تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

الموارد البشرية حسب نوع المؤسسة: تصميم مناسب للرسالة والقدرة

إعداد تحريري للمرصد • نسخة 11 أكتوبر 2026

تقارير المرصد - نبض الموارد البشرية / تطبيقات حسب نوع المؤسسة

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

إطار عملي لتكييف الموارد البشرية مع الجهة العامة والشركة الكبيرة والمنشأة الصغيرة والمؤسسة العائلية والقطاع غير الربحي وفرق المتطوعين، مع بطاقة سياق ومصفوفة قرار وحالات محلولة وخطة تسعين يومًا.

١. الملخص التنفيذي: السياق يسبق الممارسة

لا توجد سياسة موارد بشرية جيدة في المطلق؛ توجد سياسة ملائمة لرسالة المؤسسة، وطبيعة خدماتها، وحجمها، وإطارها النظامي، ومزيج العاملين فيها، وقدرتها على التنفيذ. تبقى مبادئ مثل العدالة ووضوح الدور وحماية البيانات وإمكان التظلم ثابتة، لكن وسيلة تطبيقها تختلف بين وزارة كبيرة، وشركة خاصة، ومنشأة صغيرة يقودها المؤسس، وشركة عائلية، وجمعية تعتمد جزئيًا على متطوعين. نسخ دليل مؤسسة إلى أخرى قد يزيد الأوراق ولا يحسن القرار.

يقدم التقرير «بطاقة سياق مؤسسي» من سبعة أسئلة، ثم يحولها إلى اختيارات في تصميم الوظائف، والاستقطاب، والتعلم، والأداء، والتعاقب، والخدمة الداخلية. ويقارن بين ستة سياقات، ويعرض ثلاث حالات تعليمية مصطنعة، ومصفوفة قرار، ومؤشرات تناسب القدرة، وخطة تطبيق خلال تسعين يومًا. المقصود ليس إعفاء المؤسسة الصغيرة أو غير الربحية من الضوابط، بل اختيار أقل نظام يحقق الغرض ويمكن تشغيله ومراجعته.

تستند القراءة إلى خمس مواد عربية رسمية منشورة أو مؤرخة في ٢٠٢٦ من السعودية وقطر والإمارات والمغرب، وإلى استراتيجية منظمة العمل الدولية للموارد البشرية ٢٠٢٦-٢٠٢٩ المنشورة في ٢ مارس ٢٠٢٦. تختلف طبيعتها بين قرار تنظيمي، وأخبار برامج ولقاءات، وخطة دعم، واستراتيجية مؤسسية؛ لذلك لا تُعامل كمجموعة بيانات قابلة للجمع، ولا تمثل مسحًا للدول العربية الاثنتين والعشرين. كل حالة وعدد وحساب موصوف بأنه تدريبي في هذا التقرير مصطنع من إعداد المرصد، وعلى القارئ مراجعة قانون دولته وقطاعه وعقوده قبل التطبيق.

٢. ما الذي يثبت في كل مؤسسة وما الذي يتكيف؟

الثوابت المهنية هي النتيجة التي يجب حمايتها: أن يعرف الشخص مسؤوليته، وأن تستند القرارات المؤثرة إلى معايير معلنة، وأن تحفظ البيانات بقدر الحاجة، وأن يوجد مسار للمراجعة أو التظلم، وأن تكون الصلاحيات مفهومة، وأن يتلقى العامل دعمًا معقولًا لأداء دوره بأمان. لا يجوز تحويل اختلاف السياق إلى مبرر للتمييز أو الغموض أو استخدام التطوع لإخفاء علاقة عمل. كما لا يجوز افتراض أن عقدًا أو صفة أو ترتيبًا مقبولًا في بلد يصلح تلقائيًا في بلد آخر.

أما المتغيرات فهي شكل التطبيق وتواتره ومستوى تفصيله. قد تحتاج جهة عامة إلى دليل وظائف رسمي ودرجات واعتمادات مركزية، بينما قد تكفي منشأة صغيرة ببطاقات أدوار قصيرة وسجل قرارات واحد. وقد تفصل مؤسسة كبيرة بين مالك البيانات ومراجعها ومعتمدها، بينما تستخدم جمعية صغيرة فصلًا بديلًا، مثل مراجعة دورية من عضو مجلس مختص، عندما لا تسمح السعة بوظائف مستقلة. المطلوب «تكافؤ الحماية» لا تشابه النماذج.

ينبغي أن يجيب كل إجراء عن ثلاثة اختبارات. الأول: ما الخطر أو الحق الذي يحميه؟ الثاني: هل يمكن للفريق تشغيله كما كُتب؟ الثالث: ما الدليل البسيط على أنه يعمل؟ إذا لم نعرف سبب وجود حقل أو موافقة أو لجنة، فذلك مؤشر مراجعة لا دعوة إلى حذف عشوائي. وإذا كان الخطر عاليًا، مثل قرار أجر أو سلامة أو حماية طفل، ترتفع قوة الضبط حتى لو كان عدد العاملين قليلًا.

٣. بطاقة السياق المؤسسي: سبعة أسئلة قبل اختيار الحل

السؤال الأول عن الرسالة والمستفيد: ما النتيجة العامة أو التجارية أو الاجتماعية التي تبرر العمل؟ والثاني عن الخدمة: هل هي مستمرة، أم موسمية، أم قائمة على مشروعات، وهل يسبب انقطاعها ضررًا كبيرًا؟ والثالث عن السلطة: من يضع القواعد، ومن يعتمد الاستثناء، وما القرارات المقيدة بقانون أو جهة رقابية أو ممول؟ هذه الأسئلة تمنع الموارد البشرية من تصميم ممارسة منفصلة عن نموذج المؤسسة.

السؤال الرابع عن القوى العاملة: ما نسب الموظفين والمتعاقدين والمتطوعين والمتدربين والعاملين الميدانيين؟ والسؤال الخامس عن الحجم والانتشار: هل يعمل الجميع في موقع واحد، أم عبر فروع ومناوبات وحدود؟ والسؤال السادس عن التمويل والزمن: هل الإيراد مستقر، أم مرتبط بمنحة أو مشروع أو موسم؟ والسابع عن القدرة الرقمية والتحليلية: ما البيانات الموثوقة المتاحة، ومن يستطيع صيانتها، وما البديل عند تعطل التقنية؟

يكتب الفريق الإجابة في صفحة واحدة ثم يحدد أثر كل عنصر على الممارسة. مثال: تمويل مشروع لثمانية عشر شهرًا لا يعني تلقائيًا عقدًا قصيرًا للجميع، لكنه يفرض الإفصاح عن حدود التمويل وتخطيط الانتقال. خدمة على مدار الساعة تعني أن التعلم والتقييم يجب أن يلائما المناوبات. وجود متطوعين يعني فصل صلاحياتهم وتدريبهم وإشرافهم عن الموظفين بحسب الدور والنظام، لا جمعهم في قائمة واحدة بلا تعريف.

٤. القطاع العام: الشرعية والاتساق قبل سرعة التغيير

في الجهة العامة ترتبط الوظيفة عادةً بهيكل معتمد وصلاحيات وخدمة لمواطنين أو مستفيدين. القرار القطري رقم (١) لسنة ٢٠٢٦، المنشور في العدد الثاني من الجريدة الرسمية في ١ فبراير ٢٠٢٦ والموقع في ١٣ يناير، يقدم مثالًا مباشرًا: يحدد وصف الوظيفة وموقعها ومسؤولياتها وصلاحية القرار وشروط شغلها، وينظم التصنيف والترتيب والدرجة وإجراءات الاعتماد والتعديل. هذا نص قطري للجهات الخاضعة لنطاقه، وليس نموذجًا قانونيًا عامًا للدول العربية.

الدرس المهني هو أن «تبسيط الوصف» لا يعني فصل الوظيفة عن الهيكل والدرجة والحقوق. قبل تغيير مسمى أو مسؤولية، يراجع الفريق جهة الاعتماد وأثر التسكين والترقية والتظلم. ويستطيع تحسين لغة بطاقة الدور، وإبراز النتائج، وبناء خريطة مهارات، من دون تجاوز الإجراء النظامي. كما ينبغي الفصل بين دليل ملزم ومادة إرشادية؛ ما يقدمه المرصد هنا أداة تحليل، لا بديلًا عن قرار السلطة المختصة.

يصلح للجهة العامة مؤشر مزدوج: نسبة الأوصاف التي اجتازت الاعتماد النظامي، ونسبة شاغلي الوظائف الذين يفهمون النتيجة المتوقعة وحدود الصلاحية. نجاح المؤشر الأول وحده قد ينتج ملفات كاملة غير مستخدمة، ونجاح الثاني وحده لا يكفي إذا كانت الوثائق مخالفة. يجمع القياس بين المشروعية وقابلية التشغيل.

٥. القطاع الخاص الكبير: النطاق وتجربة العامل وسوق المهارات

في مؤسسة خاصة كبيرة، يزداد أثر الاتساق بين الوحدات، وسرعة شغل الوظائف، وإدارة المسار، وجودة بيانات القوى العاملة. لكن الحجم لا يبرر معاملة جميع الوظائف بالطريقة نفسها. يمكن توحيد حقوق أساسية وقواعد قرار، ثم السماح بمسارات تشغيل مختلفة للمبيعات أو المصنع أو التقنية أو الفروع، مع ضوابط واضحة للموافقة والمراقبة.

أعلنت وزارة الموارد البشرية والتوطين الإماراتية في ١٥ يوليو ٢٠٢٦ أن أكثر من ستين ألف مواطن من الباحثين عن عمل والعاملين في القطاع الخاص، وأكثر من ثلاثة آلاف شركة خاصة، استفادوا من برنامج الإرشاد المهني. يوضح الخبر خدمات التخطيط المهني وتنمية مهارات البحث والمقابلة والتعرف إلى الفرص. غير أن الخبر لا يحدد فترة جمع العدد أو ما إذا كان يمثل سنة ٢٠٢٦ وحدها؛ لذلك يعامله المرصد رقمًا تراكميًا غير محدد الفترة، ولا يحوله إلى معدل سنوي أو دليل سببي على الاستقرار الوظيفي.

التطبيق العملي للمؤسسة الكبيرة هو تصميم خدمة مهنية لها مستخدمون ونتائج قابلة للتتبع: تشخيص احتياج، وخيار تعلم أو انتقال، ومسؤول متابعة، ونقطة قياس. لا يكفي عدد الجلسات أو المسجلين. تراجع المؤسسة هل اتخذ المستخدم خطوة مهنية مناسبة، وهل شُغلت مهارة حرجة، وهل ظهرت فروق وصول غير مفسرة بين المواقع أو أنواع العقود.

٦. المنشآت الصغيرة والمتوسطة: البساطة المنضبطة

المشكلة الشائعة في المنشأة الصغيرة ليست غياب النماذج وحده، بل اعتماد القرارات على ذاكرة المؤسس واختلاط الملكية بالإدارة والعمل اليومي. لا تحتاج المنشأة فورًا إلى منصة ثقيلة أو قاموس كفاءات طويل. تحتاج أولًا إلى خمسة سجلات قابلة للصيانة: بطاقات أدوار مختصرة، وموافقات الأجر والتوظيف، والحضور أو

.الناتج بحسب طبيعة العمل، والتعلم والسلامة، والشكاوى أو التعارضات ونتائجها

أعلنت «مغرب المقاولات» الإطلاق الرسمي لميثاق المقاولات الصغيرة جدًا والصغرى والمتوسطة في الرباط يوم ٢٩ أبريل ٢٠٢٦ بوصفه مخططًا لدعم تسريع النمو والتحول. وتعرض مواد الوكالة إطارًا مرتبطًا بتعاقد الدولة والوكالة ٢٠٢٦-٢٠٣٠ ودعمًا متكيفًا مع حاجات المؤسسة ومستوى نضجها. الصفحة تؤرخ حدث الإطلاق، لكنها لا تفصل تاريخ نشرها التقني ولا تقدم في الخبر قياس أثر لاحقًا؛ لذلك يستخدمها المرصد دليلًا على منطق الدعم المتناسب، لا إثباتًا لنتائج تشغيل.

قاعدة التصميم: ابدأ بالقرار الأكثر تكرارًا وخطرًا، واكتب له مالكًا ومعيارًا وأثرًا. إذا كان التوظيف يتم شفهيًا، توضع قائمة معايير قصيرة ومحضر اختيار. إذا تغيرت الأولويات أسبوعيًا، يستخدم اجتماع عمل من عشرين دقيقة مع سجل قرارات بدل نظام تقييم سنوي معقد. وحين يكبر الفريق، يُبنى النظام من سجلات موثوقة لا من قوالب مكدسة.

٧. المؤسسة العائلية: فصل القبعات وبناء انتقال موثوق

تحتاج المؤسسة العائلية إلى فصل ثلاث قبعات قد يجمعها شخص واحد: مالك، وعضو عائلة، ومدير تنفيذي. لا تمنع الصلة العائلية الكفاءة، ولا تثبتها. لذلك يعرّف كل قرار القبعة التي يصدر منها: مجلس الملاك يحدد اتجاهًا أو شهية مخاطرة، والحوكمة تعتمد صلاحية، والإدارة تختار أو تقيم وفق متطلبات الدور. يوثق التعارض ويستبعد من يملك مصلحة مباشرة من المراجعة حيث يلزم.

في التوظيف والترقية، تُعلن شروط الدور ودليله سواء كان المرشح من العائلة أو خارجها. وفي التعاقب، لا يكفي اسم «الخليفة»؛ يلزم ملف جاهزية يبين الخبرات المطلوبة، والفجوات، والمهام التجريبية، ومن يقرر التعيين. كما توثق المعرفة والعلاقات التي يحتفظ بها المؤسس، لأن الخطر ليس تقنيًا فقط بل قد يكون شبكة موردين أو ثقة عميل أو استثناءات غير مكتوبة.

حالة مصطنعة: شركة تضم ٤٢ عاملًا يدير المؤسس المشتريات ويوافق على الخصومات ويتابع أكبر عميلين. الخطة لا تبدأ بإعلان خليفة، بل بتقسيم القرارات الثلاثة، ووضع حدود مالية، وتدريب بديلين، واختبار غياب مخطط لأسبوع. الأعداد تدريبية، والنجاح يقاس باستمرار الخدمة وصحة القرار لا بمجرد حضور أفراد العائلة برنامجًا قياديًا.

٨. القطاع غير الربحي: الرسالة والاستدامة وحماية المستفيد

في المؤسسة غير الربحية، قد تتنافس ثلاثة ضغوط: خدمة المستفيد، وشروط الممول، واستدامة الفريق. يبدأ تصميم الموارد البشرية من خريطة الخدمة والمخاطر، لا من نسخة سياسة شركة تجارية. تُحدد الأدوار التي تمس مستفيدًا أو مالًا أو بيانات حساسة، وتوضع لها أهلية وإشراف وتصعيد. ثم يُفصل ما يمول مؤقتًا عما يجب أن تستمر به المؤسسة بعد انتهاء المنحة.

وثقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية في ٧ أكتوبر ٢٠٢٦ لقاءً مع قيادات القطاع غير الربحي في المنطقة الشرقية تناول تطوير القدرات المؤسسية والاستدامة والشراكات والتحديات التشغيلية

والتنظيمية والتمويلية. وذكرت الوزارة أن المنطقة تضم ٤٩٢ جهة تعمل في عشرة تخصصات وتشرف عليها ٢٩ جهة. هذه أرقام نطاق واردة في خبر اللقاء وليست تعدادًا وطنيًا أو تقييمًا لجودة تلك الجهات، ولا تثبت أثر مبادرة موارد بشرية بعينها.

كما أعلنت وكالة الأنباء السعودية في ٢٧ يناير ٢٠٢٦ انطلاق منتدى للتمكين الرقمي للمنظمات غير الربحية تناول موضوعات منها حماية البيانات، والاستدامة المالية، واستخدام الذكاء الاصطناعي والبيانات في القرار وقياس الأثر. يثبت الخبر انعقاد المنتدى ومحاوره المعلنة، لا مستوى التحول الفعلي للجهات المشاركة. الدرس: يجب أن تقترن أي أداة رقمية بمالك بيانات، وغرض محدد، وصلاحيات وصول، وقدرة على الاستمرار بعد التمويل.

٩. المتطوعون والمتعاقدون: صفة واضحة وإشراف متناسب

لا يُدار المتطوع بوصفه موظفًا مجانيًا، ولا يُعفى من قواعد السلوك والسلامة وحماية المستفيد. تُعرّف مساهمته، وحدود قراره، والمشرف، والتدريب الضروري، والمصروفات أو المزايا إن وجدت، وطريقة الانسحاب أو الإنهاء. وإذا أصبحت المهمة ثابتة ومقيدة وتحت إشراف يشبه العمل، تُراجع الصفة قانونيًا بدل الاعتماد على الاسم وحده.

ينطبق منطق مماثل على المتعاقد: العقد يحدد النتيجة والسرية والملكية الفكرية والوصول إلى الأنظمة، لكن الإدارة اليومية لا ينبغي أن تناقض الصفة المتفق عليها. تختلف القواعد بين الدول، لذا لا يقدم المرصد اختبارًا قانونيًا موحدًا. الأداة العملية هي «مصفوفة نوع العلاقة» التي تربط كل فئة بالحقوق والواجبات وصلاحيات النظام والتعلم والسلامة والتصعيد، ويعتمدها مختص محلي.

في فريق مختلط، لا تعطى الصلاحية بحسب مكانة الشخص الاجتماعية أو مدة تطوعه، بل بحسب المهمة والمخاطر والتدريب. وقد يحتاج المتطوع في استقبال المستفيد إلى تدريب حماية وخصوصية أعلى من موظف لا يتعامل مع الجمهور. النسب الوظيفية لا تقيس الخطر وحدها؛ نقطة تماس الدور هي الأهم.

١٠. من السياق إلى بنية الأدوار

تترجم بطاقة السياق إلى بطاقة دور من ستة عناصر: الغرض، والنتائج، والقرارات التي يملكها الدور، وعلاقات التسليم، والمخاطر أو الواجبات الخاصة، والمهارات المطلوبة الآن والقابلة للتعلم. لا تبدأ البطاقة بقائمة طويلة من الأنشطة؛ فالأنشطة تتغير أسرع من الغرض والنتائج. ويكتب مستوى التفصيل وفق الحاجة التنظيمية: بطاقة داخلية قصيرة قد ترافق وصفًا رسميًا أوسع بدل أن تحل محله.

تستخدم الجهة العامة سلسلة اعتماد تتفق مع نظامها، وتستخدم المؤسسة الكبيرة عائلة وظائف ومسارًا، وتستخدم المنشأة الصغيرة مجموعة أدوار مرنة مع حدود واضحة، وتستخدم الجمعية تمييزًا صريحًا بين دور الموظف والمتطوع. في كل حالة، يراجع الفريق نقاط التداخل: من يبدأ المهمة؟ ومن يفحصها؟ ومن يوافق؟ ومن يبلغ المستفيد؟ إذا اجتمعت المراحل الحساسة في شخص واحد، يوضع فحص لاحق أو سقف قرار.

يوصى بمراجعة الدور عند تغير الهيكل أو الخدمة أو التقنية أو التمويل، لا بمجرد حلول تاريخ سنوي. لكن وجود موعد مراجعة احتياطي يمنع التقادم. يسجل سبب التغيير وتاريخه ومن اعتمده وأثره على شاغل الدور،

.حتى لا تتحول «المرونة» إلى توسع غير مرئي في المسؤولية

١١. الاستقطاب والتهيئة بحسب المؤسسة

تبدأ عملية الاستقطاب من دليل حاجة: خدمة أو قدرة أو خطر، وليس مجرد استبدال اسم خرج. تراجع المؤسسة هل يلزم موظف، أم إعادة توزيع، أم تعاقد محدود، أم شراكة، مع مراعاة النظام. ثم تُكتب معايير مرتبطة بالدور وتُجمع أدلة متناسبة. في المؤسسة الصغيرة قد يقابل مرشحان شخصين فقط، لكن يجب .تسجيل سبب القرار. وفي جهة كبيرة أو عامة، يفصل من يصمم الاختبار عمن يعتمد النتيجة بقدر الإمكان

التهيئة ليست قائمة توقيعات واحدة. الموظف العام يحتاج فهم الصلاحية والخدمة العامة، والعامل الميداني يحتاج السلامة والتصعيد، وعضو الشركة العائلية يحتاج وضوح القبعات، والمتطوع يحتاج حدود دوره وحماية المستفيد، والمتعاقد يحتاج نقاط التسليم والوصول. الثابت هو التأكد من القدرة قبل منح الصلاحية، والمتغير .هو شكل التدريب ومدته

يقاس نجاح التهيئة بإتمام مهام محددة دون خطأ جوهري، وفهم المسار عند الاستثناء، وقدرة المشرف على تقديم تغذية راجعة. عدد الشرائح أو ساعات الحضور مدخل، وليس نتيجة. وإذا كان الدور موسميًا، تُستخدم .جرعة قصيرة قبل الموسم وتمرين موقف، بدل دورة عامة لا تستعاد عند الحاجة

١٢. الأداء والتعلم: دليل يناسب طبيعة الخدمة

لا يصلح مؤشر واحد لجميع المؤسسات. تقيس الجهة العامة جودة الخدمة والالتزام والإنصاف، وتقيس الشركة الخاصة نتيجة العميل والاستدامة التجارية، وتقيس المؤسسة غير الربحية جودة الوصول وحماية المستفيد مع الاستدامة، وتقيس المنشأة الصغيرة قدرة الفريق على التسليم دون اعتماد مفرط على شخص. لا يعني ذلك .إهمال الكلفة أو القانون في أي سياق، بل اختلاف الوزن

يقترح المرصد مراجعة أداء قصيرة من أربعة أسئلة: ما النتيجة المتفق عليها؟ ما الدليل؟ ما العائق الذي تتحكم فيه المؤسسة أو لا تتحكم؟ ما القرار التالي؟ تُضاف كفاءة أو سلوك عندما يخدمان العمل، لا لإنشاء قاموس .طويل. وفي الدور المتطوع أو المؤقت، قد تكون مراجعة المهمة والتعلم أكثر فائدة من درجة سنوية

تربط استراتيجية منظمة العمل الدولية للموارد البشرية ٢٠٢٦-٢٠٢٩، المنشورة في ٢ مارس ٢٠٢٦، تخطيط القوى العاملة وتنمية المواهب وتوقعات القيادة وثقافة مكان العمل بنموذج التشغيل الجديد، مع العناية والحوارات الاجتماعية والقدرة الفنية الميدانية. نطاقها مكتب المنظمة؛ يستفيد المرصد من مبدأ المواءمة، ولا يعاملها .معيارًا ملزمًا للمؤسسات العربية

١٣. البيانات والتقنية: قدرة التشغيل قبل اتساع النظام

تختار المؤسسة الحد الأدنى من البيانات الذي يجيب عن قرار. تحتاج بطاقة الدور إلى مالك ونسخة وتاريخ، ويحتاج التوظيف إلى معايير ودليل وموافقة، ويحتاج التعلم إلى فجوة وتدخل ومتابعة. لا تجمع صفات

شخصية «لربما نحتاجها». يحدد الغرض وفترة الاحتفاظ وصلاحية الوصول وطريقة التصحيح، وفق النظام المحلي.

في منشأة صغيرة، قد يكون سجل محمي جيدًا أفضل من منصة معقدة غير محدثة. وفي مؤسسة كبيرة، يصبح التكامل وسجل التغييرات وفصل الصلاحيات ضرورة تشغيلية. وفي غير الربحي، يجب فحص استدامة الترخيص والدعم بعد انتهاء التمويل. وفي كل سياق، يوجد إجراء بديل عند التعطل، ولا يعتمد قرار مؤثر على توصية آلية بلا مراجعة بشرية مسؤولة.

قبل شراء أداة، يطلب الفريق تجربة على ثلاث مهام حقيقية ببيانات تدريبية، ويقيس زمن الإنجاز والخطأ وسهولة الوصول وكلفة الصيانة. لا يكفي العرض التسويقي. وإذا استخدم الذكاء الاصطناعي، تسجل وظيفة الأداة، ومصدر البيانات، وحدود الاستخدام، ومن يراجع الخطأ، ومتى يوقف التشغيل.

١٤. ثلاث حالات محلولة — أرقام مصطنعة

الحالة الأولى جهة عامة تريد تحديث بطاقات ١٢٠ وظيفة. بدل إعادة كتابة الجميع مرة واحدة، تختار اثنتي عشرة وظيفة تمثل أربع عائلات، وتراجع الصلاحيات وشروط الشغل ومسار الاعتماد، ثم تختبر فهم الشاغلين. إذا اجتازت عشر بطاقات الاعتماد وفهم أصحاب ثماني بطاقات حدود القرار، فالاكتمال النظامي ٨٣٫٣٪ والفهم ٦٦٫٧٪. الفجوة لا تعني رفض الدليل؛ تعني أن الصياغة أو التواصل يحتاجان جولة أخرى. جميع الأعداد والحسابات تدريبية.

الحالة الثانية منشأة صغيرة من ٢٤ شخصًا تعتمد على المؤسس في خمسة قرارات يومية. يرسم الفريق القرارات، وينقل اثنين منها إلى مشرف ضمن سقف، ويحتفظ بثلاثة عالية الخطر. خلال أربعة أسابيع نُفذ ٣٨ قرارًا منقولًا، عاد منها أربعة للتصحيح: نسبة الإتمام من أول مرة ٨٩٫٥٪. لا يُوسع التفويض قبل تحليل الأخطاء؛ قد يكون أحدها عالي الضرر رغم ارتفاع المتوسط.

الحالة الثالثة جمعية لديها ثمانية موظفين وعشرون متطوعًا في موسم خدمة. تصنف أربع مهام بحسب تماس المستفيد والبيانات، وتفرض تدريبًا وتمرين موقف للمهمتين العاليتين. أكمل ٢٣ شخصًا التأهيل، لكن ثلاثة لم يجتازوا التمرين، فلم تمنح لهم الصلاحية. لا يعرض المؤشر «٨٨٪ حضور» باعتباره نجاحًا؛ يعرض أهلية فعلية، وخطة إعادة تعلم، وسعة بديلة لتغطية الخدمة.

١٥. مصفوفة القرار والمؤشرات

تتكون المصفوفة من صفوف للممارسات: الدور، والتوظيف، والتهيئة، والأداء، والتعلم، والتعاقب، والبيانات. وتقابلها أعمدة: الحق أو الخطر، والسياق، والحد الأدنى، والإضافة عند ارتفاع التعقيد، ومالك القرار، ودليل العمل، وتاريخ المراجعة. مثال: في الأجر يكون الحد الأدنى أساس قرار موثق وموافقة وصحة صرف؛ ومع اتساع المؤسسة تضاف نطاقات ومراجعة إنصاف وفصل صلاحيات.

تُختار المؤشرات من أربع طبقات. الامتثال: هل الإجراء معتمد ومطابق؟ التشغيل: هل أنجز في الزمن والجودة؟ الخبرة: هل فهم المستخدم ما يحدث واستطاع الاعتراض؟ والقدرة: هل يستطيع الفريق الاستمرار عند الغياب

أو الضغط؟ لا تُجمع الطبقات في رقم واحد يخفي المقايضة. كما لا تُقارن مؤسستان مختلفتان لترتيبهما من دون ضبط المهمة والحجم والمخاطر.

بطاقة القرار النهائية لا تقول «نحتاج نظامًا عالميًا»، بل: «لهذا النوع من المؤسسة، وفي هذا الدور، نحمي هذا الحق أو النتيجة بهذه الممارسة، وعدلناها لهذه الأسباب، وسنختبرها بهذه الأدلة، وسيعيد فلان مراجعتها في هذا التاريخ». عندها يصبح التكييف قرارًا قابلًا للمساءلة لا ذوقًا إداريًا.

١٦. ورشة التكييف: مخرج قابل للاستخدام في ساعتين

يدعو مالك الموارد البشرية مسؤول التشغيل، وشخصًا يعرف النظام أو العقود، وممثلًا عن مستخدمي الممارسة، وصاحب قرار. لا تتجاوز المجموعة ثمانية أشخاص حتى يبقى النقاش عمليًا. قبل اللقاء يرسل المالك صفحة السياق وثلاثة أدلة فعلية منزوعة البيانات الشخصية: نموذجًا مستخدمًا، وحالة تعطل أو استثناء، ومؤشرًا بسيطًا. لا يُطلب من المشاركين قراءة حزمة سياسات كاملة.

في الدقائق العشرين الأولى، تصاغ النتيجة والحق أو الخطر: «نريد شغل المناوبة بكفاءة مع حماية السلامة»، أو «نريد اختيارًا قابلًا للمراجعة». في الثلاثين التالية، يقارن الفريق الوضع الحالي بالسياق: أين تفترض الممارسة حجمًا أو تمويلًا أو نوع علاقة غير موجود؟ وأين تحذف حماية لازمة؟ ثم يميز ببطاقات واضحة بين عنصر يجب إبقاؤه، وعنصر يجب تبسيطه، وعنصر يجب إضافته، وعنصر يحتاج رأيًا قانونيًا أو اعتمادًا خارج الفريق.

خلال أربعين دقيقة، يبني الفريق نسخة الحد الأدنى: خطوة البداية والنهاية، والمسؤول والمراجع، والدليل، والاستثناء، وبيان المستخدم. لا تُحل كل المشكلات في اللقاء؛ توضع المسائل الخارجة في سجل له مالك وموعد. وتخصص الدقائق العشرون التالية لاختبار حالتين: حالة اعتيادية وحالة حدية، مثل غياب المعتمد أو متطوع يصل إلى بيانات حساسة. يدوّن مراقب أين اختلف الفهم بدل تسوية الاختلاف شفهيًا ونسيانه.

ينتهي اللقاء بصفحة قرار واحدة: السياق المفترض، وما تغير ولماذا، وما لم يتغير، ومن يعتمد، وفترة التجربة، ومؤشر نتيجة ومؤشر حماية، وشرط توقف. يرسل الملخص للمشاركين للتصحيح الوقائعي لا لإعادة فتح الاختيار بلا دليل. وبعد أسبوعين، تعقد مراجعة من ثلاثين دقيقة للحوادث والأسئلة، ثم تقرر المؤسسة الاستمرار أو التعديل أو الإيقاف. الساعتان تنظيم مقترح من المرصد وليستا معيارًا إلزاميًا؛ القرارات الحساسة قد تحتاج خبرة ووقتًا أكبر.

١٧. خطة تسعين يومًا ومشورة المرصد

في الأيام ١-٣٠، اختر خدمة أو قرارًا واحدًا، وأكمل بطاقة السياق مع مسؤول التشغيل وممثل للعاملين أو المستخدمين حيث يلزم. راجع القانون والعقود والتمويل، وارسم مزيج القوى العاملة ونقاط الخطر. اجمع ثلاثة أدلة فقط: سجل فعلي، ومقابلات قصيرة، ومراجعة وثيقة. حدد ما هو ثابت وما يمكن تكييفه، ولا تبدأ بشراء أداة.

في الأيام ٣١-٦٠، صمم الحد الأدنى للممارسة وبطاقة الدور أو القرار، واختبرها في وحدتين أو فئتين مختلفتين.

درّب من يملك الصلاحية، وسجل الاستثناءات والأخطاء. قارن الامتثال والتشغيل والفهم والقدرة، وافصل ما يعود للسياق عما يعود إلى ضعف التصميم. أوقف التجربة إذا ظهر ضرر قانوني أو سلامة أو خصوصية.

في الأيام ٦١-٩٠، عدل الممارسة واعتمدها عبر المسار المختص، ثم انشر نسخة مفهومة ومسار مراجعة. حدد تكلفة التشغيل ومالك البيانات وموعد المراجعة ومقياس الاستمرار. إذا توسعت، لا تضف طبقات إلا عند ظهور حاجة موثقة. وإذا لم تنجح، احتفظ بسبب الإيقاف؛ الفشل المحدود الموثق أفضل من تعميم إجراء لا يعمل.

مشورة المرصد: للقيادة، اسألوا عن النتيجة والحق قبل شكل النظام. ولمالك الموارد البشرية، افصلوا بين المبدأ وآلية التطبيق، واثبتوا قدرة الفريق على تشغيل ما تكتبونه. وللمؤسسة العائلية، سمّوا القبعة وصاحب القرار. ولغير الربحي، لا تجعلوا الممول هو المستخدم الوحيد للنظام. وللمنشأة الصغيرة، سجّلوا القرارات الحرجة قبل تكبير القوالب. وللجهة العامة، حسّنوا الفهم داخل الإطار النظامي لا خارجه. التناسب ليس تبسيطًا بلا ضوابط؛ إنه ضبط بالقوة اللازمة وللغرض الصحيح.

الهوامش والمراجع

خمس مواد عربية رسمية مؤرخة في ٢٠٢٦ من السعودية وقطر والإمارات والمغرب، ومرجع عالمي رسمي منشور في ٢٠٢٦. تختلف المواد بين قرار تنظيمي وأخبار وخطة دعم واستراتيجية؛ لا تمثل مسحًا مقارنًا. جميع الحالات والأرقام التدريبية مصطنعة من إعداد المرصد.

المرصد العربي للموارد البشرية

المصادر

١] تطوير القدرات المؤسسية واستدامة القطاع غير الربحي بالمنطقة الشرقية. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - السعودية - ٧ أكتوبر ٢٠٢٦.

مواضع الاستشهاد: الخبر الرسمي كاملًا، ولا سيما فقرات القدرات والاستدامة والتحديات التشغيلية والتنظيمية والتمويلية. أرقام ٤٩٢ جهة و١٠ تخصصات و٢٩ جهة إشراف تخص نطاق المنطقة الوارد في الخبر.

https://www.hrsd.gov.sa/media-center/news/%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%BA%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A8%D8%AD%D9%8A

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

الخبر يوثق لقاءً وأولويات وأرقام نطاق، ولا يمثل دراسة أثر. التحليل والمصفوفات والحالات من إعداد المرصد.

٢] قرار رقم (١) لسنة ٢٠٢٦ بإصدار دليل وصف وتصنيف وترتيب الوظائف العامة — المجلس الأعلى للقضاء/ الجريدة الرسمية - قطر - العدد الثاني، ١ فبراير ٢٠٢٦؛ القرار موقع ١٣ يناير — المواد ١-١٠ والتعاريف وإجراءات الاعتماد والتعديل؛ نطاقه الجهات الخاضعة للقانون القطري المشار إليه، ولا يعمم قانونيًا.

https://encyclop.sjc.gov.qa/lawlib/Files/ViewDOC.aspx?id=19288

٣] أكثر من ٦٠ ألف مواطن و٣ آلاف شركة يستفيدون من برنامج الإرشاد المهني — وزارة الموارد البشرية]

والتوطين - الإمارات - ١٥ يوليو ٢٠٢٦ — الخبر الرسمي يصف الفئات والخدمات؛ لا يحدد فترة جمع الأعداد، لذا لا تنسب إلى سنة ٢٠٢٦ وحدها ولا تعد قياس أثر.

https://www.mohre.gov.ae/ar/media-center/news/15/7/2026/mohre-over-60000-uae-citizens-and-3000-companies-benefit-from-the-career-counselling-programme

٤] الإطلاق الرسمي لميثاق المقاولات الصغيرة جدًا والصغرى والمتوسطة PACTE TPME — مغرب - المقاولات - حدث الإطلاق ٢٩ أبريل ٢٠٢٦؛ تاريخ نشر الصفحة غير مفصول — صفحة الإطلاق الرسمية ووصف خطة دعم النمو والتحول؛ توثق الإطلاق والتوجه، لا نتائج أثر لاحقة.

https://marocpme.gov.ma/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B7%D9%84%D8%A7%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B3%D9%85%D9%8A-%D9%84%D9%80-%D9%85%D9%8A%D8%AB%D8%A7%D9%82-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B5/?lang=ar

٥] انطلاق منتدى التمكين الرقمي للمنظمات غير الربحية — وكالة الأنباء السعودية - ٢٧ يناير ٢٠٢٦ — الخبر الرسمي ومحاور حماية البيانات والاستدامة والذكاء الاصطناعي والقياس؛ يثبت الفعالية ومحاورها لا مستوى التطبيق المؤسسي.

https://www.spa.gov.sa/N2498917

٦] The ILO’s Human Resources Strategy for 2026–29 — منظمة العمل الدولية - GB.356/PFA/9 - ٢ مارس ٢٠٢٦ — صفحة الوثيقة الرسمية: مواءمة تخطيط القوى العاملة والمواهب والقيادة والثقافة مع نموذج التشغيل؛ نطاقها مكتب المنظمة.

https://www.ilo.org/resource/conference-paper/gb/gb356/ilo%E2%80%99s-human-resources-strategy-2026%E2%80%9329

الرصد العربي للموارد البشرية