

# نظام تقييم وتصنيف الوظائف في حكومة عجمان



# المحتويات

المصطلحات والتعريفات	04
نطاق التطبيق	06
المقدمة	06
الأهداف	07
<b>القسم الأول: تقييم الوظائف</b>	08
<b>الفصل الأول: الإطار العام</b>	09
الأدوار والمسؤوليات	10
مفهوم تقييم الوظائف	11
مراحل تقييم وتصنيف الوظائف	12
سمات تقييم الوظائف	13
<b>الفصل الثاني: آلية تقييم الوظائف</b>	14
عوامل التقييم	15
العوامل الأساسية لتقدير الوظائف	15
العامل الأول: المعرفة (Knowledge)	16
البعد الأول: بُعد المعرفة	16
البعد الثاني: بُعد التطبيق	18
العامل الثاني: حل المشكلات والابتكار (Problem Solving)	20
العامل الثالث: عامل التواصل	27
البعد الأول: بُعد طبيعة التواصل	27
البعد الثاني: بُعد متطلبات تعدد الثقافات	29
العامل الرابع: التأثير	31
البعد الأول: بُعد التأثير المؤسسي	31
البعد الثاني: بُعد التأثير الشخصي	33

# المحتويات

العامل الخامس : "المسؤولية والمساءلة"	36
البعد الأول: طبيعة المسؤولية والمساءلة	36
البعد الثاني: نطاق المسؤولية والمساءلة	37
تحديد الدرجات ومراجعة النتائج	43
طريقة تقييم الوظائف باستخدام منهجية عامل النقاط	44
القواعد الأساسية لتقييم الوظائف	44
تحويل نقاط التقييم إلى الدرجة الوظيفية	45
<b>القسم الثاني: التصنيف الوظيفي والمجموعات الوظيفية</b>	46
الفصل الأول: التصنيف الوظيفي	47
مفهوم التصنيف الوظيفي Job Classification	48
الخطوط الإسترشارادية لكيفية تصنیف الوظائف وتحديد الفئات	48
جدول التصنيف الوظيفي	49
<b>الفصل الثاني: المجموعات الوظيفية</b>	51
Job Grouping/Job Families	52
الخطوط الإسترشارادية لتحديد المجموعات الوظيفية	52
أهمية وجود المجموعات الوظيفية	53
المجموعات الوظيفية الرئيسية في حكومة عجمان	54
<b>الملاحق</b>	60

# المصطلحات والتعريفات



## التفسير أو المعنى

## المصطلح

إمارة عجمان

الإمارة

حكومة عجمان

الحكومة

دائرة الموارد البشرية في حكومة عجمان.

دائرة الموارد البشرية

المرسوم الأميري رقم (4) لسنة 2017 بشأن إصدار قانون الموارد البشرية في حكومة عجمان ولائحته التنفيذية والأنظمة الصادرة بموجبهما.

القانون

أي دائرة أو مؤسسة أو هيئة أو مجلس أو جهاز أو إدارة أو أي منشأة أخرى تتبع لحكومة إمارة عجمان، وتكون موازنتها ضمن الموازنة السنوية لها، وتشتمل العبارة أي جهة أخرى يقرر التشريع المحلي الصادر بإنشائها، أو بإعادة تنظيمها، إخضاع موظفيها لأحكام قانون الموارد البشرية في حكومة عجمان.

الجهة الحكومية

نظام تقييم وتصنيف الوظائف في حكومة عجمان.

النظام

مدير عام الجهة الحكومية؛ ويشتمل المصطلح أيضاً المدير التنفيذي أو الأمين العام في الجهة الحكومية المعنية أو من في حكمهما.

المدير العام

ما يرد بتقسيم الهياكل التنظيمية للجهة من إدارات أو أقسام أو غيرها.

الوحدة التنظيمية

مجموعة من المهام والواجبات تحددها جهة مختصة، وتوكل الموظف القيام بها، بمقتضى أحكام هذا النظام وأي تشريع آخر أو تعليمات أو قرارات إدارية، وما يتعلق بذلك المهام من صلاحيات، وما يتربّع عليها من مسؤوليات.

الوظيفة

كل شخص طبيعي يشغل وظيفة مدنية من وظائف الجهة الحكومية المعنية أي كانت طبيعة عمله أو مسمى وظيفته، ولا تشمل العبارة العمال الذين تنظم شؤون استخدامهم لواحة أو نظم خاصة.

الموظف



## المصطلح

### التفسير أو المعنى

الإطار الذي يوضح التفسيرات أو الوحدات الإدارية التي تتكون منها الجهة الحكومية محدد فيه المستويات التنظيمية.

### الهيكل التنظيمي

مجموعة من الوظائف ذات الخصائص المتقاربة تكون سلسلة من الوظائف المتشابهة التي تتصاعد تدريجياً من حيث مستويات المعرفة والمهارات والقدرات (الكفاءات) وتمنح فرص التقدم في المسار الوظيفي الذي تنتهي إليه.

### المجموعة الوظيفية

المستوى الذي تنتهي إليه الوظيفة بناءً على طبيعة المهام والمسؤوليات الخاصة بها والصلاحيات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة.

### الفئة الوظيفية



يطبق هذا النظام على كافة الجهات الحكومية والتي يسري عليها القانون.

## المقدمة



لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية عجمان 2021، تبني دائرة الموارد البشرية بحكومة عجمان مجموعة من المبادرات بما يتماشى مع خططها الاستراتيجية التي من خلالها تسعي لتزويد الجهات الحكومية بالكفاءات والمعرفة البشرية لدعم تطوير العمل الحكومي والوصول إلى مستوى أكثر تميزاً من الأداء والانتاجية.

تعتبر عملية تقييم الوظائف حجر الأساس لكثير من أنشطة الموارد البشرية الحيوية؛ بداية من أنشطة تحديد القوى العاملة مروراً بمراحل التوظيف المختلفة وما يتبع ذلك من أنشطة التطور الوظيفي والترقي وأنشطة التدريب والتطوير، الأمر الذي يدفعنا إلى الإهتمام بإتباع منهجية فعالة لتقييم الوظائف في حكومة عجمان للوصول إلى تقييم صحيح وعادل للوظائف الحكومية على اختلاف الأدوار الوظيفية وإختلاف أنشطة الجهات الحكومية.

كما يدعم التصنيف الوظيفي بشكل أساسي عملية تحديد الفئات والمجموعات الوظيفية ضمن إطار واضح للتطبيق الفعال في الجهات الحكومية، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة وفعالية البيانات المستخدمة في عمليات تحديد الموارد البشرية، وإعداد خلط التدريب والتطوير، وخطط الترقى والإحلال الوظيفي وفق مسارات وظيفية محددة، ويخدم كثير من الأنشطة والتطبيقات ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية في الحكومة.

إنطلاقاً من الدور الذي تقوم به دائرة الموارد البشرية في تطوير منظومة تشريعات وسياسات متكاملة وفعالة للموارد البشرية على مستوى حكومة عجمان؛ وفي إطار سعيها الدائم لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في تنمية كفاءات الموارد البشرية يأتي إصدار نظام تقييم وتصنيف الوظائف في الحكومة لدعم التطبيق الفعال لأنظمة وأدلة وإجراءات الموارد البشرية في الجهات الحكومية وليكون مرجعاً عملياً ول يقدم منهجية موحدة تعتمد آلية واضحة ومحددة للوحدات التنظيمية المعنية بتقييم وتصنيف الوظائف بها.

يهدف النظام إلى تحقيق الآتي:

1. وضع منهجية موحدة وآلية معتمدة لتقدير وتصنيف الوظائف في الجهات الحكومية.
2. تحقيق العدالة والإنسجام بين الوظائف على مستوى الجهات الحكومية، من خلال ربط نتائج عملية التقييم الوظيفي بجدول الدرجات والرواتب المعتمد بهدف تحديد الدرجات لمختلف الوظائف بشكل دقيق وسليم.
3. المساهمة في رفع كفاءة أداء الوحدات التنظيمية من خلال التطبيق الفعال لمنهجية تقييم وتصنيف الوظائف وفق إستقصاءات التطبيق ومقتراحات التعديل في الجهات الحكومية.
4. المساهمة في رفع كفاءة الأداء الحكومي من خلال تصنیف الوظائف بشكل علمي ومدروس ضمن مجموعات وظيفية محددة.
5. المساهمة في عملية تحليل وتحطيم الهياكل الوظيفية وزيادة فاعليتها وتفادي أي تداخلات أو اختلافات بين الوظائف خلال عملية تطوير الهياكل الوظيفية.
6. المساهمة في الحد من التضخم الوظيفي من خلال توحيد المسميات الوظيفية في حكومة عجمان.
7. توفير المدخلات الأساسية لدعم خطط التدريب والتطوير وخطط الترقى والتعاقب الوظيفي وتطبيقات الموارد البشرية في الجهات الحكومية وإنشاء علاقات وظيفية بين الوظائف المتتابعة ضمن المجموعة الوظيفية بما يضمن حفظ المعرفة التراكمية للجهة الحكومية.
8. المساهمة في الحد من التداخلات المحتملة بين الأدوار الوظيفية المتتشابهة من خلال توحيد الفئات والمجموعات الوظيفية.

# القسم الأول: تقييم الوظائف



# 1

الفصل الأول:

## الإطار العام



## الأدوار والمسؤوليات



يساهم تحديد الأدوار والمسؤوليات للأطراف المعنية في فعالية التطبيق وتحقيق النتائج المرجوة من تطوير المنهجية الواردة في هذا النظام، ويوضح الجدول التالي تعاون الأطراف المعنية في عملية تقييم الوظائف:

### الأدوار والمسؤوليات

### الأطراف المعنية

- التعريف بالنظام والتوعية بما جاء فيه من آليات واجراءات وأحكام وشروط.
- تقديم الدعم الاستشاري اللازم لوحدات الموارد البشرية في الجهات الحكومية فيما يخص النظام.
- اجراء التحديات المطلوبة على المنهجية وفق إستقصاءات التطبيق ومقررات التعديل، وبحسب أفضل الممارسات التي تناسب مع احتياجات الجهات الحكومية وبما يواكب استراتيجية الحكومة.
- استقبال ومراجعة كشوفات تقييم الوظائف في الجهات الحكومية حسب الآلية المعتمدة في هذا النظام.
- اعتماد تقييم الوظائف المقدمه من قبل الجهات الحكومية.

دائرة

### الموارد البشرية

- توفير الدعم اللازم للوحدة التنظيمية المعنية بإدارة الموارد البشرية لتقييم الوظائف في الجهة الحكومية.
- الاعتماد المبدئي لكشف تقييم الوظائف في الجهة الحكومية لغايات رفعه للاعتماد النهائي إلى دائرة الموارد البشرية لتقييم الوظائف في حكومة عجمان.

مدير عام الجهة

### الحكومية

- تقييم الوظائف حسب الآلية المعتمدة في هذا النظام.
- مراجعة بطاقة الوصف الوظيفي للوظائف المطلوب تقييمها.
- الالتزام بتطبيق الأنظمة والقرارات الصادرة عن دائرة الموارد البشرية، فيما يتعلق بتقييم الوظائف.
- إعداد التقارير المطلوبة حول عدد الوظائف التي تم تقييمها وإعادة تقييمها في الجهة الحكومية وبيان التعديلات التي طرأت عليها.
- التواصل مع دائرة الموارد البشرية لأغراض الاستفسار بشأن ما ورد في النظام لضمان التطبيق الصحيح لمراحل عملية تقييم وتصنيف الوظائف.

وحدة الموارد

### البشرية بالجهة

### الحكومية

# مفهوم تقييم الوظائف



يقصد بتقييم الوظائف هي العملية الممنهجة التي يتم من خلالها فهم أبعاد الوظائف لتحديد حجم الوظيفة ووضع قيمة نسبية لكل وظيفة مقارنة بباقي الوظائف في الجهة الحكومية من حيث عدة عوامل أو أبعاد (الإختصاصات والواجبات والمسؤوليات والمهام للوظيفة، والمتطلبات والمؤهلات والمهارات الالزمة للوظيفة، والناتج المترتبة أو الأثر للوظيفة على المستوى المؤسسي)، لوضع هيكل فعال للدرجات الوظيفية والثبات الوظيفية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات.

تصميم إستراتيجية عادلة وفعالة  
للرواتب والمكافآت والمزايا

الحفاظ على جاذبية  
وتنافسية الجهة الحكومية  
في سوق العمل

وضع إطار قياسي  
لتحديد قيمة الوظيفة  
في الجهة الحكومية

تستخدم الجهات  
الحكومية تقييم الوظائف  
لأغراض مختلفة؛ من  
أهمها

بناء التكافؤ الداخلي  
وفعالية الهيكل  
التنظيمي

وضع إطار لإدارة  
الوظائف والمسؤوليات  
وتحديد الصلاحيات

تجسيد النمو أو التطور المحقق  
من خلال التدرج الوظيفي

## مراحل تقييم وتصنيف الوظائف

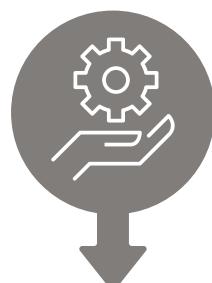
### فهم سياق الأعمال:

بداية من فهم الهيكل التنظيمي وإختصاصات الجهة الحكومية والخطط الإستراتيجية المعتمدة، وصولاً إلى تحليل الأوصاف الوظيفية ومراجعة الوثائق المتعلقة بالدور الوظيفي.



### فهم الوظائف والأدوار الفريدة:

استيعاب الأدوار الفريدة على نطاق أوسع من خلال إجراء مقابلات مع الأطراف المعنية مع الالتزام بالتوثيق.



### الإرشادات والتصنيف:

- تحديد إرشادات تصنيف الوظائف بكل عامل من عوامل الأداة من أجل ضمان الاتساق في التطبيق والحد من الذاتية.
- مراجعة واعتماد الإرشادات مع الأطراف المعنية.
- استخدام المنهجية المعتمدة في الحكومة لتقدير الوظائف.



### مراجعة التقييمات:

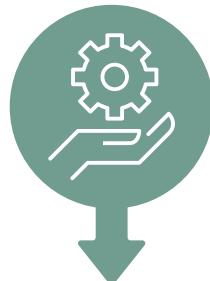
إجراء مواءمة أفقية ورأسيّة والتحقق من الجدوى لمراجعة الأدوار المجمعة مقابل بعضها وإجراء مقارنة نسبية داخل الوحدات التنظيمية وبينها.



## سمات تقييم الوظائف

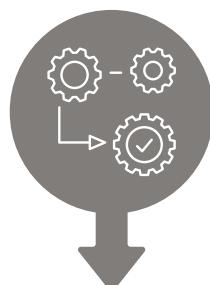
### عملية داخلية:

حيث يتم تقييم الوظائف داخل كل جهة حكومية بما يتوافق مع المهام والمسؤوليات المحددة والمعتمدة لكل وظيفة، وليس مقارنة بما هو سائد في سوق العمل.



### أسس موضوعية:

تتم عملية التقييم لكل وظيفة وفقاً لعوامل محددة مسبقاً، تشمل على جميع الجوانب التي تضيف تعقيراً إلى وظيفة ما مقارنة بأخرى.



### تقييم الدور الوظيفي:

يتم تقييم الوظيفة وليس الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة.



### الدرجة النسبية:

يتم مقارنة الوظيفة بغيرها من الوظائف داخل الجهة الحكومية، وتحدد لها درجة نسبية وفقاً لذلك.



# 2

الفصل الثاني:

## آلية تقييم الوظائف



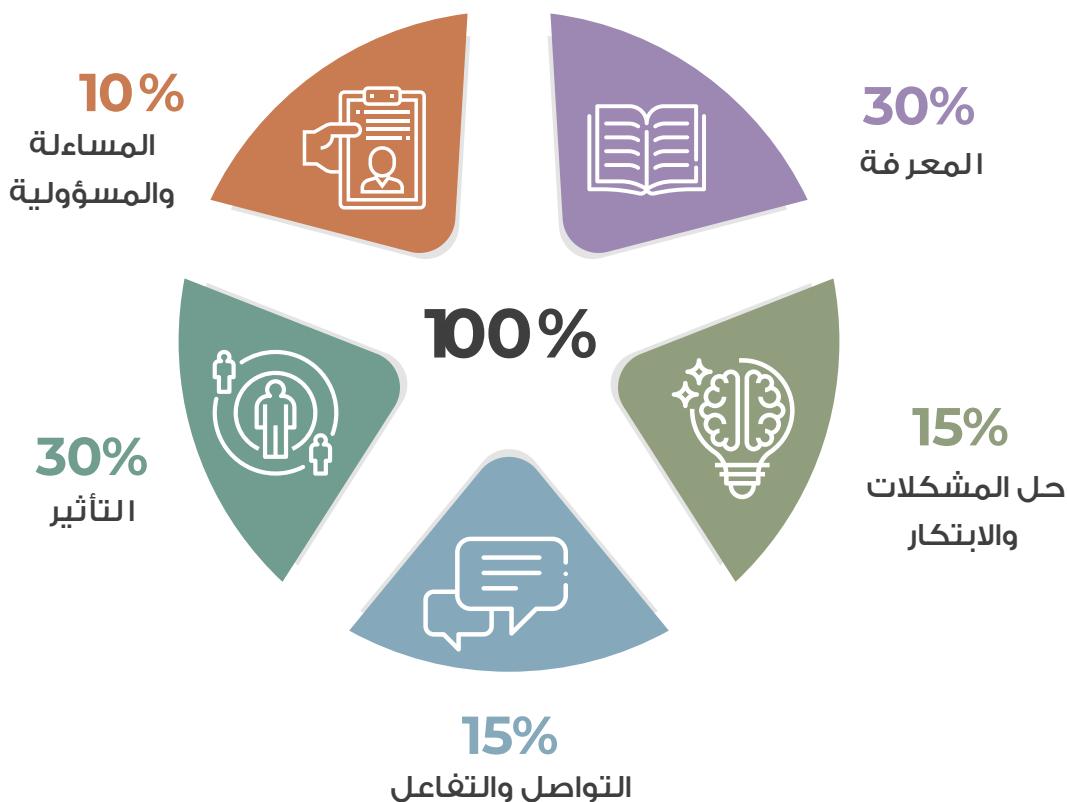
## عوامل التقييم



تستند الآلية المعتمدة في حكومة عجمان لتقييم الوظائف، على منهجية عامل النقاط (Point Factor Method)، في مقابل مجموعة من العوامل المحددة بدرجات معينة داخل نطاق تلك العوامل. حيث تحدد هذه الدرجات المستويات المتزايدة للعامل الموجود ضمن الوظائف.

### العوامل الأساسية لتقييم الوظائف:

تم تحديد العوامل التالية لتقييم الوظائف وتحديد قيمة وزن الوظيفة في الجهة الحكومية:



**البعد الأول:**  
طبيعة المساءلة  
**البعد الثاني:**  
نطاق المساءلة

**البعد الأول:**  
التأثير المؤسسي  
**البعد الثاني:**  
تأثير الشخص

**البعد الأول:**  
طبيعة التواصل والتفاعل  
**البعد الثاني:**  
متطلبات تعدد الثقافات

**البعد الأول:**  
بعد المعرفة  
**البعد الثاني:**  
بعد التطبيق

يُضاف قيمة النقاط إلى كل درجة داخل كل عامل. بمجرد اختيار الدرجة المناسبة لكل عامل، وبعد أن يتم جمع النقاط يتحول إجمالي النقاط هذا إلى درجة وظيفية.

# العامل الأول : المعرفة (Knowledge)



لهذا العامل بعدين وهما: المعرفة والتطبيق، ولا تكمن أهمية هذا العامل في تراكم المعرفة فحسب وإنما في التوقعات المتعلقة بكيفية تطبيق هذه المعرفة أيضاً وهو أمر مهم في تحديد قيمة الوظيفة. ولذلك، فإن كلاً البعدين مهمين بالنسبة للوظيفة.

## البعد الأول - بعد المعرفة

يعنى هذا البعد بقياس "المعرفة" الكلية المطلوبة، من أجل أداء العمل المُسند إلى الوظيفة بكفاءة. ويكون من (7) سبع درجات مختلفة لكل درجة تعريف خاص بها يمكّن المقيم من اختيار الدرجة المناسبة بناء على المعرفة المطلوبة للوظيفة كما هو موضح في الجدول أدناه:

التعريف	المستوى
<ul style="list-style-type: none"><li>مهارات لا تتطلب المعرفة بالقراءة والكتابة والحساب أو بقدر محدود منها.</li><li>المعرفة الأساسية بالإجراءات التشغيلية/ الكتابية.</li><li>يمكن قياس الوقت اللازم لتعلم الوظيفة بالأيام.</li></ul>	المهارات الأساسية Basic Skills
<ul style="list-style-type: none"><li>التمتع بمهارات العمل الأساسية ويشمل ذلك القدرة على القراءة والكتابة والقيام بالعمليات الحسابية البسيطة.</li><li>استخدام برمج الكمبيوتر الشائعة مثل البريد الإلكتروني وبرامج المراسلة الفورية ومعالجة النصوص وجداول البيانات والعرض التقديمي والتطبيقات المشابهة.</li><li>الاستخدام البسيط للرسومات والمواصفات والجداول والمخططات وما إلى ذلك.</li><li>يتطلب بعض التدريب على رأس العمل والخبرة العملية ولكن ليس التدريب المهني الرسمي.</li></ul>	التعليم الأساسي Basic Education
<ul style="list-style-type: none"><li>المعرفة بمجموعة من القواعد الموحدة والإجراءات والعمليات داخل مجال متخصص أو فني.</li><li>القدرة على جمع و/أو تنظيم و/أو تأليف و/أو تحليل البيانات عند إنجاز العديد من العمليات / الإجراءات المحددة ومتعددة الخطوات التي تتطلب معرفة واسعة ومفصلة إلى حد كبير بهذا المجال المتخصص.</li><li>القدرة على تشغيل المعدات الأكثر تعقيداً والتي تتطلب الحصول على تدريب متخصص على تشغيلها ولكن لا تتطلب امتلاك معرفة فنية عالية التخصص.</li><li>القدرة على استخدام برماج / حزم الكمبيوتر المتخصصة والمعقّدة.</li><li>القدرة على استخدام الرسومات والمواصفات والمخططات والجداول المعقّدة ونحوها.</li><li>المعرفة بالسياسات والإجراءات المستخدمة ضمن هذا التخصص وتحديد سياق عمل على أساس هذه التوجيهات.</li><li>يتطلب تدريباً موسعاً على رأس العمل والخبرة العملية، وقد يتطلب بعض التدريب المهني أو الاعتماد.</li></ul>	التعليم المهني / الفنى Vocational / Technical Education

- المعرفة بالمبادئ والمارسات في مجال مهني معترف به يتطلب تحضير أكاديمي موسع أو الإلمام بمجموعة واسعة من القواعد والعمليات والإجراءات ونحوها ضمن مجال محدد التخصص أو مجال فني.
- امتلاك معرفة عملية بالعمليات المعيارية في مجال فني مثل إجاده استخدام معدات فنية تتطلب معرفة بالخصائص الوظيفية لهذه المعدات.
- فهم ودمج وتلقي المعلومات المعقدة بشكل كبير داخل التخصص أو مجموعة المعرف الرسمية المعترف بها.

### التخصص الواحد Discipline

- المعرفة الواسعة بالعديد من التخصصات ضمن وظيفة ما والتي تشمل استخدام المعرفة النظرية الواسعة أو المعرفة المتقدمة بمجال متخصص، يتطلب عادة الحصول على درجة تعليم متقدمة من أجل القيام بمشاريع معقدة.
- فهم العلاقات المتبادلة بين هذه التخصصات ودمج هذه المعرفة لأداء الوظيفة.
- امتلاك خبرة كبيرة بالمسائل العملية للتخصصات من أجل قيادة ودمج وتجهيز العمل.

### التخصصات المتعددة Several Discipline

- المعرفة الواسعة بالنظريات والتقنيات الخاصة بوظيفة مُعينة تتضمن استخدام المعرفة النظرية الواسعة.
- فهم العلاقات المتبادلة بين التخصصات والوظيفة.
- امتلاك مستوى عالٍ من المهارات في تطبيق هذه المعرفة في إدارة شريحة كبيرة في الجهة الحكومية.

### الوظيفة الفردية Function

- تتطلب معرفة متقدمة بالنظريات والأساليب الخاصة بوظائف متعددة متنوعة والقدرة على دمج المعلومات المهمة من هذه المجالات المتعددة مع بعضها البعض.
- تتطلب معرفة نظرية وعملية بالشراائح الرئيسية للجهة الحكومية.
- امتلاك مستوى عالٍ من المهارات في تطبيق هذه المعرفة في إدارة شرائح كبيرة من الجهة الحكومية.
- يتطلب الدور الوظيفي معرفة بالأعمال بصورة أوسع من مجرد المعرفة بمجال مهني.

### الوظائف المتعددة Diverse

#### مثال:

تتطلب الوظائف في المستوى الأخير من الدرجات الوظيفية امتلاك المهارات الأساسية فقط بينما بالنسبة للمستوى الأعلى، تتطلب الوظائف امتلاك معرفة متعمقة وواسعة والقدرة على دمج المعلومات في الوظائف المتخصصة المتعددة. وتعكس الدرجات "1" و"2" و"3" المعرفة بالإجراءات العملية وعمليات العمل المحددة. وتعكس الدرجات "4" و"5" الخبرة والتخصص - وتمثل هاتان الدرجات المعرفة التي يتم اكتسابها بصورة عامة من خلال الدراسة الجامعية. وتعكس الدرجات "6" و"7" الخبرة الواسعة والعميقة والاتقان كما هو موضح في الجدول أدناه.

## **البعد الثاني - بُعد التطبيق**

يُعنى هذا البعد بكيفية استخدام وتطبيق المعرفة المطلوبة. حيث أن في المستويات الوظيفية الأخيرة، تتراوح التعريفات ما بين التنفيذ المباشر للعمل على أساس ممارسة المهارات وتطبيق المعرف المكتسبة. وعكس المستويات المرتفعة متطلب دمج هذه المعرفة وتطوير مبادئ استراتيجية أو فنية جديدة. ومن غير المعتاد، ولكن ليس من المستحيل، أن تطلب وظيفة مستوى معرفة و/أو تطبيق أعلى من الوظيفة التي تعلوها في الدرجة، إلا أنه من الممكن أن يكون للوظيفتين نفس المستوى من المعرفة و/أو التطبيق (رغم أن درجات العوامل الأخرى سوف تختلف بالضرورة).

المستوى	التعريف
<b>أساسي Basic</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• إتباع قواعد بسيطة وأداء مهام روتينية متكررة أو عمليات تشمل عادة التعليمات التالية.</li><li>• تشغيل معدات بسيطة.</li><li>• تنوع محدود أو خفيف في المهام.</li></ul>
<b>التطبيق Applying</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• جمع البيانات الموضوعية والقابلة لقياس و/أو تنظيمها و/أو التحقق منها و/أو جمعها و/أو تقييمها عند إنجاز العديد من الإجراءات المحددة متعددة الخطوات.</li><li>• تشغيل معدات أكثر تعقيداً تتطلب بعض التدريبات أو التجارب السابقة.</li><li>• إدخال بعض التغييرات البسيطة في الروتين أو التسلسل في المهام المتكررة.</li><li>• تشمل المهام الخطوات أو العمليات أو الطرق ذات الصلة.</li></ul>
<b>الفهم Understanding</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحديد سياق العمل على أساس التوجيهات.</li><li>• تعديل العمليات والطرق الحالية.</li><li>• يتطلب استخدام العديد من العمليات والطرق المختلفة غير المرتبطة ببعضها.</li><li>• يشمل تقييم الظروف غير الاعتيادية والتغييرات في المنهج والبيانات غير المكتملة أو المتعارضة.</li></ul>
<b>الدمج Integration</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• توجيه عملية تطبيق المبادئ الحالية.</li><li>• توجيه عملية وضع السياسات الجديدة.</li><li>• أداء مجموعة واسعة من المهام المتربطة وغير المعيارية.</li></ul>
<b>الاتقان Mastery</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تطبيق خبرة متقدمة من أجل تطوير مبادئ جديدة قد تكون استراتيجية أو فنية بطبعتها.</li><li>• يتطلب امتلاك خبرة متعمقة/ درجة عالية من الاتقان.</li></ul>

## مصفوفة عامل المعرفة والتطبيق

نورد فيما يلي المصفوفة التي يلزم استخدامها عند تقييم هذا العامل. تُعرض المعرفة على المحور الرأسى. يُعرض التطبيق على المحور الأفقي. تُعرض النقاط في كل خلية لكل مجموعة من الدرجات. تُعرض النقاط المؤقتة في أسفل الزاوية اليمنى من كل خلية.

التطبيق							
الاتقان	الدمج	الفهم	التطبيق	أساسي			
Mastery	Integrating	Understanding	Applying	Basic			
E	D	C	B	A	الدرجة		المعرفة
120	85	60	40	30	1		المهارات الأساسية (Basic skills)
130	98	70	48	35			
140	103	75	52	40	2		التعليم الأساسي (Basic Education)
152	118	87	62	47			
163	124	94	68	54	3		التعليم المهني / الفني (Vocational/Technical Education)
177	140	108	80	62			
190	150	118	89	73	4		المجال (Discipline)
206	168	134	103	83			
221	181	148	117	98	5		التخصصات المتعددة (Several Disciplines)
240	201	166	134	111			
258	219	185	154	132	6		الوظيفة الفردية (Single Function)
279	240	205	175	150			
300	265	230	205	180	7		الوظائف المتعددة (Diverse)
	283	248	218	193			

### ارشادات

تعكس المناطق المظللة على المصفوفة التقييمات غير مرجعة الحدوث. تمثل التقييمات المظللة الموجودة بالقرب من مركز المصفوفة التقييمات الأكثر احتمالية للاستخدام عن التقييمات الواردة في الأطراف. إذا قام المقيمون بتقييم الوظائف باستخدام هذه المجموعات، فمن المقترح أن تتم مراجعة محتوى الوظيفة والتقييم مجدداً لضمان ملائمتهم.

## العامل الثاني:

### حل المشكلات والابتكار (Problem Solving)



يوضح هذا العامل مدى صعوبة المشكلات التي يتعيّن حلها ومدى ضرورة ممارسة الحكم والتحليل في تقييم المشكلات وتقديم الحلول البديلة ومدى توفر المساعدة. ويتم التركيز على المشكلات الأكثر أهمية أو الرئيسية المراد حلها. ويشمل ذلك التبرير والتقييم والحكم والاختيار من بين البدائل في حل المشكلات. ونظرًا لأن معظم الوظائف تواجه مجموعة متنوعة من المشكلات، يجب تقييم هذا العامل في سياق المتطلبات العاديّة التي تتم مواجهتها والتي يُتوقع حلها من خلال الوظيفة.

**يراعي عامل حل المشكلات ما يتطلبه الدور الوظيفي وليس ما يمكن لشاغل الوظيفة إدارته.**

التعريف	المستوى	الدرجة
<p><b>تحديد المشكلة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تُحدد المشكلات بوضوح وتكون متكررة.</li> </ul> <p><b>تحديد الحل :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تكون الحلول واضحة ويكون هناك عدد قليل للغاية من البدائل الواضحة.</li> <li>يمكن الوصول إلى الحلول وتطبيقها بصورة فورية.</li> </ul> <p><b>توفر التوجيه:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تتوفر الإجراءات التفصيلية والمعاييرات الفنية أو الموارد الأخرى بصورة دائمة.</li> <li>تحال المشكلات التي لا يمكن حلها بسرعة إلى المشرفين أو زملاء العمل.</li> </ul> <p><b>مراجعة الحل :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يخضع العمل لمراقبة متكررة ودقيقة.</li> <li>يمكن اكتشاف الأخطاء المحتملة بسهولة وسرعة.</li> </ul>	محدد Defined	A
<p><b>تحديد المشكلة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تكون المشكلات معروفة ومحدة وواضحة بسهولة.</li> </ul> <p><b>تحديد الحل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>اختيار ومقارنة الاختيار الأفضل من بين مجموعة من الإجراءات / الحلول المحددة أو الممارسات المعيارية أو التعليمات.</li> <li>يكون الحل واضح بسهولة بصورة عامة ويمكن تطبيقه بسهولة.</li> </ul> <p><b>توفر التوجيه:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الرجوع إلى الإجراءات والمعاييرات الفنية وزملاء العمل والمشرفين.</li> </ul> <p><b>مراجعة الحل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يخضع العمل لمراجعة متكررة.</li> </ul>	روتيني Routine	B

التعريف	المستوى	الدرجة
<p><b>تحديد المشكلة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تنسم المشكلات بالتنوع، ولكنها متشابهة في الوقت ذاته.</li> <li>يتطلب قدراً من تقصي الحقائق من أجل تحديد المشكلات.</li> <li>استخدام إجراءات تحليلية محددة جيداً وبسيطة للمساعدة في توضيح المشكلات.</li> </ul> <p><b>تحديد الحل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>اختيار الخيار الأفضل من بين مجموعة محددة من الإجراءات أو على أساس الأولوية.</li> <li>قد تتطلب التوصيات استخدام إجراءات تحليلية محددة جيداً وبسيطة.</li> <li>إصدار قرارات بشأن تسلسل العمليات والإعداد والعمليات.</li> </ul> <p><b>توفر التوجيه:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تُحدد العمليات وتوثق بصورة عامة.</li> <li>توفر المساعدة من زملاء العمل أو المشرفين.</li> </ul> <p><b>مراجعة الحل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يخضع العمل لمراجعة دورية.</li> </ul>	<b>مماضي</b> Similar	<b>C</b>
<p><b>تحديد المشكلة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> حل المشكلات المتنوعة وغير الروتينية.</li> <li> قد تتطلب المشكلات توضيح وتحديد.</li> <li> يتطلب أساليب حل المشكلات الأساسية من أجل تحديد المشكلات بصورة واضحة.</li> </ul> <p><b>تحديد الحل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> استخدام الخبرات السابقة (سواء الخبرات الخاصة أو خبرات الآخرين في الدور الوظيفي) في تحديد الخيار الأنسب أو تعديل الطرق الحالية أو تحسينها.</li> <li> تفيد الحلول غالباً العمليات وأو الإجراءات وأو الأدوات الحالية وتحسينها.</li> </ul> <p><b>توفر التوجيه:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> تتوفر المساعدة من خلال السياسة التشغيلية وأو زملاء العمل وأو المشرفين.</li> <li> مراجعة الحل.</li> <li> ينفذ العمل تحت التوجيه العام.</li> </ul>	<b>متغير</b> Varied	<b>D</b>

التعريف	المستوى	الدرجة
<p><b>تحديد المشكلة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تنسم المشكلات بالاختلاف، ولكنها مرتبطة ببعضها.</li> <li>إجراء تحليل وبحث من أجل تحديد المسائل / المشكلات.</li> <li>تطلب العديد من المشكلات استخدام أساليب تحليلية أو أساليب لحل المشكلات من أجل تحديد السبب.</li> </ul> <p><b>تحديد الحل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>لا تظهر الحلول بسهولة.</li> <li>يتطلب إجراء تقييم وتفسير وتعديل لاختيار سياق العمل المناسب.</li> <li>استخدام الخبرات السابقة أو السوابق في تحديد الخيار الأنسب أو تهيئة الطرق الحالية من أجل حل المسائل.</li> </ul> <p><b>توفر التوجيه:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>استشاره الآخرين بصورة دائمة عند تحديد الطريقة المناسبة.</li> <li>توقع المشكلات المستقبلية.</li> </ul> <p><b>مراجعة الحل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ينفذ العمل بصورة مستقلة، ولكن تتم مراجعته في المراحل المهمة.</li> </ul>	<b>E</b> <b>متعدد</b> Diverse	
<p><b>تحديد المشكلة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ال المشكلات غير محددة وقد لا توفر معلومات كافية لتحديد المشكلة.</li> <li>تحديد أنواع البيانات التي تحتاج إلى جمعها وتحليلها.</li> <li>يتطلب تفكير تصوري لفهم المسائل المعقّدة وتضمّناتها.</li> </ul> <p><b>تحديد الحل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>قد تحتاج الحلول إلى استنباطها على أساس معلومات محدودة.</li> <li>استخدام التجارب السابقة (الخاصة والجماعية) من أجل إنشاء الحل الأنسب.</li> <li>تطلب عملية إصدار القرارات أو حل المشكلات فهم السياسات والعمليات الحالية وتوسيع نطاقها.</li> <li>يتطلب تنفيذ الحل غالباً أفق زمني أطول.</li> </ul> <p><b>توفر التوجيه:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توجيه الحكماء الجماعية للآخرين وخاصة في المجالات الأخرى.</li> <li>توفر سوابق محدودة أو توجيه محدود عبر سياسة الجهة الحكومية.</li> <li>يجب أن تراعي الحلول الجوانب المتعددة والتضمّنات المستقبلية.</li> </ul> <p><b>مراجعة الحل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ينفذ العمل بصورة مستقلة ولكنه يخضع للمراجعة.</li> </ul>	<b>F</b> <b>واسع</b> Broad	

التعريف	المستوى	الدرجة
<p><b>تحديد المشكلة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد وحل المسائل المعقّدة إذا لم تتطبق المبادئ الأساسية بصورة واضحة أو إذا بدا أن البيانات متعارضة.</li> <li>يتطلب إجراء تحليل شامل وموسع لتحديد المشكلة والحل.</li> </ul> <p><b>تحديد الحل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تتوفر سابقة عامة فقط للمساعدة في حل بعض التعقيّدات غير المتوقعة.</li> <li>تتضمن التوصيات تفكيراً مستقلاً ومتكراً.</li> <li>يتطلب حكماً لوضع وتطبيق حلول ومفاهيم جديدة.</li> </ul> <p><b>توفر التوجيه:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تطلب الحلول غالباً استخدام موارد من خارج الجهة الحكومية من أجل الحصول على البيانات أو المشورة أو ما إلى ذلك.</li> </ul> <p><b>مراجعة الحل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تؤثر القرارات على السياسة التنظيمية العامة.</li> <li>يُقدم التوجيه العام والمراجعة فقط.</li> </ul>	<b>مُعقد</b> <b>Complex</b>	<b>G</b>
<p><b>تحديد المشكلة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تكون المشكلات غير متكررة وغالباً ما تكون جديدة.</li> <li>تحمل مسؤولية دراسة المشكلات الرئيسية في الجهة الحكومية وحلها.</li> <li>يتطلب إجراء تحليل شامل وموسع لفهم المسائل المعقّدة وعلاقاتها المتبدلة.</li> <li>يتطلب تحديد المسائل الحصول على مدخلات من مصادر متعددة، داخلية وخارجية.</li> </ul> <p><b>تحديد الحل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>حل المشكلات باللغة التعقيد في حالة عدم اطباقي المبادئ الرئيسية أو إذا بدا أنها متعارضة أو إذا كانت البيانات متضاربة أو غير مقنعة.</li> <li>يتطلب تحليلاً شاملاً وموسعاً.</li> <li>يتطلب تفكيراً أصلياً وحكماً نقدياً وتفكيراً ابتكارياً من أجل وضع حلول ومفاهيم جديدة.</li> </ul> <p><b>توفر التوجيه:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تطلب الحلول غالباً استخدام موارد من خارج الجهة الحكومية من أجل الحصول على البيانات أو المشورة أو ما إلى ذلك.</li> <li>تتوفر غالباً استشارات محدودة أو لا تتوفر إطلاقاً.</li> </ul> <p><b>مراجعة الحل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>العمل تحت التوجيه الإداري والمراجعة المحدودة.</li> <li>تؤثر المسائل على توجه الجهة الحكومية.</li> <li>قد تطور طرق جديدة بالكامل لتنفيذ العمليات.</li> </ul>	<b>مُعقد للغاية</b> <b>Highly Complex</b>	<b>H</b>

التعريف	المستوى	الدرجة
<p><b>تحديد المشكلة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• حل المسائل بالغة التعقيد والجديدة ذات التأثير و/أو العواقب بعيدة المدى.</li> </ul> <p><b>تحديد الحل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قد يكون للحلول صوراً متعددة.</li> <li>• ويمتد تأثير هذه المسائل لسنوات عديدة في المستقبل.</li> <li>• يتطلب أفقاً زمنياً كبيراً لتقدير فعالية الحلول.</li> </ul> <p><b>توفر التوجيه:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يكون للحلول غالباً تأثير طويل الأجل واستراتيجي على الجهة الحكومية وقد تؤثر الحلول أيضاً على صورة الجهة الحكومية.</li> </ul> <p><b>مراجعة الحل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• العمل تحت إشراف ومراجعة إدارية واسعة النطاق للغاية.</li> </ul> <p>تُتخذ الإجراءات بصورة فردية أو بالتشاور مع القيادة العليا بالإمارة.</p>	<b>جديد</b> Novel	

#### عند تحديد الدرجة المناسبة ، يجب مراعاة المسائل التالية:

- درجة تعقيد أنواع المشكلات التي يتوقع عادةً أن تواجهها الوظيفة، ولا يتضمن ذلك أنواع المشكلات غير المرجحة أو غير المعتادة.
- توافر الحلول البديلة للمشكلات التي تتم مواجهتها.
- مدى تقيد عملية اتخاذ القرار بالسياسات والإجراءات التنظيمية.
- تواجد الموارد أو الأشخاص أو المواد الازمة لمساعدة في أنشطة حل المشكلات.

## مصفوفة حل المشكلات

فيما يلي المصفوفة التي يجب استخدامها عند تقييم هذا العامل؛ وهناك بعد واحد فقط لهذا العامل. تُعرض النقاط في كل خلية لكل درجة. تُعرض النقاط المؤقتة في أسفل الزاوية اليمنى من كل خلية.

### حل المشكلات والابتكار

الدرجة	A	B	C	D	E	F	G	H	I	النقط
جديد	Defined	Routine	Similar	Varied	Diverse	Mitigated	Broad	Complex	Highly Complex	Novel
150	15	20	27	36	48	65	87	117	133	102

تشير المستويات المنخفضة من هذا العامل إلى وجود **مشكلات روتينية ذات بدائل محدودة** حيث يكون استدعاء الإجراءات المحددة مسبقاً أمراً مطلوبًا. بينما تتضمن المستويات العالية من هذا العامل تحليلاً أصلياً وحل للمشكلات **المعقدة مع تأثير / عواقب بعيدة المدى**.

## ارشادات

ترتبط مراجعة درجات هذا العامل مع عامل المعرفة والتطبيق والمستويات العالية لحل المشكلات بالمستويات المرتفعة من المعرفة. وتمثل الفرضية في الاستفادة من المعرفة المطلوبة.. يوضح المخطط التالي درجة حل المشكلات العادلة على أساس تقييم المعرفة/ التطبيق. تكون الدرجات الموضحة بين قوسين أقل احتمالية للوقوع.

الاتقان	الدمج	الفهم	التطبيق	أساسي
Mastery	Integrating	Under standing	Applying	Basic

E	D	C	B	A	الدرجة	المعرفة
			(B),A	A	1	المهارات الأساسية
			B	B,(A)	2	التعليم الأساسي
		E,D,(C)	D,C	C	3	التعليم المهني / الفني
	(G),F,(E)	(F),E,D	D,(C)		4	التخصص الواحد
	G,F	F,(E)			5	التخصصات المتعددة
(I),H	H,G				6	الوظيفة الفردية
I	H				7	الوظائف المتعددة

## العامل الثالث: عامل التواصل



يقيس هذا العامل مهارات التواصل والتفاعل بين الأشخاص التي تتطلبها الوظيفة، و مدى احتياج الوظيفة للتعاون والدقة في التعامل مع الآخرين ودرجة تعقيد ذلك التواصل. كما يراعي هذا العامل أيضًا مستوى تعقيد هذا التواصل وطريقته الذي يتراوح ما بين المجاملة الأساسية إلى الإنقاذه. ويكون هذا العامل من بعدين: طبيعة التواصل ومتطلبات تعدد الثقافات في الجهة الحكومية.

### البعد الأول: بعد طبيعة التواصل

يوضح هذا البعد أنواع التواصل والتفاعل الأكثر نموذجية والتي من المتوقع حدوثها داخل وخارج الجهة الحكومية باستثناء التعاملات بين الموظفين المباشرين أو المشرفين / المديرين المباشرين. على الرغم من أن بعض الوظائف موجهة داخليًا بصورة واضحة وبعض الوظائف موجهة خارجيًا، إلا أن الوظيفة لا تسجل بالضرورة درجة أعلى بسبب متطلب التواصل الخارجي مقابل التواصل الداخلي. الوظائف في المستويات الوظيفية الأخيرة، تقتصر عمليات التواصل والتفاعل في الغالب على التبادل الفعلي للمعلومات، الأمر الذي يتطلب مجاملة ولهفة. أما الوظائف في المستويات المتوسطة، تتوالى الوظائف بصورة منتظمة مع الآخرين بشأن حل المشكلات و المسائل. أما في المستويات العليا، يتطلب دورها الوظيفي التحليل بالإقناع الدبلوماسي عند التعامل مع صناع القرار الرئيسيين.

التعريف	المستوى	الدرجة
<ul style="list-style-type: none"><li>تفاعل محدود مع الآخرين.</li><li>إظهار الاحترام واستخدام المهارات اللغوية الأساسية.</li><li> تكون الاتصالات الداخلية أو الخارجية محدودة.</li></ul>	أساسي Basic	1
<ul style="list-style-type: none"><li>إظهار الابتكار.</li><li>قد يكون الاتصال مستمراً وقد يكون مطلوباً لحفظه على علاقة عمل مستمرة.</li><li>استخدام المهارات الكتابية والشفهية الأساسية للرد على الاستفسارات والتي تكون بصورة معيارية عادة.</li><li>تبع طبيعة التواصل والتفاعل نمطاً محدداً.</li></ul>	روتيني Routine	2
<ul style="list-style-type: none"><li>نقل وتبادل المعلومات الواقعية بطرق روتينية.</li><li>قد يتطلب الاتصال من أجل حل أو مناقشة مشكلات متباينة أو التعاون بشأن الإجراءات أو المعاملات.</li><li>عادة ما يكون الجمهور على دراية بالموضوع.</li><li>تقديم الردود الخطية في مجموعة متنوعة من الأشكال.</li></ul>	التبادل Exchange	3

التعريف	الدرجة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تفسير أو شرح البيانات أو المعلومات من أجل إيصال الرسائل المقصودة.</li> <li>• يتطلب معرفة بسياسات الجهة الحكومية وممارساتها وإجراءاتها.</li> <li>• عادة لا يكون الجمهور على دراية بالموضوع.</li> <li>• يتطلب إجراء مراجعة موضوعية لمشكلات العمل الصعبة والحصول على التعاون أو الموافقة، كما يتطلب قدراً كبيراً من الدهاء.</li> <li>• تحديد أفضل شكل للمراسلات الخطية.</li> </ul>	<b>التفسير</b> <b>Interpret</b> <span style="float: right;">4</span>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكييف الأسلوب واستخدام الإقناع من أجل توصيل الرسائل.</li> <li>• قد تكون المشكلات معقّدة أو قد تكون وجهات نظر الجمهور متباينة أو قد تكون المعلومات غير روتينية طبيعتها.</li> <li>• يتطلب قدرًا كبيرًا من المهارة في التأثير على تقبل الآخرين للإجراءات والقرارات التي تم إصدارها.</li> <li>• يتطلب تقديم التحليل والدفاع عنه والحصول على التعاون والحصول على الموافقة.</li> <li>• وقد تتضمن إجراء أعمال ذات طبيعة مهمة.</li> <li>• تقديم المشورة المتكررة للآخرين بشأن المسائل المعقّدة.</li> </ul>	<b>التأثير</b> <b>Influence</b> <span style="float: right;">5</span>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتضمن هذا البعد تطوير استراتيجيات للتواصل ويطلب التحليل بمهارات إقناع كبيرة.</li> <li>• حل النزاعات المعقّدة وإدارة وجهات نظر الجمهور المختلفة.</li> <li>• تكون عمليات التواصل والتفاعل حساسة للغاية وتحتاج التحليل بمستوى استثنائي من الابلاقة والدبلوماسية.</li> <li>• تحمل المسؤلية عن تسهيل الاتفاق بين الأطراف المتعارضة بشأن المسائل المهمة.</li> <li>• يلزم التحليل بمهارات تواصل قوية من أجل التوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتعارضة.</li> </ul>	<b>التفاوض</b> <b>Negotiation</b> <span style="float: right;">6</span>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التفاعل المنتظم والمستمر والمكثف أو التشاركي والتأثير على صناع القرار الرئيس بين الداخليين والخارجيين بشأن المسائل التي تتضمن وتحتاج التزاماً كبيراً.</li> <li>• يجب إقناع صناع القرار الرئيسيين.</li> <li>• التأثير بقوة على الأمور التي تتضمن مشكلات صرحة وحساسة وطويلة الأجل.</li> <li>• إدارة عمليات التواصل والتفاعل / القرارات الاستراتيجية على مستوى الجهة الحكومية.</li> <li>• تمثيل الجهة الحكومية.</li> <li>• امتلاك سلطة التسوية لتحقيق أهداف الجهة الحكومية.</li> </ul>	<b>التفاوض الاستراتيجي</b> <b>Strategic Negotiation</b> <span style="float: right;">7</span>

## البعد الثاني: بعد متطلبات تعدد الثقافات

إن وجود متطلبات تعدد الثقافات يضيف إلى مستوى تعقيد الوظيفة ومن ثم يمكن أن يزيد من درجة تقييم الوظيفة. وفيما، ويشتمل تعريف مصطلح "تعدد الثقافات" نطاق التنوع الذي قد يكون موجوداً ضمن مسؤوليات الدور الوظيفي والمتعلقة بمزيج التنوع الدولي والاجتماعي والاقتصادي. حيث أصبح مستوى مهارات العلاقات الشخصية والبشرية أكثر تعقيداً ويزداد صعوبة مع تزايد تنوع وتعدد الثقافات. حيث يعني هذا البعد بقياس متطلبات العمل والاندماج بين الثقافات من منظور دولي واجتماعي واقتصادي. ولا تؤدي الحدود الجغرافية المتعددة (الحدود الدولية) بالضرورة إلى خلق بيئة متنوعة ثقافياً. هناك حالات يكون فيها فروق ثقافية داخل الحدود الدولية بينما هناك حالات أخرى تكون فيها تشابه بين العادات الثقافية عبر الحدود الدولية.

من المعترض أن يعكس هذا البعد مسؤولية الدور الوظيفي، وليس المكان أو الموظفين. لا يراعي هذا البعد كذلك حقيقة أن الوظيفة قد تتوارد في ثقافة / دولة مختلفة لأجل الملائمة.. ولا يقصد بهذا البعد استخدام لغات مختلفة بين زملاء العمل داخل مكان معين. إنما ما ينبغي مراعاته في هذا البعد القدرة على تولي المسائل الإدارية وحلها وإدارة عمليات التواصل في سياق ثقافي آخر.

المستوى	التعريف
متجانس Homogenous	<ul style="list-style-type: none"><li>إدارة المسائل ضمن ثقافة مشتركة واحدة.</li><li>يتطلب قدرًا بسيطًا من التنوع الثقافي.</li><li>يعكس المستوى الأكثر استخدامًا.</li></ul>
متوسط Moderate	<ul style="list-style-type: none"><li>إدارة مسائل متنوعة عبر ثقافات مختلفة.</li><li>يتطلب قدرًا من الوعي والاحترام للتنوع الثقافي.</li><li>يجب أن يتضمن أكثر من دولة و/أو تنوع ضئيل على المستوى العرقي والاجتماعي والاقتصادي.</li></ul>
متعدد Significant	<ul style="list-style-type: none"><li>إدارة مسائل متنوعة عبر العديد من الثقافات.</li><li>يتطلب قدرًا من الوعي والاحترام والقدرة على التوفيق بين التنوع الاقتصادي.</li><li>يجب أن يتضمن أكثر من دولتين و/أو تنوع عرقي و/أو اجتماعي واقتصادي قابل للقياس.</li><li>سوف يتحمل الدور الوظيفي مسؤوليات إقليمية وقد يكون مسؤولاً عن عدة مناطق.</li></ul>
عالمي Global	<ul style="list-style-type: none"><li>العمل على الصعيد العالمي وإدارة المسائل في ثقافات وطنية مختلفة بصورة كبيرة و/أو تنوع كبير في الجوانب العرقية والاقتصادية والاجتماعية.</li><li>يتطلب قدرًا من الوعي والاحترام والقدرة القوية على التوفيق بين الفروق الثقافية على المستوى العالمي.</li><li>التوارد الكثيف في عدة دول في ما لا يقل عن ثلاثة مناطق من المناطق العالمية الخمسة.</li></ul>

## مصفوفة عامل التواصل والتفاعل

نورد فيما يلي المصفوفة التي يلزم استخدامها عند تقييم هذا العامل. تُعرض طبيعة التفاعل على المحور الرأسى. تُعرض المتطلبات متعددة الثقافات على المحور الأفقي. تُعرض النقاط في كل خلية لكل مجموعة من الدرجات. تُعرض النقاط المؤقتة في أسفل الزاوية اليمنى من كل خلية.

### المتطلبات متعددة الثقافات

عالمي Global	متعدد Significant	متوسط Moderate	متجانس Homogenous
-----------------	----------------------	-------------------	----------------------

D	C	B	A	طبيعة التفاعل
60	40	25	15	أساسي Basic
65	44	29	18	
70	48	32	20	روتيني Routine
76	53	37	24	
82	58	41	27	النقل / التبادل Convey / Exchange
89	64	47	32	
95	70	52	36	التفسير Interpret
103	78	59	43	
111	85	66	49	التأثير Influence
120	94	75	58	
129	103	84	66	التفاوض Negotiation
140	114	95	78	
150	125	106	90	التفاوض الاستراتيجي Strategic Negotiation

تعكس المناطق المظللة على المصفوفة التقييمات المحتملة ولكنها غير مرحلة الحدوث.  
إذا قام المقيمون بتقييم الوظائف باستخدام هذه المجموعات، فمن المفترض أن تتم مراجعة محتوى الوظيفة والتقييم مجددًا لضمان ملائمتهم.

## ارشادات

كلما ازداد مستوى تعقيد بُعد طبيعة التفاعل، ارتفع مستوى المعرفة المطلوبة. ستكون درجة طبيعة التفاعل عادة مماثلة لدرجة المعرفة أو أقل درجة واحدة أو أعلى درجة واحدة.

المعرفة	الدرجة	الطبيعة النموذجية لدرجات التواصل والتفاعل	1
المهارات الأساسية	1		
التعليم الأساسي	2	1 أو 2	
التعليم المهني / الفني	3	2 أو 3 أو 4	
المجال	4	3 أو 4 أو 5	
التخصصات المتعددة	5	4 أو 5 أو 6	
الوظيفة	6	5 أو 6 أو 7 (نادراً)	
متنوع	7	6 (نادراً) أو 7	

## العامل الرابع: التأثير

يقيس هذا العامل مدى تأثير الوظيفة على الجهة من حيث درجة التأثير على النتائج النهائية ونطاق التأثير والنطاق الزمني للتأثير وعليه فإن هذا العامل يتكون من بعدين أساسين وهما التأثير المؤسسي والتأثير الشخصي.

### البعد الأول - بُعد التأثير المؤسسي

يعني هذا البعد بقياس التأثير المحتمل للوظيفة على الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية وهذا يتم التمييز بين الوظائف التي لها تأثير عالمي أو إقليمي أو محلي وإضافة إلى ذلك يعكس هذا البعد التأثير على خط أعمال فردي أو خطوط أعمال متعددة. ولا يتمثل الفارق الرئيسي في عدد خطوط الأعمال، وإنما يتمثل في الحاجة إلى الاندماج بين خطوط الأعمال هذه من أجل التوفيق بين الأهداف المتعارضة ومتطلبات الموارد فيما بينها والتأثير العام على نتائج الجهة الحكومية.

يوضح هذا المخطط التعريفات المختلفة للتأثير المؤسسي والدرجة المناسبة لكل مجموعة.

من المرجح حدوثه في العمل الحكومي في إمارة عجمان بأن التأثير المؤسسي سيكون له تأثير محلي

## القسم / التخصص

التأثير على الوظائف الأخرى داخل الوحدة التنظيمية التي تحت إشراف هذه الوظيفة (الوظائف التي لها إشراف مباشر على الأفراد)

2

## الفريق / الوحدة

التأثير الفردي ويؤثر عمل الوظيفة بشكل أساسي على نجاح عمل الوحدة التنظيمية المعنية (الوظائف التي ليس لها إشراف مباشر على الأفراد)

1

**المسؤول الأعلى**  
(مثل المدير العام)

**مسؤول الوحدة التنظيمية**  
(مثل مدراء الإدارات و مدراء القطاعات)

خطوط  
الأعمال  
المتعددة

خط  
الأعمال  
المنفرد

خطوط  
الأعمال  
المتعددة

خط  
الأعمال  
المنفرد

6

5

4

3

يعكس التأثير / المسؤولية على المستوى المحلي، ولكن داخل دولة واحدة.

**المستوى المحلي**

7

6

5

4

يعكس التأثير على عدة دول داخل المناطق الأقلية.

**المنطقة**

8

7

6

5

التأثير بصورة كبيرة على ثلاث مناطق إقليمية أو أكثر.

**عالمي**

## البعد الثاني - بُعد التأثير الشخصي

يقيس هذا البعد نطاق التأثير والأفق الزمني للتأثير الشخصي. حيث تتراوح المستويات بين الإنجاز وتسليم المهام المباشرة ووضع وتنفيذ الرؤية طويلة الأمد للجهة الحكومية. حيث يتم التمييز بين تطوير الأهداف وبين تنفيذ المهام والأهداف والغايات. وتحقق المستويات العالية للتأثير الشخصي من خلال التأثير على الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية. كما تعكس المستويات العالية للتأثير في أفق زمني أطول.

الدرجة	المستوى	التعريف
A	تسليم الشخصي Personal Delivery	<ul style="list-style-type: none"> <li>يدعم إنجاز الأهداف من خلال الجهد الشخصي في الوحدة التنظيمية.</li> <li>يقتصر التأثير على التسليم الفوري للمهام.</li> <li>العمل بصورة عامة بموجب تعليمات مباشرة / تحت الإشراف الوثيق.</li> <li>يتم التحقق من العمل بصورة منتظمة.</li> </ul>
B	المساهمة الشخصية Personal Contribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>يدعم إنجاز الأهداف من خلال الجهد الشخصي في منطقة العمل الخاصة.</li> <li>تحمّل المسؤلية عن تحفيظ أعماله الخاصة وتقييم تقدمه وتعديل الجهد لتحقيق الأهداف المرجوة.</li> <li>يقتصر التأثير على الإنجاز قصير الأجل للأهداف.</li> </ul>
C	التأثير الشخصي Personal Influence	<ul style="list-style-type: none"> <li>المساهمة في تحقيق الأهداف من خلال الجهد الشخصي والتأثير على الآخرين.</li> <li>يقتصر التأثير على تحقيق الأهداف قصيرة إلى متوسطة الأجل.</li> </ul>
D	التنفيذ Execution	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير وإدارة المبادرات التشغيلية لتحقيق الخطط التشغيلية والاستراتيجية.</li> <li>يقتصر التأثير على تحقيق الأهداف متوسطة الأجل.</li> </ul>
E	الخطيط التشغيلي Operational Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية وتوجيه عملية تنفيذها.</li> <li>له تأثير واسع و دائم على مستقبل الكيان.</li> <li>يكون التأثير على الأهداف متوسطة الأجل.</li> </ul>
F	الخطيط الاستراتيجي Strategic Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترجمة الرؤية إلى خطط استراتيجية وتوجيه عملية تنفيذها.</li> <li>تحديد سياق العمل المستقبلي للكيان الاستراتيجي.</li> <li>يكون التأثير على الأهداف متوسطة إلى طويلة الأجل.</li> </ul>
G	تطوير الرؤية Visionary Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع الرؤية وتوجيه عملية تحقيق الأهداف.</li> <li>صانع القرار في اجهزة الحكومية.</li> <li>التأثير الواسع على النجاح طویل الأجل واستمرارية الجهة الحكومية.</li> </ul>

1. تطبق الدرجات "A" "B" "C" بصورة عامة على الأدوار المساهمة الفردية التي ليس لها إشراف مباشر على الأفراد (الموظفين التنفيذيين).
2. تطبق الدرجات "D" "E" "F" بصورة عامة على أدوار الإدارة المتوسطة التي لها إشراف مباشر على الأفراد (مدراء الأقسام والمكاتب).
3. تطبق الدرجات "G" "F" بصورة عامة على الأدوار الوظيفية العليا التي لها إشراف على وحدات تنظيمية أو قطاعات مختلفة في الجهة الحكومية (مدراء الإدارات / المدراء التنفيذيين).

## مصفوفة عامل التأثير

نورد فيما يلي المصفوفة التي يلزم استخدامها عند تقييم هذا العامل. يعرض المستوى المؤسسي على المحور الرأسى. يعرض التأثير الشخصي على المحور الأفقي. تُعرض النقاط في كل خلية لكل مجموعة من الدرجات. تُعرض النقاط المؤقتة في أسفل الزاوية اليمنى من كل خلية.

المستوى الشخصي								الدرجة
تطوير الرؤية	التطبيط الاستراتيجي	التطبيق التشغيلي	التنفيذ	التأثير الشخصي	المساهمة الشخصية	التسليم الشخصي		
G	F	E	D	C	B	A		
180	155	130	105	80	55	30	1	
187	162	136	111	85	60	34		
194	168	142	116	90	64	37	2	
202	175	149	122	96	69	41		
209	182	155	128	101	74	45	3	
217	190	162	135	107	80	50		
225	197	169	141	113	85	55	4	
234	205	177	149	120	92	61		
242	213	184	156	127	98	67	5	
251	222	193	164	135	106	75		
260	230	201	172	143	113	82	6	
270	240	210	181	152	122	91		
280	249	219	190	160	130	100	7	
290	259	229	200	170	140	110		
300	269	239	210	180	150	120	8	

المستوى المؤسسي

## ارشادات

هناك عدّة ارشادات يمكن أن تساعد المقيم على اختيار الدرجة الصحيحة لعامل التأثير كما هو موضح أدناه:

1. يجب تحديد الوظائف ذات المستوى الأعلى بالجهة الحكومية، حتى وإن لم يتم تضمين هذه الوظائف في مخطط تقييم الوظيفة. وسوف يحدد ذلك أعلى مستوى تقييم لذلك الكيان المؤسسي. ومن ثم يتم تقييم الوظائف الأخرى ومن المعترض أن يبين هذا البعد تأثير الدور الوظيفي وليس النطاق الإداري للمسؤولية.
2. نظراً لوجود العديد من الاختلافات في طبيعة عمل الجهات الحكومية وتصميم هيكلها التنظيمية، على المقيم استخدام قيمة النقطة الإضافية (+) لتطابق هيكل الجهة الحكومية واحتياجاتها الفريدة.
3. تعكس المناطق المظللة على المصفوفة التقييمات المحتملة ولكنها غير مرخصة للحدوث. إذا قام المقيموں بتقييم الوظائف باستخدام هذه المجموعات، فمن المقترن أن تتم مراجعة محتوى الوظيفة والتقييم مجدداً لضمان ملائمتهم.
4. مع زيادة التأثير الشخصي، تكون هناك زيادة مقابلة في طبيعة التعامل. وعادة ما تكون درجة التأثير الشخصي مماثلة أو أقل درجة واحدة أو أعلى درجة واحدة. تمثل الحروف الواردة بين قوسين المجموعة الأقل احتمالية للوقوع. وتكون المجموعات النموذجية على النحو التالي:

طبقية التواصل	الدرجة	درجات التأثير الشخصي النموذجية
أساسي	1	A
روتيني	2	A, (B)
النقل / التبادل	3	A, B, C
التفسير	4	B, C, D
التأثير	5	D, E, (F)
التفاوض	6	E, F
التفاوض الاستراتيجي	7	(F), G

وإضافة إلى ذلك، سوف تكون هناك علاقة بين بُعد المتطلبات متعددة الثقافات وبعد المستوى التنظيمي لعامل التأثير. سوف تقوم الجهة الحكومية التي تعمل في دولة واحدة بتقييم وظائفها في المستوى "A" في بُعد المتطلبات متعددة الثقافات ولن يكون بها أي وظائف في مستوى أعلى من "6" فيما يتعلق ببعد التأثير على مستوى الجهة الحكومية. وعلى العكس من ذلك، فإن أي مؤسسة عالمية سيكون بها وظائف من المستوى "D" في بُعد المتطلبات متعددة الثقافات وقد يكون بها وظائف تصل إلى المستوى "8" على المستوى المؤسسي.

## العامل الخامس: المسؤولية والمساءلة



يعتمد هذا العامل على حجم الجهة الحكومية . وحيث أن المدير العام هو أعلى منصب في أي جهة ، فإن عامل المسؤولية والمساءلة الذي يتم تقييمه لجميع الوظائف الأخرى في الجهة الحكومية المعنية سيكون أقل من مستوى المدير العام. ولهذا العامل بعدين هما بعد طبيعة المسؤولية والمساءلة وبعد نطاق المسؤولية والمساءلة.

### البعد الأول - طبيعة المسؤولية والمساءلة

يعنى هذا البعد بقياس توجه التأثير وهو ما يحدد ما إذا كانت الوظيفة ذات طبيعة تشغيلية (مباشرة) وعادة ما تكون وظائف قيادية أو ذات طبيعة تأثيرية على الموظفين (غير مباشرة)، وتنقسم الوظائف (غير المباشرة) إلى قسمين رئисيين:

1. غير مباشر ذات طابع فردي (الوظيفية ذات المساهمة الفردية وليس لها إشراف مباشر على الأفراد).
2. غير مباشر ذات طابع اداري (الوظائف التي لها إشراف مباشر على الأفراد).

ويتم تقييم الوظائف على النحو التالي كما هو موضح في الجدول أدناه:

المستوى	التعريف
<b>غير مباشر - مساهم فردي</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تمثل طبيعة الوظيفة في تنفيذ المسؤوليات الوظيفية وتوفير المدخلات والمعلومات لعملية صنع القرار من الصعب أن ننسب التأثير الممارس أو القرارات الصادرة إلى نتائج الوحدة التنظيمية.</li></ul>
<b>غير مباشر - إداري</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• وظيفة تقوم بإدارة الأشخاص والموارد المالية والموارد الأخرى التي تسهم في أداء الوحدة.</li><li>• يعكس التأثير بصورة عامة في الاستفادة الفعالة من هذه الموارد وبالتالي يتم قياسها وبالتالي يتم قياسه عادة بحسب الميزانية التشغيلية أو ميزانية المشروع.</li></ul>
<b>مباشر - مساهم فردي أو إداري</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحمل الوظيفة المسؤولية عن نتائج الوحدة التنظيمية.</li><li>• تحمل مسؤولية رئيسية عن القرارات الصادرة أو الإجراءات المتخذة، على الرغم من إمكانية الحصول على معلومات أو مشورة من الغير.</li><li>• قد يتولى دور مساهم فردي أو إداري.</li><li>• تُنسب العائدات للوحدة أو الوحدات التي تحمل الوظيفة المسئولة عنها.</li></ul>

## البعد الثاني: نطاق المسؤولية والمساءلة

يعنى هذا البعد بقياس مدى التأثير المالي للوظيفة ويعكس المجال الذى تعمل فيه الوظيفة وبالتالي يجب دراسة ما تؤثر عليه الوظيفة فعلى وليس العمل الذى تؤديه الوظيفة. وكل مستوى من مستويات طبيعة المسؤولية والمساءلة يختلف نطاق المساءلة كما هو موضح أدناه:

### أولاً : المستوى رقم (1) غير مساهم بشكل فردي:

وبالرغم من أن المسؤولية والمساءلة المالية الخاصة للوظائف التي تصنف (مباشرة) في البعد الأول وتقييم بالمستوى "ا" لا يمكن تحديدها، إلا أن هذه الوظائف تؤثر بالفعل على الشؤون المالية للجهة الحكومية بطريق مختلف وبمستويات مختلفة.

#### مثال:

سيمتلك الخبير الاقتصادي خبرة أكبر في مشاريع ومبادرات أوسع نطاقاً لها تأثير أكبر على نتائج الجهة الحكومية من الباحث الاقتصادي. إلا أنه من المستحيل أو من الصعب للغاية تحديد التأثير المالي الدقيق في كلتا الحالتين.

ولهذا المستوى (3) ثلات درجات فيما يتعلق بنطاق المسؤولية والمساءلة كما هو موضح أدناه:

التعريف	المستوى	الدرجة
<ul style="list-style-type: none"><li>• تؤثر النتائج على وحدة العمل المباشرة.</li><li>• يعتبر التأثير المالي غير قابل للاقياس بصورة عامة.</li></ul>	<b>التطبيق</b>	A
<ul style="list-style-type: none"><li>• تؤثر النتائج على الوحدة التنظيمية الصغرى (القسم).</li><li>• قد يكون التأثير المالي قابل للتحديد، ولكن لا يمكن إحصاؤه.</li></ul>	<b>متقن</b>	B
<ul style="list-style-type: none"><li>• قد تؤثر النتائج على الوحدة التنظيمية الأعلى أو على الجهة الحكومية.</li><li>• قد يكون التأثير المالي واسع وله تأثير بعيد المدى على الجهة الحكومية، ولكن لا يمكن إحصاؤه بسهولة.</li></ul>	<b>واسع</b>	C

### **ثانياً: المستوى رقم (2) غير مباشر اداري:**

بالنسبة للوظائف التي لها تأثير غير مباشر والتي تتطوّر على أدوار إدارية (التي تُقيّم من الدرجة "2" فيما يتعلق ببعد طبيعة المسؤولية والمساءلة)، في هذه الحالة يجب دراسة التأثير المالي للجهة الحكومية المعنية. ومثال على ذلك مدير الأقسام، وعادة ما يتم دراسة ميزانية مشاريع ومبادرات هذا القسم وفي بعض الحالات الأخرى عندما تكون الوحدة التنظيمية معنية بإدارة الموارد البشرية فيتم عادة دراسة ميزانية التشغيل لهذا القسم.

### **ثالثاً: المستوى رقم (3) مباشر مساهم فردي أو اداري:**

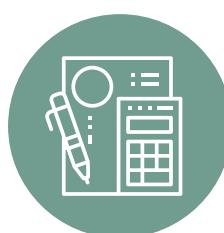
بالنسبة للوظائف التي لها تأثير مباشر (التي تُقيّم من الدرجة "3" فيما يتعلق ببعد طبيعة المسؤولية والمساءلة)، يجب إحصاء مبلغ التأثير. سيمثل هذا المبلغ غالباً العائدات التي تحمل الوظيفة المسئولية المباشرة عنها أو العائدات التي تتولاها الوظيفة من خلال الموظفين المرؤوسين أو الموازنات المخصصة لمبادرات ومشاريع التي تحمل مسؤوليتها هذه الوظيفة مثل على ذلك الوظائف التي لها إشراف على الوحدات التنظيمية.

على سبيل المثال، يتم تقييم مدير الوحدة التنظيمية على أساس عائدات الوحدة التنظيمية المعنية الذي يتحمل المسئولية عنها، وليس على أساس العائدات الخاصة بالجهة الحكومية.

وكما هو الحال للمستوى رقم (1) فإن للمستويين رقم (2) و رقم (3) ثلات درجات فيما يتعلق بنطاق المسؤولية والمساءلة كما هو موضح أدناه:



الأصول



الميزانية التشغيلية



العائدات

ولكل درجة منها تم تحديد مبالغ منفصلة للعائدات والميزانية التشغيلية والأصول الخاضعة للإدارة. الجدير بالذكر هنا بأنه يجب على المقيم اختيار نطاق المساءلة الأقرب لطبيعة الوظيفة . وبعكس العوامل الأخرى التي تميل فيها المستويات إلى الاعتماد على بعضها البعض، تنسجم هذه المستويات بالاستقلالية. سوف تكون هناك حالات يتساوى فيها مستوى الوظيفة مع المبالغ الخاصة المحددة لكل مستوى. وفي هذه الحالات، إذا كان التوجّه يشير إلى أن المبلغ سوف يزيد، على المقيم استخدام مستوى أعلى. أما إذا كان التوجّه يشير إلى أن المبلغ سوف ينخفض، عليه استخدام مستوى أقل.

يُستخدم بعده نطاق المسؤولية والمساءلة مع الوظائف التي تم تقييمها عند المستوى "2" أو "3" ، ويمكن الاستعانة بالقياسات المالية للعائدات والميزانية التشغيلية والأصول فيما يتعلق بطبيعة المسؤولية والمساءلة وتم تحديد المبالغ المالية باستخدام الدولار الأمريكي بحيث تجري عمليات تحويل العملة إلى العملة المحلية على أساس متوسط سعر الصرف الشهري للعملة لمدة ثلاثة سنوات، ويجب مراجعة هذه المبالغ وتحديثها كل عام. توضح المصفوفة المبالغ بالدولار الأمريكي وبالعملة المحلية على النحو الوارد في المخطط التالي:

تطبق هذه المصفوفة على إداري غير مباشر، مساهم فردي مباشر أو إداري

الأصول تحت الإدارة		مبلغ الميزانية التشغيلية		مبلغ العائدات		الدرجة
درهم إماراتي	دولار أمريكي	درهم إماراتي	دولار أمريكي	درهم إماراتي	دولار أمريكي	
أقل من 73.45 مليون	أقل من 20 مليون	أقل من 200 ألف	أقل من 734 ألف	أقل من 3.6 مليون	أقل من مليون	<b>A</b>
من 73.45 مليون إلى 367.25 مليون	من 20 مليون إلى 100 مليون	من 200 الف إلى 4 مليون	من 734 الف إلى 1.1 مليون	من 3.6 مليون إلى 18.3 مليون	من 1 مليون إلى 5 ملايين	<b>B</b>
من 367.25 مليون إلى 734.5 مليون	من 100 مليون إلى 200 مليون	من 4 مليون إلى 2.2 مليون	من 1.1 مليون إلى 8 مليون	من 18.3 مليون إلى 36.7 مليون	من 5 مليون إلى 10 مليون	<b>C</b>
من 734.5 مليون إلى 1.1 مليار	من 200 مليون إلى 300 مليون	من 8 مليون إلى 3.3 مليون	من 2.2 مليون إلى 12.1 مليون	من 36.7 مليون إلى 54 مليون	من 10 مليون إلى 15 مليون	<b>D</b>
من 1.1 مليار إلى 2.2 مليار	من 300 مليون إلى 600 مليون	من 3.3 مليون إلى 6.6 مليون	من 12.1 مليون إلى 24.2 مليون	من 54 مليون إلى 108 مليون	من 15 مليون إلى 30 مليون	<b>E</b>
من 2.2 مليار إلى 4.4 مليار	من 600 مليون إلى 1.2 مليار	من 6.6 مليون إلى 13.2 مليون	من 24.2 مليون إلى 50 مليون	من 108 مليون إلى 216 مليون	من 30 مليون إلى 60 مليون	<b>F</b>
من 4.4 مليار إلى 9.1 مليار	من 1.2 مليار إلى 2.5 مليار	من 13.2 مليون إلى 27.5 مليون	من 50 مليون إلى 101 مليون	من 216 مليون إلى 459 مليون	من 60 مليون إلى 125 مليون	<b>G</b>
من 9.1 مليار إلى 18.3 مليار	من 2.5 مليار إلى 5 مليار	من 27.5 مليون إلى 55 مليون	من 101 مليون إلى 201 مليون	من 459 مليون إلى 918 مليون	من 125 مليون إلى 250 مليون	<b>H</b>
من 18.3 مليار إلى 36.7 مليار	من 5 مليار إلى 10 مليار	من 55 مليون إلى 110 مليون	من 201 مليون إلى 404 مليون	من 918 مليون إلى 1.8 مليار	من 250 مليون إلى 500 مليون	<b>I</b>
من 36.7 مليار إلى 73.45 مليار	من 10 مليار إلى 20 مليار	من 110 مليون إلى 204 مليون	من 404 مليون إلى 734.5 مليون	من 1.8 مليار إلى 3.6 مليار	من 500 مليون إلى 1 مليار	<b>J</b>
من 73.45 مليار إلى 367.25 مليار	من 20 مليار إلى 100 مليار	من 200 مليون إلى 1.1 مليار	من 734.5 مليون إلى 4 مليارات	من 3.6 مليار إلى 18.3 مليار	من 1 مليار إلى 5 مليارات	<b>K</b>
من 367.25 مليار إلى 1.8 تريليون	من 100 مليار إلى 500 مليار	من 4 مليارات إلى 5.5 مليارات	من 1.1 مليار إلى 20 مليار	من 18.3 مليار إلى 91.8 مليار	من 5 مليارات إلى 25 مليارات	<b>L</b>
من 1.8 تريليون إلى 9.1 تريليون	من 500 مليار إلى 2.5 تريليون	من 5.5 مليارات إلى 27.5 مليارات	من 20 مليار إلى 101 مليار	من 91.8 مليار إلى 459 مليار	من 25 مليارات إلى 125 مليارات	<b>M</b>
أكثر من 9.1 تريليون	أكثر من 2.5 تريليون	أكثر من 27.5 مليارات	أكثر من 101 مليار	أكثر من 459 مليار	أكثر من 125 مليار	<b>N</b>

## مصفوفة عامل المسؤلية والمساءلة

نورد فيما يلي المصفوفة التي يلزم استخدامها عند تقييم هذا العامل. تُعرض طبيعة المسؤولية والمساءلة على المحور الرأسى. يُعرض مدى / نطاق المسؤولية والمساءلة على المحور الأفقي. تُعرض النقاط في كل خلية لكل مجموعة من الدرجات.

### مدى المسؤولية والمساءلة

#### يستخدم مع أدوار المساهم الفردي

واسع	متقن	التطبيق	الدرجة	طبيعة المسؤولية والمساءلة
C 30	B 20	A 10	1	مساهم فردي غير مباشر (الوظائف التي ليس لها إشراف إداري على الموظفين)
			2	إداري غير مباشر (الوظائف التي لها إشراف مباشر على الأفراد)
			3	مساهم فردي مباشر أو إداري (الوظائف التي لها إشراف على وحدات تنظيمية أو قطاعات مختلفة في الجهة الحكومية)

تطبق عليها المصفوفة التالية:

## نطاق المسؤولية والمساءلة

**يُستخدم مع أدوار المسؤول المباشر وجميع الأدوار المباشرة**

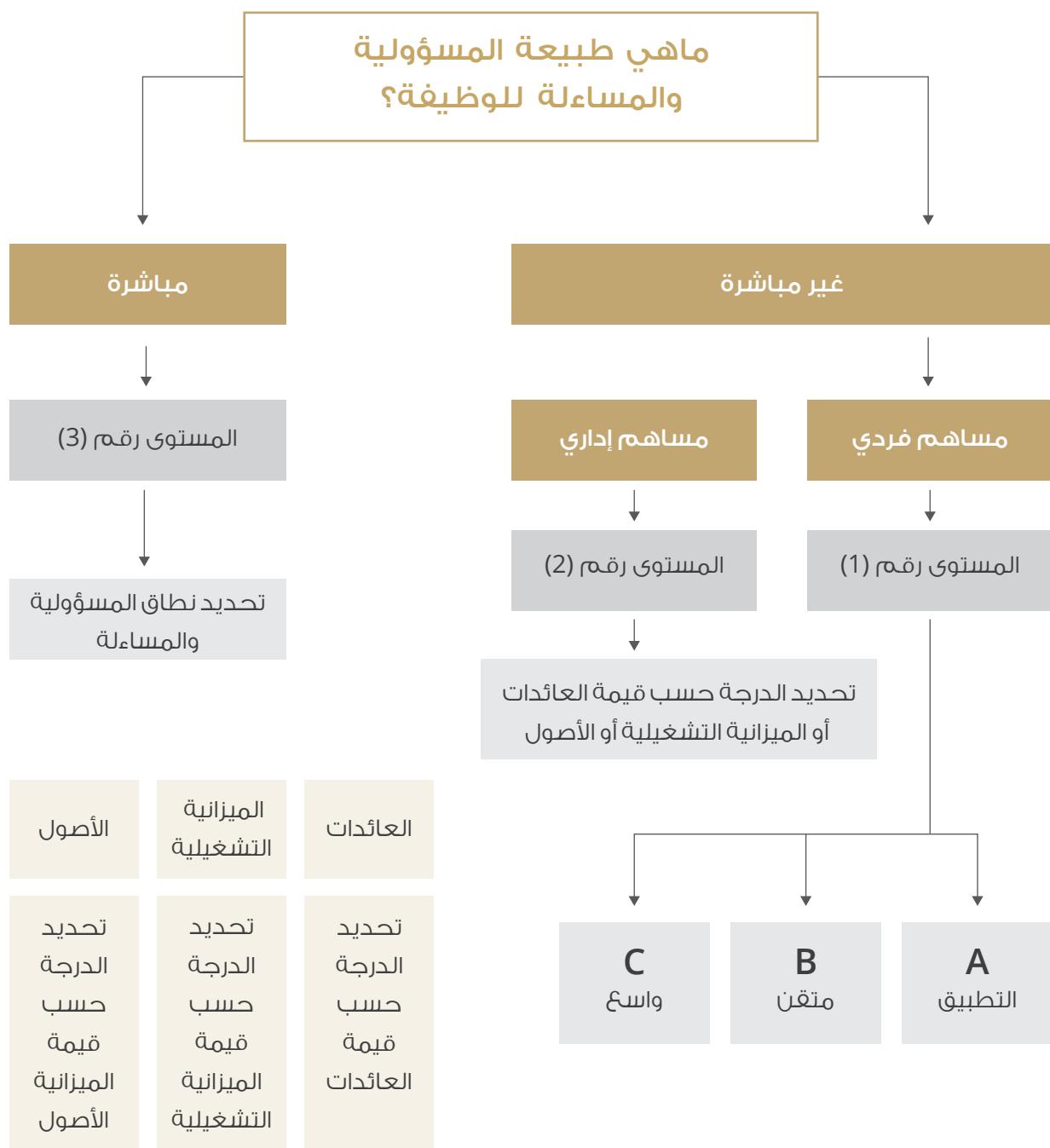
**المبالغ بالدرهم الاماراتي**

نطاق المسؤولية والمساءلة															الدرجات
أكبر من 459 مليار	من 91.8 مليار إلى 459 مليار	من 18.3 مليار إلى 91.8 مليار	من 3.6 مليار إلى 18.3 مليار	من 1.8 مليار إلى 3.6 مليار	من 918 مليون إلى 1.8 مليار	من 459 مليون إلى 918 مليون	من 216 مليون إلى 459 مليون	من 108 مليون إلى 216 مليون	من 54 مليون إلى 108 مليون	من 36.7 مليون إلى 54 مليون	من 18.3 مليون إلى 36.7 مليون	من 3.6 مليون إلى 18.3 مليون	أقل من 3.6 مليون		
أكبر من 101 مليار	من 20 مليار إلى 101 مليار	من 4 مليارات إلى 20 مليارات	من 734.5 مليون إلى 404 ملليون	من 404 مليون إلى 201 مليون	من 201 مليون إلى 101 مليون	من 101 مليون إلى 50 مليون	من 50 مليون إلى 24.2 مليون	من 24.2 مليون إلى 12.3 مليون	من 12.3 مليون إلى 8 مليون	من 8 مليون إلى 4 ألف	من 4 ألف إلى 734 ألف	أقل من 734 ألف	مدى مسؤولية		
أكبر من 9.1 تريليون	من 1.8 تريليون إلى 9.1 تريليون	من 367.25 ملياري إلى 1.8 تريليون	من 73.45 ملياري إلى 367.25 ملياري	من 36.7 ملياري إلى 73.45 ملياري	من 18.3 ملياري إلى 36.7 ملياري	من 9.1 ملياري إلى 18.3 ملياري	من 4.4 ملياري إلى 9.1 ملياري	من 2.2 ملياري إلى 4.4 ملياري	من 1.1 ملياري إلى 2.2 ملياري	من 1.1 ملياري إلى 2.2 ملياري	من 734.5 مليون إلى 1.1 مليون	أقل من 734.5 مليون	مجال		
N	M	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	الدرجة	
70	63	60	56	53	49	46	42	39	35	32	28	25	21	1	2
100	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	3	

**مقدمة**

## ارشادات

يوضح المخطط التالي خطوات اختيار الدرجة الصحيحة في تقييم الوظائف باعتماد عامل المسؤلية والمساءلة:



## تحديد الدرجات ومراجعة النتائج



نستعرض في هذا الجزء من الدليل "تعريفات العوامل الخمسة الأساسية" وتعريفات "الدرجة المستخدمة في أداة التقييم وكذلك نصائح عن تطبيق العوامل مصفوفة كل عامل. كما تتضمن الفقرات التالية شرح لأبعاد كل عامل؛ فمعظم العوامل لها بعدين وفي بعض الأحيان لها بعدين وعاملين فرعيين. وتوضح المصفوفة كل بعدين وتحدد النقاط المخصصة لكل درجة داخل نطاق البعد.

1. **أولاً: تحديد الدرجات:** عند تحديد الدرجة المناسبة للوظيفة يجب فهم الأبعاد في مصفوفة العوامل الأساسية فإذا أظهرت المصفوفة بعدين، على المقيم أن يبدأ بالبعد على المحور العمودي ويحدد الدرجة التي تحتوى الوظيفة بدرجة أكبر وثم يحدد الدرجة بالبعد على المحور الأفقي. حيث يمنح كل بعد أو مجموعة أبعاد قيمة بالنقاط. وفي معظم الحالات، تُستخدم تلك القيمة بالنقاط في التقييم.  
باستثناء ما يتعلق بعامل حل المشكلات والابتكار، تُقيد الدرجات باستخدام المحور العمودي أولاً، والذي يُستخدم تسميات رقمية ثم باستخدام المحور الأفقي، والذي يُستخدم تسميات أبجدية. كما يمكن استخدام علامة "+" لتحديد استخدام النقاط الإضافية.

2. **ثانياً: مراجعة التقييمات:** ما أن يتم الانتهاء من تقييم جميع العوامل، تتم مراجعة التقييم الشامل عن طريق الخطوات التالية:

1. **مراجعة الفوارق بين الدرجات المختارة لكل عامل.** إذا كانت هناك فوارق بين الدرجات، على المقيم دراسة الاختلافات الواسعة.

2. **التحقق من الاتساق في التقييم.** إذا حصلت الوظيفة على مستوى مرتفع في عامل المعرفة والتطبيق، فمن المحتمل أن تكون مرتفعة فيما يتعلق بعامل حل المشكلات والابتكار بالإضافة إلى عوامل أخرى. (قسم "الإرشادات" الوارد أسفل العوامل الفردية يوفر المزيد من التوجيه بشأن التجمعيات النموذجية للعوامل).

3. **مراجعة القيمة الفعلية لل نقاط لكل عامل مقارنة بالقيمة المستهدفة.** سوف تختلف التقييمات الفعلية في الواقع عن القيمة المستهدفة؛ إلا أن التحقق من الحدود القصوى يمكن أن يكشف أوجه عدم الاتساق في تقييم الوظائف.

4. **مقارنة درجة تقييم الوظيفة بدرجة تقييم الوظيفة التي تعلوها حيث أن من الطبيعي أن تحصل وظيفة تنفيذية مواردبشرية على درجة تقييم أقل من وظيفة رئيس قسم الموارد البشرية.**

# طريقة تقييم الوظائف باستخدام منهجية عامل النقاط



## القواعد الأساسية لتقدير الوظائف

- يجب مراعاة القواعد الأساسية التالية لضمان الاستخدام الأمثل لأداة التقييم:
- **تقييم الوظيفة** بوضعها القائم في وقت التقييم، وليس بما كانت عليه في الماضي أو ما قد تكون عليه في المستقبل.
  - **النظر في متطلبات الوظيفة** ومسؤولياتها عند تقييمها، وعدم التطرق إلى الشخص الذي يؤدي الوظيفة حيث يجب على المقيمين النظر في متطلبات الوظيفة عوضاً عن النظر في مؤهلات شاغل الوظيفة.
  - يجب الحصول على توضيح أو بيانات إضافية. عند تباين التقييمات بين المقيمين، فإن ذلك يرجع عادةً إلى الاختلافات في فهم الوظيفة.

### تستند القرارات الصائبة في عملية التقييم إلى:

- الفهم الدقيق لمتطلبات الوظيفة ومسؤولياتها.
- مراجعة اختصاصات الوحدة التنظيمية والفهم الصحيح للدور الوظيفي محل التقييم.
- التحليل المنهجي لعوامل الوظائف من خلال عملية تحليل دقة الوظيفة.
- الإلمام الدقيق بالجانب المعرفي لفنون عملية تقييم الوظائف والتدريب عليها بشكل جيد.

# تحويل نقاط™ التقييم إلى الدرجة الوظيفية



تم منح كل عامل عدد إجمالي من النقاط على أساس قيمة ذلك العنصر. تضاف النقاط إلى كل درجة ضمن ذلك العامل. بمجرد الانتهاء من مراجعة الوظيفة واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمستوى المناسب للمُراد تعينه، يتم تلخيص النقاط لكل تقييم درجة. باستخدام خطة التقييم الوظيفي هذه، يكون العدد الأدنى للنقاط التي يمكن منحها للوظيفة 100. ويبلغ أعلى عدد للنقاط 1000.

## درجات التقييم

## الدرجات الوظيفية

**486 - 650**

الأولى

الثانية

**252 - 485**

الثالثة

الرابعة

**176 - 251**

الخامسة

السادسة

**138 - 175**

السابعة

الثامنة

التاسعة

العاشرة

**100 - 137**

الحادية عشر

الثانية عشر

# القسم الثاني: التصنيف الوظيفي والمجموعات الوظيفية



# 1

الفصل الأول:

## التصنيف الوظيفي



## **مفهوم التصنيف الوظيفي Job Classification**

يقصد بعملية التصنيف الوظيفي في الجهات الحكومية: ترتيب الوظائف المعتمدة في الحكومة ضمن فئات ومجموعات تنظيمية بناءً على الصالحيات التي تتمتع بها كل وظيفة وطبيعة دورها في الجهة الحكومية، وبحسب طبيعة المهام والمسؤوليات المنصوص عليها في بطاقة الوصف الوظيفي.

### **الخطوط الإرشادية لكيفية تصنيف الوظائف وتحديد الفئات:**

للتتصنيف الوظيفي أهمية كبيرة ودور بارز في إعداد وتطوير خطط بناء الكوادر الوطنية في التخصصات والمستويات الإدارية المختلفة، وبشكل أكبر في تطوير التخصصات النادرة أو التخصصات ذات البعد والأهمية الإستراتيجية لتحقيق خطط التنمية والرؤية الحكومية. ويوضح جدول التصنيف الوظيفي المعتمد في الحكومة إنتماقات كل وظيفة ضمن مجموعة أو فئة، كما توضح النقاط التالية الخطوات الإرشادية لعملية التصنيف الوظيفي وفئات الوظائف:

- تحديد طبيعة الوظائف التي تتنمي لكل فئة أو مجموعة.
- المقارنة بين الوظائف الموجودة في الجهات الحكومية المختلفة وتوحيدتها.
- تحليل وتحطيط الهياكل الوظيفية وزيادة فاعليتها.
- ترتيب الوظائف التصاعدي ضمن المسار الوظيفي.
- زيادة فعالية خطط بناء وتطوير الكوادر البشرية.
- تطوير وإدارة المسارات الوظيفية وخطط التطور الوظيفي
- بناء وتطوير الكوادر الوطنية في التخصصات المختلفة وبشكل أكبر في التخصصات ذات البعد الإستراتيجي أو الأهمية لتحقيق خطط التنمية والرؤية الحكومية.

من المهم التأكد دائمًا من تصنیف الوظيفة ضمن الفئة الوظيفية الصحيحة؛ لضمان وضع مسار وظيفي يلبي احتياجات الجهات الحكومية والموظفين وكذلك خطط تطوير الكوادر البشرية ذات الصلة، كما يوضح ذلك (جدول التصنيف الوظيفي).

## جدول التصنيف الوظيفي

الوظائف الوظيفية	تعريف الفئة	الفئات الوظيفية
أمين عام / مدير عام / نائب مدير عام / نائب أمين عام / مدير تنفيذي للقطاع / مدير تنفيذي	الفئة التي تتعلق واجباتها بالقيادة وتطوير الرؤية وضع الخطوط الرئيسية لإستراتيجية الجهة الحكومية؛ وبما يضمن موائمتها مع إستراتيجية الحكومة وضمان تحقيق الأهداف الموضوعة.	<b>الادارة العليا</b>
مدير إدارة / نائب مدير إدارة / مدير مكتب / مدير قسم / مدير مركز / مدير فرع	الفئة المسؤولة عن المساهمة في تطوير الرؤية وضع مبادئ الاستراتيجية والأهداف التنظيمية والخطط لضمان تحقيق الأهداف والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار واعداد الموازنات الخاصة بها، وكذلك مسؤولة عن إدارة خطط التشغيل والإشراف على الموظفين وفرق العمل وما يتبع ذلك من مراجعة أعمالهم وإدارة سير العمليات	<b>الإشرافية</b>
مستشار / خبير / أخصائي قانوني / مالي / محاسب / مدقق / مهندس / طبيب / محلل / تقني	الفئة المسؤولة عن تقديم الاستشارات والرأي الفني لصنع القرار ومتخديه وكذلك دعم تنفيذ الخطة التشغيلية، وتطلب شهادات تخصصية وسنوات خبرة محددة وترانيم معرفي في مجال التخصص	<b>الفنية والمهنية</b>

## جدول التصنيف الوظيفي

المسميات الوظيفية	تعريف الفئة	الفئات الوظيفية
(تنفيذي رئيسي / أول – تنفيذي) في المجالات التالية: الموارد البشرية، العلاقات العامة، التسويق والاتصال، الخدمات الادارية، المشتريات، الجودة، الإستراتيجية والتطوير المؤسسي، وكذلك في مجالات الدعم الإداري (خدمات ادارية / السكرتارية والسكرتارية التنفيذية / منسق أعمال / الاستقبال / المخازن/الارشيف)	الفئة المعنية بتنفيذ مهام ومسؤوليات عمل يومية وتحقيق مستهدفات تشغيلية وتقديم خدمات الدعم الإداري واللوجستي وتنفيذ مهام التنسيق والتواصل.	التنفيذية
وظائف مساعد فني مؤهل في المجالات (الصحية، الهندسية، الصيانة، البيئة والصحة والسلامة، تقنية المعلومات)	الفئة المعنية بتنفيذ مهام ومسؤوليات عمل يومية وتحقيق مستهدفات تشغيلية ذات صلة بتقديم خدمات الدعم الفني في مجالات فنية تخصصة.	الدعم الفني
سائق / حارس / حمال / مراسل / فراش / عامل	الفئة المعنية بتقديم الخدمات المعاونة بشكل عام، والتي قد تتطلب بعض الحرافية لتأدية مهام محددة.	الحرفية والخدمات المعاونة

المسميات الوظيفية المذكورة أعلاه هي على سبيل المثال وليس الحصر لكل الوظائف المعتمدة التي تشملها الفئات الوظيفية.

جدول رقم (1) جدول التصنيف الوظيفي

# 2

## الفصل الثاني: **المجموعات الوظيفية**



## **مفهوم المجموعات الوظيفية : Job Grouping/Job Families**

يشير مفهوم المجموعة الوظيفية أو "العائلة الوظيفية" إلى الوظائف التي ترتبط بعضها البعض بحكم تقارب أو تشابه طبيعة المهام والدور الوظيفي فيها والهدف العام من الوظيفة. وتشكل هذه الوظائف فيما بينها سلسلة تتراصع تدريجياً؛ بحيث يكون لكل منها متطلبات وظيفية خاصة تحد من خلالها طبيعة الوظيفة وأهميتها والفئة الوظيفية التي تنتمي لها. وللمجموعات الوظيفية أو "العواوين الوظيفية" أهمية كبيرة في إعداد وتطوير المسارات الوظيفية؛ حيث تجتمع الوظائف المتشابهة لتشكل مسارات وظيفية واضحة لموظفي الحكومة وبالتالي إتاحة فرص أفضل للترقى والتطور الوظيفي عبر تلك المسارات.

### **الخطوط الإسترشادية لتحديد المجموعات الوظيفية:**

تحدد المجموعات الوظيفية بناءً على روابط مشتركة وظيفية أو مهنية متميزة ومتقللة؛ بحيث تشمل كل مجموعة وظيفية على عدة فئات وظيفية، لذا يجب وضع كل وظيفة في المجموعة الوظيفية الصحيحة وكذلك في الفئة الوظيفية الصحيحة، وأيضاً في المسار الوظيفي الصحيح وفق بعض النقاط المشتركة؛ وهي كما يلي:

- **المسؤوليات والمهام الوظيفية**
- **المعرفة والخبرة التراكمية في مجال الدور الوظيفي**
- **الخلفية المهنية التخصصية أو الفنية والمؤهلات العلمية (مثل: المؤهل الدراسي، والشهادات والمهارات التخصصية، والكفاءات الفنية أو التخصصية ومستوى تلك الكفاءات).**
- **الوزن أو الثقل النسبي للوظيفة مقارنة بباقي الوظائف في الحكومة.**

إن المجموعات الوظيفية تساعدها على فهم دوره الوظيفي والهدف من وظيفته بشكل صحيح، وكذلك فهم القيمة المضافة لدوره الوظيفي وإنسجام ذلك مع باقي الوظائف في الجهة الحكومية، الأمر الذي يساعد الموظف على التقدم والتطور في مساره الوظيفي الذي ينتمي إليه.

## **أهمية وجود المجموعات الوظيفية:**

تلعب المجموعات الوظيفية دوراً مهماً في ربط ومعاينة الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية المختلفة، حيث تساعده على تطبيق مسارات وظيفية موحدة تشمل الوظائف المتشابهة في أكثر من جهة حكومية وتنمي لمجموعة "عائلة" وظيفية واحدة (مثل: المالية، الموارد البشرية، الإستراتيجية، وغيرها) بغض النظر عن مكان وجودها أو تبعيتها، كما أن المجموعات الوظيفية لها دور فعال في تحقيق النقاط التالية:

- المساعدة في رفع كفاءة الأداء الحكومي من خلال تصنیف الوظائف بشكل علمي ومدروس ضمن عوائل ومجموعات وظيفية محددة.
- تمكين الموظفين وإتاحة الفرصة أمامهم للتطور والتقدير ضمن المجموعات الوظيفية التي تنتمي لها وظائفهم.
- تفادي أي تداخلات أو اختلافات بين الوظائف خلال عملية تطوير الهياكل الوظيفية.
- إدارة التعاقب الوظيفي وإنشاء علاقات وظيفية بين الوظائف المتتابعة ضمن المجموعة الوظيفية تحفظ المعرفة التراكمية للجهة الحكومية.

## **مثال توضيحي:**

الوظائف المتعلقة بعمليات التوظيف، والتعلم والتطوير، والمكافآت والحوافز، وعلاقات الموظفين، سنلاحظ بأن المهام والمسؤوليات التي توكل لشاغليها تتطلب معارف وخبرات مشتركة؛ تتعلق كلها ب مجالات إدارة الموارد البشرية، كما أن الهدف من وجود هذه الوظائف يدعم عملية جذب واستقطاب وتطوير وتأهيل الموظفين و المحافظة عليهم ورفع مستوى الرضا والولاء الوظيفي بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للجهة الحكومية، ولذلك فإن وظائف مثل "مدير علاقات الموظفين" و"مدير قسم التعلم والتطوير" و"مدير قسم الاستقطاب والتوظيف"، كلها تنتمي لمجموعة وظيفية واحدة وهي "

<b>الأدوار الوظيفية ذات الصلة</b>	<b>المؤهلات والخبرات المطلوبة</b>	<b>الهدف العام للوظائف</b>	<b>المجموعة الوظيفية</b>
مدير قسم اسعد الموظفين.	مؤهل متخصص في إدارة الأعمال.	دعم عملية الجذب والاستقطاب والمحافظة على الموظفين	مجموعة الموارد البشرية
مدير قسم التعلم والتطوير.	شهادات تخصصية في مجال الموارد البشرية.	"Retention" والتأهيل والتطوير ورفع مستوى الرضا والولاء الوظيفي	
مدير قسم الاستقطاب والتوظيف.	سنوات خبرة في تخصص الموارد البشرية.		

**المجموعات الوظيفية الرئيسية في حكومة عجمان**  
توضح الفقرات التالية قائمة المجموعات الوظيفية الرئيسية والمجموعات الفرعية التابعة لها وفق تصنيف حكومة عجمان

**المجموعات الوظيفية في حكومة عجمان**

2. الموارد البشرية



1. الإستراتيجية والتطوير المؤسسي



4. إدارة المشاريع



3. المالية والمحاسبة



6. الاقتصاد والإحصاء



5. التكنولوجيا الرقمية والبيانات



8. الشؤون الهندسية



7. الشؤون القانونية



10. الاتصال المؤسسي والإعلام



9. الدعم الإداري



12. السياحة والثقافة



11. التدقيق والحكومة



14. التغير المناخي والبيئة والمياه



13. الصحة والسلامة



15. التعليم



## المجموعة الوظيفية الفرعية\*\*

- الإستراتيجية والتطوير المؤسسي
- التخطيط الإستراتيجي
- الأداء والتطوير المؤسسي
- الجودة والتميز
- الدراسات والبحوث
- إدارة المعرفة
- السياسات

## التعريف بالمجموعة الوظيفية

تساهم هذه المجموعة الوظيفية في وضع الخطة الإستراتيجية للجهة الحكومية ومتابعة تحقيق مستهدفات تلك الخطة وتحسين مؤشرات الإنتاجية، كما تساهم في تطوير الأداء المؤسسي، من خلال وضع معايير لإدارة وتجهيزه وتطوير العمليات وتحسين مستويات الجودة والتميز، ولها دور مهم في إدارة ملف تنمية المعرفة.

## المجموعة الوظيفية الرئيسية\*

الإستراتيجية والتطوير  
المؤسسي

- الموارد البشرية
- إسعاد الموظفين
- الإستقطاب والتوظيف
- التدريب والتطوير
- إدارة أداء الموظفين
- المزايا والكافآت
- تخطيط الموارد البشرية

تشمل الوظائف التي من واجباتها ومسؤولياتها القيام بأعمال تخصصية وفنية في كل مجالات إدارة وتطوير الموارد البشرية، وتقديم المشورة الفنية والخبرة التخصصية في كل الأنشطة ذات الصلة بالموارد البشرية إلى متلذhi القرار والمعنيين.

الموارد البشرية

- المحاسبة والشؤون المالية
- التحليل والتخطيط المالي
- الإيرادات والمدفوعات
- ادارة العقود والمشتريات

الوظائف التخصصية المسؤولة عن تحليل ودراسة كل الأنشطة المالية والمحاسبية للجهة الحكومية، وإدارة كل بياناتها المالية والمحاسبية ذات الصلة وتلخيصها وعرضها في تقارير فنية وتقارير خاصة تعبر عن أنشطة الجهة الحكومية ومركزها المالي؛ الأمر الذي يخدم عملية صنع وإتخاذ القرار.

المالية والمحاسبة

\*\* : (تطبق بحسب حجم الأنشطة الرئيسية أو مستوى تعقيد الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية)

**المجموعة الوظيفية  
الفرعية\*\***

**التعريف  
بالمجموعة الوظيفية**

**المجموعة الوظيفية  
الرئيسية\***

- إدارة البرامج والمشاريع
- تخطيط المشاريع

الوظائف المسؤولة عن إدارة جميع جوانب المشروع بدأة من التخطيط ووضع الميزانية والإشراف على التنفيذ وصولاً إلى تحقيق النتائج بحسب مستهدفات المشروع.

إدارة المشاريع

- التكنولوجيا الرقمية والبيانات
- الذكاء الاصطناعي
- علم البيانات
- الأمن السيبراني
- البنية التحتية الرقمية
- تطوير نظم المعلومات
- قواعد بيانات تقنية المعلومات
- الشبكات
- الدعم الفني

الوظائف الفنية والخصصية المسؤولة عن إدارة كل مجالات تقنية المعلومات في الجهة الحكومية؛ بدايةً من مجالات التصميم والإشراف والمراجعة والدعم الفني للأجهزة والبرمجيات وصولاً إلى تقديم الخبرة والمشورة الفنية في المجالات ذات الصلة لدعم إتخاذ القرار.

التكنولوجيا  
الرقمية والبيانات

- الاقتصاد والإحصاء
- التحليل الاقتصادي
- الإحصاء
- الملكية الفكرية
- إدارة الاستثمار
- الرقابة والحماية التجارية والصناعية

الوظائف المعنية بعمل الدراسات التحليلية والأبحاث التطويرية بإستخدام الأدوات والمنهجيات الالزمة؛ بما يخدم عملية تطوير سياسات وأنشطة إقتصادية وإستثمارية، بالإضافة إلى جمع البيانات الإحصائية وتحليلها وتقيمها وتوفير المعلومات وتقديم تقارير ودراسات ووصيات في المجالات ذات الصلة، بالإضافة إلى حماية الملكية الفكرية والرقابة على الأنشطة التجارية والصناعية

الاقتصاد والإحصاء

\*\* : (تطبق بحسب حجم الأنشطة الرئيسية أو مستوى تعقيد الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية)

**المجموعة الوظيفية  
الفرعية \*\***

- الشؤون القانونية
- التحقيقات والمذكرات والدعوات
- القضية
- الرأي والإستشارات القانونية
- التشريعات
- أجهزة السلطة القضائية
- البحوث والدراسات القانونية

**التعريف  
بالمجموعة الوظيفية**

تشتمل كافة الوظائف التي من واجباتها ومسؤولياتها القيام بأعمال تخصصية في المجالات القانونية، ومن ضمنها إعداد وصياغة التشريعات، وإبداء الرأي القانوني والإستشارات القانونية وإعداد البحوث والدراسات القانونية، ومتابعة الشؤون والمسائل القانونية، وتقديم المذكرات القانونية، والتأكد من مطابقة أعمال الجهة الحكومية للتشريعات المعمول بها.

**المجموعة الوظيفية  
الرئيسية \***

**الشأن القانوني**

- الشؤون الهندسية
- هندسة تصميم داخلي
- هندسة الري والصرف الصحي
- الرقابة الهندسية
- الهندسة المعمارية
- الهندسة الكيميائية
- الهندسة الكهربائية
- الهندسة المدنية
- الهندسة الإلكترونية
- الهندسة الميكانيكية
- الهندسة الالكتروميكانيكية.
- الهندسة الصناعية
- الهندسة الزراعية
- الهندسة البحرية
- هندسة الطرق والمواصلات
- هندسة مرافق عامة
- هندسة صيانة
- هندسة المواقف

تضم كافة الوظائف التي تكون من مهامها القيام بأعمال البحث والتخطيط والتصميم والمتابعة والتنفيذ والمراجعة الفنية والتفتيش والإشراف والرقابة في كافة المجالات الهندسية.

**الشأن الهندسي**

\*\* : (تطبق بحسب حجم الأنشطة الرئيسية أو مستوى تعقيد الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية)

**المجموعة الوظيفية  
الفرعية \*\***

- الدعم الإداري
- إدارة المخازن والمستودعات
- خدمات الدعم الإداري واللوجستي
- الدعم المكتبي والتوثيق والأرشفة
- خدمة المتعاملين

**التعريف  
بالمجموعة الوظيفية**

تشمل الوظائف المسؤولة عن تقديم الدعم الإداري واللوجستي للجهة الحكومية وكذلك خدمات الدعم الإداري والمكتبي (توثيق بيانات وأرشفة) للمديرين والموظفيين ومساعدتهم على تأدية مهامهم المؤسسية اليومية والأنشطة الإدارية العامة فيها.

**المجموعة الوظيفية  
الرئيسية \***

**الدعم الإداري**

- الاتصال المؤسسي والإعلام
- التسويق والترويج والفعاليات
- العلاقات العامة
- الشراكات المؤسسية
- الإعلام الرقمي
- التوثيق الإعلامي
- التحرير والصحافة
- التصوير

تمثل المهمة الرئيسية لهذه الوظائف في توفير جميع الخدمات المتعلقة بالاتصال المؤسسي والتسويق والإعلام و التي تشمل الأنشطة والفعاليات لترسيخ صورة الإمارة والحكومة إضافة إلى تطوير الإجراءات المتبعة لتسهيل التواصل والاتصال، وكذلك الشركات المؤسسية والمساهمات المجتمعية.

**الاتصال والترويج  
والإعلام**

- التدقيق والحكومة
- الرقابة الحكومية والامتثال
- التدقيق والرقابة المالية
- والإدارية

مجموعة الوظائف التي تراقب وتحلل مستوى إمثاث المؤسسات والجهات الحكومية لإجراءات واللوائح والأنظمة الحكومية المعتمدة، وذلك من خلال جمع المعلومات ودراسة السجلات والتقارير وكذلك دراسة الأنشطة وممارسات العمل، وتشمل إعداد وإصدار تقارير تحليلية خاصة عن عمليات التدقيق والرقابة للجهات الحكومية المعنية.

**التدقيق والحكومة**

\*\* : (تطبق بحسب حجم الأنشطة الرئيسية أو مستوى تعقيد الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية)

**المجموعة الوظيفية  
الفرعية \*\***

- السياحة والثقافة
- التطوير السياحي
- إدارة المعالم السياحية
- والمتاحف
- الأنشطة الفنية والثقافية والتراثية

**التعريف  
بالمجموعة الوظيفية**

تشمل كافة الوظائف التي من مهامها القيام بأعمال تخصصية وتنظيمية في مجالات الأنشطة السياحية والثقافية والتراثية والفنية وتدخل ضمن أعمالها إعداد خطط ومشروعات تنمية وتطوير وترويج للأنشطة والفعاليات ذات الصلة، وإعداد وتنفيذ الإتفاقيات التي تقدمها المنشآت السياحية والثقافية والتراثية والفنية بالإضافة إلى الرقابة على جميع أوجه تلك النشاطات والفعاليات.

**المجموعة الوظيفية  
الرئيسية \***

**السياحة والثقافة**

- الصحة والسلامة
- الطب البيطري
- التثقيف الصحي
- صحة وسلامة الأغذية
- السلامة المهنية
- المختبرات الطبية
- المختبرات البيطرية
- الترخيص الصحي
- الطوارئ والأوبئة والأزمات
- الكوارث

تضم الوظائف التخصصية التي من مهامها إعداد سياسات وإنخاذ إجراءات والقيام بأنشطة لحماية وحماية الصحة والسلامة العامة وتقييم مستويات السلامة والصحة في المجالات ذات الصلة.

**الصحة والسلامة**

- التغير المناخي والبيئة والمياه
- المحميات الطبيعية
- المختبرات البيئية
- الموارد المائية
- التوعية البيئية
- الصرف الصحي
- إدارة النفايات والمواد الخطرة
- الرصد والتقييم البيئي
- التنمية الحيوانية
- التنمية الزراعية
- الأمراض والآفات الزراعية

الوظائف ذات الصلة بالحفاظ على البيئة وعلى الموارد المائية والزراعية والحيوانية وإستدامة تلك الموارد، ومراقبة وحماية الحياة البرية والبحرية، وإنماء المحميات الطبيعية، ومتطلبات ذلك من دراسات وأبحاث فنية وشخصية وأعمال الرصد والتغطيش وإجراء التحارب والتحاليل عن مستويات التلوث في المياه والهواء والترية في البيئة، ووضع الخطط الخاصة بمعالجة النفايات ومتابعة تنفيذها.

**التغير المناخي  
والبيئة والمياه**

\*\* : (تطبق بحسب حجم الأنشطة الرئيسية أو مستوى تعقيد الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية)

**المجموعة الوظيفية  
الفرعية \*\***

**التعريف  
بالمجموعة الوظيفية**

**المجموعة الوظيفية  
الرئيسية \***

تشمل كافة الوظائف التي من مهامها تقديم خدمات التعليم والتدريس والتوجيه في مؤسسات التعليم الخاص، بمختلف مراحلها ومستوياتها، وتشمل كذلك المهام الإدارية والإشرافية والفنية المرتبطة بإدارة وتشغيل المدارس الخاصة.

- التعليم
- الإدارة المدرسية
- شؤون الطلبة

وتدخل ضمن هذه المجموعة أعمال إعداد وتطوير المناهج والخطط الدراسية المعتمدة، وتقديم التعليم وفق المعايير التربوية الوطنية والدولية، بالإضافة إلى المتابعة والتقييم وضمان جودة الأداء الأكاديمي، والامتثال للسياسات والأنظمة الخاصة بتنظيم التعليم الخاص، بالتنسيق مع الجهات الرقابية المختصة.

**التعليم**

\*\* : (تطبق بحسب حجم الأنشطة الرئيسية أو مستوى تعقيد الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية)

# الملاحق



## الملحق رقم (1)

### المصطلحات

#### التعريف لـاستخدامات أداة التقييم

#### المصطلح

المعدات التي تحتوي على تعديل أكثر دقة وتعتمد على تقدير المشغل، والتي تتطلب الحصول على تدريب متخصص.

**المعدات المعقّدة**

عدد سنوات العمل في مجال معين.

**الخبرة**

موضوع أو مجال يحظى باهتمامٍ أكاديمي أو تخصص.

**الحقل**

فهم مجموعه من الحقائق أو المبادئ والقدرة على تطبيقها.

**المعرفة**

الإجادة التامة لموضوع من مواضيع الدراسة.

**الاتقان**

المعدات التي تحتوي على عدد قليل من الأوجه / المقاييس أو أجهزة الضبط الأخرى مع مواضع ثابتة بصورة عامة ولذلك يمكن تعلم تشغيلها بسرعة. كما ينطبق هذا التعريف أيضاً على المعدات التي قد لا تكون بسيطة، ولكنها تتطلب مهارة شائعة، مثل قيادة السيارات واستخدام الهاتف وما إلى ذلك.

**المعدات البسيطة**

البراعة والكفاءة في أداء المهام، وتشتمل المهارات البدنية مثل البراعة اليدوية.

**المهارة**

التوارد بصورة كبيرة في ثلاث مناطق أو أكثر.

**عالمي**

فئة فرعية مُعترف بها للوظيفة.

**المجال**

أفق زمني قدره 5 سنوات أو أكثر.

**المدى الطويل**

أفق زمني يتراوح عادة ما بين عام إلى 5 أعوام.

**المدى المتوسط**

جهة مسؤولة عن مجالات مختلفة عن بعضها أو خدمات مختلفة للمجتمع.

**خطوط الأعمال المتعددة**

منشأة مصممة لتصنيع المنتجات وغالباً ما تكون مستقلة بذاتها.

**المحطة**

تجميغ مُعترف به للدول؛ ويقصد بها في هذه الأغراض: آسيا / المحيط الهادئ، أوروبا، الشرق الأوسط / أفريقيا، أمريكا الشمالية، أمريكا اللاتينية.

**المنطقة**

عام واحد أو أقل.

**المدى القصير**

جهة مسؤولة عن فئة واحدة من الخدمات أو عن عدة فئات من الخدمات وثيقة الصلة ببعضها البعض.

**خط الأعمال المنفرد**

مجموعة عمل أو مجموعة مشروع مباشرة.

**الفريق**

مجموعة عمل أو مجموعة مشروع.

**الوحدة**

يُشار إلى الوظائف التي توفر الدعم أو المنشورة إلى الجهة في بعض الأحيان باسم "الموظفين".

**غير مباشر**

الأدوار التي لا تتحمل أي مسؤولية عن إدارة الموظفين الآخرين.

**مساهم فردي**

الأدوار التي تتحمل مسؤولية إدارة الموظفين الآخرين أو المشاريع الأخرى.

**إداري**

[www.ajmanhrd.gov.ae](http://www.ajmanhrd.gov.ae)