

# الموظف.. كلفة تشغيلية أم استثمار للمؤسسة؟ 2-2

## متى يكون الموظف منخفض الأجر أعلى كلفة من الأعلى أجراً؟

## تركيز المؤسسة على راتب الموظف ككافة خطأ استراتيجي قد يكلفها الكثير

## الموظف التقليدي والمقاوم للتغيير كلفة كبيرة تهدد نمو الشركة وتطورها

أرباحا مالية مباشرة، وإنما يقاس أدأؤه والعوائد منه بما يحققه من قيمة اجتماعية وأثّ خدمي ومدى قدرته على تحقيق رضا المواطنين وتطوير الأداء وتسهيل المعاملات وقلة الأخطاء.

ما يعني أنّ القطاع الخاص يقيس القيمة الاقتصادية والمالية العائد التي يحققها الموظف، بينما يركّز القطاع العام على القيمة الاقتصادية والاجتماعية والخدمية التي يضيفها.

أصلا استثماريا نافعا للمؤسسة.

فالموظف الذي ما زال يؤدي المهام بأساليب تقليدية بطيئة، يكون صورة لاتساع الفجوة بين الأجر والإنتاجية، ويمثل تكلفة عالية على المؤسسة، لأن البرمجيات وأدوات الذكاء الاصطناعي أصبحت قادرة على إنجاز نفس هذه المهام في ثوانٍ معدودة وبدقة أعلى تغطي أي تكلفة تتطلبها.

من جانب آخر، فإن الموظف الذي يرفض او يعجز عن مواكبة هذه التطورات والأتمتة، يتسبب في تأخر الشركة عن منافسيها في السوق، ما يعني ضياعا لكثير من الفرص وهدر زمني ومالي.

وبنفس الوقت، فإن توفير هذه التقنيات والبرمجيات والأجهزة الحديثة يعنى نفقات تشغيلية كبيرة، وإذا لم تقابل هذه التكاليف بتطور نوعي في الإنتاجية من قبل الموظف، فإن التكلفة الإجمالية لوجوده ترتفع بشكل حاد.

من هنا، فإن السؤال الذي يجب أن تركز عليه الإدارة الذكية ليس هل تستغني عن الموظفين وتستبدلهم بالتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي؟ وإنما كيف نستبدل الموظف الذي لا يستخدم هذه التقنيات بأخر يوظفها لرفع أرباح الشركة؟

وهو ما يحمل الإدارات أيضا مسؤولية توفير فرص تدريب وتطوير الموظفين قبل الحكم عليهم. وكثيرا ما تكون تكلفة عدم تطوير الموظف أكبر من تكاليف تدريبه على التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي. كما أنّ الإنفاق على إعادة تأهيل الموظفين يمكن أن يتحول من تكلفة تشغيلية إلى استثمار في القدرة المستقبلية للمؤسسة.

وفي النهاية، إذا ما وفرت المؤسسة التكنولوجية والتدريب، فيما بقي الموظف متمسكا بأساليب عمل قديمة، فإن ذلك يعني أنّ هذا الموظف يمثل تكلفة أعلى وإنتاجية أقل.

وإذا لم توفر الشركة التدريب والأدوات المناسبة، لا يمكن تحميل الموظف وحده مسؤولية الفجوة التكنولوجية.

بين الخاص والعام

هل مفهوم تكلفة الموظف مختلف بين القطاعين العام والخاص؟ سؤال من الممكن أن يطرح في هذا الإطار. والجواب ببساطة أنّ المفهوم بالفعال مختلف خصوصا للتحديات التي تواجه كل قطاع ومصادر التمويل والمعايير المحاسبية والرقابية.

فمثلا بالنسبة إلى القطاع الخاص، غالبا ما تقاس تكلفة الموظف بمعادلة ثابتة وهي هل يولد إيرادات أو توفيرات تشغيلية تتجاوز ما يُنفق عليه؟ في حين أنّه في القطاع العام لا ينتظر من الموظف مثل الطبيب والمهندس والمدرس، أن يحقق



## بيئات العمل الخليجية تمر بمرحلة «إعادة تعريف رأس المال البشري»

يحمل إجحافا وظلما لكفاءته.

ولا توجد هنا معادلة واحدة تناسب جميع الموظفين او الوظائف، لذلك تختلف مؤشرات قياس القيمة بحسب طبيعة العمل والمسؤوليات والأدوار. وتبقى ساعات العمل مؤشرا إداريا، وليست مقياسا كافيا للقيمة.

التكنولوجيا.. وتكلفة الموظف

يمكن ظل التطورات التقنية واقتحام الذكاء الاصطناعي بيئات العمل، وما يتطلبه ذلك من تدريب مستمر ومكثف، ومهارات خاصة، هل الموظف أصبح تكلفة أكبر؟

يمكن اختصار الإجابة على ذلك بأن الأمر يعتمد على مدى قدرة الموظف على تبني هذه التطورات فمن جانب، تجعل التكنولوجيا والتقنيات الحديثة من الموظف التقليدي أو المقاوم للتغيير، مصدر تكلفة كبيرة تهدد أعمال الشركة وتطورها، وربما قدرته على الاستثمار. في حين أنّ التكنولوجيا تضاعف من قيمة الموظف (المتقن تقنيا) وتجعله

أن تختزل في عدد ساعات دوامه. وبقاء الموظف في مكتبه مسدا طويلة قد لا يعني إنتاجية أكبر بقدر ما يكون مؤشرا على بطء التنفيذ والإنتاج، ما يعني أنّ مخفض من خدمة العملاء.. وهو ما قد يكلف الشركة خسائر وغرامات كبيرة.

– يعني الإنجاز وعدم الاندماج في التطورات مثل التكنولوجيا. فذلك قد يعني تكلفة كبيرة غير مدونة ولكنها أكبر من المرتب المرفق.

– احتياج الموظف إلى مساندة مستمرة من الآخرين أو استهلاك أكبر للموارد، أو أن يكون سببا في نشر روح الإحباط في بيئة العمل، مما يقلل الإنتاجية ويرفع التكلفة التشغيلية.

ساعات العمل والإنتاجية

لأسف مأزالت الكثير من الإدارات تعتمد ساعات ومواعيد الحضور والانصراف من العمل مقياسا ومعيارا لالتزام الموظف وجدته، من دون الاعتبار بالإنتاجية التي تتحقق خلال تلك الساعات. وهذا ما يطرح سؤالا حول كيفية قياس قيمة الموظف وإنتاجية في المؤسسة، وهي قيمة لا يمكن

وكذلك قدرة الموظف على تبني التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي كأدوات لتقليص مدة الإنجاز بشكل كبير، ما يعني أنّ تقييمه بعدد ساعات العمل

مباشرة.

– قيادة الموظف في يقا يقدم إنتاجية كبيرة تفوق التكلفة التي يمثلها بالنسبة للشركة. كما أنّ الموظف الذي يساعد زملاءه ويدرب الكوادر الجديدة وينقل المعرفة، يرفع من القيمة الإجمالية للقسم بأكمله، وتصبح قيمته تتجاوز إنتاجه الفردي.

– امتلاك الموظف خبرة ومهارة وعلاقات، بحيث تكون تكلفة استبداله أعلى مما يتقاضاه.

– القدرة على حل المشكلات والابتكار واستباق الأزمات وإيجاد حلول جذرية تمنع الخسائر قبل حدوثها. كل ذلك يمثل عوائد تفوق تكلفة الموظف.

وبالتالي، فإن تركيز المؤسسة على الراتب كمؤشر لقيمة الموظف، يمثل خطأ استراتيجيا قد يكلفها الكثير. وهو ما تقع فيه الكثير من المؤسسات التي تستغني عن أصحاب الخبرات بسبب ارتفاع رواتبهم، وتحفظ بالموظفين الأقل أجرا حتى لو كانت إنتاجيتهم محدودة. وتكون النتيجة هي خفض التكاليف نظريا وعلى الورق فقط، فيما يكون الواقع هو ارتفاع التكلفة الاقتصادية الحقيقية بسبب انخفاض الإنتاجية أو فقدان الخبرات أو تراجع الجودة وزيادة الأخطاء.

بالمقابل.. قد يكون الموظف ذو الأجر المنخفض أو المتوسط عبئا وتكلفة على المؤسسة أكثر من ذي الأجر المرتفع، ويعتبر مصروفا استهلاكيا وعبئا ماليا، لأن ما يحققه من إنتاجية لا يغطي ما يكبده المؤسسة من تكاليف، ويحقق ذلك في عدة حالات منها:

– ارتفاع معدل الأخطاء التشغيلية أو الادارية أو القانونية أو التسويقية، او حتى تقدم مستوى منخفض من خدمة العملاء.. وهو ما قد يكلف الشركة خسائر وغرامات كبيرة.

– يعني الإنجاز وعدم الاندماج في التطورات مثل التكنولوجيا. فذلك قد يعني تكلفة كبيرة غير مدونة ولكنها أكبر من المرتب المرفق.

– احتياج الموظف إلى مساندة مستمرة من الآخرين أو استهلاك أكبر للموارد، أو أن يكون سببا في نشر روح الإحباط في بيئة العمل، مما يقلل الإنتاجية ويرفع التكلفة التشغيلية.

ساعات العمل والإنتاجية

لأسف مأزالت الكثير من الإدارات تعتمد ساعات ومواعيد الحضور والانصراف من العمل مقياسا ومعيارا لالتزام الموظف وجدته، من دون الاعتبار بالإنتاجية التي تتحقق خلال تلك الساعات. وهذا ما يطرح سؤالا حول كيفية قياس قيمة الموظف وإنتاجية في المؤسسة، وهي قيمة لا يمكن

تقرير: محمد الساعي

تناولنا في الجزء الأول من الموضوع تطور النظرة للموظف من كونه مجرد تكلفة قابلة للتغيير عند ارتفاع ثمنها، إلى أصل استثماري في المؤسسة، وأداة لرفع العائد والإنتاجية طالما توافرت له الظروف الملائمة. كما استعرضنا أبرز المؤشرات التي تدل على أنّ الموظف مجرد بند في التكاليف التشغيلية، والمؤشرات الدالة على أنّه استثمار نافع للشركة، إلى جانب دور الإدارة في تحديد أي فئة ينتمي هذا الموظف أو ذاك.

تبقى هنا تساؤلات مهمة منها: هل بالضرورة أن يكون الموظف الأعلى أجرا هو الأعلى تكلفة؟ كيف يمكن قياس قيمة الموظف بالنسبة إلى المؤسسة؟ هل أسهمت التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في جعل الموظف أكثر تكلفة؟ أم أكثر إنتاجية؟ وهل يختلف الأمر بين القطاعين العام والخاص؟

الأجر العالي والتكلفة

ما العلاقة بين الموظف عالى الإنتاجية والموظف مرتفع التكلفة في المؤسسة؟ وهل بالضرورة أن يكون الموظف الأعلى راتباً هو الأعلى تكلفة؟

ففي الفكر المالي والإداري الحديث، ليس بالضرورة أن يكون الموظف الأعلى راتباً هو الأعلى تكلفة، لأن التكلفة الحقيقية للموظف لا تقاس بحجم راتبه فقط، وإنما بتحليل العلاقة بين ما تنفقه الشركة عليه والقيمة التي يحققها مقابل ذلك.

وكما أشرنا في الجزء الأول من الموضوع، فإن هناك فارقا جوهريا بين «حجم الراتب» وبين «التكلفة الحقيقية» للموظف، والتي تشمل التوظيف والمرتب والعلاوات والتدريب والأجهزة والمساحة وغيرها.

وهنا قد يحصل موظف على مراتب مرتفع نسبيا، لكنه يحقق للمؤسسة إيرادات كبيرة، تحقق منافع للمؤسسة تفوق ما يكلفها به. وهذه المنافع لا تقتصر على العائد المادي فقط، بل تتخذ عدة مؤشرات أبرزها:

– إنتاجية الموظف والقيمة التي يحققها مقابل تكلفته على المؤسسة.

– الإيرادات والأرباح التي يحققها، ويبدو هذا المؤشر أكثر وضوحا في الوظائف التي تعتمد على المبيعات والخدمات وترتبط مباشرة بالإيرادات.

– مساهمة الموظف في خفض التكاليف والمصروفات وتقليل الهدر من خلال أدائه أو تقديم أفكار مبتكرة تحقق توفيراً حتى لو لم يحقق إيرادات

## «التمويل الكويتي – البحرين» راغيا بلاتينيا لمؤتمر «The Market 2.0»



أعلن بيت التمويل الكويتي – البحرين رعايته اللاتينية ومشاركته في مؤتمر The Market 2.0: Bahrain 2026، الذي تستضيفه بورصة البحرين بالتعاون مع اتحاد أسواق المال العربية، وستبدأ المؤتمر في 3 ديسمبر 2026م في مملكة البحرين تحت رعاية صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن حمد آل خليفة ولي العهد رئيس مجلس الوزراء.

يُعقد المؤتمر تحت شعار «الأسواق في حركة: قيادة مستقبل التداول»، حيث يجمع نخبة من قادة الأسواق المالية العالمية والإقليمية، والمؤسسات المالية، والجهات التنظيمية، والمستثمرين، ورواد التكنولوجيا، لمناقشة مستقبل أسواق رأس المال ومنظومة التداول المتسارعة التطور، ومن المتوقع أن يستقبل المؤتمر أكثر من 500 مشاركاً، من ضمنهم ممثلو البورصات الإقليمية والدولية، والجهات التنظيمية، وشركات الوساطة، والشركات المدرجة، إلى جانب رواد الاستثمار ونخبة من الجهات المؤثرة التي تساهم في تشكيل مستقبل أسواق المال العالمية.

وستيضم جدول أعمال المؤتمر كلمات رئيسية، وجلسات نقاشية، وحوارات استراتيجية مخصصة تركز على الدور المتنامي للتكنولوجيا والبيانات والأنظمة التشغيلية الجديدة في تعزيز كفاءة الأسواق ومرونتها وشفافيتها ومدى إمكانية الوصول إليها. كما تستهمل الجلسات نقاشات حول تطوير منصات التداول، واستراتيجيات التنفيذ

المتطورة، وكيفية تعزيز الوصول إلى السيولة، والتقدم في أنظمة مراقبة الأسواق. وأحدث التطورات في عمليات ما بعد التداول، بالإضافة إلى تسليط الضوء على دور الأتمتة، والذكاء الاصطناعي، والبنية التحتية الفورية للأسواق في ضمان استمرارية العمليات وتحسين كفاءة التداول ودعم الاستدامة طويلة الأمد للأسواق المالية.

وبهذه المناسبة، قال الدكتور شادي زهران، الرئيس التنفيذي لمجموعة بيت التمويل الكويتي – البحرين: «تعكس رعايتنا لبورصة البحرين لمؤتمر «The Market 2.0: Bahrain 2026» التزام البيت بدعم المبادرات النوعية التي تساهم في تطوير أسواق رأس المال وتعزيز الحوار بين مختلف الأطراف الفاعلة في القطاع المالي، بما يواكب المتغيرات المتسارعة في الصناعة المالية العالمية، ونؤمن بأن التعاون بين المؤسسات

المال، وتعزيز الابتكار، ودفع مسيرة التحول في القطاع المالي بما يواكب المتغيرات المتسارعة في البيئة الاستثمارية العالمية، وسيوفر المؤتمر منصة تجمع نخبة من قادة القطاع المالي لاستعراض أحدث التوجهات الناشئة والتطورات التكنولوجية، ومناقشة الاستراتيجيات التي تساهم في تعزيز كفاءة الأسواق، وزيادة مستويات السيولة، وترسيخ ثقة المستثمرين وتفاعلهم، ومن خلال دعم المؤسسات الرائدة مثل بيت التمويل الكويتي – البحرين، نواصل جهودنا في تعزيز الحوار البناء وتطوير حلول عملية تساهم في تعزيز مكانة البحرين كمركز مالي رائد على المستويين الإقليمي والدولي».

كما صرح الدكتور فادي قانصو، أمين عام اتحاد أسواق المال العربية، قائلاً: «يسرنا أن نرحب ببيت التمويل الكويتي – البحرين راغيا بلاتينيا لمؤتمر «The Market 2.0: Bahrain 2026». إن عكس هذا الدعم التزاماً راسخاً بالابتكار والتحول الرقمي وتطوير الأسواق المالية في المنطقة، ومن خلال جمع البورصات والجهات التنظيمية والمؤسسات المالية وشركات التكنولوجيا المالية ومزودي الحلول التكنولوجية، ستوفر الفعالية مساحة مهمة للحوار العملي وتبادل المعرفة والتعاون، بدعم من رعاتنا، نطمح إلى تقديم فعالية مؤثرة تولد أفكاراً جديدة، وتبني شراكات قيمة، وتساهم في تطوير أسواق مالية أكثر ترابطاً وكفاءة واستعداداً للمستقبل».

## «التمويل الكويتي – البحرين» راغيا بلاتينيا لمؤتمر «The Market 2.0»

التمويل الكويتي – البحرين

أعلنت زين البحرين عبر «زين الأعمال»، ذراعها المتخصصة في حلول الأعمال، إطلاق منصتها الجديدة والمتطورة لإنترنت الأشياء (IoT) والمصممة خصيصاً للتحديات الاحتجاجات المتنامية لعملاء قطاع الشركات. وتوفر هذه المنصة حلولاً متكاملة لإدارة الاتصال والتحكم في الوصول، بما يمكن المؤسسات من إدارة عمليات إنترنت الأشياء بكفاءة أكبر، وتعزيز الأداء التشغيلي، وتحسين تطبيقاتها وحلولها المخصصة على المستويين المحلي والعالمي.

توفر المنصة واجهة موحدة لإدارة الاتصال عبر إنترنت الأشياء، مدعومة بمجموعة من المزايا المتقدمة تشمل التفعيل الفوري للشرائح، المراقبة اللحظية، والتحليلات المتقدمة، إلى جانب لوحة تحكم مرنة وقابلة للتخصيص تتيج للمؤسسات رؤية تشغيلية كاملة لأداء عملياتها. كما تمكن المنصة من الوصول وإدارة الخدمات على مدار الساعة، مع الاستفادة من خصائص الأتمتة لتبسيط عملية إعداد الشرائح وإدارة دورة حياتها، مما يقلل من التعقيدات التشغيلية وتسريع نشر حلول إنترنت الأشياء بكفاءة أكبر. وصرّح علي مصطفى،



علي مصطفى.

وقابلته للتخصيص تتيج للمؤسسات رؤية تشغيلية كاملة لأداء عملياتها. كما تمكن المنصة من الوصول وإدارة الخدمات على مدار الساعة، مع الاستفادة من خصائص الأتمتة لتبسيط عملية إعداد الشرائح وإدارة دورة حياتها، مما يقلل من التعقيدات التشغيلية وتسريع نشر حلول إنترنت الأشياء بكفاءة أكبر. وصرّح علي مصطفى،



الوقت ذاته من أفضل الممارسات والتجارب الدولية، لا سيما في ظل ما يشهده القطاع من تحولات متسارعة نتيجة التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وشبكات الاتصالات المتقدمة والاتصال عبر الأقمار الصناعية. كما يساهم التوافق مع معايير القياس الدولية في ضمان إبراز ما تحقّقه مملكة البحرين من تقدم واستثمارات في البنية التحتية الرقمية بصورة دقيقة على المستوى الدولي». وتعرّز مشاركة هيئة تنظيم الاتصالات في تطوير ومراجعة مؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بما يتوافق مع معايير القياس الدولية، وضمان أن تعكس هذه المؤشرات بصورة دقيقة ما تحقّقه مملكة البحرين من تقدم في البنية التحتية للاتصالات، والاتصال، والتقنيات الناشئة. كما تؤكد هذه المشاركة التزام الهيئة بتبني نهج تنظيمي استشرافي، وتعزيز مكانة مملكة البحرين كاققتصاد رقمي متقدم وناشط.

الإحصاءات»، بمشاركة نخبة من الخبراء الدوليين وممثلي الدول الأعضاء في الاتحاد الدولي للاتصالات، بهدف تطوير منهجيات قياس الاتصال والشمول الرقمي، إلى جانب عدد من المحلات والتقنيات الناشئة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي، وخدمات النطاق العريض عبر الأقمار الصناعية، وتقنيات الجيل الخامس (5G-Advanced). كما تناولت المناقشات تطوير مؤشرات لقياس الأثر البيئي والانبعاثات غازات الدفيئة الناتجة عن قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

وحول مشاركة هيئة تنظيم الاتصالات في أعمال الندوة العالمية، قال فليبي مارنك، المدير العام لهيئة تنظيم الاتصالات: «تُعد البيانات الموثوقة والقابلة للمقارنة دولياً عنصراً أساسياً لفهم تطورات المشهد الرقمي واتخاذ قرارات تنظيمية وسياسات مدروسة. تساهم هذه المشاركة بطرح خبرتنا والاستفادة في

شاركت هيئة تنظيم الاتصالات في أعمال الندوة العالمية الحادية والعشرين لمؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (WTIS-26)، التي ينظمها الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU)، إلى جانب الاجتماع السابع عشر لفريق الخبراء المعني بمؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (EGTI)، والافتتاح الرابع عشر لفريق الخبراء بالمؤشرات الأسرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (EGH)، والتي عُقدت في جنيف، سويسرا. وتعكس مشاركة مملكة البحرين التزامها بتعزيز البيانات والمؤشرات المتعلقة بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات باعتبارها ركيزة أساسية لصنع السياسات القائمة على الأدلة ودعم التحول الرقمي المستدام، إلى جانب الإسهام بالرؤى والخبرات الوطنية في تطوير منهجيات دولية موحدة لقياس تطورات الاقتصاد الرقمي.

وعُقدت الاجتماعات تحت شعار «توجيه السياسات الرقمية من خلال