



## ورقة عمل خاصة باليوم الدراسي

واقع التخصصات الجامعية

و انعكاسها على فرص التوظيف

# عنوان جهود ديوان الموظفين في تطوير واقع الخدمة المدنية

تقديم

أ.فدوان أبو شريعة

مدير عام الادارة العامة للتعيينات

ديوان الموظفين العام

يوليو  
2023

تطوير الخدمة المدنية هدف استراتيجي تبنته الحكومة الفلسطينية بعد مضي أكثر من خمس وعشرون عاماً على إصدار قانون الخدمة المدنية في الوقت الذي حدث فيه الكثير من التغيرات على صعيد البيئة الناظمة للموارد البشرية وما تضمنته من تحديات وتطورات تكنولوجية بحيث أصبح من الضرورة بمكان مواكبة العصر الحالي ومتطلبات الارتقاء في الإدارة العامة الحديثة لمؤسسات الدولة والتي تهدف إلى الاستمرارية في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

وعلى الرغم من المتغيرات الكبيرة في البيئة الحاضنة للخدمة المدنية وما تضمنته من التحديات على مستوى قطاع غزة، إلا أن الخدمة المدنية قد شهدت خلال السنوات الأخيرة طفرة نوعية في أداء ديوان الموظفين العام ساهمت في مجال التطوير والارتقاء بالخدمة المدنية حيث قدم ديوان الموظفين حلول ابتكارية وطبقت العديد من المفاهيم والتقنيات الحديثة والمعايير العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية التي تواكب المستجدات وترسي دعائم التطوير المؤسسي والاستثمار في الرأس المال البشري باعتباره مخزوناً استراتيجياً ومحركاً أساسياً لعملية التطوير والتغيير.

وقد عمل ديوان الموظفين العام باعتباره الهيئة الحكومية المسئولة عن تخطيط وإدارة وتطوير ممارسات وإجراءات الموارد البشرية في الخدمة المدنية، من خلال تنفيذ العديد من المشاريع المدرجة في خططه الاستراتيجية بهدف تطوير واقع الخدمة المدنية، والتي تشمل على تطوير سياسات وأنظمة متكاملة لإدارة الموارد البشرية وتطوير وتنظيم عمليات الاستقطاب والتعيين لأفضل الكوادر البشرية وخلق منظومة عمل مرنّة تعزز كفاءة وإنجازية الموظفين وتنمية قدراتهم والذي بدوره ينعكس إيجاباً على كفاءة وجودة الخدمات الحكومية المقدمة.

ولتنفيذ الرؤية فقد بدأ ديوان الموظفين العام في تطوير قواعد بياناته وإعادة تنظيمها لتمكن صانع القرار الحكومي والموظفين والمواطنين من الحصول على كل ما يلزمهم من معلومات حول واقع الخدمة المدنية والتي ستمكنهم من اتخاذ قراراتهم المستقبلية بكل كفاءة وبناءً على رؤية واضحة وبما يسمح في تطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي في عملية دعم اتخاذ القرارات على صعيد الموارد البشرية الحكومية.

هذه الجهد لا يمكن أن يكمل لها النجاح بدون التنسيق وتعزيز مفهوم الشراكة مع مؤسسات التعليم العالي والتي تعتبر مصدر الموارد البشرية التي يستقطبها ديوان الموظفين العام لصالح الدوائر الحكومية، حيث كشف تقييم الواقع الذي نفذه ديوان الموظفين العام خلال الفترة الماضية عن مجموعة من التحديات المرتبطة بالتخصصات والمؤهلات العلمية الصادرة عن مؤسسات التعليم العالي علاوة على ارتباط كافة مشاريع التطوير بالتخصصات الجامعية وجودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي

في هذه الورقة سيتم استعراض مجموعة من أوراق العمل التي تم إعدادها من قبل المختصين في ديوان الموظفين العام لأبرز المشاريع التي يعكف ديوان الموظفين على تنفيذها لتطوير واقع الخدمة المدنية المرتبط بواقع التخصصات الجامعية والتي يحرص ديوان الموظفين العام على إطلاع مؤسسات التعليم العالي عليها لما لها من انعكاسات على واقع مؤسسات التعليم العالي حيث لا يمكن لهذه الجهد أن يكمل لها النجاح إلا في إطار تعزيز وبناء الشراكة الفعالة معها.

## مشروع تطوير المسميات الوظيفية في الخدمة المدنية

ضمن اللوائح التفسيرية لقانون الخدمة المدنية، فقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (13) لسنة 2005 بلائحة علاوة طبيعة العمل والعلاوة الإدارية، حيث تم إدراج مجموعة المسميات الوظيفية المعمول بها في الخدمة المدنية والتي تم بدء العمل عليها عند تطبيق قانون الخدمة المدنية 1998 والمعدل عام 2005 حيث أن المسميات الوظيفية المذكورة أصبحت قديمة ولا تلبي حجم التطور في المهام الحكومية لا سيما في عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي في كل المجالات والتطور الذي يشهده العالم في كل المجالات، وعليه فقد عكف ديوان الموظفين العام على البدء بتطوير منظومة المسميات الوظيفية الخاصة بالخدمة المدنية.

تكمن أهمية المسمى الوظيفي من واقع أنه يعبر عن الغرض من وجود الوظيفة، ويرتبط المسمى الوظيفي بكافة التفاصيل الوظيفية الناتجة عن تحليل الوظيفة مثل بالأثر المالي المترتب على حامل المسمى الوظيفي من فئة ودرجة وعلاوة طبيعة العمل وكذلك الحد الأدنى من المؤهلات العلمية والخبرات والمهارات والكفايات الذي يجب توافره لدى شاغل المسمى الوظيفي، وكذلك أي علاوات أخرى مرتبطة بالمسمى الوظيفي مثل علاوة المخاطرة، علاوة التعليم، علاوة المؤهل العلمي، ... إلخ.

### التحديات

أظهرت دراسة المسميات الوظيفية المعمول بها في الخدمة المدنية ومقارنتها بما تنتجه مؤسسات التعليم العالي من مؤهلات علمية بعدم قدرة منظومة المسميات الوظيفية على استيعاب المتغيرات على صعيد الوظيفة وعلى صعيد تنوع التخصصات الجامعية التي تنتجهها مؤسسات التعليم العالي، ويمكن تلخيص التحديات التالي:

1. وجود عدد من المسميات الوظيفية القديمة وغير معمول بها في الوقت الحالي.
2. جدول مسميات وظيفية لا يساهم بالشكل المطلوب في متطلبات تطوير الخدمة المدنية في مجالات تخطيط الموارد البشرية، إعداد بطاقات الوصف الوظيفي، تطبيق منهجية إدارة الأداء، التدريب وبناء القدرات.
3. ظهرت الحاجة إلى استحداث مسميات وظيفية جديدة نتيجة التطور السريع في الكثير من المجالات مثل الوظائف التكنولوجية والعديد من الوظائف التخصصية التي تتطلب التوسيع في المسميات الوظيفية.
4. وجود مسميات وظيفية على قاعدة البيانات بعلاوة طبيعة عمل تتعارض مع قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنظيمية.
5. يوجد مسميات وظيفية على أكثر من فئة وظيفية وبنفس المهام الوظيفية بشكل يتعارض مع طبيعة الوظيفة والتخصية.
6. تعدد المسميات الوظيفية لنفس الوظيفة مثل (إداري، إداري جامعي) (صيدلي، صيدلي قانوني) (قابلة جامعية، قابلة قانونية).
7. وجود عدد من المسميات الإشرافية ضمن المسميات الوظيفية الموجودة على قواعد البيانات الخاصة بالديوان ووزارة المالية على الرغم من أن القانون فصل بين المسمى الإشرافي والمسمى الوظيفي للموظف، وهذا يستدعي إجراء تعديلات على بعض المسميات الوظيفية الموجودة.
8. يوجد تعارض في المسميات الوظيفية بين قاعدة بيانات ديوان الموظفين ووزارة المالية ظهرت عند إجراء عملية المطابقة.
9. تؤثر إشكالات الحالية في المسميات الوظيفية سلباً على دقة الدراسات المتعلقة بتحليل البيانات وإجراء الدراسات واتخاذ القرارات وتوجه ديوان الموظفين نحو الانتقال إلى الحوسبة الكاملة لكل ما يتعلق بالخدمة المدنية.

## ولمعالجة التحديات السابقة، فقد عكَف ديوان الموظفين العام التالي:-

1. تطوير المسميات الوظيفية المعمول بها في الخدمة المدنية من حيث إزالة التعارضات والتكرارات وازدواجية الوظائف بين الفئات والفصل بين المسميات الإشرافية والمسميات الوظيفية
2. وضع الضوابط والمعايير الازمة لاستحداث وتعديل وإلغاء المسميات الوظيفية مستقبلاً.
3. تقسيم المسمى الوظيفي الى جزئين:
  - ← مسمى وظيفي رئيسي: وهو المسمى الوظيفي الذي يعبر عن التخصص الأساسي للمسمى الوظيفي ويميز بين المسميات من حيث (اختلاف الدرجة والفئة الوظيفية، ومجموعة العلاوات والدرجة الجامعية، والامتيازات الممنوحة للوظيفة).
  - ← مسمى وظيفي فرعي: وهو المسمى الوظيفي التابع للمسمى الوظيفي الرئيسي ويتضمن التعريف التخصصي للمسمى ويميز بين المسميات من حيث (اختلاف التخصص العلمي المطلوب لشغل الوظيفة).
4. تطوير الوظائف إلى عوائل وظيفية وفقاً لمجالات الوظائف (طبية، صحية، تعليمية) كجزء من تطوير الكفايات الوظيفية المرتبطة بالعوائل الوظيفية المتشابهة مثل:-

HE	Health
AD	Administration
SO	Social

5. تطوير الوظائف وفقاً لجدول علاوة طبيعة العمل في قانون الخدمة المدنية، قانون السلطة القضائية، قانون السلال الدبلوماسي، قانون القضاء الشرعي.
6. ترميز الوظائف بحيث يحمل كل مسمى وظيفي رمزاً وحيداً يتميز بخصائص إدارية ومالية محددة.
7. تطوير وظائف قطاع تكنولوجيا المعلومات بحيث يتم تطوير المسميات الوظيفية التي تضم كلاً من الوظائف الهندسية ووظائف تكنولوجيا المعلومات.
8. تطوير وظائف الأوقاف والشؤون الدينية بما يضمن تطوير قطاع المساجد والوقف والإشراف عليها إدارياً وفنرياً.
9. تطوير الوظائف الصحية بما يضمن تجويد الخدمات الصحية وإزالة التعارضات بين بعض المسميات الوظيفية وصلاحياتها.
10. تطوير قطاع التدريب المهني في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية وتحديد مهام ومسؤوليات وخصائص التدريب المهني المعتمدة لديهم.
11. اعتماد جدول مسميات وظيفية محدث يمكن الاعتماد عليه في مواضيع حيوية داخل الخدمة المدنية مثل تخطيط الموارد البشرية وإعداد بطاقات الوصف الوظيفي وعملية إدارة الأداء والتدريب.
12. وضع إجراءات علاجية للمسميات الوظيفية التي لم يتم اعتمادها مثل اعتبارها بند متناقص أو تعديلها أو إلغائها.

## المأمول من مؤسسات التعليم العالي:-

ترتبط منظومة المسميات الوظيفية ارتباطاً وثيقاً بالخصائص الجامعية الصادرة عن مؤسسات التعليم العالي حيث يمكن للشخص الواحد أن يدرج ضمن أكثر من مسمى وظيفي ويمكن لعدد من التخصصات ان تدرج تحت مسمى وظيفي واحد الامر الذي يتطلب تحقيق مزيد من التعاون في دراسة واقع التخصصات وملائمتها للمسميات الوظيفية الحكومية في قطاع الخدمة المدنية.

## مشروع تطوير المنظومة المحوسبة للمؤهلات العلمية

يعتبر مشروع تطوير منظومة المؤهلات العلمية المحوسبة حجر الزاوية في تنفيذ معظم المشاريع التي يخطط ديوان الموظفين العام لتنفيذها في العديد من المجالات وعلى رأسها تطوير عملية الاستقطاب وفي عملية تحطيط الموارد البشرية التي يشرف عليها ديوان الموظفين العام للتلبية احتياجات الدوائر الحكومية.

يرتبط الإعلان عن الوظائف بإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة، وحيث أن الوصف الوظيفي يتضمن بندًا هاماً حول المؤهلات العلمية المطلوبة لتلك الوظيفة، وحيث أن التخصصات الجامعية تتعدد من حيث المسمى ومن حيث المحتوى ومن حيث المؤسسة الصادر هنا، وهنا تبرز برزت أهمية تطوير منظومة المؤهلات العلمية التي يعتمد عليها ديوان الموظفين العام عند الإعلان عن الوظائف الحكومية من خلال إنشاء علاقة ربط إلكتروني تبدأ من مرحلة ربط قواعد البيانات بين مؤسسات التعليم العالي وديوان الموظفين العام بحيث تظهر بيانات الخريجين مباشرة عند تقديم الطلبات بدلاً من إدخال البيانات بشكل يدوي.

هذه الخطوة ستمكن ديوان الموظفين العام من استقبال آلاف طلبات التوظيف عند الإعلان عن الوظائف على النظام الخاص به بكل سهولة، وتمكنه من التعامل مع الكم الهائل من الطلبات وتجاوز مرحلة الفرز الورقي الأولى لقبول أو رفض الطلبات، حيث تم تطوير النظام لاستقبال طلبات التوظيف قائم على إنشاء سيرة ذاتية للمتقدم تتضمن بندًا يتعلق بالمؤهلات العلمية الحاصل عليها المتقدم للوظيفة المرتبطة بقواعد بيانات مؤسسات التعليم العالي، حيث يجب أن يتطابق المؤهل العلمي للمتقدم مع المؤهل العلمي المطلوب من قبل الديوان لقبول الطلب إلكترونياً.

وقد عمل ديوان الموظفين على رصد كافة التخصصات التي تنتجهها مؤسسات التعليم العالي في الوطن، وحصر أكبر قدر من التخصصات المتوفرة في سوق العمل لإدراجها ضمن الوصف الوظيفي للوظيفة المعلن عنها، ولكن في الكثير من الأحيان لا يمكن المتقدمين من التسجيل نظراً لحصولهم على تخصص بمسماً مختلفاً عن التخصصات المحددة في الوصف الوظيفي، فيما يقوم بعض المتقدمين الذين يحملون تخصصات يعتقدون أنها مناسبة للوظيفة بإدخال أحدى التخصصات المحددة في الوصف الوظيفي بخلاف تخصصهم الأصلي حتى يتمكنوا من التسجيل للوظيفة الأمر الذي يتعارض مع الإجراءات المعمول بها في ديوان الموظفين العام ويؤدي في نهاية المطاف إلى عدم تمكين المتقدم من استكمال إجراءات التسابق.

ويظهر هذا التحدي من خلال مراجعات المتقدمين للوظائف وتقديم طلبات لدرجات تخصصاتهم ضمن التخصصات المقبولة للوظائف، حيث يمكن استدراك مثل هذه المشكلة في مراحل متقدمة قبل البدء في إجراءات التسابق، بينما في حالات أخرى يتم اكتشاف تغيير اسم التخصص أثناء عملية الفرز الورقي لطلبات المتقدمين الذي تجاوزوا الامتحان الخاص بالوظيفة وما يتربى على ذلك من عدم السماح لهم باستكمال مرحلة التسابق. وهذه التحديات تعود لأسباب عديدة أهمها: عدم وجود ربط بين قواعد البيانات المتعلقة بالتخصصات الجامعية وبيانات الخريجين بين ديوان الموظفين العام ووزارة التربية والتعليم العالي مع مؤسسات التعليم العالي، وأيضاً عدم وجود مصدر موحد (قاعدة بيانات) محدثة ومعتمدة للتخصصات الجامعية من مؤسسات التعليم العالي المحلية والدولية وهذا يؤدي لصعوبة حصر التخصصات المناسبة للوظيفة المعلن عنها.

لذا يعمل ديوان الموظفين على مشروع حصر التخصصات الجامعية لمؤسسات التعليم العالي المحلية الدولية (4,600) تخصص جامعي، وربط قاعدة البيانات الخاصة بالديوان مع مؤسسات التعليم العالي المحلية لضمان حصر جميع التخصصات المعتمدة لديها والتحديث المستمر على قاعدة البيانات. كما سيتم إنشاء أكواد برمجية للكافة التخصصات والبرامج في قاعدة البيانات لضمان عدم تكرار التخصصات الجامعية، كما سيتم الربط بين التخصصات الجامعية

والمسميات الوظيفية بشكل مسبق بأية تضمن تسهيل عملية تسجيل كافة المتقدمين للوظائف من خلال إدخال رقم الهوية الخاصة بالمتقدم حيث سيتم ظهور البيانات المتعلقة للخريج وشخصه الجامعي (الدولة، الجامعة، الكلية، التخصص، التخصص الفرعي) وماهي المسميات الوظيفية التي يمكنه التقدم لها، وهي عملية ستساهم في تسهيل التسجيل للمتقدمين، وتوفير الوقت والجهد على ديوان الموظفين وزيادة الدقة في بيانات المسجلين.

كما سيتم ربط قاعدة البيانات ببوابة المرشد الإلكتروني الخاصة بوزارة التربية والتعليم العالي، لتمكين طلبة الثانوية العامة من معرفة المسميات الوظيفية المرتبطة في التخصص الذي يرغب باختياره. لذا ستكون النتيجة النهائية تكاملية البيانات للتخصصات الجامعية والخريجين عبر ربط هذه البيانات المعتمدة الكترونياً بين وزارة التربية والتعليم العالي وديوان الموظفين العام مع مؤسسات التعليم العالي عبر شاشة محسوبة تُظهر بيانات التخصص كاملة عبر الاستعلام برقم الهوية للمتقدمين للوظائف.

#### سيقدم المشروع الأهداف التالية:-

- الربط الإلكتروني بين قواعد بيانات مؤسسات التعليم العالي وبين قواعد بيانات ديوان الموظفين العام ووزارة العمل عبر وسيط إلكتروني مثل بوزارة التربية والتعليم العالي تجاوز مرحلة طلب توفير الشهادات الأصلية من قبل المتقدمين والاكتفاء بالسجل الإلكتروني.
- منع حدوث أي أخطاء من قبل طالبي الوظائف أثناء تقديم طلبات التوظيف والكشف عن أي خلل في بيانات المتقدمين الامر الذي يقدم حلولاً لكافية الإشكالات التي يتعرض لها طالبي الوظائف.

#### المأمول من مؤسسات التعليم العالي:-

التعاون في مجال ربط قواعد بيانات التخصصات والخريجين لديها مع وزارة التربية والتعليم العالي وإتاحة بياناتها إلى جهات التوظيف والتشغيل الحكومية بما لا يخل بخصوصية الخريجين والطلاب على مقاعد الدراسة.

أعد ورقة العمل: أ. مؤيد أبو عفش.

## مشروع تطوير الأوصاف الوظيفية

تعتبر بطاقة الوصف الوظيفي أداة هامة جداً في وظيفة الموارد البشرية حيث توضح أهم المهام والمسؤوليات المطلوبة من شاغل الوظيفة بالإضافة إلى أنها تحدد مواصفات شاغل المطلوبة مثل المؤهل العلمي والخبرات والشروط والكافيات الوظيفية المطلوب توافرها لدى شاغل الوظيفة، وتمتد أهمية بطاقة الوصف الوظيفية إلى أبعد من ذلك كونها مرتبطة بمواضيع هامة مثل (المسميات الوظيفية، المؤهلات العلمية، الكفایات الوظيفية، إدارة الأداء، التدريب وبناء القدرات، الاستقطاب والتعيين).

يسعى ديوان الموظفين العام إلى تطوير منظومة الأوصاف الوظيفية الإلكترونية وحوسبتها وضبط عملية إعدادها من خلال إعداد دليل إجراءات للأوصاف الوظيفية يتضمن معايير وضوابط مهنية وبناء نظام الكتروني خاص بالوصف الوظيفي مرتبط بالمواضيع التي تم ذكرها لتجويد مخرجات بطاقة الوصف الوظيفي.

### التحديات

1. عملية إعداد واعتماد بطاقة الوصف الوظيفي تتم بشكل يدوى وذلك يستغرق وقتاً وجهداً وينتج عنه أخطاء
2. صعوبة تجميع وإدراج التخصصات العلمية المقبولة للوظيفة المطلوب إعداد وصف وظيفي لها وخصوصاً التخصصات العلمية خارج البلاد.
3. صعوبة تحديد الكفایات المهنية والشخصية المتعلقة بالوظيفة ومستوى الكفاية المطلوب لهذه الوظيفة وطريقة صياغتها يدوياً.
4. تغير حالة العرض والطلب على الوظائف وبالتالي الحاجة إلى تعديل مستوى الخبرات بشكل دوري.
5. إشكالات تظهر عند إدراج التخصصات الجامعية ضمن العديد من الأوصاف الوظيفية (تم التطرق إليها في الورقة الأولى).
6. عدد من مؤسسات التعليم العالي لا تتوفر توصيف للمساقات الدراسية المرتبطة بالتخصصات والتي تمثل عائقاً عند دراسة ملائمة التخصصات الجامعية لشغل مسمى وظيفي معين.

### جهود ديوان الموظفين العام في تنفيذ مشروع الوصف الوظيفي الإلكتروني:-

7. مشروع تطوير محتوى الأوصاف الوظيفية.
8. إعداد بطاقة وصف وظيفي إلكترونية بديلاً عن الأوصاف الورقية.
9. مشروع مراجعة أوصاف الوظائف الإشرافية.
10. مشروع دليل الأوصاف الوظيفية يتضمن سياسات ومعايير وضوابط إعداد بنود الوصف الوظيفي واعتماده ويتضمن (سياسة ربط المهام الوظيفية بالهيكل التنظيمي، سياسة تحديد المؤهل العلمي المناسب للوظيفة، سياسة تحديد الكفایات الشخصية والمهنية المناسبة للوظيفة، سياسة تحديد مستوى الخبرات العملية المناسبة لشغل الوظيفة، سياسة إعداد عملية التحليل الوظيفي للوظائف).
11. ربط بطاقة الوصف الوظيفي بعدة مواضيع هامة ترتكز عملية إعداد بطاقة الوصف مثل (المؤهلات العلمية، السيرة الذاتية، الهيكل التنظيمي، جدول المسميات، التحليل الوظيفي)
12. انعكاس مخرجات البطاقة على عدة ملفات مثل (تقييم الأداء، إعلانات التوظيف، التدريب، عمليات النقل، الهيكليات الوظيفية، السيرة الذاتية للموظفين، موازنة البرامج والأداء).

سيقدم المشروع الامتيازات التالية: -

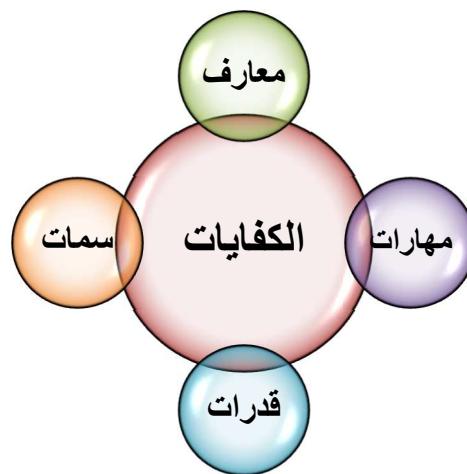
1. تمكين طالبي الوظائف من الاطلاع على الفرص الوظيفية على مستوى الخدمة المدنية المتوفرة لتخصصهم الجامعي.
2. رسم صورة واسعة حول الفرص الوظيفية المستقبلية لطلاب الثانوية العامة للتخصصات الجامعية التي يرغبون في الالتحاق بها.
3. تمكين مؤسسات التعليم العالي من ربط كافة التخصصات الجامعية التي تنتجهها بالوظائف الحكومية وتوفير رابط إلكتروني لهذا المؤسسات عند رغبتها في الترويج لتخصصاتها المدرجة ضمن منظومة الوصف الوظيفي الإلكتروني.

**المأمول من مؤسسات التعليم العالي: -**

1. رفع درجة التنسيق والتعاون بينها وبين ديوان الموظفين العام في مجال تحليل التخصصات الجامعية وربطها بالأوصاف الوظيفية.
2. الأخذ بالحسبان عند استحداث أو تطوير التخصصات الجامعية مدى ملائمتها للإدراج ضمن المؤهلات العلمية المعتمدة لشغل الوظائف الحكومية.
3. استكمال توصيف المساقات المدرجة ضمن التخصصات والتركيز على مستوى المعارف والكفايات التي سيتم رفعها للطلاب لكل مساق.
4. عدم الترويج لأي تخصصات جامعية إلا بعد إدراجها ضمن منظومة الأوصاف الوظيفية للوظائف الحكومية.

أعد ورقة العمل: أ. مؤيد أبو عفش.

يمكن تعريف الكفايات بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسمات والخبرات التي تعين الموظف على أداء مهامه الوظيفية بكفاءة، وهي قابلة للملحوظة والقياس والتطوير. وللكفايات بمختلف أنواعها لها مستويات في الاتساع، فهي تبدأ من التعليم المدرسي والجامعي وتطور مع الخبرة العملية ومع تطور المهارات. لذا تسعى مؤسسات التعليم العالي بكافة دول العالم بتدريسها الأكاديمية بمعارف عملية تزود الطلبة بالكفايات والمهارات الالزمة، ليكونوا أفراداً ناجحين ومبدعين. حيث يركز التعليم القائم على الكفايات على الأداء والمخرجات أكثر من المعرفة والجانب النظري، ويهدف التعليم القائم على الكفايات بشكل عام إلى تقليل الفجوة بين متطلبات العمل والتعلم. ويهتم بتعليم الطالب وفق نظام مرن يوفر له تغذية راجعة فورية وفرصاً متعددة لتقان ما يتعلم في الجامعات من أجل الحصول على معارف ومهارات شاملة لا تتخللها فجوات ناتجة عن انتهاء فترة الدراسة، كما يعد التعليم القائم على الكفايات من العوامل الرئيسية التي تساعده في التوجه نحو التعليم الفردي الذي يركز على الطالب وطريقته في الحصول على المهارات والقدرات، كما أنه يراعي المستويات المختلفة للتعلم لكل طالب؛ نظراً لتفاوت استيعاب وفهم الطلاب للمعلومات، ويراعي كذلك اختلاف المعلومات السابقة أو المعرفة القبلية التي يمتلكها كل طالب.



وأطلاقاً من حرص ديوان الموظفين العام نحو تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية في الخدمة المدنية، واستخدام أفضل الأساليب والتقنيات العالمية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وفي ظل توجهات لجنة متابعة العمل الحكومي نحو خلق بيئة إيجابية للموظفين، ورفع كفاءتهم وتطوير أدائهم بما يتواافق مع خطة التنمية الحكومية للأعوام 2022 - 2024م، وبما يتواهم مع رؤية ديوان الموظفين العام للعام 2024م نحو تطوير قطاع موارد بشرية حكومية فعال وكفؤ قادر على الارتقاء بخدمة المواطن والوطن؛ وتحقيقاً لهذه الغاية فقد قام ديوان الموظفين العام في البدء بإعداد منظومة الكفايات الوظيفية لموظفي الخدمة المدنية، والتي تعتبر عنصراً أساسياً في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وهي أداة هامة في عمليات إدارة التغيير وركيزة قيمة لتحقيق التكامل الفعال لعمليات الموارد البشرية.

وتحدف هذه المنظومة إلى ارشاد العاملين في وحدات الموارد البشرية والتخطيط ورسم السياسات والوحدات المختصة في الدوائر الحكومية حول كيفية تحديد الكفايات السلوكية والفنية وتصميم بطاقة الكفايات لكل وظيفة من وظائف الخدمة المدنية. إضافة إلى ترسیخ الفهم الشامل للكفايات لدى المُشغلين والجامعات والنقابات وكافة الجهات ذات العلاقة من أجل تطوير منظومة الكفايات والعمل على تعزيزها في مختلف المجالات، وكذلك تحديد الكفايات الوظيفية بنوعيها السلوكية والفنية وأبعادها ومؤشرات قياسها لكافة وظائف الخدمة المدنية، بالإضافة إلى وضع منهجية علمية ومنطقية لربط الكفايات الوظيفية وإدراجهما في بطاقة الوصف الوظيفي، مما يساعد في تطوير منظومة الاستقطاب والتعيين الحكومية، فبدءاً من مرحلة الإعلان سيتم تحديد الكفايات الوظيفية المطلوبة للوظيفة المعلن عنها، ومن ثم سيتم مراعاة تقييم الكفايات وقياسها في مرحلة اعداد اختبار التوظيف، وأيضاً عند اجراء المقابلات

الشخصية، وربطها أيضاً بمنظومة تقييم الأداء، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع الإنتاجية، وتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين.

وقد تم تقسيم الكفايات في المنظومة إلى قسمين رئيسيين:

أولاًً **الكفايات السلوكية**: هي عبارة عن المعارف والمهارات والقدرات المتصلة مباشرة بسلوك الموظف، وتضمن اظهار القيم والأخلاقيات العليا، وتنقسم إلى قسمين:

1. **الكفايات الأساسية**: تشمل على الكفايات العامة التي يشترط توفرها لدى جميع الموظفين العاملين في الخدمة المدنية، ولذلك لكي تتمكن الجهة من تحقيق أهدافها ورؤيتها.

2. **الكفايات القيادية**: هي المهارات والصفات التي يجب أن يتحلى بها القادة لتحقيق النجاح وتأثير إيجابي على الفرق والمنظمات التي يقودونها، وتشمل الكفايات القيادية مجموعة متنوعة من الجوانب السلوكية والمعرفية والعاطفية التي تمكن القادة من تحقيق الأهداف وإدارة الفرق بفعالية.

ثانياً **الكفايات الفنية**: هي عبارة عن المعارف والمهارات الواجب توفرها في الموظف لتأدية مهامه الوظيفية، وتنقسم إلى قسمين وهما:

1. **الكفايات الفنية العامة**: هي الكفايات التي يتم مشاركتها مع جميع المهن / الوظائف المتشابهة والتي تركز على مجال معين. مثل: البرامج الصحية، البرامج التعليمية، البرامج الهندسية.

2. **الكفايات الفنية التخصصية**: هي الكفايات التقنية المطلوبة بشكل أكبر لممارسة وظيفة معينة وتكون مرتبطة بمهام تلك الوظيفة وتعزز ممارساتها المهنية.

**أمثلة على الكفايات الوظيفية وتعريفاتها:**

مصفوفة الكفايات الأساسية/ العامة				
احترام وتقبل الآخرين	المرونة والتكيف	تحمل ضغط العمل	التواصل الفعال	العمل بروح الفريق
المبادرة	التركيز على خدمة العملاء	إدارة الموارد بفعالية	قبل النقد	السلوك المهني والأخلاقي
حسن التصرف في المواقف الطارئة	الدافعية	إدارة الوقت	القدرة على التعلم	تنمية الذات

التعريف	الكفاية
القدرة على العمل بشكل جماعي وبروح الفريق الواحد بين مختلف الوحدات التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، مع مراعاة المحافظة على الروابط الإيجابية على جميع المستويات بغض النظر عن الاختلافات الثقافية واحترام وجهات النظر المبادلة.	العمل بروح الفريق
القدرة على التواصل مع مختلف أنماط الأشخاص من خلال تقديم المعلومات أو إيصال المشاعر والأفكار بشكل فعال شفهياً وكتابياً وكذلك الاستماع والاستجابة بشكل مناسب.	التواصل الفعال
القدرة على العمل تحت الضغط من خلال الحفاظ على الهدوء والتركيز على الإنجاز في المواقف الصعبة والقدرة على تحديد أولويات المهام وإدارة الوقت.	تحمل ضغط العمل
القدرة على التكيف والاستجابة مع الظروف المتغيرة والبقاء مرنًا في مواجهة التحديات.	المرونة والتكيف

مصفوفة الكفايات القيادية				
الرؤية الاستراتيجية	القدرات التحليلية	قيادة التغيير	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم	التفكير الاستراتيجي
تطوير المرؤوسين	توجيه المرؤوسين	القيادة	اتخاذ القرارات	الإبداع والابتكار
التفكير الناقد	التفاوض	الإقناع	الإصغاء	التأثير
الحكومة	النزاهة	استشراف المستقبل	الحكمة	التوجه الاستراتيجي

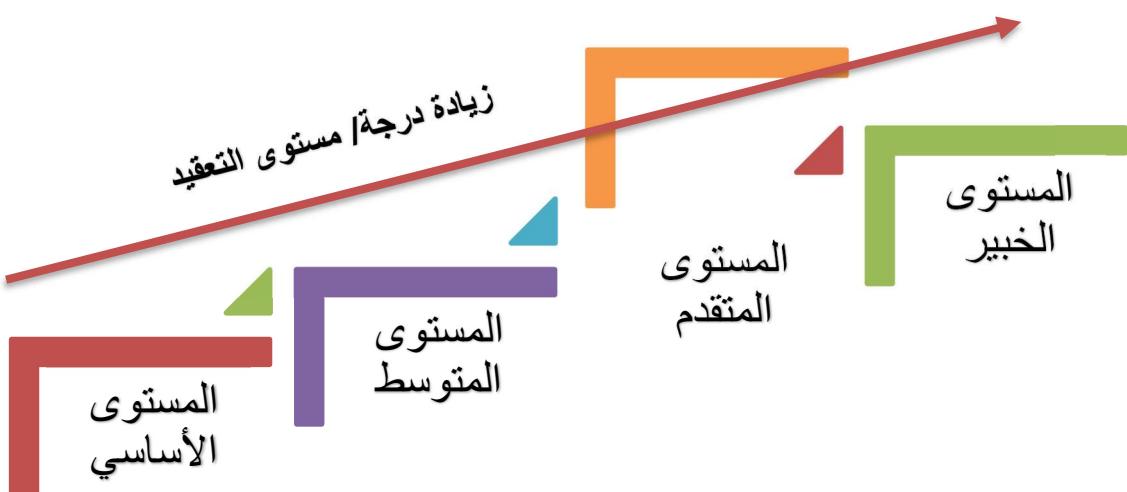
التعريف	الكفاية
القدرة على خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل، وربط الأهداف الاستراتيجية لجهة العمل بألوبيات العمل، ويشمل ذلك تحليل طويل الأجل لألوبيات الجهة لغايات خلق رؤية مشتركة للموظفين مع الحكومة وذلك لتشجيعهم وتوليد الاهتمام والحماسة لديهم تجاه هذه الرؤية، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدائرة الحكومية.	التفكير الاستراتيجي
القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين وفرق العمل عن طريق منحهم الصالحيات اللازمة لتسهيل الأعمال المنأطة بهم، وتوفير الدعم والإرشاد والتطوير، وإيجاد بيئة عمل مشجعة على تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي، وإعداد القادة المستقبليين مما يضمن استدامة مشاريع الحكومة.	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم
القدرة على تحفيز الموظفين وفرق العمل لتبني فكر التغيير، والنقد البناء لآليات العمل وقيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الحكومة وأهدافها الاستراتيجية.	قيادة التغيير
معرفة بتحليل وتفسير البيانات والوصول إلى نتائج ورفع التوصيات المتعلقة بالتغييرات أو التحسينات.	القدرات التحليلية
القدرة على وضع صورة بعيدة المدى وتحديد أهداف استراتيجية لتحقيقها من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية والاعتماد على استراتيجيات المؤسسة.	الرؤية الاستراتيجية
القدرة على تطوير أفكار جديدة وحلول فريدة ومبتكرة للمشاكل.	الإبداع والابتكار
الفهم الواقعي لحيثيات ومحاور القضايا والحكم الجيد بعقلانية وموضوعية والقدرة على اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب ومتابعة تنفيذه وتقييم أثره	اتخاذ القرارات
القدرة على توجيه المرؤوسين وفقاً للألوبيات لإنجاز الأعمال بما يتواافق مع أهداف الوحدة التنظيمية، وإدارة كفایاتهم والقدرة على استثمارها بالشكل الأمثل.	توجيه المرؤوسين
القدرة على قياس أداء الموظفين وتحديد احتياجاتهم التدريبية وتطوير أدائهم بشتى الطرق والوسائل الممكنة بما يخدم أهداف جهة العمل.	تطوير المرؤوسين
قدرة على الاستماع لآخرين لفهم مقاصدهم ووجهات نظرهم لرؤية الأمور من منظورهم.	الإصغاء
قدرة في التأثير على الآخرين لإقناعهم وترك انطباع جيد لديهم من خلال أساليب متنوعة وفعالة.	التأثير

### مستويات اتقان الكفايات:

هي درجة التمكّن المطلوب توافرها لكل كفاية، ويسترشد في تحديد مستوى اتقان الكفاية على ثلاثة عناصر وهي:

- (1) المستوى الإداري للوظيفة.
- (2) طبيعة الوظيفة.

مستويات اتقان الكفايات				البيان
الخبر	المتقدم	المتوسط	الأاسي	
يتطلب هذا المستوى عمقاً معرفياً واسعاً لتطوير الرؤية الاستراتيجية وتقديم الرأي المختص فيما يتعلق بالتوجه العام للجهة.	يتطلب هذا المستوى فهماً كبيراً للبيئة المؤسسية والخطط التشغيلية والتوجه الاستراتيجي الحالي، بالإضافة إلى قدرة كبيرة على التحليل وتقديم النصائح بشأن الخيارات المتاحة للعمل.	يتطلب هذا المستوى فهماً معتدلاً لعمليات مؤشرات أداء العمل بما في ذلك المسؤولية عن مراقبة تنفيذ الاستراتيجية.	يتطلب فهماً أساسياً لأنظمة العمل والعمليات.	تعريف المستوى
مسؤولية عن مجالات العمل وعن أعمال الزملاء.	مسؤولية الإشراف على الزملاء وكذلك المسؤولية عن أعمالهم.	مسؤولية محدودة أو غير مباشرة تجاه الزملاء.	المسؤولية ناجمة من تنفيذ وتحقيق النتائج عبر أداء المهام.	نطاق المسؤولية
الابتكار	التحليل والتقييم	القدرة على التطبيق	إلمام، معرفة، فهم	المهارة الأساسية
يبتكر، يصمم، يخترع، يطور	يحلل، يبرهن، يميز، يختبر، يدقق، يتأمل، يستقرأ، يكتشف، ينقد، يقيم، يناقشه بالحجج، يبين التناقض، يصدر حكم، يدافع عن، يتخذ قرار، يبرر	يطبق، يستخدم، يحسب، يعد، يحل تمرير، يرسم سياسة، يعالج، يوظف، يستخرج، يقيس	يعبر عن، يعطي مثال، يشرح، يراجع، يوضح، يناقش، يقارن، يخمن، يتوقع، يعلل، يربط بـ	الأفعال المستخدمة في كل مستوى



## المأمول من مؤسسات التعليم العالي:-

المساهمة في تبني مفهوم التعليم القائم على الكفايات والذي **سيعكس** آثاره ايجاباً على الطلبة عند تخرجهم والبدء في مسيرة البحث عن فرص العمل المناسبة، فالمهارات والقدرات التي حصل عليها الطالب أثناء فترة دراسته كفيلة لأن تؤهله للتنافس بقوة على الوظائف المُعلن عنها والفوز بها؛ لأن هذه الوظائف تعتمد بشكل كبير على الكفايات التي كانت في الأساس جزءاً من النظام التعليمي والمنهاج التربوي المتبعة في مؤسسات التعليم العالي والكليات التي تبنت هذا النظام.

أعد ورقة العمل: أ. بلال أبو صبحة.

دأب ديوان الموظفين العام على النشر الدوري للتقارير توضح أهم إنجازاته، وإحصاءات عامة حول موظفي الخدمة المدنية، ومؤشرات الأداء الخاصة بديوان الموظفين العام، إضافة إلى نشر خططه التشغيلية والإستراتيجية، والأنظمة واللوائح المتعلقة بتنظيم عمل موظفي الخدمة المدنية؛ وذلك من منطلق ترسیخ مبدأ النزاهة والشفافية والمسائلة، وحتى تشكل مصدراً موثوقاً للمعلومة، ومرجعاً لجمهور المتعاملين والمهتمين والمختصين والباحثين في بيانات الموارد البشرية الحكومية.

توجهات ديوان الموظفين العام في تطوير ملف المعلومات.

من التقارير الدورية التي سيعمل ديوان الموظفين على نشرها ستكون حول التخصصات التي يتجاوز خريجوها مراحل الاستقطاب، وذلك لأغراض تصنيف مؤسسات التعليم العالي، وتوجيه طلبة الثانوية العامة في اختيار التخصصات الجامعية المناسبة، ومن منطلق مشاركة الجمهوه بالبيانات ذات الأهمية، حيث سيشمل التقرير المكونات التالية:-

- ← عدد المتقدمين لمختلف الإعلانات الوظيفية لكافية التخصصات الجامعية.
- ← عدد المتقدمين من كل تخصص ومؤسسة تعليمية الذين اجتازوا الامتحان الخاص بكل اعلان وظيفي.
- ← عدد المتقدمين من كل تخصص ومؤسسة تعليمية الذين اجتازوا المقابلة للوظيفة.
- ← عدد المتقدمين من كل تخصص ومؤسسة تعليمية الذين وصلوا الى مرحلة الحصول على وظيفة.

كما ويقع ضمن المشاريع التي سيقوم بها ديوان الموظفين العام ضمن دوره ومسؤوليته تجاه الباحثين والطلبة الجامعيين وطلبة الدراسات العليا تحديداً، هو التعاون مع مؤسسات التعليم العالي بتوفير عناوين بحثية حول التحديات والإشكاليات التي يعاني منها القطاع الحكومي، حيث سيعمل ديوان الموظفين بالتنسيق مع كافة المؤسسات الحكومية لتوفير العناوين البحثية والمعلومات والتسهيلات اللازمة لتمكين الباحثين من أداء أبحاثهم، وهذا الأمر سيعمل على تعزيز استخدام الدراسات والبحث العلمي في تطوير الإدارة العامة والخدمة المدنية، والمساهمة أيضاً في استثمار قدرات وجهود الباحثين وتوجيههم للعمل على أبحاث تعود بالنفع العام.

### المأمول من مؤسسات التعليم العالي:-

قد تؤثر التقارير التي ينوي ديوان الموظفين العام إصدارها بعد استكمال تطوير المنظومة المحوسبة على حالة العرض والطلب على مؤسسات التعليم العالي وتخصصاتها الامر الذي يستدعي مشاركة أكبر لمؤسسات التعليم العالي في تطوير معايير الاختيار من حيث امتحانات التوظيف الحكومية والمقابلات الشخصية لضمان معيارية التقييم.

## توظيف تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية الحكومية

في مجال تطوير نظم المعلومات المتكاملة وأتمته الخدمات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لقطاع الخدمة المدنية وبالنسبة لبعض جامعات التوجهات الحكومية بالتجهيز نحو الحكومة الإلكترونية، سعى ديوان الموظفين العام لتطوير خدماته والتحول من مؤسسة تقدم خدمات تقليدية إلى مؤسسة تقدم خدمات إلكترونية مميزة وأصبح نموذجاً للمؤسسة التي تسعى إلى تطوير خدماتها وتحويلها إلى خدمات إلكترونية وحقق إنجازات كبيرة في ذلك، حيث عمل ديوان الموظفين على توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل واسع، وشمل ذلك حوسبة غالبية الإجراءات والأنظمة الخاصة بديوان الموظفين العام، ابتداءً من توفير خدمات الكترونية خاصة بالجمهور، حيث تم حوسبة ما نسبته 90% من أعمال الديوان الخاصة بالجمهور ووضع أدلة إرشادية للتعامل مع الخدمات المختلفة، حيث أصبح الإعلان عن كافة الوظائف والتقديم لها يتم إلكترونياً، من حيث الإعلان عن الوظائف والتقديم لها وفرز الطلبات وإعلام المتقدمين بالنتائج برسائل نصية ومن خلال حساباتهم على البوابة الإلكترونية، بالإضافة إلى توفير خدمة الكترونية للجان التوظيف لتسهيل أعمالهم، وتطوير وتحديث بنك الأسئلة لامتحانات التوظيف من قبل اللجان المتخصصة المشكلة من الدوائر الحكومية، وتم تطبيق نظام الامتحانات للمتقدمين للوظائف الحكومية الإلكترونية وتوفير أجهزة التابلت ودخول درجات المقابلات أثناء انعقادها مما عزز الشفافية والنزاهة في تقلد الوظائف العامة، وقلل تدخل العامل البشري الأمر الذي بدوره عزز من ثقة المواطن بالحكومة والخدمات التي تقدمها، وقد ساهمت حوسبة الخدمات الخاصة بالجمهور أيضاً في تسريع وزيادة دقة العمل، وعزز وسهل ذلك على الجمهور كافة في الوصول لخدمات الديوان دون الحاجة لمراجعة مقر الديوان، مما خفّض التعامل مع العدد الكبير من المراجعين.

أيضاً تم حوسبة معظم المعاملات والخدمات والإجراءات الخاصة بالجهات الحكومية الأخرى وبموظفي الخدمة المدنية، حيث ساهم ذلك في سرعة إنجاز المعاملات بكفاءة وفعالية وتسهيل عملية تبادل المعلومات واسترجاعها،

ولتسهيل الوصول للمعلومات وتحليلها ومعالجتها للمساعدة في صنع وتحسين اتخاذ القرارات. وسيطلق ديوان الموظفين منصة للتدريب الإلكتروني باعتبارها أحد الوسائل الحديثة في منظومة التدريب خاصة لموظفي الخدمة المدنية، ومؤسسة عملية التدريب التي ستتساهم في بشكل كبير في تنمية وتأهيل رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية.

### المأمول من مؤسسات التعليم العالي:-

المساهمة في جهود تطوير منظومة التدريب وبناء القدرات الحكومية وتقديم ما يلزم من دعم لها وتقديم لعملية التدريب وبناء القدرات المتعلقة بخريجيها من حصلوا على وظائف في الخدمة المدنية.

## رؤية حول تأسيس شراكة مع النقابات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة

يعمل ديوان الموظفين العام على استقطاب الكفاءات من الخريجين وذلك من خلال المسابقات التي ينظمها سنويًا، حيث يعتبر ديوان الموظفين العام المُشَغَّل الثاني بعد القطاع الخاص، إلا أن عدد الخريجين من مؤسسات التعليم العالي والكليات الفلسطينية يفوق قدرة الحكومة على استيعاب الجميع في ظل الظروف الصعبة التي نعيشها في قطاع غزة.

**ويواجه ديوان الموظفين العام مجموعة من التحديات في عملية الاستقطاب، وفرز طلبات المتقدمين تحديات عدة أهمها:**

1. عدم وجود قاعدة بيانات واضحة ومتعددة حول أعداد الخريجين وتحصصاتهم ومؤهلاتهم.
2. عدم وجود جهات اعتماد لشهادات الخبرة الصادرة عن المؤسسات والمراكز المرخصة.
3. عدم وجود جهات اعتماد للدورات التدريبية الصادرة عن المؤسسات والمراكز المرخصة.
4. عدم توفر برامج تدريبية وتأهيلية مبنية على أسس مهنية تحاكي متطلبات الوظيفة العمومية.
5. وجود تفاوت بين الخريجين في القدرات والكفاءات، فهناك خريجين من بعض الجامعات قادرين على المنافسة بشكل أقوى وأفضل من خريجي جامعات أخرى، وهذا يرجع إلى بعض الأسباب المتعلقة بطبيعة المناهج المتبعة، والأساليب والأدوات التي تتبناها تلك الجامعات نحو تعزيز نظامها الأكاديمي والفنى.

وإيماناً من ديوان الموظفين العام وانطلاقاً من رسالته السامية في تعزيز التعاون مع جميع الشركاء لتطبيق أفضل الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية، يسعى الديوان إلى تعزيز العلاقة مع النقابات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة بهدف المساهمة في التأهيل المسبق للخريجين المتقدمين للوظيفة العمومية من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم، والمساهمة استقطاب أفضل الكفاءات المؤهلة من الخريجين للعمل في الوظيفة العمومية على أساس الكفاءات وتقديم الخدمات الحكومية بأفضل جودة، وذلك من خلال بناء قدرات ومهارات الخريجين وإعداد نظام لتصنيفهم قائم على أساس ومعايير محددة، بالإضافة إلى تفعيل دور النقابات في تمكين موظفي الخدمة المدنية المنتسبين لهذه النقابات من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتنمية معارفهم بما يتاسب مع متطلبات الوظيفة.

### طبيعة الشراكة وأدوار الأطراف المتعاقدة:

إن مبدأ الشراكة قائم على أساس تحقيق الأهداف المنشودة والرؤية المرسومة للأطراف الشريك، ولضمان تحقيق ومؤسسة عمل تشاركي ناجح فإنه يقع على عاتق الأطراف المتعاقدة القيام بالآتي:

#### 1) دور النقابات الشريكية:

- ← إقامة أنشطة ومشاريع تهدف إلى بناء قدرات ومهارات الخريجين وتنمية معارفهم.
- ← وضع نظام لتصنيف الخريجين إلى فئات كل حسب اختصاصه ومستوى مهاراته وخبراته وفق أسس ومعايير محددة.
- ← التنسيق والتشبيك مع المؤسسات المُشَغَّلة والمراكز التدريبية المعتمدة والمرخصة لدى جهات الاختصاص، والرجوع إليها حال المصادقة على شهادات الخبرة أو الدورات التدريبية الصادرة عنها، والتحرى من مصداقيتها.
- ← المشاركة الفاعلة في إجراءات التوظيف (اختبارات، مقابلات) التي ينظمها ديوان الموظفين العام.
- ← المساهمة في تقديم مقتراحات من شأنها تطوير منظومة الاستقطاب في القطاع الحكومي.
- ← المساهمة في بناء قدرات منتسبي النقابات من موظفي الخدمة المدنية وتحسين الخدمات المقدمة لهم.
- ← المشاركة في تحليل وتقدير التخصصات الجامعية ومتطلبات سوق العمل بالتنسيق مع مؤسسات التعليم العالي.

#### 2) دور ديوان الموظفين العام:

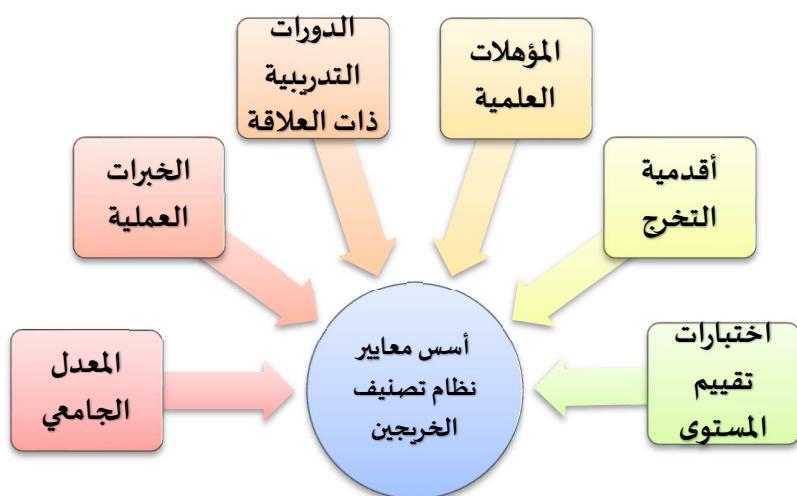
- ← التنسيق والتшибيك مع النقابات الشريكه، وتعزيز دورها.
- ← المشاركة مع النقابات في تطوير نظام تصنيف للخريجين، واعتماد التصنيف ضمن شروط اعلانات التوظيف وفق الاحتياج المطلوب في حال تم اعتماد مبدأ الشراكة من قبل النقابات ولجنة متابعة العمل الحكومي.
- ← اعتماد شهادات الخبرة والدورات التدريبية المصادق عليها من قبل النقابات الشريكه، واعطائها وزن نسبي في عملية التوظيف.
- ← عقد لقاءات دورية مع النقابات الشريكه من أجل التقييم والمتابعة لنظام التصنيف المقترن.
- ← القيام بتدريب وتأهيل الطواقم البشرية في النقابات الشريكه نحو بناء قدرات الخريجين بما يتاسب مع الوظيفية العمومية، والاستفادة من التجارب الحكومية من أجل تحقيق ذلك.

#### التعريف بنظام تصنيف الخريجين المقترن والأسس والمعايير المحددة له:

تقوم فكرة نظام التصنيف على تقسيم الخريجين إلى عدة مستويات، تبدأ من الأدنى إلى الأعلى، وهذا التصنيف قائم على مجموعة من الأسس والمعايير التي يخضع لها الخريج عند انتسابه للنقاقة، وبعد ذلك يستطيع الخريج الارتفاع بنفسه والانتقال من مستوى إلى مستوى آخر بعد اجتيازه اختبار التقييم وحصوله على نقاط أعلى، ومن ضمن هذه المعايير ما هو موضح أدناه:

#### أهمية نظام تصنيف الخريجين

- 1) يساهم في توفير الكفاءات المؤهلة من الخريجين؛ للعمل في الوظيفة العمومية بأفضل جودة ممكنة.
- 2) يحقق مبدأ التنافس الشريف بين الخريجين وفقاً لأسس ومعايير معتمدة.
- 3) يحفز الخريجين على تطوير أنفسهم والارتفاع من التصنيف الحالي إلى تصنيف أفضل.
- 4) يوفر للخريجين فرصاً لبناء مهاراتهم وقدراتهم بما يحقق التطور النوعي في أدائهم.
- 5) يحقق بعدها معنوياً بما يعكسه في نفس الخريجين من رضا على أدائهم ومستوياتهم التي وصلوا إليها.



#### المأمول من مؤسسات التعليم العالي:-

المساهمة الفاعلة في إشراك النقابات في تطوير التخصصات الجامعية واستحداث التخصصات الجامعية.  
أعد ورقة العمل: ابلال أبو صبحة.

يُعرف التخطيط للمسار الوظيفي بأنه عملية مشتركة بين المؤسسة والموظف تضمن خطة لمراحل سير وظيفي متضاعدة، مع تحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب والوقت الزمني لعبور كل مرحلة، والتخطيط للمسار الوظيفي يمكن الموظفين من وضع أهداف طويلة المدى تمكّنهم من التحرك داخل المؤسسة تصاعدياً بناءً على اهتماماتهم ومهاراتهم وأهدافهم المهنية والشخصية عبر مقارنة أهدافهم ومهاراتهم الحالية بالمسار الوظيفي الذي يريدون اتباعه. ويعد التخطيط للمسار الوظيفي مرتبط بشكل أساسي بالفاعلية التنظيمية بمكوناتها الأساسية (معدلات الإنتاجية لدى الموظفين، مستوى الدافعية، درجة الرضا الوظيفي لدى الموظف، مشاركة الموظف في صناعة القرار، والالتزام ببرامج التدريب وسعي الموظفين نحو تطوير مهاراتهم ومعارفهم).

ويسهل التخطيط للمسار الوظيفي على المؤسسة التخطيط وإدارة عملية التعاقب الوظيفي، ويعد التعاقب الوظيفي من العمليات الضرورية التي تضمن لأي مؤسسة عدم ترك الوظائف المهمة في مكان العمل فارغة لفترات طويلة، أو شغلها من قبل أشخاص ليس لديهم الخبرات أو المعرفة الكافية لأداء هذا الدور. وبالتالي يساعد التخطيط للتعاقب الوظيفي على اختيار وتطوير المواهب الرئيسية بهدف ضمان استمرارية الأدوار الوظيفية الحاسمة، من خلال تحديد أصحاب الأداء المتميز والقادة المحتملين لضمان شغل الوظائف غير الشاغرة نتيجة الترقية أو ترك العمل أو النقل والتقاعد بأشخاص مجهزين لأداء تلك الأدوار. كما يضمن استمرارية العمل وتقليل الاضطرابات والمخاطر الناتجة عن المغادرة المتوقعة ل أصحاب الوظائف المهمة، ويساعد المؤسسة على التخطيط والاستعداد للتغيرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل، والمساهمة في نقل المعرفة والخبرات بدلًا من فقدانها عند مغادرة الأدوار الحاسمة في مكان العمل، بالإضافة إلى تطوير المواهب والمهارات الحالية.

تساهم المؤهلات العلمية العليا التي تطرحها مؤسسات التعليم العالي بشكل كبير في تطوير المسارات الوظيفية للموظفين حيث ظهرت مجموعة من التحديات (تم استعراضها في الورقة الأولى) ناتجة عن عدم وجود تنسيق بين مؤسسات التعليم العالي وديوان الموظفين العام نتج عنه عدم حصول موظفي الخدمة المدنية على لعارات المنصوص عليها في أحكام قانون الخدمة المدنية بعد تخرجهم من الدراسات العليا.

وقد استشعر ديوان الموظفين بأهمية وجود رؤية واضحة تساعده تطوير المسارات الوظيفية وتمكن المؤسسات الحكومية من التخطيط وإدارة التعاقب الوظيفي فيها، حيث يسعى ديوان الموظفين العام إلى تطوير منظومة لتطوير المسار الوظيفي وإدارة التعاقب والإحلال الوظيفي تستند إلى تحديد مسارات للخصائص الجامعية في كافة المستويات بما يساعده تحقيق أهداف تطوير الموظفين لمسارهم الوظيفي وأهداف التنمية البشرية التي يعكف ديوان الموظفين العام على تنفيذها.

### جهود ديوان الموظفين في هذا المجال.

يعمل ديوان الموظفين على إصدار جداول للمسارات الوظيفية لكافة المسئيات الوظيفية الحكومية وبما يواعم مع الهيكل التنظيمي لكل جهة، بهدف توحيد منهجية تصميم وتنفيذ خطط التطوير الوظيفي، وإعداد خرائط المسارات الوظيفية للوظائف الحكومية. كما يهدف الدليل الذي سيتم توسيع نشره بين كافة الموظفين إلى زيادة الوعي لدى الموظف الحكومي بمفهوم المسارات الوظيفية ومكوناته وأنواع المسارات والكفاءات والمهارات المطلوبة للتطور الوظيفي والمؤهلات العلمية المطلوبة حسب متطلبات الوظائف، وبأهمية وضرورة تحديد أولوياته وجود خطة تطوير فردية له ترسم تطوره المهني والمعرفي من خلال خطط تطوير المسار الوظيفي، إضافة إلى تفعيل مشاركته ببرامج التدريب. ويأتي هذا الدليل أيضًا في إطار أيضًا تعزيز وتنمية كفاءات الموارد البشرية وتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري في الحكومة، ولذلك دليلاً استرشاديًّا للمؤسسات والجهات الوطنية المعنية.

ومن هذا المنطلق أصدر ديوان الموظفين العام جدولي مسارات التي ينبغي على موظف الخدمة المدنية اتباعها لاستكمال مسيرته التعليمية: الأول يتعلق بالحاصلين على الدبلوم لكي يتمكنوا من تحديد برامج البكالوريوس الممكنة لكل تخصص وجدول للمؤهلات العلمية العليا المعتمدة لحملة البكالوريوس والماجستير، ليتمكن كل موظف من تحديد

التخصص المناسب لمسماه الوظيفي وبما يتناسب مع المسار الوظيفي له وفقاً لجدول المسارات الوظيفية. ويعمل ديوان الموظفين على إعداد دليل للتخصصات العلمية العليا التي لها أولية حسب استراتيجيات القطاع الحكومي وتعيمها، ولمؤسسات التعليم العالي دور كبير في التنسيق مع الديوان في استحداث وتطوير لمؤهلات العليا بما يعود النفع على الموظف والوظيفة الحكومية وتوجيهه مسار المؤهلات العلمية العليا بما يتواهم واحتياج الوظيفة الحكومية.

ولمواجهة التحديات المرتقبة من ارتفاع موظفي الخدمة المدنية المتقاعدين من الفئة العليا، يعمل ديوان الموظفين على إعداد دليل للتخطيط للتعاقب الوظيفي في الجهات الحكومية، لتمكين كل جهة للاستعداد الاستباقي في تهيئة الصف الثاني من القادة والموظفين من يتمتعون بالكفايات المناسبة لشغل الوظائف القيادية والإشرافية والوظائف الحيوية فيها، والمساهمة في الاحتفاظ بهم لتعزيز قدرتهم على فهم بيئه الخدمة المدنية والجهة والاستجابة للمتطلبات. الأمر الذي سينعكس إيجاباً على قدرة الجهة الحكومية بضمان استمرارية عملها بتقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية، ولضمان عدم حدوث أي تغيرات عميقة وسلبية في أدائها. حيث سيشمل الدليل على منهجية متكاملة ستمكن كافة الجهات الحكومية من إدارة عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي.

#### **المأمول من مؤسسات التعليم العالي:**

يمكن لمؤسسات التعليم العالي بناء برامجها الأكاديمية أو التعديل على البرامج القائمة وخاصة في مستويات الدراسات العليا بما يساهم في جهود ديوان الموظفين العام نحو تطوير المسارات الوظيفية للموظفين.

## العمل التطوعي وبناء قدرات الخريجين

يعتبر التطوع من القيم الإنسانية النبيلة التي تهدف إلى خدمة المجتمع وتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية، علاوة على أنه مطبقاليوم في كل دول العالم، ويتم النظر للتطوع في دول العالم المتقدمة على أن له قيمة نقدية عالية، حيث تبلغ قيمته الاقتصادية على مستوى العالم أكثر من 500 مليار دولار سنويًا، في حين تبلغ قيمته الاقتصادية في فلسطين أكثر من 150 مليون دولار سنويًا (منصة سواعد 19، 2023م)، لما له من أثر إيجابي على المجتمع ككل، ولمساهمته في صقل مهارات وقدرات الخريجين الجدد.

وقد منَّ العمل التطوعي في القطاع الحكومي بالعديد من المحطات والتجارب السابقة، ولكن دون وجود إطار نظام وقيود وضوابط تحديد حقوق وواجبات المتطوعين، ثم بعد ذلك تم تنظيم العمل التطوعي في القطاع الحكومي من خلال اعتماد لائحة العمل التطوعي في المؤسسات الحكومية والهيئات والسلطات المحلية استناداً إلى قرار لجنة متابعة العمل الحكومي رقم (11/158/2021)، وقد نصت اللائحة على جملة من الحقوق والواجبات للمتطوعين ومنحهم عدة امتيازات منها تأمين صحي مجاني، إضافة إلى اشتغالها على خمسة أنواع من البرامج التطوعية منها التطوع التخصصي الذي يستهدف الخريجين الجدد لصقل مهاراتهم وبناء قدراتهم.

### التحديات

فيما يواجه الكثير من الخريجين الجامعيين صعوبة كبيرة في الحصول على فرص عمل في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو حتى في العمل الحر، وعلى الرغم من تلقي الطلاب تعليماً نظرياً وأكاديمياً قوياً وتفوق الكثير منهم في التحصيل العلمي الأكاديمي، إلا أنهم لا يجدون الفرص الوظيفية التي تلائم تخصصاتهم، حيث يرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها وجود فجوة كبيرة بين المهارات التي يمتلكها الخريجون والكفايات الوظيفية التي يتطلّبها سوق العمل، كما ويبلغ عدد خريجي مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حوالي 40 ألف سنويًا، في حين يستوعب السوق المحلي حوالي 8 آلاف فرصة عمل للأفراد (20-29 سنة)، ما يعني أن 80% من الخريجين بلا فرص عمل (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2022م)، مما يعني وجود تنافس شديد على الوظائف المتاحة، وبالتالي تكون الأولوية في الحصول على الوظائف لمن يمتلك الكفايات الوظيفية الالزمة.

### الرؤية التطوعية في القطاع الحكومي بالشراكة مع الجامعات المحلية:

تسعى الحكومة إلى نشر ثقافة العمل التطوعي وتنظيم عملية تطوع الخريجين من خلال المنصة الفلسطينية للتطوع "مبادر"، والتي أطلقها ديوان الموظفين العام مؤخرًا، بهدف العمل على تنمية قدرات المتطوعين من الخريجين وتجيئها نحو الأولويات الوطنية، فمن خلال تعاون مؤسسات التعليم العالي مع الحكومة يمكن الاستفادة من التطوع في تقليل الفجوة الكبيرة بين مهاراتهم ومتطلبات سوق العمل، تلك الجهود المشتركة تساعد الخريجين على تحسين فرص حصولهم على وظائف مناسبة وتحسين فرص الخريجين الراغبين في الحصول على منح دراسية وتعزيز تطورهم المهني وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، وفي سبيل تحقيق ذلك يسعى ديوان الموظفين إلى توسيع هذه الرؤية عبر تحقيق مجموعة من الأهداف:

- 1- تعزيز اتفاقيات التعاون مع مؤسسات التعليم العالي لتطوير قدرات المتطوعين.
- 2- توسيع نطاق المنصة الالكترونية للتطوع وفتح التطوع على المستوى الوطني.
- 3- استحداث فرص تطوعية تتوافق مع احتياجات الخريجين.
- 4- تخصيص فرص تطوعية تكون موجهة لقطاعات معينة من التخصصات مثل: (خريجي تكنولوجيا المعلومات بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات).

- 5- دراسة إمكانية إدراج التدريب الميداني للطلبة ليكون عبر المنصة الالكترونية للتطوع.
- 6- تهيئة بيئه داعمه للتطوع: تلتزم الحكومة بتوفير بيئه ملائمه وداعمه للتطوع في المجال الحكومي.
- 7- توفير برنامج تدريبي لتهيئة المتطوعين: ضرورة تأهيل الخريجين وتدريبهم قبل انخراطهم في العمل التطوعي في الجهات، لما لذلك من أهمية كبرى في صقل مهارات المتطوعين وبناء قدراتهم
- 8- تلبية متطلبات التعاون المشترك مع مؤسسات التعليم العالي وتتوفر الدعم والمشورة لها.

#### **المأمول من مؤسسات التعليم العالي:**

- 1- الترويج بين طلبة مؤسسات التعليم العالي لفكرة العمل التطوعي وإبراز مدى أهميته في بناء قدراتهم.
- 2- تنسيق مؤسسات التعليم العالي مع ديوان الموظفين العام عند افتتاح برامج أكاديمية جديدة من أجل استحداث فرص تطوعية للخريجين.
- 3- اللجوء إلى تدعيم المساقات النظرية بالجانب العملي قدر الامكان لتزويد الطلبة بالمهارات العملية الالزمة، والعمل على تطوير برامج تعليمية تتناسب مع احتياجات سوق العمل.
- 4- تطوير الخطط الدراسية للتخصصات بحيث تشمل على مساقات تطوعية نوعية.

أعد ورقة العمل: أ. كمال صلاح.

## جهود ديوان الموظفين العام في تطوير عملية توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة.

منذ صدور قرار مجلس الوزراء لتنظيم عملية توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة وتشكيل لجنة تحديد درجة الإعاقة أخذ ديوان الموظفين خطوات هامة لدمج عملية توظيف ذوي الإعاقة ضمن المسار المعتمد لعمليات التوظيف في ديوان الموظفين ويمكن تلخيص جهود ديوان الموظفين في تطوير هذه العملية في النقاط التالية:

- ← احتضن ديوان الموظفين الاجتماعات التمهيدية لوضع نظام لعمل اللجنة.
- ← تنسيق كل الاجتماعات بين أعضاء اللجنة في مقر ديوان الموظفين العام وكذلك الأعضاء الخارجيين من مختصين في المجالات الطبية المختلفة.
- ← إعداد دليل إجراءات العمل والذي يتضمن كل الإجراءات الإدارية من عملية استقبال طلبات إلى عرض على لجنة تحديد درجة الإعاقة، وكذلك الإجراءات الطبية لتحديد درجة الإعاقة وفق النماذج والقراءات التي حددتها الأطباء المختصين في المجالات المتنوعة وصولاً إلى تصنيفات درجات الإعاقة وكل المحددات والشروط الواجب توافرها لحصول المتقدمين على الوظائف من ذوي الإعاقة على امتيازات اللجنة.
- ← إدراج بند خاص بالإعاقات المسموح بها في بطاقة الوصف الوظيفي لكل الوظائف.
- ← إدراج نموذج خاص بذوي الإعاقة في كل الإعلانات الوظيفية على النظام الإلكتروني الخاص بديوان الموظفين العام عند تقديمهم طلبات التوظيف يتضمن إفصاح المتقدم عن الإعاقة الموجودة لديه وتحديدها بدقة.
- ← متابعة كل طلبات المتقدمين من ذوي الإعاقة بعد تقديمهم الامتحان التحريري والتواصل مع الحاصلين على درجة 50% فأعلى لتقديم التقارير الطبية الخاصة بهم لدى اللجنة.
- ← التنسيق العالمي لعقد اجتماع لجنة تحديد درجة الإعاقة للمتقدمين من ذوي الإعاقة وذلك في الفترة بين تقديم الامتحان التحريري وقبل المقابلة الشخصية وتزويد الإدارة العامة للتعيينات بنتائج تقييم لجنة تحديد درجة الإعاقة دون الإخلال بسير عملية التوظيف.
- ← التعامل مع الشكاوى الخاصة بالمتقدمين للجنة تحديد درجة الإعاقة بعد الإعلان عن النتائج وفق النظام وتسهيل توصيل الشكاوى لدراستها وفق المعايير المعتمدة في دليل إجراءات العمل.
- ← بلغ عدد المتقدمين للجنة (345)، عدد الحاصلين على الامتيازات (151).
- ← بلغ عدد الأشخاص ذوي الإعاقة الذين تم توظيفهم (41) منذ بدء عمل اللجنة.

### إحصائيات خاصة بلجنة تحديد درجة الإعاقة:

#### أولاً: إحصائية بأعداد المتقدمين حسب تصنيف اللجنة.

العدد	تصنيف اللجنة
57	اعاقة طفيفة
106	شخص ذو اعاقة/ غير لائق
151	شخص ذو اعاقة/ لائق
9	ليس من الأشخاص ذوي
22	مرض وليس اعاقة
345	المجموع

#### ثانياً: إحصائية بأعداد المتقدمين حسب نوع الإعاقة.

العدد	نوع الإعاقة
131	بصري
166	حركي
24	سمعي
10	صعوبة في النطق والكلام
5	مرض وليس إعاقة
9	آخر
345	المجموع

### ثالثاً: احصائية بأعداد الأشخاص ذوي الإعاقة حسب جهة التوظيف.

العدد	جهة التوظيف
3	الأمانة العامة لمجلس الوزراء
1	وزارة الأشغال العامة والإسكان
10	وزارة الأوقاف
17	وزارة التربية والتعليم
4	وزارة التنمية الاجتماعية
5	وزارة الصحة
1	وزارة المالية
41	المجموع

### التحديات التي يواجهها ديوان الموظفين ضمن التخصصات الجامعية.

يعتبر التحدي الرئيسي الذي يواجه الأشخاص ذوي الإعاقة عند تقدمهم لوظائف الخدمة المدنية من حملة التخصصات الجامعية هي عدم ملائمة مستوى الإعاقة لديهم مع متطلبات شغل الوظيفية مثل أن يكون ضمن متطلبات الوظيفية أن يكون شاغلها قادر على التحرك بحرية بينما يكون المتقدم من ذوي الإعاقة الحركية.

### جهود ديوان الموظفين

← اعداد مصغوفة الإعاقات المسموح بها لكل وظائف الخدمة المدنية وذلك بعد التنسيق مع الوزارات الطالبة للوظيفية لتصبح دليل إرشادي للأشخاص ذوي الإعاقة ومؤسسات التعليم العالي للاسترشاد بها في عملية اختيار التخصص الجامعي المناسب للأشخاص ذوي الإعاقة.

← حوصلة مصغوفة الإعاقات المسموح بها لوظائف الخدمة المدنية وإتاحة روابط الكترونية على موقع ديوان الموظفين العام لتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة ومؤسسات التعليم العالي من اختيار التخصص الجامعي المناسب للطلاب من ذوي الإعاقة الراغبين في الدراسة لتمكينهم من الحصول على فرصة وظيفية مستقبلًا.

### المأمول من مؤسسات التعليم العالي.

وضع ضوابط ومحددات تنظم عملية التحاق الأشخاص ذوي الإعاقة بالتخصصات الجامعية التي تتلاءم مع طبيعة ومستوى الإعاقة لديهم وتهلهم لمتطلبات شغل الوظائف الحكومية.

أعد ورقة العمل: أ. مؤيد أبو عفش.