

مكتب الوزير

الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية



الدليل الاسترشادي

للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
في القطاع الحكومي

الإصدار الأول

المحتويات

3-6	1. المقدمة
3	1-1- نبذة عامة
4	1-2- نطاق الدليل
4	1-3- أهداف الدليل
4	1-4- مسؤولية تطبيق الدليل
6	1-5- قائمة المصطلحات والتعاريف
53-8	2. الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
8	2-1- دورة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
10	2-2- تحليل التوجه الاستراتيجي
14	2-3- تحليل عرض القوى العاملة
14	2-3-1- مدخلات تحليل عرض القوى العاملة
15	2-3-2- التنبؤ بعرض القوى العاملة
17	2-3-3- أبرز تحاليل عرض القوى العاملة
19	2-3-4- فرضيات تحليل عرض القوى العاملة
19	2-4- تحليل طلب القوى العاملة
21	2-4-1- طرق تحليل طلب القوى العاملة
22	2-4-2- مدخلات تحليل طلب القوى العاملة
24	2-4-3- طريقة ورش العمل
26	2-4-4- طريقة تحليل عبء العمل
32	2-4-5- طريقة تحليل الإنتاجية
36	2-4-6- طريقة المقارنة المعيارية
40	2-4-7- فرضيات تحليل طلب القوى العاملة
41	2-5- تحليل فجوات القوى العاملة
42	2-5-1- تحديد فجوات القوى العاملة
45	2-5-2- تحديد أولويات معالجة فجوات القوى العاملة
47	2-5-3- تكامل ممارسات الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة
48	2-5-4- فرضيات تحليل فجوات القوى العاملة
49	2-6- مراقبة تخطيط القوى العاملة
50	2-6-1- مؤشرات فعالية تخطيط القوى العاملة
51	2-6-2- تقارير فعالية تخطيط القوى العاملة
51	2-6-3- الإجراءات التصحيحية لتخطيط القوى العاملة

المقدمة

- 1-1 نبذة عامة
- 1-2 نطاق الدليل
- 1-3 أهداف الدليل
- 1-4 مسؤولية تطبيق الدليل
- 1-5 قائمة المصطلحات والتعاريف

المقدمة

1-1 نبذة عامة

نظراً للدور الذي تضطلع به وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في تمكين الجهات الحكومية عبر الرفع من فعالية ممارسات الموارد البشرية، ودورها في تحقيق كفاءة الانفاق والتنوع والشمول ضمن القطاع الحكومي تم إطلاق الدليل الاسترشادي لتخطيط القوى العاملة، ليأتي منسجماً مع استراتيجية الوزارة المنبثقة من رؤية المملكة 2030.

تم إطلاق الإصدار الأول من الدليل بعد تحديد احتياجات الجهات الحكومية ومراعاة مستوى نضجها بما يتعلق بممارسات تخطيط القوى العاملة، إضافة لإشراك مجموعة من الوزارات في إعداد الدليل، مع الحرص على موائمتها والممارسات والمنهجيات الرائدة عالمياً في مجال التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. يعرف التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بأنه مجموعة العمليات والمنهجيات التي تدعم الجهات في توقع احتياجاتها من القوى العاملة على المدى القريب والبعيد. إضافة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد احتياجات الجهات من القوى العاملة فإن لعملية تخطيط القوى العاملة غايات أخرى من أبرزها ما يلي:

تمكين الجهات من تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية	إن مواءمة المتطلبات الاستراتيجية والتشغيلية للجهات بمختلف تقسيماتها الإدارية واحتياجاتها من القوى العاملة يعد عاملاً أساسياً في تقديم الأداء المؤسسي المنشود وتحقيق المستهدفات في المدى القريب والبعيد
الرفع من فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية	إن شمولية وترابط ممارسات الموارد البشرية تتطلب تحديد احتياجات الجهات من القوى العاملة وبالتالي تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي ومن ضمنها إدارة التعاقب الوظيفي، الترقيات، والتدريب
تعزيز العائد على استثمار رأس المال البشري	إن التحديد الدقيق لاحتياجات الجهات من القوى العاملة يؤدي إلى ترشيد الانفاق ويسهم في تحقيق الجهات لمستهدفاتها المالية والتشغيلية وبالتالي ينعكس بدوره على العائد على الاستثمار في رأس المال البشري

الشكل (2): تصحيح لبعض المفاهيم الشائعة حول تخطيط القوى العاملة

يتناول هذا الدليل عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بكافة تفاصيلها وينقسم إلى قسمين:

- القسم الأول (المقدمة): توفر مقدمة الدليل نبذة عامة وتوضح نطاق تطبيق الدليل وأهدافه، إضافةً لتحديد مسؤوليات ومهام جميع الجهات ذات العلاقة
- القسم الثاني (الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة): يعد القسم الأساسي في هذا الدليل إذ يتناول خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بالتفصيل

وقبل الخوض بتفاصيل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة علينا أن نضرب بعض المفاهيم الشائعة حول هذه العملية مثل:



الشكل (2): تصحيح لبعض المفاهيم الشائعة حول تخطيط القوى العاملة

1-2 نطاق الدليل

- يقتصر نطاق تطبيق الدليل على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية
- يقتصر نطاق الدليل على المنهجيات الخاصة بالتنبؤ بأعداد القوى العاملة فقط
- ينطبق هذا الدليل على جميع الوظائف بالجهات الحكومية
- هذا الدليل لأغراض الاسترشاد فقط

1-3 أهداف الدليل

يهدف هذا الدليل إلى تحقيق مجموعة من الغايات الرئيسية الموضحة أدناه:

- توفير إطار عام لتخطيط القوى العاملة للجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية
- توضيح الارتباط بين التوجه الاستراتيجي للجهات واحتياجاتها من القوى العاملة
- شرح وتبسيط أبرز المفاهيم المتعلقة بتخطيط القوى العاملة كعرض القوى العاملة، طلب القوى العاملة، فجوات القوى العاملة وآلية معالجتها
- اقتراح مجموعة من المنهجيات التي يمكن استعمالها للتنبؤ بأعداد القوى العاملة مستقبلاً وإتاحة الفرصة للجهات باختيار ما يتناسب واحتياجاتها
- توضيح التكامل ما بين التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى
- تزويد الجهات بمعايير واقتراح تقارير لتقييم فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
- تقديم توصيات عملية تساهم في نجاح تطبيق الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

1-4 مسؤولية تطبيق الدليل

تقع مسؤولية تطبيق الدليل الاسترشادي للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بالمقام الأول على الجهات الحكومية ولكن يتعاون في التطبيق مجموعة من أصحاب المصلحة، حيث يشترك في التطبيق وحدة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، إدارات الموارد البشرية وممثلي التقسيمات الإدارية وفريق القيادة في الجهات الحكومية، ومن الجدير ذكره أنه سيتم التطرق للأدوار والمسؤوليات بشكل تفصيلي ضمن هذا الدليل الاسترشادي.

فريق القيادة في الجهات الحكومية	ممثلي التقسيمات الإدارية في الجهات	إدارات الموارد البشرية في الجهات*	وحدة التخطيط الاستراتيجي للقوى
13. مراجعة خطط القوى العاملة للتقسيمات الإدارية والجهات الحكومية	9. التعاون مع إدارة الموارد البشرية في إعداد خطط القوى العاملة	5. دعم تطبيق الدليل الاسترشادي للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ضمن الجهات الحكومية	1. تطوير وتحديث الدليل الاسترشادي للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
14. ضمان جودة خطط القوى العاملة وتلبيتها للاحتياجات الاستراتيجية والتشغيلية للجهات الحكومية	10. توفير المدخلات المتعلقة بتحليل والتنبؤ باحتياجات التقسيمات الإدارية للقوى العاملة مستقبلاً	6. توفير المدخلات الخاصة بالموارد البشرية وللإعداد وتحديث خطط القوى العاملة	2. تطوير وتحديث النماذج والأدوات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
15. اعتماد خطط القوى العاملة للتقسيمات الإدارية والجهات الحكومية	11. المشاركة في اجتماعات تخطيط القوى العاملة وورش العمل المختلفة	7. المشاركة في اجتماعات تخطيط القوى العاملة بحضور ممثلي التقسيمات الإدارية في الجهات الحكومية	3. تقديم المشورة والدعم للجهات الحكومية حول منهجيات ونماذج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
16. الإشراف على تنفيذ خطط القوى العاملة والمتابعة المستمرة لمؤشراتها ومدى تحقيقها لمستهدفاتها	12. تحديث خطط القوى العاملة بالتعاون مع إدارات الموارد البشرية في حال حصول أي متغيرات	8. تنفيذ خطط القوى العاملة بالتعاون مع إدارات التقسيمات الإدارية	4. مراجعة خطط القوى العاملة المعدة من قبل الجهات الحكومية وتقديم التوصيات بناءً على طلب الجهات

الشكل (3): مسؤوليات تطبيق دليل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة



في بعض الأحيان يمكن للجهات تكليف فريق إدارة عملية تخطيط القوى العاملة من خارج إدارة الموارد البشرية حيث يمكن أن يكون هذا الفريق من تقسيم إداري آخر أو مكون من أعضاء من تقسيمات إدارية متنوعة. إذ تقع مسؤولية اختيار هذا الفريق على فريق القيادة في الجهة الحكومية مع مراعاة مجموعة من السمات في أعضاء فريق تخطيط القوى العاملة:

- الخبرة في أعمال الجهة واختصاصاتها
- الاضطلاع على استراتيجيات الجهة، أهدافها، وتوجهاتها المستقبلية
- المهارات التحليلية والتنظيمية والقدرة على تحقيق النتائج
- القدرة والسعة لتنفيذ مهام إضافية متعلقة بإعداد خطة القوى العاملة إلى جانب الأعمال اليومية

1-5 قائمة المصطلحات والتعاريف

الجدول التالي يشتمل على قائمة بأبرز المصطلحات والتعاريف الواردة في الدليل الاسترشادي:

التعاريف	المصطلحات
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية	1. الوزارة
الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية	2. الجهات الحكومية
التقسيم الإداري ضمن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية المسؤول عن إدارة شؤون التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ضمن القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية	3. وحدة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
التقسيم الإداري المسؤول عن إدارة شؤون الموارد البشرية ضمن الجهات الحكومية	4. إدارة الموارد البشرية
الوكالات، الإدارات العامة، الإدارات، الأقسام، أو ما في حكمها من التقسيمات المكونة للجهات الحكومية	5. التقسيمات الإدارية
المدرء المسؤولين عن قيادة التقسيمات الإدارية ضمن الجهات الحكومية	6. فريق القيادة
الموظفين من أصحاب الخبرة الذين يتم اختيارهم للمشاركة في إعداد خطط القوى العاملة لتقسيماتهم الإدارية	7. ممثلي التقسيمات الإدارية
عملية تحديد الأثر المحتمل لتوجهات الجهة الاستراتيجية وخططها وأهدافها ومبادراتها على احتياجات القوى العاملة	8. تحليل التوجه الاستراتيجي
هي عملية التنبؤ بالتغيرات المستقبلية المتوقعة على القوى العاملة الحالية في الجهة نتيجة مجموعة من العوامل كانتها، الخدمات، التقاعد، الترقيات، والتنقلات	9. تحليل عرض القوى العاملة
هي عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية المتوقعة من القوى العاملة في الجهة لتنفيذ استراتيجيتها وعملياتها ويتم تحديد الطلب عبر مجموعة من الطرق الكمية والنوعية وفق متطلبات الجهات	10. تحليل طلب القوى العاملة
هي عملية التنبؤ بالفروقات بين عرض القوى العاملة وطلب القوى العاملة مستقبلاً من تحديد الإجراءات الأنسب للتعامل معها وتحديد الأطر الزمنية والأولويات للتعامل مع هذه الفجوات	11. تحليل فجوات القوى العاملة

الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

2-1 دورة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

2-2 تحليل التوجه الاستراتيجي

2-3 تحليل عرض القوى العاملة

2-4 تحليل طلب القوى العاملة

2-5 تحليل فجوات القوى العاملة

2-6 متابعة تنفيذ خطة القوى العاملة

الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

2-1 دورة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

تنقسم عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة إلى مجموعة من المراحل المترابطة وتتخذ شكل الدورة حيث إن كل مرحلة توفر مدخلات للمرحلة التي تليها كما هو مبين في الشكل أدناه، يتناول هذه القسم تفاصيل منهجية تخطيط القوى العاملة بجميع مكوناتها من طرق، وإجراءات، وتوصيات تسهم في التطبيق الفعال، ولضمان التطبيق المتسق بين الجهات الحكومية يجب مراعاة النقاط التالية حول دورة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة:

- الموائمة والتوجهات الاستراتيجية نقطة البداية لتخطيط القوى العاملة
- تساوي مدة خطة القوى العاملة ومدة الخطة الاستراتيجية للجهة والتي عادةً ما تكون ثلاث سنوات كحد أدنى
- دورة التخطيط مستمرة ومتواصلة إذ أن كل مرحلة تصب في المرحلة التي تليها
- مراجعة وتحديث الخطة سنوياً كحد أدنى أو عند حصول متغيرات تتطلب التحديث على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي
- تناسب تاريخ إعداد وتحديث الخطة من دورة تخطيط الأعمال وإعداد الموازنات للجهات
- جودة المخرجات والتنبؤات في خطة القوى العاملة تناسب وجودة المدخلات ودقتها

الشكل أدناه يوضح دورة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، حيث تنقسم إلى خمس مراحل وهي تحليل التوجه الاستراتيجي، تحليل عرض القوى العاملة، تحليل طلب القوى العاملة، متابعة تنفيذ خطة القوى العاملة.



الشكل (4): دورة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

كما تمت الإشارة سابقاً سيتم إفراد قسم كامل لكل مرحلة من مراحل دورة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة لتقديم الشرح الكافي وإيضاح التفاصيل اللازمة للتطبيق، ولكن بدايةً سنوفر وصف عام عن مراحل الدورة عبر التطرق إلى ما يلي:

- الخطوات الرئيسية
- دورية تنفيذ المراحل
- مسؤولية تنفيذ المراحل
- المدخلات الأساسية للمراحل
- المخرجات الأساسية للمرحلة

المراحل	الخطوات الرئيسية	دورية التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	المدخلات الأساسية	المخرجات الأساسية
1. تحليل التوجه الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> تحليل أثر المبادرات والأهداف الاستراتيجية على عمليات الجهة وتقسيماتها الإدارية تحديد مؤشرات الإنتاجية ودوافع الطلب الأساسية التي تؤثر على احتياجات القوى العاملة تقييم أثر الاستراتيجية على احتياجات القوى العاملة 	عند تحديث الخطة الاستراتيجية للجهة أو التقسيمات الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> فريق القيادة إدارة الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> استراتيجية الجهة الهيكل التنظيمي العمليات الداخلية مؤشرات الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> مؤشرات الإنتاجية دوافع الطلب الأساسية التوجهات العامة لاحتياجات القوى العاملة
2. تحليل عرض القوى العاملة	<ul style="list-style-type: none"> جمع البيانات المتعلقة بتكوين وتوزيع القوى العاملة الحالية في الجهة تحديد المتغيرات المؤثرة على تكوين وتوزيع القوى العاملة للجهة والتنبؤ بها مستقبلاً محاكاة التغيرات في تكوين وتوزيع القوى العاملة للجهة على مدى فترة خطة القوى العاملة 	سنوي	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> بيانات الموظفين الحالية بيانات الوظائف الحالية حركات الموظفين التاريخية مثل التعيين، الترقيات، النقل، انتهاء الخدمات وغيرها حركات الوظائف التاريخية مثل الاستحداث، الرفع، التعديل، الخفض وغيرها العمليات الداخلية، تكرارها، ودوريتها والوقت المستغرق لتنفيذها 	<ul style="list-style-type: none"> عرض القوى العاملة على مدى فترة التخطيط
3. تحليل طلب القوى العاملة	<ul style="list-style-type: none"> اختيار الطرق الأنسب للتنبؤ بطلب القوى العاملة لتوائم طبيعة الوظائف في الجهة التنبؤ باحتياجات التقسيمات الإدارية من القوى العاملة على مدى فترة التخطيط تحديد احتياجات القوى العاملة للجهة على مدى فترة التخطيط 	سنوي	<ul style="list-style-type: none"> ممثلي التقسيمات الإدارية إدارة الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> التاريخية والمستهدفة لدوافع الطلب الأساسية البيانات التاريخية والمستهدفة لمؤشرات الإنتاجية بيانات المقارنات المعيارية 	<ul style="list-style-type: none"> طلب القوى العاملة على مدى فترة التخطيط
4. تحليل فجوات القوى العاملة	<ul style="list-style-type: none"> تحديد الفجوات في احتياجات القوى العاملة عبر مقارنة العرض والطلب على مدى فترة التخطيط تحديد أولويات معالجة فجوات القوى العاملة 	سنوي	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> تنبؤات العرض والطلب على القوى العاملة منهجية تحديد أولويات الفجوات 	<ul style="list-style-type: none"> فجوات القوى العاملة على مدى فترة التخطيط

من الملاحظ ترابط مكونات الاستراتيجية ببعضها البعض حيث إنه يتم استسقاء الرؤية والرسالة من رؤية المملكة 2030 واختصاصات الجهة وتأتي الأولويات أو المحاور الاستراتيجية ملبية لمتطلبات الرؤية والرسالة، ومن ثم يتم ربطها بأهداف استراتيجية خدمة للأولويات، ولكي تتمكن الجهة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية يتم تحديد مجموعة من المبادرات التي عادةً ما يكون لها أثر على أحد أو مجموعة من العناصر التنظيمية التالية:

- الهيكل التنظيمي كاستحداث تقسيمات إدارية جديدة أو إلغاء وتعديل تقسيمات قائمة
- العمليات الداخلية كاستحداث عمليات جديدة أو إلغاء وتعديل عمليات قائمة
- المؤشرات عبر تحديث قائمة المؤشرات ودوافع الطلب على المستوى التنظيمي
- التقنية عبر إطلاق تقنيات جديدة أو إلغاء وتحديث تقنيات قائمة
- الحوكمة عبر تحديث ضوابط الحوكمة من سياسات وصلاحيات ولجان وغيرها
- القوى العاملة عبر الحاجة لأدوار وظيفية جديدة أو إلغاء أو تعديل أدوار وظيفية قائمة أو تغير الاحتياجات لأعداد القوى العاملة المطلوبة

وعليه فإن تحليل أثر التوجه الاستراتيجي على القوى العاملة يسعى للموائمة بين التغيرات الحاصلة في العناصر التنظيمية في ظل الاستراتيجية واحتياجات الجهة من القوى العاملة من حيث الوقوف على التوجهات العامة لأغراض الاستدلال عند إعداد الخطة التفصيلية للقوى العاملة وعادةً ما تكون:

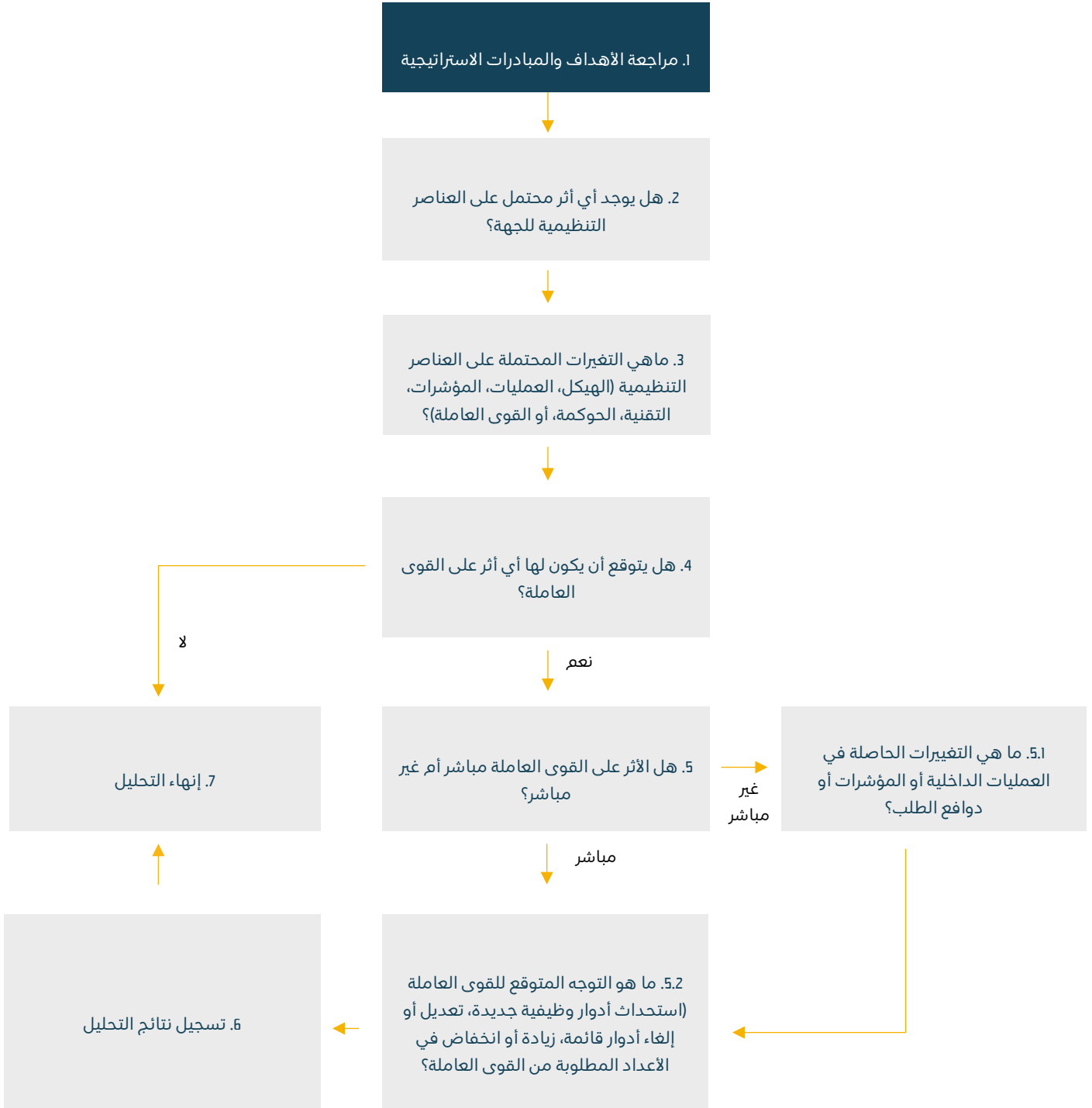
غير مباشرة

تغير في العمليات الداخلية، تغير في مؤشرات الإنتاجية، أو تغير في دوافع الطلب

مباشرة

تغير في الأدوار الوظيفية أو تغير في الأعداد المطلوبة

ولتتمكن الجهات الحكومية من تحليل أثر التوجه الاستراتيجي على القوى العاملة يوصى باتباع المخطط أدناه:



الشكل (6): مخطط بياني لعملية تحليل التوجه الاستراتيجي

كما هو موضح في المخطط فإن عملية تحليل أثر التوجه الاستراتيجي على القوى العاملة تمر بسبعة خطوات رئيسية وهي:

1. قيام إدارة الموارد البشرية وفريق قيادة الجهة باستعراض تفاصيل الأهداف والمبادرات الاستراتيجية للجهة الواردة في الاستراتيجية المعتمدة للجهة
2. التحديد المبدئي لوجود أي تغييرات مترتبة للاستراتيجية على العناصر التنظيمية والتي تشمل الهيكل التنظيمي، العمليات، المؤشرات، التقنية، الحوكمة، والقوى العاملة
3. تحديد شكل التغييرات المتوقعة على العناصر التنظيمية بشكل عام كاستحداث، إلغاء، أو تعديل
4. التقييم المبدئي إذا ما كان للتغييرات على العناصر التنظيمية أي أثر محتمل على احتياجات القوى العاملة مستقبلاً
5. تحديد نوعية الأثر على القوى العاملة إن كان مباشر أو غير مباشر والتي يمكن أن تأخذ الشكل التالي:

تغييرات غير مباشرة

ماهي العمليات المتوقع التي سيتم استحداثها، إلغاؤها، أو تعديلها و/أو ما هي التغييرات المتوقعة في مؤشرات الإنتاجية ودوافع الطلب على القوى العاملة؟

تغييرات مباشرة

ماهي الأدوار الوظيفية التي سيتم استحداثها، إلغاؤها، أو تعديلها و/أو ما هي الوظائف المتوقع زيادة أعدادها أو خفضها؟

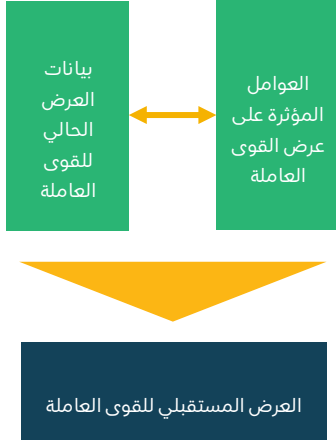
6. تسجيل نتائج الخطوة السابقة بالاتفاق مع فريق القيادة
7. الانتهاء من التحليل وحفظ نتائجه ليتم الرجوع إليها في المراحل اللاحقة لتخطيط القوى العاملة

لمزيد من المعلومات حول كيفية تنفيذ تحليل أثر التوجه الاستراتيجي على القوى العاملة يرجى الاطلاع على النموذج والمثال التالي:

الرؤية	تنظيم وتيسير بيئة إسكانية متوازنة ومستدامة
الرسالة	استحداث وتطوير برامج لتحفيز القطاعين الخاص والعام من خلال التعاون والشراكة في التنظيم والتخطيط والرقابة لتيسير السكن لجميع فئات المجتمع بالسعر والجودة المناسبة
الأولويات الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> تحفيز العرض التسويق ورحلة المستفيد تمكين الطلب تحسين القطاع العقاري الممكنات
الأهداف والمبادرات الاستراتيجية	وصف نطاق وطبيعة التغييرات المترتبة للاستراتيجية على العناصر التنظيمية والتي تشمل الهيكل التنظيمي، العمليات، المؤشرات، التقنية، الحوكمة، والقوى العاملة
هل الأثر مباشر أم غير مباشر؟	رفع
التقسيمات الإدارية المعنية	إدارة الإستراتيجية إدارة الابتكار (إدارة جديدة)
التغييرات المتوقعة (استحداث، إلغاء، أو تعديل)	رفع
الاهداف والمبادرات الاستراتيجية	تعزيز الابتكار واستشراف المستقبل
هل الأثر مباشر أم غير مباشر؟	مباشر
وصف نطاق وطبيعة التغييرات المترتبة للاستراتيجية على العناصر التنظيمية والتي تشمل الهيكل التنظيمي، العمليات، المؤشرات، التقنية، الحوكمة، والقوى العاملة	هناك حاجة لإنشاء إدارة معنية بالابتكار ولها مهام خاصة تتطلب متخصصين قد ينتقل بعضهم من إدارة الإستراتيجية
هل الأثر مباشر أم غير مباشر؟	غير مباشر
وصف نطاق وطبيعة التغييرات المترتبة للاستراتيجية على العناصر التنظيمية والتي تشمل الهيكل التنظيمي، العمليات، المؤشرات، التقنية، الحوكمة، والقوى العاملة	تؤدي أتمتة الخدمات إلى اعتماد أعلى على الأنظمة وحاجة أدنى إلى الوظائف المعنية
هل الأثر مباشر أم غير مباشر؟	غير مباشر
وصف نطاق وطبيعة التغييرات المترتبة للاستراتيجية على العناصر التنظيمية والتي تشمل الهيكل التنظيمي، العمليات، المؤشرات، التقنية، الحوكمة، والقوى العاملة	تؤدي أتمتة الخدمات المساندة

2-3 تحليل عرض القوى العاملة

تعد مرحلة تحليل عرض القوى العاملة المرحلة الثانية لإعداد الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة وعادةً ما تقع مسؤولية تنفيذها على فريق الموارد البشرية نظراً لاعتمادها بشكل كبير على البيانات التنظيمية وبيانات الوظائف والموظفين المتوفرة لدى إدارة الموارد البشرية، إذ يتم تنفيذ هذه المرحلة عبر اتباع الخطوات التالية:



- جمع البيانات المتعلقة بالعرض الحالي للقوى العاملة من حيث التكوين والتوزيع
- تحديد واحتساب العوامل المؤثرة في عرض القوى العاملة في الجهة
- التنبؤ بعرض القوى العاملة في الجهة طوال الإطار الزمني لخطة القوى العاملة

تعد بيانات العرض الحالي للقوى العاملة والعوامل المؤثرة على العرض المدخلات الأساسية للتنبؤ إذ تم محاكاة عرض القوى العاملة خلال فترة التخطيط عبر تطبيق العوامل المؤثرة في العرض وبالتالي التنبؤ بالتكوين والتوزيع المستقبلي للقوى العاملة الحالية في الجهة.

ومن الجدير ذكره أن تحليل عرض القوى العاملة يعنى بالقوى العاملة الحالية في الجهة والتغيرات التي ستطرأ على مستقبلاً دون الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات والاحتياجات المستقبلية للتقسيمات الإدارية والتي يتم تحديدها ضمن مرحلة تحليل طلب القوى العاملة، وسيتم في هذا القسم من الدليل شرح مدخلات تحليل عرض القوى العاملة، التنبؤ بعرض القوى العاملة، إضافة لتحديد عوامل نجاح هذه المرحلة وتقديم توصيات للتطبيق الفعال.

الشكل (7): عملية تحليل عرض القوى العاملة

2-3-1-2 مدخلات تحليل عرض القوى العاملة

كما تم ذكره في القسم السابق فإن مدخلات تحليل عرض القوى العاملة تتألف من مدخلين رئيسيين هما بيانات العرض الحالي للقوى العاملة والعوامل المؤثرة على عرض القوى العاملة، الشكل أدناه يتناول محتويات كل مدخل بالتفصيل:

مدخلات تحليل عرض القوى العاملة	
2. بيانات العرض الحالي للقوى العاملة	1. العوامل المؤثرة على عرض القوى العاملة
2-1. البيانات التنظيمية	1-1. الترفقيات
2-2. بيانات الموظفين	1-2. التنقلات
2-3. حركات على الوظائف	1-3. التعيينات
	1-4. انتهاء الخدمات
	1-5. التقاعد

تعد بيانات العرض الحالي للقوى العاملة والعوامل المؤثرة على العرض المدخلات الأساسية للتنبؤ إذ تم محاكاة عرض القوى العاملة خلال فترة التخطيط عبر تطبيق العوامل المؤثرة في العرض وبالتالي التنبؤ بالتكوين والتوزيع المستقبلي للقوى العاملة الحالية في الجهة.

ومن الجدير ذكره أن تحليل عرض القوى العاملة يعنى بالقوى العاملة الحالية في الجهة والتغيرات التي ستطرأ على مستقبلاً دون الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات والاحتياجات المستقبلية للتقسيمات الإدارية والتي يتم تحديدها ضمن مرحلة تحليل طلب القوى العاملة، وسيتم في هذا القسم من الدليل شرح مدخلات تحليل عرض القوى العاملة، التنبؤ بعرض القوى العاملة، إضافة لتحديد عوامل نجاح هذه المرحلة وتقديم توصيات للتطبيق الفعال.

الشكل (8): مدخلات تحليل عرض القوى العاملة

2-3-2- التنبؤ بعرض القوى العاملة

كما تم ذكره مسبقاً فإن التنبؤ بالعرض المستقبلي للقوى العاملة يتم من احتساب التغير في العرض الحالي في ضوء العوامل المؤثرة سواء أكانت ترقيات، تنقلات، تعيينات أو انتهاء خدمات ويمكن تنفيذ هذا التنبؤ على المستويات التالية:

- مستوى الجهة
- مستوى التقسيم الإداري
- مستوى الوظيفة

تعد الوظيفة وحدة البناء الأساسية لأي جهة وعليه يوصى بتحليل العرض على مستوى الوظيفة وبالتالي تمكين التحليل على مستويات أعلى كمستوى التقسيم الإداري أو الجهة. ويمكن التنبؤ بعرض القوى العاملة لوظيفة ما من خلال المعادلة التالية:

عرض القوى العاملة لوظيفة ما للسنة القادمة =

عرض القوى العاملة للسنة السابقة + عدد الموظفين المتوقع شغلهم للوظيفة في السنة القادمة - عدد الشواغر المتوقعة في السنة القادمة

- **عرض القوى العاملة لوظيفة ما للسنة القادمة:** العدد الكلي للموظفين المتوقع شغلهم لوظيفة ما خلال السنة القادمة
- **عرض القوى العاملة للسنة السابقة:** العدد الكلي للموظفين المتوقع شغلهم لوظيفة ما خلال السنة السابقة (شاملاً للتعيينات المخطط لها خلال السنة)
- **عدد الموظفين المتوقع شغلهم للوظيفة في السنة القادمة:** عدد الموظفين المتوقع انضمامهم للوظيفة خلال السنة القادمة إما من خلال الترقيات، التنقلات
- **عدد الشواغر المتوقعة في السنة القادمة:** عدد الموظفين المتوقع خروجهم من الوظيفة خلال السنة القادمة سواء بسبب انتهاء الخدمات، أو انتقالهم من الوظيفة أو ترقيتهم

إن عملية توقع الترقيات، التنقلات، انتهاء الخدمات، والتعيينات تعتمد بشكل أساسي على جودة البيانات التاريخية لدى الجهة ودقة خططها، إضافة للسياسات واللوائح المنظمة. الجدول المبين أدناه يقدم آلية مقترحة لتوقع هذه المتغيرات:

طرق التوقع	المتغيرات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عبر تطبيق سياسة الترقيات المتبعة في الجهة ▪ حسب خطة الترقيات المعتمدة ان وجدت ▪ وفق البيانات التاريخية: - احتساب معدل الترقيات السنوي من الوظيفة وتطبيقه - احتساب معدل الترقيات السنوي إلى الوظيفة وتطبيقه 	الترقيات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ حسب خطة التنقلات المعتمدة ان وجدت ▪ وفق البيانات التاريخية: - احتساب معدل التنقلات السنوي من الوظيفة وتطبيقه - احتساب معدل التنقلات السنوي إلى الوظيفة وتطبيقه 	التنقلات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ حسب خطط التعيينات المعتمدة للسنة الحالية 	التعيينات
<p>انتهاء الخدمات الاختياري:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ الاستقالات - عبر احتساب معدل الدوران الوظيفي الاختياري السنوي للوظيفة 	انتهاء الخدمات
<p>انتهاء الخدمات الإجباري</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ حسب خطة انتهاء الخدمات إن وجدت ▪ عبر احتساب معدل الدوران الوظيفي الإجباري السنوي للوظيفة 	انتهاء الخدمات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عبر تطبيق قانون سن التقاعد على بيانات الموظفين 	التقاعد

أثناء تحليل عرض القوى العاملة يتوجب مراعاة الجوانب الهامة التالية:

- يجب الاعتماد على البيانات التنظيمية الفعلية أثناء تنفيذ التنبؤ بعرض القوى العاملة بما في ذلك الهيكل التنظيمي، المسميات الوظيفية، والتبعية الإدارية للموظفين
- فترة التنبؤ بعرض القوى العاملة تعتمد على مدة الخطة الاستراتيجية للجهة والتي عادةً ما تكون ثلاث سنوات كحد أدنى
- يفضل أن يبنى التنبؤ لعرض القوى العاملة على خطط معتمدة في حال توفرها كخطط الترقيات والتنقلات أو التعيينات، وفي حال عدم توفرها يتم اللجوء للبيانات التاريخية لاحتساب المعدلات للترقيات، والتنقلات
- يوصى بإجراء الاحتساب وفق البيانات التاريخية على مستوى الوظيفة وفي حال عدم توفرها يمكن اللجوء للاحتساب وفق المرتبة وفي حال عدم التوفر يتم الاحتساب على مستوى التقسيم الإداري، ويتم اللجوء للاحتساب على مستوى الجهة في حال عدم توفر البيانات السابقة
- يمكن اعتبار أي مستهدفات إضافية أثناء تحليل عرض القوى العاملة كنسبة تمكين المرأة المستهدفة أو توزيع أعمار العاملين في الجهة وغيرها من المستهدفات، وبالتالي أخذ أي انحرافات بعين الاعتبار أثناء تحليل الطلب وتنفيذ خطط القوى العاملة

لمزيد من المعلومات حول كيفية تنفيذ التنبؤ بعرض القوى العاملة يرجى الاطلاع على النموذج والمثال التالي:

2021	2020		عرض القوى العاملة للسنة السابقة
أ: عرض القوى العاملة في بداية سنة 2021		أعداد القوى العاملة في بداية السنة:	
ب: 3 خيارات لاحتساب الترقيات الى الوظيفة 1- عبر تطبيق السياسة المتعلقة بذلك على بيانات الموظفين 2- حسب خطة الترقيات المعتمدة ان وجدت 3- احتساب معدل الترقيات السنوي إلى الوظيفة وتطبيقه		الترقيات الى الوظيفة	+
ج: خيارين لاحتساب التنقلات الى الوظيفة 1- حسب خطة التنقلات المعتمدة ان وجدت 2- احتساب معدل التنقلات السنوي إلى الوظيفة وتطبيقه		التنقلات الى الوظيفة	
د: حسب خطط التعيينات المعتمدة للسنة الحالية		التعيينات	
هـ: 3 خيارات لاحتساب الترقيات من الوظيفة 1- عبر تطبيق السياسة المتعلقة بذلك على بيانات الموظفين 2- حسب خطة الترقيات المعتمدة ان وجدت 3- احتساب معدل الترقيات السنوي من الوظيفة وتطبيقه		الترقيات من الوظيفة	-
و: خيارين لاحتساب التنقلات من الوظيفة 1- حسب خطة التنقلات المعتمدة ان وجدت 2- احتساب معدل التنقلات السنوي من الوظيفة وتطبيقه		التنقلات من الوظيفة	
ز: 3 خيارات لاحتساب انتهاء الخدمات: 1- عبر احتساب معدل الدوران الوظيفي الاختباري السنوي للوظيفة 2- حسب خطة انتهاء الخدمات إن وجدت 3- عبر احتساب معدل الدوران الوظيفي الإيجابي السنوي للوظيفة		انتهاء الخدمات	
ك: عبر تطبيق قانون سن التقاعد على بيانات الموظفين		التقاعد	
عرض القوى العاملة لوظيفة ما في سنة 2021 = (أ + ب + ج + د) - (هـ + و + ز + ك)	أ: عرض القوى العاملة في آخر سنة 2020	أعداد القوى العاملة في نهاية السنة:	عدد الموظفين المتوقع شغلهم للوظيفة في السنة القادمة عدد الشواغر المتوقع في السنة القادمة =
			عرض القوى العاملة

2025	2024	2023	2022	2021	2020	
137	144	150	158	150		أعداد القوى العاملة في بداية السنة:
2	0	5	3	12		الترقيات الى الوظيفة
2	1	4	2	2		التنقلات الى الوظيفة
1	0	2	1	3		التعيينات
2	0	5	5	3		الترقيات من الوظيفة
0	5	3	2	1		التنقلات من الوظيفة
1	0	6	6	3		انتهاء الخدمات
1	3	3	1	2		التقاعد
138	137	144	150	150	150	أعداد القوى العاملة في نهاية السنة:

عرض القوى العاملة للسنة السابقة
+
عدد الموظفين المتوقع شغلهم للوظيفة في السنة القادمة
-
عدد الشواغر المتوقعة في السنة
=
عرض القوى العاملة

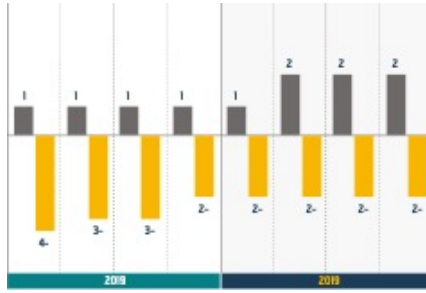
3-3-2- أبرز تحاليل عرض القوى العاملة

إضافةً إلى تحديد الوظائف الفعلية وحصر أعداد الموظفين الذين يشغلونها، يمكن تحليل نواحٍ مختلفة من تكوين وشكل القوى العاملة، وتساهم هذه التحاليل في اتخاذ القرار فيما يخص التوظيف وغيرها من المتغيرات القابلة للتخطيط.

مناخ التحليلات	نموذج تجريبي لـ عرض التوضيح*	عوامل التحليل*																					
يساعد تصور أعداد الموظفين حسب المراتب على تحديد التضخم أو الفجوات التي قد توجد في مراتب معينة، ويتم بناءً عليها تصميم الحلول المناسبة. على سبيل المثال، إن كانت المجموعات العليا أوسع من المتوسطة والدنيا، فقد تحتاج الجهة إلى التركيز على إستقطاب وتطوير الكوادر على درجات أدنى، وإلى تحليل أسباب التضخم في الدرجات العليا والحاجة إلى معالجتها.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>المرتبة</th> <th>الموظف</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>76</td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>156</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	المرتبة	الموظف	15	25	14	76	13	120	12	156	11	120	10	17	أعداد الموظفين حسب المراتب							
المرتبة	الموظف																						
15	25																						
14	76																						
13	120																						
12	156																						
11	120																						
10	17																						
يفيد إستعراض نسب الموظفين حسب الجنس مختلف المبادرات المتعلقة بتمكين المرأة والسياسات ذات علاقة، إن وجدت.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>المرتبة</th> <th>النساء</th> <th>الرجال</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15</td> <td>%25</td> <td>%75</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>%35</td> <td>%65</td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>%30</td> <td>%70</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>%45</td> <td>%55</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>%40</td> <td>%60</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>%30</td> <td>%70</td> </tr> </tbody> </table>	المرتبة	النساء	الرجال	15	%25	%75	14	%35	%65	13	%30	%70	12	%45	%55	11	%40	%60	10	%30	%70	نسبة النساء في القوى العاملة
المرتبة	النساء	الرجال																					
15	%25	%75																					
14	%35	%65																					
13	%30	%70																					
12	%45	%55																					
11	%40	%60																					
10	%30	%70																					
يمكن إستعراض هذه النسب لمراتب أو وظائف أو تقسيمات إدارية معينة.																							

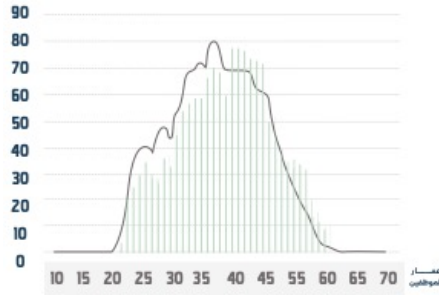
يمكن رسم التغيرات في أعداد الموظفين لوظائف معينة وتبيان الفائض أو الفجوات نسبةً للأعداد المخطط لها مسبقاً.

يمكن أن يساعد هذا النوع من التحليل على حصر الوظائف التي تعاني من تغيرات على مر السنين وعلى تحديد الأولويات في التخطيط.



رسم بياني عن الفائض والشاغر

يساعد توزيع الأعمار على فهم شكل وتكوين القوى العاملة الحالية وعلى أساسها تحديد الأولويات، للقيام مثلاً بخفض معدل الأعمار وتمكين موظفين أصغر سناً لإستلام مختلف المناصب تهيئاً لقيادتهم الوزارة في المستقبل.



توزيع اعمار الموظفين

يسمح الرسم البياني بجمع العمليات المؤثرة على أعداد القوى العاملة بصورة واحدة تبين بشكلٍ أوضح مدى تأثير كل عملية على الأعداد نسبةً لبعضها.

يمكن أن يطبق هذا التحليل على عدة سنين، لتبيان تطور القوى العاملة خلالها والعوامل المؤثرة عليها، كما يمكن أن تبين الفجوة بين العرض والطلب، وكيفية معالجة الفجوة.



رسم بياني عن تغيرات القوى العاملة

* قد تختلف أنواع وأعداد التحاليل المتاحة على النظام وطريقة عرضها نظراً للتعديل والتطوير المستمر لها تماشياً مع الإحتياجات المختلفة للجهات الحكومية ومستوى نضج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في القطاع الحكومي.

3-4-2- فرضيات تحليل عرض القوى العاملة

ونظراً للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال سواء داخل الجهات أو خارجها ولمرونة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة مع المتغيرات فإنه يوصى بإعداد مجموعة من الفرضيات (السيناريوهات) حول تحليل عرض القوى العاملة ومن ثم اختيار الفرضيات التي تراها الجهة الأكثر احتمالاً والأكثر ملائمة لها وللظروف التي قد تمر بها مستقبلاً، وفي جميع الأحوال على الجهة تقديم المبررات الداعمة لهذه الافتراضات.

الجدول التالي يقدم مجموعة من المتغيرات الرئيسية التي يمكن للجهة أن تبني افتراضاتها بناءً عليها والآثار المترتبة على عرض القوى العاملة المستقبلي في حال تغيرها:

الآثار المتوقعة للتغير		المتغيرات
الارتفاع في المتغيرات	الانخفاض في المتغيرات	
<ul style="list-style-type: none"> زيادة أعداد القوى العاملة في المراتب العليا توفر شواغر إضافية في المراتب الأقل التحول التدريجي إلى شكل هرمي مقلوب من حيث توزيع الموظفين على المراتب احتمال تقليل فجوات القوى العاملة في المراتب العليا وزيادتها في المراتب الأقل عدم التغير في أعداد القوى العاملة ضمن المراتب المتطابقة زيادة الشواغر في بعض الوظائف ضمن المراتب المتطابقة لا تأثير على توزيع المراتب للجهة زيادة عرض القوى العاملة احتمال تقليل فجوات القوى العاملة مستقبلاً 	<ul style="list-style-type: none"> تقليل أعداد القوى العاملة في المراتب العليا توفر شواغر في المراتب العليا التحول التدريجي إلى شكل هرمي طبيعي من حيث توزيع الموظفين على المراتب احتمال زيادة فجوات القوى العاملة في المراتب العليا وتقليصها في المراتب الأقل عدم التغير في أعداد القوى العاملة ضمن المراتب المتطابقة تقليل الشواغر في بعض الوظائف ضمن المراتب المتطابقة لا تأثير على توزيع المراتب للجهة تقليل عرض القوى العاملة احتمال زيادة فجوات القوى العاملة مستقبلاً 	<ul style="list-style-type: none"> الترقيات التنقلات التعيينات انتهاء الخدمات التقاعد

2-4- تحليل طلب القوى العاملة

تعد مرحلة تحليل طلب القوى العاملة المرحلة الثالثة لإعداد الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة وعادةً ما تكون مسؤولية تنفيذها مشتركة بين فريق الموارد البشرية، ممثلي التقسيمات الإدارية، وفريق القيادة في الجهة، ويعد دور ممثلي التقسيمات الإدارية هو الأهم في هذه العملية نظراً لضرورة موازنة الطلب المستقبلي للقوى العاملة ومستهدفات التقسيمات الإدارية وتوجهاته ومتطلباتها الفنية، وبشكل عام يوصى بتنفيذ تحليل طلب القوى العاملة على مستوى الوظائف للتقسيمات الإدارية وتجميع الطلب المستقبلي ليشكل الطلب الكلي على القوى العاملة في الجهة.

إن مرحلة تحليل طلب القوى العاملة تختلف بشكل أساسي عن تحليل العرض من النواحي التالية:

- تتعتمد بشكل كبير على مدخلات التقسيمات الإدارية
- تتطلب درجة أكبر من التعاون من قبل عدة جهات (الموارد البشرية، ممثلي التقسيمات الإدارية، وفريق القيادة)
- يتم تنفيذها على مستوى الوظائف في التقسيمات الإدارية وتجميعها
- يمكن تنفيذها بأكثر من طريقة كورش العمل، تحليل عبء العمل، تحليل الإنتاجية، أو من خلال المقارنات المعيارية
- تتطلب مستوى أعلى من الضبط والمراجعة لإمكانية حصول أخطاء في تقدير حجم الطلب

يفضل أن يقوم مدير التقسيم الإداري بدور الممثل في تحليل طلب القوى العاملة ولكن لا يشترط ذلك، وفي جميع الأحوال يجب على مدير التقسيم الإداري مراجعة واعتماد تحليل الطلب المستقبلي قبل رفعه لفريق القيادة للاعتماد النهائي، ونظراً للدور المحوري لممثلي التقسيمات الإدارية في هذه المرحلة يجب على الجهة مراعاة الصفات التالية أثناء اختيارهم، إذ أن جودة ترشيحهم واختيارهم ستنعكس بشكل مباشر على جودة التحليل والخطة بشكل عام.



الشكل (9): الصفات المطلوبة في ممثلي التقسيمات الإدارية

سيتم تناول طرق تحليل طلب القوى العاملة بالتفصيل ضمن الأقسام اللاحقة من هذا الدليل وبغض النظر عن الطريقة المتبعة فإن هذه المرحلة تمر بسلسلة من الخطوات المتتابعة إلى حين الوصول إلى التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للجهة من القوى العاملة طوال مدة التخطيط والتي عادةً ما تكون مطابقة لمدة الخطة الاستراتيجية للجهة، ومن الجدير ذكره أنه يتم مراجعة وتحديث خطة القوى العاملة بما فيها تحليل العرض والطلب بشكل سنوي كحد أدنى في سبيل المواءمة مع أي متغيرات داخلية أو خارجية قد تواجه الجهة.

اعتبارات مهمة أثناء تنفيذ تحليل طلب القوى العاملة:



- 1. تحديد ممثلي التقسيمات الإدارية:**
 - يتوقع مراعاة صفات الممثلين المذكورة أعلاه عند الترشيح والاختيار
 - يمكن ترشيح واختيار أكثر من ممثل للتقسيم الإدارية الواحد
 - يوصى بمشاركة نفس الممثلين في دورات التخطيط للسنوات القادمة
- 2. تحديد طرق تحليل الطلب:**
 - يقوم فريق الموارد البشرية بتزويد الممثلين بالهيكل التنظيمي الفعلي والوظائف الفعلية والأوصاف الوظيفية حتى يتمكنوا من تحديد طريقة تحليل الطلب
 - يعتمد اختيار طريقة تحليل الطلب على مجموعة من العوامل من أبرزها طبيعة الوظائف ومهامها كما سيتم شرحه في القسم اللاحق
- 3. جمع بيانات تحليل الطلب:**
 - أمثلة على البيانات والمدخلات التي يتم جمعها من قبل ممثلي التقسيمات الإدارية: الخطط والأهداف التشغيلية، البيانات التاريخية لمؤشرات الأداء ودوافع الطلب، الأوزان النسبية للمؤشرات، عمليات التقسيمات الإدارية، ترددات العمليات، تكرارها، والوقت اللازم لتنفيذها
 - أمثلة على البيانات والمدخلات التي يتم تقديمها من قبل الموارد البشرية: تحليل عرض القوى العاملة، الهيكل التنظيمي، الأوصاف الوظيفية، بيانات المقارنات المعيارية للقوى العاملة
- 4. تنفيذ تحليل طلب القوى العاملة:**
 - يمكن تنفيذ تحليل عبء العمل إما على شكل اجتماعات بين ممثلي التقسيمات الإدارية والموارد البشرية، أو من خلال تنفيذها من قبل الممثلين مباشرة ومن ثم مراجعتها ومناقشتها مع الموارد البشرية
 - يوصى باتباع طريقة احتساب واحدة لطلب القوى العاملة لكل وظيفة
 - يوصى بمراجعة نتائج تحليل الطلب عبر اجتماعات مع فريق القيادة في الجهة وذلك لمعايرة النتائج والرفع من دقة التحليل

4-2- طرق تحليل طلب القوى العاملة

تتعدد طرق تحليل طلب القوى العاملة وتتفاوت في درجة تعقيدها حيث إن هذا الاختلاف في طرق تحليل الطلب ناجم من اختلاف احتياجات الجهات وطبيعة الوظائف العاملة بها، وبصرف النظر عن الطريقة المتبعة فإن دقة النتائج وتعبيرها عن الاحتياجات الفعلية للجهة يعتمد على مجموعة من العوامل من أبرزها:

- وضوح الخطة الاستراتيجية والخطط والأهداف التشغيلية للتقسيمات الإدارية
- جودة البيانات والمدخلات المغذية لتحليل طلب القوى العاملة
- شمولية الافتراضات المتعلقة بتحليل الطلب ووضوحها
- الاختيار الصحيح لممثلي التقسيمات الإدارية المشاركين في تحليل الطلب
- مهارة وتمكن فريق الموارد البشرية في إدارة عملية تخطيط القوى العاملة
- توفير الأدوات والنماذج الممكنة لتحليل الطلب
- تبنى قيادة الجهة وتوجيهها لعملية تخطيط القوى العاملة

ونظراً لتعدد طرق تحليل طلب القوى العاملة لعدم وجود طريقة واحدة لتحليل طلب القوى العاملة لجميع أنواع الوظائف وتنوع احتياجات الجهات سيتناول هذا الدليل أربعة طرق أساسية مع المقارنة بينها وشرحها بالتفصيل لإتاحة المجال للجهات بتطبيق الطرق التي تناسبهم. حيث سيغطي الدليل الطرق التالية:

- **طريقة ورش العمل:** تعتمد هذه الطريقة على عقد ورش عمل بمشاركة التقسيمات الإدارية إذ يتم خلالها تقدير احتياجات القوى العاملة وشرح المبررات الداعمة لاحتياجاتهم وربطها بالخطة الاستراتيجية والمتطلبات التشغيلية والمبادرات والمشاريع القادمة أو أي عوامل أخرى قد تؤثر على الطلب.
- **طريقة تحليل عبء العمل:** تعتمد هذه الطريقة على تحليل عمليات الوظائف بمراعاة أنواعها، تكرارها، ترددها، والوقت المستغرق لكل عملية وعليه يتم تحديد حجم العمل أو الوقت الإجمالي لتنفيذ العمليات خلال العام واحتساب عدد القوى العاملة المطلوبة بناءً على ذلك.
- **طريقة تحليل الإنتاجية:** تعتمد هذه الطريقة على مؤشرات الإنتاجية التاريخية للوظائف ومؤشرات الإنتاجية المستهدفة وتحديد احتياجات القوى العاملة لوظيفة ما لتحقيق مستهدفات الإنتاجية المستقبلية.
- **طريقة المقارنة المعيارية:** تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أعداد القوى العاملة في وظيفة ما بأعداد قوى العاملة بجهات مقارنة مماثلة أو داخلياً ضمن نفس الجهة (مثل الفروع ضمن نفس الجهة) وتحديد احتياجات القوى العاملة وفقاً لنتائج المقارنة.

وإتاحة المجال للجهات اختيار ما يناسبهم وجبت المقارنة بين الطرق الأربعة كما هو موضح في الأشكال أدناه، حيث يوصى لأغراض التبسيط استخدام طريقة واحدة للوظيفة، ولكن يمكن للجهات تطبيق أكثر من طريقة لتحليل الطلب في حال الحاجة لذلك مع مراعاة معايرة النتائج عبر التشاور والمراجعة مع قيادة الجهة في جميع الأحوال. ستم المقارنة بين طرق تحليل طلب القوى العاملة وفق ما يلي:

- دقة النتائج وسهولة التطبيق
- نوع التحليل وطبيعة الوظائف



- إن دقة النتائج تعتمد بشكل كبير على دقة المدخلات ومهارات وخبرة المشاركين في عملية تخطيط القوى العاملة لكن بشكل عام تعد طريقة تحليل عبء العمل الطريقة الأدق وطريقة ورش العمل الأقل دقة
- إن صعوبة التطبيق تعتمد على الوقت المستغرق لتنفيذ الطريقة، مدى توافر المدخلات، إضافة للمهارات والخبرات المطلوبة للمشاركين في عملية تخطيط القوى العاملة
- تعد طريقة ورش العمل نوعية من حيث طبيعة التحليل إذ تعتمد على مدخلات التقسيمات الإدارية وعادة لا تتطلب مدخلات رقمية أو عمليات حسابية في حين تعد الطرق الأخرى طرق كمية إذ تعتمد على المدخلات الرقمية والعمليات الحسابية
- الوظائف الروتينية يمكن عادةً حصر عملياتها وتقديم حجمها وعادةً ما يكون لها مؤشرات إنتاجية واضحة، أما غير الروتينية فتتسم بالكثير من التنوع ومن الصعب حصر مهامها وعملياتها أو تحديد مؤشراتها نظراً لتغيراتها المستمرة

2-4-2- مدخلات تحليل طلب القوى العاملة

إن نوعية البيانات والمدخلات المتعلقة بتحليل طلب القوى العاملة ترتبط بشكل أساسي بطريقة التحليل كما هو موضح في الجدول التالي، إلا أنه يوجد مجموعة من المدخلات العامة التي يجب توفرها لكي تتمكن الجهة من تحليل طلب القوى العاملة بغض النظر عن الطرق المتبعة، هذه المتطلبات العامة تتألف مما يلي:

- المعلومات التنظيمية الفعلية للجهة (الهيكل التنظيمي الإداري والوظيفي)
- الأوصاف الوظيفية الفعلية (إن وجدت)
- مخرجات مرحلة تحليل التوجه الإستراتيجي (مؤشرات الإنتاجية، دوافع الطلب الأساسية، والتوجهات العامة لاحتياجات القوى العاملة)
- تحليل عرض القوى العاملة على مدى فترة التخطيط

المدخلات الخاصة بطرق تحليل طلب القوى العاملة	طرق تحليل طلب القوى العاملة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الخطة الاستراتيجية للجهة (الأهداف، والمبادرات والمشاريع) ▪ الخطة التشغيلية للتقسيم الإداري (الأهداف والمبادرات والمشاريع) 	طريقة ورش العمل
<ul style="list-style-type: none"> ▪ العمليات الداخلية للتقسيم الإداري ▪ أنواع العمليات (أساسية، مساندة، إدارية) ▪ تردد العمليات (يومي، أسبوعي، شهري، فصلي، نصف سنوي، سنوي، إلخ) ▪ تكرار العمليات ▪ الوقت المستغرق لتنفيذ كل تكرار من العمليات ▪ معادل العمل الكلي ▪ معامل تقريب العمل الكلي ▪ نسبة الإنتاجية المستهدفة ▪ *تتطلب الطريقة المدخلات التاريخية والمستقبلية لكل من التكرار، التردد، والوقت المستغرق 	طريقة تحليل عبء العمل
<ul style="list-style-type: none"> ▪ البيانات التاريخية لمؤشرات الإنتاجية الرئيسية ▪ الأوزان النسبية لمؤشرات الإنتاجية الرئيسية ▪ مستهدفات مؤشرات الإنتاجية الرئيسية 	طريقة تحليل الإنتاجية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ بيانات المقارنة المعيارية الداخلية ▪ بيانات المقارنة المعيارية الخارجية 	طريقة المقارنة المعيارية

سيتم التطرق لكيفية استخدام هذه المدخلات بالتفصيل ضمن الأقسام اللاحقة والمتعلقة بطرق تحليل طلب القوى العاملة.

2-4-3- طريقة ورش العمل

تعد طريقة ورش العمل الأكثر شيوعاً لتحليل طلب القوى العاملة حيث تعتمد هذه الطريقة على عقد ورش عمل بمشاركة التقسيمات الإدارية إذ يتم خلالها تقدير احتياجات القوى العاملة وشرح المبررات الداعمة لاحتياجاتهم وربطها بالخطة الاستراتيجية والمتطلبات التشغيلية والمبادرات والمشاريع القادمة أو أي عوامل أخرى قد تؤثر على الطلب.

عند اختيار الجهات لتطبيق طريقة ورش العمل عليها مراعاة جوانب القوة والمحددات التالية لهذه الطريقة ومراعاة طبيعة الوظائف التي تصلح لتطبيقها كما هو موضح في الجدول التالي:

المحددات	جوانب القوة
<ul style="list-style-type: none"> انخفاض مستوى الدقة نظراً لاعتمادها على الآراء الاعتماد الكبير على المدخلات النوعية وتجاهلها للمدخلات الكمية مما يقلل من جودة التحليل 	<ul style="list-style-type: none"> سهولة التطبيق سرعة التنفيذ تعزز التعاون والمشاركة

الوظائف المناسبة لهذه الطريقة

يمكن تطبيق هذه الطريقة على مختلف أنواع الوظائف سواء كانت روتينية أو غير روتينية

وللتعزيز من دقة وفعالية هذه المنهجية قدر الإمكان يوصى باتباع الخطوات التالية أثناء تنفيذها لدى الجهات الحكومية:



الشكل (12): خطوات طريقة ورش العمل

لمزيد من المعلومات حول كيفية توثيق ورش العمل يرجى الاطلاع على النموذج والمثال التالي:

معلومات عن ورشة العمل						
20.03.2020	التاريخ:	ديوان الوزارة، صالة الاجتماعات	مكان انعقاد العمل:			
معلومات عن المشاركين						
الاسم	الجهة الممثلة	المسمى الوظيفي	سنين الخبرة			
المشارك 1	وزارة الاقتصاد والتخطيط	مدير إدارة السياسات الاقتصادية	12			
المشارك 2	البنك الدولي	مستشار سياسات اقتصادية	25			
معلومات عن الوظائف المستهدفة						
الوظائف المستهدفة			أسباب استخدام طريقة ورش العمل			
خبير سياسات اقتصادية			لا تسمح طبيعة العمل بتحديد عمليات أو عوامل معنية بدقة لقياس عبء العمل أو تحليل الإنتاجية، ولا تتواجد الوظيفة في مؤسسات كافية لتطبيق المقارنة المعيارية، كما أن الاختصاص يحتاج إلى الأخذ بآراء عدة أشخاص ضمنهم خبراء خارجيين.			
المتطلبات من القوى العاملة						
الوظائف المستهدفة	2021	2022	2023	2024	طريقة التواصل إلى النتائج (تصويت \ إجماع)	المبررات والمعلومات الإضافية
خبير سياسات اقتصادية	1	1	2	2	إجماع	تم الاتفاق أن خبير واحد كافي في السنتين الأولى والثانية نظراً لعبء العمل وضرورة التعامل مع شركات خارجية للقيام بمعظم الأعمال. بعد سنتين، يمكن إضافة خبير بإمكانه التعلم من الأول والمساعدة في تطوير الوظيفة داخل الجهة، بهدف تقليل الاعتماد على الجهات الخارجية

2-4-4- طريقة تحليل عبء العمل

تعد طريقة تحليل عبء العمل من الطرق الشائعة للتنبؤ بطلب القوى العاملة حيث تعتمد هذه الطريقة على تحليل عمليات الوظائف بمراعاة أنواعها، تكرارها، ترددها، والوقت المستغرق لكل عملية وعليه يتم تحديد حجم العمل أو الوقت الإجمالي لتنفيذ العمليات خلال العام واحتساب عدد القوى العاملة المطلوبة. عند اختيار الجهات لتطبيق طريقة تحليل عبء العمل عليها مراعاة جوانب القوة والمحددات التالية لهذه الطريقة ومراعاة طبيعة الوظائف التي تصلح لتطبيقها كما هو موضح في الجدول التالي:

المحددات	جوانب القوة
<ul style="list-style-type: none"> قد تكون صعوبة التطبيق نسبياً قد تستغرق وقت طويل لتنفيذها قد لا تلائم الوظائف المستحدثة نظراً لعدم وجود بيانات تاريخية حول عملياتها من ناحية التكرار، التردد، والوقت الإجمالي لتنفيذها قد تعتمد إلى حد كبير على الفرضيات المتعلقة بالعمليات مما قد يعرض النتائج لسوء التقدير سواء ارتفاعاً أو انخفاضاً 	<ul style="list-style-type: none"> موائمتها للمتطلبات التشغيلية للتقسيمات الإدارية وذلك لاستنادها على العمليات إمكانية استعمال مخرجاتها في نواحي تنظيمية أخرى كتحديد نسب استخدام الموظفين، وتحديث الهياكل التنظيمية، هندسة الإجراءات اعتمادها على مدخلات كمية تعزز من دقة وجودة التحليل

الوظائف المناسبة لهذه الطريقة

يمكن تطبيق هذه الطريقة على مختلف أنواع الوظائف سواء كانت روتينية أو غير روتينية

ونظراً لتعدد مدخلات طريقة تحليل عبء العمل وطبيعتها الفنية توجب الاسهاب وشرح هذه المدخلات بالتفصيل كما هو مبين في الجدول التالي إذ يحتوي هذا الجدول على شرح لهذه المدخلات مع أمثلة.

أمثلة	الشرح	مدخلات طريقة تحليل عبء العمل
<p>العمليات الداخلية لموظف مشتريات:</p> <ul style="list-style-type: none"> إعداد أوامر الشراء تجهيز العقود تقييم الموردين 	<ul style="list-style-type: none"> الإجراءات والأنشطة اللازمة لتنفيذ الأعمال وتحقيق النتائج التي تسهم الوظيفة بتنفيذها سواء بشكل كلي أو جزئي 	العمليات الداخلية
<p>عملية أساسية لموظف مشتريات:</p> <ul style="list-style-type: none"> إعداد أوامر الشراء <p>عملية مساندة لموظف مشتريات:</p> <ul style="list-style-type: none"> إعداد تقرير المشتريات الشهري <p>عملية إدارية لموظف مشتريات:</p> <ul style="list-style-type: none"> إعداد موازنة المشتريات 	<ul style="list-style-type: none"> عمليات أساسية والتي يعد تنفيذها الغاية من الوظيفة عمليات مساندة والتي عادةً ما تكون داعمة للعمليات الأساسية للوظيفة عمليات إدارية والتي عادةً ما تشترك بها عدد من الوظائف على مستوى الجهة 	أنواع العمليات

<ul style="list-style-type: none"> يومي أسبوعي شهري سنوي 	الأجزاء من السنة التي يتم بها تنفيذ العملية	تردد العمليات
<ul style="list-style-type: none"> ثلاثة أوامر شراء يوماً تقريرين شهرياً 	معدل عدد المرات التي يتم بها تنفيذ العملية خلال كل تردد	تكرار العمليات
<ul style="list-style-type: none"> ساعة واحدة لكل أمر شراء أربع ساعات لكل تقرير 	معدل المدة المستغرقة بالساعات أو أجزائها لتنفيذ كل تكرار من العمليات	الوقت المستغرق لتنفيذ كل تكرار من العمليات
<ul style="list-style-type: none"> 1484 ساعة سنوياً للموظف الواحد 	معدل عدد ساعات العمل الفعلية المتاحة للموظف الواحد خلال السنة ويساوي تقريباً 1484 ساعة سنوياً	معادل العمل الكلي
<ul style="list-style-type: none"> 1.2 موظف يعادل 2 موظف 1.1 موظف يعادل 1 موظف 	أقل جزء يتم تقريبه لأكبر عدد صحيح من أعداد القوى العاملة وعادةً ما يتم اعتباره 0,2	معامل تقريب العمل الكلي
<ul style="list-style-type: none"> معادل العمل الكلي بعد اعتبار نسبة إنتاجية 70% تساوي 1039 ساعة سنوياً 	نسبة ساعات العمل المنتجة المتوقعة خلال ساعات العمل والتي عادةً ما تتراوح من 70% - 80% في القطاع العام	نسبة الإنتاجية المستهدفة

وللتعزيز من دقة وفعالية هذه المنهجية قدر الإمكان يوصى باتباع الخطوات التالية أثناء تنفيذها لدى الجهات الحكومية:



الوظيفة (3)	الوظيفة (2)	الوظيفة (1)	تصنيف العمليات	العمليات الداخلية
مسؤولية جزئية	مسؤولية جزئية	مسؤولية جزئية	أساسية	العملية (1)
لا يوجد	لا يوجد	مسؤولية كلية	مساندة	العملية (2)
مسؤولية جزئية	مسؤولية جزئية	لا يوجد	إدارية	العملية (3)

الربط بين الوظائف والعمليات الداخلية للتقسيم الإداري:

في هذه الخطوة يتم الربط بين وظائف التقسيم الإداري والعمليات الداخلية سواء الأساسية، المساندة، أو الإدارية وذلك من خلال جمع قائمة بالعمليات وتحديد الوظائف المسؤولة عن تنفيذها سواء بشكل كلي أو جزئي كما هو مبين في الجدول التالي:

- يمكن استخدام المصادر التالية في تنفيذ هذه الخطوة منها أدلة إجراءات ومخططات سير العمليات للتقسيمات التنظيمية، مسؤوليات ومهام التقسيمات الإدارية، مصفوفة الصلاحيات التنظيمية والأوصاف الوظيفية.
- يتم تنفيذ هذه الخطوة لكل سنة من سنوات خطة القوى العاملة في حال توقع تغير مسؤوليات الوظائف
- يمكن أن تتغير العمليات خلال فترة التخطيط كاستحداث عمليات جديدة، إلغاء بعض العمليات، أو دمج بعض العمليات

تحديد نسبة مساهمة كل وظيفة في العمليات الداخلية:

في هذه الخطوة يتم تقدير مدى مساهمة كل وظيفة في العمليات كنسبة مئوية من الوقت المستغرق لتنفيذها بحيث يكون مجموع النسب المئوية 100% كما هو مبين في الجدول التالي:

الوظيفة (3)	الوظيفة (2)	الوظيفة (1)	تصنيف العمليات	العمليات الداخلية
35%	40%	25%	أساسية	العملية (1)
-	-	100%	مساندة	العملية (2)
50%	50%	لا يوجد	إدارية	العملية (3)

- عادة ما يتم تقدير نسبة المساهمة إما من خلال مقابلة الموظفين العاملين في التقسيم الإداري أو من خلال مدخلات ممثلي التقسيم الإداري أو في بعض الحالات يتم تحديدها ضمن نظام إدارة إجراءات العمل (إن وجد)
- سيتم استخدام هذه النسب لاحقاً في احتساب حجم العمل لكل وظيفة من الوظائف
- يتم تنفيذ هذه الخطوة لكل سنة من سنوات خطة القوى العاملة في حال توقع التغير في مساهمات الوظائف لكل عملية من العملية

جمع بيانات ومدخلات عبء العمل التاريخية:

جمع البيانات التاريخية حول العمليات وتشمل التردد، التكرار، الوقت المستغرق لتنفيذ كل تكرار من العمليات كما هو مبين في الجدول التالي:

الوقت الإجمالي السنوي لكل عملية (ساعات)	الوقت المستغرق لتنفيذ كل تكرار (ساعة)	التكرار	التردد	العمليات الداخلية
2200 = 5X2 X220	5	2	يومي	العملية (1)
1092 = 21X1 X52	21	1	أسبوعي	العملية (2)
2520 = 70X3 X12	70	3	شهري	العملية (3)

- يتم جمع البيانات التاريخية أو الفعلية حول التردد، التكرار، والوقت المستغرق للتنفيذ إما عبر مقابلة الموظفين العاملين في هذه الوظائف، أو وفق مدخلات ممثلي التقسيمات الإدارية، ويفضل الرجوع لقواعد البيانات في الجهة الخاصة بالأنظمة الإلكترونية أو السجلات والتقارير الداخلية للحصول على هذه المدخلات حيثما أمكن
- عادةً ما يتم احتساب الوقت المستغرق لتنفيذ كل تكرار باعتبار معدل الوقت الكلي اللازم لتنفيذ العملية لمرة واحدة
- يتم تنفيذ هذه الخطوة لكل سنة من سنوات خطة القوى العاملة في حال توقع التغير في التردد، التكرار، أو الوقت المستغرق لتنفيذ كل تكرار

توقع التغير في عبء العمل مستقبلاً:

يتم خلال هذه الخطوة توقع عبء العمل لكل سنة من سنوات التخطيط وفق مدخلات ممثلي التقسيم الإداري مع مراعاة نتائج تحليل التوجه الاستراتيجي للجهة والتقسيمات الإدارية والخطط والأهداف التشغيلية كما هو مبين في الجدول أدناه:

السنة الثانية				السنة الأولى				العمليات الداخلية
الوقت الإجمالي السنوي	الوقت المستغرق لتنفيذ كل تكرار (ساعة)	التكرار	التردد	الوقت الإجمالي السنوي	الوقت المستغرق لتنفيذ كل تكرار (ساعة)	التكرار	التردد	
3960	6	3	220	2200	5	2	220	العملية (1)
2184	21	2	52	1092	21	1	52	العملية (2)
1920	80	2	12	2520	70	3	12	العملية (3)
8064	عبء العمل (ساعة سنوياً)			5812	عبء العمل (ساعة سنوياً)			

يعبر عن عبء العمل بمجموع الوقت الإجمالي السنوي لتنفيذ كل عملية من العمليات ويحتسب الوقت الإجمالي لكل عملية وفق المعادلة التالية:

الوقت الإجمالي السنوي = التردد X التكرار X الوقت المستغرق لتنفيذ كل تكرار

- يتم اعتبار نتائج تحليل التوجه الاستراتيجي وخاصة التغيرات المتوقعة في دوافع الطلب أثناء توقع التغير في عبء العمل خلال السنوات
- لا يشمل الوقت الإجمالي الوقت الداخل في الانتظار (مثال انتظار الموافقات) ولكن يعبر عن الوقت الفعلي المبذول في التنفيذ

احتساب طلب القوى العاملة المستقبلي:

في هذه الخطوة يتم احتساب طلب القوى العاملة أو الأعداد التي تحتاجها الجهة من كل وظيفة باستخدام مخرجات الخطوات السابقة إضافة لمعادل الدوام الكلي ومعامل تقرب العمل الكلي ونسبة الإنتاجية المستهدفة:

العمليات الداخلية	حجم العمل للسنة الأولى	عبء العمل للوظيفة (1)	عبء العمل للوظيفة (2)	عبء العمل للوظيفة (3)
العملية (1)	2200	550	880	770
العملية (2)	1092	1092	-	-
العملية (3)	2520	-	1260	1260
المجموع	5812	1642	2140	2030
طلب القوى العاملة دون التقريب	5.6	1.58	2.05	1.95
طلب القوى العاملة مع التقريب	6	2	2	2
العمليات الداخلية	حجم العمل للسنة الثانية	عبء العمل للوظيفة (1)	عبء العمل للوظيفة (2)	عبء العمل للوظيفة (3)
العملية (1)	3960	990	1584	1386
العملية (2)	2184	2184	-	-
العملية (3)	1920	-	960	960
المجموع	8064	3174	2544	2346
طلب القوى العاملة دون التقريب	7.76	3.05	2.44	2.25
طلب القوى العاملة مع التقريب	8	3	3	2

تم احتساب طلب القوى العاملة من خلال المعادلة التالية:

طلب القوى العاملة لوظيفة ما = عبء العمل السنوي + معادل العمل الكلي وفق الإنتاجية المستهدفة

- تم تقدير معادل العمل الكلي 1484 ساعة للموظف الواحد سنوياً
- تم اعتبار معدل الإنتاجية المستهدفة 70% للموظف الواحد وهي نسبة الوقت الفعلي للموظف يتوقع أن يكون منتجاً
- وعليه يكون معادل العمل الكلي وفق الإنتاجية المستهدفة يساوي 1039 ساعة عمل سنوياً
- في هذا المثال تم استخدام 0,3 كمعامل لتقريب العمل الكلي

لمزيد من المعلومات حول كيفية تنفيذ تحليل عبء العمل يرجى الاطلاع على النموذج والمثال التالي الذي يوضح تحليل عبء العمل على مستوى الوظائف:

2020							نوع العمليات (أساسية \ مساندة \ إدارية)	العمليات الداخلية
وظيفة ب (% من المجموع)	وظيفة أ (% من المجموع)	مجموع الساعات السنوي	عدد التكرارات لكل عملية	التردد السنوي	التردد (سنوي) \ فصلي \ شهري (يومي)	الوقت الإجمالي لكل تكرار عملية (ساعة)		

سنوي: 1
فصلي: 4
شهري: 12
يومي: 220

جمع عدد
الساعات
السنوي
للووظيفة (ب)

جمع عدد
الساعات
السنوي
للووظيفة (أ)

جمع عدد
الساعات
السنوي
للكل
العمليات

-	-	-	-	-	-	-	مجموع الساعات السنوي الكلي
مجموع عدد ساعات الدوام في السنة (ج)	-	-	-	-	-	-	معادل الدوام الكلي
(ب/ج)=	(أ/ج)=	-	-	-	-	-	معادل الدوام الكلي للوظيفة
-	-	-	-	-	-	-	عدد القوى العاملة المقترح

2020							نوع العمليات (أساسية \ مساندة \ إدارية)	العمليات الداخلية
وظيفة ب (% من المجموع)	وظيفة أ (% من المجموع)	مجموع الساعات السنوي	عدد التكرارات لكل عملية	التردد السنوي	التردد (سنوي) فصلي شهري يومي	الوقت الإجمالي لكل تكرار عملية (ساعة)		
14%	86%	70	1	1	سنوي	70	إعداد مقترحات للدراسات والأبحاث	
33%	67%	60	1	1	سنوي	60	إعداد خطة دورية للدراسات	
30%	70%	636	1	212	يومي	3	إعداد الأبحاث والدراسات	
-	100%	560	1	4	فصلي	140	إعداد منشورات قيادة الفكر	
-	100%	56	1	4	فصلي	14	المشاركة في تنظيم الفعاليات	
50%	50%	84	1	12	شهري	7	إعداد التقارير الدورية وغير الدورية	
100%	-	70	1	1	سنوي	70	إعداد وصيانة قواعد البيانات	
100%	-	420	1	12	شهري	35	جمع البيانات الإحصائية	
100%	-	636	1	212	يومي	3	تحليل البيانات وإعداد التقارير	
25%	75%	140	1	4	فصلي	35	تنفيذ مبادرات التحسين المستمر	
1,424	1,308	2,732	-	-	-	-	مجموع الساعات السنوي الكلي	
	1,040		-	-	-	-	معادل الدوام الكلي	
1.37	1.26	2.63	-	-	-	-	معادل الدوام الكلي للوظيفة	
2	1*	3	-	-	-	-	عدد القوى العاملة المقترح	

*تم تقريب النتيجة إلى الرقم الأدنى في هذا المثال ويمكن تحديد استثناءات

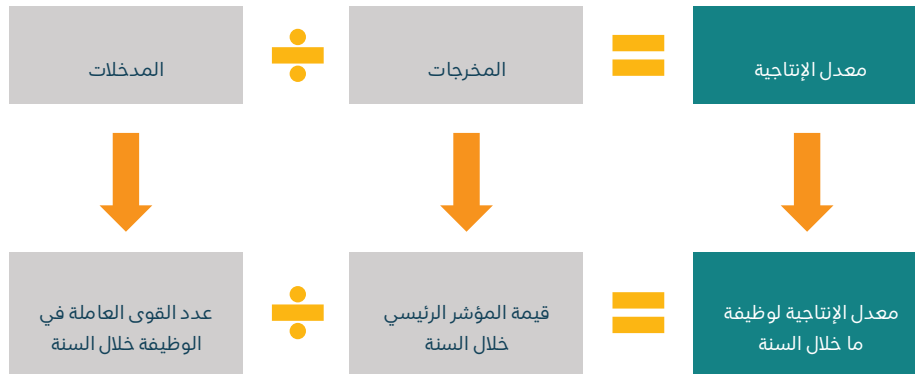
2-4-5- طريقة تحليل الإنتاجية

تعد طريقة تحليل الإنتاجية من الطرق الكمية الحسابية للتنبؤ بطلب القوى العاملة حيث تعتمد هذه الطريقة على احتساب معدل الإنتاجية للعاملين في وظيفة معينة استناداً للبيانات التاريخية بالاستناد للمخرجات أو المؤشرات الرئيسية للوظيفة (مثال: عدد المعاملات التي يتم تنفيذها سنوياً) وتحديد معدلات الإنتاجية المستهدفة مستقبلاً وتوقع طلب القوى العاملة للوصول إلى معدلات الإنتاجية المستهدفة. عند اختيار الجهات لتطبيق طريقة تحليل الإنتاجية عليها مراعاة جوانب القوة والمخاطر التالية لهذه الطريقة ومراعاة طبيعة الوظائف التي تصلح لتطبيقها كما هو موضح في الجدول التالي:

المخاطر	جوانب القوة
<ul style="list-style-type: none"> صعوبة جمع بيانات المؤشرات الداخلية في احتساب الإنتاجية تدني جودة وتكامل البيانات التاريخية للمخرجات أو المؤشرات الرئيسية أخطاء التنبؤ بالمؤشرات والمستهدفات مستقبلاً مما ينعكس على دقة احتساب الطلب عدم مراعاتها لكامل الأنشطة والمخرجات المرتبطة بالوظيفة عدم مراعاتها لعوامل أخرى تتعلق بإنتاجية القوى العاملة مثل العمليات، التقنيات المستخدمة، مستوى المهارة، والدافعية 	<ul style="list-style-type: none"> ارتباطها المباشر بالمخرجات والنتائج الرئيسية اعتمادها على مدخلات كمية تعزز من دقة وجودة التحليل سرعة التنفيذ في حال توفر البيانات التاريخية للمؤشرات والمستهدفات تقليلها للأخطاء الناتجة من العامل البشري نظراً لاعتمادها على العمليات الحسابية إلى حد كبير
الوظائف المناسبة لهذه الطريقة	

يمكن تطبيق هذه الطريقة على الوظائف الروتينية التي لها مخرجات أو مؤشرات رئيسية واضحة

وللمزيد من الإيضاح علينا فهم آلية الاحتساب الأساسية التي تركز عليها طريقة تحليل الإنتاجية وهي معادلة احتساب معدل الإنتاجية:



الشكل (14): معادلة احتساب إنتاجية القوى العاملة

من الملاحظ وجود مدخلين رئيسيين لاحتساب معدل الإنتاجية السنوي لوظيفة ما وهما قيمة المؤشرات الرئيسية خلال السنة وعدد القوى العاملة الشاغلة للوظيفة خلال السنة وللمزيد من المعلومات حول المدخلات وآلية احتساب الإنتاجية يرجى الاطلاع على الجدول التالي:

عناصر احتساب الإنتاجية	الشرح	مثال
قيمة المؤشر الرئيسي خلال السنة	<ul style="list-style-type: none"> يتم تحديد قيمة المخرجات الرئيسية للوظيفة خلال السنة قد يكون للوظيفة مخرج رئيسي واحد أو أكثر يتم تحديد وزن نسبي لكل مخرج رئيسي بحيث يكون مجموع الأوزان 100% وعادة ما يتم تحديد هذه الأوزان لتعكس أهمية كل مؤشر مقارنة بالمؤشرات الأخرى من حيث أثرها في الإنتاجية المتوقعة في كثير من الأحيان يكون التقسيم الإداري المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي هو المعني بتحديد المؤشرات الرئيسية والأوزان يتم استخدام الأوزان النسبية لاحقاً لاحتساب أعداد القوى العاملة مستقبلاً 	<p>المؤشرات الرئيسية لمسؤولي خدمات المتعاملين:</p> <ul style="list-style-type: none"> عدد المكالمات المستلمة: 3500 مكالمة سنوياً عدد الشكاوى التي تم حلها: 200 شكوى سنوياً عدد الاقتراحات التي تم إيصالها: 120 اقتراح سنوياً <p>الأوزان النسبية للمؤشرات الرئيسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> عدد المكالمات المستلمة: 60% عدد الشكاوى التي تم حلها: 30% عدد الاقتراحات التي تم إيصالها: 10% القيمة الإجمالية للمؤشرات الرئيسية: 2172 مخرج سنوياً
عدد القوى العاملة في الوظيفة خلال السنة	<ul style="list-style-type: none"> معدل عدد العاملين في الوظيفة خلال السنة يمكن تحديده من خلال الوسط الحسابي لعدد العاملين <p>○ (العدد بداية السنة + العدد نهاية السنة) ÷ 2</p>	<p>عدد القوى العاملة لمسؤول خدمات المتعاملين خلال السنة:</p> <ul style="list-style-type: none"> العدد بداية السنة: 5 العدد نهاية السنة: 7 عدد القوى العاملة: 6
معدل الإنتاجية لوظيفة ما خلال السنة	<ul style="list-style-type: none"> يتم احتساب معدل الإنتاجية لكل مؤشر على حدة عبر قسمة قيمة المؤشر على عدد القوى العاملة 	<p>معدل الإنتاجية لوظيفة مسؤول خدمات المتعاملين:</p> <ul style="list-style-type: none"> إنتاجية المكالمات المستلمة: 583 مكالمة لكل موظف سنوياً عدد الشكاوى التي تم حلها: 33 شكوى لكل موظف سنوياً عدد الاقتراحات التي تم إيصالها: 20 اقتراح لكل موظف سنوياً

الشرح والمثال السابق يتناول احتساب معدل الإنتاجية لسنة واحدة فقط وذلك لأغراض توضيح المفهوم ولتتمكن الجهات من تطبيق هذا المفهوم لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة يمكن اتباع الخطوات التالية:



الشكل (15): خطوات طريقة تحليل الإنتاجية

وللمزيد من الإيضاح حول خطوات طريقة تحليل الإنتاجية يرجى الاطلاع على الخطوات التوضيحية التالية:

1. تحديد مؤشرات الإنتاجية الرئيسية للوظائف:

في هذه الخطوة يتم تحديد المخرجات أو المؤشرات الرئيسية للوظائف المستهدفة بتطبيق طريقة تحليل الإنتاجية كما يتم تحديد الأوزان النسبية لها كما هو مبين في الجدول التالي:

المؤشرات الرئيسية	الأوزان النسبية
المؤشر الأول	70%
المؤشر الثاني	30%

- يمكن استخدام المصادر التالية في تنفيذ هذه الخطوة منها مؤشرات الأداء الرئيسية للتقسيم التنظيمي أو الوظائف، بطاقات الأداء المتوازن للجهة أو التقسيم الإداري أو غيرها من الوثائق المتعلقة بإدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي كالتقارير والخطط عادةً ما يتم تحديد الأوزان النسبية لتعكس أهمية وأثر النتائج والمخرجات في الإنتاجية
- يفضل اختيار المؤشرات الرئيسية فقط ذات التأثير الأكبر على الإنتاجية حيث تكون هذه المؤشرات الأكثر ارتباطاً بالوظيفة ومهامها والتي عادةً ما تتراوح بين 2 إلى 5 مؤشرات
- يجب أن يكون مجموع الأوزان النسبية للمؤشرات يساوي 100%

2. جمع البيانات التاريخية لقيم المؤشرات الرئيسية:

في هذه الخطوة يتم تجميع القيم التاريخية للمخرجات أو المؤشرات الرئيسية التي تم تحديدها بالخطوة السابقة كما هو مبين في الجدول التالي:

المؤشرات الرئيسية	القيمة التاريخية للسنة الأولى	القيمة التاريخية للسنة الثانية	القيمة التاريخية للسنة الثالثة
المؤشر الأول	4500	6700	5200
المؤشر الثاني	1250	1020	2312

- يمكن استخدام المصادر التالية للحصول على البيانات التاريخية منها تقارير وسجلات الأداء، البيانات المتوفرة في الأنظمة الإلكترونية المؤسسية أو غيرها من المصادر الداخلية
- كلما توفرت بيانات تاريخية لسنوات أكثر كلما زادت دقة التحليل إذ يوصى باستخدام بيانات ثلاث سنوات كحد أدنى في حال توفرها

3. جمع البيانات التاريخية لأعداد القوى العاملة في الوظيفة:

في هذه الخطوة يتم تجميع أعداد القوى العاملة الشاغلة للوظيفة خلال الفترة المتبعة بالخطوة السابقة كما هو مبين في الجدول التالي:

عدد القوى العاملة للسنة الأولى	عدد القوى العاملة للسنة الثانية	عدد القوى العاملة للسنة الثالثة
11	13	10

- يتم الرجوع إلى سجلات الموارد البشرية لتحديد أعداد القوى العاملة خلال الفترة السابقة
- نظراً للتغير في أعداد القوى العاملة يوصى باحتساب المعدل السنوي
- إن أهمية جمع البيانات التاريخية تكمن في إما تحديد مستهدفات الإنتاجية مستقبلاً أو الحكم على إمكانية تحقيق المستهدفات في حال وضعها مسبقاً

4. الحصول على التنبؤ ومستهدفات المؤشرات المستقبلية لفترة تخطيط القوى العاملة:

في هذه الخطوة يتم تجميع التوقعات المستقبلية لبيانات المؤشرات الرئيسية

المؤشرات الرئيسية	القيمة المتوقعة للسنة الأولى	القيمة المتوقعة للسنة الثانية	القيمة المتوقعة للسنة الثالثة
المؤشر الأول	7350	8014	9000
المؤشر الثاني	2450	2917	3500

- عادة ما يتم الحصول على التنبؤ المستقبلي للمؤشرات الرئيسية من قبل الإدارة المعنية عن التخطيط الاستراتيجي
- يوجد العديد من نماذج الكمية والنوعية للتنبؤ الزمني واختيار النموذج الأنسب يعتمد بالمقام الأول على أنواع المؤشرات التي يتم التنبؤ بها.

5. الحصول على مستهدف الإنتاجية المستقبلي:

في هذه الخطوة يتم تحديد مستهدف مستقبلي لمعدل الإنتاجية كما هو موضح في الجدول التالي:

المؤشرات الرئيسية	الإنتاجية المستهدفة
المؤشر الأول	350 مخرج لكل موظف في السنة
المؤشر الثاني	120 مخرج لكل موظف في السنة

- عادة ما يتم الحصول على المستهدف من قبل الإدارة المعنية عن التخطيط الاستراتيجي
- يمكن وضع مستهدفات الإنتاجية على مدى الفترة المستقبلية كاملة أو لكل سنة على حدة
- يمكن وضع مستهدفات الإنتاجية إما من خلال نماذج التنبؤ الزمني الكمية أو النوعية، أو عبر المقارنة المعيارية مع جهات مماثلة، أو عبر عملية اسقاط المستهدفات للجهة والتقسيمات الإدارية

6. التنبؤ بأعداد القوى العاملة المطلوبة:

في هذه الخطوة يتم التنبؤ بالأعداد المطلوبة من القوى العاملة لكل سنة من السنوات القادمة بمراعاة نتائج التنبؤ بقم المؤشرات الرئيسية المستقبلية ومعدلات الإنتاجية المستهدفة حيث إن عدد القوى العاملة المطلوبة يمكن احتسابه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{عدد القوى العاملة المطلوبة} = \text{مجموع (قيم المؤشرات المتوقعة} \times \text{معدلات الإنتاجية المستهدفة)} \times \text{الأوزان النسبية}$$

المؤشرات الرئيسية	القيمة المتوقعة للسنة الأولى		القيمة المتوقعة للسنة الثانية		القيمة المتوقعة للسنة الثالثة	
	المؤشر الأول	المؤشر الثاني	المؤشر الأول	المؤشر الثاني	المؤشر الأول	المؤشر الثاني
القيم المتوقعة للمؤشرات الرئيسية	7350	2450	8014	2917	9000	3500
الأوزان النسبية	%70	%30	%70	%30	%70	%30
الإنتاجية المستهدفة	350	120	350	120	350	120
عدد القوى العاملة المطلوبة	21		23		27	

لمزيد من المعلومات حول كيفية تنفيذ تحليل الإنتاجية يرجى الاطلاع على النموذج والمثال التالي:

الوظائف	المرتبة	القسم	عدد الموظفين الحالي (أ)	المؤشرات الرئيسية	وزن المؤشر % (م)	البيانات التاريخية للمؤشر	خط الأساس (ب)	الإنتاجية الحالية (أ/ب)	تطور المؤشر (هـ)	الإنتاجية المستهدفة (د)	عدد الموظفين المطلوبين	القوى العاملة الإضافية نسبة للعدد الحالي
									توقع تطور المؤشرات في السنوات القادمة	تحديد مستوى مستهدف واقعي ولو كان طموحاً نسبة للحالي	جمع (هـ \ د) x م للمؤشرات	

القوى العاملة الإضافية نسبة للعدد الحالي	عدد الموظفين المطلوبين			الإنتاجية المطلوبة (د)	تطور المؤشر (هـ)			الإنتاجية الحالية	خط الأس (ب)	البيانات التاريخية للمؤشر			وزن المؤشر % (م)	المؤشرات الرئيسية	عدد الموظفين الحالي (أ)	القسم	المرتبة	الوظائف
	2020	2021	2022		2020	2021	2022			2017	2018	2019						
-	49	43	40	18	750	850	700	16.5	650	600	650	700	40%	عدد التحقيقات	40	الخدمات	6	أخصائي خدمة عملاء
				28	1,200	1,400	1,100	26.3	1,050	1,000	1,050	1,100	60%	عدد الشكاوى				

2-4-6- طريقة المقارنة المعيارية

تعد طريقة المقارنة المعيارية من الطرق المستخدمة لاحتساب احتياجات القوى العاملة حيث تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أعداد العاملين في وظيفة ما أو تقسيم تنظيمي ومقارنتها بجهات مقارنة داخلية أو خارجية. حيث إن المقارنة المعيارية الداخلية تتم داخل الجهة بمقارنة الأعداد في وظائف مماثلة ضمن نفس الجهة أو خارجياً عن مقارنة الأعداد مع جهات خارجية أخرى. عند اختيار الجهات لتطبيق طريقة تحليل الإنتاجية عليها مراعاة جوانب القوة والمحددات التالية لهذه الطريقة ومراعاة طبيعة الوظائف التي تصلح لتطبيقها كما هو موضح في الجدول التالي:

المحددات	جوانب القوة
<ul style="list-style-type: none"> أخطاء متعلقة في اختيار جهات وأوجه المقارنة وخاصة أثناء تنفيذ المقارنات الخارجية عدم القدرة على الوصول إلى بيانات مقارنة معيارية خارجية مشاكل في دقة وجودة بيانات المقارنة المعيارية الخارجية 	<ul style="list-style-type: none"> مرونة هذه الطريقة من حيث المؤشرات التي يمكن مقارنتها إعطاء الجهات صورة شمولية عن وضع القوى العاملة عبر المقارنة خارجياً سرعة التنفيذ في حال توفر البيانات والمدخلات المطلوبة
الوظائف المناسبة لهذه الطريقة	

يمكن استخدام هذه الطريقة للوظائف والتقسيمات الإدارية المساندة نظراً لتشابهها داخلياً وخارجياً

ونظراً لاعتماد هذه الطريقة في الكثير من الأحيان على المقارنات الخارجية فإن الاختيار الصحيح للجهات المشمولة في المقارنة المعيارية يعد عاملاً حاسماً في دقة النتائج والمخرجات وعليه يوصى بأن تراعي الجهات النواحي التالية أثناء اختيار جهات المقارنة المعيارية الخارجية:

<p>تقارب مسؤوليات الوظائف</p> <p>يوصى بالاطلاع على مسؤوليات الوظائف التي سيتم مقارنتها لتحديد مدى التشابه مع مسؤوليات الوظائف ضمن الجهة فالمسميات الوظيفية وحدها لا تكفي لذلك</p>	<p>تقارب اختصاصات الجهة</p> <p>يوصى بالمقارنة مع جهات تتشابه إلى حد كبير من حيث القطاع والاختصاصات وطبيعة الأعمال مما ينعكس بدوره على تقارب النموذج التشغيلي</p>
<p>تقارب مستوى نضج التقنيات</p> <p>يوصى بالتعرف على مستوى نضج التقنيات المستخدمة في تنفيذ العمليات وتشابه الوظائف التي سيتم مقارنتها من حيث نوع التقنيات المستخدمة</p>	<p>تقارب مستوى نضج العمليات</p> <p>يوصى بالتعرف على مستوى نضج العمليات التي تنفذها الوظائف التي سيتم مقارنتها من حيث مدى التشابه والتعقيد والكفاءة</p>

الشكل (16): معايير اختيار جهات المقارنة المعيارية

لا تكون المقارنات المعيارية وفق مقارنة الأعداد ببعضها البعض ولكن على شكل مقارنة نسب ومؤشرات معينة يمكن من خلالها الاستدلال على العدد المطلوب من القوى العاملة وعادةً ما تمّ المقارنة المعيارية وفق نوعين من المؤشرات كما هو موضح في الجدول أدناه:

أنواع مؤشرات المقارنة المعيارية	الشرح	أمثلة
مؤشرات مرتبطة بالإنتاجية	<ul style="list-style-type: none"> يتم احتساب معدلات الإنتاجية لوظائف متشابهة أو تقسيم إداري مماثل ضمن الجهة أو خارجها يتم تنفيذ بعض العمليات الإحصائية على المعدلات التي تم جمعها بهدف تنقيحها وتحديد الرتبة المئينية لمعدلات الإنتاجية التي تم جمعها عادةً ما تقسم إلى ثلاث مراتب (25، 50، 75) وكلما زادت الرتبة المئينية* كلما دل ذلك على ارتفاع الإنتاجية والكفاءة يتم تحديد النسبة المئينية المستهدفة والتي ترغب الجهة في الوصول إليها ويوصى أن تستهدف الجهات الحكومية الرتبة المئينية 50 كحد أدنى يتم احتساب معدل الإنتاجية الحالي للجهة ومقارنتها بنتائج مؤشرات الإنتاجية التي تم جمعها يتم تحديد العدد المطلوب من القوى العاملة كنتيجة للمقارنة 	<p>مؤشرات مرتبطة بالإنتاجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> عدد المحاسبين لكل 1000 إدخال محاسبي عدد موظفي المشتريات لكل 1 مليون ريال موازنة مشتريات عدد مسؤولي التوظيف لكل 100 مرشح للوظائف عدد موظفي خدمة المتعاملين لكل 1000 متعامل
مؤشرات مرتبطة بنسبة القوى العاملة للعدد الكلي في الجهة	<ul style="list-style-type: none"> يتم احتساب نسبة عدد الموظفين في وظائف متشابهة أو تقسيم إداري مماثل ضمن الجهة أو خارجها للعدد الكلي للجهة يتم تنفيذ بعض العمليات الإحصائية على النسب التي تم جمعها بهدف تنقيحها وتحديد الرتبة المئينية للنسب التي تم جمعها عادةً ما تقسم إلى ثلاث مراتب (25، 50، 75) وكلما زادت الرتبة المئينية كلما عا ذلك ارتفاع الإنتاجية والكفاءة يتم تحديد النسبة المئينية المستهدفة والتي ترغب الجهة في الوصول إليها ويوصى أن تستهدف الجهات الحكومية الرتبة المئينية 50 كحد أدنى يتم احتساب نسبة عدد العاملين في الوظيفة أو التقسيم الإداري للعدد الكلي في الجهة ومقارنتها بالنسب التي تم جمعها يتم تحديد العدد المطلوب من القوى العاملة كنتيجة للمقارنة 	<p>مؤشرات مرتبطة بنسبة القوى العاملة للعدد الكلي في الجهة:</p> <ul style="list-style-type: none"> عدد موظفي الموارد البشرية نسبة للعدد الكلي في الجهة عدد موظفي تكنولوجيا المعلومات نسبة للعدد الكلي في الجهة

*ملاحظة:

تختلف الرتبة المئينية (Percentile) عن النسبة المئوية (Percentage) حيث إن الرتبة المئينية تعبر عن القيمة التي تعد نسبة من القيم أقل منها (مثال: الرتبة المئينية 90 تعني أن 90% من القيم أقل من تلك القيمة)

وللتعزيز من دقة وفعالية هذه المنهجية قدر الإمكان يوصى باتباع الخطوات التالية أثناء تنفيذها لدى الجهات الحكومية:



وللمزيد من الإيضاح حول خطوات المقارنة المعيارية يرجى الاطلاع على الخطوات التوضيحية التالية:

- **تحديد مؤشرات المقارنة المعيارية:**
في هذه الخطوة يتم تحديد المؤشرات التي سيتم جمع بياناتها سواء أكانت مؤشرات مرتبطة بالإنتاجية أم مؤشرات مرتبطة بنسبة القوى العاملة وحيث يعد توفر بيانات هذه المؤشرات داخل الجهة وخارجها العامل الأساسي في تحديدها
- **تحديد التقسيمات الإدارية الداخلية أو الجهات الخارجية المشمولة بالمقارنة المعيارية:**
في هذه الخطوة يتم اختيار الجهات الداخلية والخارجية المشمولة في المقارنات المعيارية مع مراعاة العوامل الموضحة مسبقاً لاختيار الجهات الخارجية من حيث تقارب الاختصاصات، تقارب مسؤوليات الوظائف، تقارب مستويات نضج العمليات، وتقارب مستويات نضج التقنيات
- **جمع بيانات المقارنة المعيارية:**
خلال هذه الخطوة يتم جمع البيانات سواء بشكل أولي أي عن طريق الجمع المباشر للبيانات من خلال استبيانات أو مقابلات، أو بشكل ثانوي عن طريق مواقع إلكترونية موثوقة أو مصادر أخرى
- **تحليل وتنظيم بيانات المقارنة المعيارية:**
خلال هذه الخطوة يتم فرز البيانات المستلمة وتنقيحها وتحديد الرتب المئينية لها كما في المثال التوضيحي التالي:



- المثال أعلاه لأغراض التوضيح فقط ولا يوصى بالاستناد على بياناته لأغراض التخطيط الفعلي للقوى العاملة
- يقصد بالنسبة المئينية 25 أن 25% من الجهات لديها أكثر من 10 محاسبين لكل 1000 إدخال محاسبي
- يقصد بالنسبة المئينية 50 أن 50% من الجهات لديها أكثر من 7 محاسبين لكل 1000 إدخال محاسبي
- يقصد بالنسبة المئينية 75 أن 75% من الجهات لديها أكثر من 5 محاسبين لكل 1000 إدخال محاسبي
- بناء على ذلك فإنه كلما زادت النسبة المئينية كلما كان عدد القوى العاملة المطلوبة أقل

- **مقارنة مؤشر الجهة بنتائج المقارنة المعيارية التي تم جمعها:**
خلال هذه الخطوة يتم احتساب نتيجة المؤشر في الجهة ومقارنته بالنسب المئينية المتوفرة:



- **اختيار النسبة المئينية المستهدفة من المقارنة المعيارية:**
خلال هذه الخطوة تحديد الرتبة المئينية التي تسعى الجهة الوصول إليها في المؤشر وفي هذا المثال قامت الجهة باختيار النسبة المئينية 50 أي 7 محاسبين لكل 1000 إدخال محاسبي
- **احتساب أعداد القوى العاملة المطلوبة:**
عبر استخدام التنبؤ المستقبلي للمؤشر والنسبة المئينية المختارة من قبل الجهة كما هو مبين أدناه:

المدخلات	القيمة المتوقعة للسنة الأولى	القيمة المتوقعة للسنة الثانية	القيمة المتوقعة للسنة الثالثة
عدد الإدخالات المحاسبية	1500	2000	3000
عدد القوى العاملة المطلوب	11 = 1000 ÷ 7 × 1500	14 = 1000 ÷ 7 × 2000	21 = 1000 ÷ 7 × 3000

- لا يشترط ثبات النسبة المئانية المستهدفة خلال فترة التخطيط إذ يمكن أن تستهدف الجهة النسبة المئانية 75 في السنة الثالثة وعليه يكون العدد المطلوب 15 بدلاً من 21

لمزيد من المعلومات حول كيفية تنفيذ طريقة المقارنة المعيارية يرجى الاطلاع على النموذج والمثال التالي:

المسمى الوظيفي	الوكالة	الإدارة	القسم	
أخصائي توظيف	الخدمات المساندة	الموارد البشرية	التوظيف	
معلومات عن المقارنة المعيارية				
نوع المقارنة المعيارية (داخلية \ خارجية)	خارجية	مؤشرات المقارنة (الإنتاجية \ نسب الأعداد)	نسب الأعداد	
الجهات المختارة للمقارنة	وصف الجهة وتبرير الخيار			
الجهة أ	الجهة في القطاع الاقتصادي نفسه وعدد الموظفين مشابه			
الجهة ب	-			
الجهة د	-			
الجهات	الجهة أ	الجهة ب	الجهة د	الجهة المعنية
عدد المقارنة الإجمالي	5,000	4,000	5,200	4,900
عدد الموظفين الإجمالي (أ)				
عدد موظفي التوظيف (ب)	10	15	8	-
نسبة المقارنة (أ) \ (ب)	0.20%	0.38%	0.15%	0.24%
العدد المناسب	-	-	-	12

2-4-7- فرضيات تحليل طلب القوى العاملة

ونظراً للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال سواء داخل الجهات أو خارجها ولمرونة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة مع المتغيرات فإنه يوصى بإعداد مجموعة من الفرضيات (السيناريوهات) حول تحليل طلب القوى العاملة ومن ثم اختيار الفرضيات التي تراها الجهة الأكثر احتمالاً والأكثر ملائمة لها وللظروف التي قد تمر بها مستقبلاً، وفي جميع الأحوال على الجهة تقديم المبررات الداعمة لهذه الافتراضات.

الجدول التالي يقدم مجموعة من المتغيرات الرئيسية التي يمكن للجهة أن تبني افتراضاتها بناءً عليها والآثار المترتبة على طلب القوى العاملة المستقبلي في حال تغيرها:

الآثار المتوقعة للتغير		المتغيرات
الارتفاع في المتغيرات	الانخفاض في المتغيرات	
<ul style="list-style-type: none"> تقليل احتياجات الجهة من القوى العاملة احتمال تقليل فجوات القوى العاملة 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة احتياجات الجهة من القوى العاملة احتمال زيادة فجوات القوى العاملة 	معادل العمل الكلي
<ul style="list-style-type: none"> تقليل احتياجات الجهة من القوى العاملة احتمال تقليل فجوات القوى العاملة 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة احتياجات الجهة من القوى العاملة احتمال زيادة فجوات القوى العاملة 	معامل تقريب العمل الكلي
<ul style="list-style-type: none"> تقليل احتياجات الجهة من القوى العاملة احتمال تقليل فجوات القوى العاملة 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة احتياجات الجهة من القوى العاملة احتمال زيادة فجوات القوى العاملة 	نسبة الإنتاجية المستهدفة (عبء العمل)
<ul style="list-style-type: none"> زيادة احتياجات الجهة من القوى العاملة احتمال زيادة فجوات القوى العاملة 	<ul style="list-style-type: none"> تقليل احتياجات الجهة من القوى العاملة احتمال تقليل فجوات القوى العاملة 	عبء العمل
<ul style="list-style-type: none"> زيادة احتياجات الجهة من القوى العاملة احتمال زيادة فجوات القوى العاملة 	<ul style="list-style-type: none"> تقليل احتياجات الجهة من القوى العاملة احتمال تقليل فجوات القوى العاملة 	مؤشرات الإنتاجية
<ul style="list-style-type: none"> تقليل احتياجات الجهة من القوى العاملة احتمال تقليل فجوات القوى العاملة 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة احتياجات الجهة من القوى العاملة احتمال زيادة فجوات القوى العاملة 	الرتبة المئينية المستهدفة للمقارنة المعيارية

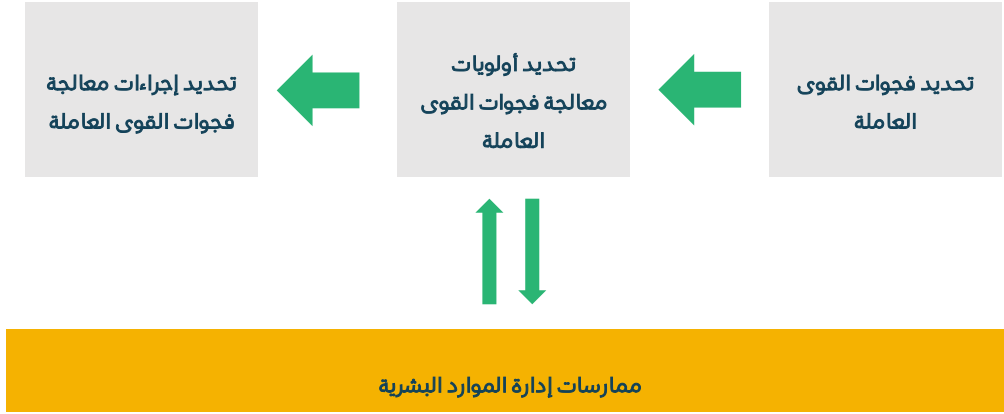
تحليل فجوات القوى العاملة

تعد مرحلة تحليل فجوات القوى العاملة المرحلة الرابعة لإعداد الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة وتنبع أهمية هذه المرحلة من كونها حلقة الوصل بين المراحل التي تمت سابقاً كتحليل التوجه الاستراتيجي، وتحليل العرض والطلب للقوى العاملة، إذ يتم خلال هذه المرحلة جمع مخرجات المراحل السابقة لتحديد الفجوات في القوى العاملة ووضع الإجراءات الأنسب للتعامل معها ومعالجتها. تم هذه المرحلة عبر تعاون إدارة الموارد البشرية وفريق القيادة في تقييم أثر الفجوات وتحديد أولوياتها واقتراح الإجراءات الأنسب لتجنيبها ومعالجتها حيث يتوقع خلال هذه المرحلة الحصول على النتائج التالية:

- تحديد الفجوات في القوى العاملة من فائض أو نقص خلال مدة التخطيط باعتبار الفرق بين مخرجات تحليل العرض والطلب للقوى العاملة
- تحليل أثر الفجوات وتحديد أولويات معالجتها بأخذ مجموعة من العوامل في الحسبان مثل أثر مدى حرج الوظائف وتأثيرها على الجهة ونتائجها
- اقتراح الإجراءات اللازمة للتعامل مع الفجوات وربطها بممارسات الموارد البشرية ذات الصلة كالتوظيف، التدريب، التطوير، الترقيات، وغيرها

إن النتائج السابقة الذكر بمجملها تشكل الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة للجهات إذ أن أحد الاعتقادات المغلوطة الشائعة أن الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة تتألف من تحليل العرض والطلب على القوى العاملة فقط، ولكن الحلقة المفقودة في كثير من الحالات هي كيفية معالجة الفجوات. سيتناول هذا القسم من الدليل مراحل تحليل الفجوات بالتفصيل والتي يمكن التعبير عنها بالشكل التالي:

خطوات تحليل فجوات القوى العاملة



الشكل (17): خطوات تحليل فجوات القوى العاملة

2-5-1- تحديد فجوات القوى العاملة

تعرف فجوات القوى العاملة بأنها محصلة الفرق بين عرض وطلب القوى العاملة خلال فترة التخطيط ويتم التعبير عن هذه الفجوات ضمن كل سنة من السنوات المشمولة في خطة القوى العاملة كما هو موضح في المثال التوضيحي الذي يبين فجوات القوى العاملة للثلاث سنوات القادمة لمجموعة من الوظائف:

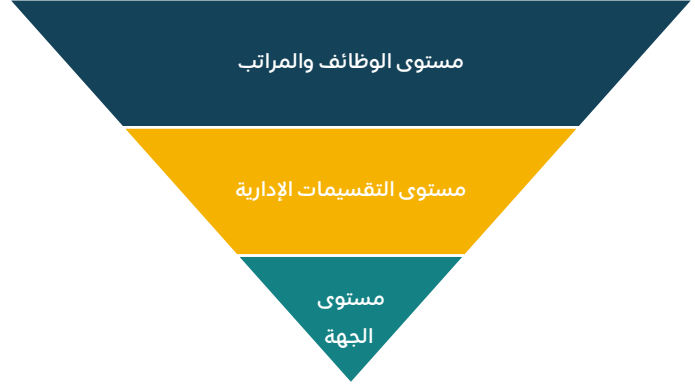
الوظائف	السنة الأولى			السنة الثانية			السنة الثالثة		
	العرض	الطلب	الفجوات	العرض	الطلب	الفجوات	العرض	الطلب	الفجوات
الوظيفة (1)	2	3	1-	3	6	3-	5	5	-
الوظيفة (2)	-	2	2-	2	2	-	2	1	1+

وفقاً للمثال التوضيحي السابق يمكن ملاحظة ما يلي:

- الفجوات هي الفرق بين عرض وطلب القوى العاملة أو يمكن التعبير عنها عبر المعادلة التالية:
- فجوات القوى العاملة = عرض القوى العاملة - طلب القوى العاملة
- في حال كانت نتيجة الفجوة ذات قيمة سالبة فإن ذلك يعني وجود نقص متوقع في القوى العاملة الشاغلة لتلك الوظيفة
- في حال كانت نتيجة الفجوة ذات قيمة موجبة فإن ذلك يعني وجود فائض متوقع في القوى العاملة الشاغلة لتلك الوظيفة
- يتم الحصول على توقعات العرض والطلب وفق الخطوات المذكورة في الأقسام السابقة من هذا الدليل

وعادةً ما يتم تحديد الفجوات من قبل إدارة الموارد البشرية أو الفريق المسؤول عن تخطيط القوى العاملة ضمن الجهة ويمكن التعبير عن الفجوات ضمن الجهة عبر أحد أو مزيج من المستويات التالية:

- **الفجوات على مستوى الوظائف والمراتب:**
يعد هذا المستوى أدق مستوى ممكن الوصول إليه في تحديد الفجوات نظراً أن عملية التخطيط تتم على مستوى الوظائف التي ترتبط بدورها بالمراتب
- **الفجوات على مستوى التقسيمات الإدارية:**
يعد هذا المستوى تجميعاً لفجوات الوظائف كون التقسيمات الإدارية على اختلافها هي تتشكل من الوظائف سواء أكانت أقسام، إدارات، إدارات عامة، وكالات، أو غير ذلك
- **الفجوات على مستوى الجهة:**
يعد هذا المستوى الأعلى حيث يعبر عن تجميع الفجوات في التقسيمات الإدارية كافة ويعطى تصور شمولي عن حجم فجوات القوى العاملة في الجهة ككل



2-5-2- تحديد أولويات معالجة فجوات القوى العاملة

كما تم شرحه في القسم السابق فإن الفجوات تنقسم لتصنيفين رئيسيين وهما نقص القوى العاملة أو وجود فائض في القوى العاملة. ويوصى لمعالجة مع هذه الفجوات مراعاة تحديد أولويات معالجتها للأسباب التالية:

- تنظيم وتركيز ممارسات الموارد البشرية كالتوظيف، التطوير والتدريب وغيرها
- إن معالجة جميع الفجوات بنفس مستوى الأولوية يؤثر سلباً على كفاءة وفعالية جهود الجهة في معالجتها
- الحد وتجنب المخاطر المرتبطة بشغول الوظائف الحرجة مستقبلاً والتي قد تؤثر على أداء الجهة ونتائجها

وقبل تناول آلية تحديد الأولويات يتوجب توضيح مجموعة من الأسس والمبادئ التي سيبني عليها تحديد أولويات معالجة الفجوات:

- البدء من فجوات النقص
- مراعاة درجة حرج الوظائف
- اعتبار الوقت اللازم لإتقان

٦	٧	٨
<p>اعتبار وقت الإلتقان</p> <ul style="list-style-type: none"> تعتبر عن معدل الوقت اللازم للموظف حتى يتقن الوظيفة التي يعمل بها ويطور كافة الجدارات والمهارات المطلوبة تختلف عن الحد الأدنى للخبرة والمؤهلات المنصوص عليها في الأوصاف الوظيفية يتم تحديدها عبر دراسة خاصة من قبل الموارد البشرية والتقسيمات الإدارية يتم احتسابها للوظائف الدرجة فقط يمكن تصنيفها إلى ما يلي: قصيرة المدى من 0 - 1 سنة متوسطة المدى من 1 - 3 سنوات طويلة المدى أكثر من 3 سنوات 	<p>مراعاة درجة حرج الوظائف</p> <ul style="list-style-type: none"> يتم تحديد درجة حرج الوظائف كجزء من نظام التعاقب الوظيفي للجهة تنقسم عادةً الوظائف إلى أربعة مستويات من حيث درجة الحرج: وظائف حرجية بشدة لعدم إمكانية وجود بديل لشغل الوظيفة إلا من داخل نفس الجهة وظائف حرجية لإمكانية وجود بديل لشغل الوظيفة ضمن القطاع الحكومي وظائف متوسطة الحرج إمكانية وجود بديل ضمن أي القطاع الحكومي أو الخاص وظائف غير حرجية حيث ليس لها التأثير الملموس في حال أصبحت شاغرة 	<p>البعد من فجوات النقص</p> <ul style="list-style-type: none"> مراجعة فجوات نقص القوى العاملة أولاً البحث عن سبل إغلاق فجوات النقص داخلياً عبر الفائض من القوى العاملة اقتراح إجراءات لمعالجة فجوات النقص التي لا يمكن إغلاقها داخلياً عبر الفائض اقتراح إجراءات للتعامل مع فجوات الفائض التي لا يمكن حلها عبر سد النقص داخلياً

الشكل (١٩): أسس تحديد أولويات معالجة فجوات القوى العاملة

*ملاحظة:



فئات حرج الوظائف المقدمة في هذا الدليل لأغراض الاسترشاد فقط ويوصى أن تقوم الجهات باستخدام فئات حرج الوظائف الخاصة بها وفقاً للأسس والمبادئ التي تم شرحها فإن تحديد أولويات معالجة الفجوات بمراعاة معيارين رئيسيين:

- **درجة حرج الوظائف** وفق التصنيف المتبع في نظام التعاقب الوظيفي للجهات حيث كلما زادت درجة حرج الوظيفة كلما زادت أولوية معالجة الفجوة
- **وقت الإلتقان اللازم** لشغل الوظائف الحرجية حيث كلما زاد وقت الإلتقان اللازم كلما زادت أولوية معالجة الفجوة

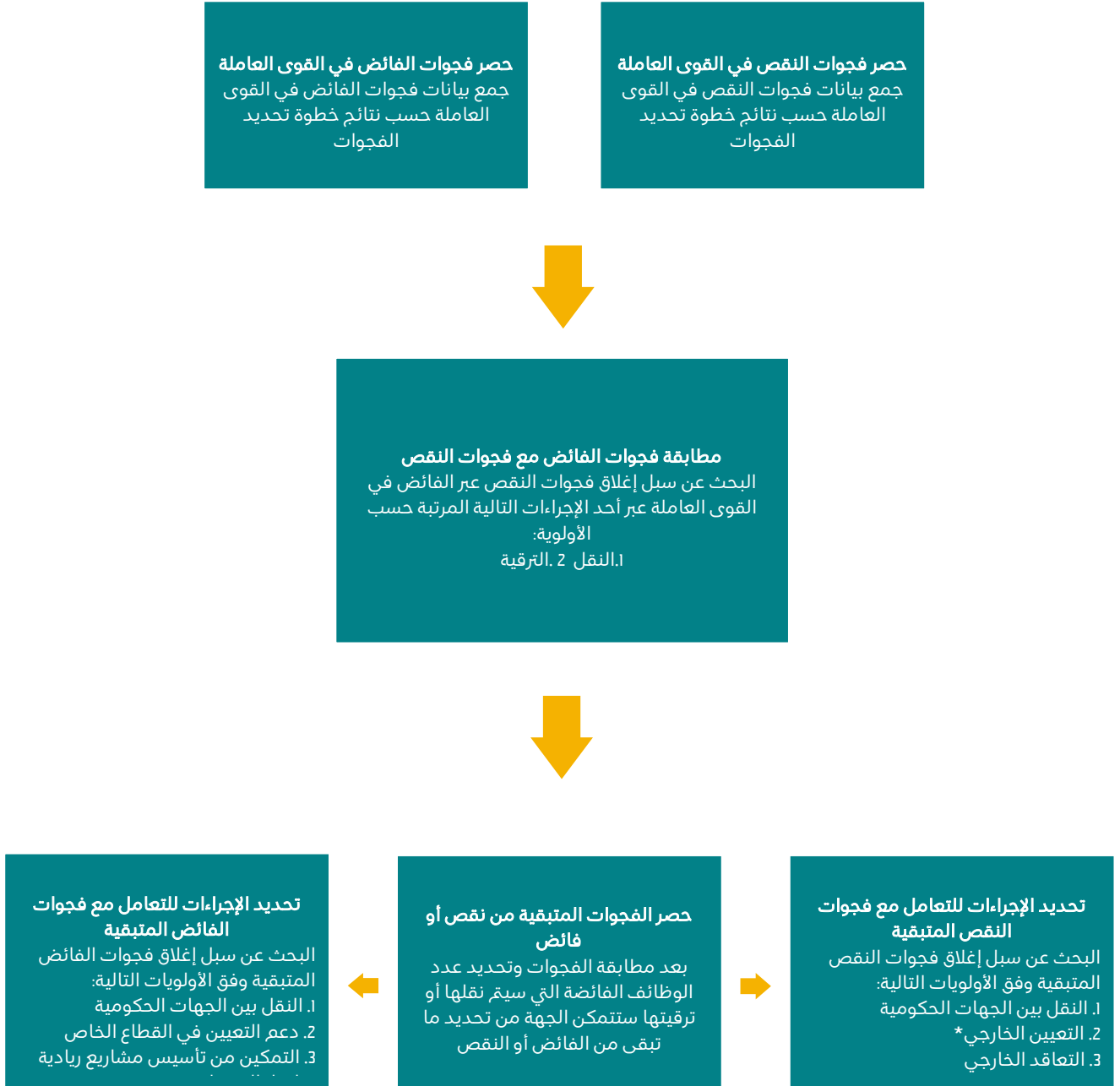
وتنقسم أولوية معالجة الفجوات إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

- **أولوية قصوى:** يوصى بالمباشرة بمعالجة الفجوة بشكل فوري
- **أولوية متوسطة:** يوصى بالمباشرة بمعالجة الفجوة خلال إطار زمني يتراوح من سنة لثلاثة سنوات قبل الوقت المتوقع لحصول الفجوة مع مراعاة وقت الإلتقان
- **أولوية منخفضة:** يوصى بالمباشرة بمعالجة الفجوة من شهر إلى سنة قبل الوقت المتوقع لحصول الفجوة مع مراعاة وقت الإلتقان وقد تم تصميم المصفوفة التالية لمساعدة الجهات في تحديد أولويات معالجة الفجوات:

		درجة حرج الوظائف			عوامل تحديد أولوية الفجوات	
		متوسطة الحرج	درجة	شديدة الحرج		
ملاحظة: في حال فجوات الوظائف غير الحرجة يتم اعتبارها ذات أولوية منخفضة حيث يتم معالجتها في وقت قصير قبل حدوثها.	أولوية قصوى	متوسطة الحرج	درجة	شديدة الحرج	طويل	وقت الإلتقان
	أولوية متوسطة	متوسطة الحرج	درجة	شديدة الحرج	متوسط	
	أولوية منخفضة	متوسطة الحرج	درجة	شديدة الحرج	قصير	

2-5-3- تحديد إجراءات معالجة فجوات القوى العاملة

يوجد مجموعة من الخيارات للتعامل مع فجوات القوى العاملة وكما تم إيضاحه سابقاً فإن هذه العملية تبدأ من مراجعة فجوات نقص القوى العاملة والبحث عن سبل معالجتها داخلياً من خلال فجوات الفائض في القوى العاملة، ثم البحث عن طرق خارجية لمعالجة النقص وطرق للتعامل مع فجوات الفائض المتبقية. إذ يمكن تلخيص طرق معالجة الفجوات كما هو موضح في المخطط التالي:



الشكل (2): مخطط لعملية معالجة فجوات القوى العاملة

*ملاحظة:

يوصى أن تقوم الجهة بتحديد نوع الكادر/ السلام عند اختيار إجراءات التعيين الخارجي

أنواع الإجراءات	الشرح
النقل	- عادةً ما يتم النقل بين وظائف متطابقة في المرتبة - تعطى أولوية النقل للوظائف المتقاربة من حيث الجدارات والمؤهلات والمهام - قد يتطلب النقل تدريب وتطوير مهارات الموظفين ليتمكنوا من القيام بمهامهم الوظيفية الجديدة
الترقية	- عادةً ما تتم الترقية من وظيفة إلى وظيفة ذات مرتبة أعلى - تعطى أولوية الترقيات للوظائف المتقاربة من حيث الجدارات والمؤهلات والمهام - قد تتطلب الترقية تدريب وتطوير مهارات الموظفين ليتمكنوا من القيام بمهامهم الوظيفية الجديدة
النقل بين الجهات الحكومية	- يمكن أن يتم النقل بين الجهات الحكومية عبر التواصل والترتيب بين الجهات أو عن طريق التعيين الداخلي بين الجهات - عادةً ما يتم النقل بين وظائف متطابقة في المرتبة - تتطلب عملية النقل بين الجهات الحكومية وجود تصور واضح عن الشواغر في الجهات كافة - تعطى أولوية النقل للوظائف المتقاربة من حيث الجدارات والمؤهلات والمهام - قد يتطلب النقل تدريب وتطوير مهارات الموظفين ليتمكنوا من القيام بمهامهم الوظيفية الجديدة
التعيين الخارجي	- البحث عن مرشحين خارجيين لسد النقص في حال عدم توفر مرشحين داخليين ضمن الجهات الحكومية - يتم الإعلان عن الوظائف وفق القنوات المعتمدة - تتم مقابلة واختيار المرشحين وفق المتطلبات الوظيفية
التعاقد الخارجي	- يتم التعاقد الخارجي بمراعاة السياسات واللوائح ذات الصلة وعادةً ما يتم اللجوء له في أحد أو جميع الحالات التالية: - في حال كان الشاغر مؤقتاً (لتنفيذ مشروع أو مبادرة) - في حال كان الشاغر لا يعد عملاً أساسياً في الجهة - في حال كانت كلفة التعاقد الخارجي أقل من التعيين
دعم التعيين في القطاع الخاص*	- تطوير شراكات بين القطاع العام والخاص بهدف تعزيز التبادل ضمن سوق العمل - إشراك الموظفين في برامج تدريبية بهدف اكسابهم للمهارات والمؤهلات المطلوبة ضمن القطاع الخاص - دعم الموظفين في إيجاد فرص عمل ضمن القطاع الخاص
التمكين من تأسيس مشاريع ريادية*	- تحديد الموظفين من ذوي الاهتمام في تأسيس مشاريع ريادية خاصة - إشراك الموظفين في برامج تدريبية بهدف اكسابهم المهارات المتعلقة بتأسيس وإدارة المشاريع الريادية - تطوير شراكات من جهات التمويل والجهات الداعمة للمشاريع الريادية
إنهاء الخدمات	- يعد إنهاء الخدمات الإجراء الأخير لمعالجة الفائض في القوى العاملة - يتم إنهاء خدمات الموظفين مع توفير مستحقات وتعويضات نهاية الخدمة حسب السياسات واللوائح المعتمدة

*ملاحظة:



هذه الإجراءات مقترحة وقد تتطلب تشريعات ولوائح منظمة على مستوى القطاع الحكومي لتنفيذها

4-5-2- تكامل ممارسات الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة

كما تم الإشارة إليه خلال الدليل وخاصةً في الأقسام المتعلقة بتحليل ومعالجة الفجوات فإنه من الملاحظ الترابط الكبير بين تخطيط القوى العاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى، حيث يكون هذا الترابط على شكل علاقات تأثر وتأثير بين الممارسات والإجراءات المختلفة وتخطيط القوى العاملة مما يشكل تكامل في منظومة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، حيث يتكامل تخطيط القوى العاملة بشكل وثيق بالممارسات التالية:

- **التصميم التنظيمي**
بما تشمله من تصميم للهياكل التنظيمية والتصنيفات والأوصاف الوظيفية
- **استقطاب المواهب**
بما يتضمنه من البحث عن المرشحين لشغل الوظائف مروراً بإجراءات التوظيف والتعيين
- **إدارة المواهب**
والتي تشمل على إدارة الجدارات وتقييم أداء العاملين في الجهة إضافة لإدارة مساراتهم الوظيفية ومن ضمنها الترقيات والتنقلات
- **إدارة التعاقب الوظيفي**
من تحديد للوظائف الحرجة وتحديد المرشحين للوظائف ووضع خطط التعاقب الوظيفي لضمان جاهزية المرشحين مستقبلاً
- **التدريب والتطوير**
عبر تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعاملين في الجهة سواء الفنية أو السلوكية أو القيادية وتنفيذ البرامج التدريبية
- **إدارة الحقوق والمزايا**

والمتمثلة لتحديد مراتب الوظائف والتخطيط للحقوق والمزايا المباشرة والغير المباشرة والتي تنعكس بدورها على موازنات القوى العاملة



- يوضح هذا الشكل ممارسات الموارد البشرية ذات التكامل مع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
- يعد التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة الممارسة المركزية التي تؤثر وتتأثر بالممارسات الأخرى للموارد البشرية حيث إن معظم الممارسات تهدف إلى تلبية احتياجات القوى العاملة التي تحديدها بالتخطيط الجدول أدناه يشرح بشكل عام علاقات التأثير والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وممارسات وإجراءات الموارد البشرية الأخرى
- يوصى أن توائم الجهات بشكل مستمر بين ممارستها في إدارة الموارد البشرية وخطة القوى العاملة لتعزيز من الفعالية
- لمزيد من المعلومات حول ممارسات الموارد البشرية الأخرى يرجى الرجوع إلى الأدلة والسياسات واللوائح ذات الصلة

الشكل (22): التكامل بين ممارسات الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة

علاقات التأثير بتخطيط القوى العاملة	علاقات التأثير بتخطيط القوى العاملة	ممارسات إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - قد ينتج عن تخطيط القوى العاملة مراجعة للهيكل التنظيمي الإداري كالحاجة لدمج أو إلغاء أو التغيير من تصنيف بعض التقسيمات الإدارية - قد ينتج عن تخطيط القوى العاملة حاجة لدمج أو إلغاء بعض الوظائف وخاصةً عند اتباع طريقة تحليل عبء العمل - يتم تحديد احتياجات استقطاب المواهب و خطة التعيين وفق تحليل فجوات القوى العاملة - يمكن أن توفر خطة القوى العاملة تصور عن الجدارات والمهارات التي تحتاجها الجهة مستقبلاً ومدى الفجوات المتعلقة بالجدارات وسبل معالجتها 	<ul style="list-style-type: none"> - يعد الهيكل التنظيمي الإداري والوظيفي نقطة الأساس لتخطيط القوى العاملة - تشكل التصنيفات والأوصاف الوظيفية مدخل هام لتخطيط القوى العاملة - تشكل خطة التعيين المعتمدة مدخل هام في تحليل عرض القوى العاملة وخاصةً للسنة التي يتم بها إعداد الخطة - في حال توافر الإطار العام للجدارات فإنه يعد مدخل هام في تخطيط القوى العاملة لتحديد الجدارات المطلوبة في الجهة - تعد الإجراءات المتعلقة بالمسارات الوظيفية كالتنقلات والترقيات مدخلات أساسية لتحليل عرض القوى العاملة - إن تحديد الوظائف الحرجة وأوقات الإلتقان أو الجاهزية الخاصة بها من أهم العوامل المحددة لأولويات معالجة فجوات القوى العاملة - إن خطط التعاقب الوظيفي وما قد ينتج عنها من ترقيات مستقبلية تعد مدخل أساس في تحليل عرض القوى العاملة - إن برامج التدريب والتطوير المنفذة في الجهة تنعكس على مستوى الإلتقان والجدارات للقوى العاملة وبالتالي تنعكس على عرض الجدارات في الجهة 	<p>التصميم التنظيمي</p> <p>استقطاب المواهب</p> <p>إدارة المواهب</p> <p>إدارة التعاقب الوظيفي</p> <p>التدريب والتطوير</p>
<ul style="list-style-type: none"> - خطة القوى العاملة توفر صورة متكاملة حول عرض وطلب القوى العاملة والفجوات المستقبلية وبالتالي إتاحة المجال لتخطيط أدق وأكثر شمولية للتعاقب الوظيفي - لضمان نجاح الترقيات والتنقلات الحاصلة في الجهة نتيجة تخطيط القوى العاملة فإن التدريب والتطوير يعد عاملاً أساسياً في تهيئة الموظفين لسد الفجوات وتمكينهم من تنفيذ أدوارهم الوظيفية الجديدة بنجاح - تسهم البرامج التدريبية والتطويرية بتوفير طلب الجهة من الجدارات المستقبلية 	<ul style="list-style-type: none"> - تعد المراتب الوظيفية والسلالم والكوادر من المدخلات الهامة في عملية تخطيط القوى العاملة - تعد الحقوق والمزايا المقدمة للقوى العاملة أساس احتساب الموازنة 	<p>إدارة الحقوق والمزايا</p>

5-5-2- فرضيات تحليل فجوات القوى العاملة

ونظراً للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال سواء داخل الجهات أو خارجها ولمرونة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة مع المتغيرات فإنه يوصى بإعداد مجموعة من الفرضيات (السيناريوهات) حول تحليل فجوات القوى العاملة والإجراءات الخاصة بمعالجتها ومن ثم اختيار الفرضيات التي تراها الجهة الأكثر احتمالاً والأكثر ملائمة لها وللظروف التي قد تمر بها مستقبلاً، وفي جميع الأحوال على الجهة تقديم المبررات الداعمة لهذه الافتراضات.

الجدول التالي يقدم مجموعة من المتغيرات الرئيسية التي يمكن للجهة أن تبني افتراضاتها بناءً عليها والآثار المترتبة في حال تغييرها:

الآثار المتوقعة للتغير		المتغيرات
الانخفاض في المتغيرات	الارتفاع في المتغيرات	
<ul style="list-style-type: none"> زيادة فجوات فائض القوى العاملة في حال لم يتم النقل منها تقليل برامج التدريب والتطوير لا أثر على تكاليف الحقوق والمزايا لا زيادة على أعداد القوى العاملة في الجهة لا تأثير على توزيع المراتب للجهة 	<ul style="list-style-type: none"> التقليل من فجوات الفائض إن كان النقل منها احتمال أحداث شواغر إن لم يكن النقل من فائض زيادة برامج التدريب والتطوير لا أثر على تكاليف الحقوق والمزايا لا زيادة على أعداد القوى العاملة في الجهة لا تأثير على توزيع المراتب للجهة 	<p>النقل</p>
<ul style="list-style-type: none"> زيادة فجوات فائض القوى العاملة في حال لم يتم الترقية منها تقليل برامج التدريب والتطوير لا زيادة على أعداد القوى العاملة في الجهة التحول التدريجي إلى شكل هرمي طبيعي من حيث توزيع الموظفين على المراتب 	<ul style="list-style-type: none"> التقليل من فجوات الفائض إن كانت الترقيات منها احتمال أحداث شواغر إن لم تكن الترقيات من فائض زيادة برامج التدريب والتطوير زيادة على تكاليف الحقوق والمزايا لا زيادة على أعداد القوى العاملة في الجهة التحول التدريجي إلى شكل هرمي مقلوب من حيث توزيع الموظفين على المراتب 	<p>الترقية</p>

<ul style="list-style-type: none"> زيادة فجوات الفائض في الجهات الحكومية تقليل برامج التدريب والتطوير احتمال زيادة على أعداد القوى العاملة في الجهات الحكومية لا أثر على تكاليف الحقوق والمزايا تقليل الزيادة على أعداد القوى العاملة تقليل التكاليف المتعلقة بالتعيين تقليل زيادة تكاليف الحقوق والمزايا زيادة تكاليف الحقوق والمزايا على المدى البعيد زيادة أعداد القوى العاملة الدائمة في الجهة 	<ul style="list-style-type: none"> تقليل فجوات الفائض في الجهات الحكومية زيادة برامج التدريب والتطوير لا زيادة على أعداد القوى العاملة في الجهات الحكومية لا أثر على تكاليف الحقوق والمزايا زيادة على أعداد القوى العاملة زيادة التكاليف المتعلقة بالتعيين زيادة على تكاليف الحقوق والمزايا تقليل تكاليف الحقوق والمزايا على المدى البعيد تقليل زيادة أعداد القوى العاملة الدائمة في الجهة 	<ul style="list-style-type: none"> النقل بين الجهات الحكومية التعيين الخارجي التعاقد الخارجي دعم التعيين في القطاع الخاص التمكين من تأسيس مشاريع ريادية إنهاء الخدمات
<ul style="list-style-type: none"> زيادة احتياجات الجهة من القوى العاملة احتمال زيادة فجوات القوى العاملة 	<ul style="list-style-type: none"> تقليل احتياجات الجهة من القوى العاملة احتمال تقليل فجوات القوى العاملة 	
<ul style="list-style-type: none"> زيادة فجوات الفائض في القوى العاملة زيادة تكاليف الحقوق والمزايا على المدى البعيد 	<ul style="list-style-type: none"> تقليل فجوات الفائض في القوى العاملة تقليل تكاليف الحقوق والمزايا على المدى البعيد 	
<ul style="list-style-type: none"> زيادة فجوات الفائض في القوى العاملة زيادة تكاليف الحقوق والمزايا على المدى البعيد 	<ul style="list-style-type: none"> تقليل فجوات الفائض في القوى العاملة تقليل تكاليف الحقوق والمزايا على المدى البعيد 	

2-6 مراقبة تخطيط القوى العاملة

تعد متابعة ومراقبة تخطيط القوى العاملة عملية مستمرة وتهدف إلى تحديد مدى فعالية التخطيط واتخاذ أي إجراءات تصحيحية أو وقائية لضمان جودته وتحقيق النتائج المرجوة من الخطة، يعنى فريق الموارد البشرية أو الفريق المسؤول عن تخطيط القوى العاملة بإعداد وقياس مجموعة من المؤشرات ورفع التقارير الدورية لفريق القيادة في الجهة مع التوصيات لمعالجة أي انحرافات أو قصور متعلق بتخطيط القوى العاملة، في حين تكون مسؤولية اتخاذ الإجراءات التصحيحية مناهة بجهات متعددة كل حسب اختصاصه. وتم مراقبة تخطيط القوى العاملة عبر عملية مستمرة تتلخص بما يلي:

خطوات مراقبة تخطيط القوى العاملة



الشكل (23): خطوات مراقبة تخطيط القوى العاملة

ستتناول الأقسام اللاحقة هذه الخطوات الثلاث بمزيد من التفصيل، ومن الملاحظ تتابع هذه الخطوات واستمراريتها إذ إن وضع المؤشرات والمستهدفات يعد بداية المراقبة الفاعلة، وعملية قياس المؤشرات ورفع التقارير تعطي فريق القيادة في الجهة الرؤية الواضحة والمتكاملة عن فعالية التخطيط، ومن ثم اتخاذ أي إجراءات تصحيحية لمعالجة أو تجنب جوانب القصور أو الانحرافات المحتملة، وقد توفر الإجراءات التصحيحية مدخلات لتحديث المؤشرات وبالتالي ضمان اتساق العملية واستمراريتها.

2-6-1- مؤشرات فعالية تخطيط القوى العاملة

يعد تحديد مؤشرات فعالية تخطيط القوى العاملة الخطوة الأولى والأساسية للمراقبة، حيث يتم وضع هذه المؤشرات إما من قبل فريق الموارد البشرية، أو الفريق المعني بتخطيط القوى العاملة، وفي بعض الأحيان من قبل الفريق المسؤول عن إدارة الأداء المؤسسي، وفي جميع الأحوال يتم اعتماد هذه المؤشرات من قبل فريق القيادة في الجهة، وتنقسم مؤشرات الفعالية إلى ثلاث تصنيفات رئيسية وهي:

■ مؤشرات جاهزية المدخلات:

تعبر هذه المؤشرات عن تكامل المدخلات والبيانات الخاصة بكل خطوة من خطوات تخطيط القوى العاملة حيث إن توفر المدخلات وجودتها من أهم العوامل المحددة لمدى فعالية تخطيط القوى العاملة

■ مؤشرات إعداد وتحديث الخطة:

تعبر هذه المؤشرات عن اكتمال إعداد أو تحديث خطة القوى العاملة من قبل الجهات المسؤولة ضمن الأطر الزمنية المحدد مسبقاً كما مستوى المشاركة والتعاون في إعداد، ومراجعة، وإقرار الخطة

■ مؤشرات معالجة الفجوات:

تعبر هذه المؤشرات عن الإجراءات المتخذة لمعالجة فجوات القوى العاملة التي تم تحديدها ضمن الأولويات والأطر الزمنية المحددة مسبقاً ووفق المسؤوليات المحددة مسبقاً

الجدول التالي يوفر المزيد من التفاصيل حول أبرز مؤشرات فعالية تخطيط القوى العاملة حيث يمكن للجهات استخدامها مع ملاحظة أن مسؤولية وضع المستهدفات الخاصة بهذه المؤشرات ترجع للجهات.

معايير القياس	التوجهات المفضلة	وحدات القياس	أبرز المؤشرات	تصنيفات المؤشرات
عدد التحديثات المطلوبة خلال فترة تخطيط القوى العاملة	↓	عدد	جاهزية استراتيجية الجهة	مؤشرات جاهزية المدخلات
عدد العمليات الداخلية المؤهلة المطلوب للتخطيط	↓	عدد	جاهزية الهيكل التنظيمي	
عدد العمليات الداخلية الكلي المطلوب للتخطيط	↑	نسبة	جاهزية العمليات الداخلية	
حجم البيانات المتوفرة والمطلوبة للتخطيط	↑	نسبة	جاهزية بيانات مؤشرات الأداء	
	↑	نسبة	جاهزية بيانات الموظفين	مؤشرات إعداد وتحديث الخطة
	↓	نسبة	جاهزية بيانات حركات الموظفين	
	↓	نسبة	إنجاز تحليل التوجه الاستراتيجي	
	↓	نسبة	إنجاز تحليل عرض القوى العاملة	
(المدة الفعلية للإنجاز - المدة المتوقعة للإنجاز) ÷ المدة المتوقعة للإنجاز	↓	نسبة	إنجاز تحليل طلب القوى العاملة	مؤشرات معالجة الفجوات
	↑	نسبة	إنجاز تحليل فجوات القوى العاملة	
عدد إجراءات المعالجة الداخلية ÷ عدد إجراءات المعالجة الكلية	↓	نسبة	نسبة إجراءات المعالجة الداخلية	
عدد إجراءات المعالجة الخارجية ÷ عدد إجراءات المعالجة الكلية	↑	نسبة	نسبة إجراءات المعالجة الخارجية	
عدد الفجوات المفتوحة ÷ عدد الفجوات الكلية	↓	نسبة	نسبة الفجوات المفتوحة	مؤشرات معالجة الفجوات
عدد الفجوات المغلقة ÷ عدد الفجوات الكلية	↓	نسبة	نسبة الفجوات المغلقة	

2-6-2- تقارير فعالية تخطيط القوى العاملة

إن عملية رفع تقارير حول فعالية تخطيط القوى العاملة تعتمد بالمقام الأول على نتائج المؤشرات والمستهدفات التي تم إعدادها مستقبلاً وتتسم هذه التقارير بإيجازها لكي تقدم تصور عام للقيادة حول التقدم المحرز في تخطيط القوى العاملة ومدى فعاليتها، ويجب أن تشمل التقارير على المحتويات التالية:

- نتائج المؤشرات
- مستهدفات المؤشرات
- الانحرافات مقارنة بالمستهدفات
- توصيات بالإجراءات التصحيحية
- الجهة المسؤولة عن تنفيذ الإجراءات التصحيحية

ومن الجدير ذكره أن المؤشرات تتفاوت في وقت قياسها نظراً لارتباط بعضها بتنفيذ خطوات معينة في إطار تخطيط القوى العاملة كما هو موضح في الجدول التالي:

أوقات القياس	تصنيفات المؤشرات
خلال فترة جمع الوثائق والبيانات الخاصة بتخطيط القوى العاملة	مؤشرات جاهزية المدخلات
خلال تنفيذ كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي	مؤشرات إعداد وتحديث الخطة
بعد الانتهاء من تحليل الفجوات لمؤشرات نسب إجراءات المعالجة الداخلية والخارجية	مؤشرات معالجة الفجوات
بشكل مستمر خلال السنة لمؤشرات نسب الفجوات المفتوحة والمغلقة	

وأثناء إعداد تقارير فعالية تخطيط القوى العاملة يوصى بمراعاة ما يلي:

- دورية إعداد التقارير الخاصة بفعالية تخطيط القوى العاملة وفق احتياجات الجهة، ولكن يوصى أن تكون بشكل ربع سنوي على أقل تقدير
- التنسيق المستمر داخلياً مع التقسيمات الإدارية أو المسؤولين ضمن إدارة البشرية وخاصة فيما يتعلق بمؤشرات معالجة الفجوات والإجراءات التصحيحية حيث إن إغلاق الفجوات ومعالجتها يتم عادةً عبر ممارسات الموارد البشرية كالصميم التنظيمي، استقطاب المواهب، إدارة المواهب، التعاقد الوظيفي، التطوير والتدريب وغيرها

2-6-3- الإجراءات التصحيحية لتخطيط القوى العاملة

نتيجةً لنتائج المؤشرات وفي حالات وجود أي انحرافات عن النتائج المستهدفة يجب على الجهة تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة واتخاذها لتعزيز من فعالية تخطيط القوى العاملة، ان مسؤولية وضع وتنفيذ الإجراءات التصحيحية هي مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية أو الفريق المعني بتخطيط القوى العاملة، والتقسيمات الإدارية ذات العلاقة، وتحت اشراف وتوجيهات قيادة الجهة.

وبشكل عام تمر الإجراءات التصحيحية بمجموعة من الخطوات بدءاً من تحديد الانحراف في المؤشرات وحتى التنفيذ كما هو مبين في الشكل التالي:



ونظراً للارتباط المباشر للإجراءات التصحيحية بنتائج المؤشرات تم اقتراح مجموعة عامة من الإجراءات كما هو مبين في الجدول التالي التي يمكن للجهات الاختيار منها واتخاذها في حالات حصول أي انحرافات، مع التأكيد أن الإجراءات التصحيحية يجب أن تحتوي المزيد من التفاصيل وأن تستند إلى تحليل الأسباب الجذرية والتي تختلف حسب الجهة والحالة.

مقترحات الإجراءات التصحيحية	أبرز المؤشرات	تصنيفات المؤشرات
<ul style="list-style-type: none"> التنسيق المبكر مع التقسيم الإداري أو الفريق المسؤول عن الاستراتيجية لضمان جاهزيتها تحديد المدخلات المطلوبة من استراتيجية الجهة وتجنب العموميات مشاركة الفريق المعني بتخطيط القوى العاملة باجتماعات التخطيط الاستراتيجي في حال عدم وجود نسخة موثقة من الاستراتيجية المحدثة التواصل مع فريق القيادة للحصول على التوجهات الاستراتيجية المؤثرة في احتياجات القوى العاملة التنسيق المبكر مع الجهات المسؤولة عن إعداد وتحديث الهياكل التنظيمية لضمان جاهزيتها مشاركة الفريق المعني بتخطيط القوى العاملة باجتماعات إعداد ومراجعة الهياكل التنظيمية ضمان عكس أي تغييرات على الهياكل التنظيمية بشكل فوري على النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية التنسيق المبكر مع التقسيم الإداري أو الفريق المسؤول عن توثيق العمليات الداخلية لضمان جاهزيتها في حال عدم اكتمال العمليات الداخلية الاجتماع مع ممثلين من التقسيمات الإدارية لجمع البيانات المتعلقة بها توفير نظام الكتروني مؤسس لإدارة إجراءات العمل وترسيخ مبادئ إدارة المعرفة المؤسسية حصر المؤشرات اللازمة للتخطيط والتي لا تتوفر بياناتها ضمن الجهة تقدير البيانات التاريخية للمؤشرات بالتعاون مع ممثلين من التقسيمات الإدارية المعنية التنبؤ بالبيانات المستقبلية للمؤشرات باستخدام نماذج تنبؤ كمية ونوعية تطوير آلية لجمع وحفظ بيانات هذه المؤشرات مستقبلاً تحديث نظام إدارة الأداء المؤسسي ليشمل هذه المؤشرات ويعمل على جمع بياناتها مستقبلاً العمل على جمع بيانات الموظفين غير المتوفرة والضرورة لتخطيط القوى العاملة بطرق متعددة سواء من سجلات الموظفين أو بالتواصل معهم مباشرة الحرص المستمر على جودة بيانات الموظفين والعمل على جمعها وتحديثها بشكل مستمر عبر تطبيق أطر حوكمة وإدارة جودة البيانات العمل على جمع بيانات الحركات غير المتوفرة والضرورة لتخطيط القوى العاملة بطرق متعددة سواء من سجلات الموظفين أو مصادر أخرى الحرص المستمر على جودة بيانات حركات الموظفين والعمل على جمعها وتحديثها بشكل مستمر عبر تطبيق أطر حوكمة وإدارة جودة البيانات 	<ul style="list-style-type: none"> جاهزية استراتيجية الجهة جاهزية الهيكل التنظيمي جاهزية العمليات الداخلية جاهزية بيانات مؤشرات الأداء جاهزية بيانات الموظفين جاهزية بيانات حركات الموظفين إنجاز تحليل التوجه الاستراتيجي إنجاز تحليل عرض القوى العاملة إنجاز تحليل طلب القوى العاملة إنجاز تحليل فجوات القوى العاملة نسبة إجراءات المعالجة الداخلية نسبة إجراءات المعالجة الخارجية نسبة الفجوات المفتوحة نسبة الفجوات المغلقة 	<ul style="list-style-type: none"> مؤشرات جاهزية المدخلات مؤشرات إعداد وتحديث الخطة مؤشرات معالجة الفجوات
<ul style="list-style-type: none"> التنسيق المبكر من التقسيم الإداري أو الجهات الداخلية المسؤولة عن إنجاز كل مرحلة من مراحل التخطيط تحديد تاريخ الإنجاز المتوقع بشكل مسبق والحصول على التزام من الجهات المعنية بالتخطيط عقد ورش عمل وعروض تقديمية للجهات المشمولة في مراحل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة لضمان وضوح التوقعات وتوفير المهارات المطلوبة للمشاركة في التخطيط اختيار ممثلي التقسيمات الإدارية بعناية التواصل المستمر وتتبع سير الإنجاز والتعامل مع أي تأخيرات محتملة بشكل استباقي استخدام التقنيات وأتمتة المراحل كيفما أمكن لتوفير الوقت والمجهود الحرص على توفر جميع الموارد والمدخلات اللازمة لتنفيذ كل مرحلة من المراحل في الوقت والجودة المرجوة اتباع أولويات معالجة الفجوات المنصوص عليها بالدليل كيفما أمكن اللجوء إلى إجراءات معالجة الفجوات خارجياً كحل أخير وفي حال عدم إمكانية إغلاقها بشكل داخلي تفعيل ممارسات إدارة المواهب والتعاقب الوظيفي الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين كي يتمكنوا من إغلاق الفجوات داخلياً موائمة خطط وممارسات الموارد البشرية الأخرى وأولويات وإجراءات معالجة الفجوات التنسيق المستمر بين التقسيمات الإدارية والمسؤولين ضمن الموارد البشرية لتتبع التقدم المحرز في معالجة الفجوات بناء شراكة بين الموارد البشرية والتقسيمات الإدارية الأخرى والتعاون في إغلاق الفجوات تفعيل ممارسات إدارة أداء الموارد البشرية عبر وضع مؤشرات لجمع ممارساتها والعمل على متابعتها ومعالجة أي انحرافات بشكل استباقي 	<ul style="list-style-type: none"> إنجاز تحليل التوجه الاستراتيجي إنجاز تحليل عرض القوى العاملة إنجاز تحليل طلب القوى العاملة إنجاز تحليل فجوات القوى العاملة نسبة إجراءات المعالجة الداخلية نسبة إجراءات المعالجة الخارجية نسبة الفجوات المفتوحة نسبة الفجوات المغلقة 	<ul style="list-style-type: none"> مؤشرات إعداد وتحديث الخطة مؤشرات معالجة الفجوات



نهاية الدليل

لمزيد من المعلومات، الرجاء التواصل مع

email@hrsd.gov.sa

+966 53 123 1234

www.hrsd.gov.sa