



لخطة ديوان الموظفين العام

2024~2022

ديسمبر 2021



المحتويات

2.....	مقدمة
2.....	ملخص الانجازات
3.....	مرتكزات إعداد الإطار الاستراتيجي
3.....	الإطار العام
3.....	الرؤية
3.....	الرسالة
3.....	القيم
4.....	منهجية إعداد الإطار الاستراتيجي والخطة التشغيلية
4.....	منهجية المتابعة والتقييم
4.....	قراءة الواقع ومؤشرات
5.....	التحليل الرباعي (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 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 الإنجازات

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.

مرتكزات إعداد الإطار الاستراتيجي

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

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.
- 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 الرباعي 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 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 2020 و عام 2021.

التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

أولاً: تحليل البيئة الداخلية

نقاط القوة	نقاط الضعف
1. أداء الديوان	
<ul style="list-style-type: none"> يوجد تمكن عالي على المستوى الفني والإداري للديوان لإدارة ملفاته المختلفة. حصل الديوان على المركز الثالث كأفضل دائرة حكومية. قدرة عالية لدى الديوان للعمل كفريق متكامل 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. 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 كوادرات الخدمة المدنية للفئة الأولى فما دون. 	<ul style="list-style-type: none"> تأجيل بعض أنشطة الخطة للأعوام 2019 و2021 للعام 2022 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 إيجابا 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 وتيلجرام، 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"> عدم 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"> يملك ديوان الموظفين العام نظام تقييم أداء إلكتروني حديث لموظفي الخدمة المدنية وينتج بيانات إحصائية ذات جودة عالية لتتخذ القرار. يملك ديوان الموظفين العام بيئة تقنية برمجية متقدمة تتمثل في برنامج إدارة الموارد البشرية HRMIS تمكنه من أتمتة وحوسبة كافة العمليات الإدارية. يملك 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 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.
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 المرسودة 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 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 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:

م	أبرز الصعوبات	الإجراءات التصحيحية المتخذة
	نقاط الضعف والتهديدات التي سردها ضمن التحليل الرباعي	وضع برامج وأنشطة في الإطار الاستراتيجي والخطة التشغيلية للديوان لمعالجة نقاط الضعف والتهديدات اعتماداً على نقاط القوة والفرص لدى الديوان.
1	تفاقم أزمة كورونا إضافة لآثار الحرب على غزة	تنفيذ خطة الطوارئ وتحديث آليات وبروتوكولات للعمل عن بعد إضافة لتخزين البيانات وحفظها حتى لا تفقد جراء الطوارئ
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.	البدء بوضع اطار للتحفيز بأنماط أخرى لا تحتاج موازنات إضافة لإيجاد مصادر تمويل أخرى لتطوير بيئة عمل الديوان منها مشروع بناء وتشطيب معهد التدريب.
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 وقد تم إنجاز ما نسبته 90% من حوسبة أعمال الديوان الخاصة بالجمهور ووضع أدلة إرشادية للتعامل مع الخدمات المختلفة المقدمة

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:

اسم المؤشر	وصف المؤشر	الوحدة	سنة 2020	سنة 2021	نسبة الزيادة/ الانخفاض	التفسير
عدد الوظائف المعتمد	يعطي العرض الحكومي	عدد	1907	2129	5.5%	حدوث زيادة في العرض الحكومي ولكنها لن تكون بنفس الزيادة في الأعوام القادمة حسب التوقع
عدد الموظفين في الخدمة المدنية	يبين عدد موظفي قطاع غزة على رأس عملهم	عدد	32238	36374	6.03	سبب الزيادة تنفيذ المتبقي من جداول التشكيلات لعام 2019 و2020 و2021 في عام 2021. وتثبيت العقود عقود الديوان لعام 2017-2020 خلال عام 2021. وتثبيت عقود وزارة المالية والبطالة الدائمة والمؤقتة.
عدد الموظفين في الخدمة المدنية وليسوا على رأس عملهم	يبين عدد الموظفين الحكوميين ليسوا على رأس عملهم ولكن يحصلون على رواتب	عدد	10186	10067	-0.59	بلوغ عدد منهم سن التقاعد
موظفي الخدمة المدنية لعدد السكان	يعطي عدد موظفي الحكومة في سوق العمل	نسبة	1.5%	1.7%	0.02	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
موظفي قطاع التعليم لعدد موظفي الخدمة المدنية	يوضح المؤشران حجم موظفي الوزارات العاملة في المجالات الأساسية	نسبة	15820	17056	3.76	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 أزمة كورونا
موظفي القطاع الصحي لعدد موظفي الخدمة المدنية		نسبة	10318	11342	4.73	

الإطار الاستراتيجي لخطة ديوان الموظفين العام 2022-2024

اسم المؤشر	وصف المؤشر	الوحدة	سنة 2020	سنة 2021	نسبة الزيادة/ الانخفاض	التفسير
نسبة التعيينات السنوية الجديدة إلى الموظفين الحاليين	يبين المؤشر نسبة الدماء الجديدة التي تم ضخها في الحكومة	نسبة	5.9%	11.4%	5.5	ارتفاع في التعيينات الجديدة ولكن لا يعني انه تم التوظيف من سوق العمل لكن غالبية تثبتت لعقود
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	11.6%	10.6%	-1.00	انخفاض في توجه الموظفين للحصول على شهادات عليا ويرجع لعدم قدرتهم إما المالية أو التحفيزية أو عدم توفر منح وبعثات
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	2.3%	3%	0.7%	حدوث ارتفاع في النسبة راجع لمعالجة ملف الوظائف الإشرافية ولكن بحد معقول
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	3219	3547	4.85	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	36.2%	35.8%	-0.40	الانخفاض راجع للتقاعد وأيضا يدل على أن الإحلال بالوظائف الجديدة التي طرحت لم يكن لصالح الإناث
نسبة الإناث في وظائف الفئة الوسطى والعليا	يقيس تطوير عنصر المرأة للوصول إلى مناصب صنع القرار	أعداد	7.3%	7.3%	0.00	لا تغيير وهذا يعني أن الحكومة ما زالت لم تتبنى قرارات داعمة لرفع مكانة الإناث في المواقع القيادية.
عدد الموظفين الذين تم تدويرهم في الحكومة عبر (النقل التندب الإعارة)	يفيد بمدى التدوير على نطاق الحكومة، الموظفين الذين يرغبون بتنمية قدراتهم، مشاركة الحكومة للكفاءات العاملة لديها مع القطاع العام	أعداد ونسب	409	346	-8.34	ترجع النسبة لحدوث تعديل على الهيكليات في عام 2021 وكان التوجه لدى الموظفين للبقاء بدوائهم الحكومية خاصة في ظل مسابقات الوظائف الإشرافية

الإطار الاستراتيجي لخطة ديوان الموظفين العام 2022-2024

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

الأهداف الاستراتيجية

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:

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	G3 الحماية الاجتماعية والحد من الفقر ومكافحة البطالة G7 التطوير المؤسسي G9 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	G3 الحماية الاجتماعية والحد من الفقر ومكافحة البطالة G6 الأمن والنظام العام وتعزيز سيادة القانون G7 التطوير المؤسسي G13 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	G2 جودة التعليم والتدريب G7 التطوير المؤسسي G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية	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	G6 الأمن والنظام العام وتعزيز سيادة القانون G7 التطوير المؤسسي G13 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	G7 التطوير المؤسسي G8 تطوير البيئة التكنولوجية والتحول الرقمي G9 تطوير الأداء الإعلامي G13 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

مصفوفة الأهداف الاستراتيجية والخطة

الهدف 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 و G2 جودة التعليم والتدريب G3 الحماية الاجتماعية والحد من الفقر ومكافحة البطالة)						
سنة التنفيذ			الجهة المساندة	الجهة المسؤولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي
2024	2023	2022				
√	√	√	التخطيط والسياسات	التعيينات	تعزيز ثقة المواطن	عدد الوظائف عدد اللجان عدد المتقدمين
√	√	√	التعيينات	التخطيط والسياسات	تعزيز ثقة المواطن	منهجية معتمدة
√	√	√		التعيينات	تعزيز ثقة المواطن	منهجية معتمدة
		√	القانونية	التخطيط والسياسات	تعزيز ثقة المواطن	منهجية معتمدة
		√	التعيينات + القانونية	التخطيط والسياسات	تعزيز ثقة المواطن	منهجية معتمدة
√	√		الجودة والتطوير المؤسسي	التعيينات	تعزيز ثقة المواطن	منهجية معتمدة استبيانات أرقام ومؤشرات
		√		التعيينات	تعزيز ثقة المواطن	منهجية معتمدة
		√	التعيينات + الحاسوب + شئون الموظفين	التخطيط والسياسات	تعزيز الشراكة وتطوير سوق العمل	دراسة معتمدة
	√	√	التخطيط والسياسات	التعيينات	تعزيز الشراكة وتطوير سوق العمل	دراسة معتمدة

√	√	√	التخطيط والسياسات + الحاسوب	التعيينات	تعزيز الشراكة وتطوير سوق العمل	نظام فعال	بناء نظام بيانات عن المشاركين في اللجان العلمية والمقابلات وتوثيق خبراتهم 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 والحراك الوظيفي الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G7 التطوير المؤسسي G3 الحماية الاجتماعية والحد من الفقر ومكافحة البطالة							
سنة التنفيذ			الجهة المساندة	الجهة المستولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2022	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 تعيين 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 المساندة	الجهة المستولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
√	√	√		التعيينات		بنك أسئلة محوسب	تجهيز بنك أسئلة محوسب 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 للإفصاح عن سياسات التوظيف الحكومية

	√	√	الحاسوب+ العلاقات العامة والتعاون الدولي	التعيينات	تعزيز ثقة المواطن	آليات معتمدة ومنشورة	تطوير آليات الإفصاح عن نتائج المسابقات واستنفاد 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 (ورقي- 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 المساندة	الجهة المسنولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
		√	تنمية الموارد البشرية	التخطيط والسياسات	نظام تعاقب رضا وظيفي فعال	دليل معتمد	تطوير دليل إجراءات التعاقب الوظيفي وإعداد الصف الثاني من القيادات الحكومية
		√	الحاسوب+ الشؤون 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 والكفؤ 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 بالهيكل التنظيمي 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 والحاجة 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 الترقيات 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 وتعميمه
	✓	✓		التخطيط والسياسات	تعزيز جودة الخدمات الحكومية	نظام ودليل معتمد	تطوير نظام قياس وتحليل العبء الوظيفي للوظائف المختلفة وإعداد دليل إرشادي وتعميمه على الدوائر الحكومية للتطبيق

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

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

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

✓	✓	✓		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 والتخصصات المناسبة لهم وتطوير دليل إرشادي لهم
✓	✓	✓	التخطيط والسياسات	المعهد الوطني للإدارة العامة والقيادة	بناء مستقبل ذوي الإعاقة	عدد ورش العمل نسبة الرضا	تثقيف 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 الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G7 التطوير المؤسسي G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية

سنة التنفيذ			الجهة المساندة	الجهة المسؤولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
	✓			التخطيط والسياسات	تعزيز جودة الخدمات الحكومية	إطار معتمد	تطوير إطار ناظم لتنقلات ذوي الكفاءة المهنية بين الدوائر الحكومية لضمان الاستثمار الأمثل للكفاءات
✓	✓	✓		التخطيط والسياسات	تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء	برنامج معتمد	تطوير برنامج امتيازات لموظفي الخدمة المدنية وآليات الصرف من المستحقات
		✓	الشئون القانونية	التخطيط والسياسات	تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء	أنظمة محدثة أرقام ومؤشرات	تطوير أنظمة الحوافز 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 ومحدثة	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 أرقام 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 المساندة	الجهة المسئولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
	✓			التخطيط والسياسات	رفع كفاءة موظفي الحكومة	منصة فعالة	استكمال المنصة الكترونية للتقارير لمؤشرات 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	جداول منشورة	نشر جداول تشكيلات الوظائف السنوية والإحصاءات العامة على موقع الديوان
✓	✓	✓	الحاسوب	وحدة الشكاوى	تعزيز ثقة المواطن	بنك أسئلة محوسب	تطوير نظام المحوسب لوحدة الشكاوى (الأسئلة الشائعة)
		✓	كل الإدارات	التخطيط والسياسات	تعزيز ونشر المعرفة	تقرير محدث	إصدار تقرير الخدمة المدنية بشكل دوري ومحدث

الهدف (3): تنمية وتطوير رأس المال البشري لتحقيق الريادة						
البرنامج (9): تطوير أنظمة التقييم لموظفي الخدمة المدنية						
الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G7 التطوير المؤسسي G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية G2 جودة التعليم والتدريب						
سنة التنفيذ			الجهة المساندة	الجهة المسنولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي
2024	2023	2022				
√	√	√		تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء	متوسط تقييم الأداء عدد الذين تم تقييمهم
√	√	√	التخطيط والسياسات +العلاقات العامة والتعاون الدولي	تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء	عدد الورش
√	√		الحاسوب	تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء	نظام مطور
√	√		الحاسوب	تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء	نظام مطور
	√	√		تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء	أدلة مطورة معتمدة
		√		تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء	دليل معتمد
√	√	√		تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء	عدد الدورات عدد المدراء المدرين
√	√	√		تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء	عدد التقارير
√	√			تنمية الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء	منهجية معتمدة

✓	✓		تنمية الموارد البشرية	التخطيط والسياسات	تعزيز جودة الأداء	معايير معتمدة	وضع معايير الأداء المثالي لمختلف الوظائف وفئاتها وفقاً لمهامها ووصافها الوظيفية وآلية 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 المساندة	الجهة المسؤولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
✓	✓	✓	التخطيط والسياسات + الشؤون القانونية + الحاسوب	الشؤون الإدارية	تعزيز قدرات الخريجين والمهنيين	دليل معتمد عدد المتطوعين	متابعة اعتماد وتنفيذ دليل التطوع في الدوائر الحكومية
✓	✓	✓	التخطيط والسياسات + الشؤون القانونية + الحاسوب	الشؤون الإدارية	تعزيز قدرات الخريجين والمهنيين	عدد المتدربين نسبة الرضا عدد البرامج	إطلاق برنامج لمتابعة 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 محوسب 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
	✓	✓	الشؤون القانونية	تنمية الموارد البشرية	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	اطار محدث	تطوير الإطار الناظم للإجازات الدراسية والدراسات العليا المحلية لموظفي الخدمة المدنية بما يطور مساهمهم 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 الخمة المدنية وعقد المؤتمرات لتبنيها وإبرازها

✓	✓	✓	العلاقات العامة والتعاون الدولي	التخطيط والسياسات	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	عدد الأيام الدراسية عدد العقوبات المذلة	تنفيذ أيام دراسية لمناقشة قضايا التطوير الإداري ومعالجة العقوبات 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 ورسائل 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 ومهمات السفر والمستهدفين شاملا 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 الموفدين	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 وتزليل السبل أمام موظفي الخدمة المدنية للاستفادة منها

البرنامج (11): تفعيل المعهد الوطني للإدارة العامة والقيادة (NIPAL)						
الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G7 التطوير المؤسسي G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية G2 جودة التعليم والتدريب						
سنة التنفيذ			الجهة المساندة	الجهة المسنولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي
2024	2023	2022				
		√	الشئون القانونية + تنمية الموارد البشرية	التخطيط والسياسات	تعزيز أداء المؤسسة	لائحة معتمدة
		√	الشئون القانونية + تنمية الموارد البشرية	التخطيط والسياسات	تعزيز أداء المؤسسة	هيكل ودليل معتمد
√	√	√		المعهد الوطني للإدارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	خطط معتمدة نسب الإنجاز
√	√	√		المعهد الوطني للإدارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	حقيبة برامج معتمدة
		√		المعهد الوطني للإدارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	بنك مهارات
		√		المعهد الوطني للإدارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	منظومة فعالة
√	√	√		المعهد الوطني للإدارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	عدد الدورات والبرامج عدد المدربين
√	√			المعهد الوطني للإدارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	استبانات محللة خطط علاجية
√	√	√		المعهد الوطني للإدارة والقيادة	تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية	عدد المتدربين

✓	✓	✓		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 والمناحين في داخل الوطن وخارجه 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 وحوسبتها.
✓	✓	✓		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 المستولة	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

تطوير اللوائح التنفيذية النازمة لقانون الخدمة المدنية	لوائح معدلة	ضبط بيئة العمل الحكومي	الشئون القانونية	كل الإدارات	✓	✓	
تطوير صياغة العقود والاتفاقيات والتعميمات	نماذج محدثة	ضبط بيئة العمل الحكومي	الشئون القانونية		✓	✓	
تطوير وتوثيق منهجية إعداد ومتابعة المذكرات القانونية واللوائح الجوابية ولوائح الدعاوى	منهجية معتمدة	ضبط بيئة العمل الحكومي	الشئون القانونية		✓	✓	
تطوير دليل إجراءات الإدارة العامة للشئون القانونية	دليل محدث ومعتمد	تعزيز أداء المؤسسة	الجودة والتطوير المؤسسي	الشئون القانونية	✓		
تعديل قانون التقاعد العام رقم 7 لسنة 2005	قانون معدل	ضبط بيئة العمل الحكومي	الشئون القانونية		✓	✓	
تطوير تشريعات إنهاء الخدمة لموظفي الخدمة المدنية	أنظمة محدثة	ضبط بيئة العمل الحكومي	الشئون القانونية	شئون الموظفين	✓	✓	
البرنامج (13): الارتقاء بالوعي القانوني لموظفي الخدمة المدنية الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G6 الأمن والنظام العام وتعزيز سيادة القانون G7 التطوير المؤسسي G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية							
الأنشطة	مؤشر الأداء التشغيلي	الهدف المرجو	الجهة المسئولة	الجهة المساندة	سنة التنفيذ		
					2024	2023	2022
إعداد دليل إجراءات خاص بالتحقيق الإداري ونشره وتدريب الدوائر الحكومية على تطبيقه ومتابعة العمل به	دليل معتمد	ضبط بيئة العمل الحكومي	الشئون القانونية	العلاقات العامة والتعاون الدولي		✓	
تشبيك العلاقات مع مؤسسات قطاع العدالة وحقوق الإنسان	ورش العمل مذكرات التفاهم	تعزيز ثقة المواطن	الشئون القانونية	العلاقات العامة والتعاون الدولي	✓	✓	
استكمال تطوير مدونة السلوك الوظيفي ونشرها والتدريب الدوري عليها	مدونة معتمدة ومنشوره	ضبط بيئة العمل الحكومي	التخطيط والسياسات الشئون القانونية الحاسوب	العلاقات العامة والتعاون الدولي		✓	
برنامج تعزيز المعرفة بالأنظمة والتشريعات لموظفي الدوائر الحكومية	عدد المتدربين نسبة الرضا عدد البرامج	ضبط بيئة العمل الحكومي	الشئون القانونية	العلاقات العامة والتعاون الدولي، المعهد الوطني للإدارة العامة والقيادة	✓	✓	

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 المسنولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
√	√	√		الشئون القانونية	ضبط بيئة العمل الحكومي	أرشيف ورقي وإلكتروني شامل	توثيق وتطوير الاستشارات القانونية للإدارات المختلفة في ديوان الموظفين العام
√	√	√	الحاسوب	الشئون القانونية	ضبط بيئة العمل الحكومي	نظام محوسب	تطوير وحوسبة نظام متكامل خاص بالاستشارات القانونية لمجلس الوزراء وللدوائر الحكومية وموظفي الخدمة المدنية
√	√	√	العلاقات العامة والتعاون الدولي	الشئون القانونية	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 تكاملي 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 المسنولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
√	√	√		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 علمها
√	√	√	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 البيئة التكنولوجية والتحول الرقمي

سنة التنفيذ			الجهة المساندة	الجهة المسنولة	الهدف 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 للديوان.
	√	√	الحاسوب	التخطيط والسياسات	تطوير الأداء المؤسسي	سياسة معتمدة	مشروع تطبيق سياسات الحوكمة وأمن المعلومات
	√	√	تنمية الموارد البشرية	الحاسوب	تطوير الأداء المؤسسي	أنظمة معتمدة وفعالة	تطوير أنظمة التعلم الإلكتروني للموارد البشرية
√	√			الحاسوب	تطوير الأداء المؤسسي	عدد البرامج الذكاء	استراتيجية الذكاء الاصطناعي

	√	√		الحاسوب	تعزيز التواصل مع الجمهور	استبانة نسبة الرضا عدد المتفاعلين	تطوير برامج دعم فني للمستخدمين
	√	√	كل الإدارات	الحاسوب	تطوير الأداء المؤسسي	عدد القيود معدل الاستجابة	إضافة قيود محوسبة على تنفيذ الخدمات المحوسبة 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 بشئون 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 إنهاء الخدمة للموظفين تعيينات غزة
		√	التخطيط والسياسات	الحاسوب	دعم اتخاذ القرار	نظام محدث	استكمال حوسبة الأنظمة الإحصائية ومؤشرات الأداء لموظفي الخدمة المدنية.
		√	التخطيط والسياسات + الشؤون القانونية + شئون الموظفين	الحاسوب	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	خطة معتمدة نسب الإنجاز	تطوير آليات وبروتوكولات وإجراءات العمل المرن

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

سنة التنفيذ			الجهة المساندة	الجهة المستولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	الأنشطة
2024	2023	2022					
√	√	√	كل الإدارات	الحاسوب	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	نسبة البيانات المربوطة	استكمال عمليات ربط قواعد بيانات الديوان مع الأنظمة المحوسبة 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 و تنفيذها داخل الديوان و تصديرها للمالية و الوزارات المعنية بشكل الكتروني دون الحاجة للمعاملة الورقية

✓	✓	✓	كل الإدارات	الحاسوب	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	إشعارات فعالة	تطوير نظام الإشعارات للخدمات المقدمة لموظفي الخدمة المدنية ولطالبي 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 و إلغاء الصادر الورقي
		✓	تنمية الموارد البشرية	الحاسوب	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	نظام مطور	حوسبة إجراءات متابعة المبتعثين و الحاصلين 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 G7 التطوير المؤسسي

سنة التنفيذ			الجهة المساندة	الجهة المستولة	الهدف المرجو	مؤشر الأداء التشغيلي	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 آلة مخصصة وحوسبتها
√	√	√		الشئون الإدارية	تطوير الأداء المؤسسي		إدارة برامج التعهيد والتشغيل المؤقت في الدوائر الحكومية
البرنامج (19): ضمان تطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي الأولوية الحكومية التي يساهم في تحقيقها G7 التطوير المؤسسي G8 تطوير البيئة التكنولوجية والتحول الرقمي G13 تعزيز الشراكة المحلية والدولية							
سنة التنفيذ			الجهة المساندة	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 + الأرشفة	الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	نسبة المعاملات الورقية	تطوير أنظمة الأرشفة الإلكترونية وحفظ الوثائق الخاصة بإدارات الديوان
√	√	√	كل الإدارات	الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	مصفوفة معتمدة ومحوسبة	تطوير مصفوفة صلاحيات لتوزيع الصلاحيات للإطار القيادي في الديوان

✓	✓	✓	الحاسوب	الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	أنظمة معتمدة ومحوسبة	تطوير أنظمة إدارة اللجان والجلسات والمحاضر الداخلية وحوسبتها 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 محوسبة	تطوير أنظمة محوسبة لمتابعة تنفيذ الخطط المختلفة وإعداد التقارير اللازمة
✓	✓		الشئون الإدارية والمالية	الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	مقر مبني ومؤث	إنشاء مقر جديد لديوان الموظفين العام
✓	✓	✓	الحاسوب+ الرقابة	الأرشيف	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	ملفات مصنفة	تعشيب وتصنيف الملف الورقي والإلكتروني
✓	✓			الجودة والتطوير المؤسسي	تعزيز جودة الخدمات المقدمة	نسبة التقييم	تقييم أداء ديوان الموظفين العام وفق معايير التقييم الدولية الأوروبية EFQM

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 المساندة	الجهة المسنولة	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 بجلته الجديدة ومتابعة محتواه
✓	✓	✓		العلاقات العامة والتعاون الدولي	تعزيز التواصل مع الجمهور والشراكة مع المجتمع	عدد الزيارات عدد الفعاليات	تخطيط وتنسيق الاتصالات الداخلية والخارجية
✓	✓	✓		العلاقات العامة والتعاون الدولي	تعزيز التواصل مع الجمهور والشراكة مع المجتمع	عدد الفعاليات	تنسيق وتخطيط 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 يلزمه من أدلة إرشادية لتعزيز مكانة الديوان

√	√	√	الجودة والتطوير المؤسسي	العلاقات العامة والتعاون الدولي	تعزيز التواصل مع الجمهور والشراكة مع المجتمع	عدد الفعالياتنسبة 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 النزاهة والشفافية
√	√	√		العلاقات العامة والتعاون الدولي	تعزيز التواصل مع الجمهور والشراكة مع المجتمع	عدد الفعاليات نسبة الرضا	تعزيز الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني





