

لمديري HR ومسؤولي النظام

دليل إعداد السياسات والصلاحيات

أفضل الممارسات في إعداد سياسات الإجازات والرواتب
والصلاحيات لكل دور، بطريقة واضحة وقابلة للتطبيق داخل أي
نظام HR أو ERP.

نوع الدليل

دليل عملي مختصر

الاستخدام المقترح

قبل التطبيق أو أثناء إعادة
ضبط النظام

مقدمة الدليل

أكبر خطأ في تطبيق أنظمة الموارد البشرية لا يكون في النظام نفسه، بل في إدخال سياسات غير واضحة أو صلاحيات واسعة أكثر من اللازم. عندما لا تكون سياسة الإجازات محددة، أو تكون دورة الرواتب مفتوحة بلا إغلاق، أو يحصل المدير على صلاحيات لا يحتاجها، تبدأ الأخطاء والتأخير والنزاعات.

هدف هذا الدليل: مساعدة مدير الموارد البشرية ومسؤول النظام على تحويل السياسات الداخلية إلى قواعد تشغيل واضحة داخل النظام، مع تقليل الأخطاء اليدوية، وضبط الصلاحيات، وتسريع الاعتمادات.

لمن هذا الدليل؟

مدير الموارد البشرية

لضبط سياسات الإجازات، الرواتب، الاعتمادات، ومراجعة الاستثناءات قبل اعتمادها داخل النظام.

مسؤول النظام

لتحويل السياسات إلى إعدادات وصلاحيات وأدوار بدون فتح النظام لكل المستخدمين بشكل زائد.

مسؤول الرواتب

لتنظيم دورة المسير، تاريخ الإقفال، المتغيرات، الاعتمادات، وسرية بيانات الرواتب.

المدير المباشر

لفهم حدوده في الموافقة على الطلبات، متابعة فريقه، وعدم الدخول في تفاصيل لا تخصه.

تنبيه مهم: هذا الدليل يقدم ممارسات تنظيمية عامة، وليس بديلاً عن مراجعة الأنظمة المحلية أو سياسة الشركة القانونية المعتمدة.

1

مبادئ إعداد السياسات

كيف تكتب سياسة قابلة للتطبيق داخل النظام وليست مجرد نص إداري.

2

سياسات الإجازات

أنواع الإجازات، الأرصد، الترحيل، الموافقات، والمستندات المطلوبة.

3

سياسات الرواتب

دورة المسير، مصادر البيانات، الإقفال، السرية، والاعتمادات.

4

إعداد الصلاحيات

تقسيم الأدوار بين HR، الرواتب، المدير، الموظف، المالية، و IT.

5

مصفوفات عملية جاهزة

نماذج لصلاحيات النظام، اعتماد الإجازات، وإغلاق الرواتب.

6

خطة تطبيق ومراجعة

خطوات تنفيذية، أخطاء شائعة، وقائمة تحقق قبل التشغيل.

1. مبادئ إعداد السياسات داخل النظام

السياسة الجيدة ليست وثيقة طويلة. السياسة الجيدة هي قاعدة واضحة يعرف كل طرف متى تبدأ، متى تنتهي، من يوافق عليها، وما أثرها على الراتب أو الرصيد أو الصلاحية.

1. ابدأ من العملية وليس من الشاشة

لا تسأل: أين أضع هذا الإعداد؟ اسأل أولاً: ما القرار المطلوب؟ من يطلب؟ من يراجع؟ من يعتمد؟ وما النتيجة المحاسبية أو الإدارية؟

2. افصل القاعدة عن الاستثناء

لا تبني النظام على الاستثناءات. اجعل القاعدة هي الإعداد الافتراضي، والاستثناء يحتاج اعتماداً واضحاً وسجلاً يمكن الرجوع إليه.

3. لا تمنح صلاحية لمجرد الراحة

كل صلاحية زائدة تتحول لاحقاً إلى خطر: تعديل غير مقصود، اطلاع غير مبرر، أو تضارب مسؤوليات.

4. اجعل كل قرار قابلاً للتتبع

أي تعديل في إجازة أو راتب أو صلاحية يجب أن يظهر فيه: من نفذ، متى نفذ، ما القيمة قبل وبعد، وما سبب التعديل.

القالب الصحيح لأي سياسة

العنصر	السؤال المطلوب إجابته	مثال تطبيقي
اسم السياسة	ما اسم السياسة الذي سيفهمه المستخدم؟	سياسة الإجازة السنوية للموظفين الدائمين
النطاق	على من تطبق؟	موظفو الدوام الكامل في الفروع التشغيلية
القاعدة	ما الحكم الأساسي؟	الرصيد يحتسب شهرياً ويظهر في الخدمة الذاتية
الموافقة	من يعتمد الطلب؟ وهل توجد مستويات؟	المدير المباشر ثم HR عند تجاوز مدة محددة
الأثر	هل تؤثر على الراتب أو الرصيد أو الحضور؟	خصم من الرصيد أو اعتبارها غياباً بدون راتب
الاستثناء	من يملك تجاوز القاعدة؟	مدير HR فقط مع سبب إلزامي
التقارير	كيف تراجع السياسة؟	تقرير شهري للأرصدة والاستثناءات والطلبات المرفوضة

2. أفضل الممارسات في سياسات الإجازات

ألم العميل المتكرر هنا هو كثرة الأسئلة اليومية: كم رصيدي؟ هل تمت الموافقة؟ لماذا خصم من راتبي؟ لذلك يجب أن تكون سياسة الإجازات واضحة للموظف قبل أن تكون واضحة لمسؤول HR.

ما الذي يجب تحديده لكل نوع إجازة؟

البند	الممارسة الأفضل	ملاحظة تشغيلية
نوع الإجازة	استخدم أسماء واضحة ومحددة ولا تكثر الأنواع المتشابهة	كلما زادت الأنواع بدون حاجة زادت أخطاء الاختيار
الأهلية	حدد من يستحق النوع: دائم، مؤقت، تحت التجربة، فرع معين	لا تجعل كل الأنواع متاحة لكل الموظفين
الرصيد	حدد طريقة الاحتساب: سنوي، شهري، يدوي، بدون رصيد	افصل الإجازات ذات الرصيد عن الإجازات الإجرائية
الترحيل	حدد هل يرحل الرصيد؟ كم حد الترحيل؟ ومتى يسقط؟	يجب أن يعرف الموظف ذلك مسبقا
الحد الأدنى للإشعار	حدد عدد الأيام قبل تقديم الطلب	مفيد لتخطيط الورديات وعدم تعطيل العمل
المستندات	حدد متى يكون المرفق إلزاميا	لا تطلب مرفقات لكل شيء حتى لا تتعطل العملية
الموافقة	اعتماد المدير المباشر أولا غالبا، ثم HR للحالات الحساسة	اعتماد HR لكل الطلبات يبطئ التشغيل
الأثر على الراتب	وضح هل تخصم من الرصيد، أو من الراتب، أو لا تؤثر	هذا أهم بند لتقليل النزاعات

قاعدة عملية: لا تجعل HR هو نقطة الاختناق في كل طلب إجازة. المدير المباشر يراجع أثر الغياب على العمل، و HR يراجع الالتزام بالسياسة والاستثناءات.

مصفوفة مقترحة لاعتماد الإجازات

هذه المصفوفة ليست قاعدة ملزمة، لكنها نموذج عملي يمكن تعديله حسب حجم الشركة وطبيعة القطاع.

الحالة	المستوى الأول	المستوى الثاني	متى يتدخل HR؟	الأثر المتوقع
إجازة قصيرة ضمن الرصيد	المدير المباشر	لا يوجد	للمراجعة فقط عند الحاجة	خصم من الرصيد
إجازة طويلة ضمن الرصيد	المدير المباشر	مدير الإدارة	مراجعة الرصيد والتدخل مع السياسات	خصم من الرصيد
إجازة بدون راتب	المدير المباشر	HR أو الإدارة العليا	إلزامي قبل إدخالها في الراتب	خصم من الراتب
إجازة مرضية أو موثقة	المدير المباشر	HR	مراجعة المستند والأثر النظامي	حسب السياسة
تعديل إجازة بعد الموافقة	صاحب صلاحية التعديل	HR	إلزامي بسبب الأثر على الرصيد والراتب	تعديل رصيد أو مسير
إلغاء إجازة بعد بدايتها	المدير المباشر	HR	إلزامي لتعديل الحضور والرصيد	إعادة احتساب

أخطاء شائعة في إعداد الإجازات

- إتاحة كل أنواع الإجازات لكل الموظفين بدون شروط أهلية.
- عدم ربط الإجازة بأثر واضح على الراتب أو الرصيد.
- السماح بتعديل الإجازات بعد إغلاق الراتب بدون اعتماد خاص.
- عدم إظهار الرصيد للموظف، مما يزيد الاستفسارات اليومية.
- المبالغة في مستويات الموافقة حتى تصبح الإجازة عملية بطيئة.

3. أفضل الممارسات في سياسات الرواتب

الراتب هو أكثر عملية حساسة في HR. أي خطأ صغير ينتج عنه اعتراض، فقدان ثقة، ومراجعات كثيرة. لذلك يجب إدارة الرواتب كدورة إغلاق شهرية، وليس كشاشة حساب فقط.

مكونات سياسة الرواتب الجيدة

مصادر البيانات

حدد المصدر المعتمد لكل مؤثر: الحضور، الإجازات، السلف، الجزاءات، البدلات، التعديلات الشهرية.

تاريخ الإقفال

حدد آخر يوم لقبول المتغيرات. أي تعديل بعده يحتاج صلاحية واعتماد وإعادة احتساب.

مراجعة الفروقات

قبل الاعتماد، راجع الفرق بين راتب الشهر الحالي والسابق، خاصة الزيادات والخصومات العالية.

سرية الرواتب

لا تمنح صلاحية عرض الرواتب إلا لمن يحتاجها فعلياً. المدير قد يرى تكلفة فريقه بدون تفاصيل غير لازمة.

دورة إغلاق الرواتب المقترحة

1

تجميع المدخلات

الحضور، الإجازات، المتغيرات، السلف، الجزاءات، الإضافي.

2

مراجعة أولية

فحص النواقص والأخطاء والموظفين المستبعدين أو المنتهية عقودهم.

3

احتساب تجريبي

تشغيل المسير بدون اعتماد نهائي وإظهار الفروقات.

4

اعتماد داخلي

مراجعة HR والمالية والإدارة حسب سياسة الشركة.

5

إغلاق ونشر

إغلاق الشهر، إصدار كشوف الرواتب، ومنع التعديل إلا بصلاحية خاصة.

قاعدة عملية: لا تعتمد مسير الرواتب قبل مراجعة ثلاثة تقارير: فروقات الشهر السابق، الموظفون بدون حضور أو بيانات ناقصة، والاستقطاعات أو البدلات غير المعتادة.

سياسات الرواتب التي يجب توثيقها

السياسة	ما الذي يجب تحديده؟	من يملك التعديل؟	مستوى الحساسية
تعريف الراتب الأساسي	مصدر العقد، تاريخ السريان، طريقة التعديل	HR مع اعتماد إداري	عالي
البدلات	أنواع البدلات، شروط الاستحقاق، هل هي ثابتة أو شهرية	HR أو الرواتب	عالي
الخصومات	مصادر الخصم، حدود الصلاحية، طريقة الاعتراض	الرواتب مع مراجعة HR	عالي
الإضافي	من يعتمد الإضافي؟ وكيف ينتقل للراتب؟	المدير ثم الرواتب	متوسط إلى عالي
السلف والقروض	الحدود، الأقساط، الإيقاف، التسوية عند نهاية الخدمة	HR أو المالية حسب السياسة	عالي
التعديلات بأثر رجعي	من يسمح بها؟ وما سببها؟ وكيف تظهر في الكشف؟	صلاحية محدودة جدا	عالي جدا
إعادة فتح شهر مغلق	هل يسمح بها؟ ومن يعتمدها؟	مسؤول محدد مع سجل تدقيق	عالي جدا

ما الذي يجب منعه بعد إغلاق الراتب؟

- تعديل إجازة لها أثر مالي بدون طلب إعادة فتح أو تسوية في الشهر التالي.
- تعديل عقد أو راتب أساسي بتاريخ سابق بدون اعتماد خاص.
- حذف متغير شهري بعد دخوله في المسير بدون سجل سبب.
- منح مستخدم واحد صلاحية الإدخال والاعتماد والإغلاق في نفس الوقت.

4. أفضل الممارسات في الصلاحيات

الصلاحيات ليست أسماء مستخدمين فقط. الصلاحيات هي حماية للبيانات، وتحديد للمسؤولية، ومنع لتضارب الأدوار. القاعدة الذهبية: أعط المستخدم أقل صلاحية تمكنه من أداء عمله.

أنواع الصلاحيات التي يجب فصلها

صلاحية العرض

رؤية البيانات فقط. يجب تحديد نطاقها: كل الشركة، الفرع، الإدارة، أو الفريق.

صلاحية الإضافة

إدخال طلب أو متغير أو تعريف جديد. لا تعني بالضرورة صلاحية الاعتماد.

صلاحية التعديل

الأخطر في ملفات الموظفين والرواتب. تحتاج سجل تدقيق وسبب للتعديل في الحالات الحساسة.

صلاحية الاعتماد

قرار إداري يغير حالة الطلب. يجب ألا تكون مع كل مدخل بيانات بشكل تلقائي.

صلاحية الإغلاق

مثل إغلاق الرواتب أو الفترة. يجب أن تكون محدودة ومحمية.

صلاحية التصدير

تصدير بيانات الموظفين أو الرواتب أكثر حساسية من مجرد عرضها على الشاشة.

نصيحة: لا تنشئ دورا عاما باسم "HR" يحتوي على كل شيء. الأفضل تقسيمه إلى أدوار محددة: HR Admin، Payroll Officer، Attendance Officer، HR Viewer.

مصفوفة صلاحيات مقترحة حسب الدور

الدور	ما يجب أن يرى؟	ما يجب أن يفعل؟	ما لا يفضل منحه؟
Employee - الموظف	بياناته الشخصية، رصيده، طلباته، كشف راتبه	تقديم طلبات وتحديث بيانات محددة	بيانات زملائه أو إعدادات النظام
Direct Manager - المدير المباشر	فريقه فقط، الحضور، الطلبات، مؤشرات عامة	اعتماد أو رفض طلبات الفريق	تفاصيل رواتب غير لازمة أو تعديل ملفات الموظفين
HR Officer	ملفات الموظفين حسب النطاق	إدخال وتحديث بيانات HR التشغيلية	إغلاق الرواتب أو تعديل الصلاحيات
Payroll Officer	بيانات الرواتب والمتغيرات المطلوبة	إدخال المتغيرات، احتساب، مراجعة	تغيير إعدادات النظام أو اعتماد نفسه منفردا
Attendance Officer	الحضور والورديات والتأخير	مراجعة الحركات وتسوية المفقود	عرض الرواتب أو بيانات حساسة خارج الحضور
Finance Reviewer	ملخصات الرواتب والتكلفة والتحويلات	مراجعة مالية واعتماد حسب السياسة	تعديل عقود أو بيانات HR الأساسية
System Admin	إعدادات تقنية وأدوار مستخدمين	إدارة المستخدمين والصلاحيات التقنية	الاطلاع الحر على الرواتب إلا عند ضرورة واضحة
Executive	مؤشرات ولوحات متابعة وتقارير مجمعة	اعتماد نهائي عند الحاجة	التعديل التشغيلي اليومي

قاعدة فصل المهام: الشخص الذي يدخل المتغيرات المالية لا يفضل أن يكون هو نفس الشخص الذي يعتمدها ويغلق الشهر بدون مراجعة طرف آخر.

5. قواعد عملية لصلاحيات الفروع والإدارات

في الشركات متعددة الفروع، المشكلة ليست فقط من يرى ماذا، بل في حدود الرؤية. هل مدير فرع يرى موظفي فرعه فقط؟ هل HR المركزي يرى كل الفروع؟ هل مسؤول الرواتب في دولة معينة يرى موظفي دولة أخرى؟

المستوى	الاستخدام الأفضل	متى نستخدمه؟	خطر الإعداد الخاطئ
كل الشركة	للإدارة العليا و HR المركزي	عند الحاجة إلى تقارير شاملة أو اعتماد نهائي	اطلاع زائد على بيانات لا يحتاجها المستخدم
الدولة أو الشركة التابعة	للشركات الخليجية متعددة الدول	عند اختلاف القوانين أو العملات أو سياسات الرواتب	خلط سياسات الرواتب والإجازات بين الدول
الفرع	لمديري الفروع ومسؤولي الحضور	عند متابعة دوام وعمليات فرع معين	المدير يرى موظفين خارج نطاقه
الإدارة	للمديرين المباشرين ومديري الإدارات	عند اعتماد طلبات فريق معين	اعتماد طلبات لا تخصه
الموظف نفسه	للخدمة الذاتية	في الطلبات وكشف الراتب والبيانات الشخصية	تسريب بيانات إذا تم ضبط النطاق بشكل خاطئ

إعدادات يجب مراجعتها كل 3 أشهر

- المستخدمين الذين غادروا الشركة وما زالت حساباتهم فعالة.
- المديرين الذين تغيرت فرقهم ولم يتم تحديث نطاق الصلاحية.
- المستخدمين الذين لديهم صلاحيات تصدير ملفات الموظفين أو الرواتب.
- الأدوار العامة التي تحتوي على صلاحيات كثيرة بدون مالك واضح.
- حسابات الدعم أو الاستشاريين المؤقتة.

6. خطة تنفيذ إعداد السياسات والصلاحيات

لا تبدأ بإدخال كل السياسات دفعة واحدة. الأفضل تطبيق موجات قصيرة: إعداد، اختبار، مراجعة، ثم تفعيل.

المرحلة	المدة المقترحة	المخرجات المطلوبة	معياري النجاح
1. حصر السياسات	3 إلى 5 أيام	قائمة الإجازات، دورة الرواتب، الأدوار، الاستثناءات	لا توجد سياسة مهمة غير موثقة
2. تبسيط السياسات	2 إلى 4 أيام	إزالة التكرار وتوحيد المسميات وتعريف الأثر المالي	كل سياسة يمكن شرحها في صفحة واحدة
3. إعداد النظام	أسبوع	تعريف الإجازات، الأرضة، صلاحيات الأدوار، دورة الاعتماد	كل دور يرى ما يحتاجه فقط
4. اختبار حالات واقعية	أسبوع	سيناريوهات موظف، مدير، HR، رواتب، استثناء	لا توجد نتائج غير مفهومة أو صلاحيات زائدة
5. تدريب وتفعيل	3 إلى 5 أيام	شرح مختصر للمستخدمين، نشر السياسات، تفعيل الخدمة	انخفاض الاستفسارات والأخطاء في أول شهر

الترشيح الأفضل: ابدأ بالإجازات والخدمة الذاتية أولاً لأنها أسرع في إظهار القيمة للموظفين، ثم انتقل إلى الرواتب بعد ضبط مصادر البيانات والاعتمادات.

قائمة تحقق قبل التشغيل

سياسات الإجازات

- ☐ تم تعريف كل نوع إجازة باسم واضح.
- ☐ تم تحديد الرصيد وطريقة الاحتساب.
- ☐ تم تحديد الأثر على الراتب.
- ☐ تم تحديد مستويات الموافقة.
- ☐ تم اختبار طلب إجازة عادي واستثناء.

سياسات الرواتب

- ☐ تم تحديد مصادر بيانات المسير.
- ☐ تم تحديد تاريخ الإقفال الشهري.
- ☐ تم ضبط صلاحيات التعديل بعد الإغلاق.
- ☐ تم اختبار فروقات الشهر السابق.
- ☐ تم تحديد من يعتمد المسير نهائيا.

الصلاحيات

- ☐ تم إنشاء أدوار محددة وليست عامة.
- ☐ تم فصل العرض عن التعديل عن الاعتماد.
- ☐ تم ضبط نطاق الفرع أو الإدارة.
- ☐ تم مراجعة صلاحيات التصدير.
- ☐ تم اختبار مستخدم لكل دور.

التواصل والتدريب

- ☐ تم تجهيز شرح مختصر للموظف.
- ☐ تم شرح مسؤولية المدير المباشر.
- ☐ تم تحديد قناة الاستفسارات.
- ☐ تم توثيق آلية الاستثناءات.
- ☐ تم تحديد موعد مراجعة بعد أول شهر.

نماذج جاهزة للاستخدام

نموذج بطاقة سياسة

اسم السياسة:

.....

الهدف من السياسة:

.....

النطاق: من الموظفون أو الفروع أو الإدارات المشمولة؟

.....

القاعدة الأساسية:

.....

الموافقات المطلوبة:

.....

الأثر على الرصيد أو الراتب:

.....

الاستثناءات ومن يعتمدها:

.....

التقارير المطلوبة للمراجعة:

.....

نموذج بطاقة دور وصلاحيه

اسم الدور:

.....

الغرض من الدور:

.....

نطاق البيانات: الشركة / الدولة / الفرع / الإدارة / الفريق / الموظف نفسه

.....

صلاحيات العرض:

.....

صلاحيات الإضافة والتعديل:

.....

صلاحيات الاعتماد أو الإغلاق:

.....

صلاحيات ممنوعة لهذا الدور:

.....

مالك الدور وتاريخ آخر مراجعة:

.....

خلاصة تنفيذية

السياسات والصلاحيات هي أساس نجاح أي نظام موارد بشرية. النظام القوي لا يعالج سياسة غير واضحة، والصلاحيات الواسعة لا تسرع العمل بقدر ما تزيد المخاطر.

أفضل ترتيب للتنفيذ: وثق السياسة، بسطها، حدد أثرها، اربطها بدورة اعتماد، امنح الصلاحيات حسب الدور، ثم اختبر سيناريوهات حقيقية قبل التشغيل.

تذكر دائما

- كل سياسة يجب أن يكون لها مالك ومسؤول مراجعة.
- كل تعديل حساس يجب أن يكون له سجل وسبب واضح.
- كل صلاحية يجب أن ترتبط بحاجة عمل حقيقية.
- كل إقفال راتب يجب أن يسبقه تقرير فروقات ومراجعة استثناءات.
- كل موظف يجب أن يعرف ما يخصه بدون الرجوع اليومي إلى HR.

هذا الدليل إعداد عام قابل للتخصيص حسب قطاع الشركة وحجمها والقوانين المحلية والسياسات الداخلية المعتمدة.

TAB ERP - Business Software Guides