

# Isticmaalka Doorsoocashada Shaqaalaha si Dibuhabayn loogu Sameeyo Shaqaalaha Dowladda: Caqabadaha iyo Fursadaha



Diseembar 2024

HERITAGE  
I N S T I T U T E

# Tusmada

|          |  |    |
|----------|--|----|
|          | Nuxurka Daraasadda   | 5  |
| <b>1</b> | Hordhac  | 7  |
|          | 1.1 Xaaladda jirta iyo Sooyaalkeeda                                      |    |
|          | 1.2 Abbaarta iyo Ujeeddooyinka   |    |
| <b>2</b> | Aragtiyaha taariikheed ee adeegga dowladda Soomaaliya                    | 10 |
|          | 2.1 Shaqaalaha dowladeed ee hadda jira                                   |    |
|          | 2.2 Shaqaalaha joogtada ah ee dawladda                                   |    |
|          | 2.3 Shaqaalaha aan rasmiga ahayn ee dawladda                             |    |
| <b>3</b> | Shaqaalaysiin ku dhisan doorsoocasho                                     | 16 |
|          | 3.1 Waxyaabaha lafdhabarta u ah shaqaaleysiinta ku dhisan doorsoocashada |    |
| <b>4</b> | Habraaca Daraasadda  | 21 |
| <b>5</b> | Natiijooyinka Daraasadda   | 22 |
|          | 5.1 Sifooyinka iyo Tirakoobyada  |    |
|          | 5.2 Aragtiyaha shaqaalaha  |    |
|          | 5.3 Waayo-aragnimada shaqaalaha ku sugan goobaha shaqada                 |    |
|          | 5.4 Habdhaqanka maamulka shaqaalaha                                      |    |
| <b>6</b> | Gunaanad   | 36 |
| <b>7</b> | Talabixino   | 38 |

# List of acronyms

|        |   |
|--------|---|
| AfDB:  | African Development Bank                              |
| CFA:   | Certified financial analyst                           |
| CSC:   | Civil Service Commission                              |
| EU:    | European Union  |
| FMS:   | Federal Member States                                 |
| FGS:   | Federal Government of Somalia                         |
| FRS:   | Federal Republic of Somalia                           |
| IDP:   | Internally displaced people                           |
| IEG:   | Independent Evaluation Group                          |
| ILO:   | International Labor Organization                      |
| IOM:   | International Organization for Migration              |
| KSAO:  | Knowledge, skills, abilities and other competencies   |
| MAD:   | Ministries, agencies and departments                  |
| MoLSA: | Ministry of Labor and Social Affairs                  |
| NCSC:  | National Civil Service Commission                     |
| NTP:   | National Transformation Plan                          |
| OECD:  | Organization for Economic Cooperation and Development |
| OPM:   | Office of Personnel Management                        |
| PSC:   | Public Service Commission                             |
| PSEA:  | Public Service Employment Act                         |
| SIDA:  | Swedish International Development Cooperation Agency  |
| SoMC:  | Statement of Merit Criteria                           |
| TFG:   | Transitional Federal Government                       |
| ToR:   | Terms of Reference                                    |
| UN:    | United Nations  |
| UNDP:  | United Nations Development Program                    |
| USOPM: | United States Office of Personnel Management          |
| WBG:   | World Bank Group                                      |
| WFP:   | World Food Program                                    |

## Qoraaga

**Cawaale Xuseen Cabdi**, waa xeeldheere ku takhasusay karaanka bulshada, xiriirka warshadaha iyo dibuhabaynta shaqaalaha dowladda, isaga oo waayo-aragnimo badan u leh shaqaalaha dowladda iyo xarumaha tacliinta sare. Waxa uu haystaa shahaadada heerka labaad (M.Sc.) ka diyaariyay Global Human Resources Management and a B.Mgmt. Maamulka Karaanka Bulshada iyo Xiriirada Warshadaha waxa uu ka bartay University of Liverpool, oo ku taalla UK iyo University of Lethbridge oo ku taalla Lethbridge, Alberta, Canada. Sida oo kale waa cilmibaare ku taxan Machadka Daraasaadka Siyaasadda ee Heritage. Email: awalle@gmail.com.

## Mahadnaq

Waxa aan si kal iyo laab ah ugu mahadcelinayaa Dr. Uweys Cali, Cabdullaahi Siciid iyo Cabdirisaaq Ibraahin oo ka tirsan Machadka Heritage, oo door muhiim ah ka qaatay qaabaynta iyo xog ururinta cilmibaaristan.

**Xuquuqda daabacaaddan © 2024 | Waxa ay u dhawrsan tahay Machadka Daraasaadka Siyaasadda ee Heritage.**

Akhristayaasha waxa lagu dhiirrigalinayaa in ay sii tarmiyaan xogtan, oo ay iskood u daabacaan, balse sinaba ugama ganacsan karaan. Xaqle ahaan, Machadka Heritage waxa uu si xushmad leh uga codsanaynaa cid kasta oo daabacaddan sii badisaa, in ay mahadnaq iyo nuqul daabacaaddeeda ka mid ah noo hibayso. Adeegsiga khadka tooska ah, waxa aan waydiisanaynaa akhristayaasha in ay ku xirnaadaan macluumaadka shabakadda.

© Heritage Institute for Policy Studies 2024.

## Nuxurka Daraasadda

Cilmibaaristani waxa ay gorfaynaysaa caqabadaha ku xeeran iyo fursadaha ka jira adeegyada dowliga ah ee Soomaaliya, waxaanay ku doodaysaa in hirgalinta nimaad shaqaale xulasho oo ku dhisan xirfado iyo tayoooyin shaqo-aqoonnimo ay lafdhabar u tahay soo jiidashada cudud-shaqaale oo ku hubaysan karti iyo hufnaan. Iyada oo loo kuuragalayo maamulxumada, xasiloondarrada siyaasadda, eexda iyo qaraabakiilka baahsan ee soo jireenka ah, waxa ay cilmibaaristani raadraacaysaa goldaloolooyinka hadda ka jira hababka shaqaalaysiinta iyo xulashada shaqaalaha. Waxa ay xoogga saaraysaa baahida loo qabo in la helo mabaadii shaqaalaysiineed oo ku dhisan xirfadaha iyo tayoooyinka shaqo-aqoonnimo, si loo abuuro maamul dowladeed oo leh waxtar iyo kaladanbayn. Natiijooyinka cilmibaaristan ugu muhiimsan waxa ka mid ah:

- Shaqaalaha ka hawlgala xarumaha adeegga dadweynuhu waxa ay u badan yihiin rag iyo dhallinyaro: si kastaba ha ahaatee, aragtiyaha ay qabaan shaqaaluhu waxa ay figrado murugsan ka muujinayaan caddaaladda iyo hufnaanta shaqaalaysiinta, iyaga oo badankoodu kalsooni darro weyn ka muujiyeen nimaadka guud ee shaqaalaysiinta oo ay ku dhaliileen eex iyo qaraabakiil xad-dhaaf ah.
- Daraasadaha ku salaysan qaraabakiilka, qabyaaladda iyo takoorku waxa ay muujinayaan ku tumasho nidaam, taas oo saamaysa dareenka shaqaalaha iyo sumcadda ha'yadda. Inkasta oo ay kaqaybgalayaasha badankoodu xuseen in aanay wax caddaaladdarro ah oo badan la kulmin, haddana in door ah ayaa sheegtay dhibaatooyin caddaaladdarro oo lafojab ah.
- Daraasaduhu waxa ay sheegayaan in celcelis ahaan 73 boqolkiiba shaqaaluhu la kulmaan caqabado la xiriira hababka shaqaalaysiinta iyo shaqaale xulashada. Caddayntani waa qayladhaan ku baaqaysa in dibuhabayn iyo isbeddel degdeg ah lagu sameeyo nidaamka shaqaalaysiinta Soomaaliya, si kor loogu qaado caddaaladda iyo tayada ha'yadaha dowliga ah.
- Hannaanka loo maamulo xarumaha adeegga dowladda, waxa ka muuqata itaal darro baaxad leh oo ka jirta hannaanka shaqaalaysiinta, daahfurnaanta, iyo u dhammaanta qaybaha bulshada.

Marka laga yimaaddo caqabadahaas, waxa kale oo jira fursado ku duugan cuddudda bulshada iyo muruqa dhallinyarada Soomaaliyeed oo ay lagama maarmaan tahay in laga faa'iidaysto, si loo dhiso adeeg dowladeed oo karti iyo adkaysi leh. Hirgalinta nidaam shaqaale xulasho oo ku dhisan xirfad iyo karti shaqo-aqoonnimo, lama dagaallamayso musuqa iyo qaraabakiilka oo kaliya, balse waxa ay sida oo kale u gogolxaadhaysaa in ay Soomaaliya ku tallaabsato xasilooni iyo horumar dhaqaale oo waara. Go'aanka lagu hirgalinayo dibuhabaynta hawlahani waxa uu u baahan yahay rabitaan siyaasadeed iyo taageero caalami ah, waana arrin lafdhabar u ah in uu dalku ku tallaabsado adeeg dadweyne oo leh mustaqbal ifaya.

Talabixinaha daraasaddan ee lagu xallin karo caqabadaha jira waxa ka mid ah:

- Samaynta shuruuc xooggan oo taageeraysa mabaadiida shaqaalaysiin ku dhisan xirfad iyo karti shaqo-aqoonimo.
- Samaynta guddi madaxbannaan oo hirgalisa ajandeyaasha dibuhabaynta shaqaalaha dowladda iyo hubinta dhaqangalinta mabaadiida shaqaalaysiin ku dhisan xirfad iyo karti shaqo-aqoonnimo.
- Kaqaybgalinta saaxiibbo caalami ah oo bixiya khayraad iyo hagayaal, si loo aasaaso nimaad-shaqaalaysiineed oo ku dhisan xirfad iyo karti shaqo oo la isku hallayn karo.
- Dhammaan hay'adaha dowladdu waa in ay diyaariyaan qorshe maamul, shaqo iyo shaqaale oo isku dhafan si loo hubiyo maareynta kartida iyo karaanka shaqaalaha loona dardargaliyo hawlaha dowladda hay'adaha Samaynta shaqo qeexayaal cad iyo nimaadyo si habboon u kala soocaya shaqooyinka, si loo hubiyo in jagooyinka shaqada lagu buuxiyo shaqaale ku habboon oo xirfad iyo karti buuxda leh.
- In shaqaalaha ku meelgaarka ah laga dhigo shaqaale joogto ah, intii suuragal ah, loona dhiibo masuuliyadaha ku habboon iyada oo lagu qiimaynayo kartida iyo xirfaddiisa shaqo-aqoonnimo.
- In islaxisaabtan iyo dabagal buuxa lagu sameeyo barnaamijyada hadda jira ee lagu kobcinayo cududda bulshada, si loo hubiyo in ay la jaanqaadaan yoolasha istiraatiijiyadeed ee dibuhabaynta shaqaalaha dowladda, hortabinayaasha qaranka iyo istaraatiijiyadda horumarinta karaanka bulshada, iyo sida oo kale in ay dalka u horseedayaan awood horumarineed oo waarta.

Cilmibaaristan ayaa talooyinkeeda ku soo gunaanadaysa in waxkabeddelka shaqaalaha dowliga ah ee Soomaaliya ee loo marayo ku shaqaalaysiinta xirfad iyo karti shaqo-aqoonnimo, ay lafdhabar u tahay horumarinta dowladda, soo noolaynta kalsoonida dadweynaha, iyo kobcinta adeegyo hufan oo wax ku ool ah.

Lagama maarmaan nimada dibuhabayn degdeg ah oo ku dhisan xirfad iyo karti shaqo-aqoonnimo lama dhayalsan karo, maadaama ay lafdhabar u tahay dhisidda maamul dowladeed oo leh karti iyo awood islaxisaabtan, ayna ka go'an tahay u adeegista danaha muwaadiniinta oo dhan.

# 1. Hordhac

- Markuu yidhi sareediyo cilmaa saami kore yeelan
- Dadkii faraxu saaqee islaa sayniskaad barani
- Inta kii siyaadsaday tacliin saaqid lagu sheegay
- Muxuu uga sarraysiin mid aan xaashi qalin saarin?<sup>1</sup>

Bulshada Soomaaliyeed waa bulsho firfircoon oo dhallinyaro u badan. Nidaam siyaasadeed oo baarlamaani ah ayaa loo sameeyay in uu u adeego dalka iyo dadkiisa, isaga ayaana abuuray sharciyada shaqaalaha hay'adahadawladda. inkasta oo ay ka jirto xasiloondarrada siyaasadeed, haddana waxa ay Soomaaliya u halgamaysaa in ay dhisto adeegyo dowladeed oo hufan. Hannaanka xulashada iyo shaqaalaysiinta waxa aad u curyaamiyay faragalin siyaasadeed ee joogtada ah, oo wiiqday sinnaanta, takhasusaadka iyo waxtarka adeegyada dowladda.<sup>2</sup> Arrintan hirgalinteedu waxa ay lama huraan ka dhigaysaa in Dowladda Federaalka Soomaaliya (DFS), iyo dhammaan dowlad goboleedyadu qaataan nimaamka ku dhisan karti iyo xirfad shaqo-aqoonimo, si loo la dagaallamo saameynta siyaasadda, faragelinta, qaraabakiilka, nin-jeclaysiga iyo dhaqannada caddaaladdarro ee baahsan. Caqabadahan ayaa aad u wiiqay waxtarka adeegga dowladda, iyaga oo tirtiray kalsoonida dadweynaha, islamarkaana xannibay samayta maamullo firfircoon iyo hufnaanta hay'adaha adeegga dowladda. Warbixintan ayaa diiradda saaraysa sidii ay Soomaaliya u dhisan lahayd, una hirgalin lahayd nidaam shaqo oo ku salaysan doorsoocasho, islamarkaana loo tirtiri lahaa eexda iyo qof jeclaysiga.

## 1.1 Xaaladda jirta iyo Sooyaalkeeda

Bartamihii 1960 ayay Soomaaliya xornimada ka qaadatay Ingiriiska oo Waqooyiga xukumayay iyo Talyaaniga oo Koonfurta haystay, kadibna waxa midoobay labadii maamul oo sameeyay Jamhuuriyadda Soomaaliya. Jamhuuriyaddii dhalatay waxa ay u baahatay in la mideeyo nidaamyadii labada gumayste oo ahaa kuwo kala duwan iyo in la sameeyo maamul isku dhafan, oo ka midaysan qaabdhismeedka adeegyada dowladda, isla markaana leh shaqaale dowladeed oo diiwaangashan iyo mushahar isku sargo'an.<sup>3</sup> Si kastaba ha ahaatee, arrintani ma ahayn hawl fudud maxaa yeelay nimaadyadii maamullada gumaysigu siyaabo kala duwan ayay u raadeeyeen bulshooyinkii labada dhinac.

---

1. Qaryaan Cabdillaahi Macallin Dhooaan, oo ahaa gabayaa Soomaaliyeed oo muul ah ayaa 1980-yadii tiriya gabayga la yidhaahdo Saqiirdubad. Abwaanku waxa uu tixdan si kulul ugu dhaleecaynayaa qaabkii uu taliskii Siyaad Barre u magacaabi jiray, una dallacsiin jiray madaxda sare ee dawladda, maareeyayaasha iyo guud ahaan shaqaalaha dowladda, waxaanu aragti ahaan dhiirrigalinayaa xulashada iyo shaqaalaysiinta ku dhisan doorsoocadka (Shaqaaale xulashada ku dhisan xirfadaha iyo kartiyaha shaqada.

2. Herring, E., Ismail, L., McCullough, A., & Saed, M. (2020). Somalia, fragmented hybrid governance and inclusive development. In *Limited statehood and informal governance in the Middle East and Africa* (pp. 186-204). Routledge.

3. Barber, L. L. (1966). The Revision of the Somali Civil Service. *International Review of Administrative Sciences*, 32(2), 134-144. <https://doi.org/10.1177/002085236603200205>.

Isla markii xorriyadda la qaatay, waxa Muqdisho lagu diyaariyey dastuur qabyo ah oo cusub, waxaana loo diray Hargaysa. Dastuurkaas waxa ansixiyay siyaasiyiintii Waqooyiga, iyaga oo ku soo daray laba qodob oo ku saabsan shaqaalaha dowladda, balse lagama saarin qodob iyo farqad kale toonna.<sup>4</sup>

Hargaysa waxa ay dastuurkan ku soo dartay qodobbo oo ay muhiim u aragtay, kaas oo ku saabsanaa shaqaalaha dawladda, balse iskumay hawlin in ay waxkabeddelaan ama ku soo daraan wax cusub ama ka saaraan mid hore oo tilmaamaya caqabadaha Soomaaliya ka haysta dhanka adeegyada dowladda.

Inkasta oo ay Soomaaliya nabad ahayd muddo rubuc qarni ah, waxa bartamihii 1980-naadkii ilaa horraantii 1990-naadkii dalka ka bilowday oo ragaadiyay qalalaase ba'an oo duufaan ah, colaado u dhexeeya xulfooyin dagaal oo isu bahaystay ujeedooyin kala duwan, iyo burbur fool xun oo ku yimid hay'adaha bixiyada adeegyada dowladda. Sidaas darteed, sannado badan ayay Soomaaliya ahayd qalfoof dhalanteed ah oo aan lahayn dowlad dhexe oo caadi u shaqaynaysa. Dalkii mar ahaan jiray "iftiin lagu soo hirto," oo ka dhex widhwidhaya qaaradda Afrika, ee curadka u ahaa dimuqraadiyadda Afrika<sup>5</sup> ayaa marqudha dhulka galay oo noqday qaran fashilmay oo ay hareeyeen amni-darro, itaalxumo dowladeed, musuqmaasuq iyo dhaqaale la'aan baahsan, isaga oo awoodi waayay in uu bixiyo adeegyada dowladeed ee aasaasiga ah. Caqabadahaas ka sakow, waxa jiray dadaallo midaysan oo loo galay dhismaha dowladihii faderaalka ee kala danbeeyay oo ay taageerayeen bulshooyinka caalamku, kuwaas oo dib u soo yagleelay xuramaha iyo hay'adaha dowladda Soomaaliya.

Dastuurka kumeelgaarka ah ee faderaalka ayaa tilmaamaya in aan lagu tallaabsan karin kobac dhaqaale iyo dowlad wanaag, lana helaynin shacab u hagar baxa oo ku filan waajibaadka shaqada haddii aan la helin adeeg dowladeed oo ay ku dheehan yihiin hufnaan, caddaalad iyo karti shaqo.

Cutubka 11, qodobbadiisa 115 – 119 ee dastuurka kumeelgaarka ah ayaa qeexaya adeegga dowladda, waxaanay ballanqaadayaan in ay ilaalinayaan mabaadiida sinnaanta, caddaaladda iyo ku dhaqanka ugu habboon, inkasta oo aanay xusin sinnaanta iyo ku shaqaaleysiinta xirfadda iyo shaqo-aqoonnimada.<sup>6</sup>

Marka loo eego xeerarka dunida ka jirta, waxa ugu ballaaran, uguna kakan shuruucda hay'adaha shaqaalaha dowladda.<sup>7</sup> Siyaabo kala duwan oo ku salaysan xaalado gaar ah ayay dalal kala duwani u qeexeen shaqaalaha dowladda, balse waxa aan marnaba lagu kala baydhin sifooyinkooda aasaasiga ah.

---

4. Samatar, Abdi Ismail (2016) "Somalis as Africa's First Democrats: Somalia's Aden A. Osman and Abdirazak H. Hussein. Bloomington, Indiana University Press.

5. Samatar, Abdi Ismail (2016) "Somalis as Africa's First Democrats: Somalia's Aden A. Osman and Abdirazak H. Hussein. Bloomington, Indiana University Press.

6. Federal Republic of Somalia, Provisional Constitution (2012), Articles 115 – 119, pp. 42 - 43. Mogadishu.

7. Abdi, A. (2013). Retention and the Impact of Employee Turnover on Organizational Effectiveness and Employee Development. (Unpublished Master of Science in Global Human Resources Management dissertation). The University of Liverpool, Liverpool, UK.



Aqoonyahanno badan ayaa siyaabo kala duwan u qeexay fikradda shaqaalaha dowladda, balse guud ahaan waxa ay iftiimiyeen mabaadii aasaasi ah oo isku mid ah, kuwaas oo ay ka mid yihiin , “ Laan maamul dawladeed oo Joogtoah”<sup>8</sup>; “turjumaad sharci”<sup>9</sup>; “ha’yad lagu kalsoon yahay oo leh ujeedo, aammano, daacadnimo, iyo dhexdhexaadnimo”<sup>10</sup>; “qayb dawladeed muhiim ah”<sup>11</sup>; iyo “ sharci dawladeed oo dhexdhexaad ah”.<sup>12</sup> Rai & Singh (1979), ayaa shaqaalaha dowladda ku qeexay koox maamul oo xirfadleyaal ah, kuwaas oo ay ka go’an tahay in ay ku adeegaan dhexdhexaadnimo, xor ka ah dano shakhsi, dano xisbi ama xulufo siyaasadeed iyo danta dabaqad gaar ah.<sup>13</sup>

Shaqaalaha dowladdu waa lafdhabarta dowladda, waana in muwaadiniinta la siiyo adeegyada muhuhiimka ah. Waa ha’yadda aasaaska u ah dowladnimada ee jaangoysa awoodaha maamulka qaranka, waxaanay kobcisaa dhaqanka islaxisaabtanka. Waxa ay shaqaalaha dowladdu lamahuraan u yihiin dajinta siyaasadda, iyo kormeerka shaqaalaysiinta, waxaana laga doonayaa in uu hage u noqdo muwaadiniinta iyo xirfadlayaasha ka hawlgala hay’adaha kala duwan. Kooxda Qiimaynta Madaxabannaan (Independent Evaluation Group) ee Bangiga Adduunku (World Bank Group) ayaa qabta in hufnaanta maamulka adeegga dadweynuhu ka mid yahay mabaadiida lafdhabarta u ah horumarinta iyo bixinta adeeg dadweyne oo waxtar leh.<sup>14</sup> Waxa kale oo ay guusha shaqaalaha dowladdu ku xiran tahay awoodda ay ku hanan karaan, kuna sii haysan karaan shaqaale karti iyo xirfad sare leh.

Waa in ay isu muujisaa shaqabixiye doorasho leh oo ay shaqaalaha hadda iyo kuwa mustaqbalkuba ka aamminaan shaqabixiye guulaystay.

Hababka kartida iyo xirfadda shaqo-aqoonnimada ku salaysan ayaa suuragaln kara in shaqaalaha dowladda Soomaaliya uu hanto shaqaalaha ugu fiican uguna muddakarsan<sup>15</sup> , oo ay isku sumaddo shaqabixiye xulasho mudan.

Xirfadlayaasha “ugu fiican, uguna muddakarsan” ayaa aasaas u ah dowlad firfircoon oo ku suntan hufnaan iyo islaxisaabtan oo ka hanaqaadda labada heer ee dowladda federaalka iyo dowlad goboleedyada. Waa in ha’yadaha dowliga ahi abuuraan qiimo iyo qorshe ay ku hanan karaan, kuna haysan karaan xirfadlayda sare, oo shakhsi ah – balse aan urur ahayn – iyo in qiimo lagu tartamo loo abuurto khayraadka muhiimka ah ee looga faa’iidaysan karo si waarta.<sup>16</sup> Si loo hubiyo hufnaanta iyo masuuliyadda isticmaalka khayraadka kooban, waa in shaqaalaha dowladda loo maamulaa si anshax iyo aqooni ku dheehan tahay. Si kastaba ha ahaatee, aasaaska qiimahan la soojeediyay ayaa ku xiran in guul laga gaaro hirgalinta doorsoocashada shaqaalaha.

8. Rao, S. (2013). Civil Service Reform: Topic Guide. Birmingham, UK: GSDRC, University of Birmingham.

9. Cardona, F. (2002). Scope of Civil Services in European Countries, OECD, Paris, <http://www.oecd.org/dataoecd/44/33, 1, 850438>.

10. Dugher, M. (2014). Michael Dugher Speech on the Civil Service, The Institute for Government. <https://www.instituteforgovernment.org.uk>. (Accessed: 21 May 2024).

11. Jahan M. (2012). Recruitment and Selection Process in Bangladesh Civil Service: A Critical Overview. Public Policy and Administrative Research, 2(5), 29-36.

12. Obaidullah, A. (1999). Bangladesh Public Administration: Study of Major Reforms, Constrains and Strategies. Academic Publishers (BD).

13. Rai, H. & Singh, S. P. (1979) Current Idea and Issues in Indian Administration – A Development Perspective. New Delhi. Uppal Publishing House.

14. Independent Evaluation Group. (2008). Public Sector Reform: What Works and Why? An IEG Evaluation of World Bank Support. Washington, DC: World Bank.

15. Oliveira, E., Abner, G., Lee, S., Suzuki, K., Hur, H., & Perry, J. L. (2023). What Does the Evidence Tell us about Merit Principles and Government Performance? Public Administration.

16. Charan, R., Barton, D., & Carey, D. (2015). People Before Strategy: A New Role for the CHRO. Harvard Business Review, 93(7/8), 62-71.

## 1.2 Abbaarta iyo Ujeeddooyinka

Cilmibaaristan ayaa looga golleeyahay in loo kuurgalo sibaayaha ay Soomaaliya u qaadato shaqaalaha dowladda. Waxa ay daraasaddu sahaminaysaa sida ay madaxda hay'adaha dowladda iyo shaqaaluhu u arkaan arrimaha nidaamka iyo caqabadaha curyaamiyay shaqaalaysiinta ku dhisan doorsoocashada. Waxa kale oo ay daraasaddu qiimaynaysaa sida ay shuruucda iyo siyaasadaha hadda jiraa u fududeeyaan ama u curyaamiyaan hanashada iyo maaraynta kartida iyo xirfadda lagu gaarayo himilooyinka labacaalaynta horumarka dalka, kobaca dhaqaalaha iyo maaraynta adeeg dadweyne oo waxtar leh. Iyada oo la baarayo, waxna laga qabanayo goldaloolooyinka iyo dhibaatooyinka nimaadka ka dhex jira, waxa ay warbixintani u gogolxaaraysaa isbeddel kor loogu qaadayo waxtarka iyo hufnaanta adeeg bixinta.

Sida oo kale waxa loogu talagalay in lagu baraarujiyo go'aan-gaareyaasha hay'adaha fulinta Soomaaliya ee heer faderaal iyo heer dowlad goboleed ee la xiriira shaqaalaysiinta ku dhisan kartida iyo doorsoocashada shaqaalaha. Warbixintu waxa ay heshay qodobbo muhiim u ah hannaanka shaqaalaynta ku dhisan kartida iyo doorsoocashada shaqaalaha, taas oo kor u qaadaysa hanashada, haysashada iyo dhiirrigalinta haldooroka iyo xulka shaqaalaha, iyada oo xoogga la saarayo waxbarashada, waaya-aragnimada, aqoonta, awoodda iyo xirfadaha shaqa-doonka, si loo abuuro adeeg dadweyne oo waxqabad wanaagsan iyo tayo sare leh, kaas oo awood u leh kasbashada suuqa shaqada oo maanta loogu jiro tartan xooggan. Ugu dambayn, waxa ay daraasaddu soo bandhigaysaa talooyin istaraatiijiyadeed oo lagu caawinayo in ay go'aan-gaarayaashu si wax-ku-ool ah u fuliyaan mabaadiida doorsoocashadka.

## 2. Aragtiyaha taariikheed ee adeegga dowladda Soomaaliya

Si dhab loogu qiimeeyo baaxadda hawlgalka dibuhabaynta shaqaalaha dowladda Soomaaliya, loona taageero hirgelinta nidaam shaqaaleysiineed oo ku dhisan xirfad iyo karti shaqo-aqoonnimo, waa in la fahmo heerka adeegga dowladda iyo sida oo kale shuruucda, siyaasadaha iyo waxyaalaha saamaynta ku leh jawiga shaqo ee dalka. Qodobbadan soo socdaa waxa ay sharraxaad kooban ka bixinayaan taariikhda shaqaalaha dowladda Soomaaliya, inkasta oo ay jiraan caqabado la xiriira helitaanka xogta oo ah mid filiqsan ama kooban.

1. Xorriyadda horteed (Kahor 1960): Talisyadii gumaysigu waxa ay dhisteen shaqaale u adeega, iyaga oo dhaqangaliyay shuruuc shaqo, oo ay ugu adeegaan danta gumeysiga, waxaanay bilaabeen dhiigmiirasho dhaqaale iyo takoor siyaasadeed oo ka dhan ah dadka deegaanka.
2. Laga soo bilaabo 1960 illaa 1969: Inkasta oo ay caqabado badani ku xeernaayeen, haddana dowladihii rayidka ahaa ee Soomaaliya waxa ay xilligoodii ku dadaaleen in ay dhistaan qaabdhismeed dowladeed oo u gaar ah, kaas oo leh shuruucda shaqaalaha ama shaqada, iyo guddida madaxabannaan ee shaqaalaha dowladda.

Tusaale ahaan:

- a. Sannadkii 1962, waxa la abuuray Guddida Aasaaska oo ay ansixisay Qaramada Midoobay, kaas oo ay ujeeddadiisu ahayd in la is waafajiyo adeegyada dadweyne ee labada maamul iyo in la sameeyo hab maamul shaqaale oo hufan.<sup>17</sup> Waa markii ugu horreysay ee shaqaalaha dowladda Soomaaliya ee cusbaa soo saaro figradda shaqaalaynta ku dhisan doorsoocashada iyo isu xulidda qof iyo jagada ku habboon. Afarta darajo ee mushaharka - oo ilaa iyo maanta la isticmaalo iyo mushaharka aasaasiga ah oo u gaar ah takhasusaadka waxbarashada – waxa sameeyay guddigan. Xataa horraantii 1960-naadkii, waxa ay guddiga ka calaacashay saamaynta faragelinta siyaasadda iyo xad-dhaafinta shaqaalaha adeegga dowladda.
  - b. Bishii Juun 1962, ayaa la sameeyay Xeer 14, Xeernidaamiyah Dawladda. Xeerkan, qodobkiisa 10-aad ayaa lagu dhisay 11 wasaaradood.<sup>18</sup>
  - c. Bishii Febraayo 1965, qodobka 8-aad ee xeer 14 ayaa loo beddelay qodobka 10-aad, waxaana lagu soo kordhiyay hal wasaarad oo kale, taas oo wadarta guud ka dhigaysa 12 wasaaradood.<sup>19</sup>
  - d. 1966, ayaa la aasaasay Guddiga Shaqaalaha Rayadka ah .
  - e. Bishii Sebtembar 1967, ayaa qodobka 1aad ee xeer 14 loo beddelay qodobka 8-aad, waxaana lagu daray saddex wasaaradood oo cusub, kuwaas oo wadarta guud ka dhigaya 15 wasaaradood<sup>20</sup>
3. Laga soo bilaabo 1969 ilaa 1991: Xilligii dowladda milliteriga, si weyn baa loo siyaasadeeyay hay'adaha dowladda iyo magacaabista xilalka, waxaanaqiimaynta shaqaalaha saamayn ku yeeshay u daacadnimada iyo u hoggaansanaanta aragiyaha Kacaanka, halkii lagu qiimayn lahaa xirfadda iyo kartida shaqo-aqoonnimo. Waxa la soo saaray xeerar shaqo oo u janjeedha aragtiyaha iyo mabaadiida hantiwadaagga, kuwaas oo looga gollaha in lagu horumariyo xuquuqda shaqaala iyo xaaladaha shaqada. Tusaale ahaan:
    - a. Sannadkii 1971, waxa waxkabeddel lagu sameeyay Xeernidaamiyaha Hay'adaha Dowladda.
    - b. Sannadkii 1980, waxa la ansaxiyay Xeer 5, oo ah Xeerka Shaqaalaha. Xeerkani waxa uu daarranaa in la sameeyo nidaam shaqaale xulasho oo ay sinnaan iyo daahfurnaani ku dheehan tahay, si loo hubiyo in shaqaalaynta loo maray xirfad iyo karti shaqo-aqoonnimo.
4. Laga soo bilaabo 1991 illaa horraantii 2000-naadkii: Dowladdii dhexe ee Soomaaliya iyo ha'yadaheeda oo dhammi way dunsanaayeen, taas oo horseedday in ay gabi ahaanba baaba'aan adeegyada dowladdu, oo ay ka mid yihiin amniga iyo adeegga dadweynuhu.

---

17. Samatar, Abdi Ismail (2022) Framing Somalia: Beyond Africa's Merchants of Misery. The Red Sea Press.

18. Foreign; Interior; Defense; Grace and Justice; Information; Finance; Health, Veterinary and Labor; Education; Public Works and Communication; Industry and Commerce; and Agriculture and Animal Husbandry.

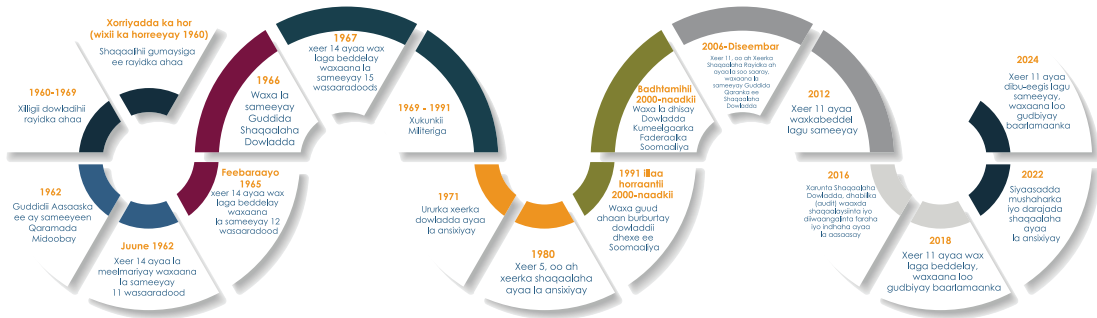
19. Foreign; Interior; Defense; Justice and Religious Affairs; Information; Finance; Health and Labor; Education; Public Works; Communication and Transportation; Industry and Commerce; and Agriculture and Animal Husbandry.

20. Justice and Religious Affairs; Foreign; Interior; Defense; Information; Public Instruction; Public Health and Labor; Planning and Coordination; Finance; Public Works; Communication and Transportation; Industry and Commerce; Agriculture; Animal Husbandry, Fisheries and Mineral Resources; and Rural Development and Self-help Schemes.

Sidii la iskaga tuntay xeerarkii kale ee dowladda, ayaa xilliyadii qalalaasaha loogu tuntay xeerarkii shaqada, siyaasadaha iyo shuruucdii kale ee dowladda, shaqaaluhuna waxa ay noqodeen kuwo u nugul ku xadgudubka iyo dhiigmiirashada.

5. Bartamihii 2000-naadkii: Waxa la yagleelay Dowladda Kumeelgaarka ah ee Faderaalka ayaa la yagleelay.
  - a. Bishii Diiseember 2006, waxa ay baarlamaanku ansixiyeen Xeer 11, oo ah Xeerka Shaqaalaha Rayadka ah, kaas oo lagu sharciyeeyay dhisidda Guddiga Qaran ee Shaqaalaha Rayadka ah ee hadda jirta.
  - b. Sannadkii 2012, ayaa waxkabeddel lagu sameeyay Xeer 11.
6. Sannadkii 2018, waxa la soo gabagabeeyay dabagal iyo tirakoob lagu sameeyay shaqaalaha dowladda, oo ku saabsanaa hirgalinta nidaamka diiwaangalinta dhijitaalka ah, iyada oo la diiwaangaliyay faraha shaqaalaha.
7. Sannadkii 2018: waxa ay Wasaaradda Shaqada iyo Arrimaha Bulshadu, baarlamaanka u gudbisay nuqulka Xeer 11, oo ay waxkabeddel ku samaysay, balse iyada oo aan weli laga doodin ayuu baarlamaanku hakiyay.
8. Sannadkii 2022: Waxa la meelmariyay Siyaasadda Qaabaynta Darajooyinka iyo Mushaharka Shaqaalaha Dowladda. Waa markii kowaad ee siyaasaddan la ansaxiyo tan iyo 1962, waxaanay amraysay in la kordhiyo oo siddeed darajo laga dhigo darajooyinka mushaharka shaqaalaha rayadka ah dowladda, oo markii hore ahaa afar darajo. Siyaasaddani waxa ay si sax ah usoo kordhisay masuuliyadda, islaxisaabtanka, dadaalka, iyo xaaladaha shaqo oo ah qodobbada go'aaminaya darajada iyo mushaharka shaqada, oo ay waxbarashu dheer tahay. Waxbarashada ayaa in ka badan lixdan sano ahayd qodobka kaliya ee go'aamiya darajada iyo mushaharka aasaasiga ah.<sup>21</sup>
9. Sannadkii 2024: Wasaaradda Shaqada iyo Arrimaha Bulshada ayaa dibu-eegis ku samaysay Xeer 11. Qodobbadii aan baarlamanku ansixin ayaa dood lagaliyay, waxaana loo saaray guddi farsamo oo ka baaraandagta inta aan mar kale la gudbin.

### Shaxan-sooyaaleedka Tallaabooyinka horumar ee Shaqaalaha Dowladda Soomaaliya



21. Public Service Pay and Grade Structure Policy (2022). Ministry of Labor and Social Affairs, Federal Government of Somalia.

## 2.1 Shaqaalaha dowladeed ee hadda jira

Dowladda Federaalka Soomaaliya, waxa ay hadda leedahay 25 wasaaradood iyo qiyaastii 35 haayadood, kuwaas oo ay sida oo kale ku jiraan guddiyo iyo golayaal fulineed. Waxa hay'adahaas dowliga ah ka mid ah Wasaaradda Shaqada iyo Arrimaha Bulshada, oo ay ujeeddadeeda kowaad tahay casriyeyta xeerarka shaqada iyo shaqaalaha, oo lagu dardargalinayo kobaca shaqada. Wasaaradda Shaqada iyo Arrimaha Bulshada ayaa doonaysa in ay abuurto suuq shaqo oo caddaalad ah, kaas oo ilaalinaya xaq iyo xuquuqda shaqaalaha, islamarkaana waxkaqabanaya baahiyaha loo shaqeeyaha.<sup>22</sup> Marka laga yimaaddo himilooyinkeeda sharcidajinta, waxa ay wasaaraddu masuul ka tahay hirgalinta dhammaan xeerarka, siyaasadaha iyo habraacyada shaqada, waxaanay ka wakiil tahay shaqaalaha dowladda, marka loo eego siyaasadda Golaha Wasiirrada.

Shaqaalaha dowladda faderaalka Soomaaliya waxa lagu qiyaasaa 12,500 oo qof, oo u qaybsama shaqaale kumeelgaar ah iyo kuwo joogto ah, kuwaas qiyaastii si is laeg ugu qaybsan labadan kooxood.<sup>23</sup> Dabcan wasiirrada, wasiiru-dowlayaasha iyo wasiir-kuxigeennadu waa siyaasiyiin haya jagooyin siyaasadeed, badankooduna waxa ay xubno ka yihiin Golaha Shacabka. Sida oo kale guddoomiyeyaasha guddiyada, xoghayayaasha joogtada ah, agaasimayaasha guud iyo kuwa u dhigmaba waxa lagu magaaca siyaasad, waxaanay hayaan xilal siyaasadeed. Inta kale – oo ay ugu sarreeyana agaasime waaxedyadu - nidaamka jiraana waxa uu u tixgaliyaa in ay yihiin shaqaale rayad ah.

## 2.2 Shaqaalaha joogtada ah ee dawladda

Shaqaalaha joogtada ah ee Dawladda Federaalka Soomaaliya waxaa lagu qiyaasay 6500<sup>24</sup>. Hadaba waxaa jira saddex hab oo loo shaqaaleysiyo shaqaalaha joogtada ah ee dawladda kuwaas oo kala ah:<sup>25</sup>

1. Habka koowaad waa dib u shaqaaleysiin loo sameeyo shaqaalihii hore uga tirsanaa xukuumaddii Siyaad Barre kuwaas fursad loo siiyay in ay dib u gu soo biiri karaan xafiisyada dawladda haddii ay la yimaaddaan caddaymo buuxa oo lagu xaqiiqsan karo shaqaalanimadoodii hore. Shaqaalahaas marka la qaato waxaa la gayn karaa waaxdii markaas loo ga baahan yahay taas oo la ga yaabo in ay ka duwan tahay boosaskoodii hore. Hadda dadka nidaamankan ku soo gala shaqada dawladdu waa kuwo aad u kooban maadaama ay intooda badani gaadheen xilligii hawlgabka.

---

22. Ministry of Labor and Social Affairs (MoLSA). (2024). The Federal Government of Somalia. [www.molgov.so](http://www.molgov.so) (Accessed: 5 May 2024).

23. HIPS interview with officials from the National Civil Service Commission, May 2024.

24. Ibid.

25. Ibid.

2. Habka labaad waxaa la daahfuray 2005, xilligii maamulkii Cabdilaahi Yuusuf Axmed.<sup>26</sup> Labadii dawladdood ee ka dambeeyeyna waxa ay sii wadeen isticmaalka habkan. Badhtamihii 2000dii waxaa hoos u dhacay dadka aqoonteeda leh ee doonaya shaqada dawladda iyada oo ay jireen sababo ka danbeeyay, sida xaalka amni ee markaa la gu sugnaa, goobaha shaqada oo heerkoodu liitay, mushaharaadka iyo gunnooyinka oo xaddidnaa iyo agabka la gu shaqeynayay oo aan fiicnayn.

Iyada oo la ga jawaabayo shaqaale la'aanta ku timi hay'adaha dawladda, islamarkaana la waayay, dad aqoon iyo xirfad sare leh oo shaqooyinka qabta, ayaa la fasaxay in la shaqaaleysiyo dhammaan dadka u diyaarka ah shaqooyinka dawladda iyada oo aan la eegayn aqoontooda. Sidaa darteed masuuliyiintii hay'adaha shaqaaleysiinta ayaa soo xushay dad tiro badan oo aan buuxin, xataa, shuruudaha aasaasiga ah. Waxaana dhaqan gashay in ay masuuliyiintu shaqaaleysiyaan dad qabiilladooda iyo qaraabadooda dhaw ah. Dhaqankaas ayaana ilaa maanta ku milan hay'adaha dawladda iyo shaqaaleysiinta, waxa aanu sababay khaladaad badan oo ka dhaca adeegyada dadweynaha iyo sidoo kale maqnaantii caddaaladda shaqaaleysiinta.

3. Habka saddexaad uguna danbeeyaa waa midka caadiga ah ee shaqaaleysiinta. Waxaa la xayeesiiyaa fursadaha shaqo ee bannaanaada. Codsiyada shaqada ayaa la qabtaa. Codsiyada ayaa la akhriyaa laga bogtaa lana qiimeeyaa. Intaa kadib waxaa la sameeyaa ballamaha. Guddida shaqaaleysiinta heer qaran ayaa maamula oo tartannada shaqooyinka ilaa wejiyada u danbeeya ee hubinta shaqaalaha iyo shaqo bixinta u danbaysa la soo gaadhayo.

Waxa ay tahay in aan ogaanno in qaar ka mid ah maamullada shaqaaleysiinta ee ku sifoobay daacadnimada iyo sharaftu ay ku qasbanaadaan in ay ku koobaan dadka ay kala xulanayaan kuwo ay garanayaan oo aaminsan yihiin xaaladda amni ee Muqdisho awgeed. Xaaladda amni ee Muqdisho ayaana marar badan saamixi wayda in la sameeyo tartanno furan iyo shaqaaleysiin ku salaysan aqoon, maadama oo ay meesha ka maqan tahay awooddii hubinta dhamayska tiran ee danbiyada qofka la shaqaaleysiinayo. Mararka qaar shaqaale la qaatay ayaa halis ku noqday amniga madaxda. Sidaas darteed muhiimadda la siiyay badbaadada iyo amniga ayaa ka sarreeyay tixgalinta aqoonta iyo kartida. Si kastaba ha ahaato e amniga Muqdisho haatan waa uu fiican yahay, waxaana la hirgaliyay nidaamyo adag oo lagu hubiyo danbiyada qofka ka hor inta aan la shaqaaleysiin.

---

26. Abdullahi Yusuf Ahmed was elected as President of the Transitional Federal Government (TFG) on October 10, 2004 by the Transitional Federal Parliament.

Mushahar bixinta shaqaalaha rasmiga ah ee dawladda waxaa loo kala saaraa afar derejo oo ku dhisan kaliya heerka waxbarasho iyada oo aan wax tixgalin ah la siinin kaalmaha shaqo ee ay hayaan, sida agaasime iyo darawal. Sida uu dhigayo xeerka no. 11 ee shaqaaluhu waxa loo kala saaraa afarta derajo-mushahar ee shaqaalaha sidan soo socota.

A. Shahaadada heerka koowaad ee jaamacadda ama wax u dhigma

B. Shahaadada dugsiga sare ama wax u dhigma

C. Shahaadada dugsiga dhexe ama wax u dhigma

D. Shaqaale aan xirfad iyo aqoon lahayn, ama aqoon yar leh.

Mushaharka u sarreeya ee dawladda waxaa la gu bixiyaa shahaadada heerka koowaad ee jaamacadda, sababta oo ah markii xeerkan la dejiyey ma jirin dad badan oo shahaadooyin sare haysta jaamacaduhuna waxa ay ahaayeen kuwo kooban.

## 2.3 Shaqaalaha aan rasmiga ahayn ee dawladd

6500<sup>27</sup> ayaa la gu qiyaasaa shaqaalaha aan joogtada aheyn ee dawladda Soomaaliya. Waxaana la gu soo xushaa labo hab oo kala ah:

Habka koowaad waa mid furan oo la gu tartamo. Dadweynaha ayaa loo shaaciyaa booska, waxaana awood loo siiyaa in ay codsiyada soo gudbistaan. Si la mid ah ah shaqaaleysiinta joogtada ah, waxaa la mariyaa hababka shaqaaleysiinta caadiga ah. Ugu danbaynna waxaa la sameeyaa galalka shaqaalaha guulaysta iyada oo loo diyaarinayo heshiis shaqo oo ku habboon. Hay'adaha kala ah aqalka sare, waaxda socdaalka iyo guddida doorashooyinka ayaa sheegay in ay habkan hore adeegsadeen.

Habka labaad waa mid madmadaw badani ku gadaaman yahay una nugul in lagu xadgudbo sababta oo ah ma laha habraacyo shaqaaleysiin oo caadi ah, lagumana shaaciyoo gudaha hay'adda iyo dibadda midna. Ma laha heerar mushahar oo nidaamsan, qiimayn, galal shaqaale iyo heshiis shaqo midna. Waxaa laga yaabaa in masuul sare oo ka tirsan hay'addu uu helo maalgalin kadibna uu soo shaqaaleysiiyo dad uu garanayo. Shaqaaleysiinta noocana waxaa inta badan ka dhasha qaraabo-kiil, eex iyo ninjeclaysi.

Shaqaalaha aan joogtada ahayn ee lagu shaqaaleysiiyo habka koowaad waxaa mushaharkooda lagu saleeyaa sharciga shaqaalaha rasmiga ah ee aan kor ku soo aragnay, halka shaqaalaha aan rasmiga ahayn ee habka labaad lagu shaqaaleysiiyay aan loo eegin sharcigaas. Hadaba gudida heer qaran ee shaqaaleysiinta qaranku faraha lama soo gasho shaqaaleysiinta shaqaalaha aan joogtada ahayn.

---

27. HIPS interview with officials from the National Civil Service Commission, May 2024.

Waxaa xusid mudan in xukuumaddii Farmaajo iyo Kheyre ay hakisay dhammaan shaqaaleysiintii shaqaalaha dawladda, xukuumadda hadda jirtaana ay sii wadday xannibaaddaas. Taas oo ay natiijadeedii noqotay in shaqaaleysiintii joogtada ahayd iyo tii aan joogtada ahaynba ay si ku meel gaadh ah u xanniban yihiin ilaa amar danbe.

Waxaa lagu doodi karaa in uu aad u yar yahay farqiga u dhaxeeya shaqaalaha dawladda ee rasmiga ah iyo kuwa aan rasmiga aheyn xilligan, marka laga tago in shaqaalaha aan rasmiga ahayn inta badan loo shaqaaleysiyo si ka baxsan nidaamka shaqaaleysiinta caadiga ah islamarkaana aan la ogeysiin guddida shaqaaleysiinta qaranka. Waxa aanay ku xidhan yihiin rabitaanka madaxda sare ee hay'adahaas. Waxa ay muujiyaan inta badan shaqaalaha aan jigtada aheyni daacadnimo iyo waajib gudasho si ay u helaan shaqaaleysiin joogto ah.

### 3. Shaqaalaysiin ku dhisan doorsoocasho<sup>28</sup>

Raadinta iyo doorashada shaqaaluhu waa arrin muhiim u ah maamulka shaqaalaha iyo maarayntooda, waana in hay'adahu ay soo jiitaan shaqaale leh aqoon iyo hibo.<sup>29</sup> Shaqaale raadinta waxa xoogga lagu saaraa soo jiidashada tartamayaal shaqo oo leh xirfad iyo aqoon ku habboon shaqada loo rabo, halka doorashada shaqaaluhu ay tahay geeddi-socodka lagu kala xulanayo tartamayaasha.<sup>30</sup> Isku darka shaqaale raadinta iyo shaqaale doorashada waxaa lagu magacaabaa shaqaaleysiin (staffing). Guud ahaan geeddi socodka shaqaaleysiintu waxa uu bilaabmaa marka la garowsado boos bannaan oo leh kharashkiisii waxa aanu dhammaadaa marka qofka shaqaalaha ahi ka gudbo dhammaan tijaabooyinka ka horreeya shaqaaleysiinta ee xafiiska lagu soo dhaweeyo shaqaalaha cusub. Haddaba, si kasta oo ay tahayba hufnaanta geeddi socodkan shaqaaleysiintu waxa uu ku xidhan yahay iscimaalka nidaamka doorsoocashada ama shaqaaleysiinta ku dhisan xirfad iyo karti shaqo-aqoonnimo.

Nidaamka shaqaaleysiinta doorsoocashadu (Merit-based staffing system) waa mid ku dhisan aqoon, karti iyo waxqabad shaqaalaha lagu soo xusho islamarkaana ka madaxbannaan sinji, qabiil, asal raac, midab, diin, doob, xaasle, xaalka qoyskiisa, da' iyo naafanimu toonna.<sup>31</sup> Geedi socodka kala doorashada shaqaalaha ee ku salaysaysan aqoon, khibrad iyo xirfad kana madhan eex, qof jecleysi iyo garbin ayaa loo yaqaanaa DOORSOOCASHO (Meritocratic).

Doorsoocashadu waxa ay ku dhisan tahay mabaadi ay ugu horrayso tartan furan, qiimeyn tayadeedu sarrayso iyo dejin habraacyo aqooneed oo shaqaaleysiinta loo maro iyada oo laga fogaanayo go'aannada aan micnaha ku dhisnayn.<sup>32</sup>

---

28. Door soocasho is a Somali word or eraybixin for the term "merit-based recruitment". It can also be written as door-soocasho.

29. Chungyalpa, W. & Karishma, T. (2016). Best Practices and Emerging Trends in Recruitment and Selection. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 5(2), 1-5. <http://dx.doi.org/10.4172/2169-026X.1000173>.

30. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gehart, B., and Wright, P. M. (2019) *Fundamentals of Human Resource Management*. 8th Edition. McGraw Hill.

31. Aprilzoni, I. & Trimurni, F. (2022). The Effectiveness of the Merit System in Position Mutations in Human Resource and Employment Agency in Padang Panjang City, West Sumatera. *Konfrontasi: Jurnal Kultural, Ekonomi dan Perubahan Sosial*, 9(3), 504-511.

32. Prijanto, E., & Juwono, V. (2022). The Recruitment and Selection of Indonesian National Police Aviators from Bakomsus Through Merit System. *Management Technology and Security International Journal*. P: 719 – 738.



McCourt (2007) waxa uu doorsoocashada ku qeexay, “Qofka ugu mudan oo shaqada la siiyo.”<sup>33</sup> Labada mabda’ ee ugu caansan aragtida Max Weber ee ku aaddan hay’adaha waaweyn—kuwa dawladaha ama kuwa ganacsiyadu (Weberian Bureaucratic Model) waxa weeye EEXLA’AAN iyo DOORSOOCASHO.<sup>34</sup> Aragtidani waxa ay ku doodayaa in go’aannada xulashada shaqaalaha iyo doorashadooda ee hay’adaha lagu saleeyo ujeeddo cad oo ka fog qof jeclaysi iyo eex, ayna sal u ahaato xulasho ku dhisan doorsoocasho iyo waxqabad la qiimeeyay.<sup>35</sup>

Si kastaba ha ahaatee warbixintani waxa ay doorsoocashada (Merit) ku qeexaysaa shaqaaleysiinta qofka ugu habboon halkii laga siin lahaa qofka ugu fiican.<sup>36</sup> Farqiga u dhexeeya qofka ugu fiican iyo qofka ugu habbooni waa qaadashada aragtida doorsoocashada taas oo qofka maamulaha ah siinaysa debecsanaan uu go’aan ku qaadan karo.

Si shaqaaleysiinta loogu saleeyo doorsoocasho waa in saddex arrimood oo muhiim ah loo maraa: kow, waa in ka hor shaqaale raadinta la dejiyo shuruudo la raaco oo dhammaystiran. Marka labaad waa in la dejiyo nidaam qiimeynta loo sameeyo oo caddaalad ku dhisan isla markaasna waafaqsan shuruudihii hore loo dejiyay.<sup>37</sup> Marka saddexaad waa in ay jiraan guddi u tababaran xulashada shaqaale doorashada kuwaas oo awood u leh in ay u qiimeeyaan si xirfad leh, anshax leh, aqoon leh, oo caddaalad ah.

Jiritaanka shuruudo dejisan oo u diyaarsan shaqaale raadinta ka hor iyo nidaamka qiimeynta oo dhisan kuma filna in shaqaale qaadasho loo maray hannaanka doorsoocashada haseyeesho e’ waxaa mar walba muhiim ah in la helo guddi u shaqeeya si xirfad, anshax iyo aqoon leh kuwaas oo aasaas u ah hufnaanta shaqada iyo maamul wanaagga.<sup>38</sup> Saddexda dhardhaar ee loo maro shaqaale raadintu—Shuruudo dejisin ka hor shaqaaleysiinta, nidaam qiimayneed iyo guddi xulasho oo leh xirfad—midiba midka kale ayaa uu ku xidhan yahay, haddii mid ka mid ah la waayana labada kale waa ay u dhaawacmayaan.

---

33. McCourt, W. (2007). The Merit System and Integrity in the Public Service. Public Integrity and Anti-corruption in the Public Service Conference, Bucharest (Vol. 29, p. 30).

34. Max Weber’s bureaucracy theory principles: 1) Hierarchical Structure; 2) Management by Rules; 3) Organization by Functional Specialty; 4) Purposely Impersonal; and 5) Employment Based on Technical Qualification.

35. Evans, P. & Rauch, J. E. (1999). Bureaucracy and Growth: A Cross-national Analysis of the Effects of “Weberian” State Structures on Economic Growth. *American sociological review*, 64(5), 748-765.; Kettl, D. F. (2022). Weberian Bureaucracy and Contemporary Governance. *Perspectives on Public Management and Governance*, 5(2), 111-120.; and TarminAkter, R. I. (2021). An Analysis of Bureaucratic Theory by Max Weber. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*. e-ISSN:2378-703X Volume-5, Issue-1, pp-374-381. [www.ajhssr.com](http://www.ajhssr.com).

36. According to Canada’s PSEA, when the person appointed meets the essential qualifications, any current or future additional asset qualifications and operational requirements, the appointment is based on merit. The right person definition is driven from this background.

37. Public Service Employment Act (PSEA) (2014). Published by Canada’s Minister of Justice at the following address: <http://laws-lois.justice.gc.ca> (Accessed: 12 May 2024).

38. Meyer-Sahling, J. H., Mikkelsen, K. S., Schuster, C., Musikic, R. B., Pastrovic, G., Toth, F., ... & Vljakovic, V. (2020).

Making Merit Recruitment Work: Lessons from and for the Western Balkans. RESPA and University of Nottingham.;

Egeberg, M., Gornitzka, Å., & Trondal, J. (2019). Merit-based Recruitment Boosts Good Governance: How Do European Union Agencies Recruit their Personnel? *International Review of Administrative Sciences*, 85(2), 247-263. <https://doi.org/10.1177/0020852317691342>.

Qodobka 11 ee xeerka shaqaalaha dawladda Soomaaliya waxa uu doorsoocashada soo hadalqaaday saddex jeer, saddexda jeerna waxa ay ku saabsan yihiin dallacsiin. Waxa aanu xeerku guud ahaanba waxba ka odhan shaqaaleysiinta ku dhisan doorsoocashada. Tusaale ahaan qodobka 61 ee xeerka shaqaalaha waxa uu dhigayaa: “Qofka muujiya daacadnimo, karti iyo aqoon horumarka waddankiisana ka qeyb qaata ayaa u qalma in la dallacsiyo si ku salaysan doorsoocasho”<sup>39</sup>

Shaqaalaha dawladda lama dallacsiin karo iyada oo loo eegayo shaqo wanaagooda ku aaddan boosaska ay markaa hayaan ama in ay muujiyeen daacadnimo, karti iyo hufnaan balse waa in ay qayb ka yihiin barnaamij horumarineed oo nidaamsan. Barnaamijyo leh qaabab iyo shuruudo cayiman oo korniin, kuwaas oo ay tahay in la dhammeeyo koorasyo gaar ah, tababarro ama aqoon kale oo la xidhiidha shaqadaas. Shaqaalaha dawladda looma qaato oo kaliya aqoonta ay muujiyaan marka ay tartamayaan balse waxa la tixgaliyaa awoodda korniin ee mustaqbalka ay ku kori karaan. Marka uu xafiisku sameeyo shaqaaleysiin caddaalad ah oo aan madmadow lahayn shaqaalaha waxa ay ku dhiirraadaan in ay guulo waaweyn ka sameeyaan shaqadooda.<sup>40</sup> Si kastaba ha ahaato ee shaqo wacan oo la qabto si toos ah uma keento in qofka shaqaalaha ah la dallacsiyo. Shaqaalaha doonaya in ay dallacaan waa inay tartamaan si ay u helaan xilalka sare ee furan, iyada oo la hubinayo in dhammaan dadka xiisaynaya ay helaan fursado siman oo ay ku raadsadaan xilalkaas.

Everest-Phillips (2015, sida laga soo xigtay Dwiputrianti, 2018)<sup>41</sup> wuxuu ku dooday in Doorsoocashadu ay kor u qaaddo dhaqaalaha bulshada oo ay faa’iido u leedahay shakhsiyaadka iyo guud ahaanba bulshada. Nidaamka shaqaaleysiinta ku salaysan doorsoocashadu waxa ay wax ka qabataa caddaalad darrada ka jirta jinsiga waxa ayna caawisaa sinnaanta ragga iyo dumarka ee xaquuqda shaqaalenimada. Sida oo kale waxa ay kor u qaaddaa kororka ka qeybqaadashada naafada iyo dadka la ga tirada badan yahay.

Boqolkiiba 24 kaliya ayay dumarku ka hayaan shaqooyinka dawladda iyaga oo boqolkiiba 80-na ka mushahar hooseeya ragga, kuwaas oo haya boosas hoose sida nadiifiyenimo ama adeegto. Kaliya 20 boqolkiiba ayaa dumarka dawladda u shaqeeya hela musharooyin sare<sup>42</sup> sida derejada A.<sup>43</sup> Dawladdu waa in ay wax ka qabato farqigaa iyada oo kaliya aan la tixgaliyeyn cadaadisayada reer galbeedka iyo deeqbixiyayaasha balse loo qasdiyayo awoodda iyo xirfada haweenka kuwaas oo isticmaalkoodu wax weyn ka tarayo hay’adaha dawladda. Dhinaca naafada iyo dadka la ga tirada badan yahay, ma jiro xog la falanqeyn karo oo la ga og yahay ka qeybqaadashadooda shaqooyinka dawladda.

---

39. The Law for Somali Civil Servants, No 11. (2006): 22.

40. McCord, P. (2014). How Netflix Reinvented HR. Harvard Business Review, 92(1), 71-76.

41. Dwiputrianti, S. (2018). Challenges with implementation of the merit system in the open recruitment of government high positions: The case in Indonesia. Annual Conference of Asian Association for Public Administration: “Reinventing Public Administration in a Globalized World: A Non-Western Perspective”(AAPA 2018) (pp. 70-80). Atlantis Press.

42. These figures align with the findings of the primary research conducted for this report which revealed a 76.3% male and 23.7% female distribution.

43. Public Service Pay and Grade Structure Policy (2022). Ministry of Labor and Social Affairs, Federal Government of Somalia.

### 3.1 Waxyaabaha lafdhabarta u ah shaqaaleysiinta ku dhisan doorsoocashada

Sida uu qabo Meyer-Sahling (2015)<sup>44</sup>, ama ahba aqoon caadi ah oo laga isticmaalo deegaannada ay ka hanaqaadday shaqaaleysiinta ku dhisan doorsoocashadu, doorsoocashada waxaa la gama maarmaan u ah qorshe maamul, shaqo iyo shaqaale oo isku dhafan, shaqo qeexayaal cad oo si habboon laa diyaariyey, shaqooyinka oo si wacan loo kala hufo oo aan masuuliyadi masuuliyad kale ku khaldamayn, in la go'aamiyo heerka aqooneed ee shaqaalaha la qaadanayo laga rabo, luqadda/luqadaha rasmiga ah ee shaqada looga baahan yahay oo la sii jaangooyo, shaqsi qeexayaal cad iyo guud ahaanba waxyaabaha booskan la ga rabo. Qeybahan soo socda ayaanan kaga bogan doonnaa qodobadaa kore.

**Qorshe shaqo iyo shaqaale oo isku dhafan:** Kani waxa uu dowladda ka caawiyaa in ay awood u yeelato aasaaska muhiimadeeda shaqo, isaga oo isla markaasna aqoonsanaya khayraadka aadamaha, khayraadka maaliyadeed iyo kuwa kale ee muhiimka ah si loo gaadho natiijadii la doonaayay. Qorshaha waxaa ku jira in lagu lafaguro farqiga u dhexeeya awoodda kheyraadka aadamaha iyo baahiyaha shaqo iyada oo la samaynayo istaraatiijiyado lagu xaddidayo farqigaa. Wakhtigan, goobta shaqada, waxaa muhiim ah in qorsheynta kheyraadka aadanaha lagu daro wareegga guud ee qorsheynta shaqada iyo maaliyadda si loo sii wado kartida shaqo iyo tartanka ay hay'addu ku jirto.<sup>45</sup> Qorshahani wuxuu ka hortagayaa sinnaan la'aanta shaqaaleysiinta wuxuuna dhiirrigeliyaa barnaamijyada lagu gaarayo yoolalka sinnaanta.

**Shaqo qeexe cad:** shaqo qeexuhu waa waraaq diyaarsan taas oo lagu qoro dhammaan hawlaha, waajibaadka iyo masuuliyadaha looga baahan yahay qofka booskaa qabta.<sup>46</sup> Waxaa si faahfaahsan loogu qoraa waxqabadyada muhiimka ah, xaaladaha shaqada iyo dedaallada loo baahan yahay. Shaqo qeexuhu waxa uu xoogga saaraa shaqada lafteeda kamana hadasho aqoonta iyo kartida la ga filayo qofka shaqaalaha ah. Shaqo qeexaha waxaa la ga dheehdaa shaqsi qeexaha, heerka iyo darajada shaqada iyo mushaarka jagada.

**Kala hufidda shaqooyinka:** waa habka rasmiga ah ee dib u eegista iyo qiimeynta masuuliyadaha iyo waajibaadka si uu maamulku u jaangooyo heerka iyo darajada shaqada. Si tan loogu guuleysto waa in shaqo qeexidda si fiican loo qiimeeyo boosaskuna si wacan u kala soocan yihiin. Nidaamka kala soociddu wuxuu shaqooyinka u habaynayaa si sax ah, qaab dhismeed wanaagsan leh, isla markaana waxa uu hubiyaa in farqiga u dhexeeya doorarka shaqooyinka iyo kala sarraynta derejooyinku ay yihiin kuwo cad oo muuqda.<sup>47</sup>

44. Meyer-Sahling, J. H., Mikkelsen, K. S., Ahmetovic, D., Ivanova, M., Qeriqi, H., Radevic, R., ... & Vlajkovic, V. (2015). Improving the Implementation of Merit Recruitment Procedures in the Western Balkans: Analysis and Recommendations. Roskilde University.

45. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gehart, B., and Wright, P. M. (2019) Fundamentals of Human Resource Management. 8th Edition. McGraw Hill.

46. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gehart, B., and Wright, P. M. (2019) Fundamentals of Human Resource Management. 8th Edition. McGraw Hill.

47. Principles and Concepts of Organization. (n.d.). (Accessed: 13 May 2024).

Heerarka aqoonta: ka hor inta aan la bilaabin geeddi socodka shaqaaleysiinta waxaa muhiim ah in la dejiyo shuruudaha aqooneed, shahaadooyinka iyo luuqadaha looga baahan yahay qofka shaqaalaha ah. Shuruudaha u gu hooseeya ee la aqbali karaana waa in ay ahaadaan kuwo guul la ga ga keeni karo masuuliyadaha booskaas. Tusaale ahaan haddii la shaqaaleysiinayo xisaabiye sare waa in qofka u gu hooseeya ee shaqadaa soo codsan karaa uu haysto shahaado uu ka qatey heerka koowaad ee jaamacadda oo afar sanno uu ku daraasaynayay cilmiga xisaabaadka. Maamulaha qofka shaqaalaysiinaya waxa uu doorbidi karaa shahaadada heerka labaad ee jaamacadda taas oo uu ka diyaariyay cilmiga xisaabaadka. Waxaa xusid mudan in aan shaqaaleysiinta maamulaha aan la aqbali doonin tartame sita shahaado taas ka hoosaysa.

- Luuqadda rasmiga ah: luuqadda rasmiga ah ee looga baahan yahay booska ama shaqada u muhiimka ahi waa in ay dejisan tahay si looga hubiyo tartamayaasha. Shardiigu waxa uu noqon karaa mid ka mid ah kuwan hoose: Af Soomaaliga, akhriska iyo qoraalba, si wacan u yaqaanna
- Af Soomaaliga iyo Ingiriiskaba, akhris iyo qoraalba, si wacan u yaqaanna inta aan shaqada la siinin.
- Af Soomaaliga iyo Carabigaba, akhris iyo qoraalba, si wacan u yaqaanna inta aan shaqada la siinin.
- Af Soomaaliga, akhris iyo qoraalba, si wacan u yaqaanna, af Ingiriiskana, akhris iyo qoraalba, waxaa shardi lagaga dhigayaa in uu muddo cayiman ku gaadho heerka shaqadu ay u baahan tahay. Qasab ma aha inuu heerkii laga rabay haysto kolka shaqada loo magacaabay.
- Af Soomaaliga, akhris iyo qoraalba, in uu si wacan u yaqaanno, af Carabigana waxaa shardi lagaga dhigayaa in uu muddo cayiman ku gaadho heerka shaqadu ay u baahan tahay. Qasab ma aha inuu heerkii laga rabay haysto kolka shaqada loo magacaabay.

Mid ka mid ah caqabada la xaqiijiyay intii daraasaddan la waday ayaa ah in badan oo ka mid ah shaqaalaha dawladdu aanay si hufan u gu xidhiidhi karin af Soomaali qoran. In si fiican qofka shaqaalaha ahi u gu xidhiidhi karo luuqadda rasmiga ah ee shaqada islamarkaana luuqadaha Carabiga iyo Ingiriisida, kolba tii shaqadaa gaarka ah lagama maarmaan u ah, si wacan ugu xidhiidhi karo waxa ay ahayd in laga dhigo wax shaqaalaha oo dhan ay ku khasban yihiin oo la ga rabo. Sax ma aha in qof xirfadle ah oo jooga xafiis dawladeed aanu ku si wacan ugu xidhiidhi karin afka hooyo, hadal iyo qoraalba.

**Shaqsi qeexe:** waxaa xafiisyada dawladda Soomaaliya looga yaqaanaa ToR (Terms of Reference) waxaana la gu taxaa dhammaan aqoonta muhiimka u ah shaqada, shuruudaha shaqaalanimada, luuqadda rasmiga ah ee shaqada iyo shuruudaha hawlgalka ee lagama maarmaanka u ah qabashada waajibaadka lagu sheegay shaqo qeexaha. Sidoo kale, waxa la gu taxaa aqoonta, xirfadaha, iyo awoodaha kale ee qofka laga rabo, heerka waxbarasho iyo khibrada, si uu si wanaagsan ugu qabto waajibaadka iyo masuuliyadaha shaqada.<sup>48</sup> Hannaan kasta oo doorsoocasho ku dhisan waxaa xudun u ah shaqsi qeexaha.

## 4. Habraaca Daraasadda

Iyada oo la adeegsanayo habka isku dhafka xogta gacanta koowaad (sida waraysiyo) iyo xogta gacanta labaad (sida warbixinno hore oo la soo xigtay), warbixintani waxa ay si qoto dheer u baaraysaa dhaqannada shaqaaleynta iyo doorashada shaqaalaha ee shaqaalaha dowladda Soomaaliya.

Waxaana la baadhay aqoonta qoran oo si faahfaahsan loo qiimeeyay si loo sameeyo dulmar dhammaystiran oo ku saabsan cilmi-baarista iyo shaqooyinka aqooneed ee la ga qabtay nidaamyada shaqaaleynta iyo doorashada shaqaalaha ee ku salaysan doorsoocashada. Si loo gun dhigo aasaas adag oo loo muujiyo muhiimadda iyo xidhiidhadda warbixinta, natiijooyinka ka soo baxay shaqooyinkan cilmiyeed ayaa la falanqeeyay oo la isku geeyay. Qodobbada muhiimka u ah, hababka cilmi-baarista, iyo natiijooyinka ku saabsan shaqaaleynta ku salaysan doorsoocashada ayaa la daraaseeyay si loogu hago naqshadda cilmi-baarista loona kobciyo fahamka mawduuca. Sida oo kale waxaa la eegay daraasado ka soo baxay Yurub, Aasiya, Waqooyiga Ameerika iyo dalal Afrika ah oo ku saabsan mawduucan, waxaana sidoo kale la akhriyay wareegtooyin dawlado soo saareen iyo warbixinno ka yimi wakiillada qaramada midoobay.

Ururinta xogta waxaa loo isticmaalay afar farsamo oo kala duwan: sahanno khadka internetka, kooxo diiradda saaraya falanqayn (focus groups), waraysiyo fool-ka-fool ah, iyo kormeerid. Sahannada khadka internetka ayaa lagu beegsaday shaqaalaha joogtada ah iyo codsadyaasha – kuwa dalbaday shaqooyinka laakiin aan guuleysan – gudaha Dawladda Federaalka Soomaaliya (DFS) iyo Dawladaha Xubnaha ka ah Federaalka (DXF). Ka qaybgalayaasha ayaa buuxiyay su'aalo aan magac lagu xusin oo qarsoodi ah, kuwaas oo ka kooban 22 su'aalood oo xidhan iyo kuwa furanba. Sahankan ayaa lagu sameeyey SurveyMonkey intii u dhaxeysay Noofembar 2023 ilaa Abriil 2024, waxaana lagu diray iimayladda shaqaalaha, baraha bulshadana waa lagu faafiyay. Wadarta guud ee jawaabaha la helay ayaa ahayd 93, iyada oo inta badan ka qaybgalayaashu ay diyaar u ahaayeen inay shaaciyaan ha'yadda ay hadda ka shaqeeyaan ama ay dalbadeen, halka tiro yar ay diideen inay bixiyaan macluumaadkan. Ugu dambayntii, 22 haayadood oo ku jira DFS iyo DXF ayey dadka daraasadda ka soo jawaabay ka kala yimaadeen.<sup>49</sup>

48. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gehart, B., and Wright, P. M. (2019) Fundamentals of Human Resource Management. 8th Edition. McGraw Hill.

49. HIPS Survey, Revamping the Civil Service in Somalia, November 2023 to April 2024, [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com).

Cilmi-baadhayaashu waxa ay sameeyeen kooxo diiradda saaraya falanqayn ku saabsan mawduucan waxa ayna waraysiyo fool-ka-fool ah la yeesheen mas'uuliyiin sare oo ka tirsan dawladda, heer federaal iyo heer dawlad goboleed, gaar ahaan badhtamaha iyo koonfurta Soomaaliya. Kooxda cilmi-baadhistu waxa ay la kulmeen hoggaamiyayaasha afarta guddi ee adeegga rayidka Muqdisho, ka hor inta aysan u safrin Garowe (Puntland), Baydhabo (Koonfur Galbeed), iyo Kismaayo (Jubaland) si ay u sameeyaan waraysiyo dheeraad ah iyo kulan kooxo diiradda saaraya mawduucan. Kulan Zoom ah ayaa sidoo kale la la galay mas'uuliyiin sare oo ka socday Galmudug.<sup>50</sup> Hirshabelle laguma darin waraysiyadan, maadaama guddigga shaqaalaha ee gobolkaasi uu weli ku jiro marxalad bilow ah, walina aan si dhammaystiraan loo hirgalin xeerarka, shuruucda iyo hagayaasha shaqaalaha in kasta oo ay shaqooyin muhiim ahi socdaan.

Intaa ka dib xogtii la ururiyay ayaa dib loo falanqeeyay si loo garto farqiga loona fahmo go'aannada muhiimka ah ee habraacyada shaqaaleynta iyo doorashada. Su'aalo gaar ah oo ku jiray sahanka ayaa diiradda saarayay aragtiyaha iyo waayo-aragnimada shaqaalaha iyo codsabayaasha ee ku saabsan arrimaha musuqmaasuqa, eexda, qabiilka, caddaaladda, shaqo helidda, hufnaanta, iyo sinnaanta. Jawaabaha la bixiyay ayaana la ga dhex arkaa aragtiyo qiimo badan oo caawin doona go'aan-qaatayaasha in ay fahmaan isticmaalka hannaanka shaqaaleysiinta ku dhisan doorsoocashada iyo muhiimadda ay leedahay. Intaas waxaa sii dheer, xogta ka soo baxday waraysiyada ayaa bixisay macluumaad weyn oo cilmiyeed oo ku saabsan dhaqamada caamka ah iyo aragtiyaha ku saabsan shaqaaleynta ku saleysan doorsoocashada, taas oo si qoto dheer loo falanqeeyey waxaana lagu soo bandhigay qeybta natiijooyinka.

## 5. Natiijooyinka Daraasadda

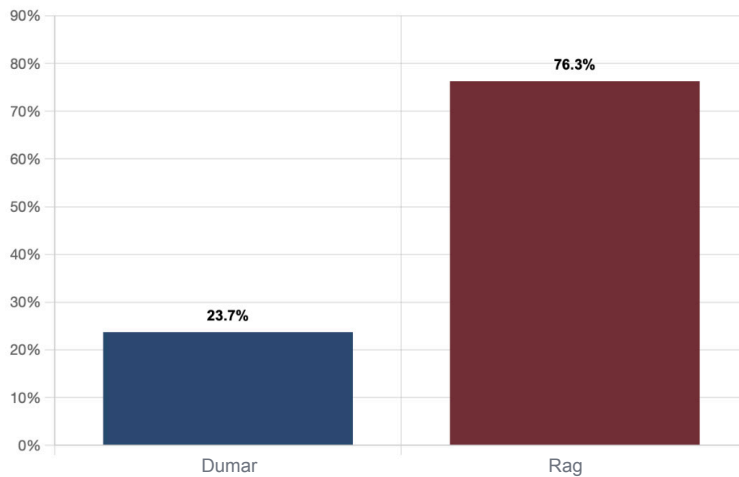
Qaybtani waxa ay soo gudbinaysaa natiijooyinka, waxaanay iftiimaysaa mawduucyadan soo socda: sifooyinka, tirakoobyada, aragtiyaha iyo wacyiga shaqaalaha. Waxa kale oo ay falanqaynaysaa xiriirrada iyo falcelimaha, caddaaladdarrada goobaha shaqada, caqabadaha soo foodsaara shaqaalaha, tayada iyo dhaqannada waaxda shaqaalaysiinta iyo sida aragtiyaha laga qabo sinnaanta iyo caddaaladdarrada. Waxa ay si buuxda u milicsanaysaa xaaladda adeegga dowladda ee hadda jira iyo caqabadaha ku xeeran marka ay timaaddo xirfadda iyo kartida shaqo-aqoonnimo. Dhammaan qiimayaasha tirooyinka, xogta iyo jaantusyada lagu soo bandhigay qaybtan waxa laga soo dhiraandhirriyay cilmibaaristan aasaasiga ah, iyada oo xog ururinta loo maray habraaca waydiimeed ee loo yaqaanno SurveyMonkey.

---

50. This interview was conducted online because of conflicting schedules between Galmudug government officials and the researchers.

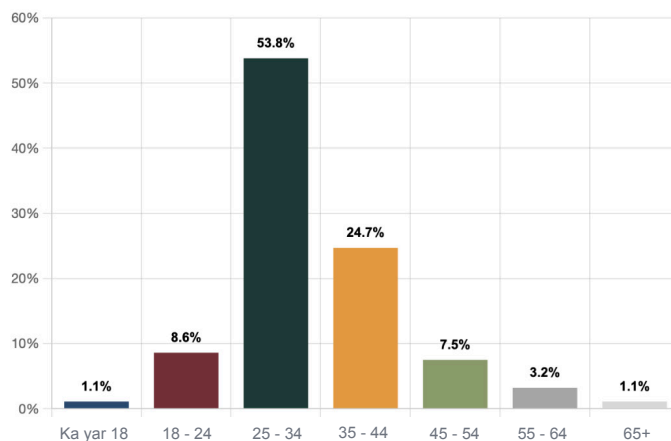
## 5.1 Sifooyinka iyo Tirakoobyada<sup>51</sup>

Sida ku muujisan jaantuska 5.1, waxa ay cilmibaaristani iftiiminaysaa dheellitir la'aanta jinsiga ee baaxadda leh ee ka dhex jirta goobaha shaqo ee hay'adaha dowladda. Ragga ka shaqeeya ha'yadda dowladda waxa lagu qiyaasaa 76.3 boqolkiiba, halka ay haweenku yihiin 23.7 boqolkiiba.



*Jaantuska 5.1: Farqiga jinsi ee u dhaxeeya kaqaybgalayaasha*

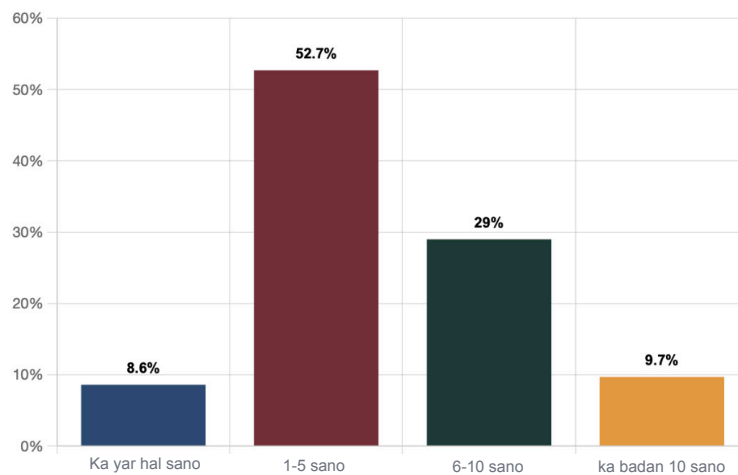
Falanqayn dheeraad ah oo lagu sii sameeyay tirakoobyada sida ku cad jaantuska 5.2, ayaa muujinaya in shaqaalaha ha'yadaha dowladdu u badan yihiin dhallinyaro. Da'da ugu badani waxa ay u dhexeysaa 25 illaa 34, kuwaas oo wadarta guud ee shaqaalaha ka noqonaya 53.8 boqolkiiba. Da'da u dhexeysa 35 illaa 44 ayaa goobaha shaqada ka ah 24.7 boqolkiiba. Tani waxa ay muujinaysaa in ha'yadaha dowladda ay si weyn u buuxdhaafiyeen dhallinyaro ku jirta da'dii ugu firfircoonayd.



*Jaantuska 5.2: Farqiga da'eed ee u dhaxeeya kaqaybgalayaasha*

51. HIPS Survey. 2024. "Revamping the Civil Service in Somalia." November 2023 to April 2024. SurveyMonkey. [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com).

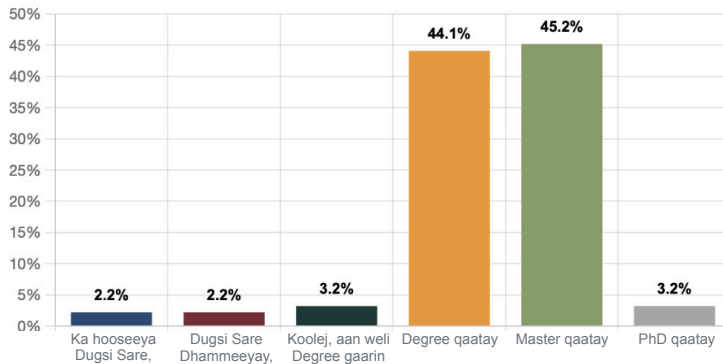
Falanqayn dheeraad ah oo lagu sameeyay goobaha shaqada ayaa muujinaya in shaqaalaha ugu badan ay khibrad ku filan u leeyihiin jagooyinka shaqo ee ay hadda joogaan. Gaar ahaan, shaqaalaha hadda jooga kala bar ayaa shaqooyinka ay hadda hayaan ka shaqaynayay hal sano illaa 5 sano. Intaas waxa dheer, in shaqaalaha 29 boqolkiiba shaqaynayaan muddo lix illaa toban sano ah, sida ka muuqata jaantuska 5.3. Tani waxa ay muujinaysaa in qaybta ugu badan goobaha shaqada ay buuxdhaafiyeen shaqaale leh khibrad shaqo oo dhexdhexaad ah, marka loo eego doorarkooda shaqo.



*Jaantuska 5.3: Boqollayda shaqaalaha ee ku salaysan sannadaha khibradeed ee ay ka shaqaynayaan shaqooyinka ay hadda joogaan*

Marka loo eego shahaadooyinkooda waxbarasho, qiyaastii dhammaan kaqayb galayaashu waxa ay qaateen waxbarasho jaamacadeed. Sida ka muuqata jaantuska 5.4, 45.1 boqolkiiba ayaa la sheegay in ay gaareen heerka labaad (Master) ee jaamacadda, halka ay 44.1 boqolkiiba gaareen heerka kowaad (bachelor) ee jaamacadda. Celcelis ahaan 89.2 boqolkiiba ayaa kaqaybgalayaasha qaatay shahaadada labaad ama ta kowaad. Taas lidkeeda, 2.2 boqolkiiba keli ah ayaa leh waxbarasho ka hooseeya dugsi sare. Tacliintan sare ee ay sheegteen shaqaalaha dowladdu ayaa hoosta ka xarriiqaysa sida ay ha'yadaha dowladdu xoogga u saaraan waxbarashada tooska ah iyo shahaadooyinka oo ah sida kaliya ee haatan lagu jaangooyo mushahaarka aasaasiga, iyada oo iftiiminaysa baahida loo qabo in dibuqiimayn lagu sameeyo nidaamka tacliinta sare ee dalka.





*Jaantuska 5.4: Boqollayda shaqaalaha ee ku salaysan heerka ugu sarreeya ee ay waxbarashada ka gaareen*

Marka xaaladda Soomaaliya la barbardhigo ta Kanada (Canada) oo illaa 2006 dalalka todobada ah (G7 countries) ku hoggaaminaysa boqollayda ardayda ka qalinjabisay tacliinta sare oo ka mid ah dāda shaqaysa (25 illaa 64 jir), ayaa gacan ka gaysan karta in la abuurdo dood isku hogatusaalaynaysa xaaladaha labada dal. Sida ku xusan tirakoobka Kanada (2021)<sup>52</sup>, 57.5 boqolkiiba ayaa guud ahaan suuqa xoogsatada Kanada ka baxay waxbarasho kulyadeed ama jaamacadeed, waxaana ku jira kuwo sita shahaadooyin iyo dibloomooyin, halka saddexdii qof ee shaqeeya mid ka mid ahi qaatay shahaadada heerka kowaad iyo wixii ka sarreeyain. Tani waxa ay muujinaysaa sida ay heerarka waxbarasho ee xoogsatada Kanada uxooggan tahay, waxaanay dhalinaysaa su'aalo muhiim ah oo ku saabsan heerarka waxbarasho ee shaqaalaha dowladda Soomaaliya.

Inkasta oo ay marinhabaabin u muuqan karto in la soo jeediyo in shaqaalaha dowladda Soomaaliya ka tacliin sarreeyaan kuwa Kanada, haddana waxa hubaal ah in ay faa'iido leedahay in shaqaalahadowladda Soomaaliya ay hanteen heerar sare oo waxbarasho. Si kastaba ha ahaatee, waa muhiim in la isku dheellitiro waayo-ragnimada shaqo iyo shahaadooyinka tacliinta sare. Waa in ay siyaasad-dejiyeyaashu abuuraan istaraatiijiyado fududaynaya carbis-shaqeedyo (internships), habbar-shaqaaleedyo (mentorships) iyo fursado tababar-shaqeed oo la siiyo shaqaalahadowladda, iyada oo la hubinayo in aragtiyaha aqooneed si waxtar leh loogu dabbakhay hawlqabadka. Hindisayaashan oo kale ayaa kobcinaya tayada iyo waxtarka adeegga dowladda.

52. Statistics Canada (2021). Canada Leads the G7 for the Most Educated Workforce. Available from <https://statisticscanada.ca> (Accessed: 15 June 2024).

Waxa intaas dheer, shaqaale aqoon fiican ayuun baa keeni kara xirfado iyo figrado hal-abuur leh, oo horseedi karta go'aan qaadasho wanaagsan iyo adeeg bixin hufan.

Si kastaba ha ahaatee, waa muhiim in la hubiyo shahaadooyinka tacliinta sare. Waxa kale oo muhiim ah in la hubiyo kala duwanaanshaha iyo u dhammaanshaha hannaanka shaqaalaynta, iyada oo aan la tixgelinayn waxbarashada oo kaliya, balse sida oo kale la qiimaynayo waayo-aragnimada, aqoonta, xirfadaha iyo kartida shaqaalaha si loo abuuro shaqaale dheellitiran oo waxtar leh.

## 5.2 Aragtiyaha shaqaalaha<sup>53</sup>

Qayb-hooseeddani waxa ay lafaguraysaa figradaha iyo aragtiyaha shaqaalaha ee ku saabsan hababka xulshada iyo shaqaalaynta, iyo sida oo kale hababka xiriirka iyo falcelinta ee jira.

### Wacyiga hababka xulashada iyo shaqaalaynta

Ka qaybgalayaasha badankoodu (86.5 boqolkiiba), waxa ay sheegeen in ay ka warhayaan hababka xulshada iyo shaqaalaynta shaqaalaha dowladda, sida ka muuqata shaxanka 5.1. Tani waxa ay muujinaysaa in ay aad ugu dhuundaloolaan hababka lagu maamulo ku biirista shaqaalaha dowladda.

*Shaxanka 5.1: Ogaalka hababka xulshada iyo shaqaalaysiinta shaqaalaha dowladda*

| Nidaamka xulshada iyo shaqaalaysiinta shaqaalaha dowladda              | boqolkiiba |
|--|------------|
| U dhuundaloola hannaanka xulshada iyo shaqaalaynta shaqaalaha dowladda | 86.5       |
| Dalbsho shaqo ama jago dowladeed                                       | 75.7       |

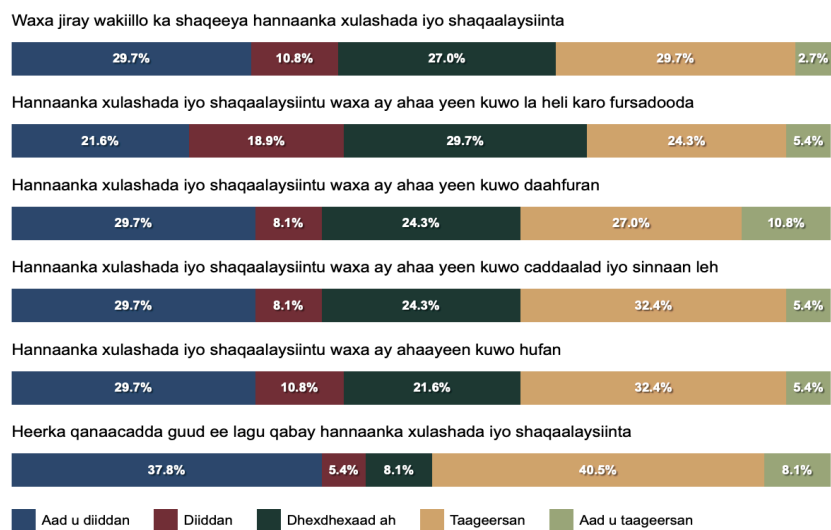
Waxa kale oo ay xogtu shaacisay in ka qaybgalayaasha 75.7 boqolkiiba ay soo dalbadeen ama codsadeen shaqooyinka ay hadda hayaan, una mareen hannaanka shaqaalaynta tooska ah. Taas lidkeeda, 24.3 boqolkiiba ayaa shaqaalaha sheegay in aanay soo dalbannin jagooyinkooda shaqo ee hadda. Tani waxa ay ka dhigan tahay in rubuc ku dhowaad shaqaale ahi joogaan jagooyin shaqo oo aanay si rasmi ah u soo dalban. Waa xaalad kor u qaadaysa walaacyada la xiriira helitaanka shaqada, daahfurnaan iyo dhaqannada caddaaladeed shaqaalaynta shaqaalaha dowladda.

### Aragtida hababka xulshada iyo shaqaalaysiinta

Lafagur dheeraad ah, oo lagu muujiyay jaantuska 5.5, ayaa dhinacyo kala duwan iska taagaya aragtiyaha ay shaqaaluhu ka haystaan hababka xulshada iyo shaqaalaynta, sida qanaacadda, hufnaanta, caddaaladda, daahfurnaanta, helitaanka iyo matalaadda.

53. HIPS Survey. 2024. "Revamping the Civil Service in Somalia." November 2023 to April 2024. SurveyMonkey. [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com).

Guud ahaan, waydiimihii ku salaysnaa ku qanacsanaanta hannaanka xulashada iyo shaqaalaysiinta waxa laga bixiyay jawaabo kala duwan. Shaqaalihii ugu badnaa (40.5 boqolkiiba), ayaa xaddiga qanaacaddooda ku qiimeeyay “raacsanaan xooggan,” taas oo muujinaysa aragti togan. Si kastaba ha ahaatee, waxa taas ka daba yimid 37.5 boqolkiiba shaqaale ah ayaa xaddiga qanaacaddooda ku qiimeeyay “diiddanaan xooggan,” taas oo muujinaysa qanaacaddarro xooggan. Shaqaalaha haraaga ah oo noqonaya 8.1 boqolkiiba ayaa ahaa kuwo dhexdhexaad ah. Intaas waxa dheer, 37.8 boqolkiiba ayaa ka qaybgalayasha sheegay in aanu daahfurnayn hannaanka xulashada iyo shaqaalayntu, halka ay 43.2 boqolkiiba muujiyeen in aanay guud ahaanba ku qanacsanayn hannaankan.



*Jaantuska 5.5: Aragtiyaha shaqaaluhu ka qabaan hannaanka xulashada iyo shaqaalaynta*

Marka loo eego aragtiyaha laga qabo hufnaanta hannaanka xulashada iyo shaqaalaysiinta, waxa loogu kala qaybsanaa si is la'eg. Saammi wanaagsan (32.4 boqolkiiba) ayaa ka qaybgalayaasha si xooggan isugu raacay in hannaankani ahaa mid hufan, balse 29.7 boqolkiiba ayaa ka hor yimid oo si adag u qaaddacay, taas oo muujinaysa in si weyn loogu kala qaybsan yahay aragtiyaha hufnaanta. Sida oo kale, caddaaladda nidaamka xulashada iyo shaqaalaynta ayaa looga falceliyay siyaabo kala duwan. Laba dhinac oo isu dhaw ayay arrintani ugu qaybsameen aragtiyaha shaqaaluhu. 32.4 boqolkiiba, ayaa xoog u rumaysnaa in hannaanku caddaalad ahaa, halka ay 29.7 boqolkiiba si adag u dadafeeyay, taas oo muujinaysa in aad loogu kala duwan yahay aragtiyaha laga qabo caddaaladda.

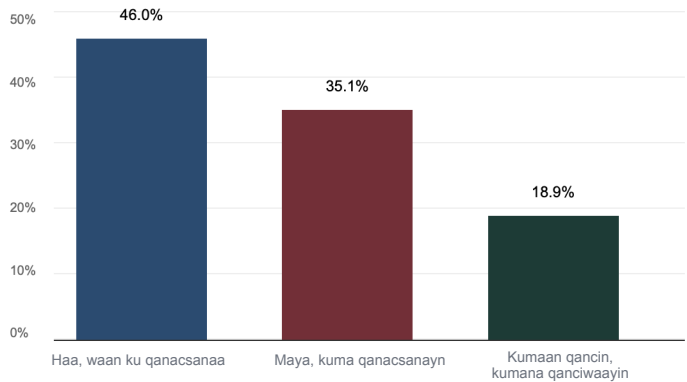
Marka la eego dhinacyada kale ee hannaanka xulashada iyo shaqaalaysiinta, sida daahfurnaanta, helitaanka shaqada, iyo matalaadda, waxa sida oo kale ka muuqata kala qaybsanaan. Ku dhawaad kala bar ayaa shaqaalaha xoog u taabacsanaa hadalka togan, halka ay barka kale si adag u diiddanaayeen.

Si kastaba ha ahaatee, farqiga u dhexeeya aragtiyaha shaqaalaha ayaa muujinaysa in qayb aad u badani qabto aragtiyo qanaacadeed oo ku salaysan hannaanka xulashada iyo shaqaalaysiinta, halka ay qayb kale oo u dhigantaa qabto aragtiyo taban oo tixgalin u baahan.

Aragtiyahan kala duwan ayaa iftiiminaya baahida loo qabo in lasameeyo dibuhabayn wax lagaga qabanayo dhaliilaha kalsooni darrada abuuraya, lana hagaajiyo guud ahaanba waxyaalaha keenaya kalsoonidarrada shaqaalaha marka loo eego hannaanka xulashada iyo shaqaalaynta.

### Xiriirka iyo falcelinta<sup>54</sup>

Shaqaalaha waxa si hufan loogu maamuli karaa isgaarsiin sugan oo ay daacadnimo ku dheehan tahay iyo xukun sax ah.<sup>55</sup> Ka qaybgalayaasha daraasadda kala bar ku dhowaad ayaa qanaacad ka muujiyay xiriirka iyo falcelinta ay heleen markii lagu gudajiray xulashada iyo shaqaalaynta iyo kadibba (Jaantuska 5.6). Tani waxa ay ku tusinaysaa in shaqaale badani u bogen sidii loo wargaliyay, taasina ay ka caawisay heerarkii kala duwanaa ee ay u soo mareen in la shaqaalaysiiyo.



*Jaantuska 5.6: Xiriirka iyo falcelinta markii lagu guda jiray hannaanka xulashada iyo shaqaalaynta iyo kadibba*

Si kastaba ha ahaatee, xogtu waxa kale oo ay shaacisay in shaqaalaha 35.1 boqolkiiba qanaacaddarro ka muujiyeen agabka xiriirka iyo falcelinta hay'adaha dowladda. Shaqaalaha sidan qabay oo aad u badnaa ayaa aamminsanaa in aanay helin xiriirro hufan iyo falcelimo ku filan, taas oo guud ahaan saamayn karta khibradda ay ka haystaan iyo kalsoonida ay ku qabaan hannaanka shaqaalaysiinta.

54. HIPS Survey. 2024. "Revamping the Civil Service in Somalia." November 2023 to April 2024. SurveyMonkey. [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com).

55. McCord, P. (2014). How Netflix Reinvented HR. Harvard Business Review, 92(1), 71-76.

Waxa intaas dheer, 18.9 boqolkiiba shaqaale ah ayaa istaagay mawqif dhexdhexaad ah, taas oo sheegaysa in aanay waxba ku qancin, waxbana ku qanci waayin. Inkasta oo laga yaabo in aanay shaqaalahani xilligaa wax khibrad ah ka haysan arrimahan xasaasiga ah, haddana mawqifkan dhexdhexaadka ahi waxa uu muujinayaa in aanay sida oo kale helin xiriir iyo falcelin maan-ku-har leh ama lagu qanco.

Isku soo wada duuboo, aragtiyahani waxa ay hoosta ka xarriiqayaan muhiimadda ay hannaanka shaqaalaysiinta u leeyihiin istaraatiijiyadaha xiriirka xooggan iyo agabka falcelineed ee joogtada ahi. Kobcinta nidaamyadani waxa ay horseedi kartaa qanaacad korre iyo dhiirigelin sare, waxaanay dhalin kartaa in aragtiyo togan laga qaato hannaanka xulashada iyo shaqaalaynta marka loo eego shaqaalaha iyo dalabaadka shaqada.

### 5.3 Waayo-aragnimada shaqaalaha ku sugan goobaha shaqada<sup>56</sup>

Qayb-hooseeddani, waxa ay u kuurgalaysaa khibradda ay shaqaalaha ku sugan goobaha shaqada, iyada oo qiimaynaysa caddaaladdarrada ka jirta goobaha shaqada iyo caqabadaha la gala kulmo xilliyada xulashada iyo shaqaalaysiinta. Dhacdooyinkan iyo caqabadahan ayaa muujinaya xiriirka qallafsan ee ka dhex jira shaqaalaha iyo hay'adaha adeegyada dowladda, iyo qodobbada saameeya isdhexgalkooda. Iyada oo la gorfaynayo arrintan muhiimka ah, cilmibaaristani waxa ay ka duulaysaa in fahan buuxa laga helo caqabadaha shaqaalaha soo foodsaara iyo in kor loo qaado caddaaladda iyo u dhammaanshaha nimaadka xulashada iyo shaqaalaynta.

#### Caddaalad la'aanta goobaha shaqada

Qiyaastii rubuc ku dhowaad (24.3 boqolkiiba) ayaa ka qaybgalayaasha sheegay in uu marmar iyo dhif qaraabakiil ka dhaco goobaha shaqada, halka ay 21.6 boqolkiiba sheegeen in uu qaraabakiilku si joogta ah u dhaco, dhanka kale 18.9 boqolkiibana ayaa sheegay in aanu waligii dhicin (Jaantuska 5.7). Inkasta oo xaddigeedu kala duwan yahay, waxa ay xogtani iftiiminaysaa in shaqaale badani walaac ka muujiyeen qaraabakiika.

Marka la eego dhanka qabyaaladda, jawaabaha shaqaaluhu waxa ay si is la'eg ugu qaybsanaayeen laba kooxood oo midi tiri “inta badan” iyo mid tiri “weligay maya,” oo midkastaa ahayd 24.3 boqolkiiba. Waxa intaas dheer, 16.2 boqolkiiba ayaa sheegay in ay dhowrjeer la kulmeen ama goobjoog u noqdeen falal qabyaaladeed. 56.7 boqolkiiba ayaa kaqaybgalayaasha ku jawaabay in ay markasta, inta badan, ama marmar la kulmeen ama goobjoog u ahaayeen qaraabakiilka iyo falalka qabyaaladda. Natiijooyinkan ayaa soo jeedinaya in qabyaaladda iyo qaraabakiilku ahaayeen dhibaatooyin xusitaan mudan oo ay la kulmeen qayb weyn oo shaqaalaha ka mid ahi.

---

56. HIPS Survey. 2024. “Revamping the Civil Service in Somalia.” November 2023 to April 2024. SurveyMonkey. [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com).

Wax ninjeclaysi ah ma ku dhex aragtay hannaanka xulashada iyo shaqaalaysiinta



Weligaa goobaha shaqada ma kala kulantay wax takoor ah



Weligaa goobaha shaqada ma kala kulantay wax qabyaalad ah



Goobjoog u soo noqday ama aammins in uu qaraabakiil ka jiro goobaha shaqada



0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

Weligay maya Marmar Mar iyo dhif Badanaa Markasta

*Jaantuska 5.7: Qaraabakiilka, qabyaaladda, takoorka iyo ninjeclaysiga lagu arkay goobaha shaqada.*

Markii shaqaalaha la waydiiyay in ay la kulmeen ama goobjoog u noqdeen falal takoor, 51.4 boqolkiiba ayaa ku jawaabay ‘weligayo maya’, taas oo muujinaysa in aanay kala bar shaqaalaha ka mid ahi takoorka u arkin dhibaato baahsan. Si kastaba ha ahaatee, 21.6 boqolkiiba shaqaale ah ayaa sheegay in ay ‘inta badan’ la kulmaan takoor, halka ay 18.9 boqolkiiba la kulmeen ‘marmar’.

Tani waxa ay muujinaysaa inkasta oo aanay shaqaalaha badankoodu arkin wax takoor ah, in shaqaale door ahi la kulmeen hal mar oo takoor ah iyo wixii ka badan. Xataa lama aqbali karo hal dhacdo oo takoor ah, waxaanay waajibinaysaa in loo yeesho fiir gaar ah, iskabadhaaf in shaqaale ka badan 40 boqolkiiba sheegeen in ay ‘inta badan’ iyo ‘marmar ba’ la kulmaan takoore.

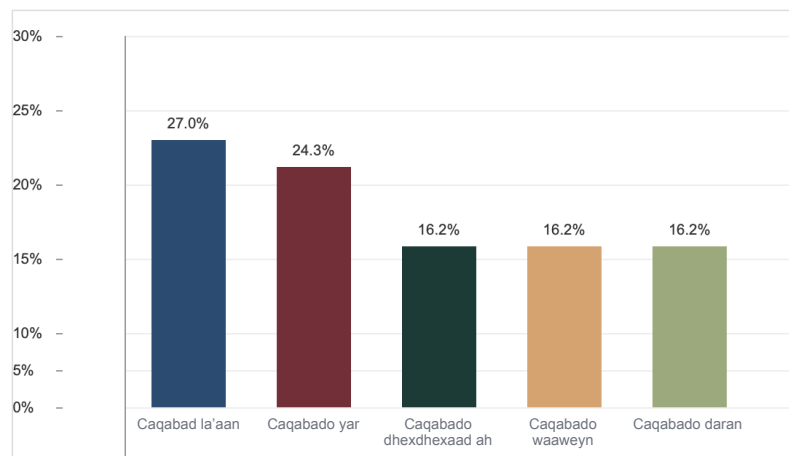
Ugu danbayn, marka loo eego qofjeclaysiga ku dhex jira shuruudaha xulashada marka lagu guda jiro hannaanka xulashada iyo shaqaalaysiinta shaqaalaha dowladda, 43.2 boqolkiiba ayaa ka qaybgalayaashii sahanka yiri qofjeclaysigu ‘marmar’ ayuu dhacaa, halka ay 16.2 boqolkiiba ka xuseen in uu ‘mar kasta’ dhaco. Tani waxa ay ku tusaysaa inkasta oo aanu qofjeclaysigu aad u baahsanayn, in ay weli tahay dhibaato ay la kulmeen shaqaale badani.

Guud ahaan, natiijooyinkani waxa ay tilmaamayaan aragtiyo kala duwan oo laga qabo caddaaladda, iyo u sinnaanta goobaha shaqada. Inkasta oo ay ka qaybgalayaal badani sheegeen in aanay inta badan la kulmin arrimaha ay ka midka yihiin qaraabakiilka, qabyaaladda, takoorka iyo qofjeclaysiga, haddana shaqaale tiro badan ayaa dhibaatooyinkan ula kulmay siyaabo kala duwan.

Si kastaba ha ahaatee, maadaama ka qaybgalayaasha badankoodu ahaayeen shaqaale lagu shaqaalaysiiyay nidaam isku mid ah, waxa su'aalaha loo waydiiyay si loo qiimeeyo aragtiyaha ay ka qabaan caddaaladda, u sinnaanta, qaraabakiilka, qabyaaladda iyo qofjeclaysiga, oo ay saamayn karto heerarkooda shaqo ee ay hadda ka hayaan adeegga dowladda, taas oo horseedi karta eex ama qiimayn guud oo loo bogo. Si kastaba ha ahaatee, waxa ay aragtiyahani hoosta ka xarriiqayaan baahida loo qabo dadaallo joogto ah oo kor loogu qaadayo caddaaladda iyo u sinnaanta goobaha shaqada.

## Waayo-aragnimada Caqabadaha

Kaqaybgalayaal ka badan rubuc (27.0 boqolkiiba) ayaa sheegay in aanay wax caqabad ah la kulmin intii ay ku guda jireen hannaanka xulashada iyo shaqaalaysiinta, halka ay 24.3 boqolkiiba sheegeen in ay la kulmeen caqabado yariis ah (Jaantuska 5.8). Tani waxa ay soo jeedinaysaa in kala bar in ka badan oo shaqaale ahi muujiyeen in jidka ay u mareen hannaanka xulashada iyo shaqaalaysiintu ahaa mid hufan oo maammul habboon.



*Jaantuska 5.8: Boqollayda shaqaalaha sheegay caqabadaha ku gadaaman hannaanka xulashada iyo shaqaalaynta.*

Si kastaba ha ahaatee, shaqaale tiro badan ayaa sheegay in ay soo foodsaaren caqabado xooggani intii ay ku guda jireen hannaanka xulashada iyo shaqaalaynta. Gaar ahaan, 16.2 boqolkiiba ayaa shaqaalaha xusay in ay la kulmeen caqabado culculus, halka ay 16.2 boqolkiiba kale la kulmeen caqabado la taaban karo. Guud ahaan, 73 boqolkiiba ayaa ka qaybgalayaasha xusay in caqabado soo foodsaaren, iyaga oo 48.65 boqolkiiba la kulmeen dhibaatooyin daran iyo kuwo dhexdhexaad. Xogtani waxa ay ku tusaysaa in shaqaale badani la kulmeen caqabado waaweyn, taas oo laga yaabo in ay saamaysay aragtida guud ee ay ka haystaan nidaamka shaqaalaysiinta.

Natiijooyinkani waxa ay iftiimiyeen farqi weyn oo u dhexeeya khibradaha shaqaalaha. Inkasta oo ay ka qaybgalayaasha badankoodu xuseen in aanay la kulmin dhibaatooyin xusid mudan, haddana xaddiga shaqaalaha tilmaamaya caqabadaha waaweyn oo badan, ayaa bidhaaminaya meelaha muhiimka ah ee u baahan in laga hagaajiyo hannaanka xulashada iyo shaqaalaynta. In si wax ku ool ah wax looga qabto caqabadahan ayaa lama huraan u ah hubinta in dhammaan shaqaaluhu la kulmaan wareeg shaqaalaysiineed oo hufnaan iyo sinnaansho leh.

## 5.4 Habdhaqanka maamulka shaqaalaha<sup>57</sup>

Qayb-hooseeddani waxa ay u kuurgalaysaa dhaqannada maamul ee shaqaalaysiinta shaqaalaha dowladda, iyada oo diiradda saaraysa tayada, u dhammaanshaha, kala duwanaanshaha, xirfadaha, kartida iyo koboca aqoonta.

### Tayada iyo u dhammaanshaha

Natiijooyinku waxa ay muujinayaan in shaqaalaha dowladdu u badan yihiin dhalinyaro ah oo aqoon fiican, oo heerar khibradeed oo dhexdhexaad ah leh, balse waxa soo foodsaaray caqabado dheellitirnaan la'aan la xiriira jinsiga, caddaaladda, daahfurnaanta iyo baahida loo qabo horumar aqooneed joogto ah. Wax kaqabashada caqabadahan ayaa caawin karta kobcinta waxtarka iyo u dhammaanshaha hay'adaha dowladda.

Marka loo eego xirfadda iyo kartida shaqaalaha, sarraynta heerarka waxbarasho ee shaqaalaha dowladda ayaa muujinaya in hay'adaha dowladdu ay xoogga saaraan shaqaalaynta dadka shahaadooyinka jaamacadaha haysta. Tani waxa ay hoosta ka xarriiqaysaa xaqiiqada ah in qodobbada kale ee muhiimka ah iyo kartida-shaqo la iska indhatiray. Inkasta oo ay helitaanka waxbarashada sare gacan ka gaysato horumarinta tayada adeegyada dowladda, oo ay taasina ka dhalato xirfadaha sare ee tacliinta, haddana waxa kale oo ay daraasaddani soo jeedinaysaa in cidda aan lahayn tacliin sare la kulanto caqabad dheeraad ah oo ka soo wajahda ku biiridda shaqaalaha dowladda.<sup>58</sup>

Maadaama mushaharku ku qiimaysan yahay shahaadooyinka waxbarashada oo kaliya, waxa suuragal ah in ay shaqaaluhu ka been abuuraan ama buunbuuniyaan heerkooda waxbarasho si ay u helaan mushaharka ugu sarreeya. Waxa laga yaabaa in ay qaar ka mid ahi adeegsadaan shahaadooyin been ah si ay ugu qalmaan mushaharka darajada A. Arrinkan waxa wax lagaga qaban karaa iyada oo dibuhabayn lagu sameeyo nidaamka tacliinta sare iyo hirgelinta barnaamijka xaqiijinta aqoonsi waxbarasho oo la isku hallayn karo. Waxa kale oo ay hubinaysaa in ay shahaadooyinku sax yihiin iyo in ay shakhsiyaadka sitaan leeyihiin xirfadda iyo aqoonta ay sheeganayaan in ay gaadheen.

---

57. HIPS Survey. 2024. "Revamping the Civil Service in Somalia." November 2023 to April 2024. SurveyMonkey. [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com).

58. International Labor Organization (ILO). (2023). Transparency in Public Sector Recruitment. Available from: <https://www.ilo.org>. (Accessed: 10 June 2024).



Marka la eego dhanka horumarinta aqoonta, waxa lama huraan ah in barnaamijyo xirfadeed oo joogto ah lagu taageero dhallinyarada leh khibradaha shaqo ee dhexdhexaadka ah, si loo hubiyo in ay shaqaaluhu samaynayaan horumar xirfadeed oo joogto ah, marba marka ka danbaysana qaadi karaan masuuliyado shaqo oo wax ku ool ah. Tani waxa ay ka caawinaysaa in la helo shaqaale tayo fiican oo hal-abuur leh, waxaanay yaraynaysaa xaddiga isbedbeddelka shaqaalaha.<sup>59</sup> Barnaamijyo xoojinaya kartida iyo xirfadda shaqaalaha oo xuddun ah ama ugu yaraan isku xiraya hawlaha shaqo ee adeegyada dowladda ayaa lafdhabar u noqon kara mashaariicda horumarinta xirfadaha iyo aqoonta shaqaalaha. Deeqbixiyeyaashu waxa ay lacago badan ku bixiyaan horumarinta awoodda shaqaalaha, kamana soo baxaan natiijooyin waaritaan leh oo la taaban karaa. Waa in si sax ah la is kugu dubbarrido lacagaha loo qoondeeyay xoojinta iyo horumarinta awoodda shaqaalaha, loona adeegsado si maangal ah. Qaybta Xafiiska Raysawasaaraha ee ku shaqada leh horumarinta karaanka bulshada waa in ay wax ka qabataa arrimaha saamaynta leh.

Waxa si cad u muuqata in aanay qaybaha kala duwan ee dadweynuhu u dhammayn, una sinnayn shaqaalaha dowladda. Farqiga weyn ee u dhexeeya jinsiga ayaa muujinaya in baahi loo qabo hindiseyaal qorshaysan oo lagu dhiirrigalinayo, laguna taageerayo in haweenku kaqaybgalaan hay'adaha dowladda. Waxa ay tani ku imanaysaa in la sameeyo ololeyaal lagu taageerayo shaqaalaysiinta haweenka, iyo in la abuurto jawi iyo siyaasado shaqo oo dhiirrigalinaya dumarka iyo in la bixiyo barnaamijyo waxbarasho iyo tababarro lagu kobcinayo kartida haweenka si loo tirtiro caqabadaha ka dhanka ah ka qaybgalka haweenka, loona kobciyo doorarka ay haweenku ku leeyihiin adeegga dowladda. Sidaas darteed, waa in ay dejiyeyaasha Siyaasaddu si isku mid ah u wajahaan caqabadaha ku gadaaman ee sal<sup>60</sup> iyo baar<sup>61</sup> saameeyay hay'adaha dowladda, si kor loogu qaado fursadaha haweenka iyo u sinnaanta goobaha shaqada.

## Dhaqangalinta iyo maamulka kheyraadka aadmaha (shaqaalaha)<sup>62</sup>

Inta badan shaqaalaha dowladu (86.5 boqolkiiba) waxa ay ku baraarugsan yihiin nidaamka shaqaaleysiinta iyo doorashada shaqaalaha ee xafiisyada dowladda, taas oo ina tusaysa saraynta fahan ee nidaamka shaqo soo galidda. Si kastaba ha ahaatee 24.3 boqolkiiba ka qeyb qaatayaasha (daraasadan) doorarka ay u hayaan xafiisyada dowlada ku ma ay soo galin wadooyin sax ah ama nidaamkii shaqaaleysiinta loo gu talogaley taas oo loo tixgalinayo shaqaaleysiin ku dhisan wax-is-dabamarin, isla xisaabtan la'aan iyo cadaalad darro ka dhex jirta maamulka iyo maareynta shaqaalaha.

59. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (2023). Efficiency and Fairness in Public Service Recruitment. Available from: <https://www.oecd.org>. (Accessed: 13 June 2024).

60. The term 'glass ceiling' was first introduced in the American Magazine World/Adweek in March 1984. It refers to the inequalities and barriers to advancement that women face once they reach the upper levels of middle management.

61. Coined in 1992 by Catherine Berheide, the term 'sticky floor' refers to the phenomenon where women are disproportionately appointed at the bottom of the pay scale and are unable to advance, while men in the same pay grade are appointed further up the range.

62. HIPS Survey. 2024. "Revamping the Civil Service in Somalia." November 2023 to April 2024. SurveyMonkey. [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com).

Xaaladanni waxa ay ina tuseysa sida ay u dhutinayso awooda shaqaaleysiinta saxda ahi taas oo u baahan in wax la ga qabto si loo hubiyo in shaqaaleysiintu ahaato mid doorsoocasho iyo hufnaan ku dhisan.

Waxaa laga yaabaa in ay intaa ka badan tahay tirada shaqaalaha ee la gu qaatey waddo baalmarsan sharciga nidaamka shaqaaleystiinta saxda ah haseyeeshee jawaabahoodu u badan yihiin kuwo taban sababta oo ah ka-qeybqaatayaasha intooda badani waxa ay ahaayeen kuwo haysta shaqaalenimo dhameystiran. Sidaas darteed, waxaa suurto gal ah in xogta ku saabsan cadaaladda iyo hufnaanta nidaamyada shaqaalaysiintu ay u leexatay dhinaca wanaagsan.

Shaqaaluhu waa ay ku kala qeybsan yihiin qanaacada nidaamka shaqaaleysiinta iyo shaqaale doorashada. Ka-qaybqaatayaasha 40.5 boqolkiiba ka mid ahi waxa ay muujiyeen in ay aad u gu qanacsan yihiin nidaamka shaqaaleysiinta hay'adaha dowladda halka in ku dhow intaas (37.5 boqolkiiba) ay muujiyeen qanaacad la'aan xoogan. Si taas la mid ah waxa ay ka-qaybqaatayaashu ku kala qeybsanaayeen hufnaanta iyo cadaaladda shaqaaleysiinta. Saddex qeybood qeyb ka mid ah shaqaalahu waxa ay qireen dhaqano wanaagsan oo ku saabsan cadaalada iyo hufnaanta halka intaas in la'egina aaney ku waafiqin. Si kastaba ha ahaatee kala qaybsanaantaa fikradaha ku saabsan hufnaanta iyo cadaaladda shaqaaleysiintu waxa ay muujineysa sida loo gu baahan yahay in kor loo qaado heerka hufnaanta iyo cadaalada.

In ku dhow kala badh ka-qeybqaatayaasha ayaa qanaacad u muujiyey nidaamka xog is gaadhsiinta iyo jawaabcelinaha intii la gu guda jirey geedi socodka shaqaaleysiinta waxa ayna qireen in ay helayeen wargalin dhammeystiran. Halka 35.1 boqolkiiba ay sheegeen in aaney ku qanacsaneyn nidaamka xidhiidhaha iyo jawaabcelinaha loo sameeyo inta la gu jiro shaqaaleysiinta ayna u baahan tahay in la horumariyo. Isgaadhsiinta hufan iyo jawaabcelinta ayaa mihiim u ah joogteynta kalsoonida shaqaalaha inta la gu guda jiro geedi socodka shaqaaleysiinta iyo sida oo kale hubinta khibrada tartamaha.<sup>63</sup>

Aragtiyahan isku dhafan ayaa muujinaya meelo ay tahay in kor loo qaado oo la horumariyo sida in la hubiyo hufnaanta iyo cadaalada shaqaaleysiinta, kor u qaadida nidaamka isgaadhsiinta iyo jawaabcelinaha iyo guud ahaanba wax ka qabashada meelaha mihiim ka ah ee ay ka jirto qanaacad la'aanta dhaqangalinta iyo maamulka shaqaalahu. Horumarka aagaggaa la ga sameeyaa waxa uu horseedayaa dhiirigalin iyo kalsooni shaqaale taas oo kor u qaadeysa shaqawanaaga iyo sumcada adeega dadweynaha.<sup>64</sup>

---

63. World Bank. (2023). Effective Communication in HR Practices. Available from: <https://www.worldbank.org>. (Accessed: 13 June 2024).

64. African Development Bank. (2023). Improving HR Systems for Better Service Delivery. Available from : <https://www.afdb.org>. (Accessed: 13 June 2024).

## Cadaaladda iyo sinaanta goobta shaqada

Deegaan shaqeedka hay'adaha dowlada Soomaliya ayaa muujiyey aragtiyo isku lidi ah marka la eego arimaha sinaanta iyo cadaalada. Qiyaas ahaan boqolkiiba 24.3 ayaa kaqaybgalayaasha sheegay in ay eexdu marmar dhacdo, halka ay boqolkiiba 21.6 rumaysnaayeen in ay u dhacdo si joogto ah, dhanka kale, boqolkiiba 18.9 ayaa sheegay in aanay marnaba dhicin. Kala duwaanshahan aragtiyeed ayaa muujinaya in eexda iyo cadaaladdarradu yihiin arrimo mihiim ah oo ay mudan tahay in hoos loo eego, marka la joogo goobaha shaqada.

Qabyaaladda ayaa u muuqata waxyaabaha lagu kala qaybsan yahay, iyada oo ay kaqaybgalayaashu u kala baxeen laba kooxood oo middiiba tahay boqolkiiba 24.3. Qayb ayaa sheegtay in aanay waligood la kulmin wax qabyaalad ah, halka ay qaybta kale na ka sheegtay in ay tahay wax markasta dhaca, boqolkiiba 16.2 ayaa iyaguna sheegay in ay qabyaaddu dhacdo mar iyo dhif. Marka laga hadlayo takoorka 51.4 boqolkiiba ka-qeybqaatayaashu waxa ay sheegeen in aaney weligood la kulmin, 21.6 boqolkiiba (oo ah qeyb mihiim ah oo shaqaalaha ka mid ah) waxa ay sheegeen in ay si joogto ah u la kulmaan 18.9 boqolkiiba na waxa ay sheegeen in ay marar yar la kulmaan. Sidaas darteed waxa muuqata in eexda iyo takoorku, in kasta oo aaney ku dhicin ka-qeybqaate kasta, hadana ay saameeyeen qeyb weyn oo shaqaalaha ka mid ah.

Inta lagu gudojiro geedi socodka shaqaaleysiinta iyo shaqaale doorashada, qof jecleysiga (favoritism) ayaa isaguna ah qodob mihiim ah oo ay tahay in la xuso. 43.2 boqolkiiba shaqaalaha ka mid ahi waxa ay sheegeen in ay dhacdo marar yar, 18.9 boqolkiiba waxa ay aaminsan yihiin in aaney waligeed dhicin sidoo kale 16.2 boqolkiiba ayaa sheegey in ay si joogto ah u dhacdo. Natijoooyinkani waxa ay muujinayaan in, inkasta oo qof jecleysigu aaney ahayn arin si weyn u faafsan, haddana ay weli tahay arrin muhiim ah oo saameyn ku leh fikradaha shaqaalaha marka la joogo shaqaalaysiinta.

Ka-qeybqaatayaashu waxa ay xuseen caqabado ku saabsan nidaamka shaqaaleysiinta iyo shaqaale doorashada. 27 boqolkiiba ka mid ahi waxa ay sheegeen in aaney guud ahaanba wajihin wax caqabad ah halka 24.3 boqolkiiba ay sheegeen in ay la kulmeen arrimo yaryar. In badan oo ka mid ah shaqaalaha (32.4) waxa ay sheegeen in ay caqabado waaweyn la kulmaan. Kala duwaanshaha aragtiyaha ku saabsan caqabadaha shaqaaleysiintu waxa ay muujineysaa in loo baahan yahay in la horumariyo nidaamka shaqaaleysiinta iyo shaqaale qaadashada si loo hubiyo in la helo caddaalad iyo hufnaan wada gaadha dhammaan shaqaalaha iyo tartamayaasha.

Aragtiyaha kala duwan ee ku saabsan eexda, qabyaaladda, takoorka iyo qofjecleysiga ka jirta shaqaalaha adeegyada dowladu waxa ay daaha ka feydeysaa aagag mihiim ah oo dib u habeyn u baahan.

Wax ka qabashada arimahaasina waxa ay asaas u yihiin in la helo goob shaqo oo leh cadaalad iyo sinnaan. Kor u qaadida hufnaanta shaqaaleysiinta, fulinta siyaasad ku dhisan cadaalad iyo sinnaan iyo kor u qaadida shaqaaleysiinta ku dhisan doorsoocashadu waxa ay hoos u dhigeysaa cabashooyonkaas. Sidoo kale, bixinta isgaarsiin wanaagsan iyo jawaabcelin inta lagu jiro shaqaaleysiinta iyo kadiba waxa ay kordhin kartaa qanacsanaanta shaqaalaha, ka qeyb galka iyo kalsoonida nidaamka, taas oo horseedi karta shaqaale dhiirran oo wax ku ool ah.

## 6. Gunaanad

Cilmibaadhista waxa ay ku baaqaysaa dibu-eegis dhammaystiran oo ku saabsan adeegga dowladda Soomaaliya, si loo jaro meertada faqriga iyo kartidarrada, korna loogu qaado koboca adeegga dowladda, si loo gaadho himilada dalka ee mustaqbalka fog. Adeeg dowladeed oo si fiican u shaqeynaya, xirfadihii leh, hufan oo la isku haleyn karo oo ku saleysan sinnaan kartiyeed waa in la helo si loo soo nooleeyo hibada iyo awooda Soomaalida.

Adeegga shaqaalaha dowladda Soomaaliya waxa uu u socdaa si gaabis ah una nugul in la gu takrifalo. Hay'adaha dowladda oo si fiican u shaqeeya iyo hoggaaminta wanaagsani waxa ay shuruudo u yihiin in la helo horumar loo siman yahay iyo dowladnimo ka jawaabi karta caqabadaha u gaarka ah, isbedelka caalamiga ah ee deegaanka iyo baahiyaha muwaadiniinteeda.

Dhamaanba magacaabisaha shaqaalaha dowladda waa in la gu saleeyo doorsoocasho (merit). Isticmaalka tignoolagiga, casriyeynta nidaamka iyo isticmaalka adeegyada danabeysan muhiim ayey u yihiin adeegyada dowlada haseyeeshee kaligood waxba ma bedeli karaan. Si loo hirgaliyo qaab-dhismeed shaqaaleysiinta oo ku saleysan doorsoocasho adeegga dadweynaha Soomaaliya, waxaa loo baahan yahay isbeddel fikradeed iyo isbeddel dhaqan oo qoto dheer.

Hufnaanta dib u habaynta shaqaalaha dowladda ee dowlad kasta waxaa jaangooya talaabooyinka ay dowladu qaado.<sup>65</sup> Sida ay sheegtey UNDP (2013) “cabsida badan, ku tiirsanaanta tagtada iyo isticmaalka wadooyin hore loo marey waa in lagu baddelo tijaabooyin iyo hal-abuur cusub.”<sup>66</sup> Sidoo kale ka qeybqaadashada madax sare oo karti leh ayaa mihiim u ah in la hirgaliyo doorsoocashada.

Helitaanka hay'ado waxbarasho oo tayo leh ayaa sidoo kale muhiim u ah diyaarinta shaqaale habboon. Hadii aan la helin tiro ku filan baahida la qabo oo ah dugsiyo la gu barto maamulka iyo maareynta guud nidaamka doorsoocashada la ga ma gaadhi karo natiijo la gu qanco.

---

65. Independent Evaluation Group. (2008). Public Sector Reform: What Works and Why? An IEG Evaluation of World Bank Support. Washington, DC: World Bank.

66. United Nations Development Program (UNDP) (2013). Discussion Paper, Public Service Reforms: Trends, challenges and opportunities. Available from: <https://www.undp.org/>. (Accessed: 1 April 2024).

Tani waxa ay muujineysaa mihiimada ay leedahay in la helo waxbarasho sare oo la aqoonsan yahay islamarkaana ku saabsan adeegyada dowlada iyo sidoo kale aasaaska iskuul ama xarun dowladeed oo howshaa qabata. Guud ahaan nidaamka waxbarashada Soomaaliya ayaa u baahan dib-u-habeyn ballaadhan, waxaana muhiim ah in iskuulka shaqaalaha qaranka la hawlgeliyo si loo taageero hirgelinta iyo ilaalinta nidaamka ku saleysan doorsoocashada.

Shaqaalaha dowladda ee Soomaaliya laga ma filan karo inuu sida ka Kanada ama Singabuur ku noqdo habeen kali ah, laakiin ma jirto wax hortaagan hoggaamiyayaasha dowladda inay bilaabaan safarkan aan laga fursan karin. Waxa ay haystaan jawi ku habboon, dadkuna waa ay u bisil yihiin oo waa ay aqbalayaan xiligan rejo weyna waa laga qabaa nimaadka doorsoocashada. Sidoo kale waxaa la helayaa dhalinyaro firfircoon oo nidaamku ka faa'iideysan karo. Dowlada federaalka Somaliya waa in ay fursadahaas ka faa'iideysato isla markaasna ka hirgaliso shaqaalaha rayadka ah nidaamka shaqaaleysiinta ku saleysan doorsoocashada. Waxaana la joogaa xiligii albaabada la ga xidhan lahaa siyaasiyiinta ku dhegan nidaamada qadiimiga ah ee isbedelada ka baqa ama mucaarada. Arrin si fudud loo qabtaana ma keeno isbedel la mahadiyo hadii aanu dabada ka riixeyn hoggaan adagi.

Soomaaliya waxa ay caqabado kala kulantay hirgalinta iyo dhaqangalinta siyaasadaha habraacyada shaqaaleynta ee hufan. Si kastaba ha ahaatee, caqabadaha, fashilka iyo isku daygii hore ee aan guuleysanin waa in aaney noqonin caqabado hor leh; beddelkeedna waa in loo arkaa kuwo dhiirrigalin u ah dadaallada la sii wado ee arrintan. Dalacsiinta ama shaqo bixinta ku saleysan arimaha shakhsiga ah iyo xil-isku-abaalintu waa in ay meesha ka baxaan. Mabdii raysal wasaarihii hore ee Soomaliya Cabdirisaaq Xaaji Xuseen ee “karti iyo hufnaan” waa in laga dhaqan galiyo dhammaanba heerarka kala duwan ee hay'adaha dowladda Soomaaliya.

Dhammaan shaqaalaha cusub waa in lagu shaqaaleysiiyo nidaamka doorsoocashada (meritocracy). Qaar ka mid ah shaqaalaha hadda jira waa in la haystaa, qaarna waa in dib loo tababaraa oo dib loogu soo celiyo nidaamka. Qaarna waa in la ga saaro shaqada iyada oo aan la gu eryeyn qoladooda ama wax kale oo la xidhiidha shakhsiyadooda ee shaqada la gaga saarayo in aaney buuxin karin boosaska ay u hayaan dowladda.

Raysalwasaraha iyo dowladiisu waa in ay tixgaliyaan aragtiyaha ka imanaya dhinacyada kala duwan sida muwaadiniinta iyo urarada rayidka ah haseyeeshee aragtiyahaas waa in ay iyagu hagaan oo aaney ka leexinin hadafkii guud ee ahaa in la aasaaso adeeg dadweyne oo ku dhisan xirfad iyo aqoon. Kaliya hadii la xoojiyo si ka go'naansho lehna loo dhiso nidaamka doorsoocashada, adeega dadweynaha Soomaaliya waxaa laga dhigi karaa mid ka jawaaba baahiyaha muwaadiniinta kana qeyb noqda guud ahaan xasiloonida iyo humarka mudada dheer.

Waa arin muddo dheer sugneyd, qof kasta oo hoggaamiye ah oo qaata caqabaha iyo halista waxa uu magaciisa iyo maamulkiisu ku xusnaan doonaa taariikhda. Ma jirto dariiq ka wanaagsan oo lagu iftiimin karo mustaqbal iyo horumarka dhaqaale ee Soomaaliya oo aan aheyn in la hirgaliyo nidaamka doorsoocashada (meritocracy) ee adeegga dadweynaha.

Dowlada Soomaaliya waa in ay maanka ku hayso in aan dhaqaaluhu iskii u horumarin ee uu si dhow u la xidhiidho hufnaanta iyo wanaagsanaanta shaqaalaha qaranka.

Dowladdu sida oo kale waa in ay aqbasho in ay adag tahay in isbeddel lagu sameeyo shaqaalaha qaranka, laakiin ay tahay wax suuragal ah, isla markaana ay mudan tahay in la isku dayo. Waa in ay raadsataa ogolaanshaha dhammaan dhinacyada si loo dhiso loona hirgeliyo nidaamka doorsoocashada. Haddii ay jirto dhinac muujinaya diidmo wada-shaqeyneed, isbaddelka doorsoocashadu waa in la dhaqangeliyo si kastaba, maadaama uu yahay kaliya habka lagu gaari karo adeeg dadweyne oo xirfad leh islamarkaana hufan. Si loo aqoomeeyo maamulka looguna guuleysto in si cad loo kala saaro siyaasadda iyo adeegyada dadweynaha dhaqamada iyo taariikhda ku saleysan eexdana waa in la xalliyo, waxaana la hirgelinayaa nidaam dhab ah oo ku saleysan doorsoocasho si loo soo saaro xirfadlayaal.

Si kooban, hirgelinta nidaamka shaqaaleynta ku saleysan doorsoocashadu waxa ay dowladda u caawin doontaa saddex hab fudud. Ugu horreyn, waxa ay kordhin doontaa caddaalada iyo dhexdhexaadnimada, taasoo keeni doonta korodhka dhiirrigalinta shaqaalaha, kalsoonida shacabka iyo kalsoonida la gu qabo nidaamka. Tan labaad, waxa ay ka caawin doontaa in la dhiirrigaliyo isbaddelka iyo dadaallada cusboonaysiinta. Fikrado cusub ayaa miiska la soo saarayaa, hal-abuurnimada ayaana bullaalaysa. Tan saddexaad, uguna muhiimsan, waxa ay xaqiijin doontaa in boosaska lagu buuxiyo shaqsiyaad leh xirfadaha, aqoonta iyo waayo-aragnimada loo baahan yahay, iyadoo la hubinayo in shaqsiyaadka saxda ah ay ku jiraan boosaska saxda ah, iyaga oo qabanaya waajibaadka iyo mas'uuliyadaha saxda ah waqtiga saxda ah. Islaahanshiyo la'aanta dadka iyo doorarka ay hayaan laguma sixi karo tababaro, hagid iyo kormeerid mana aha in la iska indhotiro

## 7. Talabixino

Cilmibaaristani waxa ay soo gudbinaysaa talooyinkan istaatiijiyadeed ee soo socda, kuwaas oo ku salaysan hirgelinta iyo hawlgelinta doorsoocashada shaqaalaha iyo kahortagga ku tagrifalka awoodda, eexda, qabyaaladda, qofjeclaysiga, iyo caddaaladdarrada, kuwaas oo si weyn u curyaamiyay guud ahaan adeegyada dowladda Soomaaliya. Establish a regulatory framework for merit-based staffing

### 1. Samaynta shuruuc shaqaalaysiin oo ku dhisan nidaam doorsoocasho

Hirgalinta nimaadka doorsoocashada waxa lafdhabar u ah in la dejiyo shuruuc wax lagu maamulo, maadaama Xeerka 11 ee Shaqaalaha Dowladda Soomaaliya aanu xusaynin xulasho iyo shaqaalaysiin ku dhisan nidaam doorsoocasho. Haddii aanay jirin xeerar taageeraya doorsoocashada shaqaalaha, waxa caqabad noqonaysa in si joogto ah loo hubiyo u caddaalad falka codsiyada shaqo-doonka. Waxa lagama maarmaan ah in la helo nimaad cad oo sharciya si loo hago, loona fuliyo mabaadiida doorsoocashada shaqaalaha, iyada oo la waafajinayo ujeeddooyinka.

### 2. Dhisidda guddi madaxbannaan ee labakaclaynta shaqaalaha qaranka

Waa in la abuurdo guddi madaxbannaan, kuwaas oo leh karti iyo xirfad ay ku hoggaamiyaan hawlaha dibuhabaynta shaqaalaha dowladda, ujeeddadooduna tahay hirgalinta mabaadiida doorsoocashada. Si loo helo islaxisaabtan dhab ah waa in guddigani uu si toos ah u hoos tago xafiiska raysalwasaaraha.

### **3. Taageero ka raadinta daneeyayaasha caalamiga ah**

Waa in ay daneeyayaasha caalamiga ahi ka qaybgalaan hawlaha dibuhabaynta shaqaalaha rayadka ah ee dowladda si ay khibrad iyo dhaqaale ugu biiriyaan. Si wax looga qabto caqabadaha ku gadaaman Soomaaliya, waa in xaalad kasta lagu wajaho habab iyo tabo istaraatiijiyadeed u gaar ah, halkii dhammaantood loo mari lahaa jid qudha.

### **4. Qorshaha isku dhafan ee maamul, shaqo iyo shaqaale**

Waxa loo baahan yahay in hay'adaha lafdhabarta u ah adeegyada dowladda oo dhammi ay abuuraan qorshe sannadle ah oo xiriirsan, kaas oo isku xiraya maamulka, shaqada, shaqaalaha iyo maaliyad la heli karo oo heer qaran ah. Tani waxa ay gacan ka gaysan kartaa kala mudnaysiinta baahiyaha shaqaalaysiinta, kobcinta qoondada khayraadka, iyo xaqiijinta hannaanka shaqaalaysiin oo joogto ah.

### **5. Abuuridda shaqo qeexayaal cad**

Waa in si qotadheer loo falanqeeyo hannaanka shaqada, si la is kugu jaangooyo waajibaadka shaqada, masuuliyadaha shaqaalaha, iyo waxyaabaha ay shaqo kastaa u qalanto. In hawlahaan la kala saafaa waxa ay kor u qaadaysaa hufnaanta shaqaalaysiinta iyo ka dhabaynta mabaadiida doorsoocashada.

### **6. Samaynta hannaan qoqoheed shaqo oo habboon (job classification system)**

Waa in si nidaamsan loo qiimeeyo, loona kala saafaa waajibkaadka shaqooyinka, si loo go'aamiyo qiimaha ay shaqo kastaa leedahay, si loo abuuro dabaqado iyo darajooyin shaqo oo xiriirsan, waa in la adeegsado habraacyo cilmibaariseed oo lagu kala saafayo shaqooyinka, laguna qiimaynayo waxyaabaha ay u kala qalmaan sida xirfadda, dadaalka, masuuliyadda iyo xaaladaha lagu shaqaynayo.

### **7. Dajinta halbeegyada heerarka aqoonta**

Dajinta halbeegyada aqoonta, iyada oo la qeexayo heerka waxbarasho iyo shuruudaha ugu yar ee looga baahan yahay, shahaadooyinka shaqo iyo aftahamada luuqadeed ee shaqo kasta ku habboon. Halbeegyadan samayntoodu waxa ay gacan ka gaysan doontaa in aan mushaarka shaqaaluhu ku salaysnayn shahaado jaamacadeed oo kaliya, waxaanay taageeraysaa hirgalinta nidaam mushahar oo ku salaysan karti iyo waxqabad hufan. In la qabatimo u hoggaansanaanta halbeegyada heerarka waxbarasho ee ugu hooseeya ayaa fududaynaysa hannaanka shaqaalaysiinta, waxaanay kobcinaysaa guud ahaanba tayada shaqaalaha, ugu danbayna waxa ay hagaajinaysaa waxqabadka.

### **8. Xaqiijinta sax ahaanshaha shahaadooyinka**

Hirgalinta hannaan xooggan oo lagu hubinayo sax ahaanshaha shahaadooyinka iyo guulaha waxbarasho ee ay gaareen shaqo-doonku ayaa lagama maarmaan ah. Hannaanka xaqiijinta waa in ay ku jiraan caddaynta jaamacaddii uu ka soo baxay, barnaamijyadii aqoomeed ee uu dhammaystay, heerkii aqooneed ee uu gaaray (degree/diploma), muddadii uu waday tacliinta sare, iyo tan ugu muhiimsan, aqoonsiga xarunta bixisay shahaadada.

## **9. Dejinta shaqsi qeexayaal cad**

Waa in shaqooyinka loo sameeyo shuruudo doorsoocasho oo cadcad, kuwaas oo faahfaahinaya heerka waxbarasho ee u hooseeya, khibradda, aqoonta, xirfadaha iyo awoodaha looga baahan yahay shaqaalaha si ay shaqadu u guulaysto. Waa in shuruudahan la sii go'aamiyaa, waana in lagu daraa xayaysiinta shaqada si loo nidaamiyo hannaannada shaqaalaysiinta.

## **10. Hirgalinta tababar qasab ah**

Dhammaan maamulayaasha dadka shaqaalaysiia waa in la siiyo tababar qasab ah oo ku saabsan sida ay u shaqeeyaan nidaamka iyo habraacayada shaqaalaysiintu. Tababarkani waxa uu daboolayaa fahamka eexda, maamulka danaha iska hor imanaya iyo sida u wacan ee kor loogu qaadi karo cadliga iyo wadaraynta ama baahinta shaqaalaysiinta.

## **11. Shaqaalaha kumeelgaadhka ah oo laga dhigo kuwo joogta ah**

Go'aanso in loo baahan yahay shaqada ay shaqaalaha kumeelgaadhka ahi qabtaan iyo in kale, dabadeed imtixaanno, baadhis iyo tijaabooyin mari. Kuwii gudba ee shaqadooda loo baahan yahay joogto ka dhig. Maalintii u horraysay ee shaqaale ku-meel-gaadh ah loo qaatay ayey noqonaysaa maalinta ay shaqaalenimadoodu ka bilaabanayso. Kuwa aan shaqada ay qabtaan hadda loo baahnayn ama kuwa buuxin waaya shuruudaha shaqo ee lama huraanka ah waa in xal loo helo iyada oo si daahfuran oo cadli ku dheehan yahay loola dhaqmayo, lana siinayo fursad racfaan.

## **12. Abuuridda siyaasad kashife (warsan-tashiil), si loo fashiliyo xumo-abuurka iyo xadgudbeyaasha**

Dajinta siyaasad kashife si loo dhiirrigaliyo soo sheegidda kuwa nidaamka dowliga ah ee shaqaalaysiinta ku xadgudba. Tani waxa ay sahlayaa daahfurnaan, isla xisaabtan iyo in ay shaqaalaha iyo daneeyayaasha kaleba soo sheegaan wixii dareen galiya iyaga oo aan ka baqaynin aargudasho. Siyaasad noocan ah oo si fiican looga baaraandegay waxa ay mataanaynaysaa qaabka shaqaalaysiinta iyo qiyamta iyo shuruucda dalka, waxa ayna xoojinaysaa kalsoonida dad weynaha, waxtarka iyo cadliga shaqaalaysiinta.

## **13. Xisaabi-xil-ma-leh ku qaad barnaamijyada horumarinta karaanka**

In xisaabi-xil-ma-leh la mariyo dhammaan barnaamijyada horumarinta karaanka, si loo hubiyo saameyntooda, loogana takhaluso isbarbar yaaca iyo labo-gooshinqaadka. Xisaabi-xil-ma-lehdu waxa ay qiimeynaysaa tirada, nooca, inta qof ee loo qaatay, hufnaanta shaqaalaysiinta, doorka ka qeybgalayaasha, shahaadooyinka loo baahan yahay iyo isha dakhliga. Natijoooyinkan ayaa gacan ka geysan doona yaraynta waxqabad la'aanta, kor u qaaddida saameynta iyo waafajinta barnaamijka horumarinta qaranka. Waxaa wacnaan lahayd in dhammaan barnaamijyadan hal meel la isagu keeno iyada oo la tixgalinayo shuruudaha deeqbixiyayaasha. Qarshayaashani waa in ay qayb ka noqdaan tabta horumarinta raasamaalka dalka si karaanka bulshada loo kobciyo loona joogteeyo.



# HERITAGE

I N S T I T U T E