تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

التغيير والاندماج والاستحواذ: حماية القدرة البشرية أثناء انتقال المؤسسة

إعداد تحريري للمرصد • نسخة 11 أكتوبر 2026

تقارير المرصد - القيادة والتطوير المؤسسي / التغيير والاندماج والاستحواذ

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

إطار تطبيقي لتحديد أثر التغيير وصلاحيات القرار واستمرار الخدمة ونقل المعرفة، مع حالة لحساب طاقة الفريق واختبار حساسية وخطة مائة يوم ومؤشرات تقيس النتائج دون خلطها بالإعلانات.

١. السؤال الذي يسبق خطة التغيير

كيف تتغير المؤسسة من دون أن يفقد الموظف طريقه إلى القرار أو تتوقف خدمة يعتمد عليها المستفيد؟ يبدأ المرصد من هذا السؤال، لأن إعلان الهيكل الجديد أو توقيع صفقة لا يجيب وحده عن كيفية العمل في اليوم التالي. قد تتغير الملكية وتظل طريقة تقديم الخدمة مستقرة، وقد تبقى الملكية كما هي بينما تتغير مهام آلاف العاملين. لذلك نقترح تقييم التغيير من خلال ما يمسه من أدوار وقرارات وعلاقات وخدمات، لا من خلال حجمه الإعلامي.

موقف المرصد أن نجاح الانتقال يحتاج دليلين متكاملين: تحقق الغرض الذي برر التغيير، واستمرار قدرة العاملين على إنجاز العمل بمسؤوليات مفهومة. يقدم هذا التقرير تصميمًا عمليًا للإدارة والقياس، مع أمثلة عددية افتراضية وخطة مائة يوم. النماذج والحسابات من إعداد المرصد وليست نتائج تجارب نفذتها المؤسسات المذكورة.

لا يفترض التقرير أن الدمج الكامل هو الاختيار الأفضل، أو أن تقليل العاملين هدف لازم لأي صفقة. السؤال التنفيذي هو: ما الذي ينبغي توحيده لتحقيق الغرض، وما الذي يحتاج إلى الاستمرار منفصلًا، ومتى نمتلك دليلًا كافيًا للانتقال إلى المرحلة التالية؟

٢. خمس حالات تحتاج قرارات مختلفة

التغيير التنظيمي تعديل مقصود في العمل أو التقنية أو الصلاحيات أو الثقافة، ويمكن أن يحدث داخل جهة

واحدة. أما الاندماج والاستحواذ فيرتبطان بترتيبات تتغير فيها العلاقة بين كيانات أو ملكيتها أو السيطرة عليها. يستخدم التقرير هذه الألفاظ وصفًا إداريًا عامًا؛ تحديد الشكل القانوني وآثاره في كل حالة يعود إلى وثائقها المختصة.

نميز عمليًا بين تغيير داخلي، وصفقة معلنة لم تكتمل، وصفقة أُعلن إتمامها، وانتقال تشغيلي جارٍ، ونتائج لاحقة جرى قياسها. لكل حالة ملف أدلة مختلف. الإعلان يشرح النية، ووثيقة الإتمام تثبت وقوع خطوة محددة، وسجلات التشغيل تبين ما تغير فعليًا، ثم تحتاج النتيجة إلى مقارنة مناسبة. لا يجوز القفز من الدليل الأول إلى الخامس.

وتختلف كذلك درجة التكامل: ملكية مشتركة مع استقلال العمل، أو خدمات مشتركة محدودة، أو توحيد واسع للعمليات. تسجل المؤسسة اختيارها لكل وظيفة على حدة؛ فقد يكون توحيد المشتريات مناسبًا بينما يتطلب تخصص الخدمة بقاء بعض فرقها مستقلة. هذا اختيار تشغيلي يحتاج مبررًا ومراجعة، وليس سلمًا يجب الصعود إلى نهايته.

٣. ماذا تسمح لنا أمثلة ٢٠٢٦ أن نقول؟

أعلنت هيئة الخدمة والإدارة العامة الأردنية استكمال ورش ضمن المرحلة الأولى لتطوير إطار وطني لإدارة التغيير، مع عرض عناصر للحَوْكمة وقياس النضج وبناء القدرات. يؤرخ فهرسها الرسمي الخبر في ٥ أكتوبر ٢٠٢٦. هذه إشارة إلى نشاط مؤسسي منظم، وليست قياسًا منشورًا لتحسن أداء الجهات أو إثباتًا لتعميم إطار نهائي. [١]

وفي خبر بنك الخليج الكويتي المنشور في ٤ أغسطس ٢٠٢٦، وُصف الاندماج مع بنك وربة بأنه محتمل، ضمن عرض تحديثات أعمال البنك. ننقل حالة الإفصاح في ذلك التاريخ فقط؛ ولا نستنتج منه أن الصفقة أُنجزت أو أن العاملين اندمجوا تشغيليًا. [٢]

أما «إي آند» فأعلنت في ١٧ يوليو ٢٠٢٦ إتمام تحويل كامل حصتها في فودافون ضمن عملية بيع. إتمام نقل الأسهم هنا لا يثبت بذاته انتقال الموظفين أو توحيد إداراتهم. [٣] الفائدة التحليلية من المقارنة هي اختيار السؤال الملائم لكل واقعة: جاهزية التغيير في الأولى، وحدود الاستعداد لصفقة محتملة في الثانية، وطبيعة الأصل المنقول في الثالثة.

٤. وثيقة غرض من صفحة واحدة

قبل توزيع المهام، يوصي المرصد بكتابة صفحة يوقعها صاحب القرار وتجيب عن ست نقاط: المشكلة الحالية، والنتيجة المطلوبة، والأعمال التي ستتغير، والأعمال التي ستستمر، والافتراضات المؤثرة، وحدود الصلاحية. تصاغ النتيجة بلغة الخدمة أو القدرة، مثل تقليل إعادة الطلبات بسبب تعارض الإجراءات، بدل الاكتفاء بعبارة عامة مثل تحقيق التكامل.

تتضمن الصفحة خط أساس يمكن مراجعته: ما حجم المشكلة؟ خلال أي فترة؟ ومن أين جاءت البيانات؟ إذا كان خط الأساس غير متاح، يعلن ذلك وتخصص أول مرحلة لبنائه. لا تحول التوقعات إلى أهداف مؤكدة لمجرد

.ورودها في عرض مجلس الإدارة، ولا تعامل المنافع المتوقع تحققها خلال سنة كأنها وفورات حاضرة

يضيف المسؤول ثلاثة شروط حماية يختارها بحسب النشاط، مثل صحة صرف الرواتب، وعدم فقد الملفات، واستمرار الرد على الحالات العاجلة. ثم يحدد صاحب كل شرط وصلاحية إيقاف الانتقال عند إخفاقه. هذه .الوثيقة مرجع لتسوية الخلاف بين فرق المشروع؛ وكل تغيير جوهري فيها له سبب وتاريخ واعتماد

٥. خريطة الأثر تبدأ برحلة العمل

تجمع المؤسسة عينة من الأعمال الواقعية، وتتابع انتقال كل طلب بين الأفراد والأنظمة. تسأل عند كل خطوة: ما المعلومة المطلوبة؟ من يقرر؟ ما زمن الانتظار؟ وما الذي سيختلف بعد التغيير؟ يساعد ذلك على تمييز أثر .حقيقي على العمل من أثر شكلي في المسمى أو التبعية

تُكتب لكل فئة موظفين بطاقة أثر مختصرة: مهمة ستتغير، ومهارة مطلوبة، وأداة أو صلاحية جديدة، ومخاطرة محتملة، ودعم متاح. تختلف البطاقة بين مشرف فرع، ومراجع رواتب، وخبير تقني، وموظف يتعامل مع .الجمهور. لا يكفي إرسال رسالة واحدة للجميع ثم اعتبارهم مستعدين بالقدر نفسه

وفي المؤسسات متعددة الدول أو المواقع، تضاف اللغة وتوقيت العمل وإتاحة التدريب وقيود نقل البيانات إلى الخريطة. يجمع الفريق ما يلزمه لاتخاذ القرار فقط، ولا ينشر تفاصيل شخصية في لوحة المشروع العامة. ويختبر البطاقة مع ممثلين عن الفئات المتأثرة؛ فقد تبدو الخطوة سهلة في المكتب المركزي بينما تتطلب اتصالًا .أو تجهيزًا غير متاح في أحد الفروع

٦. الحوكمة: من يملك القرار ومن ينفذه؟

يقترح المرصد فريقًا صغيرًا لإدارة الانتقال، له راعٍ مسؤول عن الغرض والموارد، وقائد يتابع التنفيذ، ومسؤولون عن الخدمة والموارد البشرية والتقنية والمالية بحسب الحاجة. لا ينبغي أن يصبح الفريق قناة موافقات إضافية .لكل معاملة يومية. مهمته حل الاعتماد المتبادل وإزالة العوائق التي تتجاوز صلاحية الفرق

لكل قرار مؤثر بطاقة تتضمن الموضوع، وصاحب القرار النهائي، ومن يستشار، والموعد، والبيانات الناقصة، والأثر المتوقع، ومن ينفذ. إذا اختلف طرفان في نموذج تقييم الأداء، مثلًا، يرفعان بدائل محددة وآثارها إلى الجهة .المفوضة؛ ولا يتركان الموظفين أمام قاعدتين متعارضتين إلى أجل غير معلوم

الهيكل المؤقت له تاريخ مراجعة وصلاحيات معلنة. ويثبت سجل القرارات ما اتُّخذ وما أُجّل وسبب التأجيل، مع فصل التأجيل المقصود عن القرار المنسي. يناقش المرجع المهني العالمي [٤] أهمية حسم خيارات المنظمة والأفراد في التكامل؛ أما البطاقات وآليات المتابعة المفصلة هنا فهي اقتراحات تطبيقية من المرصد، تُكيف مع .حجم المؤسسة

٧. ما قبل الإتمام ليس ما بعده

في الصفقة المحتملة، يميز الفريق بين الاستعداد المشروط وبين التنفيذ الذي يحتاج تفويضًا أو موافقات

مكتملة. يبني سيناريوهات للموارد والمهارات والخدمة، لكنه لا يعامل التوقع بإتمام الصفقة كأنه إذن بتغيير صلاحيات العمل أو نقل ملفات العاملين. تحدد الجهات المختصة في المؤسسة ما يسمح بتبادله أو تنفيذه في كل مرحلة.

تسجل خطة الاستعداد افتراضاتها صراحة: إذا اكتملت الشروط في تاريخ معين، فما الأعمال اللازمة؟ وإذا تأخر الإتمام، فما تكلفة الاحتفاظ بالترتيبات المؤقتة؟ وإذا لم تتم الصفقة، فما الذي يوقف وما الذي يمكن الاستفادة منه كتطوير داخلي؟ وجود مسار للتأجيل أو الإلغاء يمنع اعتماد المؤسسة على نتيجة واحدة غير مضمونة.

بعد الإتمام، يعاد اعتماد نطاق التنفيذ وفق الوثائق الفعلية، فقد يختلف عما بُنيت عليه الخطة الأولى. لا تبدأ ساعة المائة يوم لمجرد صدور خبر إعلامي؛ تختار المؤسسة نقطة بدء تشغيلية موثقة تتناسب مع صلاحياتها واستعدادها. ولا يقدم هذا التقرير تفسيرًا قانونيًا لشروط أي صفقة بعينها.

٨. الوظائف والقيادات: معايير قبل الأسماء

يبدأ تصميم الأدوار من الأعمال المطلوبة في النموذج الجديد: ما المخرجات؟ وما صلاحية القرار؟ وما المهارات اللازمة؟ ثم تبحث المؤسسة كيفية شغل الأدوار. البدء بالأسماء أو توزيع المناصب بالتساوي بين الأطراف قد يحجب احتياجات العمل، بينما معايير معلنة تساعد على تفسير الاختيارات ومراجعتها.

تقترح المشورة ملف تقييم لكل دور يشمل أدلة أداء ذات صلة، وعينة عمل مناسبة، وخبرة لازمة، وقدرة على التعاون في النموذج الجديد. لا يعامل طول الخدمة أو الانتماء إلى الكيان الأكبر كبديل تلقائي عن هذه الأدلة. توحد معايير التقييم، وتراجع فرص الوصول إلى التدريب والاختبارات، وتوثق أسباب الاستثناءات.

وعندما يتأثر دور قائم، تشرح المؤسسة ما تغير في العمل والخيارات المتاحة ومواعيد النظر فيها وقناة الاستفسار والمراجعة، وفق إجراءاتها والأطر المحلية. تقيَّم فرص إعادة توزيع المهام والتأهيل قبل استنتاج أن تكرار المسمى يعني الاستغناء عن شخص. وتظل القرارات الفردية بيد أصحاب الصلاحية مع مراجعة بشرية موثقة، لا قائمة ترتيب آلية منفردة.

٩. المعرفة الحرجة والاحتفاظ بالقدرة

يسأل الفريق عن الأعمال التي تتعطل إذا غاب شخص واحد، لا عن أسماء يصفها المديرون بأنها مهمة فقط. يمكن أن تكون المعرفة الحرجة لدى موظف تشغيل يعرف الاستثناءات النادرة، أو منسق يحتفظ بعلاقات الخدمة، أو خبير يدير نظامًا قديمًا. يسجل خطر الاعتماد على الفرد دون تحويل صاحبه إلى مشكلة ينبغي التخلص منها.

لكل عمل حرج، تحدد المؤسسة إجراءً موثقًا وبديلًا مدربًا وتجربة أداء تحت إشراف. يقاس نقل المعرفة بقدرة البديل على تنفيذ حالة ممثلة، لا بعدد ملفات الشرح أو ساعات الاجتماعات. وإذا لم ينجح الاختبار، يحدد الجزء الناقص ويعاد التدريب عليه بدل إعلان اكتمال التسليم.

وتربط المؤسسة الاحتفاظ بالقدرة بمزيج من وضوح الدور، وفرصة التعلم، وعدالة المعاملة، وعبء يمكن تحمله،

وحوافز تناسب سياستها. لا تفترض أن مكافأة مالية مؤقتة تعالج غموض المستقبل. يفصل ملف المخاطر بين احتمال فقد الشخص وبين أثر فقد المعرفة، لأن البدائل التشغيلية قد تخفف الثاني حتى عندما لا تستطيع المؤسسة ضمان الأول.

١٠. استمرار الخدمة اختبار يومي

تختار المؤسسة الخدمات التي لا يحتمل توقفها، وتحدد لكل واحدة مالكًا وإجراء تشغيل وبديلًا ومسار تصعيد. في خدمات الموارد البشرية قد تشمل الرواتب والوصول إلى العمل والإجازات والحالات العاجلة، لكن ترتيب الأولوية يتغير بحسب طبيعة المؤسسة. يوثق الفريق مستوى الخدمة المقبول من واقع التزامات الجهة ومخاطر التعطل، لا من رقم عام.

قبل نقل أي خدمة، تنفذ تجربة محدودة بمخرجات تقارن بالأصل، وتراجع حالات الاستثناء لا الحالات السهلة وحدها. في تجربة الرواتب، مثلًا، تشمل العينة تغير الدرجة، والغياب، والمستحقات المتغيرة، والتصحيحات السابقة، مع ضبط الوصول إلى البيانات. التجربة لا تعني صرف دفعتين أو فتح صلاحيات أوسع من الحاجة.

وتحتفظ الخطة بمسار رجوع مجرب، وصاحب قرار يفعله، وآخر وقت آمن لاتخاذ القرار. إذا لم تجتز الخدمة شروط القبول، يبقى التشغيل المستقر إلى حين إصلاح السبب. لا يعد تأجيل نقل النظام فشلًا بذاته؛ يقاس القرار بقدرته على حماية الخدمة وتقليل المخاطر ضمن تكلفة ومدة معلومتين.

١١. البيانات والأنظمة: المطابقة قبل النقل

يبدأ تجهيز البيانات بتعريف المعاني: هل يحمل رقم الموظف دلالة واحدة في الكيانين؟ هل تاريخ الالتحاق يساوي تاريخ بدء العقد؟ هل رصيد الإجازة معتمد أم أولي؟ نقل الأعمدة المتشابهة من غير فهم قد ينقل خلافًا قديمًا إلى قاعدة موحدة ويمنحه مظهر الحقيقة.

تعد خريطة تحويل تبين الحقل ومصدره ومالكه وقاعدة تصحيحه ومن يعتمد التعديل. تحفظ نسخة مرجعية مؤمنة وفق السياسة المعتمدة، وتراجع عينة من الحالات ومجاميع ضبط مناسبة، وتوثق الاستثناءات. يفرق الفريق بين خطأ في المصدر، وخطأ في التحويل، وتغيير معتمد في القاعدة؛ فلكل واحد مسار علاج مختلف.

أما الصلاحيات فتمنح بحسب الدور والحاجة الفعلية، وتراجع الحسابات المؤقتة بعد انتهاء الانتقال. لا تنقل المؤسسة كل ما تملكه لمجرد إمكان النقل التقني. ويختبر موظف الخدمة قدرته على إنجاز عمله الفعلي بعد التحويل، لأن نجاح تحميل الملف لا يثبت أن المستخدم يجد المعلومة الصحيحة أو يفسرها بصورة سليمة.

١٢. الثقافة تظهر في السلوك المتكرر

يقترح المرصد دراسة مواقف العمل بدل اختزال الثقافة في شعارات أو أوصاف وطنية. كيف يعترض الموظف على قرار؟ ماذا يحدث عند اكتشاف خطأ؟ من يستشار قبل الالتزام للعميل؟ وكيف يعالج الفريق تأخر زميل؟ هذه الأسئلة تنتج ملاحظات يمكن مناقشتها، وتجنب تصنيف جماعات كاملة بأنها مقاومة أو بطيئة أو أكثر

انضباطًا.

يختار الفريق ثلاث نقاط احتكاك متكررة، ويسجل كيف تعالجها الوحدات المختلفة. ثم يتفق على سلوك مطلوب وإجراء يدعمه. إذا كانت المشكلة إخفاء الأخطاء، فلا يكفي طلب الصراحة؛ ينبغي تحديد قناة إبلاغ واستجابة عادلة تتعلم من الخطأ وتفصل بين الإبلاغ عنه وبين التحقيق في مسؤوليته.

يمكن تجربة القاعدة الجديدة في خدمة واحدة ومراجعة أثرها على زمن القرار وجودة التعاون. ولا يفترض أن ممارسة الكيان المستحوذ هي الأفضل تلقائيًا، أو أن الاحتفاظ بكل الممارسات السابقة يحقق العدالة. معيار الاختيار هو ملاءمتها للغرض، وإمكان تطبيقها، وما تكشفه التجربة عن آثارها على العمل والأفراد.

١٣. التواصل: المعلوم والمجهول وموعد التحديث

تعتمد المؤسسة صيغة ثابتة للرسائل: ما الذي تقرر؟ ماذا يعني ذلك للفئة المخاطبة؟ ما الذي لم يُحسم؟ متى يصدر تحديث تالٍ؟ وأين تذهب الأسئلة الفردية؟ تساعد هذه الصيغة على تقديم معلومة قابلة للاستخدام دون ملء الفراغ بوعود لا يملك صاحب الرسالة ضمانها.

يحتاج المدير المباشر إلى شرح ومثال وحدود لما يستطيع الإجابة عنه. يجهز فريق التغيير سجل أسئلة وأجوبة مؤرخًا، ويصحح الإجابات القديمة عند تغير القرار. وإذا لم يُحسم توزيع الأدوار، يقول ذلك صراحة مع موعد المراجعة، ولا يَعِد الجميع بثبات وظائفهم ثم يصدر قرارًا يناقض الرسالة.

وتتعدد القنوات بحسب ظروف العمل: لقاءات المناوبات، ورسالة مكتوبة يمكن الرجوع إليها، وطريقة بديلة لمن لا يستخدم المنصة الرقمية. لا يعد عدد المشاهدات دليلًا على الفهم. يمكن سؤال عينة صغيرة عن الخطوة العملية التي ستقوم بها عند موقف محدد، ثم إصلاح الرسالة أو الإجراء إذا اختلفت الإجابات. تحمى خصوصية الأسئلة والشكاوى ولا تتحول جلسات الاستماع إلى قوائم لتصنيف المعترضين.

١٤. الاعتراض إشارة تحتاج تفسيرًا

عندما يتأخر الاستخدام أو يكثر السؤال، يفحص الفريق أسبابًا بديلة: هل الأداة معقدة؟ هل يتعارض التوجيه مع قواعد سابقة؟ هل ينقص الموظف التدريب أو الوقت؟ وهل يكشف اعتراضه خطرًا لم يره فريق المشروع؟ وصف كل تحفظ بأنه مقاومة قد يمنع المؤسسة من اكتشاف خلل حقيقي.

يفصل التشخيص بين عدم الفهم، وعدم القدرة، والتعارض في المصالح أو المسؤوليات، والاعتراض على ملاءمة القرار. لا يعالج التدريب وحده مشكلة صلاحية مفقودة، ولا تعالج الرسالة التحفيزية نظامًا يتعطل. يسجل المسؤول نوع العائق والدليل والتدخل المختار وموعد التحقق من أثره.

تبدأ المعالجة بحالة عمل قصيرة ينجزها الموظف مع مدرب أو زميل متمرس، ثم تجربة مستقلة ودعم متاح. وفي الأدوار القيادية، تتضمن الممارسة اتخاذ قرار مشترك وحل تعارض واقعي، لا حضور عرض فقط. وعندما يبقى الخلاف حول الغرض نفسه، يعاد إلى صاحب القرار مع البدائل والتبعات بدل إخفائه تحت أرقام الحضور.

١٥. طاقة التغيير: نموذج حسابي أصلي

المثال الآتي افتراضي بالكامل من إعداد المرصد: مؤسستان تضمان معًا ٦٠٠ موظف، ولهما فريق خدمة موارد بشرية من ١٦ شخصًا. نفترض أن الوقت المتاح لكل فرد لإنجاز الخدمة والمشروع بعد الالتزامات الأخرى هو ١٠٠ ساعة شهريًا؛ إذن الطاقة المتاحة ١٦٠٠ ساعة. هذا افتراض تدريبي وليس معيار إنتاجية أو رقمًا مقاسًا في سوق عربي.

يستقبل الفريق ٢٤٠٠ طلب شهريًا، ويستغرق العمل الأساسي لكل طلب نصف ساعة، أي ١٢٠٠ ساعة. ويعاد العمل مرة واحدة على ٢٤٠ طلبًا، بمتوسط عشرين دقيقة إضافية للطلب، أي ٨٠ ساعة. تصبح حاجة التشغيل ١٢٨٠ ساعة، ويتبقى ٣٢٠ ساعة قبل إضافة أعمال التغيير. يفترض النموذج عدم وجود تراكم سابق أو إعادة ثالثة للطلب، ويجب تعديل الحساب إذا وجدت.

إذا احتاجت أنشطة الانتقال إلى ٤٠٠ ساعة في الشهر نفسه، يصل الطلب الكلي إلى ١٦٨٠ ساعة ويظهر عجز قدره ٨٠ ساعة. لا نستنتج أن الحل توظيف عدد محدد أو تحميل العاملين عملًا إضافيًا دائمًا. نبحث أولًا تقليل إعادة العمل، وتوزيع المشروع على مراحل، وتوفير مسانده مؤقتة، وتأجيل أعمال أقل أولوية مع تسجيل أثر التأجيل.

١٦. اختبار الحساسية يغير ترتيب التنفيذ

في المثال نفسه، إذا زاد حجم الطلبات عشرين في المائة مع بقاء متوسطات الوقت وإعادة العمل ثابتة، يصبح العدد ٢٨٨٠ طلبًا. يحتاج العمل الأساسي إلى ١٤٤٠ ساعة، وتحتاج إعادة ٢٨٨ طلبًا إلى ٩٦ ساعة؛ فيبلغ التشغيل ١٥٣٦ ساعة. يتبقى للتغيير ٦٤ ساعة فقط، ويصبح العجز أمام مشروع يحتاج ٤٠٠ ساعة مساويًا لـ٣٣٦ ساعة.

هذا الحساب لا يتنبأ بأن الزيادة ستقع؛ إنه يختبر هشاشة الخطة أمام احتمال محدد. وقد تتغير أيضًا مدة الطلب أو نسبة التصحيح، ولذلك يناقش الفريق سيناريو زيادة الحجم وحده، وسيناريو انخفاض الجودة، وسيناريو اجتماع الاثنين. تسجل الافتراضات منفصلة حتى لا يتحول رقم مركب إلى حقيقة تبدو دقيقة أكثر مما تسمح به البيانات.

يقترح المرصد في هذه الحالة بدء انتقال محدود يمكن إيقافه، وتأمين قدرة بديلة قبل توسيع النطاق. أما إعلان موعد واحد لنقل كل الخدمات مع بقاء الطاقة كما هي، فيحتاج تفسيرًا لما سيحذف أو يؤجل من العمل. والمقارنة الصحيحة تضع تكلفة التأخير أمام تكلفة التعطل وإعادة المعالجة، ولا تفترض أن أسرع موعد على الورق هو الأقل تكلفة.

١٧. مؤشرات لها مقام وزمن ومعنى

تتكون لوحة المتابعة المقترحة من مؤشرات قليلة مرتبطة بقرار. معدل الإنجاز في الموعد يساوي عدد الطلبات المنجزة ضمن الزمن المعتمد مقسومًا على الطلبات التي حل موعد استحقاقها في فترة القياس. يفصل الفريق الطلبات الملغاة وفق قاعدة معلنة، ولا يستبعد المتأخرات لتحسين النسبة. ويظهر عدد الطلبات إلى جانب النسبة حتى يمكن تفسير تغير الحجم.

وللقياس التعليمي، إذا استحق ٢٤٠٠ طلب خلال شهر وأُنجز ٢١٦٠ منها في الموعد، فالمعدل ٩٠٪. وإذا صار العدد المنجز في الموعد ٢٢٥٦ من المقام نفسه، يصبح ٩٤٪، أي تحسن أربع نقاط مئوية. هذه أرقام افتراضية لتوضيح الحساب، وليست دليلًا على أثر برنامج اندماج.

ويقاس نقل المعرفة بنسبة الأعمال الحرجة التي اجتاز بديلها اختبار التنفيذ إلى قائمة الأعمال الحرجة المثبتة عند بداية الفترة. إذا كانت القائمة عشرين عملًا ونجح البديل في أربعة عشر، فالتغطية ٧٠٪. يشرح التقرير ما يعنيه الاجتياز، ويعرض تغير القائمة منفصلًا؛ فلا يرفع النسبة بحذف الأعمال الصعبة من المقام.

١٨. مؤشرات الحماية والتعلم والإنصاف

تضم لوحة الحماية أخطاء الرواتب المؤكدة، والحالات المتراكمة بحسب عمرها، وتعطل الخدمات الحرجة، وزمن معالجة الشكاوى. أما لوحة التعلم فتتابع القدرة على إنجاز المهمة بعد التدريب، لا الحضور وحده. وتراجع الموارد البشرية توزيع فرص التدريب والاختيار بين الوحدات والفئات ذات الصلة، مع مراعاة الخصوصية واختلاف طبيعة الوظائف.

لا ينشئ المرصد عتبة نجاح عامة تصلح لكل مؤسسة. تعتمد الإدارة شروطها قبل التجربة بحسب الالتزامات والمخاطر وخط الأساس، وتذكر سبب اختيارها. الحد الذي يستدعي وقف نقل الرواتب، مثلًا، قد يختلف عن الحد الذي يستدعي تدريبًا إضافيًا على أداة داخلية محدودة الأثر. المهم أن تكون الاستجابة محددة قبل ظهور النتيجة.

ويفصل الفريق بين جودة البيانات وجودة الأداء: قد يرتفع عدد الشكاوى لأن قناة الإبلاغ أصبحت أيسر، وقد ينخفض لأن الوصول إليها صعب. لذلك يراجع أمثلة من الحالات وتعليقات المستخدمين إلى جانب المعدلات. ويعرض عدم اكتمال البيانات ونسبة الاستجابة، فلا يصنف الصمت على أنه رضا أو غياب للمشكلة.

١٩. سجل مخاطر قابل للعمل

يكتب كل خطر بصيغة سبب وحدث وأثر، مثل: اختلاف تعريف رصيد الإجازة قد يؤدي إلى تحويل رصيد غير صحيح ثم نزاع وتعطل خدمة. يضاف مالك الخطر، ودليل الإنذار المبكر، وإجراء الوقاية، وخطة الاستجابة، وموعد المراجعة. وصف الخطر بأنه مرتفع من غير هذه العناصر لا يساعد العاملين على التصرف.

ومن أمثلة المخاطر التعليمية: فقد معرفة حرجة قبل تدريب البديل، وتعارض قرارين في جهة الاعتماد، وتجاوز عبء العمل للطاقة المتاحة، ورسالة توحي بقرار لم يعتمد. لكل مثال معالجة مختلفة؛ توثيق المعرفة لا يصلح وحده خلل الصلاحيات، وإرسال بريد إضافي لا يعالج ضغط العمل.

تراجع المخاطر المرتبطة ببعضها معًا؛ فتأخر اختيار المدير قد يؤخر التدريب، ثم يضعف الاستعداد لنقل النظام. يحدد الفريق القرار الذي يزيل سلسلة التعطل بدل إدارة كل عرض منفصلًا. ولا يغلق الخطر لمجرد اكتمال إجراء مخطط؛ يغلق عندما يثبت تحقق شرط المعالجة أو يقبل صاحبه المخاطر المتبقية بوضوح ضمن صلاحياته.

٢٠. خطة مائة يوم بشروط انتقال

الأيام من الأول إلى العاشر، من نقطة بدء تشغيلية معتمدة، تخصص لتثبيت الغرض والخدمات الحرجة والأدوار المؤقتة وقنوات التواصل. المخرج المطلوب قائمة مسؤوليات ومخاطر وخط أساس أولي، مع إبراز البيانات الناقصة. ولا تعني هذه المدة أن كل مؤسسة تستطيع جمع بياناتها خلالها؛ يعاد تقدير الوقت حين يظهر مانع فعلي.

ومن اليوم الحادي عشر إلى الثلاثين، تُراجع خرائط العمل والبيانات والأدوار، وتجهز تجربة محدودة وخطة رجوع واختبارات قبول. ومن الحادي والثلاثين إلى الستين، تنفذ التجربة إذا اكتملت شروطها، وتراجع الخدمة والقدرة والملاحظات أسبوعيًا. يعالج الإخفاق قبل توسيع التجربة، ويجوز أن تكون النتيجة تأجيل جزء أو تعديل التصميم.

ومن الحادي والستين إلى المائة، يوسع ما اجتاز الاختبار، وتراجع المنافع والتكلفة ونقل المعرفة، وتسلم المسؤوليات إلى التشغيل المعتاد. يحدد لكل مرحلة صاحب قرار ووثيقة خروج، وليس مجرد تاريخ انتهاء. لا ينتهي مشروع التغيير لأن اليوم المائة وصل؛ ينتهي الجزء المنجز عندما تقبل الجهة التشغيلية مسؤولياته ويثبت استقراره وفق الشروط المعتمدة.

٢١. تمرين للمؤسسة قبل التنفيذ

يجمع المسؤول ممثلين عن الخدمة والموارد البشرية والتقنية والمالية ومستخدمين متأثرين. يمنحهم حالة افتراضية: اعتماد هيكل جديد خلال ستة أسابيع، مع موسم طلب مرتفع ونظامين مختلفين. يطلب منهم تحديد أول ثلاثة قرارات، والخدمة التي يجب حمايتها، والمعلومة التي تمنعهم من التعهد بالموعد.

ثم يضيف تطورًا: غياب صاحب معرفة حرجة أو تأخر موافقة لازمة. يناقش الفريق ما يتغير في الخطة، ومن يملك القرار، وما الرسالة التي تصل للعاملين. لا يقاس نجاح التمرين بسرعة الاتفاق أو ثقة العرض، بل بوضوح الافتراضات وكشف الاعتماد على أفراد أو بيانات أو قرارات لم تُحسم.

تنتهي الجلسة بسجل إجراءات صغير، لكل إجراء مسؤول وموعد ودليل إنجاز. يعاد اختبار النقطة التي كشفت أكبر خطر بعد تصحيحها. ويمكن للفرد أن يستخدم نسخة مصغرة من التمرين: ما مهمتي بعد التغيير؟ من يعتمد عملي؟ ما التدريب والدعم المتاحان؟ وأين أرفع التعارض؟ هذه أسئلة عمل مشروعة وليست دليلًا تلقائيًا على رفض التغيير.

٢٢. كيف نعرف أن المنفعة تحققت؟

تفصل مراجعة المنافع بين توفير وقت، وخفض إنفاق فعلي، وزيادة قدرة، وتحسن جودة. إذا وفر إجراء ساعتين أسبوعيًا لدى فريق، فلا يحول ذلك تلقائيًا إلى وفر نقدي؛ فقد يعاد الوقت إلى خدمة أفضل أو معالجة تراكم. يسجل المسؤول أين استُخدمت القدرة المحررة، وما الدليل على أن التحسن لم ينتج من انخفاض الطلب.

تقارن الفترات المتشابهة قدر الإمكان، وتوضح اختلاف الموسم والحجم وتعقيد الحالات وأي تغيير متزامن. ويمكن استخدام وحدة لم تبدأ التغيير بعد للمقارنة إذا كانت مناسبة، مع الاعتراف بأن اختلاف الوحدات يحد من الاستنتاج. لا يعلن سبب وحيد لمجرد أن المؤشر تحسن بعد المشروع.

وتشمل المراجعة كلفة التدريب والتصحيح والتشغيل المؤقت والوقت الإداري، لا تكلفة النظام فقط. توثق المنافع التي تحققت، والتي تأخرت، والتي ألغيت فرضيتها. الاعتراف بفرضية لم تصح يساعد على تعديل القرار، بينما الاحتفاظ بها في لوحة النجاح يضلل المرحلة التالية ويمنع التعلم.

٢٣. مقارنة ثلاثة بدائل في الحالة الحسابية

استكمال تعليمي للأرقام السابقة: البديل الأول إبقاء ٤٠٠ ساعة للمشروع مع التشغيل الأساسي البالغ ١٢٨٠ ساعة. يتطلب ذلك ٨٠ ساعة مساندة إضافية صافية ومناسبة للمهام، قبل احتساب وقت تدريب المساندين. وفي سيناريو زيادة الطلب عشرين في المائة، يرتفع الاحتياج الإضافي إلى ٣٣٦ ساعة. لا يصلح توفير مساندة إدارية عامة إذا كان العجز في مراجعة تخصصية لا تستطيع تنفيذها.

البديل الثاني تقليل أعمال المشروع في الشهر إلى ٢٤٠ ساعة وتأجيل ١٦٠ ساعة موثقة إلى مرحلة لاحقة. في الحالة الأساسية يصبح الإجمالي ١٥٢٠ ساعة، أي احتياطي ٨٠ ساعة. لكنه لا يصمد وحده أمام سيناريو الذروة؛ إذ يصبح الإجمالي ١٧٧٦ ساعة والعجز ١٧٦ ساعة. تأجيل المهام يحتاج مراجعة الاعتماد المتبادل، فقد يؤدي تأخير تنظيف البيانات إلى منع اختبار النظام كله.

البديل الثالث يجمع الخطة المخففة مع تجربة لتقليل نسبة الطلبات التي تحتاج إعادة عمل من عشرة إلى خمسة في المائة. إذا تحقق ذلك، تصبح إعادة العمل ٤٠ ساعة بدل ٨٠، ويبلغ الإجمالي ١٤٨٠ ساعة، مع احتياطي ١٢٠ ساعة. وفي الذروة تصبح الإعادة ٤٨ ساعة والإجمالي ١٧٢٨ ساعة، فيبقى عجز ١٢٨ ساعة. التحسن هنا شرط افتراضي يجب قياسه، وتضاف ساعات تنفيذ إصلاح الجودة إلى التكلفة إن لم تكن ضمن المشروع.

مشورة المرصد في المثال هي اعتماد بديل مرحلي مع احتياطي موثق للذروة، وعدم احتساب وقت لم يثبت تحريره. تقارن الإدارة تكلفة المساندة والتأجيل والإصلاح، ومخاطر كل اختيار، ثم تسجل القرار. هذه المقارنة تعطي جوابًا عمليًا أوضح من طلب عام بأن يعمل الفريق بكفاءة أعلى.

٢٤. نموذج مكتمل لقرار نقل خدمة

النموذج التالي افتراضي: الموضوع نقل استقبال طلبات الإجازة إلى قناة موحدة في فرع تجريبي. الغرض تقليل الطلبات الناقصة وإتاحة معرفة حالتها. النطاق استقبال الطلب ومتابعته، مع بقاء قواعد الاستحقاق والاعتماد كما هي إلى حين قرار مستقل. صاحب القرار التنفيذي مدير الخدمة المفوض، ومسؤول التنفيذ قائد الانتقال، ومسؤول صحة الرصيد الموارد البشرية، ومسؤول الوصول التقني فريق النظام.

الأدلة قبل البدء: خريطة الحقول، وعينة مطابقة مع السجل المعتمد، وتجربة صلاحيات، وقدرة الموظف على معرفة حالة طلبه، وإجراء بديل عند تعطل القناة. لا يقبل القرار عبارة «اكتمل النظام» من غير هذه الأدلة. تسجل الاستثناءات ومن يغلقها وموعد الإغلاق، وتفصل الأمور المانعة للبدء عن تحسينات يمكن تأجيلها دون

.تعريض الحقوق أو الخدمة للخطأ

القرار التعليمي المقترح تشغيل أسبوعين في نطاق الفرع فقط بعد اجتياز الاختبار، مع مراجعة يومية للحالات العاجلة واجتماع قصير مرتين أسبوعيًا. إذا ظهر رصيد غير صحيح أو وصول غير مصرح به، يعلق الجزء المتأثر وتستخدم القناة البديلة المعتمدة إلى حين التصحيح. لا يوسع النطاق تلقائيًا بانقضاء الأسبوعين؛ يصدر قرار .مستقل بناء على سجل النتائج

تستكمل المؤسسة البطاقة بالتاريخ وأسماء أصحاب الأدوار الفعليين ورابط أدلة الاختبار ووقت الرجوع الآمن. وجود اسم ومسمى بلا تفويض كافٍ لا يحل مشكلة القرار، ووجود بديل لم يختبره الفريق لا يثبت القدرة على .الرجوع

٢٥. اختبار جاهزية بنتيجة قابلة للمراجعة

مثال قبول افتراضي لخدمة الإجازات السابقة: تختار الجهة عشرين حالة مصطنعة في بيئة اختبار، تشمل ست حالات اعتيادية، وأربع حالات رصيد معدل، وأربع حالات تفويض اعتماد، وثلاث حالات إلغاء، وثلاث حالات ناقصة البيانات. هذه عينة تعليمية وليست حجم اختبار كافيًا لكل نظام؛ تحدد المؤسسة حجمها الحقيقي .بحسب التنوع والخطر

لكل حالة نتيجة متوقعة معتمدة، ونتيجة فعلية، واسم المراجع، وتصنيف الخلل، وأثره. شرط النموذج اجتياز جميع الحالات العشرين التي اختيرت، مع عدم وجود خلل حرج في الرصيد أو الوصول، ونجاح استعادة الحالة .من الإجراء البديل. نجاح العينة لا يضمن خلو النظام من كل خطأ؛ لذلك يستمر الرصد بعد التشغيل المحدود

إذا نجحت تسع عشرة حالة وأخفقت حالة وصول غير مصرح به، فلا يستخدم معدل نجاح ٩٥٪ لتبرير التوسع. سبب الإخفاق أهم من المتوسط. أما ملاحظة شكلية لا تغير البيانات أو القرار أو إتاحة الخدمة، فيمكن تسجيلها كتحسين مؤجل إذا وافق صاحب الصلاحية وحدد موعدها. توثق معايير التصنيف مسبقًا، ولا تخفف بعد ظهور .نتيجة غير مرغوبة

يوقع مسؤول الخدمة ومسؤول البيانات والمسؤول التقني على ما يخصهم من الأدلة. الاعتماد المشترك لا يعني مسؤولية مبهمة: يظل قرار البدء عند جهة واحدة مفوضة، ويُظهر السجل أي تحفظ قائم. وعند إعادة الاختبار .بعد إصلاح خلل، تراجع الحالات التي قد يتأثر بها الإصلاح، لا الحالة المعطلة وحدها

٢٦. ورقة متابعة أسبوعية تربط الإشارة بالقرار

تتكون الورقة المقترحة من فترة القياس، وحجم العمل، والطاقة المتاحة، والحالات المتأخرة، والأخطاء الحرجة، والقرارات المنتظرة، والإجراءات. مثال افتراضي: ارتفع الوارد بينما بقيت الطاقة ثابتة، وظهرت طلبات لا يعرف أحد من يعتمدها. يفصل المسؤول زيادة الحجم عن غموض الاعتماد، ويعالج كل سبب بما يناسبه بدل إرسال .تنبيه عام للفريق

تكتب أمام كل إشارة خطوة محددة: ارتفاع التراكم يستدعي مراجعة الطاقة وترتيب الأولويات؛ تكرر التصحيح

في حقل واحد يستدعي فحص تعريفه ومصدره؛ تعطل قرار بين إدارتين يستدعي تصعيد بطاقة القرار؛ وضعف اجتياز مهمة بعد التدريب يستدعي تدريبًا عمليًا أو إصلاح الأداة. لا يحتاج كل تحرك إلى لجنة جديدة أو تغيير الهيكل.

تغلق المتابعة بالسؤال: ما الذي تغير منذ الأسبوع السابق، وبأي دليل، وما الذي سنوقفه أو نعدله الأسبوع القادم؟ تحفظ النسخ المؤرخة للمقارنة، مع عرض آخر قرار للعاملين بوضوح. وفي نهاية المرحلة تضاف ملاحظة تعلم قصيرة تشرح ما نجح، وما لم يصلح، وما السياق الذي قد يمنع تكرار النتيجة في فرع آخر.

٢٧. رأي المرصد والمشورة التنفيذية

يرى المرصد أن التغيير المنضبط يعامل استقرار الخدمة وثقة العاملين وقدرة المديرين كجزء من التصميم منذ البداية. الأولوية العملية هي تحديد ما يتغير وسبب تغييره وصاحب القرار، ثم اختبار انتقال محدود وقياس أثره على العمل، قبل توسيع النطاق. لا يمكن شراء هذا الوضوح برسالة إعلامية أو هيكل مرسوم وحده.

للمؤسسة الصغيرة، تكفي بدايةً وثيقة غرض وخريطة خدمة وسجل قرارات ومتابعة قصيرة. وللمؤسسة متعددة الفروع، تزداد أهمية التوحيد فيما يلزم الخدمة وترك مرونة مبررة لما يختلف محليًا. وفي الصفقة المحتملة، تبدأ المشورة بتمييز التخطيط المشروط من التنفيذ المصرح به، وفي الصفقة المكتملة تبدأ بإثبات ما انتقل فعلًا وما بقي يحتاج ترتيبًا.

الخطوة التالية المقترحة هي اختيار خدمة واحدة، ورسم أثر التغيير عليها، وحساب طاقة فريقها، وتحديد شرط قبول وشرط توقف. ثم تعرض النتيجة على صاحب القرار. تظل الأمثلة العربية الواردة قراءة محدودة في مواد منشورة خلال ٢٠٢٦؛ لا تمثل حصرًا لكل الدول أو قياسًا لنجاح الاندماجات العربية. وتأتي بيانات المصادر وحدود استخدامها في الهوامش التالية.

الهوامش والمراجع

تحليل ومشورة ونماذج أصلية من إعداد المرصد، مع قراءة محدودة في ثلاثة إعلانات عربية ومقال مهني عالمي منشورة في ٢٠٢٦. جميع الحسابات افتراضية، ولا توجد نتائج مسح ميداني من المرصد.

منهج القراءة وحدود الاستدلال

تاريخ قطع هذه القراءة ١١ أكتوبر ٢٠٢٦. تحُقق من نصوص الناشرين وصفحاتهم، وفُصل الإعلان والنية عن التنفيذ والنتيجة المقاسة. لا تتضمن المصادر الأربعة المستخدمة هنا تتبعًا مستقلًا لنتائج الموظفين بعد دمج عربي. المنهج والنماذج والحسابات والمشورة في المتن إنتاج أصلي للمرصد، وليست منسوبة إلى الجهات المذكورة. تُراجع القرارات القانونية الفردية وفق وثائق الحالة والأطر المحلية.

١] الأردن: برنامج لإدارة التغيير]

يثبت الخبر عقد نشاط ضمن تطوير إطار مؤسسي، ويعرض مخرجات عمل في الحوكمة والنضج. لم يُقرأ إطار نهائي كامل أو تقييم لاحق لأثره. تاريخ ٥ أكتوبر مثبت في فهرس أخبار الجهة، فيما تعرض صفحة الخبر آخر تعديل في ٧ أكتوبر. لا يساوي عرض المخرجات تعميمها أو تحقق أثرها.

٢] الكويت: حدود الإفصاح عن صفقة محتملة]

يصف البنك في إفصاح أغسطس مسار الاندماج بأنه محتمل، ويفصل الحديث عنه عن مشروع التحول المصرفي. نستخدم الوصف لتوضيح مرحلة الدليل فقط، ولا نقرر أن الصفقة ظلت على الحالة نفسها حتى أكتوبر أو ننسب إلى البنك خطط القوى العاملة الافتراضية في التقرير.

٣] الإمارات: بيع حصة لا يثبت تكامل العاملين]

المثبت في الإعلان إتمام تحويل الأسهم. لا تتضمن القراءة دليلًا على نقل موظفين أو توحيد أنظمة موارد بشرية بسبب هذه الواقعة. الاستنتاج المنهجي للمرصد هو ضرورة تحديد نطاق المعاملة قبل بناء خطة تخص العاملين.

٤] المرجع العالمي: رأي مهني وحدوده]

يركز المقال الاستشاري على اختيار درجة التكامل وحسم مسؤوليات القيادة والعمل وحماية الخبرة التشغيلية. نستفيد منه في تأطير السؤال الإداري، دون تقديم توصياته كاختبار سببي أو معيار عربي. لا ينقل التقرير إحصاءاته الثانوية، ولا يعيد إنتاج هيكله أو نصه. لم يُتحقق من أثر تطبيق توصياته في الحالات العربية المذكورة.

المرصد العربي للموارد البشرية

المصادر

١] هيئة الخدمة والإدارة العامة تستكمل ورش مشروع تطوير الإطار الوطني لإدارة التغيير في القطاع العام] ضمن منظومة الثقافة المؤسسية. هيئة الخدمة والإدارة العامة - الأردن؛ ٥ أكتوبر ٢٠٢٦ بحسب فهرس الأخبار الرسمي.

مواضع الاستشهاد: متن الخبر: المرحلة الأولى والحوكمة ومؤشرات النضج. تاريخ الفهرس تحُقق عبر رابط الخبر المطابق؛ آخر تعديل الصفحة في ٧ أكتوبر ليس تاريخ النشر.

www.spac.gov.jo

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

ملخص محدود مع تحليل وتطبيقات مستقلة؛ لا إعادة نشر كاملة. تاريخ الفهرس موثق في سجل التحقق.

[٢] Gulf Bank holds its first half 2026 Earnings Webcast — بنك الخليج - الكويت؛ ٤ أغسطس ٢٠٢٦؛ الندوة في ٣ أغسطس — فقرة Conversion to Sharia compliance موصوف بأنه محتمل في ذلك الإفصاح. لا يُقدَّم الخبر بوصفه تحديثًا شاملًا لوضع الصفقة بعد أغسطس.

٣] إي آند تتم بنجاح بيع حصتها في فودافون بقيمة 5.95 مليار دولار — مجموعة إي آند - الإمارات؛ ١٧ يوليو ٢٠٢٦ — فقرة إتمام تحويل كامل الحصة. عنوان الناشر محفوظ للتوثيق؛ التقرير لا يحلل العائد المالي ولا يستنتج نقل العاملين من بيع الأسهم.

www.eand.com

٤] Mastering M&A integration in 2026 — Implement Consulting Group— ٢ مارس ٢٠٢٦ مقال مهني عن خيارات المنظمة والأفراد أثناء التكامل؛ قُرئ النص الكامل. ليس دراسة أثر محكمة أو بيانات عربية، ولم تعتمد الأرقام الثانوية الواردة فيه.

implementconsultinggroup.com

المرصد العربي
للموارد البشرية