تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

المواهب والأداء والاستبقاء: ربط التطوير بسبب البقاء

إعداد تحريري للمرصد • نسخة 11 أكتوبر 2026

تقارير المرصد — القيادة والتطوير المؤسسي / المواهب والأداء والاستبقاء

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

منهج عملي يربط تعريف الموهبة بإدارة الأداء والحركة الداخلية وقرارات الاستبقاء، مع نماذج قياس وحدود الخصوصية والسببية وخطة تطبيق خلال تسعين يومًا.

١. الملخص التنفيذي: الاستبقاء نتيجة نظام لا حملة منفردة

المواهب والأداء والاستبقاء ليست ثلاثة ملفات متجاورة. تعريف الموهبة يحدد من يحصل على فرصة، ونظام الأداء يحدد ما يعد نجاحًا، وقرارات التطوير والحركة والمكافأة تشكل تجربة البقاء أو المغادرة. حين تفصل المؤسسة هذه القرارات، قد تدرب موظفًا ثم تمنعه من استخدام ما تعلم، أو تمنح تقييمًا مرتفعًا بلا مسار، أو تطلق حافزًا عامًا لا يعالج السبب الذي يدفع فئة حرجة إلى الرحيل.

يقترح المرصد نظام قرار يبدأ من العمل والقدرة المطلوبة، ثم يجمع أدلة الأداء والإمكان والاهتمام المهني، ويحولها إلى تدخل محدد يمكن اختباره. لا يساوي «الموهبة» شخصًا محبوبًا من الإدارة، ولا يعني الأداء الحالي وحده الاستعداد لدور مختلف، ولا يثبت انخفاض الدوران أن مبادرة الاستبقاء هي السبب. النجاح هو قرار عادل، وتطوير يصل إلى مهمة أو حركة، وقياس يعرف من غادر ومتى ولماذا وما الذي كان قابلًا للتأثير.

يطبق التقرير ذلك على خمسة مصادر منشورة في ٢٠٢٦: دراسة جزائرية في مركز بحث وتطوير، ودليل اتحادي إماراتي لإدارة الأداء، ودليل قطري للكفاءات العامة، وخبر سعودي عن مذكرة لتنمية المواهب التقنية، ومسح CIPD بريطاني من لا تجمع هذه المواد في متوسط واحد؛ لكل منها غرض وعينة وفترة. مشورة المرصد: ابدأ بقرار صغير موثق، واختبر العلاقة بين التطوير والعمل الفعلي قبل شراء منصة أو إطلاق برنامج استبقاء واسع.

٢. سؤال القرار قبل قائمة المواهب

السؤال الضعيف هو: من مواهبنا؟ لأنه يدفع الفريق إلى تسمية أشخاص قبل الاتفاق على الحاجة والمعيار. السؤال الأقوى: ما القدرات التي ستصبح حاسمة خلال الفترة المقبلة، وما الدليل المتاح عن قدرتنا الحالية، وأي قرار سنغيره؟ قد يكون القرار نقل موظف إلى مشروع، أو معالجة فجوة مدير، أو فتح مسار خبير، أو تعديل

.عبء عمل، أو إعادة تصميم وظيفة

تكتب المؤسسة لكل قرار أربعة عناصر: المجتمع الذي يشمله، والنتيجة المطلوبة، والدليل المقبول، وموعد المراجعة. مثال تعليمي مصطنع: تحتاج وحدة تحليل إلى قدرة على بناء نموذج بيانات خلال تسعة أشهر. لا تبدأ بتصنيف عشرة موظفين «مرتفع الإمكان»، بل تحدد منتج العمل ومعيار جودته، ثم تعرض فرصة تعلم وتطبيق، وتراجع من أنجز وما الدعم الذي احتاجه.

يمنع هذا الترتيب تضخم قوائم المواهب بلا حركة. الاسم في القائمة ليس مخرجًا، والتدريب ليس نتيجة، والاجتماع السنوي ليس إدارة أداء. القرار هو ما يغير توزيع العمل أو التطوير أو المسار أو الدعم، مع سبب يمكن شرحه لصاحبه ومراجعته لاحقًا.

٣. تعريف الموهبة من دون صناعة طبقة مغلقة

تستخدم المؤسسات كلمة الموهبة بمعان مختلفة: أصحاب الأداء المرتفع، أو الوظائف النادرة، أو القابلون للتقدم، أو جميع العاملين باعتبار أن لكل شخص قدرة قابلة للتطوير. لا يوجد تعريف واحد يناسب كل غرض. الخطر هو استعمال تعريف ضمني يتغير حسب المدير، ثم بناء فرص وامتيازات عليه.

يقترح المرصد تعريفًا تشغيليًا لكل برنامج. إذا كان الغرض حماية مهارة نادرة، فالوحدة الأساسية هي القدرة والاعتماد عليها، لا اللقب. وإذا كان الغرض بناء قيادات، تضاف أدلة تعلم واتخاذ قرار وتطوير آخرين. وإذا كان الغرض تحسين الأداء الواسع، يجب ألا يقصر التطوير على مجموعة صغيرة ويحرم بقية العاملين من الأدوات الأساسية.

تنشر المؤسسة المعايير ومدة التصنيف وطريقة المراجعة، وتوفر مسار اعتراض أو تصحيح بيانات. ولا تعلن اسم شخص «موهبة» بوصفه هوية دائمة؛ فقد يكون قويًا في سياق ومحتاجًا إلى دعم في سياق آخر. الشمول هنا ليس توزيع لقب على الجميع، بل إتاحة عادلة للفرص الأساسية ووضوح سبب الاستثمار الإضافي حين يكون مرتبطًا بحاجة محددة.

٤. أربعة فروق تحمي جودة القرار

الأداء هو نتائج وسلوكيات في دور وفترة محددين. الإمكان هو فرضية عن القدرة على النجاح في نطاق مختلف، ويحتاج خبرة أو محاكاة قبل اعتماده. الجاهزية هي قرب الشخص من متطلبات دور معلوم. والاهتمام المهني هو ما يريده الشخص فعلًا. قد يكون الموظف مرتفع الأداء لكنه لا يريد الإدارة، أو يرغب في دور جديد لكنه لم يختبر بعد متطلباته.

أما الاستبقاء فهو بقاء فئة أو قدرة تحتاجها المؤسسة، وليس منع كل مغادرة. بعض الدوران طبيعي أو مفيد، وبعضه مؤلم لأنه يفقد معرفة أو خدمة أو علاقة. لذلك يميز السجل بين المغادرة الطوعية وغير الطوعية، والقابلة للتجنب وغير القابلة، والحرجة وغير الحرجة وفق تعريف معلن. كلمة «نادمون على فقده» لا تكفي معيارًا بعد خروج الشخص.

وأخيرًا، الرضا ليس الأداء، والنية في المغادرة ليست المغادرة الفعلية. الاستبيان يعطي إشارة، والسجل الإداري يعطي حدثًا، والمقابلة تفسر جزءًا من السياق. يجمع المرصد المصادر ولا يستبدل أحدها بالآخر.

٥. ماذا تقول الدراسة الجزائرية وماذا لا تقول؟

نشرت مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة في ٥ يونيو ٢٠٢٦ دراسة عن الدور الوسيط لتنمية المواهب بين الاستقطاب والاحتفاظ في وحدة تنمية الأجهزة الشمسية ببواسماعيل [١]. استخدمت الدراسة منهجًا وصفيًا واستبيانًا، وبلغت العينة ٣٠ باحثًا من مجتمع قوامه ٦٧، أي نحو ٤٥٪، وحُللت العلاقات باستخدام PLS-SEM. سجلت العينة مستويات وصفية مرتفعة لتنمية المواهب والاحتفاظ، ومتوسطة للاستقطاب، ووجد النموذج علاقة قوية بين التنمية والاحتفاظ ضمن السياق المدروس.

هذه نتيجة من مصدرها وليست مسحًا أجراه المرصد. لا تسمح العينة الصغيرة من وحدة واحدة بالتعميم على مراكز البحث الجزائرية أو القطاعات العربية. كما أن التصميم الوصفي في فترة واحدة لا يثبت أن برنامج تطوير بعينه سبب البقاء، وقد تؤثر عوامل أخرى مثل طبيعة العمل والرواتب وفرص البحث والاستقلالية. والنتائج تقيس استجابات على عبارات محددة، لا سجلات مغادرة ممتدة.

قيمة الدراسة أنها تدفع إلى اختبار سلسلة متكاملة: استقطاب مناسب، ثم تطوير مرتبط بالعمل، ثم ظروف تجعل استخدام القدرة ممكنًا. المشورة لمركز بحثي عربي: لا تكتف بعدد الدورات؛ اربط كل فرصة بمشروع أو نشر أو مختبر أو شبكة تعاون، ثم تابع الاستخدام والبقاء مع حماية حرية الباحث وعدم تحويل الاستثمار إلى قيد.

٦. الأداء كحوار مستمر لا حكم سنوي

يقدم الدليل الإجرائي الإماراتي لنظام «إنجازاتي» الصادر في ٢٥ فبراير ٢٠٢٦ مثالًا تنظيميًا على دورة تبدأ بتحديد أهداف ونتائج رئيسة، ثم مراجعات مستمرة موثقة، ثم تقييم سنوي ومعايرة وربط بالمكافآت والتطوير [٢]. يحدد الدليل نطاقًا من ثلاثة إلى خمسة أهداف رئيسة، ويجمع بين النتائج والكفاءات السلوكية بأوزان تختلف حسب المستوى الوظيفي.

لا ينسخ المرصد الأوزان إلى مؤسسة أخرى؛ فهي جزء من نظام اتحادي له قواعده. الفكرة القابلة للنقل هي فصل التخطيط عن الحوار والمتابعة وعن الحكم النهائي. حين يكتب الهدف أول العام ثم لا يُناقش حتى النهاية، يصبح التقييم ذاكرة تفاوضية. وحين يوثق المدير الملاحظات كسلوك ونتيجة وخطوة، يمكن للموظف أن يصحح المسار قبل أن يفاجأ بالدرجة.

مشورة المرصد: اجعل كل مراجعة قصيرة تجيب عن التقدم والعائق والدعم والتعديل. لا تحولها إلى نموذج طويل، ولا تجعل التوثيق بديلًا عن الكلام. وإذا تغيرت الأولوية أو الموارد، عدل الهدف وسبب التعديل بدل معاقبة الموظف على خطة لم تعد قائمة.

٧. من إطار الكفاءات إلى دليل قابل للملاحظة

يقدم الدليل القطري للكفاءات العامة، نسخة يناير ٢٠٢٦، إطارًا يربط الكفاءات السلوكية والقيادية بمستويات إتقان وأوصاف أداء [٣]. يعرض ست كفاءات سلوكية وثلاثًا قيادية ضمن مجموعات تشمل تحقيق التميز وإشراك الآخرين والدفع بالاستراتيجية، مع أربعة مستويات للكفاءة. هذا النوع من الإطار يخلق لغة مشتركة، لكنه لا يضمن وحده عدالة التطبيق.

الكفاءة المفيدة تكتب كسلوك في سياق. «إدارة العلاقات» تصبح مثلًا: يحدد أصحاب المصلحة، ويشرح الاختلاف، ويغلق التزامًا في موعده. يختار المراجع مثالين حديثين ويذكر النتيجة. أما عبارة «ممتاز في التواصل» فلا تساعد على التطوير وقد تعكس انطباعًا شخصيًا أو أسلوبًا ثقافيًا مفضلًا.

يراجع فريق الموارد البشرية اتساق الأمثلة بين المديرين، ويختبر ما إذا كان الوصف يتطلب فرصة لم يحصل عليها الجميع. إذا كانت الكفاءة «قيادة مشروع عابر للوحدات»، فلا يصنف من لم تُتح له المهمة على أنه ضعيف الإمكان؛ بل يسجل نقص فرصة ويصمم تجربة عادلة قبل الحكم.

٨. التطوير وعد يحتاج فرصة استخدام

خبر وكالة الأنباء السعودية في ١٨ يونيو ٢٠٢٦ يثبت توقيع مذكرة بين جامعة الملك سعود وهواوي لتعزيز التدريب التقني وتنمية المواهب الوطنية في مجالات منها الحوسبة السحابية والبيانات والذكاء الاصطناعي [٤]. يثبت المصدر الاتفاق والأهداف ومسارات التعاون المعلنة، ولا يثبت عند النشر عدد من تدربوا أو أكملوا أو طبقوا القدرة أو بقوا في الجهة.

يستخدم المرصد الحالة لشرح «عقد التطوير»: قبل التدريب تحدد مهمة سيطبق فيها المتعلم القدرة، ومدير يوفر الوقت والبيانات، ومعيار قبول للمنتج، ومراجعة لاحقة. من دون ذلك قد يحصل الموظف على شهادة بينما تظل الوظيفة والأنظمة والصلاحيات كما هي. وقد يصبح التطوير نفسه سببًا للمغادرة إذا زادت قيمة الموظف في السوق ولم يجد داخل المؤسسة مسارًا أو عملًا مناسبًا.

المشورة للجهة الشريكة: انشر على مراحل أعداد الترشيح والبدء والإكمال والتطبيق، مع تعريف كل رقم وفترته، ولا تسم العدد المستهدف نتيجة. وافصل ملكية المعرفة والشهادة عن أي التزام تعاقدي، واتبع قوانين العمل والخصوصية في الدولة.

٩. ماذا يضيف المسح البريطاني؟

تقرير تخطيط الموارد والمواهب في سبتمبر ٢٠٢٦، استنادًا إلى مسح Omni RMS بالشراكة مع CIPD نشر بين ٢ أبريل و٢ مايو وشمل ١٠١٤ متخصصًا في الموارد البشرية والمشرفين على YouGov إلكتروني أجراه قرارات الأفراد في المملكة المتحدة [٥]. لذلك لا تمثل نسبه الدول العربية، لكنها تقدم مقارنة منهجية وأسئلة مفيدة للتشخيص المحلي.

أفاد التقرير بأن ٣٧٪ من المؤسسات نفذت مبادرات لتحسين الاحتفاظ خلال الاثني عشر شهرًا السابقة. ومن بين ٣١٨ مستجيبًا في سؤال التدخلات، كانت زيادة فرص التعلم والتطوير، ودعم الرفاه، وزيادة الأجر من أكثر الإجراءات ذكرًا. كما ذكر أن ٢٤٪ فقط ممن كانوا واعين ببيانات الدوران قالوا إن مؤسساتهم تحسب تكلفته. هذه

.النسب مرتبطة بسياق وعينة السؤال ولا تُعرض كمعيار عالمي

الدرس ليس نسخ قائمة التدخلات، بل اختيار تدخل مطابق لسبب مثبت. زيادة الأجر قد تعالج فجوة سوقية ولا تصلح مديرًا مسيئًا، والعمل المرن قد يحسن البقاء في دور ولا يحل غياب المسار، والتدريب قد ينفع حين .يقترن بتطبيق. يقيس الفريق قبل وبعد، ويراقب آثارًا جانبية مثل العبء والعدالة

١٠. حساب الدوران من دون فقد المعنى

الصيغة الأساسية لمعدل الدوران خلال فترة هي عدد المغادرين مقسومًا على متوسط عدد العاملين، مضروبًا في مئة. لكنها تبدأ بالتعريف: هل يشمل النقل الداخلي؟ هل يحسب العامل الجزئي والمتعاقد؟ هل المتوسط .بسيط بين أول وآخر الفترة أم متوسط شهري؟ لا تقارن جهتين قبل توحيد هذه القرارات

مثال تدريبي مصطنع: بدأ فريق بـ٢٠٠ موظف وانتهى بـ١٨٠، وغادر ٢٤ خلال السنة. المتوسط البسيط ١٩٠، ومعدل الدوران ١٢٫٦٪. إذا كان ١٠ من المغادرين طوعيًا، فالدوران الطوعي ٥٫٣٪. وإذا كانت أربع مغادرات فقط في أدوار .حرجة وفق معيار سابق، يسجل معدل خاص مع مقام الأدوار الحرجة، لا نسبة من جميع العاملين بلا تفسير

لا يثبت المعدل المرتفع سببًا، ولا يعني المعدل المنخفض صحة البيئة. قد يخفي ركودًا أو ندرة فرص. يقرأ مع .مدة الخدمة والوحدة والدور ونتيجة الأداء وبيانات السوق، وتُجمع الفئات الصغيرة لحماية الهوية

١١. تكلفة المغادرة: نطاق لا رقم دعائي

تشمل التكلفة المباشرة وقت التوظيف والإعلان والفحص والتجهيز والتعلم. وتشمل التكلفة التشغيلية وقت الشاغر وانخفاض الطاقة ووقت الزملاء وإعادة العمل. وقد تشمل معرفة أو علاقة أو خطر جودة لا يمكن تسعيره بدقة. الأفضل بناء نطاق منخفض ومرجح ومرتفع بدل معامل عام مثل «ضعف الراتب» يطبق على كل .دور

في مثال مصطنع، وظيفة شاغرة ٦٠ يومًا، وتفقد الوحدة ساعتين من عمل خبير يوميًا بتكلفة داخلية ٢٠٠ وحدة نقدية للساعة. تكلفة الدعم المؤقت ٢٤ ألفًا قبل التوظيف والتجهيز. لا يمثل الرقم خسارة كاملة إذا عوض .الفريق جزءًا من العمل، لذلك يسجل الافتراض ونسبة التعويض ويجري اختبار حساسية

يستخدم الحساب لترتيب المخاطر وتصميم الاستجابة، لا لتخويف الموظفين أو تبرير منع الحركة. وقد تكون الحركة الداخلية استبقاءً للمؤسسة حتى لو غادر الشخص فريقه. يجب أن يرى المدير نجاح انتقال موهبة إلى .دور أنسب جزءًا من أدائه، وإلا سيحتكر الأشخاص الأقوياء

١٢. تحليل الأسباب من دون ادعاء اليقين

مقابلة الخروج متأخرة وتتأثر بعلاقة الشخص وحاجته إلى مرجع. مقابلة البقاء مبكرة لكنها قد لا تكشف كل شيء. والاستبيان واسع لكنه يلتقط نية أو إدراكًا. يستخدم المرصد مثلثًا: بيانات إدارية عن الحدث، وصوت .الموظف، وسياق الفريق والسوق. إذا اتفقت، تقوى الإشارة؛ وإذا اختلفت، نبحث بدل اختيار القصة المريحة

تسجل الأسباب في قائمة قصيرة متعددة الاختيار مع حقل نص، لأن المغادرة غالبًا متعددة الأسباب. يراجع محللان عينة من النصوص لتعريف الفئات، ويحذفان التفاصيل التي تكشف الهوية. لا ينشر تعليقًا فريدًا في فريق صغير ولا يرسل نص المقابلة إلى المدير بوصفه شكوى مثبتة.

الصياغة الآمنة: «زادت الإشارات إلى عبء العمل في ثلاث قنوات خلال الربع» ثم يختبر الفريق ساعات إضافية وتوزيع مهام وقدرة المدير. لا تقول «غادروا بسبب المدير» من قصة واحدة، ولا تبرئ النظام لأن المتوسط العام جيد.

١٣. عدالة الأداء والمعايرة

المعايرة الجيدة لا تفرض منحنى سريًا ولا تغير الدرجات لتناسب ميزانية. هي مراجعة لاتساق المعايير وجودة الأدلة بين الوحدات. يدخل المدير الاجتماع بأمثلة ونتائج وسياق، ويشرح الفرق بين الإنجاز والعائق الخارجي. يطلب الميسر الدليل نفسه للدرجات المتشابهة ويكشف اللغة الغامضة.

يراقب الفريق التوزيع حسب الوحدة والمستوى والفئات المسموح قانونيًا بتحليلها، مع حد أدنى يحمي الخصوصية. الفرق العددي ليس برهان تحيز، لكنه سؤال مراجعة. يبحث الفريق في توزيع المهام المرئية، وإتاحة التدريب، وشدة الأهداف، ونمط المدير قبل تفسيره كفرق قدرة.

بعد المعايرة يحق للموظف فهم النتيجة والوقائع وخطوة التطوير ومسار الاعتراض. القرار غير القابل للشرح يضر الثقة والاستبقاء حتى لو كان متوسط الدرجات منضبطًا.

١٤. مراجعة المواهب ومشكلة المربعات التسعة

مصفوفة الأداء والإمكان قد تساعد على الحوار إذا كانت بداية سؤال، وتصبح مؤذية إذا تحولت إلى ختم دائم. أكثر الأخطاء شيوعًا تعريف الإمكان بالثقة أو الشبه بالقادة الحاليين، وخلط الأداء في دور محدود بالاستعداد لنطاق أوسع، وإخفاء التصنيف عن صاحبه مع استخدامه في الفرص.

يقترح المرصد إضافة ثلاثة حقول: الدور أو القدرة المستهدفة، والدليل الذي يحتاج اختبارًا، واهتمام الموظف. لا يوضع شخص في خانة «مرتفع الإمكان» عمومًا؛ يكتب «مرشح محتمل لإدارة مشروع إقليمي بعد تجربة أصحاب مصلحة متعددة». وإذا لم توجد حاجة أو فرصة، لا يعد التصنيف قيمة في ذاته.

تراجع الخانات كل ستة أشهر أو عند تغير الدور، ويُحذف ما انتهت صلاحيته. لا تستخدم أداة آلية سرية لتوقع الاستقالة أو الإمكان من البريد والسلوك الرقمي من دون أساس قانوني وغرض واضح ومراجعة بشرية وأمن بيانات.

١٥. الحركة الداخلية كأداة استبقاء

تفتح الحركة الداخلية مسارًا لا يحتاج إلى ترقية رأسية: مشروع، أو إعارة، أو تدوير، أو مسار خبير، أو انتقال إلى وحدة. تبدأ بسوق فرص داخلي واضح ومتطلبات قابلة للفهم. يستطيع الموظف التعبير عن اهتمامه دون

.عقوبة من مديره الحالي، وتحدد المؤسسة متى وكيف يشارك المدير

يُقاس الوصول إلى الفرصة والقبول والانتقال والأداء بعد الحركة. إذا قدمت فئة كثيرًا ولم تُقبل، راجع المتطلبات والتغذية الراجعة. وإذا قبلت الحركة ثم فشل الانتقال بسبب تأخير التسليم، عالج حافز المدير ونظام البدائل.

مشورة المرصد: اعتبر الاحتفاظ بالقدرة داخل المؤسسة نجاحًا حتى إن انتقلت من فريق. ووازن بين حق الوحدة في الاستمرارية وحق الفرد في النمو بخطة تسليم محددة، لا بمنع غير معلن.

١٦. لوحة صغيرة للمواهب والأداء والاستبقاء

تبدأ اللوحة بخمسة أسئلة لا خمسين مؤشرًا: أين القدرة الحرجة؟ هل الأداء يتحسن؟ من يحصل على التطوير؟ هل يستخدمه؟ وأين نفقد أشخاصًا أو معرفة نحتاجها؟ لكل سؤال مؤشر قيادة مبكر وآخر نتيجة، مع تعريف وفترة وصاحب قرار.

مؤشرات مبكرة مناسبة: نسبة خطط التطوير المرتبطة بمهمة، ونسبة المراجعات المنجزة بجودة مقبولة، ووقت الانتقال الداخلي، وتغطية المهارات الحرجة، ونسبة المديرين الذين أغلقوا إجراءً بعد مقابلة بقاء. مؤشرات النتيجة: جودة المنتج، والحركة الداخلية الناجحة، والدوران الطوعي الحرج، وزمن شغل الدور، واستمرار الأداء بعد ستة أشهر.

لا تجمعها في درجة واحدة تخفي المفاضلات. قد يتحسن البقاء بينما تتراجع العدالة أو الأداء. تعرض اللوحة الاتجاه والنطاق والسبب المحتمل والقرار التالي، وتضع تنبيهًا حين يكون المقام صغيرًا أو البيانات غير مكتملة.

١٧. تجربة استبقاء قابلة للتعلم

اختَر مشكلة محددة مثل ارتفاع مغادرة محللي البيانات خلال أول ١٨ شهرًا. اجمع خط أساس، وحدد فرضية: غموض المسار وتأخر التغذية الراجعة. صمم تدخلًا لمدة ثلاثة أشهر يجمع بطاقة مسار، ومراجعة شهرية، ومهمة تطبيقية. حدد مسبقًا ما الذي سيعد تحسنًا وما الضرر الذي ستراقبه.

إذا أمكن، نفذ تدريجيًا وقارن فرقًا متشابهة مع تفسير الفروق؛ وإن لم يمكن، استخدم سلسلة زمنية ومصادر متعددة. لا تعد المشاركين بنتيجة، ولا تحرم مجموعة من حق أساسي من أجل تجربة. سجل التنفيذ الفعلي، لأن فشل الالتزام يختلف عن فشل الفكرة.

في النهاية لا تسأل فقط هل انخفضت المغادرة؛ افحص جودة الأداء، والحركة، والعبء، والعدالة، وصوت المشاركين. قد يكون القرار توسيع التدخل، أو تعديله، أو إيقافه، أو جمع دليل أطول.

١٨. خطة تسعين يومًا

في الأيام ١-٣٠، ثبت التعريفات ونظف حقول المغادرة والحركة والأداء. اختر قدرتين حرجتين ومجتمعًا واحدًا

للتحليل. راجع عينة من عشر تقييمات للتأكد من وجود أدلة قابلة للملاحظة، وافتح قناة آمنة لتصحيح البيانات والاعتراض.

في الأيام ٣١-٦٠، نفذ مراجعتين قصيرتين للأداء، واربط خطط التطوير بمهمات حقيقية، وافتح فرصتي حركة أو مشروع بشروط معلنة. أجر مقابلات بقاء طوعية مع عينة متنوعة، واجمع النتائج في فئات تحمي الهوية. درب المديرين على السؤال والاستماع وتوثيق الالتزام.

في الأيام ٦١-٩٠، راجع لوحة المؤشرات وسجل القرارات، وقارن التنفيذ بالخطة. اختبر اتساق التقييمات بين وحدتين، وافحص من حصل على الفرص ومن غاب. انشر للموظفين ما تغير وما لم يتغير ولماذا، ثم حدد دورة متابعة واقعية.

١٩. موقف المرصد ومشورته

للقائد: لا تطلب قائمة مواهب بلا سؤال عمل، ولا تجعل البقاء هدفًا منفصلًا عن جودة الإدارة وتصميم الوظيفة. لمدير الموارد البشرية: احم التعريف والبيانات والعدالة، واربط كل تصنيف بقرار قابل للمراجعة. للمدير المباشر: قدم ملاحظة في وقت يسمح بالتغيير، وافتح الحركة بدل احتكار الشخص القوي.

للفرد: اطلب أمثلة على تقييمك، واتفق على مهمة تطبق فيها التعلم، ووضح اهتمامك المهني من دون اعتبار التصنيف وعدًا. وللمحلل: افصل تاريخ النشر عن فترة البيانات، والنية عن الحدث، والارتباط عن السبب، والمعدل العام عن الفئة الحرجة.

مشورة المرصد الأخيرة: الاستبقاء الصحي ليس إبقاء الناس بأي ثمن، بل بناء مؤسسة يريد الأشخاص المناسبون أن يسهموا فيها، ويستطيعون النمو داخلها، ويغادرونها أحيانًا بعملية محترمة تحفظ الحقوق والمعرفة. القيمة في القرارات العادلة المتكررة، لا في شعار إدارة المواهب.

٢٠. سجل القرار الذي يوحّد العمل

لكل مشكلة مواهب ينشئ الفريق سجلًا من صفحة واحدة. يبدأ بعبارة قرار لا موضوع عام: «هل نوسع الحركة الداخلية لمحللي البيانات؟» ثم يكتب المجتمع والفترة وخط الأساس ومصادر الدليل. بعد ذلك يضع بديلين على الأقل، وكلفة كل بديل، والنتيجة المتوقعة، ومؤشر حماية، وصاحب القرار وتاريخ المراجعة. وجود البدائل يمنع تحويل أول فكرة إلى الحل الوحيد.

يفصل السجل بين الوقائع والافتراضات. الوقائع مثل عدد المغادرين وفق تعريف، وزمن شغل الوظيفة، ونسبة من حصلوا على مراجعة أداء. الافتراض مثل أن غموض المسار هو السبب الرئيس. يكتب الفريق كيف سيختبر الافتراض: مقابلات بقاء، أو تحليل حركة، أو تجربة مسار في وحدة، مع بيان ما الذي قد ينقضه. إذا تغير التعريف أو الفترة، لا يستبدل الرقم القديم بصمت؛ تحفظ النسخة وسبب التغيير.

مثال تدريبي مصطنع: لاحظت مؤسسة أن خمسة من عشرين متخصصًا في مهارة نادرة غادروا خلال عام. الخيار الأول زيادة بدل سوقي بعد تحقق مقارنة الأجر، والثاني فتح مسار خبير ومشروعات أعمق، والثالث

مزيج محدود. لا يختار الفريق المزيج لأنه يبدو شاملًا؛ يقدر الكلفة، ويقابل إشارات الموظفين، ويراقب الجودة والعدالة والعبء. وبعد ثلاثة أشهر يسجل ما نُفذ فعلًا، لأن تقييم خطة لم تطبق لا يخبرنا عن صلاحيتها.

ينتهي السجل بواحد من أربعة قرارات: الاستمرار، أو التعديل، أو التوسع، أو الإيقاف. يوقع صاحب الصلاحية، وتحدد البيانات التي ستتلف أو تحفظ ومدة الحفظ. بهذا تتحول إدارة المواهب من عروض موسمية إلى ذاكرة قرار قابلة للتعلم والمساءلة.

٢١. الخصوصية والذكاء الاصطناعي في توقع المغادرة

نماذج توقع المغادرة قد ترتب أفرادًا بحسب احتمال متنبأ به، لكنها تحمل مخاطر خطأ ووصم ومراقبة. الموظف الذي يصنف «مرشحًا للمغادرة» قد يحرم من مشروع أو ترقية، فتخلق الأداة النتيجة التي توقعتها. كما قد تتعلم الخوارزمية آثار تمييز سابق من بيانات الترقية أو الغياب أو الحركة. لذلك لا يكفي أن يكون النموذج دقيقًا في المتوسط.

قبل أي استخدام، يحدد الفريق الغرض المشروع والقرار الذي ستدعمه الأداة، ويقلل البيانات إلى الحد الضروري، ويفحص الأساس القانوني وسياسة المؤسسة في الدولة. يمنع استخدام رسائل خاصة أو نشاط رقمي لم يُجمع لهذا الغرض من دون صلاحية واضحة. وتعرض النتيجة على مستوى الفريق متى كان ذلك كافيًا، بدل ترتيب أسماء الأفراد.

إذا استخدم تنبؤ فردي في سياق مسموح، فلا يكون أساسًا منفردًا لقرار ضار. يحتاج إلى مراجعة بشرية حقيقية، وشرح للعوامل، وفحص جودة البيانات، واختبار فروق الخطأ بين الفئات، ومسار لتصحيح البيانات والاعتراض. ويجب قياس ما إذا كان التدخل نفسه نافعًا ومحترمًا؛ اتصال المدير المفاجئ بموظف بسبب درجة سرية قد يهدم الثقة.

بديل أبسط غالبًا أفضل: تحليل الاتجاهات المجمعة، ومقابلات بقاء طوعية، ومراجعة عبء العمل والحركة الداخلية. تبدأ المؤسسة بأقل تدخل في الخصوصية يجيب عن السؤال. مشورة المرصد: استخدم التقنية لتوسيع الانتباه إلى مشكلة، لا لتقرير مستقبل شخص من وراءه، واجعل الحق في الإنصاف والشرح جزءًا من مقياس نجاح نظام المواهب.

الهوامش والمراجع

تقرير تحليلي تطبيقي يستند إلى مواد جزائرية وخليجية وعالمية منشورة في ٢٠٢٦. النتائج منسوبة إلى نطاقاتها؛ الحالات الحسابية مصطنعة من إعداد المرصد.

المصادر

١] الدور الوسيط لتنمية المواهب في العلاقة بين استقطاب المواهب والاحتفاظ بها في مراكز البحث والتطوير.] مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة — الجزائر — ٥ يونيو ٢٠٢٦

مواضع الاستشهاد: المقال كاملًا، ص ٥٠-٦٩؛ المنهج والعينة ص ٥٦-٥٧، النتائج ص ٥٧-٦٥. عينة ٣٠ باحثًا من مجتمع ٦٧ في وحدة واحدة؛ لا تعمم خارجها.

https://journals.lagh-univ.dz/index.php/jeemr/article/download/4585/4664/

ترخيص المرجع: CC BY-NC 4.0

https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

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

أُعدت قراءة عربية تحليلية مستقلة مع نسب نتائج الدراسة إلى مؤلفها، ولم يُنقل النص كاملًا.

[٢] الدليل الإرشادي لإجراءات نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية — إنجازاتي — الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية — الإمارات — ٢٥ فبراير ٢٠٢٦ — دليل رسمي من ٤٧ صفحة؛ دورة الأداء والأهداف والمراجعات والمعايرة. أوزانه وإجراءاته تخص نطاقه الاتحادي ولا تنقل آليًا.

https://www.fahr.gov.ae/wp-content/uploads/2026/02/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%B4%D8%A7%D8%AF%D9%8A-%D9%84%D8%A5%D8%AC%D8%B1%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D8%AA-%D9%86%D8%B8%D8%A7%D9%85-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%AD%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D8%A5%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%B2%D8%A7%D8%AA%D9%8A-EN-25.02.2026.pdf

[٣] الدليل الإرشادي للكفاءات العامة — ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي — قطر — نسخة يناير ٢٠٢٦ — إطار رسمي للكفاءات السلوكية والقيادية ومستويات الإتقان؛ يستخدم مثالًا على تحويل الكفاءة إلى وصف أداء، لا قياسًا لنتائج الموظفين.

https://cgb.gov.qa/Admin/Documents/Initiatives/9%84%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D8%A9%20-%20%D9%8A%D9%86%D8%A7%D9%8A%D8%B1%202026.pdf

[٤] جامعة الملك سعود توقع مذكرة تفاهم لتعزيز التدريب وتنمية المواهب التقنية — وكالة الأنباء السعودية — ١٨ يونيو ٢٠٢٦ — خبر رسمي يثبت توقيع المذكرة وأهداف التعاون؛ لا يثبت أعداد إكمال أو تطبيق أو أثر لاحق.

https://www.spa.gov.sa/N2615084

[٥] Resourcing and talent planning report 2026 — CIPD بالشراكة مع Omni RMS — سبتمبر ٢٠٢٦ — مسح إلكتروني بريطاني أجراه YouGov من ٢ أبريل إلى ٢ مايو ٢٠٢٦ وشمل ١٠١٤ مستجيبًا؛ بيانات الدوران لبعض الأسئلة لها مقامات أصغر موضحة في التقرير، ولا تمثل الدول العربية.

https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2026-pdfs/9218-resource-and-talent-planning-2026-report-web.pdf