



PRESIDENCY OF THE  
GOVERNMENT



CDL-UD(2017)006  
Or. ar.

**EUROPEAN COMMISSION FOR DEMOCRACY THROUGH LAW**  
**(VENICE COMMISSION)**

in co-operation with

**THE PRESIDENCY OF THE GOVERNMENT OF TUNISIA**

**Regional seminar for senior public officials**  
**UniDem Med**

**“ PERFORMANCE, MERIT AND EQUALITY  
IN THE CIVIL SERVICE ”**

**Hotel Dar el Marsa  
La Marsa, Tunisia**

**27 - 30 March 2017**

**TOWARDS A NEW PUBLIC MANAGEMENT ?  
NEW CHALLENGES AND NEW MISSIONS FOR THE CIVIL SERVICE**

**NATIONAL EXPERIENCE - PALESTINIAN NATIONAL AUTHORITY**

by

**Mr Fathy KHADER and Ms Reem JARRAR  
(General Personnel Council, Palestinian National Authority)**



دولي فلسطين  
ديوان الموظفين العام

**المدنية" في ظل التحديات والمهمات الجديدة  
مستقبل الادارة العامة الفلسطينية "الخدمة**

**"الاداء، القيادة، المساواة، في الخدمة المدنية"**

**تونس  
م 2017 / 3 / 30 - 27**

# نبذة عن فلسطين

عدد السكان : 4.816.503 نسمة

## الكثافة السكانية

الكثافة السكانية في فلسطين مرتفعة بشكل عام وفي قطاع غزة بشكل خاص ، إذ بلغت الكثافة السكانية المقدرة لعام 2016 نحو 800 فرداً /كم<sup>2</sup> في فلسطين، بواقع 519 فرداً /كم<sup>2</sup> في الضفة الغربية مقابل 5,154 فرداً /كم<sup>2</sup> في قطاع غزة.

## الأراضي في الضفة الغربية وقطاع غزة:

تبعد مساحة كل من الضفة الغربية وقطاع غزة 6.029 كم<sup>2</sup> مربع موزعة كما يلي: محافظات الشمال (الضفة الغربية): 5844 كم<sup>2</sup> قطاع غزة : 365 كم<sup>2</sup>

مساحات الأرض المزروعة في الضفة الغربية وقطاع غزة 932 كم<sup>2</sup>، أي 843.5 % 15.5% ضفة غربية 88 كم<sup>2</sup> غزة



**الناتج المحلي الإجمالي 7.721.7 مليون دولار**

## **خط الفقر**

نسبة الفقر في فلسطين بلغت في منتصف العام 2016 %25.8 في الضفة و 38.8% قطاع غزة.  
معدل افاق الفرد الشهري 158.2 دينار اردني 188.1 ضفة 109.8 غزة.

## **العمل والبطالة :**

بلغت نسبة المشاركين في القوى العاملة في فلسطين في أواخر العام 2015 45.8% ذكور 71.9% نسائية 19.1% اذات .  
معدل البطالة 25.9% بواقع 22.5% ذكور 39.2% اذات .  
عاملون بأجر 68.7%.

# قطاع التعليم

## التعليم:

عدد المدارس 2.914 مدرسة موزعة على 2.194 ضفة – 720 – غزّة.

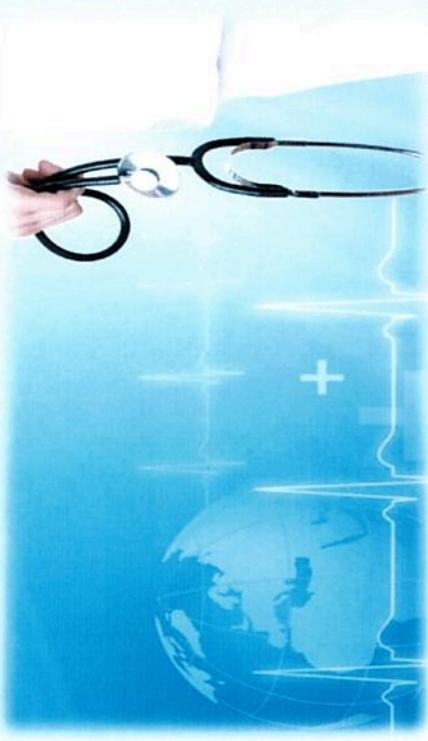
عدد المعلمين : 55.160 معلم /ة بواقع 21.312 معلم 33.848 معلمة

عدد طلبة المدارس : 1.192.808 طالب

عدد طلبة الجامعات : 124.936 طالب منهم 11.283 طالبة  
عدد طلبة كليات المجتمع : 204.745 طالب

معدل التعليم 96.7%





معدل التأمين الصحي يشمل 82.2% من السكان.

## قطاع الصحة

عدد المستشفيات 80 موزعة 50 مستشفى في

الضفة 30 في غزة.

عدد الأطباء 7.839 طبيب وطبيبة.

التمريض 13.648 ممرضة وممرضة.

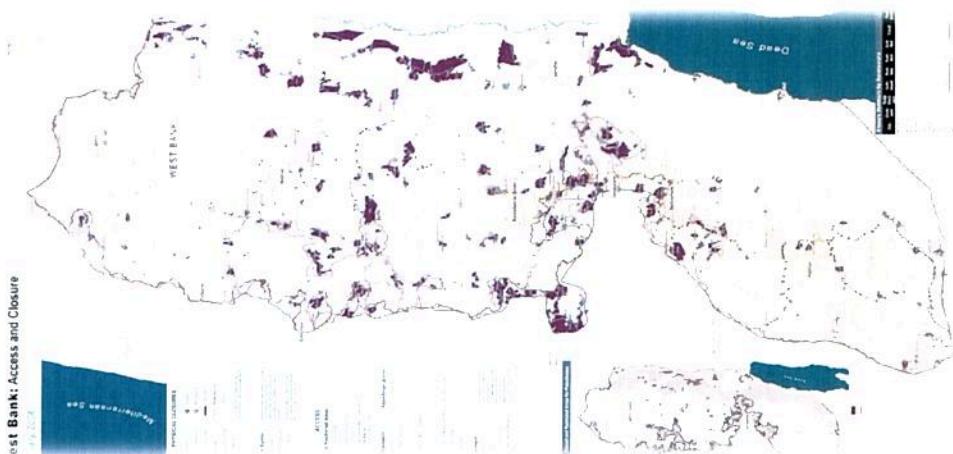
اطباء الاسنان 3.924

صيادلة 6.242

# الاحتياط

بلغ عدد المستعمرات الإسرائيلية في الضفة الغربية 150 مستعمرة، منها 26 مستعمرة في محافظة القدس

بلغ عدد المستعمرات في الضفة الغربية 617,291 مستعمر، مقارنة بـ 580,762 مستعمر في نهاية العام 2014، حيث يتركزون في محافظة القدس حيث بلغت نسبتهمحوالي 69.2% من جموع المستعمرات في الضفة الغربية



نبذة عن أبرز المستوطنات في الضفة الغربية والقدس:

- **مستوطنة "مودعين عيليت"** هي أحد أكبر المستوطنات في الضفة الغربية، أُنشئت في العام 1994، فوق خمسة قرى فلسطينية هي بلعين ونعلين ودير قديش وصفا وخربها المصباح. وتقع في الطريقواصلة بين مدينة القدس وتل أبيب.
- **مستوطنة "معاليم أدوميم"** اعتبرت "معاليم أدوميم" مستوطنة في العام 1977، بينما اعتبرتها الحكومة الإسرائيلية مدينة كاملة في العام 1991. وقد أقيمت "معاليم أدوميم" على أراضي قرى أبو ديس والعيزيرية والطور وعناتاً. وتقع جنوب شرق مدينة القدس، وتفصل بين جنوب الضفة وشمالها.
- **مستوطنة "بيتار عيليت"** أقيمت هذه المستوطنة في العام 1985، على أراضي قرية حوسان في بيت لحم (جنوب الضفة)، وتبعد عن مدينة القدس 10 كيلومترات. وتبلغ مساحتها 4,3 كيلومترات.
- **مستوطنة أريئيل** أقيمت في العام 1978، على أراضي مدينة سلفيت شمال الضفة، وتبعد 20 كيلومتراً عن الخط الأخضر، وتبعد مساحتها حوالي 14,7 كيلومتراً، وتعتبر أكبر مستوطنة في الضفة الغربية.

# مقدمة:

أول الفلسطينيين ومنذ تأسيسهم المؤسسة الرسمية على ارض الوطن "السلطة الوطنية الفلسطينية" في منتصف تسعينيات القرن الماضي أهتماماً كبيراً في بناء مؤسسات الادارة العامة خاصة الجهاز البيروقراطي للمؤسسات الحكومية والهيكل الاداري، وسعت بجهود حثيثة الى التهوض والارتفاع بها في ظل بيئة غير مستقرة وتحت وطأة الاحتلال الاسرائيلي بكل ما يفرضه من معوقات ومارسات أدت الى اعاقة الجهاز الاداري العام في الفلسطيني، ومع ذلك سعى جاهدة الى تطوير الخدمة المدنية الفلسطينية على المستويين الاداري والتشريعي ايماناً منها بالدور الهام الذي ستلعبه في إدارة مؤسسات الدولة الفلسطينية، فالادارة العامة هي المحرك الاساس لتحقيق التنمية في المجتمعات النامية، إلا أنها عانت العديد من الارهادات في بدايتها من غياب قوانين فلسطينية تنظم الادارة العامة الفلسطينية وحقوق وواجبات الموظف العام والمأئمة للحالة الفلسطينية الفريدة في شكلها ومضمونها بما يتعلق بالإدارة العامة حيث كان الاعتماد على القوانين المصرية والاردنية التي كانت سارية قبل العام 1967، وقد تمثلت أولى محاولات تنظيم الخدمة المدنية بإعداد مسودة قانون خاص للخدمة المدنية، أصبح يعرف بقانون الخدمة المدنية لعام 1996 ، الذي صادق عليه رئيس السلطة الوطنية ولكن لم ينشر في الواقع الفلسطيني وبالتالي لم يتمتع بقوية قانونية في حينه وفي عام 1998 قام المجلس التشريعي بإصدار قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 الا أنه تعثر تطبيقه حينها، حتى جاء القانون الأساسي الفلسطيني لعام 2003 الذي أكد في مواده على ضرورة الاحتكام الى قانون في كل ما يتعلق في الخدمة المدنية الفلسطينية فنص المشروع في المادة 86 من القانون الأساسي على أن " يكون تعين الموظفين العموميين ، وسائر العاملين في الدولة وشروط استخدامهم وفقاً للقانون " وفي المادة 87 من نفس القانون ينظم بقانون كل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية" وبعد ذلك جرت التعديلات على قانون الخدمة المدنية رقم 4 لعام 1998 بموجب قانون الخدمة المدنية المعجل رقم 4 لعام 2005 واصدر مجلس الوزراء في العام ذاته اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية وبعض القرارات التنفيذية ذات العلاقة في الخدمة المدنية الأمر الذي ساهم في خلق بيئة جديدة لعمل نظام الخدمة المدنية حيث دخل القانون حيز التنفيذ اعتباراً من تاريخ 1/7/2005.

## **نبذة عن الخدمة المدنية في فلسطين:**

تشكل الإدارة العامة الفلسطينية من عدد من الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية ويبلغ عدد موظفي الخدمة المدنية في فلسطين 91028 موظف وموظفة ويشكلون نسبة 1.9% من مجموع عدد السكان الفلسطينيين الذين يعيشون في الأراضي الفلسطينية الحالية عام 1967، الذين وصل عددهم في منتصف العام 2015 وبحسب بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (4,682,467) نسمة. ونسعرض هنا بأيجاز أهم السمات لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية :

يشكل الذكور نسبة 58% من مجموع موظفي الخدمة المدنية بينما الإناث 42%. وتتركز النسبة الأكبر للإناث في وظائف القوى الثانية والثالثة ، وتتدنى نسبة الإناث في القوى الأولى والعليا حيث يشكل الذكور الغالبية العظمى منها.

تتراوح أعمار موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية من (18- 60) عاما ، حيث تشكل الشريحة العمرية (30-18) نسبة 11 % من موظفي الخدمة المدنية والفئة (40-30) 37% والفئة (50-40) 34% بينما الفئة (60-50) 18% وذلك فإن مؤسسات الإدارة العامة الفلسطينية تميز بكونها قوية حيث يقوم على تطويرها وبنائها الفئات الشابة حيث تتركز أعمار موظفي قطاع الخدمة المدنية في معظمها في الفئة العمرية (25-45) عاما.

بالنظر إلى سنوات العمل لموظفي الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية فإن 59% منهم تقل سنوات خدمتهم

عن 15 عاماً. كون أن الفائبة العظمى منهم هم من الفئة الشابة.

تعتبر موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية بمستوى تعليمي علي حيث أن نسبة 81% منهم يحملون مؤهل علمي " دبلوم فاعلي ". وتبلغ نسبة حملة البكالوريوس من موظفي الخدمة المدنية 56% وشكل حملة الدبلوم العالي نسبة 62% وحملة الماجستير 67% والدكتوراه 1%.

يتوزع موظفي الخدمة المدنية في فلسطين على الضفة الغربية وقطاع غزة حيث يشكل موظفي الضفة 58% وموظفي غزة 42%.

## **التعيينات:**

انسجم عمل الديوان مع الخطة الاستراتيجية للأعوام 2013-2015 في مجال التعيينات، وذلك تحقيقاً للأهداف التنموية الواردة بالهدف الاستراتيجي الأول بالخطة والمتعلق بتعزيز العمل بعداً الجباره والكفاءة في التوظيف والترقية، وكذلك من خلال الهدف التنموي المتعلق باستقطاب الكفاءات المهنية المتخصصة للعمل في القطاع الحكومي الوارد بالهدف الاستراتيجي الثاني الخاص بتنمية وتنظيم وإدارة الموارد البشرية بشكل مدروس ومنظم. قام الديوان بإجراء تحسينات مستمرة على إجراءات التعيين حيث أصبحت تتم بسلسة ومرتبة أعلى، وتم رفعها بجدول تشكيلات الوظائف وبطاقات الوصف الوظيفي لكل وظيفة معلن عنها، ولتطبيق مبدأ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص انتبه الديوان ومنذ العام 2013 آلية استقبال الطلبات الإلكترونية فقط من خلال الموقع الإلكتروني للديوان وبطريقة سلسة تسهم في توفير الوقت والجهد على المواطن الفلسطيني وتتضمن حقه في الترشح للوظائف المعلن عنها، بحيث يتم التواصل مع المرشح بشكل مباشر من خلال البريد الإلكتروني الخاص به ويتم إبلاغه بكل ما يستجد حول الوظيفة المرشح لها.

## **جدول تشكيلات الوظائف والتخطيط الوظيفي :**

بعد ان كانت التعينات تم في مؤسسات الدولة دون تخطيط وظيفي سليم أو دراسة واضحة ودقيقة للاحتياج الفعلي لأعداد الموظفين وأنواع الوظائف التي تتضمنها طبيعة عمل المؤسسة الحكومية المعنية، مما أوجد حالة من البطالة المقنعة في مؤسسات الدولة تجلت بالأعداد الفائضة من الموظفين في الدوائر الحكومية وهي حالة تعاني منها معظم المؤسسات العامة في الدولة النامية على وجه التحديد، بالإضافة الى وجود أعداد من الموظفين الذين يعملون في غير تخصصاتهم المؤهلون لها أساساً فكان لابد في إطار عملية الاصلاح الشاملة أن يعاد الازتنان لعملية التعين بحيث تصبح عملية موجهة وفقاً لـ التخطيط مسبقاً ودراسة دقيقة للاحتياج الفعلي في المؤسسات الحكومية. فإاء قانون الخدمة المدنية رقم (4) لعام 1998 وتعديلاته لعام 2005 لا سيما مادة (7) بند(10) من القانون والمادة (9) و (12) بند(3) من اللائحة، حيث نص على أن تقوم الدائرة الحكومية بوضع جدولأ لوظائفها مرافقاً ببطاقة وصف لكل وظيفة محدداً بها واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها وتصنيفها وترتيبها وفقاً للنفقات الوظيفية الواردة في القانون على أن يقدم إلى مجلس الوزراء لإصدار القرار بشأنه وبذالى أصبح التعين على شواغر الدولة يستند إلى تخطيط وظيفي منهجي ومدروس بما يلائم مع طبيعة وحجم عمل المؤسسة والإحداث المالية الخصصة لها .

## **الهيكل التنظيمية للمؤسسات العامة :**

نص قانون الخدمة المدنية لسنة 1998م على أن تقوم الدوائر الحكومية بوضع مشروعًا لها يهم كلها التنظيمي بتقسيمهاته وان تحدد اختصاصات كل منها، وعلى ديوان الموظفين العام تقديم الرأي في مشاريع الهيكل التنظيمي وتقسيماتها قبل عرضها على مجلس الوزراء الذي يقوم بدوره باصدار قرار باعتماده و جاء قرار مجلس الوزراء بشأن تشكيل لجنة فنية للهيكل التنظيمية برئاسة ديوان الموظفين العام، ووزارة المالية التخطيط والأمانة العامة لمجلس الوزراء، حيث تقوم الدائرة الحكومية بإعداد خطة استراتيجية موضحة طبيعة عمل المؤسسة بكافة المستويات الإدارية فيها واحتياصاتها وصلاحياتها المنبثقة من المرجع القانوني لها وفي إطار الموارد المالية المتاحة وتقديم هيكل تنظيمي مقترن ببيان مع ماجاه في الخطة الاستراتيجية مع بطاقات وصف وظيفي للوظائف المرتبة على الهيكل إلى اللجنة الختصة التي بدورها تقوم بتقسيم الهيكل المقترن واعتمدت اللجنة منذ بداية تشكيلها برئاسة ديوان الموظفين العام منهجية علمية في اعتقاد معايير لإعداد الهيكل التنظيمية للدوائر الحكومية حتى تم إقرار المعايير بقرار مجلس الوزراء رقم (17/84/17/م و ار) لعام (2016) حيث يراعى عند دراسة الهيكل التنظيمية المقترنة من قبل اللجنة الفنية الختصة بدراسة الهيكل التنظيمية للدوائر الحكومية ، المعايير والضوابط التالية:

أن تكون الأسباب الموجدة لإعداد أو تعديل الهيكل التنظيمي للدائرة الحكومية منسجمة مع التوجهات العامة للحكومة وبرامجها وخططها التنموية.

## التدريب:

سعى الديوان خلال السنوات الثلاث الأخيرة للعاجز كثير من إشكاليات التدريب وتنمية الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية، ولتجنب العشوائية في التدريب والاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة، وتوسيع قاعدة المستفيدين من فرص التدريب، وبناء قاعدة بيانات موحدة ومركزية للتدريب والإبعاث لقطاع الخدمة المدنية، تم البدء بإنجاز خطة وطنية للتدريب وبدعم من الاتحاد الأوروبي، وهذه الخطة تقوم على بنج تشاركي فعال مع كافة شركائنا الحكوميين وغير الحكوميين من جامعات ومراكز تدريب، كما ستساهم في تعزيز التكامل بين معاهد التدريب الحكومية المختلفة والاستفادة من مصادرها وبشكل شامل

## الرقابة الإدارية الخارجية

عمل الديوان عبر الإدارة العامة للرقابة الإدارية الخارجية على تطبيق ما جاء بقانون الخدمة المدنية فيما يعزز الدور الرقابي على الدوائر الحكومية وتسهيل عمل المراقب الإداري وتيسيره إجراءات، وذلك استناداً لمرسوم سيادة الرئيس رقم (2708) بتاريخ 11/08/2011 (موافق 2007 ولقرار مجلس الوزراء رقم (12/18/08/2011) واستناداً لقانون الخدمة المدنية واللوائح الناظمة له لا سيما المادة (13) وبياناً لبيانات الديوان في تحقيق مهامه ومسؤولياته، كذلك بند (1) وبند (2) للديوان في تحقيق مهامه ومسؤولياته، كذلك بسطoir انسجام العمل في هذا المجال تحقيقاً للهدف التنويع المعاصر بتطوير وتعزيز آليات وأدوات الرقابة والمتابعة، لضمان سلامة تطبيق قانون الخدمة المدنية واللوائح التنفيذية والأنظمة والنشرات الصادرة عن الجهات ذات العلاقة، والمرتبط بالهدف الاستراتيجي الوارد بخطبة الديوان للأعوام 2015-2013 والمتعلق بتنمية وتحفيظ وإدارة الموارد البشرية بشكل منظم ومدروس

## **نظام الموارد البشرية الموحد:**

قام ديوان الموظفين العام بتطوير نظام موارد بشرية محسوب تم اطلاقه في العام الحالي وتجريته على 5 وزارات قبل تعميمه على كافة المؤسسات الحكومية، والذي سوف يساهم في تسهيل عملية التخطيط للموارد البشرية وضبط الاحفاق خارج وزارة المالية وضبط الهيكليات الوظيفية بحيث لا يتم عمليات التعيين والترقية والتتوسيع في الهيكليات إلا عبر النظام وضمن معايير محددة، وتوحيد النماذج والإجراءات المتعلقة بموظفي الخدمة المدنية، مما يعزز مبدأ الشفافية من خلال متابعة الإجراءات والمعاملات بطريقة محسوبة ومؤتمنة بعيداً عن العشوائية في العمل، وضمان كفاءة ونزاهة التعيين في مؤسسات الدولة، وتوحيد البيانات بين الديوان ووزارة المالية والوزارات الأخرى بالإضافة إلى تقليل استخدام المكاتب الورقية بين المؤسسات الحكومية والديوان وصولاً إلى عدم استخدام المعاملات الورقية في المعاملات الإدارية.



## تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء أحد أفضل الممارسات الإدارية لتنمية الموارد البشرية وتطويرها، ويشمل الموظف المناسب لعملية التقييم أحد أهم المتغيرات الأساسية والمؤثرة على الجودة والكفاءة والفعالية، التي تحرض الدوائر الحكومية على تحقيقها، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى إعطاء عملية تقييم الأداء اهتماماً أكثر في البيان، ويتجلّ ذلك من خلال الإنجازات التالية:-

1. إعداد دائرة متخصصة بتنقييم الأداء في الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية، وذلك لما ينطوي عليه التقييم من أهمية بالغة تنعكس على كل من عمليتي (الترقية والتدرج)، من خلال رصد نقاط القوة والضعف لدى الموظف، وذلك لما ينطوي عليه التقييم من أهمية بالغة تنعكس على كل من عمليتي (الترقية والتدرج)، من خلال رصد نقاط القوة والضعف لدى الموظف.
2. تم تعديل مذكرة تقييم الأداء السابق، الذي استمر العمل به أكثر من (18) عاماً، والذي كان عبارة عن مذكرة واحدة لكافة الفئات الوظيفية، لتتصبّح خمسة مذارج تحكم الواقع وتلبي احتياجات العمل، وتسمم في ترسیخ قيم العدالة والشفافية بين موظفي قطاع الخدمة المدنية، على أنه تم عقد لقاء عمل للإعلان عن مذارج التقييم الجديدة، حضره ممثلون عن معظم الدوائر الحكومية، بحيث تصبح مذارج التقييم أكثر متخصصية، مثل ذلك الحاضرين الأكاديميين في الجامعات والكليات الحكومية، وأخيراً، وضرورة الاتجاه نحو نظام لتنقييم الأداء.

## **التنافس على الوظائف الإشرافية:**

تحقيقاً لبدأ الشفافية والعدالة وضمان الزاهدة وتساوي الفرص تم اعتماد منظومة آلية التعيين على الوظائف الإشرافية كي تضمن اختيار أفضل الكفاءات وتحقيق نظام الجدارة ، بحيث لا يتم شغل المنصب الإشرافي إلا بوجود شاغر على الهيكل التنظيمي المعتمد للدائرة الحكومية وتمثل الآلية المتّبعة بالاتي:

تقوم الدائرة الحكومية بالتنسيق مع الديوان في حال رغبتها بالإعلان عن الوظيفة الإشرافية، وتقوم الجهة الخاتصة بالديوان بالمتابعة مع الإدارة العامة للتخطيط الوظيفي للتأكد من إدراجها ضمن جدول تشكيلات الوظائف وكذلك التأكد من كونها شاغرة من خلال الإدارة العامة للهيكلات.

يتم مراسلة الدائرة الحكومية المعنية لترويد الديوان بصورة عن الإعلان الداخلي المصادقة عليها استناداً لبطاقة الوصف الوظيفي للمسعى الإشرافي ، وفي حال عدم توافق الإعلان الداخلي مع الوصف الوظيفي يتم تحويل الموضوع للجنة التوصيف للبت فيه.

## **مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة**

تولى ديوان الموظفين العام رئاسة الجنة الوطنية للمدونة وقامت الجنة حالياً بتطبيق وتنفيذ برنامج وطني لتعهيم ونشر المدونة على مستوى العاملين بالوظيفة العمومية، حيث تم توقيع مذكرة تعاون ثنائية مشتركة ما بين الديوان وهيئة مكافحة الفساد تحت رعاية دولة رئيس الوزراء بتاريخ 28/10/2014 من أجل تنفيذ الأنشطة والبرامج التي تم إعدادها من قبل الجنة الوطنية المنظوية تحت إدارة وقيادة الديوان باعتبارها الذراع الذي أوكل له كل المهام ذات العلاقة بالمدونة. وتهدف مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة إلى وضع قواعد لسلوك الموظفين الحكوميين التي يهدف من خلالها إلى توفير المعايير للموظف والوظيفة وإرساء قيم وأخلاقيات الخدمة المدنية وتعزيز احترامها ومباديء الشفافية والنزاهة في الوظيفة العامة، وتعزيز ثقة المواطن متلقي الخدمة.

حمل البيان على عاتقه مثلاً برئيشه المسؤولية الكبيرة بإنشاء المدرسة الوطنية للادارة في خطته الأخيرة، واستطاع في هذه الفترة الزمنية القصيرة أن يحقق فجزات نوعية على أصعدة عددة في هذا المجال، هذه الإنجازات التي تصب في النهاية في مصلحة التطوير الإداري في القطاع العام الفلسطيني، عبر رفع قدرات قادته وتطوير مهاراتهم في إدارة فرق العمل التي يديرها، والذي سينبع كمساهمات كبيرة وبوضوح على جودة الخدمة المقدمة للمواطن الفلسطيني من قبل القطاع العام، لتحقيق الهدف الأساسي وهو نيل رضا المواطن الفلسطيني عن الخدمة التي يقدمها له هذا القطاع.

ويعكّن تقسيم التطوير والإنجاز المتحقق في الأعمال التي تصب في تطوير قدرات المدرسة الوطنية للادارة إلى عددة نواحي، وسيتم تقسيم هذه الإنجازات إلى المحاور الأساسية التي تشكل العصب الأساسي لكل مؤسسة وفق نظريات علم الادارة، وهي:

- \* العناصر المؤسسية.
- \* البرامج والنظم.
- \* الموارد البشرية.

## الشركات المحلية والإقليمية والدولية والإعلام

انطلاقاً من الأهداف التنموية الخطة الاستراتيجية للديوان خلال الأعوام 2015-2013، المتعلقة بإحداث تحسين مستدام في البنية التشريعية والمؤسسية لنظام الخدمة المدنية، وتنمية وتحفيظ وإدارة الموارد البشرية بشكل منظم ومدروس وكذلك تعظيم نظم المعلومات الحماقة بإدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية، فقد تم تحقيق العديد من الإنجازات هنا بالخصوص، والعرض التالي يوضح ذلك.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP حول برنامج التعاون المشترك، وبحث القضايا التي سيتم دعمها من قسم استراتيجية الحكومة وتحديد أولويات دعم الديوان وفق الخطة الاستراتيجية للأعوام 2013-2015.

وكالة التنمية الدولية الكورية KOICA لبحث مشروع إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة في فلسطين ، وعقد عدة اجتماعات تنسيقية مع مثل KOICA في فلسطين ومدير المشروع والجهات المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ مشروع إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة (وزارة الشغال العامة والإسكان، بلدية البيرة، الهيئة الفلسطينية للمشروع المدني، وزارة التخطيط ، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية... الخ).

منظمة التعاون الاقتصادي (OECD) من خلال شركة خلال 6 سنوات استطاع فيها الديوان انجز مدونة السلوك و الإتحاد الأوروبي (مشروع المساعدة الفنية لدعم إصلاح الخدمة المدنية في الضفة الغربية وقطاع غزة الذي تنفذه الشركة الإستشارية "بورينكا" الإيطالية بالتعاون مع المجلس التقافي البريطاني ودعم من شركة "بناء" ) الذي يهدف إلى دعم جهود دولة فلسطين في تحديد الإدارة العامة وتطوير نظام خدمة مدينة مهني ومحايدين ضمن ثقافة تنظيمية مبدئها الأساسي الإستجابة لاحتياجات المواطنين" .

المنظمة العربية للتنمية الإدارية التي شاركت الديوان في انجاز المؤتمر الدولي للإدارة العامة والذي يعقد لأول مرة في فلسطين ، وكذلك تقديم المشورة والملاحظات على مسودة قانون الخدمة المدنية بالتعاون مع الشركاء الحكوميين وغير الحكوميين.

كما تم العديد من اللقاءات والمشاركة في المؤتمرات الدولية والعربية في مجال الإدارة العامة خاصة في "فرنسا، الإمارات، البحرين، مصر،الأردن، كندا، المملكة المتحدة، سلطنة عمان، المملكة المغربية، جمهورية تونس، إيطاليا، سلوفينيا، كرواتيا، لاتفيا، لتوانيا، استونيا"

GIFT-MENA

المشاركة في المؤتمر السادس لشبكة معاهد ومركز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - مؤتمر 27 والذى عقد في المملكة المغربية المشاركة في اجتماع مجلس إدارة شبكة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لبحث الإدارة العامة "مينبار" ، الذي عقد في بروكسل بتاريخ 27 شباط 2015.

المشاركة في مؤتمر الإصلاح الإداري والتنمية الذي عقده المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري في جمهورية مصر العربية، خلال الفترة الواقعة ما بين 23-22 شباط 2015 في القاهرة. المشاركة في اللقاء التشاوري الذي عقده وزارة شؤون المرأة بالتعاون مع هيئة الأمم المتحدة للمرأة، في المملكة الأردنية الهاشمية خلال الفترة الواقعة ما بين 23-22 آذار 2015. اجتماع الجمعية العمومية الاستثنائية (52) للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الذي عقد في 23 نيسان 2015 في مقر المنظمة في القاهرة، جمهورية مصر العربية.

منتدى المائدة المستديرة تحت عنوان "حكومة القطاع الحكومي، ودور المواطنين في تفعيل الحكومة المنفتحة" ، الذي عقده المنظمة العربية للتربية الإدارية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية OECD ، في كازيرتا - إيطاليا، خلال الفترة الواقعة ما بين 4-2 حزيران 2015 . مؤتمر IASIA للعام 2015 ، والذي عقد في باريس - فرنسا، خلال الفترة الواقعة ما بين 6-10 تموز 2015 ، حيث أن الدبيان حصل في عام 2014 على عضوية المؤسسة الدولية لدارس الإدارة العامة IASIA .

مؤتر EGPDA السنوي للعام 2015 ، الذي نظمته الجماعة الأوروبية للإدارة العامة (EGPDA) بالتعاون الوثيق مع علوم تولوز ، خلال الفترة الواقعة ما بين 26-28 آب 2015 في تولوز / فرنسا، مع العلم بأن الدبيان عضو في الجماعة الأوروبية للإدارة العامة. اللقاء الثالث من "سلسلة اللقاءات الإدارية الناجحة" ، الذي عقده المنظمة العربية للتنمية الإدارية في المملكة الأردنية الهاشمية، بالتعاون مع ديوان الخدمة المدنية ووزارة تطوير القطاع العام في الأردن، وذلك خلال الفترة الواقعة ما بين 1-2 أيلول 2015 . ديوان الخدمة المدنية ووزارة تطوير القطاع العام في الأردن، وذلك خلال الفترة الواقعة ما بين 1-2 أيلول 2015 . حلقة النقاش "حقوق الإنسان والخدمة العامة" في المملكة المغربية، التي عقدها الجنة الأوروبية للديمقراطية عبر القانون (لجنة البندقة) في مجلس أوروبا وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة في المملكة المغربية خلال الفترة الواقعة ما بين 14-17 أيلول 2015 في الرباط.

## **تطوير البنية التشريعية للخدمة المدنية الفلسطينية:**

إن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية لن يتم دوّم وجود سند تشريعي واطار قانوني ينظم كافة جوانب الخدمة المدنية بحيث يتغير بالشمولية والتكاملية والاتساق والتغاير بما يكفل صحة الإجراءات الادارية وسلامتها مع ضمان كافة حقوق موظف الخدمة المدنية مع تعريف واضح بوجباته وضوابط سلوكه. وهو ما حرص عليه ديوان الموظفين العام منذ بدايات تأسيسه فأنشأ أساساً قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم 4 لسنة 1998 وأصدر مجلس الوزراء اللوائح التنفيذية المنظمة له ومع ذلك فإن القانون الحالي يعاني من بعض أوجه القصور لذلك قام ديوان الموظفين العام بجهود كبيرة في تحسين البنية التشريعية للخدمة المدنية بإصدار التعاميم الناظمة وتقديم اقتراحات تطويرية بجلسات الوزراء واهماً مشروع قانون خدمة مدينة جديدة يعالج كافة أوجه القصور في القانون الحالي ويلاّم التطهورات الادارية الملحّة .

## الحكومة المفتوحة:

إن جل اهتمام القيادة والحكومة الفلسطينية هو تحسين مستويات المعيشة للمواطن وتحقيق تنمية مستدامة من خلال ممارسة الحكم الرشيد، الذي يعتمد في جوهره على تطبيق مفاهيم الشفافية والمساءلة من خلال وجود مؤسسات عامة ذات كفاءة وفعالية تستجيب لاحتياجات المواطن الفلسطيني.

وشراكة الحكومة المفتوحة وهي مبادرة أطلقتها الولايات المتحدة الأمريكية مع البرازيل في سبتمبر 2011 على هامش انعقاد الدورة السادسة والستون للجمعية العامة لمنظمة الأمم المتحدة هي إحدى الوسائل التي يمكن للحكومة إتباعها من أجل تحقيق التنمية المستدامة.