

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 ومؤشرات
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 بدء من تعطل المصالحة في العام 2017 وجائحة كورونا التي عصفت بكافة 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، ويتلخص دور ديوان الموظفين العام بالآتي:

- دور خدماتي: يقدم ديوان الموظفين العام خدماته لجمهوره من الباحثين عن فرص عمل وطلاب الجامعات والكليات والباحثين والأكاديميين والمحللين 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 ورقابي: يقوم الديوان أيضاً بالإشراف على تطبيق أنظمة وتشريعات الخدمة المدنية والرقابة على تنفيذها في جميع الدوائر الحكومية ويسعى باستمرار لتطوير هذه الأنظمة ويعد 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 للتوسع في هذا الدور وتعزيزه للنهوض بالموارد البشرية الحكومية والارتقاء بقدراتها وكفاءتها.
- دور تكاملي ومركز معلومات: يمثل ديوان الموظفين المرجعية لبيانات الموارد البشرية الحكومية كما أن وظف تكنولوجيا المعلومات بشكل واسع شمل حوسبة غالبية مكونات الديوان.

ملخص تنفيذي

تتلخص أهم إنجازات ديوان الموظفين بالتالي:

1. تم عمل دراسات مختلفة لتمكين الموظف من تطوير مساره الوظيفي والحصول على العدالة في حقه بالترقي 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 وضع 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 وواصلو درب الكفاح وحصلوا على شهادات جامعية ويات 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 وأيضا إيقاف التوظيف على الفئة الرابعة والخامسة وحل احتياج الوزارات عبر المشاريع الدوارة للتشغيل والتي أصبحت تمكن 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 النازمة 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 للديوان 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 وقادر على الارتقاء بخدمة المواطن والوطن.

الرسالة

ديوان الموظفين هو مؤسسة تسعى لحوكمة 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

- التميز في تقديم الخدمات القائم على الجودة والتطور والحدثة.
- المصداقية والأمانة والنزاهة والشفافية في تنفيذ الأعمال وتقديم المعلومات.
- الإلتقان 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 تعميق 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 وانبثاقاً 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

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

¹ الإطار الاستراتيجي للعمل الحكومي للأعوام 2022-2024

منهجية إعداد الخطة التشغيلية

- دراسة ما تم إنجازه في خطة 2022 وتقييم المخرجات.
- دراسة المؤشرات لعام 2022.
- دراسة تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- الاطلاع على المستجدات للوضع الحكومي واحتياجات الموارد البشري.
- التواصل مع الإدارات والوحدات في ديوان الموظفين العام وتشكيل فريق فيه مندوب عن كل إدارة ومناقشة كل إدارة بخططها.
- تم تحديد عناصر الخطة التشغيلية بما يتوافق مع الإطار الاستراتيجي لعام 2022-2024 ويتمشى 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 و عام 2022.

جدول (2): منهجية التحليل الرباعي التي تتبعها الديوان

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

التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

أولاً: تحليل البيئة الداخلية

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

نقاط القوة	نقاط الضعف
1. أداء الديوان	
<ul style="list-style-type: none"> يوجد تمكن عالي على المستوى الفني والإداري للديوان لإدارة ملفاته المختلفة. قدرة عالية لدى الديوان للعمل كفريق متكامل في إدارة ملفاته وبجودة وكفاءة عالية وشفافية ونزاهة وفي الوقت المناسب. حقق الديوان غالبية الأهداف التي رصدتها 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. تبنى 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. مشاركة على الانتهاء من مشروع تطوير المسميات الوظيفية لقطاع الخدمة المدنية. وجود مخزون يتجاوز 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 والتكليفات وترهل الهيكليات والترقيات وتم رفد الدوائر الحكومية بحاجتها الأساسية من موظفين وفق جداول تشكيلات مدروسة ومعتمدة ونظام استقطاب نزيه وشفاف. وجود خطة استراتيجية حديثة للتدريب وتطوير كواادر الخدمة المدنية للفئة الأولى فما دون. 	<ul style="list-style-type: none"> تأجيل بعض أنشطة الخطة للعام 2022 إلى عام 2023 بسبب عدم توفر الموازنات وضغط العمل الشديد. عدم تمكين وحدة الرقابة داخل الديوان وعدم وجود تقييم دوري للأداء المؤسسي للديوان. عدم وجود لائحة لمعهد التدريب أو موازنة مالية تمكنه من الانطلاق. ضعف الموارد المالية لأغراض التطوير المؤسسي للديوان والتدريب. وجود الكثير من المعاملات تنفذ ورقياً.

2. الموارد البشرية	
<ul style="list-style-type: none"> ■ يضم ديوان الموظفين كفاءات متخصصة في مجالات الموارد البشرية والتخطيط والجودة والقانونية وتكنولوجيا المعلومات ومن حملة المؤهلات العلمية العليا. ■ يوجد انتماء عالي لدى موظفين الديوان مما أثر إيجاباً على إنجاز أهدافه المختلفة تحت الضغط وبكفاءة وفاعلية. ■ توفر رؤية وآلية واضحة لإدارة العمل وسياساته لدى الفئة العليا معتمدة على أنظمة دعم القرار ووفق مبدأ التخصصية والتشاور. ■ امتلاك موظفي الديوان قدرات عالية وتنوع في المجالات المختلفة مما جعله صمام أمان لتطوير الخدمة المدنية وأنظمتها. ■ يقوم الديوان بتحديث مدونة السلوك الوظيفي من أجل تطوير أخلاقيات الموظفين والحد من الإشكالات. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ نقص في الكادر مما يسبب ارتفاع العبء الوظيفي. ■ انخفاض في الرضا لدى الموظفين. ■ اكتظاظ مكان العمل وعدم مناسبة البيئة المكانية والوظيفية للمبنى لمهامه. ■ ضعف في تدريب وتطوير الكوادر لانشغالهم الدائم وعدم توفر تدريب متخصص. ■ الحاجة لتعزيز إجراءات السلامة والوقاية في الديوان. ■ 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	
<ul style="list-style-type: none"> ■ يتوفر هيكل تنظيمي محدث ومعتمد ويحقق أهداف وتطلعات الديوان. ■ وضوح وتكامل في المهام والصلاحيات والتسلسل الإداري والوظيفي حسب الهيكل التنظيمي. ■ يتوفر وصف وظيفي ودليل تنظيمي. ■ يتوفر نظام محوسب واضح الصلاحيات مرتبط بالهيكل التنظيمي للتعامل مع ملفات الديوان المختلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ وجود شواغر هامة في الهيكل التنظيمي وقلة موارد بشرية لسدها خاصة على نطاق الأقسام. ■ عدم تفعيل وحدة التطوير المؤسسي. ■ ضعف لدى عدد من الدوائر الحكومي في مجالات التخطيط والتطوير المؤسسي وإدارة الموارد البشرية والحاسوب والقدرات الإدارية المختلفة.
4. آلية اتخاذ القرار	
<ul style="list-style-type: none"> ■ يوجد قدرة عالية لدى الديوان على استخراج التقارير الإحصائية المختلفة وبشكل محوسب ومعالجة البيانات والاستفادة منها في صنع القرار. ■ يوجد موارد كافية لدراسة وتحليل البيانات وتجهيزها لدعم القرار. ■ التشاركية والتكامل مع أصحاب العلاقة لاتخاذ القرارات المختلفة. ■ ينظم عمل ديوان الموظفين العام بقانون الخدمة المدنية ولوائحه التنظيمية والتعميمات ويوجد مجموعة من اللوائح التنظيمية ضابطة لعدد كبير من الإجراءات داخل الديوان (لائحة التعديل الوظيفي-جدول تشكيلات الوظائف-مدونة قواعد السلوك..). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ طول فترة اتخاذ القرارات في بعض الملفات لارتباطها بجهات خارجية. ■ ارتفاع عدد من يصلون لسن التقاعد من موظفي الخدمة المدنية من الفئة العليا في مختلف الدوائر الحكومية في ظل ضعف الإحلال.

5. الخدمة المقدمة والعلاقة مع الشركاء	
<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 بمهنية عالية وباستخدام قنوات متعددة والمتمثلة في موقع الديوان الإلكتروني، تطبيق الموبايل، قنوات يوتيوب وتليجرام، نظام الشكاوى المركزي. ■ يوجد آليات واضحة لتقييم جودة الخدمات المقدمة من الديوان وآليات معتمدة لقياس الرضا. ■ يوجد ارتفاع عالي في الثقة بالنزاهة والشفافية للخدمات المقدمة من الديوان. ■ نشاط الدور الإعلامي للديوان والانفتاح على المجتمع. ■ نشر الديوان لأدلته وخططه وأخباره والمرجعيات القانونية على موقعه الإلكتروني ليطلع عليها الجميع. ■ استثمار دور وعلاقات الديوان في تنفيذ عملية الاستقطاب وتوفير أماكن لعقد الامتحانات المختلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ البطء الشديد وطول الإجراءات في صرف الموازنات لتنفيذ المبادرات المعتمدة للديوان والتي تعنى بتطوير خدماته المقدمة. ■ الحاجة لوجود أنظمة إفصاح المتعلقة بعملية الاستقطاب للجمهور. ■ الحاجة لتشبيك علاقات من أجل تطوير وتدريب كوادر الخدمة المدنية في شتى التخصصات. ■ ضعف التفاعل مع استفسارات متلقي الخدمة على قنوات التواصل الاجتماعي.
6. النظم الإدارية والمالية والمعلوماتية	
<ul style="list-style-type: none"> ■ يمتلك ديوان الموظفين العام نظام تقييم أداء إلكتروني حديث لموظفي الخدمة المدنية وينتج بيانات إحصائية ذات جودة عالية لتخذي القرار. ■ يمتلك ديوان الموظفين العام بيئة تقنية برمجية متقدمة تتمثل في برنامج إدارة الموارد البشرية HRMIS تمكنه من أتمتة وحوسبة كافة العمليات الإدارية. ■ يمتلك ديوان الموظفين منظومة إدارية محوسبة متطورة في مجال الاستقطاب. ■ يوجد لدى الديوان أنظمة محوسبة 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 للديوان وحفظ السجلات الداخلية. ■ جاري تطوير أنظمة لعمليات الربط للملفات الديوان مع الدوائر الحكومية المختلفة وفق مخرجات إعادة هندسة العمليات. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ محدودية مصادر التمويل للديوان لتطويره واعتماده بالغالب على الموازنات الحكومية. ■ ضعف في تسويق المشاريع المختلفة للديوان. ■ بطء عملية الربط الإلكتروني مع الدوائر الحكومية نظراً للضغط الشديد لدى موظفي الديوان أو عدم توفر بنية لدى الدوائر الحكومية. ■ عدم ربط المسار الوظيفي للموظف بالنظام التدريبي. ■ عدم ربط نظام تقييم الأداء بالتدريب.

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية

الفرص	التحديات
1. المتغيرات السياسية	
<ul style="list-style-type: none"> بدأ تقبل الجهات المانحة بالتعامل مع ديوان الموظفين العام مما قد يؤثر إيجاباً على تطوير كوادر الخدمة المدنية. 	<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 الخائفة 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 مساهمهم الوظيفي.
2. المتغيرات الاقتصادية	
<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. 	<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 الناضجة لسوق العمل في توجيه قوى العمل نحو الاختصاصات الأكثر طلباً. قلة الموازنات المرسدة للوظائف الحكومية وعدم الحاجة لتضخيم القطاع الحكومي. ضعف قدرة القطاع الخاص على استيعاب المزيد من الوظائف.
3. المتغيرات الاجتماعية	
<ul style="list-style-type: none"> مجتمع غزة مجتمع فتي وكثير من الشباب يتصف بالمبادرة. ارتفاع نسبة التعلم وتوفر الكفاءات من مختلف التخصصات في قطاع غزة. انتشار ثقافة التعليم والعمل الإلكتروني. 	<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"> ▪ 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 مع جائحة 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 نحول 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 النازمة 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	أبرز الصعوبات	الإجراءات التصحيحية المتخذة
1	نقاط الضعف والتهديدات التي تم سردها ضمن التحليل الرباعي	وضع برامج وأنشطة الخطة التشغيلية للديوان لمعالجة نقاط الضعف والتهديدات اعتماداً على نقاط القوة والفرص لدى الديوان.
2	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 مساهمهم الوظيفي.	<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.
3	توجه موظفي الخدمة المدنية يتركز على بناء القدرات من خلال التحصيل العلمي العالي في الوقت الذي يتطلب الأمر التركيز على بناء القدرات من خلال الدورات التدريبية والتدريب المهني والتقني	بناء معهد للتدريب والبدء بتجهيز لائحته إضافة لتطوير العمل في التدريب ليكون عن بعد واستضافة مدربين دوليين لعقد العديد من الدورات
4	قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنظيمية يحتاج إلى مزيد من عمليات تطوير ليتناسب مع المستجدات على ساحة الموارد البشرية.	إعداد تصور لتطوير قانون الخدمة المدنية إضافة لتنظيم لوائح وأنظمة حديثة في المجالات المستجدة.
5	ضعف الدور الرقابي في مجال الرقابة على أداء الموارد البشرية في عدد من الدوائر الحكومية.	العمل على تفعيل وحدة الرقابة الداخلية بالديوان وإعادة هيكلتها لتشمل قسم للرقابة الخارجية
6	زيادة النمو السكاني وارتفاع الطلب على الخدمات الحكومية بشكل أسرع من قدرة الحكومة على تمويل عمليات التوسع الحكومي	التوجه لحوسبة جميع أعمال الديوان المتعلقة بالجمهور ووضع أدلة إرشادية للتعامل مع الخدمات المختلفة المقدمة
7	وجود ضعف في الفهم لقانون الخدمة المدنية للجهات الحكومية المختلفة	رفع نسبة تأهيل وتدريب الكوادر على المتطلبات لقانون الخدمة المدنية وآليات التعامل معه.
8	عدم وجود مدونة سلوك لموظفي الخدمة المدنية	إعداد مدونة سلوك للوظيفة العامة موحدة.
9	عدم وجود دليل لإجراءات التحقيقات موحدة في الخدمة المدنية	إعداد دليل تحقيقات موحدة.
10	ارتفاع عدد المعاملات الورقية لديوان الموظفين العام الواردة والصادرة	التوجه نحو تطوير ملف الصادر والوارد الإلكتروني وإعادة هندسة عمليات الديوان
11	عدم وجود آليات واضحة لموظف الخدمة المدنية لتطوير مساراته الوظيفية	البدء بعمل أدلة ومسارات وظيفية وتعميمها ورفع الوعي فيها.

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 المعتمد	يعطي العرض الحكومي	عدد	2129	950	-38.3%	الانحصار 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 مسعى 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
موظفي القطاع الصحي لعدد موظفي الخدمة المدنية		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

اسم المؤشر	وصف المؤشر	الوحدة	سنة 2021	سنة 2022	نسبة الزيادة/ الانخفاض	التفسير
نسبة حملة المؤهلات العلمية من موظفي الخدمة المدنية ماجستير فما فوق	يفيد بمدى تأهل موظفي الحكومة للعمل، يفيد بمدى اهتمام الموظفين في تطوير مهاراتهم العلمية والإدارية	نسب	10.6%	11.5%	0.9%	ارتفاع طفيف في توجه الموظفين للحصول على شهادات عليا ويشير لوعي الموظفين بتطوير قدراتهم
نسبة الفئة العليا والوسطى لباقي موظفي الخدمة المدنية	يفيد حول أي فئة لها أكبر تأثير على الحكومة ويفيد في دراسة الرواتب وآليات صرفها بمراعاة الفئات	نسب	3%	3.3%	0.3%	حدوث ارتفاع في النسبة راجع لاستكمال معالجة ملف الوظائف الإشرافية
نسبة الوظائف الإشرافية لباقي وظائف الخدمة المدنية	يفيد حول مدى معقولية توزيع الفئات الإشرافية في الحكومة ويفيد بمعرفة الفئة القيادية والفئة التي تعتبر صف ثاني	عدد	3547	3682	1.86%	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%
نسبة الإناث من موظفي الخدمة المدنية	يفيد الدراسات والأبحاث والجهات التي تعنى بدعم المرأة وتعزيز صمودها	أعداد ونسب	35.8%	36.2%	0.40%	ارتفاع طفيف جداً في نسبة الإناث من موظفي الخدمة المدنية وهذا يشير أنه ما زالت الفجوة كبيرة لانخراط الإناث في العمل الحكومي
نسبة الإناث في وظائف الفئة الوسطى والعليا	يقيس تطوير عنصر المرأة للوصول إلى مناصب صنع القرار	نسب	7.3%	7.8%	0.5%	تغيير طفيف جداً يعزى لنتائج الوظائف الإشرافية ولكن ما زال الانخفاض حاد مما يعني أن الحكومة ما زالت لم تتبنى قرارات داعمة لرفع مكانة الإناث في المواقع القيادية.
عدد الموظفين الذين تم تدويرهم في الحكومة عبر (النقل النذب الإعارة)	يفيد بمدى التدوير على نطاق الحكومة، الموظفين الذين يرغبون بتنمية قدراتهم، مشاركة الحكومة للكفاءات العاملة لديها مع القطاع العام	أعداد ونسب	346	212	-24.01%	الانخفاض في النسبة يعزى إلى ان الهياكل التنظيمية في عام 2021 استقرت بعد الانتهاء من تعديل جميع الهيكليات وانتهاء الدمج بين الدوائر الحكومية ولم يحدث عليها تغيير جذري عام 2022
متوسط عمر موظفي الخدمة المدنية	يفيد بالبحث العلمي	عدد	41.5	41.6	0.1%	تغيير طفيف جداً

الخطة التشغيلية لديوان الموظفين العام 2023

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