تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

المسارات والعودة والانتقال من العمل: قرارات تحفظ الخبرة وتفتح الخيارات

إعداد تحريري للمرصد • نسخة 11 أكتوبر 2026

تقارير المرصد - التوظيف والمسار المهني / المسارات والعودة والانتقال من العمل

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

منهج لاختيار المسار المهني والعودة المدعومة والانتقال الداخلي والتدريجي، مع مقارنة محسوبة للخيارات، واختبار حساسية، ونموذج نقل معرفة وتقدير للسعة والتكلفة وخطة تسعين يومًا.

١. سؤال التقرير: كيف تتغير الوظيفة دون أن تضيع الخبرة؟

قد يصل موظف إلى مرحلة يتقن فيها دوره ولا يجد وظيفة أعلى متاحة، أو يعود شخص بعد انقطاع فيكتشف أن الأدوات تغيرت بينما خبرته الأساسية ما زالت نافعة. وقد تستعد مؤسسة لمغادرة خبير تعتمد عليه في حالات لا تغطيها الإجراءات المكتوبة. هذه مواقف مختلفة يجمعها سؤال: كيف نصمم انتقالًا يحفظ القيمة، ويكشف الفجوة، ويمنح الشخص فرصة واقعية دون وعد لا تستطيع المؤسسة الوفاء به؟

يرى المرصد أن المسار المهني سلسلة قرارات وتجارب وتعلم، وليس درجًا واحدًا نحو منصب أعلى. يقدم التقرير أدوات مقترحة لاختيار المسار، والعودة المدعومة، والانتقال الداخلي، والتخفيف التدريجي للمهام ونقل المعرفة. كل الأرقام والحالات التشغيلية أمثلة تعليمية مصطنعة، لا نتائج مؤسسة أو قواعد تعاقدية أو توصية شخصية بشأن المعاشات. وترد بيانات المواد المرجعية وحدودها في نهاية التقرير.

٢. خريطة الخيارات أوسع من الترقية

التقدم الرأسي يزيد نطاق المسؤولية عادة، بينما يوسع الانتقال الأفقي الخبرة أو يفتح مجالًا جديدًا. ويمكن لمسار تخصصي أن يمنح أثرًا ومكانة دون إدارة فريق، ولمهمة مؤقتة أن تختبر اتجاهًا قبل نقلة كاملة. والعودة بعد الانقطاع تعيد وصل الخبرة بمتطلبات حالية، بينما يهدف الانتقال التدريجي إلى تعديل مساهمة الشخص أو حجمها بالتوافق مع احتياجاته واحتياجات العمل.

لا يُقدم أي خيار بوصفه مكافأة أو عقوبة تلقائيًا. قد يفضل متخصص زيادة عمق العمل على الإدارة، وقد يرغب

مدير في دور خبرة أو مشروع محدد. اشرح الفرق في المسؤوليات والتقييم والمزايا والمدة قبل الاختيار. وإذا لم توجد فرصة فعلية، قل ذلك بوضوح وحدد ما يمكن تطويره الآن، بدل وعد الشخص بترقية ضمنية مقابل قبوله مهام إضافية مفتوحة.

٣. ابدأ بسؤال الشخص وسؤال المؤسسة معًا

تسأل المؤسسة: أين نحتاج قدرة إضافية، وما الدور الذي يمكن تمويله والإشراف عليه؟ ويسأل الشخص: ما نوع المساهمة التي يريدها، وما الوقت والمكان ونمط العمل الملائم له؟ تتقاطع الإجابتان في خيارات قابلة للاختبار. لا تكفي قائمة دورات عامة أو مقابلة سنوية تنتهي بعبارة «طور نفسك» دون مهمة أو جهة مستقبلة أو توقيت مراجعة.

يقترح المرصد ورقة من أربعة حقول: هدف مهني محدد، ودليل خبرة حالي، وقيود معلنة بموافقة صاحبها، وخطوة اختبار قصيرة. في مثال مصطنع، يريد منسق برامج الانتقال إلى تصميم التعلم. لديه خبرة بالتنفيذ والتغذية الراجعة، لكنه لم يبن أدوات تقييم. الخطوة المناسبة إعداد وحدة صغيرة تحت إشراف مختص، لا تعيينه مباشرة مسؤولًا عن محفظة تعليم كاملة.

٤. ملف الأدلة أهم من عنوان الوظيفة

لكل مهارة مطلوبة، اجمع مثال عمل أو نتيجة أو ملاحظة موثقة، مع بيان وقت استخدامها وحدود استقلال الشخص فيها. خبرة «إدارة المشروعات» قد تعني متابعة جدول فقط، أو اتخاذ قرارات موارد ومخاطر. لا تسمح لتشابه المسمى بإخفاء الفرق. وفي المقابل، لا تستبعد خبرة مفيدة لأنها اكتسبت في قطاع مختلف أو تحت عنوان غير مألوف.

يمكن أن يشمل الملف مهمة من عمل سابق أو محاكاة مناسبة أو تعلمًا حديثًا، مع مراعاة سرية أصحاب البيانات. لا يطلب المرشح ملفات عملاء من جهة سابقة لإثبات نفسه. يُستعاض عنها ببيانات مصطنعة أو وصف منضبط أو مرجع مأذون. وعندما تكون المهنة منظمة، يبقى التحقق من شروط الممارسة مستقلًا عن الملف المهاري، ولا تستبدله المؤسسة بتقييم داخلي.

٥. ماذا تضيف القراءة عن سوق العمل؟

يلفت تقرير OECD المنشور في يوليو ٢٠٢٦ إلى أن المكان يؤثر في فرص العمل والتقدم، وأن المهارات لا تعمل بمعزل عن الفرص والخدمات والقدرة على التنقل [١]. يستخلص المرصد أن خطة الانتقال يجب أن تجيب عن سؤالين منفصلين: هل يستطيع الشخص أداء الدور؟ وهل توجد فرصة مناسبة يمكن الوصول إليها؟ النجاح في السؤال الأول لا يضمن الثاني.

في حالة افتراضية، قد يكون الدور المستهدف متاحًا في مدينة بعيدة بينما لا يناسب الشخص الانتقال، أو يحتاج حضورًا لا توفره ظروفه. اختبر دورًا محليًا قريبًا أو مشروعًا داخليًا أو ترتيبًا ممكنًا بدل اتهامه بقلة الطموح. ولا تُنقل نتائج اقتصادات الدراسة كنسب عربية؛ يُستخدم المنظور لفحص العوائق المحلية، ثم تجمع

.أدلة السوق المقصود قبل قرار كبير

٦. تشابه المهارات إشارة للاستكشاف

تقدم ورقة أولية أودعت في يناير ٢٠٢٦ تحليلًا شبكيًا لإعلانات وظائف مصرية جُمعت في ٢٠٢٤، وتستخدم قواعد لتحديد تقارب المسارات [٢]. يستفيد المرصد من فكرة مقارنة المهام والمهارات، لكنه لا يعامل اتصال وظيفتين في نموذج بوصفه إثباتًا لانتقال شخص بينهما. الإعلانات تصف طلبًا معلنًا، وليست سجلًا لمهارات كل العاملين أو لمساراتهم المتحققة.

في التطبيق، افصل مهارات قابلة للنقل، ومعرفة قطاعية تحتاج تحديثًا، وشروطًا لا يجوز تجاوزها. ثم اختبر مهمة فعلية في الدور الجديد. إذا استُخدمت أداة رقمية لاقتراح المسارات، اعرض سبب الاقتراح ومصادره، ودع الشخص والمختص يراجعانه. لا تستخدم نسبة مطابقة واحدة لإصدار قرار حتمي بالقبول أو الرفض أو توقع مستقبل شخص.

٧. مصفوفة اختيار بين ثلاثة مسارات

هذا مثال تعليمي مصطنع لشخص يقارن تخصصًا أعمق، وانتقالًا أفقيًا، ودور قيادة. المعايير: ملاءمة الخبرة بوزن ٣٥٪، وتوافر الفرصة ٢٥٪، وملاءمة ظروف العمل ٢٠٪، وإمكان التعلم خلال الفترة ٢٠٪. الدرجات من واحد إلى خمسة. يحصل التخصص على ٤ و٣ و٥ و٤؛ والانتقال الأفقي على ٣ و٥ و٤ و٣؛ والقيادة على ٤ و٢ و٣ و٢.

النتائج المرجحة هي ٣٫٩٥ و٣٫٧٠ و٢٫٩٠ من خمس، أي ٧٩٪ و٧٤٪ و٥٨٪ من أقصى مجموع. لا تعني النتيجة الأولى وجوب اختيار التخصص؛ فقد يوجد شرط أساسي غير محسوم أو تفضيل لم ينعكس جيدًا في الأوزان. المصفوفة تنظم الحوار، وتكشف الافتراضات، ولا تحل محل موافقة الشخص أو تحقق الجهة المستقبلة من القدرة والفرصة.

٨. حساسية القرار تكشف ما يهم فعلاً

إذا أصبحت أولوية الفرصة المتاحة أعلى، وعدلنا الأوزان إلى ٢٥٪ للخبرة و٤٠٪ للفرصة و٢٠٪ للظروف و١٥٪ للتعلم، تصبح نتيجة التخصص ٣٫٨٠، والانتقال الأفقي ٤٫٠٠، والقيادة ٢٫٧٠. تغير ترتيب الخيارين الأولين؛ إذن القرار حساس لما نعنيه بالأولوية، وليس حقيقة ثابتة عن الشخص. تناقش الأوزان قبل اعتماد المسار، ولا تعدل سرًا لتبرير اختيار جاهز.

أضف خانة «غير متحقق» بدل إعطاء درجة وسطية لمعلومة مجهولة. إن لم توجد موافقة مبدئية على فرصة داخلية، فهذه فجوة تحقق وليست فرصة متاحة. وإن كان الدور يتطلب اعتمادًا مهنيًا غير قائم، لا يعوضه ارتفاع بقية الدرجات. يمكن تحويل القرار إلى تجربة تعلم محدودة حتى يُحسم الشرط، مع بيان أن التجربة ليست وعدًا بالتعيين.

٩. تجربة انتقال قصيرة لها مخرج

صمم تجربة من مهمة محددة ومدة ومرشد ومعيار مراجعة. في مثال منسق البرامج، تكون المهمة تصميم نشاط تعليمي مدته عشرون دقيقة مع هدف وأداة تحقق، وتجربته داخليًا على مجموعة صغيرة. يُراجع المختص اتساق الهدف والنشاط والتقييم، بينما يحتفظ المدير الحالي بجدول واضح لما خُفف من أعمال المنسق خلال التجربة.

لا تضف التجربة فوق حمل عمل كامل ثم تستنتج أن الشخص لا يتحمل المسار الجديد. ولا تمدها بلا قرار حتى يصبح التكليف المؤقت عملًا دائمًا بلا وضع واضح. في النهاية، توثق النتيجة: انتقال ممكن، أو فجوة تحتاج تدريبًا، أو مسار غير مناسب حاليًا. ويمكن أن تنتهي التجربة بالعودة للدور السابق دون وصم إذا كشفت معلومة مفيدة للطرفين.

١٠. الإرشاد يساعد على الاختيار ولا يضمن وظيفة

تعرض صفحة صندوق تنمية الموارد البشرية السعودي خدمات للاستكشاف المهني والجلسات والأدوات، ويظهر عليها تحديث في أغسطس ٢٠٢٦ [٣]. هذا مثال على وصل معلومات المهن بالتعلم والتوجيه، وليس دليلًا على أن كل مستخدم حصل على وظيفة. كما أن الخدمة لها نطاق أهلية معلن؛ لا توصف بأنها متاحة تلقائيًا لكل قارئ عربي.

في تطبيق المؤسسة، يخرج لقاء الإرشاد بخيارين واقعيين وخطوة تحقق ومسؤول متابعة. اسأل: ما المهمة التي سنجربها؟ وأي فجوة ستكشفها؟ ومن يملك فرصة الاستقبال؟ إذا خرج اللقاء باسم دورة فقط، راجع الصلة بينها وبين القرار. ويمكن الاستعانة بمرشد مستقل عند تضارب مصلحة المدير في الاحتفاظ بالموظف مع مصلحة تطوره، دون سحب صلاحية القرار المؤسسي منه.

١١. العودة بعد الانقطاع تبدأ من الحاضر

لا يعادل الانقطاع فقدان جميع المهارات، ولا يضمن سجل سابق القدرة الحالية على كل الأدوات. اسأل عن المهمة المطلوبة وما تغير فيها، ثم تحقق من الفجوة بموقف عمل مناسب. لا تطلب تفاصيل شخصية لا يحتاجها القرار، ولا تفترض سبب الانقطاع أو رغبة الشخص من عمره أو جنسه. المهم هو القدرة الحالية ومتطلبات العمل والدعم المتفق عليه.

يقترح المرصد فصل ثلاثة احتياجات: تحديث المعرفة، واستعادة الممارسة، وتنظيم ظروف العودة. قد يحتاج أحدهم نظامًا إلكترونيًا جديدًا، وآخر ساعات معلومة لتنسيق مسؤولياته، وثالثًا مراجعة متخصصة لشروط ممارسة مهنته. لا تختزل الحالات في برنامج واحد طويل. ويُتفق منذ البداية على الأجر والمهام والمدة والتقييم، دون استخدام مسمى العودة لتبرير عمل إنتاجي غير مدفوع.

١٢. نموذج عودة مدعومة لأخصائي تدريب

الحالة مصطنعة لأخصائي يعود بعد انقطاع، وخبرته السابقة في تحليل الاحتياج وتصميم البرامج. تبدأ الخطة بمقابلة مهارية وعينة عمل لتحديد ما بقي قويًا وما يحتاج تحديثًا. في الأسبوعين الأولين، يتعرف إلى أدوات المؤسسة وإجراءاتها ويحدث نموذج تحليل احتياج. ثم يعمل على جزء من برنامج مع مراجعة، قبل تحمل دورة كاملة وفق دليل جاهزية متفق عليه.

تتضمن الخطة زميلًا للمساندة، ووقتًا للتعلم داخل الجدول، وموعدًا لتوضيح القرار التالي. لا يُفترض أن قلة الثقة تعني ضعفًا فنيًا، ولا أن خبرة قديمة تعفي من حماية البيانات الحالية. يقدم الشخص ملاحظاته عن عوائق العودة، ويفحص الفريق ما إذا كان العائق في المعرفة أم الأداة أم وقت الدعم. تتعدل الخطة على أساس ذلك، لا على طول الانقطاع وحده.

١٣. التوظيف المدعوم والبرنامج المؤقت

يميز إرشاد بريطاني مساند بين التعيين المباشر مع دعم للعودة، وبرنامج عمل مدفوع محدد المدة قد يتيح فرصة لاحقة [٤]. اختيار التصميم يحتاج وضوحًا بشأن وجود وظيفة وتمويل واحتياج مستمر. لا تسوق برنامجًا مؤقتًا على أنه وظيفة دائمة مضمونة، ولا تطلب من الشخص اتخاذ قرار مالي على أساس احتمال لم يعتمد.

يوثق برنامج مهني منشور في ٢٠٢٦ نموذجًا لعودة متخصصين إلى مجال تقييم العقارات، مع تحديث المعرفة وإرشاد وتعرض تدريجي للعمل خلال تعيين محدد المدة [٥]. نستخدمه مثال تصميم، لا إعلان توظيف موجهًا للقارئ ولا إثبات نجاح لجميع المشاركين. وتكييفه عربيًا يحتاج احتياجًا محليًا وشروط ممارسة وعلاقة تعاقدية يراجعها المختصون.

١٤. حساب سعة برنامج العودة

في مثال مصطنع، يقبل البرنامج ستة أشخاص، ويخصص لكل منهم ساعة إرشاد فردية أسبوعيًا، إضافة إلى ساعتين لجلسة مشتركة يقودها مرشد واحد. الطلب ثماني ساعات مرشد أسبوعيًا. إذا كان متاحًا لمرشدين ثلاث ساعات لكل منهما، فالسعة ست ساعات والعجز ساعتان؛ لا يبدأ البرنامج كامل العدد قبل معالجة هذا العجز.

قد يكون الحل تقليل الدفعة إلى أربعة أشخاص، فيصبح الطلب ست ساعات، أو إضافة وقت دعم معتمد. لا تقلل الجلسات الفردية تلقائيًا لتجميل الحساب. وتحسب ساعات حضور المشاركين منفصلة عن وقت المرشدين. ويُضاف وقت التحضير والتقييم إذا لم يكن محسوبًا ضمن التقدير، ثم تراجع الأرقام بعد أول أسبوعين بدل افتراض ثبات الاحتياج طوال البرنامج.

١٥. الانتقال الداخلي يحتاج اتفاق تسليم واستقبال

قد يوافق الموظف والمدير الجديد على الانتقال، ثم يتعطل لأن الفريق القديم يعتمد عليه في أعمال لم يوزعها. لذلك تشمل ورقة الانتقال تاريخ التسليم، والمهام المتبقية، وصاحب القرار لكل مرحلة، وحدود أي دعم لاحق

للفريق السابق. لا يوضع الموظف تحت مديرين يطلب كل منهما الأولوية دون اتفاق على توزيع الوقت.

في حالة مصطنعة، تخصص أربعة أسابيع للانتقال: ينجز الشخص عملًا محددًا مع الفريق الجديد، بينما يقل الحمل القديم وفق جدول. لكل أسبوع مخرج يثبت نقل المهمة إلى بديل. إذا لم يوجد بديل، تُرفع مشكلة السعة إلى الإدارة، ولا يُحمّل الموظف وحده ثمن قرار تنظيمي غير مكتمل. ويمكن تأجيل التاريخ باتفاق واضح بدل إبقاء الانتقال معلقًا بلا موعد.

١٦. التقاعد التدريجي تصور تنظيمي مشروط

قد يرغب شخص في تقليل الحمل مع استمرار مساهمته بالخبرة، وقد تحتاج المؤسسة فترة لنقل معرفة حرجة. يمكن بحث ترتيب مهني تدريجي إذا سمحت الأطر المنطبقة واتفق الطرفان عليه. لا يفترض التقرير حقًا عامًا في تقليل الدوام أو الجمع بين أجر ومعاش أو العودة بعد التقاعد؛ تختلف هذه المسائل بحسب الدولة والنظام والعقد والحالة.

يبدأ النقاش من طبيعة المساهمة المرغوبة: مراجعة جودة، أو إرشاد، أو توثيق قرارات، أو تنفيذ مهمة محدودة. ثم يراجع المختصون الأثر التعاقدي والتأميني والمالي قبل الاعتماد. لا يُستخدم العمر وحده لدفع الشخص إلى الخروج، ولا يتحول الاحتفاظ بالخبرة إلى تعطيل فرص البدلاء. الترتيب الجيد يوضح المدة والمخرجات والتكلفة وحدود الاعتماد على الخبير.

١٧. مثال توزيع وقت الخبير خلال الانتقال

هذا نموذج تنظيمي مصطنع لا اتفاق تقاعد فعلي. كان الخبير يعمل أربعين ساعة أسبوعيًا، ويجري بحث ترتيب من أربع وعشرين ساعة: اثنتا عشرة لتنفيذ حالات محددة، وثماني ساعات لنقل المعرفة، وأربع لمراجعة عمل البديل. خلال اثني عشر أسبوعًا، يبلغ الوقت ٢٨٨ ساعة، منها ٩٦ ساعة لنقل المعرفة و٤٨ للمراجعة.

لا تساوي الساعات الأقل تكلفة أقل تلقائيًا؛ الأجر وشروط التعاقد يحددهما الاتفاق والنظام، لا نسبة حسابية يفرضها التقرير. كما يجب تحديد من يغطي العمل الذي خرج من جدول الخبير. إذا ظلت الحالات الحرجة كلها عنده بعد انتهاء الفترة، فالانتقال لم يحقق غايته، حتى لو اكتملت جلسات التوثيق في موعدها.

١٨. نقل المعرفة يعني قدرة البديل على التصرف

اجمع الحالات التي تتطلب حكمًا مهنيًا: متى يُرفض طلب، وكيف يُكتشف خلل، وما الذي يجعل الاستثناء مقبولًا، ومن يملك اعتماده. يسرد الخبير حالة سابقة منزوعة البيانات الحساسة ويشرح إشارات القرار وبدائله. ثم يعالج البديل حالة مختلفة ويشرح منطقه، ويُراجع ما أصاب فيه وما يحتاج إلى تحسين.

الملف المكتوب مهم لكنه لا يثبت انتقال القدرة وحده. يمكن أن يكتمل دليل من مئة صفحة بينما لا يعرف أحد كيف يستخدمه عند الضغط. يقترح المرصد سجلًا من الحالة والدليل وصاحب المعرفة والبديل ونتيجة التطبيق وتاريخ إعادة التحقق. ويُحدّث المحتوى عند تغير الأنظمة، حتى لا تحفظ المؤسسة خبرة كانت صحيحة في

.سياق انتهى

١٩. مؤشر تغطية المعرفة الحرجة

في مثال تعليمي، تحددت اثنتا عشرة حالة حرجة. وُثقت عشر حالات، وجُرّبت ثمانٍ، وأتقن البديل ستًا وفق معيار محدد. نسب التوثيق والتجربة والإتقان من إجمالي الحالات هي ٨٣٫٣٪ و٦٦٫٧٪ و٥٠٪ تقريبًا. لا تعلن أن نقل المعرفة اكتمل بنسبة ٨٣٫٣٪؛ فهذا وصف للتوثيق فقط، بينما الإتقان أقل.

إذا كانت حالتان من غير المتقنة عاليتَي الأثر، فقد لا يكون إنهاء دعم الخبير مناسبًا رغم ارتفاع بقية المؤشرات. صنف الحالات بحسب المخاطر، وحدد ما يمكن تفويضه وما يحتاج مراجعة. لا تحول المؤشر إلى سباق لزيادة عدد الحالات الصغيرة؛ الهدف تقليل الاعتماد الحرج وتحسين قدرة الفريق، لا إنتاج ملفات أو تسجيل لقاءات أكثر.

٢٠. تكلفة الانتقال ومنافعه بلا مبالغة

في مثال مصطنع، كلفة تدريب وتأهيل البديل ١٨ ألف وحدة نقدية، وكلفة الدعم الإضافي من الخبير ٢٤ ألفًا، وتكلفة تنسيق موثقة ٨ آلاف؛ الإجمالي ٥٠ ألفًا. إذا كانت إعادة العمل الحالية تستهلك عشرين ساعة شهريًا بقيمة ٢٥٠ للساعة، فالقيمة المقدرة خمسة آلاف شهريًا. خفضها إلى النصف يحرر قيمة طاقة قدرها ٢٥٠٠ شهريًا.

إذا كانت هذه المنفعة الوحيدة والقيمة قابلة للتحقق والاستمرار، فالقسمة البسيطة تشير إلى عشرين شهرًا لمعادلة التكلفة. لكنها ليست عائدًا نقديًا مثبتًا؛ فقد لا تتحول الساعات إلى إيراد أو وفر فعلي. وإذا تحقق ربع الخفض المفترض فقط، تطول الفترة إلى ثمانين شهرًا. لذلك يُناقش أيضًا أثر استمرارية الخدمة والمخاطر بأدلة منفصلة دون اختراع قيمة مالية لها.

٢١. الخروج المهني يحفظ العمل والعلاقة

عند انتقال الشخص إلى جهة أخرى أو انتهاء علاقة العمل، رتّب تسليم الملفات والقرارات المفتوحة والصلاحيات والمعدات وفق الإجراءات المنطبقة. حدد ما يجوز الاحتفاظ به من نماذج شخصية وما يخص المؤسسة، ومن يجيب عن الاستفسارات بعد المغادرة إن وجد اتفاق. لا تجعل المعرفة رهينة هاتف الموظف أو حسابه الخاص، ولا تترك حسابًا فعالًا لمجرد سهولة التواصل.

يمكن إجراء مقابلة خروج اختيارية لفهم التجربة، مع تجميع النتائج على نحو يحمي الأفراد. لا تعتبر سببًا واحدًا معلنًا تفسيرًا كاملًا لكل المغادرات. وإذا رغبت المؤسسة في شبكة خبراء سابقين، فليكن الانضمام بموافقة واضحة وبغرض وحدود للتواصل؛ لا تُنشر بياناتهم أو تستخدم أسماؤهم كتأييد تجاري دون إذن.

٢٢. قياس نجاح المسارات على مستوى الدفعة

في برنامج مصطنع يضم عشرين مشاركًا، أنهى ستة عشر خطة التعلم، وانتقل اثنا عشر إلى أدوار مستهدفة،

واستمر عشرة بعد ستة أشهر مكتملة المتابعة. اكتمال التعلم ٨٠٪ من المشاركين، والانتقال ٦٠٪، والاستمرار في الدور الجديد ٨٣٫٣٪ من المنتقلين. وإذا كان هدف البرنامج انتقالًا مستقرًا من أصل الدفعة، فالمؤشر عشرة من عشرين، أي ٥٠٪.

كل نسبة تجيب عن سؤال مختلف؛ تُعرض المقامات ولا يختار التقرير الأكبر لمجرد تحسين الصورة. وإذا لم تبلغ بعض الحالات ستة أشهر، يوضح ذلك وتُفصل المتابعة غير الناضجة. كما يُفحص نوع الدور وجودته وملاءمته لرغبة الشخص، لأن انتقالًا شكليًا إلى مهمة غير مناسبة لا يساوي تطورًا مهنيًا ناجحًا.

٢٣. حوكمة تمنع حبس المواهب أو دفعها للخروج

تحدد المؤسسة معايير الفرص الداخلية وطريقة الإعلان والتقديم والمراجعة والاعتراض. يُسمع رأي المدير الحالي في استمرارية العمل، لكن لا يصبح رفضه غير المسبب حقًا دائمًا لحبس الشخص في مكانه. وفي المقابل، لا ينقل المدير موظفًا لمعالجة مشكلة أداء دون إيضاح مهني للجهة المستقبلة وتوفير إجراء عادل لمعالجة المشكلة.

تراجع الموارد البشرية التفاوت في الوصول للفرص، مع تجنب جمع بيانات حساسة لا يحتاجها التحليل. وتُوثق أسباب اختيار المرشحين وخطة تسليم أعمالهم. وإذا استخدمت أدوات ترشيح آلية، يبقى مسار للمراجعة البشرية وتصحيح بيانات المهارات. لا يعاقب الشخص لأنه استكشف مسارًا آخر، ولا يُمنح وعد خارج قدرة المؤسسة أو صلاحية من قطعه.

٢٤. خطة تطبيق خلال تسعين يومًا

في الشهر الأول، تُختار عائلة وظائف أو فريق محدود، وتُحصر مهام حرجة وفرص واقعية، وتُجرى محادثات رغبة وقدرة. ينتج عن ذلك ملف أدلة وخياران أو ثلاثة لكل حالة، مع التحقق من وجود فرصة ودعم. لا تبدأ الحملة العامة قبل تحديد من سيدرب ومن سيستقبل العمل ومن سيغطي الشواغر الناتجة.

في الشهر الثاني، تُنفذ تجارب انتقال أو عودة محدودة، وتُراقب الجودة والسعة والإنصاف. وفي الثالث، تراجع النتائج ويصدر قرار بتوسيع النطاق أو تعديل التصميم أو إيقاف تجربة لم تنجح. لا تُعلن نتائج استمرار لستة أشهر في نهاية خطة عمرها ثلاثة أشهر؛ تُحفظ متابعة لاحقة بحسب تاريخ كل انتقال، ويظل ما لم ينضج غير مكتمل.

٢٥. تمرين تطبيقي وإجابة مفسرة

الحالة مصطنعة: خبير يريد تخفيف أيام عمله، وموظفة عائدة لديها خبرة قريبة، وفريق يعاني تأخر معالجة حالات معقدة. يقترح المدير أن تحل العائدة مكان الخبير فورًا بعد أسبوع من الشرح. ما المعلومات الناقصة، وكيف تحول الفكرة إلى تجربة مسؤولة دون افتراض أن الخبرة القريبة تعني الجاهزية أو أن التخفيف ممكن نظاميًا؟

إجابة المرصد: تحقق من رغبة الطرفين وترتيبات العمل الممكنة، وحدد الحالات والمهارات وشروط الممارسة، ثم اختبر عينة أداء للعائدة. صمم نقلًا تدريجيًا مع مراجعة الخبير وحدود تفويض وبديل عند غيابه. احسب سعة الإرشاد والعمل المتبقي، واعتمد المخرجات قبل تخفيف الدعم. يراجع المختصون الترتيب التعاقدي والتأميني؛ ولا ينتقل القرار من فكرة مهنية إلى التزام نافذ دون ذلك.

٢٦. مشورة المرصد: خطوة مثبتة تسبق الوعد الكبير

للمؤسسة: اجعل المسارات فرصًا ذات عمل ومالك وتمويل ودليل، لا مخططًا على جدار. حافظ على خبرة الناس من خلال توظيفها وتحديثها ونقلها، مع احترام حقهم في اختيار الاتجاه الملائم. اختبر القدرة والمكان والظروف معًا، وامنح العودة دعمًا محددًا، واجعل انتقال الخبير فرصة لبناء استقلال الفريق لا تبعية دائمة له.

وللفرد: حدد نوع العمل الذي تريد أن تسهم فيه، واجمع أمثلة تثبت ما تستطيع فعله، واطلب تجربة صغيرة تكشف الفجوة قبل قرار واسع. ناقش الشروط والتوقعات بوضوح، وافصل الرغبة عن فرصة متحققة. يكتمل هذا البند كتقرير تأسيسي، وتستمر إضافة المواد الموثقة؛ ولا يعني تغطية موضوعات البوابة حصر كل ما نشر في ٢٠٢٦ بالوطن العربي.

الهوامش والمراجع

إعداد وتحليل ومشورة أصلية من المرصد. الحالات والأرقام والأوزان أمثلة مصطنعة للتعلم، لا تقييم أشخاص أو نصيحة مالية أو نظام تقاعد معتمد. خمسة مصادر: ثلاثة منشورة أو مودعة في ٢٠٢٦، وصفحة محدثة في ٢٠٢٦، ومرجع مساند من ٢٠٢٣.

منهج القراءة والإسناد

تاريخ القطع ١١ أكتوبر ٢٠٢٦. المؤشرات والتكاليف والأوزان نماذج تعليمية تحتاج تحققًا محليًا. الترتيبات التعاقدية والتأمينية لا تعتمد بهذا التقرير؛ يتولاها المختصون بحسب الحالة والدولة.

١] المنظور الدولي]

وملخصها وسياساتها، لا كامل الكتاب. البيانات متعددة الفترات والبلدان؛ استُخدم منظور OECD قرئت صفحة الفرص الجغرافية دون نقل نسبه إلى سوق عربي.

٢] مصر: نسخة أولية وبيانات أقدم]

أودعت الورقة في يناير ٢٠٢٦، ومتنها مؤرخ ديسمبر ٢٠٢٥، وبياناتها من ٢٠٢٤. قُرئ الملخص وقسما تعريف المسار ومصدر البيانات. لم يتحقق نشر محكم، ولا تمثل الإعلانات انتقالات أفراد فعلية. توجد ملاحظة عدم تطابق حسابي بين أعداد المنصات ومجموع العينة المعلن؛ لذلك لم تستخدم النتائج العددية لاتخاذ قرار.

٣] صفحة خدمة سعودية]

آخر تحديث ظاهر ٢٦ أغسطس ٢٠٢٦؛ لا يساوي تاريخ إطلاق. نطاق الأهلية سعودي، والمادة وصف خدمات لا تقييم نتائج.

٤ ٥] تمييز الإرشاد عن البرنامج]

الإرشاد العام منشور في مارس ٢٠٢٣. برنامج العودة المهني منشور في فبراير ٢٠٢٦ ومحدث في مايو؛ قرئ وصفه ودعمه وسجل نشره. الشهادات الشخصية تحكي أحداثًا أقدم، ولم تعامل كأثر جديد. لا يثبت وصف البرنامج ضمان التعيين أو نجاح جميع المشاركين.

المصادر

[١] OECD Employment Outlook 2026: Geographic Disparities in Jobs and Incomes. OECD Publishing07-07-2026

مواضع الاستشهاد: صفحة الناشر: Introduction وWhere people live has a big impact on their employment opportunities وWhat can policymakers do DOI 10.1787/7e710f54-en.

www.oecd.org

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

الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD Employment Outlook 2026 تم الاستعانة بتقرير في ٧ يوليو ٢٠٢٦، وبالورقة البحثية والإرشادات والمواد المبينة أدناه. صياغة المتن وتحليله ومشورته ونماذجه التطبيقية من إعداد المرصد العربي للموارد البشرية؛ نتائج الباحثين تخصهم ولا يدعي المرصد إجراء دراساتهم.

[2] Graph-Based Analysis of AI-Driven Labor Market Transitions: Evidence from 10,000 Egyptian Jobs and Policy Implications — Ahmed Dawoud, Sondos Samir, Mahmoud Mohamed — arXiv عن تعريف 3.1 و3.2 — الملخص والقسمان 04-01-2026 ؛ نسخة أولية منشورة على انتقال المهارات ومصادر البيانات.

arxiv.org

[3] سبل - التوجيه والإرشاد المهني — صندوق تنمية الموارد البشرية «هدف»، السعودية؛ 26-08-2026 — تعريف المنتج وخدماته وأهليته وتاريخ آخر تحديث.

www.hrdf.org.sa

[4] Employer guidance: helping people return to work — حكومة المملكة المتحدة؛ Office for Equality and Opportunity / Equality Hub؛ القسم 5.1 عن أنواع برامج العودة 17-03-2023 — التوظيف المدعوم والبرامج محددة المدة.

www.gov.uk

[5] Returning surveyors programme — HM Revenue & Customs / Valuation Office Agency المملكة المتحدة؛ 17-02-2026 — تعريف التعيين محدد المدة ودعم المرشد والتدريب؛ سجل تاريخ النشر في صفحة حزمة المنشور.

www.gov.uk