

الدليل الاسترشادي لنظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في الجهات الاتحادية

www.fahr.gov.ae

5	الإطار العام	الفصل الأول
6	المقدمة	أولاً
7	الرموز و الاختصارات	ثانياً
8	التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة	ثالثاً
12	الأهداف المستقبلية لتخطيط القوى العاملة في الوزارات/ الجهات الاتحادية	رابعاً
21	أصحاب المصلحة في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة	خامساً
25	تحديد الهدف الاستراتيجي لتخطيط القوى العاملة (المرحلة الأولى)	الفصل الثاني
26	تحديد الغاية الاستراتيجية	أولاً
26	لمحة عامة على النشاط والمسؤوليات	ثانياً
32	المراجع والنماذج	ثالثاً
37	خارطة الوظائف (المرحلة الثانية)	الفصل الثالث
38	خارطة الوظائف	أولاً
38	لمحة عامة على النشاط والمسؤوليات	ثانياً
42	المراجع والنماذج	ثالثاً
53	إعداد تصنيف القوى العاملة (المرحلة الثالثة)	الفصل الرابع
54	تصنيف القوى العاملة	أولاً
55	لمحة عامة على النشاط والمسؤوليات	ثانياً
59	المراجع والنماذج	ثالثاً
75	التوقع بالقوى العاملة المستقبلية (المرحلة الرابعة)	الفصل الخامس
76	التوقع بالقوى العاملة المستقبلية	أولاً
81	لمحة عامة على النشاط والمسؤوليات	ثانياً
91	المراجع والنماذج	ثالثاً
101	تحليل الفجوة وتحديد الأولوية (المرحلة الخامسة)	الفصل السادس
102	تحليل الفجوة وتحديد الأولوية	أولاً
103	منهجية تحليل وتحديد أولوية الفجوة	ثانياً
106	لمحة عامة على النشاط والمسؤوليات	ثالثاً

الفصل الأول الإطار العام

أولاً: المقدمة

يعد دليل النظام الإلكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في الجهات الاتحادية، مرجعاً للوزارات والجهات الاتحادية، والتي تسعى من خلاله إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. وهو في جوهره دليل يحتوي على التعليمات والمنهجيات لمساعدة المختصين على رسم المسار الصحيح خلال عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. تمت صياغة الدليل بلغة واضحة لتسهيل الفهم والتطبيق من قبل المعنيين في الوزارات والجهات الاتحادية. يتبع هذا الدليل مبدأ الأسئلة المغلقة أثناء وصف النشاط الذي سيتم تطبيقه:

- ما هو النشاط؟
- من يجب أن يقوم بالنشاط؟
- متى يجب القيام بالنشاط؟
- لماذا يجب اتباع هذا النشاط؟
- أين يجب تسجيل أو رصد مخرجات النشاط؟
- كيف يجب أداء النشاط؟

يقدم هذا الدليل شرحاً تفصيلياً لكل مرحلة من مراحل استخدام النظام الإلكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وفق النمط أعلاه مدعماً بالأشكال والنماذج ذات الصلة.

كما يوفر هذا الدليل الإرشادات والتعليمات اللازمة للتطبيق؛ حيث تقع مسؤولية نجاح التطبيق على عاتق الموظفين المعنيين في الوزارات والجهات الاتحادية.

ثانياً: الرموز والاختصارات

الوصف	الاختصار/الرمز
وكيل الوزارة/ المدير العام	DG/ US
منهجية التصميم وفقاً لمعايير 6 سيجما "Six Sigma"	DMADV methodology
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية	FAHR
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ICT
مؤشر جهوزية الشبكة	NRI
(منهجية ديمنغ) (خطّط، نفّذ، تحقّق، صحّح)	PDCA
التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة	SWF/ SWFP/ SWP
الإمارات العربية المتحدة	UAE
الموارد البشرية	HR
وزارة المالية	MOF
تحليل الوظائف المستهدفة	CJA
تصنيف المهارات	SQR
موظف دائم (Full Time Employee)	FTE
مؤشّر الأداء الرئيسي	KPI
إدارة رأس المال البشري	Human Capital Management (HCM)
PESTEL تحليل (سياسي، واقتصادي، واجتماعي، وتقني، وبيئي، وقانوني)	PESTEL
توزيع وتصنيف القوى العاملة المطلوبة/ المطلوبة	DEWS Desired
توزيع وتصنيف القوى العاملة الحالية	CEWS Current
توزيع وتحليل القوى العاملة	WSA
نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية	EPMS
القوى العاملة	WF
منظمة العمل الدولية	ILO

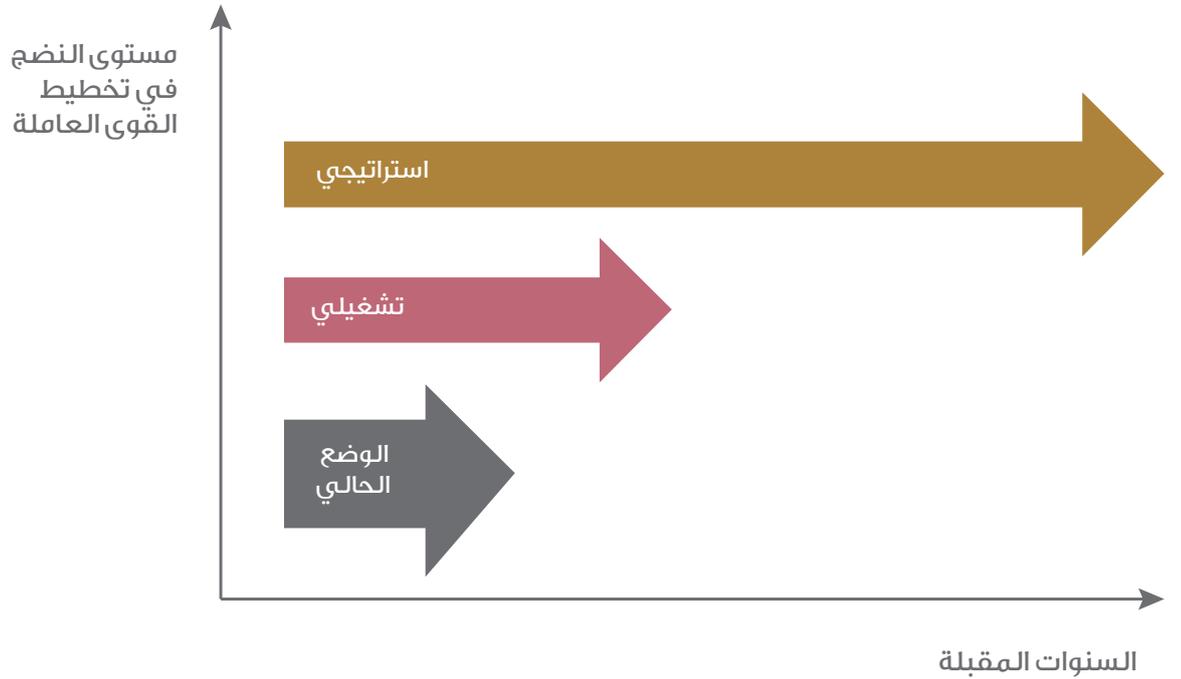
ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

تعتمد جودة وكفاءة عملية تخطيط القوى العاملة على المعايير التالية

- جودة وتغطية وشمولية المعايير والبيانات والمعلومات المتوافرة للتحليل والاستقصاء.
- القدرة والدقة في التوقع واقتراح الحلول المناسبة لتلبية الاحتياجات من خلال تقليص الفجوات والمنتطبات لأكبر عدد من السنوات القادمة.

يصوّر الرسم التوضيحي رقم (1) أدناه ثلاث مستويات نضج لتخطيط القوى العاملة على أساس المعايير المذكورة أعلاه، أما مستوى النضج الرابع فهو المستوى النهائي لتخطيط القوى العاملة، وسيتم توضيحه بشكل منفصل لاحقاً.

مستوى النضج في تخطيط القوى العاملة



مستوى النضج في تخطيط القوى العاملة

الرسم التوضيحي رقم (1)

المستوى الأول التقليدي

- تخطيط للأعداد المطلوبة من الموظفين
- المحرك: الميزانية (مالي)

يعتبر هذا المستوى من التخطيط هو الأكثر شيوعاً في الوزارات والجهات الاتحادية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بحصر المتطلبات من القوى العاملة وفقاً لاحتياجات الإدارات ضمن حدود الميزانية السنوية المعتمدة، ويتولى الوكيل المساعد / المدير التنفيذي لخدمات الدعم المساند ، التقدير على أساس الحاجة للإدارات الفنية أو التخصصية، وعليه يبقى مستوى التخطيط والتحليل للموارد البشرية والبيانات التاريخية ضئيلاً جداً أو معدوماً في هذا المستوى.

المستوى الثاني التخطيط التشغيلي للقوى العاملة

- تحليل البيانات الداخلية
- المحرك: الموارد البشرية / ديناميكيات سوق العمل

يشهد هذا المستوى تحولاً أساسياً في إدارة الموارد البشرية من المنحى المالي/ الميزانية إلى الموارد البشرية.

وتقع المسؤولية على إدارات الموارد البشرية، أما المتابعة والتحديث والمراجعة للخطة فتتولاها الإدارات المعنية، حيث تؤثر بذلك على الرؤية وخطة القوى العاملة. وبالتالي لا يكون التركيز على الميزانيات والعوامل المالية فحسب، بل أيضاً على مقاييس القوى العاملة التي تؤثر على أنشطة التخطيط. تجمع هذه المقاييس من مصادر داخلية مختلفة وبعض المصادر الخارجية المحدودة، وتشمل المصادر الداخلية: البيانات السابقة للدوران الوظيفي، والتقاعد، والترقيات، والأداء، والكفاءات، وخصائص ومتطلبات الوظائف، وطبيعة العمل وغيرها. تمثل المصادر الخارجية: سوق العمل، واتجاهات الأجور، وتوافر المهارات في سوق العمل،،، إلخ، ويتم جمع البيانات وتحليلها مع النتائج المحددة وفق السيناريوهات المحتملة المختلفة لـ "ماذا لو" "What if"، ويتم تحديد الفجوات ورسم استراتيجيات الحلول.

تركز الاستراتيجيات في هذا المستوى على تطوير الموارد الحالية، ومنهجيات الحفاظ عليها وتحديد مصادر الاستقطاب. يتكون مخزون القوى العاملة داخل الجهة من خلال الترقيات، وخطط المحافظة على المواهب والكفاءات، والحوافز وغيرها ويمكن هذا المستوى الجهات من التوقع والتخطيط لفترة أطول تتراوح من عامين إلى خمسة أعوام.

المستوى الثالث التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

- تصنيف القوى العاملة
- المحرك: استراتيجية العمل

يشهد هذا المستوى من النضج مشاركة الإدارة العليا والقيادة مع الموارد البشرية في امتلاك خطة القوى العاملة، ويلعب القادة والمختصون في الجهات/ الوزارات الاتحادية، دوراً رئيسياً في وضع وتحديث خطة القوى العاملة، بحيث يصبح التخطيط مسؤولية جماعية وليس مجرد وظيفة تنفيذية في إدارة الموارد البشرية؛ حيث تحتفظ إدارة الموارد البشرية بالخطة الاستراتيجية للقوى العاملة المناسبة للجهة/ الوزارة، والتي تشكل جزءاً لا يتجزأ من الخطة التشغيلية. يشمل نشاط التخطيط بحد ذاته عدة أنشطة رئيسة تركز على:

- تحليل الوظائف المستهدفة "CJA"
- تصنيف القوى العاملة "WFS"
- التوقع بالعرض والطلب للقوى العاملة وبيئة العمل المبنية على عوامل مختلفة، ولا سيما في الوظائف المستهدفة التي تلعب دوراً لا غنى عنه في الأداء العام للجهة/ الوزارة.

بعد دراسة العرض والطلب، يتم التخطيط لتحديد الفجوات، بحيث يتم تحديد الأهداف بشكل مشترك بين فريق الأداء المؤسسي والموارد البشرية، لردم الفجوات، في محاولة لبلوغ مستوى من الجهوزية في الوزارة/الجهة الاتحادية وتسهيل توفير الموارد المناسبة خلال الفترة المتوقعة.

يتم تطبيق هذا التخطيط لفترات تتراوح بين 5 - 10 سنوات، حيث تركز تدخلات الموارد البشرية على الاستثمارات الطويلة الأمد في اكتشاف وإدارة المواهب والكفاءات، وتجهيز البنية التحتية، وبرامج تعزيز الأداء، والشراكات وغيرها، وتبني نماذج لدراسة الحالة مرهونة بالتكلفة الإجمالية للتدخل أو الإجراء، والعائدات على الاستثمار لكل من التدخلات والحلول المطروحة، يكمن نجاح التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في فعالية العمليات الثانوية التالية:

- تصنيف القوى العاملة، وفهم ديناميكيتها.
- التماشي مع استراتيجية الأعمال، واستخلاص النتائج من التحليل.
- تصميم حلول الأعمال لسياسات ومبادرات رأس المال البشري.
- ربط متكامل لجميع مبادرات الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال.
- تخطيط السيناريوهات، وتحديد تأثير كل جزء من الحل.

تخطيط الموارد المؤسسي - نموذج متطور للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

المستوى الرابع التخطيط المؤسسي/ القطاعي للقوى العاملة

- التخطيط على مستوى المجموعة
- المحرك: التوجهات القطاعية/المهنية

هذا المستوى الأعلى من النضج في تخطيط القوى العاملة، وهي منهجية حديثة للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. يركز هذا المستوى على الجهة بشكل عام، فقد تكون مجموعة من الوزارات/ الجهات الاتحادية ككتل، فتخضع الاستراتيجية والتصميم فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة للمستوى القطاعي، وتتوخى الأمتل لكل وزارة/ جهة اتحادية. ويشمل التخطيط إنشاء "مركز تميز" لتسهيل ومتابعة عمليات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، بالإضافة إلى القيام بالأنشطة التحليلية، مع تقدير حجم نمو الوزارة/ الجهة، قد يستدعي هذا دمج مجموعة من حلول رأس المال البشري. يتطلب هذا المستوى مشاركة من الإدارة العليا، وجميع مديري الإدارات المرتبطة، إلى جانب إدارات الموارد البشرية على مستوى الوزارات والجهات الاتحادية، ويسمح هذا النموذج بالتخطيط لأكثر من عشرة أعوام.

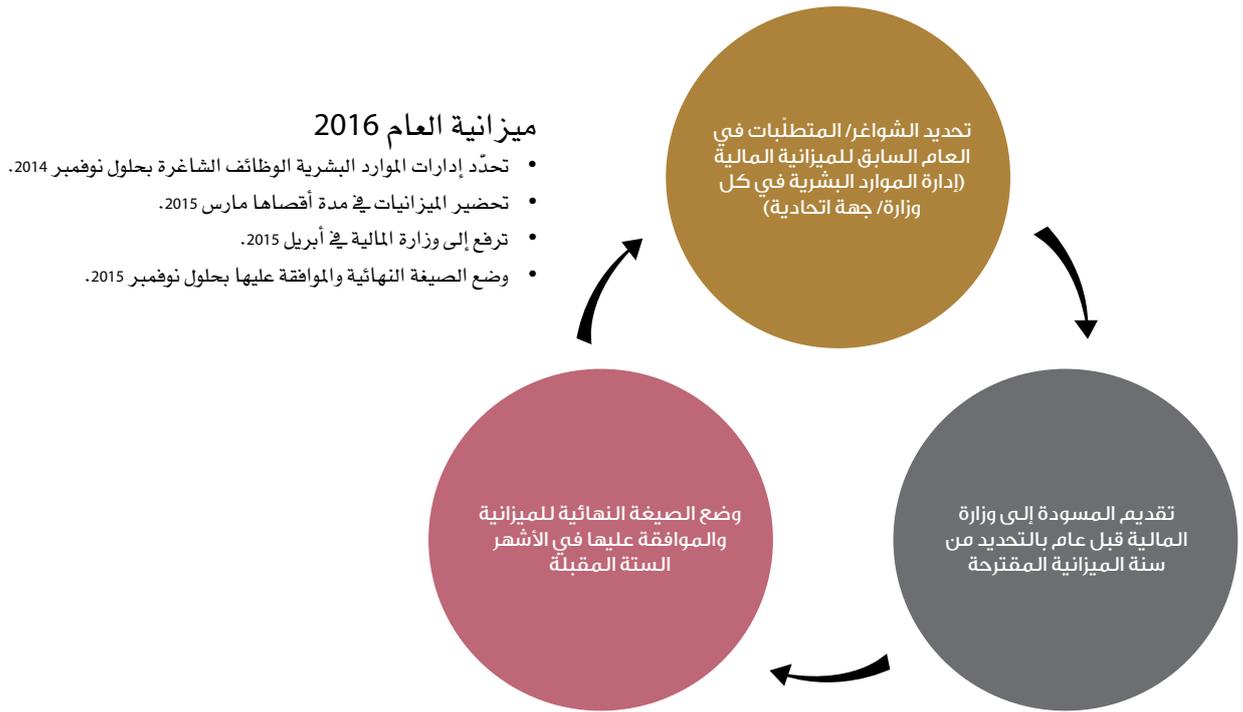
تنتقل المؤسسات عادة من التخطيط على المستوى التقليدي، إلى تخطيط القوى العاملة التشغيلي، وتتطور بشكل تدريجي عند إضافة المزيد من الحلول الاستراتيجية. فمع الأهداف الاستراتيجية ورؤية الوزارة/ الجهة، يمكن العمل مباشرة نحو ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وإجراء التخطيط في نهاية المطاف على مستوى الجهة.

1. الأهداف المستقبلية لتخطيط القوى العاملة في الوزارات/ الجهات الاتحادية

1.1 التقييم الحالي لتخطيط القوى العاملة في الجهات الاتحادية

تلتزم كافة الوزارات / الجهات الاتحادية بمواد المرسوم بالقانون الاتحادي رقم 11 لعام 2008 وتعديلاته ولائحته التنفيذية، مما يفرض على الوزارات والجهات الاتحادية وجود هيكل تنظيمي محدد وتحديد ميزانية الوظائف (المواد 6 إلى 9).

تدقق عملية تشكيل الميزانية (مثال)



يتم اعتماد الميزانية وعلى أساسها الدرجة الوظيفية

(لا المسميات/ الإدارات)

وبالتالي، تعتمد كل الوزارات المستوى التقليدي لتخطيط القوى العاملة حالياً.

تتبع كل الوزارات والجهات الاتحادية عمليةً محددةً لوضع الميزانية وتنفيذها سنوياً. وتتناول الميزانية متطلبات تشمل تحديد عدد الموظفين مقابل المناصب الوظيفية (الشواغر) الموجودة حالياً. تدار هذه العملية من قبل الإدارة المالية إلى جانب إدارة الموارد البشرية في كل الوزارات والجهات الاتحادية.

1.2 رؤية الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية حول تخطيط القوى العاملة

بناء على استراتيجية الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، للعام 2014 - 2016، فإنه من المهم القيام بمهمة تعزيز وإثراء جودة الموارد البشرية في كافة الوزارات والجهات الاتحادية، ووفقاً لذلك، يركز أحد الأنشطة الأساسية للهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، على اقتراح نظام تخطيط موحد للقوى العاملة في جميع هذه الجهات.

وبعد دراسة واستيعاب الوضع الحالي للتخطيط والمقارنة مع رؤية حكومة الإمارات العربية المتحدة، يتضح أن الخطوة المنطقية للتقدم في هذا المجال، بعد تبني نظام معلومات الموارد البشرية، وتطبيق أنظمة الأداء وغيرها، هي الانتقال مباشرة من ممارسة الدور التقليدي الحالي إلى التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. وفي هذا السياق، أعدت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظاماً إلكترونياً لتخطيط استراتيجي للقوى العاملة، ملائم للتطبيق في كافة الوزارات والجهات الاتحادية.

تجدر الإشارة إلى أن المنهجيات المتبعة من حيث جمع البيانات، وتحليلها، وتسجيلها، ونقلها كجزء من عملية التخطيط، ستجرىها كل جهة من الجهات بصورة مستقلة. وستكون إدارات الموارد البشرية في الوزارات والجهات الاتحادية معنية بتطبيق النظام الإلكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وبدعم من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

إن الهدف الأساسي للهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية من إعداد النظام الإلكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، هو وضع إطار تخطيط الموارد البشرية لأكثر من 5 سنوات، لتمكين الحكومة الاتحادية من التميز في:

- تعزيز وتحسين متطلبات الكفاءات والمواهب في الوزارة/ الجهة الاتحادية
- وضع تقديرات لموازنات الوظائف وفق منهج علمي ومعايير معتمدة
- تقديم مبادرات وحلول أفضل للموظفين، وابتكار قيمة مضافة للجميع

1.3 أولوية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في الجهات الاتحادية

تواجه الوزارات والجهات الاتحادية أحياناً نقصاً في الموارد البشرية في الوظائف المستهدفة/ الرئيسة، وفي تقييم الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية، في ظل بيئة متغيرة ديناميكياً. حيث تلعب عدة عوامل دور في تشكيل ديناميكيات القوى العاملة، مثل الابتكارات التقنية، والخصائص الديموغرافية والتحديات الاقتصادية والاجتماعية إلخ. ويسمح التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بأن تستبق الحكومات (بما فيها القطاعات الاقتصادية) التغيير، مما يساعد على بناء آلية لمعالجة الفجوات التي يمكن أن تشكل في القوى العاملة.

يسهم التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في نجاح الحكومة على المدى الطويل من خلال حسن استعدادها المنعكس في التخطيط الاستراتيجي الشامل للقوى العاملة حيث ينظر في العوامل التالية:

- احتياجات الحكومة المتغيرة باستمرار بسبب البيئة المتقلبة
- نقص المواهب/ المهارات، مما قد يعيق القدرة التنافسية المستقبلية للجهات الاتحادية
- إيجاد عملية منظمة للتعامل مع الفائض أو النقص في الموارد
- حاجة الوظائف المستهدفة إلى دورة زمنية أطول لتنمية المهارات

1.4 فوائد التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في الجهات الاتحادية

يمكن تعداد بعض الفوائد البارزة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في الحكومة الاتحادية، كما يلي:

< بناء قدرات لتخطيط القوى العاملة

إن الجهود المبذولة للانتقال من منهجية التخطيط التقليدي إلى التخطيط الاستراتيجي، ستؤدي إلى دعم قدرات تخطيط القوى العاملة وتعزيزها داخل حكومة الإمارات العربية المتحدة، بحيث تصبح التوقعات أكثر دقة وضماناً على المدى الطويل، نظراً لتدعيمها بالحقائق والبيانات.

< ارتفاع معدل الدقة في القرارات الاستراتيجية

يمكن الجهات من اتخاذ قرارات بشأن استراتيجيات سدّ فجوات أو فجوات العرض/ الطلب، بناءً على الحقائق التاريخية، وبيانات المسح والمعلومات التحليلية الأخرى، بحيث يتضاءل عنصر الحدس والفرضيات في هذه القرارات، بالرغم من عدم إمكانية تجاهله.

< توحيد منهجية تخطيط الموارد البشرية

إنّ تعميم التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في جميع الوزارات/ الجهات الاتحادية، سيؤدي إلى إيجاد منهجية منظمة في كافة الجهات، مما يسمح بإمكانية إعادة تخصيص/ توزيع الموارد البشرية عبر الإدارات/ الجهات، وتحليل القرارات الاستراتيجية المشتركة بشكل أفضل.

< خفض التكلفة

يتم اعتماد المنهجيات والتقنيات لوضع خطط استراتيجية وتتبع منهجية وسياسة موحدة للعمل، ما يؤدي إلى تقليص التكرار، وبالتالي تقليل التكلفة.

< نقل وتدوير المواهب بين الإدارات

يمكن أن يتم تدوير المواهب ذات الكفاءة لشغل المناصب الشاغرة في الإدارات/ الوزارات الأخرى، التي تتطلب مواهب مماثلة. ويضمن هذا الأمر إدارة المواهب والاستفادة المثلى منها في جميع الجهات عن طريق الترقيات والتنقلات الداخلية والخارجية. كما تستطيع الوزارات والجهات الاتحادية وضع منهجية منسّقة لمعالجة حالات الزيادة والنقص في الموارد البشرية.

< تعزيز مفهوم الموارد والفرص المشتركة

إيجاد منصة مشتركة لتبادل المعلومات بين الوزارات، مما يتيح حساً أكبر من التعاون والتوافق في وظيفة ودور إدارات الموارد البشرية. ويصبح التخطيط والعمل المنسق ممكناً وأسهل، ولا سيما ذلك المتعلق بإدارة الموظفين أثناء النقل والتدوير.

< نقطة اتصال موحدة

يؤقر النموذج مركزاً موحداً للمعلومات ليستخدمه المختصون من موظفي الحكومة للبحث عن معلومات وظيفية أو أي نوع من الدعم الوظيفي.

• التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

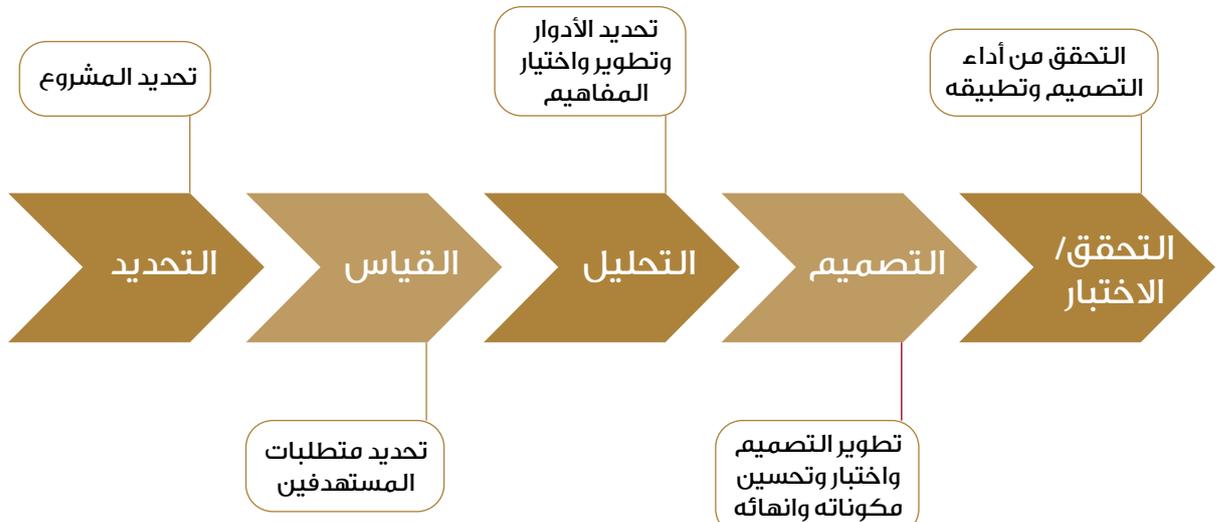
يمكن تلخيص العمليات الرئيسية لنظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، كما يلي:

الهدف	العملية
تطوير فهم للرؤية والرسالة، والأهداف المحددة والغايات القابلة للقياس، والأولويات ذات الصلة، التي تمكن الجهة من تحقيق الحالة المستقبلية المطلوبة.	1. تحديد الهدف الاستراتيجي لتخطيط القوى العاملة
إعداد نموذج معياري لخارطة الوظائف من خلال تحليل الوظائف الحالية وفق أهميتها، بناء على معايير موحدة (الوظائف المستهدفة) وتصنيف المهارات.	2. تطوير خارطة الوظائف
مراجعة وتقييم الجوانب المختلفة من القوى العاملة الحالية، بما فيها متطلبات الوظيفة/ المنصب، والخصائص الديموغرافية، والكفاءات، ومعدلات الدوران الوظيفي، والبيئة التنظيمية. وتحديد الاتجاهات والتأثيرات القائمة على أساس البيانات الحالية والتاريخية.	3. تصنيف القوى العاملة (CEWS/DEWS/GAP)
تقدير الشروط المطلوبة في القوى العاملة والعوامل التي تؤثر في القوى العاملة المستقبلية، كالدوران الوظيفي المتوقع، والتقاعد، والتغييرات في المهام والمسؤوليات، والتكنولوجيا، وإعادة الهيكلة، ومتطلبات الكفاءات الجديدة.	4. التوقع بالقوى العاملة المستقبلية

تحليل الاختلافات الكمية والنوعية لتحديد وترتيب أولويات الاختلافات، أو "الفجوات" القائمة على أساس الأهمية والأولويات الاستراتيجية. بالإضافة إلى تطوير آلية توحيد تقديرات العرض والطلب على القوى العاملة، بما في ذلك تصنيفها وتوفير نظرة شمولية للاختلافات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.	5. تحليل الفجوة.
وضع خطط تحدّد الاستراتيجيات التي سيتم استخدامها لإغلاق غالبية الفجوات، والتي يجب أن تتضمن بيانات مفصلة عن خطوات العمل المطلوبة، والأدوار والمسؤوليات، والأهداف، وتأثيرها في سدّ الفجوات.	6. بناء الحلول والتخطيط لعمل القوى العاملة
تطبيق خطة القوى العاملة ومراقبة التقدم، ومراجعة وتعديل الخطة كما يلزم.	7. التطبيق والمراقبة

4.1 النظام الإلكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة للوزارات والجهات الاتحادية

طورت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظاماً إلكترونياً للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، ملائم للتطبيق في هذه الوزارات والجهات الاتحادية. عبر استخدام منهجية ستة سيغما (التحديد والقياس والتحليل والتصميم والتحقق)، لأغراض توضيح العمليات الرئيسية التي سيتم اتباعها لغرض تحقيق المنهجية (خارطة DMADVC). وتتناول الفصول التالية في هذا الدليل، تفاصيل النظام والمفاهيم والخطوات.



الرسم التوضيحي رقم (2)
خارطة توضيحية للمنهجية

فيما يلي بيان العمليات الرئيسية المدرجة وفق الخارطة:

- تحديد الغايات (D)
- خارطة الوظائف (M)
- التحليل (A)
- حلول رأس المال البشري
- تخطيط السيناريوهات (V)
- الحوكمة (C)



أهم خصائص المنهجية المتبعة

- مشاركة قيادة الوزارة/الجهة الاتحادية والهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بامتلاك النموذج.
- جوهر العمليات الأساسي هو البحث والتقصي وليس الأرقام والحسابات فقط.
- البناء على بيانات واقعية مهمة للجمع والاستنتاج، وتشمل سلسلة من المقابلات، وورش العمل، وأنشطة المتابعة، وتحديد المعايير، والتحليل الإحصائي، والتقديرات المالية، إلخ.
- طرح طرق ونماذج مبسطة وبلغة مشتركة تؤدي إلى استخدام فعال وتمكن من تكرار النتائج في كافة أنحاء الوزارة/الجهة الاتحادية.

الإجراءات والخطوات التنفيذية

(1) التحديد

تتم في هذه المرحلة صياغة الغاية الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، للوزارة/ الجهة الاتحادية، لذا فتعاون الإدارة العليا في الوزارة/ الجهة الاتحادية مع إدارة الموارد البشرية، ضروري للغاية من أجل نجاح التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة؛ حيث يتم وضع وثائق مفصلة تحدد أصحاب المصلحة الرئيسيين للأعمال، وتسجل العلاقات الرسمية وغير الرسمية، ومجالات الأولوية/ التركيز الرئيسة. كما سيضمن التعريف بأصحاب المصلحة نجاح واستدامة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

بعد أن يتم تحديد أصحاب المصلحة، يجري تحديد الأهداف للقوى العاملة للجهة إلى جانب النطاق والتغطية اللذين يُعالج من خلالهما النموذج (أو ما يسمى بنمذجة خط الأساس) وتشمل تطوير فهم رؤية الوزارة، والبرامج الاستراتيجية، والمشاريع/ الخدمات الرئيسة، التي تؤثر بمتطلبات القوى العاملة، والأهداف/ مؤشرات الأداء الرئيسة، سلسلة القيمة التشغيلية، والمعايير، والبيئة الخارجية وغيرها. وتمكن معلومات خط الأساس من تحديد مدى تماشي البرامج مع أولويات الحكومة، والقدرات المطلوبة ومجالات تركيز أصحاب المصلحة. وتكتمل هذه المرحلة من خلال تطوير الفهم المشترك بين فريق المشروع وقيادة الجهة في ما يختص بـ:

- أدوار، وكفاءات، وصلاحيات، وتوقعات أداء الموظفين
- فرص التطوير في الوزارة/ الجهة الاتحادية
- خطة التطبيق

(2) القياس

يجب أن تقيس الجهات الاتحادية الهيكل الوظيفي الحالي للقوى العاملة، وتماشي مجموعات العمل مع استراتيجيتها. ويطبّق ذلك من خلال خارطة الوظائف في كل جهة، وإنشاء تصنيف القوى العاملة من الإدارات والأقسام القائمة وتحديد الأهمية النسبية للأدوار أو المجموعات الوظيفية وفق المعايير الثلاثة التالية:

(1) الأهمية المؤسسية: يتم تقييم الوظيفة على أساس مستوى أهميتها في تطبيق الأهداف ومساهمتها في تحقيق الأهداف المؤسسية ومدى وضوحها لأصحاب المصلحة.

(2) الصعوبات المتعلقة بالموارد: يتم تقييم الوظيفة بناء على خصائص الموارد؛ مثل التوافر، والجاذبية، ومستوى المهارات.

(3) القيمة على المدى الطويل: يتم تقييم الوظيفة بناء على استمرار الوظيفة في المستقبل، بموجب عوامل بيئية مختلفة تؤثر فيها.

استناداً إلى تحليلات القوى العاملة، يتم تطوير بيان تفصيلي لتركيبية المواهب والكفاءات من أجل دعم تطبيق استراتيجية الجهة الحكومية، وتُطبَّق بناء على عوامل مختلفة مثل:

- الخصائص الديموغرافية (العمر والنوع الاجتماعي والموقع، إلخ).
- المعرفة، والكفاءة والمهارة.
- الهيكل التنظيمي (القطاع/ الإدارة/ القسم).
- شكل الهرم المؤسسي- مجال التأثير.
- نسبة موظفي وظائف الدعم المؤسسي إلى موظفي الإدارات التشغيلية والعمليات في الوزارة/ الجهة الاتحادية.
- مستويات الإنتاجية، وسنوات الخدمة، إلخ.

(3) التحليل

تغطّي مرحلة التحليل ثلاثة إجراءات رئيسية: تحليل الطلب، وتحليل العرض، وتحليل الفجوة. تستخدم تقنيات "محاكاة الطلب" لتوضيح احتياجات الموارد المستقبلية، من حيث حجم الموارد البشرية، وأيضاً في ما يختصّ بالكفاءات والقدرات، ويتم تقديره لفترة عشر سنوات، بناء على الهدف الاستراتيجي المحدّد في مرحلة التحديد.

كما تتم محاكاة "توقع الموارد" على أساس سنوي من خلال:

- تحديد دوافع الأعمال لطلب القوى العاملة مع درجة الارتباط بـ
- الاعتماد على توجهات القطاع والإحصاءات للمقارنة.
- الأخذ بعين الاعتبار العوامل والتأثيرات التكنولوجية (الابتكارات التقنية).
- دراسة مستويات الإنتاجية واتجاهات الأداء.
- احتساب تأثير النمو المتوقع ونماذج الأعمال الجديدة.

تشمل أساليب تقنيات المحاكاة التقدير القائم على الخبرة إلى سيناريوهات "ماذا لو" الموثقة. حيث يتم التوقع بالعرض من أجل تحديد (الطلب)، المواهب المتوفرة (العرض)، والمتوقعة خلال فترة عشر سنوات. وتكون التقديرات مبنية على المواهب والقوى العاملة في داخل الوزارات/ الجهات الاتحادية، وخارجياً في سوق العمل بالرجوع إلى العوامل التالية:

- تنقل المواهب الداخلية بسبب الترقية، والتقاعد، والاستقالة، إلخ.
- ديناميكيات السوق الخارجية: مثل البرامج الدراسية، والإحصاءات السكانية، والعوامل الاقتصادية ومعايير التوظيف.
- البيئة التنافسية الناشئة: المحلية مقابل العالمية، والمباشرة مقابل غير المباشرة.
- إحصاءات الحفاظ والتطوير، وحجم الاستقطاب للوزارة / الجهة الاتحادية.

في تقديرات عملية التحليل لكل من الطلب والعرض، ترتبط وتتناسب دقة ونوعية التوقعات مع جودة وشمولية البيانات المرجعية والمحللة.

أما التحليل المقارن بين توقعات العرض والطلب، فتنتج عنه فجوات أو عدم توازن في نسبة الطلب إلى العرض، فيما يتعلق بـ:

- المستويات الوظيفية، والمهارات/ القدرات، والمواقع/ الإدارات.
- مخاطر محتملة سببها الفائض أو النقص في المواهب.

(4) التصميم

يشكل التصميم مرحلة حاسمة لتحديد الاستراتيجيات المختلفة، لتقليص الفجوات، فهذه الاستراتيجيات طويلة الأمد ومصممة لسدّ فجوات واختلالات السنوات العشر القادمة. ويتم تحديد الخطة الزمنية للتطبيق أيضاً وفقاً لحالة الفجوات. وهذه خطوة أساسية للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، لأنّ إدارة الأصول المرتبطة برأس المال البشري، معقّدة ومتقلّبة للغاية. تتركز الاستراتيجيات أو تدخلات الموارد البشرية، كما يمكن تسميتها، بشكل كبير في أربعة مجالات:

- العرض المتزايد على المواهب (توافر المواهب)
- تخفيض الاعتماد على الطلب
- تعزيز القدرة الداخلية
- إحداث تغييرات هيكلية

يتمحور التحدي الثاني حول تحديد أولويات الاستراتيجيات لتطبيقها. وتلعب عوامل عدة دوراً في تحديد أولوية الاستراتيجيات؛ مثل أهمية وحرية الأهداف المؤسسية، وأهمية الأدوار والوظائف المتوقع إنجازها، والاستثمارات، والتكاليف، والجهود المبذولة في تطبيق الاستراتيجية والأرباح المتوقعة (العائد على الاستثمار). عندئذ يصبح لزاماً أن يُدعم كلّ تدخل من الموارد البشرية، بتمثيل مناسب لحالة ووضع الأعمال، يصوّر الإيجابيات والسلبيات، والقيمة المضافة جرّاء التطبيق، والمخاطر المحتملة، وتحليل الأثار المالية والكلفة مقابل الفائدة. تحتاج كلّ مبادرة أو تدخل للموارد البشرية ناتجة من عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة إلى تقييم حاسم يركز على:

- متطلّبات الاستثمار.
- الإطار الزمني - الاحتياجات مقابل التسليمات.
- خطة إدارة المخاطر.
- قابلية التطبيق، والمتطلّبات الأساسية.
- القيمة المضافة.

(5) التحقق

تتم آلية التحقق على مستويين:

- التحقق والتأكد من حالة مبادرات الموارد البشرية الخاضعة للتطبيق وتقدّمها.
- مراقبة نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة نفسه، وتحديد ما إذا كانت المعايير والسياسات معتمدة بشكل موحد في جميع الوزارات/الجهات الاتحادية.

يجب أن يخضع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة إلى إعادة النظر، ومساهمة جميع العوامل والافتراضات إلى المراجعة بشكل دوري. كما يجب تبني آلية تدقيق موحدة لردم الفجوة بين التخطيط والتطبيق. ومن الضروري استخراج ورفع تقارير دورية حول تقدم تصنيف القوى العاملة، وخارطة الوظائف وتأثير مبادرات الموارد البشرية الناتجة من هذه العملية. وينبغي تطبيق الحوكمة العامة للنموذج داخل الوزارات/الجهات الاتحادية، (بالإضافة إلى دور الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في ضمان المطابقة والاتساق).

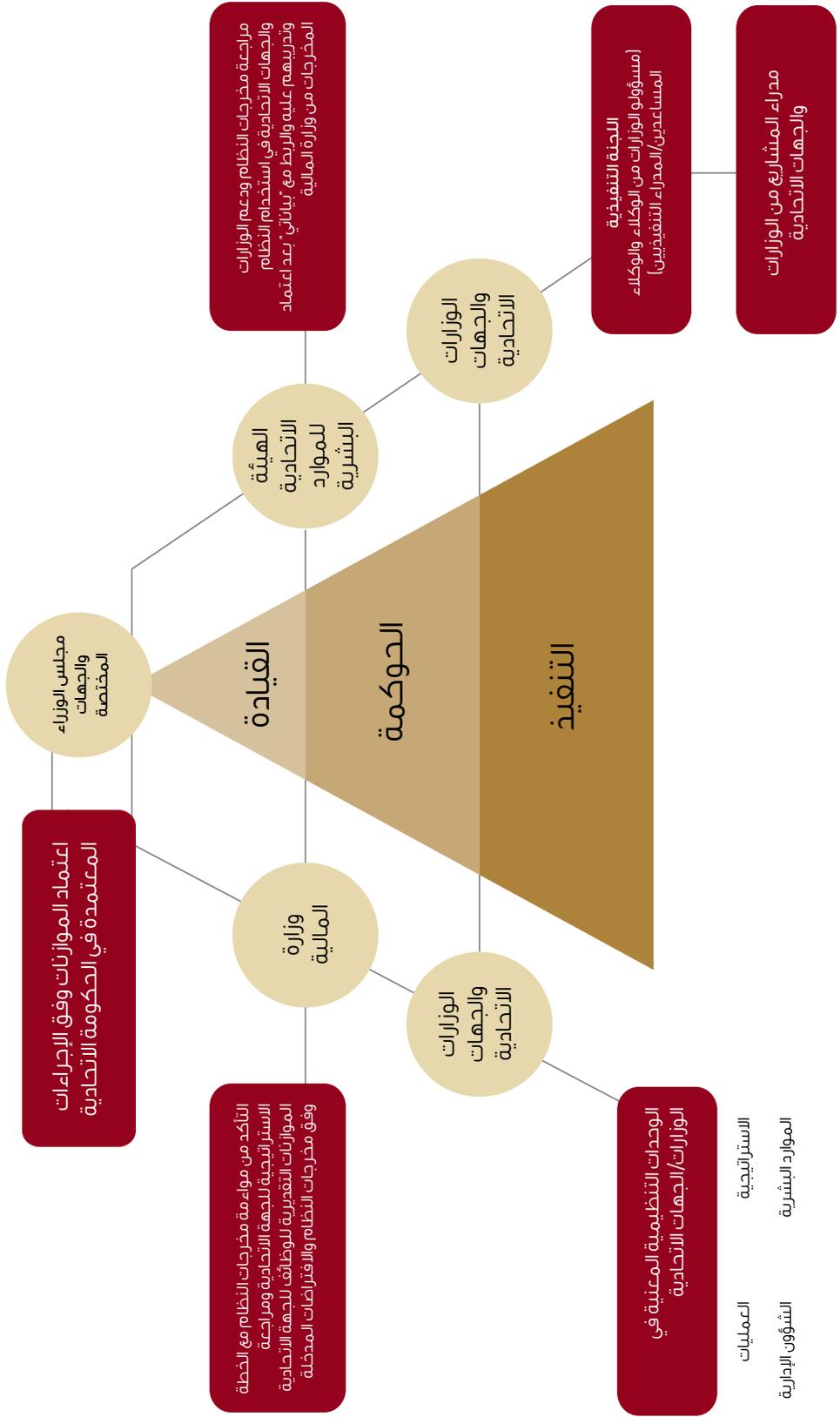
(6) التدقيق

تم تصميم هذه المرحلة وفق رؤية طويلة الأمد لإنشاء "مركز تميز" للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. تعود ملكية النموذج للهيئة الاتحادية للموارد البشرية، في حين تقع مسؤولية إدارة الخطة والسجلات على عاتق الوزارات/الجهات الاتحادية، وإثر تحقيق مستوى معين من الخبرة، والنضج وجمع البيانات الكافية، ستعمل الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في النهاية على توحيد الخطط المطبقة ضمن خطة استراتيجية واحدة ومشاركة للقوى العاملة، وسيغطي التخطيط الاستراتيجي الموحد للقوى العاملة كافة الوزارات والجهات الاتحادية.

أصحاب المصلحة في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

يعتمد نجاح أي مشروع أو برنامج على تمكن وكفاءة الأفراد الذي يديرونه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات لأصحاب المصلحة. فلا يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ممارسة ناجحة إلا إذا تميزت بتركيبة بشرية قوية في المستويات الضرورية التي ستعمل بالتنسيق مع القيادة وتحت توجيهاتها. يمكن تصنيف أصحاب المصلحة لنظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة من الهيئة، تحت الفئات الثلاث التالية:

- قيادة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.
- حوكمة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.
- تطبيق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.



الأدوار والمسؤوليات

الأدوار والمسؤوليات	الوزارة /الجهة الاتحادية	1
<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز الالتزام وبشكل فعّال مع الفريق التنفيذي والمعنيين في الوزارة أو الجهة الاتحادية • مراجعة التقدّم المحرز وفق مؤشرات الأداء المستهدفة في بطاقة الأداء المتوازن • إعداد التقارير الدورية وحوكمة التطبيق • الاشراف على إدارة عملية التنفيذ ومتابعتها 	الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية	2
<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة جودة المخرجات والتأكد من ملاءمتها مع المتطلبات 	وزارة المالية	3
<ul style="list-style-type: none"> • تخصيص مدير للمشروع • تشكيل الفريق المختص • اتباع الدليل التشغيلي للنظام الالكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة الالكتروني • رفع تقارير دورية بالتقدم المحرز إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية 	الوزارة أو الجهة الاتحادية	4

الفصل الثاني

تحديد الهدف
الاستراتيجي
لتخطيط القوى
العامة (الغاية)

المرحلة الأولى

تحديد الأهداف الاستراتيجية لتخطيط القوى العاملة

هي مرحلة حيوية في التخطيط الاستراتيجي تعتمد على تطوير فهم للرؤية والرسالة، وصياغة أهداف محددة قابلة للقياس، وأولويات ذات صلة تمكن الوزارة/ الجهة الاتحادية من تحقيق الوضع المستقبلي المنشود وتحدد سير العمليات حيث تشكل طبيعة عمل الوزارة/ الجهة الاتحادية وأهدافها الاستراتيجية، معايير خط الأساس التي يتم على أساسها تحديد احتياجات وتوقعات القوى العاملة، ثم تتم ترجمة كل هدف استراتيجي للوزارة/ الجهة الاتحادية، من منظور إدارة الموارد البشرية، إلى احتياجات الموارد البشرية.

تشكل هذه المرحلة عملية تحديد التوجهات الاستراتيجية للوزارة/ الجهة الاتحادية، خلال السنوات العشر المقبلة في مجال القوى العاملة، ولذا فإن مخرجات هذه المرحلة ستكون:

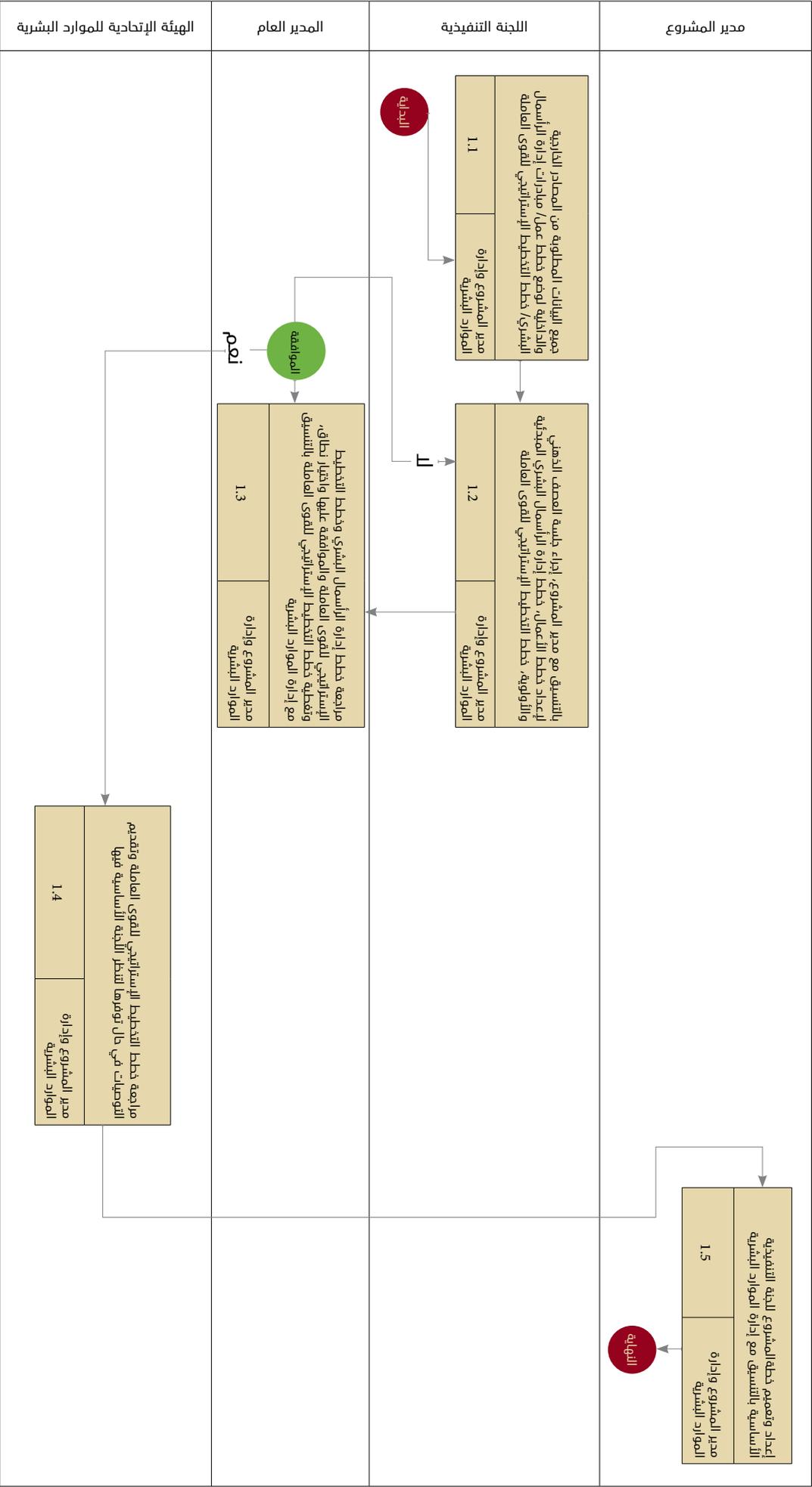
- خطة إدارة رأس المال البشري للوزارة/ الجهة الاتحادية تماشياً مع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية.
- وثيقة نطاق وتغطية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

لمحة عامة على النشاط والمسؤوليات

تعتمد عملية تحديد الغاية الاستراتيجية على مايلي:

- توفير بيانات المصدر
- تطوير خطة العمل/ خطة إدارة رأس المال البشري/ نطاق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.
- التواصل والإطلاق/ التنفيذ/ التطبيق.

يمكن توضيح تدفق العمليات المذكورة أعلاه كما يلي:



استيعاب بيانات المصاح

تشغيل خطة الأعمال/ خطة رأس المال البشري

المراجعة

التواصل والاطلاق

3.1 استيعاب بيانات المصدر

هي عملية إعداد البيانات المطلوبة أو التي تحتاجها اللجنة التنفيذية، من أجل تسهيل تشكيل خطط أعمالها واستراتيجيات إدارة رأس المال البشري. كما تستخدمها كدليل للمصادر المعتمدة.

الإرشادات التفصيلية

رقم النشاط	النشاط	وصف النشاط	المسؤولية
3.1.1	جمع البيانات المطلوبة من مصادر خارجية وداخلية لتحديد خطط الأعمال/ أهداف إدارة الرأسمال البشري/ التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة	المدخلات 1) وثيقة الأهداف الاستراتيجية/ التشغيلية لمدة ثلاث سنوات. 2) وثائق الاستراتيجية/ مؤشرات الأداء الرئيسة للجهة.	1. أعضاء اللجنة التنفيذية
		المخرجات 1) المواد المساهمة في العصف الذهني	

« المرجعية: روابط مفيدة للبيانات الإحصائية/ التحليلية:

- منظمة الصحة العالمية – www.who.int
 - اتحاد النقل الجوي الدولي – www.iata.org
 - مؤسسة التمويل الدولية – www.doingbusiness.org
 - المنتدى الاقتصادي العالمي – www.weforum.org
- إن الروابط المذكورة أعلاه هي على سبيل المثال لا الحصر، ويجب تطوير قاعدة بيانات في جميع الوزارات/ الجهات الاتحادية للمرجعية المستقبلية.

3.2 اعداد وثيقة إدارة رأس المال البشري/ نطاق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

تشير إلى المنهجية التي سيتم اعتمادها وحفظ سجلات جلسات العصف الذهني. وترجمة نتائج العصف الذهني، واعداد خطة عمل معتمدة، وخارطة إدارة رأسمال البشري المبدئية إلى جانب نطاق وتغطية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

1. إرشادات تفصيلية

رقم النشاط	النشاط	وصف النشاط	المسؤولية
3.1.1	جلسات العصف الذهني	<p>المدخلات</p> <p>(1) وثيقة الأهداف الاستراتيجية/ التشغيلية لمدة ثلاث سنوات.</p> <p>(2) وثائق الاستراتيجية/ مؤشرات الأداء الرئيسة للجهة.</p>	<p>1. اللجنة التنفيذية الأساسية</p>
		<p>المخرجات</p> <p>(1) محاضر اجتماعات جلسات العصف الذهني.</p> <p>(ب) مسودات خطط العمل/ وثيقة إدارة الرأسمال البشري.</p>	<p>2. مدير المشروع</p>
3.2.2	المراجعة والاعتماد المبدئي لأهداف خطة إدارة رأس المال البشري	<p>المدخلات</p> <p>(1) مسودات خطة العمل/ وثيقة إدارة الرأس مال البشري.</p> <p>(1) وثيقة إدارة رأس المال البشري في الوزارة/ الجهة الاتحادية</p>	<p>1. وكيل الوزارة / المدير العام للوزارة/ الجهة الاتحادية</p>

<p>1. مدير المشروع</p> <p>2. مدير إدارة الموارد البشرية</p>	<p>المدخلات</p> <p>(1) وثيقة إدارة رأس المال البشري</p> <p>(2) الهيكل التنظيمي للوزارة/ الجهة الاتحادية</p> <p>(5) هيكل العوائل الوظيفية/ التصنيف الوظيفي</p> <p>(8) الميزانية</p> <p>(26) خطط تكنولوجيا المعلومات</p>	<p>اختيار نطاق وتغطية خطة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة</p>	<p>3.2.3</p>
	<p>المتطلبات هي: بيانات ووثائق تتعلق بـ</p> <ul style="list-style-type: none"> • الحفاظ/ الدوران • المعرفة والمؤهلات العلمية • الكفاءات • إدارة المواهب • استقطاب وجذب المواهب • البيانات الديموغرافية للقوى العاملة • نسبة التوظيف • الإنتاجية <p>< تحديد طبيعة أهداف الخطط التشغيلية وتأثيرها على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للقوى العاملة.</p> <p>< تحليل الميزانية وأثرها على القوى العاملة.</p> <p>< تأثير مبادرات التكنولوجيا.</p> <p>< تأثير الاتجاهات الخارجية الأخرى على مستويات القوى العاملة.</p> <p>< اختيار نطاق وتغطية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة (كامل/ جزئي) مثل التركيز على:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الوظائف الرئيسية • عوائل وظيفية/ فئات وظيفية • وظائف يصعب شغلها • تصنيف المهارات 		
	<p>المخرجات</p> <p>(1) وثيقة نطاق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة</p>		

التواصل وبدء التطبيق

عرض التزام الإدارة العليا نحو إنجاز التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، أمام الموظفين في الوزارة/ الجهة الاتحادية.
الإرشادات التفصيلية

رقم النشاط	النشاط	وصف النشاط	المسؤولية
3.4.1	تحضير وتعميم خطة المشروع إلى اللجنة التنفيذية	المدخلات 1) وثيقة خطة أهداف خطط الأعمال/ ونطاق التخطيط الاستراتيجي للقوى العامة	1. مدير المشروع
		المخرجات 1) وثيقة نطاق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة المعتمدة مع الخطة الزمنية للتنفيذ.	2. مدير إدارة الموارد البشرية

5. المراجع والنماذج

5.1 تحليل البيئة الخارجية والمحيطة (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية، والبيئية، والقانونية)

الاقتصادية	السياسية
<ul style="list-style-type: none"> • معدّل التضخم • معدّل الاستثمار (الداخلي والأجنبي) • معدّل الادخار • معدل التوظيف • الناتج المحلي الإجمالي • معدّل النمو الاقتصادي • وضع القطاعات الصناعية والزراعية والخدمات 	<ul style="list-style-type: none"> • اتجاه تغيير القوانين والتشريعات الحكومية • معدل نمو تطور الوزارات في السنوات الخمس الأولى • تغيير الأوضاع الاقتصادية والإقليمية والدولية • التغيير في مصفوفات مسؤولية الجهات الحكومية • معدّل تحوّل السياسة في القطاعات ذات الصلة
التقنية	الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> • اتجاه الوزارة/ الجهة التقني • معدّل الاختراعات والابتكارات • التشريعات المرتبطة بالتكنولوجيا • اتجاه الأئمة في الدولة • اتجاه الأئمة للقطاعات ذات الصلة، على سبيل المثال: < تكنولوجيا المعلومات < تكنولوجيا النانو < الطاقة البديلة < التكنولوجيا البيئية/الخضراء < التكنولوجيا الحيوية 	<ul style="list-style-type: none"> • الوضع الأمني والاجتماعي • وضع الخدمات الصحية • ثقافة العمل (العمل الحكومي، والعمل في القطاع الخاص والتوظيف الذاتي) • هجرة القوى العاملة • توزيع الدخل • بنية الشؤون الاجتماعية في البلاد (أمثلة: وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة العمل، وزارة التربية والتعليم، الخ...)
القانونية	البيئية
<ul style="list-style-type: none"> • اشتراطات الخدمة • التشريعات • التشريعات البيئية • توجهات الحكومة الاتحادية • القوانين الدولية • الاتفاقيات التجارية 	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة مستوى الوعي والتوقعات • الأسواق المحلية • الضوابط والتشريعات • الاتفاقيات والقرارات الدولية

5.2 القائمة المرجعية للعصف الذهني:

قائمة مراجعة الأهداف الاستراتيجية للقوى العاملة للوزارة/ الجهة الاتحادية		
الفترة	من	إلى
	اسم الجهة الاتحادية	
	اسم عضو اللجنة التنفيذية	
	المسمى الوظيفي	
	التاريخ	
الأسئلة الأساسية		
1	ما هي الأهداف والاستراتيجيات الرئيسة للوزارة / الجهة الاتحادية، التي تتصوّر أنها ستؤثر في الموارد البشرية داخل الوزارة؟	
2	ما هي برأيك التحديات الداخلية والخارجية التي ستواجهها الوزارة / الجهة الاتحادية؟	
3	هل تتوقع أيّ تغيير أو تنويع في الخدمات التي تقدّمها الوزارة / الجهة الاتحادية وهل هناك تغيرات على مستوى القطاعات؟	
4	نظراً إلى البنية التنظيمية الحالية، هل تتوقع أيّ تغييرات ضرورية لتحقيق الأهداف؟ ومتى تتوقع حدوث التغييرات؟	
5	هل تتوقع أيّ تأثير تكنولوجي على متطلبات القوى العاملة الحالية والمستقبلية؟ وهل سيحدث تحوّل في توقعات القدرات والمهارات الشخصية؟	
6	ماذا يتوقع جميع العاملين في الوزارة / الجهة الاتحادية (المواطنون والوافدون)؟ وهل يؤثر ذلك في مستقبل البنية التنظيمية للقوى العاملة في الوزارة؟	
7	ما هي التشريعات والقواعد الاتحادية، التي قد تؤثر في البنية التنظيمية والقوى العاملة؟	
8	هل تتوقع أيّ تأثير على الوزارة / الجهة الاتحادية بسبب أيّ تغيير في البيئة الثقافية أو الاجتماعية في المستقبل؟ وهل ستغير احتياجات القوى العاملة؟	
9	ما هو وضع البنية التحتية والأصول الحالية داخل الوزارة / الجهة الاتحادية؟ وماذا تتوقع أن تكون احتياجات البنية التحتية الإضافية/ المعدّلة لإدارة الموارد البشرية في المستقبل؟	
10	كيف هي بيئة العمل الحالية داخل الوزارة / الجهة الاتحادية؟ وكيف تساهم القوة العاملة الحالية في بيئة العمل في الوزارة / الجهة الاتحادية؟ وما هي التغييرات المتوقعة بالنسبة للقوى العاملة تجاه الوزارة؟ وكيف ستؤثر في بيئة العمل؟	
11	هل تتوقع أيّ مخاطر محتملة فيما يختص بتأثير التغييرات المذكورة أعلاه في القوى العاملة؟ في حال كانت الإجابة بنعم، ما هو احتمال حدوث هذه المخاطر؟ المخاطر يمكن أن تكون مرتبطة بالمخاطر المالية، ومخاطر الاستدامة، والمخاطر القانونية	

الأسئلة الختامية

1	برأيك، ما هي مبادرات واستراتيجيات الموارد البشرية التي يجب اتخاذها؟ وما هي الأهداف؟
2	ما هو ترتيب أولويات خطة أولويات الهدف الاستراتيجي للقوى العاملة المقترحة؟ وما هي الحدود الزمنية التي تتصور من خلالها الأهداف الواجب إنجازها؟
3	نظراً إلى ما ورد أعلاه، ما هي برأيك أهداف تخطيط القوى العاملة؟ وما النطاق الواجب تغطيته؟ ومتى؟
4	هل يمكنك ترتيب أولوية هذه الأهداف؟
5	ما هي نقاط القوة الشاملة للوزارة/ الجهة فيما يتعلق بطرح السياسات، والخدمات المشتركة، وإدارة معلومات الموارد البشرية؟
6	ما هي نقاط الضعف بشكل عام للوزارة/ الجهة الاتحادية؟

5.3 نطاق وخطة مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة " مثال توضيحي "

العناوين	النقاط الرئيسية
اسم المشروع	اسم فريد يصف المشروع بدقة وإيجاز (مثلاً: تخطيط القوى العاملة لوزارة الطاقة، التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة لوزارة الاقتصاد، إلخ).
الملكية/ الجمهور المستهدف	من يملك المشروع؟ من صاحب المصلحة الرئيسي لمجال العمل الذي ينطبق عليه مشروع تخطيط القوى العاملة؟ (مثلاً: رئيس مجلس الإدارة، وكيل الوزارة / المدير العام للوزارات المختصة، إلخ).
المسؤولية	الاسم والمنصب (مثلاً: مدير المشروع).
فريق المشروع	تحديد أسماء ومناصب جميع الأعضاء في: • اللجنة التنفيذية.
وضع التقارير	تحديد أسماء ومناصب الأشخاص الذين سيرسل إليهم مدير المشروع التقرير خارج الوزارة، لحكومة إطار التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: الشخص في الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (منسق في الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية).
الجدول الزمني	متى سيبدأ المشروع؟ متى سينتهي؟ ما هي الجداول الزمنية المرتبطة مع المكونات الرئيسية/ مراحل المشروع (وروابطها بالجدول الزمنية المرتبطة بتخطيط الأعمال والمال، إلخ)؟
الهدف	ما هي النتيجة من مشروع التخطيط للقوى العاملة؟
النتائج	ما هي نتائج المشروع؟ (مثلاً: خطة القوى العاملة (وزارة البيئة والمياه) للقسم البيئي 2014-2023)
النطاق	لأي مستوى تنظيمي يتم تطوير تخطيط القوى العاملة؟ (مثلاً: القطاع، والشعبة، والإدارات والأقسام، إلخ). هل سيفتحي تخطيط القوى العاملة جميع شرائح القوى العاملة أو الوظائف المستهدفة فقط؟ وما هي المحتويات والاستثناء الرئيسي للمشروع؟ (مثلاً: بسبب قيود البيانات، سيتم استبعاد ملف القوى العاملة).
الإنجازات المهمة	ما الإنجازات المهمة التي يمكن استخدامها لتتبع التقدم المحرز في تخطيط القوى العاملة؟ (مثلاً: إكمال مرحلة/ مخرج محدد من مشروع تخطيط القوى العاملة في تاريخ محدد).

الفصل الثالث خارطة الوظائف

المرحلة الثانية

1. خارطة الوظائف

هي نموذج تحديد البنية التنظيمية بما يشمل من المسميات والأدوار والمهارات اللازمة لتمكين الوزارة/ الجهة الاتحادية من "قياس وإدارة" القوى العاملة الحالية بشكل فعال، حيث تستكشف خارطة الوظائف الأنشطة التي تقوم بها الجهة من خلال نموذج منظم ومرن، وتعمل كأداة قوية لتحديد الفجوات بين الاحتياجات والموارد الحالية، ويمكن استخدامها كأداة أو مصدر لتحديد برامج ومبادرات الموارد البشرية، كما تستخدم كمقياس وأداة للتحفيز على مراقبة وتقييم نتائج هذه المبادرات والبرامج.

وتعتبر الحاجة إلى الوضوح والبنية جوهريّة وليست فقط مطلباً للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، فهي تبني قاعدة لتقييم أهمية الوظائف والمواهب المطلوبة وتحديثها باستمرار بما يتماشى مع استراتيجيات الموارد البشرية.

2. لمحة عامة على النشاط والمسؤوليات

وضعت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، منهجية تطوير وصيانة خارطة وظائف معتمدة بيئة الوزارات والجهات الاتحادية واستراتيجية الحكومة الاتحادية.

وتم تبني منهجية تقييم ثلاثية الأبعاد لتحديد أهمية كل وظيفة، وتخضع كل من هذه الأبعاد إلى مزيد من التصنيف وفق معايير فردية للحصول على مجموع تصنيف للأهمية بناء على النتائج. سيتم تفصيل التحليل للوظائف المستهدفة في هذا الفصل.

وتم تبني منهجية تقييم ثلاثية الأبعاد لتحديد أهمية كل وظيفة، وتخضع كل من هذه الأبعاد إلى مزيد من التصنيف وفق معايير فردية للحصول على مجموع تصنيف للأهمية بناء على النتائج. سيتم تفصيل التحليل للوظائف المستهدفة في هذا الفصل.

بالإضافة إلى ذلك، اعتمدت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية الممارسات العالمية لآلية تصنيف المهارات بهدف تصنيف المهارات لكل مسمى وظيفي على أساس النتيجة المستقاة من قيمة المهارة وتفردّها. ونتيجة لذلك، يندرج كل مسمى وظيفي قائم على ميزات المهمة كما يلي:

(1) التنفيذيون

(2) المحترفون

(3) المتخصصون

(4) الأساسيون

ترد التفاصيل عن التصنيف في هذا الفصل. وتستخرج التقارير من نتائج التحليل الوظيفي للوظائف المستهدفة وتصنيف المهارات.

وفقاً لذلك، يمكن تحديد مراحل الدورة الكاملة لعملية التحليل للوظائف المستهدفة وتصنيف المهارات كما يلي:

- تحليل الوظائف المستهدفة - عملية تسجيل البيانات والتصنيف.
- تصنيف المهارات واستخلاص التقارير.
- مراجعة دورية.

يتم تنفيذ كافة الأنشطة المذكورة أعلاه في إطار المسؤولية العامة للجنة التنفيذية، وستشارك الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في المراجعة الشاملة للتقدم المحرز في جميع الجهات الاتحادية، حيث تلعب دوراً مسانداً من خلال التحقق من صحة اتباع المنهجية المعتمدة خلال التنفيذ.

2.2 تحليل الوظائف المستهدفة - عملية تسجيل البيانات والتصنيف

بعد تسجيل البيانات، تصبح اللجنة التنفيذية مسؤولة عن ملء الاستبيان وتصنيف أهمية الوظائف وفق كل معيار. ويجب أن تجري اللجنة التنفيذية هذه العملية مرة واحدة بشكل جماعي، كما يجب أن يكون التصنيف بالإجماع ومدعوماً بمبررات كافية، وعليه فإنه من الضروري تطبيق هذا النشاط على جميع المسميات الوظيفية - المجالات التقنية والاستراتيجية الأساسية وإدارات الدعم، (علماً بأن التصنيفات النهائية للوظائف في إدارات الدعم ستخضع لمراجعة واعتماد الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية).

الإرشادات التفصيلية

المسؤولية	وصف النشاط	النشاط	رقم النشاط
1. مدير المشروع 2. مدير إدارة الموارد البشرية	<p>المدخلات</p> <p>(1) تحليل الوظائف المستهدفة مع ملف عن الفئة الوظيفية والتصنيف الوظيفي للمراجعة. (2) موجز عن نموذج التحليل (5) إرشادات العمل أثناء التصنيف</p>	إجراء التحليل والتدقيق الوظيفي	2.2.1
	<p>المخرجات</p> <p>(1) أوراق عمل تحليل الوظائف المستهدفة المعبأة لكل عضو في اللجنة التنفيذية.</p>		
1. مدير المشروع	<p>المدخلات</p> <p>(1) أوراق عمل تحليل الوظائف المستهدفة المعبأة من أعضاء اللجنة التنفيذية.</p>	توحيد النتائج والتأكد من عدم وجود تباين	2.2.2
	<p>المخرجات</p> <p>(1) نتائج تحليل الوظائف المستهدفة (من أعضاء اللجنة التنفيذية).</p>		
1. مدير المشروع	<p>المدخلات</p> <p>(1) دعوة للاجتماع. (2) نتائج تحليل الوظائف المستهدفة لكافة الأعضاء.</p>	المناقشة مع اللجنة التنفيذية والتوصل إلى توافق مشترك	2.2.3
	<p>المخرجات</p> <p>(أ) محضر الاجتماع مع نتائج التحليل النهائي للوظائف المستهدفة.</p>		
1. مدير المشروع	<p>المدخلات</p> <p>(1) التصنيفات لكافة الأعضاء. (2) محضر الاجتماع مع نتائج التحليل النهائي للوظائف المستهدفة.</p>	إعداد النتائج النهائية ورفعها إلى اللجنة التنفيذية	2.2.4
	<p>المخرجات</p> <p>(أ) النتائج لكافة المسميات الوظيفية.</p>		

2.3 تصنيف المهارات وإصدار التقارير

عند تحديد الوظائف المستهدفة بناءً على المعايير الثلاثة (من القيمة على المدى الطويل، والأهمية المؤسسية وتوفر الموارد) تصنّف معدّلات الوظائف استناداً إلى المهارات المتوقعة لتنفيذ الوظيفة بنجاح. ويتم تصنيف المهارات المطلوبة مقابل القيمة التي تقدّمها المهارات إلى الوزارة ومستوى تفرّد المهارة بحدّ ذاتها.

الارشادات التفصيلية

المسؤولية	وصف النشاط	النشاط	رقم النشاط
اللجنة التنفيذية	المدخلات التحليل للوظائف المستهدفة النهائية	جمع قيمة المهارات وتفرّدتها	2.2.1
	المخرجات تصنيف المهارة في تحليل الوظائف المستهدفة.		
مدير المشروع	المدخلات تصنيف المهارة في تحليل الوظائف المستهدفة	توحيد ومراجعة التصنيفات للمهارات	2.2.2
	المخرجات تحليل الوظائف المستهدفة المكتملة مع تصنيف المهارات.		
مدير المشروع	المدخلات تحليل الوظائف المستهدفة المكتملة مع تصنيف المهارات.	إصدار تقارير لوحة التحكم	2.2.3
	المخرجات تقارير تحليل الوظائف المستهدفة وتصنيف المهارات		

2.4 المراجعة السنوية

القيام بالتقييم الدوري للوضع الراهن وتحديث خارطة الوظائف، وتحليل الوظائف المستهدفة وتصنيف المهارات بناء على التغييرات في القوى العاملة وخارطة الوظائف للوزارة/ الجهة.

ارشادات تفصيلية

رقم النشاط	النشاط	وصف النشاط	المسؤولية
2.2.1	تعميم نسخ سابقة من خارطة الوظائف على الجهات المعنية والحصول على ردّ بشكل	المدخلات نسخة من تحليل الوظائف المستهدفة معروضة على نظام "بياناتي"	مدير المشروع
		المخرجات نسخة محدّثة من تحليل الوظائف المستهدفة	
		للوزارة/الجهة الاتحادية على نظام معلومات الموارد البشرية "بياناتي"	

1. المراجع والنماذج

1.1 تحليل الوظائف المستهدفة

يتم تحديد مستوى الأهمية لكل مسمى وظيفي في الوزارة/الجهة الاتحادية بحسب النتائج الإجمالية للأبعاد الثلاثة الأساسية:

- الأهمية المؤسسية
- الصعوبات المتعلقة بالموارد
- القيمة على المدى الطويل

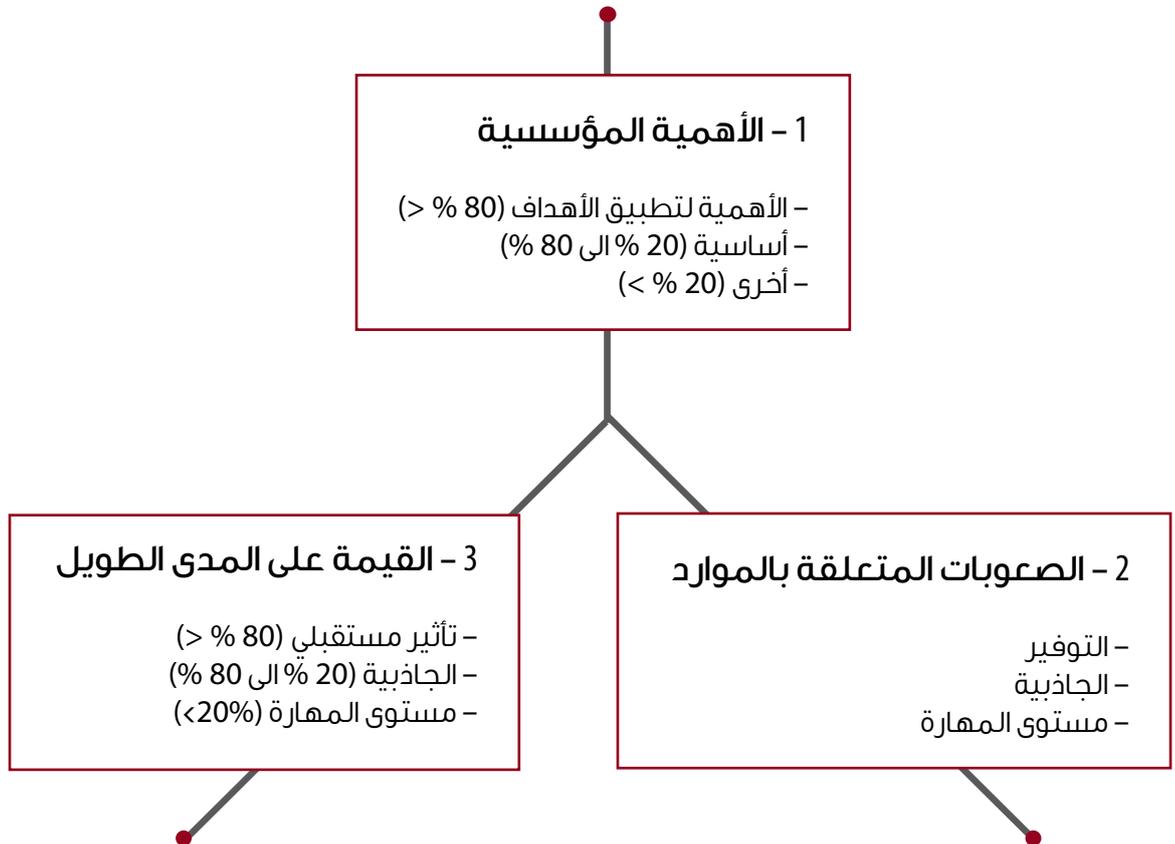
يحقق كلّ بعد تقييم وتصنيف (إما مرتفع، أو متوسط أو منخفض) بناء على المقياس الفردي لثلاثة أسئلة متوفرة تحت الأبعاد الثلاثة. وتسمح الأسئلة بتحديد درجة الاستهداف على أساس المقاييس المتنوعة:

الوصف	البعد
<p>يقيّم هذا البعد الوظيفة بناء على مستوى مساهمتها في الأعمال/الأهداف والرؤية الشاملة لأصحاب المصلحة على مستوى الوزارة/الجهة الاتحادية.</p> <ul style="list-style-type: none"> • وظيفة حرجة/إلزامية: الوظيفة إلزامية للجهة الاتحادية بموجب قانون التأسيس، وضرورية لتحقيق رؤية وأهداف حكومة الإمارات العربية المتحدة الاستراتيجية. • وظيفة أساسية: مطلوبة من قبل الجهة الاتحادية لتنفيذ وتحقيق الأهداف والمبادرات وتوفير الدعم التشغيلي على مستوى العام. • أخرى: الوظيفة روتينية بطبيعتها وتشمل التفاعل اليومي مع الموظفين الأساسيين. 	<p>الأهمية المؤسسية</p>
<p>يقيّم بعد الوظيفة بناء على الموارد المطلوبة لشغل هذه الوظيفة.</p> <p>أما العوامل المستخدمة لهذا التحديد فهي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • توافر الموارد لشغل هذه الوظيفة. تتراوح المصادر بين أسواق العمل الداخلية والخارجية ضمن الإمارات العربية المتحدة أو خارجها. • الجاذبية: درجة الصعوبة في الاحتفاظ بالموهب أو جذبها في حال توافرها. • مستوى المهارات: مدى صعوبة نقل المعرفة أو ترقية المهارات للمرشدين. 	<p>الصعوبات المتعلقة بالموارد</p>
<p>يقيّم هذا البعد الفترة الزمنية/الدورة الزمنية المحتملة للوظيفة نفسها. ويحدّد وجود الوظيفة في العوامل المستقبلية المتنوّعة التي تؤثر فيها. أما العوامل المستخدمة لتحديدها فهي كما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التأثير المستقبلي: يعتمد الوجود الطويل المدى للوظيفة على أهميتها والطابع الأساسي للوضع الذي يحدّد أهميتها، وتكون طبيعة العمل إما فنية أو إدارية، وبالتالي قد تتمتع بأفضلية على الوظائف الأخرى. • الاستقلالية والتفرد: يعتمد الوجود الطويل المدى للوظيفة على مستوى التخصيص والتفرد للوظيفة نفسها في ما يتعلّق بأعمال الوزارة/الجهة الاتحادية. وعوامل التأثير فيما يتعلق بالتكلفة والتكنولوجيا . • الاستدامة: يعتمد الوجود الطويل المدى للوظيفة على مدى تأثير التغيرات البيئية عليها، مثل الاختراعات التقنية، وأتمتة العمليات الروتينية، والعولمة وغيرها على الوظيفة، ما يجعلها فائضة. 	<p>القيمة على المدى الطويل</p>

يمكن توضيح مفهوم خارطة الوظائف وتحليل الوظائف المستهدفة المذكور أعلاه ببساطة كما يلي:

تصميم الوظائف

تم التحليل بناءً على ثلاثة أبعاد رئيسية



الرسم التوضيحي رقم (3)

يخصص وزن لكل من الأسئلة الثلاثة، بما مجموعه 100 % للبعد الواحد. ويتم توحيد الأسئلة في كافة الوزارات/ الجهات الاتحادية كجزء من نموذج تحليل الوظائف المستهدفة.. ووُضعت في جداول أدناه مع الأوزان المقابلة لها:

الأوزان	الأسئلة	الرقم التسلسلي
الأهمية المؤسسية		
35	كيف تؤثر الوظيفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية وتأثيرها المباشر في فعالية تحقيق رؤية حكومة دولة الامارات؟	1
35	ما مدى أهمية الوظيفة لإنجاز الأعمال الرئيسية اليومية للجهة الاتحادية وما هي درجة التواصل مع العملاء الخارجيين والداخليين؟	2
30	هل الوظيفة إلزامية على الجهة بقرار سيادي/تشريعي/ دولي؟	3
100	المجموع	
صعوبات متعلقة بالموارد		
34	ماهي درجة أو مستوى عدم التوافر للموارد على سبيل المثال: نطاق محدودية توافر المواهب اللازمة لشغل هذه الوظيفة؟	1
33	ما هي درجة الصعوبة في الاحتفاظ بالمواهب أو جذبها لهذه الوظائف في حال توافر المواهب؟	2
33	ما مدى صعوبة نقل المعرفة أو ترقية مهارات المرشح لهذه الوظيفة؟	3
100	المجموع	
القيمة على المدى الطويل		
35	هل هذه الوظيفة ذات طبيعة تقنية أم إدارية أو تتطلب خدمات شخصية أو تخصصية مما يعني أنها لن تتأثر على المدى الطويل ولن يضمحل دورها؟	1
35	ما مدى فريدة أو تميز المهارات التي تتضمنها الوظيفة ولن تتم أتمتها بأي شكل في القريب؟	2
30	ما مدى صعوبة دمج الوظيفة مع وظيفة أخرى في المستقبل لغرض تحسين الكفاءة والفعالية في الجهة؟	3
100	المجموع	

إنّ المقياس المستخدم للإجابة على كلّ من هذه الأسئلة هو على الشكل التالي

التصنيف	التصنيف
منخفض	منخفض
متوسّط	متوسّط
مرتفع	مرتفع

لدى الإجابة على الأسئلة أعلاه مع المقاييس المتوفرة، لكل مسمى وظيفي، يتم احتساب الأهمية في المعيار بشكل تلقائي على طريقة المعدّل المرجّح وهو نتيجة التصنيف وترجيح السؤال. ويتم حساب النسبة المئوية الإجمالية للأهمية على طريقة المعدّل المعياري وفق التصنيف الثلاثي المعايير. ثم يتم ترتيب المسميات الوظيفية بناء على نتيجة الأهمية الإجمالية.

أنّ الأهمية الوظيفية بناء على التصنيف الشامل هي كما يلي:

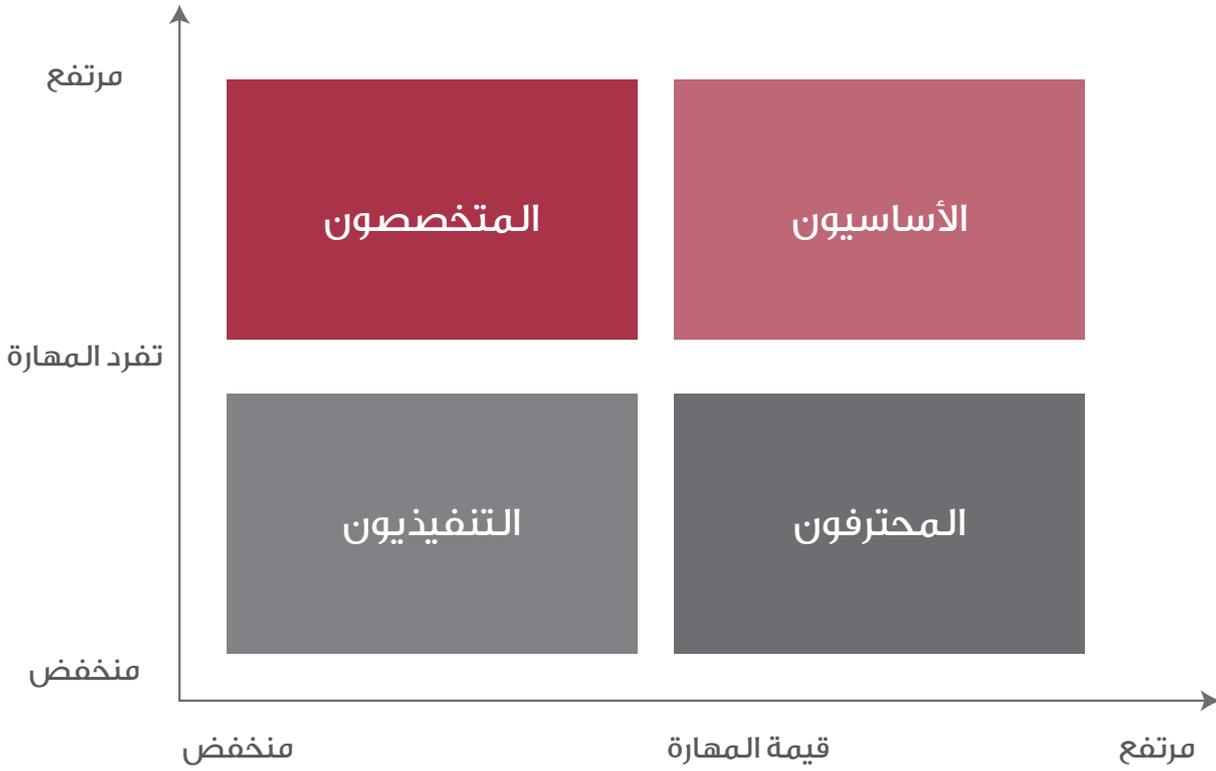
النطاق	النطاق	النطاق
فوق 80 %	فوق 80 %	فوق 80 %
بين 50 % و 80 %	بين 50 % و 80 %	بين 50 % و 80 %
بين 20 % و 49 %	بين 20 % و 49 %	بين 20 % و 49 %
أقل من 20 %	أقل من 20 %	أقل من 20 %

4.1 آلية تصنيف المهارات

يتم تصنيف الأدوار في الوزارة/الجهة الاتحادية تحت أربعة أجزاء مخصصة لقيمة وتفرّد المهارات.

- (1) التنفيذيون
- (2) المحترفون
- (3) المتخصصون
- (4) الأساسيون

يتم توضيح على النحو التالي:



إنّ المهارات القيّمة هي تلك التي تحسّن كفاءة وفعالية الوزارة/الجهة الاتحادية، وتستغلّ فرص السوق لصالحها ومواجهة التهديدات المحتملة. ويتم تحديد القيمة من خلال ممارسات مثل تحسين التكلفة، وسمعة المؤسسة، والربحية، إلخ.

إنّ المهارات الفريدة هي تلك الفريدة والمحددة للوزارة/الجهة الاتحادية. وتحتاج الوزارات/الجهات الاتحادية إلى استثمار وقتها وأموالها في مجالات التعليم والتطوير، والتنمية الفردية والتدريب لتعزيز هذه المهارات والاحتفاظ بها.

يضم تحليل الوظائف المستهدفة 4 أعمدة تحت فئة تصنيف المهارة الوظيفية. ويكمن هدف القسم بتقييم الربع الذي يندرج المسمى الوظيفي في إطاره.

المجال	الميزة
قيمة المهارة	<p>يشير إلى مدى قيمة مهارات المسمى الوظيفي المحددة (الكفاءات الأكاديمية والفنية والسلوكية) للوزارة. ويتم تحديد المدى على مقياس من 1 إلى 4:</p> <p>1 هو القيمة الأقل و4 هو الأعلى قيمة.</p> <p>ويستند المقياس من 1 إلى 4 إلى حاصل قيمة المهارة الذي يتم احتسابه كالمتوسط المرجح لتصنيفات السؤالين 1 و2 من الأهمية المؤسسية والسؤال الأول من معايير القيمة على المدى الطويل.</p>
تفرّد المهارة	<p>ير إلى مدى تفرّد المهارة التي يملكها المسمى الوظيفي في الوزارة / الجهة الاتحادية وسوق العمل. كما يُحدّد مستوى التفرّد على مقياس من 1 إلى 4:</p> <p>1 هو القيمة الأقل و4 هي القيمة الأعلى.</p> <p>ويستند تصنيف التفرّد أعلاه إلى حاصل قيمة المهارة الذي يتم احتسابه كالمتوسط المرجح لتصنيفات جميع الأسئلة الثلاثة تحت بند توفر الموارد والسؤال 2 من القيمة على المدى الطويل.</p>
نتيجة المهارة	<p>عامل قيمة وتفرّد المهارات. التصنيف الأدنى هو 1 والأقصى هو 16.</p>
تصنيف المهارة	<p>مربع المهارات التي يندرج فيها المسمى الوظيفي المحدد بناء على نتائج تصنيف المهارات. وتكون على النحو التالي:</p> <p>التصنيف 1-4: التنفيذيون التصنيف 5-8: المحترفون (المهرة/ شبه المهرة) التصنيف 9-12: المتخصصون التصنيف 13-16: الأساسيون</p>

4.2 مواصفات تقرير لوحة التحكم

يسرد الجدول التقارير التحليلية المولدة ذاتياً والغاية ذات الصلة.

التقرير	مواصفات التحليل	الغاية
تحليل الأهمية وفق العائلة الوظيفية.	عرض مجموع المسميات الوظيفية ضمن العوائل التابعة لها في نطاق مستويات تصنيف الأهمية الأربعة.	<ul style="list-style-type: none"> تسهيل رؤية النسبة المئوية لتصنيفات الأهمية الوظيفية ضمن وظائف الوزارة/الجهة الاتحادية. تقييم النسب المركبة بين المستويات ومقارنة ما إذا كانت تتماشى مع توقعات الوزارة. على سبيل المثال: يبلغ معدّل وظائف (المحترفين) مقابل الوظائف الأساسية 2:1، وقد يكون ذلك مثالياً لوزارة واحدة، ولكن ليس لأخرى، اعتماداً على دور ومهام الوزارة/الجهة الاتحادية.
تحليل الأهمية وفق الفئات الوظيفية.	فصل مجموع المسميات الوظيفية حسب الفئات الوظيفية وتحديد مستويات المهارات الأربعة لكل فئة وظيفية.	<ul style="list-style-type: none"> تسهيل رؤية تركيز النسبة المئوية من المهارات ضمن كلّ فئة وظيفية في مجموع الوظائف للجهة. تقييم المعدلات ضمن كلّ فئة وظيفية، وتحديد إن كانت تتماشى مع أهداف الوزارة الاستراتيجية.
تحليل المهارات وفق العائلة الوظيفية.	فصل مجموع المسميات الوظيفية حسب العائلات الوظيفية للوزارة وتحديد مستويات المهارات الأربعة داخل كلّ عائلة وظيفية.	<ul style="list-style-type: none"> تسهيل رؤية تركيز النسبة المئوية من المهارات ضمن العوائل الوظيفية في مجموع القوى العاملة. تقييم معدلات التوزيع ضمن كلّ عائلة وظيفية، وتحديد إن كانت تتماشى مع أهداف الوزارة الاستراتيجية. على سبيل المثال: قد توظف العائلة الوظيفية خدمات الدعم محترفين أكثر من التنفيذيين مع عدد أقل من المتخصصين.
تحليل المهارات وفق الفئات الوظيفية.	فصل مجموع المسميات الوظيفية حسب الفئات الوظيفية وتحديد مستويات المهارات الأربعة لكل فئة.	<ul style="list-style-type: none"> تسهيل رؤية تركيز النسبة المئوية من المهارات ضمن كلّ فئة وظيفية في مجموع الوظائف للجهة. تقييم المعدلات ضمن كلّ فئة وظيفية، وتحديد إن كانت تتماشى مع أهداف الوزارة الاستراتيجية.
تحليل العائلة الوظيفية بالنسبة للقوى العاملة.	تركز العوائل الوظيفية ضمن مجموع القوى العاملة وتحديد اهمية كل منها.	<ul style="list-style-type: none"> تسهيل رؤية تركيز النسب المئوية للعوائل الوظيفية وأهميتها ضمن مجموع خارطة الوظائف للوزارة. تقييم ومقارنة العوائل الوظيفية وتحديد النسب المثالية المطلوبة منها للوزارة.

<ul style="list-style-type: none"> • تسهيل رؤية تركيز النسبة المئوية للفئات الوظيفية وأهميتها ضمن خارطة الوظائف للوزارة. • تقييم ومقارنة الفئات الوظيفية وتحديد النسب المثالية المطلوبة منها للوزارة. 	<p>تركز الفئات الوظيفية ضمن مجموع القوى العاملة وتحديد أهمية كل منها.</p>	<p>تحليل الفئات الوظيفية بالنسبة للقوى العاملة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تسهيل رؤية تركيز النسبة المئوية من المهارات ضمن خارطة الوظائف للوزارة. • تقييم معدّلات تركيز مستويات المهارات الأربع وتماشيها مع توقعات الوزارة. على سبيل المثال: يبلغ معدّل (التنفيذيون) مقابل (المتخصصون) 3:1، وقد يكون ذلك مثالياً لوزارة واحدة ولكن ليس لأخرى اعتماداً على وظيفة ودور الوزارة/ الجهة. 	<p>تحديد تركيز المهارات ضمن مجموعات المسميات الوظيفية للوزارة/الجهة ضمن مستويات المهارات الأربعة.</p>	<p>المهارات بالنسبة للقوى العاملة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تسهيل رؤية تركيز النسب المئوية للوظائف حسب أهميتها. • تقييم معدّلات تركيز مستويات الوظائف (أساسية، أولية، إلزامية، متنوعة) ضمن خارطة الوظائف للوزارة. • تقييم معدّلات تركيز مستويات الوظائف وتماشيها مع توقعات الوزارة. 	<p>تحديد الخصائص العامة للقوى العاملة بحسب عددها وتوزيعها.</p>	<p>الأهمية بالنسبة للقوى العاملة</p>

4.3 تعليمات

يتوجب التقيد بما يلي	
ضمان إدراج جميع المسميات الوظيفية في القسم ضمن خارطة الوظائف للتصنيف إلى جانب الفئة الوظيفية والتصنيف الوظيفي الصحيحين.	1
تصنيف هذه الوظيفة برؤية طويلة المدى تتراوح بين 8 و10 سنوات.	2
تصنيف هذه الوظيفة تماشياً مع رؤية 2021 وأهداف العمل الاستراتيجية للوزارة/الجهة الاتحادية.	3
تجهيز جميع مصادر المعلومات قبل التصنيف. إذ يمكن أن تكون المصادر بيانات إحصائية تاريخية أو مسوحات مستقبلية وتوقعات ومعلومات بيئية، وقد تكون هذه المصادر داخلية ضمن الجهة أو من قنوات خارجية.	4
استخدام المعلومات الحالية التي جُمعت في وقت سابق لتحديد الهدف الاستراتيجي كمرجع قبل التصنيف (القسم 3.2.1 في الفصل رقم 2 من هذا الدليل).	5
التصنيف بعد النظر في طبيعة العمل والمنصب/المسمى.	6

4.3 تعليمات

الممنوعات	
لا يتم تصنيف الأفراد فقط من خلال المهنة، وطبيعة العمل أو المهارة، بل بالدمج مع التصنيف الوظيفي.	1
تصنيف المسمّى مع الوصف الوظيفي بمعزل عن الشخص الذي يتولى المنصب.	2
تجنب التصنيف الشخصي أو القائم على الافتراضات. ودعم التصنيف بالمنطق والموضوعية.	3
عدم تصنيف المسمّى الوظيفي الخاص بك.	4
تجنّب تصنيف المسميات الوظيفية، التي يمكن ان تشمل على تضارب المصالح (على سبيل المثال: تصنيف المسمى الوظيفي للأقارب ومن في حكمهم).	5

الفصل الرابع
إعداد تصنيف
القوى العاملة

المرحلة الثالثة

1. تصنيف القوى العاملة

هي عملية تصنيف رأس المال البشري داخل الجهة تحت فئات أو ميزات محدّدة مسبقاً، أي تصنيف متطلبات القوى العاملة الحالية والمتوقعة بحسب الخصائص الوظيفية، التي تحدد الملامح العامة للعمل. يمكن تصنيف القوى العاملة من الإدارة الفعالة لرأس المال البشري عن طريق الاستفادة المثلى من القوى العاملة الحالية، وكذلك التعرف على الفجوات في القوى العاملة في ضوء المتطلبات المستقبلية للجهة.

على الجهات أن تعي جيداً أن الإدارة العليا مهتمة بتسيير الأعمال بسلاسة، ولكن هناك وظائف مستهدفة رئيسة أخرى وبيانات وظيفية تعتبر مهمة ليس فقط لاستدامة الجهة بحد ذاتها، بل تعمل أيضاً كمرتكزات أساسية لتشجيع و نمو الأعمال. إن مجموعة القوى العاملة التي تتمتع بمجموعة ثابتة من المهارات لن تبقى مناسبة مع الوقت، لذا يجب على الجهات الاعتراف بهذا الأمر، والاعتراف بوجود طاقات/موارد من القوى العاملة، تتمتع بالمهارات والمعرفة والخبرة، و عليها أن تشغل المواقع المناسبة، كما تمتلك ميزات أخرى تنفرد في تقديم كل عمل متوقع، وبعض منهم لا يمكن استبدالهم، والبعض الآخر يؤثر على سلسلة القيمة في الجهة على المدى الطويل.

هناك عاملان هامان لضمان استمرارية الجهة وضمان تحقيق الأهداف المطلوبة؛ هما ثبات واستقرار الإدارة العليا، وتصنيف القوى العاملة بناء على المهارات، الخبرات، والمعرفة.

من جهة أخرى، يعتبر التصنيف على أساس التعويضات والمزايا، حيث لا يعزّز استراتيجيات الجذب والحفاظ، إضافة إلى أن الرواتب لا تحدّد الرابط الحقيقي بين الأدوار واستراتيجية الأعمال، وأثرها على المخرجات والنتائج.

ترتكز هذه المرحلة على تحديد تفاصيل ومهارات القوى العاملة في الجهة بغية إدارة المواهب، تتلخص حصيلة هذه المرحلة في ما يلي:

- تصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة، بناء على ما ترغب الجهة حالياً في تحديده كعوامل لأهدافها الحالية "DEWS"
- تصنيف القوى العاملة الحالية في الجهة على القوى العاملة الحالية "CEWS"
- تقييم تصنيف القوى العاملة من خلال وضع المحاور والمخططات الرئيسية لتحليل الوضع القائم وتحديد الفجوات التي تجب معالجتها فوراً.

تم اعتماد منهجية لتصنيف المهارات، ومن ثم نسب لتصنيف القوى العاملة الحالية في الجهة كجزء من تقييم القوى العاملة الحالية، مما يساهم في تحديد الصورة العامة حول القوى العاملة المطلوبة، بناء على معايير رئيسة مختلفة، مقارنة مع الصورة الحالية للقوى العاملة، مما يسمح بتحديد الفجوات والجوانب التي تقتضي التدخل والمعالجة.

حيث تتوفر بها خيارات للحد الأدنى، كما تم توحيد المعايير الواجب إدراجها بالنسبة إلى جميع الجهات، في حين يمكن إدراج أو إضافة القيم لكل جهة اتحادية على حدة. بناءً عليه، يمكن توضيح مراحل تصنيف القوى العاملة كما يلي:

1. وضع تصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة:

- البيانات الرئيسية
- العناصر الرئيسية/المستهدفة بحسب الخصائص الديموغرافية والمؤهلات الأكاديمية والمهارات الفنية والكفاءات السلوكية ذات الصلة بالمنصب الوظيفي.

2. وضع تصنيف القوى العاملة الحالية في الجهة:

- الخصائص الديموغرافية للقوى العاملة الحالية.
- تصنيف القوى العاملة الحالية على أساس المهارات.

3. تحليل القوى العاملة

4. الصيانة الدورية

يتم تنفيذ كافة الأنشطة السابقة تحت مسؤولية اللجنة التنفيذية الكاملة، ويقتصر دور الهيئة الاتحادية للموارد البشرية على مراجعة التقدم المحرز في كافة الجهات الاتحادية، كما تؤدي الهيئة دوراً مسانداً عبر تقديم الدعم للتطبيق.

2. لمحة عامة عن النشاط والمسؤوليات

a) وضع تصنيف القوى العاملة المطلوبة

تعتبر "القوى العاملة المطلوبة" ضرورية لتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للجهة. تقع مسؤولية هذه المرحلة على مدير المشروع من حيث الإعداد والمراجعة والحفاظ على البيانات السنوية والبيانات المحمية ضمن تصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة، تحت إشراف ومراجعة مدير إدارة الموارد البشرية.

الارشادات التفصيلية

رقم النشاط	النشاط	تفاصيل النشاط	الشخص/الأشخاص المسؤول/ المسؤولون
3.1.1	إعداد البيانات الرئيسية	<p>المدخلات:</p> <p>أ) تصنيف القوى العاملة في الجهة.</p> <p>ب) صلاحية الدخول إلى نظام "بياناتي".</p> <p>ج) الدخول إلى مصادر البيانات</p>	<p>1. مدير المشروع</p> <p>2. الموارد البشرية</p>
		<p>المخرجات:</p> <p>أ) البيانات الرئيسية مستكملة.</p>	
3.1.2	إعداد تصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة	<p>المدخلات:</p> <p>أ) البيانات الرئيسية المستكملة.</p> <p>ب) تصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة</p> <p>ج) صلاحية الدخول إلى نظام "بياناتي".</p> <p>د) صلاحية الدخول إلى مصادر البيانات</p>	<p>1. الموارد البشرية</p> <p>2. مدير المشروع</p>
		<p>المخرجات:</p> <p>أ) تصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة للسنة المحددة مستكملة.</p>	
3.1.3	مراجعة تصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة	<p>المدخلات:</p> <p>أ) تصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة.</p> <p>ب) الأهداف والغايات الاستراتيجية والتشغيلية للجهة.</p>	<p>مدير إدارة الموارد البشرية</p>
		<p>المخرجات:</p> <p>أ) تصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة المراجعة.</p>	

2.2 تصنيف القوى العاملة الحالية

يمكن لإدارة الموارد البشرية إلى جانب مدير المشروع تنفيذ هذه المرحلة، والولوج إلى البيانات الداخلية الخاصة بالموارد البشرية العاملة الحالية بعد الانتهاء من البناء الرئيسي؛ حيث يتم تقسيم القوى العاملة الحالية، وتسجيل الخصائص ذات الصلة حسب تصنيف القوى العاملة الحالية في الجهة. بعد ذلك، يتم تصنيف كل موظف بحسب المهارات، حيث يجري تقييم المهارات يدوياً من قبل أعضاء اللجنة التنفيذية. ثم يتم تحديد النتائج المتوقعة ضمن تصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة لكل منصب وظيفي، وبناء عليه، تطبق الاستبانة الفردية قبل تقييم مهارات الموظف. يراجع وكيل الوزارة / المدير العام للجهة الاتحادية التصنيف النهائي.

الارشادات التفصيلية

رقم النشاط	النشاط	تفاصيل النشاط	الشخص/الأشخاص المسؤول/المسؤولون
3.2.1	إعداد تصنيف القوى العاملة الحالية في الجهة	<p>المدخلات:</p> <p>أ) وثيقة البيانات الرئيسة المكتملة. ب) تصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة. ج) صلاحية الدخول على نظام "بياناتي". د) الحصول على مصادر البيانات</p>	<p>أ) الموارد البشرية ب) مدير المشروع</p>
		<p>المخرجات:</p> <p>أ) تصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة المراجعة.</p>	
3.2.2	إعداد تصنيف القوى العاملة على أساس المهارات	<p>المدخلات:</p> <p>أ) تصنيف القوى العاملة الحالية في الجهة المستوفاة بدون تصنيف المهارات. ب) تقييم أداء فريق العمل/ مؤشرات الأداء الرئيسية/ عمليات تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية. ج) الخلفية العامة للموظف.</p>	
		<p>المخرجات:</p> <p>أ) تصنيف القوى العاملة الحالية في الجهة المستوفاة مع التصنيف على أساس المهارات.</p>	

رقم النشاط	النشاط	تفاصيل النشاط	الشخص/الأشخاص المسؤول/ المسؤولين
3.2.3	توحيد تصنيف القوى العاملة الحالية في الجهة	المدخلات: (أ) تصنيف القوى العاملة الحالية في الجهة مع التصنيف على أساس المهارات.	(أ) مدير المشروع
		المخرجات: (أ) تصنيف القوى العاملة المراجعة مع التصنيف على أساس المهارات.	

2.3 تحليل تصنيف القوى العاملة

يقع على عاتق مدير المشروع جمع التقارير التحليلية العامة، لغايات تزويد اللجنة التنفيذية والمعنيين بمدخلات التقييم الخاصة بالوضع الحالي للقوى العاملة في الجهة، على مستوى الأبعاد المختلفة، كما أنه مسؤول عن إعداد تقرير الفجوات بين المهارات المطلوبة والمهارات الحالية.

تُرفع هذه الإحصائيات إلى اللجنة التنفيذية وتتم مراجعتها من قبل وكيل الوزارة/المدير العام للجهة، ليتم استخدامها في إنجاز المراحل اللاحقة للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

الارشادات التفصيلية

رقم النشاط	النشاط	تفاصيل النشاط	الشخص/الأشخاص المسؤول/ المسؤولين
3.2.1	إصدار تقارير تحليل تصنيف القوى العاملة	المدخلات: (أ) الوثائق النهائية لتصنيف القوى العاملة في الجهة. (ب) تحليل تصنيف القوى العاملة بالإضافة إلى تقارير الفجوات.	(أ) الموارد البشرية (ب) مدير المشروع
		المخرجات: (أ) تقارير الفجوات وتحليل تصنيف القوى العاملة.	

2.4 الصيانة الدورية

بيان لممارسات التقييم الدوري للوضع الحالي والتحديث، إلى جانب تحديد وضع المهارات.

رقم النشاط	النشاط	تفاصيل النشاط	الشخص/الأشخاص المسؤول/ المسؤولين
3.4.1	التحديث الدوري لتصنيف القوى العاملة في الجهة وتحليل تصنيف القوى العاملة	المدخلات: أ) تصنيف القوى العاملة المعبأة في العام الماضي.	أ) مدير المشروع
		المخرجات: أ) تحميل تقارير تحليل تصنيف القوى العاملة للسنة الجديدة ومحضر اجتماع المراجعة على نظام "بياناتي".	

3. المراجع والنماذج

5.1 تصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة، وتصنيف القوى العاملة الحالية في الجهة.

يعتمد تصنيف القوى العاملة المنهجية القائمة على المهارات والعوامل الديموغرافية، حيث يتم تقسيم القوى العاملة المطلوبة ضمن هذه الفئات، كما يتم تصنيف القوى العاملة الحالية بحسب الفئات ذاتها، وذلك من أجل تصنيف كل موظف على أساس المهارات. ولهذه الغاية، يتم استخراج بعض المعلومات من نظام "بياناتي" ومن نظام إدارة أداء الموظف للملاءمة، أما المدخلات ذات الصلة بالمهارات والكفاءات والمعلومات الأخرى غير المتوفرة ضمن نظام "بياناتي"، فيجب تحديثها من جهة أخرى، يجب اختيار هذه المدخلات بشكل رئيسي من قائمة محددة من القيم، للحفاظ على مستوى المرجع التحكيمي، وتجنب النصوص الحرة، للتمكن من إصدار التقارير التحليلية.

يتم الاحتفاظ بالقوائم للقيم المنطبقة على المجالات ذات الصلة ويتمتع مدير المشروع بالحق الحصري في تعديل قوائم القيم حسب الطلب. ويتم استخدام تصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة من أجل جمع بيانات المدخلات ويحق لإدارة الموارد البشرية الولوج فقط إلى المجالات التي تستدعي تدخلاً يدوياً. كما يتم استخدام تصنيف القوى العاملة الحالية في الجهة لتسجيل مدخلات القوى العاملة الحالية جزئياً من قبل الموارد البشرية، في حين أن أعضاء اللجنة التنفيذية تأخذ على عاتقها تصنيف القوى العاملة على أساس المهارات.

يتضمن الجدول التالي كافة المجالات ضمن تصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة والميزات ذات الصلة، والمصدر الذي يستخدم لاستخراج قيمة المجال.

المجال	الميزة
السنة	السنة التي ترتبط بها البيانات، سواء بالنسبة إلى تقديمها أو استخراجها.
المسمى الوظيفي	تحديد وظيفة ومستوى الموظف في الوزارة.
العائلة الوظيفية	العائلة الوظيفية التي ينتمي إليها الموظف في الوزارة/الجهة الاتحادية.
الفئة الوظيفية	المستوى الذي ينتمي إليه الموظف ضمن العائلة الوظيفية
أهمية الوظيفة	تصنيف أهمية المسمى الوظيفي بعد استكمال تحليل الوظائف المستهدفة.
التصنيف الوظيفي على أساس المهارات (كافة المجالات الأربعة)	تصنيف الوظيفة على أساس المهارات بعد استكمال تحليل الوظائف المستهدفة
النوع الاجتماعي	النوع الاجتماعي المفضّل للموظف الذي يشغل المسمى الوظيفي.
العمر	الحد الأدنى للعمر المفضّل لشاغل الوظيفة.
	الحد الأعلى للعمر المفضّل لشاغل الوظيفة.
المكان	مكان العمل المرجح للموظف الذي يشغل المنصب الوظيفي.
عدد سنوات الخبرة الأدنى	عدد سنوات الخبرة الأدنى الذي يجب أن يتمتع به الموظف في المنصب الوظيفي لدى التحاقه بالعمل.
أنواع التوظيف	<ul style="list-style-type: none"> • دوام كامل • دوام جزئي • عقد مؤقت • تعيين عقد خاص

<p>طبيعة علاقة العمل مع الوزارة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مستشار • متعاقد • مشروع مشترك 	<p>نمط العمل</p>
<p>هناك 3 خيارات ضمن فئة مردف الوقت المستغرق:</p> <ul style="list-style-type: none"> • عدد الساعات في اليوم • عدد الأيام في الأسبوع • الدوام كامل <p>يتم احتساب مرادف الموظف بدوام كامل أوتوماتيكياً، باعتباره حصيلة أول مجالين.</p>	<p>الوقت المستغرق</p>
<p>المؤهلات المثالية التي يجب أن يتمتع بها الموظف في المنصب الوظيفي، وهي مصنفة ضمن المؤهلات الإلزامية والمؤهلات المفضلة المتوقعة لتنفيذ المهام الوظيفية. في إطار الأداة، يجب التمتع بـ 3 مؤهلات إلزامية و2 من المؤهلات المفضلة. هذا وترتكز كل من المؤهلات على معيارين هما:</p> <p>المستوى الأكاديمي: مثلاً البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه، الدبلوم، إلخ...</p> <p>الاختصاص: مثلاً الطب، الهندسة، ماجستير في إدارة الأعمال-فرع المالية، ماجستير في إدارة الأعمال-فرع تقنية المعلومات، العلوم الجيولوجية، إلخ...</p>	<p>المؤهلات الأكاديمية</p>
<p>المهارات الفنية المثلى التي يجب أن يتمتع بها الموظف في المنصب الوظيفي، وهي مصنفة ضمن المؤهلات الإلزامية والمؤهلات المفضلة المتوقعة لتنفيذ المهام الوظيفية. في إطار الأداة، يجب التمتع بـ 3 مؤهلات إلزامية و2 من المؤهلات المفضلة. هذا وترتكز كل من المؤهلات على معيارين هما:</p> <p>مستوى المهارات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • أساسي • ملّم • متقدّم • خبير <p>المهارات الفنية: مثلاً محلّل البيانات، طابع، مترجم، أخصائي ميكانيكي، إلخ...</p>	<p>الكفاءات الفنية</p>

<p>المهارات السلوكية المطلوبة من الموظف، وهي مصنفة ضمن تلك المتوقعة من أجل تنفيذ المهام الوظيفية. القائمة المرجعية للقيم التدريجية التي يجب اختيارها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الكفاءات الأساسية • الكفاءات القيادية والكفاءات الأساسية <p>إن المعايير التي يتم الاستناد إليها من أجل تحديد الكفاءات الأساسية والكفاءات القيادية، هي تلك الصادرة عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية.</p>	<p>الكفاءات السلوكية</p>
<p>التقييم الشامل لمستوى مهارات الموظف، باعتبار حصيلة قيمة المهارات وفرادة المهارات التي يملكها. من الناحية الفنية، إنه تقييم أداء الموظف مقارنة مع شروط المؤهلات والمهارات الفنية والكفاءات السلوكية.</p> <p>قيمة المهارات: تعني مدى القيمة التي يقدمها الموظف للوزارة من خلال مهاراته الخاصة (الأكاديمية، الفنية، السلوكية). يحدد مدى القيمة على مقياس من 1 إلى 4: حيث 1 هو القيمة الدنيا، و4 هو القيمة العليا.</p> <p>فرادة المهارات: تعني مدى فرادة المهارات التي يتمتع بها الموظف ضمن الوزارة وسوق العمل. يحدد مدى الفرادة على مقياس من 1 إلى 4: حيث 1 هو المستوى الأدنى، و4 هو المستوى الأعلى.</p> <p>نقاط المهارات: حصيلة قيمة المهارات وفرادة المهارات. النقطة الدنيا هي 1 والنقطة العليا هي 16.</p> <p>تصنيف المهارات: تصنيف الموظف المعين/ المنصب الوظيفي ضمنه، استناداً إلى حصيلة نقاط المهارات. يحدد المربع كما يلي:</p> <p>النقاط 1-4: التنفيذيون. النقاط 5-8: المحترفون. النقاط 9-12: الأساسيون. النقاط 13-16: المتخصصون.</p>	<p>المهارات الخاصة بالقوى العاملة (كافة المجالات الأربعة)</p>
<p>عدد الموظفين المطلوب لشغل المنصب الوظيفي.</p>	<p>عدد الموارد</p>

يتضمن الجدول التالي كافة المجالات ضمن تصنيف القوى العاملة الحالية في الجهة والميزات ذات الصلة الذي يستخدم لاستخراج قيمة المجال.

المجال	الميزة
السنة	السنة التي ترتبط بها البيانات، سواء بالنسبة إلى تقديمها أو استخراجها.
اسم الموظف	اسم الموظف في الوزارة.
المنصب الوظيفي	تحديد وظيفة ومستوى الموظف في الوزارة.
العائلة الوظيفية	العائلة الوظيفية التي ينتمي إليها الموظف في الوزارة.
المستوى الوظيفي	المستوى الذي ينتمي إليه الموظف ضمن العائلة الوظيفية
أهمية الوظيفة	تصنيف أهمية المنصب الوظيفي بعد استكمال تحليل الوظائف المستهدفة
العمر	العمر الحالي للموظف.
الفئات العمرية	تحدد الفئة العمرية بحسب سن الموظف، الفئات العمرية هي: <ul style="list-style-type: none"> • 18-30 • 31-40 • 41-50 • فوق الـ 50
النوع الاجتماعي	النوع الاجتماعي المفضل للموظف الذي يشغل المنصب الوظيفي (ذكر أم انثى)
المكان	مكان العمل المفضل للموظف الذي يشغل المنصب الوظيفي.

المجال	الميزة
عدد سنوات الخبرة الأدنى	مجموع سنوات الخبرة التي يتمتع بها الموظف (لا تقتصر على سنوات العمل في الوزارة)
فئة التوظيف	<ul style="list-style-type: none"> • دوام كامل • دوام جزئي • مؤقت
نمط العمل	طبيعة علاقة العمل مع الوزارة:
مرادف الوقت المستغرق (3 مجالات)	<ul style="list-style-type: none"> • عدد الساعات في اليوم • عدد الأيام في الأسبوع • مرادف الموظف بدوام كامل <p>يتم احتساب مرادف الموظف بدوام كامل أوتوماتيكياً، باعتباره حصيلة أول مجالين</p>
تصنيف الكفاءات	تصنيف الكفاءات السلوكية الحالية للموظف استناداً إلى الإطار العام للكفاءات السلوكية
المهارات الخاصة بالقوى العاملة (كافة المجالات الأربعة)	<p>المهارات الخاصة بالقوى العاملة (كافة المجالات الأربعة) التقييم الشامل لمستوى مهارات الموظف باعتبار حصيلة قيمة المهارات وفرادة المهارات التي يملكها. من الناحية الفنية، إنه تقييم أداء الموظف مقارنة مع شروط المؤهلات والمهارات الفنية والكفاءات السلوكية.</p> <p>قيمة المهارات: تعني مدى القيمة التي يقدمها الموظف للوزارة من خلال مهاراته الخاصة (الأكاديمية، الفنية، السلوكية). يحدد مدى القيمة على مقياس من 1 إلى 4: حيث 1 هو القيمة الدنيا، و4 هو القيمة العليا.</p> <p>فرادة المهارات: تعني مدى فرادة المهارات التي يتمتع بها الموظف ضمن الوزارة وسوق العمل. يحدد مدى الفرادة على مقياس من 1 إلى 4: حيث 1 هو المستوى الأدنى، و4 هو المستوى الأعلى.</p> <p>نقاط المهارات: حصيلة قيمة المهارات وفرادة المهارات. النقطة الدنيا هي 1 والنقطة القصوى هي 16.</p> <p>تصنيف المهارات: هو تصنيف الموظف المعين/ المنصب الوظيفي ضمنه، استناداً إلى حصيلة نقاط المهارات. يحدد التصنيف كما يلي:</p> <p>النقاط 1-4: التنفيذيون.</p> <p>النقاط 5-8: المحترفون.</p> <p>النقاط 9-12: الأساسيون.</p> <p>النقاط 13-16: المتخصصون.</p>

5.1.2 تحليل تصنيف القوى العاملة وتقارير الفجوات – خصائص التقرير

يتضمن الجدول الآتي التقارير التحليلية، التي يتم إصدارها أوتوماتيكياً، إلى جانب الغرض ذي الصلة.

التقرير	خصائص التحليل	الغرض
تصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة – العرض العام		
مكان العمل بحسب العائلة الوظيفية	فصل المناصب الوظيفية المطلوبة بحسب أماكن العمل المحددة على أساس كل مجموعة وظيفية.	<ul style="list-style-type: none"> يسهّل العرض العام ونسبة التركز من حيث التوزيع الجغرافي للقوى العاملة المطلوبة في كل مجموعة وظيفية. يسمح بتقييم التوزيع المثالي للوظائف ضمن المجموعة بين مختلف مواقع الوزارة.
مكان العمل بحسب المستوى الوظيفي	فصل المناصب الوظيفية المطلوبة بحسب مجموعات أماكن العمل المحددة على أساس كل مستوى وظيفي.	<ul style="list-style-type: none"> يسهّل العرض العام ونسبة التركز من حيث التوزيع الجغرافي للقوى العاملة المطلوبة/ المستهدفة في كل مستوى وظيفي. يسمح بتقييم التوزيع المثالي للوظائف ضمن المستوى بين مختلف مواقع الوزارة. يسمح بالتقييم المقارن لمعدلات المستوى الوظيفي المثلى في كل موقع.
تحليل النوع الاجتماعي بحسب العائلة الوظيفية	فصل المناصب الوظيفية المطلوبة بحسب مجموعات فئات النوع الاجتماعي المحددة على أساس كل مجموعة وظيفية.	<ul style="list-style-type: none"> يسهّل العرض العام ونسبة التركز من حيث النوع الاجتماعي في المناصب الوظيفية المطلوبة في كل مجموعة وظيفية. يسمح بتقييم التوزيع المثالي للوظائف بين الجنسين وفق ما يقتضيه المسمى الوظيفي وبما يتماشى وطبيعة ومتطلبات المنصب الوظيفي.
تحليل النوع الاجتماعي بحسب المستوى الوظيفي	فصل المناصب الوظيفية المطلوبة بحسب مجموعات فئات النوع الاجتماعي المحددة على أساس كل مستوى وظيفي.	<ul style="list-style-type: none"> يسهّل العرض العام ونسبة التركز من حيث النوع الاجتماعي في المناصب الوظيفية المطلوبة في كل مستوى وظيفي. يسمح بتقييم التوزيع المثالي للوظائف بين الجنسين وفق ما يقتضيه المسمى الوظيفي وبما يتماشى وطبيعة ومتطلبات الوظيفة.
فئة الموظف بحسب المهارات	فصل مجموع المسميات الوظيفية بحسب مستويات المهارات وفئة الموظف ذي الصلة.	<ul style="list-style-type: none"> يسهّل العرض العام للوقت المستغرق في الجهود التي تبذل في الوزارة على صعيد مختلف المهارات. يسمح بتقييم الوقت المرجو إمضائه من قبل القوى العاملة، وما إذا كانت الجهود ستلبي المستوى الحالي من العمليات/ النشاطات المنجزة في الوزارة.

التقرير	خصائص التحليل	الغرض
تصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة - العرض العام		
فئة الموظف بحسب العائلة الوظيفية	فصل مجموع المسميات الوظيفية بحسب المجموعات الوظيفية وفئة الموظف ذي الصلة.	<ul style="list-style-type: none"> يسهّل العرض العام لمقدار ونسبة التركّز من حيث الوقت المستغرق في الجهود التي تبذل في الوزارة من قبل القوى العاملة المطلوبة/ المستهدفة في كل مجموعة وظيفية. يسمح بتقييم الوقت المرجو إمضاؤه من قبل القوى العاملة في كل مجموعة وظيفية، وما إذا كانت الجهود ستلبي المستوى الحالي من العمليات/ النشاطات المنجزة في كل مجموعة وظيفية.
فئة الموظف بحسب المستوى الوظيفي	فصل مجموع المسميات الوظيفية بحسب المستويات الوظيفية وفئة الموظف ذي الصلة.	<ul style="list-style-type: none"> يسهّل العرض العام لمقدار ونسبة التركّز من حيث الوقت المستغرق في الجهود التي تبذل في الوزارة من قبل القوى العاملة المطلوبة في كل مستوى وظيفي. يسمح بتقييم الوقت المرجو إمضاؤه من قبل القوى العاملة في كل مستوى وظيفي، وما إذا كانت الجهود ستلبي المستوى الحالي من العمليات/ النشاطات المنجزة في كل مستوى وظيفي. يسهّل تحديد ومقارنة معدل الانشغال الزمني بين المستويات الوظيفية. مثلاً: إن كان معدل الانشغال الزمني أعلى عند مستوى الإدارة العليا مقارنة مع المستوى التنفيذي، يكون ذلك مثالاً بالنسبة إلى الوزارة التي تركز على المفهوم والتصميم، وغير مثالي بالنسبة إلى الوزارة التي تركز على العمل.
نمط العمل بحسب المهارات	فصل مجموع المسميات الوظيفية بحسب مستويات المهارات ونمط العمل ذي الصلة.	<ul style="list-style-type: none"> يسهّل العرض العام لمستوى الملكية والمسؤولية التي تقدمها القوى العاملة المطلوبة في الوزارة بموجب شروط عملهم. يسمح بتقييم المخاطر الناشئة على المدى الطويل مع محاولة تحقيق الأهداف الاستراتيجية. يختلف مستوى المخاطر بحسب طبيعة عمل الوزارة.

التقرير	خصائص التحليل	الفرض
نمط العمل بحسب العائلة الوظيفية	فصل مجموع المسميات الوظيفية بحسب المجموعات الوظيفية ونمط العمل ذي الصلة.	<ul style="list-style-type: none"> يسهّل العرض العام لمقدار ونسبة التركّز من حيث خليط أنماط العمل في كل مجموعة وظيفية. يسمح بتقييم المستوى المنشود للمهارات الوظيفية في كل مجموعة، وما إذا كانت الجهود ستلبي المستوى الحالي من العمليات/النشاطات المنجزة في كل مجموعة وظيفية.
نمط العمل بحسب المستوى الوظيفي	فصل مجموع المسميات الوظيفية بحسب المستويات الوظيفية ونمط العمل ذي الصلة.	<ul style="list-style-type: none"> نمط العمل بحسب المستوى الوظيفي فصل مجموع المسميات الوظيفية بحسب المستويات الوظيفية ونمط العمل ذي الصلة. يسهّل العرض العام لمقدار ونسبة التركّز من حيث خليط أنماط العمل في كل مستوى وظيفي. يسمح بتقييم المستوى المنشود للمهارات الوظيفية في كل مستوى، وما إذا كانت الجهود ستلبي المستوى الحالي من العمليات/النشاطات المنجزة في كل مستوى وظيفي.
أساس المعرفة الأكاديمية بحسب مربع المهارات	فصل المسميات الوظيفية بحسب مستويات المهارات والمؤهلات الأكاديمية المطلوبة ذات الصلة (الإلزامية والمفضّلة على حد سواء).	<ul style="list-style-type: none"> يحدد مستوى الذكاء الأكاديمي المرجو ضمن القوى العاملة في الوزارة. يسمح بتقييم المؤهلات على أساس مربع المهارات وتحديد نقاط الضعف/النقص الممكنة في كل جزء حسب تصنيف المهارات.
أساس المعرفة الأكاديمية بحسب العائلة الوظيفية	فصل المسميات الوظيفية بحسب المجموعات الوظيفية والمؤهلات الأكاديمية المطلوبة ذات الصلة (الإلزامية والمفضّلة على حد سواء).	<ul style="list-style-type: none"> يحدد مستوى المؤهل الأكاديمي المرجو ضمن كل مجموعة وظيفية في الوزارة. يسمح بمقارنة وتقييم مجموع المؤهلات الأكاديمية على أساس تفاصيل العائلة الوظيفية، وتقييم مدى ملاءمتها. يشكّل مدخلًا لتحديد المبادرات والخطوات اللازمة لسدّ الفجوات الأكاديمية في كل مجموعة وظيفية.

الغرض	خصائص التحليل	التقرير
<ul style="list-style-type: none"> • يحدد مستوى المؤهل الأكاديمي المرجو ضمن القوى العاملة في الوزارة. • يسمح بتقييم المؤهلات التقنية المطلوبة على أساس المهارات وتحديد نقاط الضعف الممكنة في كل جزء من حسب تصنيف المهارات. 	<p>فصل المسميات الوظيفية بحسب مستويات المهارات والمؤهلات الفنية المطلوبة ذات الصلة (الإلزامية والمفضلة على حد سواء).</p>	<p>أساس المعرفة الفنية بحسب تصنيف المهارات</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يساهم في تحديد مستوى الكفاءة المرجو بين القوى العاملة على أساس قدرات تقنية مختلفة. • يؤسس قاعدة التقييم الخاصة بـ"القدرات الصحيحة" للقوى العاملة ككل في الوزارة. 	<p>فصل المسميات الوظيفية بحسب المؤهلات الفنية ومستويات الكفاءة ذات الصلة.</p>	<p>مستويات المؤهلات الفنية – مجموع القوى العاملة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يحدد مستوى الكفاءات الفنية المرجو ضمن كل مجموعة وظيفية في الوزارة. • يسمح بمقارنة وتقييم مجموع الكفاءات الفنية ومستويات الكفاءة على أساس تفاصيل كل مجموعة وظيفية، وتقييم مدى ملاءمتها. • يشكّل مدخلاً لتحديد المبادرات والخطوات اللازمة لسدّ الفجوات التقنية في كل مجموعة وظيفية. 	<p>فصل المسميات الوظيفية بحسب المجموعات الوظيفية الفردية والمؤهلات الفنية ذات الصلة (الإلزامية والمفضلة على حد سواء)، إلى جانب مستويات الاتقان.</p>	<p>مستوى المؤهلات الفنية لكل مجموعة وظيفية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يسهّل العرض العام الدقيق لتركز المسميات الوظيفية على أساس كل من المستويات الوظيفية – القادة، المديرين المسؤولين، الشركاء، إلخ... • يؤسس قاعدة التقييم المطلوبة لنطاق معدلات التحكم على أساس المستوى الوظيفي ضمن القوة العاملة المطلوبة وفقاً لمعايير نموذجية للمعدلات. 	<p>فصل المسميات الوظيفية المطلوبة بحسب المستويات الوظيفية.</p>	<p>نطاق التحكم – تركّز المستويات الوظيفية</p>

تصنيف القوى العاملة الحالية في الجهة - العرض العام

<ul style="list-style-type: none"> يسهل العرض العام لمقدار ونسبة التركز من حيث المهارات بين القوى العاملة الحالية في الوزارة. يسمح بتقييم نسب التوزع، وما إذا كانت تتماشى مع توقعات الوزارة. مثلاً: قد تكون نسبة التنفيذيين إلى الأساسيين 3:1، ذلك مثالي بالنسبة إلى وزارة معينة ولكن ليس لأخرى، بحسب وظيفة الوزارة. 	<p>فصل القوى العاملة الحالية في الوزارة بحسب تصنيف المهارات.</p>	<p>مجموع القوى العاملة في الجهة بحسب تصنيف المهارات</p>
<ul style="list-style-type: none"> يسهل العرض العام لمقدار ونسبة التركز من حيث المهارات في كل مجموعة وظيفية ضمن القوى العاملة الحالية. يسمح بتقييم نسب التوزع في كل مجموعة وظيفية، وما إذا كانت تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة. مثلاً: قد تستخدم العائلة الوظيفية المعنية بالتحقيق محترفين أكثر من الأساسيين أو التنفيذيين، مع القليل من الاختصاصيين؛ في حين أن العائلة الوظيفية الفنية قد تستخدم الأساسيين واختصاصيين إلى جانب التنفيذيين. 	<p>فصل القوى العاملة الحالية بحسب المجموعات الوظيفية وتحديد مستويات تصنيف المهارات في كل مجموعة وظيفية.</p>	<p>تصنيف المهارات بحسب العائلة الوظيفية</p>
<ul style="list-style-type: none"> يسهل العرض العام لمقدار ونسبة التركز من حيث المهارات في كل مستوى وظيفي ضمن القوى العاملة الحالية. يسمح بتقييم نسب تصنيف المهارات في كل مستوى وظيفي، وما إذا كانت تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة. 	<p>فصل القوى العاملة الحالية بحسب المستويات الوظيفية وتحديد مستويات تصنيف المهارات في كل مستوى وظيفي.</p>	<p>تصنيف المهارات بحسب المستوى الوظيفي</p>
<ul style="list-style-type: none"> يسهل العرض العام الدقيق لتركز العدد الإجمالي للقوى العاملة الحالية على أساس كل من المستويات الوظيفية - القادة، المديرين المسؤولين، الشركاء، إلخ... يساهم في تقييم نطاق معدلات التحكم على أساس المستوى الوظيفي ضمن القوة العاملة الإجمالية وبالمقارنة مع معايير نموذجية للمعدلات. 	<p>فصل القوى العاملة الحالية، بما في ذلك عدد الموظفين في كل مسمى وظيفي ضمن المستويات الوظيفية.</p>	<p>نطاق التحكم - تركيز المستويات الوظيفية</p>

<ul style="list-style-type: none"> • يسهّل العرض العام لمقدار ونسبة التركيز من حيث التوظيف الجغرافي للقوى العاملة الحالية في كل مجموعة وظيفية. • يسمح بتقييم التوزيع الحالي للوظائف ضمن المجموعة بين مختلف مواقع الوزارة. 	<p>فصل المناصب الوظيفية الحالية بحسب مجموعات أماكن العمل المحددة على أساس كل مجموعة وظيفية.</p>	<p>مكان العمل بحسب العائلة الوظيفية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يسهّل العرض العام لمقدار ونسبة التركيز من حيث التوزيع الجغرافي للقوى العاملة الحالية في كل مستوى وظيفي. • يسمح بتقييم التوزيع الحالي للوظائف ضمن المستوى بين مختلف مواقع الوزارة. • يسمح بالتقييم المقارن لمعدلات المستوى الوظيفي المثلى في كل موقع. 	<p>فصل المناصب الوظيفية الحالية بحسب مجموعات أماكن العمل المحددة على أساس كل مستوى وظيفي.</p>	<p>مكان العمل بحسب المستوى الوظيفي</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يسهّل العرض العام لمقدار ونسبة التركيز من حيث النوع الاجتماعي في المناصب الوظيفية الحالية في كل مجموعة وظيفية. • يسمح بتقييم التوزيع الحالي للوظائف بين الجنسين وفق ما يقتضيه المسمى الوظيفي وبما يتماشى وطبيعة ومتطلبات المنصب الوظيفي. 	<p>فصل المناصب الوظيفية الحالية بحسب مجموعات فئات النوع الاجتماعي المحددة على أساس كل مجموعة وظيفية.</p>	<p>تحليل النوع الاجتماعي بحسب العائلة الوظيفية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يسهّل العرض العام لمقدار ونسبة التركيز من حيث النوع الاجتماعي في المناصب الوظيفية الحالية في كل مستوى وظيفي. • يسمح بتقييم التوزيع الحالي للوظائف بين الجنسين وفق ما يقتضيه المسمى الوظيفي وبما يتماشى وطبيعة ومتطلبات الوظيفة. 	<p>فصل المناصب الوظيفية الحالية بحسب مجموعات فئات النوع الاجتماعي المحددة على أساس كل مستوى وظيفي.</p>	<p>تحليل النوع الاجتماعي بحسب المستوى الوظيفي</p>

<ul style="list-style-type: none"> يسهل العرض العام لمقدار ونسبة التركز من حيث الوقت المستغرق في الجهود التي تبذل حالياً في الوزارة من قبل القوى العاملة في كل مجموعة وظيفية. يسمح بتقييم الوقت المستغرق حالياً من قبل القوى العاملة في كل مجموعة وظيفية، وما إذا كانت الجهود ستلبي المستوى الحالي من العمليات/ النشاطات المنجزة في كل مجموعة وظيفية. 	<p>فصل القوى العاملة الحالية بحسب المجموعات الوظيفية وفئة الموظف ذي الصلة.</p>	<p>فئة الموظف بحسب تصنيف المهارات</p>
<ul style="list-style-type: none"> يسهل العرض العام لمقدار ونسبة التركز من حيث الوقت المستغرق في الجهود التي تبذل حالياً في الوزارة من قبل القوى العاملة المطلوبة في كل مستوى وظيفي. يسمح بتقييم الوقت المستغرق حالياً من قبل القوى العاملة في كل مستوى وظيفي، وما إذا كانت الجهود ستلبي المستوى الحالي من العمليات/ النشاطات المنجزة في كل مستوى وظيفي. يسهل تحديد ومقارنة معدل الانشغال الزمني بين المستويات الوظيفية. مثلاً: إن كان معدل الانشغال الزمني أعلى عند مستوى الإدارة العليا مقارنة مع المستوى التنفيذي، يكون ذلك مثالاً بالنسبة إلى الوزارة التي تركز على المفهوم والتصميم، وغير مثالي بالنسبة إلى الوزارة التي تركز على العمليات. 	<p>فصل القوى العاملة الحالية بحسب المستويات الوظيفية وفئة الموظف ذي الصلة.</p>	<p>فئة الموظف بحسب المستوى الوظيفي</p>
<ul style="list-style-type: none"> يسهل العرض العام لمعرفة مستوى المهارات المتوفرة والمسؤولية التي تقدمها القوى العاملة الحالية في الوزارة بموجب شروط عملهم. يسمح بتقييم المخاطر الناشئة على المدى الطويل مع محاولة تحقيق الأهداف الاستراتيجية. يختلف مستوى المخاطر بحسب طبيعة الوزارة. يسهل المقارنة مع تكوين نمط العمل المرجو. 	<p>فصل القوى العاملة الحالية بحسب مستويات المهارات ونمط العمل ذي الصلة.</p>	<p>نمط العمل بحسب تصنيف المهارات</p>

<ul style="list-style-type: none"> • يسهّل العرض العام لمقدار ونسبة التركّز من حيث خليط أنماط العمل في كل مجموعة وظيفية. • يسمح بتقييم المستوى الفعلي للمهارات الوظيفية في كل مجموعة، وما إذا كانت الجهود ستلبي المستوى الحالي من العمليات/ النشاطات المنجزة في كل مجموعة وظيفية. • يسهّل المقارنة مع تكوين نمط العمل المرجو. 	<p>فصل القوى العاملة الحالية بحسب المجموعات الوظيفية ونمط العمل ذي الصلة.</p>	<p>فئة الموظف بحسب العائلة الوظيفية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يسهّل العرض العام لمقدار ونسبة التركّز من حيث خليط أنماط العمل في كل مستوى وظيفي. • يسمح بتقييم المستوى الفعلي للمهارات الوظيفية في كل مستوى، وما إذا كانت الجهود ستلبي المستوى الحالي من العمليات/ النشاطات المنجزة في كل مستوى وظيفي. • يسهّل المقارنة مع تكوين نمط العمل المرجو. 	<p>فصل القوى العاملة الحالية بحسب المستويات الوظيفية ونمط العمل ذي الصلة.</p>	<p>فئة الموظف بحسب المستوى الوظيفي</p>

تقارير الفجوات

تسهّل هذه التقارير العروض العامة للفروق بين التقارير التحليلية الخاصة بتصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة وتصنيف القوى العاملة الحالية في الجهة، حيث تساعد على تحديد الفجوات التي يجب الحد منها لتحقيق أهداف الجهة الحالية، ويتم إصدار تقرير الفجوات وفقاً للمعايير الرئيسية التالية:

التقرير	خصائص التحليل	الفرض
<ul style="list-style-type: none">• تصنيف المهارات• العمر• النوع الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none">• الخبرة• المكان/ الموقع• وضع العمل	<ul style="list-style-type: none">• نطاق التحكم

الفصل الخامس

التوقع بالقوة
العامة
المستقبلية

المرحلة الرابعة

1. التوقع بالقوى العاملة المستقبلية

المراحل السابقة تحدد البيئة والسيناريو اللذين بموجبهما يبدأ التوقع بالقوى العاملة المستقبلية، حيث المرحلة الأساسية في ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة المبنية على المخرجات والتقييمات الناتجة عن الهدف الاستراتيجي، وتحليل الوظائف المستهدفة وتصنيف القوى العاملة، ويعني التوقع بالقوى العاملة المستقبلية التوقع باحتياجات القوى العاملة في جهة معينة على مدى فترة من الزمن، وفي حالة تخطيط القوى العاملة الاستراتيجي، يمتد إطار التوقع للجهة حتى 10 سنوات. ويعد تحديد طلب التوظيف المستقبلي أمراً أساسياً لضمان الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية وتحقيق توقعات أصحاب المصلحة بالمحافظة على الجودة، أما الكفاءات المطلوبة من القوى العاملة المستقبلية لضمان نجاح الأعمال وتحقيق الأهداف، فيتم الحصول والمحافظة عليها بتوظيف موارد بشرية مؤهلة.

ينحصر التوقع في عنصرين هما:

- التوقع بالعرض
- التوقع بالطلب

يعكس توقع الطلب احتياجات القوى العاملة في الوزارة/ الجهة الاتحادية المستقبلية، ويتم التركيز هنا على وضع بيان لخارطة العمل الواجب إنجازه مقابل المواهب والكفاءات (الموارد البشرية) لأداء العمل. كما يتم إجراء تقييم للموظفين الحاليين مقابل الاحتياجات الوظيفية المستقبلية. مما يسفر عن التوقع بنوع الكفاءات والأعداد، ومواقع الموظفين اللازمين في المستقبل. وهناك جزء هام في عملية التوقع بالطلب، يقوم على دراسة العمل المتوجب على الجهة القيام به في المستقبل، وكيفية تنفيذه وإنجازه أيضاً. فالأنشطة الحالية قد لا تكون عملية في المستقبل، وذلك بسبب التأثيرات التكنولوجية على تلك الأنشطة أو بسبب إعادة تنظيم المهام والتركيز على توفير الخدمات للعملاء، الأمر الذي قد يؤدي إلى تغيير في الهيكل الوظيفي.

يحدد التوقع بالعرض القوى العاملة المتوفرة والتي تتناسب مع احتياجات الوزارة/ الجهة الاتحادية في المستقبل. ويتم تحديد توفر العروض المستقبلية من حيث تقدير نسبة القوى العاملة الموجودة حالياً في الجهة، وتقدير نسبة العرض في سوق العمل. ويتطلب التوقع أو توقع العرض المستقبلي تحديد المتغيرات ووضع الافتراضات حول تأثير هذه المتغيرات على نوع ومستوى القوى العاملة المستهدفة في المستقبل. ويتم فحص البيئة الداخلية والخارجية لتحديد النسب التقديرية؛ مما يساعد على تحديد الاتجاهات والقضايا الناشئة والبيئة العملية داخل الوزارة/ الجهة الاتحادية. ويمكن الحصول على هذه المعلومات بالاطلاع على تقارير إحصائية عن القوى العاملة وتوقعات متاحة من دراسات سوق العمل، والبيانات الحكومية المختلفة.

تعتبر هذه المرحلة عملية بناء أداة قياس وإدارة لاحتساب توقعات العرض والطلب على القوى العاملة في الوزارة/ الجهة، مع توفير تقييم لمعايير مختلفة تؤثر على التوقعات. وتكون نتائج هذه العملية مدخلات لصياغة القوى العاملة المطلوبة ضمن تصنيف القوى العاملة.

المخرجات في نهاية هذه المرحلة:

- توقع الطلب على القوى العاملة لفترة عشر سنوات
- توقع عرض القوى العاملة لفترة عشر سنوات

2. نموذج التوقع

تم اعتماد نموذج استراتيجي بسيط لتوقع العرض والطلب، خصوصاً عند توفير الموارد للإدارات الحكومية، مع الأخذ بعين الاعتبار:

- تطبيق نموذج التوقع في نطاق محدود داخل الجهات الاتحادية.
- تقدير مستويات النضج الحالية للقوى العاملة.
- وجود هيكلية للقوى العاملة في الوزارات والجهات الاتحادية.
- توفر مستويات بيانات إحصائية وغيرها من المعلومات الأساسية.
- عوامل داعمة للتكنولوجيا.

2.1 التوقع بالطلب

اعتمدت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية نسخة مبسطة عن النموذج الذي وضعته منظمة العمل الدولية وقد تم تعديل الصيغة لتناسب مع تحديد المميزات المسؤولة عن التأثير على الطلب الكمي للقوى العاملة، مقابل كل وظيفة في الوزارة/الجهة الاتحادية. يهدف اعتماد منهجية توقع كل من العرض والطلب إلى الوصول إلى إحصاء تقديري للموارد اللازمة لكل مسمى وظيفي على مدى عشر سنوات، لتنفيذ أهداف الوزارة/الجهة.

الصيغة المستخدمة للوصول إلى إحصاء عدد الموارد لكل عام لكل مسمى وظيفي، هي:

$$MYrX = MYrY * (1 + n(\% \text{ إنتاجية}))$$

MYrX هو تقدير إحصاء الموارد للسنة المطلوبة.

MYrY هو إحصاء الموارد خلال السنة التي تحتوي على بيانات.

نموذج هو الوقع النسبي للعوامل المؤثرة على نمو الطلب على اليد العاملة في الوزارة/الجهة الاتحادية، خلال العام الذي يحتوي على بيانات.

إنتاجية % هو الوقع النسبي للعوامل التي تؤثر على الإنتاجية/ كفاءة العمل أكثر من الطلب خلال العام الذي يحتوي على البيانات.

n هو عدد السنوات (Yrx ناقص YrY).

ولإيفاء غرض التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، يتم احتساب النسب المئوية للنمو والإنتاجية على أساس سنوي، ولكل مسمى وظيفي. بالتالي ستساوي n دائماً 1 وستكون MYrY العام السابق.

للتوصل إلى توقع الطلب لسنة معينة، يتم زيادةً على إحصاء العام السابق نسبة صافية إيجابية أو سلبية من النمو، ونسبة متوازنة من الإنتاجية المقدرة للسنة المعينة. والمبدأ الأساسي هنا هو أن النمو تتناسب مع الطلب على اليد العاملة، ويعني هذا أنه كلما ازداد النمو، هناك احتمال كبير في زيادة القوى العاملة. أما الإنتاجية فهي تناسبية عكسية مع الطلب على اليد العاملة، حيث إن زيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد تترافق مع انخفاض عدد الموارد المطلوبة لأداء عمل أو وظيفة ما. إذا، يتم التوصل إلى هذا المزيج المتوازن من النمو والإنتاجية، لتحديد توقع النسبة المئوية للزيادة أو النقصان، مقابل إحصاء القوى العاملة في العام السابق.

تصف الفقرات التالية المنهجية المعتمدة للوصول إلى معدلات النمو ومعدلات الإنتاجية والطريقة المتبعة لنسب هذه المعدلات في آخر الأمر إلى كل مسمى وظيفي.

تدديد نسبة النمو لكل مسمى وظيفي:

تعزى العوامل المسؤولة عن النمو في مجملها إلى الوزارة/ الجهة الاتحادية، وليس إلى وظيفة أو مهارة معينة. بالتالي، يتطلب الوصول إلى نسبة النمو في المسمى الوظيفي البيانات التالية، والتي يجب أن يتم تجميعها وفق الترتيب الوارد:

المستوى الأول: العوامل المؤثرة على النمو في الوزارة ومعدل النمو المقدر لكل عامل:

من العوامل الداخلية التي تنطبق على جميع الوزارات هي:

- 1 - الأهداف الاستراتيجية للجهة،
- 2 - المبادرات الجديدة،
- 3 - الإيرادات،
- 4 - الخدمات الجديدة،
- 5 - خفض التكلفة، إلخ. أما العوامل الخارجية فيمكن تلخيصها في:
 - الزيادة في عدد السكان،
 - الاستثمارات،
 - الشبكات العالمية والبيئة السياسية والاقتصادية العامة التي تؤثر على النمو.. كما يمكن للوزارات إضافة وتعديل العوامل لتناسب مع عملياتها.

يرتكز التوقع بمعدل النمو الذي يجري سنوياً خلال فترة عشر سنوات، على أساس تقييم ذاتي لاتجاهات سابقة والبيانات الإحصائية المتوفرة والمعلومات والبيانات الخارجية. قد يكون خط الأساس للوصول إلى معدل النمو مختلف ومتباين من عامل إلى آخر.

المستوى الثاني: الثقل النسبي للنمو المساهم لكل عامل:

بما أن معدلات النمو المحددة في مستوى البيانات الأول، تركز على خطوط أساس مختلفة، تصبح مطبّعة على نطاق مشترك من خلال ربط الثقل النسبي للمساهمة بالنمو الإجمالي للوزارة بالنسبة لكل من العوامل. والنتائج من الأوزان النسبية لمعدل النمو يحدد معدل النمو على أساس سنوي لكل عامل على نطاق قاعدة النمو الإجمالي للوزارة. يتم استخدام مجموع معدلات النمو للوصول إلى تأثير النمو على الحاجة للقوى العاملة.

المستوى الثالث: تأثير النمو على الوظيفة:

لدى كل مسمى وظيفي مستويات مختلفة/ متغيرة من التأثير على الكم. ويمكن للمستويات أن تكون ثابتة، أو 100% متغيرة، أو محدودة التغيير.

- في حالة الإدارة العليا للوزارة/ الجهة الاتحادية، فإن مستوى التغيير للمسمى الوظيفي ثابت. إذا كان للمسمى الوظيفي تغيير ثابت، فهذا يعني أنه لا تأثير للنمو على عدد الموارد الموجودة تحت عنوان المسمى الوظيفي. وغالباً ما تكون الإدارة العليا للوزارة/ الجهة.

إذا كان التغيير بنسبة 100% للمسمى الوظيفي، فيعني أن النمو سيكون بنسبة 100% التأثير بنسبة 100% للنمو على الموارد الموجودة تحت عنوان "المسمى الوظيفي". بالتالي، إذا كان معدل النمو الإجمالي للسنة 10%، يرتفع عدد الموارد تحت عنوان "المسمى الوظيفي" أيضاً بنسبة 10%.

إذا كان للمسمى الوظيفي تغير محدود، فيعني أنه يمكن أن يكون هناك أي نسبة (بين 1 و 99) لأثر النمو على الموارد الموجودة تحت عنوان "المسمى الوظيفي" بالتالي، إذا كان معدل النمو الإجمالي للسنة 10% ومستوى التغيير في المسمى الوظيفي 20%، يرتفع عدد الموارد تحت عنوان "المسمى الوظيفي" بنسبة 2%.

يتم تحديد مستويات التغيير على أساس سنوي لكل مسمى وظيفي، ويدويًا استناداً إلى تقييم ذاتي، في حين يتم احتساب نسبة التأثير على الطلب تلقائياً.

تحديد نسبة الإنتاجية في المسمى الوظيفي:

تُحدد العوامل التي تؤثر على الإنتاجية وتأثيرها الذي يترتب على الطلب، بحسب كل مسمى وظيفي، وأساس نسبة زيادة أو انخفاض الإنتاجية لكل عامل، مشتركة في كل العوامل - "مجموع القوى العاملة".

يتطلب الوصول إلى نسبة إنتاجية في كل مسمى وظيفي، البيانات التالية التي يتم جمعها بالترتيب أدناه:

المستوى الأول: العوامل المؤثرة على الإنتاجية في الوزارة ومعدل النمو المقدر لكل عامل:

- هناك عوامل داخلية تؤثر على إنتاجية القوى العاملة في الوزارة. والعوامل المعيارية المطبقة على جميع الوزارات هي:
- التكنولوجيا،
- تحسين ظروف العمل،
- التدريب لتعزيز المهارات،
- الرعاية الأكاديمية،
- التحفيز،
- طريقة العمل، إلخ. كما يمكن للوزارات والجهات الإضافية والتعديل لتناسب مع عملياتها.

ينفذ التوقع السنوي لمعدل الإنتاجية على مدى فترة عشر سنوات، وعلى أساس تقييم ذاتي للوضع الراهن والمستقبلي للعوامل وأثر ذلك على "مجموع القوى العاملة".

أما وحدة التحكم أو خط الأساس للتوصل إلى معدل الإنتاجية، فيكون "مجموع القوى العاملة". ويستخدم مجموع معدلات عوامل الإنتاجية للوصول إلى أثر الإنتاجية لمسمى الوظيفي على الحاجة للقوى العاملة.

المستوى الثاني: تباين أثر الإنتاجية في الوظيفة:

تُعمد هنا المنهجية نفسها المتبعة في المستوى الثالث لتحديد أثر النمو على الوظيفة.

تديد عدد طلب الموارد:

يمكن تصنيف النتيجة النهائية على أساس أنها النسب المئوية لتأثير النمو والإنتاجية على المسمى الوظيفي سنوياً. يتم احتساب النتيجة النهائية تلقائياً.

التوقع للعرض:

يتم التوقع للعرض من خلال تقييم احتمالات استمرار توافر القوى العاملة الحالية خلال فترة التقدير؛ حيث يتم تحديد العوامل المؤثرة في الحركة الداخلية والخارجية، أو انتقال القوى العاملة. ويتم حساب احتمال الحدوث مع التأثير. وبذلك التوصل إلى معدل العرض (السنوي المتزايد أو المتناقص) واحتساب الكم. بالإضافة إلى تقييم الحالات الخارجية التي تؤثر على العرض من القوى العاملة. ويتم تحديد تأثير مناسب لتوقع العرض.

يتم اتباع المنهجية التالية للتوصل إلى معدل تأثير العرض والطريقة المستخدمة لإسناده للمسميات الوظيفية الفردية.

المستوى الأول: العوامل المؤثرة على عرض القوى العاملة:

العوامل المعروفة التي تؤثر على التوافر المستقبلي للقوى العاملة داخل الوزارة/ الجهة الاتحادية، هي:

- الترقيات (الداخلية والخارجية)
- النقل (الداخلي والخارجي)
- التقاعد
- الاستقالة

أما العوامل الخارجية التي تؤثر على العرض فيمكن تلخيصها في ما يلي:

- توافر موارد بشرية موهوبة متجددة ونشاطات مكتسبة للوزارة
- تنفيذ مبادرات استقطاب مواهب جديدة.
- تخطيط وتنفيذ مبادرات الاحتفاظ بالمواهب، مثل الترقيات، برامج اعداد القيادات والإعلان.
- بيئة تنافسية
- النمو العام أو البيئة السكانية/ بيئة العمل

المستوى الثاني: استيعاب البيانات السابقة ومعلومات الأنماط المستقبلية:

يتم تقييم تأثير العوامل المختلفة على معدل العرض المستقبلي استناداً إلى مراجعة الأنماط الماضية للعوامل الداخلية، وتوافر البيانات الخارجية على شكل تقارير نمطية، والدراسات الاستقصائية، إلخ.

من المتوقع أن يتم متابعة وحصر وتسجيل البيانات القوى العاملة في الوزارة/ الجهة خلال السنوات الثلاث السابقة على

الترقيات والنقل والتقاعد، من نظام معلومات الموارد البشرية. بعد ذلك، يتم تصنيف هذه المعلومات سنوياً بحسب المسمى الوظيفي لتقييم التوجه أو تأثير كل عامل على حدة على الموارد في المسمى الوظيفي.

أما بالنسبة للعوامل الخارجية الأخرى، فمن المتوقع أن تستقي الوزارات/ الجهات الاتحادية المعلومات ذات الصلة من مصادرها الخاصة.

المستوى الثالث: تقدير نسبة نمط العرض:

تُقدّر نسبة تأثير كل عامل خارجي مؤثر على مجموع القوى العاملة في الوزارة، على أساس سنوي. ويتم تطبيق مجموع نسبة التأثير بشكل مناسب على المسميات الوظيفية التي تتأثر بالبيئة الخارجية.

تحديد عرض الموارد:

إن النتيجة النهائية لكل ما سبق هي نسبة الزيادة أو النقصان في العرض للمسمى الوظيفي سنوياً. حيث يتم احتساب النتيجة النهائية تلقائياً من خلال تطبيق النسبة على تقدير العرض العام السابق.

2. لمحة عامة عن النشاط والمسؤوليات

تم تجميع منهجية التوقع لاستخدامها من قبل جميع الجهات الاتحادية. وعلى الرغم من أن التصميم الأولي للنموذج موحد لجميع الجهات، إلا أنه يمكن تعديل المعاملات وفقاً لصلتها وأهميتها لكل جهة اتحادية. ووفقاً لذلك، يمكن تصنيف الدورة العملية لتنفيذ الطلب/ العرض كما يلي:

التوقع بالطلب:

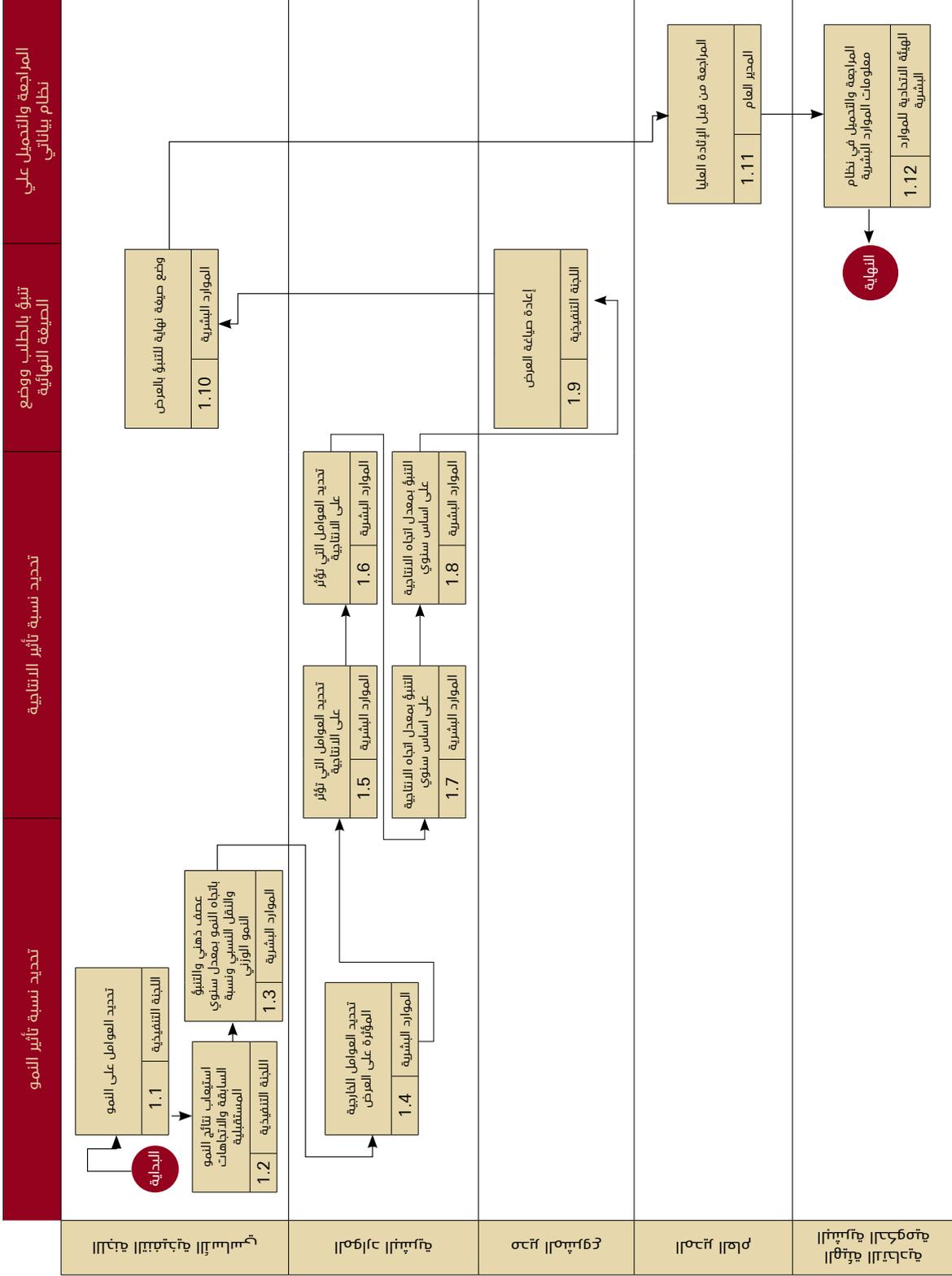
- تحديد نسبة تأثير النمو
- تحديد نسبة تأثير الإنتاجية
- التوقع بالطلب ووضع الصيغة النهائية

التوقع بالعرض:

- تقييم اتجاه نمط السنوات الماضية
- تحديد العامل الخارجي وتقييم الأثر
- تأثير الوظيفة على العرض المستقبلي
- توقع العرض ووضع الصيغة النهائية

كما هو الحال في المراحل السابقة، يتم تنفيذ جميع الأنشطة المذكورة أعلاه ضمن مسؤولية اللجنة التنفيذية. وتقوم الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بالمراجعة الشاملة للتقدم المحرز في جميع الجهات الاتحادية وتقديم المساعدة عبر التحقق من صحة اتباع المنهجية المتبعة للتنفيذ.

يمكن توضيح مسار أنشطة التوقع بالطلب والتوقع بالعرض كما يلي:



4. لمحة عامة عن النشاط والمسؤوليات – التوقع بالطلب

4.1 تحديد نسبة تأثير النمو:

هي المرحلة الأولى في بناء نموذج التوقع بالطلب، وتركز على تحديد العوامل التي تؤثر على النمو في الوزارة/ الجهة الاتحادية؛ حيث يتم تقييم هذه العوامل لتحديد الأوزان النسبية المساهمة في نمو الوزارة، ثم يتم ربط تأثير معدل النمو لكل مسمى وظيفي في القوى العاملة في الوزارة، وفقاً لمستويات تغير التأثير، وبالتالي يتم التوصل إلى نسبة تأثير النمو التراكمي على المسمى الوظيفي. تكون اللجنة التنفيذية مسؤولة عن إجراء تقييم النمو وتأثيره على مستوى الوزارة/ الجهة الاتحادية، في حين تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تحديد تأثير النمو على القوى العاملة على مستوى كل مسمى وظيفي. ويتولى مدير المشروع إدارة العملية كلها.

رقم النشاط	النشاط	تفاصيل النشاط	الشخص/الأشخاص المسؤول/المسؤولون
4.1.1	تحديد عوامل النمو	<p>المدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> وثيقة الأهداف التشغيلية للجهة خريطة الجهة الاستراتيجية الأهداف طويلة الأمد على مستوى الإدارات 	اللجنة التنفيذية
		<p>المخرجات:</p> <p>عامل النمو السنوي مع العوامل المؤثرة على النمو في الوزارة/ الجهة الاتحادية.</p>	
4.1.2	تجميع نتائج النمو السابقة والاتجاهات المستقبلية	<p>المدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> عامل النمو السنوي مع العوامل المؤثرة على النمو في الوزارة/ الجهة. النتائج الإحصائية المالية. نظام المعلومات الإدارية . بيانات العائد على الاستثمار من المشاريع والمبادرات الحالية ، والبيانات المماثلة لما ذكر أعلاه لكل عامل من العوامل إذا توفر على مستوى الإدارات 	اللجنة التنفيذية
		<p>المخرجات:</p> <p>البيانات التحضيرية لنتيجة النمو السابقة والاتجاهات المطلوبة لجلسة العصف الذهني.</p>	

اللجنة التنفيذية مدير المشروع	<p>المدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> بيانات تحضيمعامل النمو السنوي مقدمة مع العوامل المؤثرة على النمو في الوزارة/ الجهة الاتحادية رية لنتائج النمو السابقة 	عصف ذهني وتوقع باتجاه النمو السنوي -الثقل النسبي للمساهمة -معدل النمو	4.1.3
	<p>المخرجات:</p> <p>أوراق عمل مكتملة للنمو السنوي وزيادة النمو</p>		
الموارد البشرية	<p>المدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> اوراق عمل مكتملة للنمو السنوي وزيادة النمو الوزني بيانات لنتائج النمو السابقة تقارير تصنيف القوى العاملة 	تحديد تأثير النمو على الوظائف	4.1.4
	<p>المخرجات:</p> <p>نسبة تأثير النمو على الوظائف كاملة</p>		

4.2 تحديد نسبة تأثير الإنتاجية:

يتولى مدير المشروع إدارة عملية تحديد نسبة تأثير الإنتاجية على مستوى كل مسمى وظيفي قبل التوقع بالطلب من خلال التأكد من إدراج إدارة الموارد البشرية العوامل المؤثرة على الإنتاجية والتي تؤثر بشكل مباشر على القوى العاملة والمبادرات المستقبلية لتعزيز الإنتاجية، كما يضمن تحديد معدل أثر الإنتاجية لكل مسمى وظيفي في القوة العاملة في الوزارة بحسب مستويات تأثير التباين. (تباين التأثير).

الإرشادات التفصيلية

رقم النشاط	النشاط	وصف النشاط	الأشخاص المسؤولون
4.2.1	تحديد العوامل بالإنتاجية	<p>المدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مبادرات الموارد البشرية الحالية. • أهداف الموارد البشرية الاستراتيجية. • عوامل النمو المؤثرة على الإنتاجية (مراجعة المخرجات السابقة). • مراجعة مخرجات الدلائل الاستراتيجية 	إدارة الموارد البشرية
		<p>المخرجات:</p> <p>زيادة الإنتاجية السنوية والعوامل المؤثرة على إنتاجية القوى العاملة.</p>	
4.2.2	استيعاب نتائج الإنتاجية السابقة والاتجاهات المستقبلية	<p>المدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • زيادة الإنتاجية السنوية والعوامل المؤثرة على إنتاجية القوى العاملة. • النتائج الاحصائية المالية. • نظام المعلومات الإدارية المتوفر. • عائد استثمار مشاريع ومبادرات الموارد البشرية القائمة. • تقارير تحليل القوى العاملة. • بيانات عوامل الإنتاجية إذا توفرت. 	الموارد البشرية
		<p>المخرجات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • البيانات المبدئية لتتبع الإنتاجية السابقة والاتجاهات المطلوبة لتوقع اتجاهات مستقبلية. 	
4.2.3		<p>المدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • زيادة الإنتاجية السنوية مع العوامل المؤثرة على إنتاجية القوى العاملة • بيانات مبدئية لنتائج الإنتاجية السابقة. 	الموارد البشرية مدير المشروع
4.2.4	تحديد تأثير الإنتاجية على الوظائف	<p>المدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • نتائج زيادة الإنتاجية السنوية. • بيانات تحضيرية لنتائج الإنتاجية السابقة (تاريخية). 	
		<p>المخرجات:</p> <p>تأثير الإنتاجية على الوظائف.</p>	

4.3 توقع الطلب ووضع الصيغة النهائية:

يتولى مدير المشروع مسؤولية توقع الطلب، بناء على تجميع نسب تأثير النمو والإنتاجية خلال السنوات المقبلة. ويتم تحليل نتائج التوقع الكاملة من قبل اللجنة التنفيذية، للتأكد من صحتها كاملة ورفعها إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية للاعتماد النهائي.

الإرشادات التفصيلية:

رقم النشاط	النشاط	وصف النشاط	الأشخاص المسؤولون
4.3.1	جمع صيغة الطلب	المدخلات: <ul style="list-style-type: none">• نتائج تأثير النمو والإنتاجية على الوظائف مكتملة التفاصيل.	إدارة الموارد البشرية
		المخرجات: <ul style="list-style-type: none">• النتائج النهائية للتوقع بالطلب	
4.3.2	المراجعة من قبل القيادة العليا للجهة للتوقع بالطلب النهائية	المدخلات: <ul style="list-style-type: none">• النتائج النهائية للتوقع بالطلب	اللجنة التنفيذية
		المخرجات: <ul style="list-style-type: none">• نتائج التوقع بالطلب معتمدة.	

5. لمحة عامة عن النشاط والمسؤوليات- التوقع بالعرض

5.1.1 تقييم اتجاه السنوات السابقة

تركز هذه المرحلة على تحديد العوامل الداخلية، التي تنتج عن الحركة الداخلية أو الخارجية للقوى العاملة تحت كل مسمى وظيفي. ويتم دراسة نمط الحركة في السنوات الثلاثة السابقة تحت كل من هذه العوامل، ويتم الوصول إلى نمط لاستخدامه كمرجع عند التوقع بالعرض على مدى السنوات العشرة المقبلة. وبما أن العوامل الداخلية هي في غالبيتها إدارية ومتخصصة بالموارد البشرية، ستكون الموارد البشرية المسؤولة عن تحديد العوامل، بالرجوع لمصادر البيانات السابقة من نظام معلومات الموارد البشرية (بياناتي) واحتساب المعدلات.

الإرشادات التفصيلية

رقم النشاط	النشاط	وصف النشاط	الأشخاص المسؤولون
5.1.1	تحديد العوامل الداخلية المؤثرة في حركة القوى العاملة	<p>المدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> سياسات وممارسات الموارد البشرية المطبقة في الوزارة/ الجهة الاتحادية أدوات تحليل العرض 	إدارة الموارد البشرية
		<p>المخرجات:</p> <ul style="list-style-type: none"> الصفة النهائية للعوامل الداخلية التي يمكن تحديد/ نمط اتجاه سابق لها. 	
5.1.2	استخراج بيانات من نظام معلومات الموارد البشرية	<p>المدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> العوامل الداخلية مستوفاة. تقارير حركة العوامل من نظام معلومات الموارد البشرية. 	الموارد البشرية
		<p>المخرجات:</p> <ul style="list-style-type: none"> بيانات الثلاث سنوات- اتجاه العام الماضي. 	
5.1.3	تقييم الاتجاه	<p>المدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> بيانات الثلاث سنوات - اتجاه العام الماضي 	الموارد البشرية مدير المشروع
		<p>المخرجات:</p> <ul style="list-style-type: none"> معدل اتجاه الحركة الدالة 	

5.2 تحديد العامل الخارجي وتقييم التأثير

تركز هذه المرحلة على تحديد التأثير على العرض الكلي من القوى العاملة بسبب الأنشطة التي تضطلع بها الوزارة/ الجهة الاتحادية والظروف المؤسسية المتوقعة في السنوات المقبلة، ويتم رسم النتائج المتوقعة على مختلف مبادرات زيادة الموارد، والتي تتولى إدارة الموارد البشرية في الوزارة تنفيذها، جنباً إلى جنب مع التوقعات، استناداً إلى اتجاهات الأعمال والسكان ومصادر خارجية أخرى. يتم تحديد معدل التأثير الإيجابي/ السلبي السنوي الإجمالي على عرض القوى العاملة، في هذه المرحلة.

الإرشادات التفصيلية

رقم النشاط	النشاط	وصف النشاط	الأشخاص المسؤولون
5.2.1	تحديد العوامل الخارجية المؤثرة على العرض	<p>المدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مبادرات الموارد البشرية المستمرة للاستقطاب والحفاظ على المواهب. • أهداف الموارد البشرية و خارطة الطريق المستقبلية لاستقطاب المواهب والحفاظ عليها. • مخرجات الهدف الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. • أدوات تحليل العرض. • بيانات، وتقارير إحصائية، وتحليل اتجاهات من الجهات ذات الصلة. • إحصاءات أخرى ومواد مرجعية على اتجاهات العمل/ القوى العاملة. 	إدارة الموارد البشرية
		<p>المخرجات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الصيغة النهائية للعوامل الخارجية المؤثرة على العرض. 	
5.1.2	استخراج بيانات من نظام معلومات الموارد البشرية	<p>المدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • العوامل الداخلية مستوفاة. • تقارير حركة العوامل من نظام معلومات الموارد البشرية. 	الموارد البشرية
		<p>المخرجات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بيانات الثلاث سنوات- اتجاه العام الماضي. 	
5.1.3	تقييم الاتجاه	<p>المدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الصيغة النهائية للعوامل الخارجية المؤثرة في كل كما ذكر في النشاط 5.2.1. 	الموارد البشرية مدير المشروع
		<p>المخرجات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مجموع تأثير معدل الاتجاه السنوي. 	
5.2.3	مراجعة مجموع تأثير معدل الاتجاه على أساس سنوي.	<p>المدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مجموع تأثير معدل الاتجاه السنوي. 	اللجنة التنفيذية
		<p>المخرجات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الصيغة النهائية لمجموع تأثير معدل الاتجاه السنوي. 	

5.3 تأثير الوظيفة على العرض المستقبلي:

رسم عامل معدلات اتجاه العرض، مقابل كل من المسميات الوظيفية في الوزارة/ الجهة الاتحادية، بهدف تحديد اتجاهات العرض السنوي على مدى عشر سنوات لكل مسمى وظيفي في الوزارة. تتطلب هذا المرحلة تقييماً ذاتياً/فردياً مع الاعتماد على البيانات السابقة لإدخال الاتجاهات المقدرة يدوياً. ويتم تنفيذ المرحلة في إدارة الموارد البشرية في الوزارة/ الجهة الاتحادية.

الإرشادات التفصيلية

رقم النشاط	النشاط	وصف النشاط	الأشخاص المسؤولون
5.3.1	تقييم تأثير المعدل على الوظائف وإدخاله يدوياً	<p>المدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> أوراق عمل كاملة - (خارجية) واتجاه السنة الماضية التأثير المستقبلي على العرض. 	الموارد البشرية
		<p>المخرجات:</p> <ul style="list-style-type: none"> تأثير مستقبلي على العرض 	

5.4 التوقع بالعرض ووضع الصيغة النهائية

يتحمل مدير المشروع مسؤولية توقع العرض، تبعاً لتجميع بيانات تأثير الوظيفة على العرض خلال السنوات المقبلة، ويتم تحليل نتائج التوقع الكاملة من قبل اللجنة التنفيذية للتأكد من صحتها وتسليمها إلى الإدارة العليا للجهة للمراجعة النهائية.

الإرشادات التفصيلية

رقم النشاط	النشاط	وصف النشاط	الأشخاص المسؤولون
5.4.1	إعداد وتطبيق صيغة العرض	<p>المدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> أوراق العمل الخاصة بالتأثير المستقبلي على العرض مكتملة 	الموارد البشرية
		<p>المخرجات:</p> <ul style="list-style-type: none"> التوقع بالعرض 	
5.4.2	جهوزية الصيغة النهائية التوقع بالعرض	<p>المدخلات:</p> <ul style="list-style-type: none"> التوقع بالعرض 	اللجنة التنفيذية
		<p>المخرجات:</p> <ul style="list-style-type: none"> النتائج النهائية للتوقع بالعرض 	

3. المراجع والنماذج

لقد تم تأطير المنهجية الكاملة لتوقع الطلب التي وضعتها الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية و تتبع دورة بناء التوقعات نفس الترتيب التدريجي المحدد في المنهجية وهي:

- البيانات الأساسية
- عامل النمو السنوي
- زيادة النمو
- أثر النمو على الوظائف
- زيادة الإنتاجية السنوي
- تأثير الإنتاجية على الوظائف
- نتائج توقع الطلب

يتم الرجوع إلى "بياناتي" لتوفير جزء من المدخلات للملاءمة، في حين أن معظم المدخلات الأخرى تحتاج إلى تحديث يدوي/ ذاتي بعد التقييم.

يحق لمدير المشروع تعديل بعض الحقول مثل قوائم القيم والصيغ كما هو مطلوب.

يسرد الجدول التالي كافة الحقول في أدوات توقع الطلب، الخصائص، والمصدر الذي تم استخراج قيمة الحقل منه.

الحقل	الخصائص	
البيانات الرئيسية		
التغير	تشمل مختلف الخيارات المتغيرة التي يمكن اختيارها ضمن "أثر النمو على الوظائف" و"أثر الإنتاجية على الوظائف"، على شكل قائمة من القيم.	
الأرقام	تشمل الأرقام التي يمكن استخدامها للحد من عدد الخانات ف على شكل قائمة من القيم.	
الخيارات	الخيارات على شكل نعم/. تستخدم هذه الخيارات ضمن "الآثار المستقبلية على العرض".	
تقرير التوقع بالطلب	إحصاء التوقعات عبر استخدام بيانات النمو والإنتاجية.	
تخطيط اتجاه الطلب	وضع تخطيط الاتجاه بالاستناد إلى تقرير التوقع أعلاه.	
عامل النمو السنوي		
العوامل المؤثرة في نمو الوزارة	تحدد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في النمو الإجمالي للوزارة. جمل وعبارات مفتوحة	تحدد بالاستناد إلى: <ul style="list-style-type: none"> الخبرات السابقة. الميزانيات. الخطط المستقبلية. التحركات في القطاع/ سوق العمل.
وحدات التحكم	وحدة التحكم المستخدمة لقياس النمو بالنسبة إلى عامل محدد.	تحدد استناداً إلى طبيعة العامل المحددة. على سبيل المثال:
الارتفاع/الانخفاض بحسب العوامل	الارتفاع/الانخفاض بحسب العوامل يحدد اتجاه الارتفاع/الانخفاض السنوي لكل عامل. تدرج القيم العددية بالنسب المئوية.	<ul style="list-style-type: none"> عدد المكاتب عدد الأشخاص/ التوزيع البشري أرقام الإيرادات.

<p>يحدد استناداً إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> الميزانيات. الخطط المستقبلية. التحركات في القطاع/ سوق العمل. 	<p>تحدد مستوى أثر كل عامل على الوزارة/ الجهة الاتحادية.</p> <p>يجب أن يكون مجموع كافة النسب المئوية للعوامل في سنة محددة 100 %.</p> <p>تدرج القيم العددية بالنسب المئوية.</p>	<p>نسبة المساهمة</p>
<p>ارتفاع النمو المرّج</p>		
	<p>تحدد العوامل الداخلية والخارجية. التي تؤثر في النمو الإجمالي للوزارة.</p> <p>جمل وعبارات مفتوحة.</p>	<p>العوامل المؤثرة في نمو الوزارة</p>
	<p>يمثل معدل النمو السنوي في الوزارة بالاستناد إلى أثر كل عامل ومعدل النمو الخاص بكل عامل.</p> <p>حصيلة نسبة المساهمة ومعدل النمو بالنسبة لكل عامل.</p> <p>أثر النمو على الوظائف</p>	<p>معدل النمو المرّج</p>
<p>أثر النمو على الوظائف</p>		
	<p>تحديد وظيفة ومستوى الموظف في الوزارة/ الجهة الاتحادية</p>	<p>المسمى الوظيفي</p>
	<p>الفئة الوظيفية التي ينتمي إليها الموظف في الوزارة.</p>	<p>الفئة الوظيفية</p>
	<p>الفئة التي ينتمي إليها الموظف ضمن الفئة الوظيفية (مشرف، مدير، مسؤول تنفيذي، إلخ...)</p>	<p>الفئة الوظيفية</p>

	<p>يمثل المعدل الذي على أساسه يؤثر نمو الوزارة على كل مسمى وظيفي.</p> <p>هناك 3 خيارات متوفرة في " البيانات الرئيسية":</p> <ul style="list-style-type: none"> • ثابت • متغير • متغير بنسبة 100%. <p>ثابت: أي أن النمو ليس له أي أثر على نسبة الطلب على الوظيفة.</p> <p>متغير: أي أن نسبة الطلب على الموارد ترتفع/تنخفض بشكل هامشي مع الارتفاع/الانخفاض في النمو.</p> <p>متغير بنسبة 100%: أي أن نسبة الطلب على الموارد ترتفع بمعدل النمو نفسه.</p>	ثابت/متغير
	<p>خيارات الثابت والمتغير بنسبة 100% نسباً مئوية محددة سلفاً (0% و 100%) على التوالي. يحدد هذا العمود نسب المتغيرات المئوية في حال الضغط على خيار "متغير".</p>	نسبة التغير
	<p>تحدد أثر النمو السنوي بالنسبة إلى كل مسمى وظيفي مقارنة مع معدل النمو في الوزارة.</p>	نسبة أثر النمو
ارتفاع الإنتاجية السنوي		
<p>تحدّد بالاستناد إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الخبرات السابقة. • الخطط المستقبلية. • التحركات في القطاع/ سوق العمل • الأنظمة الجديدة. 	<p>تحدد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في إنتاجية القوى العاملة في الوزارة.</p>	العوامل المؤثرة في إنتاجية القوى العاملة في الوزارة/ الجهة الاتحادية.
	<p>جمل وعبارات مفتوحة</p>	
	<p>يحدد اتجاه الارتفاع/الانخفاض السنوي لكل عامل.</p>	الارتفاع/الانخفاض بحسب العوامل.

أثر الإنتاجية على الوظائف		
	المسمى الوظيفي	تحديد وظيفة وفئة مسمى الموظف في الوزارة.
	الفئة الوظيفية	الفئة الوظيفية التي تنتهي إليها وظيفة الموظف في الوزارة.
	الفئة الوظيفية	الفئة التي ينتمي إليها الموظف ضمن الفئة الوظيفية (إدارة تنفيذية، إشرافية، إلخ...)
	الثابت/المتغير	هو المعدل الذي على أساسه تتأثر إنتاجية القوى العاملة في الوزارة على كل مسمى وظيفي. هناك 3 خيارات متوفرة في " البيانات الرئيسية": <ul style="list-style-type: none"> • ثابت • متغير • متغير بنسبة 100%.
	نسبة التغير	نجد في خيارات الثابت والمتغير بنسبة 100% ، نسباً مئوية محددة سلفاً (0% و100%) على التوالي. يحدد هذا العمود نسب المتغيرات المئوية في حال الضغط على خيار "متغير". تدرج القيم العددية بالنسبة المئوية.
	نسبة أثر الإنتاجية	تحدد أثر الإنتاجية السنوية بالنسبة إلى كل مسمى وظيفي مقارنة مع معدل الإنتاجية في الوزارة.
التوقع بالعرض		
	المسمى الوظيفي	تحديد وظيفة وفئة الموظف في الوزارة.
	الفئة الوظيفية	الفئة الوظيفية التي ينتمي إليها الموظف في الوزارة.

	الفئة الذي ينتمي إليه الموظف ضمن الفئة الوظيفية (إشرافي، إدارة تنفيذية، مسؤول تنفيذي، إلخ...)	الفئة الوظيفية
	يشمل إحصاء موارد القوى العاملة الحالية	الإحصاء CY
	يتم نقل معدل النمو على أساس المسمى الوظيفي، الذي يحتسب في "أثر النمو على الوظائف"، إلى هذا العمود لأغراض التمثيل فقط.	معدل النمو
يتم الرجوع إليه أوتوماتيكياً استناداً	يتم نقل معدل الإنتاجية على أساس المسمى الوظيفي، الذي يحتسب في "أثر الإنتاجية على الوظائف"، إلى هذا العمود لأغراض التمثيل فقط.	معدل الإنتاجية
يتم احتسابه أوتوماتيكياً استناداً إلى المعادلة التالية: الارتفاع في الطلب = القوى العاملة في السنة الحالية/الماضية × ((1 + معدل النمو) / (1 + معدل الإنتاجية))n.	يحدد الارتفاع المتوقع في الطلب بالاستناد إلى معدل النمو ومعدل الإنتاجية.	الطلب
يتم احتسابه أوتوماتيكياً.	متطلبات القوى العاملة الإجمالية للسنة ذات الصلة. هو مجموع القوى العاملة في السنة الماضية والطلب المتزايد في السنة ذات الصلة.	الطلب المتوقع

7.2 التوقع بالعرض

تتبع مجموعة الأدوات هذه دورة بناء التوقعات تصاعدياً، ويشمل التوقع بالعرض ما يلي:

- الاتجاه في السنة الماضية (النمطية)
- العوامل الخارجية
- الآثار المستقبلية على العرض
- التوقع بالعرض

يتم تحديث أغلبية المدخلات ذات الصلة بعد إجراء تقييم دقيق لها.

يناط بمدير المشروع تعديل بعض من الحقول مثل قوائم القيم والصيغ، بحسب الضرورة.

يتضمن الجدول التالي كافة الحقول ضمن أدوات التوقع بالعرض والخصائص والمصادر ذات الصلة، التي يمكن من خلالها استنتاج القيمة الخاصة بالحقول.

المصدر	الخصائص	الحقل
اتجاه السنة الماضية		
	تحديد وظيفة ومستوى الموظف في الوزارة.	المسمى الوظيفي
	الفئة الوظيفية التي ينتمي إليها الموظف في الوزارة.	الفئة الوظيفية
	الفئة التي ينتمي إليه الموظف ضمن العائلة الوظيفية (إشرافي، مسؤول تنفيذي، إلخ...).	الفئة الوظيفية
	تدرج في عمود البيانات الخاصة بالعوامل المؤثرة في العرض في السنوات الثلاث التي تسبق السنة الحالية. تحدد القيمة بالعدد.	P1
	تدرج في العمود البيانات الخاصة بالعوامل المؤثرة في العرض في السنتين اللتين تسبقان السنة الحالية. تحدد القيمة بالعدد.	P2
	تدرج في العمود البيانات الخاصة بالعوامل المؤثرة في العرض في السنة الحالية. تحدد القيمة بالعدد.	P3
	يحدد الارتفاع/الانخفاض المتوقع في العرض، لأعراض مرجعية، بالاستناد إلى البيانات المدرجة في السنوات الثلاث الماضية. تطبق الصيغة النسب 1-2-3 للسنوات الثلاث الماضية ذات الصلة من أجل التوصل إلى معدل العرض المتوقع، حيث تطبق نسبة 3 للسنة الحالية/الأخيرة باعتبار أن احتمالات الحصول على اتجاه مماثل تكون أعلى في هذه الحال. يتم حسم المعدل المرجح عبر عدّ السنة الحالية للتوصل إلى نسبة ارتفاع/انخفاض العرض.	الاتجاه
العوامل الخارجية		
	تحدد مختلف العوامل الخارجية المؤثرة في العرض. يمكن إضافة عوامل جديدة.	العوامل الخارجية المؤثرة في العرض

	<p>تحدد على أساسها المعدلات بحسب السنة التي تؤثر العوامل الخارجية في عرض القوى العاملة للوزارة/ الجهة الاتحادية.</p> <p>تحدد القيم العددية بالنسب المئوية.</p>	معدلات ارتفاع/انخفاض العوامل بحسب السنة
الآثار المستقبلية على العرض		
	هي السنة التي تم خلالها إدراج البيانات.	السنة
	تحديد وظيفة ومستوى الموظف في الوزارة.	المسمى الوظيفي
	الفئة الوظيفية التي ينتمي إليها الموظف في الوزارة.	الفئة الوظيفية
	الفئة التي ينتمي إليها الموظف ضمن الفئة الوظيفية (إشرافية، إدارة تنفيذية، مسؤول تنفيذي، إلخ...)	الفئة الوظيفية
	توحيد أعمدة متعددة تحدد العوامل الداخلية التي تؤثر في حركة القوى العاملة ضمن الوزارة/الجهة الاتحادية.	العوامل الداخلية المؤثرة على العرض
	تدرج القيم العددية على شكل نسب مئوية.	
	يوجد في العمود خياران: نعم/ لا. إن كان الخيار "نعم"، ذلك يعني أن معدل العرض على الموارد في المسمى الوظيفي متأثر بفعل عوامل خارجية. إن كان الخيار "لا" فذلك يعني أن معدل العرض على الموارد في المسمى الوظيفي غير متأثر بفعل عوامل خارجية.	انطباق العوامل الخارجية
	تطبق العوامل الخارجية المرتبطة بالوزارة بحسب السنة على كل مسمى وظيفي، بالاستناد إلى الخيار المتاح ضمن عمود "انطباق العوامل الخارجية".	نسبة العوامل الخارجية

المجموع	يحدد مجموع نسبة الارتفاع/الانخفاض في العرض بالنسبة إلى كل مسمى وظيفي في السنة المختارة.	يظهر أوتوماتيكياً
التوقع بالعرض		
المسمى الوظيفي	يحدد مجموع نسبة الارتفاع/الانخفاض في العرض بالنسبة إلى كل مسمى وظيفي في السنة المختارة.	يظهر أوتوماتيكياً
التوقع بالعرض		
المسمى الوظيفي	تحديد وظيفة ومستوى الموظف في الوزارة.	
الفئة الوظيفية	الفئة الوظيفية التي ينتمي إليها الموظف في الوزارة.	
الفئة الوظيفي	الفئة التي ينتمي إليها الموظف ضمن الفئة الوظيفية (إشرافي، إدارة تنفيذية، مسؤول تنفيذي، إلخ...)	
الإحصاء CY	يشمل إحصاء موارد القوى العاملة الحالية	
العرض المتزايد	يحدد نسبة ارتفاع/انخفاض العرض على الموارد البشرية.	
ارتفاع/انخفاض العرض	هو معدل ارتفاع/انخفاض العرض في السنة الحالية بالاستناد إلى القوى العاملة في السنة الماضية ونسبة الارتفاع/الانخفاض المتوقعة.	
العرض المتوقع	هو العرض المتوقع بعد احتساب معدل الارتفاع/الانخفاض في السنة ذات الصلة.	

الفصل السادس
تحليل الفجوة
وتحديد الأولوية

المرحلة الخامسة

1. تحليل الفجوة وتحديد الأولوية

قد تكون نتائج احتياجات طلب ومستويات عرض القوى العاملة على مدار السنوات المقبلة ذات صلة لأيّ جهة فقط عند إجراء تحليل مقارنة بينهما وتحديد الفجوات. وتشير هذه الأخيرة إلى عدم التطابق الناشئ بين قوى العمل المطلوبة والقوى العاملة حالياً، ويمكن أن تشكل الفجوات من خلال عدد الموارد المطلوبة أو من توقعات الوظيفة.

يمكن تحديد الفجوات من خلال سيناريوهين:

- الفجوات بين الطلب المستقبلي المتوقع والعدد الحالي للموارد
- الفجوات بين الطلب المستقبلي المتوقع والعرض المستقبلي المتوقع

وقد تُظهر نتائج التحليل واحداً مما يلي:

- فجوة (عندما يكون العرض المتوقع أقل من الطلب المتوقع) تشير إلى وجود نقص مستقبلي في الموارد البشرية أو المهارات اللازمة. ومن المهم معرفة أيّ الوظائف المستهدفة ستحتوي فجوات، بحيث يكون التدريب أو التوظيف اللازم ضرورة.
- فائض (عندما يكون العرض المتوقع أقل من الطلب المتوقع) يشير إلى وجود زيادة مستقبلية في بعض فئات الموارد البشرية، وقد يتطلب اتخاذ الإجراءات. وقد تمثل البيانات الفائضة المهن أو المهارات غير المطلوبة في المستقبل أو غير المطلوبة ضمن المدى الزمني المستهدف.

سيتم تحديد الفجوات في الملف الشخصي بين الكفاءات، والمهارات والمتطلبات الديموغرافية الأخرى المستقبلية المتوقعة، وتصنيف القوى العاملة الموجودة في الوزارة/ الجهة الاتحادية.

بما أنّ تحليل الفجوات هو جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، فهو يزوّد الجهة بنظرة شاملة لمكانتها الحالية مقابل أهداف مواردها المستقبلية؛ وبالتالي إعداد البيئة للتركيز على إجراءات سدّ هذه الفجوات. ويُنتج ذلك مفهوم تحديد أولوية الفجوة، بما أنّ أيّ جهة تحتاج إلى تخطيط وضمان استخدام مواردها وبنيتها التحتية والوقت بطريقة فعّالة من شأنها أن تسفر عن نتائج فورية وفعّالة لسدّ الفجوة. وتؤدّي الحاجة إلى توجيه موارد الجهة بشكل بناء إلى تحديد أولوية الفجوات بحسب أهميتها وتأثير مخاطرها على النمو الشامل واستمرارية الجهة.

تعتبر هذه المرحلة عملية تحديد فجوات العُدّ والمهارات والمواهب. أما النتائج في نهاية هذه المرحلة فستكون:

- تحديد وتحليل الفجوات
- تحديد أولويات الفجوات

2. منهجية تحليل وتحديد أولوية الفجوة

فيما يلي موجز للمواصفات وأسس اختيارها:

2.1 فجوات الموارد البشرية

توفّر المنهجية المرنة لتحديد فجوة العدد للعرض والطلب لأيّ سنة مختارة. وقد تكون السنوات المختارة متباينة أيضاً. ويتم إعطاء المستخدم الخيار لتحديد السنة لتوقعات كلّ من الطلب والعرض. ويتم استبعاد تحديد الفجوات الحالية (الفجوات بين توقعات الطلب في سنة مقبلة والقوى العاملة الحالية) من هذه المنهجية.

2.2 تصنيف مخاطر الفجوات

تم اعتماد منهجية تصنيف الفجوات ضمن فئات، والتوصّل إلى مقياس أولوية المخاطر بناءً على الأهمية الوظيفية، وتصنيف المهارات لكلّ مسمى وظيفي بدلاً من عدد الفجوات. وتمّ التوصّل إلى مقياس أولوية المخاطر من مصفوفة احتمالات موحّدة للمعيارين المذكورين أعلاه على الشكل التالي:

مقياس أولوية المخاطر	تصنيف المهارات	الأهمية الوظيفية
مرتفع ☒	أساسيون	إلزامية
مرتفع ☒	متخصّصون	إلزامية
متوسّط	محترفون	إلزامية
متوسّط	تنفيذيون	إلزامية
مرتفع ☒	أساسيون	أساسية
مرتفع ☒	متخصّصون	أساسية
متوسّط	محترفون	أساسية
متوسّط	تنفيذيون	أساسية
متوسّط	أساسيون	أولية
متوسّط	متخصّصون	أولية
منخفض	محترفون	أولية
منخفض	تنفيذيون	أولية
متوسّط	أساسيون	أخرى/ متنوع
متوسّط	متخصّصون	أخرى/ متنوع
منخفض	محترفون	أخرى/ متنوع
منخفض	تنفيذيون	أخرى/ متنوع

إنّ توضع تصنيف مخاطر الفجوات لكلّ مسمّى وظيفي في القوى العاملة في الوزارة، يخضع للتعبئة التلقائية بناء على المنطق أعلاه.

2.3 فجوات الملف الوظيفي

هي فجوات المهارات والكفاءات والخصائص الديموغرافية، التي يتم تحديدها بناء على تصنيف القوى العاملة المطلوبة المسجلة لسنة مستقبلية، مقابل تصنيف القوى العاملة للسنة الحالية. ويتم وضع تقرير الاستثناء باستخدام تصنيف القوى العاملة، وتستخدم الخصائص الرئيسية التالية للقوى العاملة من أجل مزيد من التحليل والتخطيط:

1. العمر
2. النوع الاجتماعي
5. الموقع
8. الحد الأدنى من سنوات الخبرة
26. فئة التوظيف
27. فئة الموظف
11. تصنيف المهارات

2.4 فجوات تصنيف التحمّل

يتم تصنيف الفجوات الناتجة عن ذلك في العدد والملف الشخصي، وفقاً لمستويات التحمّل المقبولة لكلّ مسمّى وظيفي، أو فئة من الفئات الوظيفية. وقد تم ترميزها لونياً لفهم سريع وسهل لجديّة الفجوات مقابل كلّ مسمّى وظيفي. ويتغير تعريف مستويات التحمّل، بناء على طبيعة المسمّى الوظيفي في الوزارة/ الجهة الاتحادية وأهميته. يمكن أيضاً تعريف ذلك في كلّ نوع من سمات الملف الشخصي مقابل فئة المسمّى الوظيفي أو الفئة الوظيفية.

على سبيل المثال: بالنسبة إلى مدير إدارة التنمية الأسرية في المسمّى الوظيفي، يمكن تحديد مستويات التحمّل نظرياً على النحو التالي:

النسبة	درجة التحمّل	السمة
0% وما فوق	عادية	العدد
0 - 25%	منخفضة	
أقلّ من 25%	معدومة	
0%	عادية	العمر
0 - 40%	منخفضة	
أقلّ من 40%	معدومة	
0%	عادية	النوع الاجتماعي
0 - 50%	منخفضة	
أقلّ من 50%	معدومة	

في حالة كانت فجوات العدد، والفجوات المعدومة أو الفائضة 0% وما فوق فتكون درجة التحمل عادية، إذا كان الفرق يصل إلى 25 %، فستكون قدرة التحمل منخفضة. أما إذا كان الفرق فوق 25 %، فيتم تصنيف قدرة التحمل على أنها معدومة.

بالنسبة إلى فجوات الملف الشخصي في الأمثلة المذكورة أعلاه، فإن النسب المئوية الموجودة ستحدد مستويات التحمل. وبالتالي في المثل أعلاه، في حال حدوث انحراف نحو 50 % من مواصفات النوع الاجتماعي المطلوبة، فتكون منطقة تحمل منخفضة، أما كل انحراف يزيد عن 50 % فتكون قدرة التحمل معدومة.

يمكن للمستخدم تحديد التباين مقابل الفئة الوظيفية، وفي هذه الحالة، ينطبق مستوى التحمل على جميع المسميات الوظيفية في العائلة المعنية. إن الخيار العام لاختيار متغير تحمل منخفض واحد، والذي ينطبق على جميع القوى العاملة في الوزارة، متوفر أيضاً للمستخدم. إن الترميز اللوني من أجل العرض البصري للنتيجة النهائية للفجوة هو:

أزرق (ينطبق فقط على ثغرات العَدِّ الفائضة)	فوق 0 %
أخضر	0 %
أصفر	قدرة تحمل منخفضة
أحمر	قدرة تحمل معدومة

يُزود المستخدم بتسهيلات التقاط مستويات التحمل المتغيرة لكل مسمى وظيفي أو عائلة وظيفية على شكل 3 تقارير:

التقرير الأول – مستوى التحمل الموحد

يمكن استخدام هذا الخيار إذا أراد المستخدم تثبيت مستوى تحمل موحد في كل أقسام القوى العاملة.

التقرير الثاني – تحليل الفجوة الخاصة بالمسمى الوظيفي

يمكن استخدام هذا الخيار إذا أراد المستخدم تعريف مستويات تحمل مختلفة في مستوى المسمى الوظيفي وأنواع فجوات مختلفة في ظل كل مسمى وظيفي. بالنسبة إلى المسميات الوظيفية في حال عدم اعتماد الخيار، ينطبق حد التحمل الموحد.

التقرير الثالث – تحليل الفجوة الخاصة بالفئة الوظيفية

يمكن استخدام هذا الخيار إذا أراد المستخدم تعريف مستويات تحمل مختلفة في مستوى الفئة الوظيفية وأنواع فجوات مختلفة في ظل مجموعة وظيفية. بالنسبة إلى المجموعات الوظيفية في حال عدم اعتماد الخيار، ينطبق حد التحمل الموحد.

يتم إحصاء النسبة المئوية للفجوات مقارنة مع مستوى التحمل، وتحدد تلقائياً اللون ونسبة الأعمار مقابل كل سمة في المسمى الوظيفي، وبالتالي تشكل بيانات تحليل الفجوات.

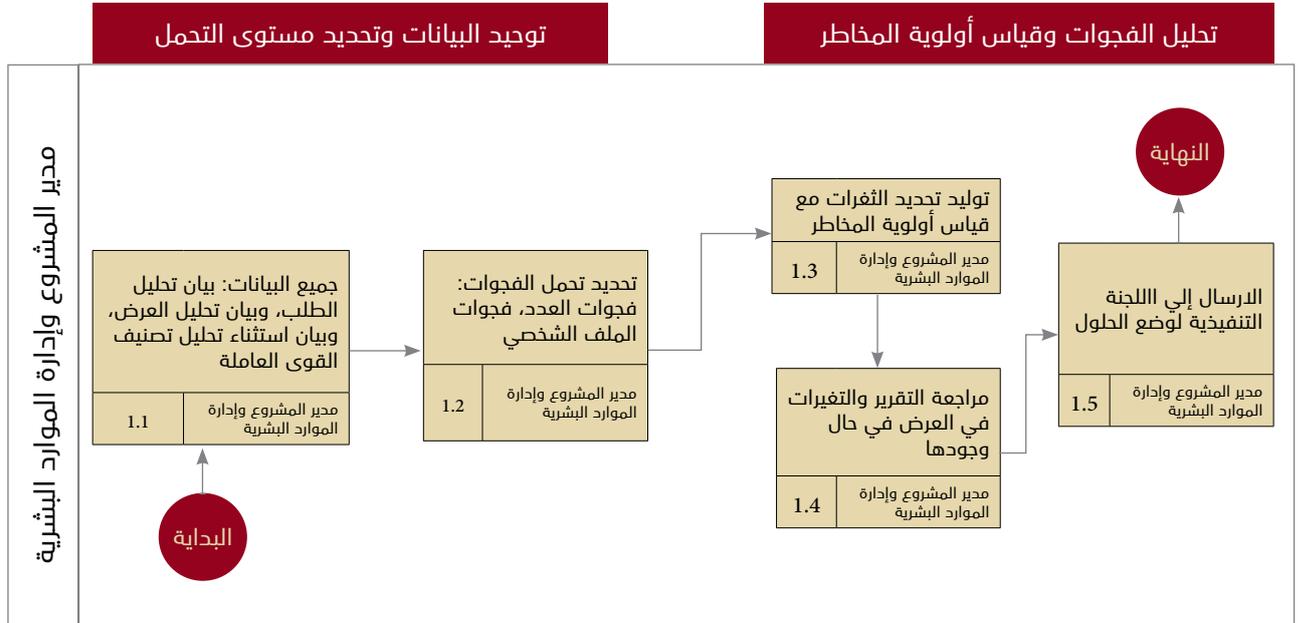
3. لمحة عامة على النشاط والمسؤوليات

يمكن توضيح عملية تحليل الفجوات وتحديد أولوياتها كما يلي:

- توحيد البيانات وتحديد مستوى التحمل
- تحليل الفجوات وقياس أولوية المخاطر

يتم تنفيذ العملية برمتها من قبل مدير المشروع، إلى جانب إدارة الموارد البشرية، وتقديمها إلى اللجنة التنفيذية لاتخاذ المزيد من الإجراءات الاستراتيجية.

يمكن توضيح تدفق الأنشطة على النحو التالي:



4. لمحة عامة عن النشاط والمسؤوليات

4.1 توحيد البيانات وتحديد مستوى التحدّل

عملية وضع نتائج توقعات العرض والطلب ونتائج استثناءات تصنيف القوى العاملة على منصّة مشتركة. ويتيح ذلك رؤية مشتركة لتقييم الوضع الحالي على كافة جوانب القوى العاملة في كلّ مستوى من المسمّيات الوظيفية في الوزارة / الجهة الاتحادية، وبالتالي تسهيل عملية اتخاذ القرار من قبل اللجنة التنفيذية. كما يجب الالتزام بالتعليمات والقواعد والأحكام.

الإرشادات التفصيلية

رقم النشاط	النشاط	وصف النشاط	الأشخاص المسؤولون
4.1.1	جمع البيانات	<p>المدخلات:</p> <p>(1) تقرير توقّع الطلب (2) تقرير توقّع العرض (5) تقرير استثناء القوى العاملة (تصنيف القوى العاملة) (8) مجموعة أدوات تحليل الفجوات</p>	إدارة الموارد البشرية
		<p>المخرجات:</p> <p>(1) جمع البيانات وإعدادها كما هو مطلوب لتحليل الفجوات</p>	
4.1.2	تحديد مستوى تحدّل الفجوة	<p>المدخلات:</p> <p>(1) جمع البيانات لتحليل الفجوات (2) مجموعة أدوات تحليل الفجوات</p>	1. مدير المشروع 2. إدارة الموارد البشرية
		<p>المخرجات:</p> <p>(1) مستويات تحدّل الفجوة النهائية</p>	

4.2 تحليل الفجوات وقياس أولوية المخاطر

عملية ونتائج توليد تصنيف الفجوة مقابل كل سمة في المسمى الوظيفي. وتوحيد كافة النتائج لكامل القوى العاملة في الوزارة التي تصوّر تصنيف الترميز اللوني في كل سمة. كما يضم التقرير التحليلي قياس أولوية المخاطر المولدة ذاتياً، والمخصصة لكل مسمى وظيفي، ثم يخضع تقرير تحليل الفجوات النهائي للمراجعة وتحديد الحلول اللازمة لسدّ الفجوة.

الإرشادات التفصيلية

رقم النشاط	النشاط	وصف النشاط	الأشخاص المسؤولون
4.2.1	إصدار تقرير تحليل الفجوة مع قياس أولوية المخاطر	<p>المدخلات:</p> <p>(1) بيانات موحّدة في مجموعة أدوات تحليل الفجوة. (2) مستويات تحمّل الفجوة المحدّدة.</p>	<p>1. مدير المشروع 2. إدارة الموارد البشرية</p>
		<p>المخرجات:</p> <p>(1) تقرير تحليل الفجوة للسنة المستقبلية المحدّدة</p>	
4.2.2	المراجعة والإصدار للجنة التنفيذية	<p>المدخلات:</p> <p>(1) تقرير تحليل الفجوة للسنة المستقبلية المحدّدة</p>	<p>1. مدير المشروع 2. إدارة الموارد البشرية</p>
		<p>المخرجات:</p> <p>(1) تقرير تحليل الفجوات الصادر للسنوات المحدّدة.</p>	

