



دليل نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في الحكومة الاتحادية

الطبعة الثانية

www.fahr.gov.ae

هيئة اتحادية | Federal Authority



دليل نظام التخطيط الاستراتيجي لقوى العاملة في الحكومة الاتحادية

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

لا يجوز دون الحصول على إذن خططي 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، سواء 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.

الاختصارات

الوصف	الاختصار/الرمز
وكيل الوزارة/ المدير العام	DG/ US
منهجية التصميم وفقاً لمعايير 6 سيجما "Six Sigma"	DMADV methodology
منهجية ديمونج (خطّط، نفذ، تحقّق، صحّ)	PDCA
الخريطه الاستراتيجي للقوى العاملة	SWFP
تحليل الوظائف المستهدفة	CJA
تصنيف المهارات	SQR
إدارة رأس المال البشري	HCM
تحليل PESTEL (سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تقني، وبيئي، وقانوني)	PESTEL
خارطة الوظائف	Job Architecture
توزيع وتصنيف القوى العاملة المطلوبة	DEWs
توزيع وتصنيف القوى العاملة الحالية	CEWs
توزيع وتحليل القوى العاملة	WSA
القوى العاملة	WF

الفصل الأول: الخريطه الاستراتيجي للقوى العاملة	19-6
أولاً: المقدمة	8
ثانياً: مفهوم الخريطه الاستراتيجي للقوى العاملة	8
ثالثاً: فوائد الخريطه الاستراتيجي للقوى العاملة	11
رابعاً: النظام الإلكتروني للخريطه الاستراتيجي للقوى العاملة	13
خامساً: أصحاب المصلحة في الخريطه الاستراتيجي للقوى العاملة	17
سادساً: الأدوار والمسؤوليات	18
الفصل الثاني: النظام الإلكتروني للخريطه الاستراتيجي للقوى العاملة	43-20
أولاً: تحديد الهدف الاستراتيجي لخريطه القوى العاملة	22
ثانياً: خارطة الوظائف	22
ثالثاً: تصنيف القوى العاملة	29
رابعاً: توقع القوى العاملة المستقبلية	30
خامساً: تحليل الفجوة وتحديد الأولوية	36
سادساً: استراتيجيات حلول الموارد البشرية	40
المرفقات	54-44

الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

الإطار العام

أولاً: المقدمة

لتحقيق رؤية الإمارات العربية المتحدة 2021 وطلعات حكومة دولتنا الرشيدة وأولوياتها الاستراتيجية، فإنه من المهم بمكان تعزيز ودعم كفاءة رأس المال البشري في جميع الجهات الاتحادية، حيث يشكل جسر 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 المدرز في تحقيق الأهداف المنطة به، لاسيما بعد أنتمة نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وبشكل كامل ضمن نظام إدارة معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية (بياناتي)، وفي ظل توفر النتائج المدرزة في تطبيق بقية الأنظمة الأخرى مثل: نظام إدارة الأداء وتقدير وتصنيف الوظائف والتدريب والتطوير في الحكومة الاتحادية، وعليه فمن المهم بمكان استخدام 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 منهجي ومتقن لتخطيط الموارد والكافعات البشرية لفترة تراوح بين 10-5 سنوات، لتمكين الحكومة الاتحادية من التميّز في:

- تعزيز وتحسين متطلبات تحديد الكفاءات والمواهب في الجهات الاتحادية.
- وضع تقديرات دقيقة لموازنات الوظائف وفق منهج علمي واضح ومتقن 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 شرحاً تفصيلياً 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 وشموليّة المعايير والبيانات والمعلومات المتوفّرة، للتحليل والاستقراء.
- القدرة والدقة في التوقع واقتراح الحلول المناسبة، لتلبية الاحتياجات، من خلال تقليل الفجوات والمطالبات لأكبر عدد من السنوات المقبلة.

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

المستوى الأول:
التخطيط التقليدي

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

المستوى الثاني:
التخطيط التشغيلي
للقوى العاملة

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.

- المحرك: استراتيجية العمل
- تصنيف القوى العاملة

المستوى الثالث:
التخطيط الاستراتيجي
للقوى العاملة

يشهد هذا المستوى من النضج مشاركة الإدارة العليا والقيادة مع الموارد البشرية في امتلاك خطة القوى العاملة، ويلعب القادة والمحترفون في الجهات الاتحادية، دوراً رئيسياً في وضع وتحديث خطة القوى

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

الأهداف المستقبلية لـ التخطيط الاستراتيجي للقوى 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 التميّز في:

- تعزيز وتحسين متطلبات الكفاءات والمواهب في الجهة الاتحادية.
- وضع تقديرات لموازنات 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 بيئه متغيرة ديناميكياً. حيث تلعب عدة عوامل دوراً في تشكيل ديناميكيات القوى العاملة، مثل الابتكارات التكنولوجية، والخصائص الديموغرافية والتحديات الاقتصادية والاجتماعية... إلخ، ويسهم 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) تتطّلب 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 لـ التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

إن 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 لدعيمها بالحقائق والبيانات.

العاملة، بحيث يصبح التخطيط مسؤولية جماعية وليس مجرد وظيفة تنفيذية في إدارة الموارد البشرية؛ حيث تحفظ إدارة الموارد البشرية بالخطة الاستراتيجية للقوى العاملة المناسبة للجهة الاتحادية، والتي تشكل جزءاً لا يتجزأ من الخطة التشغيلية.

يشمل نشاط التخطيط بـ دائرته عدة أنشطة رئيسية تركز على:

- تحليل الوظائف المستهدفة CJA
- تصنيف القوى العاملة WFS
- التوقع بالعرض والطلب للقوى العاملة وبين العمل المبني على عوامل مختلفة، لا سيما في الوظائف المستهدفة التي تلعب دوراً لا غنى عنه في الأداء العام للجهة الاتحادية

بعد دراسة العرض والطلب، يتم تحديد الأهداف بشكل مشترك بين الأداء المؤسسي والموارد البشرية، لسد الفجوات، في محاولة لبلوغ أعلى مستوى من الجهوذية في الجهة الاتحادية وتوفير الموارد المناسبة خلال الفترة المتوقعة.

يتم تطبيق هذا التخطيط لفترات تتراوح بين 5 - 10 سنوات، حيث ترکز تداللات 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، يمكن نجاح التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في فعالية العمليات الثانية 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.

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

المستوى الرابع:
التخطيط المؤسسي
القطاعي للقوى
العاملة

هذا المستوى الأعلى من النضج في تخطيط القوى العاملة (نموذج متتطور للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة)، وهي منهجية متقدمة للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. حيث تتوارد مجموعة من الجهات الاتحادية ضمن قطاع خدمي ذي اختصاصات متقاربة وتوجهات استراتيجية متكاملة، وذلك يستدعي إنشاء مجموعات تعمل على إجراء تحليلاً لأنشطة 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. ويسهم هذا النموذج بالتحفيز لأكثر من عشرة أعوام.

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 سیغما (التحديد والقياس والتحليل والتصميم والتحقق)، لأغراض توضيح العمليات الرئيسية التي سيتم اتباعها (خارطة DMADV).



شكل (١) نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وفق منهجية 6 سیغما للجهات الاتحادية، وينبع تباين التقييمات بين الجهات الداعمة.

ارتفاع معدل الدقة في القرارات الاستراتيجية

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

توحيد منهجية تخطيط الموارد البشرية

إن تعميم التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في جميع الجهات الاتحادية، سيؤدي إلى إيجاد منهجية منتظمة في كافة الجهات، مما يؤدي إلى تحسين عملية التخطيط وهذا بدوره سيؤدي إلى تقليل الأخطاء ورفع كفاءة معايير التقييم وبالتالي تقليل التكالفة 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 التكالفة

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

نقل وتدوير المواهب بين الإدارات

يمكن أن يتم تدوير المواهب والكافئات لشغل المناصب الشاغرة في الإدارات / الجهات الاتحادية الأخرى، التي تتطلب مواهب مماثلة، ويضمن هذا الأمر إدارة المواهب والاستفادة المثلث منها في جميع الجهات عن طريق الترقى 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 والتواافق في دور إدارات الموارد البشرية، ويصبح التخطيط والعمل المنسق ممكناً وأسهل، ولا سيما المتعلق بإدارة الموظفين أثناء النقل والتدوير، حيث تتيح المنصة مفرضاً لتوحيد عملية تقييم الوظائف المساعدة مما يؤسس ويدعم مبدأ الحيادية في تقييم الوظيفة من حيث أهميتها للجهات الاتحادية، وينبع تباين التقييمات بين الجهات الداعمة.

نقطة اتصال موحدة

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

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

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

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 مهتمة للجمع والاستنتاج، وتشمل سلسلة من المقابلات، وورش العمل، وأنشطة المتابعة، وتحديد المعايير، والتحليل الإحصائي، والتقديرات المالية، إلخ.
- طرح طرق ونماذج مبسطة وبلغة مشتركة تؤدي إلى استخدام فعال وتمكن تكرار النتائج في كافة أنحاء الجهة الاتحادية.

3- التحليل Analyze

يشمل التحليل ثلاثة أنشطة رئيسية هي: تحليل الطلب، وتحليل العرض، وتحليل الفجوة. تستخدم تقنيات المحاكاة الطلب لتوضيح احتياجات الموارد المستقبلية، ليس فقط كم الموارد البشرية (العدد)، وإنما أيضاً ما يختص بالكفاءات والقدرات، ويتم تقديمه لفترة يمكن أن تصل إلى عشر سنوات مقبلة، بناء على الهدف الاستراتيجي المحدد في خطوة التحديد، حيث تتم محاكاة عملية حصر توقعات الموارد البشرية على أساس سنوي من خلال:

- تحديد دوافع الأعمال لطلب القوى العاملة مع درجة الارتباط.
- الاعتماد على توجهات القطاع والإحصاءات للمقارنة.
- العوامل والتغيرات التكنولوجية (الابتكارات التقنية).
- دراسة مستويات الإنتابجة 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)، والمتواعدة خلال فترة عشر سنوات، وتكون التقديرات مبنية على المواهب والقوى العاملة في الجهات الاتحادية، وخارجياً في سوق العمل بالرجوع إلى:

- تنقل 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 وتناسب دقة ونوعية التنبؤات مع جودة وشموليّة البيانات المرجعية والمحلّلة. 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، والموقع/ الإدارات.
- مخاطر محتملة سببها الفائض أو النقص في المواهب.

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

تمر 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 الرئيسة، التي تؤثر على متطلبات القوى العاملة، ومؤشرات الأداء الرئيسة، سلسلة القيمة التشغيلية، والمعايير، والبيئة الخارجية وغيرها. وتمكن معلومات خط الأساس من تحديد مدى تماشي البرامج مع أولويات الحكومة، والقدرات ومجالات تركيز أصحاب المصلحة. وتكميل هذه المرحلة من خلال تطوير الفهم المشترك فيما يختص 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:

a. الأهمية المؤسسية: يتم تقييم الوظيفة على أساس مدى ومستوى أهميتها في تطبيق الأهداف ومساهمتها في الأعمال، والوضوح لأصحاب المصلحة.

b. الصعوبات المتعلقة بالموارد: يتم تقييم الوظيفة بناء على خصائص الموارد؛ مثل التوفر، والجاذبية، ومستوى المهارات.

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

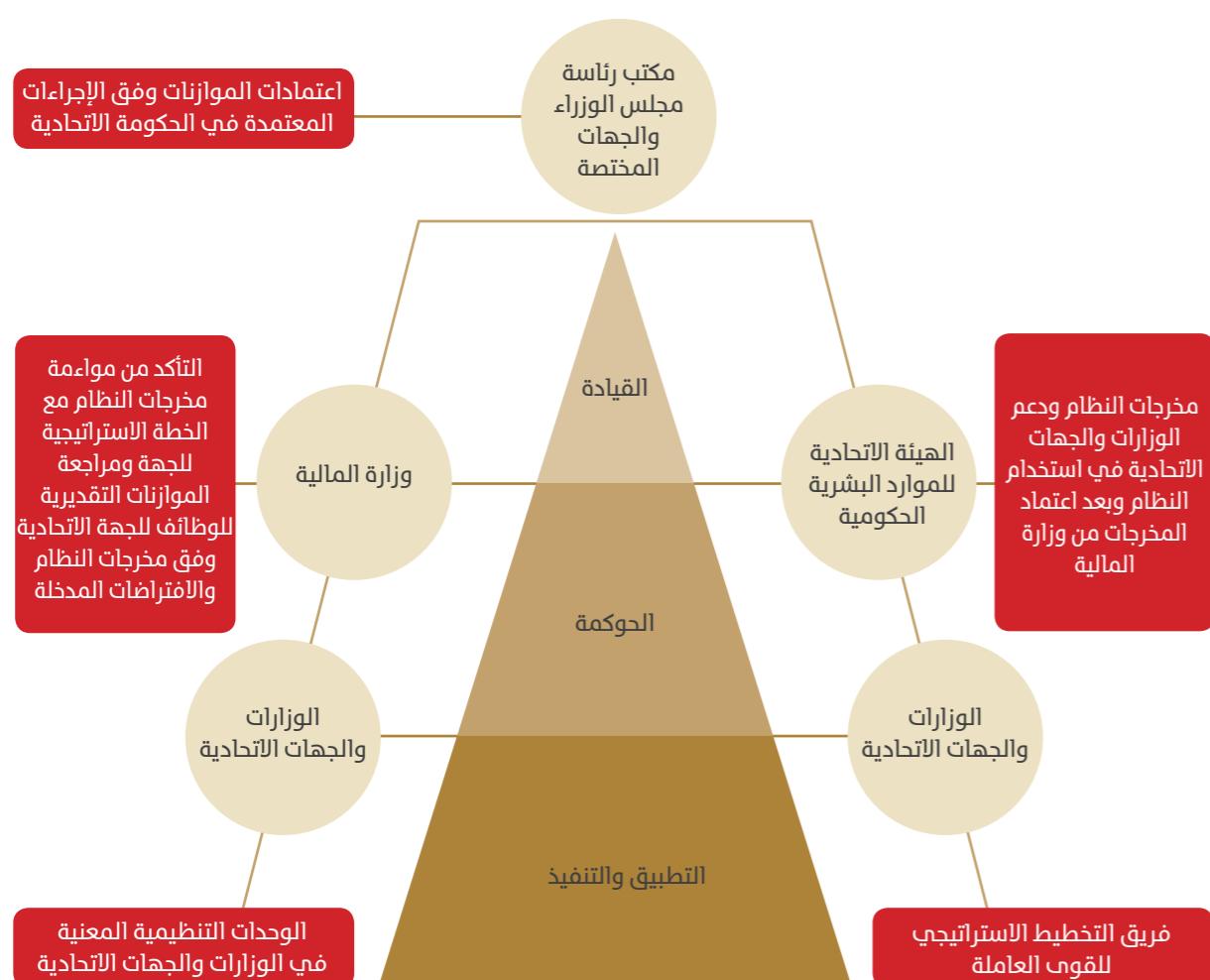
6- التدقيق

تم تصميم هذه المرحلة وفق رؤية طويلة الأمد لتعزيز مفهوم «مركز التميز» 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 معين من الخبرة، والنضج وجمع البيانات الكافية، س تعمل الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في النهاية على توحيد الخطط المطبقة 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 أي 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 تميز بتركيبةبشرية 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

4- التصميم

يشكل التصميم مرحلة حاسمة لتحديد الاستراتيجيات المختلفة، لتقليل الفجوات، وهذه الاستراتيجيات طويلة الأمد ومصممة لسد فجوات احتلالات السنوات العشر المقبلة. ويتم تحديد الخطة الزمنية للتطبيق أيضاً وفقاً لحالة الفجوات. وهذه خطة أساسية للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، لأنّ إدارة الأصول المرتبطة برأس المال البشري، معقدة ومتقلبة 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 التدبي الثاني حول تحديد أولويات الاستراتيجيات لتطبيقها، وتلعب عوامل عدة دوراً في تحديد أولوية الاستراتيجيات، مثل أهمية الأهداف المؤسسية، وأهمية الأدوار والوظائف المتوقعةإنجازها، والاستثمارات، والتكتاليك، والجهود المبذولة في تطبيق الاستراتيجية والعائد على الاستثمار. عند ذلك يصبح لزاماً أن يدعم كلّ تدخل من الموارد البشرية، بتمثيل مناسب لحالة ووضع الأعمال، يصور الإيجابيات والسلبيات، والقيمة المضافة جراء 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 يرتكز على:

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

5- التحقق

تم آلية التحقق على مستوىين:

- التحقق والتأكد من حالة مبادرات الموارد البشرية المطبقة والتقديم 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 الحكومة العامة للنموذج داخل الجهات الاتحادية، بالإضافة إلى دور الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في ضمان المطابقة والاتساق.

#	الجهة	الأدوار والمسؤوليات
5	رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة	<ul style="list-style-type: none"> توفيد نتائج تحليل الوظائف المستهدفة والتتأكد من عدم وجود تباين والتوصل إلى توافق مشترك تعتميم 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 التوازن 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 القيادة العليا في الجهة

التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

مرحلة (1): تحديد الهدف الاستراتيجي لتنظيم القوى العاملة

مرحلة (2): إعداد خارطة الوظائف

تحليل الوظائف المستهدفة (Skills Quadrant) CJIA

مرحلة (3): تصنیف القوى العاملة

مرحلة (4): توقع القوى العاملة

مرحلة (5): تحليل الفجوة وتحديد الأولوية

مرحلة (6): تحديد استراتيجيات حلول الموارد البشرية

سادساً: الأدوار والمسؤوليات

#	الجهة	الأدوار والمسؤوليات
1	الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية	<ul style="list-style-type: none"> تشكيل فريق دعم تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة تعزيز الالتزام وبشكل فعال مع الفريق المتخصص 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 متباينين 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	<ul style="list-style-type: none"> ربط الوظائف مع نظام إعداد الميزانية الاتحادية(هايبريون) لبناء موازنات السنوات المقبلة بما يضمن تخطيط موازنة الوظائف في الحكومة الاتحادية وفقاً لأسس علمية سليمة. مراجعة جودة المخرجات والتتأكد من ملاءمتها مع المتطلبات
3	الجهة الاتحادية الحكومية	<ul style="list-style-type: none"> تشكيل فريق متخصص بإدارة نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتسمية رئيس الفريق الالتزام بتطبيق دليل النظام الإلكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة اعتماد مخرجات خارطة الوظائف وتقدير تصنیف القوى العاملة للجهة الاطلاع على مخرجات جميع مراحل النظام واعتمادها رفع تقارير دورية بالتقدم المحرز إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية
4	فريق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة	<ul style="list-style-type: none"> تحديد الغاية الاستراتيجية وإعداد خطة إدارة رأس المال البشري في الجهة الاتحادية إعداد خارطة الوظائف من خلال تحليل الوظائف المستهدفة وتصنيف المهارات مراجعة وتقدير 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 توجيد تقدیرات العرض والطلب على القوى العاملة تقدير تأثير العوامل المختلفة على معدل العرض المستقبلي تحديد الفجوات والأولويات للحلول مراجعة خطة القوى العاملة والتقدم المحرز في التطبيق

الفصل الثاني

النظام الإلكتروني
لتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

1- تحليل الوظائف المستهدفة Critical Job Analysis

تم تبني منهجية تقييم ثلاثة 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 مجموعة تصنيف للأهمية بناءً على 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 ترجمة كلّ هدف استراتيجي للجهة الاتحادية، من منظور إدارة الموارد البشرية، إلى احتياجات الموارد البشرية.

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

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

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

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

الوصف	المعيار
يقيم هذا البعد الوظيفة بناءً على مستوى مساحتها في الأهداف والرؤية الشاملة لأصحاب المصلحة على مستوى الجهة الاتحادية.	الأهمية المؤسسية
<ul style="list-style-type: none"> • وظيفة إلزامية: الوظيفة إلزامية للجهة الاتحادية بموجب قانون تنظيمي، وضرورية لإنشطة التي تقوم بها الجهة، وتعمل كأدلة قوية لتحديد الفجوات بين الاحتياجات والموارد الحالية، ويمكن استخدامها كأدلة أو مصدر لتحديد برامج ومبادرات الموارد البشرية، كما تستخدم كمقاييس وأدلة لتحفيز على متابعة وتقدير نتائج هذه المبادرات والبرامج. وتعتبر الحاجة إلى الوضوح والبنية جوهرية للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، فهي تبني قاعدة لتقييم أهمية الوظائف والمواهب المطلوبة وتحديثها باستمرار بما يتوافق مع استراتيجيات الموارد البشرية. • وظيفة أساسية: مطلوبة من قبل الجهة الاتحادية لتنفيذ وتحقيق الأهداف والمبادرات على متابعة وتقدير الدعم التشغيلي على المستوى العام. • أخرى: الوظيفة روتينية بطبعتها وتشمل التفاعل اليومي مع الموظفين الأساسيين. 	الصعوبات المتعلقة بالموارد
يقيم هذا البعد الوظيفة بناءً على ميزات الموارد المطلوبة لشغل هذه الوظيفة. أما العوامل المستخدمة لهذا التقدير فهي:	
<ul style="list-style-type: none"> • التوافر: يقصد به الموارد المتوفرة لشغل هذه الوظيفة. ويترافق التوازن بين مصادر أسوق 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. 	

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

هي مرحلة حيوية في التخطيط الاستراتيجي وتمثل 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.

تشكل 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 وغطية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

يتم تحديد الغاية الاستراتيجية بناءً 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 والمحيطة PESTEL والقائمة المرجعية للعصف الذهني ونطاق تغطية مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

ثانياً: خارطة الوظائف Job Architecture

هي نموذج منظم ومنسق لتحديد البنية التنظيمية بما يشمل من المسميات والأدوار والمهارات اللازمة لتمكن الجهة الاتحادية من «قياس وإدارة» القوى العاملة الحالية بشكل فعال، حيث تستكشف خارطة الوظائف الأنشطة التي تقوم بها الجهة، وتعمل كأدلة قوية لتحديد الفجوات بين الاحتياجات والموارد الحالية، ويمكن استخدامها كأدلة أو مصدر لتحديد برامج ومبادرات الموارد البشرية، كما تستخدم كمقاييس وأدلة لتحفيز على متابعة وتقدير نتائج هذه المبادرات والبرامج. وتعتبر الحاجة إلى الوضوح والبنية جوهرية للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، فهي تبني قاعدة لتقييم أهمية الوظائف والمواهب المطلوبة وتحديثها باستمرار بما يتوافق مع استراتيجيات الموارد البشرية.

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

الأوزان	الأسئلة
33	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؟
100	المجموع
	القيمة على المدى الطويل
35	هل هذه الوظيفة ذات طبيعة تقنية أم إدارية أو تتطلب خدمات شخصية أو تخصيمية مما يعني أنها لن تتأثر على المدى الطويل ولن يضمن دورها؟
35	ما مدى تفرد أو تميز المهارات التي تتضمنها الوظيفة ولن يتم أتمتها بأي شكل من الأشكال في المستقبل القريب؟
30	ما مدى صعوبة دمج الوظيفة مع وظيفة أخرى في المستقبل لغرض تحسين الكفاءة والفعالية في الجهة؟
100	المجموع

المعيار	الوصف
المدى الطويل	<p>يقيم هذا البعد ويحدد مصير وجود الوظيفة في ظل العوامل المستقبلية المتتنّعة التي تؤثّر فيها. أما العوامل المستخدمة لتحديد فهـي كما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تأثير مستقبلي: يعتمد الوجود الطويل المدى للوظيفة على الطابع الأصيل للوضع الذي يحدّد أهميتها. وتكون طبيعة العمل إما فنية أو مفهومية، وبالتالي تتمتّع بأفضليّة على الوظائف الأخرى. • التفرد والعزلة: يعتمد الوجود الطويل المدى للوظيفة على مستوى التخصص والتفرد للوظيفة نفسها فيما يتعلّق بأعمال الجهة الاتحادية وعوامل التكاليف والتكنولوجيا. (الاستقلالية) • الضعف: يعتمد الوجود الطويل المدى للوظيفة على نقاط الضعف المرتبطة بأثر التغييرات البيئية، مثل أتمتة العمليات الروتينية والابتكارات التقنية، والعلوم 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 تحصيص وزن نسبي لكل من الأسئلة الثلاثة تحت كل معيار من المعايير سالفة 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:

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

المقياس	التصنيف/التقييم
1	منخفض
2	متوسط
3	مرتفع

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

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

المجموع	الصعوبات المتعلقة بالموارد
34	ما هي درجة أو مستوى عدم التوازن للموارد على سبيل المثال: نطاق محدودية توافر المواهب اللازمة لشغل هذه الوظيفة؟

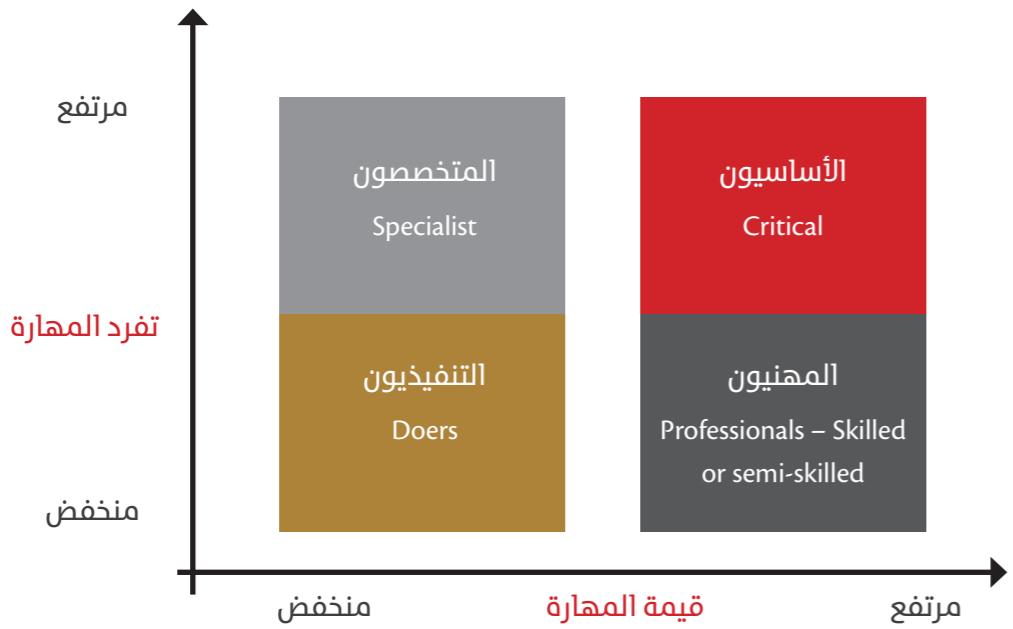
يتم تصنيف المهارات في إطار تحويل الوظائف المستهدفة في الجهة الاتحادية بناءً على قيمة وتفرد المهارات إلى:

أ. التنفيذي

ب. المهني (المهارة / شبه المهارة)

ت. المتخصص

ث. الأساسي



شكل (4) تصنيف المهارات

عند الإجابة على الأسئلة لكل مسمى وظيفي، يتم تلقيها احتساب درجة الأهمية لكل معيار بطريقة المعدل المرجح في النظام الإلكتروني لتحليل الوظائف المستهدفة وهو نتيجة التصنيف/ التقييم ووزن السؤال، ويتم حساب النسبة المئوية الإجمالية للأهمية على طريقة المعدل المعياري، ثم يتم ترتيب المسئليات الوظيفية تلقائياً بناءً على نتيجة الأهمية الإجمالية. إن الأهمية وفقاً للتقييم الشامل كما يلي:

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



شكل (3) تحويل الوظائف المستهدفة وفق النظام الإلكتروني لتحليل القوى العاملة ضمن نظام "بياناتي"

2 - تصنيف المهارات Skills Quadrant

إن المهارات القيمة هي تلك التي تحسن كفاءة وفعالية الجهة الاتحادية، وتستمر فرص الجهة لمواجهة التحديات المحدمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويتم تحديد القيمة من خلال عدد من الممارسات مثل خدمات الجهة، وتقليل التكلفة، وتحسين السمعة والهوية المؤسسية، إلخ.

إن المهارات الفريدة هي تلك المهارات المحددة التي تحتاجها الجهة الاتحادية. لاستثمار وقتها وميزانيتها في تأهيلها وتطويرها لتعزيز هذه المهارات وزيادة ولاتها والاحتفاظ بها.

ثالثاً: تصنیف القوى العاملة Workforce Segmentation

هي عملية تصنیف رأس المال البشري داخل الجهة تحت فئات أو میزات محددة مسبقاً، أي تصنیف متطلبات القوى العاملة الحالية والمتواعدة بحسب الخصائص الوظيفية، التي تحدد الملامح العامة للعمل. يمكن تصنیف القوى العاملة من الإدارية الفعالة لرأس المال البشري عن طريق الاستفادة المثلث من القوى العاملة الحالية، وكذلك التعرّف على الفجوات في القوى العاملة في ضوء المتطلبات المستقبلية للجهة.

على الجهات أن تعیي جيداً أن الإدارة العليا مهمة لتسییر الأعمال بسلامة، ولكن هناك وظائف مستهدفة رئيسة أخرى وبيانات وظيفية تعتبر مهمة ليس فقط لاستدامة الجهة بعد 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 الواقع المناسب، كما تمتلك میزات أخرى تفرد 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، وتصنیف القوى العاملة بناء على المهارات، والخبرات، والمعرفة.

من جهة أخرى، يعتبر التصنیف على أساس التعويضات والمزايا غير مكتمل، حيث لا يعزز استراتيجيات الجذب والاحفاظ. إضافة إلى أن الرواتب لا تحدد الرابط الحقيقي بين الأدوار واستراتيجية الأعمال، وأثرها على المخرجات والتائج.

تعتمد مرحلة تصنیف القوى العاملة المنهجية القائمة على المهارات والعوامل الديموغرافية، حيث يتم تقسیم القوى العاملة المطلوبة ضمن هذه الفئات، كما يتم تصنیف القوى العاملة الحالية بحسب الفئات ذاتها، وذلك من أجل تصنیف 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:

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

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

المجال	الميزة	المصدر										
المهارة	يشير إلى مدى قيمة مهارات المسمى الوظيفي المحددة (الكافاءات الأكademie والفنية والسلوكية) للجهة الاتحادية، ويتم تحديد المدى على مقياس من 1 إلى 4	تستند قيمة المهارة إلى حاصل المهارات المستمد من الأوزان المخصصة للمعايير المسؤولة ضمن أسئلة تحليل الوظائف المستهدفة وتم تعيتها تلقائياً على النحو التالي:										
المهارة	قيمة 1 هو القيمة الأقل و4 هو الأعلى قيمة. ويستند المقياس من 1 إلى 4 إلى حاصل قيمة المهارة الذي يتم احتسابه كالمتوسط المرجح لتصنیف إجابة السؤالين 1 و2 من الأهمية المؤسسية والسؤال الأول من معايير القيمة على المدى الطويل.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>تصنيف قيمة المهارة</th><th>تحليل الوظائف المستهدفة</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td><td>< = %20</td></tr> <tr> <td>2</td><td>%21 - %50</td></tr> <tr> <td>3</td><td>%51 - %79</td></tr> <tr> <td>4</td><td>> = %80</td></tr> </tbody> </table>	تصنيف قيمة المهارة	تحليل الوظائف المستهدفة	1	< = %20	2	%21 - %50	3	%51 - %79	4	> = %80
تصنيف قيمة المهارة	تحليل الوظائف المستهدفة											
1	< = %20											
2	%21 - %50											
3	%51 - %79											
4	> = %80											
المهارة	يشير إلى مدى تفرد المهارة التي يملكتها المسمى الوظيفي في الجهة الاتحادية. كما يحدد مستوى التفرد على مقياس من 1 إلى 4	تم تعيتها تلقائياً بناء على حاصل تفرد المهارات. ويكون التصنیف الفريد على الشكل التالي:										
المهارة	1 هو القيمة الأقل و4 هو الأعلى قيمة. ويستند تصنیف تفرد المهارة إلى حاصل قيمة المهارة الذي يتم احتسابه كالمتوسط المرجح لتصنیفات جميع الأسئلة الثلاثة تحت قيود الصعوبات المتعلقة بالموارد والسؤال 2 من القيمة على المدى الطويل.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>تصنيف تفرد المهارة</th><th>تحليل الوظائف المستهدفة</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td><td>% < 2</td></tr> <tr> <td>2</td><td>%26 - %50</td></tr> <tr> <td>3</td><td>%51 - %75</td></tr> <tr> <td>4</td><td>> = %76</td></tr> </tbody> </table>	تصنيف تفرد المهارة	تحليل الوظائف المستهدفة	1	% < 2	2	%26 - %50	3	%51 - %75	4	> = %76
تصنيف تفرد المهارة	تحليل الوظائف المستهدفة											
1	% < 2											
2	%26 - %50											
3	%51 - %75											
4	> = %76											
نتيجة المهارة	عامل قيمة وتفرد المهارات. التصنیف الأدنى هو 1 والأقصى هو 16.	تم تعيتها تلقائياً										
تصنیف المهارة	التصنیف 4-5: التنفيذيون التصنیف 8-12: المهنيون (المهنة/ شبه المهنة) التصنیف 9-12: المتخصصون التصنیف 13-16: الأساسيون	تم تعيتها تلقائياً										

تفحص البيئة الداخلية والخارجية لتحديد النسب التقديرية، مما يساعد على تحديد الاتجاهات والبيئة العملية داخل الجهة الاتحادية. ويمكن الحصول على هذه المعلومات بالاطلاع على تقارير إحصائية عن القوى العاملة وتوقعات متاحة من دراسات سوق العمل، ونشرات الأعمال، والبيانات الحكومية المختلفة.

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

تلخص مخرجات هذه المرحلة في تطوير نموذج لتقدير الوضع النهائي لمتطلبات القوى العاملة المستقبلية المطلوبة، كما هو مذكور في تصنيف القوى العاملة. والمخرج النهائي للمرحلة عدد الموارد المتوقعة لكل من الوظائف في الجهة الاتحادية خلال العشر سنوات المقبلة، وذلك بعد احتساب عوامل مثل الدوران الوظيفي، والتقادم، والتغيرات في البيئة التنظيمية، والتغيرات التكنولوجية، والمتطلبات الجديدة للكفاءة.

أولاً: التوقع بالطلب

اعتمدت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية نسخة مبسطة عن النموذج الذي وضعه منظمة العمل الدولية في هذا الخصوص، حيث تم تعديل الصيغة لتناسب مع تحديد المميزات المسئولة عن التأثير على الطلب الكمي للقوى العاملة، مقابل كل وظيفة في الجهة الاتحادية. يهدف اعتماد منهجية توقع كل من العرض والطلب إلى الوصول إلى إعطاء تقديرى للموارد الازمة لكل مسمى وظيفي على مدى عشر سنوات، لتنفيذ أهداف الجهة الاتحادية.

المبدأ الأساسي هو أن النمو تناصي مع الطلب على القوى العاملة، يعني هذا أنه كلما ازداد النمو، هناك احتمال كبير في زيادة القوى العاملة، أما الإنتاجية فهي تناصية عكسية مع الطلب على القوى العاملة، حيث إن زيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد تترافق مع انخفاض عدد الموارد المطلوبة لأداء عمل أو وظيفة ما. إذا، يتم التوصل إلى هذا المزيج المتوازن من النمو والإنتاجية، لتحديد توقع النسبة المئوية للزيادة أو النقصان، مقابل إعطاء القوى العاملة في العام السابق.

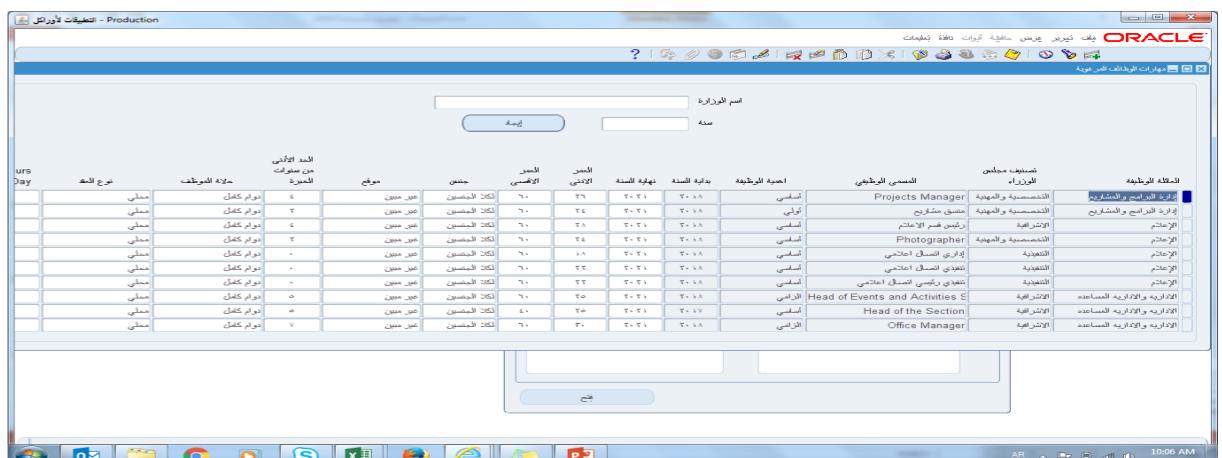
١- تحديد نسبة النمو لكل مسمى وظيفي في النظام الإلكتروني لتخطيط القوى العاملة

تعزز العوامل المسئولة عن النمو في مجملها إلى الجهة الاتحادية، وليس إلى وظيفة أو مهارة معينة. وبالتالي، يتطلب الوصول إلى نسبة النمو في المسمى الوظيفي البيانات التي يجب أن يتم تجميعها وفق الترتيب الوارد أدناه:

المستوى الأول للبيانات: العوامل المؤثرة على النمو ومعدل النمو المقدر لكل عامل

من العوامل الداخلية التي تطبق على جميع الجهات الاتحادية هي: الأهداف الاستراتيجية للجهة، والمبادرات الجديدة، والإيرادات، والخدمات الجديدة، وخفض التكلفة، إلخ.

أما العوامل الخارجية فيمكن تلخيصها في: الزيادة في عدد السكان، والاستثمارات، والشبكات العالمية والبيئة السياسية والاقتصادية العامة التي تؤثر على النمو. ويمكن للجهات الاتحادية إضافة وتعديل العوامل لتناسب مع عملياتها.



شكل (٥) شاشة القوى العاملة المطلوبة ضمن نظام "بياناتي"

رابعاً: توقع القوى العاملة المستقبلية

تعدد المراحل السابقة البيئة والسيناريو الذين بموجبهما يبدأ ما يسمى بالتوقع للقوى العاملة المستقبلية حيث المرحلة الأساسية للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة المبنية على المخرجات والتقييمات الناتجة عن الهدف الاستراتيجي، وتحليل الوظائف المستهدفة وتصنيف القوى العاملة، ويعني التوقع بالقوى العاملة المستقبلية توقع احتياجات القوى العاملة في جهة ما لفترة تصل إلى عشر سنوات، وفي حالة تخطيط القوى العاملة الاستراتيجي، يمتد إطار التوقع وبعد تحديد طلب التوظيف المستقبلي أمراً أساسياً لضمان الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية وتحقيق توقعات أصحاب المصلحة بالمحافظة على الجودة، أما الكفاءات المطلوبة من القوى العاملة المستقبلية لضمان نجاح الأعمال وتحقيق الأهداف، فيتم الحصول والمحافظة عليها بتوظيف موارد بشرية مؤهلة.

ينحصر التوقع في عنصرين هما:

- التوقع بالعرض
- التوقع بالطلب

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

يحدد التوقع بالعرض القوى العاملة المتوفرة والتي تتناسب مع احتياجات الجهة الاتحادية في المستقبل. ويتم تحديد توفر العروض المستقبلية من حيث تقدير نسبة القوى العاملة الموجودة حالياً في الجهة، وتقدير نسبة العرض في سوق العمل. ويطلب التوقع أو توقع العرض المستقبلي تحديد المتغيرات ووضع الافتراضات حول تأثير هذه المتغيرات على نوع ومستوى القوى العاملة المستهدفة في المستقبل. ويتم

2 - تحديد نسبة الإنتاجية في المسمى الوظيفي

تُحدد العوامل التي تؤثر على الإنتاجية وتتأثّر بها التي 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 تتطبّق على جميع الجهات مثل:

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

كما يمكن للجهات الإضافة والتعديل على العوامل لتتناسب مع عملياتها.

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

المستوى الثاني للبيانات: تباين أثر الإنتاجية في الوظيفة

تعتمد هنا المنهجية نفسها المتّبعة في المستوى الثالث لتحديد أثر النمو على الوظيفة.

تحديد عدد طلب الموارد

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

يرتكز التوقع بمعدل النمو الذي يجري سنويًا خلال فترة عشر سنوات، على أساس تقييم ذاتي للتجاهات السابقة والبيانات الإحصائية المتوفرة والمعلومات والبيانات الخارجية. قد يكون خط الأساس للتوصيل إلى معدل النمو عشوائياً ومتباعدةً من عامل إلى آخر.

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

بما أن معدلات النمو المحددة في مستوى البيانات الأول، ترتكز على خطوط أساس مختلفة، تصبح مطبقة على نطاق مشترك من خلال ربط التقليل النسبي للمساهمة بالنمو الإجمالي للجهة بالنسبة لكل من العوامل. والناتج 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 الكمية نتائج النمو. ويمكن للمستويات أن تكون ثابتة، أو متغيرة 100٪ أو محدودة التغيير.

يتم تحديد مستويات التغيير على أساس سنوي لكل مسمى وظيفي، استنادًا إلى تقييم ذاتي، فإذا كان التغيير بنسبة 100٪ للمسمى الوظيفي، فيعني أن النمو سيكون بنسبة 100٪ للنمو على الموارد الموجودة تحت «المسمى الوظيفي». وبالتالي، إذا كان معدل النمو الإجمالي للسنة 10٪، يرتفع عدد الموارد تحت عنوان «المسمى الوظيفي» أيضًا 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. وغالبًا ما تكون الإدارة العليا للجهة الاتحادية.

إذا كان للمسمى الوظيفي تغيير محدود، فيعني أنه يمكن هناك أي نسبة (بين 1 و 99٪) لأن النمو على الموارد الموجودة تحت «المسمى الوظيفي» وبالتالي، إذا كان معدل النمو الإجمالي للسنة 10٪ ومستوى التغيير في المسمى الوظيفي 20٪، يرتفع عدد الموارد تحت «المسمى الوظيفي» بنسبة 2٪.



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

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

المستوى الثالث: تقدير نسبة نمط العرض
تُقدر 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 سنويًا. حيث يتم احتساب النتيجة النهائية تلقائيًا من خلال تطبيق النسبة على تقدير العرض العام السابق. وتبين تقارير التوقع بالعرض العدد التقديرى للموارد المتاحة سنويًا لكل مسمى وظيفي في القوى العاملة في الجهة الاتحادية.



شكل (٧) شاشة تحديد عوامل التأثير على الوظائف ضمن نظام "بياناتي"

ثانيًا: التوقع بالعرض

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

المستوى الأول: العوامل المؤثرة على عرض القوى العاملة

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

- الترقى (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 الترقى، 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 الترقى 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 الترقى والنقل والاستقالات، وإعادة الهيكلة. يتم تجزئة هذه المعلومات سنويًا بحسب المسمى الوظيفي لتقدير التوجه أو تأثير كل عامل على ددة على الموارد في المسمى الوظيفي.

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

إنّ تصنّيف مخاطر الفجوات لكلّ مسمى وظيفي في القوى العاملة في الجهة الاتحادية، يتم تلائياً في النظام الإلكتروني بناءً على المنطق أعلاه.

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 مقارن 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 توقيعات 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 الازمة. ومن المهم معرفة أي الوظائف المستهدفة ستحتوي فجوات، بحيث يكون التدريب أو التوظيف اللازم مرتقاً.
- فائض (عندما يكون العرض المتوقع أكثر من الطلب المتوقع) يشير إلى وجود زيادة مستقبلية في بعض فئات الموارد البشرية، وقد يتطلب اتخاذ الإجراءات. وقد تمثل البيانات الفائضة المهن أو المهارات غير المطلوبة في المستقبل أو على الأقل غير مطلوبة وفق المدى نفسه.

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

بما أنّ تحليل الفجوات هو جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، فهو يزود الجهة بنظرة شاملة لموقعها الحالي مقابل أهداف مواردها المستقبلية؛ وبالتالي إعداد البيئة للتركيز على إجراءات سدّ هذه الفجوات. وينتج ذلك مفهوم تحديد أولوية الفجوة، بما أنّ أيّ جهة تحتاج إلى تخطيط، ونشر وضمان استخدام مواردها وبنيتها التحتية والوقت بطريقة فعالة 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.

تنحصر 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 لتوقيعات كلّ من الطلب والعرض.

تصنيف مخاطر الفجوات

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

في حالة كانت فجوات العدد، والفجوات المعدومة أو الفائضة، أقل من ٥٠٪ وما فوق، إذا كان الفرق هو نقصاً في العرض ويصل إلى انخفاض يبلغ ٢٥٪، فستكون قدرة التحمل منخفضة. أما إذا كان النقص فوق ٢٥٪، فيتم تصنيف قدرة التحمل على أنها منخفضة.

بالنسبة إلى فجوات الملف الشخصي في الأمثلة المذكورة أعلاه، فإن النسب المئوية الموجودة ستحدد مستويات التحمل. وبالتالي في المثل أعلاه، في حال حدوث انحراف نحو ٥٠٪ من مواصفات النوع الاجتماعي المطلوبة، فتكون منطقة تحمل منخفضة، أما كل انحراف يزيد عن ٥٠٪ ف تكون قدرة التحمل معدومة.

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

الربط مع النظام المالي في الحكومة الاتحادية (الهايبريون)

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 منسلقة بجميع الفجوات في الجهة شاملة (المسميات، المواقع، المهنارات.....إلخ) ومرتبطة بدرجات وظيفية محددة وفق نطاقات معتمدة، حيث يدرج النظام الحد الأدنى للدرجات والقابلة للتغيير من قبل الجهة بحسب احتياجاتها وما يتاسب مع طبيعة الخطط التي تخدم خططها الاستراتيجية خلال الأعوام المقبلة.

تعتبر دراسة التقرير ومراجعته من حيث تحديد الدرجات المطلوبة من أهم العوامل التي تؤكّد 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 الهيبريون كدرجات وظيفية ومسميات محددة، تمنح الجهة مسبيات 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 واحتياجات 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 لتنمية التقديرات المالية لتكلفة الوظائف من خلال النظام المالي في الحكومة الاتحادية (الهايبريون)، والتي يتم اعتمادها إلكترونياً ورفعها في نظام «بياناتي».

فجوات المسميات الوظيفية

هي فجوات المهارات والكفاءات والديموغرافية، 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
- وـ. حالة العمل
- زـ. 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 العمل، يمكن تحديد مستويات التحمل نظرياً على النحو التالي:

الفجوة	درجة التحمل	النسبة
العدد	عادية	٥٠٪ وما فوق
	منخفضة	٢٥٪ - ٠
	معدومة	أقل من ٢٥٪
العمر	عادية	٥٠٪
	منخفضة	٤٠٪ - ٠
	معدومة	أقل من ٤٠٪
النوع الاجتماعي	عادية	٥٠٪
	منخفضة	٥٠٪ - ٠
	معدومة	أقل من ٥٠٪

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 يمكن 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 الموهاب
- تقليل الاعتماد على الطلب
- تعزيز القدرة الداخلية أو
- إدخال تغييرات هيكلية

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

الأهمية الوظيفية منخفض	الجهة المنخفضة	الجهة المرتفعة	
		الجهة المنخفضة	الجهة المرتفعة
تقليل الاعتماد على الطلب	زيادة الموهاب	زيادة الموهاب	التوظيف الاستقطاب اسم وسمعة الجهة
بناء الشراكات التعهد دمج الوظائف			تعزيز القدرات الداخلية خطط التطوير الفردية النقل خطط التعاقب الوظيفي

The screenshot shows a software interface titled "SWFP - Yearly Head Counts". It has search fields for "Ministry Name" and "Year", and a "Find" button. Below is a table of "Job Titles" with columns for Job Title, Job Family, Job Category, Budget Year, Current Employee#, and SWFP Head Count. The table includes rows for various government ministries like the Ministry of Finance and the Ministry of Interior. At the bottom, there's a summary section with "Proposed Total Head Count" (4) and "SWFP Head Count" (0).

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

سادساً: استراتيجيات حلول الموارد البشرية

إن تحديد وتحليل الفجوات بين الاحتياجات المستقبلية المطلوبة وتقدير الوضع الراهن للموارد البشرية يؤدي إلى تحديد الحلول والاستراتيجيات الازمة لاتخاذ إجراءات تصحيحية، لغایات سد وتقليص الفجوات أو القضاء عليها تماماً مباشرةً أو وفق إطار زمني محدد 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 الرئيسية وإدارات الدعم المؤسسي. ويطلب تنفيذ هذه الاستراتيجيات إشراك الإدارات بناء على الحل المقترن، ووقته وتكلفته وطبيعة الدعم المطلوب.

يشكل وضع وتطبيق استراتيجيات تقليل الفجوات المرحلة الأخيرة في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. يمكن أن تراوح الحلول بين تبني أساليب وآليات جديدة في التوظيف، وجذب وإدارة الموهاب، 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 الحالـة. يعتمد قرار المضي قدماً في مجموعة من الاستراتيجيات والحلول على مراجعة دراسة الحالـة وتحديد جهوزية الجهة الاتحادية لتحمل هذه التكاليف، مع تخصيص الوقت اللازم والموارد الازمة لدعم هذه الحلول والاستراتيجيات والمساعدة في تحقيقها. ثم يتم إعطاء الأولوية لاستراتيجيات بناء على التحقق من دراسة الحالـة وإعادة التحقق من التوافق الاستراتيجي لكل حل أو تدخل للموارد البشرية أمر لا بد منه قبل وضع اللمسات الأخيرة على الحلول.

الهدف	العملية	يعتمد التقييم على:				
وضع خطط تحدد الاستراتيجيات التي سيتم استخدامها لسد الفجوات، والتي يجب أن تتضمن بيانات مفصلة عن خطوات العمل المطلوبة، والأدوار والمسؤوليات، والأهداف، وتأثيرها في سد غالبية الفجوات.	بناء الحلول والتخطيط لعمل القوى العاملة	<ul style="list-style-type: none"> • متطلبات الاستثمار • الوقت • احتياجات مقابل التسليم • الجدوى، المتطلبات المسبقة • القيمة المضافة 				
تطبيق خطة القوى العاملة ومتابعة التقدم، ومراجعة وتعديل الخطة كما يلزم.	التطبيق والمراقبة	<p>التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في الحكومة الاتحادية</p> <p>يمكن تلخيص العمليات الرئيسية للنظام الإلكتروني للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، كما يلي:</p>				
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="1349 729 1905 842">الهدف</th><th data-bbox="1905 729 3039 842">العملية</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1349 842 1905 1021">تطوير فهم للرؤية والرسالة، والأهداف المحددة والغايات القابلة للقياس، والأولويات ذات الصلة، التي تمكّن الجهة من تحقيق الحالة المستقبلية المنشودة.</td><td data-bbox="1905 842 3039 1021">تحديد الغاية الاستراتيجية</td></tr> </tbody> </table>	الهدف	العملية	تطوير فهم للرؤية والرسالة، والأهداف المحددة والغايات القابلة للقياس، والأولويات ذات الصلة، التي تمكّن الجهة من تحقيق الحالة المستقبلية المنشودة.	تحديد الغاية الاستراتيجية
الهدف	العملية					
تطوير فهم للرؤية والرسالة، والأهداف المحددة والغايات القابلة للقياس، والأولويات ذات الصلة، التي تمكّن الجهة من تحقيق الحالة المستقبلية المنشودة.	تحديد الغاية الاستراتيجية					
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="1349 1021 1905 1224">الهدف</th><th data-bbox="1905 1021 3039 1224">العملية</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1349 1224 1905 1224">إعداد خارطة الوظائف من خلال تحليل الوظائف الحالية والمستقبلية وفق أهميتها، بناء على معايير موحدة (الوظائف المستهدفة) وتصنيف المهارات.</td><td data-bbox="1905 1224 3039 1224">خارطة الوظائف</td></tr> </tbody> </table>	الهدف	العملية	إعداد خارطة الوظائف من خلال تحليل الوظائف الحالية والمستقبلية وفق أهميتها، بناء على معايير موحدة (الوظائف المستهدفة) وتصنيف المهارات.	خارطة الوظائف
الهدف	العملية					
إعداد خارطة الوظائف من خلال تحليل الوظائف الحالية والمستقبلية وفق أهميتها، بناء على معايير موحدة (الوظائف المستهدفة) وتصنيف المهارات.	خارطة الوظائف					
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="1349 1224 1905 1516">الهدف</th><th data-bbox="1905 1224 3039 1516">العملية</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1349 1516 1905 1516">مراجعة وتقدير الجوانب المختلفة للقوى العاملة الحالية، بما فيها متطلبات الوظيفة/ المنصب، والخصائص الديموغرافية، والكافئات، ومعدلات الدوران الوظيفي، والوظائف الشاغرة، والبيئة التنظيمية. وتحديد الاتجاهات والتأثيرات القائمة على أساس البيانات الحالية والتاريخية.</td><td data-bbox="1905 1516 3039 1516">تصنيف القوى العاملة (CEWs, DEWs, GAP)</td></tr> </tbody> </table>	الهدف	العملية	مراجعة وتقدير الجوانب المختلفة للقوى العاملة الحالية، بما فيها متطلبات الوظيفة/ المنصب، والخصائص الديموغرافية، والكافئات، ومعدلات الدوران الوظيفي، والوظائف الشاغرة، والبيئة التنظيمية. وتحديد الاتجاهات والتأثيرات القائمة على أساس البيانات الحالية والتاريخية.	تصنيف القوى العاملة (CEWs, DEWs, GAP)
الهدف	العملية					
مراجعة وتقدير الجوانب المختلفة للقوى العاملة الحالية، بما فيها متطلبات الوظيفة/ المنصب، والخصائص الديموغرافية، والكافئات، ومعدلات الدوران الوظيفي، والوظائف الشاغرة، والبيئة التنظيمية. وتحديد الاتجاهات والتأثيرات القائمة على أساس البيانات الحالية والتاريخية.	تصنيف القوى العاملة (CEWs, DEWs, GAP)					
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="1349 1516 1905 1763">الهدف</th><th data-bbox="1905 1516 3039 1763">العملية</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1349 1763 1905 1763">تقدير الشروط المطلوبة والعوامل التي تؤثر في القوى العاملة المستقبلية، كالتكنولوجيا والتغيرات في المهام والمسؤوليات والدوران الوظيفي المتوقع، وإعادة الهيكلة، ومتطلبات الكفاءات الجديدة.</td><td data-bbox="1905 1763 3039 1763">التوقع بالقوى العاملة المستقبلية</td></tr> </tbody> </table>	الهدف	العملية	تقدير الشروط المطلوبة والعوامل التي تؤثر في القوى العاملة المستقبلية، كالتكنولوجيا والتغيرات في المهام والمسؤوليات والدوران الوظيفي المتوقع، وإعادة الهيكلة، ومتطلبات الكفاءات الجديدة.	التوقع بالقوى العاملة المستقبلية
الهدف	العملية					
تقدير الشروط المطلوبة والعوامل التي تؤثر في القوى العاملة المستقبلية، كالتكنولوجيا والتغيرات في المهام والمسؤوليات والدوران الوظيفي المتوقع، وإعادة الهيكلة، ومتطلبات الكفاءات الجديدة.	التوقع بالقوى العاملة المستقبلية					
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="1349 1763 1905 2032">الهدف</th><th data-bbox="1905 1763 3039 2032">العملية</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1349 2032 1905 2032">تحليل الاختلافات الكمية والنوعية لتحديد وترتيب أولويات الاختلافات، أو «الفجوات» القائمة على أساس الأهمية والأولويات الاستراتيجية. بالإضافة إلى تطوير آلية توحيد تقديرات العرض والطلب على القوى العاملة، بما في ذلك تصنيفها وتوفير نظرة شاملة لاختلافات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.</td><td data-bbox="1905 2032 3039 2032">تحليل الفجوة</td></tr> </tbody> </table>	الهدف	العملية	تحليل الاختلافات الكمية والنوعية لتحديد وترتيب أولويات الاختلافات، أو «الفجوات» القائمة على أساس الأهمية والأولويات الاستراتيجية. بالإضافة إلى تطوير آلية توحيد تقديرات العرض والطلب على القوى العاملة، بما في ذلك تصنيفها وتوفير نظرة شاملة لاختلافات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.	تحليل الفجوة
الهدف	العملية					
تحليل الاختلافات الكمية والنوعية لتحديد وترتيب أولويات الاختلافات، أو «الفجوات» القائمة على أساس الأهمية والأولويات الاستراتيجية. بالإضافة إلى تطوير آلية توحيد تقديرات العرض والطلب على القوى العاملة، بما في ذلك تصنيفها وتوفير نظرة شاملة لاختلافات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.	تحليل الفجوة					

المرفقات

الأسئلة الأساسية
ما هي الأهداف والاستراتيجيات الرئيسية للجهة الاتحادية، التي تتصور أنها ستؤثر في الموارد البشرية داخل الجهة الاتحادية؟
ما هي برأيك التحديات الداخلية والخارجية التي ستواجهها الجهة الاتحادية؟
هل تتوقع أيّ تغيير أو توسيع في الخدمات التي تقدمها الجهة الاتحادية؟ وهل من وجود للتغيرات على مستوى القطاع؟
نظراً إلى البنية التنظيمية الحالية، هل تتوقع أيّ تغييرات ضرورية لتحقيق الأهداف؟ ومتى تتوقع حدوث التغييرات؟
هل تتوقع أيّ تأثير تكنولوجي بمتطلبات القوى العاملة الحالية والمستقبلية؟ وهل سيحدث تحول في توقعات القدرات والمهارات الشخصية؟
ماذا يتوقع عامة 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 أيّ تأثير على الجهة الاتحادية بسبب أيّ تغيير في البيئة الثقافية أو الاجتماعية في المستقبل؟ وهل سيغير احتياجات القوى العاملة؟

مرفق 1

تدليل البيئة الخارجية والمحيطة PESTEL (السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والبيئية، والقانونية)

الاقتصادية	السياسية
<ul style="list-style-type: none"> معدل التضخم معدل الاستثمار (الداخلي والأجنبي) معدل الادخار معدل التوظيف الناتج المحلي الإجمالي التغيير في مصروفات مسؤولية الجهات الحكومية معدل النمو الاقتصادي وضع القطاعات الصناعية والزراعية والخدمات 	<ul style="list-style-type: none"> اتجاه تغيير القوانين الحكومية معدل نمو تطور الجهات الاتحادية في السنوات الخمس الأولى معدل تطور الأوضاع السياسية الإقليمية والدولية التأثير في مصروفات مسؤولية الجهات الحكومية معدل تحول السياسة في القطاعات ذات الصلة
<ul style="list-style-type: none"> اتجاه الجهة الاتحادية التقني معدل الاختراعات والابتكارات التشريعات المرتبطة بالเทคโนโลยيا اتجاهات الأتمتة في الدولة اتجاه الأتمتة للصناعة ذات الصلة: <ul style="list-style-type: none"> الذكاء الصناعي تكنولوجيا النانو طاقة البديلة ال TECHNOLOGY / الخضراء الเทคโนโลยيا الحيوية 	<ul style="list-style-type: none"> الوضع الأمني والاجتماعي وضع الخدمات الصحية ثقافة العمل (العمل الحكومي، والعمل في القطاع الخاص والتوظيف الذاتي) هجرة القوى العاملة توزيع الدخل بنية الشؤون الاجتماعية في الدولة (وزارة تنمية المجتمع، وزارة الموارد البشرية والتوطين، ووزارة التربية والتعليم)
القانونية	البيئية
<ul style="list-style-type: none"> اشتراطات الخدمة التشريعات توجهات الحكومة الاتحادية القوانين الدولية الاتفاقيات التجارية 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة مستوى الوعي والتوقعات الأسواق المحلية الضوابط والتشريعات الاتفاقيات والقرارات الدولية

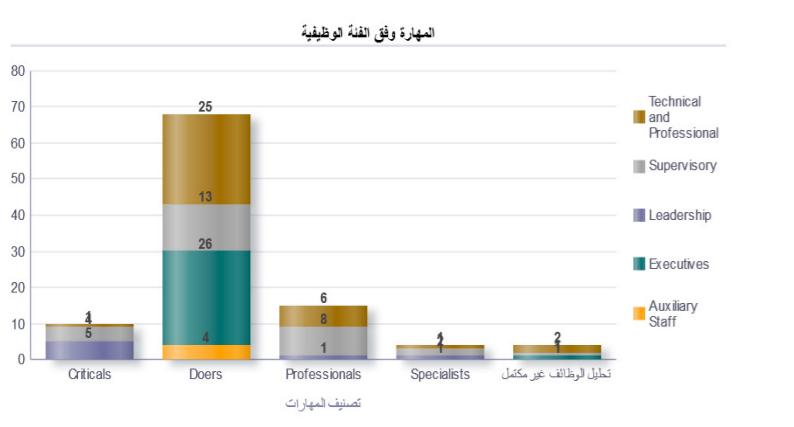
القائمة المرجعية للعنصر الذهني

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

نطاق وخطة مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

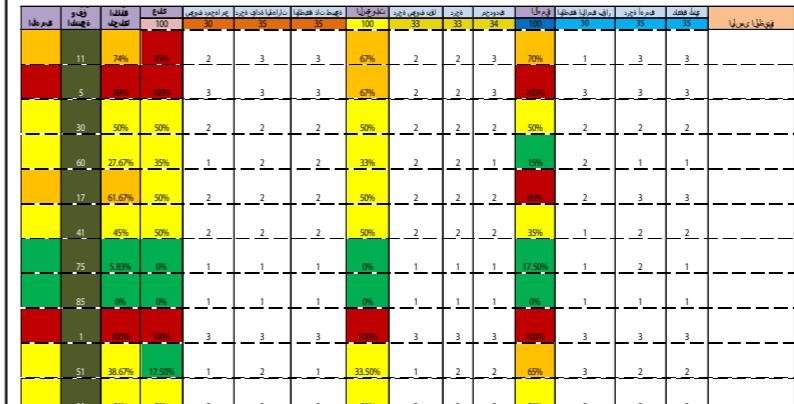
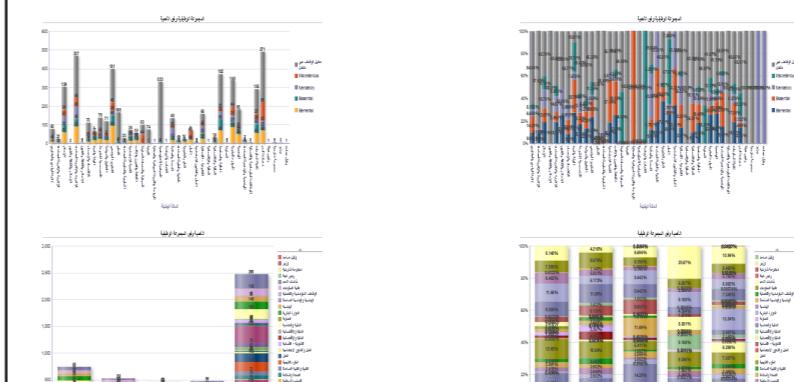
النقطة الرئيسية	العناوين
اسم فريد يصف المشروع بدقة وإيجاز (مثلاً: تخطيط القوى العاملة لوزارة الصناعة والطاقة، التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة لوزارة الاقتصاد، إلخ).	اسم المشروع
من يملك المشروع؟ من صاحب المصلحة الرئيسي لمجال العمل الذي ينطبق عليه مشروع تخطيط القوى العاملة؟ (مثلاً: وكيل الوزارة لوزارات المختلفة، رئيس مجلس الإدارة إلخ).	المملكة/ الجمهور المستهدف
الاسم والمنصب (مثلاً: مدير المشروع).	المسؤولية
تحديد أسماء و المناصب جميع الأعضاء في: فريق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.	فريق المشروع
تحديد أسماء و المناصب الأشخاص الذين سيرسل إليهم مدير المشروع التقرير خارج الجهة الاتحادية ، لحكومة إطار التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: منسق في الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية	وضع التقارير
متى سيبدأ المشروع؟ متى سينتهي؟ ما هي الجداول الزمنية المرتبطة بالموارد البشرية؟ مراحل المشروع (روابطها بالجدول الزمني المرتبطة بتنظيم العمل والمال، إلخ)؟	الجدول الزمني
ما هي النتيجة من مشروع التخطيط للقوى العاملة؟	الهدف
ما هي نتائج المشروع؟ (مثلاً: خطة القوى العاملة (وزارة التغير المناخي والبيئة) للقسم البيئي 2018-2023)	النتائج
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؟	النطاق
ما الإنجازات المهمة التي يمكن استخدامها لتقوي تقدم تخطيط القوى العاملة؟ (مثلاً: إكمال مرحلة/ مخرج محدد من مشروع تخطيط القوى العاملة في تاريخ محدد).	الإنجازات المهمة

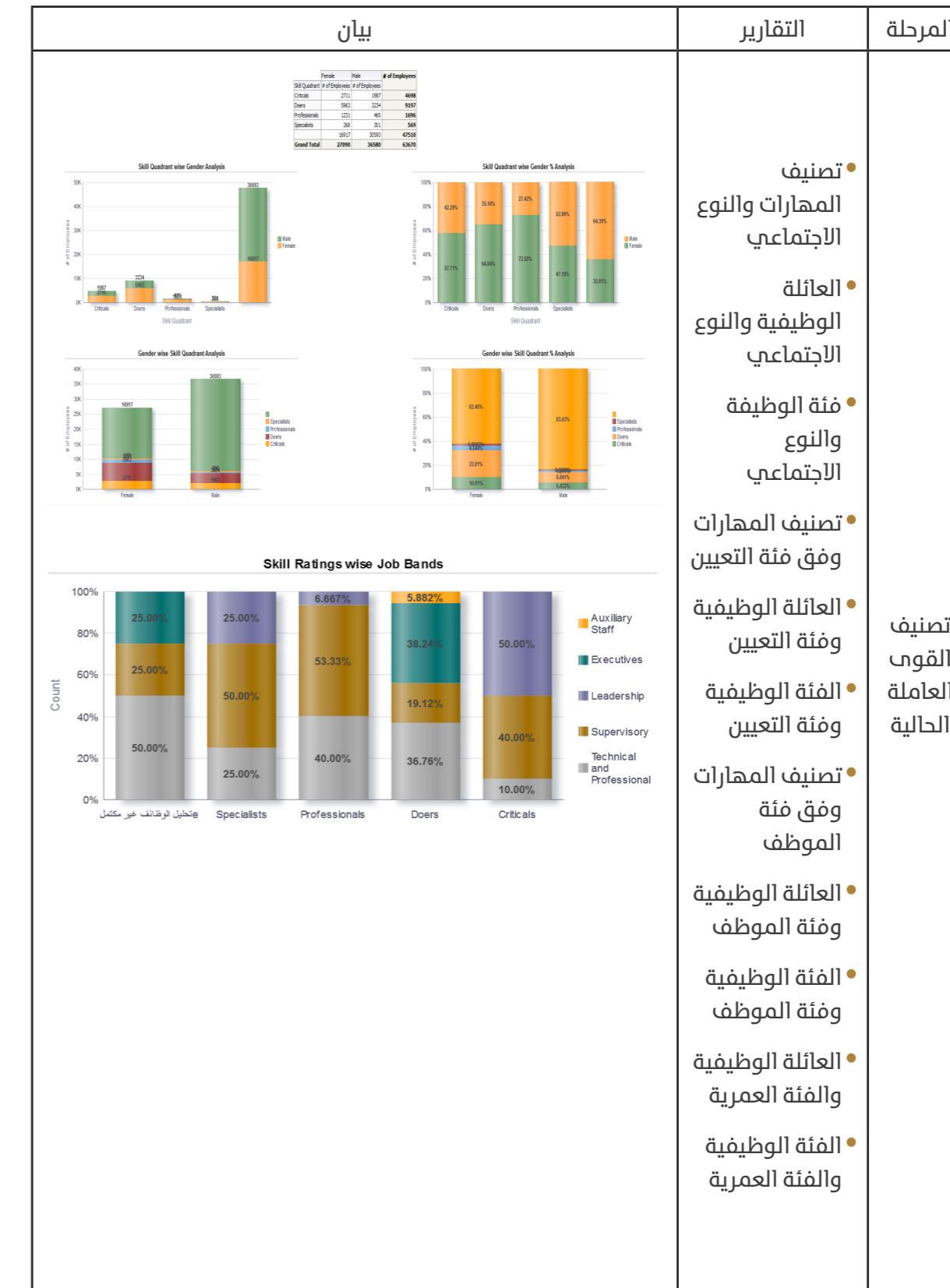
الأسئلة الأساسية
ما هو وضع البنية التحتية والأصول داخل الهيئة؟ وماذا تتوقع أن تكون احتياجات البنية التحتية الإضافية/ المعبدلة لإدارة الموارد البشرية في المستقبل؟
كيف هي بيئه العمل الحالية داخل الجهة الاتحادية ؟ وكيف تساهم القوى العاملة الحالية في بيئه العمل في الجهة الاتحادية ؟ وما هي التغيرات المتوقعة بالنسبة للقوى العاملة تجاه الجهة الاتحادية ؟ وكيف ستؤثر في جو العمل؟
هل تتوقع أيّ مخاطر محتملة فيما يختصّ بتأثير التغيرات 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 تتصور 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 يتعلق 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؟

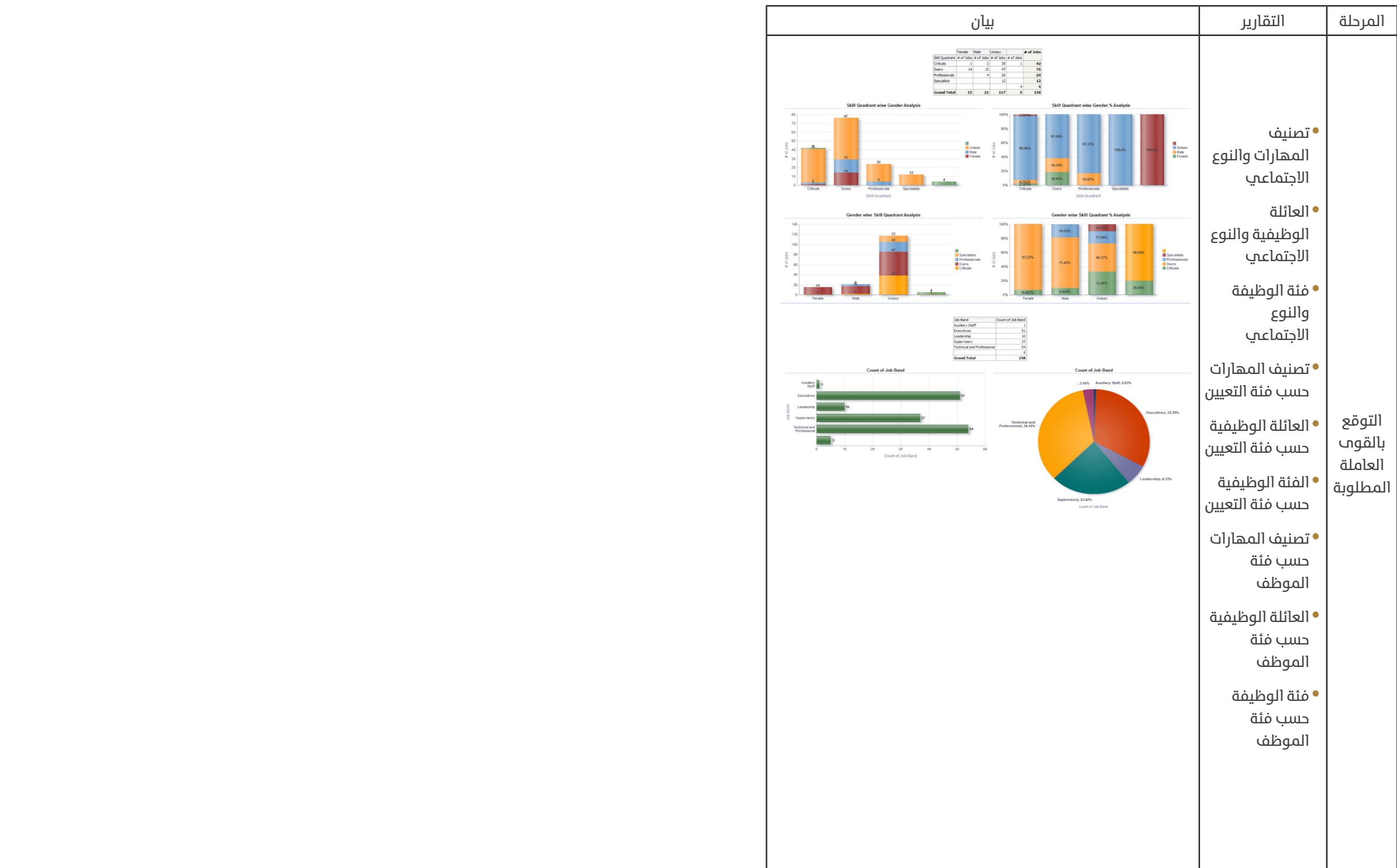
بيان	التقارير	المرحلة
 <p>• تحليل المهن وفق المجموعة الوظيفية</p> <p>• تحليل المهن وفق الفئات</p>  		

مرفق 2

قائمة التقارير الذكية الصادرة عن نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

بيان	التقارير	المرحلة
  	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل الأهمية وفق المجموعة الوظيفية • تحليل الأهمية وفق الفئات • تحليل المجموعة الوظيفية بالنسبة للقوى العاملة • تحليل الفئات بالنسبة للقوى العاملة • الأهمية بالنسبة للقوى العاملة 	خارطة الوظائف





هيئة اتحادية | Federal Authority