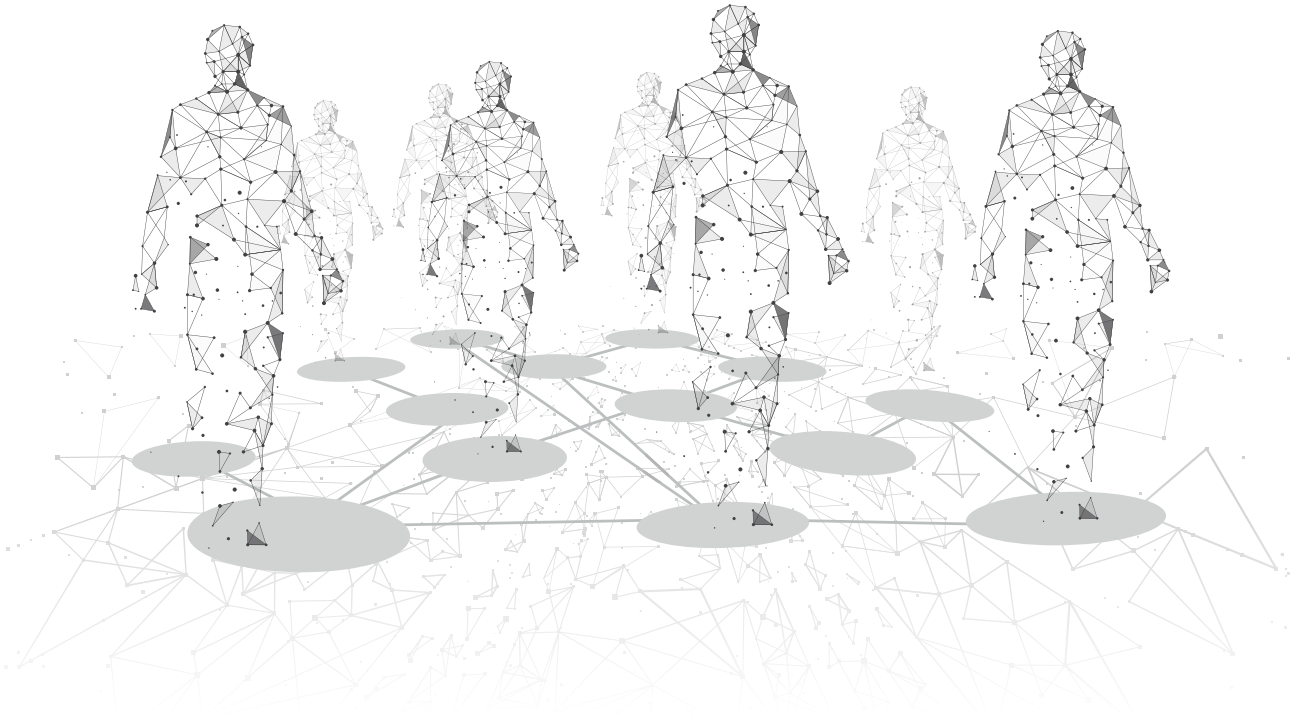
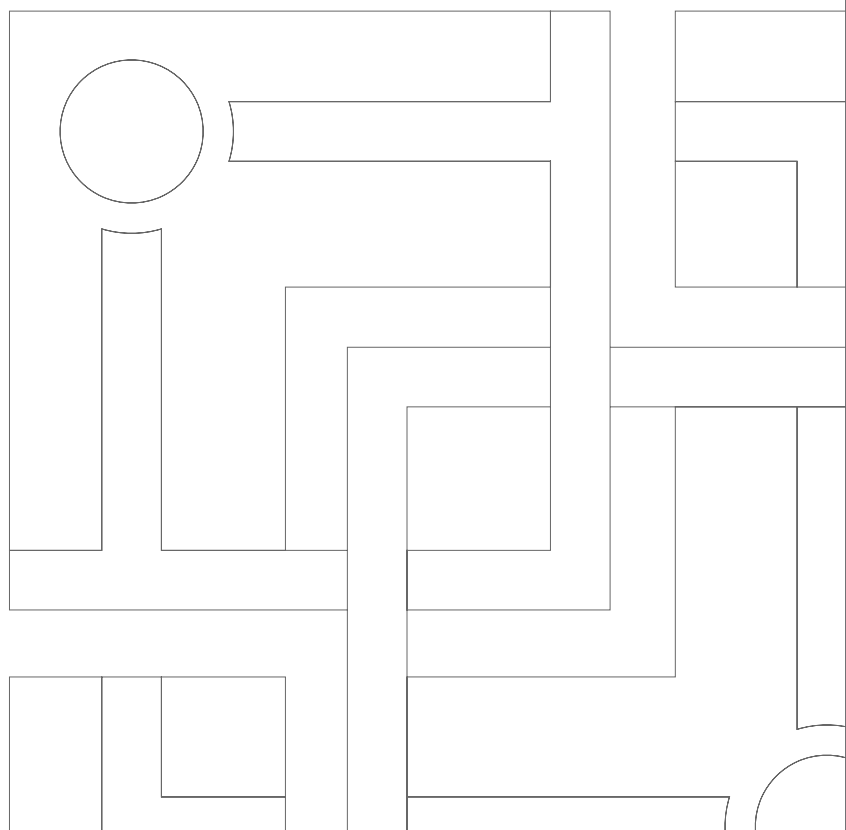
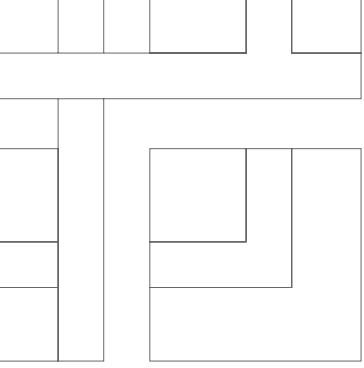




دليل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

الإصدار الأول لسنة 2020

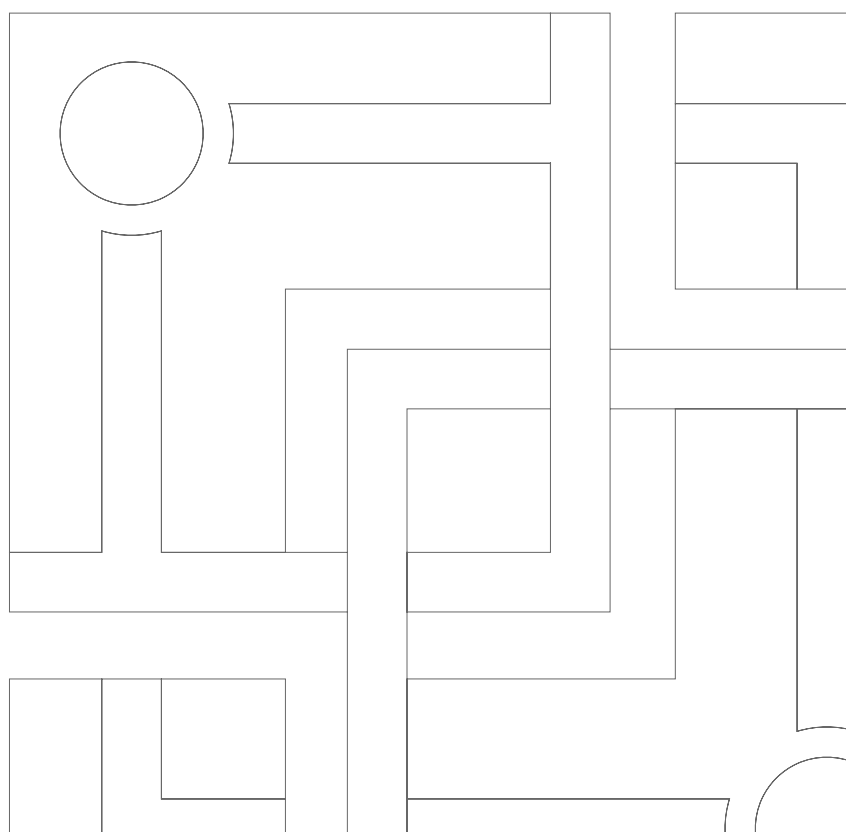




دليل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

© جميع حقوق النشر محفوظة لهيئة الموارد البشرية

تاريخ الإصدار: 2020 / 03 / 01 | مدة الحفظ: 3 سنوات | HRA-SPS-SP-M101-01



الفهرس

0

الملخص التنفيذي

6

1

الفصل الأول: المقدمة

9

- 1-1 المقدمة 10
- 2-1 تعريف وأهداف التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة 11
- 3-1 أهمية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة 12
- 4-1 المبادئ والركائز التصميمية للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة 14
- 5-1 المهام والمسؤوليات العامة 15

2

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

17

- 1-2 تعريف وأهداف التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة 18
- 2-2 إطار عمل وخطوات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة 19
- 3-2 المواءمة الاستراتيجية 22
- 4-2 تحليل العرض من القوى العاملة 26
- 5-2 تحليل الطلب على القوى العاملة 28
- 6-2 تحليل الفجوات في القوى العاملة 32
- 7-2 تطوير خطة العمل 37
- 8-2 التوظيف 42
- 9-2 المتابعة والمراقبة 44

3

الفصل الثالث: التوظيف

47

- 1-3 تعريف وأهداف التوظيف 48
- 2-3 مدخلات عملية التوظيف 49
- 3-3 اطار عملية التوظيف 50
- 4-3 مرحلة إعداد خطة التوظيف 51
- 5-3 مرحلة البحث عن المواهب 59
- 6-3 مرحلة دراسة طلبات التوظيف 66
- 7-3 مرحلة إجراء المقابلات والتقييم 68
- 8-3 مرحلة الاختيار 77
- 9-3 مرحلة مراقبة ومتابعة أداء عملية التوظيف 79

المخلص التنفيذي

ضمن جهود هيئة الموارد البشرية لتحقيق رؤيتها المتمثلة بتعزيز منظومة موارد بشرية متكاملة ذات كفاءة وفعالية وإنتاجية تنافسية، تم العمل على تطوير مجموعة من الأدلة الاستراتيجية الموحدة للموارد البشرية في إمارة أبوظبي استناداً إلى أفضل الممارسات المحلية والعالمية في إدارة الموارد البشرية، ومراعية لمستوى النضج المؤسسي لمختلف الجهات الحكومية في الإمارة.

تم تطوير الأدلة لتشمل ممارسات الموارد البشرية الرئيسية المطبقة لدى الجهات والمؤسسات الرائدة محلياً وعالمياً، حيث تتضمن شرحاً شاملاً وتفصيلياً لتلك الممارسات بالإضافة إلى تقديم التوصيات النصائح الإرشادية المتعلقة ببعض العمليات التي يختلف تطبيقها وفق توجه الجهة المعنية وسياق عملها.

يتناول هذا الدليل ممارسات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والتوظيف في حكومة أبوظبي، حيث يمثل المرجع الرئيسي والشامل لدى الجهات الحكومية في إمارة أبوظبي. ويتضمن الدليل منهجيات ومعايير وأسس موحدة وشاملة لمساعدة الجهات الحكومية في إمارة أبوظبي في إدارة ممارسات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والتي سيتم تناولها بالتفصيل ضمن فصول هذا الدليل.

يرجى الرجوع إلى اللائحة التنفيذية المعتمدة فيما يتعلق بالسياسات التي تحكم تطبيق ممارسات هذا الدليل، حيث تعتبر بنود اللائحة التنفيذية ملزمة في حال تعارضها مع أي من بنود الدليل.

محاور دليل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة



تعريفات المصطلحات الرئيسية

القانون	قانون رقم (6) لسنة 2016 بشأن الموارد البشرية في إمارة أبوظبي.
المجلس التنفيذي	المجلس التنفيذي للإمارة.
الهيئة	هيئة الموارد البشرية لإمارة أبوظبي.
الجهات الحكومية	الدوائر والهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة والمراكز والمجالس والصناديق وأية جهة أخرى تتبع الحكومة.
الرئيس	رئيس الجهة الحكومية ومن في حكمه.
التقسيمات التنظيمية	تشمل القطاع أو الإدارة أو القسم أو الوحدة أو مكتب.
إدارة الموارد البشرية	الإدارة أو القسم ضمن الهيكل التنظيمي للدائرة أو الجهة الحكومية الذي يختص بأعمال شؤون الموارد البشرية والشؤون الإدارية.
التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة	العملية المستمرة لتحديد الأعداد والإمكانات المطلوبة من القوى العاملة ومواءمتها للأهداف المؤسسية ومتطلبات الأعمال والمتطلبات التشريعية، وذلك من خلال تحديد الفجوة ما بين العرض والطلب على القوى العاملة ووضع خطط العمل اللازمة لمعالجة تلك الفجوة.
الموظف	الشخص المعين بقرار من السلطة المختصة بالتعيين للاضطلاع بمهام إحدى الوظائف الواردة في الموازنة العامة لدى جهة حكومية.
العرض على القوى العاملة	عملية تحليل وفحص العرض من القوى العاملة في الجهة من أجل فهم الأعداد والكفاءات المتاحة
الطلب من القوى العاملة	عملية تحليل احتياجات الجهة من القوى العاملة والكفاءات وفقاً لمخرجات المواءمة الاستراتيجية
تحليل العبء الوظيفي	عملية تحليل المهام المنفذة ودوافع المهام والوقت المستغرق لتمام كل مهمة من أجل تحديد الاحتياجات الوظيفية لدراسة أي تغيير في الهياكل التنظيمية.
التوظيف	عملية تحديد وتقييم وتوظيف الأعداد والإمكانات اللازمة من المواهب للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، أخذين بعين الاعتبار ملائمة مهارات وثقافة المواهب للمتطلبات المؤسسية والتشغيلية.
مراكز التقييم	أسلوب لتقييم كفاءات محددة مرتبطة بالوظيفة حيث يقوم المرشحين بنشاط أو عدة أنشطة في وقت زمني محدد بحضور عدد من المقيمين المؤهلين والتي تم تصميمها لقياس مستوى كفاءة المرشح مقارنة بالكفاءات المطلوبة للوظيفة. تتيح مراكز التقييم تحديد وتقييم إمكانات ومهارات وكفاءات المرشحين الفنية والقيادية والسلوكية



الفصل الأول

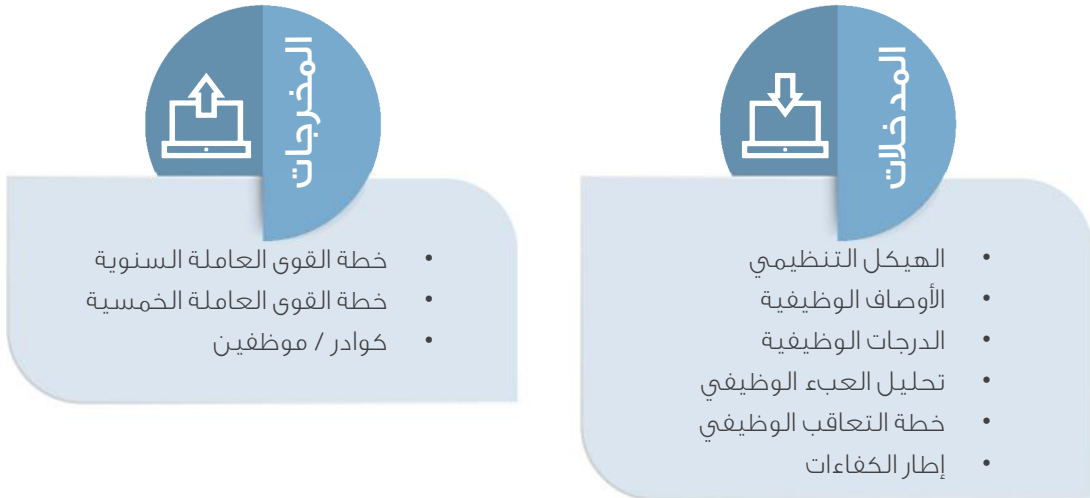
المقدمة

- 1-1 المقدمة
- 2-1 تعريف وأهداف التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
- 3-1 أهمية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
- 4-1 المبادئ والركائز التصميمية للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
- 5-1 المهام والمسؤوليات العامة

1-1 المقدمة

إن تحقيق الخطط الاستراتيجية للجهات وعلى كافة المستويات قائم بشكل جوهري على تطوير وتنمية الموارد البشرية وتطوير التشريعات الناظمة لعملها، ويهدف تحقيق رؤية الهيئة المتمثلة بتعزيز منظومة موارد بشرية متكاملة ذات كفاءة وفعالية وإنتاجية تنافسية لإمارة أبوظبي والتي تهدف رؤيتها إلى "مواصلة العمل على إقامة مجتمع واثق، آمن، وبناء اقتصاد تنافسي مستدام، منفتح عالمياً" واستناداً للتوجهات الاستراتيجية للإمارة جاء تطوير هذا الدليل وفقاً لأفضل الممارسات العالمية بما يكفل تعزيز قدرات الجهات الحكومية في إدارة مواردها البشرية ضمن أنظمة موارد بشرية تتسم بالكفاءة والفاعلية.

يمثل هذا الدليل المرجع الرئيسي والشامل لممارسات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والتوظيف لدى الجهات الحكومية في إمارة أبوظبي حيث تم تطوير مجموعة من المنهجيات والمعايير والأسس الموحدة والشاملة لمساعدة الجهات الحكومية في إمارة أبوظبي في إدارة ممارسات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بحيث يتناول هذا الدليل محورين مترابطين ويدعمان بعضهما وهي التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والتوظيف كما هو موضح في الشكل أدناه إذ سيتم تناول هذه المحاور بالتفصيل ضمن فصول هذا الدليل :



التوظيف



التخطيط
الاستراتيجي
للقوى العاملة

2-1 تعريف وأهداف التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: هي العملية المستمرة لتحديد الأعداد والإمكانيات المطلوبة من القوى العاملة ومواءمتها للأهداف المؤسسية ومتطلبات الأعمال والمتطلبات التشريعية، وذلك من خلال تحديد الفجوة ما بين العرض والطلب على القوى العاملة ووضع خطط العمل اللازمة لمعالجة تلك الفجوة.

التوظيف: هي عملية تحديد وتقييم وتوظيف الأعداد والإمكانيات اللازمة من المواهب للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، آخذين بعين الاعتبار ملائمة مهارات وثقافة المواهب للمتطلبات المؤسسية والتشغيلية.

أهداف التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة :

تحقيق الاستراتيجية وضمان سير العمليات: التخطيط المحكم للقوى العاملة هو أمر أساسي لملائمة الاحتياجات من القوى العاملة مع الأهداف والأولويات الاستراتيجية ومتطلبات العمليات للجهة

تحسين الكفاءة: تحديد الأعداد والإمكانيات المطلوبة من القوى العاملة هو أمر أساسي لتحقيق الكفاءة حسب توجهات حكومة الإمارات العربية المتحدة وأفضل الممارسات العالمية

تحديد المواهب المناسبة في المكان والوقت المناسب: تماشياً مع متطلبات بيئة العمل المتسارعة، فإنه من المهم أن يتم استقطاب العدد المناسب من المواهب الماهرة وتوزيعها على الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب من أجل تحقيق أهداف الجهة

الترويج للجهة كوجهة للتوظيف: من خلال اتباع إطار عمل منظم للتوظيف الذي يشكل حجر الأساس لتوفير تجربة سلسلة للمواهب المرشحة للتوظيف في الجهة والتي بدورها تروج للجهة كوجهة للتوظيف



الفصل الأول: المقدمة

3-1 أهمية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة



7

إن تطبيق نفس معايير التقييم للمرشحين سيعزز النزاهة ويقلل من التحيز ويوفر فرصاً متساوية واختياراً بناءً على المهارات والجدارة



تعزيز
النزاهة
وتقليل
التحيز

8

إن توظيف المواهب هي أول نقطة اتصال مع المرشحين. ومن خلال وجود عملية فعالة ومتسقة ستتمكن الجهة من ترويج نفسها كوجهة لاستقطاب وجذب المزيد من المواهب



الترويج
للجهة
كوجهة
للتوظيف

الفصل الأول: المقدمة

4-1 المبادئ والركائز التصميمية للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة



التركيز على القدرات

- إن فهم متطلبات الجهة المتعلقة بقدرات الأفراد على المدى القصير والطويل هو عامل أساسي في تخطيط القوى العاملة، حيث أن تحديد وتقييم تلك القدرات يشكل عاملاً أساسياً للتوظيف



الارتكاز على الأدلة والحقائق

- يجب دعم خطة القوى العاملة بالحقائق والأرقام والتحليلات والمقارنات المعيارية قدر الإمكان، بالإضافة إلى ذلك يجب استخدام أدوات مقابلات وتقييم موضوعية ذات معايير واضحة ومثبتة في عملية التوظيف



المواءمة مع الاستراتيجية والعمليات

- يهدف تخطيط القوى العاملة إلى تحقيق استراتيجيات الجهة والوفاء بمتطلباتها التشغيلية وتزويدها بمجموعة المهارات المطلوبة بالعدد المناسب وفي الوقت المناسب



الشمولية وتوزيع المسؤولية

- إن مساهمة الإدارة العليا وباقي الإدارات في عملية تخطيط القوى العاملة والتوظيف هي أمر أساسي لتحقيق الفوائد المتوقعة من العمليتين حيث يجب توزيع تلك المسؤولية على كافة الإدارات في الجهة



الديناميكية وقابلية التكيف للمتغيرات

- إن تخطيط القوى العاملة والتوظيف عمليتين مستمرتين ويجب أن تتكيفا مع احتياجات الجهة والعوامل الخارجية، ويجب وضع أدوات قياس ومتابعة مناسبة لتمكين الجهة من إجراء التحسين المستمر على كلتا العمليتين

5-1 المهام والمسؤوليات العامة

فريق الموارد البشرية

- تحليل العرض والطلب على القوى العاملة وتحليل الفجوات
- تطوير الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة
- تحديد مستهدفات التوظيف بحسب الفئات الوظيفية
- تطوير خطط التوظيف
- إدارة عملية التوظيف
- التنسيق مع الإدارات المعنية خلال عملية التوظيف



الإدارة العليا في الجهة

- تحديد التوجهات الاستراتيجية للقوى العاملة وتحديد مستهدفات التوظيف
- تحديد الميزانيات المالية للقوى العاملة
- مراجعة واعتماد الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة داخلياً
- مراجعة واعتماد خطط التوظيف



هيئة الموارد

- تحديث وإدارة دليل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
- تقديم الدعم والإرشاد للجهات الحكومية في إمارة أبوظبي حول ممارسات الدليل
- وضع الأنظمة والآليات لدعم عملية التخطيط للقوى العاملة





الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

- 1-2 تعريف وأهداف التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
- 2-2 إطار عمل وخطوات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
- 3-2 المواءمة الاستراتيجية
- 4-2 تحليل العرض من القوى العاملة
- 5-2 تحليل الطلب على القوى العاملة
- 6-2 تحليل الفجوات في القوى العاملة
- 7-2 تطوير خطة العمل
- 8-2 التوظيف
- 9-2 المتابعة والمراقبة

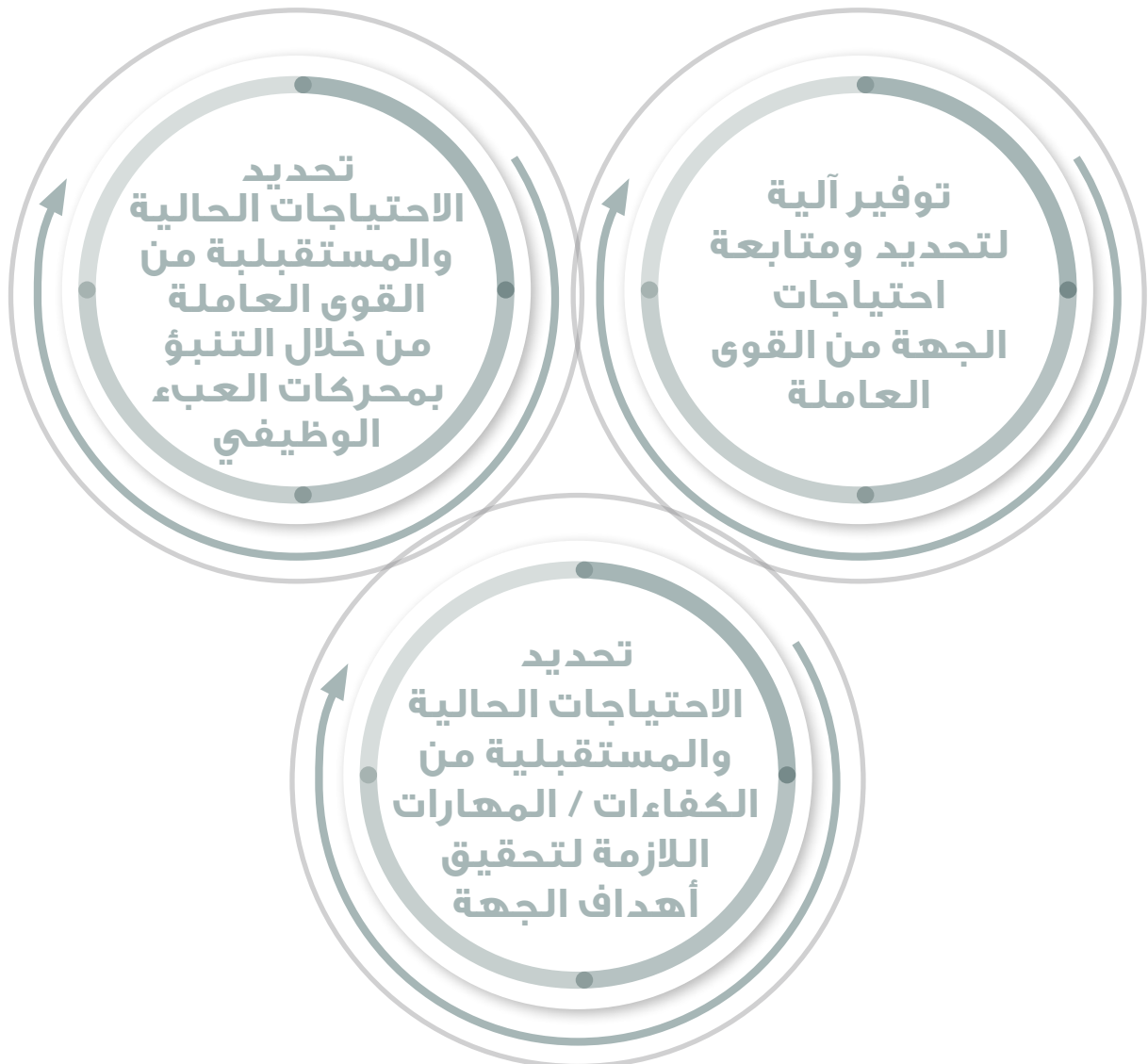
الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

1-2 تعريف وأهداف التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

تعريف التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة:

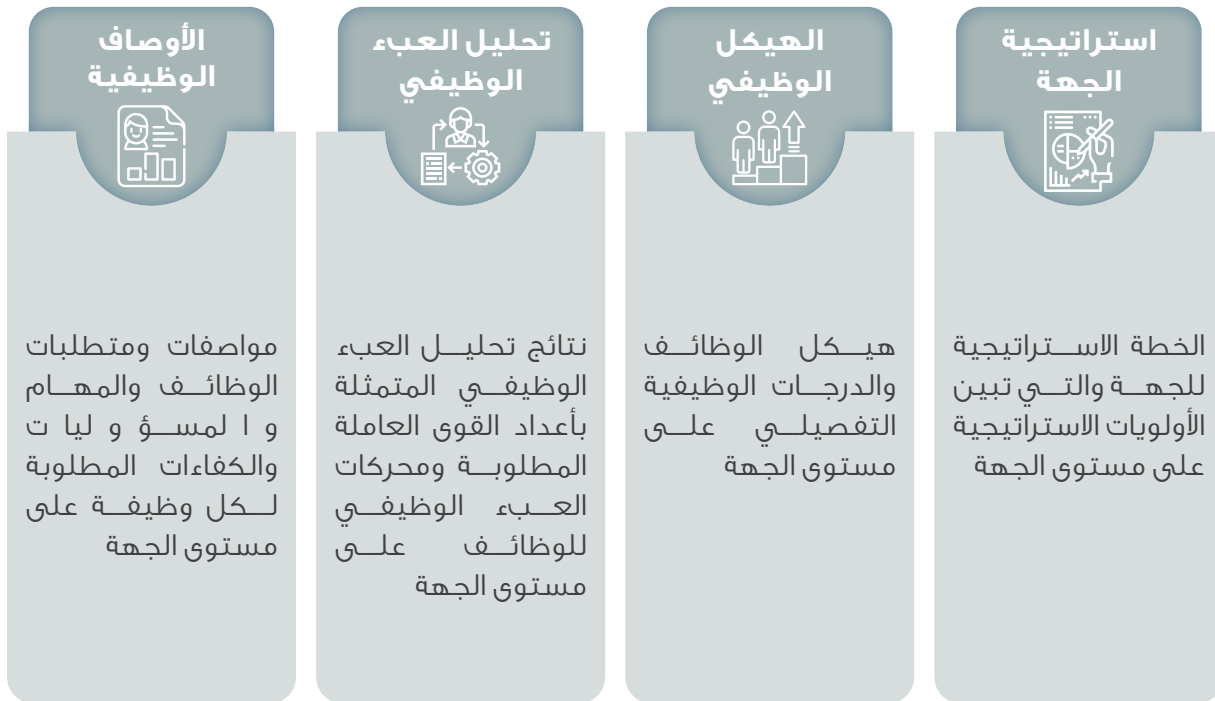
هي العملية المستمرة لتحديد الأعداد والكفاءات المطلوبة من القوى العاملة ومواءمتها للأهداف المؤسسية ومتطلبات الأعمال والمتطلبات التشريعية، وذلك من خلال تحديد الفجوة ما بين العرض والطلب على القوى العاملة ووضع خطط العمل اللازمة لسد تلك الفجوة.

أهداف التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة:



مدخلات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة على مجموعة من المدخلات الأساسية وهي:



بالإضافة إلى المدخلات الرئيسية الواردة أعلاه، يتم الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعلومات التي تدخل في تخطيط القوى العاملة مثل خطة التعاقب الوظيفي وقائمة الوظائف الحرجة بالإضافة إلى التقارير الداخلية والخارجية المتعلقة

2-2 إطار عمل وخطوات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

إطار عمل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة:

كون إطار عمل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة من مجموعة من العناصر الرئيسية التي يجب مراعاتها لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة والمتمثلة على النحو التالي: فترة التطبيق:

الشكل التوضيحي (أ): إطار عمل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة



المواءمة الاستراتيجية:

يتم خلال هذه المرحلة مواءمة متطلبات الجهة من القوى العاملة وفقاً للتوجه الاستراتيجي للجهة والمؤشرات العامة للقوى العاملة



تحليل العرض من القوى العاملة:

هي عملية تحليل وفحص العرض من القوى العاملة في الجهة من أجل فهم الأعداد والكفاءات المتاحة



تحليل الطلب على القوى العاملة:

يتم خلال هذه المرحلة تحليل احتياجات الجهة من القوى العاملة والكفاءات وفقاً لمخرجات المواءمة الاستراتيجية



تحديد الفجوات في القوى العاملة:

يتم خلال هذه المرحلة تحديد الفجوات في القوى العاملة جراء الفرق بين العرض والطلب على القوى العاملة



تطوير خطة العمل:

يتم خلال هذه المرحلة بناء خطة العمل لسد الفجوات في القوى العاملة من أعداد وكفاءات على شكل خطة قوى عاملة



المتابعة والمراقبة لتنفيذ خطط العمل:

يتم خلال هذه المرحلة متابعة تنفيذ خطة القوى العاملة وتحديثها بشكل سنوي



الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

2-3 المواءمة الاستراتيجية

عند بدء العمل على التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة يجب التأكد من توفر الخطط الاستراتيجية والتشغيلية على مستوى القطاعات والإدارات في الجهة وذلك لتوضيح التوجه المستقبلي والأهداف والمبادرات التي يجب التركيز عليها وتوفير القوى العاملة والإمكانيات اللازمة لتحقيقها.

تتم المواءمة الاستراتيجية من خلال تحليل التوجه الاستراتيجي للجهة والأهداف التشغيلية للقطاعات بالإضافة إلى التوجهات / المؤشرات الرئيسية المؤثرة على القوى العاملة وذلك لفهم المتطلبات المؤسسية للجهة من القوى العاملة والكفاءات التي تمكّنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية.



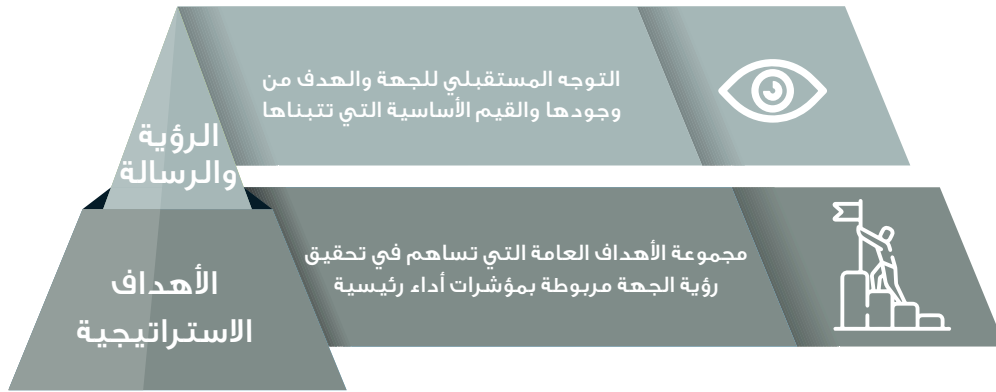
تحليل تأثير الاستراتيجية على القوى العاملة

تعتبر الاستراتيجية المؤسسية للجهة العنصر الأساسي والموجه لجميع عمليات الجهة، ففيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة فهي تشكل دليلاً استرشادياً لمحاكاة والتنبؤ بالتغيرات على تكوين القوى العاملة من أعداد وكفاءات.

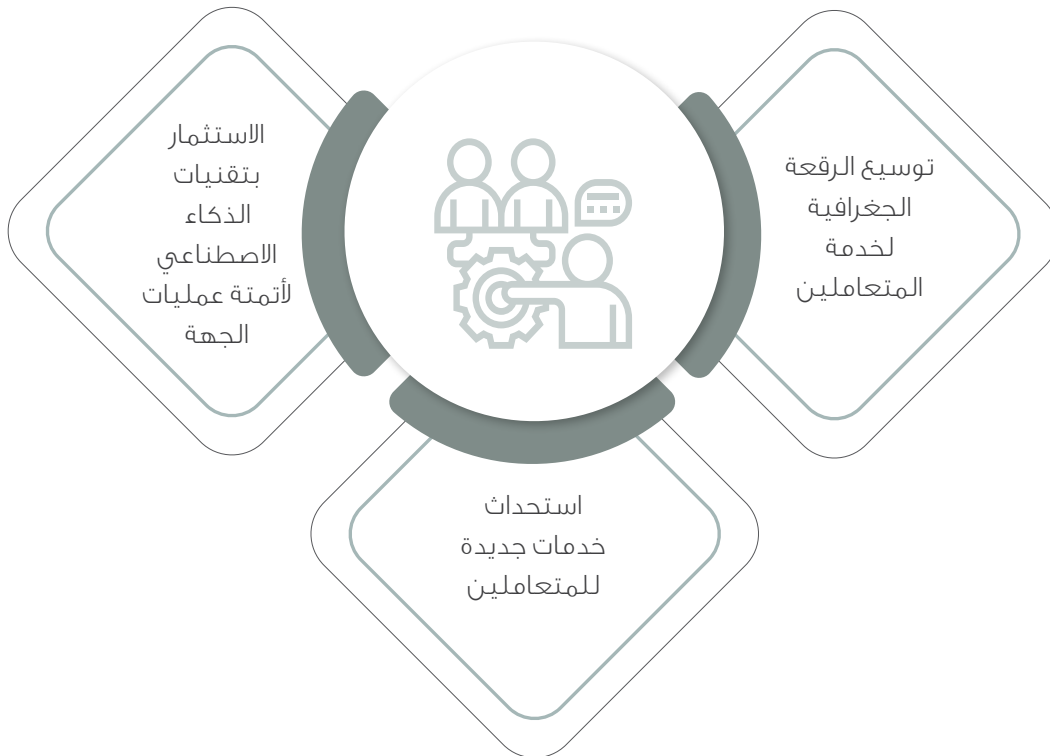
يتم خلال هذه العملية فهم التغيرات في استراتيجية الجهة والتأثير العام على القوى العاملة من حيث الأعداد والكفاءات / المهارات المطلوبة، والذي قد يتمثل بتغيرات في محركات العبء الوظيفي التي تؤثر بشكل مباشر في أعداد القوى العاملة أو إدخال متطلبات جديدة من الكفاءات.

وتتم عملية تحليل تأثير الاستراتيجية على القوى العاملة من خلال تحليل الأهداف الاستراتيجية على مستوى الجهة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل التوضيحي (2): تحليل الأهداف الاستراتيجية (مثال توضيحي)



التوجهات الاستراتيجية المؤثرة على تكوين القوى العاملة



الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

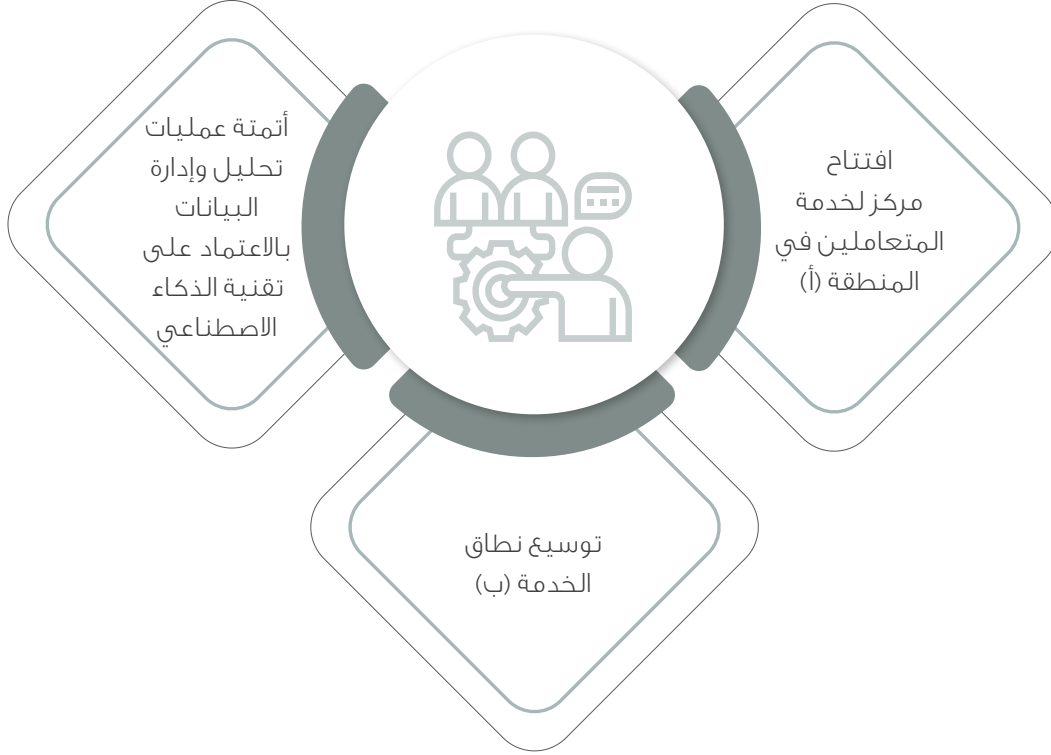
3-2 المواءمة الاستراتيجية (تابع)

تحليل تأثير العمليات على القوى العاملة

يتم خلال هذه العملية فهم التغييرات في العمليات المستمدة من الخطط السنوية والأهداف ونموذج التشغيل والتكنولوجيا والمبادرات على مستوى الإدارات وتأثيرها العام على محركات العبء الوظيفي التي تؤثر بشكل مباشر في أعداد القوى العاملة ومتطلبات الكفاءات. وتتم عملية تحليل تأثير العمليات على القوى العاملة من خلال تحليل الأهداف التشغيلية والمبادرات والمشاريع الرئيسية على مستوى الجهة، كما هو موضح في الشكل التالي:



المبادرات التشغيلية المؤثرة على تكوين القوى العاملة

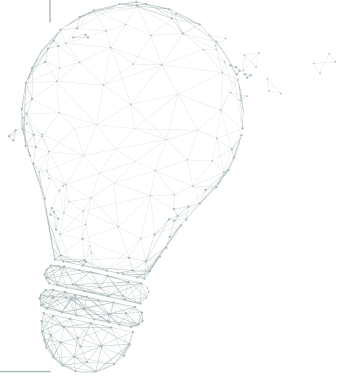


تحليل التوجهات / المؤشرات الرئيسية المؤثرة على القوى العاملة

تحديد العوامل الرئيسية التي تقود التغييرات في متطلبات القوى العاملة للوظائف المختلفة، والتنبؤ بالتوجهات والتغيرات المستقبلية التي تساهم في التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة مثل التغيرات الديمغرافية والتغيرات المتعلقة بالتخصصات التعليمية والخبرات بالإضافة إلى التوجهات المتعلقة بالتطور التكنولوجي وأساليب العمل ومصادر الحصول على القوى العاملة إلخ.

فيما يتعلق بالتغيرات المتعلقة بأساليب العمل فقد تتضمن العمل عن بعد أو العمل الجزئي وغيرها من أساليب العمل التي قد تؤثر على تكوين القوى العاملة والمهارات المرتبطة بها.

- يجب مواصلة دورة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة مع دورة التخطيط السنوي في الجهة
- يتم جمع المعلومات حول الاستراتيجيات التشغيلية السنوية للقطاعات من خلال المقابلات مع مدراء القطاعات لتحليل التأثير التشغيلي على القوى العاملة
- يتم تحديد الاتجاهات العامة للقوى العاملة على هيئة مؤشرات مثل معدلات الدوران الوظيفي أو المؤشرات المتعلقة بتدوير المواهب المتميزة لتمكين الجهة من التنبؤ بها بناءً على تحليل الاتجاهات السابقة من عن طريق المعلومات التاريخية أو من خلال توفيرها من قبل القطاع / الإدارة المعنية



الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

4-2 تحليل العرض من القوى العاملة

تحليل العرض من القوى العاملة ضمن الجهة:

يتم العمل على تحديد العرض من القوى العاملة المتمثل بالأعداد والكفاءات المتوفرة حالياً في الجهة بالإضافة التغيرات المستقبلية المتوقعة في العرض من خلال التنبؤ بحركة مؤشرات القوى العاملة.

يتم الاستناد إلى مجموعة من المصادر أثناء تحليل العرض على القوى العاملة ومنها:



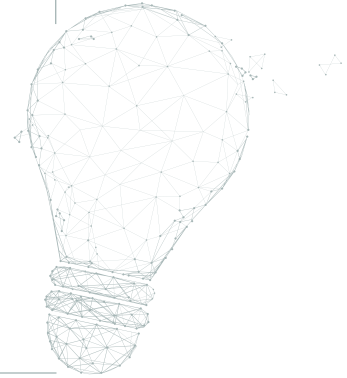
- معدل الدوران الوظيفي
- نسبة التوظيف
- معدل الترقيات

للتنبؤ بالتغيرات على العرض من القوى العاملة يتم الرجوع إلى البيانات التاريخية المتعلقة بمؤشرات القوى العاملة المذكورة سابقاً، حيث تعطي تلك المؤشرات انطباعاً عاماً حول معدلات الارتفاع أو الانخفاض في أعداد القوى العاملة.

تحليل العرض من القوى العاملة ضمن سوق العمل (خطوة اختيارية):

ينصح بتحليل العرض من القوى العاملة ضمن سوق العمل كخطوة اختيارية، حيث يتم تحديد الكفاءات والخبرات والتخصصات المتوفرة من القوى العاملة ضمن سوق العمل من خلال اللجوء إلى دراسات سابقة أو مصادر رسمية للبيانات المتعلقة بسوق العمل والاتجاهات العامة المؤثرة على تكوين القوى العاملة محلياً وعالمياً.

- يمكن محاكاة أو التنبؤ بالعرض من القوى العاملة بناءً على البيانات التاريخية والأهداف الاستراتيجية للجهة حيث يمكن عرضها على شكل جداول إكسل (Excel)
- تعد جودة بيانات الموارد البشرية وسجلاتها ضرورية لنجاح تحليل العرض من القوى العاملة
- يمكن الوصول إلى التقارير والدراسات المختلفة المتعلقة بالعرض من القوى العاملة في سوق العمل من خلال المصادر الموثوقة عبر شبكة الإنترنت والجهات الحكومية المعنية



الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

5-2 تحليل الطلب على القوى العاملة

تحليل الطلب على القوى العاملة:

وفقاً لمخرجات المواءمة الاستراتيجية وتحديد المؤشرات العامة لاحتياجات الجهة المستقبلية من القوى العاملة والكفاءات، يتم العمل على تحليل الطلب على القوى العاملة من خلال نتائج تحليل العبء الوظيفي والتي عادة ما تتم أثناء عملية التصميم التنظيمي، ومع ذلك يجب تحديث نتائجها لتعكس التغييرات على الاستراتيجية والعمليات والتي يجب مواءمتها على مستوى الوظائف. بالإضافة إلى ذلك يتم تحديد المتطلبات المستقبلية من الكفاءات وتعيينها على مختلف الوظائف في الجهة.

التنبؤ بالطلب المستقبلي على القوى العاملة:

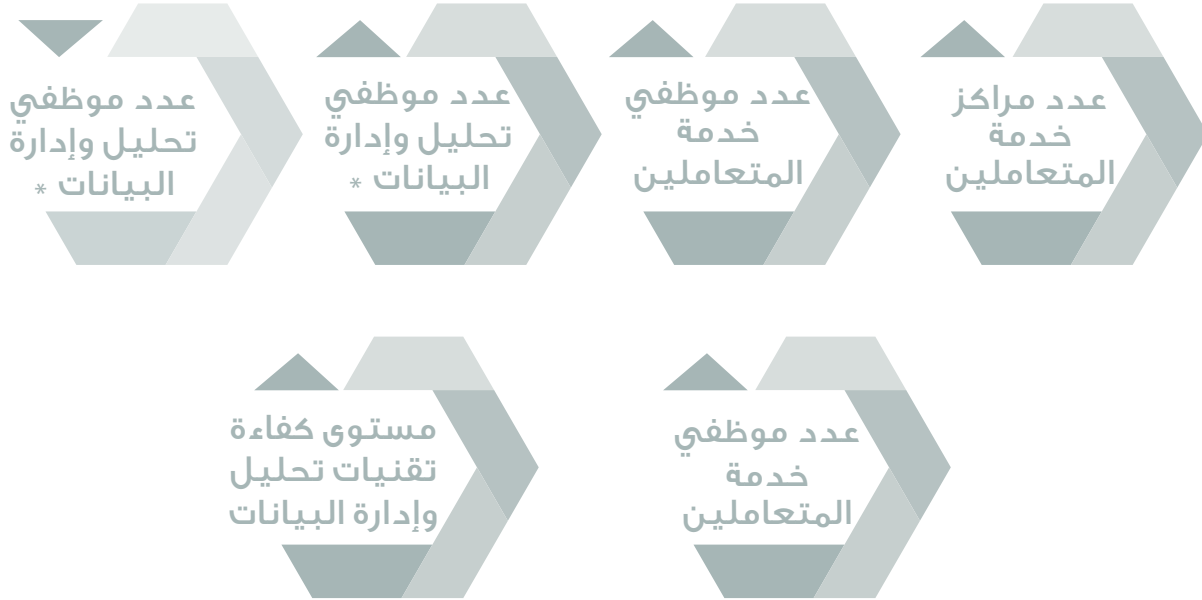
يتم التنبؤ بالطلب المستقبلي على القوى العاملة من خلال التنبؤ بالتغيرات المتوقعة على محركات العبء الوظيفي المرتبطة بالأنشطة الوظيفية على مستوى الوظائف، وبعد أن يتم تحديد نسبة التغير في محركات العبء الوظيفي يتم إدخالها ضمن نموذج تحليل العبء الوظيفي (الرجاء الرجوع إلى الدليل الموحد للتصميم التنظيمي) لتحديد الأعداد المطلوبة من القوى العاملة. مثال توضيحي:

الشكل التوضيحي (4): تأثير التغيرات في محركات العبء الوظيفي على أعداد القوى العاملة (مثال توضيحي)

المحركات والعوامل المؤثرة في العبء



تأثير التغير في المحركات على القوى العاملة



* إن تأثير أتمتة العمليات على القوى العاملة يرتبط بمستوى عبء العمل المتوقع جراء محركات أخرى حيث إذا ارتفع مستوى أتمتة عمليات تحليل وإدارة البيانات دون زيادة حجم البيانات أو العمليات التي يجب إدارتها وتحليلها فهو أمر قد يستدعي انخفاض عدد موظفي تحليل وإدارة البيانات ورفع مستوى كفاءة الموظفين المتبقين. أما في حال زيادة حجم البيانات أو العمليات التي يجب إدارتها وتحليلها فقد يتطلب الأمر زيادة عدد الموظفين أو الإبقاء على العدد الحالي مع التركيز على رفع مستوى كفاءتهم.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

5-2 تحليل الطلب على القوى العاملة (تابع)

المقارنة المعيارية للقوى العاملة (خطوة اختيارية):

ينصح بإجراء المقارنة المعيارية لمعدلات الإنتاجية وأعداد القوى العاملة في الجهات المماثلة (إن وجدت) للتحقق من صحة نتائج تحليل الطلب على القوى العاملة، بالإضافة إلى نتقيح النتائج من قبل الجهة ضمن لجنة والتي تعد من الممارسات التي ينصح بها لتحسين نتائج عملية التنبؤ بالطلب على القوى العاملة في الجهة.

يتم إجراء المقارنة المعيارية عن طريق بحوث أولية أو ثانوية بغرض التعرف على أبرز المؤشرات المتعلقة بالقوى العاملة ضمن الجهات المقارنة، حيث تتم البحوث الأولية من خلال التواصل المباشر مع الجهات المحددة وجمع البيانات المطلوبة. وتعتمد البحوث الثانوية على معلومات يتم جمعها من مصادر مختلفة مثل شبكة الإنترنت وتختلف عن الأبحاث الأولية من ناحية دقة وصحة المعلومات التي يتم جمعها.

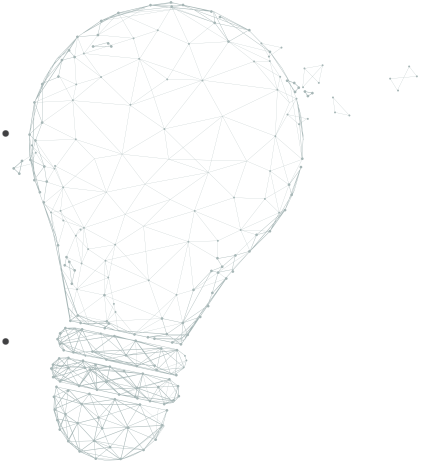
يجب مراعاة مجموعة من العوامل لتحديد مجموعة الجهات المقارنة والتي قد تتضمن (مجال العمل والاختصاصات، والتوجه الاستراتيجي، والحجم، والموقع). يوضح الشكل التالي نموذج المقارنة المعيارية الذي يتم من خلاله عرض نتائج الدراسة:

الشكل التوضيحي (5): نموذج المقارنة المعيارية (مثال توضيحي)

نطاق المقارنة	جهة المقارنة 1	جهة المقارنة 2	جهة المقارنة 3
نسبة التوطين على الفئات الوظيفية	90%	85%	97%
نسبة الوظائف المساندة للوظائف	1:4	1:5	1:3
نسبة الوظائف الإشرافية للوظائف التنفيذية	1:10	1:7	2:1
نسبة الذكور للإناث	1:1	1:2	2:1
عدد الموظفين في قطاع العمليات	200	170	100

* إن بنود نطاق المقارنة المذكورة أعلاه هي لغايات التوضيح وليست للحصر، حيث يمكن تطبيق خيارات متعددة لنطاق المقارنة وفقاً لاحتياجات الجهة.

- إذا لم تتوفر بيانات معينة للتنبؤ بعبء العمل والأعداد المطلوبة في المستقبل فيجب الاعتماد على افتراضات منطقية لحجم العمل المتوقع
- يجب أخذ بعين الاعتبار أثناء التنبؤ بالطلب المستقبلي على القوى العاملة أمور مثل الأتمتة المحتملة للعمليات وتحسين سير العمليات وتحديد خيارات مصادر الاستقطاب (التوظيف من خارج الجهة أو الاعتماد على موظفي الجهة)
- لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على المقارنة المعيارية في تحديد الطلب على القوى العاملة حيث أن ترتبط تلك المؤشرات بعوامل مختلفة خاصة بالجهة المقارنة والتي من الصعب أن تتوافق بشكل كامل مع خصائص الجهة مثل البيئة / الثقافة التنظيمية وأسلوب العمل ومستوى أتمتة العمليات إلخ.
- يتطلب قياس حجم القوى العاملة اختياراً دقيقاً لمجموعة المقارنة المعيارية مما يضمن المقارنة مع جهات مشابهة من حيث القطاع ومستوى النضج المؤسسي



الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

6-2 تحديد الفجوات في القوى العاملة

تحليل الفجوة في أعداد القوى العاملة:

بعد إتمام عملية تحليل العرض والطلب على القوى العاملة يتم العمل على تحديد الفجوة في القوى العاملة من خلال مقارنة نتائج العرض والطلب على أعداد القوى العاملة والكفاءات.

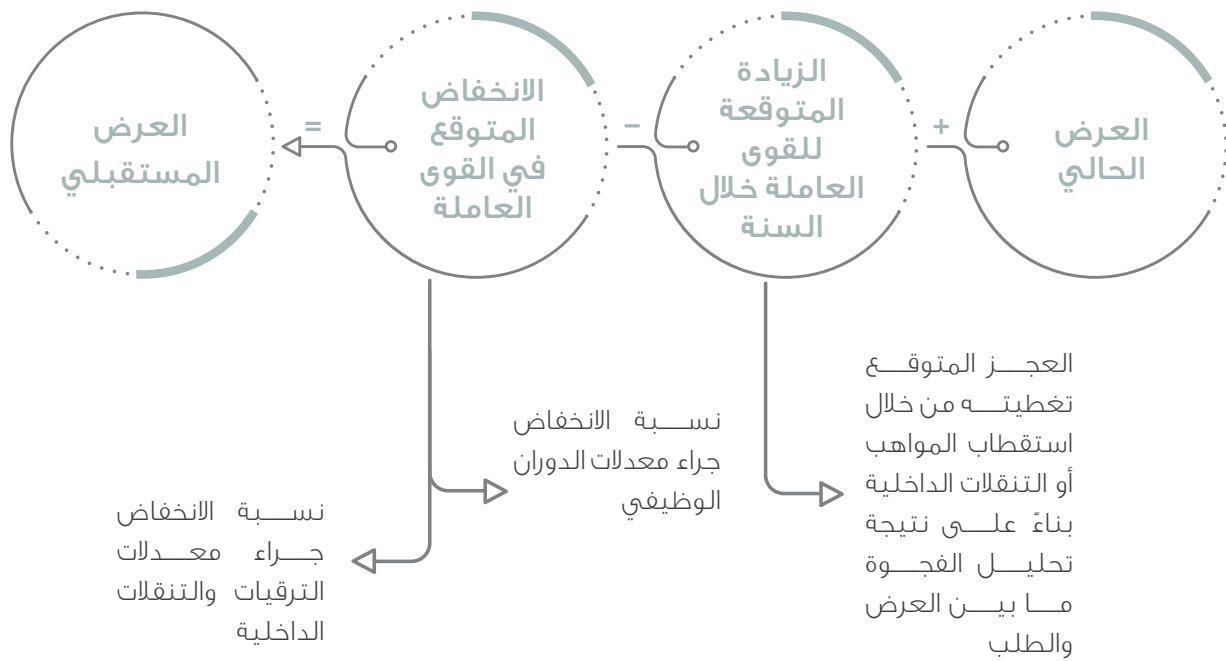
يتم تحديد الفجوة في أعداد القوى العاملة على مستوى الوظائف من خلال احتساب الفرق بين العرض والطلب وفق المعادلة التالية:



يتم عرض نتائج تحليل الفجوة في أعداد القوى العاملة ضمن النموذج التالي:

الشكل التوضيحي (6): نموذج تحليل الفجوة في أعداد القوى العاملة (مثال توضيحي)

الفجوة	الطلب	العرض	الوظيفة	القسم	الإدارة	القطاع
3-	5	2	اختصاصي تدريب و تطوير	إدارة المواهب	الموارد البشرية	الخدمات المساندة
2+	1	3	اختصاصي إدارة أداء وظيفي	إدارة المواهب	الموارد البشرية	الخدمات المساندة
0	1	1	ضابط تصميم تنظيمي	التصميم التنظيمي	الموارد البشرية	الخدمات المساندة



الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

6-2 تحديد الفجوات في القوى العاملة (تابع)

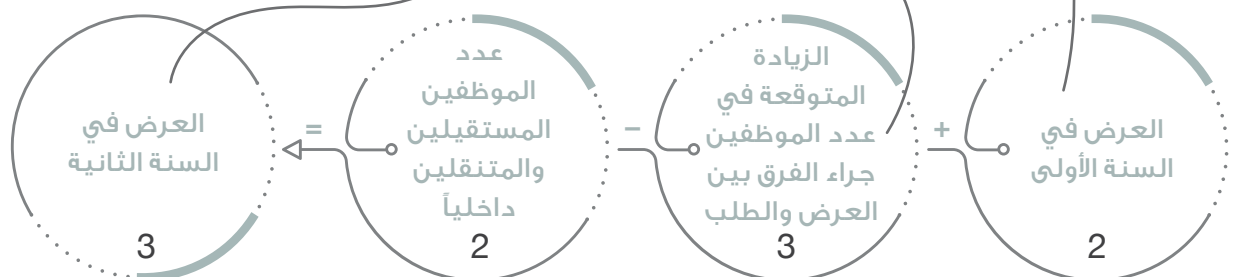
وبناءً على مخرجات معادلة التنبؤ بالعرض المستقبلي يتم تحديد أعداد القوى العاملة المتوقعة خلال الخمس سنوات القادمة ضمن النموذج التالي:

تم تطوير المثال التالي بناءً على الافتراضات التالية:

- العرض في السنة الأولى = 2
- الطلب في السنة الأولى = 5
- استقالة موظف خلال السنة الأولى
- ترقية موظف خلال السنة الأولى
- ثبات الطلب خلال الثلاث سنوات الأولى
- انخفاض الطلب إلى 4 في السنة الرابعة والخامسة

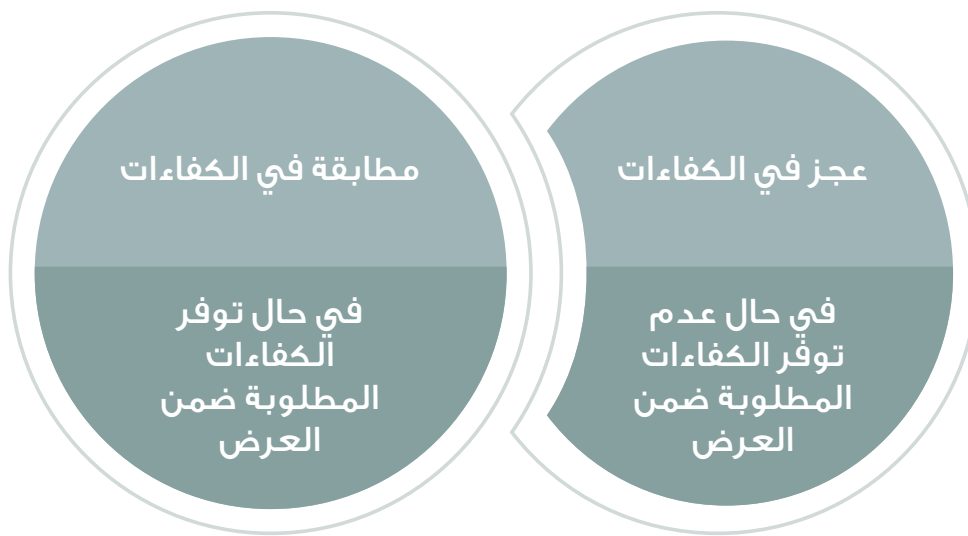
الشكل التوضيحي (7): نموذج التنبؤ بأعداد القوى العاملة والفجوة لخمس سنوات (مثال توضيحي)

السنة الأولى		السنة الثانية		السنة الثالثة		السنة الرابعة		السنة الخامسة		الوظيفة
الطلب	العرض	الطلب	العرض	الطلب	العرض	الطلب	العرض	الطلب	العرض	
5	2	5	3	5	5	5	5	4	4	الوظيفة
3-		2-		0		1+		0		الفجوة



تحليل الفجوة في كفاءات القوى العاملة:

بعد إتمام عملية تحليل العرض والطلب يتم العمل على تحديد الفجوة في كفاءات القوى العاملة من خلال مقارنة نتائج العرض والطلب على الكفاءات. يتم تحديد الفجوة في كفاءات القوى العاملة على مستوى الوظائف من خلال تحديد الكفاءات المطلوبة لتحقيق أهداف الجهة الاستراتيجية والتشغيلية والتي تتواءم مع توجهات سوق العمل ومقارنتها بالكفاءات الموجودة ضمن الجهة وتمثيل نتائج تحليل الفجوة بأحد الاحتمالات التالية ضمن نموذج تحليل الفجوة في الكفاءات:



الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

6-2 تحديد الفجوات في القوى العاملة (تابع)

يوضح المثال التالي نموذج تحليل الفجوة في الكفاءات على مستوى الوظائف:

الشكل التوضيحي (8): نموذج تحليل الفجوة في كفاءات القوى العاملة (مثال توضيحي)						
القطاع	الإدارة	القسم	الوظيفة	العرض	الطلب	الفجوة
الخدمات المساندة	الموارد البشرية	إدارة المواهب	اختصاصي تدريب و تطوير	• إدارة البرامج التدريبية	• إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية	• تحليل الاحتياجات التدريبية
الخدمات المساندة	الموارد البشرية	إدارة المواهب	اختصاصي إدارة أداء وظيفي	• إدارة الأداء الوظيفي	• إدارة الأداء الوظيفي	• لا يوجد فجوة

للتنبؤ بالكفاءات والفجوة للخمس سنوات القادمة يتم مقارنة العرض مع الطلب الذي تم التنبؤ به كما هو موضح في المثال التالي:

الشكل التوضيحي (8): نموذج تحليل الفجوة في كفاءات القوى العاملة (مثال توضيحي)					
السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	اختصاصي تدريب وتطوير
العرض	العرض	العرض	العرض	العرض	
• إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية	• إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية	• إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية	• إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية	• إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية	
الطلب	الطلب	الطلب	الطلب	الطلب	
• إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية	• إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية	• إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية	• إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية	• إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية	
• تحليل الاحتياجات التدريبية	• لا يوجد فجوة	• لا يوجد فجوة	• أساليب التدريب الرقمية	• لا يوجد فجوة	الفجوة

* الكفاءات المذكورة ضمن الأمثلة أعلاه هي لخايات الاستدلال.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

7-2 تطوير خطة العمل

بناءً على نتائج تحليل الفجوة في أعداد القوى العاملة والكفاءات يتم تطوير خطة العمل الشاملة على مستوى الوظائف لاتخاذ الإجراءات التي تتناسب مع أنواع الفجوات والتي تتضمن:



العجز في أعداد القوى العاملة:

في حال وجود عجز في أعداد القوى العاملة يتم تحديد مجموعة من الخيارات التي يمكن الاعتماد عليها لتعويض العجز كما يلي:

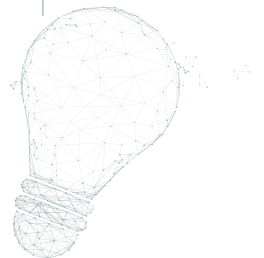


الفائض في أعداد القوى العاملة:

في حال وجود فائض في أعداد القوى العاملة يتم تحديد مجموعة من الخيارات التي يمكن الاعتماد عليها لتعويض العجز كما يلي يجب مراعاة اللائحة التنفيذية:



- في حال التنبؤ بارتفاع الطلب على القوى العاملة (أو تسجيل عجز) في السنة التي تلي الفائض في أعداد القوى العاملة، فينصح بالأخذ بعين الاعتبار خيار الحفاظ على العدد الحالي وذلك لتفادي التكلفة المرتفعة والوقت اللازم لتوظيف مواهب جديدة بالإضافة إلى الحاجة للاستثمار بتدريب تلك المواهب وفقاً لمتطلبات الوظيفة.
- يرجى الرجوع إلى اللائحة التنفيذية المعتمدة فيما يتعلق بشروط التوظيف بجميع حالاتها والتي تتضمن التعيين والنقل والندب والإعارة.

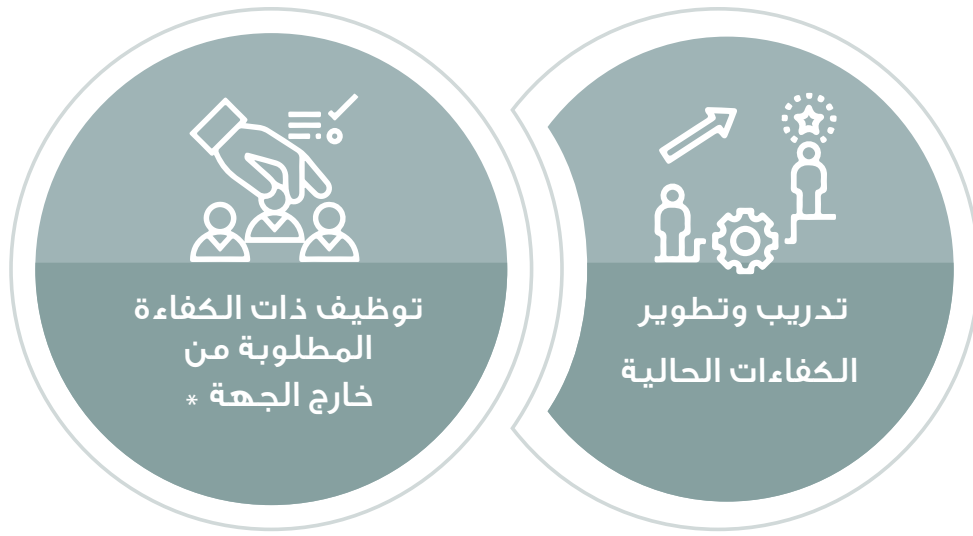


الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

7-2 تطوير خطة العمل (تابع)

العجز في الكفاءات:

في حال وجود عجز في الكفاءات يتم تحديد مجموعة من الخيارات التي يمكن الاعتماد عليها لتعويض العجز كما يلي:



- يوصى بمراعاة الطلب على أعداد القوى العاملة خلال السنة في حال اللجوء إلى خيار التوظيف من خارج الجهة لمعالجة الفجوة في الكفاءة وذلك لتفادي الإخلال بمتطلبات خطة القوى العاملة لتلك السنة.
- يجب مراعاة ما يلي خلال عملية تطوير خطة العمل:
- وضع خطة إعداد وتأهيل للموظفين الحاليين حسب مخرجات تحليل الفجوة بالتنسيق مع ممارسات التدريب والتطوير وتخطيط التعاقب الوظيفي لإفساح المجال للكفاءات حديثة التخرج من الانضمام للجهة.
- في حال عدم توفر الكفاءات داخل الجهة يتم الاستعانة بالكفاءات المؤهلة من الجهات الحكومية الأخرى (وفق بند الانتداب) ويتم وضع خطة عمل لإعداد وتجهيز الكفاءات من داخل الجهة المنتدب عليها خلال فترة الانتداب.
- في حال عدم توفر الكفاءات المواطنة لتغطية الفجوات في الأعداد والكفاءات يتم التوظيف من خارج الجهة بالإضافة إلى التنسيق مع الجهات المعنية بخصوص إعداد وتأهيل الكفاءات المواطنة لردم فجوة الكفاءات وإحلالها على الوظيفة التي تم تعهدها أو التوظيف عليها من غير المواطنين من خارج الجهة.
- على الجهة أن تحدد مدى تأثير ومخاطر الفجوات التي تم رصدها على مستوى كفاءة الخدمات.
- على الجهة أن تضع خطة عمل مرفقة بإطار زمني لردم فجوة المهارات من خلال الإحلال بالكفاءات المواطنة وإضافتها ضمن خطط الإحلال الوظيفي المقدمة للهيئة بشكل سنوي.
- على الجهة أن تحدد احتياجاتها من التخصصات العلمية للعشر سنوات القادمة وموائمتها مع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجهة الحكومية كجزء من عملية التخطيط.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

7-2 تطوير خطة العمل (تابع)

تطوير خطة العمل:

بعد التنبؤ بالأعداد والكفاءات المطلوبة خلال الخمس سنوات القادمة وتحديد خيارات سد الفجوات في الأعداد والكفاءات يتم العمل على تطوير خطة العمل (خطة القوى العاملة) لخمس سنوات وفقاً للنماذج التالية:

الشكل التوضيحي (10): نموذج خطة القوى العاملة لسنة واحدة (مثال توضيحي)

سنة 2020								
خيارات معالجة الفجوة					تحليل الفجوة			الوظيفة
إنهاء الخدمة	الإعارة	الترقيات والتنقلات الداخلية	الانتداب	استقطاب المواهب من خارج الجهة	الفجوة	الطلب	العرض	
1	1	1	0	2	1-	12	11	قسم التدريب والتطوير
0	0	1	0	2	3-	5	2	اختصاصي تدريب وتطوير
0	0	0	0	0	0	3	3	ضابط تدريب وتطوير
1	1	0	0	0	2+	4	6	مساعد تدريب وتطوير

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

7-2 تطوير خطة العمل (تابع)

الشكل التوضيحي (11): نموذج خطة القوى العاملة لخمس سنوات (مثال توضيحي)

سنة 2020									
الوظيفة	السنة الأولى		السنة الثانية		السنة الثالثة		السنة الرابعة		السنة الخامسة
	الطلب	العرض	الطلب	العرض	الطلب	العرض	الطلب	العرض	الطلب
اختصاصي تدريب وتطوير	5	2	5	3	5	5	4	5	4
الفجوة	3-		2-		0		1+		0
خيارات معالجة الفجوة	التوظيف من خارج الجهة		التوظيف من خارج الجهة		-		إنهاء الخدمة		-
	2		0		-		1		-
	التوريد الخارجي أو الانتداب		التوريد الخارجي أو الانتداب		-		الإعارة		-
	0		1		-		0		-
	الترقيات و التنقلات الخارجية		الترقيات و التنقلات الخارجية		-		الترقيات و التنقلات الخارجية		-
	1		1		-		0		-

- يتم تحليل الفجوة على مستوى الوظائف ومن ثم تجميع النتائج على مستوى القسم والإدارة والقطاع.
- يتم تحديد الوظائف المستهدفة للتوظيف ضمن خطة القوى العاملة وتحليل الفجوة لتلك الوظائف وتحديد خيارات سد الفجوة في نسب التوظيف كما سيتم إيضاحه في قسم التوظيف ضمن فصل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في هذا الدليل.

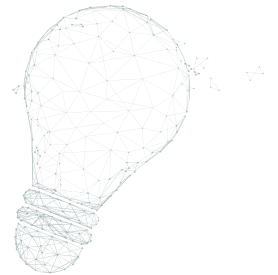


الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

7-2 تطوير خطة العمل (تابع)

الشكل التوضيحي (12): نموذج خطة الكفاءات لخمس سنوات (مثال توضيحي)					
الوظيفة	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
اختصاصي تدريب وتطوير	العرض • إدارة البرامج التدريبية	العرض • إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية	العرض • إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية	العرض • إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية	العرض • إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية • أساليب التدريب الرقمية
	الطلب • إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية • أساليب التدريب الرقمية	الطلب • إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية	الطلب • إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية	الطلب • إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية	الطلب • إدارة البرامج التدريبية • تحليل الاحتياجات التدريبية • أساليب التدريب الرقمية
الفجوة	• تحليل الاحتياجات التدريبية	• لا يوجد فجوة	• لا يوجد فجوة	• أساليب التدريب الرقمية	• لا يوجد فجوة
خيارات معالجة الفجوة	تدريب وتطوير الكفاءات الحالية	-	-	تدريب وتطوير الكفاءات الحالية	-
	1	-	-	1	-
	التوظيف من خارج الجهة	-	-	التوظيف من خارج الجهة	-
	2	-	-	0	-

- يتم الأخذ بعين الاعتبار مخرجات خطة التعاقب الوظيفي في تحديد خيارات الترقيات الداخلية ضمن الجهة لمعالجة الفجوة في أعداد القوى العاملة.
- يجب مراعاة القوانين واللوائح المعتمدة لإدارة الفائض في القوى العاملة
- يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة خيارات لمصادر استقطاب القوى العاملة عند معالجة حالات العجز في القوى العاملة، بما في ذلك الاستعانة بالتوظيف الخارجي للقوى العاملة أو المهام أو التوريد الخارجي للخدمات
- يجب أن تتماشى نتائج هذه الخطوة مع إجراءات أخرى بما في ذلك التوظيف.



الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

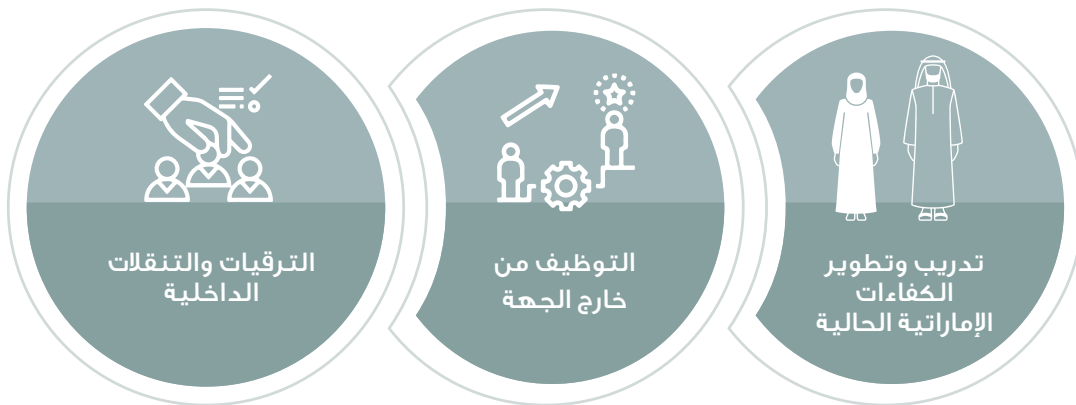
8-2 التوظيف

يتم الأخذ بعين الاعتبار خلال عملية تخطيط القوى العاملة احتياجات الجهة من القوى العاملة الإماراتية من خلال تحديد مستهدفات التوظيف المستقبلية وفق الفئات الوظيفية المعتمدة لدى حكومة أبوظبي.

ويتم إدراج خطط التوظيف حسب الفئات الوظيفية ضمن البوابة الإلكترونية للهيئة لمستهدفات وخطط التوظيف في حكومة أبوظبي وفق مجموعة من العناصر كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل التوضيحي (13): عناصر خطة التوظيف وفق الفئات الوظيفية ضمن البوابة الإلكترونية للهيئة				
السنة	إجمالي القوى العاملة في الجهة	الفئة الوظيفية		
يتم إدراج السنة التي تم إعداد خطة التوظيف لها	يتم إدراج العدد الإجمالي للقوى العاملة في الجهة	يتم إدراج الفئة الوظيفية المعنية		
إجمالي المواطنين	إجمالي الوافدين	نسبة التوظيف الحالية	إجمالي فرص العمل للمواطنين	مستهدف التوظيف السنوي
يتم إدراج العدد الإجمالي للمواطنين ضمن الفئة الوظيفية	يتم إدراج العدد الإجمالي للوافدين ضمن الفئة الوظيفية	يتم تحديد نسبة التوظيف الحالية ضمن الفئة الوظيفية	يتم إدراج عدد فرص العمل للمواطنين ضمن الفئة الوظيفية	يتم تحديد مستهدف التوظيف السنوي ضمن الفئة الوظيفية
عدد الفرص الوظيفية بحسب الفئة الوظيفية في مدينة أبوظبي	عدد الفرص الوظيفية بحسب الفئة الوظيفية في منطقة العين	عدد الفرص الوظيفية بحسب الفئة الوظيفية في منطقة الظفرة		
يتم إدراج عدد فرص العمل ضمن الفئة الوظيفية	يتم إدراج عدد فرص العمل ضمن الفئة الوظيفية	يتم إدراج عدد فرص العمل ضمن الفئة الوظيفية		

ويتم إدراج خطط التوظيف لجميع الفئات الوظيفية لخمس سنوات وفق مستهدفات التوظيف، حيث يتم تحديد الإجراءات المقترحة لتحقيق مستهدفات التوظيف والتي تتمثل بثلاثة خيارات كما يلي:



وفيما يتعلق بالخيارين المرتبطين بتوظيف المواطنين من خارج الجهة أو من خلال التنقلات الداخلية والترقيات، فيتم الإشارة إلى هذه العملية بالإحلال الوظيفي. وهو عملية توظيف الموظفين المشغولة بغير المواطنين والمساهمة في تنفيذ برامج التوظيف لدى الجهة بحسب التعاميم الصادرة بذلك، ويتم تحديد الوظائف الخاضعة للإحلال الوظيفي ضمن البوابة الإلكترونية للهيئة عند عرض الوظائف الشاغرة من قبل الجهة. وفيما يلي أهداف وعناصر الإحلال الوظيفي:

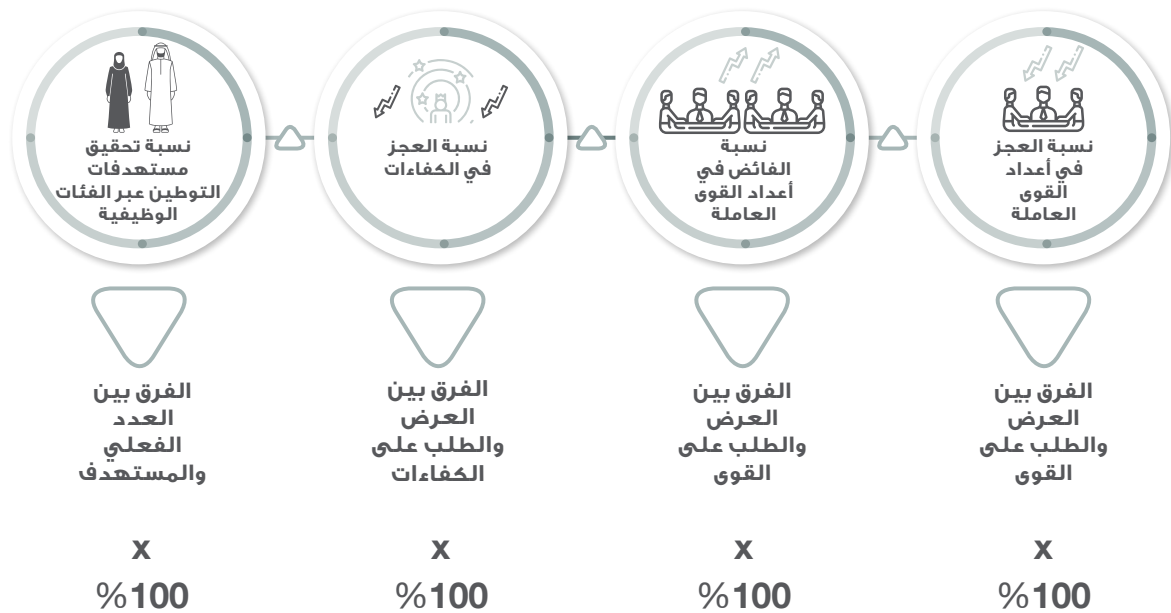


الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

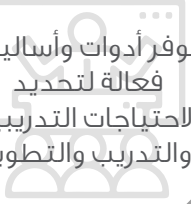
9-2 المتابعة و المراقبة

بعد إتمام العمل على تطوير خطة القوى العاملة لخمس سنوات يتم مراجعتها واعتمادها عبر قنوات الاعتماد الرسمية لدى الجهات ومن ثم يتم رصد وتخصيص الميزانية المالية لتنفيذ الخطة.

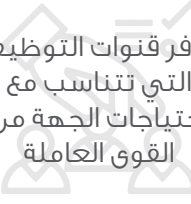
ويتم متابعة ومراقبة تنفيذ خطة القوى العاملة وتحديثها بشكل سنوي لضمان مواءمة الخطة للاحتياجات المتغيرة للجهة، بالإضافة إلى تحديد أي فرص للتحسين. ويتم تحديد مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية لرصد ومتابعة نسبة إنجاز أعمال الخطة وضمان تحقيق الأهداف وتقييم نجاح خطة القوى العاملة، تالياً نورد مجموعة مؤشرات الأداء الرئيسية لخطة القوى العاملة:



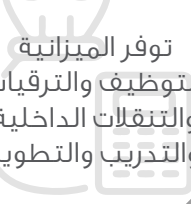
يتم تحديد عناصر النجاح الرئيسية لتنفيذ خطة القوى العاملة والتي قد تتضمن ما يلي:



توفر أدوات وأساليب
فعالة لتحديد
الاحتياجات التدريبية
والتدريب والتطوير



توفر قنوات التوظيف
التي تتناسب مع
احتياجات الجهة من
القوى العاملة



توفر الميزانية
للتوظيف والترقيات
والتنقلات الداخلية
والتدريب والتطوير

3

الفصل الثالث

التوظيف

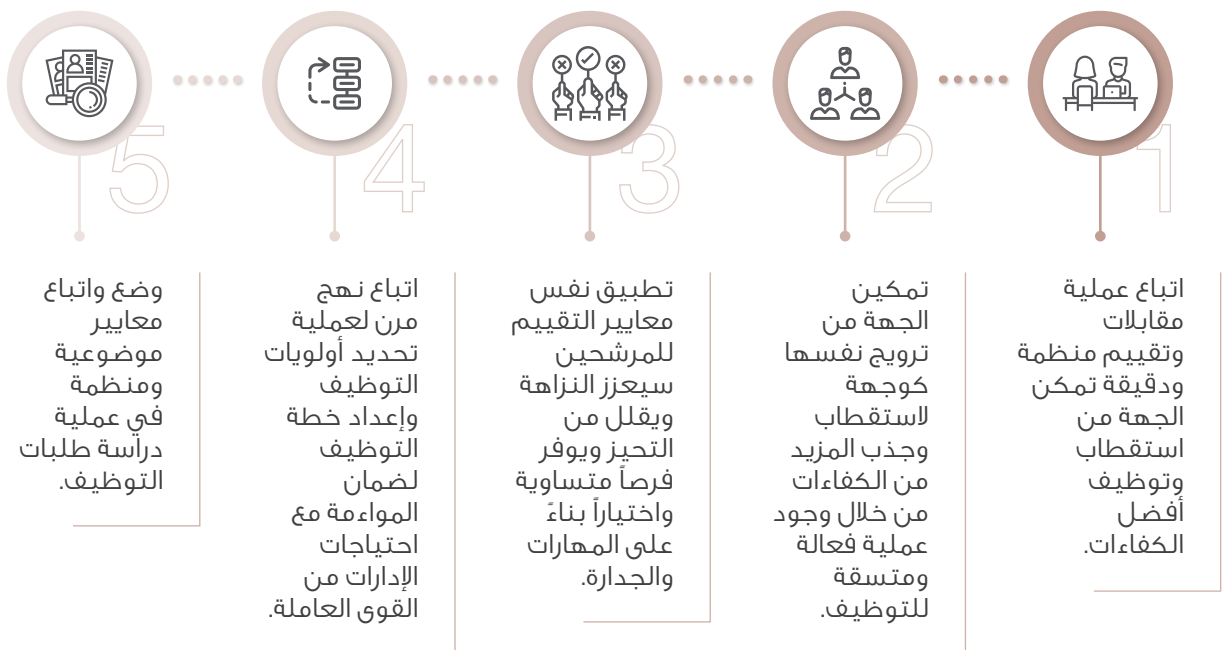
- 1-3 تعريف وأهداف التوظيف
- 2-3 مدخلات عملية التوظيف
- 3-3 اطار عملية التوظيف
- 4-3 مرحلة إعداد خطة التوظيف
- 5-3 مرحلة البحث عن المواهب
- 6-3 مرحلة دراسة طلبات التوظيف
- 7-3 مرحلة إجراء المقابلات والتقييم
- 8-3 مرحلة الاختيار
- 9-3 مرحلة مراقبة ومتابعة أداء عملية التوظيف

1-3 تعريف وأهداف التوظيف

تسعى الجهات الحكومية إلى توظيف الكفاءات المتميزة ذات الكفاءة العالية وفقاً لمتطلبات وأولويات الجهة بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز ثقافة التميز.

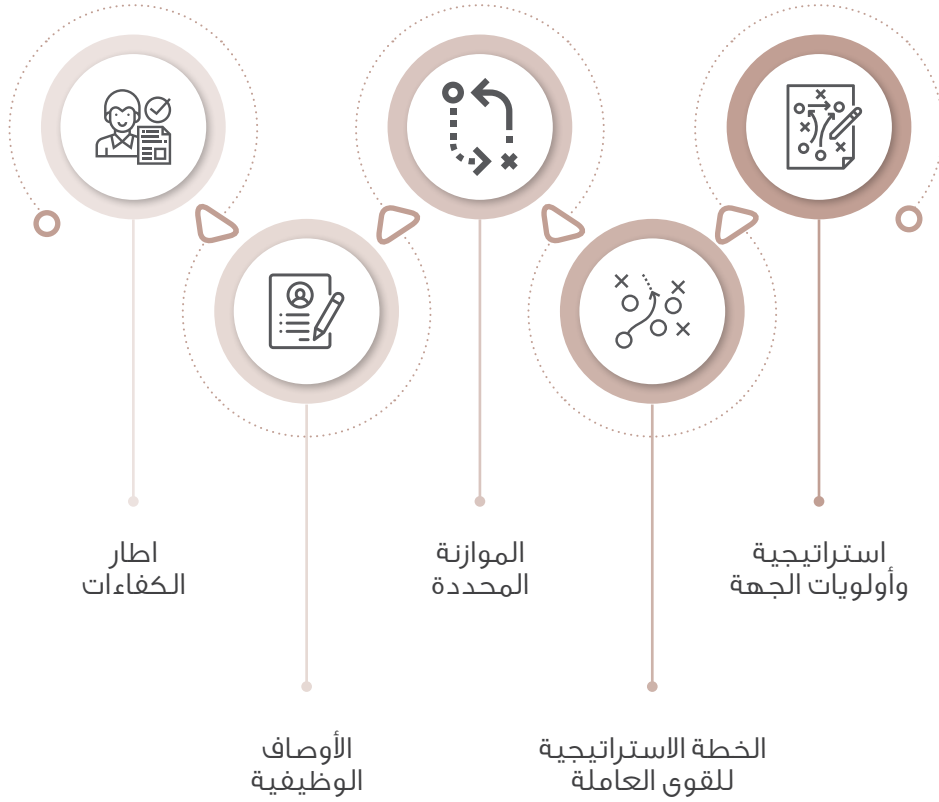
تتمثل عملية التوظيف في البحث عن وتقييم وتعيين الكفاءات بالأعداد المطلوبة والامكانيات والمهارات اللازمة في المكان والوقت المناسب وفقاً لمخرجات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وأولويات الجهة .

أهداف عملية التوظيف:



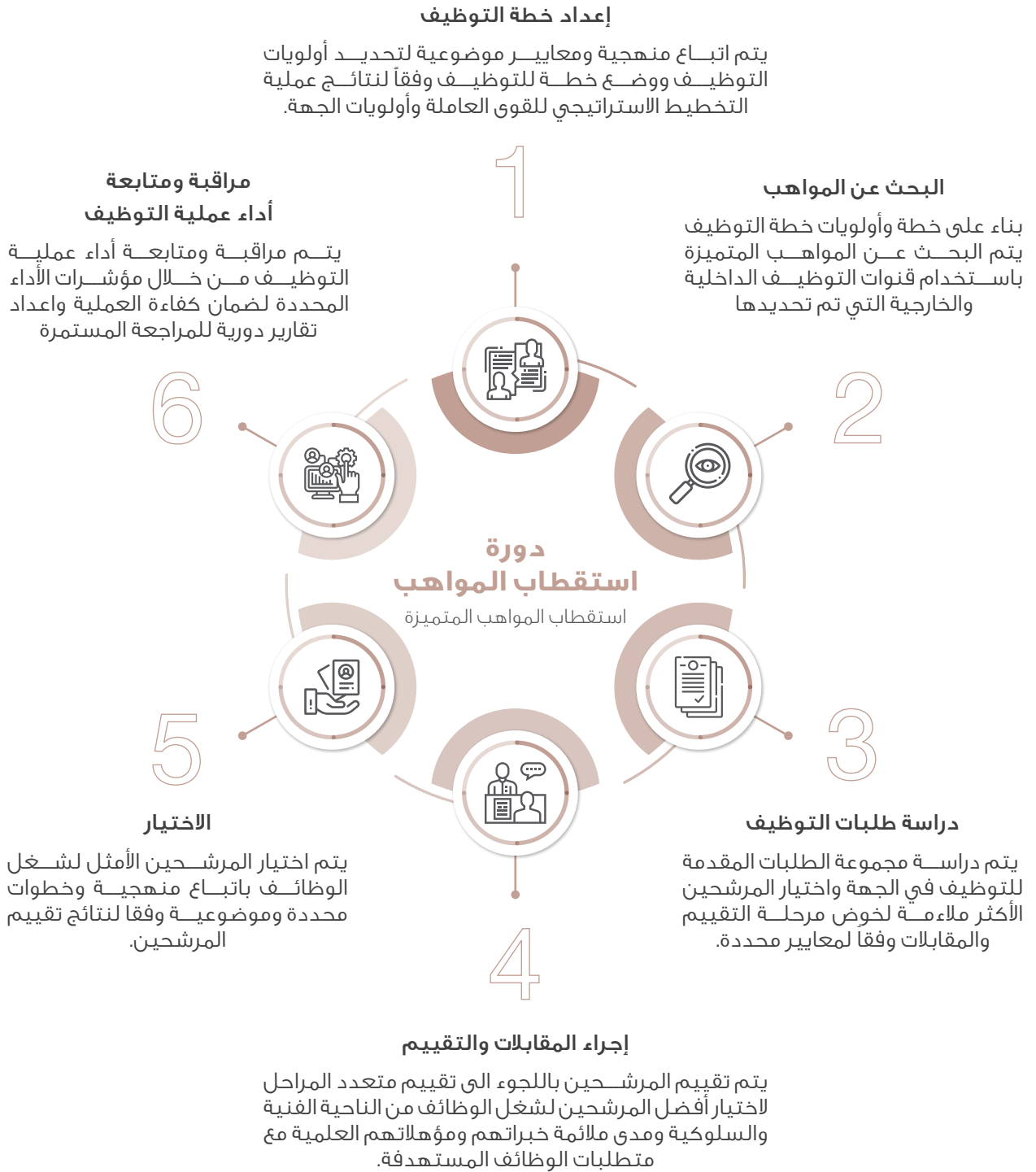
2-3 مدخلات عملية التوظيف

تعتبر مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وبالأخص مخرجات عملية تحليل العرض والطلب على القوى العاملة في الجهة من أهم مدخلات عملية استقطاب المواهب. يوضح الشكل أدناه أهم مدخلات عملية خطط التوظيف:



3-3 إطار عمل التوظيف

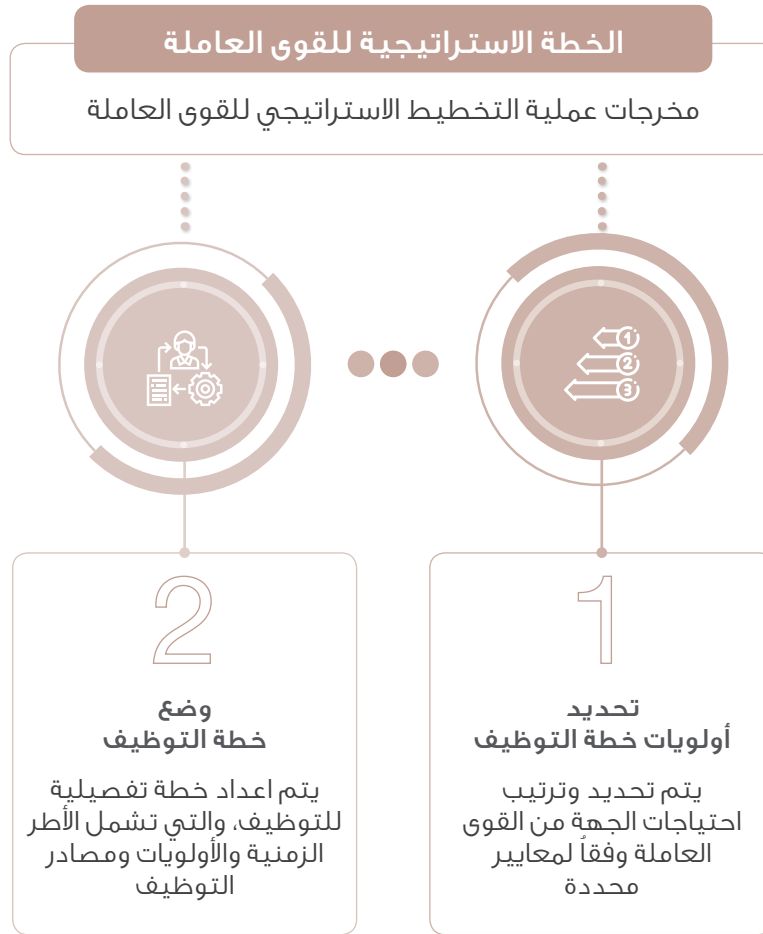
يتضمن إطار عمل عملية التوظيف ستة مراحل أساسية كما هو موضح أدناه:



الشكل التوضيحي (14): إطار عمل عملية التوظيف

4-3 مرحلة إعداد خطة التوظيف

تعد مرحلة إعداد خطط التوظيف المرحلة الأساسية ضمن عملية التوظيف حيث يتم تحديد أولويات الخطة وفقاً لمعايير محددة بحسب نتائج عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وأولويات الجهة. يوضح الشكل التالي سلسلة خطوات مرحلة إعداد خطة التوظيف:



الشكل التوضيحي (15): خطوات إعداد خطة التوظيف

يوضح الشكل أدناه أهم المبادئ التي يجب مراعاتها ضمن مرحلة إعداد خطة التوظيف:

بناء خطة شاملة

تشكل مرحلة إعداد خطة التوظيف المرحلة الأساسية ضمن دورة التوظيف بداية من البحث عن المواهب وصولاً إلى إجراء المقابلات والتقييم بحيث توفر مرجع شامل لإدارة الموارد البشرية

مواءمة الخطة باستراتيجية الجهة

يجب مواءمة خطة التوظيف مع استراتيجية الجهة والخطط التشغيلية للإدارات وخطة وميزانية القوى العاملة

اتباع نهج تعاوني

إن بناء خطة التوظيف تعد عملية تشاركية بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات في الجهة، وبالتالي تعزيز المواءمة وتحمل المسؤولية من قبل الإدارات

اتباع نهج مرن

يجب أن يتم اتباع نهج مرن لعملية التوظيف للتكيف مع احتياجات الإدارات من القوى العاملة



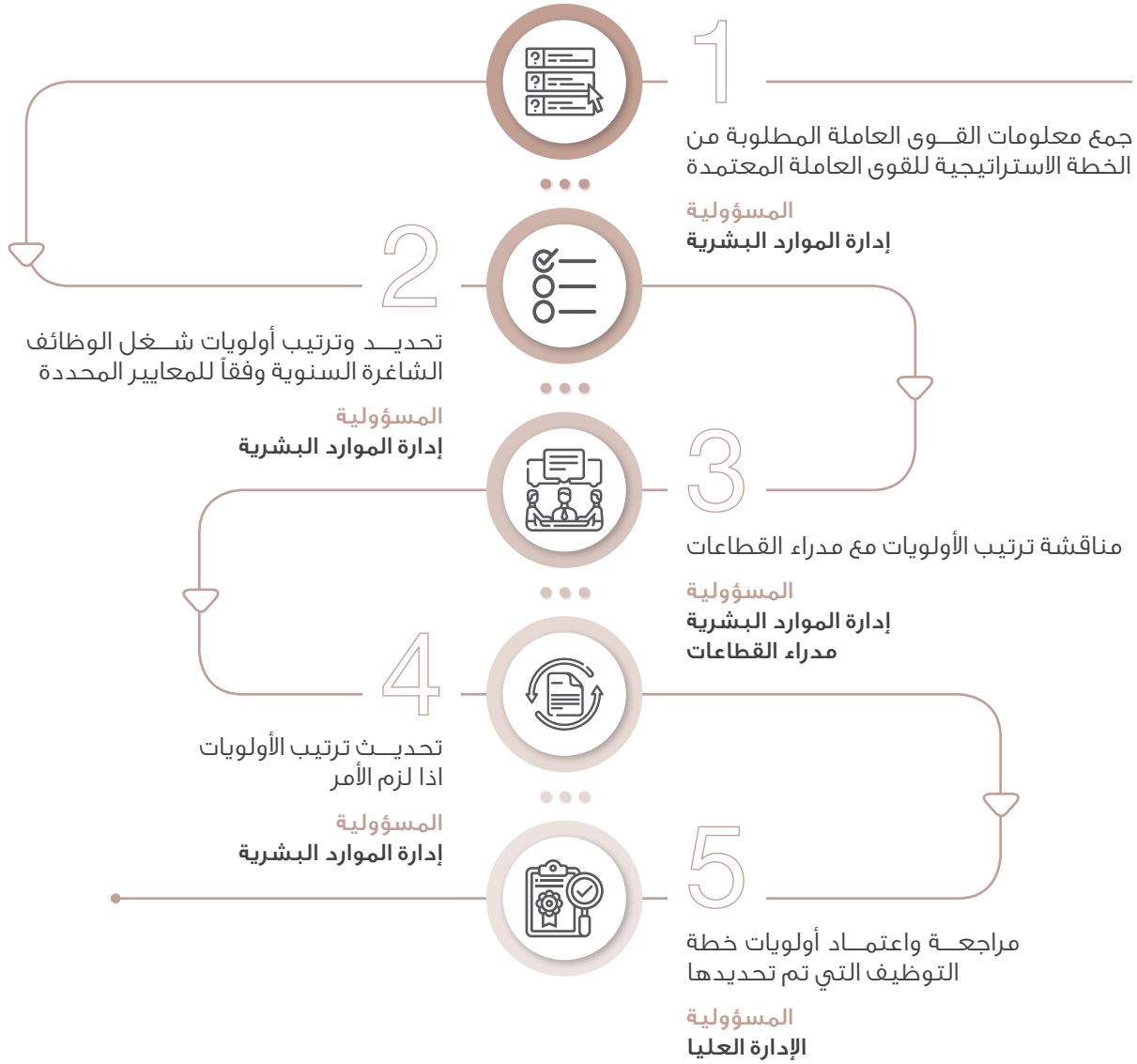
بناء الخطة على أولويات الجهة

يتم أخذ بعين الاعتبار أولويات الجهة أثناء مرحلة إعداد خطة التوظيف بحيث تساهم في تعظيم الأثر الاستراتيجي على عملية التوظيف

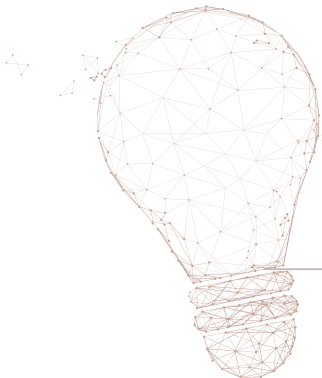
الشكل التوضيحي (16): مبادئ إعداد خطة التوظيف

تحديد أولويات خطة التوظيف

بعد الانتهاء من وضع الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة يتم تحديد وترتيب احتياجات الجهة من القوى العاملة باتباع سلسلة من الخطوات أدناه:



الشكل التوضيحي (17): سلسلة الخطوات تحديد أولويات التوظيف



قد تتضمن مدخلات عملية خطة التوظيف لاحتياجات وظيفية غير مخطط لها وعليه إذا تم استلام طلب لا يتماشى مع الخطة أو الميزانية المعتمدة للتوظيف، فيجب تقديم المبررات الرسمية إلى إدارة الموارد البشرية حول التغييرات والتي قد تتضمن الاستقالة أو التغيير في الاستراتيجية أو التغييرات في المهام والمسؤوليات للوظائف... إلخ.

تحديد أولويات خطة التوظيف

يتم تحديد أولويات خطة التوظيف من خلال تقييم الوظائف المستهدفة بناء على ثلاثة معايير أساسية وهي (مدى تأثير وارتباط الوظيفة بأولويات الجهة، ومدى أهمية الوظيفة كوظيفة حرجية، وضرورة توظيف المواطنين) كما هو موضح أدناه:



الشكل التوضيحي (19): معايير تحديد أولويات خطة التوظيف

يوضح الجدول أدناه المعايير والمؤشرات التابعة والتي يتم من خلالها تقييم الوظائف المستهدفة وفقاً لمقياس ثنائي وثلاثي الدرجة حسب معيار التقييم، حيث يتم بناء على ذلك تحديد أولوية الاستقطاب.

مستوى التقييم		الوصف	أولويات الجهة
1	0		
تأثير مباشر	تأثير غير مباشر	مدى تأثير وارتباط الوظيفة بأولويات الجهة الاستراتيجية	

مستوى التقييم			الوصف	أهمية الوظائف
3	2	1		
درجة بشدة	درجة	غير درجة	مستوى أهمية الوظيفة كوظيفة حرجية	

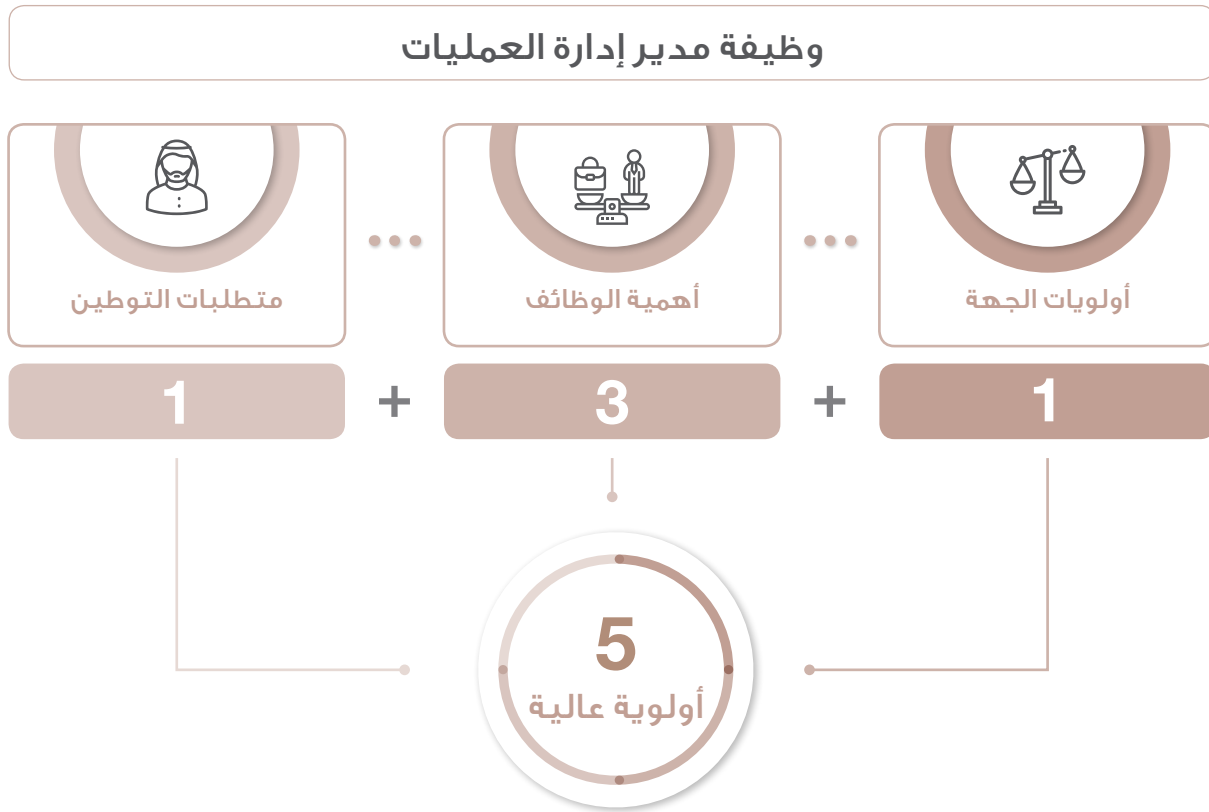
مستوى التقييم		الوصف	متطلبات التوظيف
1	0		
وظيفة متاحة للمواطنين فقط	وظيفة متاحة للجميع	ضرورة توظيف المواطنين	

الشكل التوضيحي (20): جدول قياس المعايير الوظيفية

يتم تقييم الوظائف المستهدفة عبر كل معيار ويتم احتساب النتيجة النهائية للتقييم كحاصل إجمالي نتيجة تقييم كل من المعايير الثلاثة.

يتم تحديد أولويات التوظيف بناء على نتائج التقييم النهائية باتباع النهج التالي :

- إذا كانت نتيجة تقييم النهائية للوظيفة ما بين 1 و 2، تعتبر الوظيفة ذات **أولوية منخفضة** ويتم شغل الوظيفة الشاغرة قبل نهاية السنة أو في الربع الثالث والأخير من السنة.
 - إذا كانت نتيجة تقييم النهائية للوظيفة 3، تعتبر الوظيفة ذات **أولوية متوسطة** ويتم شغل الوظيفة الشاغرة خلال الربع الثاني من السنة.
 - إذا كانت نتيجة تقييم النهائية للوظيفة ما بين 4 و 5، تعتبر الوظيفة ذات **أولوية عالية** ويتم شغل الوظيفة الشاغرة خلال الربع الأول من السنة.
- يوضح المثال التوضيحي أدناه عملية تقييم الوظائف المستهدفة بهدف تحديد أولويات الاستقطاب:



الشكل التوضيحي (21): تقييم الوظائف المستهدفة

وضع خطة التوظيف

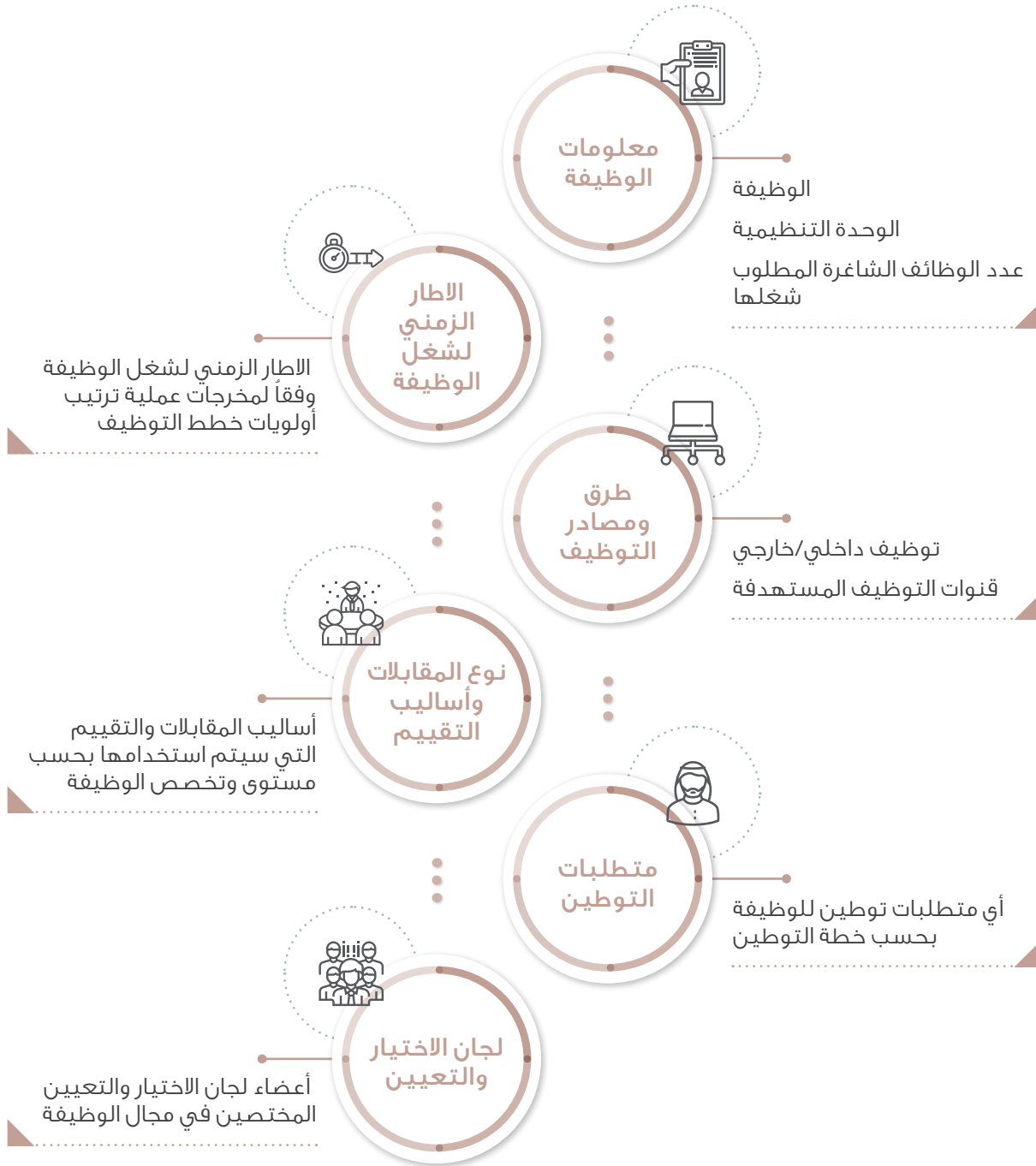
تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة تفصيلية للتوظيف بالتعاون مع الإدارات الأخرى في الجهة بعد الانتهاء من عملية ترتيب أولويات احتياجات الجهة من القوى العاملة بحيث توفر مرجع شامل لإدارة الموارد البشرية بداية من البحث عن المواهب وصولاً إلى إجراء المقابلات والتقييم.

يوضح الشكل أدناه سلسلة خطوات عملية لوضع خطة التوظيف:



الشكل التوضيحي (22): سلسلة خطوات عملية وضع خطة التوظيف

يوضح الشكل التوضيحي التالي العناصر الرئيسية التي يجب توافرها ضمن التوظيف:

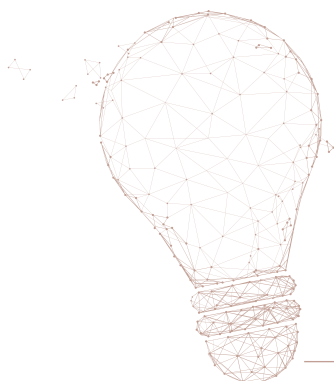


الشكل التوضيحي (23): عناصر خطة التوظيف

يوضح الشكل التالي نموذج مقترح لخطة التوظيف والذي يتضمن العناصر الرئيسية لتمكين إدارة الموارد البشرية من استخدامها كمرجع لتنظيم عملية التوظيف:

وظيفة ج	وظيفة ب	وظيفة أ	
			قطاع
			إدارة
			قسم
			عدد الوظائف الشاغرة
			الاطار الزمني لشغل الوظيفة
			طرق الاستقطاب (داخلي/خارجي)
			مصادر التوظيف
			نوع المقابلات وأساليب التقييم
			لغايات الاحلال الوظيفي (نعم/لا)
			لجان الاختيار والتعيين

الشكل التوضيحي (24): نموذج خطة التوظيف



- يتم تحديد الاطار الزمني لشغل الوظيفة بناء على أولويات التوظيف التي تم تحديدها.
- يتم تحديد مصادر التوظيف (داخلي/خارجي) وفقاً للخطة الاستراتيجية للقوة العاملة.
- يتم تشكيل لجان الاختيار والتعيين وتحديد أعضاء اللجنة وفقاً للوظيفة المستهدفة لتتضمن كحد أدنى من مدير الإدارة المعنسي أو ممثل عن الإدارة بالإضافة إلى عضو من إدارة الموارد البشرية. ويمكن أن تضم اللجنة أشخاصاً مختصين في مجال عمل الوظيفة المستهدفة.

5-3 مرحلة البحث عن المواهب

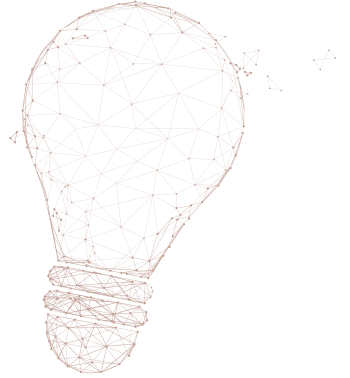
تضم هذه المرحلة الآليات أو الاستراتيجيات المستخدمة لجذب المواهب لتقديم طلب على الوظائف المستهدفة ضمن الجهة وفقاً لخطة التوظيف. ويمكن البحث عن المواهب من داخل أو خارج الجهة، حيث تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية البحث عن واستقطاب المواهب.

مصادر التوظيف

هناك مصدران رئيسيين للتوظيف كما هو موضح أدناه:



الشكل التوضيحي (25): مصادر التوظيف



- ينصح بإعطاء الأولوية والأفضلية في البحث عن المواهب داخل الجهة أولاً، وإن تعثر وجود المواهب الملائمة داخلياً، فعلى إدارة الموارد البشرية البحث خارج الجهة من خلال القنوات الخارجية المناسبة.
- تتحمل إدارة الموارد البشرية في الجهة مسؤولية تحديد القناة الأمثل والفعالة لجذب المواهب للوظيفة المعنية من خلال ترتيب واختيار قنوات التوظيف بحسب الفئات الوظيفية في الجهة مثل المكاتب المتخصصة باستقطاب الوظائف التنفيذية وذلك لتعزيز كفاءة عملية الاستقطاب.

توظيف المواهب الباحثة وغير الباحثة عن عمل

يجب على إدارة الموارد البشرية اتباع منهجية وخطوات محددة لاستقطاب المواهب الباحثة وغير الباحثة عن عمل. يوضح الشكل التوضيحي أدناه تعريف ومنهجية توظيف المواهب الباحثة وغير الباحثة عن عمل.



الشكل التوضيحي (26): تعريف ومنهجية استقطاب المواهب الباحثة وغير الباحثة عن عمل

يوضح الشكل أدناه سلسلة خطوات التي يجب اتباعها في توظيف المواهب الباحثة عن عمل:



توظيف المواهب الباحثة عن عمل

1

اعداد إعلان وظيفي شامل

يجب كتابة اعلان وظيفي متضمناً العناصر التالية:

- نظرة عامة حول الجهة
- ملخص عن الوظيفة
- وصف وظيفي واضح يشتمل على المهام والمسؤوليات الرئيسية والمؤهلات العلمية والخبرة العملية والمهارات الرئيسية المطلوبة
- نظرة عامة حول ثقافة وقيم الجهة

2

استخدام قنوات التوظيف المناسبة لإعلان الوظائف الشاغرة

يجب استخدام القنوات الأمثل والفعالة للتوظيف في الوظائف المعنية وفقاً لخطة التوظيف لضمان كفاءة عملية الاستقطاب من خلال:

- خفض الوقت المستغرق للبحث عن وتعيين المواهب
- خفض التكلفة المتعلقة بالتوظيف

3

خلق تجربة توظيف متميزة للمواهب المرشحة

من المهم العمل على تعزيز تجربة المرشحين خلال مراحل التوظيف المختلفة، حيث تعتبر مرحلة الجذب واستقطاب المواهب تجربة المرشح الأولى مع الجهة وعليه يجب العمل على ترك انطباعات متميزة حول الجهة لجذب المواهب من خلال:

- شرح تفاصيل مراحل التوظيف للمرشح ومشاركة أي معلومات لازمة مع المرشح في الوقت المناسب
- التواصل بشكل وفي الوقت المناسب مع المرشحين ضمن مراحل التوظيف المختلفة
- ضمان الحفاظ على سرية بيانات وخصوصية المرشحين
- تجنب التأخير في مراحل التوظيف المختلفة
- الشفافية بخصوص مراحل التوظيف
- الرد على استفسارات المرشحين حول حالة طلب التقدم للوظيفة في الوقت المناسب

استقطاب فعال للمواهب الباحثة عن عمل

الشكل التوضيحي (27):

الخطوات المتبعة لتوظيف المواهب الباحثة عن عمل

يوضح الشكل أدناه سلسلة خطوات التي يجب اتباعها في توظيف الغير باحثين عن عمل:



التقييم الدوري لقنوات البحث عن المواهب

تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التقييم المستمر لفعالية قنوات الاستقطاب الحالية والاطلاع على آخر التحديثات فيما يتعلق بقنوات التوظيف وسوق المواهب بشكل عام. يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية خلال عملية تقييم قنوات التوظيف الحالية والجديدة.



الشكل التوضيحي (29): عناصر تقييم قنوات التوظيف

يتم تقييم كل عنصر محدد في عملية تقييم قنوات التوظيف بناء على مقياس تقييم مكون من ثلاثة مستويات (1 = أقل مستوى و3 = أعلى مستوى) كما هو موضح أدناه:

3 = أعلى مستوى	1 = أقل مستوى
تكلفة التوظيف 1 عمولة ثابتة 2 عمولة تدفع عند إجراء أي عملية توظيف 3 مجانية	توافر المواهب 1 عدد قليل من المواهب المتوفرة ضمن قناة التوظيف 2 عدد كبير من المواهب المتوفرة ضمن قناة التوظيف 3 عدد كبير من المواهب المتوفرة ضمن أكثر من مجموعة وظيفية ضمن قناة التوظيف
سهولة الاستخدام من قبل إدارة الموارد البشرية 1 هناك صعوبة في استخدام قناة الاستقطاب وقد تتطلب تدريب خاص لاستخدامها 2 قناة الاستقطاب سهلة الاستخدام نوعاً ما وتحتاج إلى تعريف مبدئي حول طريقة استخدامها 3 قناة الاستقطاب سهلة الاستخدام ولا تحتاج إلى تدريب مسبق	التغطية الجغرافية 1 نطاق جغرافي واحد 2 نطاقان جغرافيان 3 ثلاثة نطاقات جغرافية أو أكثر



الملاءمة مع التشريعات

1 استخدام القناة غير موصى به من قبل هيئة الموارد البشرية (HRA)

2 استخدام القناة موصى به من قبل هيئة الموارد البشرية (HRA)

3 استخدام القناة يعتبر إجباري من قبل هيئة الموارد البشرية (HRA)



سلسلة تجربة تقديم طلبات التوظيف من قبل المواهب

1 لا يمكن ربطها مباشرة بموقع الجهة الإلكتروني

2 توفر تجربة عادية للمواهب ويمكن ربطها بموقع الجهة الإلكتروني

3 توفر تجربة ممتازة للمواهب ويمكن ربطها بسهولة بموقع الجهة الإلكتروني



سرعة الاستجابة

1 عدم القدرة على توفير العدد المطلوب من طلبات استقطاب المواهب

2 قناة الاستقطاب سهلة الاستخدام نوعاً ما وتحتاج إلى تعريف مبدئي حول طريقة استخدامها

3 القدرة على توفير العدد المطلوب من طلبات الاستقطاب خلال الأسبوع الثاني أو الثالث من تاريخ الطلب



مراعاة نسبة التوطين

1 تتيح القناة الوصول لعدد محدود من المواهب الإماراتية

2 تتيح القناة الوصول لعدد منوع من المواهب الإماراتية والوافدة

3 تتيح القناة الوصول لعدد كبير من المواهب الإماراتية

تساهم عملية تقييم قنوات التوظيف الحالية والجديدة على تحديد قنوات التوظيف الأكثر فعالية في استقطاب المواهب المختلفة في الجهة بهدف تعيين المواهب بالأعداد المطلوبة والامكانيات والمهارات اللازمة في المكان والوقت المناسب.

يتم اللجوء الى احدى قنوات التوظيف بناء على متطلبات الوظيفة المستهدفة فعلى سبيل المثال في حال كان هدف التوظيف لغايات الاحلال الوظيفي فيتم استخدام قنوات التوظيف التي توفر عدد أكبر من المواهب الإماراتية.

6-3 مرحلة دراسة طلبات التوظيف

هي مرحلة تتضمن دراسة مجموعة الطلبات المقدمة للتوظيف في الجهة واختيار المرشحين الأكثر ملاءمة لخوض مرحلة التقييم والمقابلات وفقاً لمعايير محددة. يتحمل فريق التوظيف مسؤولية دراسة طلبات التوظيف بالتعاون مع الإدارات المعنية.

يتم دراسة طلبات التوظيف واعتماد قائمة نهائية بالمرشحين من خلال مقارنة خبرات ومؤهلات وقدرات وكفاءات المرشحين مع متطلبات الوظائف المستهدفة (الوصف الوظيفي). يوضح الجدول أدناه أبرز معايير التي يجب مراعاتها خلال الدراسة:

الشكل التوضيحي (30): أبرز معايير التي يجب مراعاتها خلال دراسة طلبات التوظيف

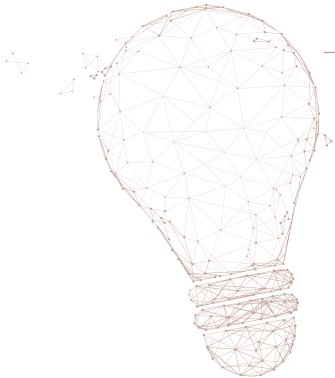


يوضح الشكل أدناه سلسلة خطوات مرحلة دراسة طلبات التوظيف:



● إدارة الموارد البشرية ● مدراء الإدارات المعنية

الشكل التوضيحي (31): خطوات دراسة طلبات التوظيف



- في حال اللجوء الى التوظيف الداخلي، يتعين على إدارة الموارد البشرية في الجهة التأكد من الحصول على الموافقة المبدئية من الرئيس المباشر للموظف المرشح من داخل الجهة قبل البدء بعملية دراسة طلبات الترشح وذلك لتفادي أي عرقلة لسير العمل في الإدارة المعنية في حال تم اختيار وتعيين ذلك الموظف.
- من المهم الاستفسار عن المبررات لوجود فجوات زمنية في بيان السيرة الذاتية بين الوظائف السابقة أو في حال كثرة تنقلات الموظف بين عدد من الوظائف خال فترة زمنية قصيرة.
- إن عدم تناسق عناصر السيرة الذاتية من حيث وجود أخطاء لغوية وإملائية قد يعطي انطباعاً سلبياً حول المرشح.

7-3 مرحلة اجراء المقابلات والتقييم

هي عملية التقييم المعمق للمرشحين لشغل الوظائف المستهدفة من خلال مجموعة من المقابلات وأساليب التقييم بغرض اختيار المرشح الأكفأ من الناحية الفنية والسلوكية ومدى ملاءمة خبراته ومؤهلاته العلمية مع متطلبات الوظيفة المستهدفة وذلك لتحقيق المستويات المرغوبة من الأداء الفردي والجماعي على مستوى الإدارة / القطاع المعني والجهة بشكل أوسع.

يتم اللجوء للتقييم متعدد المراحل لتقييم واختيار المرشح الأمثل لشغل الوظيفة بحسب المستوى والتخصص الوظيفي بهدف:



يوضح الشكل أدناه سلسلة خطوات مرحلة اجراء المقابلات والتقييم:



الشكل التوضيحي (32): سلسلة خطوات مرحلة اجراء المقابلات والتقييم

المقابلات وأساليب التقييم

يتم إخضاع المرشحين إلى اختبار أو مجموعة من الاختبارات لتقييم قدراتهم الذهنية والفنية والسلوكية. هناك العديد من أساليب التي يمكن استخدامها لتقييم المرشحين وملائمتهم لشغل الوظائف المستهدفة. يوضح الشكل أدناه أبرز أساليب التقييم:

المقابلات



تستخدم المقابلات كأداة للتعرف على شخصية وإمكانيات ومهارات المرشحين والتقييم بناء على الكفاءات السلوكية والفنية للمرشحين وإمكانياتهم في اتخاذ القرارات الوظيفية والقيادية من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والأمثلة العملية أو إشراكهم في نقاشات يتم من خلالها محاكاة ظروف العمل لاختبار قدرتهم على التفكير والعمل الجماعي وحل المشاكل ومعرفة أسلوب تعامله مع مواقف مختلفة التي من الممكن أن تواجهه ضمن بيئة وظيفية معينة.

أمثلة: المقابلات المعتمدة على الكفاءات والمقابلات الجماعية

مراكز التقييم



تستخدم مراكز التقييم كأسلوب لتقييم كفاءات محددة مرتبطة بالوظيفة حيث يقوم المرشحين بنشاط أو عدة أنشطة في وقت زمني محدد بحضور عدد من المقيمين المؤهلين والتي تم تصميمها لقياس مستوى كفاءة المرشح مقارنة بالكفاءات المطلوبة للوظيفة. تتيح مراكز التقييم تحديد وتقييم إمكانيات ومهارات وكفاءات المرشحين الفنية والقيادية والسلوكية.

أمثلة: الدور التمثيلي والحالة العملية والعرض التقديمي

تقييم الشخصية



تعتمد هذه التقييمات على تحديد الأنماط الشخصية للمرشح في نطاق بيئة العمل حيث تقوم بقياس التوجهات والسلوكيات التي يميل لها الشخص أثناء التعامل مع المواقف والأطراف الأخرى ضمن بيئة العمل وتعطي تصوراً حول طبيعة تفكير وتفاعل المرشحين. كما تتيح هذه الاختبارات المجال للتعرف على السلوكيات القيادية أو التعاونية لدى الفرد وربطها بمتطلبات الوظائف المستهدفة.

أمثلة: الاختبارات السايكومترية

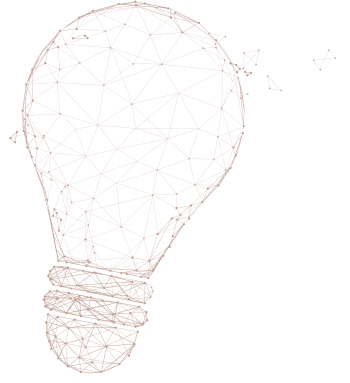
اختبار القدرة



هي مجموعة من الاختبارات لقياس مستوى قدرات المرشحين للقيام بالمهام المختلفة بالإضافة إلى قياس قدرتهم على التعلم وتوظيف مهارات التفكير الناقد. تختلف اختبارات القدرات بنوعها ومستوى تعقيدها وفق متطلبات الوظيفة. تتيح اختبارات القدرات المجال لقياس الإمكانية والمجال لقياس نتائج المرشحين عن طريق مقارنة أدائهم مع نتائج مرشحين آخرين "مجموعة مقارنة" ممن قاموا بإجراء هذه الاختبارات ضمن نفس المستوى الوظيفي.

أمثلة: المقابلات أمثلة: الاختبار اللفظي والرقمي

الشكل التوضيحي (33): أبرز أساليب تقييم المرشحين



يوجد عدة أنواع من المقابلات المستخدمة لتقييم المرشحين ولكن ينصح باعتماد المقابلات المعتمدة على الكفاءات كأداة لتقييم جميع المرشحين نظراً لشموليتها حيث يتم تقييم مهارات وكفاءات المرشحين الفنية والسلوكية والقيادية حسب متطلبات الوظيفة المستهدفة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والأمثلة العملية مرتبطة بكفاءات معينة ويقوم المرشح بإعطاء أمثلة لحالات قام بإظهار وتطبيق الكفاءات المحددة ومعرفة أسلوب تعامله مع مواقف مختلفة التي من الممكن أن تواجهه ضمن بيئة وظيفية معينة.

إن عملية اختيار الأساليب المتبعة لتقييم المرشحين تعتمد على طبيعة ومستوى الوظيفة المستهدفة كما هو موضح في الشكل أدناه:

أساليب التقييم



المقابلات المعتمدة
على الكفاءات



مركز التقييم



تقييم الشخصية

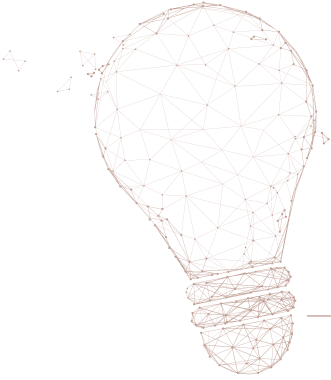


اختبارات القدرة

منهجية التقييم



الشكل التوضيحي (34): أساليب المقابلات والتقييم حسب المستويات الوظيفية

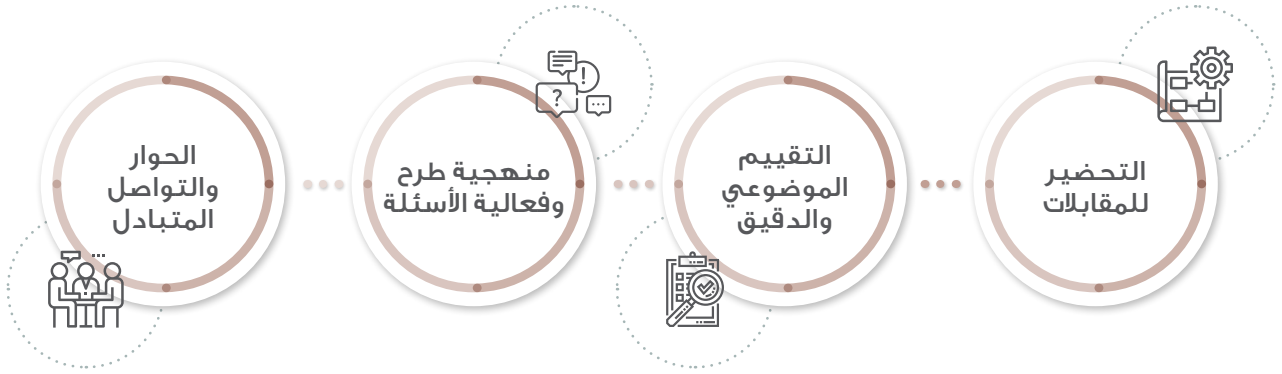


يتم الاعتماد على جميع نتائج المقابلات وأساليب التقييم المختلفة في احتساب نتيجة التقييم النهائية للمرشحين ما عدا أداة تقييم الشخصية فيتم أخذها بالاعتبار فقط لأغراض التعرف على الأنماط الشخصية وسلوكيات المرشحين في بيئة العمل.

إرشادات حول عملية اجراء المقابلات

وهناك عدة أنواع من المقابلات يمكن للجهة استخدامها وفقاً لتخصص الوظيفة والمستوى الوظيفي بهدف تقييم مدى ملائمة المرشحين لشغل الوظائف المستهدفة. وتتيح المقابلات المجال للتعرف على شخصية الموظف وقياس مدى كفاءة الموظف الفنية والحكم بشكل أدق على كفاءته السلوكية من خلال أسلوب تعامله مع النقاشات والأسئلة المطروحة حول المواقف التي من الممكن أن تواجهه ضمن بيئة وظيفية معينة.

لضمان فعالية عملية اجراء المقابلات ونجاح المقابلات يجب مراعاة المبادئ التالية:



الشكل التوضيحي (35): مبادئ عملية اجراء المقابلات

التحضير للمقابلات

تقع مسؤولية تنظيم والتحضير للمقابلات على عاتق فريق إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع لجان الاختيار والتعيين المعنية.

يوضح الشكل أدناه سلسلة خطوات التحضير للمقابلات:



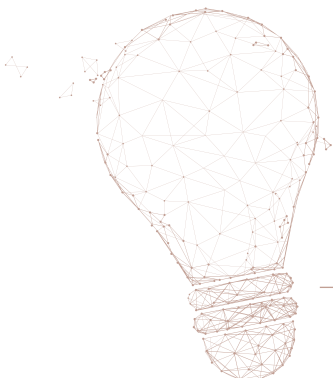
الشكل التوضيحي (36): سلسلة خطوات التحضير للمقابلات

أجندة المقابلات

يوصى باتباع هيكل منظم على شكل خطوات واضحة وأنشطة أساسية خلال جميع المقابلات بهدف إدارتها بفعالية والتوصل إلى أقصى حد من النتيجة الإيجابية المرجوة كما يوضح أدناه:



الشكل التوضيحي (37):
عينة عن أجندة المقابلات

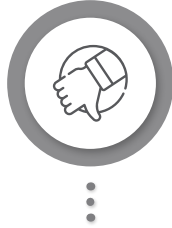


الأوقات المحددة في الجدول أعلاه هي بغرض إرشاد إدارة الموارد البشرية فقط وليست إجبارية.



منهجية طرح وفعالية الأسئلة

إن استخدام تقنيات فعالة لطرح الأسئلة تتيح المجال لتقريب وجهات النظر وترك انطباع جيد حول مهنية الجهة لدى المرشحين. ينبغي أن تكون أسئلة المقابلة مبنية على دلائل ووقائع وذلك للحصول على نتائج خالية من التحيز وعدم إضاعة وقت المقابلة في نقاشات غير هادفة. ينصح بمراعاة المبادئ الموضحة في الشكل أدناه عند اعداد وتوجيه الأسئلة:



تجنب الأسئلة غير المباشرة
تجنب الأسئلة الطويلة
تجنب الأسئلة الإيحائية
عدم توجيه أكثر من سؤال في وقت واحد
تجنب الأسئلة الشخصية

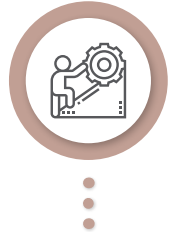


أن يكون تسلسل الأسئلة منطقي
أن يكون السؤال مناسب وذات صلة بمجال وكفاءات الوظيفة المستهدفة
أن يكون لكل سؤال هدف.
أن يكون السؤال واضح ومباشر.

يوضح المثال التوضيحي أدناه أنواع وأمثلة عن الأسئلة التي يمكن طرحها خلال المقابلات المعتمدة على الكفاءات:

الأسئلة السلوكية

هي الأسئلة التي يتم طرحها على المرشحين لإعطاء أمثلة من واقع عملهم السابق حول إظهارهم لكفاءات سلوكية معينة.
مثال: ما هي أكبر تحديات أو مشاكل واجهتها في عملك. ما هو الموقف؟ وكيف تعاملت معه؟



الأسئلة القيادية

هي الأسئلة التي تظهر مهارات المرشح القيادية في حل المشاكل والتفاوض والإرشاد والتوجيه وغيره.
مثال: يرجى التحدث عن وقت عملت على مشاريع أو مهام متعددة كيف أعطيت الأولوية؟



الأسئلة الفنية

هي الأسئلة التي تهدف الى تقييم كفاءات المرشح الفنية ومهاراته ومؤهلاته العلمية وخبرته
مثال: يرجى شرح المنهجيات المتعددة لإعداد الموازنة، ما هي السلبيات والإيجابيات لكل منها؟



الشكل التوضيحي (36): نبذة عن الأسئلة التي يمكن طرحها خلال المقابلات المعتمدة على الكفاءات

التقييم الموضوعي والدقيق

يقيم كل عضو ضمن لجان الاختيار والتعيين أداء المرشح من خلال أخذ الملاحظات وتقييم المرشحين بناء على الكفاءات الفنية والقيادية والسلوكية للمرشحين مقابل المستويات المطلوبة للوظيفة المستهدفة باستخدام نموذج مقابلات المعتمدة على الكفاءات الموضح أدناه. ويقوم الأعضاء بعد انتهاء المقابلة بمناقشة ومقارنة نتائج تقييم المرشح والاتفاق على نتيجة نهائية لأداء المرشح في المقابلة.

يتم تقييم كل من مجموعات الكفاءات بناء على مقياس مكون من خمس درجات الموضحة أدناه، حيث لا تمثل تلك الدرجات المستوى الفعلي لتقييم الكفاءة أثناء تقييم الأداء الوظيفي:



يتم احتساب نتيجة تقييم المرشح الإجمالية من خلال تقييم أداء المرشح بناء على مستوى الكفاءات المطلوب للوظيفة المستهدفة باتباع الخطوات الموضحة أدناه:

احتساب معدل نتائج تقييم مجموعة الكفاءات

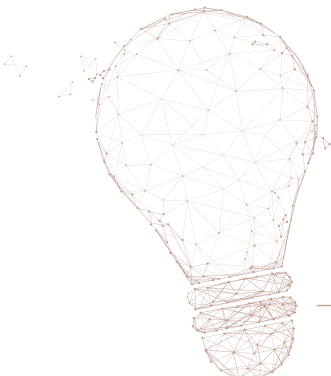
(نتيجة تقييم الكفاءة أ + نتيجة تقييم الكفاءة ب + نتيجة تقييم الكفاءة ج) / عدد الكفاءات

احتساب نتيجة تقييم مجموعة الكفاءات

(معدل نتائج تقييم مجموعة الكفاءات / 5) × 100

احتساب نتيجة تقييم المرشح النهائية:

(تقييم الكفاءات الفنية + تقييم الكفاءات السلوكية + تقييم الكفاءات القيادية) / عدد مجموعات الكفاءات



- يتم اعتبار المرشح ناجح إذا حقق نتيجة تقييم بحد أدنى 60% في كل من مجموعات الكفاءات. على سبيل المثال إذا كانت نتيجة المرشح النهائية 60% ولكن أقل من 60% في إحدى مجموعات الكفاءات فيتم استبعاد المرشح.
- يتم استخدام نتيجة تقييم المرشح النهائية لمقارنة أداء المرشح مع أداء المرشحين الآخرين.

الفصل الثالث: التوظيف

7-3 إجراء المقابلات والتقييم (تابع)

يوضح الشكل أدناه مثال توضيحي عن عملية تقييم أداء المرشحين:

الشكل التوضيحي (40): عملية تقييم أداء المرشحين				
معدل نتائج الكفاءات الفنية	مجموعة الكفاءات الفنية			الوظيفة
	الكفاءة ج	الكفاءة ب	الكفاءة أ	الوظيفة أ
4	4	5	3	
80%	نتيجة تقييم مجموعة الكفاءات الفنية			

معدل نتائج الكفاءات السلوكية	مجموعة الكفاءات السلوكية			الوظيفة
	الكفاءة ج	الكفاءة ب	الكفاءة أ	الوظيفة أ
3.33	4	3	3	
66.70%	نتيجة تقييم مجموعة الكفاءات السلوكية			

معدل نتائج الكفاءات القيادية	مجموعة الكفاءات القيادية			الوظيفة
	الكفاءة ج	الكفاءة ب	الكفاءة أ	الوظيفة أ
4	3	4	5	
80%	نتيجة تقييم مجموعة الكفاءات القيادية			

75.60%	نتيجة تقييم مجموعة الكفاءات القيادية			
--------	--------------------------------------	--	--	--

الفصل الثالث: التوظيف

8-3 مرحلة الاختيار

هي عملية اختيار المرشحين شكل نهائي بناء على نتائج عملية المقابلات والتقييم وبهدف عملية التعيين الى اعتبار واختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف المستهدفة.

يوضح الشكل أدناه سلسلة خطوات عملية الاختيار:

الشكل التوضيحي (41): سلسلة خطوات عملية الاختيار



بعد الانتهاء من عملية اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف المستهدفة يتم تحديد رواتب المرشحين بناء على سلم الرواتب والدرجات المعتمد وتقديم عرض العمل للمرشحين:

- يجب أن تتسم اجتماعات مناقشة وتحديد نتائج تقييم المرشحين بالأمور التالية:
- التزام الموضوعية والابتعاد عن التحيز للأشخاص
 - دعم النقاشات المتعلقة بتقييم المرشحين بالأدلة والبراهين الكافية
 - إدارة أجندة الاجتماع وتوفير الدعم اللازم من قبل إدارة الموارد البشرية



الفصل الثالث: التوظيف

8-3 مرحلة الاختيار (تابع)

يوضح الجدول التالي اجتماعات مناقشة وتحديد نتائج تقييم المرشحين من حيث:

- الأنشطة الرئيسية قبل وخلال الاجتماع
- المسؤول عن النشاط

الشكل التوضيحي (42): مناقشة وتحديد نتائج تقييم المرشحين النهائية		
المسؤول	الأنشطة	المرحلة
إدارة الموارد البشرية	تصميم أجندة اجتماع واضحة، تضم المواضيع التي سيتم التطرق إليها والوقت المحدد والأفراد المعنيون.	خطوات التحضير قبل الاجتماع
إدارة الموارد البشرية	جمع ومشاركة نتائج تقييم المرشحين ضمن جميع مراحل التقييم ذات الصلة مع أعضاء لجنة الاختيار والتعيين المعنيين	
إدارة الموارد البشرية	مشاركة أجندة الاجتماع مع أعضاء اللجنة وتحديد كيفية تحضيرهم لها؛ من حيث جمع بيانات ونماذج تقييم المرشحين	
إدارة الموارد البشرية	مناقشة نتائج تقييم المرشحين واستعراض أدلة داعمة لتأكيد صحة التقييم لهذه المرشحين	الاجراءات المتبعة خلال الاجتماع
إدارة الموارد البشرية	الاتفاق على ووضع نتائج تقييم نهائية لكل مرشح بناء على أدائه في مراحل التقييم وامكانياته وملاءمته لشغل الوظيفة المستهدفة.	
إدارة الموارد البشرية	تسجيل نتائج الاجتماع وجمع نقاط الاتفاق	خطوات التحضير بعد الاجتماع
إدارة الموارد البشرية	جمع البيانات ونتائج التقييم النهائية لتصنيف وترتيب المرشحين حسب ونتائج التقييم النهائية حيث تعطى أولوية التعيين للمرشح الحاصل على أعلى نتيجة تقييم	
إدارة الموارد البشرية	ارسال قائمة المرشحين الذين تم اختيارهم بحسب ترتيبهم وفقاً لنتائج تقييمهم النهائية الى الإدارة العليا للاعتماد والموافق	
إدارة الموارد البشرية	إخطار المرشحين بالاعتذار عن التعيين في حالة رفض طلبه لعدم استيفاء متطلبات الوظائف المستهدفة عن طريق البريد الإلكتروني وهاتفياً وذلك بتوضيح سبب الرفض.	

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

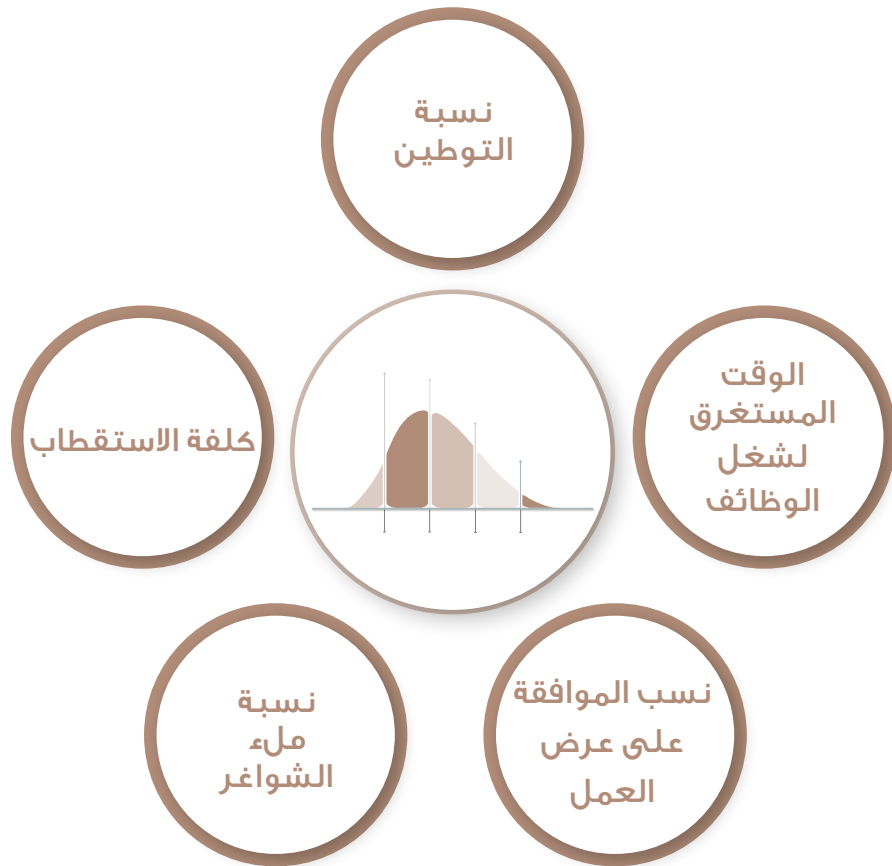
9-3 مراقبة ومتابعة أداء عملية التوظيف

يتم مراقبة ومتابعة أداء عملية التوظيف من خلال مؤشرات أداء محددة لضمان كفاءة العملية واعداد تقارير دورية للمراجعة المستمرة.

مراجعة وتقييم فعالية التوظيف

تتم مراجعة وتقييم فعالية التوظيف من قبل إدارة الموارد البشرية سنوياً وذلك للوقوف على مدى تحقيق خطة التوظيف للأهداف المرجوة منها في الجهة عبر قياس مجموعة من مؤشرات الأداء أبرزها:

الشكل التوضيحي (43): أبرز مؤشرات أداء عملية التوظيف



الفصل الثالث: التوظيف

9-3 مراقبة ومتابعة أداء التوظيف (تابع)

يوضح الشكل أدناه مثال توضيحي عن عملية تقييم أداء المرشحين:

الشكل التوضيحي (40): عملية تقييم أداء المرشحين

$$\begin{aligned}
 & \text{نسبة التوظيف} = \frac{\text{عدد المواطنين في الجهة}}{\text{مجموع الموظفين في الجهة}} \times 100 \\
 & \text{الوقت المستغرق لشغل} = \text{الوقت المستغرق من الإعلان عن الوظيفة حتى} \\
 & \text{نسب الموافقة على عرض} = \frac{\text{عدد عروض العمل التي تم الموافقة عليها}}{\text{إجمالي عدد عروض العمل}} \times 100 \\
 & \text{نسبة ملء الشواغر} = \frac{\text{عدد الوظائف التي تم شغلها}}{\text{عدد الوظائف الشاغرة}} \times 100 \\
 & \text{تكلفة التوظيف} = \frac{\text{إجمالي نفقات التوظيف}}{\text{إجمالي عدد الموظفين الذين تم تعيينهم}} \times 100
 \end{aligned}$$

اعداد التقارير

بناءً على قياس مؤشرات الأداء الرئيسية لخطة التوظيف، يتم تقييم مدى فعالية عملية التوظيف وتحديد عناصر النجاح الرئيسية والدروس المستفادة ومن ثم إصدار التوصيات بمجالات التحسين في الخطة لزيادة عملية التوظيف. ويتم رفع تقارير دورية من قبل إدارة الموارد البشرية بنسب تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة لسير عمل عملية التوظيف.

