

# الإطار العام لكفاءة التعيين في حكومة عجمان

## فهرس

المقدمة

أهداف الإطار العام

نطاق تطبيق الإطار العام

الأدوار والمسؤوليات

مفهوم كفاءة التعيين

معايير كفاءة التعيين

المعيار الأول: المؤهل العلمي (30%)

المعيار الثاني: الخبرة الوظيفية (30%)

المعيار الثالث: المهارات والكفاءات السلوكية (30%)

المعيار الرابع: الخبرة في القطاع الخاص (10%)

مستويات كفاءة التعيين

القياس والمتابعة

## المقدمة

في ظل سعي حكومة إمارة عجمان المستمر لتحقيق التميز المؤسسي واستدامة الأداء الحكومي، تبرز كفاءة التعيين كأحد العوامل الداعمة التي تسهم في رفع جاهزية الجهات الحكومية وتعزيز قدرتها على استقطاب الكفاءات الوطنية المؤهلة. وانطلاقاً من رؤية عجمان 2030 والتي تولي اهتماماً على تعزيز قابلية الكوادر المواطنة للتوظيف في الحكومة ومشاركتهم الفعالة في تحقيق تطلعات الإمارة. ويأتي إصدار هذا الدليل ليكون إطاراً تنظيمياً داعماً لترسيخ مبادئ التعيين القائم على الكفاءة والاستحقاق.

وبناءً على التوجهات الحكومية بشأن قرار مجلس الوزراء رقم (25/5) و لسنة 2024 بشأن إعطاء أفضلية التعيين في الحكومة الاتحادية للمواطنين ذوي الخبرة في القطاع الخاص، يستجيب هذا الإطار للتحديات المرتبطة بجذب المهارات المتخصصة إلى القطاع الحكومي، وتعزز الاستفادة من الكفاءات الوطنية التي اكتسبت خبرات عملية متنوعة في بيئات العمل التنافسية.

ويهدف هذا الإطار إلى توضيح المعايير والضوابط والإجراءات الفنية اللازمة لتفعيل مبدأ كفاءة التعيين عند اجراءات التعيين، مما يعزز من فعالية عملية التعيين في الجهات الحكومية. كما

يمثل هذا الإطار أداة تمكّن الجهات الحكومية في إمارة عجمان من في اختيار الكفاءات الملائمة، وتدعم استدامة الأداء الحكومي من خلال بناء منظومة تعيين تركز على الجدارة والمواءمة مع متطلبات الوظائف المستقبلية.

## أهداف الإطار العام

تقديم منهجية موحدة توضح أسس ومعايير كفاءة التعيين في الجهات الحكومية في الإمارة. تعزيز تنافسية ومرونة سوق العمل، وزيادة جاذبية القطاع الحكومي للمواهب الوطنية من خلال تعيين كفاءات ذات الخبرات المتنوعة. تعزيز قدرة الجهات الحكومية على مراقبة فعالية عمليات التعيين واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

## نطاق تطبيق الإطار العام

يطبق الإطار العام على جميع الجهات الحكومية المحلية في إمارة عجمان والتي تسري عليها أحكام قانون الموارد البشرية ولائحته التنفيذية وتعديلاتهما.

## الأدوار والمسؤوليات

الأطراف المعنية	الأدوار والمسؤوليات
دائرة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"><li>• التعريف بالإطار العام لكفاءة التعيين في حكومة عجمان والتوعية بما جاء فيها من آليات واجراءات.</li><li>• تقديم الدعم الإستشاري اللازم للجهات الحكومية فيما يخص تطبيق الإطار العام لكفاءة التعيين في حكومة عجمان.</li><li>• اجراء التحديثات المطلوبة على الإطار العام وفق أفضل الممارسات المعمول بها والتي تتناسب مع احتياجات الجهات الحكومية.</li><li>• اعداد ورفع تقارير دورية حول نتائج تطبيق معايير كفاءة التعيين في الجهات الحكومية.</li></ul>
الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>• الالتزام بتطبيق معايير كفاءة التعيين وتفعيل الآليات والإجراءات الواردة فيه ضمن خطط الموارد البشرية المعتمدة.</li><li>• الالتزام بتطبيق المعايير الفنية المعتمدة في تقييم المرشحين، بما يضمن مواءمة التعيينات مع متطلبات الوظائف، وتحقيق مستهدفات مؤشرات كفاءة التعيين، ودعم استدامة الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.</li></ul>

## مفهوم كفاءة التعيين

عملية التعيين المبنية على أسس ومعايير تضمن الموازنة بين مؤهلات وخبرات المرشحين واحتياجات الوظائف ضمن إطار زمني محدد، بما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز جودة الأداء الحكومي.

وتعد كفاءة التعيين عنصراً أساسياً في تطوير منظومة الموارد البشرية الحكومية، حيث تساهم في ضمان الموازنة بين قدرات المرشح ومتطلبات الوظيفة، وتدعم استمرارية الأداء المؤسسي من خلال تعيين موارد بشرية ذو كفاءات تتواءم مع احتياجات الجهات الحكومية لتحقيق نتائج كفوءة وفعالة. وتعزيز مستوى مرونة الجهات الحكومية في التعامل مع المتغيرات والتحديات في سوق العمل، وتقليل فجوات الكفاءة التي لها تأثير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية، وجودة الخدمات المقدمة، واستمرارية الأعمال.

## معايير كفاءة التعيين

يعتمد تحديد كفاءة التعيين على أربعة معايير رئيسية، تم تخصيص وزن نسبي لكل معيار يعكس مدى جاهزية المرشح وقدرته على تلبية متطلبات الوظائف الحكومية بكفاءة، ودعم قرارات التعيين بما يعزز استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

30% المؤهل العلمي

30% الخبرة الوظيفية

30% المهارات و الكفاءات السلوكية

10% الخبرة في القطاع الخاص

## المعيار الأول: المؤهل العلمي (30%)

يُقصد بمعيار المؤهل العلمي هو الدرجة الأكاديمية التي يحصل عليها المرشح من مؤسسة أكاديمية معتمدة داخل أو خارج الدولة، والتي تعكس المستوى التعليمي الأكاديمي لتولي المهام المطلوبة في الشاغل الوظيفي بكفاءة، كما يُعد مؤشراً على قدرته على فهم متطلبات الوظيفة من منظور تخصصي وتم تحديد وزن نسبي لهذا المعيار 30%، وذلك وفقاً لمستويات التقييم التالية:

### المؤهل العلمي متواءم مع

### متطلبات الوظيفة بنسبة 100%

يشير إلى أن التخصص الدراسي للمرشح يتطابق بشكل مباشر مع طبيعة الوظيفة، مما يعزز من قدرته على أداء المهام المطلوبة بكفاءة دون الحاجة إلى تأهيل مكثف. ويمثل هذا النوع من المؤهلات أولوية في عمليات التعيين، خاصة في الوظائف الفنية أو التخصصية.

• ويُعتمد في التقييم على درجة ثابتة يتم إسنادها وفقاً لتوافق المؤهل مع الوظيفة:

موائمة المؤهل العلمي للمرشح مع  
متطلبات الوظيفة

**100 X وزن المعيار (30%)**

عدم موائمة المؤهل العلمي للمرشح  
مع متطلبات الوظيفة

**0 X وزن المعيار (30%)**

### **المعيار الثاني: الخبرة الوظيفية (30%)**

يُقصد بمعيار الخبرة الوظيفية إجمالي عدد السنوات التي قضاها المرشح في ممارسة العمل في مجال معين، حيث تمثل تراكمًا للمعرفة والمهارات المكتسبة. وتُعطي الخبرة دلالة على مدى النضج المهني والقدرة على التعامل مع متطلبات الوظيفة، كما ترتبط بشكل مباشر بدرجة توافقها مع الخبرة المطلوبة في بطاقة الوصف الوظيفي. ويُعد هذا المعيار أحد العوامل المؤثرة في دعم جاهزية المرشح وتطوير قدرته على التكيف مع بيئة العمل. وتم تحديد وزن نسبي لهذا المعيار 30% وذلك وفقاً لمستويات التقييم التالية:

#### **سنوات الخبرة تتواءم مع متطلبات بطاقة الوصف الوظيفي بنسبة 100%:**

يشير إلى تطابق تام بين خبرات المرشح والمهام مع الكفاءات الفنية المطلوبة للوظيفة.

#### **سنوات الخبرة تتواءم مع متطلبات بطاقة الوصف الوظيفي بنسبة 75%:**

تدل على توفر معظم الخبرات والكفاءات الفنية المطلوبة، مع وجود بعض الكفاءات الفنية المحدودة التي تتطلب تطويرها.

#### **سنوات الخبرة تتواءم مع متطلبات بطاقة الوصف الوظيفي بنسبة 50%:**

تدل على توفر بعض من الخبرات والكفاءات الفنية المطلوبة، مع وجود بعض الكفاءات الفنية التي تتطلب تطويرها مع المتابعة.

#### **سنوات الخبرة تتواءم مع متطلبات بطاقة الوصف الوظيفي بنسبة أقل من 50%:**

تعكس فجوة واضحة بين الخبرة الفعلية ومتطلبات الكفاءات الفنية المطلوبة للوظيفة، مما يقلل من مستوى جاهزية المرشح للشاغر.

• ويُعتمد في التقييم على درجة تفصيلية تُسند وفقاً لنسبة توافق سنوات الخبرة الوظيفية للمرشح مع متطلبات بطاقة الوصف الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

توافق الخبرة الوظيفية للمرشح مع متطلبات بطاقة الوصف الوظيفي بنسبة 100%  
**100 X وزن المعيار (30%)**

توافق الخبرة الوظيفية للمرشح مع متطلبات بطاقة الوصف الوظيفي بنسبة 75%  
**75 X وزن المعيار (30%)**

توافق الخبرة الوظيفية للمرشح مع متطلبات بطاقة الوصف الوظيفي بنسبة 50%  
**50 X وزن المعيار (30%)**

توافق الخبرة الوظيفية للمرشح مع متطلبات بطاقة الوصف الوظيفي بنسبة أقل من 50%  
**0 X وزن المعيار (30%)**

### **المعيار الثالث: المهارات والكفاءات السلوكية (30%)**

يُقصد بهذا المعيار الكفاءات والمهارات الواردة في إطار الكفاءات السلوكية لموظفي حكومة عجمان والمطلوب توفرها لدى الموظف لأداء مهامه الوظيفية، ولها دور في تحديد مدى قدرة المرشح على الاندماج ضمن بيئة العمل الحكومي، والاتصال بفعالية مع الزملاء والمتعاملين، والالتزام بالقيم المؤسسية. ويُركّز هذا المعيار على مجموعة من السلوكيات الجوهرية التي تعكس مستوى النضج والجاهزية السلوكية للمرشح، لما لها من أهمية في دعم الأداء الجماعي وتعزيز الانضباط والاحترافية في بيئة العمل. وتم تحديد وزن نسبي لهذا المعيار 30%، وذلك وفقاً لمستويات التقييم التالية ويعتمد في التقييم على درجة تُسند وفقاً لنسبة توافق المهارات والكفاءات السلوكية للمرشح مع متطلبات بطاقة الوصف الوظيفي، وذلك كالتالي:

#### **المهارات والكفاءات تتواءم مع متطلبات بطاقة الوصف الوظيفي بنسبة 100%**

لدى المرشح المهارات والكفاءات السلوكية المطلوبة، مع وجود قدرة عالية للتكيف والتعامل مع المتغيرات في بيئة العمل الحكومي.

## المهارات والكفاءات تتواءم مع متطلبات بطاقة الوصف الوظيفي بنسبة 75%

لدى المرشح معظم المهارات المطلوبة، مع وجود قدرة متوسطة للتكيف والتعامل مع المتغيرات في بيئة العمل الحكومي ويتطلب تعزيز بعض المهارات والكفاءات السلوكية المحدودة.

## المهارات والكفاءات تتواءم مع متطلبات بطاقة الوصف الوظيفي بنسبة 50%

لدى المرشح بعض المهارات المطلوبة، مع وجود قدرة مقبولة للتكيف والتعامل مع المتغيرات في بيئة العمل الحكومي، ويتطلب تطوير المهارات والكفاءات السلوكية المتابعة.

## المهارات والكفاءات تتواءم مع متطلبات بطاقة الوصف الوظيفي بنسبة أقل من 50%

يعكس وجود فجوة ملحوظة بين قدرات المرشح ومتطلبات الوظيفة السلوكية، ولا يمتلك المرشح المهارات والكفاءات السلوكية الكافية للتكيف والتعامل مع المتغيرات في بيئة العمل الحكومي مما يحدّ من جاهزيته لشغل الوظيفة بشكل فعال.

• ويتم تقييم هذا المعيار بناءً على مدى توافق مهارات المرشح السلوكية مع متطلبات الوظيفة وفقاً لما ورد في بطاقة الوصف الوظيفي، وتشمل التقييمات التفصيلية ما يلي:

توافق المهارات والكفاءات السلوكية للمرشح مع متطلبات بطاقة الوصف الوظيفي  
بنسبة 100%

**100 X وزن المعيار (30%)**

توافق المهارات والكفاءات السلوكية للمرشح مع متطلبات بطاقة الوصف الوظيفي  
بنسبة 75%

**75 X وزن المعيار (30%)**

توافق المهارات والكفاءات السلوكية للمرشح مع متطلبات بطاقة الوصف الوظيفي  
بنسبة 50%

**50 X وزن المعيار (30%)**

توافق المهارات والكفاءات السلوكية للمرشح مع متطلبات بطاقة الوصف الوظيفي  
بنسبة أقل من 50%

**0 X وزن المعيار (30%)**

#### **المعيار الرابع: الخبرة في القطاع الخاص (10%)**

يُقصد بمعيار الخبرة في القطاع الخاص عدد السنوات التي قضاها المرشح في العمل ضمن منشآت في القطاع الخاص، نظراً لما توفره من مهارات عملية ومهنية مكتسبة في بيئات تنافسية ومتغيرة. وتعد هذه الخبرة ركيزة مهمة في تطوير أداء الجهات الحكومية، وإثراء بيئة العمل من خلال إدخال ممارسات وخبرات مختلفة، مما يعزز جاهزية الكوادر الوطنية ويدعم التحول المؤسسي عبر نقل أفضل الممارسات وأساليب العمل المرنة. وتم تحديد وزن نسبي لهذا المعيار 10% وذلك وفقاً لمستويات التقييم التالية:

##### **خبرة في القطاع الخاص لمدة ثلاث سنوات وأكثر:**

لدى المرشح خبرة كافية من الإنخراط لقطاع الخاص، تدل على قدرته على التفاعل مع الشركاء والاستجابة لمتطلبات العمل المؤسسي بفعالية.

##### **خبرة في القطاع الخاص لمدة سنة إلى سنتين:**

لدى المرشح خبرة متوسطة من الإنخراط في القطاع الخاص، ويظهر استعداداً جيداً للتكيف وتقديم أداء مهني في الوظائف الحكومية.

##### **خبرة في القطاع الخاص لمدة سنة أو أقل:**

لدى المرشح خبرة محدودة من الإنخراط في القطاع الخاص ولا يمتلك المرشح المهارات الكافية للتعامل مع التحديات الوظيفية.

• ويُعتمد في التقييم على درجة تُسند وفقاً لمدة خبرة المرشح في القطاع الخاص، وذلك كما يلي:

خبرة المرشح في القطاع الخاص لمدة ثلاث سنوات أو أكثر

**100 X وزن المعيار (10%)**

خبرة المرشح في القطاع الخاص لمدة سنة إلى سنتين

**50 X وزن المعيار (10%)**

خبرة المرشح في القطاع الخاص لمدة سنة أو أقل  
X 0 وزن المعيار (10%)

## مستويات كفاءة التعيين

تُصنّف الجهات الحكومية وفقاً لنتائجها في تطبيق معايير كفاءة التعيين إلى ثلاثة مستويات رئيسية، تهدف إلى تسليط الضوء على مدى التزام كل جهة بتطبيق المعايير المعتمدة، وذلك على النحو التالي:

المستوى	وصف المستوى	النتيجة
مستوى عالي	يعكس هذا المستوى التزاماً متقدماً في تطبيق معايير كفاءة التعيين	80% وأكثر
مستوى متوسط	يعكس هذا المستوى التزاماً جيداً في تطبيق معايير كفاءة التعيين	من 60% ولغاية 79%
مستوى منخفض	يعكس هذا المستوى التزاماً منخفض في تطبيق معايير كفاءة التعيين	59% وأقل

## القياس والمتابعة

يعد من الضروري الالتزام بقياس مؤشرات الأداء المرتبطة بعملية التعيين بناء على معايير كفاءة التعيين بهدف متابعة كفاءة تطبيق الإطار العام، وضمان تحقيق أهدافه في دعم استدامة الكفاءات وضمان استمرارية الأعمال الحيوية. ويوضح الجدول التالي مؤشرات الأداء:

م	مؤشر الأداء	معادلة القياس	المستهدف	دورية القياس
1	نسبة كفاءة التعيين في حكومة عجمان	متوسط نتائج معايير كفاءة التعيين في حكومة عجمان	80%	سنوي
2	نسبة كفاءة التعيين في الجهة الحكومية	متوسط نتائج معايير كفاءة التعيين في الجهة الحكومية	80%	سنوي
3	نسبة الجهات الحاصلة على مستوى كفاءة تعيين عالية في حكومة عجمان	عدد الجهات الحكومية الحاصلة على مستوى كفاءة تعيين عالية / إجمالي عدد الجهات الحكومية X 100	احصائي	سنوي



م	مؤشر الأداء	معادلة القياس	المستهدف	دورية القياس
4	نسبة الجهات الحاصلة على مستوى كفاءة تعيين متوسطة في حكومة عجمان	عدد الجهات الحكومية الحاصلة على مستوى كفاءة تعيين متوسطة / إجمالي عدد الجهات الحكومية $\times 100$	إحصائي	سنوي
5	نسبة الجهات الحاصلة على مستوى كفاءة تعيين منخفضة في حكومة عجمان	عدد الجهات الحكومية الحاصلة على مستوى كفاءة تعيين منخفضة / إجمالي عدد الجهات الحكومية $\times 100$	إحصائي	سنوي
6	نسبة تعيين مرشحين من ذوي الخبرة في القطاع الخاص في الجهة الحكومية	(عدد المرشحين المعيّنين من ذوي الخبرة في القطاع الخاص لمدة لا تقل عن ثلاثة سنوات / إجمالي التعيينات السنوية) $\times 100$	إحصائي	سنوي