تطوير منظومة الموارد البشرية

بطاقة ضبط النسخة المنشورة

رقم الإصدار

UHRDA-AR-G03-20261031-02

مراجعة الإصدار

2026-10-31

المسؤول عن التحديث ومراجعة الإصدارات

إدارة التدريب

نطاق الاستخدام

دليل إرشادي ونماذج عمل تُكيّف وفق سياق الجهة.

نطاق التحقق من هذه النسخة

تطابق المادة المنشورة وروابطها وبيانات إصدارها وحدود استخدامها. تُراجع ملاءمة التطبيق مع المختص داخل الجهة قبل اعتماد إجراء أو قرار مهني.

تحتفظ الصفحات التالية بمادة الإصدار الأصلي وتنسيقها. تاريخ المراجعة المذكور داخل المادة يخص ذلك الإصدار؛ بيانات النسخة الحالية موضحة في هذه البطاقة وعلى صفحة الدليل.

الوصول إلى النسخة الحالية والتواصل

https://uhrda.net/organizations/guides/hr-systems/

لإرسال ملاحظة أو طلب تحديث المادة: info@uhrda.net

الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية
Arab Union for Human Resources Development

دليل 3 من 8 | حلول المؤسسات

تطوير منظومة الموارد البشرية

دليل عملي للقيادات وفرق التطوير · إصدار أكتوبر 2026

إتاحة معرفية مجانية للقراءة والطباعة والاستفادة المهنية

1. نقطة البداية والمخرجات

منظومة الموارد البشرية هي مجموعة مترابطة من السياسات والعمليات والبيانات والقرارات التي تمكّن المؤسسة من توفير القدرات اللازمة وتنميتها والمحافظة عليها. يقدم هذا الدليل منهجًا تطبيقيًا مقترحًا من الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية يبدأ باحتياجات العمل وينتهي بمنظومة تُدار وتُقاس. شراء برنامج إلكتروني قد يدعم التنفيذ، لكنه لا يعوض وضوح الوظائف أو عدالة الإجراءات أو جودة المعلومات.

المستفيدون

- مديرو الموارد البشرية والتطوير المؤسسي.
- القيادات ومديرو الإدارات وأصحاب الوظائف الحرجة.
- فرق التحول الرقمي والبيانات ومراجعة السياسات.

ما الذي ستنجزه؟

- خريطة خدمات موارد بشرية مرتبطة باحتياجات المؤسسة والموظفين.
- سياسات وإجراءات متسقة ومحددة المسؤوليات والإصدارات.
- ملفات وظائف وكفاءات وخطة قدرات ومواهب قابلة للتنفيذ.
- قاموس بيانات ولوحة مؤشرات وضوابط وصول وجودة.
- خطة انتقال وتدريب ودعم للمستخدمين.

ما الذي تحتاجه قبل البدء؟

- الاستراتيجية والهيكل والوظائف المعتمدة والقرارات التنظيمية.
- بيانات القوى العاملة والحركة الوظيفية والمهارات بمستوى الصلاحية اللازم.
- السياسات والإجراءات والنماذج الحالية ونتائج مراجعتها.
- حجم طلبات خدمات الموظفين وشكاواهم وملاحظات المديرين.
- قيود الموازنة والأنظمة والاحتفاظ بالبيانات ومتطلبات الجهة المختصة.

2. المنهج الذي يحكم العمل

ربط المنظومة بدورة حياة الموظف

اربط تخطيط القوى العاملة بالاستقطاب والاختيار والتهيئة والأداء والتطوير والمسار الوظيفي ثم الانتقال أو انتهاء الخدمة. لكل مرحلة مدخل واضح ومخرج ينتقل إلى المرحلة التالية. مثلًا، يحدد وصف الوظيفة معايير الاختيار وأهداف التهيئة والكفاءات المطلوب تطويرها. إذا استُخدمت تعريفات مختلفة للدور في هذه المراحل، ستظهر قرارات متعارضة حتى لو عمل كل إجراء منفردًا بصورة جيدة.

المسؤولية مشتركة والحوكمة واضحة

تملك الموارد البشرية تصميم السياسات وتقديم الخدمة وحفظ البيانات حسب اختصاصها، بينما يحدد المديرون احتياجات العمل ويتابعون الأداء والتطبيق. تعتمد القيادة الخيارات ذات الأثر المؤسسي، وتراجع الجهات المختصة المسائل النظامية. لا يترك تقدير الأداء أو الاحتياج لجهة واحدة دون أدلة ومراجعة. توضح المنظومة أيضًا كيف يصحح الموظف بياناته وكيف يطلب تفسير قرار أو يرفع تظلمًا وفق القواعد النافذة.

بناء أساس صالح قبل الأتمتة

ابدأ بتعريف الوظائف والعمليات والبيانات ومن يملك تعديلها. اختبر الإجراء يدويًا على نطاق محدود ثم حوّل قواعده إلى متطلبات تقنية. اجعل الصلاحيات بقدر الحاجة، واحتفظ بأثر تغييرات البيانات والاعتمادات. تُستخدم التحليلات لدعم الحكم المهني، مع فحص تحيز البيانات وعدم إسناد قرارات مؤثرة في الأفراد إلى تقييم آلي غير مراجع. النموذج المقترح لا يمنح اعتمادًا أو يثبت مطابقة معيار دولي.

> هذا مسار تطبيقي مقترح من الاتحاد، يسترشد بالمراجع الواردة في نهاية الدليل. تُكيَّف الخطوات والمدد والمؤشرات مع حجم الجهة وصلاحياتها وواقع بياناتها؛ ولا يمثل الدليل شهادة امتثال أو اعتمادًا من الجهات المرجعية.

3. خطوات التنفيذ بالتفصيل

1

تشخيص الخدمات ونقاط الضعف

احصر خدمات الموارد البشرية، مثل التعيين والتهيئة والإجازات وتحديث البيانات والأداء والتطوير. اسأل الموظفين والمديرين أين تتأخر الخدمة أو تتكرر المعلومات أو تختلف الإجابات. اربط كل مشكلة بسجل طلبات أو عينة ملفات، وصنفها إلى سياسة أو إجراء أو مهارة أو بيانات أو تقنية. حدد الخدمات الحرجة التي يؤدي تعطلها إلى أثر مباشر، وابدأ بها بدل إعادة كتابة كل الوثائق دفعة واحدة.

مدير الموارد البشرية وفريق التحسين.	**المسؤول المقترح**
خريطة خدمات وتشخيص أولويات.	**المخرج المطلوب**
لكل أولوية أثر موثق ومالك معلوم.	**شرط الانتقال**

2

توحيد الوظائف والكفاءات المطلوبة

راجع الغرض والمخرجات والمسؤوليات لكل عائلة وظيفية، وميّز بين المسمى والدرجة والدور الفعلي. حدد كفاءات فنية وسلوكية قابلة للملاحظة بمستويات واضحة، مع أمثلة للسلوك المطلوب. اختبر الأوصاف مع المديرين وشاغلي الوظائف، وتجنب نسخ قوائم طويلة من الصفات العامة. اجعل مستوى الكفاءة المطلوب مناسبًا لمهام الدور، ولا تعتبر الأقدمية وحدها دليلًا على الإتقان.

التنظيم والموارد البشرية والمديرون المتخصصون.	**المسؤول المقترح**
دليل وظائف وقاموس كفاءات محدد المستويات.	**المخرج المطلوب**
يمكن استخدام التعريف نفسه في الاختيار والتقييم والتطوير.	**شرط الانتقال**

3

تخطيط القدرات والقوى العاملة

حوّل أهداف العمل إلى أحجام وأنواع مهام ومهارات مطلوبة، ثم قارنها بالقدرة الحالية والمتوقعة. افصل الفجوة العددية عن الفجوة المهارية وعن ضعف توزيع العمل. صمّم بدائل تشمل التطوير والنقل الداخلي وتحسين الإجراء والاستقطاب وفق المسموح، وقدّر وقت الجاهزية والكلفة والمخاطر لكل بديل. اعرض سيناريوهين على الأقل عند عدم يقين الطلب، وراجع الافتراضات عند تغير الخدمة أو التقنية.

التخطيط والموارد البشرية والمالية.	**المسؤول المقترح**
خطة قدرات مرتبطة بخطة العمل.	**المخرج المطلوب**
كل طلب توظيف أو تطوير يستند إلى حاجة محددة قابلة للمراجعة.	**شرط الانتقال**

4

بناء سياسات وإجراءات متسقة

اكتب لكل سياسة غرضها ونطاقها وصاحب اعتمادها وقواعدها وآلية الاستثناء والتظلم. حوّلها إلى إجراء يوضح المدخل والخطوات والمسؤول والمدة ومخرج الإغلاق. راجع التعارض بين سياسات الأداء والترقية والتدريب والمكافآت، وأحل التفاصيل النظامية إلى المختصين. ضع رقم إصدار وتاريخ نفاذ ومالك تحديث، ثم انشر النسخة النافذة في مكان واحد يسهل الوصول إليه مع إلغاء النماذج القديمة.

الموارد البشرية والجهات النظامية المختصة.	**المسؤول المقترح**
دليل سياسات وإجراءات ونماذج معتمد.	**المخرج المطلوب**
يستطيع الموظف معرفة المطلوب ومسار الطلب وحقه في الاستفسار.	**شرط الانتقال**

5

ربط الأداء بالتعلم والتطوير

حدد أهدافًا وظيفية تعبر عن نتائج يملك الموظف تأثيرًا معقولًا عليها، مع جودة وتوقيت وسلوك مهني مناسب. درّب المديرين على تقديم ملاحظات مستمرة ومناقشة الأدلة، ثم عاير التقديرات لتقليل اختلاف التفسير. حوّل فجوات المهارات المثبتة إلى خطط تطوير، وفجوات الأدوات أو الصلاحيات إلى إجراءات إدارية. لا تجعل التقييم السنوي أول مرة يسمع فيها الموظف بمشكلة أدائه.

المديرون المباشرون والموارد البشرية.	**المسؤول المقترح**
دورة أداء وخطط تطوير ومراجعة تقديرات.	**المخرج المطلوب**
ترتبط كل فجوة بإجراء مناسب وموعد متابعة، مع إتاحة مسار مراجعة.	**شرط الانتقال**

6

تنظيم البيانات واختيار المتطلبات الرقمية

أنشئ قاموسًا يحدد معنى كل حقل ومصدره ومالكه ومن يجوز له الاطلاع والتعديل. وحّد المعرّفات وراجع التكرار والقيم الناقصة على عينة ثم على كامل النطاق. اكتب متطلبات النظام كسيناريوهات عمل، مثل تعديل بيانات الموظف واعتمادها وتتبع التغيير. اختبر التقارير والصلاحيات والتكامل والتصدير والاسترجاع، وحدد سياسة احتفاظ وإزالة وفق المتطلبات المحلية قبل نقل الملفات.

الموارد البشرية وتقنية المعلومات وأمن البيانات.	**المسؤول المقترح**
قاموس بيانات ومتطلبات وظيفية وخطة ترحيل.	**المخرج المطلوب**
لا تُنقل أخطاء المصدر أو صلاحياته الواسعة دون معالجة موثقة.	**شرط الانتقال**

7

تجربة المنظومة وتدريب المستخدمين

اختر إدارة أو عائلة وظائف تمثل حجمًا وتعقيدًا مناسبين، ثم شغّل دورة خدمة كاملة. اختبر حالات الاستثناء والغياب والخطأ والتظلم إلى جانب المسار المعتاد. درّب الموظفين والمديرين على مهامهم الفعلية، ووفر إرشادات قصيرة وقناة دعم ومسؤولًا للرد. اجمع الأخطاء والأسئلة المتكررة، وعدّل الإجراء قبل التوسع. لا تعتمد الجاهزية على حضور التدريب دون اختبار قدرة المستخدم على التنفيذ.

مدير المشروع وممثلو الإدارة التجريبية.	**المسؤول المقترح**
تقرير تجربة وسجل عيوب وحزمة تدريب.	**المخرج المطلوب**
المستخدمون ينجزون السيناريوهات الأساسية وتُعالج العيوب الحرجة.	**شرط الانتقال**

8

تشغيل الحوكمة والتحسين المستمر

أطلق لوحة مؤشرات محدودة تجمع جودة الخدمة والقدرة والبيانات والتطوير، وحدد صاحب إجراء لكل انحراف. راجع الشكاوى والاستثناءات بوصفها إشارات لتحسين السياسة، لا مجرد حالات فردية. نفّذ مراجعة دورية للصلاحيات وتحديث الوظائف والمهارات، وحدد موعدًا لمراجعة السياسات. وثق قرارات التحسين ونتائجها كي لا تعتمد المنظومة على معرفة شخص واحد أو اجتهادات متفرقة بين الفروع.

مدير الموارد البشرية ولجنة الحوكمة.	**المسؤول المقترح**
دورة مراجعة وسجل تحسين وتقرير للإدارة.	**المخرج المطلوب**
كل مؤشر له تعريف ومصدر ومسؤول وتوقيت مراجعة وقرار محتمل.	**شرط الانتقال**

الدليل ونماذج العمل: https://uhrda.net/organizations/guides/hr-systems/

4. نماذج جاهزة للاستخدام

ابدأ بالصف التوضيحي، ثم املأ نسخة من الصف الفارغ وفق بيانات مؤسستك. يمكن تنزيل كل نموذج بصيغة تفتح في برامج الجداول أو طباعته ضمن الدليل.

بطاقة خدمة موارد بشرية

تحدد ما يراه المستفيد وما يلتزم به فريق التنفيذ. المثال افتراضي والمدد تُعتمد محليًا.

الخدمة	المدخل	مالك الخدمة	المخرج	شرط الإغلاق
تحديث مؤهل موظف	طلب ومستند تحقق	مسؤول بيانات العاملين	ملف وظيفي محدث	اعتماد التحديث وإبلاغ الموظف وتسجيل الأثر

تنزيل النموذج CSV

سجل فجوات القدرات

يُستخدم مع خطط العمل؛ يستبعد الحكم على الموظفين من الانطباعات العامة.

الدور أو العائلة	القدرة المطلوبة	دليل الوضع الحالي	التدخل	دليل الجاهزية
محلل موارد بشرية	تحليل حركة العاملين	اختبار عملي أظهر خطأ تعريف المؤشر	توجيه وتطبيق على بيانات منزوعة الهوية	تقرير صحيح يراجعه مختص

تنزيل النموذج CSV

5. مثال افتراضي: توحيد منظومة التهيئة والأداء

مؤسسة افتراضية متعددة الإدارات عيّنت عشرين موظفًا خلال فترة واحدة. أظهر فحص الملفات أن ثمانية فقط لديهم أهداف تهيئة مكتوبة ومعتمدة، واختلفت نماذج المتابعة بين المديرين.

- وُحّدت متطلبات التهيئة بحسب العائلات الوظيفية، وحدد مدير مسؤول عن كل موظف جديد.
- أضيفت مهام تطبيقية ومراجعات مرحلية بدل الاكتفاء بتسليم دليل الموظف.
- اختبرت المنظومة على دفعة تالية تضم عشرين موظفًا مع التحقق من تنفيذ المهام.

قراءة النتيجة

في المثال الافتراضي، اكتملت ملفات التهيئة المقبولة لثمانية عشر موظفًا: 90% مقابل 40%. يقيس ذلك اكتمال العملية فقط؛ وتُفحص جودة العمل والاندماج واستمرار الموظف لاحقًا قبل استنتاج أثر أوسع.

ما الذي نتعلمه؟

توحيد التعريفات ومسؤولية المدير وجودة التحقق أهم من زيادة عدد النماذج أو اعتبار التوقيع دليلًا كافيًا على الجاهزية.

6. مؤشرات القياس والمتابعة

ثبّت التعريف ومصدر البيانات وخط الأساس والمستهدف ومالك المؤشر قبل القياس. القيم المستهدفة تُعتمد داخل الجهة؛ وفي النسب لا تُحسب قيمة عند انعدام المقام بل تُسجَّل «غير قابلة للحساب».

المؤشر	طريقة الحساب	مصدر البيانات	دورية المراجعة
اكتمال التهيئة المقبولة	الموظفون الذين استوفوا متطلبات التهيئة المقبولة في موعدها ÷ الموظفين الذين حل موعد استكمال تهيئتهم خلال الفترة × 100.	قائمة التهيئة وأدلة قبول المدير.	شهريًا بحسب دفعات التعيين.
جودة حقول بيانات العاملين	الحقول الحرجة الصحيحة والمكتملة في العينة ÷ إجمالي الحقول الحرجة المفحوصة × 100؛ تُثبت طريقة اختيار العينة.	تقرير تدقيق البيانات مقابل مستنداتها المعتمدة.	شهريًا أثناء التطوير ثم ربع سنوي.

المؤشر	طريقة الحساب	مصدر البيانات	دورية المراجعة
تغطية خطط تطوير الفجوات الحرجة	حالات الفجوة الحرجة ذات خطة معتمدة ومسؤول وتقييم محدد ÷ جميع حالات الفجوة الحرجة المثبتة × 100.	سجل تقييم الكفاءات وخطط التطوير.	ربع سنوي؛ التغطية لا تعني تحقق التحسن.
الالتزام بزمن خدمات الموارد البشرية	الطلبات المكتملة داخل الزمن المعتمد ÷ جميع الطلبات المكتملة من النوع نفسه خلال الفترة × 100؛ تُعرض الطلبات المتأخرة المفتوحة منفصلة.	سجل خدمات الموظفين وتواريخ الاستلام والإغلاق.	شهريًا لكل نوع خدمة.

7. خطة تطبيق استرشادية

الفترات التالية نقاط تخطيط قابلة للتعديل، وليست مددًا مضمونة للتنفيذ.

الفترة	العمل	التسليم
الأساس: أربعة أسابيع مقترحة	تشخيص الخدمات وتوحيد تعريفات الوظائف والبيانات الحرجة.	خريطة أولويات وقاموس أولي ومسؤوليات.
البناء: ستة إلى ثمانية أسابيع مقترحة	تطوير السياسات والأداء وخطط القدرات ومتطلبات التقنية.	حزمة إجراءات قابلة للتجربة.
التطبيق: ثمانية إلى اثني عشر أسبوعًا مقترحة	تجربة وتدريب وانتقال تدريجي؛ تُكيّف المدد حسب حجم المؤسسة ودورة اعتمادها.	منظومة عاملة ولوحة متابعة ومراجعة أثر.

8. أخطاء شائعة وكيف تتجنبها

بدء المشروع بشراء نظام قبل تعريف الخدمة.

حوّل العمليات المعتمدة إلى متطلبات واختبرها بسيناريوهات قبل القبول.

اعتبار الموارد البشرية وحدها مسؤولة عن الأداء.

حدد مسؤوليات المدير والموظف والقيادة في كل مرحلة.

استخدام تقييم واحد لجميع الوظائف.

وازن بين نتائج الدور وكفاءاته مع معايير سلوك واضحة.

تجميع بيانات أكثر مما تحتاجه الخدمة.

حدد غرض كل حقل وصلاحية الوصول ومدة الاحتفاظ به.

قياس النشاط بعدد الدورات أو الطلبات فقط.

أضف مقاييس لجودة الخدمة والجاهزية وتطبيق التعلم.

9. قائمة تحقق قبل الاعتماد

- ☐ توجد خريطة خدمات وملاك واضحون.
- ☐ الوظائف والكفاءات مترابطة مع الاختيار والأداء.
- ☐ السياسات متسقة ومراجعة محليًا.
- ☐ البيانات الحرجة لها تعريف ومصدر وصلاحيات.
- ☐ التجربة تشمل الاستثناءات وحقوق الاستفسار.
- ☐ اللوحة توازن جودة الخدمة والقدرات والبيانات.

استخدم هذه القائمة في اجتماع المراجعة النهائي، وسجّل الملاحظات واسم صاحب القرار وتاريخ الاعتماد وإصدار الوثيقة.

10. المراجع للاستزادة

صياغة تطبيقية أصلية باسم الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية. المراجع التالية للاستناد المفاهيمي والاستزادة؛ النماذج والأمثلة التوضيحية من إعداد هذه المادة. تاريخ المراجعة: 16 أكتوبر 2026.

1. **OPM — Talent Management**

مرجع لربط احتياجات المؤسسة باستقطاب المهارات وتنميتها والمحافظة عليها، وللمسؤولية المشتركة بين القيادة والموارد البشرية.

https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/talent-management/

2. **OPM — Performance Culture**

مرجع لمفهوم ثقافة الأداء التي تشمل التغذية الراجعة والتعلم المستمر وربط النتائج الفردية بالأهداف. الأحكام التنظيمية الأمريكية لا تُعرض باعتبارها متطلبات محلية.

https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/performance-culture/