

نظام تقييم وتصنيف الوظائف في حكومة عجمان



المحتويات

المصطلحات والتعريفات	04
نطاق التطبيق	06
المقدمة	06
الأهداف	07
القسم الأول: تقييم الوظائف	08
الفصل الأول: الإطار العام	09
الأدوار والمسؤوليات	10
مفهوم تقييم الوظائف	11
مراحل تقييم وتصنيف الوظائف	12
سمات تقييم الوظائف	13
الفصل الثاني: آلية تقييم الوظائف	14
عوامل التقييم	15
العوامل الأساسية لتقييم 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
القسم الثاني: التصنيف الوظيفي والمجموعات الوظيفية	46
الفصل الأول: التصنيف الوظيفي	47
مفهوم التصنيف الوظيفي Job Classification	48
الخطوط الإرشادية لكيفية تصنيف الوظائف وتحديد الفئات	48
جدول التصنيف الوظيفي	49
الفصل الثاني: المجموعات الوظيفية	51
مفهوم المجموعات الوظيفية Job Grouping/Job Families	52
الخطوط الإرشادية لتحديد المجموعات الوظيفية	52
أهمية وجود المجموعات الوظيفية	53
المجموعات الوظيفية الرئيسية في حكومة عجمان	54
الملاحق	60



المصطلح	التفسير أو المعنى
الإمارة	إمارة عجمان
الحكومة	حكومة عجمان
دائرة الموارد البشرية	دائرة الموارد البشرية في حكومة عجمان.
القانون	المرسوم الأميري رقم (4) لسنة 2017 بشأن إصدار قانون الموارد البشرية في حكومة عجمان ولائحته التنفيذية والأنظمة الصادرة بموجبهما.
الجهة الحكومية	أي دائرة أو مؤسسة أو هيئة أو مجلس أو جهاز أو إدارة أو أي منشأة أخرى تتبع لحكومة إمارة عجمان، وتكون موازناتها ضمن الموازنة السنوية لها، وتشمل العبارة أي جهة أخرى يقرر التشريع المحلي الصادر بإنشائها، أو بإعادة تنظيمها، إخضاع موظفيها لأحكام قانون الموارد البشرية في حكومة عجمان.
النظام	نظام تقييم وتصنيف الوظائف في حكومة عجمان .
المدير العام	مدير عام الجهة الحكومية؛ ويشمل المصطلح أيضاً المدير التنفيذي أو الأمين العام في الجهة الحكومية المعنية أو من في حكمهما.
الوحدة التنظيمية	ما يرد بتقسيم الهياكل التنظيمية للجهة من إدارات أو أقسام أو غيرها.
الوظيفة	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 بتلك المهام من صلاحيات، وما يترتب عليها من مسؤوليات.
الموظف	كل شخص طبيعي يشغل وظيفة مدنية من وظائف الجهة الحكومية المعنية أيّاً كانت طبيعة عمله أو مسمى وظيفته، ولا تشمل العبارة العمال الذين تنظم شؤون استخدامهم لوائح أو نظم خاصة.



المصطلح	التفسير أو المعنى
الهيكل التنظيمي	الإطار الذي يوضح التقسيمات أو الوحدات الإدارية التي تتكون منها الجهة الحكومية محدد فيه المستويات التنظيمية.
المجموعة الوظيفية	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 تنتمي إليه.
الفئة الوظيفية	المستوى الذي تنتمي إليه الوظيفة بناءً على طبيعة المهام والمسؤوليات الخاصة بها والصلاحيات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة.



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

المقدمة



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

تعتبر عملية تقييم الوظائف حجر الأساس لكثير من أنشطة الموا رد البشرية الحيوية؛ بداية من أنشطة تخطيط 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 إختلاف 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 يساهم في رفع كفاءة وفعالية البيانات المستخدمة في عمليات تخطيط الموارد البشرية، وإعداد خطط التدريب والتطوير، وخطط الترقي والإحلال الوظيفي وفق مسارات وظيفية محددة، ويخدم كثير من الأنشطة والتطبيقات ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية في الحكومة.

وإنطلاقاً 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 الإستراتيجية في تنمية كفاءات الموارد البشرية يأتي إصدار نظام تقييم وتصنيف الوظائف في الحكومة لدعم التطبيق الفعال لأنظمة وأدلة وإجراءات الموارد البشرية في الجهات الحكومية و ليكون مرجعاً عملياً وليقدم منهجية موحدة تعتمد آلية واضحة ومحددة للوحدات التنظيمية المعنية بتقييم وتصنيف الوظائف بها.

يهدف النظام إلى تحقيق الآتي:

1. وضع منهجية موحدة وآلية معتمدة لتقييم 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 ومقترحات التعديل في الجهات الحكومية.
4. المساهمة في رفع كفاءة الأداء الحكومي من خلال تصنيف الوظائف بشكل علمي ومدرّس ضمن مجموعات وظيفية محددة.
5. المساهمة في عملية تحليل وتخطيط الهياكل الوظيفية وزيادة فاعليتها وتفادي أي تناقضات أو إختلافات 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 الترقيات 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 المتشابهة من خلال توحيد الفئات والمجموعات الوظيفية.

[illegible]

1

الفصل الأول: الإطار العام





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:

الأطراف المعنية	الأدوار والمسؤوليات
دائرة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • التعريف بالنظام والتوعية بما جاء فيه من آليات وإجراءات وأحكام وشروط. • تقديم الدعم الاستشاري اللازم لوكالات الموارد البشرية في الجهات الحكومية فيما يخص النظام. • إجراء التحديثات المطلوبة على المنهجية وفق إستقصاءات التطبيق ومقترحات التعديل، وبحسب أفضل الممارسات التي تتناسب 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.
مدير عام الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"> • توفير الدعم اللازم للوحدة التنظيمية المعنية بإدارة الموارد البشرية لتقييم الوظائف في الجهة الحكومية. • الإعتماد المبدئي لكشف تقييم الوظائف في الجهة الحكومية لغايات رفعه للاعتماد النهائي إلى لدائرة الموارد البشرية لتقييم الوظائف في حكومة عجمان.
وحدة الموارد البشرية بالجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"> • 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 موارد في النظام لضمان التطبيق الصحيح لمراحل عملية تقييم وتصنيف الوظائف.

مفهوم تقييم الوظائف



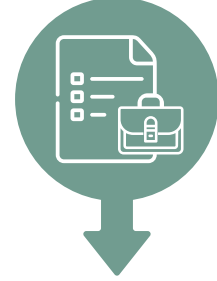
يقصد بتقييم الوظائف هي العملية الممنهجة التي يتم من خلالها فهم أبعاد الوظائف لتحديد حجم الوظيفة ووضع قيمة نسبية لكل وظيفة مقارنة بباقي الوظائف في الجهة الحكومية من حيث عدة عوامل أو أبعاد (الإختصاصات والواجبات والمسؤوليات والمهام للوظيفة، والمتطلبات والمؤهلات والمهارات اللازمة للوظيفة، والنتائج المترتبة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



مراحل تقييم وتصنيف الوظائف

فهم سياق الأعمال:

بداية من فهم الهيكل التنظيمي وإختصاصات الجهة الحكومية والخطط الإستراتيجية المعتمدة، وصولاً إلى تحليل الاوصاف 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 و الحد من الذاتية.
- مراجعة واعتماد الإرشادات مع الأطراف المعنية.
- استخدام المنهجية المعتمدة في الحكومة لتقييم الوظائف.



مراجعة التقييمات:

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



سمات تقييم الوظائف

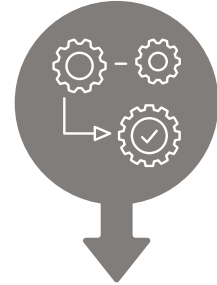
عملية داخلية:

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 تضيق تعقيداً إلى وظيفة ما مقارنةً 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

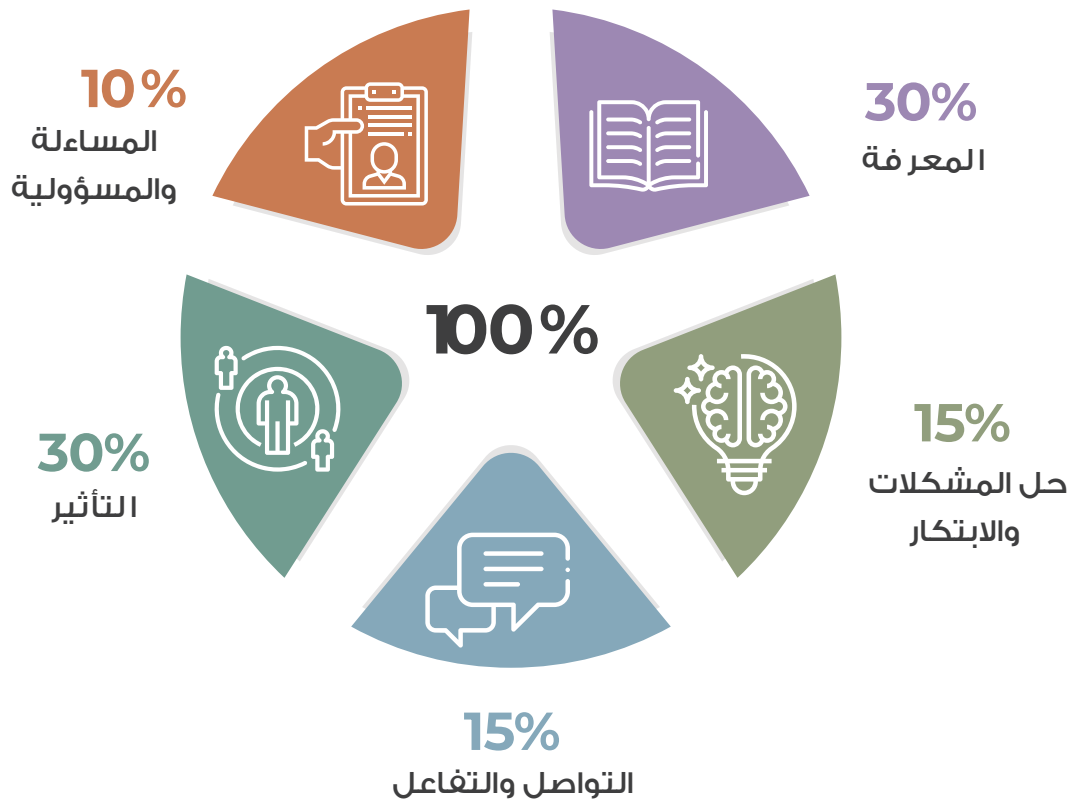




تستند الآلية المعتمدة في حكومة عجمان لتقييم الوظائف، على منهجية عامل النقاط (Point Factor Method)، في مقابل مجموعة من العوامل المحددة بدرجات معينة داخل نطاق تلك العوامل. حيث تحدد هذه الدرجات المستويات المتزايدة للعامل الموجود ضمن الوظائف.

العوامل الأساسية لتقييم الوظائف:

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



البعد الأول: طبيعة المساءلة	البعد الأول: التأثير المؤسسي	البعد الأول: طبيعة التواصل والتفاعل	البعد الأول: بعد المعرفة
البعد الثاني: نطاق المساءلة	البعد الثاني: التأثير الشخصي	البعد الثاني: متطلبات تعدد الثقافات	البعد الثاني: بعد التطبيق

تُضاف قيم 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 أيضًا وهو أمر مهم في تحديد قيمة الوظيفة. ولذلك، فإن كلا البعدين مهمين بالنسبة للوظيفة.

البعد الأول - بُعد المعرفة

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

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

- المعرفة بالمبادئ والممارسات في مجال مهني مُعترف به يتطلب تحضير أكاديمي مُوسّع 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 إجادة استخدام معدات فنية تتطلب معرفة بالخصائص الوظيفية لهذه المعدات.
- فهم ودمج وتبليغ المعلومات المُعقدة بشكل كبير داخل التخصص أو مجموعة المعارف الرسمية المُعترف 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 مُعقدة.
- فهم العلاقات المتبادلة بين هذه التخصصات ودمج هذه المعرفة لأداء الوظيفة.
- امتلاك خبرة كبيرة بالمسائل العملية للتخصصات من أجل قيادة ودمج وتوجيه 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 المتنوعة مع بعضها البعض.
- تتطلب معرفة نظرية وعملية بالشرائح 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 المُحددة. وتعكس الدرجتان "4" و"5" الخبرة والتخصص - وتمثل هاتان الدرجتان المعرفة التي يتم اكتسابها بصورة عامة من خلال الدراسة الجامعية. وتعكس الدرجتان "6" و"7" الخبرة الواسعة والعميقة والاتقان كما هو موضح في الجدول أدناه.

البُعد 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 المعارف المُكتسبة. وتعكس المستويات المرتفعة متطلب دمج هذه المعرفة وتطوير مبادئ استراتيجية أو فنية جديدة. ومن غير المُعتاد، ولكن ليس من المستحيل، أن تتطلب 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
أساسي Basic	<ul style="list-style-type: none">• إتباع قواعد بسيطة وأداء مهام روتينية متكررة أو عمليات تشمل عادة التعليمات التالية.• تشغيل معدات بسيطة.• تنوع محدود أو خفيف في المهام.
التطبيق Applying	<ul style="list-style-type: none">• جمع البيانات الموضوعية والقابلة للقياس و/أو تنظيمها و/أو التحقق منها و/أو جمعها و/أو تقييمها عند إنجاز العديد من الإجراءات المُحددة متعددة الخطوات.• تشغيل معدات أكثر تعقيدًا تتطلب بعض التدريبات أو التجارب السابقة.• إدخال بعض التغييرات البسيطة في الروتين أو التسلسل في المهام المتكررة.• تشمل المهام الخطوات أو العمليات أو الطرق ذات الصلة.
الفهم Understanding	<ul style="list-style-type: none">• تحديد سياق للعمل على أساس التوجيهات.• تعديل العمليات والطرق الحالية.• يتطلب استخدام العديد من العمليات والطرق المختلفة غير المرتبطة ببعضها.• يشمل تقييم الظروف غير الاعتيادية والتغييرات في المنهج والبيانات غير المكتملة أو المتعارضة.
الدمج Integration	<ul style="list-style-type: none">• توجيه عملية تطبيق المبادئ الحالية.• توجيه عملية وضع السياسات الجديدة.• أداء مجموعة واسعة من المهام المترابطة وغير المعيارية.
الالتقان Mastery	<ul style="list-style-type: none">• تطبيق خبرة متقدمة من أجل تطوير مبادئ جديدة قد تكون استراتيجية أو فنية بطبيعتها.• يتطلب امتلاك خبرة متعمقة/ درجة عالية من اللتقان.

مصفوفة عامل المعرفة والتطبيق

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

إرشادات

تُعكس المناطق المظللة على المصفوفة التقييمات غير مرجحة 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 ملائمتها.

العامل الثاني: حل المشكلات والابتكار (Problem Solving)



يوضح هذا العامل مدى صعوبة المشكلات التي يتعين حلها ومدى ضرورة ممارسة الحكم والتحليل في تقييم المشكلات وتقييم الحلول البديلة ومدى توفر المساعدة. ويتم التركيز على المشكلات الأكثر أهمية أو الرئيسية المُراد 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 العادية التي تتم مواجهتها والتي يُتوقع حلها من خلال الوظيفة.

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

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

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

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

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

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

عند تحديد الدرجة المناسبة ، يجب مراعاة المسائل التالية:

- درجة تعقيد أنواع المشكلات التي يُتوقع عادة أن تواجهها الوظيفة، ولا يتضمن ذلك أنواع المشكلات غير المرجحة أو غير المعتادة.
- توافر الحلول البديلة للمشكلات التي تتم مواجهتها.
- مدى تقييد عملية اتخاذ القرار بالسياسات والإجراءات التنظيمية.
- توافر الموارد أو الأشخاص أو المواد اللازمة للمساعدة 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

	محدد	روتيني	مماثل	متغير	متنوع	واسع	مُعقد	مُعقد للغاية	جديد
	Defined	Routine	Similar	Varied	Diverse	Broad	Complex	Highly Complex	Novel
الدرجة	A	B	C	D	E	F	G	H	I
النقاط	15	20	27	36	48	65	87	117	150
	17	23	31	42	56	76	102	133	

تشير المستويات المنخفضة من هذا العامل إلى وجود مشكلات روتينية ذات بدائل محدودة حيث يكون استدعاء الإجراءات المُحددة مُسبقاً أمراً مطلوباً. بينما تتضمن المستويات العالية من هذا العامل تحليلاً أصلياً وحل للمشكلات المُعقدة مع تأثير / عواقب بعيدة المدى.

ارشادات

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

الدرجة	المعرفة	أساسي Basic	التطبيق Applying	الفهم Under standing	الدمج Integrating	الاتقان Mastery
1	المهارات الأساسية	A	(B),A			
2	التعليم الأساسي	B,(A)	B			
3	التعليم المهني / الفني	C	D,C	E,D,(C)		
4	التخصص الواحد		D,(C)	(F),E,D	(G),F,(E)	
5	التخصصات المتعددة			F,(E)	G,F	
6	الوظيفة الفردية				H,G	(I),H
7	الوظائف المتعددة				H	I

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 الاقناع. ويتكون هذا العامل من بعدين: طبيعة التواصل ومتطلبات تعدد الثقافات في الجهة الحكومية.

البُعد 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 مُوجهة داخليًا بصورة واضحة وبعض الوظائف مُوجهة 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 ولطف. أما الوظائف في المستويات المتوسطة، تتواصل الوظائف بصورة منظمة مع الآخرين بشأن حل المشكلات و المسائل. أما في المستويات العليا، يتطلب دورها الوظيفي التحلي بالإقناع الدبلوماسية عند التعامل مع صناع القرار الرئيسيين.

الدرجة	المستوى	التعريف
1	أساسي Basic	<ul style="list-style-type: none">• تفاعل محدود مع الآخرين.• إظهار الاحترام واستخدام المهارات اللفظية الأساسية.• تكون الاتصالات الداخلية أو الخارجية محدودة.
2	روتيني Routine	<ul style="list-style-type: none">• إظهار اللباقة.• قد يكون الاتصال مستمرًا وقد يكون مطلوبًا للحفاظ على علاقة عمل مستمرة.• استخدام المهارات الكتابية والشفوية الأساسية للرد على الاستفسارات والتي تكون بصورة معيارية عادة.• تتبع طبيعة التواصل والتفاعل نمطًا مُحددًا.
3	التبادل Exchange	<ul style="list-style-type: none">• نقل وتبادل المعلومات الواقعية بطرق روتينية.• قد يتطلب الاتصال من أجل حل أو مناقشة مشكلات متبادلة أو التعاون بشأن الإجراءات أو المعاملات.• عادة ما يكون الجمهور على دراية بالموضوع.• تُقدم الردود الخطية في مجموعة متنوعة من الأشكال.

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

البُعد الثاني: بُعد متطلبات تعدد الثقافات

إن وجود متطلبات تعدد الثقافات يضيف إلى مستوى تعقيد الوظيفة ومن ثم يمكن أن يزيد من درجة تقييم الوظيفة. وفيما، ويشمل 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 يُعنى 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 يكون فيها تشابه بين العادات الثقافية عبر الحدود الدولية.

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

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

مصفوفة عامل التواصل والتفاعل

نورد فيما يلي المصفوفة التي يلزم استخدامها عند تقييم هذا العامل، تُعرض طبيعة التفاعل على المحور الرأسي، 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 مرجحة الحدوث. إذا قام المقيمون بتقييم الوظائف باستخدام هذه المجموعات، فمن المقترح أن تتم مراجعة محتوى الوظيفة والتقييم مجددًا لضمان ملائمتها.

ارشادات

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

المعرفة	الدرجة	الطبيعة النموذجية لدرجات التواصل والتفاعل
المهارات الأساسية	1	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 أساسيين وهما التأثير المؤسسي والتأثير الشخصي.

البُعد الاول - بُعد التأثير المؤسسي

يُعنى هذا البعد بقياس التأثير المُحتمل للوظيفة على الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية وهنا 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 امارة عجمان بأن التأثير
المؤسسي سيكون له تأثير محلي

القسم / التخصص	الفريق / الوحدة
التأثير على الوظائف الاخرى داخل الوحدة التنظيمية التي تحت اشراف هذه الوظيفة (الوظائف التي لها إشراف مباشر على الأفراد)	التأثير الفردي ويؤثر عمل الوظيفة بشكل أساسي على نجاح عمل الوحدة التنظيمية المعنية (الوظائف التي ليس لها إشراف مباشر على الأفراد)
2	1

مسؤول الوحدة التنظيمية (مثال مدراء الإدارات و مدراء القطاعات)				المسؤول الأعلى (مثال المدير العام)	
خط الأعمال المنفرد	خطوط الأعمال المتعددة	خط الأعمال المنفرد	خطوط الأعمال المتعددة	خطوط الأعمال المتعددة	خط الأعمال المنفرد
3	4	5	6	6	5
يعكس التأثير / المسؤولية على المستوى المحلي، ولكن داخل دولة واحدة.				المستوى المحلي	
4	5	6	7	7	6
يعكس التأثير على عدة دول داخل المناطق الاقليمية.				المنطقة	
5	6	7	8	8	7
التأثير بصورة كبيرة على ثلاث مناطق اقليمية أو أكثر.				عالمي	

البُعد الثاني - بُعد التأثير الشخصي

يقيس هذا البُعد 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 الاهداف وبين تنفيذ المهام والأهداف والغايات، وتُحقق المستويات العالية للتأثير الشخصي من خلال التأثير على الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية. كما تنعكس المستويات العالية للتأثير في أفق زمني أطول.

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

1. تنطبق الدرجات "A" "B" "C" بصورة عامة على الأدوار المساهمة الفردية التي ليس لها إشراف مباشر على الأفراد (الموظفين التنفيذيين).
2. تنطبق الدرجتان "E" "D" بصورة عامة على أدوار الإدارة المتوسطة التي لها إشراف مباشر على الأفراد (مدراء الأقسام والمكاتب).
3. تنطبق الدرجتان "F" "G" 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، يُعرض المستوى المؤسسي على المحور الرأسي، يُعرض 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

التطوير الرؤية	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التشغيلي	التنفيذ	التأثير الشخصي	المساهمة الشخصية	التسليم الشخصي		
G	F	E	D	C	B	A	الدرجة	المستوى المؤسسي
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	

ارشادات

هناك عدة 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 المعتبر أن يبين هذا البعد تأثير الدور الوظيفي وليس النطاق الإداري للمسؤولية.
2. نظرًا لوجود العديد من الاختلافات في طبيعة عمل الجهات الحكومية و تصميم هياكلها التنظيمية، على المقيم استخدام قيمة النقطة الإضافية (+) لتطابق هيكل الجهة الحكومية واختصاصاتها الفريدة .
3. تعكس المناطق المظللة على المصفوفة التقييمات المحتملة ولكنها غير مرجحة الحدوث. إذا قام المقيمون بتقييم الوظائف باستخدام هذه المجموعات، فمن المقترح أن تتم مراجعة محتوى الوظيفة والتقييم مجددًا لضمان ملائمتها.
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:

طبيعة 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.

البُعد 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 رئيسيين:

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

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

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

البعد الثاني: نطاق المسؤولية والمساءلة

يُعنى هذا البعد بقياس مدى التأثير المالي للوظيفة ويعكس المجال الذي تعمل فيه الوظيفة وبالتالي يجب دراسة ما تؤثر عليه الوظيفة فعلياً وليس العمل الذي تؤديه الوظيفة. ولكل 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 وتقيم بالمستوى "أ" لا يمكن تحديدها، إلا أن هذه الوظائف تؤثر بالفعل على الشؤون المالية للجهة الحكومية بطرق مختلفة وبمستويات مختلفة.

مثال:

سيملك 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) ثلاث درجات فيما يتعلق بنطاق المسؤولية والمساءلة كما هو موضح أدناه:

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

ثانياً: المستوى رقم (2) غير مباشر اداري:

بالنسبة للوظائف التي لها تأثير غير مباشر والتي تنطوي على أدوار إدارية (التي تُقيم من الدرجة "2" فيما يتعلق ببعد طبيعة المسؤولية والمساءلة)، في هذه الحالة يجب دراسة التأثير المالي للجهة الحكومية المعنية. ومثال على ذلك مديري 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 تُقيم من الدرجة "3" فيما يتعلق ببعد طبيعة المسؤولية والمساءلة)، يجب إحصاء مبلغ التأثير. سيمثل هذا المبلغ غالباً العائدات التي تتحمل الوظيفة المسؤولية المباشرة عنها أو العائدات التي تتولاها الوظيفة من خلال الموظفين المرؤوسين أو الموازنات المخصصة لمبادرات ومشاريع التي تتحمل مسؤوليتها هذه الوظيفة مثال 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 المسؤولية عنها، وليس على أساس العائدات الخاصة بالجهة الحكومية.

وكما هو الحال للمستوى رقم (1) فإن للمستويين رقم (2) و رقم (3) ثلاث 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 الاقرب لطبيعة الوظيفة . وبعكس العوامل الأخرى التي تميل فيها المستويات إلى الاعتماد على بعضها البعض، تتسم هذه المستويات بالاستقلالية. سوف تكون هناك حالات يتساوى فيها مستوى الوظيفة مع المبالغ الخاصة المحددة لكل مستوى. وفي هذه الحالات، إذا كان التوجه يشير إلى أن المبلغ سوف يزيد، على المقيم استخدام مستوى أعلى. أما إذا كان التوجه يشير إلى أن المبلغ سوف ينخفض، عليه استخدام مستوى أقل.

يُستخدم بُعد نطاق المسؤولية والمساءلة مع الوظائف التي تم تقييمها عند المستوى "2" أو "3"، ويمكن الإستعانة بالقياسات المالية للعائدات والميزانية التشغيلية والأصول فيما يتعلق بطبيعة المسؤولية والمساءلة وتم تحديد المبالغ المالية باستخدام الدولار الأمريكي بحيث تُجرى عمليات تحويل العملة إلى العملة المحلية على أساس متوسط سعر الصرف الشهري للعملة لمدة ثلاث 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

الدرجة	مبلغ العائدات		مبلغ الميزانية التشغيلية		الأصول تحت الإدارة	
	دولار أمريكي	درهم إماراتي	دولار أمريكي	درهم إماراتي	دولار أمريكي	درهم إماراتي
A	أقل من مليون	أقل من 3.6 مليون	أقل من 200 ألف	أقل من 734 ألف	أقل من 20 مليون	أقل من 73.45 مليون
B	من 1 مليون إلى 5 ملايين	من 3.6 مليون إلى 18.3 مليون	من 200 ألف إلى 1.1 مليون	من 734 ألف إلى 4 مليون	من 20 مليون إلى 100 مليون	من 73.45 مليون إلى 367.25 مليون
C	من 5 مليون إلى 10 مليون	من 18.3 مليون إلى 36.7 مليون	من 1.1 مليون إلى 2.2 مليون	من 4 مليون إلى 8 مليون	من 100 مليون إلى 200 مليون	من 367.25 مليون إلى 734.5 مليون
D	من 10 مليون إلى 15 مليون	من 36.7 مليون إلى 54 مليون	من 2.2 مليون إلى 3.3 مليون	من 8 مليون إلى 12.1 مليون	من 200 مليون إلى 300 مليون	من 734.5 مليون إلى 1.1 مليار
E	من 15 مليون إلى 30 مليون	من 54 مليون إلى 108 مليون	من 3.3 مليون إلى 6.6 مليون	من 12.3 مليون إلى 24.2 مليون	من 300 مليون إلى 600 مليون	من 1.1 مليار إلى 2.2 مليار
F	من 30 مليون إلى 60 مليون	من 108 مليون إلى 216 مليون	من 6.6 مليون إلى 13.2 مليون	من 24.2 مليون إلى 50 مليون	من 600 مليون إلى 1.2 مليار	من 2.2 مليار إلى 4.4 مليار
G	من 60 مليون إلى 125 مليون	من 216 مليون إلى 459 مليون	من 13.2 مليون إلى 27.5 مليون	من 50 مليون إلى 101 مليون	من 1.2 مليار إلى 2.5 مليار	من 4.4 مليار إلى 9.1 مليار
H	من 125 مليون إلى 250 مليون	من 459 مليون إلى 918 مليون	من 27.5 مليون إلى 55 مليون	من 101 مليون إلى 201 مليون	من 2.5 مليار إلى 5 مليار	من 9.1 مليار إلى 18.3 مليار
I	من 250 مليون إلى 500 مليون	من 918 مليون إلى 1.8 مليار	من 55 مليون إلى 110 مليون	من 201 مليون إلى 404 مليون	من 5 مليار إلى 10 مليار	من 18.3 مليار إلى 36.7 مليار
J	من 500 مليون إلى 1 مليار	من 1.8 مليار إلى 3.6 مليار	من 110 مليون إلى 200 مليون	من 404 مليون إلى 734.5 مليون	من 10 مليار إلى 20 مليار	من 36.7 مليار إلى 73.45 مليار
K	من 1 مليار إلى 5 مليار	من 3.6 مليار إلى 18.3 مليار	من 200 مليون إلى 1.1 مليار	من 734.5 مليون إلى 4 مليار	من 20 مليار إلى 100 مليار	من 73.45 مليار إلى 367.25 مليار
L	من 5 مليار إلى 25 مليار	من 18.3 مليار إلى 91.8 مليار	من 1.1 مليار إلى 5.5 مليار	من 4 مليار إلى 20 مليار	من 100 مليار إلى 500 مليار	من 367.25 مليار إلى 1.8 تريليون
M	من 25 مليار إلى 125 مليار	من 91.8 مليار إلى 459 مليار	من 5.5 مليار إلى 27.5 مليار	من 20 مليار إلى 101 مليار	من 500 مليار إلى 2.5 تريليون	من 1.8 تريليون إلى 9.1 تريليون
N	أكثر من 125 مليار	أكثر من 459 مليار	أكثر من 27.5 مليار	أكثر من 101 مليار	أكثر من 2.5 تريليون	أكثر من 9.1 تريليون

مصفوفة عامل المسؤولية والمساءلة

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

مدى المسؤولية والمساءلة

يُستخدم مع أدوار المساهم الفردي

التطبيق	متقن	واسع
A	B	C
10	20	30
تطبق عليها المصفوفة التالية:		

الدرجة
1
2
3

مساهم فردي غير مباشر
(الوظائف التي ليس لها إشراف
إداري على الموظفين)

إداري غير مباشر
(الوظائف التي لها إشراف مباشر
على الأفراد)

مساهم فردي مباشر أو إداري
(الوظائف التي لها إشراف على
وحدات تنظيمية أو قطاعات
مختلفة في الجهة الحكومية)

طبيعة المسؤولية والمساءلة

نطاق المسؤولية والمساءلة

يُستخدم مع أدوار المسؤول المباشر وجميع الأدوار المباشرة

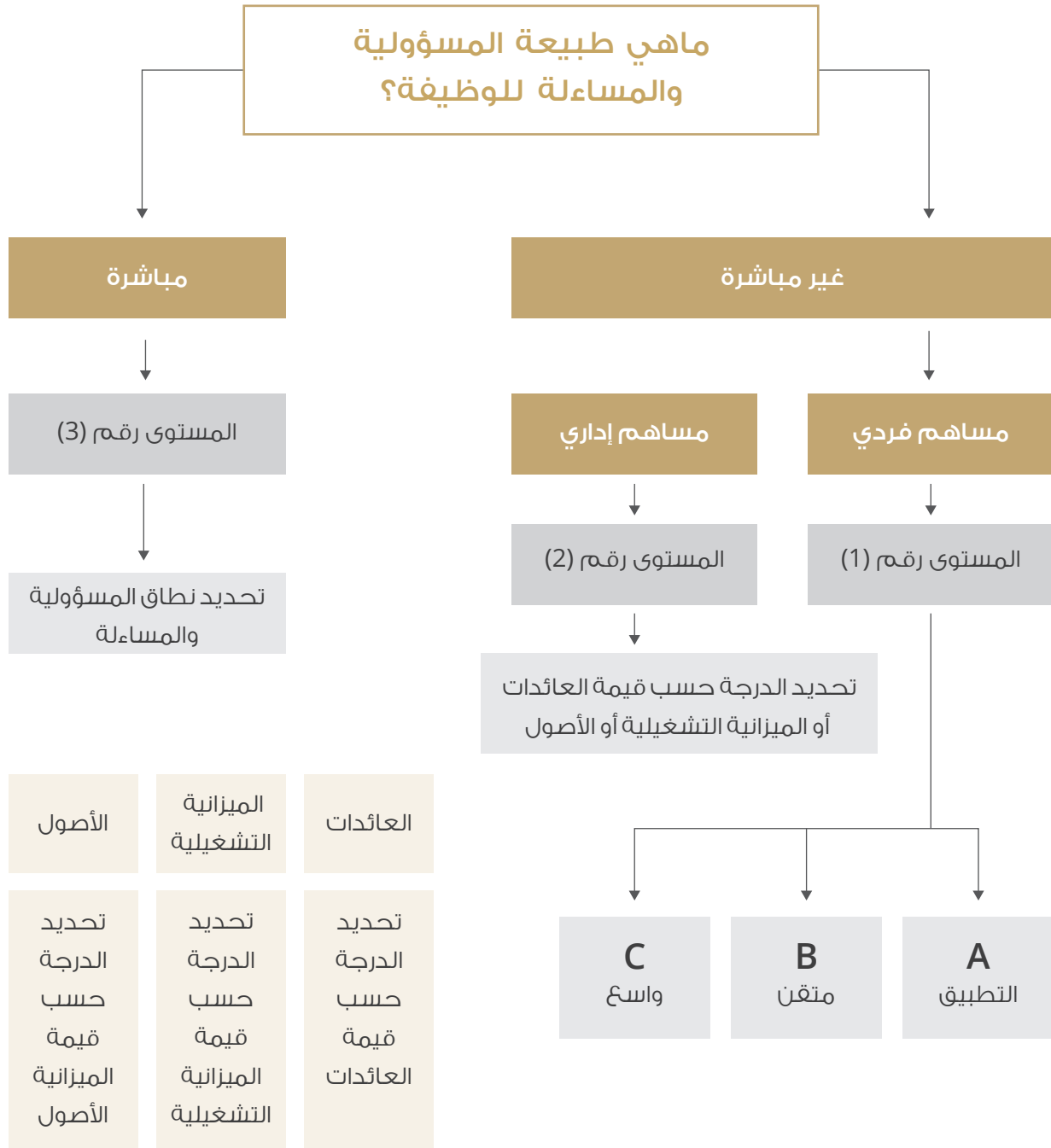
المبالغ بالدرهم الاماراتي

العائدات	أقل من 3.6 مليون	من 3.6 مليون إلى 18.3 مليون	من 18.3 مليون إلى 36.7 مليون	من 36.7 مليون إلى 54 مليون	من 54 مليون إلى 108 مليون	من 108 مليون إلى 216 مليون	من 216 مليون إلى 459 مليون	من 459 مليون إلى 918 مليون	من 918 مليون إلى 1.8 مليون	من 1.8 مليون إلى 3.6 مليون	من 3.6 مليون إلى 18.3 مليون	من 18.3 مليون إلى 36.7 مليون	من 36.7 مليون إلى 54 مليون	أكثر من 54 مليون
الميزانية التشغيلية	أقل من 734 ألف	من 734 ألف إلى 4 مليون	من 4 مليون إلى 8 مليون	من 8 مليون إلى 12.1 مليون	من 12.1 مليون إلى 24.2 مليون	من 24.2 مليون إلى 50 مليون	من 50 مليون إلى 101 مليون	من 101 مليون إلى 201 مليون	من 201 مليون إلى 404 مليون	من 404 مليون إلى 734.5 مليون	من 734.5 مليون إلى 4 مليون	من 4 مليون إلى 20 مليون	من 20 مليون إلى 101 مليون	أكثر من 101 مليون
الأصول	أقل من 73.45 مليون	من 73.45 مليون إلى 367.25 مليون	من 367.25 مليون إلى 1.1 مليار	من 1.1 مليار إلى 2.2 مليار	من 2.2 مليار إلى 4.4 مليار	من 4.4 مليار إلى 9.1 مليار	من 9.1 مليار إلى 18.3 مليار	من 18.3 مليار إلى 36.7 مليار	من 36.7 مليار إلى 73.45 مليار	من 73.45 مليار إلى 367.25 مليار	من 367.25 مليار إلى 1.8 تريليون	من 1.8 تريليون إلى 9.1 تريليون	من 9.1 تريليون إلى 1.8 تريليون	أكثر من 9.1 تريليون
الدرجة	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1														
2	21	25	28	32	35	39	42	46	49	53	56	60	63	70
3	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	100

طبيعة المسؤولية
مساءلة

ارشادات

يوضح المخطط التالي خطوات اختيار الدرجة الصحيحة في تقييم الوظائف باستخدام عامل المسؤولية والمساءلة:



تحديد الدرجات ومراجعة النتائج



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

1. أولاً: تحديد الدرجات: عند تحديد الدرجة المناسبة للوظيفة يجب فهم الأبعاد في مصفوفة العوامل الأساسية فإذا أظهرت المصفوفة بُعدين، على المقيم أن يبدأ بالبُعد على المحور العمودي ويحدد الدرجة التي تعكس محتوى الوظيفة بدرجة أكبر وثم يحدد الدرجة بالبُعد على المحور الأفقي. حيث يُمنح كل بُعد 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 يستخدم تسميات رقمية ثم باستخدام المحور الأفقي، والذي يستخدم 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 المُختارة 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 التجميعات النموذجية للعوامل).

3. مراجعة القيمة الفعلية للنقاط لكل عامل مقارنة بالقيمة المُستهدفة. سوف تختلف التقييمات الفعلية في الواقع عن القيمة المُستهدفة؛ 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 ان من الطبيعي أن تحصل وظيفة تنفيذي موارد بشرية على درجة تقييم أقل من وظيفة رئيس قسم الموارد البشرية.

طريقة تقييم الوظائف باستخدام منهجية عامل النقاط



القواعد الأساسية لتقييم 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 دقيقة للوظيفة.
- الإلمام الدقيق بالجانب المعرفي لغنيات عملية تقييم الوظائف والتدرب عليها بشكل جيد.

تحويل نقاط TM التقييم إلى الدرجة الوظيفية



تم منح كل عامل عدد إجمالي من النقاط على أساس قيمة ذلك العنصر. تُضاف النقاط إلى كل درجة ضمن ذلك العامل. بمجرد الانتهاء من مراجعة الوظيفة واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمستوى المناسب المراد تعيينه، 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 العاشر
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 الصلاحيات التي تتمتع بها كل وظيفة وطبيعة دورها في الجهة الحكومية، وبحسب طبيعة المهام والمسؤوليات المنصوص عليها في بطاقة الوصف الوظيفي.

الخطوط الإسترشادية لكيفية تصنيف الوظائف وتحديد الفئات:

للتصنيف 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 والرؤى الحكومية. ويوضح جدول التصنيف الوظيفي المعتمد في الحكومة إنتماءات كل وظيفة ضمن مجموعة أو فئة، كما توضح النقاط التالية الخطوات الإسترشادية لعملية التصنيف الوظيفي وفئات الوظائف:

- تحديد طبيعة الوظائف التي تنتمي لكل فئة أو مجموعة.
- المقارنة بين الوظائف الموجودة في الجهات الحكومية المختلفة وتوحيدها.
- تحليل وتخطيط 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 والرؤى الحكومية.

من المهم التأكيد دائماً من تصنيف 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

المسميات 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 ووضع الخطوط الرئيسية لإستراتيجية الجهة الحكومية؛ وبما يضمن موائمتها مع إستراتيجية الحكومة وضمان تحقيق الأهداف الموضوعية.	الإدارة العليا
مدير إدارة / نائب مدير إدارة / مدير مكتب / مدير قسم / مدير مركز / مدير فرع	الفئة المسؤولة عن المساهمة في تطوير الرؤية ووضع 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	الإشرافية
مستشار / خبير / أخصائي / قانوني / مالي / محاسب / مدقق / مهندس / طبيب / محلل / تقني	الفئة المسؤولة عن تقديم الاستشارات والرأي الفني لصناع القرار ومتخذيته وكذلك دعم تنفيذ الخطط التشغيلية، وتتطلب شهادات تخصصية وسنوات خبرة محددة وتراكم معرفي في مجال التخصص	الفنية والمهنية

جدول التصنيف الوظيفي

المسميات الوظيفية	تعريف الفئة	الفئات الوظيفية
<p>(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 / الإستقبال / المخازن / الارشيف)</p>	<p>الفئة المعنية بتنفيذ مهام ومسؤوليات عمل يومية وتحقيق مستهدفات تشغيلية وتقديم خدمات الدعم الإداري واللوجستي وتنفيذ مهام التنسيق والتواصل.</p>	<p>التنفيذية</p>
<p>وظائف مساعد فني مؤهل في المجالات (الصحية، الهندسية، الصيانة، البيئة والصحة والسلامة، تقنية المعلومات)</p>	<p>الفئة المعنية بتنفيذ مهام ومسؤوليات عمل يومية وتحقيق مستهدفات تشغيلية ذات صلة بتقديم خدمات الدعم الفني في مجالات فنية تخصصية.</p>	<p>الدعم الفني</p>
<p>سائق / حارس / حما ل / مراسل / فراش / عامل</p>	<p>الفئة المعنية بتقديم الخدمات المعاونة بشكل عام، والتي قد تتطلب بعض الحرفية لتأدية مهام محددة.</p>	<p>الحرفية والخدمات المعاونة</p>

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

2

الفصل الثاني:

المجموعات الوظيفية



مفهوم المجموعات الوظيفية Job Grouping/Job Families :

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

الخطوط الإسترشادية لتحديد المجموعات الوظيفية:

تحدد المجموعات الوظيفية بناءً على روابط مشتركة وظيفية أو مهنية متميزة ومستقلة؛ 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 مقارنةً ببقية الوظائف في الحكومة.

إن المجموعات الوظيفية تساعد الموظف 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 تساعد على تطبيق مسارات وظيفية موحدة تشمل الوظائف المتشابهة في أكثر من جهة حكومية وتنتمي 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:

- المساهمة في رفع كفاءة الأداء الحكومي من خلال تصنيف الوظائف بشكل علمي ومدرّوس ضمن عوائل ومجموعات وظيفية محددة.
- تمكين الموظفين وإتاحة الفرصة أمامهم للتطور والتقدم ضمن المجموعات الوظيفية التي تنتمي لها وظائفيهم.
- تغادي أي تداخلات أو إختلافات 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، ستلاحظ بأن المهام والمسؤوليات التي توكل لشاغليها تتطلب معارف وخبرات مشتركة؛ تتعلق كلها بمجالات 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 "

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

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

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. الإستراتيجية والتطوير المؤسسي |  |
| 2. الموارد البشرية |  |
| 3. المالية والمحاسبة |  |
| 4. إدارة المشاريع |  |
| 5. التكنولوجيا الرقمية والبيانات |  |
| 6. الإقتصاد والإحصاء |  |
| 7. الشؤون القانونية |  |
| 8. الشؤون الهندسية |  |
| 9. الدعم الإداري |  |
| 10. الإتصال المؤسسي والإعلام |  |
| 11. التدقيق والحوكمة |  |
| 12. السياحة والثقافة |  |
| 13. الصحة والسلامة |  |
| 14. التغير المناخي والبيئة والمياه |  |
| 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 الخطط الإستراتيجية للجهة الحكومية ومتابعة تحقيق مستهدفات تلك الخطط وتحسين مؤشرات الإنتاجية، كما تساهم في تطوير الأداء المؤسسي، من خلال وضع معايير لإدارة وتوجيه 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 و التوظيف
- التدريب و التطوير
- إدارة أداء الموظفين
- المزايا و المكافآت
- 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 متخذي القرار والمعنيين.

الموارد البشرية

- المحاسبة والشؤون المالية
- التحليل والتخطيط المالي
- الإيرادات والمدفوعات
- إدارة 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 بداية 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 والتخصصية المسؤولة عن إدارة كل مجالات تقنية المعلومات في الجهة الحكومية؛ بداية من مجالات التصميم والإشراف والمراجعة والدعم الفني للأجهزة والبرمجيات وصولاً إلى تقديم الخبرة والمشورة الفنية في المجالات ذات الصلة لدعم اتخاذ القرار.

التكنولوجيا
الرقمية والبيانات

- الإقتصاد والإحصاء
- التحليل الإقتصادي
- الإحصاء
- الملكية الفكرية
- إدارة الإستثمار
- الرقابة والحماية التجارية والصناعية

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

الإقتصاد والإحصاء

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

المجموعة الوظيفية الفرعية **

- الشؤون القانونية
- التحقيقات والمذكرات والدعاوى القضائية
- الرأي والإستشارات القانونية
- التشريعات
- أعوان السلطة القضائية
- البحوث والدراسات القانونية

التعريف

بالمجموعة الوظيفية

تشمل 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 *

الشؤون القانونية

- 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 المواصلات

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

الشؤون الهندسية

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

المجموعة الوظيفية الفرعية **

التعريف

بالمجموعة الوظيفية

المجموعة الوظيفية الرئيسية *

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

الدعم الإداري

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

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

الاتصال والترويج
والإعلام

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

مجموعة الوظائف التي تراقب وتحلل مستوى إمتثال المؤسسات والجهات الحكومية للإجراءات 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 والحوكمة

- التدقيق والحوكمة
- الرقابة الحكومية والإمتثال
- التدقيق والرقابة المالية والإدارية

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

المجموعة الوظيفية الفرعية **

التعريف

بالمجموعة الوظيفية

المجموعة الوظيفية الرئيسية *

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

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 بالإضافة الى الرقابة على جميع أوجه تلك النشاطات والفعاليات.

السياحة والثقافة

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

تضم الوظائف التخصصية التي من مهامها إعداد سياسات وإتخاذ إجراءات والقيام بأنشطة لوقاية وحماية الصحة والسلامة العامة وتقويم 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 والأفات 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 وتخصصية وأعمال الرصد والتفتيش وإجراء التجارب والتحليل عن مستويات التلوث في المياه والهواء والتربة 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)

- التعليم
- الإدارة المدرسية
- شؤون الطلبة

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. 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

الملحق رقم (1)

المصطلحات

المصطلح	التعريف لإستخدامات أداة التقييم
المعدات المُعقدة	المعدات التي تحتوي على تعديل أكثر دقة وتعتمد على تقدير المشغل، والتي تتطلب الحصول على تدريب متخصص.
الخبرة	عدد سنوات العمل في مجال مُعين.
الحقل	موضوع أو مجال يحظى باهتمام أكاديمي أو تخصص.
المعرفة	فهم مجموعة من الحقائق أو المبادئ والقدرة على تطبيقها.
الالتقان	الإجادة التامة لموضوع من مواضيع الدراسة.
المعدات البسيطة	المعدات التي تحتوي على عدد قليل من الأوجه / المقابض 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.
المهارة	البراعة والكفاءة في أداء المهام، وتشمل المهارات البدنية مثل البراعة اليدوية.
عالمي	التواجد بصورة كبيرة في ثلاث مناطق أو أكثر.
المجال	فئة فرعية مُعترف بها للوظيفة.
المدى الطويل	أفق زمني قدره 5 سنوات أو أكثر.
المدى المتوسط	أفق زمني يتراوح عادة ما بين عام إلى 5 أعوام.
خطوط الأعمال المتعددة	جهة مسؤولة عن مجالات مختلفة عن بعضها او خدمات مختلفة للمجتمع.
المحطة	منشأة مُصممة لتصنيع المنتجات وغالباً ما تكون مستقلة بذاتها.

المصطلح	التعريف لإستخدامات أداة التقييم
المنطقة	تجميع مُعترف به للدول، ويُقصد بها في هذه الأغراض: آسيا / المحيط الهادئ، أوروبا، الشرق الأوسط / أفريقيا، أمريكا الشمالية، أمريكا اللاتينية.
المدى القصير	عام واحد أو أقل.
خط الأعمال المنفرد	جهة مسؤولة عن فئة واحدة من الخدمات أو عن عدة فئات من الخدمات وثيقة الصلة ببعضها البعض.
الفريق	مجموعة عمل أو مجموعة مشروع مباشرة.
الوحدة	مجموعة عمل أو مجموعة مشروع.
غير مباشر	يُشار إلى الوظائف التي توفر الدعم أو المشورة إلى الجهة في بعض الأحيان باسم "الموظفين".
مساهم فردي	الأدوار التي لا تتحمل أي مسؤولية عن إدارة الموظفين الآخرين.
إداري	الأدوار التي تتحمل مسؤولية إدارة الموظفين الآخرين أو المشاريع الأخرى.

www.ajmanhrd.gov.ae