تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

مواءمة الموارد البشرية مع نوع المؤسسة: من الحكومة إلى التعاونية والمنشأة الصغيرة

إعداد وتحليل المرصد • إصدار 2026-10-18

كيف يتغير نموذج الناس والخدمة والقياس مع الغرض والحجم والتمويل؟

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

يستخلص التقرير نموذج مواءمة سياقيًا من تجربة التعاونيات في الأردن المنشورة عام ٢٠٢٦ لتمويل المنشآت الصغيرة المنشورة في مارس، مع فصل فترة التدخل ٢٠١٩–٢٠٢٤ OECD وبيانات وبيانات التمويل ٢٠٠٧–٢٠٢٤ عن سنة الإصدار.

خلاصة القرار

لا يوجد نموذج موارد بشرية مثالي لكل مؤسسة. الغرض والملكية والحجم والتنظيم والتمويل تحدد ما يجب مركزته وما يمكن تبسيطه وما يتطلب مشاركة أصحاب المصلحة.

المنشور في ٢٠٢٦ يوثق تدخلات تعاونيات الأردن بين ٢٠١٩ و٢٠٢٤؛ هو درس مؤسسي لا ILO تقرير المنشور ٣١ مارس يعتمد مؤشرات تمويل حتى ٢٠٢٤ مع أحدث OECD نتيجة لسنة ٢٠٢٦. وتقرير بيانات ٢٠٢٥ حيث توافرت.

يوصي المرصد بحد أدنى ثابت للحقوق والبيانات، ونموذج خدمة متدرج حسب المؤسسة، ومؤشرات تربط العمل بالغرض لا بنسخ ممارسات شركة كبيرة.

السؤال وحدود الدليل

السؤال: ما القدرات والضوابط التي تحتاجها المؤسسة بحسب نوعها دون تحويل الاختلاف إلى ذريعة لخفض الحقوق؟ نفرق بين الحد الأدنى النظامي وبين طريقة التشغيل.

تجربة الأردن متعددة المستويات تشمل سياسة وبناء مؤسسات ودعم تعاونيات ولا تتيح نسبة الأثر إلى عنصر واحد. النتائج تخص سياقًا وتدخلات محددة.

بيانات OECD مباشرة. دولية لنحو ٤٨ دولة وتمويل المنشآت، ولا تقيس وظيفة الموارد البشرية تستخدم لفهم قيد السيولة والاستثمار، لا لتعميم شروط قرض على العرب.

المرصد العربي
للموارد البشرية

خمسة أسئلة قبل اختيار النموذج

ما الغرض؟ من يملك القرار؟ ما حجم وتعقيد القوى العاملة؟ ما المخاطر النظامية؟ ما القدرة المالية والرقمية؟ الإجابات تحدد البنية.

منظمة عامة تحتاج شرعية ومساواة وشفافية؛ تعاونية تحتاج مشاركة أعضاء وهوية مزدوجة؛ منشأة صغيرة تحتاج بساطة وقدرة مشتركة؛ منظمة غير ربحية تحتاج مواءمة رسالة وتمويل؛ شركة كبيرة تحتاج توحيدًا مع استثناء منضبط.

الاختلاف في النموذج لا يلغي واجب السلامة والعدالة وحماية البيانات والتوثيق.

المرصد العربي
للموارد البشرية

التعاونية: العضو والعامل والسوق

في التعاونية قد يكون الشخص عضوًا وعاملًا ومستفيدًا، فتتعقد الحوافز والصوت. يفصل النظام الأدوار وحقوق كل صفة وتضارب المصالح.

تظهر تجربة الأردن قيمة الجمع بين إصلاح البيئة وبناء القدرة ودعم المؤسسة. تدريب الأفراد وحده لا يكفي إذا بقي السوق والحوكمة والتمويل عوائق.

يقيس النموذج المشاركة وجودة العمل والاستدامة الاقتصادية معًا. زيادة الأعضاء ليست أثرًا إن لم تتحسن الفرص وشروطها.

المرصد العربي
للموارد البشرية

المنشأة الصغيرة: خدمة خفيفة لا غياب للحوكمة

قد لا تملك المنشأة فريق موارد بشرية متخصصًا، لكن تحتاج سجل عقود وأجر وسلامة ومهارة وشكوى. يبسط النموذج الأدوات ولا يحذف الضوابط.

يشير OECD إلى بقاء تكاليف التمويل مرتفعة مقارنة بما قبل الجائحة وشروط أشد في كثير من الاقتصادات، ما يقيد الاستثمار. لذلك تقارن المنشأة تكلفة كل خدمة بمخاطرها وتستخدم حلولًا مشتركة أو خارجية مع مساءلة.

لا يتحول مزود الخدمة إلى مالك قرار غير مرئي. تبقى الصلاحية والسياسة والمسؤولية واضحة لدى المؤسسة.

المرصد العربي
للموارد البشرية

الحكومة والمؤسسة الكبيرة

في الحكومة، يفصل المركز بين معيار موحد وخدمة محلية، ويحفظ حق التظلم والشفافية. تقاس القدرة على تنفيذ المهمة العامة، لا السرعة وحدها.

في المؤسسة الكبيرة، تفيد مراكز الخبرة والخدمات المشتركة وشريك الأعمال إذا كانت واجهاتها واضحة. كثرة الطبقات قد تطيل القرار بدل تحسينه.

يختبر النموذج من منظور مستخدم في فرع بعيد أو وظيفة ميدانية، لا من منظور المكتب المركزي فقط.

المرصد العربي
للموارد البشرية

مصفوفة قرار النموذج

اربط كل وظيفة بمستوى المخاطر والتكرار والحاجة للسياق. المعاملات المتكررة منخفضة التعقيد .قد توحد؛ القرارات الحساسة تحتاج خبرة ومراجعة؛ الحوار يظل قريبًا من الفريق

.لا تجمع النقاط تلقائيًا. خطر حق أساسي لا يعوضه وفر مالي. تستخدم المصفوفة لشرح القرار

.تراجع المصفوفة عند تغير الحجم أو التمويل أو القانون أو التقنية

السياق	الأولوية	نموذج مناسب مبدئيًا
صغيرة	بساطة وامتثال	أداة خفيفة وخبير مشترك
تعاونية	صوت وحوكمة	لجان واضحة ودعم مؤسسي
حكومة	مساواة وشفافية	معيار مركزي وخدمة موزعة
كبيرة	اتساق وخبرة	مشترك + خبرة + شراكة

المرصد العربي للموارد البشرية

تطبيق افتراضي موسوم

تعاونية افتراضية من خمسين عضوًا تعتمد على محاسب خارجي ولا تملك سجل مهارات. تبدأ بفصل صفة العضو عن العامل وبسجل دور وأجر وسلامة وشكوى.

لا تنشئ منصة مكلفة؛ تستخدم نموذجًا محميًا واجتماعًا دوريًا وقناة مستقلة للنزاع. عند النمو، تقرر ما يستحق التخصص.

الأعداد والحالة افتراضية، ولا تمثل تعاونيات الأردن أو نتيجة تقرير ILO.

المرصد العربي
للموارد البشرية

مؤشرات تناسب المؤسسة

المؤشر المشترك: الامتثال والسلامة وجودة البيانات. المؤشر السياقي: مشاركة الأعضاء، أو عدالة الخدمة العامة، أو زمن المعاملة، أو قدرة الاحتفاظ بمهارة.

تربط النتيجة بالغرض وتظهر الكلفة. لا تقارن منشأة صغيرة بشركة كبيرة دون تعديل للحجم والقطاع.

تحفظ فترة البيانات بجانب التاريخ؛ تقرير ٢٠٢٦ قد يصف تدخلًا سابقًا.

المرصد العربي
للموارد البشرية

الفجوات والخطوة التالية

دولي OECD الدليل العربي المباشر هنا من الأردن، ولا يغطي تنوع المؤسسات في ٢٢ دولة. تقرير وتمويلي. لا يوجد أساس لترتيب الدول أو نماذجها.

لا تثبت دراسة الحالة سببية مستقلة ولا تعطي وصفة قانونية. يجب مراجعة قوانين العمل والتعاونيات والقطاع في البلد.

الخطوة التالية: صنف مؤسستك بخمسة أسئلة، واختر ثلاث وظائف موارد بشرية، وحدد لكل منها ما يوحد وما يبقى محليًا وما يحتاج خبيرًا.

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 «Cooperatives as pathways to advancing decent work and economic inclusion: lessons learned from the PROSPECTS Jordan experience» 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] Cooperatives as pathways to advancing decent work and economic inclusion: lessons learned from the PROSPECTS Jordan experience. منظمة العمل الدولية — إصدار 2026؛ تدخلات 2019–2024

CC BY 4.0 مواضع الاستشهاد: 25 صفحة؛ وصول مفتوح

https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/report/Cooperatives-as-pathways-to-advancing-decent/995703566402676

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

https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/report/Cooperatives-as-pathways-to-advancing-decent/995703566402676

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

.اعتماد الجهات الناشرة له

.قراءة تطبيقية مع التصريح بفترة التدخل وعدم نسب كل نتيجة لعام 2026

[٢] Financing SMEs and Entrepreneurs 2026 — OECD — 31 — 2026 مارس
220 صفحة؛ 48 دولة؛ مؤشرات 2007–2024 وأحدث بيانات 2025 حيث توافرت

https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2026_075d8058-en.html

المرصد العربي
للموارد البشرية