



# التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

## الدليل الاسترشادي لمشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

الصفحة	الموضوع
3	قائمة التعريفات
7	الوحدة الأولى: مبادرة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في المملكة
16	الوحدة الثانية: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
31	الوحدة الثالثة: النهج التنازلي للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
61	الوحدة الرابعة: النهج التصاعدي للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
189	الوحدة الخامسة: التحليل واعداد التقارير



المصطلح	التعريف
الجهة الحكومية	منظمة حكومية بما في ذلك المنظمات الوزارية وغير الوزارية على حد سواء ولها مهام ومسؤوليات موثقة لتسهيل وتحقيق أنشطة تجارية محددة وتتشكل من وحدات ذات تنظيم مركزي أو إقليمي ، وتطويري واداري
الجهة الحكومية غير الوزارية	منظمة حكومية غير وزارية ولها مهام ومسؤوليات موثقة لتسهيل وتحقيق أنشطة تجارية محددة (كالهيئات والصناديق ...)
الموظف	شخص يعمل لدى جهة (وزارية وغير وزارية) في القطاع العام يقدم خدمات للمواطنين والمقيمين في المملكة العربية السعودية مقابل أجر يدفعه القطاع العام، ويؤدي تلك المهام على أساس العمل بدوام جزئي أو تعاقدى أو بدوام كامل ويتضمن ذلك: 1- موظف الخدمة المدنية 2- موظف الجهات الحكومية غير الوزارية 3- المتعاقدون 4- بند المستخدمين 5- بند الأجور 6- الشركات المشغلة 7- بند الكفاءات المتميزة 8- بند المشاريع الخاصة 9- أي علاقة تعاقدية أخرى
التصنيف المهني السعودي	تقييم المهام والمسؤوليات ومدى التعقيد ومستوى الراتب المخصص لدور وظيفي ما (منصب وظيفي) من أجل تحديد المسمى الوظيفي الأكثر ملاءمة لمواصفات الوظيفة ومعاييرها.

المصطلح	التعريف
الدور الوظيفي	غرض من وجود الوظيفة أو المنصب وظيفي
عوائل الوظيفية	مجموعة من المناصب والمسميات الوظيفية التي تتضمن العمل في نفس المهنة الوظيفية ولها تأثير ومعرفة ومهارات وقدرات (كفاءات) وفرص ترقية بمرور الوقت ومتطلبات أساسية ذات صلة.
الأهداف الاستراتيجية	سلسلة من الأهداف التي تعتبر حاسمة لتحقيق استراتيجية تنظيمية ضمن إطار زمني محدد
تحليل الطلب	التنبؤ بتكوين القوى العاملة المستقبلية للجهة اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية.
تحليل العرض	تحليل الوضع الراهن للقوى العاملة في الجهة من حيث عدد الموظفين والمهارات والتركيب السكانية ومدى توقع تغييرها بمرور الوقت بسبب التناقص في العدد (الاستقالة والتقاعد والنقل والإنهاء).
الفجوة بين العرض والطلب	الفرق بين تحليل الطلب المستقبلي على القوى العاملة وتحليل العرض الحالي من القوى العاملة، ويساعد على تحديد الفائض والنقص في المهارات.
الفائض	يحدث الفائض عندما يتجاوز العرض الداخلي للقوى العاملة طلب المنظمة للموظفين لإجراء عملياتها. يُعرف أيضًا باسم فائض المهارات
مؤشرات الطلب	تستخدم المؤشرات (مثل العوامل الديموغرافية والبيئية والاجتماعية والسياسية والسوقية والتوسع) لتحديد القوى العاملة المطلوبة من أجل تلبية احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية

المصطلح	التعريف
الحجم الأمثل لقوى العاملة	عملية إعادة هيكلة المؤسسة من خلال تقليل قوتها العاملة أو إعادة تنظيم هيكل القوى العاملة لديها بحيث تكون أكثر كفاءة في تحقيق أهدافها والحفاظ على العدد الصحيح من القوى العاملة
التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة	مواءمة استراتيجيات ومبادرات القوى العاملة مع الاستراتيجية التنظيمية والتركيز على مبادرات القوى العاملة التي تلبى الاحتياجات التنظيمية الاستراتيجية وتحقق عائداً على الاستثمار ومراعاة التوجّهات المستقبلية للقوى العاملة.
النهج التنازلي	نهج مشتق من استراتيجية الجهة ومقارناتها المعيارية لتقدير القوى العاملة المطلوبة مستقبلاً استناداً إلى توجّهات التناقص وتوقعات نمو الجهة وأنشطتها.
النهج التصاعدي	نهج مشتق من الاحتياجات المتعلقة بالإدارات والوحدات في الجهة لتقدير القوى العاملة المطلوبة مستقبلاً استناداً إلى قياس عبء العمل الحالي والخطط التشغيلية للإدارات.
المؤشرات الاستراتيجية	العوامل الرئيسية التي تؤثر وتدعم الأسلوب المتبع لدى الجهة في تحديد أهدافها وتحقيقها، ويمكن أن تشمل الدوافع الاستراتيجية الأشخاص وظروف السوق الخارجية والربحية والإنتاجية، وغيرها.
مؤشرات عبء العمل	مجموعة من الافتراضات والعوامل العامة المُحدّدة التي تُنشئ عبء العمل وتُستخدم كمُدخلات في عملية تقدير القوى العاملة، وتُعدّ هذه المحركات قابلة للتعديل اعتماداً على التغييرات التي تطرأ على المتطلبات التشغيلية للجهة.

المصطلح	التعريف
الوكالة	مستوى تنظيمي لجهة حكومية تتبع لنائب الوزير مباشرة وعادة ما يرأسها وكيل
الإدارة العامة	مستوى تنظيمي لجهة حكومية تتبع لوكالة مباشرة وعادة ما يرأسها مدير عام او مدير تنفيذي أو مدير
الإدارة	مستوى تنظيمي لجهة حكومية تتبع لإدارة عامة أو وكالة مباشرة وعادة ما يرأسها مدير ادارة
القسم	مستوى تنظيمي لجهة حكومية تتبع لإدارة مباشرة وعادة ما يرأسها رئيس قسم
الوحدة	مستوى تنظيمي لجهة حكومية تتبع لقسم مباشرة وعادة ما يرأسها مشرف وحدة
الجهة	يُستخدم مصطلح "الجهة" للإشارة إلى جهات القطاع العام في المملكة العربية السعودية والتي تشمل جميع الجهات الوزارية وغير الوزارية داخل المملكة.
رئيس الجهة	رئيس هيئة تتبع القطاع العام في المملكة العربية السعودية (وزارية أو غير وزارية) يجري تعيينه بموجب مرسوم ملكي (يتضمن على سبيل المثال لا الحصر المسمى الوظيفي للوزير والرئيس التنفيذي والمحافظ والرئيس، حيث تشير المسميات الوظيفية إلى المسمى الوظيفي الرسمي لكل جهة معنية).
القطاع	مستوى تنظيمي للجهة تابعة للقطاع العام يتبع الوزير مباشرةً وعادةً ما يرأسه نائب الوزير.
الرؤية	بيان يصف ما ترغب الجهة في تحقيقه على المدى الطويل ضمن إطار زمني يتراوح من خمس إلى عشر سنوات على نحو عام.



المصطلح	التعريف
الرسالة	بيان يوضح سبب وجود جهة ما أو الغاية من إنشائها وأهدافها العامة ونوع المنتجات أو الخدمات التي تقدّمها وعملائها الأساسيين أو سوقها ومنطقة عملها الجغرافية.
القطاع الحكومي	(ويسمى أيضًا القطاع العام) هو جزء من الاقتصاد يتألف من كل من الخدمات العامة والجهات العامة ، أي تحت ملكية القطاع العام أو سيطرته
تحليل عبء العمل	الطريقة المستخدمة لتحديد الوقت والجهد والموارد التي تحتاجها الجهة في إطار تحديد احتياجات القوى العاملة الفعلية من حيث الجودة والكمية
الكفاءة	القدرة على أداء المهام على نحو جيد دون إهدار الوقت أو المال أو الموارد الأخرى لتحقيق النتيجة المرجوة
الفعالية	القدرة على تحقيق النتيجة أو المخرجات المرجوة بنجاح
النسبة	مقارنة بين رقمين تشير إلى عدد المرات التي يحتوي فيها رقم على رقم آخر. على سبيل المثال ، تقسم نسبة الموارد البشرية إلى الموظفين إجمالي عدد الموظفين في الموارد البشرية على إجمالي عدد الموظفين
النسب الذهبية	نسب الموارد البشرية المعيارية بشكل داخلي (على سبيل المثال ، نسبة الموارد البشرية إلى الموظفين ، الإيرادات لكل موظف) مأخوذة كمرجع لنمذجة القوى العاملة. يمكن مقارنتها بالمعايير الدولية حيث تتوفر البيانات

المصطلح	التعريف
الخطة السنوية للقوى العاملة	متطلبات الموظفين العاملين بدوام كامل لدى القطاع العام للسنة المقبلة، والمطلوبة لتنفيذ أولويات الأعمال ومبادراتها السنوية، كما تُفصل استراتيجيات القوى العاملة المقرر اتباعها لتلبية متطلبات القوى العاملة.
الخطة المتجددة لمدة ثلاث سنوات	خطة القوى العاملة للثلاث سنوات المقبلة التي تُوفّر وضوحًا للاحتياجات المتوقعة من القوى العاملة خلال السنوات الثلاثة المقبلة والتي من شأنها تمكين الجهات من تنفيذ استراتيجيتها طويلة الأجل.
سيناريو الفجوة	سيناريو ينشأ على أنه مزيج من تحديد أولويات الفجوة ونتائج الفجوة
خطة القوى العاملة المُخصّصة	خطط القوى العاملة التي جرى تصميمها على مدار العام بسبب طلب قائم على الاحتياجات، مثل: التغيير في الهيكل التنظيمي أو التحوّل التقني أو المتطلبات التنظيمية أو أي عوامل تنظيمية أخرى.
تصنيف البيانات	تجميع البيانات في مستويات بناءً على تقييم التأثير المتعلق بالكشف غير المصرح به عن البيانات أو محتواها
اتفاقية مشاركة البيانات	اتفاقية رسمية موقعة بين الجهة وطرف آخر للموافقة على مشاركة البيانات وفقًا لشروط وأحكام معينة تتوافق مع مبادئ مشاركة البيانات
الأدوار التنظيمية	أدوار القطاع العام التي تغطي الواجبات والمسؤوليات لوضع وصيانة والإشراف على تنفيذ السياسات والعمليات والمبادئ التوجيهية داخل القطاع الأساسي للوزارات. يغطي تعريف الدور هذا الأدوار مع السلطة التنظيمية بالإضافة إلى الأدوار التي تساهم في العمل التنظيمي



المصطلح	التعريف
الأدوار التشغيلية	أدوار القطاع العام في المملكة العربية السعودية التي يتم نقلها إلى الجهات التي ستصبح شركات بناء على طبيعة وظيفتها وواجباتها ومسؤولياتها بغرض أداء الخدمة أو التشغيل العام المطلوب ؛ أو إنتاج خدمات مدرة للدخل داخل شركة من القطاع الخاص تدعم الأهداف الاستراتيجية والوظيفية للوزارة وتتماشى معها ؛ أو إمكانية الاستعانة بمصادر خارجية من قبل أطراف ثالثة كجزء من عملية الشراء (وهذا يشمل عقود القوى العاملة وعقود الخدمة وما إلى ذلك)
أدوار تتطلبها الحكومة	أدوار القطاع العام التي تكون طبيعتها وواجباتها ومسؤولياتها ذات طبيعة حساسة أو سرية ، مثل التفاعل مع المعلومات أو الخدمات أو العمليات السرية والتي قد تولد مخاطر إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب
الأدوار الإدارية	أدوار القطاع العام في المملكة العربية السعودية والتي تركز على تنفيذ الأنشطة الإدارية التي تدعم تحقيق أهداف الإدارة
الأدوار الهيكلية	أدوار القطاع العام في المملكة العربية السعودية المطلوبة للوفاء بمتطلبات الهيكل التنظيمي لكيانات القطاع العام في المملكة العربية السعودية مثل الأدوار الإدارية وأدوار السكرتارية
تحليل الشواغر	فهم عدد الوظائف الشاغرة المتاحة في الجهات من العام السابق وعدد السنوات منذ بداية تكوين الشاغر
التحليل الديموغرافي	فهم توزيع الموظفين عبر الجنس والجنسية

المصطلح	التعريف
التحليل الهرمي	فهم توزيع الموظفين على مختلف المستويات الوظيفية مثل المساهمين الفرديين ، والإدارة الوسطى ، والإدارة العليا وما إلى ذلك
تحليل الأدوار	فهم توزيع الموظفين على 3 أدوار وظيفية وفقاً لإطار تصنيف الوظائف في المملكة العربية السعودية ، أي الأدوار التشغيلية والأدوار الإدارية والأدوار التنظيمية
تحليل سنوات الخدمة	فهم توزيع الموظفين عبر فترات مختلفة داخل الجهات مثل أقل من سنة واحدة ، 1-5 سنوات ، 5-10 سنوات ، 10-15 سنة ، 15+ سنة وما إلى ذلك
تحليل الاستقالات أو ترك العمل	فهم التغييرات في متطلبات القوى العاملة بناءً على التقدم المحرز في تحليل الطلب وتحديد العدد المتوقع الذي سيفادر العمل العام المقبل بناءً على المعدل المحسوب لآخر 3 سنوات
تحليل المؤهلات	فهم توزيع الموظفين عبر مستويات التعليم مثل المرحلة الجامعية والدبلوم والدراسات العليا وما إلى ذلك

A hand in a white shirt is holding a chess piece, likely a king, over a chessboard. The background is a blurred chessboard with various pieces. The image has a blue tint.

**الوحدة الأولى:**

**مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في القطاع العام**

# مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في القطاع العام: مقدمة

أطلقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية مبادرة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في يناير 2022 بهدف تعزيز فعالية القطاع العام بالمملكة من خلال تشكيل القوى العاملة في القطاع العام بصورة استراتيجية تتماشى مع الممارسات الدولية الرائدة.

يهدف المشروع الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

1. رفع كفاءة الإنفاق الحكومي
2. اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة
3. تطبيق منهجية موحدة لتخطيط القوى العاملة
4. رفع قدرات فرق عمل الجهات المعنية بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
5. تحديد الوظائف والمهارات المستقبلية بكفاءة وفعالية

# مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في القطاع العام: مقدمة

كما هدف المشروع الى تحقيق الأهداف التشغيلية التالية :

1. تحديد الحجم المناسب للقوى العاملة بأكملها لتمكين الترشيح وتوفير الوضوح بشأن ميزانية القوى العاملة على مدى فترة زمنية تتراوح بين 3-5 سنوات.
2. تصميم نموذج حوكمة عملية تخطيط القوى العاملة وتنفيذه من منظور مختص الموارد البشرية في القطاع العام السعودي.
3. تحليل القوى العاملة من خلال نهج تنازلي (المقارنات المعيارية والاستراتيجية والرؤية) ونهج تصاعدي (عبء العمل ونماذج القوى العاملة) بناءً على أطر عمل محدّدة بوضوح.
4. الاستفادة من الأدوات وقواعد البيانات القائمة على التقنيات لتمكين قرارات القوى العاملة القائمة على البيانات.



# مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في القطاع العام: مقدمة

سيؤدي إضفاء الطابع المؤسسي على عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة إلى تمكين القطاع العام من تحسين هيكله التنظيمي، وبالتالي تعزيز أدائه، كما وستساعد عملية تخطيط القوى العاملة الجهات على تحديد الحجم المناسب لقدراتها الاستيعابية الحالية ومواءمة الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة مع الأولويات والمبادرات السنوية.



# مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في القطاع العام: مقدمة

يهدف تطبيق المشروع في القطاع العام الى تحقيق المنافع التالية:

## 1. مواءمة القوى العاملة

- دعم مواءمة الاحتياجات من القوى العاملة مع استراتيجية القطاع العام والمهام الاستراتيجية للجهة والأولويات السنوية.
- مواءمة الاحتياجات من القوى العاملة مع الأولويات الاستراتيجية لكل جهة على حدة.
- سد الفجوة المتعلقة بالقوى العاملة القائمة بين مهامه الاستراتيجية والأولويات والمبادرات السنوية

# مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في القطاع العام: مقدمة

يهدف تطبيق المشروع في القطاع العام الى تحقيق المنافع التالية:

## 2. تحليل الطلب على عبء العمل وتلبيته بدقة

- تحديد الحجم المناسب لقدرات القوى العاملة لديها، مما يضمن أن حجم القوى العاملة مثالي لتلبية الطلب على عبء العمل.
- التنبؤ بالطلب على القوى العاملة ووضع توقعات دقيقة في ما يخص الاحتياجات من القوى العاملة المطلوبة.
- استخدام تأثير التقنيات والتحول الرقمي على العمليات.

# مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في القطاع العام: مقدمة

يهدف تطبيق المشروع في القطاع العام الى تحقيق المنافع التالية:

## 3. تعزيز قدرة القوى العاملة

- تمكين عملية تصميم قوى عاملة فعّالة، حيث تعمل على إعداد الجهات وتمكينها من تلبية متطلباتها التشغيلية ودفع المبادرات المخطّط لها.
- تعزيز قدرة القوى العاملة في القطاع العام بأكمله خلال أي وقت محدّد، وبالتالي ستضمن وجود قوى عاملة تتسم بالمرونة والفعالية.
- تحسين تكلفة القوى العاملة وتحقيق التوازن بين الاحتياجات من القوى العاملة الفائزة والعجز في مختلف الجهات.

# مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في القطاع العام: مقدمة

يهدف تطبيق المشروع في القطاع العام الى تحقيق المنافع التالية:

## 4. وضوح العرض من القوى العاملة على نحو دائم

- مراجعة مسار العرض في القطاع العام بفعالية واتخاذ الإجراءات اللازمة للتخطيط المستمر للاحتياجات من القوى العاملة المستقبلية.
- التحليل الفعّال لعرض القوى العاملة الحالية مقابل احتياجات القوى العاملة ووضع خطط تنفيذ مُستهدفة لسد فجوات القوى العاملة.

# مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في القطاع العام: التحديات الحالية



يأتي تطبيق المشروع الى مواجهة والتغلب على التحديات الحالية التالية:

- تعدد الممارسات المطبقة في مجال تخطيط القوى العاملة
- عدم وجود منهجية موحدة لتخطيط القوى العاملة
- الحاجة إلى رفع قدرات الموظفين المعنيين بتخطيط القوى العاملة
- عدم الاستناد على آلية تحليل دقيقة وممنهجة لمراجعة واعتماد خطط القوى العاملة وتطبيق مخرجاتها
- غياب مصدر موحد محدّث ودقيق للبيانات يدعم اتخاذ القرارات المرتبطة بالقوى العاملة

A hand holding a chess piece over a chessboard. The image is overlaid with a blue tint. The text is in Arabic, reading 'الوحدة الثانية: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة' (Unit 2: Strategic Planning for the Workforce).

الوحدة الثانية:

التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة



# التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: مقدمة

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة عملية مستمرة لتحديد احتياجات القطاع العام من القوى العاملة بناءً على الاستراتيجية المتغيرة وأهداف الجهات، ومع إدراج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ضمن عمليات الموارد البشرية، ستكون الجهات قادرة على الحفاظ على الحجم المناسب للقوى العاملة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما يمثل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة عملية التحليل والتنبؤ والتخطيط للعرض والطلب على القوى العاملة من حيث الحجم والكفاءات من أجل تقييم الفجوات وتحديد تدخلات إدارة المواهب المُستهدفة اللازمة للتعامل مع هذه الفجوات.

يتمثل الهدف الأساسي من التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في ضمان توفر الحجم والمهارات المناسبة من الموظفين العاملين بدوام كامل وتوزيع الأدوار.

# التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: المفهوم

هنالك العديد من التعاريف التي يمكن ان توضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، من أهمها:

- تحليل القوى العاملة الحالية، والتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية وتحديد مدى توافرها، واتخاذ الخطوات التي تضمن توفر القوى العاملة بشكل مستمر.
- تطوير استراتيجيات لمطابقة العرض من القوى العاملة مع توفر الوظائف على المستوى التنظيمي أو الوطني.
- التأكد من توفر الموارد البشرية المناسبة في الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. تستخدم لتحقيق التوازن بين المتطلبات المستقبلية لجميع مستويات الموظفين مع توفر هؤلاء الموظفين.
- تطوير استراتيجيات لمطابقة العرض من الموارد البشرية مع توافر الوظائف على المستوى التنظيمي أو الإقليمي أو الوطني.

# التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: يجب عن الأسئلة التالية

- ما هو عدد الموظفين الذين ستحتاجهم الجهة في المستقبل؟
- ما هي المواصفات المطلوبة من هؤلاء الموظفين؟
- هل سنحصل عليهم من داخل أو خارج الجهة؟
- ما هي الخصائص الديموغرافية للقوى العاملة المستقبلية؟
- هل هم بحاجة إلى برامج تدريبية؟ وما هي الجدارات والمتطلبات لتحقيق النجاح المستقبلي؟
- ما هي القطاعات الأكثر تأثراً نتيجة تغير متطلبات ومواصفات القوى العاملة؟

# التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: الأهداف

يُطبَّق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة داخل القطاع العام بهدف تحقيق الأهداف التالية:

1. إعداد سياق عام طويل الأجل لعملية اتخاذ القرارات قصيرة الأجل المتعلقة بالقوى العاملة، والسير على خطة تتغير مع تغيّر استراتيجيات العمل
2. توقُّع الاحتياجات المستقبلية للجهات وتحديد خطة القوى العاملة طويلة الأجل لتلبية تلك الاحتياجات
3. التغلّب على النقص الحاد في المواهب أو العرض الزائد في بعض أنواع الوظائف
4. تحديد شكل القوى العاملة المطلوبة بناءً على المخاطر الحالية والمحتملة
5. الاستجابة أو الاستعداد لمشكلات القوى العاملة الشائعة (مثل: القوى العاملة المتقدمة في السن وفجوة المهارات الفنية وارتفاع تكلفة المهارات النادرة وتغيير المسارات المهنية والتوقعات)
6. ربط المواهب بالاستراتيجية

# التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: الفوائد

يحقق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة داخل القطاع الفوائد التالية:

- تحديد مستوى كفاءة وتضخم Overmanning وعجز Understaffing الموارد البشرية
- استقطاب الموظفين في الوقت المناسب
- إعداد التعاقب الوظيفي بشكل مخطط وفعال
- التنبؤ بالتغيرات البيئية بشكل مسبق والإعداد لها
- ضمان استمرارية الاعمال وتحقيق الإنتاجية
- التطوير المستمر لكفاءات الموظفين
- تخفيض تكاليف الموظفين
- عكس نتائج التخطيط على أنشطة الموارد البشرية ذات العلاقة

# التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: المنهجية

تهدف منهجية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة إلى مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية والجهات لضمان توفير الموظفين المناسبين لأداء الأعمال المناسبة من أجل المساعدة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

**سيتم من خلال المنهجية تحقيق ما يلي:**

- إعداد الحلول لسد الفجوات الكبيرة بين القوى العاملة الحالية والمُستهدفة من أجل تمكين الجهات من تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل
- جمع المُدخلات من الوثائق التي تخص الجهة، وكذلك الرؤى من أصحاب المصلحة والخبراء، فضلاً عن جمع بيانات القوى العاملة، ثم استخدام هذه المُدخلات لتقييم القوى العاملة وخطة العمل بدقة
- بمجرد الانتهاء من أنشطة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، سَتُستخدم النتائج كمدخل لعملية تخطيط القوى العاملة الدورية في الجهات، حيث يتيح التخطيط الدقيق للقوى العاملة تلبية الطلب الداخلي والخارجي



# التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: المنهجية



تتضمن منهجية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ثلاث مكوّنات رئيسية تتمثل في النهج التنازلي والنهج التصاعدي والتحليل واعداد التقارير. وتتمثل مخرجاتها في خطة القوى العاملة وخطة العمل.

- وهو التنبؤ بحجم القوى العاملة المطلوب لتحقيق الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للجهة
- يساعد في دمج البيانات الداخلية والخارجية مع الاحتياجات من القوى العاملة الاستراتيجية ومحركاتها من أجل تقدير الحجم المناسب لكل وحدة تنظيمية داخل كل جهة
- يركز على تحليل البيانات والاتجاهات التاريخية للجهة
- يركز بشكل رئيسي على بناء مقارنات معيارية داخلية وخارجية
- ينطلق من منظور عام بناء على مستهدفات الأولويات الاستراتيجية



# التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: المنهجية



تتضمن منهجية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ثلاثة مكونات رئيسية تتمثل في النهج التنازلي والنهج التصاعدي والتحليل واعداد التقارير. وتتمثل مخرجاتها في خطة القوى العاملة وخطة العمل.

- وهو تحديد الاحتياجات من القوى العاملة بناء على قياس عبء العمل لكل وظيفة
- يساعد في تحليل متطلبات عبء العمل لكل وظيفة فريدة من أجل تقدير الحجم المناسب لكل إدارة داخل كل جهة
- يركز على جمع البيانات من أصحاب المصلحة
- يعتمد على تقييم عبء عمل المهام والانشطة
- ينطلق من منظور داخلي لتأكيد نتائج النهج التنازلي

النهج  
التصاعدي

# التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: المنهجية

تتضمن منهجية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ثلاث مكوّنات رئيسية تتمثل في النهج التنازلي والنهج التصاعدي والتحليل واعداد التقارير. وتتمثل مخرجاتها في خطة القوى العاملة وخطة العمل.

- يستخدم مخرجات تخطيط القوى العاملة من النهج التصاعدي والتنازلي لإثراء خطة القوى العاملة وخطة العمل
- يصف الخطوات والمكوّنات لمعالجة نتائج تخطيط القوى العاملة وإعداد خطة ملموسة للقوى العاملة مدتها ثلاث سنوات وخطة عمل تتضمن سيناريوهات وتوصيات

التحليل والتقارير

# التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: المنهجية

تتضمن منهجية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ثلاث مكوّنات رئيسية تتمثل في النهج التنازلي والنهج التصاعدي والتحليل واعداد التقارير. وتتمثل مخرجاتها في خطة القوى العاملة وخطة العمل.

- تهدف الى وضع خطة شاملة للقوى العاملة (خطة سنوية وخطة متجددة لمدة ثلاث سنوات) تستفيد من مخرجات النهج التصاعدي والنهج التنازلي
- تحدد متطلبات الموظفين العاملين بدوام كامل لدى القطاع العام للسنة أو الثلاث سنوات المقبلة، والمطلوبة لتنفيذ الأولويات والمبادرات الاستراتيجية للجهة

خطة القوى  
العامة

# التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: المنهجية

تتضمن منهجية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ثلاث مكونات رئيسية تتمثل في النهج التنازلي والنهج التصاعدي والتحليل واعداد التقارير. وتتمثل مخرجاتها في خطة القوى العاملة وخطة العمل.

- تهدف الى وضع خطة عمل تُحدّد بالتفصيل خطوات العمل والمسؤولية الأساسية مقابل الاحتياجات من القوى العاملة المُحدّدة
- تُفصّل خطة العمل استراتيجيات القوى العاملة التي ستُنفّذ لتلبية الاحتياجات من القوى العاملة وسد الفجوات

خطة العمل

# منهجيات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة





# التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: المنهجية

الشكل التالي يوضح كيفية تفاعل وتكامل جميع مكونات منهجية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة



# الجدول الزمني لتخطيط القوى العاملة في الجهات غير الوزارية



مرحلة المشروع	الأنشطة	الشهر الأول				الشهر الثاني				الشهر الثالث			
		الأسبوع 1	الأسبوع 2	الأسبوع 3	الأسبوع 4	الأسبوع 1	الأسبوع 2	الأسبوع 3	الأسبوع 4	الأسبوع 1	الأسبوع 2	الأسبوع 3	الأسبوع 4
مرحلة التحضير	عرض تمهيدي للإدارة العليا	يتم تخصيصها حسب الجهة											
	عرض تفصيلي لفريق تخطيط القوى العاملة في الجهة	استلام البيانات المطلوبة											
	عقد جلسات الاستراتيجية												
مرحلة جمع البيانات	تطوير استبيان تحليل عبء العمل	اكمال تطوير الاستبيانات											
	توزيع الاستبيان وعقد ورش مع مدراء الادارات	البدء بتوزيع الاستبيانات وعقد الورش								اكمال تعبئة الاستبيانات			
	عقد جلسات التحقق مع مدراء الادارات	البدء بمراجعة الاستبيانات											
مرحلة تحليل عبء العمل وتخطيط القوى العاملة	عملية تحليل عبء العمل									اكمال نتائج تحليل عبء العمل			
	تحليل الفجوة					اكمال احتساب ومراجعة نتائج تحليل الفجوة							
	اعداد تقرير القوى العاملة وخطة العمل					تقديم تقرير خطة القوى العاملة النهائي							

المدة المعالم الرئيسية

# أدوار ومسؤوليات الجهات غير الوزارية



سيكون دور ومسؤوليات كل من فريقي مشروع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تخطيط القوى العاملة في الجهات مسؤولين عن تنفيذ برنامج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. تم تحديد الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لكلا الفريقين على النحو التالي:

## فريق مشروع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

- عقد جلسة افتتاحية مع الجهة لإطلاق مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
- تنفيذ ورشة عمل تدريبية حول المنهجية الموحدة لتخطيط القوى العاملة
- تزويد الفريق المعني مع الجهات بدليل تخطيط القوى العاملة والنماذج والأدوات
- الإجابة على استفسارات فريق العمل داخل الجهة الحكومية
- مراجعة تقرير خطة القوى العاملة

## فريق تخطيط القوى العاملة في الجهات

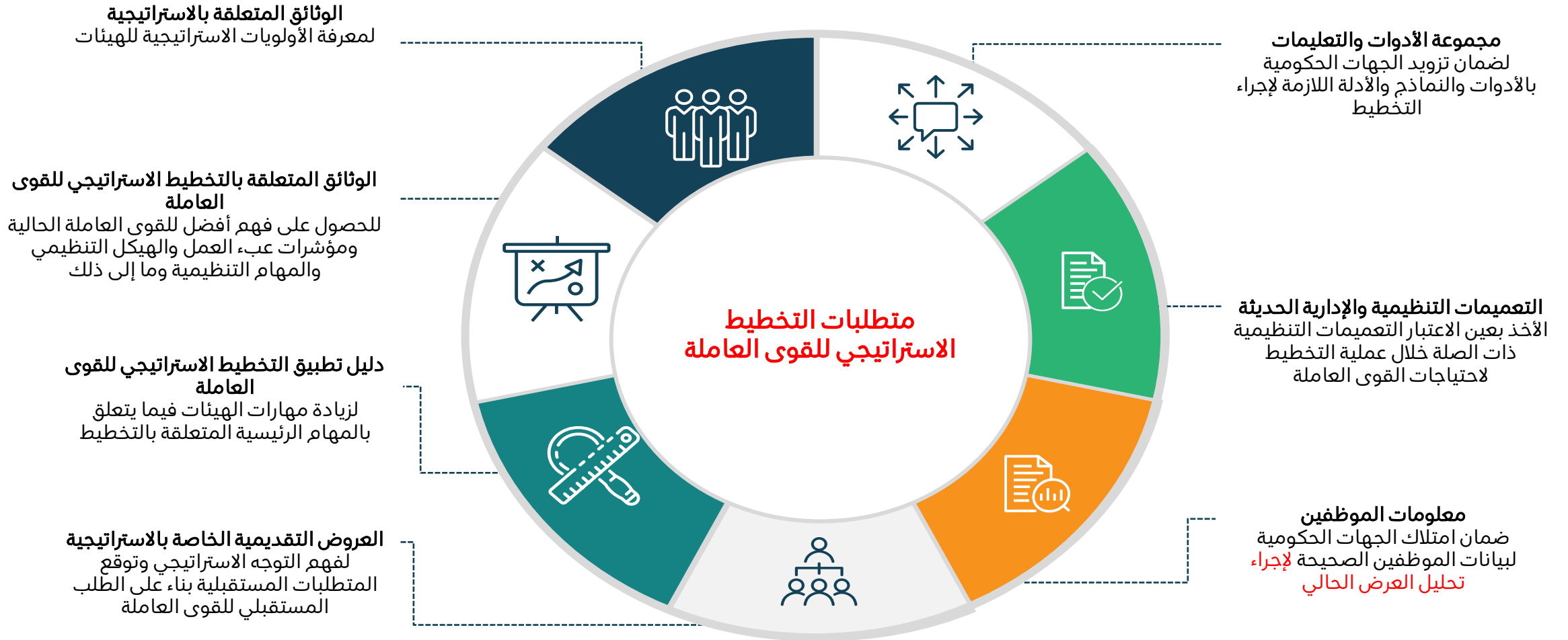
- حضور ورشة العمل التدريبية لفهم منهجية العمل المطلوب تطبيقها
- مراجعة النموذج المخصص لجمع المعلومات (الاستبيان) وفهم مكوناته
- مشاركة النماذج (Toolkit) مع الموظفين المعنيين في الجهة ، ودعمهم عند تعبئها ، وضمان متابعة استكمالها
- الإجابة على أي استفسارات ذات علاقة
- التأكد من دقة وشمولية البيانات بعد استلامها
- تقديم تقارير أسبوعية عن التقدم المحرز
- دراسة وتحليل الفجوة بين العرض والطلب وتقديم التوصيات في ضوء تقرير القوى العاملة بالنهج التنازلي
- إعداد تقرير خطة القوى العاملة

A hand holding a chess piece over a chessboard. The image is overlaid with a blue tint. The text is in Arabic and reads: "الوحدة الثالثة: النهج التنازلي للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة".

**الوحدة الثالثة:**  
**النهج التنازلي للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة**

# التحليل التنازلي: المتطلبات المسبقة

قبل اجراء عملية التحليل يوجد عدد من المتطلبات المسبقة التي يستلزم نوافرها:





سيتم فريق تخطيط القوى العاملة المنهجية التالية لإجراء التحليل التنازلي:

## نتائج التحليل التنازلي

1. تحديد العدد المستهدف من القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة



2. تقرير التحليل التنازلي

## تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة

1. فهم الاستراتيجية



2. تركيب القوى العاملة

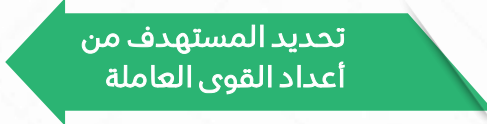




# منهجية التحليل التنازلي



## 1. فهم الاستراتيجية



تتضمن المرحلة الأولى من منهجية التحليل التنازلي تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة في الجهات الحكومية في المملكة. يتم تطبيق عملية ذات خطوات متتابعة للوصول إلى مستهدف نوعي نهائي لأعداد القوى العاملة من خلال الاستراتيجية.

كما يتم استخدام المدخلات والأساليب الكمية والنوعية لتحديد الأعداد المستهدفة.

# منهجية التحليل التنازلي



تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة

## 1. فهم الاستراتيجية

فيما يلي الخطوات الواجب اتباعها لفهم الاستراتيجية ضمن مرحلة تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة:



نتائج التحليل التنازلي

تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة

1. تحديد العدد المستهدف من القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة
2. تقرير التحليل التنازلي

1. فهم الاستراتيجية
2. تركيب القوى العاملة

# منهجية التحليل التنازلي



تحديد المستهدف من  
أعداد القوى العاملة

## 1. فهم الاستراتيجية

يتم توحيد جميع النتائج المختلفة من المدخلات والتحليلات بطريقة موحدة لتسهيل الفهم والمقارنة بين الجهات. سيتمكننا فهم الاستراتيجية الإجابة على الأسئلة التالية :

<ul style="list-style-type: none"><li>• ما هي الأولويات الاستراتيجية للجهة الحكومية للسنوات الخمس حتى العشر القادمة؟</li><li>• ما هي العمليات الرئيسية في الجهة الحكومية؟</li></ul>	<b>المواءمة مع الخطة الاستراتيجية</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ما هي التحديات الحالية للقوى العاملة؟</li><li>• كيف سيكون شكل القوى العاملة المستقبلية؟</li></ul>	<b>القوى العاملة</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ما هي التوجهات الحديثة التي ستوفر الفرص للجهة الحكومية؟</li><li>• ما هي المعوقات الاقتصادية التي ستواجه الجهة الحكومية؟</li></ul>	<b>الاقتصاد الكلي</b>

تبدأ مرحلة فهم الاستراتيجية عند بناء فهم معمق للجهات الحكومية، مما يعني بشكل أساسي فهم رؤية ورسالة الجهة الحكومية والاستراتيجيات والأهداف اللازمة لتحقيقها. من المهم أيضا بناء الوعي بالبيئة الأوسع التي تعمل فيها الجهات الحكومية لتقييم الوضع الحالي بشكل واقعي. ومن هذا المنطلق يتم تحليل شامل لكل من عوامل الاقتصاد الكلي التي تؤثر على الجهات الحكومية.

لن يتم صياغة أي تقرير رسمي كنتيجة لهذه الخطوة.

# منهجية التحليل التنازلي



تحديد المستهدف من  
أعداد القوى العاملة

1. فهم الاستراتيجية

نتائج التحليل التنازلي

تحديد المستهدف من  
أعداد القوى العاملة

1. تحديد العدد المستهدف من القوى  
العامة للأعوام الثلاثة القادمة  
2. تقرير التحليل التنازلي

1. فهم الاستراتيجية  
2. تركيب القوى العاملة

يشير تحليل الطلب إلى عملية تحليل الطلب الحالي للجهات الحكومية وتوقع الطلب المستقبلي على القوى العاملة في الجهات الحكومية المطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية. ويوفر تقييم عبء العمل الذي أجري كجزء من التحليل التصاعدي نظرة على الطلب والعرض الحالي للقوى العاملة. وبالتالي، من أجل توقع الطلب المستقبلي على القوى العاملة للجهات الحكومية على مدى ثلاث سنوات، سيستفيد فريق إعداد خطة القوى العاملة التابع للجهات الحكومية من الخطة والأهداف الاستراتيجية المعدة للجهات.

# منهجية التحليل التنازلي



تحديد المستهدف من  
أعداد القوى العاملة

1. فهم الاستراتيجية



الخطوة الأولى لتحليل الاستراتيجية هي جمع بيانات ووثائق القوى العاملة الاستراتيجية مثل البيانات الوظيفية والهيكل التنظيمي ووثائق الاستراتيجية وغيرها من المعلومات لفهم نطاق التغطية والتوجه الاستراتيجي المستقبلي للجهة الحكومية.

يتم اتباع الخطوات التالية لفهم الاستراتيجية واجراء التحليل الاستراتيجي:



استنادا إلى تحليل الوثائق المذكورة أعلاه، يقوم فريق تخطيط القوى العاملة بإعداد قائمة بجميع الوحدات التنظيمية على مختلف مستوياتها داخل الجهات الحكومية.

# منهجية التحليل التنازلي



تحديد المستهدف من  
أعداد القوى العاملة

## 1. فهم الاستراتيجية

يتم توحيد النتائج المختلفة من المدخلات والتحليلات بطريقة معيارية لتسهيل الفهم.  
بعد مرحلة فهم الاستراتيجية ، سيتم الإجابة على الأسئلة التالية:

المجموعة أمثلة على الأسئلة

- ما هي التوجهات الحديثة التي ستوفر الفرص للجهة الحكومية؟
- ما هي القطاعات/الصناعات/المناطق التي ستؤثر عليها الجهة الحكومية؟ (مثال: السياحة أو القطاعات الصناعية أو النفط والغاز أو الخدمات البلدية أو التعداد السكاني أو الطلاب أو السياح)
- ما هي المعوقات التي ستواجه الجهة الحكومية؟

الاقتصاد الكلي

- ما هي الأولويات الاستراتيجية للجهة الحكومية للسنوات الخمس حتى العشر القادمة؟
- ما هي العمليات الرئيسية في الجهة الحكومية حسب قرار تأسيسها ومهامها ومسؤولياتها؟
- ما هي متطلبات المواهب للوصول الى المستوى الثاني من الخطة الاستراتيجية للجهة الحكومية؟

المواءمة مع الخطة  
الاستراتيجية

- هل ستخضع الجهة الحكومية لتغيرات تنظيمية من أجل تلبية متطلباتها لاستراتيجية؟
- ما هي التغيرات المتوقعة في سلسلة القيمة وعمليات الإدارات في الهيئة الحكومية مع تطبيق الخطة الاستراتيجية؟
- ما هي العمليات/الاجراءات الرئيسية التي ستتأثر نتيجة تغيير حجم الخدمات مثل توسع تغطية مؤشرات الأداء الرئيسية؟

التغيرات في  
النموذج التشغيلي

- هل ستنشئ الجهة الحكومية خدمات جديدة أو تتوسع في الخدمات الحالية؟
- هل سيكون هناك تغييرات في العمليات مع تطبيق المبادرات الاستراتيجية في الجهة الحكومية؟

تغييرات الخدمات أو  
العمليات

- ما هي التحديات الحالية للقوى العاملة؟
- كيف سيكون شكل القوى العاملة المستقبلية؟

القوى العاملة

نتائج التحليل التنازلي

تحديد المستهدف من  
أعداد القوى العاملة

1. تحديد العدد المستهدف من القوى  
العامة للأعوام الثلاثة القادمة  
2. تقرير التحليل التنازلي

1. فهم الاستراتيجية  
2. تركيب القوى العاملة



# منهجية التحليل التنازلي



تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة

## 1. فهم الاستراتيجية

استناداً إلى المبادرات الاستراتيجية التي تم تحديدها، تقوم فرق تخطيط القوى العاملة التابعة للجهات الحكومية بتحليل وتحديد الأثر على الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة. الجدول أدناه يبين خطوات العمل لتحديد الآثار المترتبة على تحليل وفهم الاستراتيجية:

المبادرة الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	العنصر التنظيمي المتأثر	الدور الوظيفي المتأثر	التغيير المستقبلي على القوى العاملة
<b>تعليمات</b>				
تحديد المبادرات الاستراتيجية التي ستنفذها الجهة الحكومية بناء على المبادرات الاستراتيجية لتحقيق الرؤية والرسالة	تحديد الأهداف الاستراتيجية لكل مبادرة	تحديد التغييرات المحتملة للعناصر التنظيمية التي ستأثر بتطبيق المبادرة الاستراتيجية	وضع قائمة بالأدوار الوظيفية التي ستأثر بتطبيق المبادرة الاستراتيجية	تعريف الاتجاه المتوقع للقوى العاملة مثل خلق وظائف جديدة أو تغيير في الوظائف الحالية وما إلى ذلك
<b>أمثلة</b>				
• مركزية عملية تخطيط القوى العاملة	• اتباع منهجية ثابتة لتخطيط القوى العاملة وضمان مراقبة وتتبع حجم القوى العاملة	• عمليات داخلية	• 30 وظيفة داخل الموارد البشرية	• وظائف جديدة مع انشاء إدارة مركزية لتخطيط القوى العاملة: +5 موظفين • تخفيض في عدد موظفي دعم الموارد البشرية: -8 موظفين

اعتماداً على التغيير المحدد في القوى العاملة، سيقوم فرسق تخطيط القوى التابعة للجهات الحكومية بتحديد تفاصيل الطلب المستقبلي على الوظائف والأدوار الوظيفية المتأثرة.

نتائج التحليل التنازلي

تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة

1. تحديد العدد المستهدف من القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة  
2. تقرير التحليل التنازلي

1. فهم الاستراتيجية  
2. تركيب القوى العاملة

# منهجية التحليل التنازلي



تحديد المستهدف من  
أعداد القوى العاملة

## 1. فهم الاستراتيجية

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>طلب وثائق الاستراتيجية مثل الرؤية والرسالة والأهداف بالإضافة إلى الوثائق الرئيسية الأخرى مثل معلومات عن الخدمات الأساسية وتصنيف العمليات والاختصاصات الوظيفية للجهات الحكومية - يخدم هذا توثيق ما تمت تغطيته خلال التحليل</li><li>التنسيق بين فريق تخطيط القوى العاملة و نظرائهم للمتابعة على استلام البيانات/العناصر المفقودة أو لتوضيح المتطلبات / الاستفسارات</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1. طلب الوثائق الاستراتيجية من الجهة الحكومية</li></ul>

نتائج التحليل التنازلي

تحديد المستهدف من  
أعداد القوى العاملة

1. تحديد العدد المستهدف من القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة  
2. تقرير التحليل التنازلي

1. فهم الاستراتيجية  
2. تركيب القوى العاملة

# منهجية التحليل التنازلي



تحديد المستهدف من  
أعداد القوى العاملة

## 1. فهم الاستراتيجية

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>فحص البيانات المستلمة لفهم الاستراتيجية والبيئة الخاصة بالجهات الحكومية</li><li>تحديد أصحاب المصالح القيادية لمناقشات متطلبات القوى العاملة بناء على التوجه الاستراتيجي للجهات الحكومية</li><li>الاجتماع بأصحاب المصلحة لجمع وجهات النظر و المدخلات الإضافية حول الأولويات الاستراتيجية للجهات الحكومية والإجابة على أي استفسار استناداً إلى التحليل الأولي لوثائق الجهات الحكومية. ومن خلال استخدام النماذج، يتم الفهم والتوافق على الأثر المستقبلي على متطلبات القوى العاملة (ملاحظة - يتم استخدام النموذج من تركيب القوى العاملة لاستخدامه خلال هذه المناقشة)</li><li>تلخيص النتائج وفقاً للنموذج وإضافتها إلى نموذج القوى العاملة التسلسلي الموحد</li></ul>	2. تحليل البيئة الداخلية للجهة الحكومية

# منهجية التحليل التنازلي



## 2. تركيب القوى العاملة

تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة



تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الاستراتيجية والتحليل العميق لبيئة الاقتصاد الكلي للجهات الحكومية. هذا بدوره سيسمح بفهم أفضل للطلب المستقبلي على القوى العاملة للجهات الحكومية. ومع ذلك، لا توجد صلة مباشرة بين الاستراتيجية والقوى العاملة. ان الرابط الحقيقي بين الاستراتيجية والقوى العاملة يكمن بشكل غير مباشر عبر العمليات الرئيسية ومؤشرات عبء العمل.

الشريحة التالية ستوضح ذلك:



# منهجية التحليل التنازلي

تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة

## 2. تركيب القوى العاملة

استراتيجية الجهة الحكومية ورؤيتها

- خطة طويلة الأمد تعمل كدليل لكافة الأعمال التي يتطلبها تحقيق أهداف الجهة الحكومية
- تشارك قيادة الجهة الحكومية في خلق وتمتين الاستراتيجية والرؤية ولذلك هم في موضع يمكنهم من إعطاء إيضاحات حول المنطق والتفكير خلف هذه الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية

- تساعد على تنظيم القوى العاملة والوقت والموارد لتحقيق استراتيجية ورؤية الجهة الحكومية
- اختيار الأهداف الاستراتيجية الأكثر تأثيراً سيكون بناء على أولوية المعايير

العمليات الرئيسية

- العملية (الإدارة) الرئيسية هي مجموعة من الخدمات أو الأنشطة المصممة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
- إن عدد وطبيعة العمليات الرئيسية ضمن الجهة الحكومية يختلف تبعاً للسياق الخاص بالجهة الحكومية

مؤشرات العمل

- يوجد نوعان من مؤشرات عبء العمل:
- مؤشرات متعلقة بالاقتصاد الكلي: عوامل اقتصادية عامة وواسعة النطاق تؤثر على مستوى الجهة والقطاع
  - مؤشرات متعلقة بالاستراتيجية: عوامل محددة متعلقة بالعمليات (الإدارات) تؤثر على حجم القوى العاملة من حيث الوحدة التنظيمية والعائلة الوظيفية (مرتبطة بالعمليات الرئيسية)

عدد الموظفين

نتائج التحليل التنازلي

تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة

1. تحديد العدد المستهدف من القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة
2. تقرير التحليل التنازلي

1. فهم الاستراتيجية
2. تركيب القوى العاملة



# منهجية التحليل التنازلي

تحديد المستهدف من  
أعداد القوى العاملة

## 2. تركيب القوى العاملة

يكمن الرابط الحقيقي بين الاستراتيجية والقوى العاملة بشكل غير مباشر عبر العمليات (الإدارات) الرئيسية ومؤشرات عبء العمل، كما هو موضح أدناه:

- خطة طويلة الأمد تعمل كدليل لكافة الأعمال التي يتطلبها تحقيق أهداف الجهة الحكومية
- تشارك قيادة الجهة الحكومية في خلق وتمتين الاستراتيجية والرؤية ولذلك هم في موضع يمكنهم من إعطاء إيضاحات حول المنطق والتفكير خلف هذه الاستراتيجية

استراتيجية الجهة  
الحكومية  
ورؤيتها

نتائج التحليل التنازلي

تحديد المستهدف من  
أعداد القوى العاملة

1. تحديد العدد المستهدف من القوى  
العامة للأعوام الثلاثة القادمة  
2. تقرير التحليل التنازلي

1. فهم الاستراتيجية  
2. تركيب القوى العاملة



# منهجية التحليل التنازلي



## 2. تركيب القوى العاملة

تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة

### تحديد الأهداف الرئيسية ذات الأولوية

مع الأخذ بعين الاعتبار أن جميع الأهداف الاستراتيجية ستكون مهمة، ولكن مزيد من التركيز سيكون مفيداً لتحديد الأولويات الاستراتيجية بدقة. ولذلك، سيتم الاستفادة من مجموعة من المعايير لاختيار أهم الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية.

• الأهداف ذات التأثير والارتباط العالين وتساهم في تحقيق استراتيجية ورؤية الجهة الحكومية

مهم وعاجل

• الأهداف سهلة نسبياً وسريعة التحقيق بجهد محدود وضمن اطار زمني قصير

سهولة التحقيق

• الأهداف تمثل ركائز أو متطلبات لعمليات أو أهداف أخرى من أجل تفادي الاختناقات والمعوقات

الاعتمادية

# منهجية التحليل التنازلي



## 2. تركيب القوى العاملة

تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة

### العمليات الرئيسية:

ستكون الأهداف الاستراتيجية التي تم إعطاؤها الأولوية مدخلات للعمليات الرئيسية، بحيث ستساعد عملية تجميع العمليات ضمن عمليات رئيسية على توحيد عملية التنبؤ بمؤشرات الطلب الاستراتيجية وربطها بمؤشرات عبء عمل العمل ذات الصلة بناء على معايير تصنيف محددة، وكما ذكرنا مسبقاً سيعتمد عدد وطبيعة العمليات على الجهة الحكومية ووضعها.

الشريحة التالية ستوضح ذلك:



# منهجية التحليل التنازلي



تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة

2. تركيب القوى العاملة

العمليات الرئيسية:

أمثلة على معايير التصنيف

المنطقة الجغرافية

العملاء

العمليات

الخدمات

التصنيف السعودي الموحد للمهن

الهيكل التنظيمي

## مثال توضيحي:

سيتم اختيار 3 مناطق رئيسية

- **المنطقة 3** ذات بني تحتية حديثة مما يمكن من عمليات ناضجة ومستقرة للجهة الحكومية
- تعداد سكاني صغير في **المنطقة 2** يؤدي الى استخدام محدود نسبياً من خدمات الجهة الحكومية
- الخدمات في **المنطقة 1** بدأ التوسع بها خلال السنوات الماضية وما زال مستمرا مما يخلق حاجة عاجلة للقوى العاملة والموارد

نتائج التحليل التنازلي

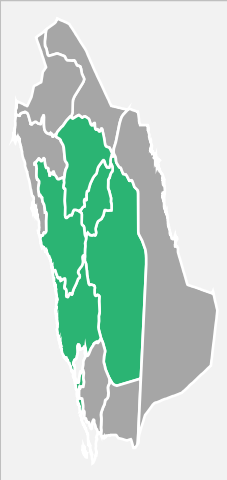
تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة

1. تحديد العدد المستهدف من القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة
2. تقرير التحليل التنازلي

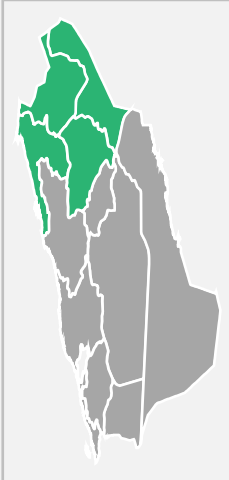
1. فهم الاستراتيجية

2. تركيب القوى العاملة

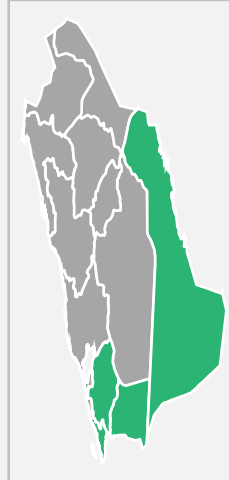
المنطقة 3



المنطقة 2



المنطقة 1



# منهجية التحليل التنازلي



## 2. تركيب القوى العاملة

تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة

## مؤشرات القوى العاملة:

تمثل مؤشرات القوى العاملة احد العوامل المهمة في تحديد اعداد القوى العاملة في الجهة الحكومية. سيؤثر التغير في أي من هذه المؤشرات بالزيادة أو النقصان على القوى العاملة. الا انه يتم اتخاذ عدد من الافتراضات عند تحديد أو استعمال مؤشرات القوى العاملة.

يتم تحديد مؤشرات الاقتصاد الكلي على مستوى الجهة الحكومية. وهذا يعني التعامل مع القوى العاملة على مستوى الجهة من منظور كلي. بالمقابل فإن مؤشرات الطلب الاستراتيجية أكثر دقة لأنها تؤثر على العمليات الرئيسية أو العوائل الوظيفية. كما سيتم تسكين أو ربط العمليات الرئيسية بالوحدات التنظيمية أو العوائل الوظيفية لتنظيم عملية اعداد التقارير في الجهات الحكومية.



# منهجية التحليل التنازلي



تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة

2. تركيب القوى العاملة

تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة

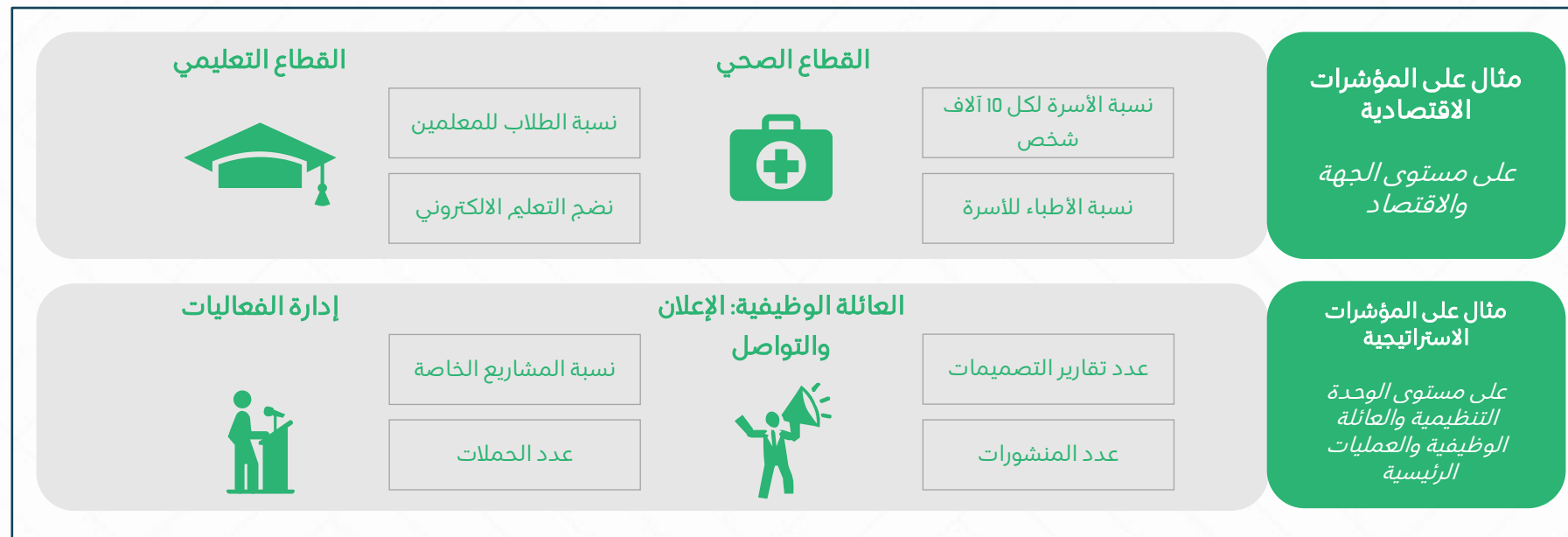
نتائج التحليل التنازلي

1. تحديد العدد المستهدف من القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة
2. تقرير التحليل التنازلي

1. فهم الاستراتيجية
2. تركيب القوى العاملة

بالنسبة لكلا النوعين من مؤشرات القوى العاملة يتم تحديد المؤشرات بناء على الخطوات السابقة حيث يتم تحديد المؤشرات الاقتصادية على مستوى الجهة الحكومية بينما تكون المؤشرات الاستراتيجية على مستوى العمليات. يتم تحديد 1-3 مؤشرات على مستوى الجهة وكذلك على مستوى الوحدة التنظيمية/العائلة الوظيفية/القطاع

مثال توضيحي:



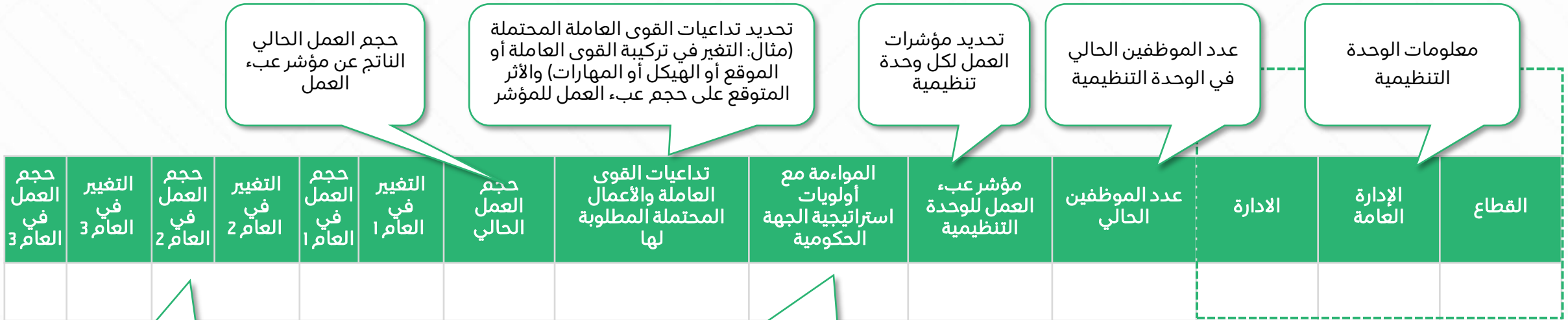
# منهجية التحليل التنازلي



تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة

2. تركيب القوى العاملة

مثال توضيحي:



بناء على المعادلة (حجم العمل الحالي/عدد الموظفين الحالي) التابعة لمؤشر عبء العمل للوحدة التنظيمية والتغيير في حجم العمل للأعوام 1 و2 و3 الناتج عن مؤشر عبء العمل للوحدة التنظيمية يتم تقدير العدد المستهدف من القوى العاملة للأعوام 1 و2 و3

تحديد العوامل الاستراتيجية مثل المبادرات الاستراتيجية الرئيسية والاتجاهات الخارجية وتوفر المصادر وما إلى ذلك من عوامل تؤثر على تركيبة القوى العاملة أو الهيكل التنظيمي أو المهارات. سطر واحد لكل مؤشر استراتيجي



# منهجية التحليل التنازلي



## 2. تركيب القوى العاملة

تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة



ملاحظة:

تمكن المؤشرات الوظيفية الوحدات التنظيمية من تحقيق أهدافها الوظيفية المحددة بما يتماشى مع أولوياتها وأهدافها الاستراتيجية، حيث يتم تحديد المؤشرات الوظيفية على مستوى الوحدة التنظيمية ككل.

يتم الاستفادة من نموذج المناقشة من قبل فرق تخطيط القوى العاملة في كل جهة لمناقشتها مع رؤساء الوحدات

التنظيمية من أجل:

- تحديد مؤشرات عبء العمل وحجم كل منها وتقدير الجهد المبذول
- تحديد التغيير في حجم العمل المرتبط بمؤشرات عبء العمل بناء على التوجه الاستراتيجي المستقبلي للوحدات

التنظيمية

# منهجية التحليل التنازلي



تحديد المستهدف من  
أعداد القوى العاملة

2. تركيب القوى العاملة

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>فهم معايير تحديد الأولويات لتمكين اختيار الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية</li><li>الاستفادة من مجموعة المعايير لتحديد الأولويات للتوصل إلى قائمة من 3-5 أهداف استراتيجية ذات أولوية.</li><li>يقم الاسترشاد في تحديد الأولويات بنتائج مرحلة فهم الاستراتيجية</li></ul>	1. تحديد الأهداف الرئيسية ذات الأولوية

نتائج التحليل التنازلي

تحديد المستهدف من  
أعداد القوى العاملة

1. تحديد العدد المستهدف من القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة  
2. تقرير التحليل التنازلي

1. فهم الاستراتيجية

2. تركيب القوى العاملة

# منهجية التحليل التنازلي



تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة

2. تركيب القوى العاملة

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحديد والتجميع بشكل منطقي داخل الجهة بناء على معايير مثل الجغرافية والعمليات والعلماء والخدمات المقدمة وما إلى ذلك لتسهيل تحديد مؤشرات القوى العاملة</li> <li>تسكين أو ربط العمليات الرئيسية في الوحدات التنظيمية</li> <li>التحقق من صحة قائمة العمليات الرئيسية المحددة مع الخبراء وإجراء التعديلات عند الحاجة</li> </ul>	2. تحديد العمليات الرئيسية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد مؤشرات عبء العمل وحجم العمل المرتبط بكل منها وتقدير الجهد المبذول</li> <li>تحديد التغيير في حجم العمل بناء على التوجه الاستراتيجي المستقبلي للوحدات التنظيمية</li> </ul>	3. تحديد مؤشرات القوى العاملة

نتائج التحليل التنازلي

تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة

1. تحديد العدد المستهدف من القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة  
2. تقرير التحليل التنازلي

1. فهم الاستراتيجية

2. تركيب القوى العاملة



# منهجية التحليل التنافلي

## نتائج التحليل التنافلي

### نظرة عامة على نتائج التحليل التنافلي

تتضمن المرحلة الاخيرة من التحليل التنافلي تجميع النتائج من المراحل السابقة، وذلك لتقدير أعداد القوى العاملة خلال الأعوام الثلاثة القادمة، من خلال التركيز على فهم الاستراتيجية ومؤشرات عبء العمل.

# منهجية التحليل التنازلي



نتائج التحليل التنازلي

فيما يلي الخطوات المتبعة في مرحلة نتائج التحليل التنازلي:

## تحديد المستهدف المتوقع من القوى العاملة

تحديد المستهدف المتوقع من القوى العاملة خلال الأعوام الثلاثة القادمة

نظرة عامة

- التقييم الاستراتيجي
- التقييم الوحدات التنظيمية
- الاعداد الحالية للقوى العاملة
- اعداد القوى العاملة المخطط لها للعام الحالي

المدخلات

- المستهدف المتوقع من القوى العاملة

المخرجات

## تحضير تقرير التحليل التنازلي

يتم اعداد تقرير التحليل التنازلي لتوضيح الرؤية المتوقعة بالاعتماد على المستهدف المتوقع من القوى العاملة خلال الأعوام الثلاثة المقبلة

- المستهدف المتوقع من القوى العاملة

- تقرير التحليل التنازلي للجهة الحكومية

نتائج التحليل التنازلي

تحديد المستهدف من اعداد القوى العاملة

1. تحديد العدد المستهدف من القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة
2. تقرير التحليل التنازلي

1. فهم الاستراتيجية
2. تركيب القوى العاملة



## منهجية التحليل التنازلي

نتائج التحليل التنازلي

### 1. تحديد العدد المستهدف من القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة

يتم اتباع منهجية تحليل مؤشرات عبء العمل لتقدير توقعات أعداد القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة للجهة الحكومية. تحدد هذه المنهجية توزيع عبء العمل لكل وحدة تنظيمية. تتضمن عملية التقدير القيام بافتراضات وأحكام حسب الزيادة أو النقصان في حجم العمل لكل مؤشر.

نتائج التحليل التنازلي

تحديد المستهدف من  
أعداد القوى العاملة

1. تحديد العدد المستهدف من القوى  
العامة للأعوام الثلاثة القادمة

2. تقرير التحليل التنازلي

1. فهم الاستراتيجية

2. تركيب القوى العاملة





# منهجية التحليل التنازلي

نتائج التحليل التنازلي

## 1. تحديد العدد المستهدف من القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة

المثال التالي يوضح طريقة الاحتساب التي سيتم الاستفادة منها لتقدير توقعات أعداد القوى العاملة:

العدد المستهدف للعام 3	حجم العمل في العام 3	التغيير في العام 3	العدد المستهدف للعام 2	حجم العمل في العام 2	التغيير في العام 2	العدد المستهدف للعام 1	حجم العمل في العام 1	التغيير في العام 1	عدد الموظفين الحالي/حجم العمل الحالي	حجم العمل الحالي	عدد الموظفين الحالي	مؤشر عبء العمل للوحدة التنظيمية	الإدارة	الإدارة العامة	القطاع
$(0.1 \times 133.1) = 13.31$	133.1	10%	$(0.1 \times 121) = 12.1$	121	10%	$(0.1 \times 110) = 11$	110	10%	0.1	100	10	# المشاري ع	الإدارة 1	الإدارة العامة 1	القطاع 1

الشريحة التالية توضح اجراء الحسابات لتقدير توقعات القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة:

عدد الموظفين الحالي/ حجم العمل الحالي: يشير هذا الرقم الى مدى مساهمة كل موظف في انجاز العمل (ضمن المثال 10% هو دور كل موظف) التغيير في العام: هو نسبة الزيادة المتوقعة في حجم العمل (في المثال يعادل 10%) حجم العمل في العام: هو حجم العمل الجديد في ضوء التغيير المتوقع (كما في المثال للعام الاول تصبح (حجم العمل الحالي (100) + نسبة الزيادة مضروبة في حجم العمل الحالي (10% x 100) - وبحيث تصبح النتيجة (110=10 + 100) العدد المستهدف للعام: يمثل العدد المستهدف من الموظفين، ولغايات احتسابه يتم ضرب "حجم العمل في العام الجديد" (110) كما في المثال للعام الاول) مضروب في (عدد الموظفين / حجم العمل) للعام السابق (0.1 كما في المثال) (11 = 0.1 x 110)



# منهجية التحليل التنازلي

نتائج التحليل التنازلي

## 1. تحديد العدد المستهدف من القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة

1: حساب نسبة عدد الموظفين لإنجاز "وحدة عمل واحدة" من حجم العمل

حجم العمل الحالي



عدد الموظفين الحالي



عدد الموظفين الحالي / حجم العمل الحالي

2: حساب تقدير أعداد القوى العاملة للأعوام القادمة بناء على النسبة من الخطوة السابقة

حجم العمل للعام 1



حجم العمل الحالي / عدد الموظفين الحالي



العدد المستهدف للعام 1

حجم العمل للعام 2



حجم العمل الحالي / عدد الموظفين الحالي



العدد المستهدف للعام 2

حجم العمل للعام 3



حجم العمل الحالي / عدد الموظفين الحالي



العدد المستهدف للعام 3



# منهجية التحليل التنازلي

نتائج التحليل التنازلي

## 1. تحديد العدد المستهدف من القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية	جمع نتائج تحليل طلب عبء العمل من اجتماعات التحقق مع مدراء الوحدات التنظيمية في الجهة الحكومية توحيد ودمج النتائج المرتبطة بمؤشرات عبء العمل والتي تم جمعها خلال اجتماعات التحقق مع مدير كل وحدة تنظيمية	1. توحيد ودمج النتائج من اجتماعات التحقق مع مدراء الوحدات التنظيمية
	بالاعتماد على البيانات التي تم توحيدها ودمجها، يتم تقدير المستهدفات المتوقعة من القوى العاملة خلال الأعوام الثلاثة القادمة باستخدام نسبة الأعداد الحالية من الموظفين إلى حجم العمل الحالي وحجم العمل المستقبلي لمؤشرات عبء العمل	2. تحليل نتائج القوى العاملة

نتائج التحليل التنازلي

تحديد المستهدف من أعداد القوى العاملة

1. تحديد العدد المستهدف من القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة  
2. تقرير التحليل التنازلي

1. فهم الاستراتيجية  
2. تركيب القوى العاملة

A hand holding a chess piece over a chessboard. The image is overlaid with a blue tint. The text is in Arabic and reads: "الوحدة الرابعة: النهج التصاعدي للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة قياس عبء العمل".

**الوحدة الرابعة:**  
**النهج التصاعدي للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة**  
**قياس عبء العمل**

# النهج التصاعدي للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

يعتبر قياس عبء العمل أحد أهم وأكثر الأدوات فاعلية في تطبيق النهج التصاعدي في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. ويتمحور النهج حول تضمين الموظفين وأفكارهم وتصوّراتهم عن العمل لاتخاذ القرارات الأكثر استنارة. يتيح هذا النهج إلقاء نظرة شاملة على توزيع القوى العاملة، كما يقدم تفاصيل دقيقة عن الأنشطة الرئيسية التي يضطلع بها كلّ دورٍ بحدّ ذاته ضمن الإدارات، ويساعد في فهم توزيع عبء العمل لكل مستوى وظيفي (المحدّد وفقًا لإطار تصنيف الوظائف) وكذلك فهم محركات عبء العمل. الهدف الرئيسي للنهج التصاعدي هو تقدير الحجم المناسب لكل إدارة من الإدارات التابعة للجهات من خلال إجراء التقييم المُفضّل لعبء العمل.



## قياس عبء العمل: مقدمة

يُعَدّ قياس عبء العمل نهجًا قائمًا على البيانات لتحديد العدد المناسب للموظفين في الجهة، وبالتالي تحديد التكلفة المناسبة لها، ويحدّد أيضًا تحليل نشاط العمل وحجم العمل المُنجز ومستوى الجهد المرتبط بهذا العمل والدور أو الأدوار المُكمّلة له، كما يساعد التحليل على تحديد عدد الموظفين في الجهة بشكل مفصّل.

يدرس قياس عبء العمل آليات العمل داخل الجهة، ويحلّل العبء الذي تتحمّله كلّ إدارة ويُحسب العدد الأمثل من القوى العاملة والمهارات اللازمة على أساس العمل بدوام كامل.

قامت وزارة الموارد البشرية والتنمية، بإجراء التحليل التصاعدي بإعداد نموذج قياس عبء العمل لجمع أعباء العمل الحالي للموظفين في مختلف الإدارات والأقسام، ويتمثّل الهدف الرئيسي من إعداد نموذج قياس عبء العمل في جمع بيانات القوى العاملة ذات الصلة من الجهات، وإعداد النموذج لمديري الأقسام وتعبئته بشكل مُسبق من أجل التحقق منه واستكمالها.



## قياس عبء العمل: المفهوم

هنالك العديد من التعاريف التي يمكن ان توضح مفهوم قياس عبء العمل، من أهمها:

- دراسة وتحليل حجم العمل الفعلي والمتوقع للوحدات التنظيمية لتحديد أعداد الموظفين الواجب توفرهم في كل وحدة خلال الفترة القادمة
- دراسة وتحليل المهام والأنشطة الوظيفية وتقييم مستوى الجهد والوقت المطلوب لتنفيذها واحتساب العدد الأمثل للقوى العاملة المطلوبة

# قياس عبء العمل: الفوائد

يحقّق قياس عبء العمل الفوائد التالية:

- تقديم فهم أوسع نطاقاً لتوزيع عبء العمل واحتياجاته الحالية
- الكشف عن المجالات المحتملة للتحسين كإعادة تصميم الهيكل الوظيفي وتوزيع الأدوار والمسؤوليات
- إعادة توزيع الموظفين في الأقسام والوحدات التنظيمية
- مراجعة وتطوير الأوصاف الوظيفية الحالية
- تحديد الزمن المحدد لكل مهمة وإدارة وقت الموظفين بفعالية أكبر
- تحديد مجالات التدريب الشخصي للموظفين
- مساعدة الإدارات على تطوير مؤشرات ومقاييس الأداء
- فهم إجراءات العمل للمساعدة في إعادة هندسة العمليات
- تطوير قاعدة معلوماتية للمستقبل لبناء دراسات مستقبلية عليها

# قياس عبء العمل: التحديات

هنالك العديد من التحديات التي يمكن مواجهتها خلال عملية قياس عبء العمل من أهمها:

- عدم توفر خطة استراتيجية واضحة
- عدم توفر بيانات واحصائيات دقيقة
- عدم توفر نتائج مؤشرات الأداء الاستراتيجية والتشغيلية
- الانطباع السابق للوحدات التنظيمية بان الدراسة ستؤثر على أعداد الشواغر وبالتالي احتمالية تضخم البيانات
- تأخر الوحدات التنظيمية في توفير البيانات
- تزويد الوحدات التنظيمية ببيانات غير منطقية

# قياس عبء العمل: البيانات التي تم الاستعانة بها في التحليل

- الخطة الاستراتيجية
- الهيكل التنظيمي ومهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية
- مخرجات الوحدات التنظيمية
- نتائج مؤشرات الأداء
- الاوصاف الوظيفية
- نتائج الاجتماعات مع الوحدات التنظيمية

تتكون المنهجية الموحدة من للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة من نهج مرحلي في قياس عبء العمل:



# قياس عبء العمل: المنهجية



## 1. جمع بيانات القوى العاملة الحالية

### اعداد النموذج



تتضمن هذه الخطوة جمع بيانات القوى العاملة للجهة من مصادر مختلفة.

ويُقصد ببيانات القوى العاملة المعلومات التي تُجمع من مصادر مختلفة، مثل: الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي ودليل العمليات والإجراءات والسياسات وغيرها لفهم المهام الوظيفية والأدوار والمستويات الوظيفية المُحدّدة بدورها وفقًا لإطار تصنيف الوظائف والإدارات والعمليات وبيئة العمل وغير ذلك للموظفين ضمن القطاع العام.

يقدم تحليل بيانات القوى العاملة الرؤى للإدارة لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن العمل.

يتعيّن على الفريق المعني بتخطيط القوى العاملة العمل على جمع البيانات ذات الصلة لإجراء قياس عبء العمل.





# قياس عبء العمل: المنهجية

## اعداد النموذج

## 1. جمع بيانات القوى العاملة الحالية



وفيما يلي بعض الوثائق الأساسية التي يتعين جمعها لإجراء التحليل المفصل لعبء العمل:

بيانات على مستوى الوزارة	بيانات الموظف
الخطة الاستراتيجية للوزارة / الجهة الحكومية	الاسم
الهيكل التنظيمي بما في ذلك البيانات الوظيفية	الرقم الوظيفي
عدد الموظفين في كل عائلة ووظيفة	الجنسية
بطاقات الوصف الوظيفي (مع المهام والمسؤوليات الوظيفية)	الجنس
التصنيف السعودي الموحد للمهن	تاريخ الميلاد
خرائط العمليات والإجراءات	المسمى الوظيفي
أتمته الأعمال / خطط تعزيز التقنية	الوزارة
سياسة التوظيف وقواعد السلوك	الإدارة / القسم
	المؤهل العلمي
	الفرع/ المكتب
	الموقع
	العائلة الوظيفية
	المستوى الوظيفي/ المرتبة
	الراتب
	الفترة
	الرئيس المباشر

# قياس عبء العمل: المنهجية



اعداد النموذج

1. جمع بيانات القوى العاملة الحالية



يتولّى الفريق المعني بتخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية مسؤولية جمع بيانات القوى العاملة فيها وفق النماذج التي اعدتها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

مخرجات المرحلة	مدخلات المرحلة
<ul style="list-style-type: none"><li>بيانات الموظفين</li><li>بيانات القوى العاملة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>أداة تتبّع طلبات المعلومات</li><li>نموذج بيانات الموظفين</li></ul>

# قياس عبء العمل: المنهجية



اعداد النموذج

1. جمع بيانات القوى العاملة الحالية

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:



النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
1. البدء في إجراء قياس عبء العمل	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في الجهة بمشاركة نماذج عبء العمل المعتمدة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية مع مدراء الوحدات الادارية لتعبئتها تمهيدا لعقد جلسات التحقق لاحقا	فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية



# قياس عبء العمل: المنهجية

## اعداد النموذج

## 1. جمع بيانات القوى العاملة الحالية

**اعداد النموذج**

تطوير نموذج جمع عبء العمل بهدف جمع بيانات القوى العاملة ذات الصلة من الجهات.

1. جمع بيانات القوى العاملة الحالية
2. ربط الأنشطة بالتصنيف السعودي الموحد للمهن
3. تحديد محركات عبء العمل
4. اعداد نموذج قياس عبء العمل

**الخطوة من البيانات**

تحديد من البيانات المتاحة في نموذج قياس عبء العمل: بيانات القوى العاملة الحالية

**الخطوة من النموذج**

جمع بيانات القوى العاملة الحالية من الجهات

مثال توضيحي لجمع البيانات (تم إخفاء بعض البيانات مراعاة لخصوصيتها)

اسم الموظف	رقم الموظف	الجهة	مكتب	الادارة عامة	الادارة	القسم	الوحدة	مستوى الوظيفة	الدرجة	النمدير المباشر	تاريخ الميلاد	تاريخ التعيين	الفئة العمرية	العمر	فئات الخبرة في الحكومة	فئات الخبرة في وزارة	سنوات الخبرة في الخدمة المدنية	التخصص	التعليم	الراتب	الجنسية	الجنس	توزيع الموظف	المستوى الوظيفي
Senior management									الثالثة عشر					52	46-59	سنوات خبرة + 30	31	إدارة أعمال	جامعة			Male	مدير	Senior management
Individual contributors									العاشر					50	46-59	سنوات خبرة 21-29	28	نسخ	دبلوم بعد الثانوية			Male	ممارس	Individual contributors
Individual contributors									السادسة					30	18-34	سنوات خبرة 6-10	6	اللغة الانجليزية والجامعة	جامعة			Female	ممارس	Individual contributors
Individual contributors									السادسة					30	18-34	سنوات خبرة 6-10	6	لغة انجليزية	جامعة			Male	ممارس	Individual contributors
Individual contributors									السادسة					32	18-34	سنوات خبرة 6-10	6	علم اجتماع والحداجامية	جامعة			Male	ممارس	Individual contributors
Senior management									الثامنة					34	18-34	سنوات خبرة 6-10	6	العلوم	ماجستير			Male	مدير	Senior management
Senior management									العاشر					45	35-45	سنوات خبرة 11-20	14	جغرافيا	جامعة			Male	مدير	Senior management
Senior management																								Senior management
Individual contributors									السادسة					29	18-34	سنوات خبرة 5-10	5	اللغة الانجليزية والجامعة	جامعة			Female	ممارس	Individual contributors
Senior management									الثامنة					30	18-34	سنوات خبرة 0-5	4	مالية	ماجستير			Male	مدير	Senior management
Senior management									السابعة					39	35-45	سنوات خبرة 4-10	4	مكتبات ومعلومات	جامعة			Female	ممارس أول	Senior management
Individual contributors									السابعة					38	35-45	سنوات خبرة 4-10	4	إدارة أعمال	جامعة			Male	ممارس أول	Individual contributors
Senior management									السادسة					29	18-34	سنوات خبرة 4-10	4	اللغة الانجليزية والجامعة	جامعة			Female	ممارس	Senior management
Middle management									الخامسة					34	18-34	سنوات خبرة 4-10	4	لم يحدد	الثانوية			Male	ممارس	Middle management
Senior management									السادسة					33	18-34	سنوات خبرة 0-5	4	ادارة الموارد البشر	ماجستير			Male	مساعد	Senior management
Senior management									العاشر					39	35-45	سنوات خبرة 11-20	12	اجتماع	ماجستير			Male	ممارس	Senior management
Senior management									العاشر					45	35-45	سنوات خبرة 3-10	3	تسويق	دبلوم بعد الجامعة			Male	مدير	Senior management
Individual contributors									السادسة					39	35-45	سنوات خبرة 3-10	3	اعلام وعلاقات	جامعة			Male	ممارس	Individual contributors
Individual contributors									الثامنة					36	35-45	سنوات خبرة 3-10	3	كيمياء	جامعة			Female	مساعد	Individual contributors
Individual contributors									السابعة					37	35-45	سنوات خبرة 3-10	3	علم اجتماع	جامعة			Female	ممارس أول	Individual contributors
Senior management									الخامسة					26	18-34	سنوات خبرة 3-10	3	إدارة أعمال	جامعة			Female	ممارس	Senior management
Individual contributors									السادسة					34	18-34	سنوات خبرة 3-10	3	إدارة التعليم	العال ماجستير	14325.6		Female	ممارس	Individual contributors
Individual contributors									الخامسة					32	18-34	سنوات خبرة 3-10	3	لغة انجليزية	جامعة	11694.4		Female	ممارس	Individual contributors

# قياس عبء العمل: المنهجية



اعداد النموذج

2. ربط الأنشطة بالتصنيف السعودي الموحد للمهن

تتضمن هذه المرحلة تحديد كل دورٍ وظيفي في الجهة، عن طريق بيانات الموظفين المجمعة وربط كل دورٍ وظيفي بإطار تصنيف الوظائف وفقًا لإطار تصنيف الأدوار وربط الأنشطة بالأدوار الفريدة وإطار تصنيف الوظائف. يتمثل الهدف الرئيسي من ربط الأنشطة بإطار تصنيف الوظائف في إعداد التقارير ومقارنة الأدوار بين عدة إدارات أو بين الوزارات.

كما سيساعد ذلك على الجمع بين الأدوار المماثلة.

مخرجات المرحلة	مدخلات المرحلة
ربط الأنشطة بالأدوار الوظيفية وإطار تصنيف الوظائف	التصنيف السعودي الموحد للمهن



## قياس عبء العمل: المنهجية

### اعداد النموذج

### 2. ربط الأنشطة بالتصنيف السعودي الموحد للمهن



يُقصد بالنشاط المهام المطلوبة لتلبية المتطلبات والمسؤوليات الكاملة للوظيفة.

يتضمن النشاط مخرجات قابلة للقياس ومدة محدّدة قابلة للمقارنة وتردد إنجاز قابل للتحديد والتتبع أيضاً، وترتبط أنشطة كل دورٍ فريد بفترة من فئات الأدوار بناءً على التحليل المفصّل لمُلخّص النشاط (البيانات الوظيفية) ودليل العمليات والإجراءات والأوصاف الوظيفية.

بالتالي، تُعبأ هذه الأنشطة في نموذج قياس عبء العمل من أجل فهم توزيع عبء العمل وتحديد التوزيع العام لعبء العمل عبر مختلف فئات الأدوار المُحدّدة وفق التصنيف السعودي الموحد للمهن.



# قياس عبء العمل: المنهجية



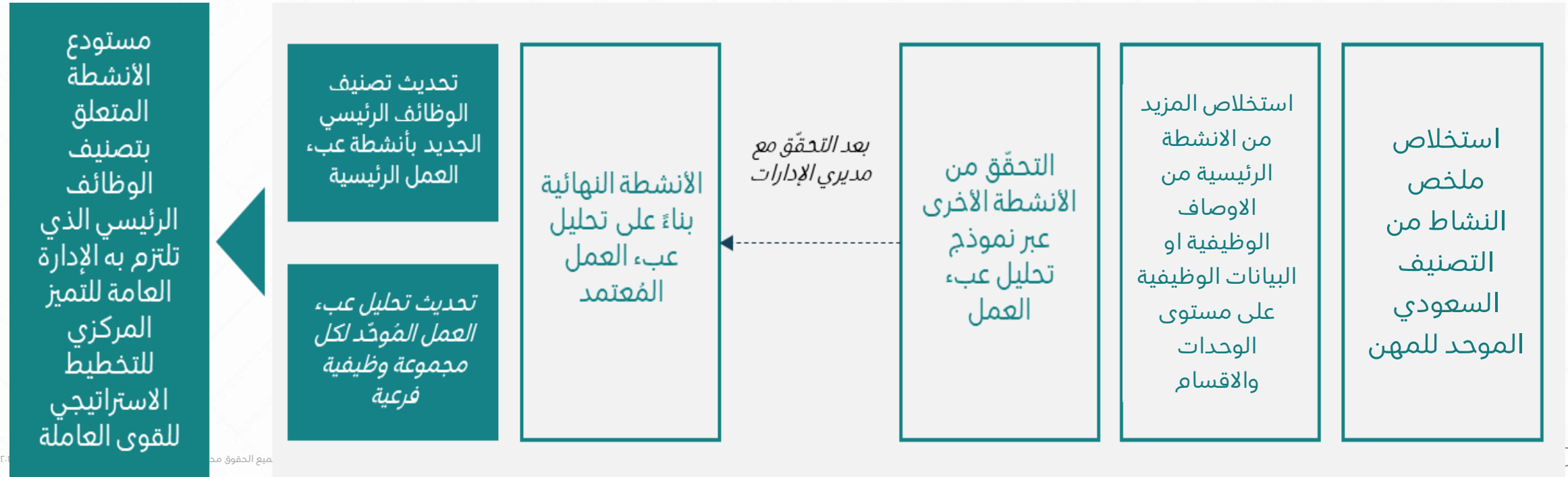
اعداد النموذج

2. ربط الأنشطة بالتصنيف السعودي الموحد للمهن

الرسم البياني التالي يوضح كيفية الاستفادة من هذه الأنشطة ضمن برنامج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والإبقاء عليها بعد استكمال البرنامج:

دور الجهات

دور وزارة الموارد البشرية والتنمية البشرية





# قياس عبء العمل: المنهجية

اعداد النموذج

2. ربط الأنشطة بالتصنيف السعودي الموحد للمهن

حدّد التصنيف السعودي الموحد للمهن خمسة أدوار للقوى العاملة، وكما يلي:



أدوار القطاع العام التي تغطي الواجبات والمسؤوليات لوضع وصيانة والإشراف على تنفيذ السياسات والعمليات والمبادئ التوجيهية داخل القطاع الأساسي للوزارات. يغطي تعريف الدور هذا الأدوار مع السلطة التنظيمية بالإضافة إلى الأدوار التي تساهم في العمل التنظيمي	1	الأدوار التنظيمية
أدوار القطاع العام التي تكون طبيعتها وواجباتها ومسؤولياتها ذات طبيعة حساسة أو سرية ، مثل التفاعل مع المعلومات أو الخدمات أو العمليات السرية والتي قد تولد مخاطر إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب	2	أدوار تتطلبها الحكومة



## قياس عبء العمل: المنهجية

اعداد النموذج

2. ربط الأنشطة بالتصنيف السعودي الموحد للمهن



حدّد التصنيف السعودي الموحد للمهن خمسة أدوار للقوى العاملة، وكما يلي:

أدوار القطاع العام التي تكون طبيعة وظيفتها وواجباتها ومسؤولياتها أداء الخدمة أو التشغيل العام المطلوب ؛ أو إنتاج خدمات مدرة للدخل وبحيث تدعم الأهداف الاستراتيجية والوظيفية للوزارة وتتماشى معها	3	الأدوار التشغيلية
أدوار القطاع العام والتي تركز على تنفيذ الأنشطة الإدارية التي تدعم تحقيق أهداف الإدارة	4	الأدوار الادارية



## قياس عبء العمل: المنهجية

اعداد النموذج

2. ربط الأنشطة بالتصنيف السعودي الموحد للمهن

حُدّد التصنيف السعودي الموحد للمهن خمسة أدوار للقوى العاملة السعودية، وكما يلي:



الأدوار الهيكلية

5

أدوار القطاع العام المطلوبة للوفاء بمتطلبات الهيكل التنظيمي مثل الأدوار الإدارية والسكرتارية



## قياس عبء العمل: المنهجية

اعداد النموذج

2. ربط الأنشطة بالتصنيف السعودي الموحد للمهن



من ضمن الأدوار المذكورة سابقاً، تُعدّ الأدوار الإدارية والتشغيلية زائدة عن الحدّ تلقائياً، لكن يمكن اعتبار أنّ هناك فائضاً أو عجزاً في الأدوار التخصصية والداعمة والحكومية بناءً على التحليل الذي أُجري خلال برنامج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

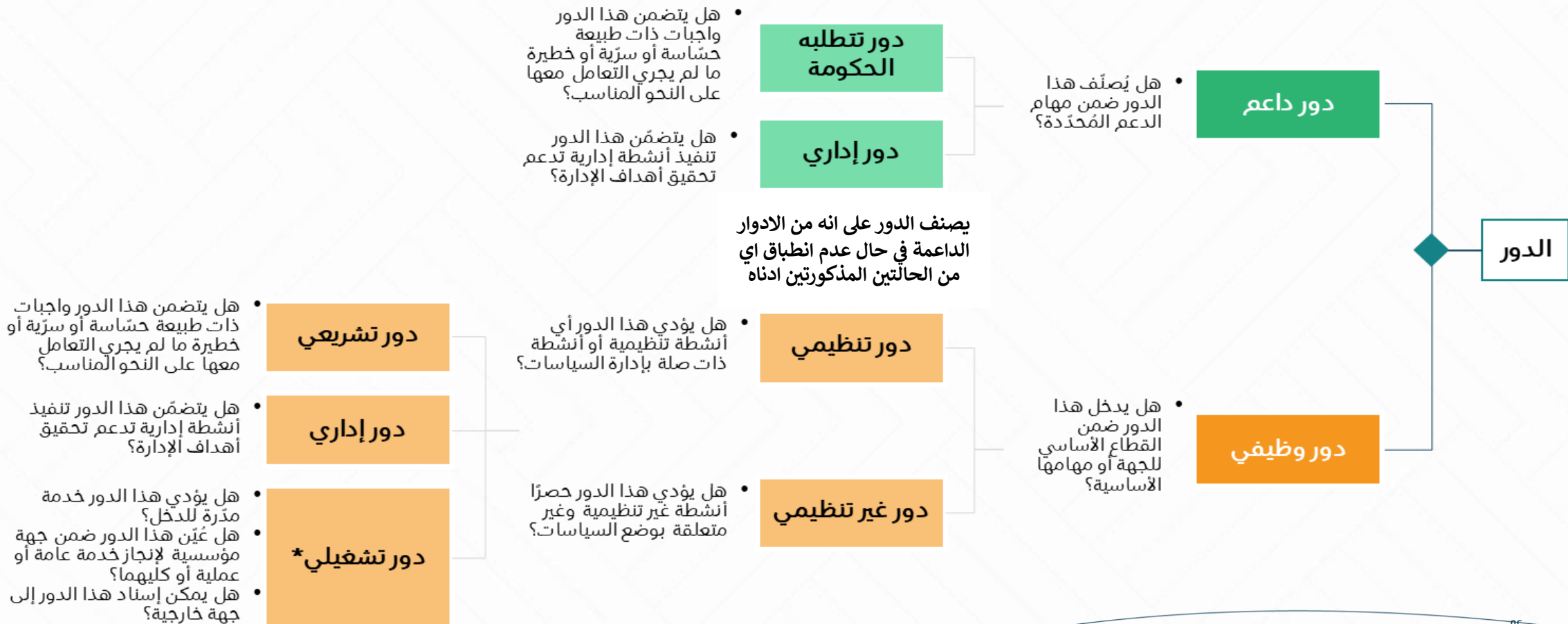
# قياس عبء العمل: المنهجية



## 2. ربط الأنشطة بالتصنيف السعودي الموحد للمهن

اعداد النموذج

الشكل التالي يوضح عملية فرز الأدوار بهدف تصنيفها عن طريق سلسلة من الأسئلة وعمليات التحقق المنطقية:





## قياس عبء العمل: المنهجية

### اعداد النموذج

### 2. ربط الأنشطة بالتصنيف السعودي الموحد للمهن

يجب مراعاة النقاط التالية أثناء توثيق الأنشطة:

- أن يتكوّن النشاط من بيانات عمل موجزة
- أن يصف النشاط إحدى المهام أو الأنشطة المُحدّدة، وألا يتضمن مهام متعددة
- أن يبدأ بيان النشاط دائمًا بفعل حركي. **مثال:** الاستجابة والتصفية والتنفيذ والترتيب
- أن يكون النشاط وثيق الصلة بطبيعة الدور أو الإدارة أو القسم
- يمكن تصنيف الأنشطة إلى أنشطة رئيسية وإدارية، وغير ذلك

**مثال:** بالنسبة لمهمة التوظيف، يتمثل النشاط الرئيسي في "التصفية من خلال السير الذاتية" ونشاط الدعم هو

"إعداد التقارير".







# قياس عبء العمل: المنهجية

اعداد النموذج

2. ربط الأنشطة بالتصنيف السعودي الموحد للمهن

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:



النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
1. تحديد الأدوار الفريدة وربطها بإطار التصنيف السعودي الموحد للمهن	<ul style="list-style-type: none"><li>استعراض قائمة الوظائف واستخراج الأدوار الفريدة لكل إدارة</li><li>تحليل الأدوار الفريدة لدى الجهة وفهمها</li><li>ربط الأدوار الفريدة الحالية في الجهة بإطار التصنيف السعودي الموحد للمهن</li></ul>	فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية



# قياس عبء العمل: المنهجية

اعداد النموذج

2. ربط الأنشطة بالتصنيف السعودي الموحد للمهن

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:



الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>اكتساب فهم لفئات الأدوار</li><li>اتخاذ أدوار فريدة عبر ربط التحقق المنطقي بتصنيفها</li></ul>	2. تصنيف الأدوار الفريدة ضمن إطار تصنيف الأدوار



# قياس عبء العمل: المنهجية

## اعداد النموذج

## 2. ربط الأنشطة بالتصنيف السعودي الموحد للمهن

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:



الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>جمع الموارد المطلوبة لعملية ربط الأنشطة</li><li>تعيين الأنشطة القياسية للمجموعات الوظيفية (الأدوار المهنية)</li></ul>	3. ربط الأنشطة المُحدّدة بإطار التصنيف السعودي الموحد للمهن



# قياس عبء العمل: المنهجية

## اعداد النموذج

2. ربط الأنشطة بالتصنيف السعودي الموحد للمهن

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:



الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>استكمال قائمة الأنشطة المُحدّدة لتعبئتها في قياس عبء العمل</li><li>توثيق الأنشطة المرتبطة بالأدوار الفريدة المعينة</li></ul>	4. استكمال قائمة الأنشطة



# قياس عبء العمل: المنهجية

## اعداد النموذج

## 2. ربط الأنشطة بالتصنيف السعودي الموحد للمهن

مثال توضيحي لربط الأنشطة بالتصنيف السعودي الموحد للمهن (تم إخفاء بعض البيانات مراعاة لخصوصيتها)

٤	رمز المجموعة الرئيسية	العائلة الوظيفية	رمز المجموعة الرئيسية	المجموعة الرئيسية	رمز المجموعة الفرعية	المجموعة الفرعية	رمز المجموعة الثانوية	المجموعة الثانوية
1		نظم معلومات الموارد البشرية		الاختصاصيون		الاختصاصيون في الاعمال		
2		نظم معلومات الموارد البشرية		الاختصاصيون		الاختصاصيون في الاعمال		
3		نظم معلومات الموارد البشرية		الاختصاصيون		الاختصاصيون في الاعمال		
4		نظم معلومات الموارد البشرية		الاختصاصيون		الاختصاصيون في الاعمال		
5		الأداء والمكافآت		الفنيون		الاختصاصيون في الاعمال		
6		الأداء والمكافآت		الفنيون		الاختصاصيون في الاعمال		
7		الأداء والمكافآت		الفنيون		الاختصاصيون في الاعمال		
8		الأداء والمكافآت		الفنيون		الاختصاصيون في الاعمال		
9		الأداء والمكافآت		الفنيون		الاختصاصيون في الاعمال		
10		الأداء والمكافآت		عاملو الدعم		كتابة خدمات العملاء		
11		مساعد إداري مشرف		عاملو الدعم		كتابة خدمات العملاء		
12		مساعد إداري مشرف		عاملو الدعم		كتابة خدمات العملاء		
13		مساعد إداري مشرف		عاملو الدعم		كتابة خدمات العملاء		

# قياس عبء العمل: المنهجية



## 3. تحديد محركات عبء العمل

### اعداد النموذج



تمثل محركات عبء العمل مجموعة من الافتراضات والعوامل العامة المُحدّدة التي تُنشئ عبء العمل والتي تُستخدم بمثابة مُدخلات في تقدير القوى العاملة. تُعدّ هذه المحركات قابلة للتعديل اعتمادًا على التغييرات في المتطلبات التشغيلية أو متطلبات العمل للجهة. وتهدف بشكل رئيسي الى تحديد وحدة لقياس عبء العمل لجميع المهام الوظيفية. يتم تحديدها من خلال دراسة الهيكل التنظيمي وخرائط تدفق الاعمال والاصاف الوظيفية يتولى الفريق المعني بتخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية دراسة الهيكل التنظيمي ومخططات العمليات والأوصاف الوظيفية دراسة متعمّقة لتحديد محركات عبء العمل لكل إدارة والعمليات المرتبطة بها.

مخرجات المرحلة	مدخلات المرحلة
• دوافع عبء العمل المخصّصة للأنشطة المحدّدة	• مخططات العمليات • الأوصاف الوظيفية





# قياس عبء العمل: المنهجية

## 3. تحديد محركات عبء العمل

اعداد النموذج



فيما يلي بعض الأمثلة على محركات عبء العمل والوحدات المستخدمة لحساب توزيع عبء العمل:

مؤشر قياس عبء العمل	محرك عبء العمل
عدد دورات التعلم الإلكتروني	تطوير دورات التعلم الإلكتروني
عدد البرامج التدريبية	تسليم البرامج التدريبية
عدد الشكاوى	إدارة الشكاوى
عدد العمليات	تحسين وظائف الحوكمة
عدد المعاملات	مراجعة معاملات الجهات الوزارية
عدد الحصص التعليمية	تدريس طلاب المدارس
عدد المرضى	إدارة المتطلبات الطبية



# قياس عبء العمل: المنهجية

## 3. تحديد محركات عبء العمل

اعداد النموذج

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:



الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>ستُستخلص العوامل المؤثرة على عبء العمل للمهام بعد توثيق الأنشطة الرئيسية</li><li>سيجري توثيق دوافع عبء العمل لكل نشاط</li></ul>	1. تحديد دوافع عبء العمل بناءً على أنشطة عبء العمل المُحدّدة



# قياس عبء العمل: المنهجية

## اعداد النموذج

### 3. تحديد محركات عبء العمل

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>تُحدّد دوافع عبء العمل كمًّا، مما يتيح المجال لإجراء تقييم فعّال لعبء العمل والجهد المطلوبين</li><li>تُجمع المخرجات الرئيسية الناتجة كجزء من هذه العملية في الأنشطة الرئيسية لتصنيف الوظائف ومستودع دوافع عبء العمل، وستكون بمثابة مُدخلات لتقدير توزيع عبء العمل للأنشطة الرئيسية التي يتعين على الإدارة الاضطلاع بها</li></ul>	2. التحديد الكمي لدوافع عبء العمل



# قياس عبء العمل: المنهجية

## 3. تحديد محركات عبء العمل

اعداد النموذج

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
3. تحديد وحدات دوافع عبء العمل	تحديد الوحدة (بالساعات أو الدقائق) التي ستستخدم لتقدير عبء العمل لكل مُخرج أو نشاط من أنشطة العمل المنجز ضمن دور وظيفي ما	فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية

# قياس عبء العمل: المنهجية



## 4. إعداد نموذج قياس عبء العمل

### اعداد النموذج



هو النموذج الذي يستخدم لتجميع البيانات المتعلقة بالوظائف والمهام المرتبطة بها، ومحركات العمل وساعات العمل التي تتطلب تنفيذ المهام.

تمثل مخرجات المراحل السابقة كأوصاف الوظيفية ومحركات عبء العمل وغيرها مدخلاً لهذه المرحلة. وقد وفرت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية نموذجاً موحداً يتم تعبئة تفاصيله من المعنيين في الجهة الحكومية

مخرجات المرحلة	مدخلات المرحلة
- النموذج المعبأ	<ul style="list-style-type: none"><li>افتراضات عبء العمل</li><li>دوافع عبء العمل</li><li>بيانات القوى العاملة</li></ul>

# قياس عبء العمل: المنهجية



## 4. إعداد نموذج قياس عبء العمل

### اعداد النموذج



## مكونات نموذج قياس عبء العمل

- المهام الوظيفية
- مؤشر عبء العمل
- هل هذه المهمة جزء من مهامك الحالية؟
- تردد المهمة
- التردد بالأرقام
- التكرار
- الوقت المستغرق لكل تردد(ساعات)
- الوقت الإجمالي (عبء العمل)



# قياس عبء العمل: المنهجية

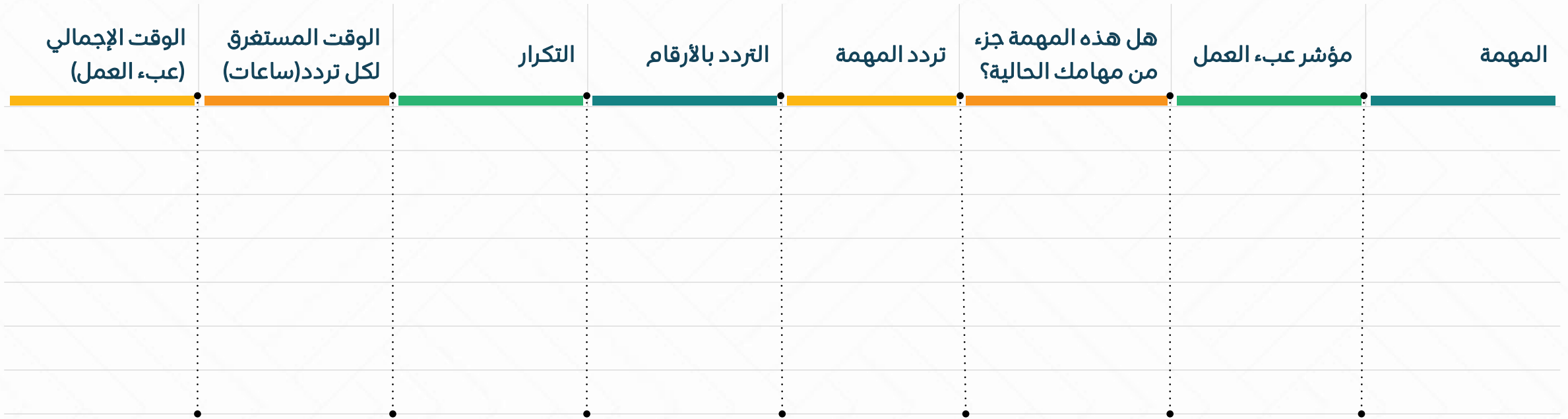


## 4. إعداد نموذج قياس عبء العمل

اعداد النموذج



## مثال توضيحي لنموذج قياس عبء العمل



## الشرائح التالية توضح عناصر النموذج



# قياس عبء العمل: المنهجية

اعداد النموذج

4. إعداد نموذج قياس عبء العمل



مثال توضيحي

## المهمة هي المهام المعتمدة في الوصف الوظيفي

- تدقيق المطالبات المالية والتأكد من اكتمال شروطها القانونية والمالية
- إعداد وتنظيم الحسابات الختامية السنوية.
- إعداد التسويات اللازمة مع كشوف المطابقة الشهرية
- اعداد القوائم المالية على أساس الاستحقاق المحاسبي
- مراجعة إجراءات الموارد البشرية وربطها بنظام التعويضات والمكافآت



# قياس عبء العمل: المنهجية

4. إعداد نموذج قياس عبء العمل

اعداد النموذج

هي المؤشرات المرتبطة بالمهام الوظيفية

مؤشر عبء العمل

- عدد المطالبات المالية

- عدد القوائم المالية

- عدد الوثائق/البيانات

- عدد السجلات

- عدد الاجتماعات



مثال توضيحي



# قياس عبء العمل: المنهجية

اعداد النموذج

4. إعداد نموذج قياس عبء العمل



مثال توضيحي

هي الفترات الزمنية التي يتم فيها القيام بالمهام

التردد

- في اليوم
- في الأسبوع
- في الشهر
- في السنة



# قياس عبء العمل: المنهجية

اعداد النموذج

4. إعداد نموذج قياس عبء العمل

اعداد النموذج

تطوير نموذج جمع عبء العمل بهدف جمع بيانات القوى العاملة ذات الصلة من الجهات.

1. جمع بيانات القوى العاملة الحالية
2. ربط الأنشطة بالتصنيف السعودي الموحد للمهن
3. تحديد محركات عبء العمل
4. إعداد نموذج قياس عبء العمل

التحقق من البيانات

تحقق من البيانات المدخلة في نموذج قياس عبء العمل لضمان دقة والكمال البيانات.

1. التحقق من دقة البيانات المدخلة
2. التحقق من اكتمال نموذج القياس
3. التحقق من اتساق البيانات المدخلة
4. التحقق من اتساق البيانات المدخلة

جمع وحدات العمل المصنفة المصنفة

جمع وحدات العمل المصنفة المصنفة في نموذج القياس باستخدام نموذج القياس الموحد للمهن.

1. جمع وحدات العمل المصنفة المصنفة
2. جمع وحدات العمل المصنفة المصنفة
3. جمع وحدات العمل المصنفة المصنفة
4. جمع وحدات العمل المصنفة المصنفة

مثال توضيحي

هي الأعداد التي يتم تحديدها في الافتراضات والمرتبطة بالترددات

التردد بالأرقام

- 240 (يوم)

- 48 (أسبوع)

- 12 (شهر)



# قياس عبء العمل: المنهجية

4. إعداد نموذج قياس عبء العمل

اعداد النموذج

هي أعداد مرات تكرار او القيام بالمهام

التكرار

1 -

5 -

8 -

19 -

مثال توضيحي







## قياس عبء العمل: المنهجية

4. إعداد نموذج قياس عبء العمل

اعداد النموذج



هو الوقت الذي تتطلبه كل مهمة بالساعة (يمكن ان يكون جزء من الساعة).  
في حال كان الوقت بالدقائق فيتم تقسيم الوقت على 60

الوقت المستغرق لكل تردد (ساعات)

مثال توضيحي

- 1 (ساعة واحدة)

- 2 (ساعتين)

- 4 (أربعة ساعات)

- 0.42 (25 دقيقة)

- 0.67 (40 دقيقة)



# قياس عبء العمل: المنهجية

4. إعداد نموذج قياس عبء العمل

اعداد النموذج



الوقت الإجمالي (عبء العمل) هو حاصل ضرب الوقت المستغرق لكل تردد \* التكرار \* التردد بالأرقام

# قياس عبء العمل: المنهجية



## 4. إعداد نموذج قياس عبء العمل

اعداد النموذج

افتراضات الدراسة: وتتمثل في الأرقام الحقيقية التي سيتم استخدامها في احتساب قياس عبء العمل

العدد\النسبة	الافتراض	التوضيح
365	عدد أيام السنة	عدد أيام الرزنامة السنوية
52	عدد أسابيع السنة	عدد أسابيع السنة اعتمادا على التقويم الميلادي
48	عدد أسابيع العمل	عدد أسابيع العمل بعد اقتطاع أيام الراحة الاسبوعية
104	عدد أيام إجازات نهاية الأسبوع	عدد أيام إجازات نهاية الأسبوع (52) أسبوع X (2) يومي الجمعة والسبت
4	عدد ارباع السنة	عدد ارباع السنة
22	عدد أيام الإجازات الرسمية	معدل عدد أيام الإجازات الرسمية (أعياد الفطر والاضحى.....)
36	عدد أيام الإجازات السنوية (لكل موظف)	معدل عدد أيام الإجازات السنوية الرسمية للموظف
8	معدل الإجازات المرضية	معدل الإجازات المرضية للموظف في السنة
195	عدد أيام العمل الفعلية	يمثل مجموع عدد أيام السنة (365) - (104+22+36+8)
7	عدد ساعات العمل اليومية	يمثل مجموع ساعات العمل اليومي بعد اقتطاع ساعات الراحة والصلاة
5	عدد ساعات العمل في رمضان	يمثل مجموع ساعات العمل اليومي في رمضان
1365	معادل الدوام الكامل السنوي (ساعات عمل)	عدد ساعات العمل السنوية بعد جميع الاقتطاعات
75%	معامل الإنتاجية	نسبة العمل الفعلي للموظفين
1023.5	معادل الدوام الكامل السنوي (ساعات عمل)	عدد ساعات العمل السنوية بعد جميع الاقتطاعات وبعد اقتطاع معدل الانتاجية

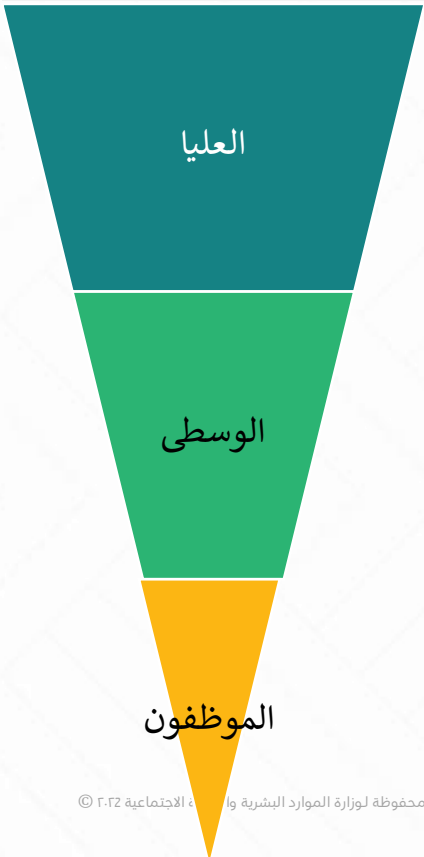
# قياس عبء العمل: المنهجية



## 4. إعداد نموذج قياس عبء العمل

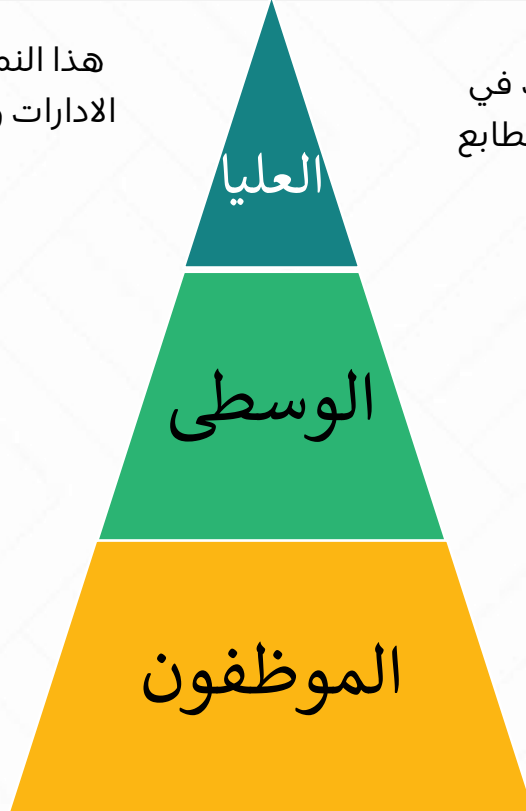
اعداد النموذج

نموذج الهرم المقلوب	نموذج الهرم	نموذج الماسة	المستويات
50%	20%	25%	العليا (الادارات التنفيذية)
30%	30%	50%	الوسطى (المسؤولين والمتخصصين / الخبراء)
20%	50%	25%	الموظفون (الادارات التشغيلية والموظفين)



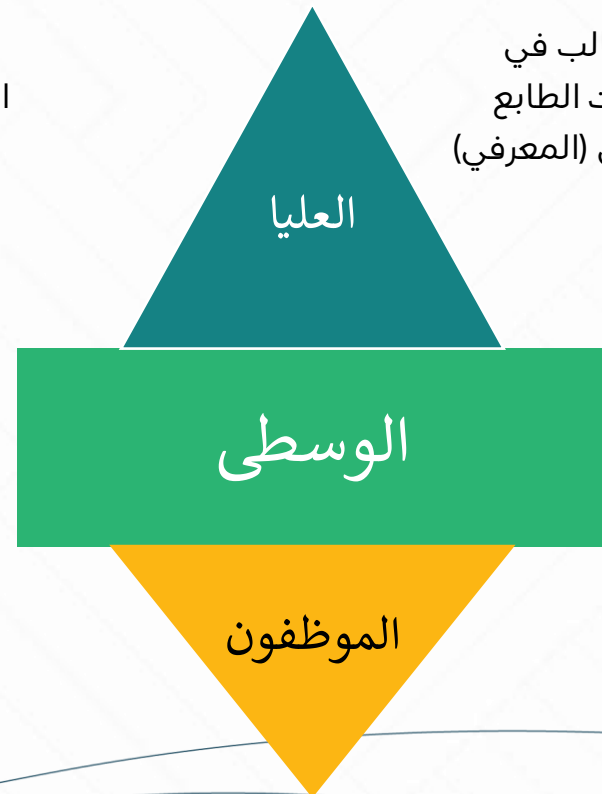
هذا النموذج هو الغالب في الادارات والجهات ذات الطابع التشريعي

نموذج الهرم المقلوب



هذا النموذج هو الغالب في الادارات والجهات ذات الطابع التشغيلي

نموذج الهرم



هذا النموذج هو الغالب في الادارات والجهات ذات الطابع الاستشاري والاختصاصي (المعرفي)

نموذج الماسة

# قياس عبء العمل: المنهجية



4. إعداد نموذج قياس عبء العمل

اعداد النموذج

توزيع المستويات الوظيفية

الشكل التالي يوضح كيفية توزيع الوظائف على المستويات الأساسية بحيث يمكن أن تأخذ المستويات الوظيفية نموذجاً محدداً بناءً على طبيعة عمل الوظيفة والمهام المخصصة لها.

المستويات	أمثلة عن الوظائف ضمن المستوى	نموذج الماسة	نموذج الهرم	نموذج الهرم المقلوب
العليا	مدير	25%	20%	50%
الوسطى	ممارس اول، متقدم، متقدم اول	50%	30%	30%
	أخصائي مساعد، خبير			
الموظفون	مساعد، ممارس	25%	50%	20%



# قياس عبء العمل: المنهجية

اعداد النموذج

4. إعداد نموذج قياس عبء العمل



مثال توضيحي على توزيع المستويات الوظيفية

## إدارة تطوير الموارد البشرية

إدارة تطوير الموارد البشرية			
			إجمالي عبء العمل (الساعات):
نموذج الماسة	نموذج الهرم	نموذج الهرم المقلوب	النموذج المختار لتوزيع المستويات الوظيفية:
0.2	0.3	0.5	نسب التوزيع:
0	0	0	أعداد الموظفين المطلوب للإدارة:

# قياس عبء العمل: المنهجية



اعداد النموذج

4. إعداد نموذج قياس عبء العمل

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
1. اداة صلاحية الوصول الى نموذج تحليل عبء العمل	■ يستخدم فريق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة لدى الجهة النماذج المعتمدة التي تم مشاركتها من خلال وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	■ فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية



# قياس عبء العمل: المنهجية



## اعداد النموذج

### 4. إعداد نموذج قياس عبء العمل

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
2. إعداد النموذج المعبي مسبقاً	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يستفيد الفريق المعني بتخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية من نموذج قياس عبء العمل المعد بصيغة إكسل ويتضمن أعمدة تغطي كل مجال من مجالات البيانات في قياس عبء العمل.</li> <li>■ تعبئة البيانات الواردة والتفاصيل.</li> <li>■ يتضمن النموذج عمليات تحقق وفحص لضمان إدخال بيانات متسقة ومنقحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية</li> </ul>



# قياس عبء العمل: المنهجية

## اعداد النموذج

## 4. إعداد نموذج قياس عبء العمل

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:



النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
3. إدخال النموذج المعد مسبقاً لعبء العمل	<ul style="list-style-type: none"><li>يتولى الفريق المعني بتخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية إدخال النموذج المعد مسبقاً في أداة النموذج بهدف تعبئة النماذج المجهزة لمديري الأقسام</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>إدارة التميز المركزية للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة</li><li>فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة غير الوزارية</li></ul>



# قياس عبء العمل: المنهجية



## التحقق من البيانات

## 1. مشاركة النموذج وتوعية رؤساء الوحدات التنظيمية

تهدف هذه المرحلة الى:

- بدء التواصل، وعقد جلسات الانطلاق، ومشاركة مواد التواصل لضمان التواصل الفعال واستكمال النموذج
- ضمان الوعي والاستعداد لاستخدام نموذج قياس عبء العمل
- التأكد من انتقال مدراء الوحدات التنظيمية من مرحلة الوعي إلى مرحلة التبني كما هو موضح في "منحنى الالتزام في التغيير" الذي سيأتي لاحقا

مخرجات المرحلة	مدخلات المرحلة
<ul style="list-style-type: none"><li>■ رفع الوعي لدى مدير القسم وجاهزيته للمشاركة في قياس عبء العمل</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ مستندات التواصل المتعلقة بنموذج قياس عبء العمل (المقدمة والأطر الزمنية والإنجازات المرحلية والأسئلة الشائعة)</li><li>■ قياس عبء العمل</li></ul>



## قياس عبء العمل: المنهجية



التحقق من البيانات

1. مشاركة النموذج وتوعية رؤساء الوحدات التنظيمية

تقوم إدارة التغيير والفريق المعني بتخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية، بإرسال الرسائل وإجراء جلسات الإطلاق ومشاركة مستندات التواصل لضمان التنفيذ السلس لنموذج قياس عبء العمل واستكمالها، وذلك كخطوة أولى ضمن مرحلة التحقق من البيانات.

يتولى إدارة التغيير والفريق المعني بتخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية، تصميم مستندات التواصل مع مراعاة منحنى التزام التغيير لضمان تحقيق مديري الأقسام المطلوب خلال كل مرحلة من المراحل، وذلك للالتزام بالمواعيد الزمنية المحددة لإجراء قياس عبء العمل المُقرّر إجراؤه لدى الجهة.



# قياس عبء العمل: المنهجية



## التحقق من البيانات

### 1. مشاركة النموذج وتوعية رؤساء الوحدات التنظيمية

كما تم توضيحه سابقاً، يتمثل الهدف الرئيسي من هذه المرحلة في ضمان انتقال مديري الأقسام من مرحلة التوعية إلى مرحلة الاعتماد، ويوضّح منحى التزام التغيير المراحل المختلفة من المنحنى ونتائج كل مرحلة بالنسبة لمديري الأقسام.

تتكون مراحل الالتزام في التغيير في أربع مراحل أساسية، كما يلي:

1. التوعية
2. الفهم
3. المشاركة
4. التبني



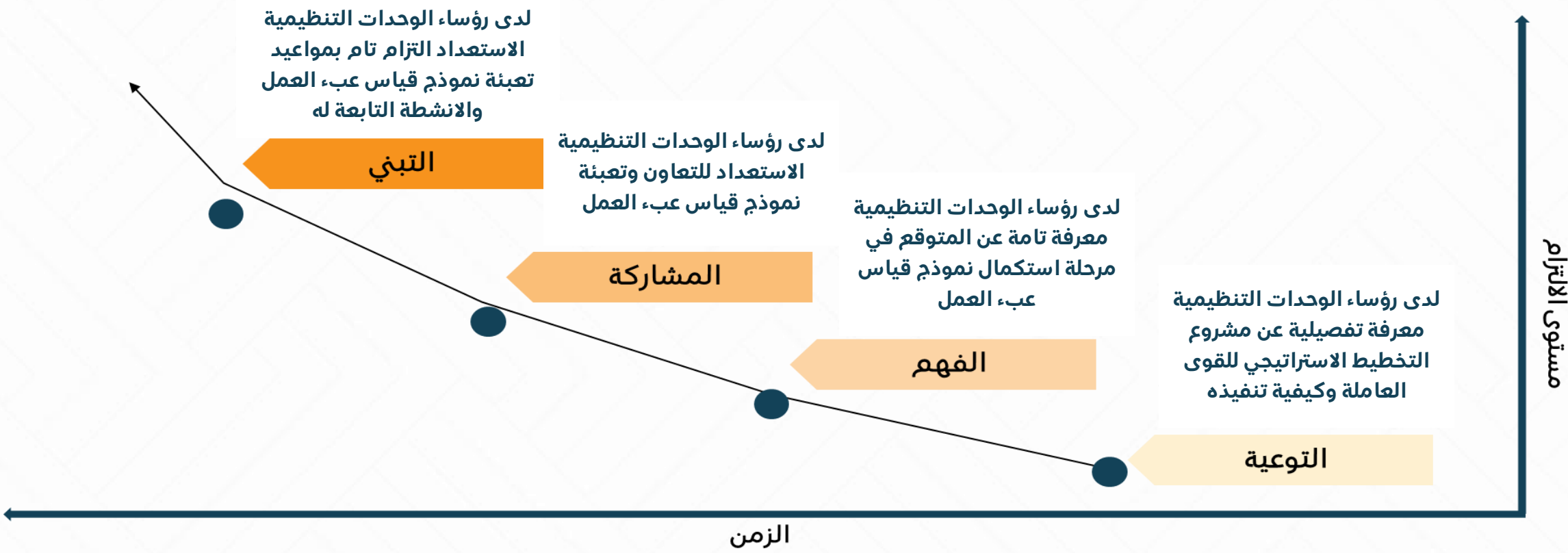
# قياس عبء العمل: المنهجية



التحقق من البيانات

1. مشاركة النموذج وتوعية رؤساء الوحدات التنظيمية

الشكل التالي يوضح "منحنى الالتزام في التغيير" والذي يهدف الى نقل مدراء الوحدات التنظيمية من مرحلة الوعي إلى مرحلة التبني





# قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

1. مشاركة النموذج وتوعية رؤساء الوحدات التنظيمية



الجدول التالي يوضح مواد التواصل التي يتم استخدامها:

الوصف	مواد التواصل	الرقم
ملخص للأنشطة الرئيسية في إطار مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ومراحل التنفيذ	نظرة عامة على مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة	2
تقدم أجوبة عن أهم المسائل المتصلة بمشروع تخطيط القوى العاملة وقياس عبء العمل، والتي تحصل عليها الجهة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	وثيقة الأسئلة الشائعة	3





# قياس عبء العمل: المنهجية



التحقق من البيانات

1. مشاركة النموذج وتوعية رؤساء الوحدات التنظيمية

الجدول التالي يوضح مواد التواصل التي يتم استخدامها:

الوصف	مواد التواصل	الرقم
تشمل النقاط التالية: <ul style="list-style-type: none"><li>• نظرة عامة على مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة</li><li>• تعليمات مفصلة حول نموذج قياس عبء العمل</li><li>• حوكمة المشروع واجتماعاته</li><li>• الخطوات المقبلة</li></ul>	مستندات جلسة الإطلاق	4
هي رسالة موجّهة إلى مديري الأقسام تتضمن رابط النموذج والمهلة الزمنية لاستكمالها، وبحيث يتم ارسالها الى وجهة الاتصال في حال وجود أية استفسارات أو الحصول على توضيحات	رسالة إطلاق نموذج قياس عبء العمل عبر البريد الإلكتروني	5



# قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

1. مشاركة النموذج وتوعية رؤساء الوحدات التنظيمية



تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
1. تحديد مواعيد جلسات الإطلاق وعقدتها مع كامل فريق تخطيط القوى العاملة	<ul style="list-style-type: none"><li>■ تحديد موعد جلسة الإطلاق مع مديري الإدارات والفريق المعني بتخطيط القوى العاملة لدى الجهة</li><li>■ عقد جلسة الإطلاق باستخدام مستندات الإطلاق، وإدراج البنود التالية:<ul style="list-style-type: none"><li>■ نظرة عامة على مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة</li><li>■ تعليمات مفصلة حول نموذج قياس عبء العمل</li><li>■ حوكمة المشروع واجتماعاته</li><li>■ الخطوات المقبلة</li></ul></li></ul>	فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية



# قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

1. مشاركة النموذج وتوعية رؤساء الوحدات التنظيمية



تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
2. تحديد قائمة مديري الأقسام داخل الجهة	<ul style="list-style-type: none"><li>تحديد جميع مديري الأقسام داخل الجهة وضمان تمثيل جميع العائلات الوظيفية</li><li>توحيد البيانات الواردة في قائمة المشاركين بقياس عبء العمل، بجانب أسمائهم وبطاقات تعريف الموظفين وبطاقات الهوية الشخصية وأرقام الهاتف</li></ul>	فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية



# قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

1. مشاركة النموذج وتوعية رؤساء الوحدات التنظيمية



تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
3. إرسال الرسائل إلى مديري الأقسام، والتي تتضمن تفاصيل حول قياس عبء العمل	<ul style="list-style-type: none"><li>إرسال الرسائل إلى مديري الأقسام وتوضيح الأهداف الرئيسية لتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة لدى الجهات والنتائج الرئيسية التي تهدف الوزارة إلى تحقيقها، وستجري مشاركة مواد التواصل التالية كمرفق بهذه الرسائل:</li><li>نظرة عامة على مشروع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة</li><li>وثيقة الأسئلة الشائعة</li></ul>	فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية



# قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

1. مشاركة النموذج وتوعية رؤساء الوحدات التنظيمية



تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
4. إطلاق قياس عبء العمل	إرسال رابط النموذج إلى قائمة محدّدة من مديري الأقسام، بالإضافة إلى تفاصيل حول التعليمات والأطر الزمنية والمبادئ التوجيهية والدعم المتاح	فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية



# قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

1. مشاركة النموذج وتوعية رؤساء الوحدات التنظيمية



تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>تحديد نقاط التحقق من الدعم للشواغر الوظيفية والفنية لدى الجهات، والتي تتضمن ما يلي:</li><li>تحديد المدة الزمنية للتنفيذ ومنظومة التصعيد للإجابة عن الاستفسارات</li><li>ضمان توفر الدعم الفني والوظيفي وإمكانية الحصول عليه</li><li>تحديد الأساليب للإجابة عن الاستفسارات عبر قنوات اتصال محددة</li></ul>	5. توفير الدعم لقياس عبء العمل



## قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

### 2. استكمال النموذج والتحقق من البيانات مع رؤساء الوحدات التنظيمية

تهدف هذه المرحلة الى:

- ضمان تعبئة مدراء الوحدات التنظيمية النموذج، والتحقق من صحة البيانات المعبأة مسبقًا
- تقييم البيانات المجمعة وضمان دقتها والانتهااء من تعبئة النموذج في الوقت المناسب
- تقديم الدعم والتوجيه لمدراء الوحدات التنظيمية كلما لزم الأمر
- جدولة وإجراء جلسات التحقق مع مدراء الوحدات التنظيمية







## قياس عبء العمل: المنهجية



التحقق من البيانات

## 2. استكمال النموذج والتحقق من البيانات مع رؤساء الوحدات التنظيمية

يقوم الفريق المعني بتخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية بعد إطلاق نموذج قياس عبء العمل بضمان استكمال مديري الأقسام النموذج في الوقت المناسب وتقديم الإرشاد لهم عند الحاجة. كما يتعيّن على مديري الأقسام، كجزء من هذه الخطوة، تعبئة نموذج قياس عبء العمل المكوّن من الثلاثة أقسام التالية:

**القسم الأول:** يتكوّن من مبادئ توجيهية وتعليمات حول كيفية تعبئة النموذج وطرح الأسئلة التوضيحية عند الحاجة. يمكن لمديري الأقسام التواصل مع فريق تخطيط القوى العاملة المشار إليها في رسالة البريد الإلكتروني فيما يتعلّق بطرح الأسئلة أو التوضيحات والمسائل الفنية.



## قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

### 2. استكمال النموذج والتحقق من البيانات مع رؤساء الوحدات التنظيمية



**القسم الثاني:** يتكوّن من حقول بيانات تتعلق بالموظفين تتضمن الاسم والبريد الإلكتروني والمُسَمّى الوظيفي، فضلاً عن البيانات المملوءة مسبقاً حول المدينة والإدارة والقطاع، ويُطلب من مديري الأقسام في هذا القسم التحقق من البيانات المملوءة مسبقاً، ومن ثم إضافة موظفين ومسميات وظيفية أخرى عند الحاجة.

**القسم الثالث:** يتكوّن من معلومات ذات صلة بالعمل، مثل: المهام والمسؤوليات الحالية وتردد العمل وساعات العمل المطلوبة، بالإضافة إلى البيانات المعبأة مسبقاً حول المهام ودوافع عبء العمل. ويُطلب من مديري الأقسام هنا التحقق من صحّة المعلومات، وإضافة مهام ومعلومات أخرى ذات صلة بالعمل عند الحاجة.



## قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

### 2. استكمال النموذج والتحقق من البيانات مع رؤساء الوحدات التنظيمية



يتلقى مدراء الأقسام دليلاً تفصيلياً يحتوي على تعليمات تعبئة نموذج تحليل عبء العمل.

بعد الانتهاء من هذه المرحلة، يتولى الفريق المعني بتخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية تعبئة نماذج قياس

عبء العمل لجميع الأقسام داخل الجهة، والتي سيجري تقييمها بعد ذلك لضمان دقة البيانات المُجمّعة.



## قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

2. استكمال النموذج والتحقق من البيانات مع رؤساء الوحدات التنظيمية

تالياً مزيد من التوضيح حول أقسام نموذج قياس عبء العمل:

### القسم الأول: المبادئ التوجيهية لتعبئة نموذج قياس عبء العمل

- يعدّ هذا القسم مقدّمة للمسؤولين عن تعبئة نموذج قياس عبء العمل، أي مدراء الأقسام
- تستند التبعية الإدارية وأسماء الإدارات والأقسام إلى الهيكلية التنظيمية للوزارة
- أضيفت وظائف معتمدة للوحدات التنظيمية المشتركة في جميع الجهات، مع إمكانية إضافة مهام أخرى من الشخص المسؤول عن استكمال نموذج قياس عبء العمل ما لم يُذكر ذلك





## قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

2. استكمال النموذج والتحقق من البيانات مع رؤساء الوحدات التنظيمية

تالياً مزيد من التوضيح حول أقسام نموذج قياس عبء العمل:

القسم الثاني: تفاصيل متعلقة بمدير القسم

- اسم مدير القسم
- عنوان البريد الإلكتروني لمدير القسم
- الموقع
- اسم القسم
- المُسَمَّى الوظيفي للمشرف
- اسم المشرف





## قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

2. استكمال النموذج والتحقق من البيانات مع رؤساء الوحدات التنظيمية

تالياً مزيد من التوضيح حول أقسام نموذج قياس عبء العمل:

### القسم الثالث: تفاصيل المهام

- مهام القسم
- دافع الطلب على القوى العاملة ووحدته
- تكرار المهمة
- التأكد من أن المهمة تشكّل جزءاً من القسم
- ساعات عبء العمل لكل موظف لأداء المهمة





## قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

2. استكمال النموذج والتحقق من البيانات مع رؤساء الوحدات التنظيمية



تتمثل ممكّنات النجاح الرئيسية لهذه الخطوة فيما يلي:

- الإلمام بأدوات النموذج: لضمان اعتماد نموذج قياس عبء العمل واستخدامه بسلاسة
- فهم الأدوار والمسؤوليات الوظيفية: لتعبئة بيانات تتعلق بالموظفين، مثل: المهام وتردد العمل وساعات العمل والجهد المبذول والتحقّق من صحّة هذه البيانات
- الوصول إلى نموذج تحليل عبء العمل: لضمان المشاركة الكاملة في أنشطة قياس عبء العمل ونجاحها
- الموظفين/ الموظف المسؤولين عن عملية التخطيط: لضمان تقديم الدعم المتواصل لمديري الأقسام خلال إجراء نموذج تحليل عبء العمل





## قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

### 2. استكمال النموذج والتحقق من البيانات مع رؤساء الوحدات التنظيمية



تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
1. الردّ على نموذج قياس عبء العمل	<ul style="list-style-type: none"><li>استعراض الأقسام الواردة في نموذج قياس عبء العمل المعبء مسبقًا والتحقّق من صحّته:</li><li>بيانات الموظفين أو الإدارات: اسم الموظف والموقع والقطاع والإدارة والمسّمى الوظيفي</li><li>بيانات تحليل عبء العمل: المهمة ودوافع عبء العمل وساعات العمل والتردد</li></ul>	مدراء الأقسام



# قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

2. استكمال النموذج والتحقق من البيانات مع رؤساء الوحدات التنظيمية



تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
2. الرد على استفسارات مدراء الأقسام	<ul style="list-style-type: none"><li>• الرد على الاستفسارات الوظيفية والفنية التي يطرحها مدراء الأقسام، والتي قد تتضمن:<ul style="list-style-type: none"><li>• تعذر إرسال نموذج تحليل عبء العمل</li><li>• ما المدة المحددة لتردد المهمات؟</li><li>• بأي صيغة يُذكر الوقت؟</li><li>• كيف يمكن تحديد الأنشطة والمهام المفقودة؟</li><li>• كيف يمكن تقدير الوقت اللازم لإنجاز الأنشطة أو المهمات؟</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- فريق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية</li><li>- فريق تخطيط القوى العاملة</li></ul>



# قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

2. استكمال النموذج والتحقق من البيانات مع رؤساء الوحدات التنظيمية



تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
3. إرسال تذكير دوري لاستكمال نموذج تحليل عبء العمل	<ul style="list-style-type: none"><li>إرسال تذكير يومي واسبوعي إلى مديري الأقسام لاستكمال النموذج لضمان الانتهاء في الوقت المناسب</li><li>إرسال التفاصيل المتعلقة بفريق التخطيط للرد على الاستفسارات الوظيفية والفنية، للرد عليها في الوقت المناسب</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- فريق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية</li><li>- فريق تخطيط القوى العاملة</li></ul>



## قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

2. استكمال النموذج والتحقق من البيانات مع رؤساء الوحدات التنظيمية



تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
4. مراقبة معدل استكمال نموذج قياس عبء العمل ومشاركته	<ul style="list-style-type: none"><li>مراقبة التقدم المُحرز في عملية استكمال مديري الأقسام لنموذج قياس عبء العمل</li><li>مشاركة آخر المستجدات المتعلقة بالتقدم المُحرز مع الفريق المعني بتخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- فريق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية</li><li>■ فريق تخطيط القوى العاملة</li></ul>



# قياس عبء العمل: المنهجية

## 3. تقييم والتحقق من مخرجات النموذج

التحقق من البيانات

تهدف هذه المرحلة الى:

- تقييم مدى اكتمال الردود الواردة من مدراء الوحدات التنظيمية وضمان دقة وموثوقية البيانات
- التحقق من المدخلات المعبئة في النموذج خلال جلسات التحقق مع مدراء الوحدات التنظيمية
- إجراء جلسات المصادقة مع مدراء الوحدات التنظيمية لمناقشة وتحدي البيانات المقدمة
- تصحيح بيانات عبء العمل ومعالجتها لإجراء تحليل تصاعدي لعبء العمل



## قياس عبء العمل: المنهجية



### 3. تقييم والتحقق من مخرجات النموذج

التحقق من البيانات



كخطوة أخيرة في التحقق من البيانات، يقوم الفريق المعني بتخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية بتقييم مدى اكتمال الإجابات الواردة من مديري الأقسام للتحقق من المُدخلات الواردة في نموذج قياس عبء العمل من خلال جلسات التحقق مع مديري الأقسام.

كما يقوموا بتقييم الإجابات المقدّمة من مديري الأقسام في نموذج قياس عبء العمل من خلال التحليل المكتبي. بعد ذلك يعقد الفريق جلسات التحقق مع مديري الأقسام لمواجهة التحديات المتعلقة بعبء العمل من حيث حجم العمل وتقديرات الوقت عند الحاجة.



## قياس عبء العمل: المنهجية

### 3. تقييم والتحقق من مخرجات النموذج

التحقق من البيانات



تتطلب الخطوة الأخيرة في إطار التحقق من البيانات من الفريق المعني بتخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية المشاركة مع مديري الأقسام لتقييم المُدخلات الواردة والتحقق منها كنتيجة لإجراء نموذج قياس عبء العمل. تُعدّ هذه الخطوة حاسمة لضمان موضوعية البيانات المجمّعة في نموذج قياس عبء العمل والمساعدة في إنشاء نموذج أساسي وواقعي.





## قياس عبء العمل: المنهجية

### 3. تقييم والتحقق من مخرجات النموذج

التحقق من البيانات



بناءً على جلسات التحقق، يقوم فريق التخطيط لدى الجهة الحكومية بتعديل تقديرات عبء العمل المقدّمة لكل قسم لضمان ما يلي:

- الدقة في تقدير عبء العمل
- اكتمال البيانات (تحديد أي أنشطة غير متوقّرة)
- تنقيح بيانات عبء العمل ومن ثم معالجتها لإجراء التحليل التصاعدي لعبء العمل

# قياس عبء العمل: المنهجية



## 3. تقييم والتحقق من مخرجات النموذج

التحقق من البيانات



الجوانب التي يجب تغطيتها خلال اجتماعات التحقق:

- عرض مخرجات قياس عبء العمل
- مناقشة الاختلاف في الأعداد والاتفاق على الأعداد أو تقديم التبريرات
- عرض ملخص لمخرجات قياس عبء العمل
- مناقشة المسميات والمهام الوظيفية لكل وحدة تنظيمية
- مناقشة الملاحظات التفصيلية على مخرجات قياس عبء العمل
- مناقشة تقرير الأعداد الحالي والتأكيد على المخرجات
- تدوين كافة الملاحظات المعنية بمخرجات قياس عبء العمل والخطوات القادمة



# قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

3. تقييم والتحقق من مخرجات النموذج



يقم تقييم إجابات عبء العمل وفقًا للمعايير التالية:

- الوثائق الداعمة أو البيانات الثبوتية
- منطقية عبء العمل
- تردد المهام
- عدد الأدوار الفريدة المسؤولة عن المهمة
- مدى أهمية النشاط
- التعاون المطلوب مع الإدارات أو الأقسام الأخرى
- المهام الإضافية أو الأنشطة المضافة



# قياس عبء العمل: المنهجية

## 3. تقييم والتحقق من مخرجات النموذج

التحقق من البيانات



تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
1. تقييم بيانات نموذج قياس عبء العمل	<ul style="list-style-type: none"><li>• القراءة والتقييم عن طريق إجراء تحليل مكتبي على البيانات المقدّمة من مديري الأقسام بناءً على ما يلي:<ul style="list-style-type: none"><li>• أدلة ومستندات الجهة</li><li>• المواءمة مع النتيجة المنطقية المتوقّعة أو الأمثل للنموذج</li><li>• تدوين أي اختلافات ملحوظة بين نتائج النموذج والنتائج المتوقّعة</li><li>• صياغة أي أسئلة مُحتملة لمديري الأقسام بناءً على نتائج النموذج</li></ul></li></ul>	- فريق تخطيط القوى العاملة



# قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

3. تقييم والتحقق من مخرجات النموذج



تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
2. تحديد مواعيد جلسات التحقق وعقدتها	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحديد موعد مُسبق لجلسة التحقق مع مديري الأقسام ومشاركة الأهداف وجدول الأعمال والتوقعات من الجلسة عبر البريد الإلكتروني</li><li>• إجراء جلسات التحقق مع مديري الأقسام واطلاعهم على عملية التحقق من البيانات</li><li>• مناقشة مديري الأقسام وتوضيح الافتراضات التي طُرحت بشأن المُدخلات الواردة من النموذج أو طلب بيانات قابلة للقياس الكمي أو طلب الحصول على وثائق داعمة (عند الحاجة) لدعم مطالبهم فيما يتعلق بعبء العمل</li></ul>	- فريق تخطيط القوى العاملة



## قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

3. تقييم والتحقق من مخرجات النموذج



تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
3. عقد جلسات التحقق	■ اختتام جلسات التحقق عن طريق التوصل إلى توافق حول المدخلات الواردة وإجراء تغييرات في تقديرات البيانات إذا لزم الأمر استنادًا إلى النقاش الذي أُجري أثناء انعقاد الجلسة	■ فريق تخطيط القوى العاملة



# قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

3. تقييم والتحقق من مخرجات النموذج



تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
4. تحليل وتقييم مُدخلات قياس عبء العمل وتحديثها	<ul style="list-style-type: none"><li>تحليل وتقييم المعلومات بعد عقد جلسات التحقق</li><li>توحيد المُدخلات النهائية لعبء العمل وإجراء مزيد من التحليل للمُدخلات من خلال تطبيق نموذج قياس عبء العمل</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>فريق تخطيط القوى العاملة</li></ul>





# قياس عبء العمل: المنهجية

التحقق من البيانات

3. تقييم والتحقق من مخرجات النموذج



## مثال توضيحي لنموذج مكتمل لعبء العمل

المهمة	مؤشر عبء العمل	التردد	التردد بالأرقام	التكرار	الوقت المستغرق لكل تردد (ساعات)	الوقت الإجمالي (عبء العمل)
إعداد الخطة السنوية	الخطة السنوية	سنوي	1	1	21	21
مراجعة الهياكل الفرعية للوحدات التنظيمية بشكل مستمر لضمان توافقها مع التوجهات العامة والهيكل التنظيمي المعتمد	عدد الهياكل الفرعية	أسبوعي	48	2	14	1344
تحليل الوظائف بشكل مستمر لإعداد الأوصاف والمواصفات الوظيفية بالتنسيق مع الوحدات المعنية ومتابعة تحديثها وتقييمها	عدد الوظائف	سنوي	1	1	21	21
تحليل بيانات الموظفين الديموغرافية وتوقعات تحركاتهم الداخلية والخارجية واحتياجات الوحدات التنظيمية من الشواغر لإعداد دراسات تحليل القوى العاملة والتوقعات المستقبلية منها.	عدد دراسات تحليل القوى	سنوي	1	1	35	35
استخدام الوسائل المختلفة للإعلان والبحث عن المرشحين المتميزين واعداد والمحافظة على قاعدة معلومات عن المرشحين لمختلف الوظائف	عدد المرشحين	شهري	12	1	15	180
اعداد الإعلانات الوظيفية واجراء مقابلات التوظيف الأولية مع المرشحين لتصفيتهم وتحديد مدى توافق مؤهلاتهم وخبراتهم مع متطلبات الوظائف الشاغرة.	عدد المرشحين	شهري	12	1	15	180
التنسيق والتواصل مع الجامعات والمعاهد لتوفير فرص التدريب التعاوني للطلاب.	عدد الجامعات والمعاهد	شهري	12	2	14	336
التنسيق مع الوحدات التنظيمية لتقييم أداء موظفيهم وتقديم كافة أساليب الدعم لهم واعداد الورش التوعوية لضمان التزامهم بالمواعيد المحددة وبتطبيق سياسة وإجراءات التقييم المعتمدة.	عدد الموظفين المقيمين	ربعي	4	3	21	252
اعداد الدراسات والإحصائيات واستخدام النتائج لتطوير سياسات وإجراءات الإدارة وتقديم التقارير الدورية للجهات المعنية في الأوقات المحددة.	عدد الدراسات والإحصائيات	يومي	240	6	2	2880
اعداد دراسات المقارنات المعيارية مع أفضل الجهات المحلية والدولية للتعرف على أفضل الممارسات ومعايير إدارة الجودة لتطوير سياسات وإجراءات الإدارة.	عدد دراسات المقارنة المعيارية	شهري	12	2	8	192
	عدد الموظفين الحاليين بدوام كامل =				المجموع	5441.00
	عدد الموظفين بعد قياس عبء العمل =				المجموع / 1023.5 hours	5.32



# قياس عبء العمل: المنهجية

## 3. تقييم والتحقق من مخرجات النموذج

التحقق من البيانات



## مثال توضيحي لمخرجات مرحلة التحقق

الاختلاف بالاعداد	عدد الموظفين قياس عبء العمل			عدد الموظفين بدوام كامل			اجمالي عبء العمل (بالساعات)	الإدارة	الإدارة العامة
	الإجمالي	موظف	مدير	الإجمالي	موظف	مدير			
-4	14	9	4	10	7	3	14189	إدارة تقنية المعلومات	الإدارة العامة للدعم والمساندة
-8	9	8	1	1	1	0	9288	إدارة الموارد البشرية	
-6	10	10	1	5	5	0	12415	إدارة العمليات	
-24	30	30	3	10	7	3	34431	إدارة الجودة	
-10	12	12	0	2	1	1	12140	إدارة التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي	
-52	75	69	9	28	21	7	الإجمالي		



اعداد النموذج

التحقق من البيانات

تحليل البيانات

إرشادات في عملية  
التحقق





اعداد النموذج

التحقق من البيانات

تحليل البيانات

تتضمن عملية التحقق الخطوات التالية:

1. ما قبل التحقق

2. خلال التحقق

3. بعد التحقق

**جمع البيانات، ويتضمن:**

- اعداد النموذج الموحد الذي يتضمن نتائج تحليل عبء العمل
- تحديد الافتراضات المرتبطة بعبء العمل بما في ذلك عدد الاسبوع خلال السنة، عدد الايام ضمن كل اسبوع، الخ...

**تحليل البيانات، ويتضمن:**

- ربط بيانات تحليل عبء العمل التي تم جمعها بهدف التنبؤ بتوزيع عبء العمل المطلوب
- تنفيذ "تحليل كمي" لغايات تحديد عناصر التحقق من البيانات الرئيسية



اعداد النموذج

التحقق من البيانات

تحليل البيانات

تتضمن عملية التحقق الخطوات التالية:

1. ما قبل التحقق

2. خلال التحقق

3. بعد التحقق

**الاعداد، ويتضمن:**

- تصنيف وتحديد الأولويات لنقاط التحقق
  - اتمام جلسات التحقق
- التحقق، ويتضمن:**

- تنظيم جلسة للتحقق وجمع المعلومات
  - الاتفاق على عقد جلسة مراجعة اضافية في حال استدعت الحاجة لذلك
- التقييم، ويتضمن:**

- تقييم المدخلات التي تم مراجعتها ومن ثم تنفيذ تحليل عبء العمل
- اتمام توزيع نتائج ومخرجات عبء العمل



اعداد النموذج

التحقق من البيانات

تحليل البيانات

تتضمن عملية التحقق الخطوات التالية:

1. ما قبل التحقق

2. خلال التحقق

3. بعد التحقق

**تحليل البيانات، ويتضمن:**

- ربط بيانات عبء العمل الذي تم تحليله بهدف التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة لكل وظيفة

**اعداد تقارير البيانات، ويتضمن:**

- بناءً على النتائج التي تم مراجعتها على مستوى:
  - الوحدة الادارية
  - التصنيف على مستوى الدور الوظيفي
  - التوزيع على مستوى الدور الوظيفي



اعداد النموذج

التحقق من البيانات

تحليل البيانات

## مدخلات البيانات:

- مراجعة البيانات التي تم جمعها لتحديد اي اخطاء او مشكلات
- تقييم البيانات للتأكد من اكتمالها
- مراجعة الاجراءات والنشاطات لدى كل قسم لتحديد التداخل او التباين على مستوى النشاط

## تحليل البيانات

- توحيد تردد المهام من اسبوعية، يومية، شهرية الى سنوية
- انتهاء الفرضيات الخاصة بعبء العمل





اعداد النموذج

التحقق من البيانات

تحليل البيانات

الجوانب الواجب الأخذ بعين الاعتبار بها خلال جلسات التحقق:

- تحديد أكثر العناصر مساهمة في عبء العمل

- تقييم نسب التأثير والجهد

- تحديد أعلى وادنى تكرار للنشاطات يتم تحديدها

- الإشارة الى وتحليل اعلى وادنى ساعات عبء عمل وتكراراتها

- الإشارة الى اعلى وادنى مؤثرات عبء العمل وتحليلها مقارنة مع النشاطات والجهد والتكرار

- تمييز أعلى 5 نشاطات بحسب نتائج التحليل

- الإشارة الى ساعات عبء العمل وتكراراتها لغايات مراجعتها خلال الاجتماع

- الإشارة الى النشاطات ذات نسبة عبء عمل تعادل صفر لمراجعتها خلال الاجتماع للتحقق من فصل وتداخل وتوثيق

المهام



اعداد النموذج

التحقق من البيانات

تحليل البيانات

ما يجب تغطيته خلال اجتماعات التحقق للأعداد

- عرض مخرجات قياس عبء العمل
- مناقشة الاختلاف بالأعداد والاتفاق على الأعداد أو تقديم التبريرات
- عرض ملخص لمخرجات قياس عبء العمل
- مناقشة المسميات والمهام الوظيفية لكل وحدة تنظيمية
- مناقشة الملاحظات التفصيلية على مخرجات قياس عبء العمل
- مناقشة تقرير الأعداد الحالي والتأكيد على المخرجات
- تدوين كافة الملاحظات المعنية بمخرجات قياس عبء العمل والخطوات القادمة



اعداد النموذج

التحقق من البيانات

تحليل البيانات

تدرج مستوى أسئلة التحقق

مدخلات جمع البيانات

تحليل توزيع عبء العمل

تحليل القيم الشاذة

مقارنة التقدير المبدئي

1. العمل على النشاطات التي تم تصنيفها ذات اولوية

2. تحديد القيم غير المتوافقة للمهام المحددة بحسب الوقت والتردد...

3. فهم المهام الإجرائية المكونة لكل مهمة

4. مناقشة مدى منطقية وجدوى الافتراضات للمهام الإجرائية لكل مهمة

5. تجميع المهام الإجرائية لتوضيح مدى تأثيرها على الوقت والجهد

التوافق على الوقت والجهد المتوقع

اعتبارات التحقق

- التحقق من النتائج وتقديرات المهام الاجرائية
- التأكد من مواءمة المهام مع المهام التنظيمية المعتمدة
- التأكد من أن المهام تنطبق على الدور الوظيفي أو الوحدة التنظيمية وليس على الشخص بحد ذاته
- استخدام الوقت الحالي اللازم لإكمال المهمة لقياس التقدير النهائي للوقت اللازم
- تحويل الأوقات الكاملة كيوم أو أسبوع المقدرة لإنجاز المهام الى ساعات وأجزاء بناء على التكرار
- التحقق من الافتراضات ومدى منطقيتها لكل قيمة شاذة وضمان التوافق عليها



## اعداد النموذج

## التحقق من البيانات

## تحليل البيانات

### النهج

بعد الانتهاء من تقييم بيانات ونتائج تقييم عبء العمل ، يجب تحديد أولويات الأنشطة المحددة بناءً على الاعتبارات التالية:

#### توزيع عبء العمل

نسبة المساهمة في توزيع عبء العمل

- تحديد الأنشطة التي تزيد مساهمتها عن 50% في إجمالي توزيع عبء العمل
- تحليل توزيع عبء العمل للأنشطة المحددة لفهم ساعات عبء العمل المخصصة لكل وحدة
- تحديد هذه الأنشطة على أنها قيم متطرفة يكون فيها عبء العمل المخصص لكل وحدة مرتفعًا جدًا

#### التكرار

عدد المرات التي يتكرر فيها النشاط سنويًا داخل القسم

- تحديد الأنشطة التي يزيد تكرارها عن 10 مرات سنويًا
- تحليل الأنشطة المحددة لتحديد الحالات حيث يمكن التحقق من صحة التردد

#### تناقضات البيانات

السيناريوهات التي تفتقد فيها استجابات تحليل عبء العمل للمدخلات الهامة

- حدد الأنشطة التي لا تكتمل فيها المدخلات المهمة مثل التكرار والوقت المطلوب ومؤشرات عبء العمل وما إلى ذلك

سيبدأ فريق تخطيط القوى العاملة جلسة التحقق مع تحديد الأنشطة المذكورة أعلاه كأولويات قصوى

1. العمل على النشاطات التي تم تصنيفها ذات اولوية

2. تحديد القيم غير المتوافقة للمهام المحددة بحسب الوقت والتردد...

3. فهم المهام الإجرائية المكونة لكل مهمة

4. مناقشة مدى منطقية وجدوى الافتراضات للمهام الإجرائية لكل مهمة

5. تجميع المهام الإجرائية لتوضيح مدى تأثيرها على الوقت والجهد

التوافق على الوقت والجهد المتوقع



## اعداد النموذج

## التحقق من البيانات

## تحليل البيانات

### النهج

يتم تمييز القيم المتطرفة لجميع الأنشطة فيما يتعلق بالتكرار وعبء العمل والمعلومات المفقودة كما هو موضح في الرسم التوضيحي أدناه:

بالنسبة لجميع الأنشطة المحددة ، يتم إعداد أسئلة للتحقق من توزيع عبء العمل أو تكرار النشاط

بعض الأسئلة التوضيحية للقيم المتطرفة المحددة:

تم تحديد أن نشاط "إجراء التغييرات عبر جميع منصات وسائل التواصل الاجتماعي" يتم إجراؤه 100 مرة في السنة. ، من أجل التحقق من وتيرة النشاط ، ستطرح فريق التخطيط الأسئلة التالية على مديري الأقسام:

- ما هي أنواع التغييرات المختلفة التي تظهر؟
- ما سبب طلب التغيير على منصات التواصل الاجتماعي؟
- هل هناك طريقة لتقليل طلبات التغيير هذه بأي شكل من الأشكال؟

1. العمل على النشاطات التي تم تصنيفها ذات اولوية

2. تحديد القيم غير المتوافقة للمهام المحددة بحسب الوقت والتردد...

3. فهم المهام الإجرائية المكونة لكل مهمة

4. مناقشة مدى منطقية وجدوى الافتراضات للمهام الإجرائية لكل مهمة

5. تجميع المهام الإجرائية لتوضيح مدى تأثيرها على الوقت والجهد

التوافق على الوقت والجهد المتوقع





اعداد النموذج

التحقق من البيانات

تحليل البيانات

### النهج

بعد تحديد القيم المتطرفة لكل نشاط ، سيتم القيام بالخطوات التالية لكل نشاط:

فهم تقسيم المهام لكل نشاط



فهم التكرار السنوي للمهام المحددة لكل نشاط



فهم عبء العمل لكل وحدة تكرار لجميع المهام



تحديد المهام ذات التكرار العالي وعبء العمل العالي



1. العمل على النشاطات التي تم تصنيفها ذات اولوية

2. تحديد القيم غير المتوافقة للمهام المحددة بحسب الوقت والتردد...

3. فهم المهام الإجرائية المكونة لكل مهمة

4. مناقشة مدى منطقية وجدوى الافتراضات للمهام الإجرائية لكل مهمة

5. تجميع المهام الإجرائية لتوضيح مدى تأثيرها على الوقت والجهد

التوافق على الوقت والجهد المتوقع



## اعداد النموذج

## التحقق من البيانات

## تحليل البيانات

### النهج

بالنسبة للمهام المحددة ، سيتم التحقق من صحة الأساس المنطقي لتوزيع عبء العمل وتكراره جنبًا إلى جنب مع الافتراضات المتخذة لكل مهمة

#### التردد

عدد المرات التي يتكرر فيها النشاط سنويًا داخل القسم

- فهم المحفزات التي تساهم في تكرار المهام بوتيرة عالية
- فهم الافتراضات الرئيسية التي اتخذت لتحديد تكرار المهام
- تحديد والتحقق من صحة الأساس المنطقي بالتعاون مع مديري الأقسام

#### توزيع عبء العمل

نسبة المساهمة في توزيع عبء العمل

- فهم المحفزات التي تساهم في تكرار المهام بوتيرة عالية
- فهم الافتراضات الرئيسية التي اتخذت لتحديد تكرار المهام
- تحديد والتحقق من صحة الأساس المنطقي بالتعاون مع مديري الأقسام

#### تناقضات البيانات

السيناريوهات التي تفتقد فيها استجابات تحليل عبء العمل للمدخلات الهامة

- اكمال المعلومات المفقودة بناءً على المدخلات من مديري الأقسام
- فهم الأساس المنطقي والتحقق من صحة الافتراضات للمعلومات الناقصة

1. العمل على النشاطات التي تم تصنيفها ذات اولوية

2. تحديد القيم غير المتوافقة للمهام المحددة بحسب الوقت والتردد...

3. فهم المهام الإجرائية المكونة لكل مهمة

4. مناقشة مدى منطقية وجدوى الافتراضات للمهام الإجرائية لكل مهمة

5. تجميع المهام الإجرائية لتوضيح مدى تأثيرها على الوقت والجهد

التوافق على الوقت والجهد المتوقع





## اعداد النموذج

## التحقق من البيانات

## تحليل البيانات

### النهج

بناءً على المدخلات التي تم التحقق من صحتها ، يتم تقدير إجمالي عبء العمل لجميع المهام مجتمعة لفهم الجهد المطلوب للنشاط.

سيتم إجراء الحسابات التالية لتقدير حجم العمل الإجمالي:

$$\text{المه 1} + \text{المه 2} + \text{المه 3} + \text{المه 4} + \text{المه ...} = \text{عبء العمل الكلي للنشاط}$$

سيتم تقدير عبء العمل لجميع الأنشطة لمديري الأقسام

سيتم التحقق من صحة الحجم النهائي المطلوب المقدر للنشاط من قبل مديري الإدارات. سيعمل هذا بعد ذلك كمدخل للتحليل التصاعدي لتقدير الأعداد المطلوبة للإدارة

1. العمل على النشاطات التي تم تصنيفها ذات اولوية

2. تحديد القيم غير المتوافقة للمهام المحددة بحسب الوقت والتردد...

3. فهم المهام الإجرائية المكونة لكل مهمة

4. مناقشة مدى منطقية وجدوى الافتراضات للمهام الإجرائية لكل مهمة

5. تجميع المهام الإجرائية لتوضيح مدى تأثيرها على الوقت والجهد

التوافق على الوقت والجهد المتوقع



اعداد النموذج

التحقق من البيانات

تحليل البيانات

المخاطر والاعتبارات وعوامل النجاح ضمن جلسات التحقق

## ضعف المشاركة والالتزام من مدراء الوحدات التنظيمية

المشاركة والمساهمة المتدنية من مدراء الوحدات التنظيمية قد يؤدي الى عدم توفر معلومات كافية وبالتالي تحديات في دقة البيانات وشمولية النتائج. يجب اجراء المتابعة المباشرة والمستمرة من أجل ضمان المشاركة المطلوبة



المخاطر  
الرئيسية



اعداد النموذج

التحقق من البيانات

تحليل البيانات

المخاطر والاعتبارات وعوامل النجاح ضمن جلسات التحقق

التواصل في أوقات محددة مع مدراء الوحدات التنظيمية لإجراء جلسات التحقق من الضروري اعداد آلية مناسبة لجدولة الجلسات لضمان توعية أصحاب العلاقة



الاعتبارات الرئيسية

تطوير مجموعة من الأدلة التوجيهية الخاصة بجلسات التحقق من الضروري توفير الأدلة والتعليمات والتوجيه لأصحاب العلاقة حول التوقعات والأهداف المطلوبة من جلسات التحقق والنقاط المهمة لأخذها بعين الاعتبار





اعداد النموذج

التحقق من البيانات

تحليل البيانات

المخاطر والاعتبارات وعوامل النجاح ضمن جلسات التحقق

**التنسيق بشكل فعال من قبل مدراء الوحدات التنظيمية**  
من المهم توعية مدراء الوحدات التنظيمية بأهداف ومتطلبات الجلسات  
لتوفير بيانات صحيحة وسليمة



عوامل  
النجاح

**تحديد الأسئلة والفروقات والاختلافات بشكل فوري ودقيق**  
من الضروري أن يعمل الفريق المسؤول عن إجراء الجلسات على تحديد  
الأنشطة الهامة والرئيسية وأولويات اجرائها خلال جلسات التحقق





# قياس عبء العمل: المنهجية



## توحيد وتحليل نتائج عبء العمل

### 1. تحليل البيانات

تهدف هذه المرحلة الى:

تجميع البيانات المجمعة سابقاً، حيث يتم استخراج البيانات وتجميعها بجدول بيانات Spreadsheet واحد ودقيق وخالي من الازدواجية والتباينات.

يساعد جدول البيانات على اجراء تحليلات تتضمن أعداد الموظفين، ومحركات العمل، ونتائج عبء العمل وبمختلف اشكال التحليل. ويمكن استخدام جدول البيانات لتحليل الطلب الكلي لعبء العمل والأعداد الحالية للموظفين في العوائل الوظيفية والوظائف.



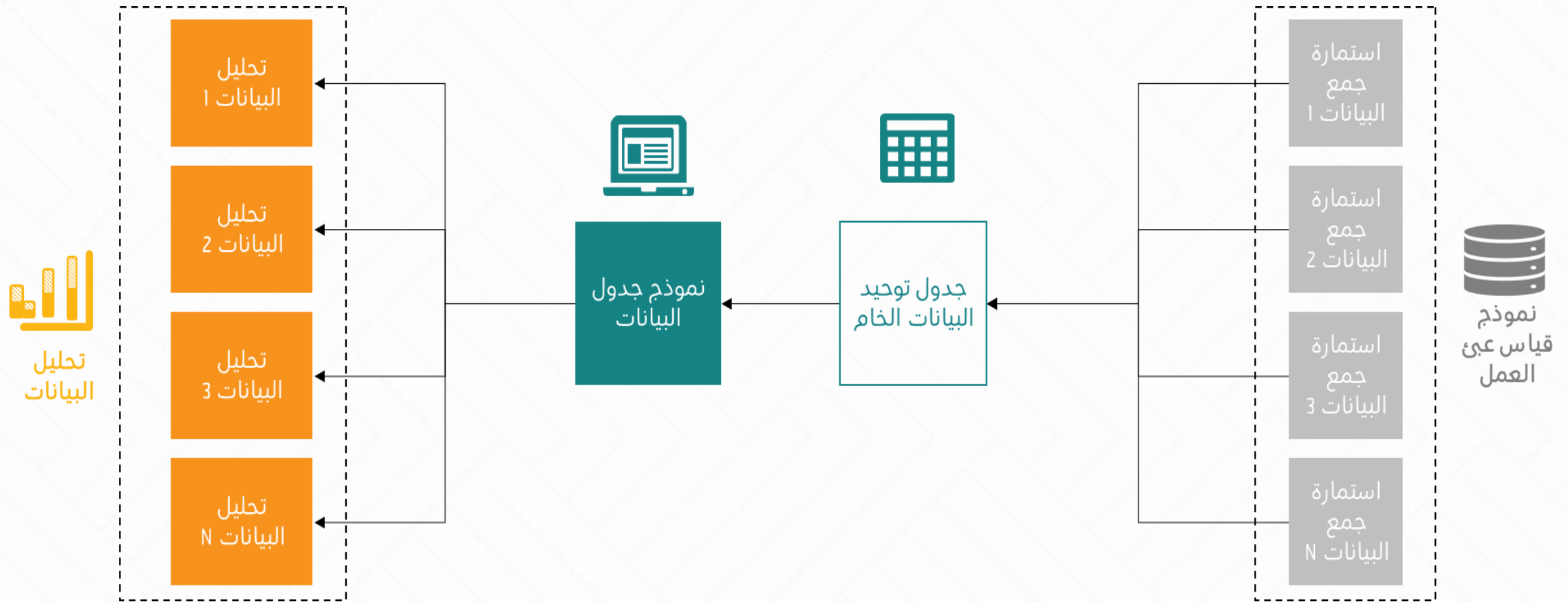
# قياس عبء العمل: المنهجية



## تحليل البيانات 1

توحيد وتحليل نتائج عبء العمل

الشكل التالي يوضح عملية توحيد نتائج عبء العمل:





# قياس عبء العمل: المنهجية



## توحيد وتحليل نتائج عبء العمل

1.

### تحليل البيانات

بعد الانتهاء من جلسة التحقق، سيتم الاستفادة من نتائج توزيع عبء العمل المنقحة لتقدير متطلبات القوى العاملة لكل قسم. سيتم تنفيذ الخطوات التالية لتقدير متطلبات القوى العاملة وتوليد مخرجات للإدارة:

### تحليل البيانات

$$\text{توزيع عبء العمل} \div \frac{\text{ساعات العمل السنوية لكل موظف}}{\text{عدد القوى العاملة المطلوب}} = \text{الوقت الكامل المطلوب لإكمال كافة الأنشطة السنوية}$$

من افتراضات عبء العمل

بناءً على المدخلات من مديري الأقسام خلال جلسة التحقق وإجمالي العدد المطلوب، سيتم تحديد المسميات الوظيفية المطلوبة لكل وكالة عبر مستويات تصنيف الأدوار ومستويات توزيع الأدوار:

### توزيع الأدوار

- ربط جميع المسميات الوظيفية بخمس مجموعات بناءً على مستوى الوظيفة والدرجة: مساعد، ممارس، ممارس أول، متقدم، متقدم أول، خبير

Job Title	Category 1	Category 2	Category 3	Category 4	Category 5
...	...	...	...	...	...

### تصنيف الأدوار الوظيفية

- سيتم ربط جميع المسميات الوظيفية المطلوبة لتصنيف الأدوار، أي الأدوار التشغيلية، والأدوار الإدارية، وأدوار صنع السياسات، والأدوار الهيكلية، والأدوار الحكومية المطلوبة

Task Name	Category	Priority	Status
...	...	...	...





# قياس عبء العمل: المنهجية



## 1. تحليل البيانات

## توحيد وتحليل نتائج عبء العمل

تتوفر البيانات المُجمّعة والمُنقحة في نماذج قياس عبء العمل الذي يسمح باستخراج البيانات بسهولة من جميع النماذج وإدراجها ضمن جدول بيانات واحد ومنمق وموحد.

وبما أن البيانات قد جُمعت من خلال النموذج الموحد مع إجراء عمليات تحقق وفحص من جانب مديري الأقسام والفريق المعني بتخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية، فإنه يجري تقليل أوجه القصور، مثل: الازدواجية والفروق في نقاط البيانات وغيرها إلى أدنى حد، ويضمن التوحيد التلقائي لجودة البيانات وسلامتها، عوضاً عن إجراء التوحيد اليدوي الذي يحتمل الخطأ.

بعد توحيد البيانات يتم تحويلها الى جدول بيانات جاهز لإجراء أنواع مختلفة من التحليلات، مثل: عدد الموظفين العاملين بدوام كامل وعبء العمل أو الاستخدام ودوافع عبء العمل والتحليل حسب الدور وتحليل الهرم الوظيفي، وما إلى ذلك.

يساعد نموذج جدول البيانات هذا على إجراء تحليل لمجموع الطلب على عبء العمل والقدرة الحالية من عدد الموظفين العاملين بدوام كامل لكل دور فريد والعائلات الوظيفية والأقسام.



# قياس عبء العمل: المنهجية



## توحيد وتحليل نتائج عبء العمل

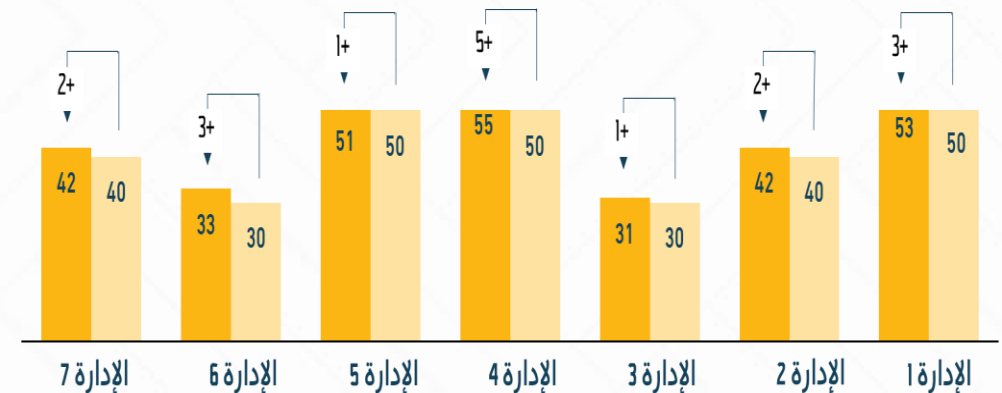
## 1. تحليل البيانات

يتولى فريق الفريق المعني بتخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية إجراء تحليل متعدد المستويات لبيانات عبء العمل.

## تالياً أمثلة على الأنواع المختلفة من التحاليل:

حساب عدد الموظفين العاملين بدوام كامل على مستوى الإدارات بالنسبة للجهة من أجل تحديد العرض الحالي من القوى العاملة المتاحة.

يُسْتَبْعَد عدد الموظفين الذين يتقدمون بطلبات ترك الجهة أثناء احتساب عدد الموظفين العاملين بدوام كامل على مستوى الإدارات.



العدد الإجمالي للموظفين العاملين حالياً في الجهة



# قياس عبء العمل: المنهجية



## توحيد وتحليل نتائج عبء العمل

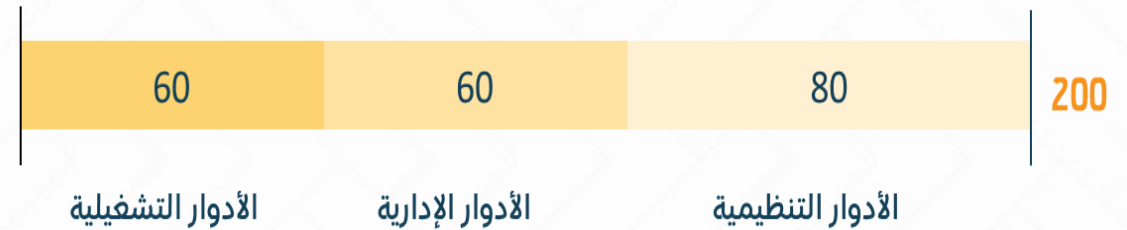
1.

تحليل البيانات

تالياً أمثلة على الأنواع المختلفة من التحاليل:

التحليل لتحديد مجالات مخاطر المواهب ومجالات الفرص المتاحة، ولتحسين نسب القوى العاملة عبر معايير متعددة.

البدء بتحليل عدد الموظفين العاملين بدوام كامل لكل دور وظيفي محدد وفقاً للتصنيف السعودي الموحد للمهن.



توزيع الموظفين على الأدوار الوظيفية وفقاً للتصنيف السعودي الموحد للمهن



# قياس عبء العمل: المنهجية



## تحليل البيانات

توحيد وتحليل نتائج عبء العمل

1.

تالياً أمثلة على الأنواع المختلفة من التحاليل:

التحليل بهدف فهم ما إذا كان عدد الموظفين مرکزاً بدرجة كبيرة أو موزعاً على مستويات وظيفية مختلفة





# قياس عبء العمل: المنهجية



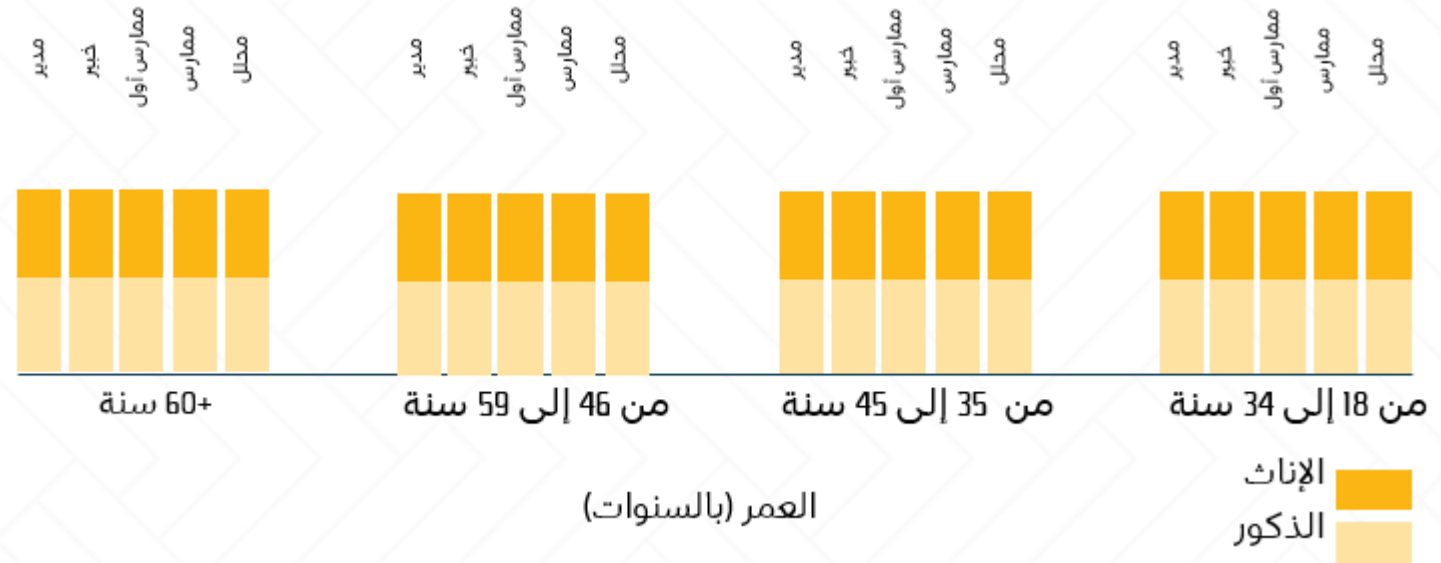
## توحيد وتحليل نتائج عبء العمل

1.

### تحليل البيانات

## تالياً أمثلة على الأنواع المختلفة من التحاليل:

التحقق فيما إذا كان عدد الموظفين في مستوى وظيفي محدد مركّزاً أو موزّعاً في فئة عمرية محدّدة





# قياس عبء العمل: المنهجية



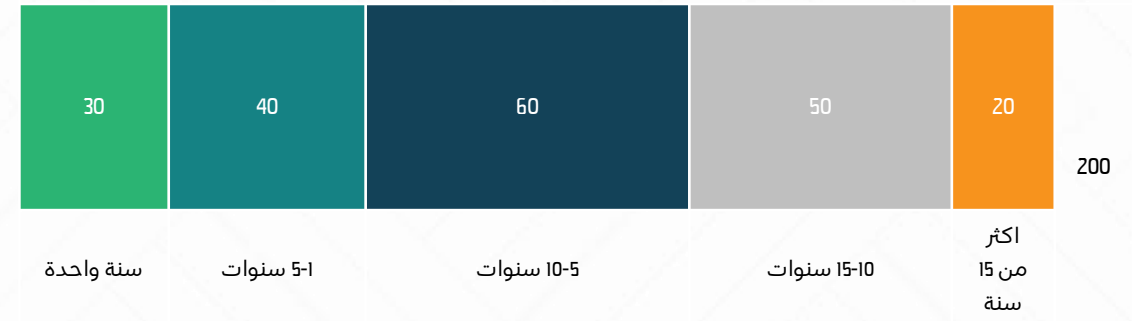
توحيد وتحليل نتائج عبء العمل

1.

تحليل البيانات

تالياً أمثلة على الأنواع المختلفة من التحاليل:

## توزيع الموظفين بحسب سنوات الخدمة



تحليل للحصول على معلومات حول مدة عمل الأشخاص العاملين في الجهة، يوفر التحليل رؤى ثابتة حول احتمالات مغادرة الموظفين أو تقاعدهم، وكذلك التخطيط لها بصورة أكبر.



# قياس عبء العمل: المنهجية



## تحليل البيانات

### توحيد وتحليل نتائج عبء العمل

1.

تالياً أمثلة على الأنواع المختلفة من التحاليل:

التحليل المتعلق بالمستوى التعليمي للموظفين من أجل اكتشاف فرص التعلم والنمو داخل الجهة ولتحسين عملية ربط المهارات بالأدوار الوظيفية.

دراسات عليا	متخرج	دبلوم	200
70	100	30	





# قياس عبء العمل: المنهجية



## تحليل البيانات

### توحيد وتحليل نتائج عبء العمل

1.

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
1. استخراج البيانات الأولية من نموذج قياس عبء العمل	<ul style="list-style-type: none"><li>يتولى فريق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في الجهة الحكومية استخراج البيانات المجمعة في نماذج المختلفة في جدول بيانات قياسي وموحد</li><li>يتم التجميع في ملف إكسل، حيث تمثل الصفوف أنشطة عبء العمل المختلفة</li></ul>	فريق تخطيط القوى العاملة في الجهة الحكومية



# قياس عبء العمل: المنهجية



## تحليل البيانات 1.

### توحيد وتحليل نتائج عبء العمل

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
2. تحويل البيانات الأولية إلى جدول بيانات	<ul style="list-style-type: none"><li>■ يتم تحويل البيانات الأولية إلى جدول بيانات بصيغة إكسل، مما يتيح المجال لإجراء أنواع مختلفة من التحليلات</li><li>■ يحتوي النموذج على نسخة من البيانات الأولية كنسخة احتياطية في حالة الحاجة إلى تحويل البيانات.</li><li>■ يتم توثيق كافة الملاحظات والتعليقات عند اللزوم، للإشارة إلى كيفية تغيير البيانات، وذلك لتسهيل الرجوع إليها</li></ul>	■ فريق تخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية



# قياس عبء العمل: المنهجية



## توحيد وتحليل نتائج عبء العمل

1.

## تحليل البيانات

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
3. تحليل البيانات من خلال جدول البيانات	<ul style="list-style-type: none"><li>التحليل على مستويات متعددة؛ كمستوى الإدارات أو الأقسام أو تصنيف الوظائف أو نوع الدور الوظيفي، وما إلى ذلك.</li><li>القيام عمليات متكررة متعددة لنفس النوع من التحليل.</li><li>تحليل إضافي وأعمق، لا سيما في حال الحصول على نتائج استثنائية، وذلك للتحقق مما إذا كانت النتائج الغريبة ستحدث بسبب أوجه خلل في البيانات.</li></ul>	فريق تخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية



# قياس عبء العمل: المنهجية



## تحليل البيانات

### 2. تفسير النتائج وتطوير استنتاجات ورؤية لسد الفجوات

بناء على مخرجات المراحل السابقة يقوم فريق الموارد البشرية/ تخطيط القوى العاملة داخل الجهة الحكومية بتطوير فهم واستنتاجات ورؤية واضحة وواقعية للإجابة عن الأسئلة التالية:

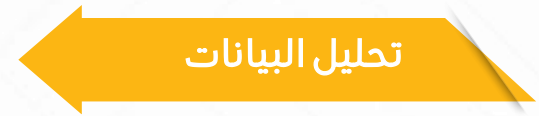
- العرض
  - ما هو عدد الموظفين لكل عائلة وظيفية ووظيفة، ولكل وحدة تنظيمية؟
- الطلب
  - ما هي محركات عبء العمل لكل وظيفة، وما هو عبء العمل لكل وظيفة؟
- الفجوة
  - ما هو الفرق بين العرض والطلب؟



# قياس عبء العمل: المنهجية



## 2. تفسير النتائج وتطوير استنتاجات ورؤية لسد الفجوات



كما تساعد أيضًا رؤى البيانات فيما يلي:

- تحديد التوجّهات في أقسام وإدارات معينة أو على مستوى الجهة بأكملها أو على مستوى العائلات الوظيفية.
- إبراز الاختلافات الكبيرة القائمة بين الأقسام والإدارات.
- التحقّق من صحة نتائج النهج التنازلي.



# قياس عبء العمل: المنهجية



## تحليل البيانات

### 2. تفسير النتائج وتطوير استنتاجات ورؤية لسد الفجوات

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

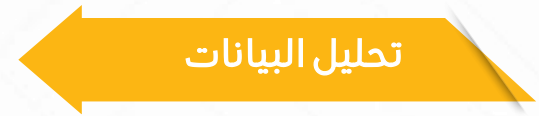
النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
1. الإجابة عن الأسئلة الرئيسية لتحليل عبء العمل	<ul style="list-style-type: none"><li>مراجعة الأسئلة الرئيسية التي تحتاج إلى إجابات بعد إجراء تحليل عبء العمل</li><li>الاستفادة من تحليل عدد الموظفين العاملين بدوام كامل من أجل الوصول إلى فهم للعرض والطلب وكذلك الفجوات القائمة على مستوى الأقسام والإدارات والعائلات الوظيفية</li></ul>	فريق تخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية



# قياس عبء العمل: المنهجية



2. تفسير النتائج وتطوير استنتاجات ورؤية لسد الفجوات



تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

النشاط الرئيسي	الأنشطة التفصيلية	الجهة المسؤولة
2. دراسة متعمقة لأوجه الخلل في البيانات	<ul style="list-style-type: none"><li>إبراز التباينات أو التوجّهات غير العادية في التحليلات والبيانات</li><li>تقديم تفسيرات أولية نوعية للحالات غير النمطية بناءً على سياق الجهة أو الإدارة</li></ul>	فريق تخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية

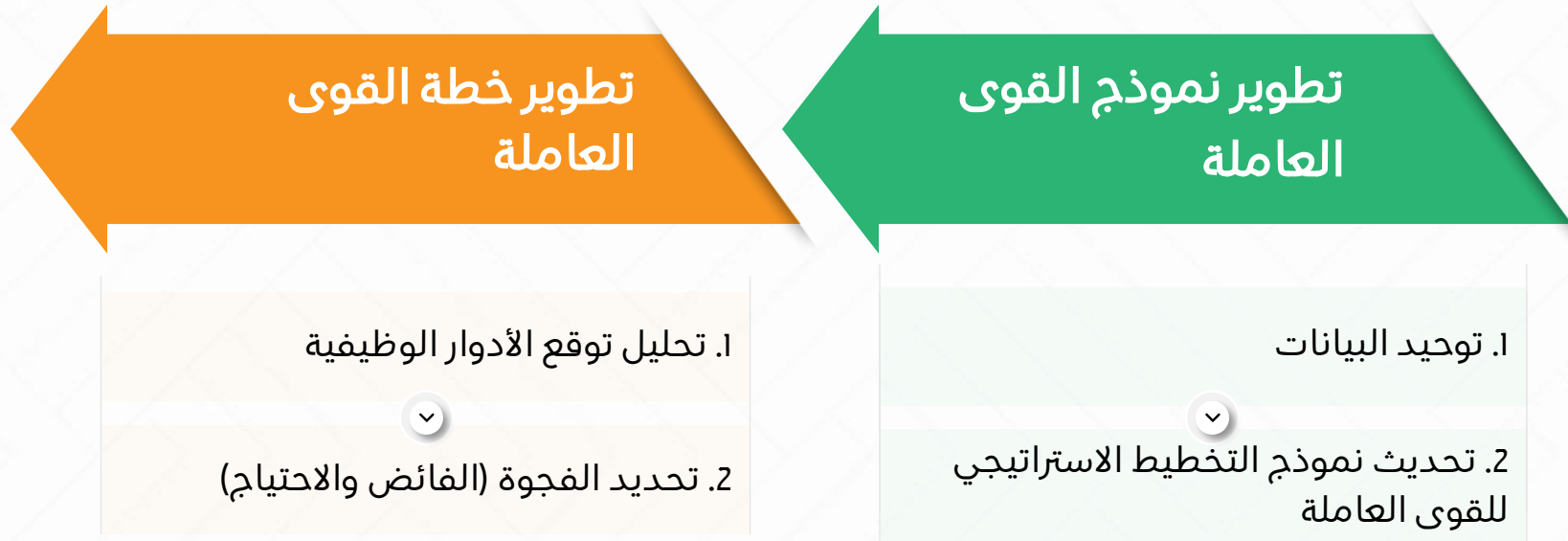


A hand holding a chess piece over a chessboard. The image is overlaid with a blue tint. The text is in Arabic, reading 'الوحدة الخامسة: التحليل واعداد التقارير' (Unit 5: Analysis and preparation of reports).

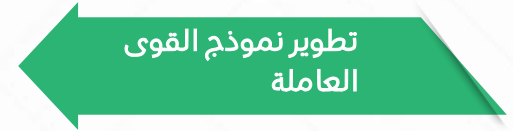
## الوحدة الخامسة: التحليل واعداد التقارير

توفر كل من اجراءات التحليل وآلية اعداد التقارير وصف للخطوات والعناصر اللازمة للاستفادة من نتائج التحليل التصاعدي والتنازلي بتحويلها الى خطة عمل ملموسة يتم تطبيقها خلال الأعوام الثلاثة المقبلة وصولا الى حجم القوى العاملة الامثل وبما يخدم تحديد الفجوات للأعداد الحالية.

تتضمن منهجية تطوير خطة القوى العاملة مرحلتين رئيسيتين تتمثل بكل من:



# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



كخطوة أولى في مرحلة التحليل وإعداد التقارير، يتم تحليل نتائج التحليلين التصاعدي والتنازلي بشكل مفصل لإخراج رؤى حول احتياجات القوى العاملة للجهات الحكومية.

تهدف هذه المرحلة إلى جمع البيانات الناتجة من النهجين التصاعدي والتنازلي لفهم احتياجات الجهات من القوى العاملة وتحديد السيناريوهات المحتملة.

الشريحة التالية توفر مزيداً من التوضيح:

# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



تطوير نموذج القوى  
العامة

## توحيد البيانات

جمع البيانات الناتجة عن التحليل بهدف تحديد السيناريوهات المحتملة للقوى العاملة

- نتائج التحليل التصاعدي
- نتائج التحليل التنازلي

- نتائج موحدة لبيانات تحليل القوى العاملة

نظرة عامة

المدخلات

المخرجات

تطوير نموذج القوى  
العامة

1. توحيد البيانات

2. تحديث نموذج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

تطوير خطة القوى  
العامة

1. تحليل توقع الأدوار الوظيفية

2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)

## تحديث نموذج التخطيط الاستراتيجي للقوى العامة

تحديث النموذج لغايات تحديد الاعداد المستهدفة من الدراسة وذلك استنادا إلى نتائج التحليل التصاعدي والتنازلي

بيانات موحدة لنتائج تحليل القوى العاملة

نموذج محدث للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



## 1. توحيد البيانات

تطوير نموذج القوى العاملة

يتم توحيد البيانات التي يتم جمعها من خلال التحليلين التصاعدي والتنازلي بواسطة فرق العمل المسؤولة عن إدارة القوى العاملة لدى الجهات الحكومية، وبحيث يتم جمع البيانات التالية:

### التحليل التصاعدي

مؤشرات عبء العمل

توزيع عبء العمل

تحليل الوضع الراهن

### التحليل التنازلي

التقييم الاستراتيجي

تقييم الوحدات التنظيمية

تحليل مؤشرات عبء العمل

تحليل الوضع الراهن

سُدرج البيانات المذكورة أعلاه في نموذج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة من أجل تحليلها بدرجة أكبر لتوقع الأعداد وتحديد الفائض أو الاحتياج من القوى العاملة للسنوات الثلاثة القادمة

# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



تطوير نموذج القوى  
العامة

1. توحيد البيانات

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العامة لدى الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>جمع البيانات الناتجة عن التحليل التصاعدي وتحديثها على نموذج اكسل، بما في ذلك:<ul style="list-style-type: none"><li>التقييم الاستراتيجي</li><li>تقييم الوحدات التنظيمية</li><li>تحليل مؤشرات عبء العمل</li><li>تحليل الوضع الحالي</li></ul></li><li>جمع البيانات الناتجة عن التحليل التنازلي، بما في ذلك مؤشرات عبء العمل وتوزيع عبء العمل، من ثم تحديثها على نموذج اكسل</li></ul>	1. جمع البيانات الناتجة عن التحليل التصاعدي



# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



## 2. تحديث نموذج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

تطوير نموذج القوى  
العامة

تطوير نموذج القوى  
العامة

1. توحيد البيانات

2. تحديث نموذج التخطيط الاستراتيجي  
للقوى العاملة

تطوير خطة القوى  
العامة

1. تحليل توقع الأدوار الوظيفية

2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)

تهدف هذه الخطوة الى تحديث نموذج القوى العاملة من أجل تحديد العدد المُستهدف من الموظفين العاملين بدوام كامل بناءً على نتائج النهجين التنازلي والتصاعدي.

يتم جمع جميع البيانات في نموذج القوى العاملة بالاكسل حيث تدرج البيانات الموضحة في الشريحة التالية في النموذج لتحديد الاحتياجات لتصنيف وتوزيع الأدوار:



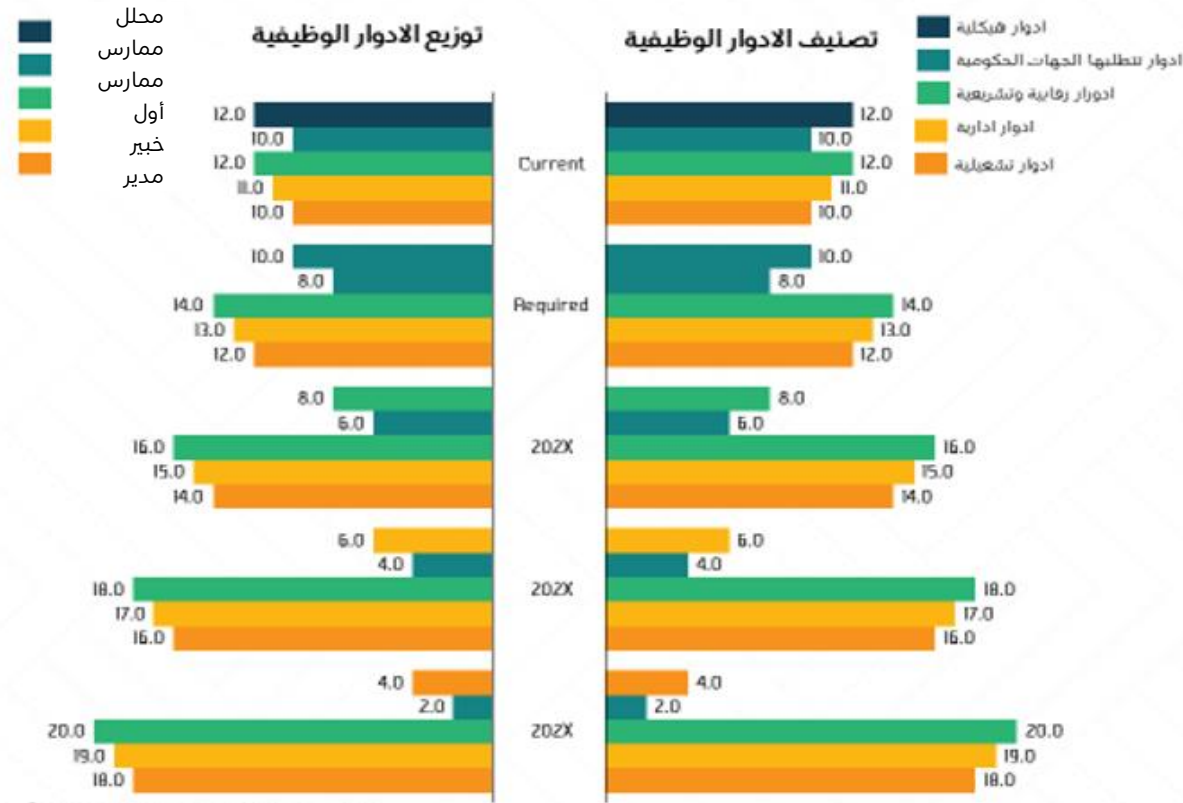
# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



تطوير نموذج القوى  
العامة

2. تحديث نموذج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

الشكل التالي يوضح تصنيف وتوزيع الأدوار الوظيفية



جميع الحقوق محفوظة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية © 2022



# قياس عبء العمل: المنهجية



## توحيد وتحليل نتائج عبء العمل

1.

### تحليل البيانات

بعد الانتهاء من جلسة التحقق، سيتم الاستفادة من نتائج توزيع عبء العمل المنقحة لتقدير متطلبات القوى العاملة لكل قسم. سيتم تنفيذ الخطوات التالية لتقدير متطلبات القوى العاملة وتوليد مخرجات للإدارة:

### تحليل البيانات

$$\text{توزيع عبء العمل} \div \frac{\text{ساعات العمل السنوية لكل موظف}}{\text{عدد القوى العاملة المطلوب}} = \text{الوقت الكامل المطلوب لإكمال كافة الأنشطة السنوية}$$

من افتراضات عبء العمل

بناءً على المدخلات من مديري الأقسام خلال جلسة التحقق وإجمالي العدد المطلوب، سيتم تحديد المسميات الوظيفية المطلوبة لكل وكالة عبر مستويات تصنيف الأدوار ومستويات توزيع الأدوار:

### توزيع الأدوار

- ربط جميع المسميات الوظيفية بخمس مجموعات بناءً على مستوى الوظيفة والدرجة: مساعد، ممارس، ممارس أول، متقدم، متقدم أول، خبير

### تصنيف الأدوار الوظيفية

- سيتم ربط جميع المسميات الوظيفية المطلوبة لتصنيف الأدوار، أي الأدوار التشغيلية، والأدوار الإدارية، وأدوار صنع السياسات، والأدوار الهيكلية، والأدوار الحكومية المطلوبة

# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



تطوير نموذج القوى  
العامة

2. تحديث نموذج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

تطوير نموذج القوى  
العامة

تطوير خطة القوى  
العامة

1. توحيد البيانات

2. تحديث نموذج التخطيط الاستراتيجي  
للقوى العاملة

1. تحليل توقع الأدوار الوظيفية

2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العامة لدى الجهة الحكومية	دمج البيانات ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للقوى العامة على مستوى تصنيف وتوزيع الأدوار الوظيفية (ملاحظة: تمثل نتائج التحليل التنازلي بدور تقدير الأعداد للأعوام الثلاثة القادمة)	1. دمج البيانات الموحدة ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بالاكسل

# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



## 1. تحليل توقع الأدوار الوظيفية

تطوير خطة القوى العاملة

تتضمن هذه المرحلة تعبئة خطة القوى العاملة وتحديد الفجوات (الفائض-الاحتياج) لمعرفة المتطلبات من القوى العاملة لدى كل جهة حكومية، وتوضيح نتائج التحليل التنازلي والتصاعدي للقوى العاملة. الشكل التالي يوضح الخطوات الرئيسية الواجب اتباعها :

### تحديد الفجوة (الفائض أو الاحتياج)

بالاعتماد على المستهدف المتوقع من القوى العاملة خلال الأعوام الثلاثة المقبلة، يتم اعداد تقرير التحليل التنازلي لتوضيح الرؤية المتوقعة

- الأعداد المتوقعة للقوى العاملة
- الأعداد المتوقعة للقوى العاملة حسب تصنيف الأدوار الوظيفية

نموذج معبأ لخطة القوى العاملة

### تحليل تصنيف الأدوار الوظيفية للأعداد المتوقعة

توقع الأعداد المستهدفة من القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة لضمان المواءمة مع مهام ومسؤوليات القطاع الحكومي في المملكة

الأعداد المتوقعة للقوى العاملة

الأعداد المتوقعة للقوى العاملة حسب تصنيف الأدوار الوظيفية

نظرة عامة

المدخلات

المخرجات

# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



## 1. تحليل توقع الأدوار الوظيفية

تطوير خطة القوى العاملة

بعد الانتهاء من تقدير الاعداد المستهدفة من القوى العاملة لكل وحدة تنظيمية، يتم تحليل التوقعات حسب مستوى تصنيف الأدوار الوظيفية، وبحيث يتم تعبئة النتائج حسب النموذج التالي لتحديد التوقعات النهائية لأعداد القوى العاملة حسب تصنيف الأدوار الوظيفية

# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



تطوير خطة القوى  
العامة

1. تحليل توقع الأدوار الوظيفية

تطوير نموذج القوى  
العامة

تطوير خطة القوى  
العامة

1. توحيد البيانات

2. تحديث نموذج التخطيط الاستراتيجي  
للقوى العاملة

1. تحليل توقع الأدوار الوظيفية

2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)

مثال توضيحي

الوحدة التنظيمية	العدد الحالي (العام الحالي)	العدد المستهدف من التحليل التصاعدي	العدد المستهدف (المعدل (العام 1)	العدد المستهدف (المعدل (العام 2)	العدد المستهدف (المعدل (العام 3)
الوحدة التنظيمية 1	28	71	46	46	49
الأدوار الهيكلية	80	115	82	84	86
تتطلبها الحكومة	19	65	25	31	38
إدارية	96	169	105	114	125
تنظيمية	80	65	66	51	38
تشغيلية	96	169	79	62	45

بعد الانتهاء من إعداد الجدول أعلاه لكل وحدة تنظيمية، يتم الاعتماد على التحليل المرتبط بتصنيف الأدوار الوظيفية للتأكد من مدى صحة النتائج على مستوى كل تصنيف.

# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



تطوير خطة القوى  
العامة

## 1. تحليل توقع الأدوار الوظيفية

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

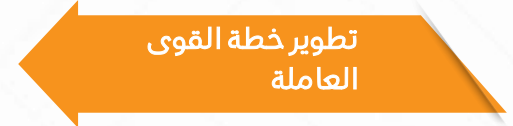
الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية	■ يتم تحليل توزيع تصنيف الأدوار الوظيفية للجهة الحكومية بحسب الأعداد المتوقعة لكل وحدة تنظيمية مقارنة النتائج مع مهام ومسؤوليات الجهة الحكومية	■ 1. التنبؤ بالأعداد حسب تصنيف الأدوار الوظيفية



# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



## 2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)



يمثل الاحتياج الأعداد الإضافية من الموظفين لتلبية احتياجات القوى العاملة، بينما يمثل الفائض الأعداد التي يلزم تخفيضها للوصول للحجم الأنسب مقارنة بالأعداد الحالية من القوى العاملة، كما سيعمل الاحتياج والفائض لكل تصنيف وظيفي في كل وحدة تنظيمية كمدخل لتحديد المبادرات لخطة العمل.

## الفائض والاحتياج من الموظفين:

لتقدير الاحتياج والفائض يتم توحيد التوقعات التي تمت معايرتها لكل وحدة تنظيمية حسب تصنيف الأدوار الوظيفية من تقرير خطة القوى العاملة.

الشرائح التالية توضح الخطوات الواجب اتباعها لتحديد الفائض أو الاحتياج:

# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



تطوير خطة القوى  
العامة

تطوير نموذج القوى  
العامة

تطوير خطة القوى  
العامة

2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)

الخطوات الواجب اتباعها لتحديد الفائض أو الاحتياج

الخطوة الأولى: حساب الفرق بين المستهدف المتوقع والعدد الحالي لكل دور وظيفي حالي أو مطلوب

طريقة  
الحساب

المستهدف للعام 1

العدد الحالي

الفجوة للعام 1

المستهدف للعام 2

المستهدف للعام 1

الفجوة للعام 2

المستهدف للعام 3

المستهدف للعام 2

الفجوة للعام 3

العدد الحالي

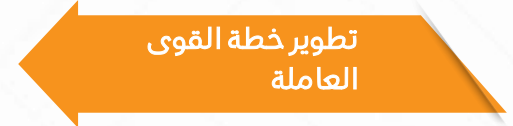
المستهدف للعام 3

الفجوة الاجمالية

# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



## 2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)



### الخطوات الواجب اتباعها لتحديد الفائض أو الاحتياج

الخطوة الثانية: تقدير عدد / حجم الفجوة لكل دور وظيفي على مستوى الوحدات التنظيمية

تمثل الأعداد الناتجة عن هذه الخطوة كمدخل لتطوير خطة عمل تتضمن تحديد المبادرات والجدول الزمني.

الجدول التالي يوضح التغيرات المحددة في أعداد الموظفين على مستوى الوحدات التنظيمية خلال الأعوام الثلاثة القادمة:

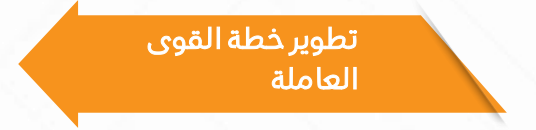
مثال توضيحي

الوحدة التنظيمية	العام 1	العام 2	العام 3	المجموع	الأثر على الأعداد
الوحدة التنظيمية 1	+5	0	+5	+10	↗
الوحدة التنظيمية 2	+4	+4	+2	+10	↗
الوحدة التنظيمية 3	-4	-4	-4	-12	↘
الوحدة التنظيمية 4	-10	-1	-2	-13	↘
المجموع	-5	-1	+1	-5	↘

# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



## 2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)



بعد الانتهاء من تحديد الفجوة والتقديرات لأعداد القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة، يتم إعداد خطة القوى العاملة متضمنة عدة أقسام.

تمثل الشرائح التالية أمثلة توضيحية عن الجوانب التي ستضمنها خطة عمل القوى العاملة

# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



تطوير خطة القوى العاملة

تطوير نموذج القوى العاملة

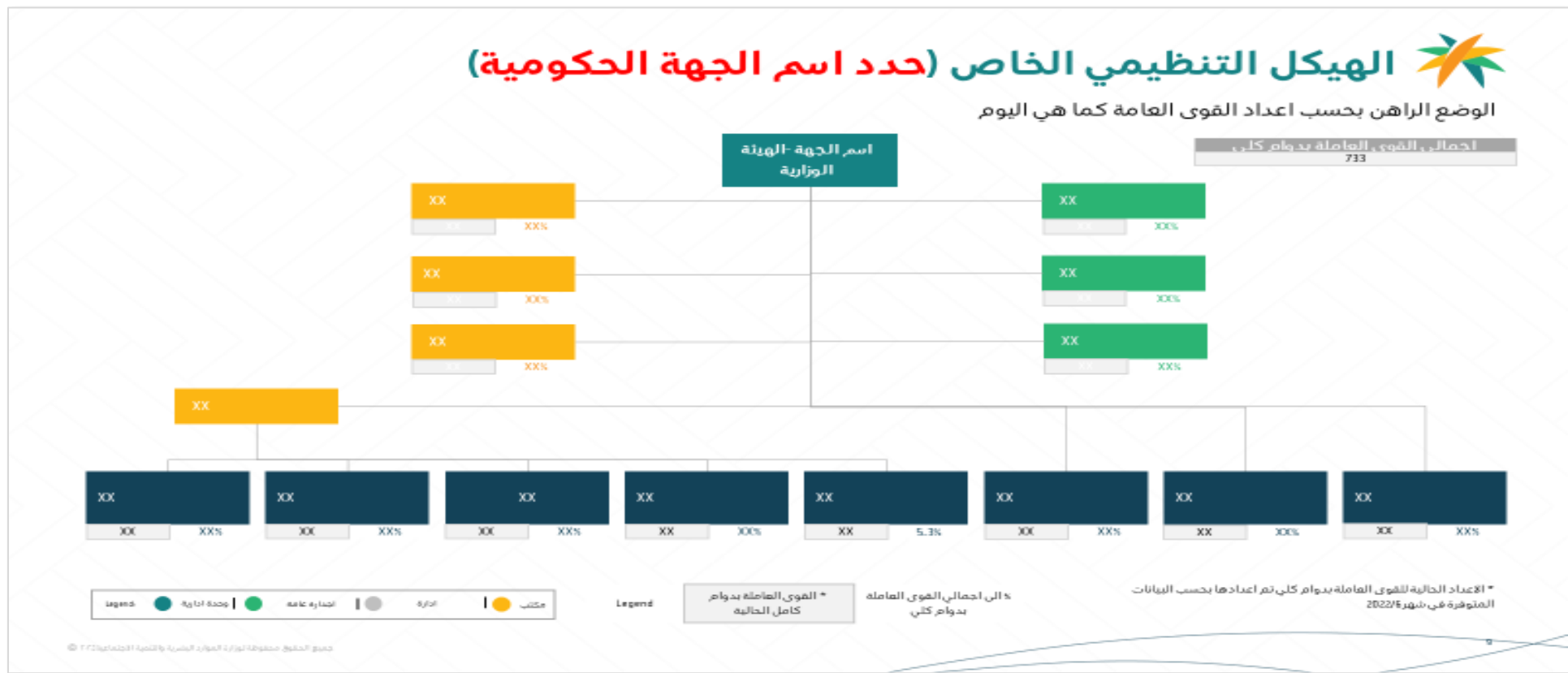
تطوير خطة القوى العاملة

2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)

1. تحليل توقع الأدوار الوظيفية
2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)

1. توحيد البيانات
2. تحديث نموذج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

أمثلة توضيحية عن الجوانب التي ستضمنها خطة عمل القوى العاملة



# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



## تطوير خطة القوى العاملة

## تطوير نموذج القوى العاملة

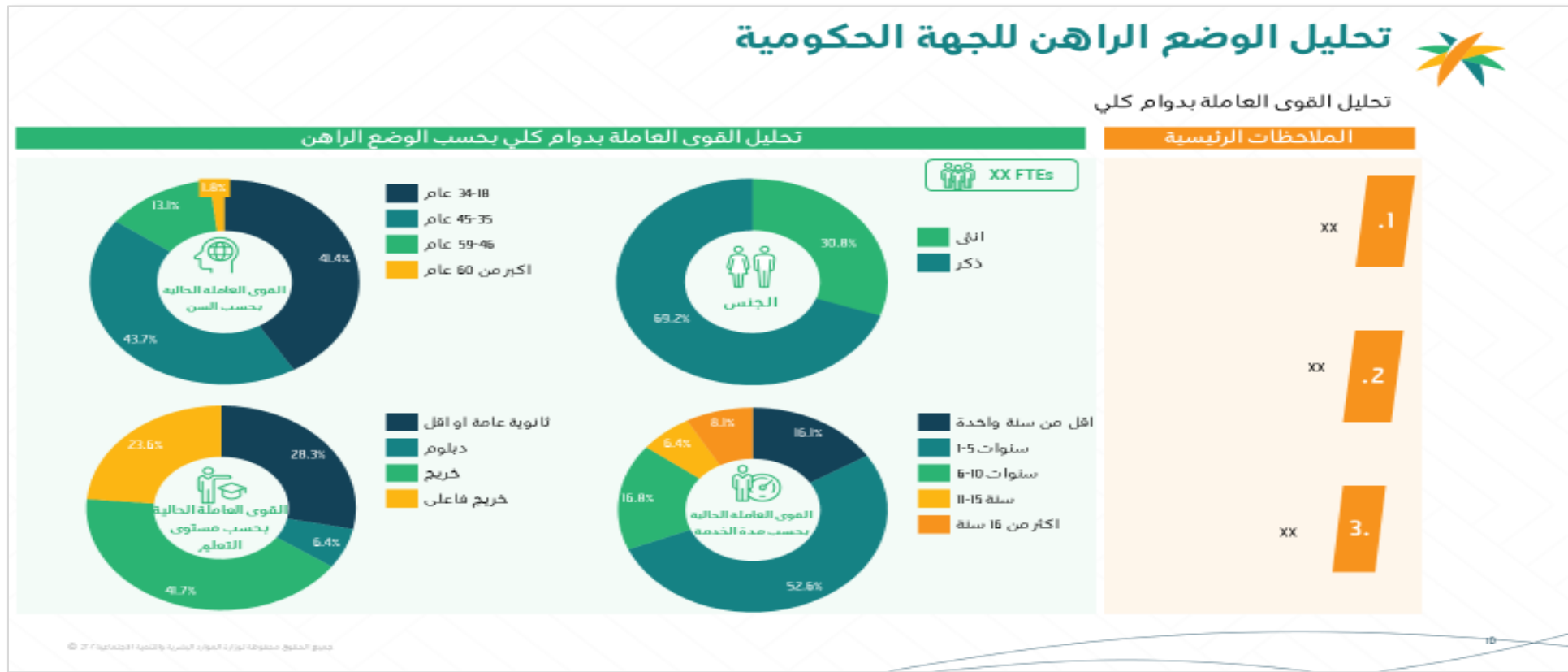
1. تحليل توقع الأدوار الوظيفية
2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)

1. توحيد البيانات
2. تحديث نموذج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

## تطوير خطة القوى العاملة

## 2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)

أمثلة توضيحية عن الجوانب التي ستضمناها خطة عمل القوى العاملة



# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



تطوير خطة القوى العاملة

تطوير نموذج القوى العاملة

1. تحليل توقع الأدوار الوظيفية

1. توحيد البيانات

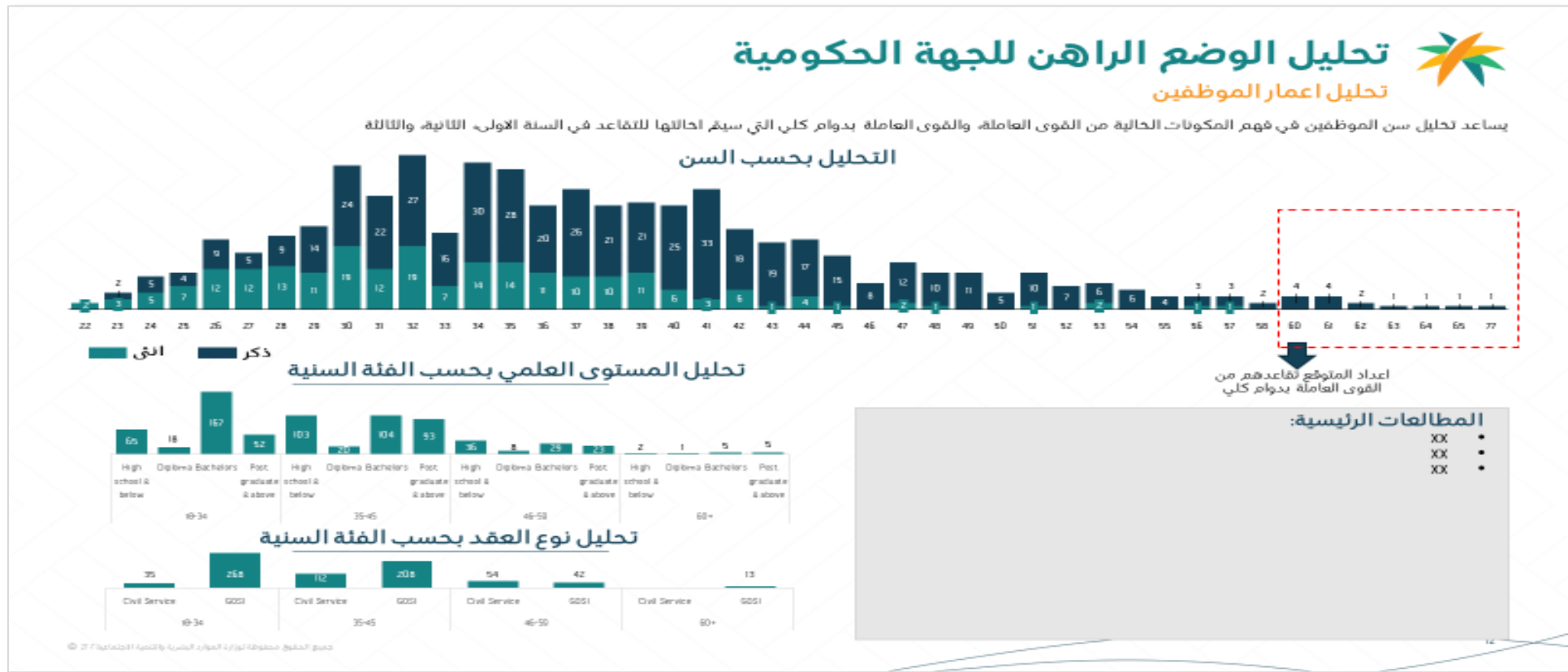
2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)

2. تحديث نموذج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)

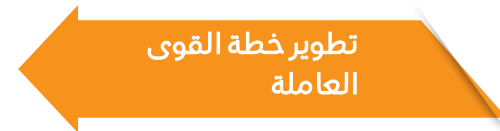
تطوير خطة القوى العاملة

أمثلة توضيحية عن الجوانب التي ستضمناها خطة عمل القوى العاملة



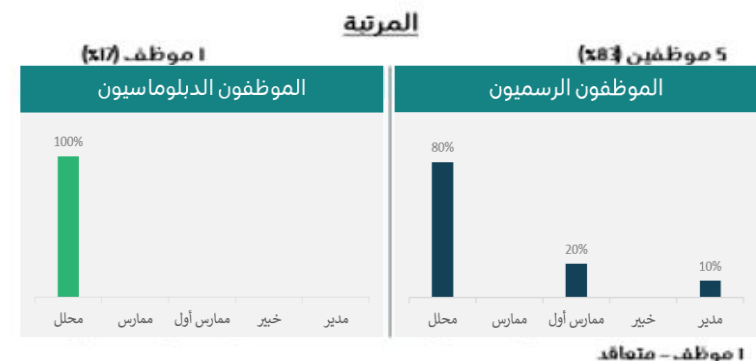
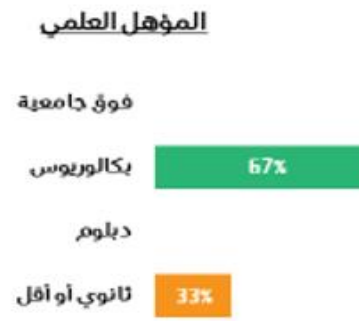
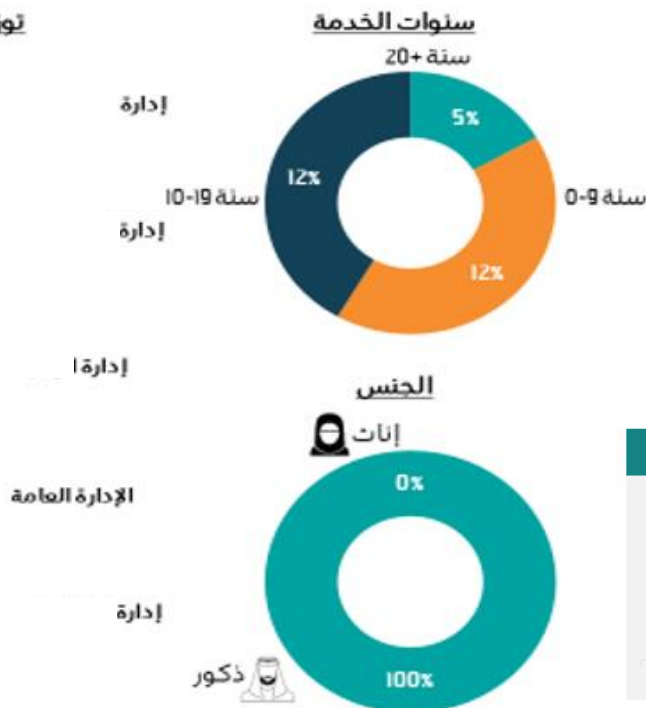
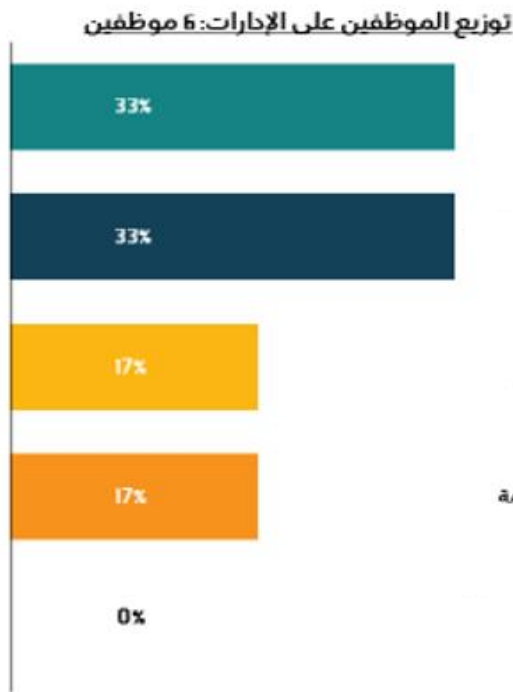


# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



## 2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)

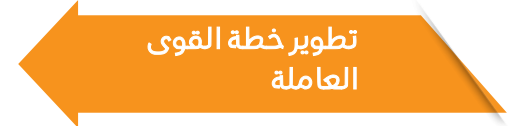
أمثلة توضيحية عن الجوانب التي ستضمناها خطة عمل القوى العاملة



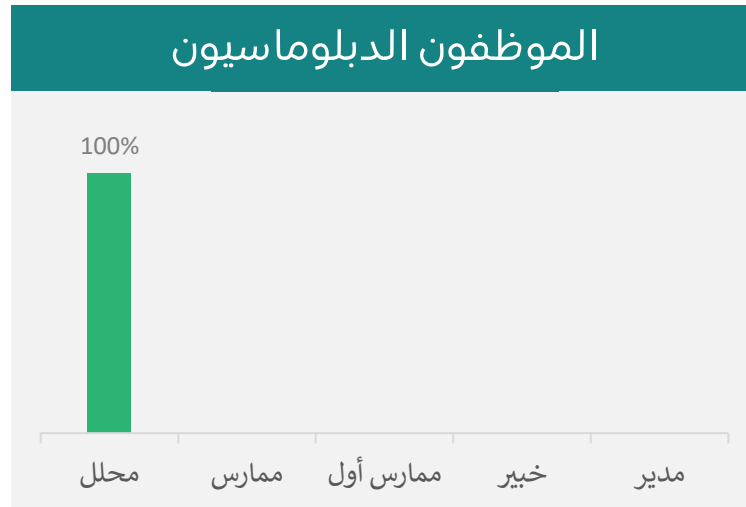
# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



## 2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)



أمثلة توضيحية عن الجوانب التي ستضمناها خطة عمل القوى العاملة



# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



تطوير خطة القوى  
العامة

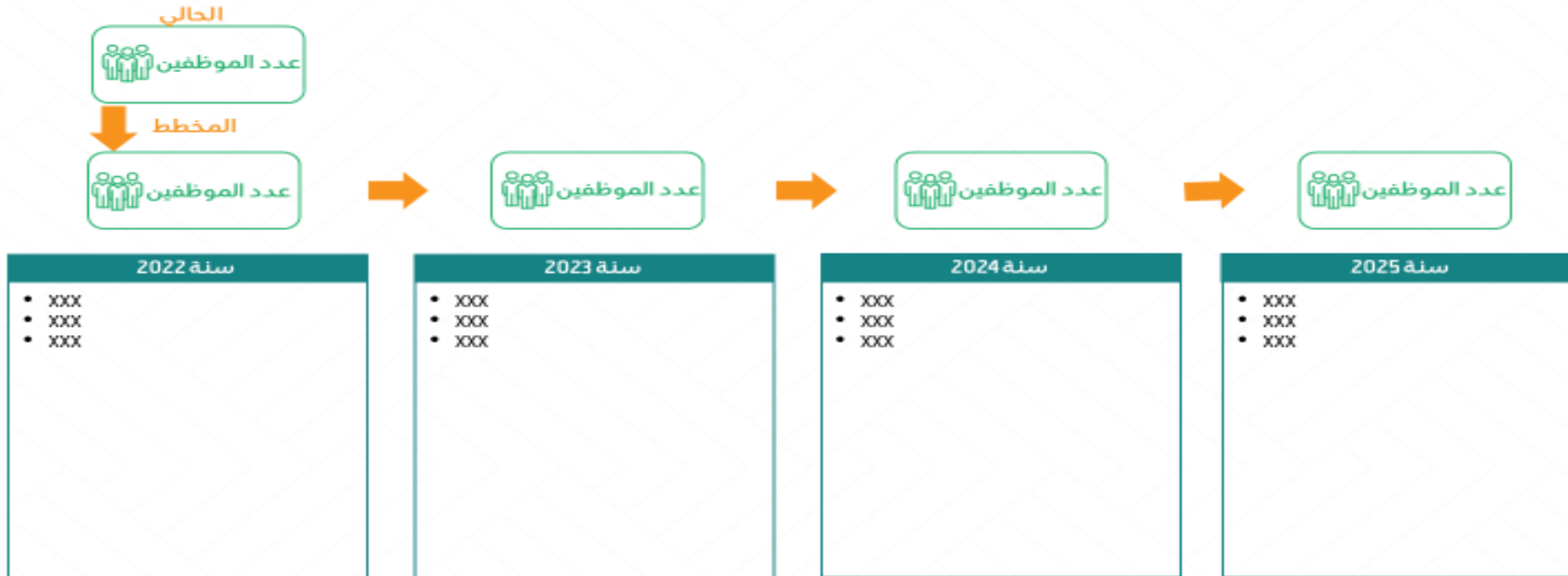
تطوير نموذج القوى  
العامة

تطوير خطة القوى  
العامة

2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)

أمثلة توضيحية عن الجوانب التي ستضمناها خطة عمل القوى العاملة

## الجدول الزمني المتوقع لتوقع أعداد القوى العاملة



جميع الحقوق محفوظة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ٢٠٢٢ ©

# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



تطوير خطة القوى  
العامة

2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>■ بالاعتماد على تقديرات المستهدف للقوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة، يتم تقدير الفائض والاحتياج للوظائف الحالية والمطلوبة</li><li>■ تقدير الفائض والاحتياج من الوظائف الحالية والمطلوبة على مستوى الوحدات التنظيمية وتصنيف الأدوار الوظيفية وتوزيع الأدوار الوظيفية</li></ul>	1. تحديد الفائض والاحتياج لدى كل وحدة تنظيمية

# التحليل وإعداد التقارير: خطة القوى العاملة



تطوير خطة القوى  
العامة

2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>■ بالاعتماد على التحليل بشكل كامل، يتم فهم نموذج تحليل خطة القوى العاملة</li><li>■ اعداد كافة الأقسام ضمن تقرير خطة القوى العاملة بالاعتماد على الأرقام التي تم الحصول عليها من التحليل الذي تم القيام به</li></ul>	2. اعداد تقرير خطة القوى العاملة

تطوير خطة القوى  
العامة

تطوير نموذج القوى  
العامة

1. تحليل توقع الأدوار الوظيفية

2. تحديد الفجوة (الفائض والاحتياج)

1. توحيد البيانات

2. تحديث نموذج التخطيط الاستراتيجي  
للقوى العاملة

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل

تمثل الخطوة الأخيرة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة اعداد خطة عمل تتضمن المبادرات التي ستتناول الفجوة التي تم تحديدها في اعداد القوى العاملة للوحدات التنظيمية للجهة الحكومية.

الخطوات التالية توضح عملية إعداد خطة العمل:

## تطوير خطة العمل

1. اعداد بطاقة كل مبادرة



2. اعداد ملخص خطة العمل

## تحليل أثر المبادرات

1. ربط المبادرات بالأثر على القوى العاملة



2. تحديد شركاء النجاح



3. توقع الجدول الزمني

## تحديد المبادرات

1. تحليل الفجوة في أعداد القوى العاملة



2. اعداد قائمة بالمبادرات

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



## تحديد المبادرات

تتضمن هذه المرحلة تحليل الفائض والاحتياج الذين تم تحديدهما على مستوى تصنيف وتوزيع الأدوار الوظيفية، والتي ستساعد فريق القوى العاملة في الجهة الحكومية على تحديد المبادرات.

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد الأنشطة الرئيسية التي ستتناول الفجوة في أعداد القوى العاملة في الجهة الحكومية.



# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



تحديد المبادرات

تتضمن هذه المرحلة القيام بالخطوات التالية:

## اعداد قائمة بالمبادرات

اعداد قائمة المبادرات التي سيتم العمل بها لتطبيق خطة العمل

فجوة أعداد القوى العاملة

قائمة بالمبادرات

## تحليل الفجوة في أعداد القوى العاملة

تحديد نطاق العمل المطلوب من خطة العمل بناء على نتائج ومخرجات خطة القوى العاملة

فجوة أعداد القوى العاملة

تحليل فجوة أعداد القوى العاملة

نظرة عامة

المدخلات

المخرجات

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



## 1. تحليل الفجوة في أعداد القوى العاملة

تحديد المبادرات

الجدول التالي يوضح تحليل تصنيف الادوار الوظيفية للفائض والاحتياج من القوى العاملة اعتماداً على الفجوة في أعداد القوى العاملة التي تم حسابها مسبقاً:

مثال توضيحي

الوحدة التنظيمية 1	العام 1	العام 2	العام 3	المجموع	الأثر على الأعداد
أدوار هيكلية	+5	0	+5	+10	↗
أدوار تتطلبها الحكومة	+4	+4	+2	+10	↗
أدوار تعدد السياسات	-4	-4	-4	-12	↘
أدوار إدارية	+4	+4	+2	+10	↘
أدوار تشغيلية	-10	-1	-2	-13	↘
المجموع	-5	-1	+1	-5	↘

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



## 1. تحليل الفجوة في أعداد القوى العاملة

تحديد المبادرات

تستخدم التقديرات السابقة كمدخلات لتحديد المبادرات لكل تصنيف من الأدوار الوظيفية اعتماداً على الفائض والاحتياج الذي تم تحديده مسبقاً.

كما سيساعد ذلك في تحديد الاطار الزمني لمبادرات خطة العمل وبالتالي تأثيرها على أعداد القوى العاملة لكل عام.

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



## 1. تحليل الفجوة في أعداد القوى العاملة

تحديد المبادرات

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية	تقدير الفائض والاحتياج على مستوى تصنيف الأدوار الوظيفية لكل وحدة تنظيمية	1. تحليل الفجوة في أعداد القوى العاملة

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



## 2. إعداد قائمة بالمبادرات

تحديد المبادرات

يتم تحديد مجموعة من المبادرات لكل مسار عمل لتلبية احتياجات توقع أعداد القوى العاملة للأعوام الثلاثة القادمة.

تقع مسؤولية تطبيق جميع المبادرات على عاتق الجهة الحكومية وسيطلب ذلك رعاية ودعمًا من شركاء النجاح الذين يتم تحديدهم لكل مبادرة.

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



## 2. اعداد قائمة بالمبادرات

تحديد المبادرات

المثال التالي يوضح مسارات عمل خطة العمل:

التحضير

- الأعمال التحضيرية التي تتقاطع مع مسارات مختلفة ولها جدول زمني محدد وأن تكون في بداية خطة العمل مثل: تنقيح البيانات وإزالة الشواغر القديمة وغير ذلك.

الموظفون

- الأعمال المرتبطة بالتوظيف والتعيين والترقيات ونهاية عمل الموظف وكل ما يتعلق بانتقال وحركة الموظفين كنتيجة لتحليل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

ادارة الأدوار الوظيفية

- الاعمال المرتبطة بالمسميات والأدوار الوظيفية مثل: التغيير في متطلبات الوظيفة بناء على المتطلبات الهيكلية والتنظيمية

التصميم التنظيمي

- الأعمال المرتبطة بتنظيم الوحدات التنظيمية وفرق العمل لتسهيل تحويل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة الى هيكل تنظيمي رشيق مثل: إعادة توزيع المهام ومراجعة عدد الموظفين ودمج الوظائف وإعادة الهيكلة للمواءمة مع تحليل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

الفرص المرتبطة بالفعالية

- الأعمال المرتبطة بالإجراءات وطرق العمل من أجل التحسين مثل: الطرق المتعلقة بالتقنية و إعادة هندسة الإجراءات

رفع المهارات

- الأعمال المرتبطة برفع المهارات والكفاءات للموظفين الحاليين أو نقل الموظفين لضمان امتلاكهم ما يلزم لتنفيذ أدوارهم المتأثرة بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



## 2. إعداد قائمة بالمبادرات

تحديد المبادرات

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>■ العمل على تحديد الأجزاء الرئيسية ضمن المبادرات التي ستساعد في التعامل مع الفجوات في القوى العاملة (فائض - احتياج)</li><li>■ العمل على إعداد القائمة النهائية لمسارات العمل للمبادرات</li></ul>	1. إعداد قائمة المبادرات



# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



تحليل أثر المبادرات

تتضمن هذه المرحلة تحليل الفائض والاحتياج الذين تم تحديدهما على مستوى تصنيف وتوزيع الأدوار الوظيفية التي ستمكن فرق تخطيط القوى العاملة في الجهات الحكومية من تحديد المبادرات. الهدف من هذه المرحلة هو تحديد الأنشطة الرئيسية التي ستساعد في التعامل مع فجوات القوى العاملة.

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



تحليل أثر المبادرات

تقوم فرق تخطيط القوى العاملة بالقيام بالخطوات التالية لهذه المرحلة:



# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



## 1. تحديد المبادرات وأثرها

تحليل أثر المبادرات

يتم تحديد قائمة بالمبادرات على مستوى الجهة وتحديد مستوى تأثيرها على القوى العاملة، كما هم موضح في الأمثلة التالية:

المبادرة	النشاط / العمل
التحضير	<ul style="list-style-type: none"><li>• اعداد قائمة بالموظفين حسب مخرجات خطة عمل القوى العاملة</li><li>• تزويد قائمة الموظفين المحدثه من خلال قاعدة بيانات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية المحدثه والتوافق على المنهجية المحدثه باستمرار</li><li>• تلقي تنبيه بخصوص الشواغر القديمة بناء على تحليل الشواغر في خطة عمل القوى العاملة</li></ul>
الموظفون	<ul style="list-style-type: none"><li>• انشاء قائمة بالشواغر المطلوبة حسب مخرجات خطة القوى العاملة</li><li>• مناقشة متطلبات التوظيف مع الوحدة التنظيمية المختصة بالتوظيف في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية</li><li>• تطوير خطة التوظيف/انهاء التوظيف حسب الاتفاق مع شركاء النجاح ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية</li><li>• تطوير خطة التوظيف/انهاء التوظيف حسب الاتفاق مع شركاء النجاح ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية</li></ul>
التصميم التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"><li>• البدء بمراجعة الهيكل التنظيمي مع الجهة لمسؤولة عن ذلك في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية</li></ul>
ادارة الأدوار الوظيفية	<ul style="list-style-type: none"><li>• مناقشة الفرص في إدارة الأدوار الوظيفية مع المركز الوطني للتخصيص</li><li>• مناقشة كيفية التعامل مع الفائض مع الفريق المعني في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية</li><li>• التقاعد المبكر حسب تحليل التقاعد</li><li>• استكشاف فرص أخرى للتحرك الوظيفي حسب تحليل تصنيف الأدوار الوظيفية</li></ul>
الفرص المرتبطة بالفعالية	<ul style="list-style-type: none"><li>• مناقشة فرص الأتمتة مع هيئة الحكومة الرقمية وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية</li><li>• استكشاف فرص تحسين الإجراءات تبعاً لنتائج خطة القوى العاملة لإدارات الدعم</li><li>• تحقيق فرص الأتمتة والتحسين</li></ul>
رفع المهارات	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحديد احتياجات التدريب للتحرك الوظيفي الداخلي</li></ul>

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



تحليل أثر المبادرات

## 1. تحديد المبادرات وأثرها

يتم اتباع الخطوات التالية لتحديد المبادرات في خطة العمل:

التعريف	مصدر المبادرة	المبادرة	النتائج
	<ul style="list-style-type: none"><li>تحديد نتيجة عملية من تحليل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة كحاصل منطقي ومدخل لخطة العمل</li><li>تدل هذه النتائج على الحاجة لعدة مداخلات من اجل تجسيد خطة القوى العاملة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>تطبيق المبادرات المحددة بناء على التحليل الذي تم القيام به</li><li>تكون الجهة الحكومية هي مالكة المبادرات ويدعمها شركاء النجاح الذين سيقدمون الخبرة المطلوبة كي تنجح المبادرة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>نتيجة المبادرة التي يمكن أن تكون متطلب أولي لعمل آخر أو يكون لها علاقة سببية مع مراحل أخرى</li><li>يتم وضع ملاحظة بالنتائج لضمان أخذ الاعتماديات بالحسبان خلال وضع خطة العمل من أجل عملية التطبيق</li></ul>
مثال	<ul style="list-style-type: none"><li>اختلافات كبيرة بين الحالي و المطلوب (اداري وعدد الموظفين وادارات جديدة، تعداد الإداريين)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>أعمال تتطلب مراجعة الهيكل التنظيمي</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>العمل المسبق المتعلق بالتنظيم ومتطلباته</li></ul>

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



تحليل أثر المبادرات

## 1. تحديد المبادرات وأثرها

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>فهم مجالات التركيز الرئيسية لكل مسار عمل تم تحديده</li><li>تحديد قائمة بالمبادرات التي ستساعد في التعامل مع مجالات التركيز التي تم تحديدها</li><li>تحديد المبررات ونتائج تنفيذ المبادرة</li><li>تحديد ما إذا كانت المبادرة ستؤدي إلى تأثير على أعداد الموظفين أم لا</li><li>تحديد المبادرات وتقييم السياق والبيئة الداخلية للجهة من أجل مواءمة خطة العمل و ضمان جدوى التطبيق</li></ul>	1. ربط المبادرة بتأثيرها على أعداد القوى العاملة

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



## تحليل أثر المبادرات

## 2. تحديد شركاء النجاح

شركاء النجاح هم أصحاب المصلحة الرئيسيون الذين يُمكنون الجهات الحكومية من تنفيذ المبادرات التي تم تحديدها بنجاح من خلال تزويدها بالخبرة اللازمة.

## المثال التالي يوضح شركاء النجاح:

الوصف	الجهة
تنفيذ خطة العمل بالتعاون مع شركاء النجاح	الهيئة الحكومية 
تقدم الدعم والاشراف الاستراتيجي على تنفيذ خطة العمل	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية 
تحديد فرص التحسين للهيئة الحكومية	هيئة الحكومة الرقمية 
تقديم التوجيه الاستراتيجي للهيئة الحومية وهيئة الحكومة الرقمية حول فرص التحول الرقمي	هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية 
تحديد فرص التحرك الوظيفي كالتخصيص والتحول والاسناد	المركز الوطني للتخصيص 



# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



تحليل أثر المبادرات

## 2. تحديد شركاء النجاح

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>تحديد الأنشطة الرئيسية للمبادرة التي تتطلب خبرات من أصحاب المصلحة الخارجيين من القطاع العام</li><li>بالنسبة للأنشطة المحددة، يتم ربط الجهات التي من الممكن أن تقدم الخبرة في هذا المجال</li><li>وضع القائمة النهائية لشركاء النجاح لجميع المبادرات المحددة</li></ul>	1. تحديد شركاء النجاح



# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



## 3. الجدول الزمني

تحليل أثر المبادرات

بعد تحديد المبادرات وشركاء النجاح، يتم تقدير الأعداد بناء على جدول زمني سنوي. أدناه مثالاً توضيحياً:

### التوظيف:

الاحتياج (المستهدف لعام 2025)  
الحالي (2022)

100

بناء على نتائج الفائض للأعوام 2023 و2024 سيتم تحديد الأثر على الأعداد

الأثر على الأعداد (2023)

50

الاحتياج (المستهدف لعام 2023)

الأثر على الأعداد (2024)

30

الاحتياج (المستهدف لعام 2024)

الأثر على الأعداد (2024)

30

الاحتياج (المستهدف لعام 2025)

تغييرات غير مباشرة مستمرة في القوى العاملة:

تحديد أعداد الموظفين الذين تجاوزوا 57 عاماً من نتائج تحليل الأعمار:

الاطار الزمني	العمر	الدور الوظيفي	الوحدة التنظيمية
2024 – 2024	58	اداري	الوحدة التنظيمية 1

بناء على التحليل السابق، يتم حساب الأثر على الأعداد لكل عام:

الاحتياج (المستهدف لعام 2025)  
الحالي (2022)

100

بناء على نتائج الفائض للأعوام 2023 و2024 سيتم تحديد الأثر على الأعداد

الأثر على الأعداد (2023)

-3

الأثر على الأعداد (2024)

-2

الأثر على الأعداد (2024)

-1

مثال توضيحي

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



## تحليل أثر المبادرات

### 3. الجدول الزمني

من أجل تحقيق مستهدف توقعات القوى العاملة ، سيتم اتخاذ افتراضات معينة عند وضع خطة العمل. يوضح ما كيفية إتمام هذه الافتراضات:

العام 2025	العام 2024	العام 2023	العام 2022	الجهة صاحبة (المبادرات)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحويل قائمة الأدوار المتأثرة والمطلوبة إلى أسماء / وظائف شاغرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحويل قائمة الأدوار المتأثرة والمطلوبة إلى أسماء / وظائف شاغرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحويل قائمة الأدوار المتأثرة والمطلوبة إلى أسماء / وظائف شاغرة</li> <li>• تحديد فرص التدوير الوظيفي لنقل الموظفين داخليًا داخل الجهة لعام 2023</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحويل قائمة الأدوار المتأثرة والمطلوبة إلى أسماء / وظائف شاغرة</li> <li>• فحص كفاءة العمليات/الإدارات الخاضعة لمعايير كفاءة القوى العاملة (حسب الملاءمة)</li> </ul>	<p><b>الجهة صاحبة (المبادرات)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم المبادرات المتعلقة بتصميم الجهة لتلبية متطلبات القوى العاملة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل النتائج من أسفل إلى أعلى والنتائج من أعلى إلى أسفل وخطة عمل القوى العاملة لفهم متطلبات القوى العاملة وتوقعات الأعداد</li> <li>• استكشاف إمكانيات الدوام الجزئي وفقًا للملفات الشخصية والأدوار المحددة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إصدار خطاب لإزالة الوظائف الشاغرة غير المستخدمة (من السنوات السابقة)</li> <li>• وظائف ذات كفاءة أقل من 50٪ وفقًا لتحليل عبء العمل ليتم فحصها وتحديد ما كادوار بدوام جزئي (وحدة التطوير التنظيمي)</li> <li>• نتائج تحليل نطاقات الاشراف والمستويات الوظيفية ليتم مشاركتها مع وزارة الموارد لتقييم الهيكل التنظيمي (وحدة التطوير التنظيمي)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إصدار خطاب لإزالة الوظائف الشاغرة غير المستخدمة (من السنوات السابقة)</li> <li>• وظائف ذات كفاءة أقل من 50٪ وفقًا لتحليل عبء العمل ليتم فحصها وتحديد ما كادوار بدوام جزئي (وحدة التطوير التنظيمي)</li> <li>• نتائج تحليل نطاقات الاشراف والمستويات الوظيفية ليتم مشاركتها مع وزارة الموارد لتقييم الهيكل التنظيمي (وحدة التطوير التنظيمي)</li> </ul>	<p><b>وزارة الموارد البشرية (الهيكل التنظيمي وإدارة الموظفين ولجنة التوظيف وما إلى ذلك)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستمرار في تنفيذ المبادرات للتعامل مع فئات الأدوار غير التنظيمية - تنفيذ 30٪ من الأدوار المصنفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستمرار في تنفيذ المبادرات للتعامل مع فئات الأدوار غير التنظيمية - تنفيذ 40٪ من الأدوار المصنفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الوحدات ذات الأدوار غير التنظيمية (الأدوار التشغيلية والإدارية) التي هي الأدوار التي لديها القدرة على التحول إلى الشركات والاستعانة بمصادر خارجية والاتصال مع التنسيق مع المركز -تنفيذ 30٪ من الأدوار المصنفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد نطاق عمل الوحدات التشغيلية والإدارية التي يمكن تزويد المركز بها (وحدات/ وظائف محددة ، أو إعادة موازنة الجهة حسب الملاءمة) الاتصال بالمركز لتحديد الأدوار التشغيلية والإدارية المتأثرة بالمبادرات على المستوى الوطني</li> </ul>	<p><b>المركز الوطني للخصخصة (ادارة)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• البدء في تحقيق مبادرات التمكين التكنولوجي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البدء في تحقيق مبادرات التمكين التكنولوجي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد مبادرات التمكين التكنولوجي التي ستمكن من التحسين المحتمل لأعداد القوى العاملة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد نطاق المبادرات الرقمية بناءً على نتائج تقرير تخطيط القوى العاملة</li> </ul>	<p><b>هيئة الحكومة الرقمية</b></p>

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



تحليل أثر المبادرات

## 3. الجدول الزمني

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>فهم مبررات ونتائج كل مبادرة</li><li>بناء على الفهم السابق، يتم تحديد ما إذا كانت المبادرة ستساعد في التعامل الفائض أو الاحتياج</li><li>استناداً على ربط المبادرات، سيتم توزيع الفائض والعجز على جميع المبادرات المحددة</li></ul>	1. تسكين المبادرة و أثرها على عدد الموظفين
	<ul style="list-style-type: none"><li>تقدير الجدول الزمني لمعالجة الفجوة لكل مبادرة اعتماداً على إجمالي الأثر على عدد الموظفين والفائض الاحتياج المحددين بشكل سنوي</li></ul>	2. الجدول الزمني

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



تطوير خطة العمل

تعد هذه المرحلة النهائية من التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والتي تتضمن تفصيل المبادرات المحددة لكل مسار عمل وإعداد ملخص خطة عمل يحدد الخطوط العريضة للتقديرات السنوية لفجوات القوى العاملة التي ستتعامل معها المبادرات.

الهدف من هذه المرحلة هو توضيح الأنشطة الرئيسية التي سيتم القيام بها في كل مبادرة والجدول الزمني الخاص بذلك.

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



تطوير خطة العمل

يتم القيام بالخطوات التالية من قبل فرق تخطيط القوى العاملة في الجهات الحكومية:

## إعداد ملخص خطة العمل

إعداد ملخص لخطة العمل مع الجدول الزمني والأعداد المتأثرة على مستوى الجهة لكل مبادرة

- مبادرات وجداول زمنية
- شركاء النجاح
- بطاقة مبادرة

ملخص خطة العمل

## إعداد بطاقة مبادرة لكل مبادرة

إعداد بطاقة مبادرة لكل مبادرة توضح بالتفصيل الأنشطة الرئيسية وعوامل النجاح والجدول الزمنية

- مبادرات وجداول زمنية
- شركاء النجاح

بطاقة مبادرة

نظرة عامة

المدخلات

المخرجات

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



## 1. اعداد بطاقة مبادرة لكل مبادرة

تطوير خطة العمل

تحدد بطاقة المبادرة التفاصيل الرئيسية للمبادرة التي ستساعد فريق التنفيذ وشركاء النجاح في تطوير الفهم العميق للمبادرة لضمان التنفيذ الناجح للمبادرة.

### فيما يلي العناصر الرئيسية للمبادرة:

الوصف	المعالم الرئيسية للنشاطات التي سيتم تطبيقها كجزء من المبادرات بالإضافة للمنطق وراء المبادرة ونتائجها
متطلبات مسبقة	البيانات الرئيسية والمعلومات التي يتطلبها تطبيق المبادرة
نشاطات رئيسية	الأدوار والمسؤوليات التي ستقوم بها الأطراف المختلفة لتطبيق المبادرة
نتائج/مبادرات متعلقة	الأهداف الرئيسية للمبادرات التي سيتم تحقيقها بالتطبيق الناجح أخذين بعين الاعتبار المبادرات
المدة والتردد	تفاصيل تقدير الوقت المتوقع لإكمال المبادرة والتردد ويوضح فيما اذا كانت المبادرة لمرة واحدة أو مستمرة
شركاء النجاح	الشركاء الرئيسيون المنخرطين في تطبيق المبادرة والذين سيكونون مسؤولين عن المبادرة
مخاطر محتملة	التحديات المحتملة التي قد تعيق تطبيق المبادرة



# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل

1. اعداد بطاقة مبادرة لكل مبادرة

تطوير خطة العمل

فيما يلي مثال توضيحي لبطاقة المبادرة

**PRELIMINARY DRAFT**

## Action Plan – Initiative Card (1/14)

SWP Action Streams:	Preparation	Staffing	Organization Design	Role Management	Efficiency Opportunities	Preparation			
<b>Initiative Name</b>	Data Cleansing & Sustainability Agreement	<b>Action Number</b>	A-1	<b># of FTEs Impacted</b>	XXX FTEs	<b>Duration</b>	1 month	<b>Frequency</b>	One time / cyclical / quarterly
<b>Description</b>	Update employee data on the central database from MHRSD Digital Transformation Deputyship								
<b>Pre-requisites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Workforce plan,</li> <li>The bottom up analysis and top and down analysis and calibrated results</li> <li>Raw data extract from MEP system (?)</li> </ul>			<b>Rationale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calibrated top-down and bottom up-analysis</li> <li>Reliable data required for SWP actions</li> </ul>		<b>Success Partners</b>		
<b>Key Activities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduct data cleansing exercise to have an updated central database on MHRSD Digital Transformation Deputyship</li> <li>Generate employee list based on workforce planning outcomes</li> <li>Consolidate list of vacancies based on defined criteria (e.g. inactive for xx period)</li> <li>Identify potential vacant positions that are activated in the top-down and bottom-up analysis</li> <li>Identify excess roles through the top-down and bottom-up analysis</li> <li>Review internally and sign off on list of excess roles for MEP</li> <li>Submit list of excess roles to MHRSD</li> <li>Submit list of inactive vacant roles to MHRSD</li> <li>Identify job rotation opportunities to internally move employees within the entity for 2023</li> </ul>			<b>Outcomes / related initiatives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Master Data file</li> <li>Consolidated list of inactive vacant roles with sign-off from MHRSD</li> <li>Consolidated list of excess roles with sign-off from MHRSD</li> <li>Input for action XX, XX XX?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministry of Human Resources and Social Development</li> <li>Digital Government Authority</li> <li>National Centre of Privatization</li> <li>Institute of Public Administration</li> </ul>		
<b>Potential Risks</b>				<b>Potential Risks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Depth of activity</li> </ul>				

All rights reserved to Ministry of Human Resources and Social Development 2022 © 37



# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



تطوير خطة العمل

1. إعداد بطاقة مبادرة لكل مبادرة

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>تقييم الاعتماديات وأدوار جميع الأطراف المعنية</li><li>تخطيط الأنشطة ورسم خريطة للأنشطة المترابطة لضمان التخطيط المناسب</li><li>تحديد الجداول الزمنية لتنفيذ التحليل</li><li>إعداد بطاقة مبادرة لكل مبادرة توضح بالتفصيل الأنشطة الرئيسية وعوامل النجاح والجداول الزمنية</li></ul>	1. إعداد بطاقة مبادرة لكل مبادرة

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



## 2. اعداد ملخص عن خطة العمل

تطوير خطة العمل

تلخص خطة العمل كامل الأنشطة والمتطلبات للجهات الحكومية، كما هو موضح في المثال أدناه:

الطرف المسؤول	2025				2024				2023				2022		مبادرات خطة العمل
	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	
<b>أ - المواءمة مع خطة القوى العاملة</b>															
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية															1 المبادرة
فريق تخطيط القوى العاملة للجهة الحكومية															2 المبادرة
التوظيف في وزارة الموارد البشرية															3 المبادرة
فريق الشواغر في وزارة الموارد البشرية															4 المبادرة
فريق تخطيط القوى العاملة للجهة الحكومية															5 المبادرة
المركز الوطني للتخصيص															6 المبادرة
هيئة الحكومة الرقمية															7 المبادرة
فريق تخطيط القوى العاملة للجهة الحكومية															8 المبادرة
التوظيف في وزارة الموارد البشرية															9 المبادرة
إدارة الفائض في وزارة الموارد البشرية															10 المبادرة
فريق تخطيط القوى العاملة للجهة الحكومية															11 المبادرة
<b>ب - تطبيق خطة القوى العاملة</b>															
فريق ادارة الفائض في وزارة الموارد البشرية															1 المبادرة
المركز الوطني للتخصيص															2 المبادرة
هيئة الحكومة الرقمية/هيئة كفاءة الانفاق والمشروعات الحكومية / لدى الجهة الحكومية															3 المبادرة
التوظيف في وزارة الموارد البشرية															4 المبادرة

# التحليل وإعداد التقارير: خطة العمل



## 2. إعداد ملخص عن خطة العمل

تطوير خطة العمل

تتكون هذه المرحلة من الأنشطة التالية:

الجهة المسؤولة	الأنشطة التفصيلية	النشاط الرئيسي
فريق تخطيط القوى العاملة لدى الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"><li>■ بالنسبة للمبادرات التي تم تحديدها، تم صياغة ملخص لخطة العمل حسب النموذج المخصص لذلك.</li><li>■ يتم الانتهاء من التقرير النهائي لخطة العمل اعتماداً على النتائج المستخلصة من القسم بأكمله</li></ul>	1. إعداد ملخص خطة العمل

الموارد البشرية  
والتنمية الاجتماعية



شكراً لكم