تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

الثقافة وصوت العاملين: من الاستماع إلى استجابة يمكن التحقق منها

إعداد تحريري للمرصد • نسخة 12 أكتوبر 2026

تقرير تحليلي وتطبيقي: قراءة في شواهد عربية ودولية، ونموذج للاستماع والاستجابة وقياس الأثر

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

يقترح المرصد دورة عمل تربط صوت العاملين بقرار واضح: قنوات متاحة، واستجابة معللة، ومسؤول محدد، وموعد متابعة، ودليل على النتيجة. يميز التقرير بين الرضا والاندماج والأمان النفسي، وبين إطلاق المبادرات وتحقيق أثر، ويقدم أدوات قابلة للتكييف وأمثلة حسابية مصطنعة موسومة بوضوح.

١. عندما يتكلم الموظف، ما الذي يتغير؟

تظهر الثقافة المؤسسية في الطريقة التي تتعامل بها الإدارة مع ملاحظة غير مريحة: هل تسأل عن الدليل، وتحمي صاحب الملاحظة من المعاملة غير العادلة، وتراجع الإجراء؟ أم تكتفي بالشكر ثم يعود العمل كما كان؟ يرى المرصد أن قيمة صوت العاملين تقاس بإمكان تأثيره في القرار، وبوضوح الرد عندما يتعذر تنفيذ المقترح. لذلك لا تكفي زيادة عدد الاستبيانات أو الاجتماعات لإثبات تحسن الثقافة.

يقترح هذا التقرير نظامًا تطبيقيًا يبدأ بمشكلة عمل محددة وينتهي بقرار موثق ومتابعة لنتيجته. يخاطب القيادات ومسؤولي الموارد البشرية والجودة وممثلي العاملين في المؤسسات العربية.

الأمثلة الحسابية والنماذج التشغيلية التي يقدمها المرصد تعليمية من إعداده؛ أما الوقائع الخارجية فتنسب إلى أصحابها وتفصل عن التوصيات. المقصود بناء ممارسة يمكن اختبارها، لا إصدار حكم عام على مؤسسة أو دولة.

٢. الثقافة وصوت العاملين والرضا: أسئلة مختلفة

في الاستخدام المهني لهذا التقرير، تشير الثقافة إلى التوقعات والسلوكيات التي تكافئها المؤسسة وتكررها، ويشير المناخ إلى تجربة العاملين الراهنة لهذه الممارسات. الرضا تقييم الموظف لجوانب عمله، والارتباط بالعمل مفهوم يتعلق بانخراطه وحماسه؛ أما الصوت فيتعلق بقدرته على طرح رأي والتأثير. قد يرضى شخص عن أجره ويخشى الاعتراض، وقد يشارك بمقترحات مهمة رغم عدم رضاه عن إجراء محدد.

المنشورة في أبريل ٢٠٢٦ الصوت بوصفه تعبيرًا فرديًا أو جماعيًا يمكن أن يؤثر CIPD تعرض ورقة في قرارات العمل، من خلال قنوات مباشرة أو تمثيلية ورسمية أو غير رسمية. ويستفاد منها أن استجابة القيادة وتكامل القنوات عنصران أساسيان؛ لا أن أداة واحدة تكفل التأثير. هذه قراءة مفاهيمية دولية، وليست قياسًا لنسبة المشاركة في المؤسسات العربية. [١]

٣. التمييز بين الإعلان والنتيجة والأثر

يقترح المرصد ثلاثة أسئلة عند قراءة أي خبر مؤسسي: ما الذي حدث فعلًا؟ وما الذي قيس بعده؟ وهل توجد طريقة معقولة لإسناد التغير إلى المبادرة؟ عقد لقاء يثبت حدوث نشاط. نشر نتائج استبيان يضيف قياسًا لآراء المستجيبين. انخفاض إعادة العمل بعد تغيير إجراء يقدم نتيجة تشغيلية، لكنه لا يثبت وحده أن الاستماع هو السبب الوحيد.

يبنى سجل كل حالة على اسم الجهة وتاريخ النشر وفترة البيانات والفئة المشمولة ونوع الدليل وحدوده. إذا لم يذكر الخبر حجم العينة أو معدل الاستجابة، يسجل ذلك بدل استنتاج تمثيل شامل. وعند تغير تركيب المشاركين بين جولتين، تعرض النتيجتان مع هذا الاختلاف قبل الحديث عن تحسن. هذه القاعدة تحمي القرار من تحويل مادة اتصالية جيدة إلى برهان لم تنتجه أصلًا.

٤. مصر والإقليم: قراءة منضبطة لإصدار ٢٠٢٦

لعام ٢٠٢٦ نسبة ٤٪ ضمن فئة المرتبطين بالعمل، بحسب Gallup تعرض صفحة مصر في تقرير في المتوسط المتحرك لثلاث سنوات المنتهي بعام ٢٠٢٥. صدور التقرير في أبريل Gallup تعريف ٢٠٢٦ لا يجعل النسبة قياسًا لسنة ٢٠٢٦ وحدها. كما أن الفئات الأخرى ليست مرادفًا حسابيًا لعبارة [«غير راضين»؛ فلا يصح تحويل النسبة إلى ادعاء أن ٩٦٪ يكرهون وظائفهم. [٣

يعرض الملخص الإقليمي ١٤٪ للشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وفق تجميع إقليمي لثلاث سنوات. الإقليمي يضم دولًا غير عربية، ولا يساوي الدول العربية الاثنتين والعشرين. Gallup نطاق تستخدم هذه الإشارات لتبرير سؤال محلي عن تجربة العاملين، لا لترتيب مؤسسة بعينها أو لا تصح دون تماثل Gallup تشخيص ثقافتها. والمقارنة بين الرضا في دراسة وطنية والارتباط في [التعريف والعينة والفترة. [٤

٥. الإمارات: وجود مساحة للحوار يحتاج متابعة

أعلنت إقامة دبي مبادرة «أنتم الأهم ٢٠٢٦»، وفيها حوار بين القيادة والموظفين، وعرض مرتبط بنتائج الاستبيان المؤسسي، وفقرة تتيح التعبير عن الآراء. يحمل الخبر تاريخ ٠٧/٠١/٢٠٢٦. ويؤكد خبر هيئة الشارقة الصحية في ٨ يونيو ٢٠٢٦ عقد حلقة نقاش للاستماع إلى تجارب الموظفين ومقترحاتهم ضمن مبادرة «اعرف أرقامك». هاتان واقعتان مؤسسيتان موثقتان، ولا ينشر النصان [اللذان قرأهما المرصد تقييمًا سببيًا لأثر الحوار. [٥ ٦

تطبيق المرصد المقترح هو إلحاق كل لقاء بسجل مختصر: الموضوع الذي طرح، والقرار المطلوب، والمسؤول، وموعد الرد، وما يمكن إعلانه للعاملين. لا تستخلص نسبة تحسن في الرضا أو الإنتاجية من وصف الحدث وحده. ويمكن الاستفادة من شكل المشاركة دون نسخ اسم المبادرة أو الادعاء .بأن نتائجها تحققت في جهة أخرى

٦. الأردن وقطر: المؤشر ليس هو المستهدف

توضح هيئة الخدمة والإدارة العامة الأردنية، في إعلان إطلاق منظومة مؤشرات الموارد البشرية، أن نتائج دراسة الرضا المعروضة تخص عام ٢٠٢٥، وتربطها بإشراك الموظفين وتحديث الإدارة.

وتتيح بوابتها محاور للقيادة والتواصل والمشاركة. قُرئت صفحة الإعلان، ولم يُفحص ملف البيانات الخام أو التقرير الإحصائي كاملًا؛ لذلك لا يقدم المرصد تقديرًا مستقلًا للتمثيل أو الفروق بين الجهات. [٧]

وفي مثال مساند أقدم، أعلنت وزارة التجارة والصناعة القطرية يوم ٢٢ ديسمبر ٢٠٢٥، ضمن ملتقى التخطيط لعام ٢٠٢٦، استهداف رضا عن بيئة العمل يبلغ ٨٥٪ فأعلى. هذه قيمة مستهدفة لعام ٢٠٢٦ وليست نتيجة تحققت. يوصي المرصد بأن تعرض لوحة المؤسسة ثلاثة حقول منفصلة: خط الأساس، والمستهدف، والنتيجة المقاسة بتاريخها، مع تعريف السؤال وطريقة احتساب النسبة. [٨]

٧. سؤال تشخيصي قبل إطلاق الاستبيان

تبدأ المؤسسة بسؤال تريد أن تغير به قرارًا: لماذا لا تصل أخطاء التسليم مبكرًا؟ لماذا تتكرر ملاحظة عن جدول الورديات؟ أو لماذا ترفض وحدة تطبيق إجراء جديد؟ يحدد صاحب القرار ما يستطيع تغييره والوقت والموارد المتاحة. إذا لم توجد صلاحية للاستجابة، يعلن ذلك قبل طلب الأفكار؛ فدعوة الموظفين للمشاركة دون توضيح مجال التأثير تخلق توقعات غير قابلة للتحقيق.

تجمع صورة أولية من مقابلات قصيرة، وسجلات المقترحات والتظلمات، وعينة من اجتماعات العمل، ومؤشر تشغيلي مناسب. لا تفترض أن قلة الشكاوى دليل رضا أو أن كثرتها دليل انهيار. وقد تعني زيادة البلاغات بعد تحسين القناة زيادة الثقة في الوصول إليها. تفسير الاتجاه يحتاج معرفة ما تغير في القناة وفي بيئة العمل، لا الاكتفاء بعدّ الرسائل.

٨. خريطة من يصل ومن لا يصل

يرسم فريق الموارد البشرية قائمة بالفئات الفعلية: العاملون بالمكاتب والميدان، والورديات، والفروع، والموظفون الجدد، والعاملون عن بعد، واللغات ومستويات الإتاحة. يحدد لكل فئة قناة ووقتًا مناسبين، ويتيح وسيلة بديلة لمن لا يستخدم البريد المؤسسي. لا تستبدل الإدارة رأي الفئة بتخمين ممثل واحد عنها، ولا تنقل مسؤولية الاستماع كلها إلى المدير المباشر.

في نموذج تطبيقي مقترح، يسجل لكل فئة عدد المؤهلين للمشاركة، وعدد من وصلتهم الدعوة، وعدد المستجيبين، وأسباب العوائق المعروفة. تستخدم هذه البيانات لفحص التغطية، لا لتعقب من امتنع عن الإجابة. وعندما تتضمن الجهة متعاقدين أو موظفي موردين، يوضح نطاق الاستماع

.والمسار المسؤول عن معالجة قضاياهم دون تقديم وعود خارج صلاحيات المؤسسة

٩. قناة لكل نوع من المسائل

المقترح التشغيلي يحتاج وصف المشكلة وأثرها وبديلًا قابلًا للاختبار. مسألة العلاقة مع المدير قد تحتاج حوارًا ميسرًا وقناة بديلة. التظلم الفردي يتطلب مسارًا مخصصًا وصلاحيات محددة، وملاحظة السلامة العاجلة تحتاج تصعيدًا فوريًا إلى الجهة المختصة. لا تجمع كل ذلك في صندوق .عام تراجعه لجنة شهرية واحدة

يقترح المرصد بطاقة توجيه تبين: نوع المسألة، والقناة، ومن يستقبلها، ومن يقرر، وموعد الرد المتوقع، وإمكان التصعيد. المواعيد المذكورة في نماذج التقرير أهداف خدمة داخلية مقترحة؛ تراجع المؤسسة التزاماتها المحلية قبل اعتمادها. وجود قناة استماع لا يستبدل التمثيل المشروع .للعاملين أو إجراءات التظلم والبلاغات المعمول بها

١٠. الأمان النفسي ممارسة قيادية

للأدلة المنشورة في فبراير ٢٠٢٤ علاقات الأمان النفسي والثقة بالتعلم CIPD تلخص مراجعة وتبادل المعلومات وسلوكيات الفريق. يستخدمها المرصد مرجعًا مساندًا أقدم، ولا ينسبها إلى مسح [عربي في ٢٠٢٦ أو يستخرج منها ضمانًا بأن جلسة تدريب واحدة سترفع الأداء. [٢

يقترح المرصد أن يبدأ المدير بالاستفسار عن الواقعة قبل الدفاع عن قراره، ويفصل نقد الإجراء عن تقييم صاحب الرأي، ويوضح ما سيفعله بالمعلومة. ويصرح عندما لا يعرف الإجابة، ثم يعود بموعد معلوم. لا يعني ذلك قبول كل طلب أو إلغاء المحاسبة؛ بل توضيح معايير القرار، وعدم اتخاذ تعبير مهني حسن النية ذريعة لمعاملة غير عادلة. تختبر المؤسسة اتساق هذه الممارسة عبر أمثلة فعلية لا .عبر شعار على الحائط

١١. تصميم نبضة قصيرة قابلة للاستخدام

النموذج التالي مقترح أصلي من المرصد، وليس مقياسًا سيكومتريًا معتمدًا. يختبر فهمه مع مجموعة صغيرة قبل التعميم، وتكون الإجابة على كل عبارة من «لا أوافق إطلاقًا» إلى «أوافق

تمامًا»، مع خياري «لا ينطبق» و«أفضل عدم الإجابة». تحدد فترة مرجعية واحدة، مثل الأسابيع الأربعة الماضية، وتبقى الصياغة ثابتة عند المقارنة.

العبارات الست المقترحة: أعرف أين أطرح ملاحظة عن العمل؛ أستطيع مناقشة خطأ مهني دون معاملة غير عادلة؛ يطلب مديري الرأي قبل قرار يؤثر في طريقة عملنا؛ أفهم أسباب القرارات المتعلقة بملاحظات الفريق؛ أستطيع الوصول إلى قناة بديلة عندما تخص الملاحظة مديري؛ أرى متابعة لما وعدت الإدارة بمراجعته. ويضاف سؤال اختياري: ما التغيير المحدد الذي سيحسن أداء العمل؟

١٢. الحساب: ماذا تعني النسبة؟

مثال تعليمي مصطنع: لدى وحدة ١٢٠ موظفًا مؤهلًا للمشاركة. وصلتها ٩٠ استجابة؛ فيكون معدل الاستجابة ٧٥٪. في عبارة معرفة القناة، اختار ٦ أفراد «لا ينطبق» أو امتنعوا، فبقيت ٨٤ إجابة صالحة. إذا اختار ٥٨ منهم إحدى درجتي الموافقة، فالنسبة الإيجابية ٥٨ ÷ ٨٤ × ١٠٠ = ٦٩٫٠٪ تقريبًا، وليست ٥٨ ÷ ١٢٠.

تنشر المؤسسة مقام كل نسبة وعدد الإجابات المستبعدة منه، وتفصل عدم المشاركة عن الإجابة السلبية. إذا تغيرت أهلية الموظفين أو الصياغة في الجولة التالية، يوضح ذلك قبل المقارنة. ولا تجمع البنود الستة في «مؤشر ثقة معتمد» لمجرد سهولة حساب المتوسط؛ يمكن أولًا عرضها منفصلة لأنها تختبر مشكلات مختلفة وتتطلب تدخلات مختلفة.

١٣. اختبار انحياز الاستجابة

في المثال المصطنع نفسه، تتكون الوحدة من ٦٠ موظفًا مكتبيًا و٦٠ ميدانيًا. استجاب ٥٤ من المكتبيين و٣٦ من الميدانيين؛ أي ٩٠٪ مقابل ٦٠٪. رغم أن المعدل الإجمالي ٧٥٪، فإن النتيجة قد تعكس تجربة المكتب أكثر من تجربة الميدان. يراجع الفريق وقت إرسال الدعوة وإمكان الوصول إليها قبل تفسير انخفاض مشاركة الميدان بوصفه عزوفًا أو رفضًا.

الحل الأول ليس وزن الأرقام تلقائيًا، بل فهم نمط عدم الاستجابة وتوفير وصول ملائم في الجولة اللاحقة. وعند استخدام أوزان تحليلية يوضح الخبير مبرراتها وحدودها. لا يجوز جمع أرقام المثالين لإنتاج عينة جديدة؛ المثال الثاني تفصيل افتراضي لنفس التسعين استجابة. وتستخدم

.مقابلات نوعية اختيارية لفهم الأسباب، دون الادعاء بأنها مسح ممثل

١٤. السرية والإفصاح المسؤول

تعلن المؤسسة قبل الجمع من يرى الإجابات، والغرض، ومدة الاحتفاظ، وكيفية طلب المساعدة أو الانسحاب حيث ينطبق. لا توصف الاستبانة بأنها مجهولة إذا كانت تسجل معرّفات تمكّن المسؤول من الربط بالشخص. وقد تكشف التعليقات المفتوحة هوية صاحبها من المسمى أو الواقعة أو .الأسلوب؛ لذلك لا ترسل التعليقات الخام تلقائيًا إلى المدير المذكور فيها

يقترح المرصد نشر الموضوعات المجمعة بعد إزالة التفاصيل الكاشفة، ومراجعة خطر الاستدلال من المجموعات الصغيرة. يمكن اعتماد حد أدنى داخلي للإظهار، لكنه لا يضمن الخصوصية وحده؛ فقد يمكن التعرف على شخص من تقاطع فرع صغير ومسمى نادر. تفصل ملفات القضايا الحساسة عن .تحليل الاتجاهات، وتقتصر صلاحياتها على المختصين، وفق سياسة المؤسسة والمتطلبات المحلية

١٥. من النص المفتوح إلى مشكلة قابلة للحل

تصنف التعليقات على مستوى المشكلة: تأخر معلومة، أو غموض صلاحية، أو عبء متكرر، أو ضعف أداة، أو سلوك يحتاج معالجة. يسمح بإسناد التعليق إلى أكثر من موضوع، وعندها لا تجمع نسب الموضوعات باعتبارها أجزاء متنافية من إجمالي واحد. ويمكن أن تشير ثلاث رسائل إلى واقعة .واحدة؛ يسجل عدد الرسائل وعدد الوقائع منفصلين

إذا استخدم الذكاء الاصطناعي للمساعدة في التصنيف، تراجع عينة بشرية تضم اللهجات والعبارات القصيرة والتهكم، وتسجل حالات الالتباس. لا تستخدم أداة تحليل المشاعر للحكم على ولاء الموظف أو تقييمه أو اتخاذ إجراء ضده. ولا ترسل نصوصًا حساسة إلى خدمة خارجية قبل التحقق .من اعتماد استخدامها وضوابط البيانات؛ وفّر مسارًا بشريًا للمسائل التي تتطلب فهمًا وسياقًا

١٦. ترتيب الأولويات دون إسكات الأقلية

لا تجعل كثرة التكرار المعيار الوحيد؛ فقد تكون ملاحظة واحدة عن خطر جدي أهم من عشرات المقترحات البسيطة. يبدأ الفرز بمسار عاجل للسلامة أو الضرر الجسيم أو المسائل التي تستلزم

معالجة مختصة. وبعد إخراج هذه الحالات، تقارن المقترحات التشغيلية بحسب الأثر المتوقع، والتكرار المثبت، وإمكان التنفيذ، وما يتطلبه الاختبار من وقت وموارد.

في نموذج ترتيب مقترح، تمنح لجنة صغيرة درجة من ١ إلى ٥ لكل معيار وتكتب سببها، ثم تختار مشكلتين قابلتين للاختبار. ليست الأوزان ثابتة لكل القطاعات؛ يعلن مالك القرار كيف رجحها. ويسجل المقترح غير المختار مع سبب التأجيل وشرط إعادة النظر، بدل اختفائه من السجل. هكذا يصبح اختلاف القرار قابلًا للنقاش المهني.

١٧. سجل الاستجابة: نموذج يمكن تعبئته

حقول السجل المقترح هي: رقم الحالة، وتاريخ الاستقبال، والقناة، ووصف المشكلة المنزوع من البيانات الشخصية، والجهة المسؤولة، والتصنيف، والإجراء الفوري عند الحاجة، وقرار المعالجة، وسببه، والموعد المستهدف، وتاريخ الرد، ودليل التنفيذ، ونتيجة المتابعة. تسجل حالات الانتظار والتأجيل والرفض المسبب والتنفيذ بصورة منفصلة، وتحدد نقطة إغلاق واضحة لكل نوع.

مثال مصطنع مكتمل: الحالة «و-٠١» تتعلق بإعادة طلب بيانات موجودة عند تحويل معاملة بين قسمين؛ المالك مدير العمليات؛ القرار تجربة نموذج تحويل موحد أسبوعين؛ تاريخ الرد اليوم الثالث؛ معيار النجاح انخفاض المعاملات المعادة مع ثبات دقة البيانات؛ والمتابعة بعينة تحقق من القسم المستلم. يغلق المقترح بعد مراجعة النتيجة والرد على أصحابه، لا عند إرسال رسالة الشكر الأولى.

١٨. تجربة تشغيلية وحساب محدود للأثر

مثال مصطنع: قبل تجربة النموذج أعيدت ١٨ معاملة من ١٢٠، أي ١٥٪. بعدها أعيدت ٨ معاملات من ١٠٠، أي ٨٪. الفارق سبع نقاط مئوية. لكن الفترتين تختلفان في حجم العمل وربما في نوع المعاملات والعاملين؛ ولذلك يوصف التغير بأنه نتيجة مرصودة أولية، ولا ينسب كله إلى المبادرة دون فحص العوامل الأخرى أو استخدام مقارنة مناسبة.

للتقدير التخطيطي فقط، إذا تكرر فرق السبع نقاط في مئة معاملة متكافئة، وكانت إعادة المعاملة تستغرق عشرين دقيقة، فإن السعة النظرية المتاحة تقارب ١٤٠ دقيقة. ليست هذه وفرًا ماليًا محققًا أو مبررًا لخفض عدد الموظفين. يلزم إثبات استمرار الفرق، وما إذا كان الوقت قد استخدم في خدمة إضافية، وتكاليف إعداد النموذج ومتابعته قبل تقدير المنفعة الصافية.

١٩. رد الإدارة جزء من جودة القرار

تحتوي رسالة الرد المفيدة على ملخص المسألة، وما تم التحقق منه، والقرار، وسببه، والموعد التالي أو قناة المراجعة. في مقترح لا يمكن تنفيذه حاليًا، توضح الإدارة القيد وتاريخ إعادة النظر بدل عبارة عامة مثل «تمت الإحالة للجهة المختصة». وعندما تنفذ تجربة، تعلن حدودها وما إذا كانت قابلة للتراجع وما البيانات التي ستحدد استمرارها.

نموذج رد مقترح: «راجعنا مشكلة ازدواج طلب البيانات مع القسمين. سنجرب النموذج الموحد خلال أسبوعين، ويتولى مدير العمليات متابعة عدد المعاملات المعادة. سنشارك نتيجة المراجعة وقرار التعميم في الموعد المحدد». لا ينشر هذا الرد تفاصيل القضية الحساسة أو أسماء أصحاب الشكوى. وتبقى إمكانية الاعتراض على الاستنتاج متاحة بالمسار المعلن.

٢٠. لوحة متابعة لا تكافئ إخفاء المشكلات

تقترح اللوحة ستة مؤشرات منفصلة: تغطية الدعوات، ومعدل الاستجابة، ونسبة الردود في الموعد، وعمر الحالات المفتوحة، ونسبة القرارات المنفذة التي تحقق منها، وتغير مؤشر العمل الذي استهدفه التدخل. يحدد لكل مؤشر مقامه وفترته ومالكه. لا يحدد هدفًا بخفض عدد الشكاوى وحده؛ فقد يشجع ذلك على عدم التسجيل أو الضغط على أصحابها.

مثال مصطنع لسجل عشرين حالة: اثنتا عشرة نُفذت، وثلاث رُفضت بسبب موثق، وثلاث تحت الإجراء، واثنتان تنتظران معلومات. إذا أرسل الرد خلال الموعد في ست عشرة حالة، فنسبة الالتزام بالرد ٨٠٪. وإذا تحقق مراجع مستقل داخليًا من تنفيذ تسع من الحالات الاثنتي عشرة، فنسبة تحقق التنفيذ ٧٥٪. اختلاف المقامين مقصود؛ الرد ليس تنفيذًا، والتنفيذ ليس أثرًا.

٢١. مسؤوليات القيادة والموارد البشرية والعاملين

ترعى القيادة النظام وتحدد مجال التأثير والموارد وتراجع التأخر. يدير فريق الموارد البشرية القنوات وجودة القياس والإتاحة، دون احتكار كل القرارات الفنية. يملك مدير العملية قرار تعديل الإجراء وإثبات التنفيذ. ويتابع ممثلو العاملين أو لجنة مناسبة اتساق الاستجابة، مع الحفاظ على استقلال مسارات القضايا الحساسة وصلاحياتها.

يقدم العاملون وصفًا للواقعة وما يحتاجونه من تغيير، ويستطيعون فصل الاقتراح عن الاسم عندما تسمح القناة بذلك. لا يشترط تقديم حل كامل حتى تستحق المشكلة الفحص؛ فقد يكون الموظف قادرًا على رؤية العطل ولا يمتلك صلاحية تصميم البديل. وتراجع المؤسسة إن كان أصحاب العقود الهشة أو المواقع البعيدة يستطيعون المشاركة دون تعرضهم لآثار غير عادلة.

٢٢. خطة تطبيق خلال تسعين يومًا

في الأيام ١ إلى ١٥ تحدد القيادة نطاق التجربة ومسؤولياتها وسياسة البيانات وسؤال القرار، وتفحص القنوات الموجودة. وفي الأيام ١٦ إلى ٣٠ تختبر وضوح الأسئلة والإتاحة، وتقيس خط الأساس، وتدرب المديرين على الاستقبال والرد. ينشر موعد مشاركة النتائج منذ البداية، ويحدد ما لا يمكن عرضه حفاظًا على الأشخاص.

في الأيام ٣١ إلى ٦٠ تبدأ تجربتان تشغيليتان محدودتان، ويراجع السجل أسبوعيًا لمعالجة التعثر. وفي الأيام ٦١ إلى ٩٠ تقارن النتائج بخط الأساس مع تفسير التغيرات، وتجمع آراء عن جودة الاستجابة نفسها، ثم تتخذ قرار التعديل أو التوسع أو الإيقاف. هذه مدد تصميم مقترحة وليست وعدًا بأن الثقافة ستتغير خلال تسعين يومًا أو موعدًا موحدًا لمعالجة كل قضية.

٢٣. تطبيقات تراعي اختلاف القطاعات العربية

في جهة حكومية يمكن أن يبدأ الاختبار بمشكلة تنسيق بين إدارتين تؤخر معاملة. وفي مستشفى ينبغي فصل تحسين جدول العمل عن بلاغ يتعلق بسلامة عاجلة. وفي مصنع تصمم قناة تصل إلى الورديات والمواقع البعيدة. وفي جامعة يمكن اختبار مشاركة الموظفين في تبسيط إجراء متكرر. هذه حالات تصميم افتراضية وليست أوصافًا لجهات مسماة أو نتائج نفذها المرصد.

يحتاج التطبيق في كل دولة إلى مراجعة الأطر المحلية للتمثيل والتظلم وحماية البيانات واللغة وإمكان الوصول. لا يفترض التقرير نظامًا عربيًا واحدًا أو أن نقل نموذج من مؤسسة كبيرة يناسب منشأة صغيرة. في المنشأة الصغيرة قد يكفي سجل منظم وقناة بديلة موثوقة؛ وفي الجهة متعددة الفروع يلزم تنسيق يوازن بين توحيد المعايير وفهم الظروف المحلية.

٢٤. اختبار جاهزية قبل التوسع

تراجع المؤسسة ستة أسئلة بأدلة: هل يعرف العاملون القنوات؟ هل يوجد بديل عندما تخص الملاحظة المدير؟ هل يميز السجل الرد من التنفيذ؟ هل توجد حماية عملية للبيانات؟ هل يعرف مالك القرار موعده؟ وهل عادت المؤسسة بنتيجة تجربة سابقة؟ إذا كانت الإجابة شكلية، تعالج الفجوة قبل إضافة منصة أو تعميم استبيان أكبر.

يرى المرصد أن البداية الأجدى هي إثبات دورة استماع واحدة مكتملة، ثم توسيعها بناءً على ما تعلمته المؤسسة. التقرير يقدم أدوات ونماذج قابلة للتكييف، مع شواهد محددة من مصر والأردن والإمارات ومرجع تخطيط قطري أقدم ومراجع دولية. لا يمثل حصرًا لكل الدول العربية أو لكل ما نشر في ٢٠٢٦؛ وتستكمل التغطية القطرية بمواد جديدة موثقة تحت البند نفسه.

الهوامش والمراجع

صياغة وتحليل ومشورة مستقلة من المرصد، بالاستعانة بمصادر منشورة. مصادر ٢٠٢٦ منفصلة عن المراجع الأقدم؛ سنة النشر مستقلة عن فترة البيانات. الأدوات والأمثلة التطبيقية المقترحة ليست نتائج ميدانية للمرصد ولا مقاييس نفسية مقننة.

منهج القراءة وحدود التغطية

راجعت هذه الدفعة مصادر رسمية للجهات الناشرة وصفحات بيانات وإرشاد مهني، وأبقت النشاط المعلن والنتيجة المقاسة والأثر السببي في مراتب منفصلة. لا توجد في هذه النسخة دراسة ميدانية أجراها المرصد، ولا ادعاء بأن الشواهد المختارة تمثل المؤسسات العربية كلها.

للأمان النفسي من CIPD، ٢٠٢٤ خمسة مصادر لها تاريخ نشر أو تحديث متحقق في ٢٠٢٦؛ مرجع والإعلان القطري من ٢٠٢٥، وتاريخ نشر الصفحة الأردنية غير متحقق. في الأردن قرئت صفحة الإعلان وحدها؛ لا ينسب إلى التقرير الكامل تحليل لم نطلع عليه.

المنشورة في ٢٠٢٦ لمصر والمنطقة متوسطات متحركة لثلاث سنوات تنتهي في Gallup بيانات ٢٠٢٥. نطاق منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في المصدر يتضمن دولًا غير عربية. لا تقارن النسب باستطلاع مؤسسة واحدة وكأن الأدوات والسكان والفترات متطابقة.

حدود الأدوات المقترحة وإعادة الاستخدام

أسئلة النبض وسجل المتابعة وخطة التسعين يومًا وقواعد الحساب من إعداد المرصد للاسترشاد والتكييف. لم تخضع هذه الأدوات للتحقق السيكومتري أو لتجربة أثر مستقلة. الأمثلة الموسومة

بالمصطنعة لا تصف جهة حقيقية.

تراجع المؤسسة صلاحيات الاطلاع والاحتفاظ بالبيانات ومسارات التظلم والسلامة وفق نظامها والقواعد المنطبقة في بلدها. لم ينقل التقرير نظامًا قانونيًا لدولة إلى دولة أخرى. توثق المراجع الأصلية المعرفة المستعان بها، وتظل حقوقها لأصحابها.

المصادر

[١] Employee voice. CIPD — ٦ أبريل ٢٠٢٦

مواضع الاستشهاد: تعريف الصوت الفردي والجماعي، والقنوات المباشرة والتمثيلية، ودور القيادة والاستجابة

www.cipd.org

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

والمحدث في ٦ أبريل ٢٠٢٦، وبالمصادر CIPD الصادر عن Employee voice تم الاستعانة بدليل التالية. التقرير تحليل أصلي للمرصد، وليس ترجمة كاملة لأي مصدر ولا إعادة نشر للدراسات.

[٢] Trust and psychological safety: An evidence review — Practice summary and recommendations — CIPD — J. Gifford و E. Wietrak — مراجعة 2024-02

الأدلة وتوصيات الممارسة؛ ٢١ صفحة؛ مرجع منهجي مساند من فبراير ٢٠٢٤؛ ليس إنتاجًا لعام ٢٠٢٦

www.cipd.org

[٣] State of the Global Workplace 2026 — Egypt Country-Level Data — Gallup — 2026-04 جدول Employee Engagement ومنهج المتوسط المتحرك لثلاث سنوات؛ نشر أبريل ٢٠٢٦؛ بيانات مصر متوسط متحرك ٢٠٢٣–٢٠٢٥، وليست قياسًا لعام ٢٠٢٦ وحده

www.gallup.com

[٤] State of the Global Workplace 2026 — Regional Data — Gallup — 2026-04 جدول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وملاحظات المنهج وقائمة البلدان؛ نشر أبريل ٢٠٢٦؛ المتوسط الإقليمي المتحرك ٢٠٢٣–٢٠٢٥؛ يضم دولًا غير عربية

www.gallup.com

٥] إقامة دبي تعزّز ثقافة التواصل والتمكين الوظيفي عبر مبادرة «أنتم الأهم 2026» — الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب — دبي — 07-01-2026 — الخبر الرسمي: جلسات الحوار ومناقشة نتائج استطلاع الموظفين؛ التاريخ المعروض 07/01/2026؛ خبر نشاط في ٢٠٢٦؛ لا يقدم قياسًا سببيًا لنتائج المبادرة

gdrfad.gov.ae

٦] هيئة الشارقة الصحية تنظم حلقة نقاشية تفاعلية ضمن مبادرة «اعرف أرقامك» لتعزيز جودة الحياة الوظيفية — هيئة الشارقة الصحية — 08-06-2026 — نص الخبر الرسمي المؤرخ ٨ يونيو ٢٠٢٦؛ إعلان نشاط، وليس دراسة أثر أو قياسًا عامًا لرضا الموظفين

sha.shj.ae

٧] إطلاق منظومة مؤشرات الموارد البشرية في القطاع العام — هيئة الخدمة والإدارة العامة — الأردن — تاريخ النشر غير متحقق — صفحة إطلاق المنظومة؛ تشير إلى دراسة لعام ٢٠٢٥؛ آخر تحديث ظاهر ٧ أكتوبر ٢٠٢٦؛ تاريخ النشر لم يتحقق؛ تاريخ تحديث الصفحة لا يثبت تاريخ الحدث؛ لم يُقرأ تقرير الدراسة الكامل

www.spac.gov.jo

٨] وزارة التجارة والصناعة تنظم ملتقى التخطيط لعام 2026 — وزارة التجارة والصناعة — قطر — 22-12-2025 — الخبر الرسمي، فقرة مستهدف رضا الموظفين؛ إعلان ٢٢ ديسمبر ٢٠٢٥ لخطة ٢٠٢٦ ٨٥٪ أو أكثر مستهدف لا نتيجة متحققة

www.moci.gov.qa