



دولة فلسطين
ديوان الموظفين العام

الإطار الاستراتيجي لخطة ديوان الموظفين العام

2024-2022

ديسمبر 2021

المحتويات

2.....	مقدمة
2.....	ملخص الانجازات
3.....	مرتكزات إعداد الإطار الاستراتيجي
3.....	الإطار العام
3.....	الرؤى
3.....	الرسالة
3.....	القيم
4.....	منهجية إعداد الإطار الاستراتيجي والخطة التشغيلية
4.....	منهجية المتابعة والتقييم
4.....	قراءة الواقع والمؤشرات
5.....	التحليل الرياعي (SWOT Analysis)
10.....	أهم الصعوبات والإجراءات التصحيحية المتخذة
11.....	مؤشرات الأداء التنموية
14.....	الأهداف الاستراتيجية
15.....	مصفوفة الأهداف الاستراتيجية والخطة

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 الإنجازات

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 وواصلو 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.

مِرتكزات إعداد الإطار الاستراتيجي

- الإطار الاستراتيجي للحكومة 2022-2024

- مراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية لديوان الموظفين العام 2017-2021
- قانون الخدمة المدنية وتعديلاته.
- الإطار الاستراتيجي للتحول الرقمي 2024-2022
- الخطط وتقديرات الخدمة المدنية لدول الجوار.
- أرشيف الأبحاث والدراسات للإدارة العامة للتخطيط ورسم السياسات.
- ملف الأزمات والكوارث.

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 ويلبي التكاملية والمعايير العالمية في جودة تقديم الخدمات وبالتعاون مع كافة الشركاء.

القيم

- التمييز في تقديم الخدمات القائم على الجودة والتطور والحداثة.
- الصدقية والأمانة والنزاهة 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 تعميق الشعور بالمسؤولية وتحفيز وتقدير الموظفين على الاداء 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.

منهجية إعداد الإطار الاستراتيجي والخطة التشغيلية

- دراسة واقع الموارد البشرية في قطاع غزة وسوق العمل.
- الاطلاع على ممارسات الموارد البشرية العالمية في القطاعات الحكومية.
- الاطلاع على الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية والتقارير السنوية لعدد من دول الجوار.
- تحديد عناصر الخطة الاستراتيجية (الرؤية والرسالة والقيم).
- إجراء التحليل الرياعي SWOT، واستخدام نتائج التحليل لاستخلاص القضايا الاستراتيجية.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية والبرامج الاستراتيجية التي تحقق هذه الأهداف.
- تم وضع الإطار الاستراتيجي لعمل الديوان ووضع الإطار التنفيذي للخطة.
- تم عرض المحتوى من خلال ورش عمل ومجموعات بؤرية لديوان الموظفين العام شاركت فيها جميع وحدات وإدارات الديوان.
- 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 أولا بأول.

قراءة الواقع والمؤشرات

تم إعداد التحليل الرياعي (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات). وتم تحديد أهم الصعوبات والإجراءات التصحيحية المتخذة. كما تم رصد المؤشرات التنموية ومقارنتها بين العامين 2020 وعام 2021.

التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

أولاً: تحليل البيئة الداخلية

نقاط الضعف	نقاط القوة
<p>1. أداء الديوان</p> <ul style="list-style-type: none"> تأجيل بعض أنشطة الخطة للأعوام 2019 و 2021 للعام 2022 بسبب عدم توفر الميزانيات وضغط العمل الشديد. عدم تمكين وحدة الرقابة داخل الديوان وعدم وجود تقييم دوري للأداء المؤسسي للديوان. عدم وجود لائحة لمعهد التدريب أو ميزانية مالية تمكنه من الانطلاق. ضعف الموارد المالية لأغراض التطوير المؤسسي للديوان والتدريب. وجود الكثير من المعاملات تنفذ ورقياً. 	<ul style="list-style-type: none"> يوجد تمكّن عالي على المستوى الفني والإداري للديوان لإدارة ملفاته المختلفة. حصل الديوان على المركز الثالث كأفضل دائرة حكومية. قدرة عالية لدى الديوان للعمل كفريق متّكّل في إدارة ملفاته وبجودة وكفاءة عالية وشفافية ونزاهة وفي الوقت المناسب. حقق 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. 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 والتكييفات وترهل الهيكليات والترقيات وتم رفد الدوائر الحكومية بحاجتها الأساسية من موظفين وفق جداول تشكيّلات مدرسية ومعتمدة ونظام استقطاب نزيه وشفاف. وجود خطة استراتيجية حديثة للتدريب وتطوير كوادر الخدمة المدنية للفترة الأولى فما دون.

	2. الموارد البشرية
▪	يضم ديوان الموظفين كفاءات متخصصة في مجالات الموارد البشرية والتخطيط والجودة والقانونية وتقنولوجيا المعلومات ومن حملة المؤهلات العلمية العليا.
▪	يوجد انتماء عالي لدى موظفين الديوان مما أثر إيجاباً على إنجاز أهدافه المختلفة تحت الضغط وبفاءة 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.
	3. الهيكل التنظيمي
▪	يتوفر هيكل تنظيمي محدث ومعتمد ويحقق أهداف ومتطلبات الديوان.
▪	وضوح وتكامل في المهام والصلاحيات والتسلسل الإداري والوظيفي حسب الهيكل التنظيمي.
▪	يتتوفر وصف وظيفي ودليل تنظيمي.
▪	يتتوفر نظام محاسب واضح الصالحيات مرتبط بالهيكل التنظيمي للتعامل مع ملفات الديوان المختلفة.
	4. آلية اتخاذ القرار
▪	يوجد قدرة عالية لدى الديوان على استخراج التقارير الإحصائية المختلفة وبشكل محاسب ومعالجة البيانات والاستفادة منها في صنع القرار.
▪	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>عدم صرف الميزانيات لتنفيذ المبادرات المعتمدة للديوان والتي تعنى بتطوير خدماته المقدمة.</p> <p>الحاجة لوجود أنظمة إفصاح المتعلقة بعملية الاستقطاب للجمهور.</p> <p>الحاجة لتبسيك علاقات من أجل تطوير وتدريب كوادر الخدمة المدنية في شقي التخصصات.</p> <p>ضعف التفاعل مع استفسارات متلقي 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 بمهنية عالية وباستخدام قنوات متعددة والمتمثلة في موقع الديوان الإلكتروني، تطبيق الموبايل، قنوات يوتوب وتيلجرام، نظام الشكاوى المركزي. ■ يوجد آليات واضحة لتقدير جودة الخدمات المقدمة من الديوان وآليات معتمدة لقياس الرضا. ■ يوجد ارتفاع عالي في الثقة بالنزاهة والشفافية للخدمات المقدمة من الديوان. ■ نشاط الدور الإعلامي للديوان 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 للديوان لتطويره واعتماده بالغالب على الميزانيات الحكومية.</p> <p>ضعف في تسويق المشاريع المختلفة للديوان.</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 التدريبي.</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 بيئه 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 للديوان 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 وتخصيص 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 المُتَّخِذة

واجه الديوان العديد من الصعوبات والتحديات أبرزها ما يلي:

الإجراءات التصحيحية المُتَّخِذة	أبرز الصعوبات	م
وضع برامج وأنشطة في الإطار الاستراتيجي والخطة التشغيلية للديوان لمعالجة نقاط الضعف والتهديدات اعتماداً على نقاط القوة والفرص لدى الديوان.	نقاط الضعف والتهديدات التي سردها ضمن التحليل الرباعي	
تنفيذ خطة الطوارئ وتحديث آليات وبروتوكولات للعمل عن بعد إضافة لتخزين البيانات وحفظها حتى لا تفقد جراء الطوارئ	تفاقم أزمة كورونا إضافة لأثار الحرب على غزة	1
البدء بوضع إطار للتحفيز بأنماط أخرى لا تحتاج موازنات إضافية لإيجاد مصادر تمويل أخرى لتطوير بيئة عمل الديوان منها مشروع بناء وتشطيب معهد التدريب.	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.	2
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 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	3
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.	4
العمل على تفعيل وحدة الرقابة الداخلية بالديوان وإعادة هيكلتها لتشمل قسم للرقابة الخارجية	ضعف الدور الرقابي في مجال الرقابة على أداء الموارد البشرية في عدد من الدوائر الحكومية.	5
النوجه لحوسبة جميع أعمال الديوان المتعلقة بالجمهور وقد تم إنجاز ما نسبته 90% من حسوة أعمال الديوان الخاصة 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	6

مؤشرات الأداء التنموية

يلخص الجدول التالي أهم المؤشرات التنموية للموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية ومقارنتها بين عامي 2020 و2021

وتفسير الزيادة أو الانخفاض في المؤشر:

التفصير	نسبة الزيادة/ الانخفاض	سنة 2021	سنة 2020	الوحدة	وصف المؤشر	اسم المؤشر
حدوث زيادة في العرض الحكومي ولكنها لن تكون بنفس الزيادة في الأعوام القادمة حسب التوقع	%5.5	2129	1907	عدد	يعطي العرض الحكومي	عدد الوظائف المعتمد
سبب الزيادة تنفيذ المتبقي من جداول التشكيلات لعام 2019 و 2020 و 2021 في عام 2021. وتثبيت العقود عقود الديوان لعام 2017-2020 خلال عام 2021. وتثبيت عقود وزارة المالية والبطالة الدائمة والموقته.	6.03	36374	32238	عدد	يبين عدد موظفي قطاع غزة على رأس عملهم	عدد الموظفين في الخدمة المدنية
بلغ عدد منهم سن التقاعد	-0.59	10067	10186	عدد	يبين عدد الموظفين الحكوميين ليسوا على راس عملهم ولكن يحصلون على رواتب	عدد الموظفين في الخدمة المدنية وليسوا على راس عملهم
بسبب التعيينات الجديدة والتثبيت للعقود ولكن تبقى النسبة قليلة جداً مما يعني عدم الاعتماد على القطاع الحكومي كمصدر رئيسي للتوظيف وضرورة إيجاد آليات بديلة للحد من نسب البطالة	0.02	1.7%	1.5%	نسبة	يعطي عدد موظفي الحكومة في سوق العمل	موظفي الخدمة المدنية لعدد السكان
المؤشر يبين أن الموظفين في أهم القطاعات وهي التعليم والصحة ما زالت مستمرة ولكن مما يعني أن الحكومة تولي اهتماماً خاصاً بهذه القطاعات الأساسية خاصة في ظل ازمة كورونا	3.76	17056	15820	نسبة	يوضح المؤشران حجم موظفي الوزارات العاملة في المجالات الأساسية	موظفي قطاع التعليم لعدد موظفي الخدمة المدنية
	4.73	11342	10318	نسبة		موظفي القطاع الصحي لعدد موظفي الخدمة المدنية

التفسير	نسبة الزيادة/ الانخفاض	سنة 2021	سنة 2020	الوحدة	وصف المؤشر	اسم المؤشر
ارتفاع في التعيينات الجديدة ولكن لا يعني انه تم التوظيف من سوق العمل لكن غالبيته ثبتت لعقود	5.5	11.4%	5.9%	نسبة	يبين المؤشر نسبة الدماء الجديدة التي تم ضخها في الحكومة	نسبة التعيينات السنوية الجديدة إلى الموظفين الحالين
انخفاض في توجه الموظفين للحصول على شهادات عليا ويرجع لعدم قدرتهم إما المالية أو التحفيزية أو عدم توفر منح وبعثات	-1.00	10.6%	11.6%	نسب	يفيد ب مدى تأهل موظفي الحكومة للعمل، يفيد ب مدى اهتمام الموظفين في تطوير مهاراتهم العلمية والإدارية	نسبة حملة المؤهلات العلمية من موظفي الخدمة المدنية ماجستير فما فوق
حدوث ارتفاع في النسبة راجع لمعالجة ملف الوظائف الإشرافية ولكن بعد معقول	%0.7	%3	2.3%	نسب	يفيد حول أي فئة لها أكبر تأثير على الحكومة ويفيد في دراسة الرواتب وأليات 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%	4.85	3547	3219	عدد	يفيد حول مدى معقولية توزيع الفئات الإشرافية في الحكومة وفيه بمعرفة الفئة القيادية والفئة التي تعتبر صف ثاني	نسبة الوظائف الإشرافية لباقي وظائف الخدمة المدنية
الانخفاض راجع للتلاعده وأيضا يدل على أن الإحلال بالوظائف الجديدة التي طرحت لم يكن لصالح الإناث	-0.40	35.8%	36.2%	أعداد ونسب	يفيد الدراسات والأبحاث والجهات التي تعنى بدعم المرأة وتعزيز صمودها	نسبة الإناث من موظفي الخدمة المدنية
لا تغيير وهذا يعني أن الحكومة ما زالت لم تتبنى قرارات داعمة لرفع مكانة الإناث في الواقع القيادي.	0.00	7.3%	7.3%	أعداد	يقيس تطوير عنصر المرأة للوصول إلى مناصب صنع القرار	نسبة الإناث في وظائف الفئة الوسطى والعليا
تراجع النسبة لحدث تديل على الهيكليات في عام 2021 وكان التوجه لدى الموظفين للبقاء بدوائرهم الحكومية خاصة في ظل مسابقات الوظائف الإشرافية	-8.34	346	409	أعداد ونسب	يفيد ب مدى التدوير على نطاق الحكومة، الموظفين الذين يرغبون بتنمية قدراتهم، مشاركة الحكومة للكفاءات العاملة لديها مع القطاع العام	عدد الموظفين الذين تم تدويرهم في الحكومة عبر (النقل الندب الإعارة)

التفسير	نسبة الزيادة/ الانخفاض	سنة 2021	سنة 2020	الوحدة	وصف المؤشر	اسم المؤشر
يرجع الانخفاض لتقاعد المزيد من الموظفين القدامى وضخ دماء جديدة	-1.54	41.5	42.8	عدد	يفيد بالبحث العلمي	متوسط عمر موظفي الخدمة المدنية
يرجع الانخفاض لتقاعد المزيد من الموظفين القدامى	-3.97	13.3	14.4	عدد	يفيد بالبحث العلمي	متوسط سنوات الخدمة حسب الدائرة الحكومية
الاهتمام من الدوائر الحكومية بمتابعة الترقىات المستحقة	2.80	4722	4465	أعداد ونسب	الجانب المالي والإداري المترتب على هذه الترقية	الموظفين الحاصلين على ترقىات مستحقة
قلة الفرص البديلة	-0.10	0.2%	0.3%	أعداد ونسب	الانتفاء للحكومة ومؤشر حول الرضا والفرص البديلة لموظفي الحكومة	الاستقالات بالنسبة لمجموع موظفي الخدمة المدنية
الوضع الصحي بسبب جائحة كورونا	11.89	2141	1686	عدد	الانتفاء للحكومة والرضا الوظيفي	الإجازات المرضية مصنفة (سيكليف، قومسيون)
الحاجة لتطوير الأنظمة الرقابية وتوحيد مفاهيم العقوبات	4.95	53	48	عدد	الانتفاء للحكومة والرضا الوظيفي	عدد لجان التحقيق المعقدة والعقوبات المثبتة لموظفي الخدمة المدنية
استقرار في الدوائر الحكومية	0.00	0.146%	0.149%	نسبة	الانتفاء للحكومة والرضا الوظيفي	المخالفات المرتكبة من موظفين مقارنة بالعدد الإجمالي للموظفين
طفرة وقفزة نوعية في المخزون بسبب الحراك الوظيفي الحادث من استقطاب جديد ومعالجة الوظائف الإشرافية	86.05	2000	150	عدد	الدقة في اختيار الاختصاص وتحديد المؤهلات العلمية المسموح بمشاركتها في الوظيفة ما يؤدي لتوسيع نطاق المشاركة وفتح الفرص للخريجين وذوي الإعاقة	عدد بطاقات الوصف الوظيفي
استقرار لحد ما في الأداء الحكومي	0.29	86.8	86.3	نسبة	قياس أداء موظفي الخدمة المدنية وما هو المطلوب تطويره	مؤشر نتائج تقييم الأداء

الأهداف الاستراتيجية

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

الأهداف الفرعية (البرامج)	م	الأولوية الحكومية المرجعية ¹	الأهداف الاستراتيجية	م
تطوير نظام الاستقطاب وفق مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة.	1	G3 الحماية الاجتماعية والحد من الفقر ومكافحة البطالة	رفع كفاءة وفاعلية عملية الاستقطاب وإدارة العراق	1
إدارة إجراءات التعيينات والعقود والحرال الوظيفي	2	G7 التطوير المؤسسي	الوظيفي للموارد البشرية في	
إدارة معلومات عملية الاستقطاب والتعيين	3	G9 تطوير الأداء الإعلامي	الخدمة المدنية	
تطوير نظم عمل رأس المال البشري	1	G3 الحماية الاجتماعية والحد من الفقر ومكافحة البطالة	تطوير خطط وسياسات إدارة رأس المال البشري وفق مبادئ الجدارة والتميز والتحفيز	2
الدراسات المستقبلية والبحوث	2	G6 الأمن والنظام العام وتعزيز سيادة القانون		
تطوير البيئة الناظمة لدمج ذوي الإعاقة في الوظيفة العامة	3	G7 التطوير المؤسسي		
تعزيز كفاءة موظفي الخدمة المدنية	4	G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية		
تطوير البنية المعلوماتية لديوان الموظفين	5			
تطوير أنظمة التقييم لموظفي الخدمة المدنية	1	G2 جودة التعليم والتدريب	تنمية وتطوير رأس المال البشري لتحقيق الريادة	3
تطوير أداء رأس المال البشري الحكومي وتعزيز منصات المعرفة	2	G7 التطوير المؤسسي		
تفعيل المعهد الوطني للإدارة العامة والقيادة (NIPAL)	3	G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية		
تطوير تشريعات وأنظمة قطاع الخدمة المدنية	1	G6 الأمن والنظام العام وتعزيز سيادة القانون	حكومة أنظمة الموارد البشرية وتطوير التشريعات وتعزيز الرقابة عليها	4
الارتقاء بالوعي القانوني لموظفي الخدمة المدنية	2	G7 التطوير المؤسسي		
ضمان تقديم خدمات قانونية فعالة لقطاع الخدمة المدنية	3	G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية		
تطوير نظام رقابي فعال تشاركي لقطاع الخدمة المدنية	4			
تعزيز التكنولوجيا والأنظمة الذكية للموارد البشرية	1	G7 التطوير المؤسسي	ضمان تقديم خدمات موارد بشرية فعالة ومتكلمة عبر توظيف	5
تعزيز تكامل الخدمات المحوسبة لديوان الموظفين العام	2	G8 تطوير البيئة التكنولوجية والتحول الرقمي	أحدث أساليب التحول	
إدارة الموارد المالية بكفاءة وفاعلية	3	G9 تطوير الأداء الإعلامي	التكنولوجي والرقمي ونظم الجودة	
ضمان تطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي	4	G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية		
ضمان تحقيق الاتصال الداخلي والخارجي	5			

¹ الإطار الاستراتيجي للعمل الحكومي للأعوام 2022-2024

مصفوفة الأهداف الاستراتيجية والخطة

المدف رقم (1): رفع كفاءة وفاعلية عملية الاستقطاب وإدارة الحراك الوظيفي للموارد البشرية في الخدمة المدنية							
البرنامج (1): تطوير نظام الاستقطاب وفق مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة. (الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G7 التطوير المؤسسي وG2 جودة التعليم والتدريب G3 الحماية الاجتماعية والحد من الفقر ومكافحة البطالة)							
سنة التنفيذ			الجهة المساعدة	الجهة المسئولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
✓	✓	✓	التخطيط والسياسات	التعيينات	تعزيز ثقة المواطن	عدد الوظائف عدد اللجان عدد المتقدمين	إدارة عملية الاستقطاب وفق جداول التشكيلات المعتمدة
✓	✓	✓	التعيينات	التخطيط والسياسات	تعزيز ثقة المواطن	منهجية معتمدة	تطوير عملية قياس الكفايات من معارف ومهارات وخبرات للمتقدمين بما يتناسب مع متطلبات الوظيفية
✓	✓	✓		التعيينات	تعزيز ثقة المواطن	منهجية معتمدة	تطوير منهجية صياغة وإعداد جداول مواصفات ونماذج الامتحانات المختلفة مرتكزة على أساليب القياس والتقويم
		✓	القانونية	التخطيط والسياسات	تعزيز ثقة المواطن	منهجية معتمدة	تطوير منهجية استقطاب عقود الخبراء ذوي الخبرات التخصصية
		✓	التعيينات + القانونية	التخطيط والسياسات	تعزيز ثقة المواطن	منهجية معتمدة	تطوير منهجية لتوفير الوظائف الطارئة المؤقتة بالسرعة والكفاءة
✓	✓		الجودة والتطوير المؤسسي	التعيينات	تعزيز ثقة المواطن	منهجية معتمدة استبيانات أرقام ومؤشرات	توظيف مبادئ ضمان وتوكيد الجودة في عملية الاستقطاب ومخراجاتها
		✓		التعيينات	تعزيز ثقة المواطن	منهجية معتمدة	تطوير عملية استقطاب واختيار شاغلي الوظائف القيادية والوظائف الإشرافية
		✓	التعيينات + الحاسوب + شئون الموظفين	التخطيط والسياسات	تعزيز الشراكة وتطوير سوق العمل	دراسة معتمدة	ربط المسميات الوظيفية بقائمة التخصصات التي تخرجها الجامعات المحلية وفق نظام اسكد
✓	✓		التخطيط والسياسات	التعيينات	تعزيز الشراكة وتطوير سوق العمل	دراسة معتمدة	تطوير عملية توثيق خبرات المتقدمين لشغل الوظائف بالتعاون مع وزارة العمل والمؤسسات الشريكة

✓	✓	✓	التخطيط والسياسات+ الحاسوب	التعيينات	تعزيز الشراكة وتطوير سوق العمل	نظام فعال	بناء نظام بيانات عن المشاركين في اللجان العلمية والمقابلات وتوثيق حبراتهم ومهاراتهم
✓	✓	✓	التخطيط والسياسات	التعيينات	تعزيز الشراكة وتطوير سوق العمل	منظومة فعالة	تطوير منظومة مهارات وبرامج تدريبية للمشاركين في اللجان العلمية والمقابلات
البرنامج (2): إدارة إجراءات التعيينات والعقود والحرak الوظيفي							الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G7 التطوير المؤسسي G3 الحماية الاجتماعية والحد من الفقر ومكافحة البطالة
سنة التنفيذ		الجهة المساعدة	الجهة المسؤولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة	
2022	2022						
	✓	الجودة والتطوير المؤسسي+ التخطيط والسياسات	التعيينات	تطوير عمل المؤسسة	دليل معتمد	إنجاز دليل إجراءات الإدارة العامة للتعيينات	
✓	✓	التعيينات+ شئون الموظفين	التخطيط والسياسات	تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء	عدد التعديلات الوظيفية	دراسة أولويات التعديل الوظيفي وفق منهجيات محدثة	
✓	✓	شئون الموظفين	التعيينات	تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء	عدد العقود عدد المعاملات	استكمال تعين عقود الديوان وعقود المالية والبطالة المؤقتة ومتابعة كافة معاملاتهم والخدمات المقدمة لهم	
✓	✓	التعيينات	التخطيط والسياسات	تعزيز الشراكة وتطوير سوق العمل	عدد مشاريع التشغيل	التنسيق والتشبيك مع وزارة العمل والمؤسسات المانحة لتطوير مشاريع تشغيل مشتركة لصالح الدوائر الحكومية	
البرنامج (3): إدارة معلومات عملية الاستقطاب والتعيين							الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G7 التطوير المؤسسي و G9 تطوير الأداء الإعلامي
سنة التنفيذ		الجهة المساعدة	الجهة المسؤولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة	
2024	2023						
✓	✓	التعيينات			بنك أسئلة محوسوب	تجهيز بنك أسئلة محوسوب وشامل لامتحانات الوظائف العامة	
	✓	التعيينات	الحاسوب	تعزيز ثقة المواطن	أدوار محوسبة	تطوير النظام المحوسب الخاص بإدارة الأدوار الوظيفية والترشيح منها	
✓	✓	التعيينات+ العلاقات العامة والتعاون الدولي	التخطيط والسياسات	تعزيز ثقة المواطن	آليات معتمدة ومنشورة	تطوير آليات للفصاح عن سياسات التوظيف الحكومية	

	✓	✓	الحاسوب+العلاقات العامة والتعاون الدولي	التعيينات	تعزيز ثقة المواطن	آليات معتمدة ومنتشرة	تطوير آليات الإفصاح عن نتائج المسابقات واستنفاذ الأدوار الوظيفية
	✓	✓	التعيينات	الحاسوب	تعزيز ثقة المواطن	أنظمة محدثة أرقام ومؤشرات	تحديث أنظمة الامتحانات والمقابلات الإلكترونية
		✓	التعيينات	الحاسوب	تعزيز ثقة المواطن	نظام محدث	تطوير نظام امتحانات مدمج (ورق-إلكتروني)
✓	✓	✓	العلاقات العامة والتعاون الدولي	السياسات والتخطيط +التعيينات	تعزيز الشراكة وتطوير سوق العمل	اطار معتمد عدد الوظائف المسوقة	تطوير اطار ناظم وآليات لتسويق الأدوار الوظيفية لمؤسسات المجتمع المدني والهيئات والسلطات المحلية ووزارة الداخلية الشق العسكري

الهدف (2): تطوير خطط وسياسات إدارة رأس المال البشري وفق مبادئ الجدارة والتميز والتحفيز

البرنامج (4): تطوير نظم عمل رأس المال البشري الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G3 الحماية الاجتماعية والحد من الفقر ومكافحة البطالة G6 الأمن والنظام العام وتعزيز سيادة القانون G7

التطوير المؤسسي

سنة التنفيذ			الجهة المساعدة	الجهة المسئولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشاركي	الأنشطة
2024	2023	2022					
	✓		تنمية الموارد البشرية	التخطيط والسياسات	نظام تعاقب رضا وظيفي فعال	دليل معتمد	تطوير دليل إجراءات التعاقب الوظيفي وإعداد الصك الثاني من القيادات الحكومية
	✓		الحاسوب+الشئون القانونية	التخطيط والسياسات	تطوير عملية الاستقطاب	لائحة معتمدة عدد بطاقات الوصف عدد المسميات المعتمد	إصدار لائحة المسميات الوظيفية وتنظيم وحوسبة وتطوير المسميات الوظيفية
✓	✓			التخطيط والسياسات	تطوير عملية الاستقطاب	دليل معتمد	إعداد دليل الكفايات للموارد البشرية الحكومية
	✓			التخطيط والسياسات	تطوير الأداء المؤسسي	دليل معتمد	مراجعة وتطوير دليل سياسات ديوان الموظفين العام
✓	✓		تنمية الموارد+شئون الموظفين	التخطيط والسياسات	تطوير المسار الوظيفي	دليل معتمد	إعداد الأدلة والدراسات اللازمة لتطوير المسار الوظيفي وربطها بالمؤهل العلمي والتعديل الوظيفي

✓	✓	✓	التعيينات+شئون الموظفين	التخطيط والسياسات	الاستفادة الأمثل من الموارد البشرية	منهجية معتمدة	مشروع التخطيط الفعال والكفوء لاستخدام وتوزيع الموارد البشرية وتدويرها وإدارة الفائض وسد النقص في القطاع الحكومي
✓	✓	✓	التعيينات+شئون الموظفين+الحاسوب	التخطيط والسياسات	تطوير عملية الاستقطاب	مصفوفة معتمدة ومحوسبة	تطوير مصفوفة لجميع التخصصات العلمية والمهنية والحرفية الموجودة والمطلوبة لوظائف الخدمة المدنية وربطها بالمهاكل التنظيمية للدوائر الحكومية
✓	✓	✓	الجودة والتطوير المؤسسي + الحاسوب	التخطيط والسياسات	تعزيز جودة الخدمات الحكومية	مصفوفة معتمدة ومحوسبة	تطوير مصفوفة مؤشرات الموارد البشرية

البرنامج (5): الدراسات المستقبلية والبحوث
الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G3 الحماية الاجتماعية والحد من الفقر ومكافحة البطالة G7 التطوير المؤسسي G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية

سنة التنفيذ			الجهة المساندة	الجهة المسئولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
✓			الشئون القانونية+ شئون الموظفين	التخطيط والسياسات	تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء	دراسة معتمدة	دراسة تصنيف الوظائف، سلم الرواتب، العلاوات، البدلات المالية والاحاجة المستقبلية للتطوير
✓	✓	✓		التخطيط والسياسات	تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء	دراسة معتمدة	دراسة التوجهات المستقبلية للموارد البشرية في المنطقة العربية والإقليم
✓	✓	✓		التخطيط والسياسات	تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء	دراسة معتمدة	دراسة آلية قياس دوران الموارد البشرية لبعض التخصصات (الأطباء البشريون، العاملين في التكنولوجيا، ...)
		✓	شئون الموظفين	التخطيط والسياسات	تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء	دراسة معتمدة	دراسة أثر الترقىات على الحالة الوظيفية
✓	✓	✓		التخطيط والسياسات	تعزيز جودة الخدمات الحكومية	دراسة معتمدة	دراسة نقل المزيد من الخدمات للقطاع الخاص وتعهيد الخدمات الحكومية
✓	✓	✓		التخطيط والسياسات	تعزيز جودة الخدمات الحكومية	دراسة معتمدة	تطوير عملية تخطيط الموارد البشرية وربطها بالتخطيط المالي وإعداد دليل إرشادي لتخطيط الموارد وعميمه
✓	✓	✓		التخطيط والسياسات	تعزيز جودة الخدمات الحكومية	نظام ودليل معتمد	تطوير نظام قياس وتحليل الأداء الوظيفي للوظائف المختلفة وإعداد دليل إرشادي وعميمه على الدوائر الحكومية للتطبيق

		✓		التخطيط والسياسات	تعزيز جودة الخدمات الحكومية	نظام معتمد	تطوير نظام جدول تشكيلات الوظائف وربطه مع الموازنة الحكومية
		✓		التخطيط والسياسات	تعزيز جودة الخدمات الحكومية	دليل معتمد	استكمال مشروع تطوير واستحداث المسميات الوظيفية وبطاقات الوصف الوظيفي وإعداد دليل لها
✓	✓	✓		التخطيط والسياسات	تعزيز جودة الخدمات الحكومية	خطة معتمدة نسب الإنجاز	تحديث خطة الإصلاح الإداري للخدمة المدنية السنوية ومتابعة تطبيقها
✓	✓	✓	العلاقات العامة وتعاون الدولي	التخطيط والسياسات	تعزيز جودة الخدمات الحكومية	عدد المقترفات عدد المقترفات التي تم تسويقها	إعداد مقترفات المشاريع والمبادرات الخاصة بتطوير الموارد البشرية وتسييقها
	✓			التخطيط والسياسات	تعزيز جودة الخدمات الحكومية	دراسة معتمدة	دراسة أثر تطور التكنولوجيا على الوظائف في المستقبل والمهارات المستقبلية
	✓		الحاسوب	التخطيط والسياسات	تعزيز سوق العمل الفلسطيني	دراسة معتمدة	دراسة حول القوى العاملة ومؤشرات العرض والطلب وكفاءة الخريجين الجدد من واقع قواعد بيانات المتقدمين للوظيفة الحكومية

البرنامج (6): تطوير البنية الناظمة لدمج ذوي الإعاقة في الوظيفة العامة الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G3 الحماية الاجتماعية والحد من الفقر ومحاربة البطالة G6 الأمن والنظام العام وتعزيز سيادة القانون

سنة التنفيذ			الجهة المساندة	الجهة المسئولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
✓	✓	✓	الشئون القانونية	التخطيط والسياسات	بناء مستقبل ذوي الإعاقة	اطار محدث	تطوير الإطار الناظم لتوظيف ذوي الإعاقة وتطوير متطلبات استيعابهم في الدوائر الحكومية
✓	✓	✓	الشئون القانونية العامة وتعاون الدولي	التخطيط والسياسات	بناء مستقبل ذوي الإعاقة	حصر شامل تصنيفات وأعداد ذوي الإعاقة من الموظفين	استكمال الإطار العام لحصر ذوي الإعاقة من موظفي الخدمة المدنية وتصنيفاتهم ومتابعة تطوير الخدمات المقدمة لهم

✓	✓	✓		التخطيط والسياسات	بناء مستقبل ذوي الإعاقة	دليل معتمد	إدراج درجة الإعاقة المقبولة لاستيعاب ذوي الإعاقة في الوظائف الحكومية ونشرها عبر دليل محوسب على الموقع الإلكتروني
✓	✓	✓	الشئون القانونية	التخطيط والسياسات	بناء مستقبل ذوي الإعاقة	مسميات معتمدة	تطوير شروط الوظائف بما يناسب ذوي الإعاقة
✓	✓	✓		التخطيط والسياسات	بناء مستقبل ذوي الإعاقة	بطاقات وصف وظيفي محدثة	تطوير بطاقات الوصف الوظيفي وإدراج جدول الإعاقات عليها وربطها فيها
✓	✓	✓	العلاقات العامة والتعاون الدولي	التخطيط والسياسات	بناء مستقبل ذوي الإعاقة	دليل معتمد عدد الاجتماعات عدد مذكرات التفاهم	التنسيق مع المؤسسات التعليمية بخصوص ذوي الإعاقة والشخصيات المناسبة لهم وتطوير دليل إرشادي لهم
✓	✓	✓	المهندسون والإداريين	المعهد الوطني للإدارة العامة والقيادة	بناء مستقبل ذوي الإعاقة	عدد ورش العمل نسبة الرضا	تنقيف وتعزيز معارف موظفي وحدات الشئون الإدارية وصانعي القرار بالتعامل مع ذوي الإعاقة
✓	✓	✓	التخطيط والسياسات	المعهد الوطني للإدارة العامة والقيادة	بناء مستقبل ذوي الإعاقة	عدد البرامج التدريبية نسبة الرضا	تطوير قدرات الموظفين ذوي الإعاقة ودمجهم في العمل

البرنامج (7): تعزيز كفاءة موظفي الخدمة المدنية الأولى الحكومية التي يساهم في تحقيقها G7 التطوير المؤسسي G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية

سنة التنفيذ			الجهة المساعدة	الجهة المسئولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
✓				التخطيط والسياسات	تعزيز جودة الخدمات الحكومية	اطار معتمد	تطوير إطار ناظم لتنقلات ذوي الكفاءة المهنية بين الدوائر الحكومية لضمان الاستثمار الأمثل للكفاءات
✓	✓	✓		التخطيط والسياسات	تعزيز الرضا الوظيفي والانتفاء	برنامج معتمد	تطوير برنامج امتيازات لموظفي الخدمة المدنية وآليات الصرف من المستحقات
		✓	الشئون القانونية	التخطيط والسياسات	تعزيز الرضا الوظيفي والانتفاء	أنظمة محدثة أرقام ومؤشرات	تطوير أنظمة الحوافر والمكافآت لموظفي الخدمة المدنية

✓	✓	✓		التخطيط والسياسات	تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء	برامج معتمدة ومنفذة	تطوير برامج لرعاية المواهب من موظفي الخدمة المدنية
✓	✓	✓	التخطيط والسياسات	الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء	عدد الابتكارات	تطوير نظام الإبداع والابتكار والتميز للأفراد
		✓		الحاسوب	تعزيز جودة الخدمات الحكومية	خدمات مضافة ومحذثة	تطوير صفحات الموظفين الإلكترونية وإضافة مزيد من الخدمات والروابط (مدونة قواعد السلوك، قانون الخدمة المدنية، نموذج تقييم الأداء،...)
✓	✓	✓	الشئون القانونية	التخطيط والسياسات	تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء	أنظمة محدثة وأرقام ومؤشرات	تطوير وتنفيذ أنظمة الصحة والسلامة المهنية
البرنامج (8): تطوير البنية المعلوماتية لديوان الموظفين الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G7 التطوير المؤسسي G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية							
سنة التنفيذ			الجهة المساعدة	الجهة المسئولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشعفي	الأنشطة
2024	2023	2022					
	✓			التخطيط والسياسات	رفع كفاءة موظفي الحكومة	منصة فعالة	استكمال المنصة الكترونية للتقايرير مؤشرات الموارد البشرية
	✓		الحاسوب + شئون الموظفين	التخطيط والسياسات	تعزيز سوق العمل	قواعد موحدة	ربط التخصصات الجامعية للجامعات المحلية بقواعد بيانات الخدمة المدنية
✓	✓	✓		التخطيط والسياسات	تعزيز اتخاذ القرار	نسبة البيانات المدققة	استكمال تدقيق بيانات موظفي الخدمة المدنية لتحسين قاعدة البيانات ودعم عملية اتخاذ القرار
✓	✓	✓		التخطيط والسياسات	تعزيز ثقة المواطن	جدول منشورة	نشر جداول تشكيلات الوظائف السنوية والإحصاءات العامة على موقع الديوان
✓	✓	✓	الحاسوب	وحدة الشكاوى	تعزيز ثقة المواطن	بنك أسئلة محوسبي	تطوير نظام المحوسبي لوحدة الشكاوى (الأسئلة الشائعة)
		✓	كل الإدارات	التخطيط والسياسات	تعزيز ونشر المعرفة	تقرير محدث	إصدار تقرير الخدمة المدنية بشكل دوري ومحذث

الهدف (3): تنمية وتطوير رأس المال البشري لتحقيق الريادة							
الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G7 التطوير المؤسسي G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية G2 جودة التعليم والتدريب							
سنة التنفيذ			الجهة المساعدة	الجهة المسئولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشفيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
✓	✓	✓		تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء	متوسط تقييم الأداء عدد الذين تم تقييمهم	متابعة تقييم الأداء السنوي للدوائر الحكومية
✓	✓	✓	التخطيط والسياسات + العلاقات العامة والتعاون الدولي	تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء	عدد الورش	إعداد ورش عمل متخصصة لتطوير وإدارة نظام تقييم الأداء والكفاءات السلوكية
✓	✓		الحاسوب	تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء	نظام مطور	حسبة وتطوير نظام تقييم الأداء وفقاً لمخرجات ورش عمل التطوير
✓	✓		الحاسوب	تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء	نظام مطور	ربط بنود نظام تقييم الأداء بالمؤشرات الرقمية
	✓	✓		تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء	أدلة مطورة معتمدة	تحديث وإصدار الأدلة الإجرائية الخاصة بعمل لجان التقييم التظلمات
		✓		تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء	دليل معتمد	إصدار دليل إرشادي للمقيمين للتعامل مع نظام تقييم الأداء وضمان تحقيق العملية لهدفها
✓	✓	✓		تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء	عدد الدورات عدد المدربين المدربين	تطوير قدرات مدراء نظام التقييم للدوائر الحكومية بعملية تقييم الأداء
✓	✓	✓		تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء	عدد التقارير	إصدار التقارير الفنية والإدارية عن عملية تقييم الأداء
✓	✓			تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء	منهجية معتمدة	ربط مخرجات التقييم بعملية التدريب والحوافز والترقيات للموارد البشرية

✓	✓		تنمية الموارد البشرية	التخطيط والسياسات	تعزيز جودة الأداء	معايير معتمدة	وضع معايير الأداء المثالي لمختلف الوظائف وفقاً لمهامها وأوصافها الوظيفية وأالية تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمثالي للموظفين
البرنامج (10): تطوير أداء رأس المال البشري الحكومي وتعزيز منصات المعرفة الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G2 جودة التعليم والتدريب G3 الحماية الاجتماعية والحد من الفقر ومكافحة البطالة G7 التطوير المؤسسي G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية							
سنة التنفيذ			الجهة المساعدة	الجهة المسئولة	المطلب المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
✓	✓	✓	التخطيط والسياسات+الشئون القانونية + الحاسوب	الشئون الإدارية	تعزيز قدرات الخريجين والمهنيين	دليل معتمد عدد المتطوعين	متابعة اعتماد وتنفيذ دليل التطوع في الدوائر الحكومية
✓	✓	✓	التخطيط والسياسات+الشئون القانونية + الحاسوب	الشئون الإدارية	تعزيز قدرات الخريجين والمهنيين	عدد المتدربين نسبة الرضا عدد البرامج	إطلاق برنامج متابعة تنمية وتطوير طلاب الجامعات المتدربين في الدوائر الحكومية
✓	✓		الحاسوب	تنمية الموارد البشرية	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	عدد المتدربين عدد البرامج	تطوير أنظمة متابعة التدريب والتعليم المستمر لموظفي الخدمة المدنية وتطوير نظام محospب لاعتماد هذه الشهادات وإدراجها في ملفات الموظفين
	✓	✓		تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الخدمات الحكومية	عدد المتدربين نسبة الرضا عدد البرامج	تعزيز قدرات موظفي وحدات الموارد البشرية في الدوائر الحكومية
	✓	✓	الشئون القانونية	تنمية الموارد البشرية	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	اطار محدث	تطوير الإطار الناظم للإجازات الدراسية والدراسات العليا المحلية لموظفي الخدمة المدنية بما يطور مسارهم الوظيفي.
✓	✓		العلاقات العامة والتعاون الدولي	التخطيط والسياسات + تنمية الموارد البشرية	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	عدد المؤتمرات عدد أوراق العمل عدد المشاركين	إعداد منظومة لتحفيز البحث العلمي وإجراء الدراسات التطويرية لقطاع الخدمة المدنية وعقد المؤتمرات لتبنيها وإبرازها

✓	✓	✓	العلاقات العامة والتعاون الدولي	التخطيط والسياسات	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	عدد الأيام الدراسية عدد العقبات المذلةة	تنفيذ أيام دراسية لمناقشة قضايا التطوير الإداري ومعالجة العقبات التي تواجهها الإدارة العامة
✓			العلاقات العامة والتعاون الدولي	تنمية الموارد البشرية	تعزيز نشر المعرفة	مجلة منشورة	إعداد وتطوير الإطار العام لمجلة علمية دورية لنشر أبحاث الموارد البشرية
✓	✓		العلاقات العامة والتعاون الدولي	تنمية الموارد البشرية	تعزيز نشر المعرفة	مكتبة محدثة عدد الأبحاث	تطوير مكتبة الأبحاث الدراسات العلمية ووسائل الماجستير والدكتوراه في مجال الإدارة العامة والموارد البشرية للباحثين
		✓	الشئون القانونية	تنمية الموارد البشرية	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	منظومة محدثة	تفعيل وتطوير الأطر الناظمة لعملية التدريب
		✓	العلاقات العامة والتعاون الدولي + الشئون القانونية	تنمية الموارد البشرية	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	دليل محدث ومعتمد	تطوير دليل إرشادي حول المنح الدراسية ومهامات السفر والمستهدفين شاملاً لآليات التنافس والتقدم للحصول عليها
✓	✓			تنمية الموارد البشرية	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	دليل محدث ومعتمد	إعداد دليل استرشادي حول برنامج الظل الحكومي
✓	✓	✓	العلاقات العامة والتعاون الدولي	تنمية الموارد البشرية	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	عدد المؤلفين	تنسيق وتشبيك علاقات مع الدول المختلفة للارتقاء بعملية الإيفاد.
✓	✓	✓	العلاقات العامة والتعاون الدولي + الحاسوب	تنمية الموارد البشرية	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	منصة فعالة	متابعة المنصات العالمية للتدريب والابتعاث والمنح وحفظ سجلات فيها وتذليل السبل أمام موظفي الخدمة المدنية للاستفادة منها

ال الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G7 التطوير المؤسسي G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية G2 جودة التعليم والتدريب			البرنامج (11): تفعيل المعهد الوطني للادارة العامة والقيادة (NIPAL)				
سنة التنفيذ			الجهة المساعدة	الجهة المسئولة	المهند المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
	✓	+ الشئون القانونية + تنمية الموارد البشرية	الخطيط والسياسات	تعزيز أداء المؤسسة	لائحة معتمدة	إعداد اللائحة الناظمة والنظام المالي والإداري للمعهد واعتمادها من مجلس الوزراء.	
	✓	+ الشئون القانونية + تنمية الموارد البشرية	الخطيط والسياسات	تعزيز أداء المؤسسة	هيكل ودليل معتمد	إعداد الهيكل التنظيمي ودليل إجراءات المعهد.	
✓	✓	✓	المعهد الوطني للادارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	خطط معتمدة نسب الإنجاز	إعداد وتنفيذ خطط المعهد السنوية	
✓	✓	✓	المعهد الوطني للادارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	حقيبة برامج معتمدة	تصميم مصفوفة التدريب والبرامج التدريبية والمحتوى التدريبي للبرامج المرصودة في خطة التدريب الاستراتيجية	
		✓	المعهد الوطني للادارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	بنك مهارات	وضع دليل بالمعايير والمواصفات والسمات الخاصة بالمدربين الملائمين لتنفيذ البرامج التدريبية وعقد برامج تدريب وفقها	
		✓	المعهد الوطني للادارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	منظومة فعالة	تطوير منظومة التدريب الإلكتروني وأليات تقييمه والاستفادة المثلث منه	
✓	✓	✓	المعهد الوطني للادارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	عدد الدورات والبرامج عدد المدربين	متابعة تطبيق برامج التدريب وتوفير دعمها اللوجستي المناسب	
✓	✓		المعهد الوطني للادارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	استبيانات محللة خطط علاجية	تطوير آليات لتقدير مخرجات وأثار برامج التدريب المختلفة	
✓	✓	✓	المعهد الوطني للادارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	عدد المتدربين	برنامج تدريب وتأهيل الموظفين الجدد في الخدمة المدنية	

✓	✓	✓		المعهد الوطني للإدارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	نسبة الإنجاز	برنامج تطوير قدرات الموظفين في الدوائر الحكومية ذوي التعامل المباشر مع المواطنين
✓	✓	✓		المعهد الوطني للإدارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	عدد المتدربين نسبة الرضا عدد البرامج	برنامج تطوير المهارات القيادية والشخصية لموظفي الخدمة المدنية
✓	✓	✓		المعهد الوطني للإدارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	عدد المتدربين نسبة الرضا عدد البرامج	برنامج تطوير المعارف التخصصية لموظفي الخدمة المدنية
✓	✓	✓	العلاقات العامة والتعاون الدولي	المعهد الوطني للإدارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	عدد المتدربين نسبة الرضا عدد البرامج	التنسيق مع المؤسسات التدريبية والتعليمية ومؤسسات القطاع الخاص والمانحين في داخل الوطن وخارجها بهدف توفير الدعم لبرامج التطوير والتدريب
✓	✓	✓		المعهد الوطني للإدارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	عدد الشهادات بنك بيانات	توثيق الشهادات والسجلات وبيانات العمليات التدريبية التي ينفذها المعهد وحوسبيها.
✓	✓	✓		المعهد الوطني للإدارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	عدد مذكرات التفاهم عدد المتدربين قائمة حصر	حصر المراكز التدريبية والنقابات والجهات ذات العلاقة بالتدريب في قطاع غزة وتشبيك العلاقات معها
✓	✓	✓		المعهد الوطني للإدارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	عدد الشهادات بنك بيانات	وضع وإنفاذ منهجية لإيجاد فرص تدريب على المستوى الداخلي والخارجي
الهدف (4): حوكمة أنظمة الموارد البشرية وتطوير التشريعات وتعزيز الرقابة							
البرنامج (12): تطوير تشريعات وأنظمة قطاع الخدمة المدنية الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G6 الأمن والنظام العام وتعزيز سيادة القانون G7 التطوير المؤسسي G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية							
سنة التنفيذ			الجهة المساندة	الجهة المسئولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
✓	✓		الشئون القانونية	ضبط بيئة العمل الحكومي	قانون معدل	تطوير قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 وتعديلاته	

	✓	✓	كل الإدارات	الشئون القانونية	ضبط بيئة العمل الحكومي	لوائح معدلة	تطوير اللوائح التنفيذية الناظمة لقانون الخدمة المدنية
	✓	✓		الشئون القانونية	ضبط بيئة العمل الحكومي	نماذج محدثة	تطوير صياغة العقود والاتفاقيات والعمليات
✓	✓	✓		الشئون القانونية	ضبط بيئة العمل الحكومي	منهجية معتمدة	تطوير وتوثيق منهجية إعداد ومتابعة المذكرات القانونية واللوائح الجوابية ولوائح الدعاوى
✓	✓		الشئون القانونية	الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز أداء المؤسسة	دليل محدث ومعتمد	تطوير دليل إجراءات الإدارة العامة للشئون القانونية
✓	✓			الشئون القانونية	ضبط بيئة العمل الحكومي	قانون معدل	تعديل قانون التقاعد العام رقم 7 لسنة 2005
✓	✓		شئون الموظفين	الشئون القانونية	ضبط بيئة العمل الحكومي	أنظمة محدثة	تطوير تشريعات إنهاء الخدمة لموظفي الخدمة المدنية

البرنامج (13): الارتقاء بالوعي القانوني لموظفي الخدمة المدنية الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G6 الأمن والنظام العام وتعزيز سيادة القانون G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية

سنة التنفيذ			الجهة المساعدة	الجهة المسئولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
✓	✓		العلاقات العامة والتعاون الدولي	الشئون القانونية	ضبط بيئة العمل الحكومي	دليل معتمد	إعداد دليل إجراءات خاص بالتحقيق الإداري ونشره وتدريب الدوائر الحكومية على تطبيقه ومتابعة العمل به
✓	✓	✓	العلاقات العامة والتعاون الدولي	الشئون القانونية	تعزيز ثقة المواطن	ورش العمل مذكرات التفاهم	تشبيك العلاقات مع مؤسسات قطاع العدالة وحقوق الإنسان
	✓		العلاقات العامة والتعاون الدولي	الخطيط والسياسات الشئون القانونية الحاسوب	ضبط بيئة العمل الحكومي	مدونة معتمدة ومنشورة	استكمال تطوير مدونة السلوك الوظيفي ونشرها والتدريب الدوري عليها
✓	✓	✓	العلاقات العامة والتعاون الدولي، المعهد الوطني للإدارة العامة والقيادة	الشئون القانونية	ضبط بيئة العمل الحكومي	عدد المتدربين نسبة الرضا عدد البرامج	برنامج تعزيز المعرفة بالأنظمة والتشريعات لموظفي الدوائر الحكومية

البرنامج (14): ضمان تقديم خدمات قانونية فعالة لقطاع الخدمة المدنية						
الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G6 الأمن والنظام العام وتعزيز سيادة القانون G7 التطوير المؤسسي G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية						
سنة التنفيذ		الجهة المساندة	الجهة المسئولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشعيلي	الأنشطة
2024	2023					
✓	✓	✓	الشئون القانونية	ضبط بيئة العمل الحكومي	أرشيف ورقي وإلكتروني شامل	توثيق وتطوير الاستشارات القانونية للإدارات المختلفة في ديوان الموظفين العام
✓	✓	✓	الحاسوب	ضبط بيئة العمل الحكومي	نظام محوسب	تطوير وحوسبة نظام متكامل خاص بالاستشارات القانونية لمجلس الوزراء وللدوائر الحكومية وموظفي الخدمة المدنية
✓	✓	✓	العلاقات العامة والتعاون الدولي	ضبط بيئة العمل الحكومي	منظومة فعالة	تطوير منظومة الدعم القانوني للقطاعات الخاصة والهيئات المحلية فيما يخص الخدمة المدنية
✓	✓		التخطيط والسياسات+ الشئون القانونية	ضبط بيئة العمل الحكومي	دراسة معتمدة	دراسة مقارنة لتشريعات وأنظمة الخدمة المدنية لدول المنطقة والاستفادة منها في تطوير الخدمات القانونية المقدمة
البرنامج (15): تطوير نظام رقابي تكاملی فعال تشاركي لقطاع الخدمة المدنية						
الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G6 الأمن والنظام العام وتعزيز سيادة القانون G7 التطوير المؤسسي G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية						
سنة التنفيذ		الجهة المساندة	الجهة المسئولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشعيلي	الأنشطة
2024	2023					
✓	✓	✓	الرقابة الداخلية	ضبط بيئة العمل الحكومي	نسب الرضا	تقييم تنفيذ خطط التوظيف في الدوائر الحكومية
✓	✓	✓	الرقابة الداخلية	ضبط بيئة العمل الحكومي	عدد المتدربين نسبة الرضا عدد البرامج	تطوير قدرات العاملين في مجال الرقابة في ديوان الموظفين العام
✓	✓	✓	الرقابة الداخلية	ضبط بيئة العمل الحكومي	عدد الانحرافات	التدقيق على أعمال وحدة الأرشيف المركزي وجودة البيانات
✓	✓	✓	الرقابة الداخلية	ضبط بيئة العمل الحكومي	نسبة الانحرافات	التدقيق على ملف الابتعاث والدورات التدريبية

		✓	الجودة والتطوير المؤسسي	الرقابة الداخلية	ضبط بيئة العمل الحكومي	دليل معتمد	إصدار دليل الرقابة للخدمات المقدمة من الديوان
✓	✓	✓		الرقابة الداخلية	ضبط بيئة العمل الحكومي	نسبة الانحرافات	الرقابة على كافة الخدمات المقدمة من ديوان الموظفين العام والتحقق من انسجامها مع القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات ذات الصلة
✓	✓	✓		الرقابة الداخلية	ضبط بيئة العمل الحكومي	نسبة الانحرافات	التدقيق على العمليات المالية داخل ديوان الموظفين العام
✓	✓	✓	الرقابة الداخلية	الحاسوب	ضبط بيئة العمل الحكومي	نسبة الانحرافات	برنامج الرقابة على تناقل البيانات الخاصة بالخدمات المقدمة لموظفي الدوائر الحكومية والتدقيق عليها
✓	✓	✓	الرقابة الداخلية	السياسات والتخطيط+ الشئون القانونية	ضبط بيئة العمل الحكومي	نسبة الانحرافات	مشروع تعزيز وتطوير الدور الرقابي والتنظيمي لديوان الموظفين العام

الهدف (5): ضمان تقديم خدمات موارد بشرية فعالة ومتكاملة عبر توظيف أحدث أساليب التحول التكنولوجي والرقمي ونظم الجودة

البرنامج (16): تعزيز التكنولوجيا والأنظمة الذكية للموارد البشرية الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G7 التطوير المؤسسي G8 تطوير البنية التكنولوجية والتحول الرقمي

سنة التنفيذ			الجهة المساندة	الجهة المسئولة	المدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
		✓		الحاسوب+ الشئون القانونية	ضبط بيئة العمل الحكومي	نظام معتمد	تطوير نظام التوقيع الإلكتروني
		✓		الحاسوب	تطوير الأداء المؤسسي	عدد الأجهزة	تحديث أجهزة الحاسوب وملحقاته والشبكة الداخلية لـ ديوان.
✓	✓	الحاسوب	التخطيط والسياسات	تطوير الأداء المؤسسي	سياسة معتمدة		مشروع تطبيق سياسات الحكومة وأمن المعلومات
✓	✓	تنمية الموارد البشرية	الحاسوب	تطوير الأداء المؤسسي	أنظمة معتمدة وفعالة		تطوير أنظمة التعلم الإلكتروني للموارد البشرية
✓	✓			الحاسوب	تطوير الأداء المؤسسي	عدد البرامج الذكية	استراتيجية الذكاء الاصطناعي

	✓	✓		الحاسوب	تعزيز التواصل مع الجمهور	استبيان نسبة الرضا عدد المتفاعلين	تطوير برامج دعم فني للمستخدمين
	✓	✓	كل الإدارات	الحاسوب	تطوير الأداء المؤسسي	عدد القيود معدل الاستجابة	إضافة قيود محسوبة على تنفيذ الخدمات المحسوبة على النظام مثل (العقوبات، الإجازات، الإعارة ... إلخ)
		✓	الحاسوب + المعهد الوطني	شئون الموظفين	تعزيز التواصل مع الجمهور	نظام محدث	تطوير استخدام الشاشات الداعمة لخدمات الإجازات الخاصة بשئون الموظفين والتدريب وما يلزم لتحسين وأرشفة بيانات الإجازات
		✓	شئون الموظفين	الحاسوب	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	نظام محدث	الاستفادة من نظام خلو الطرف الحكومي المركزي في خدمات إيماء الخدمة للموظفين تعينات غزة
		✓	التخطيط والسياسات	الحاسوب	دعم اتخاذ القرار	نظام محدث	استكمال حوسبة الأنظمة الإحصائية ومؤشرات الأداء لموظفي الخدمة المدنية.
		✓	التخطيط والسياسات + الشئون القانونية + شئون الموظفين	الحاسوب	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	خطة معتمدة نسب الإنجاز	تطوير آليات وبروتوكولات وإجراءات العمل المرن

البرنامج (17): تعزيز تكامل الخدمات المحسوبة لدى ديوان الموظفين العام الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G7 التطوير المؤسسي G8 تطوير البنية التكنولوجية والتحول الرقمي G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية

سنة التنفيذ			الجهة المساعدة	الجهة المسئولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيل	الأنشطة
2024	2023	2022					
✓	✓	✓	كل الإدارات	الحاسوب	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	نسبة البيانات المربوطة	استكمال عمليات ربط قواعد بيانات الديوان مع الأنظمة المحسوبة التي تضم عمليات الموارد البشرية للدوائر الحكومية
✓	✓	✓	كل الإدارات	الحاسوب	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	عدد الصادر والوارد الورقي	تطوير نظام متكامل موجه للشئون الإدارية في الوزارات يعتمد على استقبال معاملات الموظفين بشكل إلكتروني وتنفيذها داخل الديوان وتصديرها للمالية والوزارات المعنية بشكل الكتروني دون الحاجة لمعاملة الورقية

✓	✓	✓	كل الإدارات	الحاسوب	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	إشعارات فعالة	تطوير نظام الإشعارات للخدمات المقدمة لموظفي الخدمة المدنية ولطالي الوظائف
		✓		الحاسوب	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	هيكلية معتمدة	ربط الهياكل التنظيمية مع الإدارة العامة للموازنة لتطوير حوسبة موازنة البرامج والأداء
		✓		الحاسوب + شئون الموظفين	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	نظام مرتبط نسبة الانحرافات	ربط نظام يوميات السير بالخدمات ذات العلاقة في شئون الموظفين لجميع الدوائر الحكومية
		✓	كل الإدارات	الأرشيف + الحاسوب	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	نظام مطور	تطوير نظام المعاملات الصادرة باعتماد الصادر الإلكتروني مع الوزارات وإلغاء الصادر الورقي
		✓	تنمية الموارد البشرية	الحاسوب	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	نظام مطور	حوسبة إجراءات متابعة المبعثين والحاصلين على إجازات دراسية من خلال منصة ديوان الموظفين الإلكترونية للخدمات المقدمة للموظفين
✓	✓	✓	كل الإدارات	الحاسوب	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	نسبة الربط	تنفيذ الربط مع دوائر الموارد البشرية
✓	✓	✓	كل الإدارات	الأرشيف + الحاسوب	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	نسبة العمل	مشروع استكمال تطوير نظام معلومات إدارة الموارد البشرية HRMIS

البرنامج (18): إدارة الموارد المالية بكفاءة وفاعلية الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها 67 التطوير المؤسسي

سنة التنفيذ			الجهة المساعدة	الجهة المسئولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التسغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
✓	✓	✓	الجودة والتطوير المؤسسي	الشئون الإدارية	تطوير الأداء المؤسسي	خطط معتمدة نسب الإنجاز	تخطيط وإعداد الميزانية ومتابعة تنفيذها
✓	✓	✓		الشئون الإدارية	تطوير الأداء المؤسسي	قيمة المدفوعات/قيمة الاستحقاقات	إدارة المدفوعات والاستحقاقات
✓	✓	✓		الشئون الإدارية	تطوير الأداء المؤسسي	نظام معتمد فعال	إدارة المشتريات والعقود

✓	✓	✓		الشئون الإدارية	تطوير الأداء المؤسسي	نسبة الرضا	إدارة خدمات الموارد البشرية للديوان
✓	✓	✓	الحاسوب	الشئون الإدارية	توحيد المنظومة الحكومية	عدد البطاقات	إصدار بطاقات موحدة لموظفي الخدمة المدنية مرتبطة بقواعد البيانات لدى الديوان عبر توفير آلية مخصصة وحوسبتها
✓	✓	✓		الشئون الإدارية	تطوير الأداء المؤسسي		إدارة برامج التعهيد والتشغيل المؤقت في الدوائر الحكومية
الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G7 التطوير المؤسسي G8 تطوير البيئة التكنولوجية والتحول الرقمي G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية							البرنامج (19): ضمان تطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي
سنة التنفيذ			الجهة المساعدة	الجهة المسئولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
✓	✓	✓	كل الإدارات	الجودة والتطوير المؤسسي + الحاسوب	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	دليل محدث ومعتمد	مشروع تقييم وتطوير الخدمات والإجراءات الداخلية وإعادة هندستها
✓	✓	✓	العلاقات العامة والتعاون الدولي	الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	نسبة تقييم أداء الديوان	تطبيق أنظمة الجودة للارتقاء بأداء ديوان الموظفين العام
✓	✓	✓	العلاقات العامة والتعاون الدولي	الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	عدد الموظفين المحفزين	جوائز التميز الداخلية لموظفي الديوان
✓	✓	✓	التخطيط والسياسات	الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	الخطط المنجزة	إعداد ومتابعة تنفيذ خطط واستراتيجيات ديوان الموظفين المختلفة
✓	✓	✓	التخطيط والسياسات	الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	خطة معتمدة نسب الإنجاز	إعداد خطة الطوارئ وتحديثها دوريا
✓	✓	✓	الحاسوب + العلاقات العامة والتعاون الدولي	الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	استبيانات محدثة	تطوير نظام الاستبيانات والاستطلاعات الإلكترونية التفاعلية لقياس الرضا وتقييم الخدمات وما يلزمها من خطط علاجية
✓	✓	✓	الحاسوب + الأرشيف	الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	نسبة المعاملات الورقية	تطوير أنظمة الأرشفة الإلكترونية وحفظ الوثائق الخاصة باداترال ديوان
✓	✓	✓	كل الإدارات	الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	مصفوفة معتمدة ومحسوسة	تطوير مصفوفة صلاحيات لتوزيع الصلاحيات للإطار القيادي في الديوان

✓	✓	✓	الحاسوب	الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	أنظمة معتمدة ومحسوبة	تطوير أنظمة إدارة اللجان والجلسات والمحااضر الداخلية وحوسيتها ومجموعات الواتساب
✓	✓	✓	كل الإدارات	الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	نسبة النماذج الموحدة	تطوير وتوحيد نماذج الديوان المختلفة
✓	✓	✓		الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	أنظمة محسوبة	تطوير أنظمة محسوبة لمتابعة تنفيذ الخطط المختلفة وإعداد التقارير اللازمة
✓	✓		الشئون الإدارية والمالية	الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	مقر مبني ومؤثث	إنشاء مقر جديد لديوان الموظفين العام
✓	✓	✓	الحاسوب+الرقابة	الأرشيف	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	ملفات مصنفة	تشييب وتصنيف الملف الورقي والإلكتروني
✓	✓			الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	نسبة التقييم	تقييم أداء ديوان الموظفين العام وفق معايير التقييم الدولية EFQM الأوروبية

البرنامج (20): ضمان تحقيق الاتصال الداخلي والخارجي الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G7 التطوير المؤسسي G8 تطوير البيئة التكنولوجية والتحول الرقمي G9 تطوير الأداء الإعلامي G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية

سنة التنفيذ			الجهة المساعدة	الجهة المسئولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
		✓	الجودة والتطوير المؤسسي + الحاسوب	العلاقات العامة والتعاون الدولي	تعزيز التواصل مع الجمهور والشراكة مع المجتمع	موقع محدث	اطلاق موقع ديوان الموظفين الإلكتروني بحلته الجديدة ومتابعة محتواه
✓	✓	✓		العلاقات العامة والتعاون الدولي	تعزيز التواصل مع الجمهور والشراكة مع المجتمع	عدد زيارات عدد الفعاليات	تخطيط وتنسيق الاتصالات الداخلية والخارجية
✓	✓	✓		العلاقات العامة والتعاون الدولي	تعزيز التواصل مع الجمهور والشراكة مع المجتمع	عدد الفعاليات	تنسيق وتنظيم الفعاليات المختلفة
✓	✓	✓		العلاقات العامة والتعاون الدولي	تعزيز التواصل مع الجمهور والشراكة مع المجتمع	عدد الفعاليات	إدارة النشاط الإعلامي
✓	✓	✓	الجودة والتطوير المؤسسي	العلاقات العامة والتعاون الدولي	تعزيز التواصل مع الجمهور والشراكة مع المجتمع	نسبة التواجد عدد المتابعين	تطوير إدارة النشاط الرقمي وما يلزمها من أدلة إرشادية لتعزيز مكانة الديوان

✓	✓	✓	الجودة والتطوير المؤسسي	العلاقات العامة والتعاون الدولي	تعزيز التواصل مع الجمهور والشراكة مع المجتمع	عدد الفعاليات بنسبة الرضا	تنمية الجانب الثقافي والرياضي والاجتماعي لموظفي الديوان Retreat
✓	✓	✓		العلاقات العامة والتعاون الدولي	تعزيز التواصل مع الجمهور والشراكة مع المجتمع	عدد الفعاليات نسبة الرضا	تعزيز صورة الديوان أمام مؤسسات المجتمع المدني في مجال التزاهة والشفافية
✓	✓	✓		العلاقات العامة والتعاون الدولي	تعزيز التواصل مع الجمهور والشراكة مع المجتمع	عدد الفعاليات نسبة الرضا	تعزيز الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني





