تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

من الإنتاجية إلى قيمة إنسانية موزعة: لوحة رأس المال البشري لعام ٢٠٢٦

إعداد وتحليل المرصد • إصدار 2026-10-18

كيف تقيس المؤسسة القيمة من العمل دون اختزال الإنسان في تكلفة أو نسبة إنتاج؟

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

يبني التقرير لوحة قرار تربط الإنتاجية بجودة العمل والدخل والمهارة والتوزيع. يستند إلى بيان في ٢٣ يونيو، ومراجعة OECD منظمة العمل الدولية في ١٢ أكتوبر ٢٠٢٦، وملخص مؤشرات إنتاجية مصر في ٤ مايو، مع فصل صريح بين سنة الإصدار وفترات البيانات.

خلاصة القرار

الإنتاجية ليست عدد ساعات ولا خفضًا آليًا للتكلفة؛ هي علاقة بين مخرجات ذات قيمة ومدخلات مستخدمة، ولا تصبح مكسبًا بشريًا إلا إذا وصلت بعض ثمارها إلى الأجر والمهارة والأمان وجودة العمل. لذلك تحتاج الإدارة إلى لوحة تجمع قيمة العمل وعدالته بدل مؤشر أحادي يدفع إلى سرعة قصيرة الأجل.

تحذر منظمة العمل الدولية في بيانها المنشور ١٢ أكتوبر ٢٠٢٦ من أن استقرار المؤشرات الكلية قد يخفي ضعف التوظيف والدخل الحقيقي وجودة العمل، وأن مكاسب الإنتاجية لا تصل إلى العاملين بصورة موثوقة. يترجم المرصد ذلك إلى قاعدة: لا تعلن تحسن رأس المال البشري من ارتفاع الناتج وحده.

التوصية العملية هي مراجعة شهرية من أربع عدسات: المخرجات، والقدرة البشرية، والتوزيع،

والمخاطر. لا تجمعها في درجة واحدة تخفي التبادل؛ يعرض مجلس الإدارة الأربعة مع تفسير الفروق.

المرصد العربي
للموارد البشرية

السؤال البحثي وما تستطيع الأدلة قوله

السؤال هو: كيف تربط المؤسسة تحسن القيمة الاقتصادية بتحسن قابل للتحقق في خبرة العامل وقدرته؟ يجيب التقرير بتصميم قياس، لا بادعاء علاقة سببية جاهزة بين ممارسة موارد بشرية ونتيجة مالية.

المنشور ٢٣ يونيو ٢٠٢٦ إطارًا لتفكيك النمو إلى عمل ورأس مال Compendium OECD يوفر وإنتاجية متعددة العوامل، ويبين اختلافات بين الصناعات والأحجام والمناطق. لكنه يعرض أساسًا اتجاهات دولية، ولا يقدم مسحًا للمنظمات العربية كلها.

تقدم مراجعة مصر المنشورة ٤ مايو ٢٠٢٦ قراءة قطاعية وتستخدم خصوصًا تعداد المنشآت سنة النشر ٢٠٢٦، أما فترة البيانات فليست أداء ٢٠٢٦؛ وهذا فرق MultiProd. ٢٠٢٢/٢٠٢٣ وتحليل جوهري في أي لوحة.

المرصد العربي
للموارد البشرية

سلم القياس: من النشاط إلى القيمة

ابدأ بالنشاط: ساعات تدريب أو معاملات. ثم المخرج: مهمة مكتملة صحيحة. ثم النتيجة: زمن أقصر أو جودة أعلى. ثم القيمة: أثر على العميل أو التكلفة أو المخاطر. وأخيرًا التوزيع: من كسب ومن تحمل العبء.

لا يجوز القفز من عدد الدورات إلى إنتاجية. يلزم مسار منطقي يحدد السلوك أو القدرة التي تغيرت والعملية التي تأثرت. المؤشر الأقرب إلى القرار أفضل من رقم بعيد يسهل تسويقه.

يكتب مالك كل مؤشر تعريفًا وبسطًا ومقامًا ومصدرًا ودورية وحدودًا. إذا تغير التعريف، تحفظ السلسلة القديمة أو يعاد بناء خط الأساس بوضوح.

المستوى	السؤال	مثال دليل
نشاط	ماذا قدمنا؟	ساعات أو معاملات
مخرج	ماذا اكتمل؟	مهمة صحيحة
نتيجة	ماذا تغير؟	زمن أو جودة
قيمة	لمن تحققت؟	عميل أو تكلفة
توزيع	من استفاد؟	أجر ومهارة وعبء

المرصد العربي للموارد البشرية

لوحة رأس المال البشري بأربع عدسات

عدسة المخرجات تعرض حجم العمل وجودته وإعادة العمل ووقت الدورة. عدسة القدرة تعرض التغطية المهارية والتعلم المنقول والاعتماد على أشخاص قلائل. عدسة التوزيع تعرض الأجر الحقيقي وفرص التطوير والعبء بين الفئات. عدسة المخاطر تعرض السلامة والغياب والدوران والامتثال.

لا يُكافأ مدير على تسريع الخدمة إذا ارتفعت الأخطاء أو الغياب. ولا تُرفض الأتمتة لمجرد انخفاض ساعات العمل؛ يسأل المجلس أين أعيد توجيه الوقت وما قيمة المهمة الجديدة.

يفضل إظهار اتجاه المؤشر والفروق حسب الوحدة ونوع العقد والجنس والفئة المهنية حين تسمح الخصوصية. المتوسط قد يخفي مجموعة تتحمل الكلفة.

المرصد العربي
للموارد البشرية

قراءة مصر: التشخيص قبل وصفة الموارد البشرية

لمصر بأن تحليل الإنتاجية يحتاج تنسيقًا مؤسسيًا وبيانات منشآت ومقارنة OECD تفيد مراجعة .داخل الصناعة والحجم. لا يُنقل الرقم القومي مباشرة إلى تقييم موظف أو قسم

لمنشأة صناعية، يبدأ التشخيص بفصل أثر رأس المال والمعدات والطاقة والمدخلات عن أثر تنظيم العمل والمهارة. انخفاض الإنتاج قد يكون عطلًا أو نقص مادة أو طلبًا ضعيفًا، وليس حكمًا تلقائيًا .على العامل

التطبيق العربي السليم يربط بيانات الموارد البشرية ببيانات العملية مع قاموس مشترك، ثم يختبر .فرضية محددة. لا تستخدم جنسية أو سن الموظف كبديل سببي لمهارة أو مهمة

المرصد العربي
للموارد البشرية

توزيع مكاسب الإنتاجية

يطلب المرصد سجل توزيع لكل مبادرة: وفر مالي، ووقت محرر، وتغير في الأجر أو الحافز، وتعلم، وخطر وظيفة، وأثر على العميل. لا توجد نسبة توزيع عامة صالحة لكل مؤسسة؛ يوجد قرار يجب أن يكون مرئيًا وقابلًا للمراجعة.

عند إدخال الذكاء الاصطناعي، تقاس جودة القرار والأخطاء والتعلم والوقت، لا سرعة الإنجاز فقط. يشير بيان منظمة العمل إلى أن ضغوط التكيف قد تسبق المنافع في البلدان النامية؛ لذلك يسبق التوسع تصميم انتقال للمهام والمهارات.

تراجع الإدارة الفروق: هل استفاد العاملون ذوو الأجر الأعلى وحدهم من التدريب؟ هل انتقل العمل غير المرئي إلى المشرفين؟ هذه أسئلة إنتاجية وتوزيع معًا.

المرصد العربي
للموارد البشرية

تطبيق افتراضي موسوم

مثال افتراضي: خفض فريق خدمة زمن معالجة طلب من عشرة أيام إلى ستة بعد تبسيط الموافقات. لا يعلن نجاحًا قبل فحص معدل الإعادة والشكاوى وساعات العمل الإضافية وتوزيع التحسن بين الفروع.

إذا انخفض الزمن وارتفعت الإعادة، فالسرعة نقلت الكلفة. وإذا بقيت الجودة وارتفع الضغط، فهناك خطر استدامة. وإذا حُرر وقت وأعيد استثماره في حالات معقدة مع تعلم موثق، فهذه قيمة أوسع.

الأعداد تدريبية وليست نتيجة مؤسسة حقيقية. الغرض اختبار منطق اللوحة قبل إدخال بيانات فعلية.

المرصد العربي
للموارد البشرية

خطة تسعين يومًا

الأيام ١–٣٠: اختر عملية واحدة، عرّف الناتج والجودة والوقت والعبء، وثبت خط الأساس وفترة البيانات. راجع الخصوصية وإمكان التقسيم الآمن.

الأيام ٣١–٦٠: اختبر تغييرًا صغيرًا، واجمع الإشارات الأربع، وسجل أحداثًا خارجية قد تفسر التغير. لا توسع قبل معرفة أثر الجودة والتوزيع.

الأيام ٦١–٩٠: قرر التوسيع أو التعديل أو الإيقاف، وانشر مذكرة تعلم داخلية. أعد فحص النتيجة بعد دورة تشغيل حتى لا يتحول تحسن أسبوعي إلى ادعاء دائم.

المرصد العربي
للموارد البشرية

معايير التحقق ومنع التلاعب

لكل مؤشر مالك ومصدر وختم وقت وسجل تعديل. تُراجع عينة من السجلات ويُفسر الانقطاع. يقارن فريق مستقل تعريفات اللوحة مع بيانات التشغيل والمالية.

ماذا قد يفعل الفريق ليرفع الرقم دون قيمة؟ إذا كان زمن الإغلاق هدفًا، قد Goodhart: اختبر يغلق حالات ناقصة. أضف جودة ما بعد الإغلاق وصوت المستخدم.

بوصفه محليًا. استخدم المرجع لتصميم السؤال، OECD لا تنشر رقمًا قطريًا أو عربيًا مشتقًا من ثم اجمع بيانات المؤسسة أو البلد.

المرصد العربي
للموارد البشرية

حدود الحصر والفجوات والخطوة التالية

تم التحقق من ثلاثة إصدارات عالمية ومصرية في ٢٠٢٦، لكن لم يظهر في هذه الدفعة مصدر أولي مماثل لكل واحدة من الدول العربية الاثنتين والعشرين. الدول غير الممثلة فجوة بحث وليست صفر إنتاج.

OECD لا تثبت المصادر أن ممارسة موارد بشرية بعينها سببت نمو الإنتاجية، ولا أن متوسط ينطبق على العرب. مراجعة مصر تشرح بنية ومصادر أقدم من تاريخ النشر.

الخطوة التالية هي اعتماد قاموس المؤشرات وتجربة اللوحة على عملية واحدة، مع ترك خانة فترة البيانات ظاهرة بجانب تاريخ التقرير في كل عرض.

المرصد العربي
للموارد البشرية

الهوامش والمراجع

تقرير تحليلي تطبيقي مستقل من إعداد المرصد. فُصل تاريخ نشر المصدر عن فترة بياناته، وفُصلت نتائج المصادر عن تحليل المرصد. الأمثلة والأعداد التي وُسمت بأنها افتراضية ليست قياسات سوق.

منهجية القراءة وحدود الحصر

تحقق المرصد من صفحات الناشرين والملفات المتاحة ومن تواريخ النشر ونطاق البيانات قبل البناء التحليلي. المراجع في آخر التقرير، ولا يُفهم من إدراج مصدر أن ناشره اعتمد هذا التقرير.

هذه الدفعة توسع تغطية البند ولا تدعي حصر كل إنتاج ٢٠٢٦. لم يظهر في التحقق مصدر أولي مناسب لكل دولة عربية ولكل شهر؛ لذلك سُجلت الفجوات بدل ملئها بأخبار ضعيفة أو مواد قديمة.

تم الاستعانة بدراسات ٢٠٢٦

تم الاستعانة بالمادة الرئيسة «Making productivity growth work for people» منظمة العمل الدولية — بيان لاجتماعات صندوق النقد والبنك الدولي؛ 12 أكتوبر 2026، والرابط المثبت في قائمة المصادر، وبالمواد المساندة المبينة بعدها.

عندما كانت فترة البيانات أقدم من سنة النشر، عوملت المادة بوصفها إصدارًا منشورًا في ٢٠٢٦ لا بوصفها قياسًا لأداء ٢٠٢٦.

المصادر

[١] Making productivity growth work for people. منظمة العمل الدولية — بيان لاجتماعات صندوق النقد والبنك الدولي؛ 12 أكتوبر 2026

مواضع الاستشهاد: الملخص التنفيذي والبيان الكامل المتاحان على صفحة الناشر

https://www.ilo.org/resource/statement/making-productivity-growth-work-people

ترخيص المرجع: حقوق النشر محفوظة للناشر؛ استُخدمت الحقائق والنتائج الموجزة مع الإحالة، ولم يُنقل العمل كاملًا.

https://www.ilo.org/resource/statement/making-productivity-growth-work-people

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

قراءة عربية أصلية؛ لم يُنسب إلى المنظمة تصميم اللوحة المقترح.

[٢] OECD Compendium of Productivity Indicators 2026 — OECD — 23 يونيو

2026 — 101 صفحة؛ اتجاهات حتى 2024 أساسًا، لا قياسًا عربيًا لسنة 2026

https://www.oecd.org/en/publications/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2026_734a5e68-en.html

[٣] Productivity Review of Egypt: Focusing on Manufacturing Sector — OECD — 4 2022/2023 — 276 صفحة؛ تستخدم خصوصًا تعداد المنشآت مايو 2026

https://www.oecd.org/en/publications/productivity-review-of-egypt_6b428e23-en.html

المرصد العربي
للموارد البشرية