



دليل استخدام النظام الإلكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في الحكومة الاتحادية

الطبعة الثانية

www.fahr.gov.ae



دليل استخدام النظام الإلكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في الحكومة الاتحادية

حقوق الطبع © 2018 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
جميع حقوق الطبع محفوظة.

لا يجوز دون الحصول على إذن خطي من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، استخدام أي من المواد التي يتضمنها هذا الدليل، أو استنساخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، في أي شكل وبأي وسيلة، سواءً بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، إلا كما هو منصوص عليه في شروط وأحكام استخدام الأدلة الخاصة بالهيئة.

هيئة اتحادية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae
info@fahr.gov.ae
@FAHR_UAE

مركز الاتصال الموحد: 600525524

ص.ب 2350، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف T +971 2 4036000
فاكس F +971 2 6266767
PO Box 2350 Abu Dhabi, United Arab Emirates

ص.ب 5002، دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف T +971 4 2319000
فاكس F +971 4 2959888
PO Box 5002 Dubai, United Arab Emirates

المحتويات

19-6	الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
8	أولاً: المقدمة
8	ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
11	ثالثاً: فوائد التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
13	رابعاً: النظام الإلكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
17	خامساً: أصحاب المصلحة في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
18	سادساً: الأدوار والمسؤوليات
43-20	الفصل الثاني: النظام الإلكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
22	أولاً: تحديد الهدف الاستراتيجي لتخطيط القوى العاملة
22	ثانياً: خارطة الوظائف
28	ثالثاً: تصنيف القوى العاملة
30	رابعاً: توقع القوى العاملة المستقبلية
36	خامساً: تحليل الفجوة وتحديد الأولوية
40	سادساً: استراتيجيات حلول الموارد البشرية
54-44	المرفقات

الاختصارات

الاختصار/الرمز	الوصف
DG/ US	وكيل الوزارة/ المدير العام
DMADV methodology	منهجية التصميم وفقاً لمعايير 6 سيجما “Six Sigma”
PDCA	منهجية ديمنغ (خَطَط، نَفَّذ، تَحَقَّق، صَحَّح)
SWFP	التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
CJA	تحليل الوظائف المستهدفة
SQR	تصنيف المهارات
HCM	إدارة رأس المال البشري
PESTEL	تحليل PESTEL (سياسي، واقتصادي، واجتماعي، وتقني، وبيئي، وقانوني)
Job Architecture	خارطة الوظائف
DEWs	توزيع وتصنيف القوى العاملة المطلوبة
CEWs	توزيع وتصنيف القوى العاملة الحالية
WSA	توزيع وتحليل القوى العاملة
WF	القوى العاملة

الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة



الإطار العام

أولاً: المقدمة

لتحقيق رؤية الإمارات العربية المتحدة 2021 وتطلعات حكومة دولتنا الرشيدة وأولوياتها الاستراتيجية، فإنه من المهم بـمكان تعزيز ودعم كفاءة رأس المال البشري في جميع الجهات الاتحادية، حيث يشكل حجر الأساس في تحقيق جميع أهدافنا الاستراتيجية على مختلف المستويات، ووفقاً لذلك وبعد دراسة وتحليل مخرجات الوضع الحالي للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في الحكومة الاتحادية منذ إطلاق المشروع في العام 2015 ومدى التقدم المحرز في تحقيق الأهداف المناطة به، لاسيما بعد أتمتة نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وبشكل كامل ضمن نظام إدارة معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية (بياناتي)، وفي ظل توفر النتائج المحرزة في تطبيق بقية الأنظمة الأخرى مثل: نظام إدارة الأداء وتقييم وتوصيف الوظائف والتدريب والتطوير في الحكومة الاتحادية، وعليه فمن المهم بـمكان الاستخدام الأمثل لهذه النتائج وبشكل متكامل في التخطيط الأمثل للموارد البشرية، حيث يشكل النظام الإلكتروني المطور فرصة حقيقة لإدارات الموارد البشرية في الجهات الاتحادية في وضع إطار ممنهج ومتكامل لتخطيط الموارد والكفاءات البشرية لفترة تتراوح بين 5-10 سنوات، لتمكين الحكومة الاتحادية من التميز في:

- تعزيز وتحسين متطلبات تحديد الكفاءات والمواهب في الجهات الاتحادية.
- وضع تقديرات دقيقة لموازنات الوظائف وفق منهج علمي واضح ومتفق عليه ومعايير معتمدة.

يعد دليل النظام الإلكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، مرجعاً للجهات الاتحادية، التي تسعى من خلاله إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. وهو في جوهره دليل يحتوي على التعليمات والمنهجيات وإجراءات العمل، لمساعدة المختصين على رسم المسار الصحيح خلال عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. يقدم هذا الدليل شروحاً تفصيلية لكل مرحلة من مراحل استخدام النظام الإلكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، مدعماً بالأشكال والنماذج والأدوات ذات الصلة، تمت صياغة الدليل بلغة واضحة لتسهيل الفهم والتطبيق من قبل المعنيين في الجهات الاتحادية. تقع مسؤولية نجاح التطبيق على عاتق الموظفين المعنيين في الجهات الاتحادية.

ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة هو العملية المنهجية لتحديد ومعالجة الفجوات بين القوى العاملة الحالية، واحتياجات الموارد البشرية في المستقبل. ويوفر الأساس لقرارات الموارد البشرية الاستراتيجية.

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 والمتطلبات لأكبر عدد من السنوات المقبلة.

المستوى الأول: التخطيط التقليدي

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

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

المستوى الثاني: التخطيط التشغيلي للقوى العاملة

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

يشهد هذا المستوى تحولاً أساسياً في إدارة الموارد البشرية من المنحنى 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. يتم التركيز على مقاييس القوى العاملة التي تؤثر على أنشطة التخطيط. تجمع هذه المقاييس من مصادر داخلية مختلفة وبعض المصادر الخارجية، 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 وتحديد الفجوات واقتراح استراتيجيات الحلول التي تركز على تطوير الموارد الحالية، ومنهجيات الحفاظ عليها وتحديد مصادر الاستقطاب. يتكوّن 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

- المحرك: استراتيجية العمل
- تصنيف القوى العاملة

يشهد هذا المستوى من النضج مشاركة الإدارة العليا والقيادة مع الموارد البشرية في امتلاك خطة القوى العاملة، ويلعب القادة والمختصون في الجهات 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 الاتحادية، والتي تتشكل 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، لا سيما في الوظائف المستهدفة التي تلعب دوراً لا غنى عنه في الأداء العام للجهة الاتحادية

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

يتم تطبيق هذا التخطيط لفترات تتراوح بين 5 - 10 سنوات، حيث تركز تدفلات وحلول الموارد البشرية على الاستثمارات الطويلة الأمد في اكتشاف وإدارة المواهب والكفاءات، وبرامج تعزيز الأداء، والشراكات وغيرها، وتبني نماذج لدراسة الحالة مرتبطة بالتكلفة الإجمالية للتدخل أو الإجراء، والعائد على الاستثمار لكل الحلول المطروحة، يكمن نجاح التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في فعالية العمليات الثانوية التالية:

- تصنيف القوى العاملة، وفهم ديناميكيتها.
- التوافق والتكامل 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.

المستوى الرابع:
التخطيط المؤسسي
القطاعي للقوى
العاملة

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

هذا المستوى الأعلى من النضج في تخطيط القوى العاملة (نموذج متطور للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة)، وهي منهجية متقدمة للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. حيث تتواجد مجموعة من الجهات الاتحادية ضمن قطاع خدمي ذي اختصاصات متقاربة وتوجهات استراتيجية متكاملة، وذلك يستدعي إنشاء مجموعات تعمل على إجراء تحليلات للأنشطة وتقدير مستوى حجم العمل المتوقع، وعليه تخضع الاستراتيجية والتصميم فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة للمستوى القطاعي، مما يتيح المجال لتقديم عدد من الحلول لدعم رأس المال البشري بشكل أكثر ابتكاراً وشمولية عوضاً عن وضع الحلول بشكل تقليدي لا يلبي الاحتياجات المستهدفة. يشمل التخطيط إنشاء «مركز تميز» لتسهيل ومتابعة عمليات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، بالإضافة إلى الأنشطة التحليلية، مع تقدير مستوى الجهة الاتحادية، ودمج مجموعة من حلول رأس المال البشري. يتطلب هذا المستوى مشاركة من الإدارة العليا، وجميع مدراء الإدارات المعنية، إلى جانب إدارات الموارد البشرية على مستوى الجهات الاتحادية. ويسمح هذا النموذج بالتخطيط لأكثر من عشرة أعوام.

تنتقل الجهات عادة من التخطيط من المستوى التقليدي، إلى تخطيط القوى العاملة التشغيلية، وتتطور بشكل تدريجي لتزويد الحلول الاستراتيجية. فمع الأهداف الاستراتيجية ورؤية الجهة الاتحادية، يمكن العمل مباشرة نحو ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة على مستوى الجهة.

الأهداف المستقبلية لتخطيط القوى العاملة في الجهات الاتحادية

إن الهدف الأساسي 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 الجهة الاتحادية.
- وضع تقديرات لموازنة الوظائف وفق منهج علمي ومعايير معتمدة.
- تقديم مبادرات وحلول أفضل للموظفين، وابتكار قيمة مضافة للجميع.

أولوية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في الجهات الاتحادية

تواجه الجهات الاتحادية أحياناً نقصاً في الموارد البشرية في الوظائف الرئيسية المستهدفة في ظل بيئة متغيرة ديناميكياً. حيث تلعب عدة عوامل دوراً في تشكيل ديناميكيات القوى العاملة، مثل الابتكارات التكنولوجية، والخصائص الديموغرافية والتحديات الاقتصادية والاجتماعية... إلخ، ويسمح التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بأن تستبق الحكومات التغيير، مما يساعد على بناء آلية لمعالجة الفجوات التي يمكن أن تتشكل في القوى العاملة.

يسهم التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في نجاح الحكومة على المدى الطويل من خلال استعدادها المنعكس في التخطيط الاستراتيجي الشامل للقوى العاملة من حيث تحديد:

- احتياجات الحكومة المتغيرة باستمرار بسبب البيئة الديناميكية / المتقلبة
- نقص المواهب/ المهارات، مما قد يعيق القدرة التنافسية المستقبلية للجهات الاتحادية
- تنظيم التعامل مع الفائض أو النقص في الموارد
- الوظائف الرئيسية (المستهدفة) تتطلب دورة طويلة لتنمية وتطوير المهارات

ثالثاً: 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 أقوى لتخطيط القوى العاملة

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

● ارتفاع معدل الدقة في القرارات الاستراتيجية

يمكنّ الجهات من اتخاذ قرارات بشأن استراتيجيات سدّ 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 الجهات الاتحادية، سيؤدّي إلى إيجاد منهجية منظمة في كافة الجهات، مما يؤدي إلى تحسين عملية التخطيط وهذا بدوره سيؤدي إلى تقليص الأخطاء ورفع كفاءة معايير التقييم وبالتالي تقليل التكلفة في المجالات غير ذات الأولوية، والاستفادة من الموارد المتاحة عوضاً عن استقطاب موارد خارجية ذات كلفة أعلى. وهذا بدوره سيسمح بإمكانية إعادة تخصيص / توزيع القوى العاملة عبر الإدارات / الجهات، وتحليل القرارات الاستراتيجية المشتركة بشكل أفضل.

● خفض التكلفة

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

● نقل وتداول المواهب بين الإدارات

يمكن أن يتم تداول المواهب والكفاءات لشغل المناصب الشاغرة في الإدارات / الجهات الاتحادية الأخرى، التي تتطلب مواهب مماثلة، ويضمن هذا الأمر إدارة المواهب والاستفادة المثلى منها في جميع الجهات عن طريق الترقّيات والنقل الداخلي والخارجي. كما تستطيع الجهات الاتحادية وضع منهجية لمعالجة حالات الزيادة والنقص في الموارد البشرية.

● تعزيز مفهوم الموارد والفرص المشتركة

إيجاد منصة مشتركة لتبادل المعلومات بين الجهات الاتحادية، مما يتيح فرصاً أكبر من التعاون والتوافق في دور إدارات الموارد البشرية، ويصبح التخطيط والعمل المنسّق ممكناً وأسهل، ولا سيما المتعلّق بإدارة الموظفين أثناء النقل والتداول، حيث تتيح المنصة فرصة لتوحيد عملية تقييم الوظائف المساندة مما يؤسس ويدعم مبدأ الحيادية في تقدير قيمة الوظيفة من حيث أهميتها للجهات الاتحادية، ويمنع تباين التقييمات بين الجهات للخدمات الداعمة.

● نقطة اتصال موحدة

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

رابعاً: النظام الإلكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في الجهات الاتحادية

طورت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية نظاماً إلكترونياً للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في الجهات الاتحادية، عبر استخدام منهجية ستة سيغما (التحديد والقياس والتحليل والتصميم والتحقق)، لأغراض توضيح العمليات الرئيسية التي سيتم اتباعها (خارطة DMADV).

الغايات الاستراتيجية Define	خارطة الوظائف Measure	التحليل Analyze	حلول رأس المال البشري Design	تخطيط السيناريوهات Verify	الحوكمة Check
التحديد	القياس	التحليل	التصميم	التحقق	التدقيق
خط الأساس	المواصفات	الطلب	مبادرات الموارد البشرية	حالة الأعمال	مركز التميز
• الرؤية والرسالة • الخطط الاستراتيجية • البرامج / المبادرات • الأهداف • مؤشرات الأداء	• البيانات الديموغرافية • الكفاءات والمهارات • الصلاحيات الإنتاجية • الهيكل	• دوافع القوى العاملة • المحفزات	• التطوير • التوظيف • إعادة التوزيع • الشراكة • الاستعانة بمصادر محلية • التعهيد • الاستعانة بمصادر خارجية	• قابلية التنفيذ • الاستثمار • القيمة المضافة • الإطار الزمني • المخاطر	• الملكية • الاتساق • إدماج الموظف • المتابعة • رفع تقارير المراجعة الدورية • الاستدامة
أصحاب المصلحة	خارطة الوظائف	العرض	الربط الاستراتيجي		
• الأهداف • مجالات التركيز	• الأهمية المؤسسية • الصعوبات المتعلقة بالموارد • القيمة على المدى الطويل	• القدرة الداخلية • سوق العمل	الأولوية الحاسمة		
		تحليل الفجوة			
		• الكفاءات • المهارات • المخاطر			

شكل (1) نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وفق منهجية 6 سيغما

أهم خصائص المنهجية المتبعة:

- مشاركة قيادة الجهة الاتحادية والهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في إدارة المنهجية.
- 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، والتقديرية المالية، إلخ.
- طرح طرق ونماذج مبسطة وبلغة مشتركة تؤدي إلى استخدام فعال وتمكن تكرار النتائج في كافة أنحاء الجهة الاتحادية.

1- التحديد Define

تتم في هذه المرحلة صياغة الغاية الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، في الجهة الاتحادية، بالتعاون بين الإدارة العليا في الجهة الاتحادية وإدارة الموارد البشرية من أجل نجاح التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة؛ حيث يتم وضع وثائق مفصلة تحدد أصحاب المصلحة الرئيسيين للأعمال، وسجل العلاقات الرسمية وغير الرسمية، ومجالات الأولوية/ التركيز الرئيسية. حيث يضمن 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. أو ما يسمى بنمذجة خط الأساس، وتشمل تطوير فهم رؤية الجهة الاتحادية، والمبادرات والبرامج والمشاريع الاستراتيجية، والخدمات الرئيسية، التي تؤثر على متطلبات القوى العاملة، ومؤشرات الأداء الرئيسية، سلسلة القيمة التشغيلية، والمعايير، والبيئة الخارجية وغيرها. ويمكن معلومات خط الأساس من تحديد مدى تماشي البرامج مع أولويات الحكومة، والقدرات ومجالات تركيز أصحاب المصلحة. وتكتمل هذه المرحلة من خلال تطوير الفهم المشترك فيما يخص بـ:

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

2- القياس Measure

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

- أ. **الأهمية المؤسسية:** يتم تقييم الوظيفة على أساس مدى ومستوى أهميتها في تطبيق الأهداف ومساهمتها في الأعمال، والوضوح لأصحاب المصلحة.
- ب. **الصعوبات المتعلقة بالموارد:** يتم تقييم الوظيفة بناء على خصائص الموارد؛ مثل التوافر، والجاذبية، ومستوى المهارات.
- ج. **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 من أجل دعم تطبيق استراتيجية الجهة الحكومية، وتُطبّق بناء على عوامل مختلفة مثل:

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

3- التحليل Analyze

يشمل التحليل ثلاثة أنشطة رئيسية هي: تحليل الطلب، وتحليل العرض، وتحليل الفجوة.

تستخدم تقنيات محاكاة الطلب لتوضيح احتياجات الموارد المستقبلية، ليس فقط كمّ الموارد البشرية (العدد)، وإنما أيضاً ما يختص بالكفاءات والقدرات، ويتم تقديره لفترة يمكن أن تصل إلى عشر سنوات مقبلة، بناء على الهدف الاستراتيجي المحدد في خطوة التحديد، حيث تتم محاكاة عملية حصر توقّعات الموارد البشرية على أساس سنوي من خلال:

- تحديد دوافع الأعمال لطلب القوى العاملة مع درجة الارتباط.
- الاعتماد على توجهات القطاع والإحصاءات للمقارنة.
- 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 ومنهجية السيناريوهات. حيث يتم التوقع بالطلب من أجل تحديد المواهب المتوفرة (العرض)، والمتوقعة خلال فترة عشر سنوات، وتكون التقديرات مبنية على المواهب والقوى العاملة في الجهات الاتحادية، وخارجياً في سوق العمل بالرجوع إلى:

- تنقّل المواهب الداخلية بسبب الترقية، والاستقالة، والتقاعد، والمرض، إلخ.
- ديناميكيات السوق الخارجية؛ مثل الإحصاءات السكانية، والعوامل الاقتصادية، والبرامج الدراسية، ومعايير التوظيف.
- البيئة التنافسية الناشئة، المحلية مقابل العالمية.
- إحصاءات الحفاظ والتطوير، وجاذبية اسم الجهة الاتحادية.

في تقديرات عملية التحليل لكل من الطلب والعرض، ترتبط وتتناسب دقة ونوعية التنبؤات مع جودة وشمولية البيانات المرجعية والمحلّة. أما التحليل المقارن بين تنبؤات العرض والطلب، فينتج 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.

يظهر تحليل الفجوة، صحة واستقرار الحكومة، بناء على استراتيجية متوقّعة.

4- التصميم

يشكّل التصميم مرحلة حاسمة لتحديد الاستراتيجيات المختلفة، لتقليص الفجوات، فهذه الاستراتيجيات طويلة الأمد ومصمّمة لسدّ فجوات اختلالات السنوات العشر المقبلة. 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، بشكل كبير في أربعة مجالات هي:

- توافر المواهب (عرض متزايد على 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 الأهداف المؤسسية، وأهمية الأدوار والوظائف المتوقع إنجازها، والاستثمارات، والتكاليف، والجهود المبذولة في تطبيق الاستراتيجية والعائد على الاستثمار. عندئذٍ يصبح لازماً أن يُدعم كلّ تدخل من الموارد البشرية، بتمثيل مناسب لحالة ووضع الأعمال، يصوّر الإيجابيات والسلبيات، والقيمة المضافة جرّاء التطبيق، والمخاطر المحتملة، وتحليل الآثار المالية والكلفة مقابل الفائدة. تحتاج كلّ مبادرة أو تدخل للموارد البشرية ناتجة من عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة إلى تقييم 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 المطبقة والتقدّم المحرز في إنجازها.
- مراقبة نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وتحديد ما إذا كانت المعايير والسياسات معتمدة بشكل موحد في جميع الجهات الاتحادية.

يجب أن يخضع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة إلى المراجعة الدورية للتأكد من جميع العوامل والافتراضات. كما يجب تبني آلية تدقيق موحدة لسد الفجوة بين التخطيط والتطبيق، كما من الضرورة بمكان رفع تقارير دورية لقيادة الجهة الاتحادية حول تصنيف القوى العاملة، وخارطة الوظائف وتأثير مبادرات الموارد البشرية الناتجة من هذه العملية. وينبغي تطبيق الحوكمة العامة للنموذج داخل الجهات الاتحادية، (بالإضافة إلى دور الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في ضمان المطابقة والاتساق).

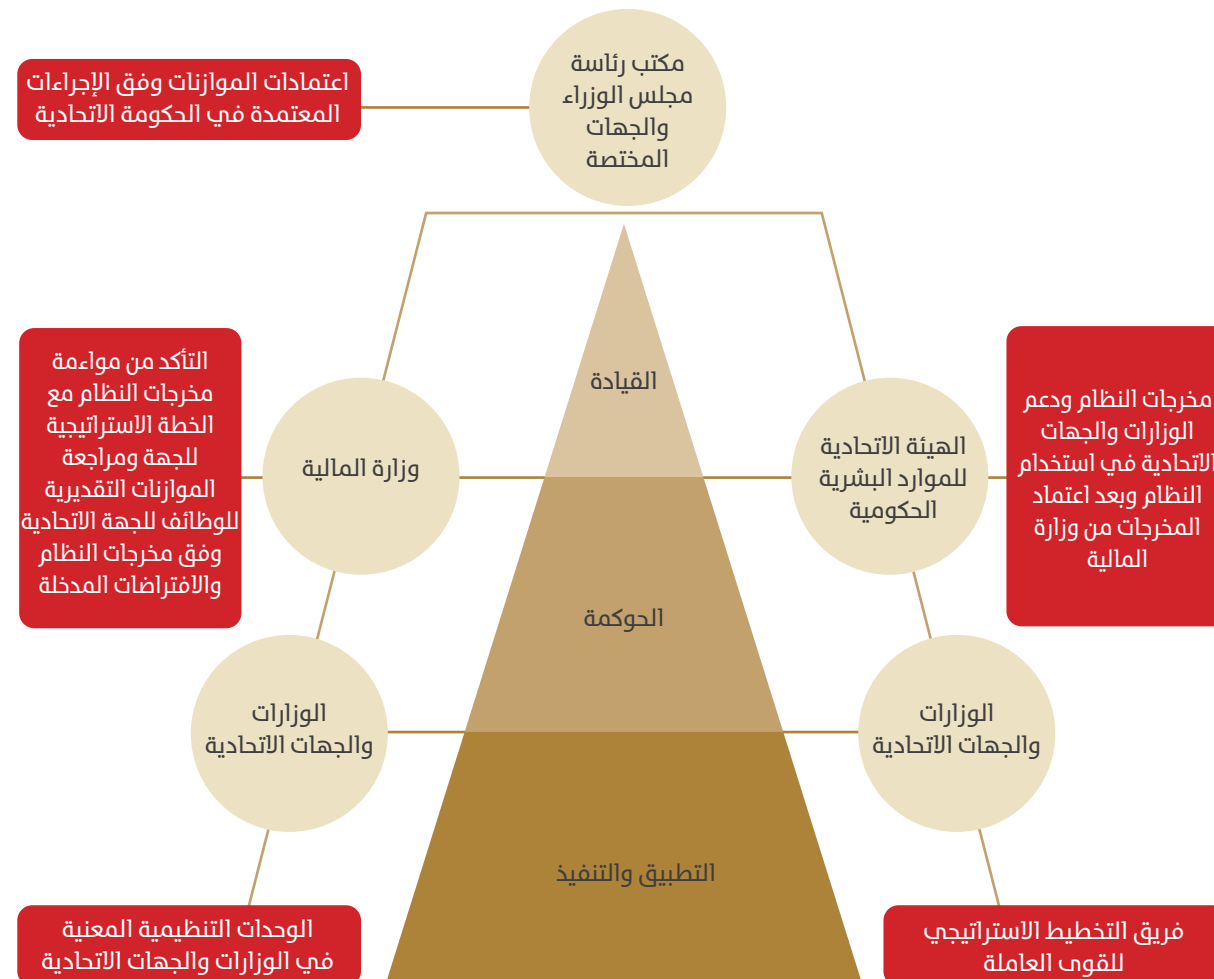
6- التدقيق

تم تصميم هذه المرحلة وفق رؤية طويلة الأمد لتعزيز مفهوم «مركز التميّز» في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، حيث تعود مسؤولية تطوير النظام للهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، في حين تقع مسؤولية إدارة الخطة والسجلات على عاتق الجهات الاتحادية، وبعد تحقيق مستوى معيّن من الخبرة، والنضج وجمع البيانات الكافية، ستعمل الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في النهاية على توحيد الخطط المطبّقة ضمن خطة استراتيجية واحدة ومشتركة للقوى العاملة الحكومية، وسيغطي التخطيط الاستراتيجي الموحد للقوى العاملة كافة الجهات الاتحادية.

خامساً: أصحاب المصلحة في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

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

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



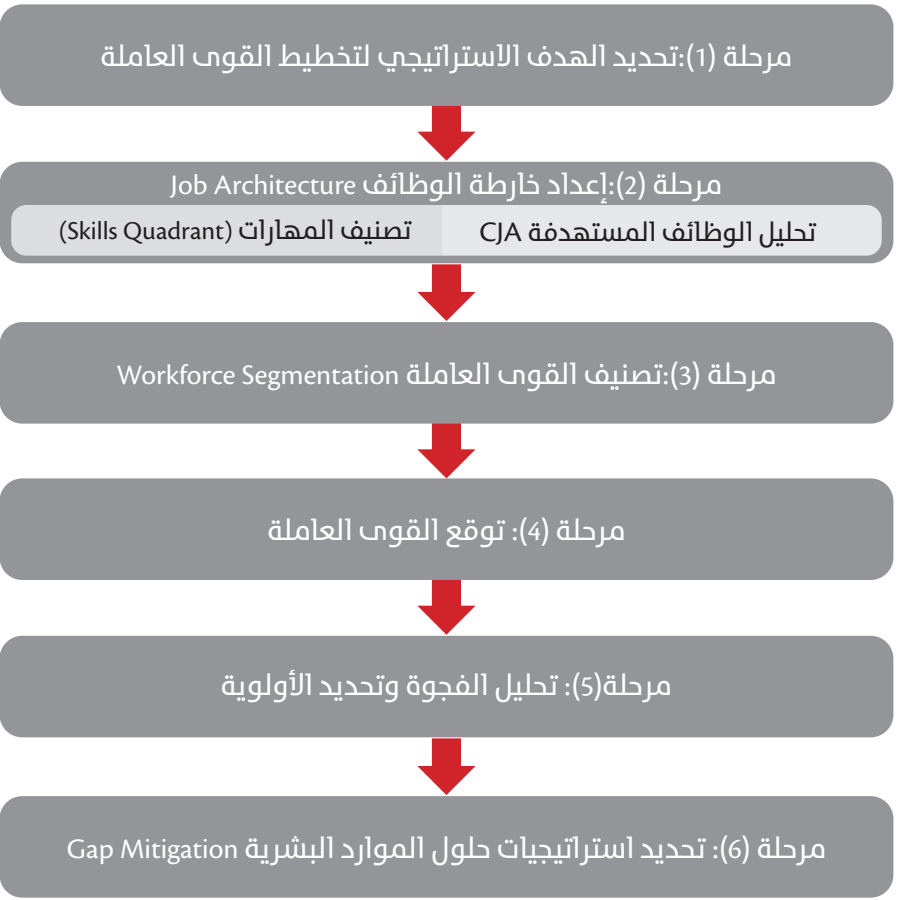
شكل (2) أصحاب المصلحة في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

سادساً: الأدوار والمسؤوليات

#	الجهة	الأدوار والمسؤوليات
1	الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية	- تشكيل فريق دعم تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة - تعزيز الالتزام وبشكل فعال مع الفريق المختص في الجهة الاتحادية - مراجعة التقدم المحرز وفق مؤشرات الأداء المستهدفة في بطاقة الأداء المتوازن - قياس مؤشر جودة تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة (بناء على معيارين متساويين هما: نسبة تطبيق مراحل نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، مؤشر نسبة التعيينات في الحكومة الاتحادية على الوظائف المستهدفة للجهة) - إعداد التقارير الدورية وحوكمة التطبيق
2	وزارة المالية	- ربط الوظائف مع نظام إعداد الميزانية الاتحادية(هايبيريون) لبناء موازنات السنوات المقبلة بما يضمن تخطيط موازنة الوظائف في الحكومة الاتحادية وفقاً لأسس علمية سليمة. - مراجعة جودة المخرجات والتأكد من ملائمتها مع المتطلبات
3	الجهة الاتحادية	- تشكيل فريق مختص بإدارة نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتسمية رئيس الفريق - الالتزام بتطبيق دليل النظام الإلكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة - اعتماد مخرجات خارطة الوظائف وتقارير تصنيف القوى العاملة للجهة - الاطلاع على مخرجات جميع مراحل النظام واعتمادها - رفع تقارير دورية بالتقدم المحرز إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
4	فريق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة	- تحديد الغاية الاستراتيجية وإعداد خطة إدارة رأس المال البشري في الجهة الاتحادية - إعداد خارطة الوظائف من خلال تحليل الوظائف المستهدفة وتصنيف المهارات - مراجعة وتقييم متطلبات الوظيفة/ المنصب الحالية والمستقبلية من ناحية: الخصائص الديموغرافية، والكفاءات، ومعدلات الدوران الوظيفي، والوظائف الشاغرة، والبيئة التنظيمية. وتحديد الاتجاهات على أساس البيانات الحالية والتاريخية - تطوير آلية توحيد تقديرات العرض والطلب على القوى العاملة - تقييم تأثير العوامل المختلفة على معدل العرض المستقبلي - تحديد الفجوات والأولويات للحلول - مراجعة خطة القوى العاملة والتقدم المحرز في التطبيق

#	الجهة	الأدوار والمسؤوليات
5	رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة	- توحيد نتائج تحليل الوظائف المستهدفة والتأكد من عدم وجود تباين والتوصل إلى توافق مشترك - تعميم تصنيف القوى العاملة المطلوبة والتقارير على الفريق للمراجعة والتدقيق - إصدار تقرير تحليل الفجوة مع قياس أولوية المخاطر - التنسيق والتواصل مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
6	إدارة الموارد البشرية	- تحديد الفئات الوظيفية والتصنيف الوظيفي لكل وظيفة وإعداد التحليل للوظائف المستهدفة - مراجعة مخرجات تصنيف القوى العاملة المطلوبة في الجهة - إعداد قائمة العوامل التي تؤثر على التوافر المستقبلي للقوى العاملة داخل الجهة الاتحادية وتحديد الأثر - تحديد عوامل الإنتاجية وتأثيرها على الوظائف - تحديد العوامل الداخلية المؤثرة في حركة القوى العاملة في الجهة - تحديد العوامل الخارجية المؤثرة على العرض - تطبيق خطة القوى العاملة ورفع تقارير التقدم المحرز في التطبيق للقيادة العليا في الجهة

التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة



الفصل الثاني

النظام الإلكتروني
للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة



أولاً: تحديد الهدف الاستراتيجي لتخطيط القوى العاملة (الغاية):

هي مرحلة حيوية في التخطيط الاستراتيجي وتتمثل في تطوير فهم للرؤية والرسالة، وأهداف محددة قابلة للقياس، وأولويات ذات صلة تمكّن الجهة الاتحادية من تحقيق الوضع المستقبلي المنشود وتحدد سير العملية كلّها، حيث تشكل طبيعة عمل الجهة الاتحادية وأهدافها الاستراتيجية الأساسية، معايير خط الأساس التي يتم تحديد احتياجات وتوقعات القوى العاملة على أساسها. ثم تتم ترجمة كلّ هدف استراتيجي للجهة الاتحادية، من منظور إدارة الموارد البشرية، إلى احتياجات الموارد البشرية.

تشكّل هذه المرحلة عملية تحديد التوجهات الاستراتيجية للجهة الاتحادية، خلال السنوات العشر المقبلة في مجال القوى العاملة، ولذا فإن مخرجات هذه المرحلة ستكون خطة إدارة رأس المال البشري للجهة الاتحادية تماشياً مع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، ووثيقة نطاق وتغطية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

يتم تحديد الغاية الاستراتيجية بناء على:

- جمع البيانات المطلوبة من مصادر خارجية وداخلية لتحديد خطط الأعمال / أهداف إدارة رأس المال البشري
- مخرجات ورش العصف الذهني وتحديد أهداف إدارة رأس المال البشري ونطاق تغطية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

** يمكن الرجوع إلى مرفق (١) حول تحليل البيئة الخارجية والمحيطية PESTEL والقائمة المرجعية للعصف الذهني ونطاق تغطية وخطة مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة*

ثانياً: خارطة الوظائف Job Architecture

هي نموذج منظم ومرن لتحديد البنية التنظيمية بما يشمل من المسميات والأدوار والمهارات اللازمة لتمكين الجهة الاتحادية من "قياس وإدارة" القوى العاملة الحالية بشكل فعّال، حيث تستكشف خارطة الوظائف الأنشطة التي تقوم بها الجهة، 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 متابعة وتقييم نتائج هذه المبادرات والبرامج. وتُعتبر الحاجة إلى الوضوح والبنية جوهرية للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، فهي تبني قاعدة لتقييم أهمية الوظائف والمواهب المطلوبة وتحديثها باستمرار بما يتماشى مع استراتيجيات الموارد البشرية.

تتم في هذه المرحلة عملية بناء أداة قياس وإدارة لتحديد مهارات وكفاءات التنظيم المؤسسي والمواهب والأهمية الوظيفية. حيث يوضع نموذج مودّد لخارطة الوظائف بالرجوع إلى العائلة الوظيفية والتصنيف الوظيفي داخل الجهة الاتحادية، بالإضافة إلى تحليل الوظائف المستهدفة بناء على معايير التقييم الموحّدة.

١ - تحليل الوظائف المستهدفة Critical Job Analysis

تم تبني منهجية تقييم ثلاثية الأبعاد من خلال نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة المتوفر على نظام إدارة معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» لتحديد أهمية كلّ وظيفة. وتخضع كلّ من هذه الأبعاد إلى مزيد من التصنيف وفق معايير فردية للحصول على مجموع تصنيف للأهمية بناء على النتائج. بالإضافة إلى ذلك، تم اعتماد الممارسات العالمية لآلية تصنيف المهارات بهدف تصنيف المهارات لكل وظيفة على أساس النتيجة المجمعة من قيمة المهارة وتفرّدها. ونتيجة لذلك، تصنف الوظائف وفق التالي:

- أ. إلزامي
- ب. أساسي
- ت. أولي
- ث. متنوع

يتم تحديد مستوى الأهمية لكل مسمّى وظيفي في الجهة الاتحادية بحسب النتائج الإجمالية للمعايير الثلاثة الأساسية أدناه:

1. الأهمية المؤسسية
2. الصعوبات المتعلقة بالموارد
3. القيمة على المدى الطويل

يحقق كلّ بعد تقييماً وتصنيفاً إما مرتفعاً، أو متوسطاً أو منخفضاً، بناء على المقياس الفردي لثلاثة أسئلة للمعايير الثلاثة. وتسمح الأسئلة بتحديد درجة الاستهداف على أساس المقاييس المتنوّعة المذكورة أدناه:

المعيار	الوصف
الأهمية المؤسسية	يقيّم هذا البعد الوظيفة بناء على مستوى مساهمتها في الأهداف والرؤية الشاملة لأصحاب المصلحة على مستوى الجهة الاتحادية. • وظيفة إلزامية: الوظيفة إلزامية للجهة الاتحادية بموجب قانون تنظيمي، وضرورية لتحقيق رؤية وأهداف حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة الاستراتيجية. • وظيفة أساسية: مطلوبة من قبل الجهة الاتحادية لتنفيذ وتحقيق الأهداف والمبادرات وتوفير الدعم التشغيلي على المستوى العام. • أخرى: الوظيفة روتينية بطبيعتها وتشمل التفاعل اليومي مع الموظفين الأساسيين.
الصعوبات المتعلقة بالموارد	يقيّم هذا البعد الوظيفة بناء على ميزات الموارد المطلوبة لشغل هذه الوظيفة. أما العوامل المستخدمة لهذا التحديد فهي: • التوافر: يقصد به الموارد المتوفرة لشغل هذه الوظيفة. ويتراوح التوافر بين مصادر أسواق العمل الداخلية والخارجية ضمن دولة الإمارات العربية المتحدة أو خارجها. • الجاذبية: درجة الصعوبة في الاحتفاظ بالمواهب أو جذبها في حال توافرها. • مستوى المهارات: مدى صعوبة نقل المعرفة أو ترقية المهارات للمرشحين.

المعيار	الوصف
القيمة على المدى الطويل	يقيّم هذا البعد ويحدّد مصير ووجود الوظيفة في ظل العوامل المستقبلية المتنوّعة التي تؤثر فيها. أما العوامل المستخدمة لتحديدّها فهي كما يلي:
	• تأثير مستقبلي: يعتمد الوجود الطويل المدى للوظيفة على الطابع الأصيل للوضع الذي يحدّد أهميتها. وتكون طبيعة العمل إما فنية أو مفهومية، وبالتالي تتمتّع بأفضلية على الوظائف الأخرى.
	• التفرد والعزلة: يعتمد الوجود الطويل المدى للوظيفة على مستوى التخصص والتفرد للوظيفة نفسها فيما يتعلّق بأعمال الجهة الاتحادية وعوامل التكلفة والتكنولوجيا. (الاستقلالية)
	• الضعف: يعتمد الوجود الطويل المدى للوظيفة على نقاط الضعف المرتبطة بأثر التغييرات البيئية، مثل أئمة العمليات الروتينية والابتكارات التقنية، والعولمة وغيرها على الوظيفة، ما يجعلها فائضة.

في إطار تحليل الوظائف المستهدفة في النظام الإلكتروني لتخطيط القوى العاملة المتوفر من خلال منصة نظام إدارة معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» ولغايات استكمال خارطة الوظائف في الجهة، تم تخصيص وزن نسبي لكل من الأسئلة الثلاثة تحت كل معيار من المعايير سألقة الذكر، بحيث يكون المجموع الكلي لكل معيار هو 100%، ويتم توحيد الأسئلة في كافة الجهات الاتحادية، يوضح الجدول أدناه الأسئلة مع الأوزان المقابلة لكل معيار:

الأُسئلة	الأوزان
الأهمية المؤسسية	
كيف تؤثر الوظيفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية وتأثيرها المباشر في فعالية تحقيق رؤية حكومة دولة الإمارات؟	35
ما مدى أهمية الوظيفة لإنجاز الأعمال الرئيسية اليومية للجهة الاتحادية وما هي درجة التواصل مع المتعاملين الخارجيين والداخليين؟	35
هل الوظيفة إلزامية على الجهة بقرار سيادي/تشريعي/ دولي؟	30
المجموع	100
الصعوبات المتعلقة بالموارد	
ماهي درجة أو مستوى عدم التوافر للموارد على سبيل المثال: نطاق محدودية توافر المواهب اللازمة لشغل هذه الوظيفة؟	34

الأُسئلة	الأوزان
ما هي درجة الصعوبة في الاحتفاظ بالمواهب أو جذبها لهذه الوظائف في حال توافر المواهب؟	33
ما مدى صعوبة نقل المعرفة أو ترقية مهارات المرشح لهذه الوظيفة؟	33
المجموع	100
القيمة على المدى الطويل	
هل هذه الوظيفة ذات طبيعة تقنية أم إدارية أو تتطلب خدمات شخصية أو تخصصية مما يعني أنّها لن تتأثر على المدى الطويل ولن يضمحل دورها؟	35
ما مدى تفرد أو تميز المهارات التي تتضمنها الوظيفة ولن تتم أتمتتها بأي شكل من الأشكال في المستقبل القريب؟	35
ما مدى صعوبة دمج الوظيفة مع وظيفة أخرى في المستقبل لغرض تحسين الكفاءة والفعالية في الجهة؟	30
المجموع	100

إنّ مقياس الدرجات المستخدم للإجابة على كلّ سؤال من هذه الأسئلة هو كما يلي:

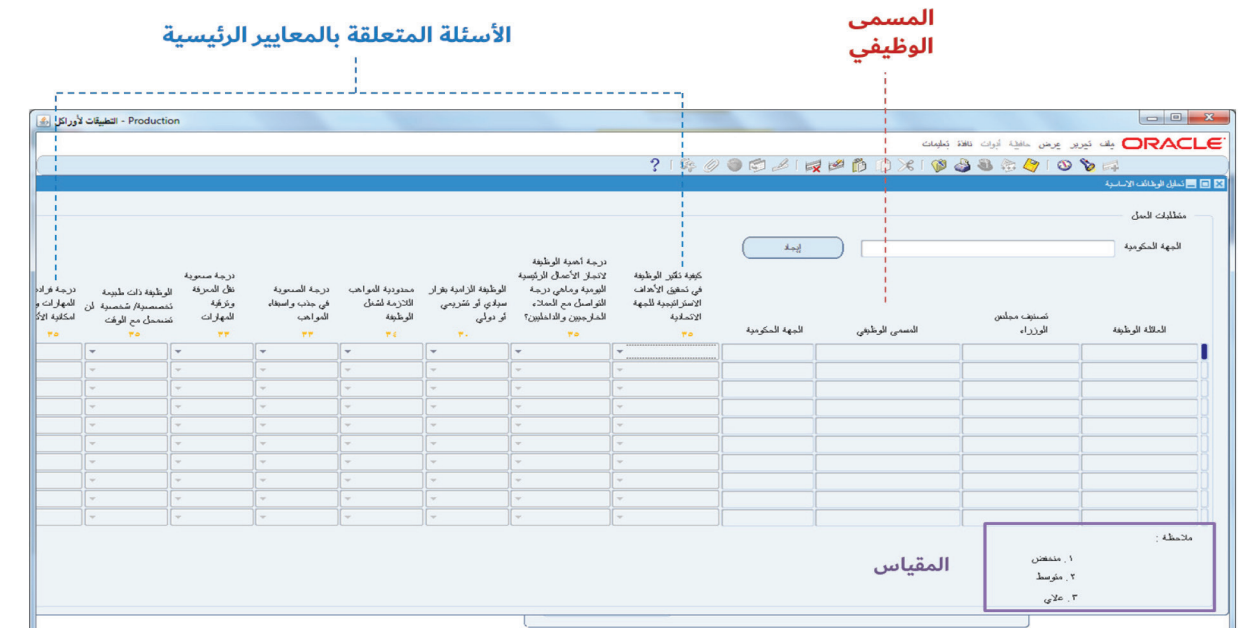
التصنيف/ التقييم	المقياس
منخفض	1
متوسط	2
مرتفع	3

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

الأهمية المؤسسية	الصعوبات المتعلقة بالموارد	القيمة على المدى الطويل
• الأهمية لتحقيق الأهداف < (80%) • أساسية (20%-80%) • أخرى > (20%)	• التوافر • الجاذبية • مستوى المهارات	• تأثير مستقبلي < (80%) • غير متأثرة (20%-80%) • ضعيف التأثير > (20%)

عند الإجابة على الأسئلة لكل مسمى وظيفي، يتم تلقائياً احتساب درجة الأهمية لكل معيار بطريقة المعدّل المرجّح في النظام الإلكتروني لتخطيط القوى العاملة وهو نتيجة التصنيف/ التقييم ووزن السؤال، ويتم حساب النسبة المئوية الإجمالية للأهمية على طريقة المعدّل المعياري، ثم يتم ترتيب المسمّيات الوظيفية تلقائياً بناء على نتيجة الأهمية الإجمالية. إن الأهمية وفقاً للتقييم الشامل كما يلي:

المستوى	الأهمية	نطاق النقاط
مرتفع	إلزامي	أكثر من 80%
متوسط 1	أساسي	80% إلى 50%
متوسط 2	أولي	49% إلى 20%
منخفض	متنوع	أقل من 20%



شكل (3) تحليل الوظائف المستهدفة وفق النظام الإلكتروني لتخطيط القوى العاملة ضمن نظام "بياناتي"

إنّ المهارات القيّمة هي تلك التي تحسّن كفاءة وفعالية الجهة الاتحادية، وتستثمر فرص الجهة لمواجهة التحديات المحتملة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويتم تحديد القيمة من خلال عدد من الممارسات مثل خدمات الجهة، وتقليل التكلفة، وتحسين السمعة والهوية المؤسسية، إلخ.

26

عند الإجابة على الأسئلة لكل مسمى وظيفي ضمن إجراءات تحليل الوظائف المستهدفة، يتم تلقائياً احتساب نتيجة التصنيف للمهارات وفق التالي:

المجال	الميزة	المصدر										
قيمة المهارة	يشير إلى مدى قيمة مهارات المسمى الوظيفي المحددة (الكفاءات الأكاديمية والفنية والسلوكية) للجهة الاتحادية، ويتم تحديد المدى على مقياس من (1 إلى 4) 1 هو القيمة الأقل و4 هو الأعلى قيمة. ويستند المقياس من 1 إلى 4 إلى حاصل قيمة المهارة الذي يتم احتسابه كالمتوسط المرجح لتصنيف إجابة السؤالين 1 و2 من الأهمية المؤسسية والسؤال الأول من معايير القيمة على المدى الطويل.	تستند قيمة المهارة إلى حاصل المهارات المستمد من الأوزان المخصصة للمعايير المسؤولة ضمن أسئلة تحليل الوظائف المستهدفة وتتم تعبئتها تلقائياً على النحو التالي: <table><tr><th>تحليل الوظائف المستهدفة</th><th>تصنيف قيمة المهارة</th></tr><tr><td>> 20%</td><td>1</td></tr><tr><td>21% - 50%</td><td>2</td></tr><tr><td>51% - 79%</td><td>3</td></tr><tr><td>< 80%</td><td>4</td></tr></table>	تحليل الوظائف المستهدفة	تصنيف قيمة المهارة	> 20%	1	21% - 50%	2	51% - 79%	3	< 80%	4
تحليل الوظائف المستهدفة	تصنيف قيمة المهارة											
> 20%	1											
21% - 50%	2											
51% - 79%	3											
< 80%	4											
تفرّد المهارة	يشير إلى مدى تفرّد المهارة التي يملكها المسمى الوظيفي في الجهة الاتحادية. كما يُحدّد مستوى التفرّد على مقياس من 1 إلى 4 1 هو القيمة الأقل و4 هو الأعلى قيمة. ويستند تصنيف تفرّد المهارة إلى حاصل قيمة المهارة الذي يتم احتسابه كالمتوسط المرجح لتصنيفات جميع الأسئلة الثلاثة تحت قيود الصعوبات المتعلقة بالموارد والسؤال 2 من القيمة على المدى الطويل.	تتم تعبئتها تلقائياً بناء على حاصل تفرّد المهارات. ويكون التصنيف الفريد على الشكل التالي: <table><tr><th>تحليل الوظائف المستهدفة</th><th>تصنيف تفرّد المهارة</th></tr><tr><td>> 20%</td><td>1</td></tr><tr><td>26% - 50%</td><td>2</td></tr><tr><td>51% - 75%</td><td>3</td></tr><tr><td>< 76%</td><td>4</td></tr></table>	تحليل الوظائف المستهدفة	تصنيف تفرّد المهارة	> 20%	1	26% - 50%	2	51% - 75%	3	< 76%	4
تحليل الوظائف المستهدفة	تصنيف تفرّد المهارة											
> 20%	1											
26% - 50%	2											
51% - 75%	3											
< 76%	4											
نتيجة المهارة	عامل قيمة وتفرّد المهارات. التصنيف الأدنى هو 1 والأقصى هو 16.	تتم تعبئتها تلقائياً										
تصنيف المهارة	التصنيف 1-4: التنفيذيون التصنيف 5-8: المهنيون (المهرة/ شبه المهرة) التصنيف 9-12: المتخصّصون التصنيف 13-16: الأساسيون	تتم تعبئتها تلقائياً										

ثالثاً: تصنيف القوى العاملة Workforce Segmentation

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. يُمكن 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 مهمة لتسيير الأعمال بسلاسة، ولكن هناك وظائف مستهدفة رئيسة أخرى وبيانات وظيفية تعتبر مهمة ليس فقط لاستدامة الجهة بحد ذاتها، بل تعمل أيضاً كمرتكزات أساسية بين نظيراتها حيث تستطيع أن تؤدي دوراً متناسباً مع نمو الأعمال. على الجهات إدراك أهمية وجود طاقات من القوى العاملة، تتمتع بالمهارات والمعرفة والخبرة، وتشغل المواقع المناسبة، كما تمتلك ميزات أخرى تتفرد 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 المنشودة؛ هما ثبات واستقرار الإدارة العليا، وتصنيف القوى العاملة بناء على المهارات، والخبرات، والمعرفة.

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

تعتمد مرحلة 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، والتي يتم الاحتفاظ بها في ملف وثيقة البيانات المرجعية.

ترتكز هذه المرحلة على تحديد تفاصيل ومهارات القوى العاملة في الجهة بغية إدارة المواهب. تتلخص مخرجات هذه المرحلة فيما يلي:

- تصنيف القوى العاملة المطلوبة DEWs في الجهة، بناء على ما ترغب الجهة حالياً في تحديده كعوامل لأهدافها الحالية بحسب الخصائص الديموغرافية والمؤهلات الأكاديمية والمهارات الفنية والكفاءات السلوكية ذات الصلة بالمنصب الوظيفي. تعتبر "القوى العاملة المطلوبة" ضرورية لتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للجهة
- تصنيف القوى العاملة الحالية CEWs في الجهة بناء على الخصائص الديموغرافية للقوى العاملة والمهارات
- تقييم تصنيف القوى العاملة من خلال وضع المحاور والمخططات الرئيسة لتحليل الوضع القائم وتحديد الفجوات بين المهارات المطلوبة والمهارات الحالية والتي تجب معالجتها فوراً.

كذلك يتم تحديد الوظائف الحيوية الخاصة بالجهة الاتحادية في الظروف الطارئة من خلال المعايير التالية:

المعيار	نبذة عن المعيار
الوظيفة الحيوية	مدى حيوية الوظيفة في الظروف الطارئة وارتباطها بالمهام الأساسية للجهة الاتحادية
العمل عن بعد	مدى إمكانية تأدية مهام الوظيفة عن بعد
تأثير الوظيفة على استمرارية الأعمال	مدى تأثير الوظيفة على استمرارية الأعمال في الجهة الاتحادية في الظروف الطارئة

مع الأخذ بعين الاعتبار عند التصنيف بأن الوظائف الحيوية هي الوظائف التي تزاولها الجهة الاتحادية، وذات أهمية سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو صحية أو بيئية، والتي يصدر بتحديد رئيس الجهة الاتحادية وذلك بالتنسيق مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

2 - 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 مشترك في كل العوامل «مجموع القوى العاملة».

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

المستوى الأول للبيانات: العوامل المؤثرة على النمو في الجهة الاتحادية ومعدل النمو التقديري لكل عامل

هناك عوامل داخلية تؤثر على إنتاجية القوى العاملة في الجهة الاتحادية والتي يمكن أن تنطبق على جميع الجهات مثل:

- التكنولوجيا
- ظروف العمل
- التدريب والتطوير لتعزيز المهارات
- التحفيز
- منهجيات العمل
- أخرى

كما يمكن للجهات الإضافة والتعديل على العوامل لتناسب مع عملياتها.

ينفَّذ التوقع السنوي لمعدل الإنتاجية على مدى فترة عشر سنوات، وعلى أساس تقييم ذاتي للوضع الراهن والمستقبلي للعوامل وأثر ذلك على «القوى العاملة».

المستوى الثاني للبيانات: تباين أثر الإنتاجية في الوظيفة

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

تحديد عدد طلب الموارد

يمكن تصنيف النتيجة النهائية على أساس أنها النسب المئوية لتأثير النمو والإنتاجية على المسمى الوظيفي سنوياً. يتم احتساب النتيجة النهائية تلقائياً عن طريق النظام. وتبين تقارير توقع الطلب العدد التقديري للموارد المطلوبة سنوياً لكل مسمى وظيفي في القوى العاملة في الجهة الاتحادية.

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 للتوصل إلى معدل النمو عشوائياً ومتبايناً من عامل إلى آخر.

المستوى الثاني للبيانات: الثقل النسبي للنمو المساهم لكل عامل ومعدل النمو الوزني:

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 للجهة بالنسبة لكل من العوامل. والنتائج من الأوزان النسبية لمعدل النمو يحدد معدل النمو الوزني على أساس سنوي لكل عامل على نطاق قاعدة النمو الإجمالي للجهة. يتم استخدام مجموع معدلات النمو للوصول إلى تأثير النمو على الحاجة للقوى العاملة.

المستوى الثالث للبيانات: تأثير النمو على الوظائف

لكل مسمى وظيفي مستويات متغيرة من التأثير على الكم نتيجة النمو. ويمكن للمستويات أن تكون ثابتة، أو متغيرة 100 ٪ أو محدودة التغيير.

يتم تحديد مستويات التغيير على أساس سنوي لكل مسمى وظيفي، استناداً إلى تقييم ذاتي، فإذا كان التغيير بنسبة 100% للمسمى الوظيفي، فيعني أن النمو سيكون بنسبة 100 التأثير بنسبة 100% للنمو على الموارد الموجودة تحت «المسمى الوظيفي». بالتالي، إذا كان معدل النمو الإجمالي للسنة 10%، يرتفع عدد الموارد تحت عنوان «المسمى الوظيفي» أيضاً بنسبة 10%.

في حالة الإدارة العليا للجهة الاتحادية، فإن مستوى التغيير للمسمى الوظيفي ثابت. وهذا يعني أنه لا تأثير للنمو على عدد الموارد الموجودة تحت المسمى الوظيفي. وغالبا ما تكون الإدارة العليا للجهة الاتحادية.

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

						External		Productivity	Growth
2020	2019	2018	2017	2016	2015	Factor	Category		
%Change	%Change	%Change	%Change	%Change	%Change				
			0	75	4	More braches	جهود تحسين الخدمات		
			0	75	4	الخدمات الذكية والإلكترونية	جهود تحسين الخدمات		
			75	1	10	حجم الحكومة الاتحادية	حجم الحكومة الاتحادية		
			2	2,2	8	(كلية التدريب، قياس القدرات، الصحة والسلامة)	خطوط عمليات جديدة		
			2	2,2	8	Customer Satisfaction	خطوط عمليات جديدة		
			2,0	1	4	Increase TurnOver	زيادة في العمليات التشغيلية		
			2,0	1	4	عدد المبادرات والخدمات	زيادة في العمليات التشغيلية		
			1,0	2		عدد موظفي الحكومة الاتحادية	عدد موظفي الحكومة الاتحادية		
			2,0	4		عمليات تشغيلية غير مخطط لها	عمليات تشغيلية غير مخطط لها		

شكل (6) شاشة عوامل النمو والإنتاجية والعوامل الخارجية ذات العلاقة بتخطيط القوى العاملة ضمن نظام “بياناتي”

ثانياً: التوقع بالعرض

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

المستوى الأول: العوامل المؤثرة على عرض القوى العاملة

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

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

أما العوامل الخارجية التي تؤثر على العرض فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- توافر مواهب بشرية متعددة
- تنفيذ مبادرات استقطاب مواهب جديدة.
- تخطيط وتنفيذ مبادرات الاحتفاظ بالمواهب، مثل الترقّيات، وبرامج إعداد القيادات وخطط التعاقب الوظيفي والحوافز والبدلات.
- وجود بيئة تنافسية
- النمو العام (السكان / 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 ودراسات استقصائية، إلخ.

من المتوقع أن يتم حصر وتسجيل بيانات القوى العاملة في الجهة الاتحادية خلال السنوات الثلاث السابقة (البيانات التاريخية) عن الترقّيات والنقل والتقاعد، من خلال نظام إدارة معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية (بياناتي)، حيث يتم إصدار تقارير سنوية تشمل المسمى الوظيفي مع تعداد مفصل ونسب مئوية للموارد الزائدة أو المتناقصة بحكم الترقّيات والنقل والاستقالات، وإعادة الهيكلة. يتم تجزئة 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 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 الجهة الاتحادية، 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. وتبين تقارير التوقع بالعرض العدد التقديري للموارد المتاحة سنوياً لكل مسمى وظيفي في القوى العاملة في الجهة الاتحادية.

المنطقة الوظيفية	مستوى مدير الموارد	المسمى الوظيفي	أهمية الوظيفة	بداية السنة	نهاية السنة	معدل التغير	معدل التغير	معدل التغير	معدل التغير
إدارة المشاريع والمشروعات	الإشرافية	Head of National Projects Man.							
إدارة البرامج والمشروعات	الإشرافية	Head of Projects Management							
إدارة البرامج والمشروعات	الإشرافية	رئيس قسم إدارة المشروعات والمبادرات							
إدارة البرامج والمشروعات	التنسيقية والمهنية	National Project Management I							
إدارة البرامج والمشروعات	التنسيقية والمهنية	Projects Manager							
إدارة البرامج والمشروعات	التنسيقية والمهنية	أخصائي أول المشروعات الوظيفية							
إدارة البرامج والمشروعات	التنسيقية والمهنية	أخصائي أول مشاريع ومبادرات							
إدارة البرامج والمشروعات	التنسيقية والمهنية	أخصائي مشاريع ومبادرات							
إدارة البرامج والمشروعات	التنسيقية والمهنية	مدير مشاريع العمليات الاعلانية							
إدارة البرامج والمشروعات	التنسيقية والمهنية	مدير مشاريع تقنية المعلومات							

شكل (7) شاشة تحديد عوامل التأثير على الوظائف ضمن نظام “بياناتي”

خامساً: 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 المتوفرة حالياً. ويمكن أن تتشكل الفجوات من خلال عدد الموارد المطلوبة أو من توقعات الوظيفة.

يمكن تحديد الفجوات من خلال أحد السيناريوهات التالية:

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

وقد تُظهر النتائج 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 مرتقباً.
- فائض (عندما يكون العرض المتوقع أكثر من الطلب المتوقع) يشير إلى وجود زيادة مستقبلية في بعض فئات الموارد البشرية، وقد يتطلّب اتخاذ الإجراءات. وقد تمثل البيانات الفائضة المهن أو المهارات غير المطلوبة في المستقبل أو على الأقل غير مطلوبة وفق المدى نفسه.

سيتم تحديد الفجوات في الكفاءات، والمهارات والمتطلّبات الديموغرافية الأخرى المستقبلية المتوقعة، وتصنيف القوى العاملة الموجودة في الجهة الاتحادية.

بما أنّ تحليل الفجوات هو جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، فهو يزوّد الجهة بنظرة شاملة لموقعها الحالي 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، ونشر وضمان استخدام مواردها وبنيتها التحتية والوقت بطريقة فعّالة من شأنها أن تسفر عن نتائج فورية مساهمة لسدّ الفجوة. وتؤدي الحاجة إلى توجيه موارد الجهة بشكل بناء إلى تحديد أولوية الفجوات بحسب أهميتها وتأثير مخاطرها على النمو الشامل واستمرارية الجهة.

تتخصر مخرجات هذه المرحلة في تحديد وتحليل الفجوات وأولوياتها.

فجوات الموارد البشرية

يوفّر النظام الإلكتروني المرونة لتحديد فجوة العدد/ الكم للعرض والطلب لأيّ سنة حتى لو كانت السنوات متباينة. يتمّ إعطاء المستخدم الخيار لتحديد السنة لتوقعات كل من الطلب والعرض.

تصنيف مخاطر الفجوات

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

الأهمية الوظيفية	تصنيف المهارات	مقياس أولوية المخاطر
إلزامية	أساسيون	مرتفع
إلزامية	متخصّصون	مرتفع
إلزامية	مهنيون	متوسّط
إلزامية	تنفيذيون	متوسّط
أساسية	أساسيون	مرتفع
أساسية	متخصّصون	مرتفع
أساسية	مهنيون	متوسّط
أساسية	تنفيذيون	متوسّط
أولية	أساسيون	متوسّط
أولية	متخصّصون	متوسّط
أولية	مهنيون	منخفض
أولية	تنفيذيون	منخفض
متنوع	أساسيون	متوسّط
متنوع	متخصّصون	متوسّط
متنوع	مهنيون	منخفض
متنوع	تنفيذيون	منخفض

إنّ تصنيف مخاطر الفجوات لكلّ مسمّى وظيفي في القوى العاملة في الجهة الاتحادية، يتم تلقائياً في النظام الإلكتروني بناء على المنطق أعلاه.

فجوات المسميات الوظيفية

هي فجوات المهارات والكفاءات والديموغرافيا، التي يتم تحديدها بناء على تصنيف القوى العاملة المطلوبة المسجلة لسنة مستقبلية، مقابل تصنيف القوى العاملة للسنة الحالية، وتستخدم الخصائص الرئيسية التالية للقوى العاملة من أجل مزيد من التحليل والتخطيط:

- أ. العمر
- ب. النوع الاجتماعي
- ج. الموقع
- د. الحد الأدنى من سنوات الخبرة
- هـ. نظام العمل
- و. حالة العمل
- ز. تصنيف المهارات

فجوات تصنيف التحمل

يتم تصنيف الفجوات الناتجة في الموارد البشرية (الكم) والمسميات الوظيفية وفقاً لمستويات التحمل المقبولة لكل مسمى وظيفي، يتغير تعريف مستويات التحمل بناء على طبيعة المسمى الوظيفي في الجهة الاتحادية، وأهميته، ومخاطر التوظيف.

على سبيل المثال: بالنسبة لمسمى مدير إدارة أصحاب الهمم، يمكن تحديد مستويات التحمل نظرياً على النحو التالي:

الفجوة	درجة التحمل	النسبة
العدد	عادية	0% وما فوق
	منخفضة	0 - 25%
	معدومة	أقل من 25%
العمر	عادية	0%
	منخفضة	0 - 40%
	معدومة	أقل من 40%
النوع الاجتماعي	عادية	0%
	منخفضة	-50%
	معدومة	أقل من 50%

في حالة كانت فجوات العدد، والفجوات المعدومة أو الفائضة، أقل من 0% وما فوق، إذا كان الفرق هو نقصاً في العرض ويصل إلى انخفاض يبلغ 25%، فستكون قدرة التحمل منخفضة. أما إذا كان النقص فوق 25%، فيتم تصنيف قدرة التحمل على أنها منخفضة.

بالنسبة إلى فجوات الملف الشخصي في الأمثلة المذكورة أعلاه، فإنّ النسب المئوية الموجودة ستحدّد 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.

يتيح النظام الإلكتروني للمستخدم تحديد التباين مقابل العائلة الوظيفية، وفي هذه الحالة، ينطبق مستوى التحمل على جميع المسميات الوظيفية في العائلة المعنية. إنّ الخيار العام لاختيار متغير تحمل منخفض واحد، والذي ينطبق على جميع القوى العاملة في الجهة الاتحادية، متوفّر أيضاً.

الربط مع النظام المالي في الحكومة الاتحادية (الهايبيريون)

بناء على تقارير الفجوات في الوظائف يتم عكس المتطلبات والنتائج والتي تشير إلى الوضع المتوقع للجهة وفقاً للمدخلات التي تم تقييمها وإدراجها في المراحل السابقة، حيث يظهر النظام قائمة منسدة بجميع الفجوات في الجهة شاملة (المسميات، المواقع، المهارات..... إلخ) ومرتبطةً بدرجات وظيفية محددة وفق نطاقات معتمدة، حيث يدرج النظام الحد الأدنى للدرجات والقابلة للتغيير من قبل الجهة بحسب احتياجاتها وما يتناسب مع طبيعة الخطط التي تخدم خططها الاستراتيجية خلال الأعوام المقبلة.

تعتبر دراسة التقرير ومراجعته من حيث تحديد الدرجات المطلوبة من أهم العوامل التي تؤكد الدور المشترك بين الجهة ووزارة المالية والهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، لما لهذا التقرير من دور أساسي في التخطيط السليم لاحتياجات الجهة من القوى العاملة.

ينعكس التقرير المعتمد من الجهة في نظام الهايبيريون كدرجات وظيفية ومسميات محددة، تمنح الجهة مسببات لطلب الشواغر وتعزيز الترقيات كبنود مالية تتم المطالبة بها من قبل الجهة لتعزيز دورها وكفاءتها من الإنتاجية والأداء المتميز، والذي يتم بناؤه بالاستناد إلى معايير علمية ومنهجيات واضحة ذات ارتباط وثيق بالأداء والخطط الاستراتيجية واختصاصات الجهة إلى جانب سوق العمل والعوامل المؤثرة على الإنتاجية والنمو بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على المستوى الخارجي.

بالإضافة إلى أن النظام يعمل على توفير خاصية الربط بين المسميات الوظيفية المعتمدة من اللجنة الاتحادية لتقييم وتوصيف الوظائف والمدخلة في نظام «بياناتي» مع الدرجات الوظيفية المعتمدة ضمن نظام الرواتب، والتي يتم عرضها بشكل مباشر في شاشات النظام، حيث يعمل النظام على إدراج الوظيفة بتحديد الدرجة ضمن النطاق المعتمد لها وفقاً للمعايير التي تم تحديدها مسبقاً في المراحل السابقة إلى جانب أهمية هذه الوظيفة من حيث قيمتها للمؤسسة ومدى تأثيرها بالعوامل ذات الصلة بالإنتاجية والنمو والتي يقوم النظام بتحليلها لتحديد الاحتياجات النوعية والكمية من الوظائف، كما أن شاشات النظام تعمل على استعراض هذه الاحتياجات وفقاً لارتباطها بالنظام المالي بحيث يتم تحديد الوظيفة من ذات الشاشة لتتم عملية التقديرات المالية لتكلفة الوظائف من خلال النظام المالي في الحكومة الاتحادية (الهايبيريون)، والتي يتم اعتمادها إلكترونياً ورفعها في نظام «بياناتي».

لابد عند اعتماد الحلول والاستراتيجيات التي سيتم تنفيذها، من أن يتم وضع خطة عمل لكل حل/تدخل شاملة:

- الأدوار والمسؤوليات
- خطوات العمل المطلوبة لاستكمال الاستراتيجيات
- مواعيد استحقاق الخطوات الرئيسية Milestone لاستكمال خطوات العمل
- الموارد المطلوبة
- الاتصالات وإدارة التغيير
- مؤشرات التقدم في الأداء

يتم استخدام خطة عمل القوى العاملة كمرجعية أساسية لمراقبة تقدم تنفيذ الحلول واتخاذ الخطوات التصحيحية في حالة حدوث أي انحرافات عن الخطة المعتمدة.

إن فهم الفجوات ذات الأولوية واحتياجات المهارات والقدرات المستقبلية في الجهة يمكّن إدارة الموارد البشرية وفريق تخطيط القوى العاملة من تصميم حلول مخصصة للجهة. يمكن أن تختلف هذه الحلول/ استراتيجيات أو «تدخلات الموارد البشرية» وتتراوح بين أربعة مجالات:

- زيادة المواهب
- تقليل الاعتماد على الطلب
- تعزيز القدرة الداخلية
- إدخال تغييرات هيكلية

يمكن تقديم حلول متنوعة للتعامل مع الفجوات المستقبلية. يمكن أن تتمثل إحدى الطرق البسيطة في تحديد الحلول بناء على تصنيف مخاطر الفجوة على سبيل المثال:

	مرتفع	مجموعة الموارد البشرية	منخفض	
مرتفع	زيادة المواهب التوظيف الاستقطاب اسم وسمعة الجهة	تقليل الاعتماد على الطلب بناء الشراكات التعهد دمج الوظائف		
منخفض	تعزيز القدرات الداخلية خط التطوير الفردية النقل خط التعاقب الوظيفي	تغييرات هيكلية دراسة الإنتاجية مهام الموظفين		
	مرتفع	الأهمية الوظيفية	منخفض	

SWFP - Yearly Head Counts

Ministry Name

Year

Job Family

Find

Job Titles

Job Title	Job Family	Job Category	Budget Year	Current Employee#	SWFP Head Count
رئيس قسم المعرفة والتوثيق	التطوير المؤسسي	Supervisory	2018	1	0
رئيس قسم تطوير و صيانة أنظمة الموارد البشرية الحكومية	تكملة المهنات	Supervisory	2018	1	0
مدير إدارة تخطيط الموارد البشرية الحكومية	الموارد البشرية	Supervisory	2018	1	0
باحث قانوني رئيسي	القانونية - المصاحبة	Technical and Professional	2018	1	0
مدير ادارة السياسات والشؤون القانونية	القانونية - المصاحبة	Supervisory	2018	1	0
Total				140	9

Head Count

Grade Name	Organization Name	Location	Contract Type	Nationality	Head Count	Start Date	Status
Special/Local/Special Grade B	ادارة المشروعات والبرامج/97	Dubai	Citizen	GCC	1	24-APR-2018	
General Grade/Expat/First	لهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية/97	Dubai	Full Time Contrac	Non Emarati	2	24-APR-2018	S
General Grade/Local/Second	قطاع الخدمات المساندة/97	Abu Dhabi	Full Time Contrac	Non Emarati	1	24-APR-2018	

Proposed Total Head Count 4

SWFP Head Count 0

شكل (8) الشاشة الرئيسية للربط مع الهايبيريون ضمن نظام “بياناتي”

سادساً: استراتيجيات حلول الموارد البشرية

إن تحديد وتحليل الفجوات بين الاحتياجات المستقبلية المطلوبة وتقييم الوضع الراهن للموارد البشرية يؤدي إلى تحديد الحلول والاستراتيجيات اللازمة لاتخاذ إجراءات تصحيحية، لغايات سد وتقليص الفجوات أو القضاء عليها تماماً مباشرة أو وفق أطر زمنية محددة وهو ما يطلق عليه Gap Mitigation.

يتم عادة اقتراح وتحديد هذه الحلول من قبل إدارة الموارد البشرية ويتم الموافقة عليها واعتمادها بشكل جماعي من خلال الإدارات الرئيسة وإدارات الدعم المؤسسي. ويتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجيات إشراك الإدارات بناء على الحل المقترح، ووقته وتكلفته وطبيعة الدعم المطلوب.

يشكل وضع وتطبيق استراتيجيات تقليص الفجوات المرحلة الأخيرة في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. يمكن أن تتراوح الحلول بين تبني أساليب وآليات جديدة في التوظيف، وجذب وإدارة المواهب، وتحديث السياسات والممارسات، وبناء البنية التحتية للقوى العاملة، وكذلك لاستراتيجيات التعامل مع المهارات والكفاءات غير ذات الأولوية في الجهة والتي لم تعد هناك حاجة إليها.

من الضرورة بمكان أن يبقى عدد الحلول المطروحة قابلاً للتطبيق والمتابعة وعملياً بحيث يمكن تحقيقها. كما يجب تحديد أولوياتها، حيث يجب أن يقيم كل حل بناء على دراسة التكلفة والعائدات على الاستثمار (ROI).

تساهم عناصر مختلفة من التكلفة في الحلول التي يتم تطويرها وتنفيذها، ويقارن أثر هذه الحلول المرتبطة بالعائد. ويطلق على تجميع هذه العناصر اسم تطوير دراسة الحالة. يعتمد قرار المضي قدماً في مجموعة من الاستراتيجيات والحلول على مراجعة دراسة الحالة وتحديد جهوزية الجهة الاتحادية لتحمل هذه التكاليف، مع تخصيص الوقت اللازم والموارد اللازمة لدعم هذه الحلول والاستراتيجيات والمساعدة في تحقيقها. ثم يتم إعطاء الأولوية للاستراتيجيات بناء على التحقق من دراسة الحالة وإعادة التحقق من التوافق الاستراتيجي لكل حل أو تدخل للموارد البشرية أمر لا بد منه قبل وضع اللمسات الأخيرة على الحلول.

يعتمد التقييم على:

- متطلبات الاستثمار
- الوقت
- احتياجات مقابل التسليم
- الجدوى، المتطلبات المسبقة
- القيمة المضافة

التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في الحكومة الاتحادية

يمكن تلخيص العمليات الرئيسية للنظام الإلكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، كما يلي:

العملية	الهدف
تحديد الغاية الاستراتيجية	تطوير فهم للرؤية والرسالة، والأهداف المحددة والغايات القابلة للقياس، والأولويات ذات الصلة، التي تمكّن الجهة من تحقيق الحالة المستقبلية المنشودة.
خارطة الوظائف	إعداد خارطة الوظائف من خلال تحليل الوظائف الحالية والمستقبلية وفق أهميتها، بناء على معايير موحّدة (الوظائف المستهدفة) وتصنيف المهارات.
تصنيف القوى العاملة (CEWs, DEWs, GAP)	مراجعة وتقييم الجوانب المختلفة للقوى العاملة الحالية، بما فيها متطلبات الوظيفة/ المنصب، والخصائص الديموغرافية، والكفاءات، ومعدلات الدوران الوظيفي، والوظائف الشاغرة، والبيئة التنظيمية. وتحديد الاتجاهات والتأثيرات القائمة على أساس البيانات الحالية والتاريخية.
التوقع بالقوى العاملة المستقبلية	تقدير الشروط المطلوبة والعوامل التي تؤثر في القوى العاملة المستقبلية، كالتيكنولوجيا والتغييرات في المهام والمسؤوليات والدوران الوظيفي المتوقع، وإعادة الهيكلة، ومتطلبات الكفاءات الجديدة.
تحليل الفجوة	تحليل الاختلافات الكميّة 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.

العملية	الهدف
بناء الحلول والتخطيط لعمل القوى العاملة	وضع خطط تحدّد الاستراتيجيات التي سيتم استخدامها لسد الفجوات، والتي يجب أن تتضمّن بيانات مفصّلة عن خطوات العمل المطلوبة، الأدوار والمسؤوليات، والأهداف، وتأثيرها في سدّ غالبية الفجوات.
التطبيق والمراقبة	تطبيق خطة القوى العاملة ومتابعة التقدّم، ومراجعة وتعديل الخطة كما يلزم.

المرفقات



مرفق 1

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

السياسية	الاقتصادية
• اتجاه تغيير القوانين الحكومية • معدل نمو تطور الجهات الاتحادية في السنوات الخمس الأولى • معدل تطور الأوضاع السياسية الإقليمية والدولية • التغيير في مصفوفات مسؤولية الجهات الحكومية • معدّل تحوّل السياسة في القطاعات ذات الصلة	• معدّل التضخم • معدّل الاستثمار (الداخلي والأجنبي) • معدّل الادخار • معدل التوظيف • الناتج المحلي الإجمالي • معدّل النمو الاقتصادي • وضع القطاعات الصناعية والزراعية والخدمات
• 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 الدولة (وزارة تنمية المجتمع، وزارة الموارد البشرية والتوطين، ووزارة التربية والتعليم)	• اتجاه الجهة الاتحادية التقني • معدّل الاختراعات والابتكارات • التشريعات المرتبطة بالتكنولوجيا • اتجاهات الأتمتة في الدولة • اتجاه الأتمتة للصناعة ذات الصلة: • الذكاء الصناعي • تكنولوجيا النانو • الطاقة البديلة • التكنولوجيا البيئية/الخضراء • التكنولوجيا الحيوية
البيئية	القانونية
• زيادة مستوى الوعي والتوقعات • الأسواق المحلية • الضوابط والتشريعات • الاتفاقات والقرارات الدولية	• اشتراطات الخدمة • التشريعات • توجهات الحكومة الاتحادية • القوانين الدولية • الاتفاقيات التجارية

القائمة المرجعية للعصف الذهني

قائمة مراجعة هدف الجهة الاتحادية الاستراتيجي للقوى العاملة	
السنة من:	السنة إلى:
اسم الجهة الاتحادية:	
اسم عضو فريق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة:	
المسمى الوظيفي:	
التاريخ:	

الأسئلة الأساسية
ما هي الأهداف والاستراتيجيات الرئيسة للجهة الاتحادية، التي تتصوّر أنها ستؤثر في الموارد البشرية داخل الجهة الاتحادية؟
ما هي برأيك التحديات الداخلية والخارجية التي ستواجهها الجهة الاتحادية؟
هل تتوقع أيّ تغيير أو تنوع في الخدمات التي تقدّمها الجهة الاتحادية؟ وهل من وجود لتغييرات على مستوى القطاع؟
نظراً إلى البنية التنظيمية الحالية، هل تتوقع أيّ تغييرات ضرورية لتحقيق الأهداف؟ ومتى تتوقع حدوث التغييرات؟
هل تتوقع أيّ تأثير تكنولوجي بمتطلّبات القوى العاملة الحالية والمستقبلية؟ وهل سيحدث تحوّل في توقعات القدرات والمهارات الشخصية؟
ماذا يتوقع عامّة الناس (المواطنون والمقيمون) من الجهة الاتحادية؟ وهل يؤثر ذلك في مستقبل البنية التنظيمية للقوى العاملة في الجهة الاتحادية؟
ما هي التشريعات والقواعد الاتحادية، التي قد تؤثر في البنية التنظيمية والقوى العاملة؟
هل تتوقع أي تأثير على الجهة الاتحادية بسبب أيّ تغيير في البيئة الثقافية أو الاجتماعية في المستقبل؟ وهل سيغيّر احتياجات القوى العاملة؟

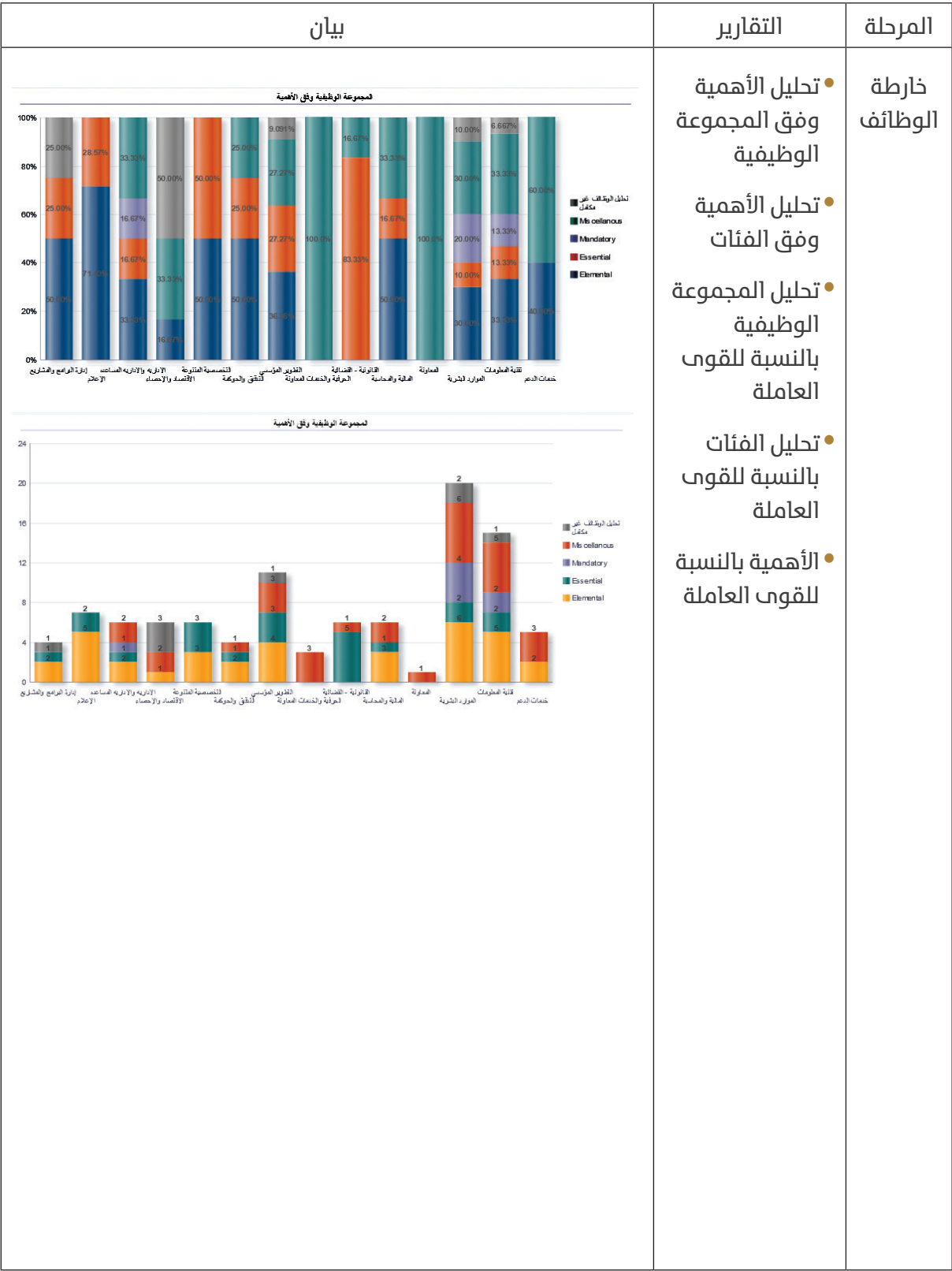
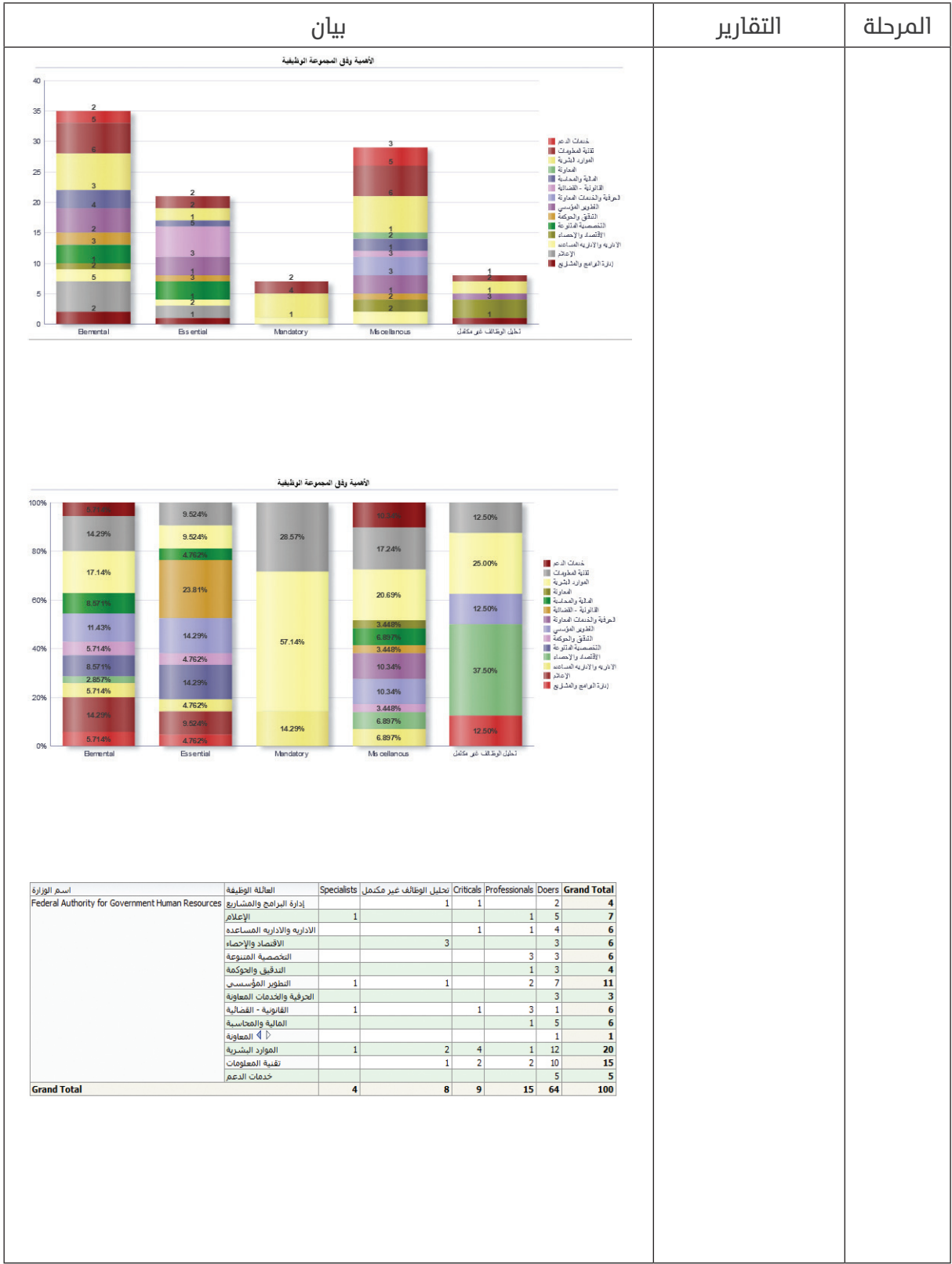
الأسئلة الأساسية
ما هو وضع البنية التحتية والأصول الحالية داخل الهيئة؟ وماذا تتوقع أن تكون احتياجات البنى التحتية الإضافية/ المعدلة لإدارة الموارد البشرية في المستقبل؟
كيف هي بيئة العمل الحالية داخل الجهة الاتحادية ؟ وكيف تساهم القوى العاملة الحالية في بيئة العمل في الجهة الاتحادية ؟ وما هي التغييرات المتوقعة بالنسبة للقوى العاملة تجاه الجهة الاتحادية ؟ وكيف ستؤثر في جو العمل؟
هل تتوقع أي مخاطر محتملة فيما يختص بتأثير التغييرات المذكورة أعلاه في القوى العاملة؟ في حال كانت الإجابة نعم، ما هو احتمال حدوث هذه المخاطر؟ وما المخاطر التي يمكن أن تكون مرتبطة بالمخاطر المالية، ومخاطر السمعة، ومخاطر الاستدامة، والمخاطر القانونية.
أسئلة ختامية
برأيك، ما هي مبادرات واستراتيجيات الموارد البشرية التي يجب اتخاذها؟ وماذا ستكون خطة هدفك؟
ما هو ترتيب أولويات خطة هدفك المقترحة؟ وما هي الحدود الزمنية التي تتصوّر من خلالها الأهداف الواجب إنجازها؟
بناءً على ما ورد أعلاه، ما هي برأيك أهداف تخطيط القوى العاملة؟ وما النطاق الواجب تغطيته؟ ومتى؟
هل يمكنك ترتيب أولوية هذه الأهداف؟
ما هي نقاط القوى الشاملة للجهة فيما يتعلّق بطرح السياسات، والخدمات المشتركة، وإدارة معلومات الموارد البشرية؟ هل يتم اقتراح فعل الأمر عينه لمواصلة ضمان جودة الخدمة؟
ما هي نقاط الضعف بشكل عام للجهة الاتحادية؟

نطاق وخطة مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

العناوين	النقاط الرئيسية
اسم المشروع	اسم فريد يصف المشروع بدقة وإيجاز (مثلاً: تخطيط القوى العاملة لوزارة الصناعة والطاقة، 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: وكيل الوزارة للوزارات المختصة، رئيس مجلس الإدارة إلخ).
المسؤولية	الاسم والمنصب (مثلاً: مدير المشروع).
فريق المشروع	تحديد أسماء ومناصب جميع الأعضاء في: فريق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.
وضع التقارير	تحديد أسماء ومناصب الأشخاص الذين سيرسل إليهم مدير المشروع التقرير خارج الجهة الاتحادية ، لحوكمة إطار التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: منسق في الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
الجدول الزمني	متى سيبدأ المشروع؟ متى سينتهي؟ ما هي الجداول الزمنية المرتبطة مع المكوثات 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 التغير المناخي والبيئة) للقسم البيئي 2018-2023)
النطاق	لأي مستوى تنظيمي يتم تطوير تخطيط القوى العاملة؟ (مثلاً: القطاع، والإدارات والأقسام، إلخ). هل سيغطي تخطيط القوى العاملة جميع شرائح القوى العاملة أو الوظائف المستهدفة فقط؟ وما هي المحتويات والاستثناء الرئيسي للمشروع؟
الإنجازات المهمّة	ما الإنجازات المهمة التي يمكن استخدامها لتقّفي تقدم تخطيط القوى العاملة؟ (مثلاً: إكمال مرحلة/ مخرج محدد من مشروع تخطيط القوى العاملة في تاريخ محدد).

مرفق 2

قائمة التقارير الذكية الصادرة عن نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة



بيان

التقارير

المرحلة

Skill Ratings wise Job Bands

Job Band	Doers	Specialists	Professionals	Critics	Executives
Auxiliary Staff	6.250%	0%	0%	0%	0%
Executives	34.38%	0%	0%	0%	37.50%
Leadership	0%	0%	6.667%	44.44%	0%
Supervisory	21.88%	75.00%	46.67%	44.44%	0%
Technical and Professional	37.50%	25.00%	46.67%	11.11%	0%

تصنيف المهارات

المهارة وفق الفئة الوظيفية

Job Band	Critics	Doers	Professionals	Specialists	Executives
Auxiliary Staff	62	52	96	88	62
Executives	62	61	108	88	51
Leadership	62	61	108	88	51
Supervisory	62	61	108	88	51
Technical and Professional	62	61	108	88	51

تصنيف المهارات

- تحليل المهارات وفق المجموعة الوظيفية
- تحليل المهارات وفق الفئات

بيان

التقارير

المرحلة

Gender wise Skill Quadrant Analysis

Gender	Critics	Doers	Professionals	Specialists
Male	0	1	0	0
Unisex	0	63	15	4

Gender wise Skill Quadrant % Analysis

Gender	Critics	Doers	Professionals	Specialists
Male	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Unisex	9.890%	69.23%	16.48%	4.396%

Skill Ratings wise Job Bands

Skill Rating	Technical and Professional	Supervisory	Executives	Auxiliary Staff	Leadership
Technical and Professional	50.00%	12.50%	37.50%	0.00%	0.00%
Specialists	25.00%	75.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Professionals	46.67%	46.67%	6.667%	0.00%	0.00%
Doers	37.50%	21.88%	34.38%	6.250%	0.00%
Critics	11.11%	44.44%	0.00%	0.00%	44.44%

المرحلة	التقارير	بيان																																								
		Gender wise Skill Quadrant % Analysis <table><tr><th>Gender</th><th>Criticals</th><th>Doers</th><th>Professionals</th><th>Specialists</th></tr><tr><td>Female</td><td>6.667%</td><td>93.33%</td><td>0%</td><td>0%</td></tr><tr><td>Male</td><td>9.524%</td><td>71.43%</td><td>19.05%</td><td>0%</td></tr><tr><td>Unisex</td><td>32.48%</td><td>40.17%</td><td>17.09%</td><td>10.26%</td></tr></table> Gender wise Skill Quadrant Analysis <table><tr><th>Gender</th><th>Criticals</th><th>Doers</th><th>Professionals</th><th>Specialists</th></tr><tr><td>Female</td><td>1</td><td>14</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>Male</td><td>2</td><td>4</td><td>1</td><td>0</td></tr><tr><td>Unisex</td><td>4</td><td>38</td><td>47</td><td>12</td></tr></table>	Gender	Criticals	Doers	Professionals	Specialists	Female	6.667%	93.33%	0%	0%	Male	9.524%	71.43%	19.05%	0%	Unisex	32.48%	40.17%	17.09%	10.26%	Gender	Criticals	Doers	Professionals	Specialists	Female	1	14	0	0	Male	2	4	1	0	Unisex	4	38	47	12
Gender	Criticals	Doers	Professionals	Specialists																																						
Female	6.667%	93.33%	0%	0%																																						
Male	9.524%	71.43%	19.05%	0%																																						
Unisex	32.48%	40.17%	17.09%	10.26%																																						
Gender	Criticals	Doers	Professionals	Specialists																																						
Female	1	14	0	0																																						
Male	2	4	1	0																																						
Unisex	4	38	47	12																																						

المرحلة	التقارير	بيان																																																																																								
توقع بالقوى العاملة المطلوبة تصنيف المهارات والنوع الاجتماعي العائلة الوظيفية والنوع الاجتماعي فئة الوظيفة والنوع الاجتماعي تصنيف المهارات حسب فئة التعيين العائلة الوظيفية حسب فئة التعيين الفئة الوظيفية حسب فئة التعيين تصنيف المهارات حسب فئة الموظف العائلة الوظيفية حسب فئة الموظف فئة الوظيفة حسب فئة الموظف	<table><tr><th></th><th>Female</th><th>Male</th><th>Unisex</th><th></th><th># of Jobs</th></tr><tr><th>Skill Quadrant</th><th># of Jobs</th><th># of Jobs</th><th># of Jobs</th><th># of Jobs</th><th></th></tr><tr><td>Criticals</td><td>1</td><td>2</td><td>38</td><td>1</td><td>42</td></tr><tr><td>Doers</td><td>14</td><td>15</td><td>47</td><td></td><td>76</td></tr><tr><td>Professionals</td><td></td><td>4</td><td>20</td><td></td><td>24</td></tr><tr><td>Specialists</td><td></td><td></td><td>12</td><td></td><td>12</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>4</td><td>4</td></tr><tr><td>Grand Total</td><td>15</td><td>21</td><td>117</td><td>5</td><td>158</td></tr></table> Skill Quadrant wise Gender % Analysis <table><tr><th>Skill Quadrant</th><th>Female</th><th>Male</th><th>Unisex</th></tr><tr><td>Criticals</td><td>2.469%</td><td>4.762%</td><td>90.48%</td></tr><tr><td>Doers</td><td>18.42%</td><td>19.74%</td><td>61.84%</td></tr><tr><td>Professionals</td><td>0%</td><td>16.67%</td><td>83.33%</td></tr><tr><td>Specialists</td><td>0%</td><td>0%</td><td>100.0%</td></tr></table> Skill Quadrant Skill Quadrant wise Gender Analysis <table><tr><th>Skill Quadrant</th><th>Female</th><th>Male</th><th>Unisex</th></tr><tr><td>Criticals</td><td>1</td><td>2</td><td>38</td></tr><tr><td>Doers</td><td>14</td><td>15</td><td>47</td></tr><tr><td>Professionals</td><td>0</td><td>4</td><td>20</td></tr><tr><td>Specialists</td><td>0</td><td>0</td><td>12</td></tr></table> Skill Quadrant		Female	Male	Unisex		# of Jobs	Skill Quadrant	# of Jobs	# of Jobs	# of Jobs	# of Jobs		Criticals	1	2	38	1	42	Doers	14	15	47		76	Professionals		4	20		24	Specialists			12		12					4	4	Grand Total	15	21	117	5	158	Skill Quadrant	Female	Male	Unisex	Criticals	2.469%	4.762%	90.48%	Doers	18.42%	19.74%	61.84%	Professionals	0%	16.67%	83.33%	Specialists	0%	0%	100.0%	Skill Quadrant	Female	Male	Unisex	Criticals	1	2	38	Doers	14	15	47	Professionals	0	4	20	Specialists	0	0	12	
		Female	Male	Unisex		# of Jobs																																																																																				
	Skill Quadrant	# of Jobs	# of Jobs	# of Jobs	# of Jobs																																																																																					
	Criticals	1	2	38	1	42																																																																																				
	Doers	14	15	47		76																																																																																				
	Professionals		4	20		24																																																																																				
	Specialists			12		12																																																																																				
					4	4																																																																																				
	Grand Total	15	21	117	5	158																																																																																				
	Skill Quadrant	Female	Male	Unisex																																																																																						
Criticals	2.469%	4.762%	90.48%																																																																																							
Doers	18.42%	19.74%	61.84%																																																																																							
Professionals	0%	16.67%	83.33%																																																																																							
Specialists	0%	0%	100.0%																																																																																							
Skill Quadrant	Female	Male	Unisex																																																																																							
Criticals	1	2	38																																																																																							
Doers	14	15	47																																																																																							
Professionals	0	4	20																																																																																							
Specialists	0	0	12																																																																																							

المرحلة

التقارير

بيان

Job Band	Count of Job Band
Auxiliary Staff	1
Executives	51
Leadership	10
Supervisory	37
Technical and Professional	54
	5
Grand Total	158

Count of Job Band

Count of Job Band

