

ROYAUME DU MAROC



MINISTÈRE DE LA FONCTION
PUBLIQUE ET DE LA MODERNISATION
DE L'ADMINISTRATION



CDL-UD(2016)039
Or. ar

**COMMISSION EUROPEENNE POUR LA DEMOCRATIE PAR LE DROIT
(COMMISSION DE VENISE)**

en coopération avec

**LE MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA
MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION DU ROYAUME DU MAROC**

**Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration
UniDem**

**“REFORME DU STATUT GENERAL DE LA FONCTION
PUBLIQUE”**

**Centre d'Accueil et de Conférences
Avenue Assanaoubar, Hay Riad, Rabat, Maroc**

31 octobre - 3 novembre 2016

**EVOLUER DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL A LA GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES**

EXPERIENCE NATIONALE – AUTORITE NATIONALE PALESTINIENNE

par

Mme Rula NAZZAL et M. Abdallah ELEYAN

(Conseil Général du Personnel, Autorité Nationale Palestinienne)



دولة فلسطين

ديوان الموظفين العام

GPC

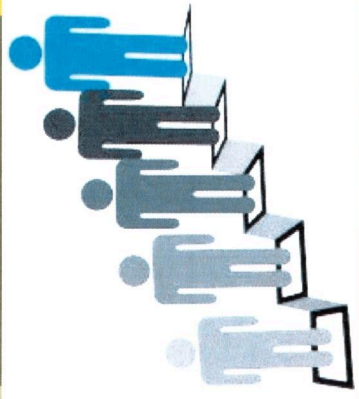


ورقة عمل حول تطوير الخدمة المدنية مقدمة لندوة لإصلاح الأنظمة المتعلقة بموظفي الخدمة المدنية

الرباط - المغرب ، 31 تشرين أول - 3 تشرين ثاني 2016

إعداد وتقديم: أ. عبد الله عباس عليان

أ. رولا عبد العزيز نزال



محاورة الورقة المقدمة

A
تطوير الإطار القانوني في الخدمة المدنية الفلسطينية

B
البيئة المؤسسية والمهنية (الاحترافية)

C
عملية تقييم الأداء الوظيفي

D
الشركاء (قطاع التنمية الاجتماعية)

البيئة المؤسسية والمهنية (الاحترافية)

نحو بناء مؤسسات الدولة وتقديم خدمات أفضل للمواطن

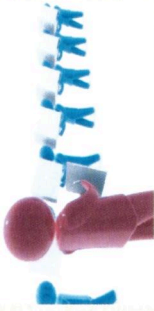
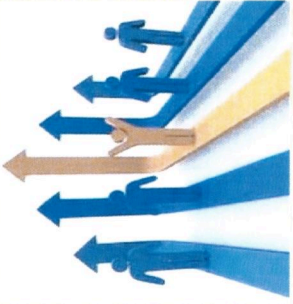
يعتبر قطاع الخدمة المدنية من القطاعات الرئيسة في بناء الدولة الفلسطينية، ومن خلال القيام بمهام الإدارة المنوطة بها، نسعى الى ترسيخ أسس العدالة في المجتمع الفلسطيني، **من خلال:**

منح الموظفين استحقاقاتهم الوظيفية بالوقت المحدد دون تأخير (ترقيات، علاوات، بدلات، إجازات، ملفات الموظفين المنتهية خدماتهم ... الخ).

إن ما يقوم به ديوان الموظفين العام من مهام ومسؤوليات، تساهم في ترسيخ مبادئ الحكم الرشيد وسلامة قطاع الخدمة المدنية من أية تشوهات قد تؤدي الى انحراف المنظومة الإدارية عن مسارها الصحيح.



دولة فلسطين
ديوان الموظفين العام
GPC



ديوان الموظفين العام الحاضنة الإدارية التي تتولى الإشراف على التطوير الإداري

تبنى تطوير عمليات الموارد البشرية في الخدمة المدنية، والتي من أبرزها:

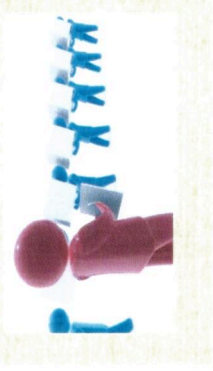
- إنجاز المعاملات بأسرع وقت وبأقل جهد ممكن، من خلال البرنامج المحوسب لإدارة الموارد البشرية، (موارد).
- تبسيط الإجراءات وتفويض مزيد من الصلاحيات بالتشاور والتشارك مع الشركاء.
- جداول التشكيلات الوظيفية، بطاقات الوصف الوظيفي .
- التطوير الدائم على عملية تقييم الأداء والإهتمام الخاص بها، كونها إحدى عوامل القوة في تعزيز قدرات وتطوير الكادر الوظيفي (مكافأته) ومعالجة نقاط ضعفه أو معاقبته.
- تطوير الإطار القانوني في الخدمة المدنية الفلسطينية.
- مدونة السلوك الوظيفي .
- الخطة الوطنية والاستراتيجية للتدريب والابتعاث .
- المدرسة الوطنية للإدارة.



هذا التطوير المستمر يؤدي الى تجويد الخدمات المقدمة للموظف/ة من جهة والمواطن من ناحية أخرى، وصولاً للنتيجة المرجوة (رضا المواطن أو متلقي الخدمة).

حيث بلغ عدد موظفي الخدمة المدنية 91 ألف موظف/ة يعملون في 82 دائرة حكومية (وزارة ، هيئة ، مؤسسة)، لمختلف القطاعات الحكومية في الدولة.

ويساهم حتماً في تمكين البيئة المؤسسية والمهنية (الاحترافية) للدوائر الحكومية والقطاعات الشريكة، ويرتقي بالخدمة المدنية والإدارة العامة.



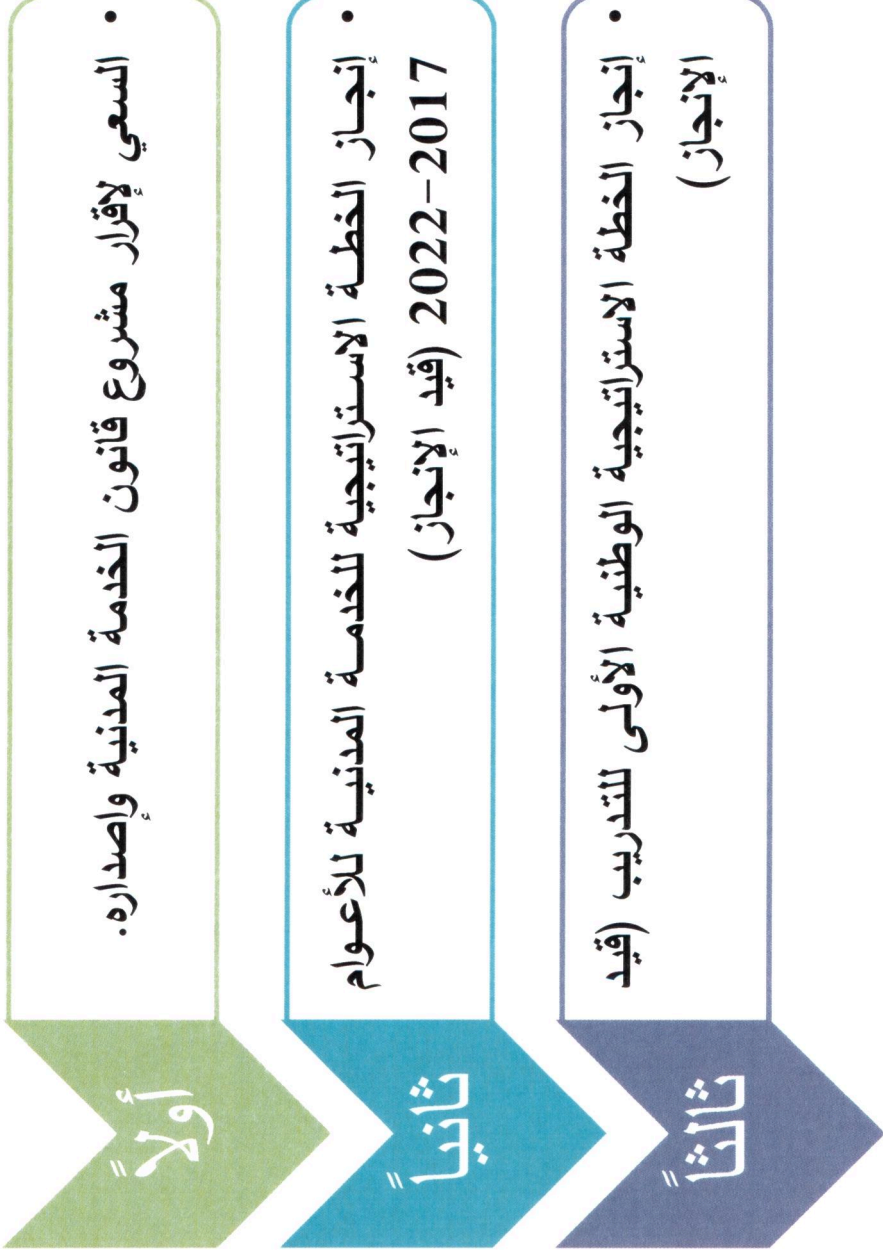
شبكة علاقات ديوان الموظفين العام الإقليمية والدولية

ASIRIAA
Bermuda
LORNA
★
CPTA
independence date
UNESCO date
independence date
UNESCO date



Antarctica

خارطة الطريق



رابعاً

- تطوير نظام تقييم الأداء لموظفي الخدمة المدنية (قيد الإنجاز)

خامساً

- تطبيق نظام الامتحانات الإلكترونية للمتقدمين لوظائف الخدمة المدنية (قيد الإنجاز)

سادساً

- بناء اتفاقية مع كلية كنيدي في جامعة هارفرد لتنفيذ برنامج تدريبي لكبار موظفي الخدمة المدنية (قيد الإنجاز)

سابعاً

- عقد المؤتمر السنوي المشترك لمعاهد ومدارس الإدارة العامة IASIA ومنتدى بحوث الإدارة العامة في الشرق الأوسط MENAPAR وديوان الموظفين العام في دولة فلسطين في شهر تموز 2017.

تحديث سياسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز قدرات
إنفاذ السياسات ذات العلاقة في الخدمة المدنية
وإعداد أداة الإجراءات

تعزيز وظيفة إدارة الموارد البشرية في الوزارات والهيئات
وتحليل الإحتياجات التدريبية للمجموعات المهنية وعقد
عدد من المؤتمرات والندوات حول الخدمة المدنية والإدارة العام.

العمل على إنجاز استراتيجية التدريب الأولى
في فلسطين

المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارية

الإحترافية
وتنمية المهارات

تمكين ثقافة جديدة ، خلق نموذج علمي للقيادات
الادارية المستقبلية

ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي من خلال
البرامج التدريبية :
(إعداد القادة، التدريب المستمر، التدريب التوجيهي)

حاضنة للعقول الفلسطينية الناجحة وتوطين التدريب

المدرسة الوطنية
الفلسطينية للإدارية

تطوير الإطار القانوني في الخدمة المدنية مشروع قانون الخدمة المدنية، منذ البداية إلى القراءة الثالثة في مجلس الوزراء

- تشكيل لجنة فنية عليا برئاسة الديوان بقرار مجلس الوزراء .
- إعداد دراسات وأوراق خاصة بسياسات ومحاور القانون المطلوب ودراسات مسحية لواقع الخدمة المدنية.
- تعميم الأوراق جمعيتها على كافة الشركاء وتلقي التغذية الراجعة وعقد ورش عمل عديدة.
- الاطلاع على تجارب اقليمية ودولية وإعداد مسودة أولى وتعميمها والتشاور مع الشركاء وتلقي التغذية الراجعة.
- عرض المشروع على المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- عرض المشروع على فريق الخبراء الاوروبيين في اطار مشروع ممول من UNDP.
- رفع المسودة لمجلس الوزراء بقراءة أولى وتغذية راجعة.
- معالجة الملاحظات ورفع مسودة المشروع لمجلس الوزراء .
- تشكيل لجنة وزارية لبحث مشروع القانون.
- مصادقة وإصدار للقانون بقرار بقانون من فخامة السيد الرئيس .

مشروع قانون الخدمة المدنية

اللامركزية في العمل /مراجعة للقرارات

الحكم الرشيد / شفافية، نزاهة، حيادية

الانسجام التشريعي وسد الثغرات

العدالة الوظيفية والموازنة بين المصالح

الاستقرار الوظيفي

تطوير الإطار القانوني في الخدمة المدنية

A
توفير الحماية للموظف من خلال إمامه
بالحقوق والواجبات التي نص عليها
القانون وسائر التشريعات ذات العلاقة .

B
إرساء قيم وأخلاقيات الخدمة المدنية
وتعزيز احترامها والالتزام بها

C
تعزيز ثقة المواطن ومتلقي الخدمة بالمؤسسات
الحكومية وزيادة الاحترام لدورها في توفير الخدمة

D
تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين

مدونة السلوك الوظيفي
وأثر الالتزام بها

تطوير عملية تقييم الأداء الوظيفي

استحداث دائرة تقييم الأداء الوظيفي في الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية

1

الإشراف على سير اجراءات عملية تقييم الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية

2

تطوير نماذج تقييم الأداء

3

تطوير آلية العمل فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء،
بين الديوان والدوائر الحكومية

الإختصاص

أبرز إنجازات تطوير عملية تقييم الأداء الوظيفي خلال العام 2016 بالتعاون والتشارك مع الإتحاد الأوروبي



TIA TO SUPPORT THE CIVIL SERVICE
REFORM IN WB & GAZA
EU Funded Project



الاتحاد الأوروبي
European Union

أهمية دليل تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية

يشكل وثيقة إرشادية لموظفي الخدمة المدنية (المقيمين والمقيمين) حول نظام تقييم الأداء.

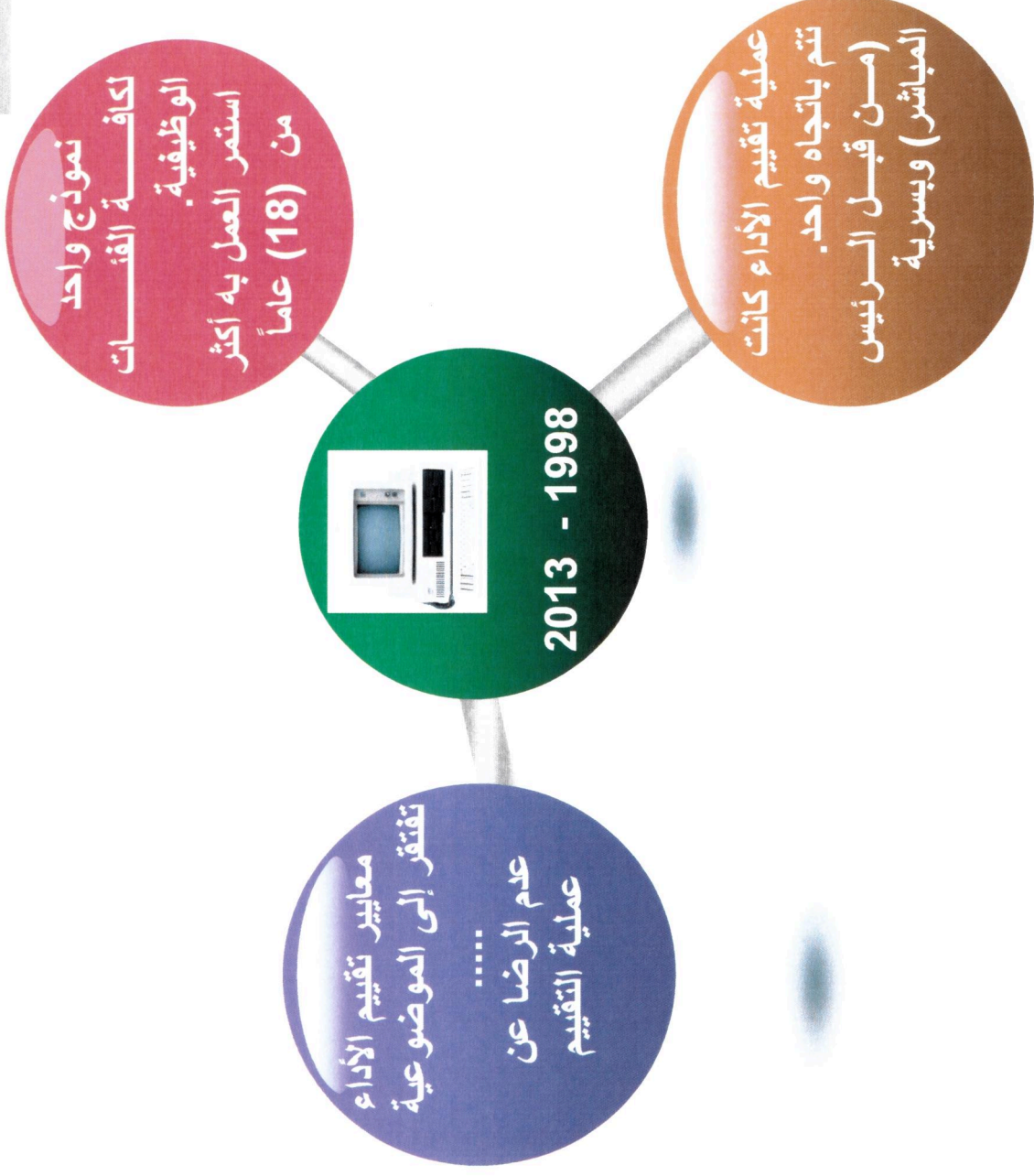
وهي وثيقة قابلة للتحديث لمواكبة التطورات في مجال العمل الإداري، بما ينسجم مع قانون الخدمة المدنية المعمول به حالياً واللوائح الناظمة له.

مع الأخذ بعين الاعتبار ما ورد في مشروع مسودة قانون الخدمة المدنية المقترح فيما يتعلق بتقييم الأداء.

وقد تضمن الدليل بعض الإتجاهات الحديثة في الفكر الإداري لا سيما فيما يتعلق بإدارة الكفايات.

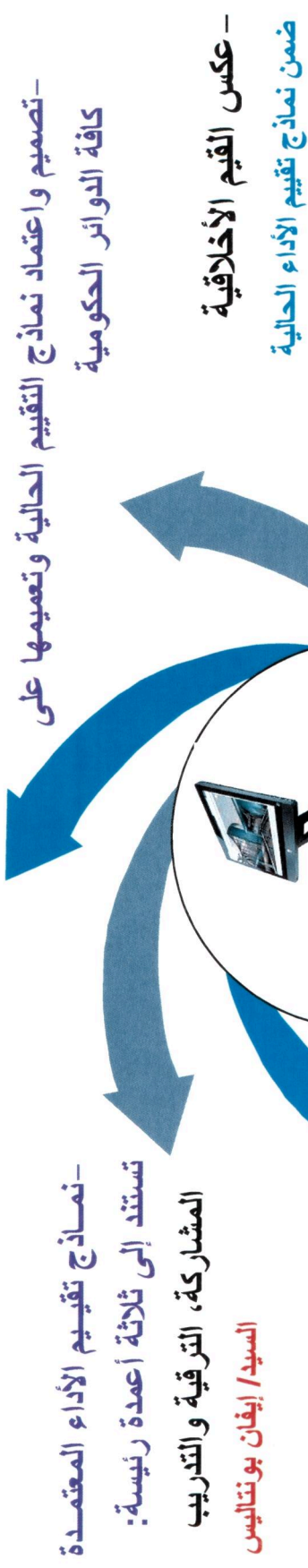
تجربة ديوان الموظفين العام في تطوير نظام تقييم الأداء

GPC experience in the developing of Performance Appraisal System



تجربة ديوان الموظفين العام في تطوير نظام تقييم الأداء

- دراسة نموذج تقييم الأداء السابق و تعديله والخروج بخمسة نماذج



-استحداث دائرة تقييم للأداء الوظيفي في الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية



دولة فلسطين
ديوان الموظفين العام



النظام الإلكتروني الموحد
لإدارة الموارد البشرية

موارد

الوصول للنظام

عبر البوابة الإلكترونية لديوان الموظفين العام
www.gpc.pna.ps
ومن خلال رابط نظام الموارد البشرية الموحد .



مميزات النظام

- يعمل من خلال شبكة الانترنت والاتترنت .
- واجهة تطبيق سهلة الاستخدام.
- القدرة على عرض وتحميل الصور.
- بناء الطرق والمسار الخاص بتسلسل الموافقات (Work Flow).
- المرونة العالية في التعامل مع المتغيرات التي تطرأ على التشريعات من خلال اعدادات خاصة.
- التوقيع الإلكتروني على المكاتبات والمراسلات.
- يدعم تفويض الصلاحيات بسهولة ويسر.
- مستوى متقدم ومتنوع في عمليات البحث.
- يمتاز بمستوى متقدم في مجال امن وحماية المعلومات.

نساعد باستقبال آرائكم واقتراحاتكم

العنوان: البيرة - أم الشرايعا

فاكس: +970-2-2971757

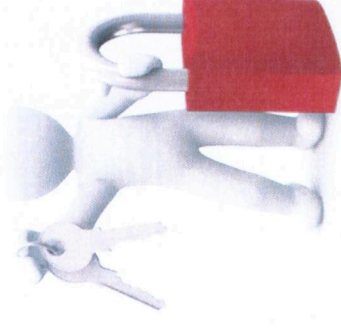
البريد الإلكتروني: it@gpc.gov.ps

عنوان البوابة الإلكترونية: <http://gpc.pna.ps>

gpc.pna

portalgpc

تعليق وتقييم لأجهزة الشبكة



الشركاء والتحول إلى التنمية

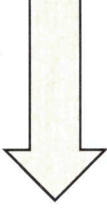
وزارة التنمية الاجتماعية

تقييم الأداء وأثره على قطاع التنمية الاجتماعية

هو تلك العملية المنظمة التي تقيس أداء الفرد في وظيفته و تتعرف على إنجازاته فيها بهدف زيادة فعالية الوصول إلى أهداف المؤسسة و مكافأة الفرد على إنجازاته و علاج نواحي قصوره .

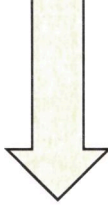
العناصر المحركة للأداء الوظيفي :

المعرفة = حجم المعلومات المخزونة
التعليم



المعرفة

المهارة = وضع المعلومة موضع التطبيق و استخدامها في تأدية العمل



المهارة

التدريب

القدرة = المعرفة X المهارة

الشركاء والتحول إلى التنمية

وزارة التنمية الاجتماعية

الوظيفة العمومية



(هدف المؤسسة العامة)

(مواطن)

الأداء

(موظف)



الشركاء والتحول إلى التنمية

وزارة التنمية الاجتماعية

ارتأت وزارة الشؤون الاجتماعية التحول من تقديم المساعدات والخدمات الاجتماعية للشعب الفلسطيني الى التنمية.

أي الانتقال من إغاثة الفئات المهمشة والضعيفة من الشعب الفلسطيني والذي يعاني بشكل عام من تعقيدات اجتماعية نفسية أمنية واقتصادية، لأسباب عدة أبرزها الاحتلال الى حماية ورعاية وتأهيل و تمكين هذه الفئات اجتماعيا ونفسيا واقتصاديا.

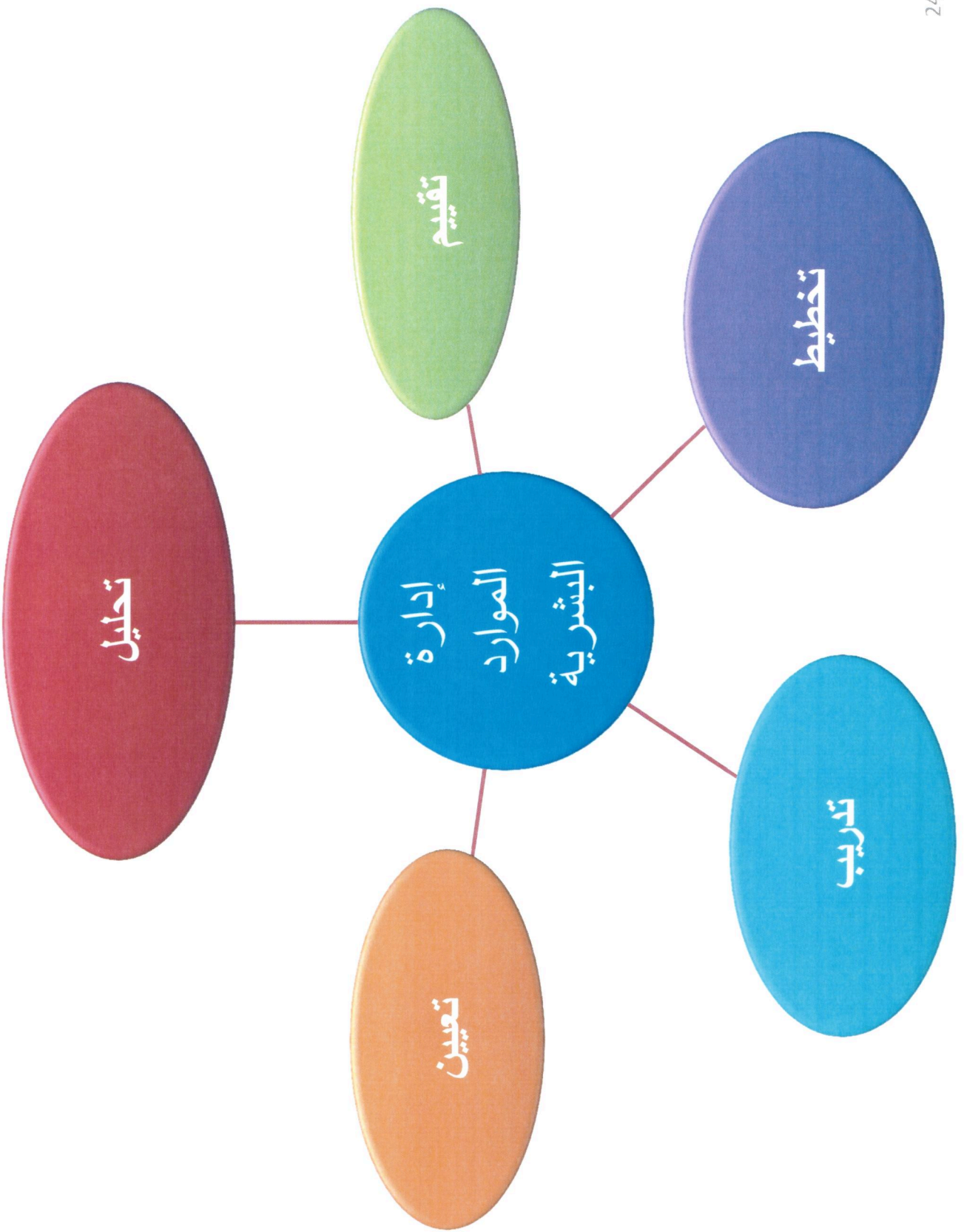
في المحصلة تهدف التنمية الاجتماعية إلى تحسين وتعزيز نوعية حياة الجميع والوصول الى مجتمع فلسطيني منيع ومتضامن ومنتج ومبدع، يحرر طاقات أفراد، يؤمن بالحقوق والمساواة والعدالة والشراكة والإدماج مما يعزز صمود الشعب الفلسطيني على أرضه.

الشركاء والتحول إلى التنمية

وزارة التنمية الاجتماعية

إن هذا التحول الاستراتيجي لأهداف المؤسسة يجب أن يواكبه تحول في سياسة المؤسسة و خططها الاستراتيجية وبرامجها وأنشطتها والتي يرسمها وينفذها موظفي المؤسسة وحيث أننا نعاني في فلسطين من ضعف في الموارد المالية ولكن هناك غنى في المورد البشري لذا يجب التركيز على الاستثمار في العنصر البشري وتحسين أدائه.





علاقة تقييم الأداء بسياسات تنمية الموارد البشرية

الرقم	سياسات الموارد البشرية	علاقة تقييم الأداء بهذه السياسات
-1	الوصف الوظيفي	يساعد في تحديد معايير الأداء المتوقعة من الموظف .
-2	الاختبار و التوظيف	يساعد تقييم الأداء في تحديد الشروط و المهارات المطلوبة في شأغلي الوظيفة .
-3	التدريب	تحديد الاحتياجات التدريبية .
-4	الترقية	التعرف على الأفراد الذين يستحقون الترقية
-5	الأجور	يعد الإدارة بمعلومات عن مدى نجاح نظام الأجور و الحاجة إلى تعديله.
-6	الحوافز	تسهيل توزيع الحوافز .
-7	التأديب	يفيد تقييم الأداء في تحديد حالات الجزاءات
-8	النقل و الندب و الإعارة	يساعد التقييم في اختيار الأفراد لهذه الواجهات .
-9	المسار المهني	تحديد المجالات التي يمكن للموظف أن يطور فيها قدراته .
-10	تخطيط القوى العاملة	تحديد فرص الترقية المتاحة و إمكانية شغلها من الموظفين في الحاليين ، و مدى الحاجة إلى أفراد جدد .
-11	الإشراف	من خلال تقييم الأداء يمكن اختيار نمط الإشراف المناسب على الأفراد لان تقييم الأداء يمد المشرف بقدر كبير من المعلومات حول الأفراد .
-12	المناخ التنظيمي	إذا تم تقييم الأداء بعدالة وموضوعية فان ذلك يشعر الموظف بان جهوده في محل التقدير و أنها لا تضيع هباءً منثوراً و أن الذين يبذلون الجهد المطلوب يحصلون على العائد المناسب فيشبع جو من الشعور بالعدالة ، و ترتفع الروح المعنوية و يسود مناخ تنظيمي صحي .

نسعى يوماً من خلال ما نقوم به مع شركائنا من الدوائر الحكومية وغير الحكومية، ومع الجهات الراعية والداعمة لأعمالنا، أن نحقق أهدافنا...

- يقول عماد الدين الأصفهاني:

”إني رأيت أنه ما كتب أحدُهم في يومه كتاباً إلا قال في غده، لو غير هذا لكان أحسن ولو زيد ذلك لكان يُستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك ذلك لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر.“