تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

# دوران المعرفة واستدامة المسارات: من مخزون الخبرة إلى شبكة تعاون قابلة للتجدد

إعداد وتحليل المرصد • إصدار 19-10-2026

كيف تحفظ المؤسسة المعرفة وتسمح بالحركة من دون احتكارها أو إفقاد أصحابها مستقبلهم المهني؟

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

لمسارات البحث والابتكار في ١٤ سبتمبر ٢٠٢٦، OECD يستفيد التقرير من أول إصدار لمرصد ويحوّل فكرة تنقل المواهب وتداول المعرفة إلى نظام مؤسسي للخبرة الحرجة والمجتمعات المهنية والمسارات المستدامة.

## خلاصة القرار

المعرفة لا تنتقل بمجرد رفع ملفات، ولا تُحفظ بحبس أصحابها في دور واحد. الاستدامة تحتاج توثيقًا مناسبًا، وعملًا مشتركًا، ومسارات تشجع المشاركة، وشبكة بدلاء تستطيع استخدام المعرفة.

لعام ٢٠٢٦ أول نتائج مرصد مسارات البحث والابتكار، ويركز على المواهب OECD يعرض تقرير والتنقل وظروف العمل وتداول المعرفة عبر البلدان. لكنه لا يقيس مؤسسات عربية بعينها ولا يقدم وصفة لإدارة المعرفة الداخلية.

يقترح المرصد خريطة معرفة حرجة مرتبطة بقرارات وعمليات، لا مكتبة عامة فقط، مع مؤشرات على الاستخدام والتجدد والتعاون.

## السؤال ونطاق المصدر

السؤال: كيف تتحول خبرة الأفراد إلى قدرة مؤسسية دون نزع ملكيتهم المعنوية أو تجميد حركتهم؟ مصدر OECD دولية ومؤشرات بيانات يغطي ويغطي، صفحة ١٢٠ ٢٠٢٦ سبتمبر ١٤ منشور. لمسارات البحث والابتكار.

فترة البيانات تختلف حسب المؤشر والبلد، فلا تُعامل سنة النشر كسنة بيانات موحدة. كما أن قطاع البحث والابتكار ليس مرادفًا لكل مؤسسة.

تُستخدم الدروس لتصميم بنية تعاون، مع جمع بيانات محلية عن العمليات والفرق.

المرصد العربي
للموارد البشرية

## أربعة أنواع للمعرفة الحرجة

معرفة القرار: لماذا اختير بديل. ومعرفة الإجراء: كيف يُنفذ العمل. ومعرفة العلاقة: من يملك معلومة أو موافقة. ومعرفة الاستثناء: ماذا نفعل حين لا ينطبق المسار المعتاد.

تُحدد الحرجة بحسب أثر الفقد واحتمال الفقد ووقت الاستعادة، لا مكانة صاحب المعرفة. قد تكون مهمة بسيطة يومية أكثر حرجًا من عرض استراتيجي نادر.

لكل معرفة مالك حالي وشريك تعلم ودليل استخدام وتاريخ مراجعة. لا يتحول السجل إلى تقييم سلبي للشخص الذي يملك الخبرة.

| النوع | أداة النقل | دليل الاستخدام |
|---|---|---|
| قرار | سجل قرار | بديل اختير بوضوح |
| إجراء | ملاحظة وممارسة | تنفيذ صحيح |
| علاقة | خريطة جهة اتصال | وصول دون وسيط واحد |
| استثناء | محاكاة حالة | تصرف آمن |

المرصد العربي للموارد الإشرافية

## التعاون عبر الأجيال والأدوار

لا يُختزل الجيل في سمة نمطية. تُبنى الشراكة على خبرة ومهمة وحاجة تعلم. قد ينقل الموظف الأحدث أداة رقمية، وينقل الخبير حكمًا سياقيًا.

تُصمم أزواج أو ثلاثيات لمدة محددة بهدف ومخرج ومراجعة، لا برنامج إرشاد مفتوح بلا وقت. يحسب العبء ويُعترف بالمساهمة.

تُتاح المشاركة خارج المركز والوحدات البارزة عبر جلسات هجينة وتناوب أدوار وترجمة أو تيسير مناسب.

المرصد العربي
للموارد البشرية

## مجتمعات ممارسة لها عمل حقيقي

ينجح المجتمع حين يحل مسائل واقعية ويحتفظ بأثر القرار. يحتاج منسقًا ووقتًا وحق وصول وحدود سرية.

يُقاس بعدد المسائل المحلولة وإعادة استخدام المعرفة وتقليل الاعتماد على شخص واحد، لا عدد الحضور أو المنشورات فقط.

يُغلق المجتمع أو يدمج إذا انتهى الغرض. الاستمرار ليس قيمة بحد ذاته.

المرصد العربي
للموارد البشرية

## الحركة المهنية وتداول الأفكار

التنقل بين الفرق والمشروعات يمكن أن ينقل معرفة ويزيد فرص الفرد، لكنه قد يفرغ وحدة من قدرتها. يلزم توقيت وتسليم وبديل.

تُفرق الحركة التطويرية عن سد العجز المستمر. يعرف الموظف مدة المهمة ومعيار نجاحها وأثرها على مساره.

لا تحتكر الوحدة المواهب بحجة الاستمرارية. تُدار المخاطر بخطة بدلاء وتوثيق ومجموعة خبرة، لا بمنع الحركة.

المرصد العربي
للموارد البشرية

## مثال افتراضي موسوم

مثال افتراضي: خبير صيانة سيغادر بعد تسعة أشهر. تُحدد خمس حالات استثناء حرجة، ويشارك موظفين اثنين في التشخيص، ويُسجل منطق القرار، ثم تُجرى محاكاة دون تدخل الخبير.

لا يُعتبر رفع خمسة ملفات نجاحًا. دليل النقل هو أن الشريكين استطاعا تشخيص حالة جديدة وتفسير حدود قرارهما وطلب المساندة عند الحاجة.

المثال تعليمي ولا يصف مؤسسة أو قطاعًا محددًا.

المرصد العربي
للموارد البشرية

## لوحة معرفة لا تراقب الأفراد

تعرض اللوحة مخاطر العمليات: عدد نقاط الفشل الفردية، زمن الاستعادة، تغطية البدلاء، استخدام «الأدلة، ونضج المجتمعات. لا تنشر ترتيبًا للأشخاص «الأكثر معرفة.

تجمع بيانات أقل ما يلزم وتحمي السرية والملكية الفكرية. تُزال المعلومات الشخصية من دراسات الحالة حيث لا تلزم.

يُراجع كل مؤشر دوريًا: قد ينخفض استخدام دليل لأنه أصبح قديمًا، لا لأن المشاركة فشلت.

المرصد العربي
للموارد البشرية

# خطة تسعين يومًا

الأيام ١–٣٠: اختر عمليتين حرجتين، وارسم أنواع المعرفة واحتمال الفقد وبدلاءها. احصل على موافقة أصحاب العمل.

الأيام ٣١–٦٠: نفذ ظلًا وظيفيًا ومحاكاة وسجل قرار، وأنشئ مجتمع ممارسة صغيرًا حول مشكلة فعلية.

الأيام ٦١–٩٠: اختبر الاستقلال، وافحص العبء والعدالة، وعدّل أدوات النقل. وثق ما بقي غير قابل للنقل أو يحتاج حماية.

المرصد العربي
للموارد البشرية

## الفجوات والخطوة التالية

يركز على البحث والابتكار ودول ذات بيانات متاحة؛ لا يمثل كل قطاعات أو دول OECD مرصد المنطقة العربية. فترات البيانات متنوعة.

لم يظهر في هذه الدفعة مقياس موحد منشور في ٢٠٢٦ لفقد المعرفة داخل المؤسسات العربية. لذلك لا يقدم التقرير رقمًا عربيًا مصطنعًا.

الخطوة التالية: تحديد نقطتي فشل معرفي وتنفيذ محاكاة نقل واحدة قبل بناء منصة أو مكتبة كبيرة.

المرصد العربي
للموارد البشرية

# الهوامش والمراجع

.تقرير تحليلي تطبيقي مستقل من إعداد المرصد. الأمثلة الموصوفة بأنها افتراضية ليست بيانات سوق أو نتائج مؤسسة حقيقية

## منهجية القراءة وحدود الحصر

تحقق المرصد من صفحة الناشر والعنوان والتاريخ أو العدد والنطاق وحدود الإتاحة قبل التحرير. فُصلت نتيجة المصدر عن تحليل المرصد، وسنة النشر عن فترة البيانات، ولم تُعامل الممارسة .المقترحة أو المثال المنشور كأثر سببي مثبت

هذا إصدار مستقل يضاف إلى أرشيف البند ولا يستبدل التقارير السابقة. وهو يوسع تغطية ٢٠٢٦ .ولا يدعي حصر كل ما صدر في الدول العربية الاثنتين والعشرين أو جميع اللغات والدوريات

## تم الاستعانة بمادة ٢٠٢٦

تم الاستعانة بالمادة الرئيسة «Research and Innovation Careers Observatory 2026: Key Indicators on Talent, Mobility and Working Conditions» OECD بتاريخ 14 سبتمبر 2026، وبالمواد المساندة المبينة في المراجع في نهاية التقرير.

عدد المراجع المباشرة في هذا الإصدار 1. صيغت القراءة والتحليل والأدوات والنماذج بالعربية من .إعداد المرصد، ولا تعني الإحالة أن الناشر اعتمد استنتاجات المرصد

## المصادر


[١] Research and Innovation Careers Observatory 2026: Key Indicators on Talent, Mobility and Working Conditions. OECD، 14 سبتمبر 2026

مواضع الاستشهاد: تقرير 120 صفحة؛ بيانات ومؤشرات دولية بفترات مختلفة حسب المؤشر

https://www.oecd.org/en/publications/research-and-innovation-careers-observatory-2026_138ed294-en/full-report.html



ترخيص المرجع: حقوق النشر محفوظة للناشر؛ اعتمد التقرير على الحقائق والملخصات المتاحة مع .الإحالة، ولم ينقل العمل كاملًا

https://www.oecd.org/en/publications/research-and-innovation-careers-observatory-2026_138ed294-en/full-report.html


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

.أُخذت رسائل التنقل وتداول المعرفة وحدود البيانات؛ نموذج المؤسسة من إعداد المرصد