام.

6. أوجد الديوان أمل مشرق لذوي الإعاقة الذين تحدوا أنفسهم وواصلوا درب الكفاح وحصلوا على شهادات جامعية وبات تنافسهم لتوظيفهم في الوظيفة العامة متاح ومقدر.
7. أصبح هناك مخزون استراتيجي من بطاقة الوصف الوظيفي المحدثة لغالبية الفئات والوظائف.
8. توجه الفكر نحو الخصخصة بدأ بملف خدمات النظافة في الحكومة وأيضاً إيقاف التوظيف على الفئة الرابعة والخامسة وحل احتياج الوزارات عبر المشاريع الدوارة للتشغيل والتي أصبحتتمكن من خلق فرص عمل دورية لهذه الفئة.
9. تم تطوير أنظمة ولوائح منها لائحة التطوع، لائحة الأطباء المدراء، لائحة القانونيين، لائحة توظيف ذوي الإعاقة، ... وغيرها من اللوائح الناظمة لملف الخدمة المدنية.
10. وضع الديوان لمساته الفكرية والمنهجية على عشرات اللجان الحكومية التي شارك فيها وأصبح رأي الديوان محل احترام واهتمام وثقة لغالبية اللجان الحكومية.

وتتركز الخطة التي تم إعدادها على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف ديوان الموظفين العام. وقد تم إعدادها بناء على مخرجات تحليل البيئة الداخلية والخارجية لديوان الموظفين العام وقراءة مؤشرات الخدمة المدنية ومقارنتها في عام 2022. كما أنه تم التعاون مع جميع الإدارات والوحدات في ديوان الموظفين العام في إعداد الخطة بما يتناسب مع القدرات والإمكانيات لليديوان لإحداث تطوير في وتنمية للخدمة المدنية بجميع جوانبها. وتحتوي الخطة على عدد () برنامج وعدد () نشاط موزعة على البرامج المختلفة.

الإطار العام

الرؤية

قطاع موارد بشرية حكومية فعال وكفؤ قادر على الارتقاء بخدمة المواطن والوطن.

الرسالة

ديوان الموظفين هو مؤسسة تسعى لحكومة وتطوير الوظيفة العامة بأبعادها البشرية والإجرائية والقانونية والرقابية من خلال أداء مؤسسي متميز ومحفز ويلي التكاملية والمعايير العالمية في جودة تقديم الخدمات وبالتعاون مع كافة الشركاء.

القيم

- التمييز في تقديم الخدمات القائم على الجودة والتطور والحداثة.
- المصداقية والأمانة والتزاهة والشفافية في تنفيذ الأعمال وتقديم المعلومات.
- الإتقان في أداء العمل بالسرعة والدقة المطلوبة بمهنية واحترافية عالية.
- الحزم والانضباط بتطبيق قوانين وأنظمة الخدمة المدنية واحترام القانون.
- العدالة والمساواة في التعامل وتكافؤ الفرص للجميع.
- الانتماء والتمكين تعزيز الشعور بالمسؤولية وتحفيز وتقدير الموظفين على الأداء المتميز ورفع ثقتهم بأنفسهم.
- المبادرة والإبداع والابتكار في صناعة الحلول وتطوير طرق وأساليب إنجاز العمل.
- التعاون والشراكات الفعالة مع كافة الأطراف للوصول للممارسات الفضلى.
- المرونة والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة والأزمات والتحديات.
- مشاركة المعرفة من خلال تبادلها من أجل التوجه نحو الاستدامة وتكامل الأفكار.

الأهداف الاستراتيجية والأولويات

من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية والدراسة الشاملة لإنجازات ديوان الموظفين للخطة الاستراتيجية 2016-2020 وخطته 2020-2021 والوقوف على توجهات وتطلعات الديوان ورؤيته ورسالته ومن خلال قيمه وأهدافه الجوهرية وابشأً من الإطار الاستراتيجي للعمل الحكومي للأعوام 2022-2024 تم صياغة أهدافه الاستراتيجية خلال الأعوام 2022-2024 وهي كالتالي:

جدول (1): أهداف ديوان الموظفين العام وأولوياته

الأهداف الفرعية (البرامج)	م	الأولوية الحكومية المرجعية ¹	الأهداف الاستراتيجية	م
تطوير نظام الاستقطاب وفق مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة.	1	الحماية الاجتماعية والحد من الفقر ومكافحة البطالة	رفع كفاءة وفاعلية عملية الاستقطاب وإدارة الحراك الوظيفي للموارد البشرية في الخدمة المدنية	1
إدارة إجراءات التعيينات والعقود والحركة الوظيفي	2	تطوير المؤسسي		
إدارة معلومات عملية الاستقطاب والتعيين	3	تطوير الأداء الإعلامي		
تطوير نظم عمل رأس المال البشري	1	الحماية الاجتماعية والحد من الفقر ومكافحة البطالة	تطوير خطط وسياسات إدارة رأس المال البشري وفق مبادئ الجدارة والتميز والتحفيز	2
الدراسات المستقبلية والبحوث	2	الأمن والنظام العام وتعزيز سيادة القانون		
تطوير البيئة الناظمة لدمج ذوي الإعاقة في الوظيفة العامة	3	تطوير المؤسسي		
تعزيز كفاءة موظفي الخدمة المدنية	4	تعزيز الشراكة المحلية والدولية		
تطوير البنية المعلوماتية لديوان الموظفين	5	التطوير المؤسسي		
تطوير أنظمة التقييم لموظفي الخدمة المدنية	1	تعزيز الشراكة المحلية والدولية	تنمية وتطوير رأس المال البشري لتحقيق الريادة	3
تطوير أداء رأس المال البشري الحكومي وتعزيز منصات المعرفة	2	جودة التعليم		
تفعيل المعهد الوطني للإدارة العامة والقيادة (NIPAL)	3	الأمن والنظام العام وتعزيز سيادة القانون		
تطوير تشريعات وأنظمة قطاع الخدمة المدنية	1	التطوير المؤسسي	حكومة أنظمة الموارد البشرية وتطوير التشريعات وتعزيز الرقابة عليها	4
الارتقاء بوعي القانوني لموظفي الخدمة المدنية	2	تعزيز الشراكة المحلية والدولية		
ضمان تقديم خدمات قانونية فعالة لقطاع الخدمة المدنية	3	التطوير المؤسسي		
تطوير نظام رقابي فعال تشاركي لقطاع الخدمة المدنية	4	تعزيز الشراكة المحلية والدولية		
تعزيز التكنولوجيا والأنظمة الذكية للموارد البشرية	1	التطوير المؤسسي	ضمان تقديم خدمات موارد بشرية فعالة ومتكلمة عبر توظيف أحدث أساليب التحول التكنولوجي والرقمي ونظم الجودة	5
تعزيز تكامل الخدمات المحسوبة لديوان الموظفين العام	2	تطوير البيئة التكنولوجية ودعم التحول الرقمي		
إدارة الموارد المالية بكفاءة وفاعلية	3	تطوير الأداء الإعلامي		
ضمان تطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي	4	تعزيز الشراكة المحلية والدولية		
ضمان تحقيق الاتصال الداخلي والخارجي	5			

¹ الإطار الاستراتيجي للعمل الحكومي للأعوام 2022-2024

منهجية إعداد الخطة التشغيلية

- دراسة ما تم إنجازه في خطة 2022 وتقدير المخرجات.
- دراسة المؤشرات لعام 2022.
- دراسة تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- الاطلاع على المستجدات للوضع الحكومي واحتياجات الموارد البشرية.
- التواصل مع الإدارات والوحدات في ديوان الموظفين العام وتشكيل فريق فيه مندوب عن كل إدارة ومناقشة كل إدارة بخطتها.
- تم تحديد عناصر الخطة التشغيلية بما يتواافق مع الإطار الاستراتيجي لعام 2022-2024 ويتماشى مع المستجدات.
- تمت المراجعة والاعتماد النهائي.

منهجية المتابعة والتقييم

- يتم عمل متابعة دورية لسير العمل في الخطط المختلفة وإدخال إنجازات الأنشطة على البرنامج المحوسب والمرفقات التأكيدية التي تدعم صحة تحقيق الأنشطة ودقة نسب الإنجاز.
- يصدر الديوان تقارير إنجازات ربعية، مع تحديد الانحرافات وأسبابها.
- يتم متابعة قيم المؤشرات الخاصة بالخطة الاستراتيجية بشكل سنوي ومدى إسهام برامج الخطط التشغيلية في التقدم في إنجاز المؤشرات وفق ما هو مخطط، وتصحيح الانحرافات أولاً بأول.

قراءة الواقع والمؤشرات

تم إعداد التحليل الرباعي (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات). وتم تحديد أهم الصعوبات والإجراءات التصحيحية المتخذة. كما تم رصد المؤشرات التنموية ومقارنتها بين العامين 2021 وعام 2022.

جدول (2): منهجية التحليل الرباعي التي اتبעה الديوان

اسم الدائرة الحكومية	ديوان الموظفين العام	البيان	العدد	ملاحظات
	ورشة عمل	ورشة عمل	2	تم إقامة ورشي عمل لعمل تحليل البيئة
	تقييم داخلي	تقييم داخلي	4	تم إعادة دراسة وتقييم البنود داخل الديوان على 3 مراحل قبل ورش العمل وبعد ورش العمل عرض قبل الاعتماد تعديل ثم اعتماد نهائي

التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

أولاً: تحليل البيئة الداخلية

جدول (3): تحليل البيئة الداخلية والخارجية لديوان الموظفين العام

نقاط الضعف	نقاط القوة
1. أداء الديوان	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تأجيل بعض أنشطة الخطة للعام 2022 إلى عام 2023 بسبب عدم توفر الموارزنات وضغط العمل الشديد. ▪ عدم تمكين وحدة الرقابة داخل الديوان وعدم وجود تقييم دوري للأداء المؤسسي لليوان. ▪ عدم وجود لائحة لمعهد التدريب أو موازنة مالية تمكنه من الانطلاق. ▪ ضعف الموارد المالية لأغراض التطوير المؤسسي لليوان والتدريب. ▪ وجود الكثير من المعاملات تنفذ ورقياً. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ يوجد تمكن على المستوى الفني والإداري لليوان لإدارة ملفاته المختلفة. ▪ قدرة عاليه لدى الديوان للعمل كفريق متكملا في إدارة ملفاته وبجودة وكفاءة عالية وشفافية ونزاهة وفي الوقت المناسب. ▪ حق الديوان غالبية الأهداف التي رصدها في خطته الاستراتيجية عبر تنفيذه للخطط السنوية المختلفة ووفق نسب الإنجاز المخططة. ▪ مؤشرات الأداء في ملفات الديوان المختلفة إيجابية وتعكس حالة من الاستقرار على نطاق الخدمة المدنية. ▪ يوجد لدى ديوان الموظفين العام فريق يقوم بإعادة هندسة عملياته وحوسبتها وربطها مع الدوائر الحكومية المختلفة. ▪ تبني الإدارة العليا رؤية تطويرية واستراتيجيات واضحة المعالم لتطوير العمل في الديوان. ▪ يوجد لدى الديوان معهد تدريب حديث وقدرة على تنفيذ برامج تدريبية عالية المستوى عن طريق التشبيك مع الجهات المختلفة. ▪ تم تطوير منهجيات مكتوبة وسياسات وأدلة استرشادية فيما يخص الهيكليات، العقود، البطالة، الاستقطاب، الوظائف الإشرافية، ذوي الإعاقة، إعادة هندسة العمليات وغيرها. ▪ مشارفة على الانتهاء من مشروع تطوير المسميات الوظيفية لقطاع الخدمة المدنية. ▪ وجود مخزون يتتجاوز ما نسبته 75% من بطاقات الوصف الوظيفي لقطاع الخدمة المدنية جاهزة ومحدثة. ▪ ساهم الديوان بشكل رئيسي في حل غالبية الإشكالات العالقة فيما يخص العقود والبطالة والتكييفات وترهل الهيكليات والترقيات وتم رفد الدوائر الحكومية بحاجتها الأساسية من موظفين وفق جداول تشكيلات مدرسية ومعتمدة ونظام استقطاب نزيه وشفاف. ▪ وجود خطة استراتيجية حديثة للتدريب وتطوير كوادر الخدمة المدنية للفئة الأولى فما دون.

	2. الموارد البشرية
▪ نقص في الكادر مما يسبب ارتفاع العبء الوظيفي.	▪ يضم ديوان الموظفين كفاءات متخصصة في مجالات الموارد البشرية والتخطيط والجودة والقانونية وتقنولوجيا المعلومات ومن حملة المؤهلات العلمية العليا.
▪ انخفاض في الرضا لدى الموظفين.	▪ يوجد انتماء عالي لدى موظفين الديوان مما أثر إيجاباً على إنجاز أهدافه المختلفة تحت الضغط وبفاءة وفاعلية.
▪ اكتظاظ مكان العمل وعدم مناسبة البيئة المكانية والوظيفية للمبى لهاته.	▪ توفر رؤية وآلية واضحة لإدارة العمل وسياساته لدى الفئة العليا معتمدة على أنظمة دعم القرار ووفق مبدأ التخصصية والتشاور.
▪ ضعف في تدريب وتطوير الكوادر لانشغالهم الدائم وعدم توفر تدريب متخصص.	▪ امتلاك موظفي الديوان قدرات عالية وتنوع في المجالات المختلفة مما جعله صمام أمان لتطوير الخدمة المدنية وأنظمتها.
▪ الحاجة لتعزيز إجراءات السلامة والوقاية في الديوان.	▪ يقوم الديوان بتحديث مدونة السلوك الوظيفي من أجل تطوير أخلاقيات الموظفين والحد من الإشكالات.
▪ الحاجة لتعزيز اللوجستيات ومكونات البيئة المكانية والجمالية للديوان.	
▪ الحاجة لتحديث المعدات والأجهزة الحاسوبية والأثاث لغالبية موظفي الديوان.	
▪ عدم قدرة أنظمة العقوبات على ردع الموظفين المتجاوزين للنظام.	
	3. الهيكل التنظيمي
▪ وجود شواغر هامة في الهيكل التنظيمي وقلة موارد بشرية لسدتها خاصة على نطاق الأقسام.	▪ يتتوفر هيكل تنظيمي محدث ومعتمد ويحقق أهداف ومتطلبات الديوان.
▪ عدم تفعيل وحدة التطوير المؤسسي.	▪ وضوح وتكامل في المهام والصلاحيات والتسلسل الإداري والوظيفي حسب الهيكل التنظيمي.
▪ ضعف لدى عدد من الدوائر الحكومية في مجالات التخطيط والتطوير المؤسسي وإدارة الموارد البشرية والحواسوب والقدرات الإدارية المختلفة.	▪ يتتوفر وصف وظيفي ودليل تنظيمي.
	▪ يتتوفر نظام محosب واضح الصالحيات مرتبط بالهيكل التنظيمي للتعامل مع ملفات الديوان المختلفة.
	4. آلية اتخاذ القرار
▪ طول فترة اتخاذ القرارات في بعض الملفات لارتباطها بجهات خارجية.	▪ يوجد قدرة عالية لدى الديوان على استخراج التقارير الإحصائية المختلفة وبشكل محosب ومعالجة البيانات والاستفادة منها في صنع القرار.
▪ ارتفاع عدد من يصلون لسن التقاعد من موظفي الخدمة المدنية من الفئة العليا في مختلف الدوائر الحكومية في ظل ضعف الإحلال.	▪ يوجد موارد كافية لدراسة وتحليل البيانات وتجهيزها لدعم القرار.
	▪ التشاركية والتكمال مع أصحاب العلاقة لاتخاذ القرارات المختلفة.
	▪ ينظم عمل ديوان الموظفين العام بقانون الخدمة المدنية ولوائحه التنظيمية والتعليمات ويوجد مجموعة من اللوائح التنظيمية ضابطة لعدد كبير من الإجراءات داخل الديوان (لائحة التعديل الوظيفي-جدول تشكيلات الوظائف-مدونة قواعد السلوك..).

5. الخدمة المقدمة والعلاقة مع الشركاء	
<p>البطء الشديد وطول الإجراءات في صرف الموازنات لتنفيذ المبادرات المعتمدة لليهودي والي تعنى بتطوير خدماته المقدمة.</p> <p>الحاجة لوجود أنظمة إفصاح المتعلقة بعملية الاستقطاب للجمهور.</p> <p>الحاجة لتشبيك علاقات من أجل تطوير وتدريب كوارد الخدمة المدنية في شتى التخصصات.</p> <p>ضعف التفاعل مع استفسارات متلقى الخدمة على قنوات التواصل الاجتماعي.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ يوجد لدى ديوان الموظفين علاقات تنسيقية عالية المستوى مع جميع الأطراف ذات العلاقة. ■ وجود ثقة عالية لدى صانعي القرار بكوادر الديوان واعتباره مرجعية لكافة القرارات التي تصدر فيما يخص الخدمة المدنية. ■ ديوان الموظفين العام حاصل على المركز الأول في جودة أداء مركز خدمة الجمهور ورضا من الجمهور يزيد عن 80%. ■ تقدم الخدمة المهنية عالية وباستخدام قنوات متعددة والمتمثلة في موقع الديوان الإلكتروني، تطبيق الموبايل، قنوات يوتوب وتليغرام، نظام الشكاوى المركزي. ■ يوجد آليات واضحة لتقدير جودة الخدمات المقدمة من الديوان وأليات معتمدة لقياس الرضا. ■ يوجد ارتفاع عالي في الثقة بالنزاهة والشفافية للخدمات المقدمة من الديوان. ■ نشاط الدور الإعلامي لليهودي والافتتاح على المجتمع. ■ نشر الديوان لأداته وخططه وأخباره والمرجعيات القانونية على موقعه الإلكتروني ليطلع عليها الجميع. ■ استثمار دور وعلاقات الديوان في تنفيذ عملية الاستقطاب وتوفير أماكن لعقد الامتحانات المختلفة.
6. النظم الإدارية والمالية والمعلوماتية	
<p>محدودية مصادر التمويل لليهودي لتطويره واعتماده بالغالب على الميزانيات الحكومية.</p> <p>ضعف في تسويق المشاريع المختلفة لليهودي.</p> <p>بطء عملية الربط الإلكتروني مع الدوائر الحكومية نظراً للضغط الشديد لدى موظفي الديوان أو عدم توفر بنية لدى الدوائر الحكومية.</p> <p>عدم ربط المسار الوظيفي للموظف بالنظام التدريسي.</p> <p>عدم ربط نظام تقييم الأداء بالتدريب.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ يمتلك ديوان الموظفين العام نظام تقييم أداء إلكتروني حديث لموظفي الخدمة المدنية وينتج بيانات إحصائية ذات جودة عالية لمتخذ القرار. ■ يمتلك ديوان الموظفين العام بيئة تقنية برمجية متقدمة تمثل في برنامج إدارة الموارد البشرية HRMIS تمكنه من أتمتة وحسوبة كافة العمليات الإدارية. ■ يمتلك ديوان الموظفين منظومة إدارية محوسية متطرفة في مجال الاستقطاب. ■ يوجد لدى الديوان أنظمة محوسية لخدمات وإشعارات لموظفي الخدمة المدنية وطالبي الوظائف. ■ يوجد لدى الديوان تطبيق موبايل لموظفي الخدمة المدنية. ■ يستعمل الديوان الأنظمة القياسية في شئون الموظفين والشكاوى. ■ جاري تطوير أنظمة أرشفة الكترونية متخصصة في البريد الداخلي لليهودي وحفظ السجلات الداخلية. ■ جاري تطوير أنظمة لعمليات الربط لملفات الديوان مع الدوائر الحكومية المختلفة وفق مخرجات إعادة هندسة العمليات.

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية

التهديدات	الفرص
<p>1. المتغيرات السياسية</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ الأوضاع الطارئة من الحروب المتكررة والوضع الصحي (كورونا) وتأثيرها على مناحي الحياة. ■ التقلبات السياسية. ■ الحصار المالي والمادي وتأثيره على نسج العلاقات. ■ ضعف تعاون المؤسسات الدولية في مجال المنح والبعثات وتقديم المساعدة الإدارية في مجال تطوير الوظيفة العامة. ■ الأزمة المالية الخانقة التي تعاني منها الحكومة في غزة والتي تؤثر في مجالات توفير الرواتب وتخفيض ميزانيات للتحفيز وتوفير مخصصات لتطوير عملية بناء قدرات موظفي الخدمة المدنية وتطوير مسارهم الوظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ بدأ تقبل الجهات المانحة بالتعامل مع ديوان الموظفين العام مما قد يؤثر إيجاباً على تطوير كوادر الخدمة المدنية.
<p>2. المتغيرات الاقتصادية</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ اتساع الفجوة بين العرض والطلب في سوق العمل. ■ عدم وجود دراسات تفصيلية حول البطالة وسوق العمل. ■ ارتفاع نسبة الفقر في قطاع غزة. ■ هجرة العقول خاصة في مجال الطب وتكنولوجيا المعلومات. ■ الأثر الكبير لجائحة كورونا على الاقتصاد. ■ عدم توفر استقرار اقتصادي. ■ ضعف دور الجهات الناظمة لسوق العمل في توجيه قوى العمل نحو الاختصاصات الأكثر طلباً. ■ قلة المواريثات المرصودة للوظائف الحكومية وعدم الحاجة لتضخيم القطاع الحكومي. ■ ضعف قدرة القطاع الخاص على استيعاب المزيد من الوظائف. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ وجود توجه حكومي لدعم القطاعات المختلفة وتعزيزها. ■ التوجه لدى قوى العمل للبحث عن فرص بديلة للعمل عن بعد وغيرها. ■ ازدياد المشاريع الريادية والمشاريع الصغيرة. ■ وجود إمكانية للحصول على وظائف خارج قطاع غزة. ■ ازدياد البرامج في الجامعات والكليات والمعاهد وتنوعها. ■ إمكانية الاستفادة من العلاقات مع دول الجوار لاستقطاب كفاءات من قطاع غزة.
<p>3. المتغيرات الاجتماعية</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ضعف برامج التوعية والإرشاد للأهالي والخريجين والباحثين عن عمل حول البدائل للعمل. ■ ازدياد قناعة المجتمع الغزي بأن الوظيفة الحكومية أكثر أماناً مما يزيد الطلب عليها. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ مجتمع غزة مجتمع فقير وكثير من الشباب يتصرف بالمبادرة. ■ ارتفاع نسبة التعلم وتتوفر الكفاءات من مختلف التخصصات في قطاع غزة. ■ انتشار ثقافة التعليم والعمل الإلكتروني.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ زيادة الفقر التي أدت لازدياد الطلب على الخدمات الحكومية المختلفة مما يؤدي لازدياد حاجة الدوائر الحكومية للوظائف. ▪ تدني الوعي بأهمية وجود القيادات النسائية في العمل الحكومي. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ بدء فهم الأهالي لأهمية الاختصاصات المهنية وبحثهم عن الاختصاصات الأكثر أهمية. ▪ توجه الكثير من الخريجين لتنوع وتطوير قدراتهم. ▪ زيادة عدد حملة المؤهلات العليا في مختلف الاختصاصات ومن الجنسين.
4. المتغيرات السكانية والبيئية	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ارتفاع معدل النمو السكاني. ▪ عدم توفر تخصصات نادرة مثل وظائف الخبراء (جراحة القلب-طبيب بيطري.....) وعدم ملائمة الامتيازات المالية الممنوحة لعدد من الوظائف النادرة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعايش المجتمع والقطاعات المختلفة معجائحة كورونا. ▪ تقبل فكرة العمل في الخارج للخريجين.
5. المتغيرات التكنولوجية	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مغادرة عدد من الكفاءات العاملة في مجال تكنولوجيا الحاسوب ومجال التطوير الإداري. ▪ منع المعدات التكنولوجية من الدخول وارتفاع أسعارها. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود توجه حكومي نحو التحول الإلكتروني. ▪ توظيف تقنيات العمل عن بعد في غالبية الوظائف بسبب الكورونا وغيرها. ▪ توفر أحدث التقنيات والتخصصات في المجالات التكنولوجية المختلفة في قطاع غزة. ▪ التقدم التقني المتسارع في شتى المجالات.
6. التشريعات والقوانين	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ حاجة القوانين والتشريعات الناظمة للتطوير والتوحيد. ▪ عدم وجود نظام عقوبات موحد. ▪ عدم وجود نظام عقوبات للسلوكيات الحديثة المرتبطة بالتواصل الاجتماعي والتطور التكنولوجي. ▪ ضعف في تطبيق العقوبات الإدارية المنصوص عليها في القانون بسبب الوضع السائد. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود قوانين ولوائح للخدمة المدنية معتمدة. ▪ وجود توجه لتحديث جميع الأطر التشريعية في جميع المجالات بما يتناسب مع الواقع.

أهم الصعوبات والإجراءات التصحيحية المتخذة

واجه الديوان العديد من الصعوبات والتحديات أبرزها ما يلي:

جدول (4): أهم الصعوبات والإجراءات التصحيحية المتخذة

م الإجراءات التصحيحية المتخذة	أبرز الصعوبات
وضع برامح وأنشطة الخطة التشغيلية لديوان لمعالجة نقاط الضعف والتهديدات اعتماداً على نقاط القوة والفرص لدى الديوان.	نقاط الضعف والتهديدات التي تم سردها ضمن التحليل الرباعي
<ul style="list-style-type: none"> ● البدء بوضع إطار للتحفيز بأنماط أخرى لا تحتاج موازنات إضافة لإيجاد مصادر تمويل أخرى لتطوير بيئة عمل الديوان منها مشروع بناء وتشطيب معهد التدريب. ● العمل على ترشيد النفقات والاعتماد على الموارد المتاحة ما أمكن. ● تطوير ملف الموازنة لعام 2023 بحيث يشمل جميع فعاليات الديوان. 	الأزمة المالية الخانقة التي تعاني منها الحكومة في غزة والتي تؤثر في مجالات توفير الرواتب وتخصيص ميزانيات للتحفيز وتوفير مخصصات لتطوير عملية بناء قدرات موظفي الخدمة المدنية وتطوير مسارهم الوظيفي.
بناء معهد للتدريب والبدء بتجهيز لاحتته إضافة لتطوير العمل في التدريب ليكون عن بعد واستضافة مدربين دوليين لعقد العديد من الدورات	توجه موظفي الخدمة المدنية يتذكر على بناء القدرات من خلال التحسين العلمي العالي في الوقت الذي يتطلب الأمر التركيز على بناء القدرات من خلال الدورات التدريبية والتدريب المهني والتقني
إعداد تصور لتطوير قانون الخدمة المدنية إضافة لتنظيم لوائح وأنظمة حديثة في المجالات المستجدة.	قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنظيمية يحتاج إلى مزيد من عمليات تطوير ليتناسب مع المستجدات على ساحة الموارد البشرية.
العمل على تفعيل وحدة الرقابة الداخلية بـ الديوان وإعادة هيكلتها لتشمل قسم للرقابة الخارجية	ضعف الدور الرقابي في مجال الرقابة على أداء الموارد البشرية في عدد من الدوائر الحكومية.
التوجه لحوسبة جميع أعمال الديوان المتعلقة بالجمهور ووضع أدلة إرشادية للتعامل مع الخدمات المختلفة المقدمة	زيادة النمو السكاني وارتفاع الطلب على الخدمات الحكومية بشكل أسرع من قدرة الحكومة على تمويل عمليات التوسيع الحكومي
رفع نسبة تأهيل وتدريب الكوادر على المتطلبات لقانون الخدمة المدنية وأليات التعامل معه.	وجود ضعف في الفهم لقانون الخدمة المدنية للجهات الحكومية المختلفة
إعداد مدونة سلوك للوظيفة العامة موحدة.	عدم وجود مدونة سلوك موحدة لموظفي الخدمة المدنية
إعداد دليل تحقيقات موحد.	عدم وجود دليل لإجراءات التحقيقات موحد في الخدمة المدنية
التوجه نحو تطوير ملف الصادر والوارد الإلكتروني وإعادة هندسة عمليات الديوان	ارتفاع عدد المعاملات الورقية لـ الديوان الموظفين العام الوارد والصادرة
البدء بعمل أدلة ومسارات وظيفية وتعديدها ورفع الوعي فيها.	عدم وجود آليات واضحة لموظفي الخدمة المدنية لتطوير مساراته الوظيفية

مؤشرات الأداء التنموية

يلخص الجدول التالي أهم المؤشرات التنموية للموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية ومقارنتها بين عامي 2021 و2022

وتفسير الزيادة أو الانخفاض في المؤشر:

جدول (5): المؤشرات للأعوام 2021 و2022 ومقارنتها وتفسيرها

اسم المؤشر	وصف المؤشر	الوحدة	سنة 2021	سنة 2022	نسبة الزيادة/ الانخفاض	التفسير
عدد الوظائف المعتمدة	يعطي العرض الحكومي	عدد	2129	950	%38.3-	الانحسار بسبب انتهاء تسوية ملفات العقود لوزارة المالية والبطالة للأوقاف حيث أن الرقم السابق كان فيه فقط 1500 من سوق العمل والباقي تسوية ملفات وبكل الأحوال يدل هذا المؤشر على انخفاض الطلب الحكومي لشح الموازنات
عدد الموظفين في الخدمة المدنية	يبين عدد موظفي قطاع غزة على رأس عملهم	نسبة	36374	36498	%0.17	الارتفاع طفيف لانخفاض عدد الوظائف الجديدة إضافة إلى التقاعد وتحول العديد من الموظفين من مسمى مستنكف عائد إلى مستنكف
عدد الموظفين في الخدمة المدنية وليسوا على رأس عملهم	يبين عدد الموظفين الحكوميين ليسوا على رأس عملهم ولكن يحصلون على رواتب	نسبة	10067	10337	%1.32	الازدياد وهي حيث أنه ناجم عن تحول العديد من المستنكفين العائدين إلى مستنكف
موظفي الخدمة المدنية لعدد السكان	يعطي عدد موظفي الحكومة في سوق العمل	نسبة	1.7%	%1.75	%0.05	زيادة طفيفة جداً مما يعني عدم الاعتماد على القطاع الحكومي كمصدر رئيسي للتوظيف وضرورة إيجاد آليات بديلة للحد من نسب البطالة
موظفي قطاع التعليم لعدد موظفي الخدمة المدنية	يوضح المؤشران حجم موظفي الوزارات العاملة في المجالات الأساسية	عدد	17056	17128	%0.21	المؤشر يبين استقرار في التوظيف بأهم قطاعين وهما التعليم والصحة مما يعني أن الحكومة تولي اهتماماً خاصاً بهذه القطاعات الأساسية
		نسبة	11342	11153	%0.84-	
نسبة التعيينات السنوية الجديدة إلى الموظفين الحاليين	يبين المؤشر نسبة الدماء الجديدة التي تم ضخها في الحكومة	نسبة	11.4%	%10.7	%0.7-	انخفاض في العرض الحكومي لشح الموازنات ويتوقع استمرار الانخفاض عام 2023

التفصير	نسبة الزيادة / الانخفاض	سنة 2022	سنة 2021	الوحدة	وصف المؤشر	اسم المؤشر
ارتفاع طفيف في توجه الموظفين للحصول على شهادات عليا ويشير لوعي الموظفين بتطوير قدراتهم	%0.9	%11.5	10.6%	نسب	يفيد بمدى تأهل موظفي الحكومة للعمل، يفيد بمدى اهتمام الموظفين في تطوير مهاراتهم العلمية والإدارية	نسبة حملة المؤهلات العلمية من موظفي الخدمة المدنية ماجستير فما فوق
حدوث ارتفاع في النسبة راجع لاستكمال معالجة ملف الوظائف الإشرافية	%0.3	%3.3	%3	نسب	يفيد حول أي فئة لها أكبر تأثير على الحكومة ويفيد في دراسة الرواتب وأاليات صرفها بمراعاة الفئات	نسبة الفئة العليا والوسطى لباقي موظفي الخدمة المدنية
ارتفاع في عام 2021 بعد معالجة ملف الوظائف الإشرافية بعد انخفاض دام لسنوات كما أن الارتفاع في العام القادم متوقع بعد معالجة ملف الأقسام والشعب ولكن سيبقى الأمر بحد لا يتجاوز 15 %	%1.86	3682	3547	عدد	يفيد حول مدى معقولة توزيع الفئات الإشرافية في الحكومة ويفيد بمعارفه الفتنة القيادية والفتنة التي تعتبر صاف ثان	نسبة الوظائف الإشرافية لباقي وظائف الخدمة المدنية
ارتفاع طفيف جداً في نسبة الإناث من موظفي الخدمة المدنية وهذا يشير أنه ما زالت الفجوة كبيرة لأنخراط الإناث في العمل الحكومي	%0.40	%36.2	35.8%	أعداد ونسب	يفيد الدراسات والأبحاث والجهات التي تعنى بدعم المرأة وتعزيز صمودها	نسبة الإناث من موظفي الخدمة المدنية
تغير طفيف جداً يعزى لنتائج الوظائف الإشرافية ولكن ما زال الانخفاض حد مما يعني أن الحكومة ما زالت لم تتبني قرارات داعمة لرفع مكانة الإناث في الواقع القيادي.	%0.5	%7.8	7.3%	نسب	يقيس تطوير عنصر المرأة للوصول إلى مناصب صنع القرار	نسبة الإناث في وظائف الفتنة الوسطى والعليا
الانخفاض في النسبة يعزى إلى ان الهياكل التنظيمية في عام 2021 استقرت بعد الانتهاء من تعديل جميع الهيكليات وانهاء الدمج بين الدوائر الحكومية ولم يحدث عليها تغيير جذري عام 2022	%24.01-	212	346	أعداد ونسب	يفيد بمدى التدوير على نطاق الحكومة، الموظفين الذين يرغبون بتربية قدراتهم، مشاركة الحكومة للكفاءات العاملة لديها مع القطاع العام	عدد الموظفين الذين تم تدويرهم في الحكومة عبر (النقل الندب الإعارة)
تغير طفيف جداً	%0.1	41.6	41.5	عدد	يفيد بالبحث العلمي	متوسط عمر موظفي الخدمة المدنية

التفسير	نسبة الزيادة/ الانخفاض	سنة 2022	سنة 2021	الوحدة	وصف المؤشر	اسم المؤشر
يرجع الانخفاض لتقاعد المزيد من الموظفين القدماء	%0.37-	13.2	13.3	عدد	يفيد بالبحث العلمي	متوسط سنوات الخدمة حسب الدائرة الحكومية
يعزى الانخفاض إلى أنه في عام 2021 تم تذكير وحل إشكالات ترقيات مستحقة عالقة لسنوات قبلها في حين كانت سنة 2022 أكثر استقراراً	%12.41-	3679	4722	أعداد ونسب	الجانب المالي والإداري المترتب على هذه الترقية	الموظفين الحاصلين على ترقيات مستحقة
ارتفاع طفيف لقلة الفرص البديلة وبالعموم يكون أكثر الاستقالات في المعلمين والأطباء لتواجد فرص بديلة لهم في السوق المحلي	%0.2	%0.4	0.2%	أعداد ونسب	الانتماء للحكومة ومؤشر حول الرضا والفرص البديلة لموظفي الحكومة	الاستقالات بالنسبة لمجموع موظفي الخدمة المدنية
الانخفاض جاء بعد انحسار جائحة كورونا	%14.2-	1611	2141	عدد	الانتماء للحكومة والرضا الوظيفي	الإجازات المرضية، مصنفة (سيكليف، قومسيون)
ازدياد ملحوظ في عدد لجان التحقيق يفسره عدم وجود مدونة سلوك معتمدة حتى تاريخه وأن دليل التحقيقات ما زال لم ينجز حيث ستصبح الحالات التي تحال للجان تحقيق أكثر وضوحاً	%22.05	83	53	عدد	الانتماء للحكومة والرضا الوظيفي	عدد لجان التحقيق المنعقدة موظفي الخدمة المدنية
استقرار في الدوائر الحكومية	%0.1	%0.252	0.146 %	نسبة	الانتماء للحكومة والرضا الوظيفي	المخالفات المرتكبة لمن موظفين مقارنة بالعدد الإجمالي للموظفين
استقرار في التقييم ولكن يدل على ضرورة تعديل وتطوير نظام التقييم المتبعة كون النسبة في منطقة الأداء الممتاز وهذا يحتاج إلى حد	%0.1	86.9	86.8	نسبة	قياس أداء موظفي الخدمة المدنية وما هو المطلوب تطويره	مؤشر نتائج تقييم الأداء