

Distr.
LIMITED

E/ESCWA/SDPD/2003/WG.5/20
30 June 2003
ORIGINAL: ARABIC

المجلس
الاقتصادي والاجتماعي



اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا
اجتماع الخبراء الاستشاري حول تنمية الإدارة العامة والمالية العامة،
مع التركيز على الأدوات الإلكترونية المساعدة
 واجتماع حول الإبداعات في الإدارة العامة
 في المنطقة الأورومتوسطية
 بيروت، ١-٣ تموز/يوليو ٢٠٠٣

إدارة الموارد البشرية وتنميتها في فلسطين

الجهات المنظمة المشاركة:

قسم القضايا الاجتماعية والاقتصادية، الأمم المتحدة



مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية (لبنان)



مؤسسة فريد یرتس أبرت



بالتعاون مع:

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي



جمعية المعلوماتية المهنية (لبنان)



جمعية إنماء المعلوماتية القانونية (لبنان)



ملاحظة: طبعت هذه الوثيقة بالشكل الذي قدمت به ودون تحرير رسمي. والآراء الواردة فيها هي آراء المؤلف وليست، بالضرورة، آراء الإسكوا



إدارة الموارد البشرية وتنميتها في فلسطين

زكي زعرب

المحتويات

- مقدمة.

- الفصل الأول:

- نشأة الديوان وتطور التشريعات المنظمة لأعماله.
- رسالة ومهام الديوان وهيكله التنظيمي.
- مهام إدارات ودوائر الديوان.

- الفصل الثاني:

- جهود الديوان في مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسات الحكومية.

- الفصل الثالث:

- جهود الديوان في تطبيق استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

- الفصل الرابع:

- خطط وبرامج الديوان المستقبلية.

- ملاحق.

الفصل الأول

- نشأة الديوان وتطور التشريعات المنظمة لأعماله.
- رسالة ومهام الديوان وهيكله التنظيمي.
- مهام إدارات ودوائر الديوان.

نشأة الديوان وتطور التشريعات المنظمة لأعماله

عبر صفحات تاريخ النظام الإداري في فلسطين، نستطيع أن نقرأ المراحل التي مر بها ديوان الموظفين العام منذ نشأته وحتى تاريخه، وقد تزامن مع هذه المراحل العديد من التشريعات المحددة لمهامه والمنظمة لأعماله.

ولعل البذور الأولى لنشأة هذا الجهاز الإداري تعود إلى الانتداب البريطاني على فلسطين، إلى أن تصل إلى قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، ويمكن إيجاز مراحل هذا التطور فيما يلي:

أولاً: في العاشر من أب ١٩٢٢، صدر مرسوم ملكي من ملك بريطانيا باسم دستور فلسطين، والذي كان يتضمن تعيين مندوب سامي في فلسطين، حيث ينص تعيينه على أن على المندوب السامي أن يعين أو يجيز تعيين من سيتم تعيينهم من الموظفين لحكومة فلسطين، بالألقاب التي يراها مناسبة وله أن يقرر حدود وظائفهم، كما له أن يعزل أو يوقف أي شخص يدان بسبب كاف يبرر عزله أو إيقافه.

ثانياً: بعد نكبة مايو ١٩٤٨ وتقسيم فلسطين إلى ثلاث أقسام: فلسطين المحتلة، الضفة الغربية، قطاع غزة.

أ. بالنسبة للضفة الغربية:

١. أقر الأردن دستور المملكة عام ١٩٥٢ والذي نص فيه على أن يتولى مجلس الوزراء جميع شئون الدولة الداخلية والخارجية حيث نصت المادة (١٢٠) على أن التقسيمات الإدارية في المملكة، وتشكيلات الحكومة، ودرجاتها وأسماءها ومناهج إدارتها وكيفية تعيين الموظفين وعزلهم والإشراف عليهم وحدود صلاحيتهم واختصاصهم، تتم بموجب أنظمة يصدرها مجلس الوزراء وبموافقة الملك.

٢. بتاريخ ١٩٦٦/٣/٣٠ صدر نظام الخدمة المدنية لعام ١٩٦٦م وسرى مفعوله من ١/٤/١٩٦٦ وتم إنشاء ديوان الموظفين لتأدية هذا الغرض، وتطبيقاً للمادة (٦٠) بإنشاء الديوان كجهاز مستقل يتولى إدارته رئيس الديوان ويكون تابعا لرئيس الوزراء أو من ينوب عنه وقد طبق هذا النظام الإداري في الضفة الغربية حتى عام ١٩٦٧.

ب. أما في قطاع غزة:

١. فقد صدر قرار وزاري من وزير الحربية رقم (١٥٣) لعام ١٩٤٨ بتعيين اللواء أحمد سالم باشا حاكماً إدارياً للمناطق الخاضعة لرقابة القوات المصرية في فلسطين.
٢. بتاريخ ١١/٥/١٩٥٥ صدر قرار رقم (٢٥٥) لسنة ١٩٥٥م نصت المادة ١٢ منه على أن يعين الحاكم الإداري العام بقرار من مجلس الوزراء المصري ، ويكون تابعاً لوزارة الحربية، والمادة (١٨) نصت على تشكيل المجلس التنفيذي ويكون الحاكم الإداري العام رئيساً له.
٣. بتاريخ ١/١/١٩٥٥ صدر القرار الإداري رقم (١٠٢)، وعدل بالأمر رقم (٨) داخلي (في ٢٣/٦/١٩٥٦ بتشكيل لجنة شؤون الموظفين ، وحيث تختص اللجنة بالنظر بالوظائف الخاصة بالميزانية من مواضيع التعيينات والترقيات والعلوات الدورية وإنهاء الخدمة بالتقاعد والمسائل المتعلقة بالموظفين.
٤. في عام ١٩٦٤م تم تعيين الأستاذ إبراهيم حسين أبو ستة مديراً لمديرية الشؤون المدنية التابعة للحاكم الإداري العام وهو أول فلسطيني يتولى هذا المنصب.

ثالثاً: بعد حرب ١٩٦٧ صدرت عدة أوامر عسكرية بخصوص الإدارة في قطاع غزة وفي الضفة الغربية، وأهمها:

١. الأمر العسكري رقم ٦٧/٥٣ ، والذي نص على أن تؤول جميع صلاحيات الحاكم العام والمجلس التنفيذي إلى قائد قوات الجيش الإسرائيلي أو من يخوله. وقد أطلق مصطلح "الجهاز الحكومي" على كل نص أو نظام يتناول جهاز إدارة الدوائر والمؤسسات الحكومية في قطاع غزة، من تعيين وإقالة، تحديد صلاحيات، ومهام، وحقوق وواجبات وشروط عمل.
٢. الأمر العسكري رقم (٦٧/٣٧)، الذي نص على أن تؤول جميع صلاحيات الحكومة الأردنية وأي سلطة لها بخصوص الجهاز الحكومي إلى مسؤول يعين من قبل الحاكم العسكري العام للضفة.

رابعاً: شؤون الخدمة المدنية في السلطة الوطنية الفلسطينية:
بعد توقيع وثيقة إعلان المبادئ ١٩٩٣م والتي نتج عنها قيام السلطة الوطنية الفلسطينية،
حيث قام الرئيس ياسر عرفات بإعادة إقرار القوانين التي كانت سارية المفعول في فلسطين
في الفترة السابقة.

ولقد تم تشكيل ديوان الموظفين العام ليكون مسئولاً عن شؤون موظفي الخدمة المدنية بادئاً
بذلك مرحلة تنمية وتطوير طويلة الأمد تشمل الأفراد والمؤسسات.
ولقد كان لديوان الموظفين العام ومنذ البداية دوراً هاماً وأساسياً في تحويل أجهزة مبعثرة إلى
مؤسسات لها كيان، وذلك لملء الفراغ الإداري الذي خلفه الاحتلال الإسرائيلي.

تواريخ هامة في تطور إنشاء ديوان الموظفين العام:

- بتاريخ ١٩٩٤/٨/٢٢ صدر قرار سيادة الرئيس رقم (٩٤/١١) باعتبار مديرية الجهاز الحكومي دائرة تابعة للرئيس مباشرة.
- بتاريخ ١٩٩٤/١٠/١١ صدر القرار رقم (٩٤/١٣١) بإنشاء ديوان الموظفين العام وتعيين الأخ/ محمد عبد العزيز أبو شريعة مديراً عاماً له.
- بتاريخ ١٩٩٥/٨/١٧ صدر قرار سيادة الرئيس رقم (٩٥/١٨٠) بتعيين الأخ/ محمد عبد العزيز أبو شريعة رئيساً لديوان الموظفين العام.

ولقد كان من أبرز التحديات التي واجهها الديوان في ذلك الحين ما يلي:

- توحيد قانون الخدمة المدنية في جميع اجزاء الوطن.
- ملء الفراغ الإداري خلال المرحلة الإنتقالية لتسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مقاليد الأمور، وشمل ذلك انشاء وزارات ومؤسسات الدولة وتزويدها بالكوادر المؤهلة.
- وضع ومتابعة اللوائح والانظمة الإدارية الخاصة بتسهيل دور الوزارات لخدمة المواطن.
- إعداد وتنفيذ نظام رواتب فلسطيني فور تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية لمهامها على أرض الوطن.

- تطوير قانون الخدمة المدنية بما يضمن الشفافية والمساواة في آليات التوظيف وتطوير المسار الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية.
- العمل على خلق جو من التناغم والإنسجام في أداء الكوادر الموجودة والكوادر القادمة إلى ارض الوطن، بما يضمن أداء خدمة متميزة للمواطن.

رسالة ديوان الموظفين العام

يسعى ديوان الموظفين العام إلى تطوير نظام الخدمة المدنية الفلسطيني من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والأنظمة الإدارية مع تأمين تطبيقه على موظفي الدولة بتجانس وشفافية ومساواة.

كما يلعب الديوان دوراً فاعلاً في تعيين كوادر مؤهلة ، وإعداد الملف المالي والإداري لكل موظف ، إلى جانب الإشراف على أداء الموظفين في جميع المؤسسات الحكومية للدولة، كما يحرص ديوان الموظفين العام على ضمان حقوق الموظف واحترامها لضمان تقديم خدمة نوعية للمواطن الفلسطيني.

ويطمح الديوان إلى تحقيق رسالته من خلال العمل على:

- تفعيل وتطوير الإدارة العامة في مؤسسات الدولة.
- تفعيل وتطوير برنامج الإصلاح الإداري.
- تفعيل دور التخطيط في ديوان الموظفين العام وفي مؤسسات الدولة.
- العمل على إعادة صياغة هيكليات مؤسسات الدولة بما يتلاءم ومتطلبات التطوير الإداري.
- تنمية وتطوير الكوادر البشرية في مؤسسات الدولة.
- تطوير دور معهد التنمية الإدارية في الديوان بما يخدم مؤسسات الدولة.
- إنشاء مركز لإعداد القادة.
- تفعيل دور الديوان في إعداد الخريجين.
- تحديد موازنة القوى العاملة في مؤسسات الدولة.
- المشاركة في إعداد موازنة الأجور والرواتب لموظفي الدولة.
- تطوير آلية التعيينات والترقيات والتنقلات بين مؤسسات الدولة.
- تفعيل دور اللامركزية في العمل داخل مؤسسات الدولة.
- تطبيق مبدأ التنمية المستدامة في ديوان الموظفين العام وجميع مؤسسات الدولة.
- مواكبة التطور التكنولوجي الحديث في تفعيل مهام الديوان.
- رفع مستوى الانتماء لدى الموظفين في مؤسسات الدولة.
- توثيق العلاقة بين الديوان ومؤسسات التعليم العالي.
- تطوير آليات الرقابة وتقييم الأداء داخل مؤسسات الدولة.

الهيكل التنظيمي لديوان الموظفين العام

■ مهام إدارات ودوائر الديوان

١. الإدارة العامة للسياسات والتخطيط

ديوان الموظفين العام

تسعى الإدارة العامة للسياسات والتخطيط في ديوان الموظفين العام إلى تحقيق غاية الديوان في تقديم خدمة نوعية للمواطن وذلك من خلال إرساء دعامة العملية الإدارية في ديوان الموظفين العام ومنه إلى جميع مؤسسات الدولة.

و تطمح الإدارة الى تحقيق رسالتها من خلال العمل على:

- إعداد الخطط الاستراتيجية الخاصة بالديوان.
- متابعة إعداد الخطط التنفيذية للإدارات العامة في الديوان.
- تطوير وإعداد المشاريع التطويرية.
- إعداد خطط خاصة لتدعيم قدرة الجهاز الإداري للدولة على استيعاب عمالة جديدة وتشغيل الشباب والمساهمة في حل مشكلة البطالة.
- تطوير سياسة شغل الوظائف العامة.
- وضع السياسات التي تعمل على إنصاف الموظفين وحل مشاكلهم الوظيفية.
- المشاركة في إعداد وتطوير الهيكليات الخاصة بمؤسسات الدولة.
- إعداد خطة استراتيجية وطنية لتحديد أولويات الأبحاث والدراسات في مجال الإدارة.
- إجراء الدراسات الخاصة بتطوير وتفعيل دور الإدارة في مؤسسات الدولة.
- توفير المعلومات والبيانات الشاملة والدقيقة التي تتعلق بموظفي الدولة ومؤسساتها المدنية باستخدام أحدث الوسائل.
- تفعيل دور التعاون المحلي والدولي في مجال عمل الديوان.
- وضع وتنفيذ آليات تقييم الأداء في وزارات ومؤسسات الدولة.
- تقييم الخطط والسياسات والأعمال الخاصة بالديوان.
- إجراء دراسة تحليلية للمسميات الوظيفية الحكومية من أجل تطويرها.

٢ . الإدارة العامة للتنمية الإدارية

تصبو الإدارة العامة للتنمية الإدارية بديوان الموظفين العام الى تعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية في فلسطين وذلك لتحقيق التميز في اداء الخدمة من خلال تشجيع عملية التعليم، مع التركيز على كوننا جديرين بالثقة، نلتزم بالامانة وبمستوى عال من المهنية، من خلال استخدام التكنولوجيا المتطورة والمقاييس التي تتناسب مع احتياجات الشعب الفلسطيني.

وتطمح الإدارة لتحقيق رسالتها من خلال العمل على:

- تركيز الجهود على عملية إعادة تأهيل شاملة لموظفي الخدمة المدنية.
- التركيز على عملية تخطيط الموارد البشرية في فلسطين، وهذا يتضمن التخطيط والتوجيه لخريجي الجامعات الجدد.
- وضع خطط وتنفيذ برامج خاصة بالموظفين المتميزين.
- تأهيل وتدريب الموظفين الملتحقين بالخدمة المدنية حديثاً.
- إعداد خطط لتأهيل العدد الفائض من الموظفين في مؤسسات الدولة.
- السعي نحو ايجاد كادر تدريبي وطني متميز.
- تعزيز الدور التنسيقي للإدارة العامة للتنمية الإدارية مع المؤسسات العاملة في نفس المجال محلياً ودولياً.

٣ . الإدارة العامة للتعيينات

تعتبر الإدارة العامة للتعيينات إحدى أهم الإدارات في الجهاز الإداري للدولة المتمثل بديوان الموظفين العام، حيث تقوم بتوفير القوى العاملة بالوزارات و المؤسسات في الدولة، وتعمل على اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عبر آلية عمل تعتمد على عدد من الإجراءات التي تحكمها مجموعة من القوانين والضوابط التي تضمن الشفافية و الكفاءة. وتقدم هذه الخدمة للإنسان الفلسطيني بغض النظر عن معتقداته الدينية أو انتماءاته السياسية أو جنسه.

وتطمح الإدارة لتحقيق رسالتها من خلال العمل على:

- إيجاد فرص عمل في الداخل والخارج مع ان التوظيف في الداخل اصبح سلاحاً ذو حدين فالوجه الطيب هو ايجاد فرصة عمل لرب اسرة يقيها شر الحاجة ومن ناحيه اخرى فان التضخم الوظيفي اصبح يشكل عبئاً على موازنة الدولة.
- إعداد ومتابعة موازنات الوظائف لمؤسسات الدولة بالتنسيق مع وزارة المالية والجهات المختصة الأخرى.
- إعداد الإعلان عن الوظيفة وتشكيل لجان المقابلات والمشاركة فيها وذلك بما يتفق مع الموازنات والاحتياجات حسب الهيكلية وذلك لإشغال هذه الوظائف بالشخص المؤهل والمناسب.
- متابعة إجراءات التعيين بالتنسيق مع جهات الإختصاص (وزارة الصحة للفحص الطبي والجهات الامنية للتحقق من السلامة الأمنية).
- التنسيق مع الوزارات والمؤسسات المختلفة لنقل بعض الموظفين من وزارة لأخرى أو انتدابهم أو فرزهم او اعارتهم بما يتماشى مع الاحتياجات والمصلحة العامة.
- إصدار بطاقات تعريف وظيفي لكل موظفي الدولة وما يترتب على هذه البطاقات من تعريف شخص الموظف امام المؤسسات والجهات التي يتعامل معها الموظف لتسهيل مهمته واحترامه.
- المشاركة في فحص الوظائف المراد تعديلها كي يكون هذا التعديل منطقي ومستحق.

- إصدار الموافقات على تدريب اطباء الامتياز فى مستشفيات الدولة وذلك لإستكمال مؤهلهم واعطائهم فرصة للتدريب والمعرفة داخل الوطن وكذلك صرف مكافئة التدريب لهذه الفئة.
- متابعة تثبيت الموظف فى الخدمة بعد انقضاء فترة التجربة المقررة وذلك حسب القانون.
- متابعة التغييرات التي تطرأ على وضع الموظف من جميع النواحي وتوثيقها.
- إعداد التقارير الدورية المختلفة والتي تساعد الادارة العليا فى اتخاذ القرار.

٤ . الإدارة العامة لشؤون الموظفين

تهدف الإدارة العامة لشؤون الموظفين في ديوان الموظفين العام إلى تأمين استقرار الموظف وظيفياً واجتماعياً وذلك بضمان حقوقه منذ صدور قرار تعيينه وحتى إنتهاء خدمته وما بعدها، وذلك طبقاً للقوانين والنظم والتعليمات الإدارية.

وتطمح الإدارة الي تحقيق رسالتها من خلال العمل على:

- ضمان تحديث آليات العمل المتبعة في إدارة شؤون موظفي الخدمة المدنية، وتتلخص آليات العمل بما يلي:
 - ✓ متابعة القرارات الصادرة عن إدارة التعيينات وتدقيقها وتوثيقها في ملف الموظف.
 - ✓ متابعة جميع التغييرات التي تطرأ على الموظف مثل (الحالة الاجتماعية، الإجازات، المؤهلات العلمية، العلاوات، بدل السفر، الترقيات، التعديلات، سنوات الخبرة، إنهاء الخدمة، الإعفاءات الضريبية..... الخ).
 - ✓ متابعة ومراجعة جميع النماذج التي تطلب من مؤسسات الدولة مثل التقارير السنوية، إقرارات الحالة الاجتماعية، نماذج الإجازات السنوية.
 - ✓ متابعة ومراجعة نماذج يوميات السير لجميع موظفي الدولة شهرياً للوقوف على مدى التزام جميع الموظفين بالدوام اليومي ونسبة حضورهم شهرياً.
- اقتراح وتبني مشاريع وأنشطة كفيلة بتأمين استقرار الموظف وظيفياً واجتماعياً.
- العمل على رفع مستوى الخدمة التي تقدم للمواطن من خلال مواصلة تطوير كفاءة الكوادر البشرية في الإدارة.
- ترسيخ مبادئ تبسيط الاجراءات والتنمية المستدامة في إدارة شؤون موظفي الدولة.

٥. الإدارة العامة للخدمات المساندة

أ. دائرة الهندسة والصيانة

تقوم دائرة الهندسة و الصيانة بديوان الموظفين العام بالتخطيط لمشاريع هندسية نوعية من أجل توفير أفضل بيئة عمل لموظفي الدولة الفلسطينية.

وتسعى الدائرة لتحقيق رسالتها من خلال المهام التالية :

- إعداد مخططات هندسية و حصر مواصفات و جداول كميات فيما يتعلق بالمباني الحكومية التابعة لديوان الموظفين العام.
- الإشراف على مراحل تنفيذ المشاريع الهندسية.
- المشاركة في إعداد مقترحات تمويل للمشاريع المخطط لها.
- تقديم تقارير مرحلية ونهائية عن المشاريع المنفذة.
- متابعة صيانة جميع المباني في مجمع الدوائر الحكومية بجميع مرافقها.
- تطوير المباني التابعة للديوان لتتلائم مع متطلبات العمل.
- المشاركة في لجان ترقيات وتعيينات خاصة بالمهندسين والمهن الهندسية.
- الاتصال مع وزارات ومؤسسات بغية الحصول على تمويل مادي أو أي مساعدات ممكنة يمكن الاستفادة منها.

ب. دائرة الحاسوب

تقوم دائرة الحاسوب بديوان الموظفين العام بتقديم الخدمات لجميع إدارات ودوائر الديوان وذلك من خلال تصميم وتطوير برامج محوسبة تمكنهم من إنجاز أعمالهم بالدقة والسرعة المطلوبة والعمل على متابعة المشاكل المتعلقة بالأجهزة والشبكات و إجراء صيانة دورية لها. كما تلعب الدائرة دوراً فعالاً في تنفيذ دورات تدريبية لجميع موظفي الدولة وذلك لتنمية قدراتهم.

وتطمح الدائرة إلى تحقيق رسالتها من خلال المهام التالية:

- ربط جميع إدارات ودوائر ديوان الموظفين العام - غزة في شبكة مركزية واحدة.
- إعداد برنامج محوسب يتم من خلاله إدارة جميع الإدارات والدوائر الموجودة داخل الديوان.
- توحيد البيانات بين الإدارات والدوائر الموجودة في الديوان وذلك منعا لتكرار العمل.
- تطوير البرامج الموجودة بصفة مستمرة وذلك تماشياً لطبيعة الأعمال الموجودة داخل الإدارات والدوائر وذلك لمواكبة التطور العلمي في عالم الحاسوب.
- تدريب الموظفين العاملين على أجهزة الحاسوب على كيفية استخدام البرامج المستخدمة في العمل.
- ربط مقر ديوان الموظفين العام - غزة بمقر ديوان الموظفين العام - رام الله وذلك من خلال الشبكة الحكومية المحوسبة.
- من خلال الشبكة الحكومية المحوسبة يتم استخدام نفس البرامج في كل من مقري غزة، رام الله مع توزيع الصلاحيات لكل الإدارات.
- العمل على صيانة الأجهزة وملحقاتها والشبكات و إجراء صيانة دورية لها من خلال عمل بطاقة وصف لكل جهاز كمبيوتر مع تسجيل جميع الإجراءات عليها.
- تنفيذ دورات تدريبية لجميع موظفين الدولة وذلك من خلال إعداد خطة تدريبية ومناهج تدريبية.
- تصميم صفحة إلكترونية على شبكة الإنترنت خاصة بديوان الموظفين العام يتم من خلالها توضيح رسالة ديوان الموظفين العام بالإضافة إلى استخدام هذا الموقع للإعلانات والنشرات الدورية.

ج . دائرة العلاقات العامة

تسعى دائرة العلاقات العامة، بديوان الموظفين العام إلى تحقيق الاتصال والتواصل الفعال بين إدارات ودوائر الديوان و جماهيره الداخلية والخارجية وذلك بترسيخ الفهم المتبادل لطبيعة عمل واحتياجات الطرفين.

وتطمح الدائرة إلى القيام بهذا الدور الخدماتي من خلال العمل على:

- تفعيل وتنشيط كل الجهود والسياسات والأعمال والأنشطة التي تؤثر في علاقة الديوان بجماهيره.
- توثيق الصلة وتعزيز التفاهم بين الديوان وجماهيره الداخلية والخارجية من خلال تعريف الجمهور بالديوان والخدمات التي يقدمها والسياسات التي يتبناها.
- القيام بالأنشطة الاتصالية " التنسيقية " الخاصة باستقبال الوفود وتنظيم الزيارات.
- تنظيم الاتصال والتنسيق مع المؤسسات الخاصة والعامّة في الديوان.
- القيام بالأعمال الإدارية الخدماتية للديوان من حجوزات، جوازات، تخليص، تعقيب ومتابعة.
- المشاركة في المناسبات الوطنية والمعارض وتمثيل الديوان بها.
- التنسيق مع وسائل الإعلام بجميع أشكاله لتغطية إنجازات الديوان.

د. دائرة المراجعات والأرشيف

تسعى دائرة المراجعات والأرشيف، بديوان الموظفين العام إلى تهيئة الأجواء المناسبة لموظفي الديوان لأداء مهامهم على الوجه الأكمل وبما يضمن تقديم خدمة نوعية للمواطن وذلك من خلال تسهيل عمل إدارات ودوائر الديوان بتطوير أنظمة وسياسات فعالة للتعامل مع جمهور المراجعين، مع مواصلة تحديث نظام الأرشيف التابع للديوان.

وتطمح الدائرة إلى القيام بهذا الدور الخدماتي من خلال العمل على:

- التنسيق مع الإدارات والدوائر في الديوان فيما يخص استفسارات المراجعين ضمن نظام محدد.
- متابعة وتنظيم حركة استقبال وإرسال الفاكسات.
- إعداد وتنفيذ نظام لاستلام وإرسال المكاتبات الواردة والصادرة من وإلى الديوان.
- تطوير آلية فعالة لحركة الملفات داخل إدارات ودوائر الديوان.
- متابعة وتحديث نظام حفظ الملفات في أرشيف خاص.

- إعداد وتنفيذ أنظمة للتعامل مع جمهور المراجعين من مندوبين الوزارات أو المتقدمين بطلبات التوظيف حسب الإعلانات أو عامة الجمهور.

هـ. الدائرة المالية

تسعى دائرة المالية بديوان الموظفين العام إلى تسهيل عمل دوائر وإدارات الديوان وذلك من خلال توفير جميع الإحتياجات اللازمة لسير العمل، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ المتغيرات المالية على رواتب جميع موظفي الخدمة المدنية.

وتطمح الدائرة المالية إلى تحقيق رسالتها من خلال المهام التالية:

- توفير الإحتياجات اللازمة لجميع دوائر وإدارات الديوان.
- إعداد الموازنة المالية للديوان.
- الإشراف التام على عملية الانفاق.
- إعداد المواقف المالية الشهرية.
- إدارة المشتريات والمخازن.
- متابعة تنفيذ الموازنة المالية للديوان من قبل وزارة المالية.
- عمل المناقلات والتتريلات اللازمة حسب الحاجة.
- إدارة معهد التنمية الإدارية مالياً.

٦. دائرة الشؤون القانونية

تهدف دائرة الشؤون القانونية - بديوان الموظفين العام إلى تطبيق أحكام القانون والإشراف على تطبيق الجهات الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة والتحقق من ذلك

وتطمح إلى تحقيق رسالتها من خلال العمل على :

- إعداد مشاريع القوانين والأنظمة واللوائح المتعلقة بالخدمة المدنية ومتابعة إجراءات إصدارها.
- إعداد مشاريع القرارات واللوائح والأنظمة التي تعني بتنفيذ أحكام القوانين.
- تقديم الاستشارات القانونية.

- إبداء الرأي في طلبات الحصول على إذن مزاولة عمل خاص وفقاً للشروط المحددة بالقانون.
- متابعة قضايا إصابات العمل وتحديد مبالغ التعويض وفقاً للقانون.
- فحص وتدقيق وإبداء الرأي ومتابعة حوادث الطرق التي يتعرض لها الموظفين.
- المشاركة في لجان التحقيق.
- تقديم مذكرات قانونية للجهات المختصة بشأن القضايا المرفوعة أمام المحاكم المختلفة.
- تدقيق وفحص وإبداء الرأي بشأن صرف منحة الوفاة ومصارييف الجنازة.
- فحص وتدقيق التعهدات المأخوذة على الموظفين واتخاذ الاجراءات القانونية بحق المخالفين لهذه التعهدات.
- المشاركة في (لجان الإختيار - لجان فحص على الطبيعة - لجان الرقابة).
- العضوية في اللجنة القانونية بمقابلة القانونيين المرشحين للعمل بالوظائف القانونية.
- اتخاذ الإجراءات القانونية الخاصة بمشاريع الإسكان وإعداد عقود مع المنتفع وسند كفالة ومتابعتها.
- مراجعة ملفات الموظفين المنتهية خدماتهم بشأن إخلاء طرفهم.
- متابعة القضايا الأمنية مع الجهات المختصة.
- متابعة القضايا الجزائية التي يرتكبها الموظفين مع الجهات المختصة واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة.

٧. دائرة الضبط الإداري

تهدف دائرة الضبط الإداري إلى تحقيق العدالة والحيادية والمساواة بين الموظفين وتطبيق أحكام القانون والزام الموظفين بتنفيذ واجباتهم واحترام أخلاقيات الوظيفة وعدم مخالفتهم للواجبات الملقاة عليهم.

وتطمح هذه الدائرة إلى تحقيق رسالتها من خلال ما يلي:

- إبداء الرأي في القضايا الإدارية.
- تدقيق المخالفات التي يرتكبها الموظفين وإبداء الرأي في الجزاءات.
- تقديم اقتراح بتشكيل لجان التحقيق.
- المشاركة في أعمال لجان التحقيق.
- متابعة أعمال لجان التحقيق وعرض التقارير.
- متابعة تقارير الرقابة الإدارية والخارجية فيما يتعلق بالانضباط.

٨. دائرة الرقابة

تقوم دائرة الرقابة في الديوان بالرقابة على جميع الإدارات داخل الديوان ومؤسسات الدولة وتهدف إلى المساعدة على رفع مستوى وكفاءة تنفيذ أعمال الديوان ومؤسسات الدولة عن طريق توضيح الانحرافات والنواقص والأخطاء ووضع التوصيات ضمن تقارير دورية للمعنيين بهدف الإصلاح.

المهام الأساسية لدائرة الرقابة:

- التأكد من تحقيق أقصى درجات الشفافية والمساواة وتكافؤ الفرص في شغل الوظائف العامة.
- وضع آلية تفتيش واستقصاء خاصة بأعمال الإدارات داخل الديوان.
- القيام بأعمال الرقابة على أداء مؤسسات الدولة بصورة دورية ومفاجئة بما يضمن تحسين الأداء.
- دراسة وتقييم الأخطاء بالتنسيق مع الجهات المعنية لتعديل المسار ومنع تكرار الأخطاء لرفع مستوى تقديم الخدمة للمواطن.

- رفع تقارير عن نتائج الأعمال الرقابية التي تم التوصل إليها متضمنة التوصيات اللازمة.
- متابعة تنفيذ قرارات رئيس الديوان بشأن توصيات الدائرة.
- التعامل مع التقارير الواردة من هيئة الرقابة العامة وفحصها وتطبيق اللازم بشأنها.
- متابعة الشكاوي التي يتلقاها الديوان من الجمهور والتعامل معها حسب الأصول.

٩ . مكتب رئيس الديوان

أولاً: قسم شؤون موظفي الديوان

يتولى قسم شؤون موظفي الديوان مهمة الإشراف على جميع الإجراءات المتعلقة بإدارة شؤون موظفي الديوان حسب التشريعات والتعليمات ذات العلاقة.

ومن أهم المهام التي يقوم بها:

- متابعة و تنفيذ جميع التغييرات التي تطرأ على الموظف (الحالة الاجتماعية، المؤهلات...إلخ).
- متابعة ومراجعة وحفظ جميع النماذج التي تخص موظفي الديوان مثل (التقارير السنوية، إقرار الحالة الاجتماعية، نموذج الإجازات السنوية).
- متابعة وتنفيذ الترقيات القانونية من تاريخ استحقاقها لموظفي الديوان.
- متابعة وتنفيذ إجراءات الإحالة على المعاش لموظفي الديوان.
- فتح سجلات بأسماء موظفي الديوان و أرقامهم الوظيفية مع بداية كل سنة وظيفية.
- مراجعة وتنفيذ الطلبات الخاصة بالإجازات العادية والخارجية والبدون راتب وغيرها من الإجازات لموظفي الديوان ومتابعة عودة الموظفين من إجازاتهم.
- متابعة ومراجعة يوميات السير لجميع موظفي الديوان لمعرفة مدى التزام الموظفين بالدوام اليومي من خلال تقديم تقرير شهري يوضح فيه الإجازات التي حصلوا عليها خلال الشهر.

- متابعة سجل حركة موظفي الديوان وإعداد تقارير شهرية بها.
- مراقبة دوام موظفي الديوان ورفع التقارير اللازمة للإدارة العليا للإطلاع على انتظام الموظفين بأعمالهم.
- تنظيم الإجازات بأنواعها المختلفة وتوثيقها في السجلات المعدة لهذه الغاية.
- حفظ ملفات الموظفين وتنظيمها والمحافظة عليها.

ثانياً: قسم معاملات مكتب رئيس الديوان

يُعنى قسم معاملات مكتب رئيس الديوان بمتابعة جميع الأمور الإدارية التابعة لمكتب رئيس الديوان.

ويطمح القسم إلى تحقيق رسالته من خلال العمل على:

- إعداد و تنفيذ نظام فعال للبريد الصادر و الوارد من و إلى مكتب رئيس الديوان.
- تطوير نظام خاص بأرشفة القضايا الخاصة بمكتب رئيس الديوان.
- متابعة و تنفيذ الإجراءات الخاصة بالتعميمات الصادرة عن ديوان الموظفين العام.
- التنسيق لمواعيد رئيس الديوان (جلسات - لقاءات - زيارات ... إلخ).
- الرد على الاتصالات الهاتفية الواردة لمكتب رئيس الديوان.

الفصل الثاني

جهود الديوان في مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسات الحكومية.

- جهود الديوان في مجال إعداد قانون ينظم شؤون القوى البشرية.
- جهود الديوان في مجال التطوير الإداري والإصلاح المؤسسي.

١. مرحلة التطوير الأولى ١٩٩٩/٠٨

٢. مرحلة التطوير الثانية ٢٠٠٢/٠٦

- جهود الديوان على صعيد إعداد هيكليات مؤسسات الدولة.
- جهود الديوان في مجال تحسين سياسة التوظيف وحل مشكلة التضخم الوظيفي.

• جهود الديوان في مجال صندوق التقاعد.

• جهود الديوان في مجال إعداد موازنة القوى البشرية.

• جهود الديوان في مجال تأهيل وتنمية قدرات القوى البشرية.

جهود الديوان في مجال إدارة الموارد البشرية وتتميتها في المؤسسات الحكومية

في ظل شح الموارد المالية لدى السلطة، وفي ظل التطورات والمستجدات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وما ترتب عليها من عمق التحولات والتغيرات، فقد بات من الضروري إيلاء العناية القصوى للموارد البشرية كونها العنصر المحرك القادر على حسن استغلال الموارد الأخرى علاوة على كونها المعيار الأساسي الذي يقاس به نوعية الخدمة المقدمة للمواطن، ومدى ارتقاؤها من الحد المطلوب من الأداء إلى مستوى التميز. وإدراكاً من ديوان الموظفين العام، كجهاز إداري للدولة، لصعوبة المرحلة الانتقالية التي تمر بها السلطة الوطنية الفلسطينية، بعد الاحتلال، فقد كان همه الأول العمل جاهداً على التغلب على قضية الفراغ الإداري التي خلفها الاحتلال الإسرائيلي.

ومن هنا كان العمل على قدم وساق على:

أولاً: دعم إنشاء مؤسسات السلطة الوطنية وتزويدها بالطواقم والكوادر البشرية اللازمة.

ثانياً: المحافظة على الطواقم الموجودة.

ثالثاً: الدمج السلس للكوادر القادمة إلى أرض الوطن مع الكوادر الموجودة الأمر الذي أدى إلى تحقيق التناغم والإنسجام في الأداء كعزف فريق واحد متكامل يؤدي خدمة للمواطن.

رابعاً: التغلب على قضية انجاز اصدار استمارات راتب شهرية للموظفين بجهود فلسطينية بحثة دون أي تأخير، سعياً من الديوان لعدم إقبال كاهل السلطة بملايين الدولارات التي قد تتكلفها اذا ما انجزت من الجانب الاسرائيلي.

خامساً: إعداد مشروع قانون خدمة مدنية فلسطيني ينظم معاملات القوى البشرية في المؤسسات الحكومية، يكون مراعيًا للخصوصية الفلسطينية.

رغم كل تلك التحديات، استطاع ديوان الموظفين العام وبمساعيه الحثيثة وجهوده الدعوية أن يتخطاها مع السير قدماً لتنفيذ دوره الأساسي في تنظيم ومتابعة شؤون موظفي الدولة.

إلا أن التحدي الأكبر الذي واجهه الديوان برز في المرحلة التالية لوضع حجر الأساس في المؤسسات الحكومية والذي كان الديوان حريصاً عليه كبداية، ومن ثم توجهت تطلعات ديوان

الموظفين العام بشكل خاص، والفلسطينيين عامة إلى الأمل الأسمى بإنشاء دولة فلسطينية مبنية على أساس من الديمقراطية والشفافية، ومن هنا كان لابد من العمل على الوصول إلى أداء خدمات متميزة، وبقدر من الشفافية، مع الوصول إلى استقرار مؤسساتي آخذين بالاعتبار التعقيد والتشتت الذي تواجهه المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

وعلى أثر ذلك كله واستناداً لنص المادتين ٧٨،٧٧ من القانون الأساسي الذي يلقي على كاهل ديوان الموظفين العام المسؤولية بتنظيم كل ما يتعلق بشئون الخدمة المدنية، والعمل على الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها بالتنسيق مع الجهات المختصة كما يؤخذ برأيه في مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة العامة والعاملين بها، فقد كان لديوان الموظفين العام جهوداً جبارة في السعي الدعوب نحو النهوض بإدارة القوى البشرية وتنميتها. وفي هذا الفصل سنستعرض جهود الديوان في مجالات متعددة ومنها:

أولاً: إعداد قانون ينظم شؤون القوى البشرية ومعاملاتها:

سعيًا من الديوان لإنهاء معاناة العمل بالعديد من القوانين التي كانت سائدة من قبل، فقد دأب فيما بعد العمل على إعداد مشروع قانون الخدمة المدنية في فلسطين يراعي الخصوصية الفلسطينية ويتمشى مع ما وصل إليه التقدم في هذا المجال وينظم معاملات القوى البشرية في المؤسسات الحكومية وقد قدم الديوان هذا المشروع في العام ١٩٩٥ أي بعد شهور قليلة على تسليم السلطة لمهامها على أرض الوطن، وقد تم إقراره من السيد الرئيس/ ياسر عرفات في ١٩٩٦/٤م.

ثانياً: التطور الإداري والإصلاح المؤسسي:

لقد تبلورت فكرة مبدأ عملية الإصلاح في مؤسسات السلطة انطلاقاً من أوجه المعاناة المختلفة التي كانت تواجهها جميع المؤسسات الحكومية. ومن هنا أصبحت مطلباً فلسطينياً هدفه الأساسي بناء وترسيخ أسس القواعد الأساسية للمؤسسات الحكومية بغية الوصول إلى الهدف القومي والوطني وهو قيام الدولة الفلسطينية. (١) مرحلة التطور الأولى:

نظراً لأهمية التطور الإداري وما له من دور أساسي في بناء الدولة فقد أصدر فخامة الرئيس ياسر عرفات بتاريخ ١١/٨/١٩٩٩م قراراً بتشكيل "اللجنة الوطنية العليا للتطوير الإداري" والتي كانت على مستوى وزاري عالي.

وقد أوكلت للجنة المهام التالية:

- تطوير مؤسسات القطاع العام.
 - متابعة ما ورد في جميع التقارير المتعلقة بالتطوير المؤسسي المحلي والدولي منها.
 - اقتراح وتقديم مقاييس التطور المؤسسي لمجلس الوزراء للإطلاع، للإقرار والتنفيذ.
- وقد جرت مناقشة قيمة من قبل هذه اللجنة خلال الاجتماعات الثلاثة الأولى تركزت على تحديد الأولويات والأليات إلى جانب الأمور المتعلقة بعمل اللجنة الوطنية.
- أ. أليات عمل اللجنة:

لكي تتمكن اللجنة الوطنية العليا للتطوير الإداري من تحقيق أهدافها، تم تحديد الأليات التالية لعملها:

- تحديد المشاريع المطلوبة للتطوير المؤسسي والإتفاق عليها، وذلك من أجل تقوية وتحسين الأداء في المؤسسات العامة.
- تشكيل لجان متخصصة للتركيز على الأمور المتعلقة بقطاعات معينة حسب الحاجات الملحة.
- أن تقترح، تثن، ومن ثم تقرر القوانين والتشريعات للمساعدة في تقدم عملية التطوير المؤسسي.

ب. إنجازات هذه المرحلة:

قررت اللجنة الوطنية العليا للتطوير الإداري تشكيل خمس لجان فرعية يكون لعملها أثراً ملحوظاً وملموساً على الحياة اليومية للمواطنين و للموظفين العاملين في القطاع الحكومي على حد سواء. هذه اللجان هي:

- لجنة الإصلاح المالي.
- لجنة الإصلاح الإداري.
- لجنة القطاع القانوني.
- لجنة القطاع الصحي.

• لجنة التقاعد وصندوق المعاشات.

اللجنتان الأولى والثانية أشبه بأن توصف بإنها شاملة وتتعلق بجميع المؤسسات الفلسطينية، بينما تركز اللجنتان التاليتان على قطاعات محددة تتركز فيها حاجة ماسة للتطوير والإصلاح. أما اللجنة الأخيرة مخصصة للتعامل مع موضوع حساس يشغل إهتمام الغالبية العظمى من الموظفين المدنيين.

ولقد تم تعيين السيد/ محمد ابو شريعة رئيس ديوان الموظفين العام رئيساً للجنة الاصلاح الاداري المنبثقة عن اللجنة العليا للتطور الاداري والتي كانت من اهم انجازاتها:

• إعداد إستمارة تهدف إلى تقييم الوضع الراهن في مؤسسات القطاع العام تشمل الإستمارة معلومات تتعلق برسالة المؤسسة، وظائفها، الهيكلية التنظيمية، مهام الإدارة العليا إضافة إلى آلية إتخاذ القرار.

• توزيع هذه الإستمارة على المؤسسات الحكومية كافة لتعبيئتها وإرجاعها إلى لجنة الإصلاح الإداري بهدف الوصول إلى منع ازدواجية العمل أي محاولة الفصل بين التداخلات في العمل بين الوزارات وبعضها البعض وبين الإدارات وبعضها البعض.

ج . التحديات التي واجهت لجنة الإصلاح الإداري:

إن أهم التحديات التي واجهت لجنة الإصلاح الإداري تمثلت في الوضع السياسي الراهن في المنطقة والذي يؤثر سلباً على المجتمع الفلسطيني عامة ومؤسسات القطاع العام خاصة والذي تمثل في:

- صعوبة وصول الموظفين لأماكن عملهم.
- الضغط النفسي الذي يتعرض له الموظفين.
- نقص الموارد المالية.

(٢) مرحلة التطوير الثانية:

انطلاقاً من خطة المئة يوم للحكومة الفلسطينية والمصادق عليها من مجلس الوزراء وكذلك من فخامة الرئيس ياسر عرفات رئيس دولة فلسطين بتاريخ ١/٦/٢٠٠٢م وتنفيذاً لبرنامج الإصلاح العام والشامل المبني على برنامج الإصلاح الإداري في أغسطس ١٩٩٩م الذي تقرر بناءً على قرار الرئيس بتشكيل لجنة التطوير الإداري وما نتج عنه والذي توقفت نشاطاته بسبب أحداث الأقصى في سبتمبر ٢٠٠٠م. فقد تقرر تشكيل لجنة وزارية جديدة للإصلاح بعضوية كل من وزير المالية، العدل، الداخلية، العمل، التخطيط والتعاون الدولي، الإقتصاد والتجارة والصناعة، الحكم المحلي، ورئيس ديوان الموظفين العام، وذلك لمعالجة القضايا التالية:

- اقتصاد السوق.
- المساءلة المالية.
- الحكم المحلي والانتخابات.
- السلطة القضائية وحكم القانون.
- إصلاح الوزارات وجهاز الخدمة المدنية.
- المجتمع المدني.

وأما عن دور ديوان الموظفين العام ضمن المرحلة الثانية للتطوير فقد كان متعلقاً بالأعمال والمهام التي أوكلت إلى لجنة الإصلاح والمؤسساتي والخدمة المدنية. حيث أكد ديوان الموظفين العام من خلال هذه اللجنة على ضرورة تطوير النظام الحالي للخدمة المدنية بحيث يتماشى مع التطورات الحديثة ويراعي الخصوصية الفلسطينية، مع ضرورة العمل على إرساء مبدأ تعيين الإنسان المناسب في المكان المناسب بغية تحسين سياسة التوظيف، كما كان له دوراً بارزاً في تقديم مقترحات عملية فيما يتعلق بمشكلة التضخم الوظيفي ومشكلة التقاعد.

أما الدور الأبرز للديوان في هذه اللجنة فقد كان متعلقاً بموضوع إعادة صياغة هيكلية الوزارات والمؤسسات.

وفيما يلي موجزاً للجهود التي بذلت من قبل ديوان الموظفين العام بغية حل القضايا السابقة وذلك منذ قيام السلطة الوطنية الفلسطينية وحتى الآن.

١. جهود الديوان على صعيد إعداد هيكليات وزارات ومؤسسات الدولة:

لقد تركزت سياسة الديوان في موضوع إعادة صياغة هيكليات للمؤسسات على نشر الوعي بين مؤسسات الدولة بمفهوم العملية الإدارية بجميع جوانبها مع التأكيد على مفاهيم التخطيط والتنظيم وأثرهما في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها المستقبلية. ولقد عمل ديوان الموظفين العام على تحقيق سياسته هذه، من خلال مخاطبة جميع مؤسسات الدولة بكتاب يتضمن مطالبة هذه المؤسسات بترشيح مندوب يختص بموضوع التخطيط، للتعاون مع ديوان الموظفين العام في إنجاز (رسالة المؤسسة، مهامها، غاياتها، هيكلها التنظيمي، خططها الاستراتيجية).

ومن خلال اللقاءات التي تتم مع المندوبين يتم شرح السياسة العامة لإعداد الهيكلية والتي توضح توزيع السلطات داخل الوزارة وهي كما يلي:

- تحديد ومتابعة سياسة الوزارة هي من مسؤوليات الوزير والوكيل المساعد ومدير عام الوزارة فقط. (انظر شكل رقم ٤)
- تحديد وتنفيذ الخطط هي من مسؤوليات مدير عام الوزارة والمدراء العامون فقط. (انظر شكل رقم ٥)
- يلي ذلك شرح آلية صياغة رسالة وغايات المؤسسة وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الإدارات العامة في المؤسسة.
- بعد اعتماد الإدارات العامة يتم تحديد الهيكلية التفصيلية لكل إدارة عامة طبقاً للمهام التي تتبعها.
- المرحلة النهائية تتبلور بتحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في المؤسسة. وطبقاً لهذه الآلية فقد تم إعداد هيكلية معظم الوزارات إلى مستوى عال من التفصيل.

٢. جهود الديوان في تحسين سياسة التوظيف وحل مشكلة التضخم الوظيفي:

ترسيخاً لمبدأ وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب فقد اعتمد الديوان آلية واضحة للتعيين تعتمد في الأساس على مرجعية الوظيفة في الهيكلية المعتمدة، والشفافية والمساواة في إعطاء الفرصة للجميع دون تمييز لتبوء الوظائف في مؤسسات الدولة وذلك من أجل ضمان تقديم خدمة متميزة للمواطن الفلسطيني وتتلخص هذه الآلية في المراحل التالية. (انظر الشكل رقم ٢):

■ إعداد الهيكلية:

تقوم الإدارة العامة للسياسات والتخطيط بإعداد الهيكليات بالتنسيق مع الوزارات والمؤسسات المعنية بحيث يتم تحديد الوصف الوظيفي لكل وحدة مدرجة في الهيكلية التي تم اعتمادها مسبقاً.

■ اعداد موازنة القوى البشرية:

تقوم الإدارة العامة للتعيينات وبناءً على الهيكلية المعتمدة بإعداد موازنة القوى البشرية بالتنسيق مع الوزارات المعنية بناءً على الاحتياجات اللازمة للوزارة. ويلى ذلك اعتماد الموازنة البشرية مع وزارة المالية.

■ إعداد وتنفيذ الإعلانات الخاصة بكل وظيفة عبر الوسائل المرئية والمسموعة لإتاحة المجال لأكبر عدد من المتنافسين من جميع قطاعات الجمهور.

■ توزيع واستقبال طلبات الجمهور لكل وظيفة من خلال دائرة المراجعات وبالتنسيق مع الإدارة العامة للتعيينات.

■ فرز الطلبات المقدمة للديوان، وتحديد موعد للمسابقات من خلال الإدارة العامة للتعيينات.

■ تشكيل لجان مقابلات متخصصة ومحايدة بحيث تتكون من عضو من الديوان، عضو من الوزارة المعنية، وعضو من وزارة محايدة على أن تكون تخصصاتهم في موضوع المقابلة.

■ بعد انتهاء اللجان، يتم إعلان نتائج المسابقات بالتنسيق مع الوزارة/ المؤسسة المعنية حيث يتم التعيين حسب الحاجة وحسب الدور في النتائج.

■ البدء في اجراءات التعيين بالتنسيق مع المؤسسة/ الوزارة المعنية طبقاً لنتائج المسابقات وتشمل اجراء فحص أمني وفحص طبي مع الجهات المختصة.

- بعد استكمال اجراءات التعيين يتم ارسال الموظف الجديد إلى مكان العمل الذي تم تحديده بمعرفة الديوان والوزارة المعنية حيث يقوم بتعبئة نموذج استلام العمل، ومن ثم يتم اصدار قرار التعيين.
 - بعد ذلك يرسل الملف محتويًا على الأوراق الثبوتية ومسوغات التعيين إلى الإدارة العامة لشؤون الموظفين للتدقيق والمتابعة وحفظه في الأرشيف العام ضمن رقم تسلسلي حسب الرقم الوظيفي للموظف الجديد.
 - كما تتولى الإدارة العامة للتنمية الإدارية إعداد برامج لتأهيل الموظف الجديد وتطوير قدراته الوظيفية وحسر الهوة بين حياته العلمية وحياته الوظيفية.
- وتمشياً مع سياسة ترشيد التوظيف والحد من التضخم الوظيفي فقد قام الديوان بإصدار تعميم إلى جميع مؤسسات الدولة بالالتزام بقرار الرئيس بوقف التعيينات اعتباراً من تاريخ ١/٤/٢٠٠١ ما عدا وزارات الصحة، التعليم، العدل، وذلك نظراً للاحتياجات الخاصة لهذه الوزارات.

٣. جهود الديوان في مجال صندوق التقاعد:

لقد كان من ضمن الأمور الهامة التي حرص عليها ديوان الموظفين العام كونه عضواً بارزاً في مجلس إدارة صندوق التقاعد، ضمان حقوق الموظف منذ بداية تعيينه في الخدمة المدنية وحتى نهاية خدمته وتوفير حياة كريمة واستقرار اجتماعي له، بانتفاعه بقانون التأمين والمعاشات كي يستمر هذا الموظف بممارسة أمور حياته اليومية باحترام وكرامة، ولذلك كان يتطلب من الموظف أن ينتفع من أحكام هذا القانون بدفع الحصة المطلوبة منه، وذلك بخصم ١٠% من راتبه الشهري تقوم الجهة المشغلة بالمقابل بدفع ١٢,٥% تمشياً مع ما نص عليه قانون التأمين والمعاشات.

ومن أبرز ما قام به ديوان الموظفين العام في مجال تطوير نظام التأمين والمعاشات رقم ٨/

٦٤

أولاً: تطوير نظام التقاعد لصالح الموظف وذلك من خلال اجراء التعديلات التالية:

١. تشجيع الإحالة المبكرة للتقاعد حسب مايلي:

أ. صرف مكافأة للموظفين الذين انتهت خدماتهم عن سنوات الخدمة التي تزيد عن الحد الأقصى لإستحقاقه المعاش وذلك بواقع ١٥% من المرتب السنوي الأخير (علماً بأنه لم يكن يصرف في السابق أي مبلغ عن هذه الفترة) وقد سرى هذا التعديل على المنتفعين الذين انتهت خدماتهم قبل سريانه.

ب. تسوية المعاشات للمنتفعين بواقع ٢,٥% عن كل سنة من سنوات الخدمة المحسوبة في المعاش من الراتب الأخير بدلاً من ٢% بزيادة نسبة ٠,٥%، ذلك أدى إلى صرف الحد الأقصى للمعاش بواقع ٧٠% للموظف الذي عمل منتفعاً مدة ٢٨ سنة خدمة بدلاً ٤٠% للمنتفع الذي عمل مدة ٢٠ سنة خدمة ويستحق معاشاً، وتم تطبيق ذلك على جميع مستحقي المعاش بأثر رجعي.

وقد ترتب على هذا التعديل مبادرة العديد من الموظفين للاستفادة من هذه التحسينات واتاحة المجال لدماء جديدة شابة لتشغل الوظائف التي توفرت نتيجة تقاعد هذا العدد من الموظفين.

٢. تم تعديل احتساب معاشات المنتفعين من تاريخ انتفاعهم حسب الراتب الأخير للمنتفع بحيث يشمل الأساسي+ علاوة المهنة بدلاً من النظام الذي كان قائماً باحتساب الفترة التي سبقت عام ١٩٩١ حسب الراتب الأساسي وبدون شمول علاوة المهنة. مما أدى إلى صرف فروقات لأصحاب المعاشات.

ثانياً: تخفيض نسبة الفائدة للقروض الممنوحة للموظفين إلى ٦% بدلاً من ١٥%.

ثالثاً: تم تطبيق أحكام قانون التأمين والمعاشات على الموظفين في المحافظات الشمالية واستقطاع نسبة ١٠% من رواتبهم بدلاً من ٢% مع انتفاعهم بأحكام هذا القانون ومزاياه.

رابعاً: تم زيادة المبلغ الذي يدفع لورثة المنتفع وورثة أصحاب المعاش كنفقات جنازة ليصبح بمقدار راتب شهر واحد فقط.

٤. جهود الديوان في إعداد موازنة القوى البشرية:

انطلاقاً من قناعة ديوان الموظفين العام بأهمية تحديد موازنة القوى البشرية لمؤسسات الدولة بما يضمن ترشيد عدد الموظفين في الدولة والاستغلال الأمثل للكادر الوظيفي في جميع مؤسسات الدولة، وعليه فقد تم اعتماد آلية واضحة لتحديد موازنة القوى البشرية لكل وزارة على حدة وهي كالتالي:

١. بناءً على الهيكلية المعتمدة للمؤسسة /الوزارة لدى الديوان يتم تحديد موازنة

القوى البشرية سنوياً، وذلك بالتنسيق بين الديوان والوزارة المعنية.

ملاحظة: لقد تم اعتماد نظام المفتاح في تحديد الكوادر البشرية اللازمة لبعض الوظائف في وزارات معينة كالصحة - التعليم - الشؤون الاجتماعية، بحيث يضمن هذا النظام التحديد الدقيق لعدد الكوادر البشرية اللازمة والاستغلال الأمثل للكوادر المتاحة.

٢. يقوم ديوان الموظفين العام بمناقشة موازنة القوى البشرية نيابة عن جميع

المؤسسات في الدولة مع وزارة المالية من أجل اعتمادها.

٥. جهود الديوان في مجال تأهيل وتنمية قدرات القوى البشرية:

لقد برزت الحاجة إلى وجود جهة تعنى بالتدريب والتنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية منذ إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية في العام ١٩٩٤، حيث إن غياب جهاز متخصص يعنى بتنسيق عملية التدريب والتنمية الإدارية على المستوى الوطني (في ذلك الحين) أدى إلى ضعف الأنظمة الإدارية، كما إن غياب الإجراءات الواضحة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية أدى إلى غياب الشفافية في التعامل مع هذا الموضوع، الأمر الذي نتج عنه سوء استخدام الموارد المتاحة.

ومما هو جدير بالذكر أن وجود عدد من المؤسسات العاملة في مجال تنمية الموارد البشرية، وغياب التنسيق بين هذه المؤسسات تسبب في إحداث خلل في حصر الاحتياجات الفعلية للتدريب نتيجة التضارب في التخطيط للعملية التدريبية، ولقد

انعكس هذا الأمر سلباً على إدارة القوى البشرية، وأظهر مشكلة إدارية تتلخص في التالي:

(١) سوء توزيع البعثات والدورات بشكل عام:

حيث كانت هذه البعثات مقتصرة على نفس الأشخاص، بغض النظر عن كون تلك الدورات والبعثات تتلاءم وتخصصاتهم أو تتناسب وطبيعة عملهم أم لا، وكانت تلك البعثات بمثابة نزهة أو رحلة لبعض الموظفين أو كنوع من المكافأة للبعض الآخر. كما كانت تستغل هذه البعثات بهدف إبعاد البعض عن أماكن عملهم.

(٢) كما أن سوء التوزيع للبعثات والدورات كان يترتب عليه حرمان الموظفين الأكفاء من المشاركة في هذه البعثات والدورات وبالتالي حرمانهم من التطوير بما يتناسب ومصحة العمل.

(٣) غياب آلية موحدة تحدد كيفية دفع البدلات للموظفين في هذه البعثات والدورات، خاصة في ظل وجود تباين في تطبيق الأنظمة بين قطاع غزة، والضفة الغربية مما كان يترتب عليه إقبال كاهل السلطة بتكاليف مالية باهظة.

ولقد بدأت الأبعاد الأولى للمشكلة بالظهور من خلال مراقبة ديوان الموظفين العام لوضع البعثات والدورات عن كثب حيث كان لابد للموظف الحصول على موافقة من الديوان في حال الإجازات الدراسية، وبالتالي فقد سعى ديوان الموظفين العام جاداً وبالتنسيق مع جميع مؤسسات ووزارات الدولة باستحداث وحدات تدريبية في كل مؤسسة بهدف توحيد الجهود نحو تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية للموظفين ومتابعة وتنفيذ البرامج التدريبية المطلوبة، وذلك من خلال مسؤول لهذه الوحدة هو مندوب المؤسسة في موضوع التدريب والتطوير.

ولقد تم تأهيل وتدريب مندوبي التدريب في جميع المؤسسات للقيام بالمهام المناطة بهم بمعرفة فريق التدريب والتنمية في ديوان الموظفين العام، وذلك من خلال عقد عدة اجتماعات لنقاش الوضع معهم والتي من خلالها ظهر عمق المشكلة في

معظم المؤسسات والذي تمثل في عدم موافقة الديوان على الإجازات الدراسية في العديد من الحالات.

ولعل الأثر الأكبر لهذه المشكلة هو ما خلفته من شعور عالي بالإحباط وعدم الثقة بالأنظمة والإجراءات المتبعة نتيجة للمحسوبية في التعامل مع هذه البعثات والدورات.

ولعل هذا الشعور كان كفيلاً بالحد من إنتاجية الموظف والحد من مدى نوعية الخدمة المقدمة للمواطن.

وباعتبار ديوان الموظفين العام، الجهاز الإداري الأول في الدولة، والمرجع الأساسي لجميع مؤسساتها في مجال الإدارة والتنمية، وذلك استناداً للمهام التي أوكلت إليه عند تأسيسه عام ١٩٩٤ والتي تضمنت:

١. توليه مهمة متابعة عمل الأنظمة الإدارية في مؤسسات الدولة.
 ٢. العمل على تنظيم برامج لبناء القدرات المؤسساتية والتنسيق لهذه البرامج فيما يتعلق بأية نشاطات تهدف لتنمية الموارد البشرية سواء داخل فلسطين أو خارجها.
- لذلك وبناء على قرار من سيادة الرئيس عام ١٩٩٨، تم نقل مركز التدريب الوطني من وزارة التخطيط والتعاون الدولي إلى ديوان الموظفين العام ليصبح معهد التدريب والتنمية الإدارية.

ولقد كان من أهم أولويات عمل معهد التدريب والتنمية الإدارية في ذلك الحين

مايلي:

١. بناء وحدات خاصة داخل مؤسسات السلطة الفلسطينية تكون مسؤولة عن النشاطات التعليمية.
٢. العمل على تنفيذ مراحل تحضيرية تأهيلية للأفراد العاملين على جميع المستويات بهدف إعدادهم وارشادهم في عملهم.
٣. تنفيذ برامج أكاديمية متخصصة.
٤. تفعيل الدور التنسيقي بين هيئات التدريب والتطوير بهدف التقليل من التعددية.

٥. تشجيع عملية التعلم من خلال التدريب المتخصص ونشاطات أخرى ذات العلاقة لسد احتياجات القطاع العام.

ومن أبرز الإنجازات التي قام بها معهد التدريب والتنمية الإدارية ما يلي:

١. العمل على تأسيس قاعدة لتطوير وتنمية القدرات لموظفي ومؤسسات القطاع العام وذلك عن طريق إنشاء معهد التنمية الإدارية في فلسطين.
٢. انشاء وحدات لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، حيث يتم من خلال هذه الوحدات التعاون مع ديوان الموظفين العام، بهدف دراسة احتياجات الوزارات والمؤسسات المختلفة في مجال تنمية الموارد البشرية بما يتناسب مع الخطط الاستراتيجية لهذه المؤسسة.
٣. تعزيز وتفعيل دور وحدات التدريب وذلك بالتعاون مع المجلس الثقافي البريطاني، حيث تم عقد اجتماعات دورية لمدراء هذه الدوائر بهدف تبادل الآراء والإتفاق على آليات تنفيذ المشروع. كما تم إرسال مسؤولي التدريب إلى الخارج للإطلاع على الأنظمة المعمول بها في الدول الأخرى.
٤. تأسيس نظام موحد للبعثات والدورات، بناء على عدة اجتماعات مع العاملين في القطاع الحكومي على مستوى صانعي القرار ومستوى التقنيين العاملين في مجال التدريب والتطوير الإداري، واستناداً للوثائق المتوفرة وإلى التحليل الذي قام به فريق التطوير في ديوان الموظفين العام، وبعد الأطلاع على النظم المعمول بها في بعض الدول الأخرى، تم اقتراح نظام موحد للبعثات والدورات ووضع اجراءات واضحة يتم التقيد بها من قبل جميع المؤسسات الحكومية.
٥. تدريب العاملين في الإدارة العامة للتنمية الإدارية التابعة لديوان الموظفين العام على تطبيق نظام البعثات. كما تم إرسال القائمين على المعهد للمشاركة في المؤتمرات المتعلقة بالتدريب والتطوير الإداري ومنها مؤتمرات المنظمة العربية للإدارة وغيرها، وذلك بهدف مواكبة التغيرات والتطورات والإستفادة من تجارب الآخرين.

٦. تنفيذ عدة دورات في مجال الإدارة استهدفت عدة فئات إدارية من مختلف المؤسسات والهيئات الحكومية.

المعوقات:

من الجدير بالذكر أن من أهم المعوقات التي واجهت سير العمل في مجال التنمية الإدارية بشكل مهني هو التعددية، وعدم وضوح الأدوار، حيث يتم العمل من قبل أكثر من جهة حكومية على التدريب وذلك دون التنسيق مع الديوان، مما يؤدي إلى هدر الموارد المادية والبشرية. لذلك فإن ضمن أولويات الديوان السعى إلى حل إشكالية تعدد الجهات التي تتلقى التمويل المخصص لدعم تنمية القوى البشرية، والذي يؤدي بدوره إلى تكرار وعدم تكامل البرامج التدريبية المقدمة للموظفين من كل مؤسسة على حدة.

وباعتماد ديوان الموظفين العام كجهة محورية ومرجعية لإعداد البرامج التدريبية، فإن ذلك سيؤدي إلى الاستغلال الأمثل والعادل للموارد المتوفرة في هذا المجال.

الفصل الثالث

جهود الديوان في تطبيق استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

مراحل دخول تكنولوجيا المعلومات في ديوان الموظفين العام

سعى ديوان الموظفين العام وضمن الإمكانيات المتاحة بإدخال تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ المهام والواجبات المناطة بالديوان من حيث إصدار قرار التعيين وإعلانات الوظائف وباقي الخدمات التي يقدمها ديوان الموظفين العام باعتباره أحد المؤسسات التي تعمل لتخطيط سليم للارتقاء بالأداء الإداري بشكل متكامل يؤدي في نهاية المطاف للوصول إلى الدرجة المثلى في الأداء الإداري.

وبما أن الحاسوب هو لغة العصر لما يقدمه من منفعة لموارد أي مؤسسة حكومية للوصول إلى الأداء الذي يلبي الاحتياجات المنوطة بالإدارة فقد اصدر السيد د. رئيس ديوان

الموظفين العام منذ دخول السلطة الوطنية الفلسطينية أرض الوطن قراراً بالعمل على حوسبة الإدارات المختلفة في ديوان الموظفين العام بما يلبي احتياجات الإدارات من معلومات دقيقة يمكن الحصول عليها بالسرعة المناسبة لتسهيل اتخاذ القرار السليم واعطاء الدقة اللازمة في العمل.

وعلى الرغم من قلة الامكانيات وصعوبة الحصول على المعلومات اللازمة فقد كان من ابرز الانجازات في هذا المجال هي اصدار ديوان الموظفين العام لأول استمارة راتب فلسطينية، وذلك في أول شهر لتسلم السلطة الوطنية الفلسطينية لمهامها على أرض الوطن حيث أرفق بالإستمارة كتاباً رسمياً من السيد/ رئيس الديوان إلى كل موظف في الدولة يهنئه فيه بقدوم السلطة الوطنية الفلسطينية وبتقديمه باكورة إعداد استمارة الراتب الفلسطينية في الوقت المناسب دون أي تأخير لإصدار هذه الاستمارة بعد دحر الاحتلال الاسرائيلي مما أدى إلى توفير مبالغ طائلة تصل إلى أكثر من (١,٥) مليون دولار في حال استمرار إصدارها من الجانب الإسرائيلي.

وبالإضافة إلى ذلك تم إعداد برامج محوسبة لتسهيل العمل في مجالات مختلفة منها:

- نظام التعيينات وفيه يتم إدخال بيانات المرشح الجديد وذلك حسب موازنة الوزارة/المؤسسة.
- كما يتم من خلاله صرف مكافأة أطباء الامتياز.
- كما يوفر النظام التقارير الشهرية والسنوية الخاصة بالمعاملات الصادرة من الإدارة العامة للتعيينات.
- نظام إصدار الكتيب:(ويتم منه إصدار البطاقة الوظيفية وكتاب التعيين وكتاب حقوق الموظف وواجباته).
- نظام أرشفة كتب السيد الرئيس.
- الإعلانات (الإعلان عن وظيفة - قبول الطلبات لإدخالها على الكمبيوتر طبقاً لشروط الإعلان وهذه الطلبات تستعمل عند الإعلان عن وظائف شاغرة - إدخال النتائج)
- برنامج البطالة الدائمة (وفيها يتم إدخال البيانات والمتابعة حتى صدور قرار التعيين)

- برنامج الأمومة (وفيها يتم إدخال البيانات و منها يتم طباعة النموذج المخصص لصرف المدة)
- نظام شئون الموظفين (وفيها يتم إدخال المتغيرات والإجازات والعقوبات ..الخ).
- نظام الشئون القانونية (وفيه يتم متابعة الامور القانونية للموظف).
- برنامج الأرشيف (وفيه يتم متابعة الصادر والوارد).
- برنامج الوظائف العليا (وفيه يتم إدخال الوظائف العليا).

وانطلاقاً من هذا المفهوم تم إعداد خطة شاملة لتدريب العاملين على استخدام الحاسوب وتطبيقاته المختلفة لرفع مستوى جميع الكوادر المختلفة للتمكن من التعامل مع التقنيات المختلفة، كما تم البدء في مراجعة شاملة لجميع البيانات في الديوان قبل عملية إدخالها في الحاسوب.

وقد انتهج الديوان الأساليب العلمية في إعداد وتنفيذ برامج الطموحة في تفعيل استخدام التقنيات والأساليب الحديثة كالأرشفة الضوئية لدعم الأنظمة المستخدمة في ديوان الموظفين العام وبما يكفل تحقيق الغايات المقصودة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والمتمثل بتقديم أفضل وأنجع الخدمات للجهات المستهدفة من خدماته سواء أفراد أو مؤسسات، ورفع الأداء وذلك من خلال السرعة في إنجاز المعاملات والعمل على تدريب موظفي الدولة.

الفصل الرابع

خط وبرامج الديوان المستقبلية

خطط وبرامج الديوان المستقبلية

إيماناً من ديوان الموظفين العام بأهمية تطبيق المفاهيم العلمية في إدارة الموارد البشرية، وفي مقدمتها التخطيط الإستراتيجي والإدارة بالأهداف وصولاً إلى تحقيق الغايات التي أنشئها الديوان لتحقيقها، واستكمالاً للجهود التي بذلت في مجال الإصلاح الإداري وإعادة صياغة الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحكومية، وسعيًا إلى الوصول لتقديم خدمة متميزة للمواطن، وليس فقط الخدمة المطلوبة، والتحول التدريجي من المركزية إلى اللامركزية، فقد تبنى ديوان الموظفين العام إطار مؤسسي لمنهجية التخطيط المسبق للأعمال والبرامج على المدى القصير والمتوسط وربطها بجدول زمنية محددة للتنفيذ وذلك في جميع المؤسسات الحكومية. وتنفيذاً لهذه السياسة فقد سعى ديوان الموظفين العام وخلال العام ٢٠٠٢ إلى ترسيخ مفهوم العملية الإدارية في المؤسسات الحكومية وإبراز دور التخطيط وتحديد الصلاحيات لكل من رأس الهرم في المؤسسة، ومساعدته، والجهاز التنفيذي لكل مؤسسة، وذلك لضمان الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، والمالية والتقنية المتاحة دون جهد يهدر أو وقت يبدد في ظل غياب التخطيط وتحديد الصلاحيات. ومن هنا فقد استحدث ديوان الموظفين العام وضمن هيكله التنظيمي الإدارة العامة للسياسات والتخطيط والتي قامت بدورها ومن خلال لقاءات مستمرة ومتواصلة مع مندوبي الوزارات والمؤسسات في موضوع التخطيط، قامت هذه الإدارة بترسيخ هذا المفهوم وتدعيمه مع مطالبه جميع هذه المؤسسات بإعداد خطط استراتيجية وخطط عمل والمساعدة في إعدادها وتزويد الديوان بها لمتابعتها ومتابعة تنفيذها.

أما على صعيد التخطيط لديوان الموظفين العام بشكل خاص فقد تم تنفيذ ورشة عمل بعنوان " نحو إعداد خطة عمل الديوان للفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٤ " شارك فيها مندوبين عن جميع إدارات ودوائر الديوان حيث تناولت مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأبعاده وآليات إعداد خطة عمل الديوان.

ويمكن تلخيص أبرز برامج الديوان وفقاً لخطة العمل الموضوعية للإدارات والدوائر في

الديوان على النحو التالي:

أولاً: الإدارة العامة للسياسات والتخطيط:

١. تفعيل وتطوير مفهوم الإدارة العامة في المؤسسات الحكومية من خلال دورات وورشات عمل تدريبية لمدراء الدوائر والإدارات.
٢. مواصلة تطوير هيكلية الوزارات والمؤسسات.
٣. العمل على صياغة وتطوير سياسات وآليات العمل داخل إدارات ودوائر الديوان بما يضمن تبسيط الإجراءات.
٤. تفعيل دور التشبيك المؤسسي في مجال الإدارة العامة والتنمية الإدارية.
٥. العمل على إنشاء مكتبة وطنية إلكترونية في الديوان متخصصة في مجال الإدارة العامة.
٦. إنشاء قسم متخصص لتوفير مصادر تمويل للمشاريع المقترحة من الديوان.
٧. الحد من ظاهرة البطالة المقنعة التي تثقل كاهل المؤسسات.
٨. تطوير وتطبيق نظام تقييم أداء فعال يتسم بالمصداقية ويضمن الشفافية.
٩. اجراء تحليل وظيفي شامل من أجل اعتماد مسميات وظيفية محددة ووصف وظيفي موحد لجميع الوظائف في الدولة.

ثانياً: برامج الإدارة العامة للتنمية الإدارية:

١. تطوير آلية العمل بالإدارة العامة للتنمية الإدارية لمواكبة التطورات المستجدة في العمل التدريبي.
٢. ربط الإدارة العامة للتنمية الإدارية بشبكة الحاسوب بالديوان.

٣. تفعيل إدارات التدريب بالوزارات و المؤسسات الحكومية.
٤. إعداد دراسة شاملة لاحتياجات المؤسسات الحكومية في مجال التدريب.
٥. وضع خطة تدريبية شاملة لأولويات الاحتياجات التدريبية الفعلية والسعي لتوفير الإمكانيات المطلوبة لتفيذها لدى الجهات المعنية.
٦. العمل على انشاء مبنى خاص بمعهد التنمية الإدارية الذي تم إعداد مواصفاته وتكاليفه المادية.
٧. ارساء البنية التحتية لانشاء مركز لإعداد القادة في مجال الوظائف الحكومية.
٨. العمل على تطوير برامج دراسات عليا في مجال الإدارة العمدة من أجل وضع حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسات الحكومية.
٩. المشاركة في صياغة سياسة مؤسسات التعليم العالي بما يشمل مراحل القبول والمناهج الموضوعية.
١٠. عقد مؤتمرات ذات علاقة بالتنمية الإدارية على المستوى المحلي والعالمي.

ثالثاً: برامج الإدارة العامة لشؤون الموظفين:

١. متابعة وتطوير خطة العمل التابعة للإدارة.
٢. العمل علي تطوير وتنشيط الكوادر البشرية في الإدارة.
٣. تحديد الوصف الوظيفي لجميع الوظائف التابعة للإدارة.
٤. وضع آلية لضمان السرية في العمل بالإدارة.
٥. وضع آلية للتقييم والرقابة المستمرة لأداء موظفي الإدارة.
٦. وضع آلية للتغلب علي الظروف العارضة لدوام الموظفين .
٧. العمل علي وضع آلية في الاتصال مع الوزارات والمؤسسات بالتنسيق مع مندوبين لتوفير الجهد والوقت وسرعة الإنجاز والتسهيل علي الموظفين.
٨. عقد لقاءات مشتركة مع شؤون الموظفين في الوزارات والمؤسسات الأخرى بهدف تطوير آلية العمل وتحسين الأداء.
٩. العمل على تحقيق الرفاهية للموظف وتأمين استقراره الاجتماعي بالتخفيف عن كاهله من الإعباء المالية وتشمل هذه الدراسات:

- أ. برامج تخفيض و/ أو تقسيط الرسوم المدرسية والجامعية.
- ب. برامج تقسيط رسوم الاسكان.
- ت. برامج تقسيط رسوم التراخيص والتأمين لسيارات الموظفين.

رابعاً: برامج الإدارة العامة للتعيينات:

١. تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الإدارة في مجال تطوير مهاراتهم في كيفية إعداد الموازنات للقوى البشرية، لمطابقتها مع الهيكليات، عقد لجان الامتحانات والمشاركة في المقابلات في عملية فحص الموظفين المطلوب تعديل وظائفهم وكذلك مهارات استخدام الحاسوب.
٢. تطوير هيكلية الإدارة بما يتلاءم مع الاحتياجات المستقبلية للدولة بحيث تستطيع الإدارة مجاراة ما هو معمول به في الدول المتطورة بهذا الخصوص من زيادة الموظفين واختيار الأنسب لشغل وظائف الهيكلية.
٣. العمل على ايجاد طواقم إدارية تستطيع القيام بأي عمل يسند إليها في جميع مجالات العمل الذي تقوم به الإدارة برفع كفاءة الموظف الإدارية (الموظف الشامل).
٤. تطوير شعبة المراجعات في الإدارة في كيفية التعامل مع الجمهور من خلال برامج تدريب في العلاقات العامة وذلك في كيفية استقبال طلبات التوظيف وتدقيقها وتصنيفها ومدى مطابقتها لشروط الإعلان، وكذلك كيفية إعداد الإعلانات الوظيفية ونشرها ومتابعتها.
٥. رفع دور التقنية في الإدارة من خلال تطوير برامج الحاسوب المستخدمة في عمل الإدارة بحيث تستطيع أن تسهل وتسرع العمليات الإدارية المطلوبة منها.

خامساً: برامج الإدارة العامة للخدمات المساندة:

- أ. برامج دائرة الحاسوب:
- يسعى ديوان الموظفين العام لمواكبة التطور التكنولوجي وذلك من خلال تحقيق طموحه المستقبلية وذلك من خلال :
- ربط جميع إدارات ودوائر الديوان في شبكة مركزية موحدة بين مقر غزة -

والضفة وذلك لإمكان تبادل البيانات والمعلومات بشكل دقيق وسريع وتقليص
الإمكانات المادية.

- إعداد برنامج محوسب لجميع الإدارات و الدوائر يتم من خلاله استخدام نفس
البيانات وذلك لعدم تكرار العمل ولضمان الوصول إلى النتائج السليمة.
 - تدريب المستخدمين على كيفية استخدام البرامج المحوسبة المعدة لهم وذلك لضمان
إدخال البيانات بشكل صحي.
 - تنفيذ دورات تدريبية لموظفي الدولة لخلق كفاءة وطنية تحمل شهادات وطنية في
مجال تكنولوجيا المعلومات وخلق فرص عمل.
 - تصميم موقع على شبكة الإنترنت يتم من خلاله عرض رسالة ديوان الموظفين
العام وكذلك لاستخدامها في عملية النشر الإلكتروني وعملية تبادل المعلومات بين
مؤسسات الدولة.
 - تطوير الكوادر العاملة في دائرة الحاسوب وذلك من خلال حصولهم على دورات
تدريبية متقدمة في مجال برمجة وصيانة الحاسوب.
 - أرشفة ملفات الموظفين والوثائق الأساسية وإدخالها على الحاسوب وذلك
لإسترجاع المعلومات بسرعة ودقة عالية.
- ب. برامج دائرة الهندسة والصيانة:

- توفير تمويل خارجي لتنفيذ مشاريع مقترحة من قبل الديوان كمبنى التدريب ومركز
إعداد القادة ومبنى الحضانة لأبناء الموظفين الحكوميات ومشاريع أخرى مثل عيادة
موظفي الدولة، وسوق تجاري.
- السعي نحو تزويد الدائرة بالإمكانات المادية اللازمة من أجهزة حاسوب وأدوات
هندسية.
- تطوير الكادر البشري في الدائرة من خلال دورات هندسية متخصصة بالتنسيق مع
كل من إدارة التنمية الإدارية ونقابة المهندسين.
- توفير وسائل اتصال فعالة مع كل من الممولين وقسم الصيانة.
- تنفيذ أعمال صيانة هامة لمبنى الديوان ن الحالي ومجمع الدوائر الحكومية.

- التنسيق مع وزارة الأشغال بهدف الحصول على نسخة من مخططات الكهرباء/الماء/الصرف الصحي الخاصة بمجمع الدوائر الحكومية.

ج. برامج دائرة العلاقات العامة:

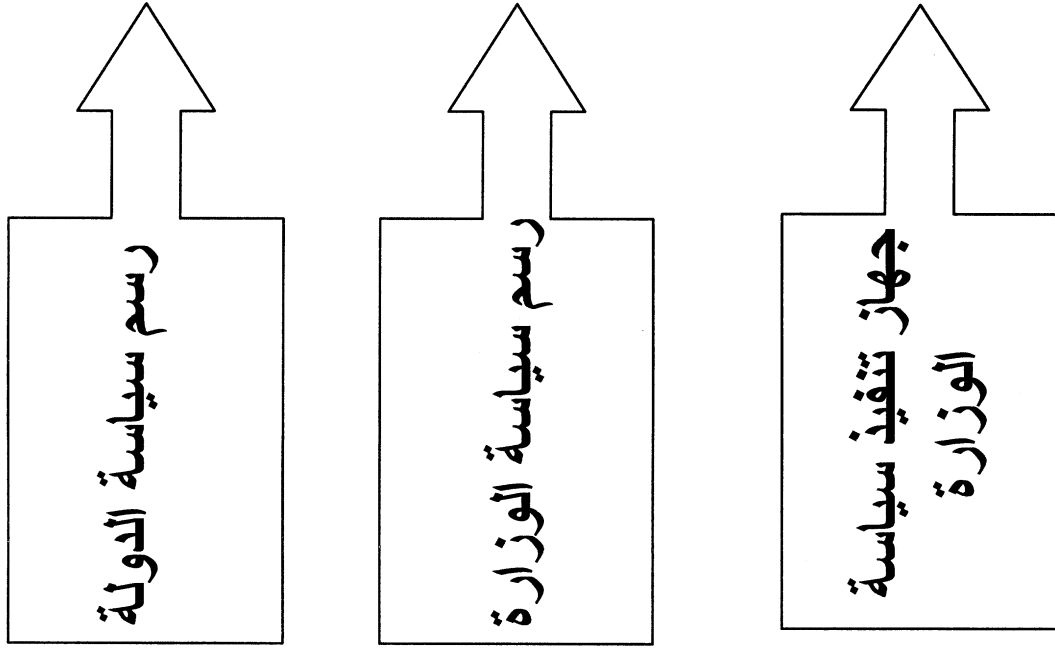
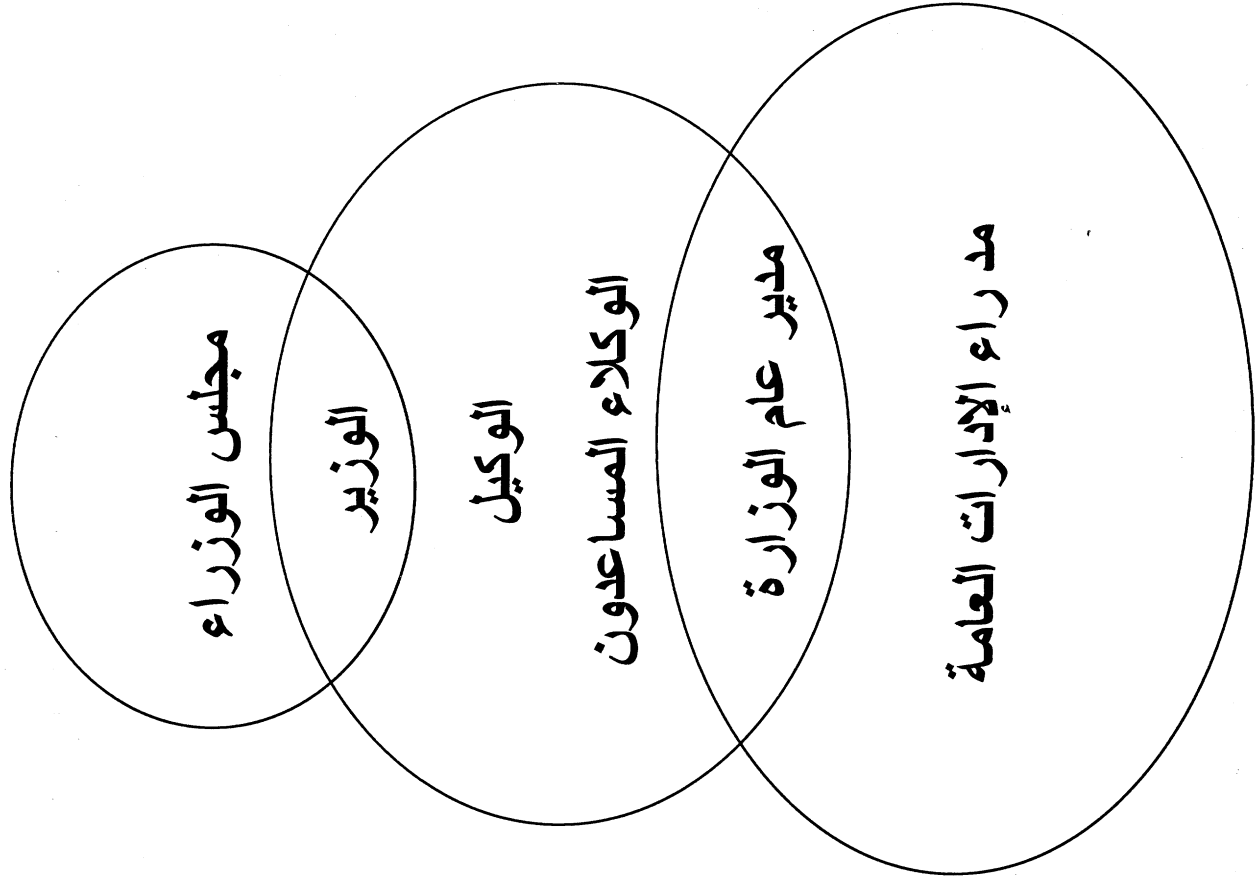
- الإسهام والمشاركة في معالجة المشاكل الداخلية والخارجية التي قد تحدث وتعيق العمل بالديوان.
- تحليل وتفسير الاتجاهات والآراء الخاصة بال جماهير الداخلية والخارجية وتقديمها للإدارة العليا بالديوان.
- إيصال رغبات وطلبات الجمهور للإدارة العليا بالديوان والعمل على تحديد وحل الممكن منها.
- الاهتمام والتأكيد على الاتصال بين الديوان والوزارات والمؤسسات الفلسطينية والمنظمات والهيئات العربية والدولية ذات العلاقة والوزارات المناظرة.
- العمل على كسب ثقة وتأييد الجماهير لأنشطة وخدمات الديوان وتعزيز التفاهم والتكيف المتبادل بين الديوان وجماهيره.
- العمل على إنتاج وإصدار المجلات والمطبوعات الكتيبات والنشرات الخاصة بأنشطة الديوان.
- تنظيم وإقامة الأنشطة الاجتماعية العامة مع الجماهير الداخلية والخارجية وتفعيل الأنشطة الرياضية والرحلات والزيارات.
- إعداد برامج لقاءات مع القائمين على العلاقات العامة في مؤسسات الدولة لمعرفة طبيعة عمل كل وزارة وتعريفها برسالة الديوان ومهامه وعقد ورش عمل ومناظرات بين موظفي الديوان وغيرهم من موظفي الدولة.

د. برامج دائرة المراجعات والأرشيف:

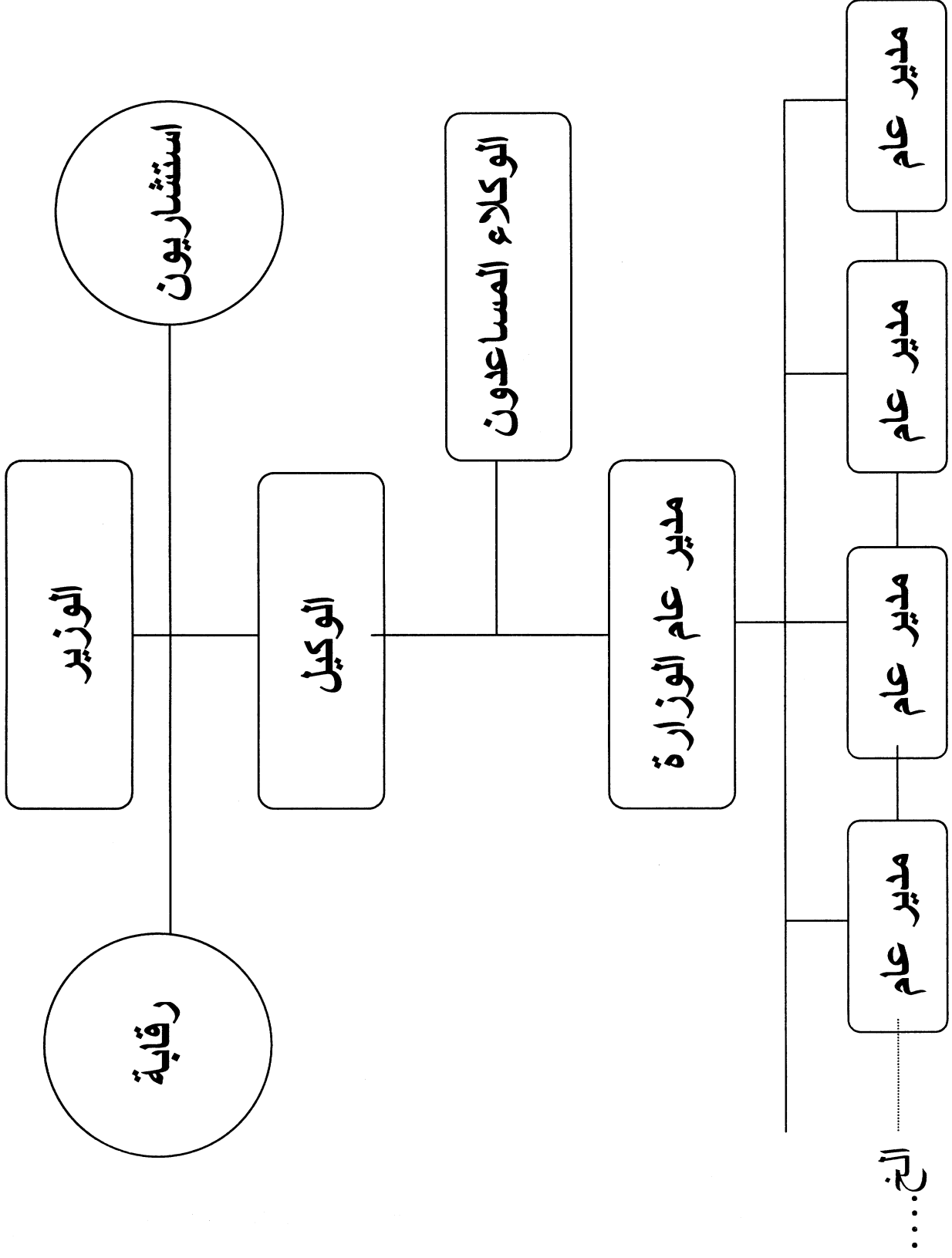
- تطوير آلية فعالة لحركة الملفات داخل إدارات ودوائر الديوان.

- وضع نظام محدد لعملية المراجعة يلتزم بها جميع العاملين في إدارات ودوائر الديوان.
- تطوير كفاءة العاملين في موضوع المراجعات.
- تحديد صلاحيات كل من دائرة المراجعات وموظفي الأمن.
- العمل على توفير جهاز حاسوب للأعمال الإدارية.
- وضع سياسة واضحة لمتابعة سجل الحركة.
- تنظيم حركة استقبال وإرسال الفاكس من قبل موظفي الاستقبال.
- تطوير آلية العمل في المراجعات.

ملاحق



شكل رقم 4



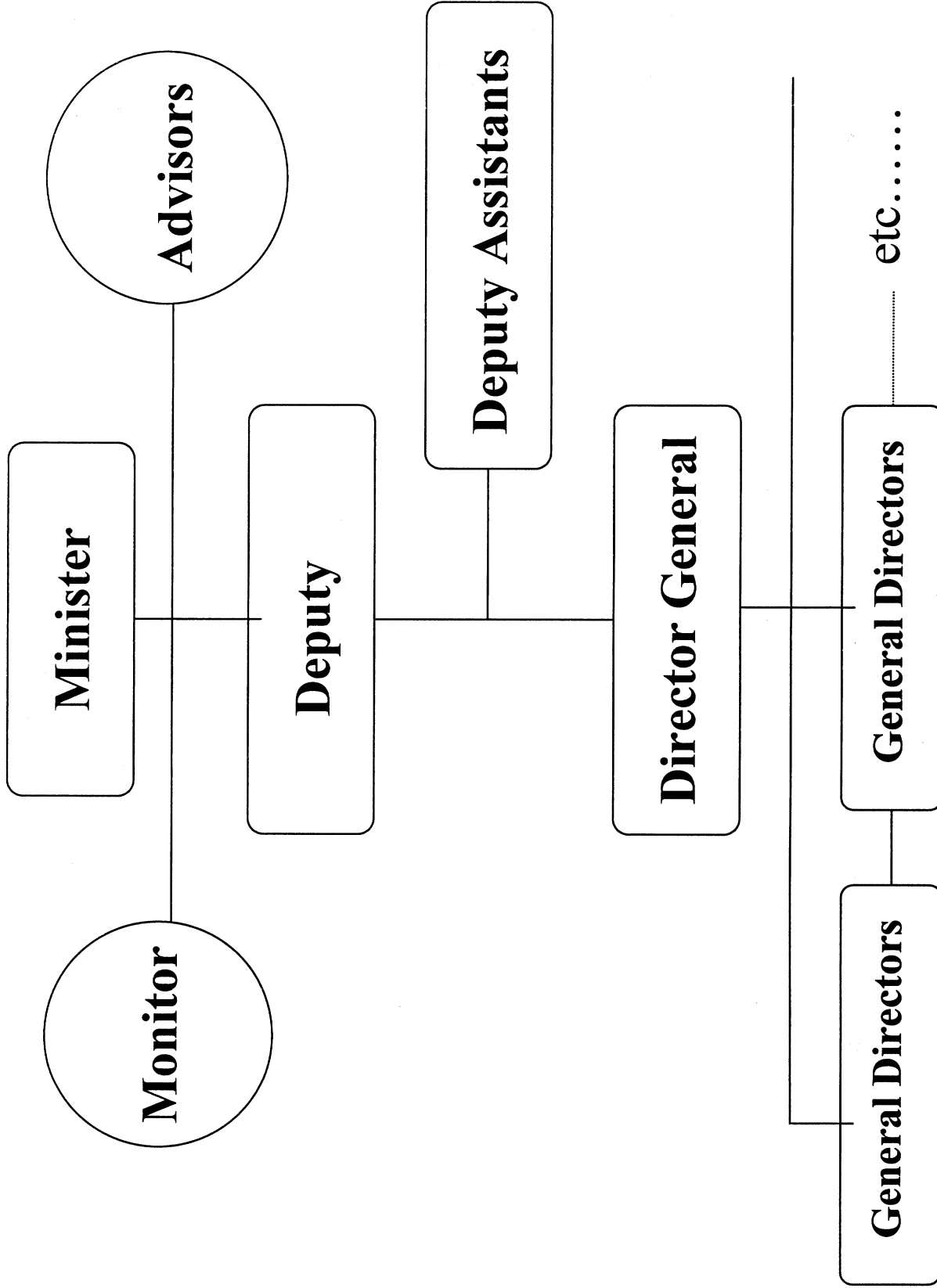


Figure No. (5)

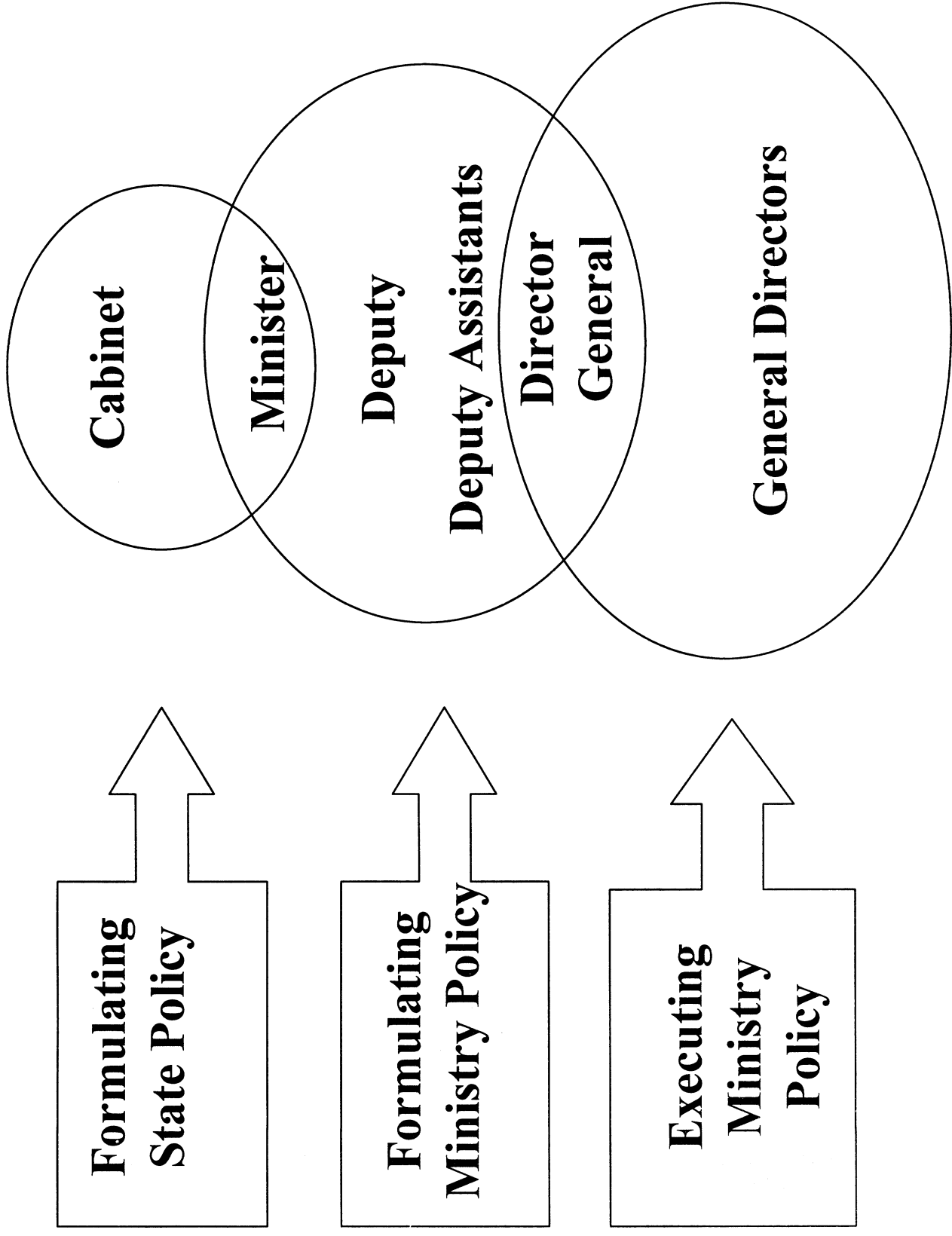


Figure No. (4)

هيكلية ديوان الموظفين العام

رئيس ديوان الموظفين العام

الرقابة

دائرة الضبط الإداري

نائب رئيس الديوان

مكتب رئيس الديوان

مستشار قانوني

مكتب نائب رئيس الديوان

مدير عام الديوان - الضفة

مكتب مدير عام الديوان

مدير عام الديوان - غزة

مكتب مدير عام الديوان

دائرة الشؤون القانونية

الإدارة العامة للتنمية الإدارية

دائرة الخطط والبرامج التنموية

مركز إصدار القسامة

دائرة التدريب

الإدارة العامة للخدمات المساندة

دائرة الهندسة والصيانة

دائرة الحاسوب

دائرة العلاقات العامة

دائرة المراجعات والتقييم

الدائرة المالية

الإدارة العامة لشؤون الموظفين

دائرة التفسيرات

دائرة التوقيعات

دائرة الإحصاء والتفويض

دائرة يوميات السير

الإدارة العامة للتعيينات

دائرة الوزارة والتنمية

دائرة الإعلانات والاحتفالات

دائرة إجراءات التعيين

الإدارة العامة للسياسات والتخطيط

دائرة البحوثيات والتعميمات

دائرة التخطيط والبرامج

دائرة تقييم الأداء