تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

تخطيط القوى العاملة: احتياج تشغيلي بثلاثة سيناريوهات

إعداد تحريري للمرصد • نسخة 11 أكتوبر 2026

تقارير المرصد — نبض الموارد البشرية / تخطيط القوى العاملة والتشغيل

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

نموذج متكامل لتخطيط الطلب والطاقة والمهارات والذروة، يتضمن ثلاثة سيناريوهات محلولة، واختبار حساسية، ومفاضلة بين الحلول وتكاليفها، وخطة تنفيذ ومشورة من المرصد.

١. الملخص التنفيذي: خطط للعمل قبل العدد

يبدأ التخطيط الجيد بسؤال عما يجب إنجازه ومتى وبأي جودة، ثم يبحث عمن يستطيع أداءه والوقت الذي يتاح له. أما بدء الخطة بطلب عدد إضافي من الموظفين فيجعل الحل يسبق فهم المشكلة. يعرض التقرير طريقة عملية لربط الطلب على الخدمة بالطاقة والمهارات والتكلفة، مع ثلاثة سيناريوهات حسابية وحالة قرار متكاملة. يستهدف مدير الموارد البشرية، ومسؤول التشغيل، وصاحب الموازنة، ومن يقود فريقًا تتغير أعباؤه.

مشورة المرصد الأساسية هي الفصل بين ثلاثة أنواع من الفجوات: نقص الوقت المتاح، ونقص المهارة المطلوبة، وعدم ملاءمة توزيع العمل. قد تجتمع هذه الفجوات، لكنها لا تعالج بالقرار نفسه. لذلك تُعرض بدائل التنظيم والتطوير وإعادة التوزيع والاستعانة المؤقتة والتوظيف قبل الاختيار. لا يتحول حاصل قسمة عبء العمل على ساعات الفرد إلى إذن آلي بالتعيين أو التخفيض؛ يبقى القرار مرتبطًا بالطلب المستمر وجودة الخدمة والالتزامات المحلية.

٢. تحديد وحدة التخطيط والأفق الزمني

قبل الحساب، حدد وحدة العمل التي تستحق خطة مستقلة. قد تكون مركز خدمة، أو إدارة صيانة، أو فريق تدريب، أو مرحلة مراجعة في إجراء حكومي. لا تبدأ بمؤسسة كبيرة كلها إذا كانت أنواع أعمالها غير قابلة للجمع بمعيار واحد. حدد أيضًا نوع النتيجة: عدد الطلبات المغلقة، أو ساعات الخدمة المغطاة، أو المشروعات التي تُنجز بمعيار جودة. الاختيار يحكم البيانات التي تجمعها وطريقة تفسير الاحتياج.

يفرق المرصد بين خطة تشغيل قريبة تراجع الورديات والتراكم، وخطة متوسطة تربط تطوير المهارات بالتوظيف والموازنة، ونظرة أبعد لاختبار تغير طبيعة الخدمات. لا تتطلب هذه الآفاق ثلاث وثائق منفصلة بالضرورة؛ يمكن أن تكون طبقات في سجل واحد. المهم ألا تستخدم طلب شهر واحد لتبرير قرار دائم دون فحص الاستمرارية، وألا تنتظر اعتماد خطة سنوية لعلاج اختناق واضح في الأسبوع الحالي.

اكتب فرضيات الخطة صراحة: ما الخدمات التي ستستمر؟ ما المشروعات المعتمدة فعلًا؟ ما الطلب المحتمل لكنه غير مضمون؟ ومن يقرر الانتقال إلى سيناريو آخر؟ يفصل هذا التنظيم الالتزام القائم عن فرصة النمو. وإذا كانت مؤسسة تدريبية تدرس برنامجًا جديدًا، فلا تُعامل المقاعد التي تأمل بيعها كوفود مؤكدة. تحفظ الاحتمالات في السيناريوهات مع موعد لمراجعتها ومصدر يثبت انتقالها من احتمال إلى التزام.

٣. بناء سجل الطلب: الحجم وحده لا يكفي

يسجل التخطيط الجيد نوع العمل وحجمه وتوقيته ودرجة تعقيده والمهارات المطلوبة له. في خدمة معاملات، قد تشمل الفئات طلبًا بسيطًا، وطلبًا يحتاج استكمالًا، وحالة استثنائية تستلزم خبرة. وفي مؤسسة تدريبية، يختلف إعداد برنامج جديد عن إعادة تنفيذ برنامج جاهز، وتختلف مجموعة حضورية عن مجموعة عن بعد. جمع هذه الأنشطة في رقم واحد قد يخفي أين ينشأ العبء الحقيقي.

يقترح المرصد البدء بعينة زمنية معلومة تشمل أيامًا عادية وفترات ضغط ذات صلة. يحفظ الفريق طريقة اختيارها وما لم تغطه. إذا كانت البيانات الموسمية غير متاحة، يكتب أن التقدير أولي ويختبر نطاقًا بدل نقطة وحيدة. لا ينبغي اختراع تاريخ طلب أو تعميم فترة هادئة على السنة. ويمكن الاستفادة من آراء أصحاب العملية لتحديد مواضع القياس، مع تمييز الرأي عن المشاهدة المسجلة.

أضف الأعمال التي لا تظهر في عداد المعاملات لكنها لازمة للخدمة: التحضير، والتنسيق، ومراجعة الجودة، والتوثيق، والتعلم، ومعالجة الاستثناءات. لا يعني ذلك إضافة نسب احتياطية عشوائية إلى كل صف؛ بل وصف النشاط واختيار موضع احتسابه مرة واحدة. فإذا حُسبت مراجعة الجودة ضمن زمن المعاملة، لا تُخصم مرة أخرى كاملة من وقت الفرد. الاتساق بين طرفي المعادلة أهم من كثرة التفاصيل.

٤. قياس الزمن: المعالجة والانتظار وإعادة العمل

زمن المعالجة هو الوقت الذي يُبذل في أداء المهمة، بينما يشمل زمن الخدمة الكلي فترات انتظار قد لا يعمل خلالها أحد على الطلب. طلب يستغرق يومين حتى يصل توقيع المسؤول لا يعني أن الموظف استهلك يومين في معالجته. إذا خلط المخطط الزمنين فقد يبالغ في العدد المطلوب ويغفل حلًا تنظيميًا في الاعتماد أو تسلسل الخطوات. تُسجل الأنواع منفصلة قبل اختيار التدخل.

وقت إعادة العمل جزء من العبء عندما تنشأ أخطاء أو نقص أو تعديل في المتطلبات. في المثال الافتراضي، قد يبدو اختصار إدخال البيانات نجاحًا، لكن زيادة التصحيح تنقل العبء إلى المراجعة. لذلك نقيس زمن المهمة الصحيحة من البداية، ونسبة الإعادة ومتوسط زمنها، ثم نبني تقديرًا متسقًا. لا ننسب كل إعادة إلى الموظف؛ قد يكون السبب نموذجًا ملتبسًا أو نظامًا أو مدخلًا من جهة أخرى.

لا يوصي المرصد باستخدام أسرع شخص معيارًا وحيدًا للجميع، ولا باعتبار كل اختلاف في الزمن ضعفًا في الأداء. افحص درجة تعقيد الحالات والخبرة والأدوات والتوقفات. عند وجود تباين كبير، قسم العمل إلى فئات أو قدم نطاقًا مناسبًا. ولأغراض التعلم، راجع عينة من طرق التنفيذ مع أصحابها بدل تحويل القياس إلى مراقبة عقابية. الهدف بناء قدرة موثوقة للخدمة، لا دفع العاملين إلى تقليل الجودة كي تبدو الأزمنة قصيرة.

٥. الوقت المتاح: من ساعات الحضور إلى سعة واقعية

عدد العاملين لا يساوي الطاقة المتاحة طوال الوقت. يراعي التقدير فترات العمل المعتمدة والإجازات والغياب المتوقع والتدريب والاجتماعات وغيرها من الالتزامات اللازمة، وفق سياسة الجهة وبياناتها. لا ينشئ هذا التقرير قواعد قانونية لساعات العمل أو الإجازات. يحسب الفريق الوقت بطريقة تتفق مع نظامه المحلي، ويتحقق من عدم خصم النشاط نفسه مرتين أو إسقاط عمل مهم لأن اسمه غير مرتبط بالإنتاج المباشر.

مثال تعليمي مصطنع: نفترض ١٦٠ ساعة مقررة للفرد خلال شهر. نخصص ١٦ ساعة لإجازات وغياب مخطط في المتوسط، و١٢ ساعة لاجتماعات وتنسيق، و٨ ساعات لتعلم ضروري، و٤ ساعات لأعمال إدارية أخرى. يصبح المتاح للمهام الداخلة في النموذج ١٢٠ ساعة. هذه افتراضات تدريبية وليست معيارًا للأداء أو متوسطًا لأي بلد. ينبغي استبدالها بمدخلات الجهة قبل استعمال النموذج في قرار فعلي.

مكافئ الدوام الكامل وحدة حسابية لتجميع الوقت، وليس اسم شخص أو قرار تعيين. مجموع ثلاثة أشخاص يعمل كل منهم نصف وقت وظيفة مرجعية يعادل ١٫٥ من حيث ذلك الوقت، لكن التغطية والمهارات قد تختلف. لذا اعرض مع المكافئات جدول التوافر ومتطلبات المهمة. قد تتوافر الساعات الإجمالية خارج موعد الحاجة، أو يمتلكها أشخاص لا يملكون صلاحية أو مهارة تنفيذ الخطوة الحرجة.

٦. ثلاثة سيناريوهات محلولة للاحتياج التشغيلي

جميع المدخلات في هذا القسم افتراضية. السيناريو الأساسي: ٣٠٠٠ معاملة في الشهر، بمتوسط ١٢ دقيقة معالجة للواحدة. عبء العمل يساوي ٣٦٠٠٠ دقيقة، أي ٦٠٠ ساعة. مع إتاحة ١٢٠ ساعة ذات صلة للفرد، تكون الحاجة الحسابية خمسة مكافئات دوام كامل. إذا كانت الطاقة الحالية خمسة مكافئات، فلا توجد فجوة شهرية إجمالية في هذا السيناريو؛ لكننا لم نفحص بعد الذروة أو اختلاف المهارات أو تغير الجودة.

سيناريو ارتفاع الطلب: يصبح الحجم ٣٦٠٠ معاملة بالزمن نفسه، فيبلغ العبء ٤٣٢٠٠ دقيقة، أي ٧٢٠ ساعة. الاحتياج الحسابي ستة مكافئات، والفجوة مقابل الطاقة الحالية مكافئ واحد أو ١٢٠ ساعة. لا يعني ذلك تلقائيًا تعيين موظف دائم؛ نحتاج إلى معرفة مدة الارتفاع، وموعد ظهوره، وإمكان مشاركة العمل أو تعديله، والمهارة المطلوبة. قد يستدعي ضغط قصير ترتيبًا مختلفًا عن طلب مستمر طوال السنة.

سيناريو تحسين الإجراء: يبقى الحجم ٣٠٠٠ معاملة، ويصبح الزمن عشر دقائق وفق فرض يجب اختباره. العبء ٣٠٠٠٠ دقيقة، أي ٥٠٠ ساعة، والاحتياج نحو ٤٫١٧ مكافئ. الفرق عن السيناريو الأساسي مائة ساعة. هذه سعة محتملة وليست وفرًا ماليًا مثبتًا، ولا مبررًا لتخفيض أفراد دون فحص. يراجع الفريق هل ظهرت أعمال تحقق أو تصحيح جديدة، وما إذا كانت السعة المتاحة قابلة فعلًا لإعادة الاستخدام في خدمة أخرى.

٧. اختبار الحساسية بدل الثقة في رقم واحد

أحيانًا تكون أكثر المدخلات تأثيرًا أقلها يقينًا. في الحالة السابقة، إذا ارتفع الحجم إلى ٣٦٠٠ وأصبح زمن المعالجة ١٥ دقيقة بسبب تعقد الطلبات، يبلغ العبء ٩٠٠ ساعة، والاحتياج ٧٫٥ مكافئ عند إتاحة ١٢٠ ساعة للفرد. وهذا يختلف كثيرًا عن ستة مكافئات في سيناريو الحجم وحده. لهذا لا ينبغي اختيار نطاق الطلب مع تثبيت الزمن افتراضيًا دون سؤال عن سبب تغير طبيعة العمل.

تغير التوافر يؤثر بدوره. عند عبء ٧٢٠ ساعة، إذا أصبح الوقت المتاح للفرد ١٠٨ ساعات بدل ١٢٠، يرتفع الاحتياج الحسابي إلى نحو ٦٫٦٧ مكافئ. لا نستخدم هذه الكسور كجدول توظيف نهائي؛ نحدد أي مزيج من التوافر والمهارات والتنظيم يمكن أن يغطي العمل. تراجع الإدارة حساسية القرار للافتراضات قبل الالتزام بتكلفة يصعب الرجوع عنها، وتطلب قياسًا أدق للمدخل الذي يغير النتيجة أكثر من غيره.

يقترح المرصد أن تصحب كل خطة صفحة للفرضيات: القيمة الأساسية، والنطاق البديل، ومصدر كل قيمة، وصاحبها، وتاريخ آخر مراجعة. لا تملأ هذه الصفحة بأرقام متقاربة شكليًا؛ اختبر تغيرًا له سبب مهني محتمل. وإذا ظل البديل الأفضل ثابتًا عبر نطاقات معقولة، تصبح الحجة أقوى. وإذا انقلب القرار عند تغير صغير، ينبغي عرضه بوصفه قرارًا حساسًا يحتاج متابعة أو تجربة، لا يقينًا حسابيًا.

٨. الذروة والمهارات: لماذا لا تكفي السعة الشهرية؟

في مثال تعليمي، يستقبل مركز خدمة ٨٠ معاملة خلال نافذة ضغط مدتها ساعتان، وتحتاج المعاملة ست دقائق معالجة. العبء خلال النافذة ٤٨٠ دقيقة، أي ثماني ساعات عمل. أربع نقاط خدمة توفر ثماني ساعات حضور نظريًا في ساعتين، لكن ذلك لا يضمن انتظارًا مقبولًا: وصول الطلبات قد يتجمع، والزمن قد يتفاوت، وتوجد توقفات. يتطلب تحديد التغطية الفعلية بيانات التوزيع ومستوى الخدمة، وقد يحتاج تحليلًا متخصصًا للطوابير.

وفي مثال آخر، تتطلب ٢٠٪ من المعاملات مراجعة تخصصية، ولا يملكها إلا فرد واحد. زيادة عدد المعالجين الأوليين قد تزيد تراكم العمل أمامه. تبدأ المعالجة هنا بفهم مهارة الاختناق وصلاحياتها، ثم تطوير بديل أو تغيير توزيع الخطوات حين يسمح النظام. لا تعادل شهادة تدريب قدرة مثبتة على المراجعة المستقلة؛ يقترح المرصد تقييمًا عمليًا وتدرجًا في التفويض وفق متطلبات الجودة.

لذلك تُعرض الخطة في ثلاث صور مترابطة: سعة إجمالية للفترة، وتغطية خلال الأوقات الحساسة، وخريطة للمهارات والصلاحيات. إذا حققت المؤسسة الأولى وأخفقت في الثانية أو الثالثة، يبقى خطر التأخر قائمًا. لا يُطلب من كل فريق نموذج رياضي معقد؛ يمكن البدء بجدول زمني واضح ومهام حرجة ومسؤول وبديل. ويُزاد تفصيل النموذج عندما تكون تبعات الخطأ أعلى أو عندما يظهر التقدير البسيط عجزًا عن تفسير الواقع.

٩. بدائل الحل: متى يصلح كل تدخل؟

إعادة توزيع العمل تصلح عندما توجد طاقة موثقة ومهارة مناسبة في فريق آخر، ويكون نقلها ممكنًا في وقت الحاجة. ميزتها سرعة نسبية وقلة الالتزام الدائم، لكن تكلفتها تشمل تعريف المنقول بالعمل وأثر غيابه عن

خدمته الأصلية. يرفض المرصد اعتبار الشخص «فائضًا» لأن عدد معاملاته أقل؛ فقد تختلف صعوبتها أو التزاماته. شرط النجاح أن تُقاس نتيجة الخدمتين، وألا يكون حل ازدحام إدارة مجرد نقل للتراكم إلى أخرى.

التطوير الداخلي يصلح عندما تكون الفجوة في مهارة يمكن تعلمها خلال أفق الحاجة، مع مدرب ووقت ممارسة وتقييم قدرة. تشمل تكلفته وقت المتعلم والمدرب وانخفاض الإنتاج المؤقت. إذا كانت الخدمة تحتاج تغطية غدًا، فلا يكفي اعتماد دورة تبدأ بعد شهرين. المشورة هنا هي ربط التطوير بتغطية انتقالية، ثم إنهاء هذه التغطية عندما يثبت المتعلم أداء المهمة بالمستوى المطلوب، بدل إبقاء الإنفاقين إلى أجل غير محدد.

المساندة المؤقتة تصلح لضغط محدد المدة أو لاختبار طلب غير مستقر، بشرط أن يسمح نوع العمل وصلاحياته وضوابط الجهة بذلك. خطرها انتقال معرفة حساسة أو الاعتماد على شخص يغادر عند نهاية العقد؛ لذا يجب تحديد نطاق المهمة والتسليم والبديل. أما التوظيف الدائم فيقوى مبرره عندما يكون العجز مستمرًا والمهارة جوهرية والطلب مدعومًا بأدلة. تُحسب فترة البحث والتأهيل، فلا تُعرض بداية العقد بوصفها بداية الطاقة الكاملة.

تحسين الإجراء يصلح عندما تكشف الملاحظة عن خطوة متكررة أو انتظار قابل للمعالجة أو إعادة عمل يمكن تقليلها. لا تُحذف مراجعة لازمة لمجرد أنها تستغرق وقتًا. ويُفضل اختبار التعديل في نطاق محدود بقياس الزمن والجودة معًا. رأي المرصد أن البديل الأول يستهدف سبب الفجوة: تنظيم الوقت لفجوة التوزيع، وتطوير القدرة لفجوة المهارة، وزيادة السعة عندما يثبت عجز الوقت بعد فحص العملية. قد يحتاج القرار مزيجًا منها.

١٠. تكلفة القرار: السعة المتحررة ليست مالًا محصلًا

تشمل المقارنة تكلفة البدء والتشغيل والتأهيل والإشراف والانتقال، إضافة إلى أثر التأخر أو تدني الجودة عندما يمكن قياسه. تستخدم البدائل أفقًا زمنيًا واحدًا ومستوى خدمة متقاربًا؛ فمقارنة تكلفة تدريب شهرية بعقد سنوي كامل تعطي انطباعًا مضللًا. وإذا تعذر تسعير أثر، يُعرض وصفه ومقدار عدم اليقين منفصلين. لا نلصق رقمًا افتراضيًا بجودة الخدمة كي تبدو ورقة الموازنة مكتملة.

حالة تكلفة تعليمية مصطنعة بوحدة نقدية افتراضية: يحتاج مركز إلى تغطية ١٢٠ ساعة شهريًا لمدة ثلاثة أشهر. عرض المساندة المؤقتة هو ٤٠ وحدة للساعة مع ١٠٠٠ للتهيئة؛ فتبلغ التكلفة ١٥٤٠٠ وحدة. ويحتاج بديل تطوير موظف وإعادة توزيعه إلى ٧٠٠٠ للتطوير و٢٠٠٠ لتغطية فترة التعلم، مع ١٥٠٠ شهريًا لتغطية جزء من عمله السابق؛ فيبلغ الإجمالي ١٣٥٠٠ خلال الفترة نفسها. الفرق الظاهري ١٩٠٠ وحدة، بشرط أن تشمل التقديرات جميع الموارد التي يستهلكها كل بديل.

لا يوصي المرصد بالبديل الثاني لمجرد انخفاض الإجمالي. يجب أولًا التأكد من أنه يوفر الساعات والمهارة في الأشهر المطلوبة، ومن أن تكلفة الانتقال لا تخفي انقطاعًا في الخدمة الأصلية. إذا لم ينجح التقييم العملي إلا بعد نهاية موجة الطلب، تسقط فرضية التكافؤ. وإذا امتد الطلب ستة أشهر تتغير المقارنة: تصبح الأولى ٢٩٨٠٠ والثانية ١٨٠٠٠ وفق المدخلات نفسها، لكن صلاحية الاستمرار والتغطية تحتاج إثباتًا مستقلًا.

وعند تحرير مائة ساعة بتحسين إجراء، تسجل الخطة استخدام هذه الساعات: معالجة تراكم، أو تدريب، أو توسيع خدمة، أو خفض إنفاق يمكن بالفعل تجنبه. لا تسجل قيمة رواتبها وفرًا نقديًا إذا استمرت الرواتب ولم

يتغير الإنفاق. يوضح هذا الفصل للمسؤول المالي ما تحقق من قدرة تشغيلية وما تحقق من أثر مالي، ويمنع تعهدات مبالغًا فيها تضعف الثقة في مشروعات التحسين التالية.

١١. التقنية والذكاء الاصطناعي: احسب المهمة بعد التغيير

يقترح المرصد البدء بمهام محددة داخل الوظيفة: فرز أولي، أو استخراج معلومات، أو صياغة مسودة، أو تحقق. ثم يسأل: ما الزمن الذي تغير؟ وما العمل الذي أضيف؟ ومن يتحمل المراجعة؟ قد ينخفض زمن التنفيذ ويتحول العبء إلى خبير نادر، فتبدو الوفورات جيدة على مستوى الفريق بينما يتأخر الإجراء عند الاعتماد. ولذلك تتضمن خريطة ما بعد التغيير مسؤولية الجودة ومسار الاستثناءات والتوقف عند تعطل الأداة.

مثال مصطنع: ١٢٠٠ مهمة شهريًا تستغرق ثماني دقائق للواحدة تعني ١٦٠ ساعة. بعد أداة مساعدة، نفترض ثلاث دقائق تنفيذ ودقيقتين للتحقق لكل مهمة؛ فيصبح الزمن الأساسي مائة ساعة. وإذا احتاجت ١٠٪ من المهام أربع دقائق إضافية للتصحيح، تضاف ثماني ساعات؛ فيبلغ الإجمالي ١٠٨ ساعات والتحرر المحتمل ٥٢ ساعة. تفترض الحسبة أن زمن الثماني دقائق الأصلي يشمل المعالجة والمراجعة المعتادة، وأن التصحيح الجديد عمل إضافي لم يحسب سابقًا.

نُجري التجربة على مزيج حالات مقارب للعمل الحقيقي، ونحسب وقت إعداد الأداة وتدريب المستخدمين على حدة. إذا لم تتحقق دقة مقبولة أو أضيف عبء مستمر لم يدخل في الحساب، تعاد المقارنة. التوصية المهنية هي عدم الالتزام بتخفيض السعة قبل إثبات النتيجة واستقرارها، وحصر المعلومات المستخدمة وفق صلاحيات أو توقعات منظمة العمل CIPD الجهة. هذه شروط تشغيل يقترحها المرصد وليست نتائج منسوبة إلى تقرير الدولية.

١٢. حالة قرار متكاملة: زيادة الطلب في مركز خدمة

الحالة التالية افتراضية بالكامل. لدى المركز خمسة مكافئات، بطاقة إجمالية ٦٠٠ ساعة شهريًا، وطلب متوقع قدره ٣٦٠٠ معاملة. الزمن الحالي ١٢ دقيقة؛ ومن ثم يبلغ العبء ٧٢٠ ساعة والفجوة ١٢٠. يعتقد مدير التشغيل أن تعديل النموذج سيخفض الزمن إلى عشر دقائق. يبدو عندها العبء مساويًا للطاقة: ٦٠٠ ساعة. لكن تساوي المتوسطين لا يترك مجالًا في النموذج لتقلب الطلب، ولا يثبت أن توزيع التغطية والمهارات مناسب.

رأي المرصد في هذه الحالة هو اختبار تحسين النموذج مع إعداد مساندة انتقالية محددة المدة، وتأجيل الحكم على التوظيف الدائم إلى حين وضوح استمرار الطلب. سبب التوصية أن التغيير المقترح قابل للاختبار، بينما طول موجة الطلب لم يثبت بعد. وتتغير المشورة إذا كانت الخدمة حرجة أو ظهر عجز تخصصي لا يعالجه النموذج؛ حينها تعطى الأولوية لتغطية مؤهلة في موعد الحاجة، ويجري التحسين بالتوازي.

بطاقة تجربة مقترحة: يُحدد المسؤول عينة مناسبة من المعاملات ويقارن مزيجها بالفترة المرجعية، ويسجل زمن المعالجة ونسبة الإعادة والطلبات المتأخرة وملاحظات المستخدمين. لا تكفي مقارنة يوم هادئ بيوم مزدحم. يحدد مسبقًا معيار الجودة المعتمد وموعد المراجعة ومن يوقف التجربة عند مشكلة. ويعرض التغير في المؤشرات مع أحجام العينات وأي ظروف صاحبت القياس، فلا ينسب كل فرق إلى النموذج الجديد وحده.

إذا تحقق زمن عشر دقائق مع استقرار الجودة واستمرت الذروة داخل التغطية المتاحة، يمكن الاستفادة من التحسين مع مراقبة الطلب. وإذا تحقق الزمن وارتفعت الأخطاء، تعدل العملية قبل توسيعها. وإذا بقي الزمن ١٢ دقيقة واستمر الطلب المرتفع بأدلة، يعود القرار إلى فجوة ١٢٠ ساعة مع مقارنة البدائل. وإذا انخفض الطلب، تقلص المساندة المؤقتة وفق الترتيبات المتفق عليها. بهذا يكون لكل نتيجة تصرف معلوم، بدل تجربة لا تغير أي قرار.

١٣. بطاقة خطة قابلة للاعتماد والمساءلة

تتضمن البطاقة المقترحة اسم الخدمة وصاحبها وفترة الخطة، ووحدة الطلب وحجمه ومصدره، وأزمنة المعالجة، والطاقة المتاحة، والمهارات الحرجة. ثم تورد السيناريوهات والفجوة في كل منها والبديل الموصى به وبديله الاحتياطي والتكلفة وشروط الانتقال. يوقع صاحب العملية على فرض الطلب والزمن، ويتحقق مسؤول الموارد البشرية من التوافر والمهارات، ويراجع مسؤول الموازنة التكلفة. الاعتماد النهائي يتبع تفويض الجهة، ولا يمنحه التقرير لأي دور من تلقاء نفسه.

في الحالة المعبأة: الخدمة معالجة معاملات؛ الطلب الأساسي ٣٠٠٠ والمرتفع ٣٦٠٠؛ الزمن المفترض في الحالة التعليمية ١٢ دقيقة؛ المتاح للفرد ١٢٠ ساعة؛ الطاقة الحالية ٦٠٠ ساعة. البديل الأول تجربة تحسين مع تغطية انتقالية عند الحاجة؛ والدليل المطلوب قبل تثبيت الحل هو استمرار الطلب وثبات الجودة وملاءمة التغطية. يحدد صاحب العملية موعد المراجعة، ويكتب ما بقي مجهولًا بدل ملء خانته بتأكيد غير مدعوم.

يحفظ سجل القرار النسخة التي اعتمدت والقيم التي تغيرت وأسباب التغيير والمسؤول عنه. لا يحتاج ذلك نظامًا مكلفًا؛ قد يكفي جدول منظم مع صلاحيات واضحة. والمؤشرات التشغيلية المقترحة هي التراكم وزمن الخدمة وإعادة العمل وتغطية المهارات واستخدام السعة. تُضاف مؤشرات مالية حين تتوافر بيانات مناسبة. لا يوصي المرصد بإغراق الفريق بعشرات المؤشرات أو نشر بيانات شخصية لا يحتاجها قرار التخطيط.

١٤. خطة تطبيق خلال تسعين يومًا

الأيام ١–٣٠: يختار الفريق خدمة واحدة ذات سؤال واضح، ويحدد مالك العملية ونطاق القياس. يجمع حجم الطلب وتوزيعه ويعاين الزمن ومصادر إعادة العمل، ثم يبني خط أساس للمهارات والتوافر. ناتج المرحلة سجل بيانات بحدوده، وحسبة أولية قابلة لإعادة الحساب، وتشخيص يميز نقص الوقت عن نقص المهارة أو سوء التوزيع. تُعالج أي مشكلة جودة واضحة في المدخلات قبل اعتماد رقم احتياج نهائي.

الأيام ٣١–٦٠: يناقش الفريق السيناريوهات والبدائل مع التشغيل والموارد البشرية والموازنة، ثم ينفذ تجربة محددة قابلة للتقييم. يسجل تكلفة الانتقال وأثرها على الفريق، ويستخدم معايير الخدمة نفسها قبل التغيير وبعده. ناتج المرحلة مقارنة مبنية على ملاحظة فعلية وخيار موصى به مع بديل احتياطي. إذا كانت البيانات غير كافية، يحدد ما يلزم استكماله وموعده؛ لا يصف النموذج بأنه مكتمل لأن موعد العرض اقترب.

الأيام ٦١–٩٠: يعتمد صاحب الصلاحية ما أثبت جدواه، ويثبت المسؤوليات والتغطية وخطة نقل المعرفة، ويحدّث تقدير الموازنة. تُراجع النتائج مقابل الافتراضات وتحدد أسباب الفروق، ثم يختار الفريق الخدمة التالية

وفق الحاجة. هذه مدة تنظيمية يقترحها المرصد للتعلم الأولي، وليست وعدًا بأن كل مؤسسة تستطيع إنهاء التخطيط في تسعين يومًا. بعض المهارات تحتاج إعدادًا أطول، وبعض الخدمات تستدعي تدخلًا عاجلًا قبل اكتمال الدورة.

١٥. تمارين قرار وإجابات تفسيرية

التمرين الأول، بمدخلات مصطنعة: لدى فريق أربع وحدات مكافئة، لكل منها ١٢٠ ساعة متاحة، ويواجه ٢٧٠٠ معاملة بمتوسط ١٢ دقيقة. الإجابة: العبء ٥٤٠ ساعة، والطاقة ٤٨٠، والفجوة ٦٠ ساعة أو نصف مكافئ. إذا أمكن توفير هذه الساعات بإعادة توزيع موثقة ومهارة مناسبة، فقد لا يلزم تعيين دائم. لكن نصف المكافئ الحسابي لا يحل وحده تغطية نافذة لا يتوافر فيها أحد؛ لذا يُفحص الموعد قبل اختيار الحل.

التمرين الثاني: خُفض الزمن الظاهر من ١٢ إلى عشر دقائق لـ٣٠٠٠ معاملة، لكن ظهر عمل مراجعة إضافي قدره ٩٠ ساعة شهريًا لم يدخل في الزمن الجديد. الإجابة: العبء الجديد ٥٠٠ زائد ٩٠، أي ٥٩٠ ساعة، والتحرر عشر ساعات فقط مقابل ٦٠٠ سابقًا. وإذا استهلكت إدارة الأداة أكثر من هذه الساعات، قد تزول المكاسب الزمنية. الاستنتاج أن قياس خطوة واحدة لا يكفي لتقييم العملية كاملة.

التمرين الثالث: يوجد إجمالًا فائض مائة ساعة شهريًا، لكن اعتماد الحالات المعقدة متوقف على خبير يغيب أسبوعين. الإجابة: لا تبرر الساعات الإجمالية إعلان كفاية التغطية؛ فالفجوة في القدرة المخولة بالتنفيذ. يقترح المتدرب ترتيب بديل مؤهل أو تفويضًا مسموحًا أو تعديل جدول الخدمة، وفق متطلبات الجهة. وتُراجع الخطة بعد الغياب لمعالجة الاعتماد المستمر على شخص واحد، وهو صلة مباشرة بالبند التالي عن استمرارية الفرق ونقل المعرفة.

١٦. رأي المرصد ومشورته للسياق العربي

يستخلص المرصد من المقارنة التحريرية أن المؤسسات تستطيع تطوير التخطيط بالجمع بين وضوح الحاجة التشغيلية وبناء قدرة الموارد البشرية على تحليلها. المادة الأردنية تقدم مثالًا رسميًا لمعايير تحديد الاحتياج، والإماراتية تعرض مسارًا لتطوير القيادات، والمسح البريطاني يتيح أسئلة مقارنة عن الممارسة. هذه قراءة المرصد في مواد مختلفة النوع، وليست إثباتًا لتفوق نموذج وطني أو حكمًا على المؤسسات العربية كلها. ولا تسمح المصادر الأربعة بتقدير انتشار ممارسة بعينها في الدول العربية الاثنتين والعشرين.

المشورة الأولى لصاحب القرار: لا تعتمد رقم التوظيف حتى ترى العمل المطلوب ووقت الحاجة وفجوة المهارة وثلاثة بدائل قابلة للتنفيذ، إلا إذا كان الموقف العاجل يقتضي تغطية مؤقتة موثقة. وللموارد البشرية: اجعل الخطة مشتركة مع التشغيل والموازنة، وحدد البيانات التي تغير القرار بدل توسيع جمعها بلا غرض. ولمدير التشغيل: سجل أثر التحسين على الجودة والجهات المجاورة، وافصل الطاقة المتحررة عن الوفر المالي القابل للتحقق.

عند التطبيق في دولة أو قطاع عربي، تُراجع أنظمة التوظيف والتعاقد والتفويض ومتطلبات المهنة وتوافر المهارات واللغة ومواسم الطلب في الجهة المعنية. لا يتضمن التقرير مراجعة قانونية قطرية، ولا يفترض تطابق

القطاع العام والخاص. معيار نجاحه العملي أن يستطيع المسؤول شرح سبب البديل المختار وما الذي سيجعله يغيره، وأن يتمكن مراجع آخر من إعادة الحسبة من مدخلاتها. وتظل المشورة قابلة للتعديل مع ظهور بيانات محلية أو نتائج تنفيذ جديدة.

الهوامش والمراجع

البيانات المرجعية المنشورة أدناه تخص عينة بريطانية محددة. جميع الحالات الحسابية الأخرى تعليمية مصطنعة من إعداد المرصد، ولا تمثل نسبًا عربية أو نتائج جهة حقيقية.

البيانات المرجعية وتوثيقها

أفق تخطيط لا يزيد على ستة أشهر: 24% — مسح أبريل–مايو ٢٠٢٦ — المملكة المتحدة؛ ١٠١٤ مشاركًا — التوثيق: [١] ص ٤٢، الشكل ٤١

نهج استجابة آنية في الاستقطاب وتعويض المغادرين: 46% — مسح أبريل–مايو ٢٠٢٦ — المملكة المتحدة؛ ١٠١٤ مشاركًا — التوثيق: [١] ص ٤٢–٤٣، الشكل ٤٢

لا تجمع بيانات في مجالات التخطيط التي تناولها السؤال: 36% — مسح أبريل–مايو ٢٠٢٦ — المملكة المتحدة؛ ١٠١٤ مشاركًا — التوثيق: [١] ص ٤٣–٤٤، الشكل ٤٣

نطاق القراءة والتوثيق

تتضمن القراءة مواد منشورة في ٢٠٢٦ من مصادر عربية وعالمية، مع بيان حدودها. الأرقام المنشورة التي ترد في بطاقة البيانات تخص مسحًا بريطانيًا؛ لا تمثل نسبًا عربية. والأخبار الرسمية العربية توثق توجهات وإجراءات معلنة، ولا تعادل دراسة مستقلة لنتائج التطبيق. أما النماذج الحسابية وخطة التنفيذ وبطاقات القرار فهي إعداد المرصد، وجميع مدخلاتها الرقمية تعليمية مصطنعة، وليست أرقام مؤسسة حقيقية أو توقعات لسوق بعينه.

قراءة موثقة لنتائج عالمية منشورة في ٢٠٢٦

Hogarth, A. في سبتمبر ٢٠٢٦، ويورد توثيقه المؤلفين Omni RMS وCIPD المرجع [١]: صدر تقرير المسح إلكترونيًا بين ٢ أبريل و٢ مايو، بمشاركة ١٠١٤ متخصصًا في الموارد YouGov أجرى McCartney, C. وفريق البشرية والإدارة داخل المملكة المتحدة. أضيف في هذه الدورة شرط مسؤولية المشارك عن الاستقطاب وتخطيط المواهب؛ لذا يلزم الحذر عند مقارنة النتائج بالدورات السابقة. راجع المرصد فصل التخطيط ومنهجية المسح، وتعرض بطاقة البيانات المرجعية في هذه الهوامش ثلاث نتائج محددة منه. الاستفادة هنا مهنية مقارنة، ولا تُنقل النسب إلى الدول العربية أو إلى مؤسسة المستخدم.

يقرأ المرصد هذه المادة بوصفها مدخلًا لطرح أسئلة داخل المؤسسة: هل يوجد أفق زمني معلوم لخطة القوى العاملة؟ وهل تحدّث عند تغير الخدمة؟ وهل تعتمد على بيانات واضحة؟ هذه أسئلة تقييم ذاتي يقترحها

المرصد، ولا تحتاج المؤسسة إلى تقليد نسب جهة أخرى كي تجيب عنها. وجود خطة مكتوبة لا يثبت وحده جودة التخطيط؛ المهم أن تؤثر افتراضاتها في القرارات وأن تسجل المراجعات عند تغير الواقع.

ولا ينبغي تحويل الاستبانة إلى قائمة ترتيب للدول أو الإدارات. رأي المشارك في ممارسة مؤسسته يختلف عن تدقيق مستقل لملفاتها. كما أن عينة ذات تعريف محدد لا تشمل بالضرورة جميع أنواع الجهات. يستخلص المرصد من ذلك قاعدة استعمال: نأخذ من المصدر السؤال الذي يساعد على التعلم، ونحفظ مكان الرقم وزمانه وطريقة إنتاجه، ثم نجمع دليلًا محليًا مناسبًا قبل بناء خطة تخص مؤسسة عربية.

مادتان عربيتان ومرجع إقليمي: ما الذي نعرفه؟

المرجع [٢]: أعلنت هيئة الخدمة والإدارة العامة الأردنية إقرار ضوابط لتحديد احتياجات الدوائر ضمن تشكيلات ٢٠٢٦، في اجتماع مؤرخ ١٦ مارس ٢٠٢٦. تشمل المرتكزات المذكورة دراسات عبء العمل، والاستخدام الأفضل للموارد، والوظائف الحرجة، والتحول الرقمي وإعادة التأهيل. يوم نشر الخبر نفسه غير ظاهر في النص المقروء؛ ولا نعامل تاريخ تحديث الموقع بوصفه تاريخ النشر. الخبر يثبت الإجراء المعلن، ولا يثبت مقدار وفر أو تحسن تحقق بعده.

المرجع [٣]: أعلنت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في الإمارات، يوم ٢٩ أبريل ٢٠٢٦، برنامج «إدارة المواهب HR 2.0». يتضمن الخبر تطوير قيادات الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والقرار المدعوم بالبيانات. هذه مادة متابعة لتطوير القدرة المؤسسية، وليست دليلًا على أن كل جهة مشاركة أعادت بناء خطتها أو حققت أثرًا محددًا. يلزم مصدر لاحق لتقييم نتائج التنفيذ.

المرجع [٤]: يبحث إصدار منظمة العمل الدولية والإسكوا المؤرخ ٢١ مايو ٢٠٢٦ بدائل مستقبل التشغيل العربي في أفق ٢٠٢٥–٢٠٣٥. يبرز دور المهارات وتنظيم العمل ضمن الاستجابة للتحولات التقنية. نستخدم منطق الاستعداد لبدائل متعددة، ولا نحول السيناريو إلى توقع مؤكد أو ننسب نموذج المؤسسة الافتراضية التالي إلى مؤلفي التقرير. اختلاف الدول والقطاعات يمنع قراءة المنطقة العربية كسوق متجانسة واحدة.

المصادر

[١] Resourcing and talent planning report 2026. CIPD بالشراكة مع Omni RMS — سبتمبر ٢٠٢٦ Hogarth, A. and McCartney, C.

مواضع الاستشهاد: فصل تخطيط القوى العاملة: الصفحات المطبوعة ٤٢–٤٦؛ منهجية المسح: ٤٧–٤٨. ملفات PDF تزيد صفحتين عن الترقيم المطبوع.

https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2026-pdfs/9218-resource-and-talent-planning-2026-report-web.pdf

التحليل والتطبيقات من إعداد المرصد، مع توثيق نتائج المصادر وبياناتها. لا يدعي هذا التقرير اعتماد الجهات الناشرة له.

قراءة عربية موجزة لنتائج مختارة ومنهجية المصدر، وليست ترجمة كاملة له. النماذج والسيناريوهات والتوصيات الموسومة إعداد المرصد مستقلة عن المصدر.

[٢] إقرار ضوابط ومعايير تحديد احتياجات الدوائر لعام ٢٠٢٦ — هيئة الخدمة والإدارة العامة — الأردن — خبر عن اجتماع ١٦ مارس ٢٠٢٦؛ يوم نشره الأصلي غير ظاهر. قُرئ النص الرسمي في ١١ أكتوبر ٢٠٢٦. لا نستخدم آخر تحديث للموقع كتاريخ نشر.

https://www.spac.gov.jo/Ar/NewsDetails/لجنة_تخطيط_الموارد_البشرية_في_القطاع_العام_تُقرّ_ضوابط_ومعايير_تحديد_احتياجات_الدوائر_من_الموارد_البشرية_لعام_2026

[٣] إطلاق برنامج إدارة المواهب HR 2.0 — الإمارات، ٢٩ أبريل — الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية — الفقرات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والقرار المدعوم بالبيانات؛ خبر إطلاق، وليس تقييم أثر.

https://www.fahr.gov.ae/ar/news/delivered-in-partnership-with-global-consultancy-firm-pwc-the-program-is-designed-to-empower-hr-leaders-to-design-and-deploy-practical-integrated-hr-strategies-directly-aligned-with-national-priori/

[٤] منظمة العمل الدولية والإسكوا — Artificial Intelligence and Employment Futures for the Arab Region — ٢١ مايو ٢٠٢٦ — صفحة الإصدار والملخص التنفيذي؛ استشراف ٢٠٢٥–٢٠٣٥، وليس حصيلة توظيف تحققت.

https://www.ilo.org/publications/artificial-intelligence-and-employment-futures-arab-region

المرصد العربي للموارد البشرية