تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

التدريب ومهارات المستقبل: من الاحتياج إلى التطبيق والأثر

إعداد تحريري للمرصد • نسخة 12 أكتوبر 2026

مرجع تطبيقي موحد لتصميم البرامج والمعينات وتأهيل المدربين والربط بسوق العمل، مع عشرة نماذج وحسابات وخطة متابعة

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

منظومة تدريب تخدم الفرد والمؤسسة والقطاع: تشخيص الاحتياج، وتصميم التعلم والمعينات، وتأهيل المدربين، والتطبيق، والتكلفة والقياس. نسخة موحدة تجمع المسودة الشاملة بالأدوات والأمثلة الجديدة.

التدريب الذي يخدم المنظومة كلها

يرى المرصد أن قيمة التدريب تظهر حين يتعلم الإنسان أداء مهمة يحتاجها العمل، وتتاح له فرصة استخدامها، وتراجع النتيجة بدليل واضح. تبدأ المنظومة من الاحتياج، ثم التصميم والتنفيذ والمساندة والتقييم؛ ولكل مرحلة صاحب قرار ومخرج محدد. شراء مقاعد في دورة لا يغني عن هذه المسؤوليات، مهما كان عنوانها جذابًا أو تقنيتها حديثة.

يجمع هذا التقرير التشخيص وتصميم الحقائب وتأهيل المدربين والمعينات الحديثة والربط بسوق العمل والتكلفة والمتابعة. يستفيد منه الموظف والمدير والباحث عن عمل ومقدم التدريب والمؤسسة التعليمية وجهة التشغيل. وهو مرجع تطبيقي تحت بند «التدريب ومهارات المستقبل»؛ يتكامل مع بند تقييم المهارات والفجوات وبند التعلم بالممارسة وقياس الأثر. الأدوات والأمثلة

.المقترحة من إعداد المرصد، وتحتاج تكييفًا قبل استخدامها في قرارات فعلية

من مشكلة العمل إلى قرار التدريب

اكتب المشكلة أولًا بصيغة قابلة للتحقق: معاملات تعاد بسبب أخطاء محددة، أو انتقال إلى أداة جديدة، أو حاجة إلى تشغيل جهاز مختلف. حدد المهمة ومعيار أدائها، ثم راجع عينة عمل ومقابلة مع صاحب المهمة وملاحظة التنفيذ. اسأل متى ينجح الشخص ومتى يتعثر؛ فالظروف التي يتغير فيها الأداء تساعد على تشخيص السبب. تدعم إرشادات تحليل الاحتياجات فحص أسباب الفجوة [قبل اختيار التدخل التدريبي. [٢

إذا كان الشخص ينجز المهمة في تجربة عملية لكن النظام يمنعه من التنفيذ، فالمعالجة تبدأ بالصلاحية أو الإجراء. وإذا توفرت التعليمات والأدوات وبقي نقص القدرة ظاهرًا، يصمم تعلم مستهدف. وقد يجتمع السببان فتحتاج الجهة حزمة معالجة. يسجل غياب الدليل «غير مقيم» ولا يحول إلى فجوة مؤكدة. النتيجة المطلوبة من التشخيص: مهمة، وفئة، ودليل، وسبب مرجح، .وتدخل، ومسؤول تطبيق، وموعد مراجعة

ترتيب الأولويات وتحديد مسؤولية القرار

توزع مسؤولية البرنامج بين مالك النتيجة، ومسؤول التدريب، وخبير المهنة، والمتعلم. يعتمد المدير وقت الممارسة والموارد، ويضمن مسؤول التدريب جودة التصميم، ويحدد الخبير معيار المهمة، ويقدم المتعلم دليل أدائه. يحل اجتماع قصير لتلك الأطراف تعارض التوقعات قبل شراء .التدريب. ويعلن سبب اختيار المشاركين كي لا تتحول الفرصة إلى مكافأة لا علاقة لها بالاحتياج

مثال تعليمي لأداة أولوية: تعطى درجات من واحد إلى خمسة للأثر والإلحاح وحجم الفجوة، بأوزان ٤٠٪ و٣٠٪ و٣٠٪. حاجة درجاتها ٥ و٤ و٣ تحصل على ٤٫١ من خمسة. هذه أوزان مقترحة وليست معيارًا معتمدًا. تعرض التكلفة وجاهزية التطبيق بجوار الدرجة، وتعالج المتطلبات الملزمة أو الحرجة وفق طبيعتها. لا ينشأ قرار التمويل من ترتيب حسابي وحده، ولا يحجب ضعف الدليل .وراء رقم مرتفع

ثلاثة مسارات تختلف غاياتها

الموظف القائم يحتاج قدرة تحسن مهمة فعلية: جودة المعاملة، أو دقة التحليل، أو إدارة حوار صعب. يختبر قبل التعلم، ويطبق بعده بمساندة مديره. أما المدير فيتعلم من موقف قرار أو مشروع تغيير، ويقيم على تفسير البدائل ومتابعة التنفيذ وأداء الفريق؛ ولا تكفي له أسئلة تذكر المصطلحات. يخصص محتوى متقدم لمن أثبت خبرته، بدل إعادة الجميع إلى نقطة البداية.

الباحث عن عمل يحتاج ممارسة مهنية وإرشادًا وملف أدلة وتواصلًا مع جهات التشغيل. تتبع المقابلات والعروض والتعيين والاستمرار وجودة العمل بوصفها نتائج منفصلة. فرصة التدريب لا تساوي تعهدًا بالتوظيف، وشهادة الحضور لا تثبت الكفاءة. عند تعذر التواصل في المتابعة يذكر العدد المجهول؛ ولا ينسب كل تعيين للتدريب دون دليل يسمح بذلك. وتراجع متطلبات الترخيص المهني والاعتراف بالمؤهلات مع الجهة المختصة في البلد المعني.

كيف نربط البرنامج بالطلب على المهارات؟

يجمع فريق التصميم بين وصف الوظائف وعينات المهام ومقابلات أصحاب العمل والممارسين. يميز بين إعلان توظيف منشور، وحاجة متوقعة، ومقعد عمل متعاقد عليه. يطلب من الشركاء أمثلة على أداء مقبول وأخطاء متكررة، ثم يجرب التقييم معهم. بذلك تصبح المشاركة القطاعية مراجعة للمهام والمخرجات، ويظل القرار قابلًا للتعديل عند تغير الأدوات أو إجراءات العمل.

تعرض وزارة الموارد البشرية السعودية المجالس القطاعية بوصفها آلية لبناء معلومات المهارات والمعايير والتدخلات، مع مشاركة أصحاب العمل وأطراف أخرى؛ وتذكر أن اعتماد المبادرة يعود إلى ٢٠٢٠. نستخدمها مثالًا تنظيميًا مساندًا، دون وصفها بإطلاق جديد في ٢٠٢٦ أو استخلاص أثر لم نقسه. [٨] ويؤكد عرض منظمة العمل الدولية لعام ٢٠٢٦ أهمية الجمع بين القدرات التقنية والأساسية والاجتماعية وإتاحة التعلم. [١]

شاهد العراق: صمم للمحافظة والقطاع

تصف مادة اليونسكو المنشورة في يونيو ٢٠٢٦ تقييمًا لسوق العمل جرى بين فبراير ومايو في عدة محافظات عراقية. تعرض اختلاف الاحتياجات الرقمية والخضراء بين المناطق، وتربط ذلك

بتحديث التعليم والتدريب التقني والمهني. هذه قراءة لمادة تعريفية بالتقييم وليست إعادة تحليل لبياناته، ولا تثبت نتائج توظيف خريجي برنامج معين. [٣]

مشورة المرصد المستخلصة: لا تنقل حقيبة واحدة بين الجهات بمجرد تغيير شعارها. احتفظ بالمفهوم العام، ثم عدل المهمة واللغة والأداة ومعيار الأداء وشريك التطبيق وفق الموقع والقطاع. مثال تصميمي: يتعلم محلل البيانات تنظيف ملف، بينما يتعلم مشرف زراعي قراءة سجل استهلاك مورد؛ قد يشتركان في التحقق من جودة البيانات، لكن دليل إتقان كل منهما مختلف. تختبر صلاحية الحالة محليًا قبل تعميمها.

شاهد مصر: مكونات البرنامج قبل نتائج البرنامج

أعلنت إيتيدا في ٢ يونيو ٢٠٢٦ برنامجًا صيفيًا بالتعاون مع المعهد القومي للاتصالات، يستهدف عشرة آلاف طالب وطالبة. وصف الإعلان ١٢٠ ساعة: ٩٠ تقنية و٣٠ للمهارات الشخصية والعمل الحر، مع مشروعات تطبيقية وبدائل للحضور أو التعلم عن بعد. الأعداد مستهدفات والخصائص تصميم معلن؛ لا تقدم هنا بوصفها أعداد إتمام أو دليل أثر تحقق بالفعل. [٥]

الاستفادة المقترحة للمؤسسات هي وصف الحزمة بوضوح: من يدخل؟ ماذا يمارس؟ كيف يتدرج؟ وأين يطبق؟ لا تنقل توزيع الساعات المصري إلى كل برنامج، بل وزع الوقت بحسب المهمة ومستوى البداية. افحص قدرة المتعلم على شرح قراره والتعامل مع خطأ جديد، إضافة إلى استخدام الأداة. تراجع الإتاحة قبل بدء الدفعة كي لا يستبعد ضعف الاتصال أو تعارض الموعد من يحتاج التعلم.

خريطة عربية مفتوحة للاستكمال

سجل هذه النسخة يغطي نطاق الدول العربية الاثنتين والعشرين بوصفه خريطة بحث. في مصر والعراق توجد الشواهد المحددة أعلاه. وفي السعودية قرئت صفحة مبادرة مساندة غير متحقق تاريخ نشرها. وتشمل صفحة تعريف إصدار اليونسكو المؤرخة ١٥ أبريل ٢٠٢٦ الجزائر وليبيا والمغرب وموريتانيا وتونس؛ تحقق نطاق الإصدار فقط، ولم تستخرج هنا نتائج قطرية من كتابه الكامل. [٤]

تحتاج الإمارات والبحرين والكويت وعُمان وقطر والأردن ولبنان وفلسطين وسوريا والسودان

Skills Bahrain واليمن والصومال وجيبوتي وجزر القمر إلى استكمال قطري لهذا التقرير. صفحة الواردة بالمسودة السابقة تعذر فتحها في جولة التحقق الحالية؛ لذلك لا تنقل تفاصيلها بوصفها تحققًا جديدًا. وتظل المواد التاريخية للأردن ولبنان خلفية تحتاج تحديثًا. لا يعني هذا السجل غياب النشاط في أي دولة، ولا يصف تغطية المرصد في بقية تقاريره.

مهارات المستقبل: القدرة على التكيف مع المهمة

لا تبن قائمة المستقبل من أسماء التقنيات وحدها. اسأل أي جزء من المهمة تغير: جمع المعلومات، أو فحصها، أو اتخاذ القرار، أو التواصل، أو تشغيل المعدات؟ تبقى القدرة على التحقق والتفسير والعمل مع الآخرين مهمة حين تتغير الأداة. يقترح المرصد مسارًا يجمع معرفة المجال، واستخدام التقنية، والحكم المهني، وممارسة القرار في سياق واقعي.

يعرض خبر إطلاق تقرير الإسكوا ومنظمة العمل الدولية في مايو ٢٠٢٦ سيناريوهات مختلفة لتأثير الذكاء الاصطناعي في المنطقة حتى ٢٠٣٥. نستخدم طبيعة السيناريوهات لتذكير المصمم بتعدد الاحتمالات، ولا ننقل توقعاتها بوصفها وقائع حدثت. [٩] يختبر البرنامج مرونة المتعلم بحالة تتغير فيها البيانات أو الأداة، ويطلب منه تبرير ما يحتفظ به وما يعدله. وتراجع محتوياته عند تغير المهمة، لا عند تجديد العرض التسويقي فقط.

بطاقة البرنامج والحقيبة المتكاملة

يكتب الهدف بصيغة أداء: «يعد المتعلم تحليلًا لحالة محددة، باستخدام مصادر معلومة، ويبرر القرار وفق معايير متفق عليها». يحدد مستوى الدخول والأدلة التي تسمح بتجاوز الوحدات المتقنة. ثم يبنى الاختبار العملي قبل توسيع المحتوى، كي يخدم كل موضوع جزءًا من الأداء المطلوب. تتضمن الحقيبة دليل المدرب والمتعلم، والحالات، وأوراق العمل، ومعيار التصحيح، والمراجع المؤرخة، وخطة التطبيق.

لكل نشاط زمن ومخرج وتعليمات وأسئلة للمناقشة وأخطاء متوقعة. يتضمن دليل المدرب بدائل عند تعطل التقنية أو اختلاف مستوى المشاركين، ودليل المتعلم مثالًا محلولًا ومهمة جديدة يجربها بنفسه. يحدد صاحب المحتوى موعد مراجعته وحقوق استخدام الصور والبيانات. لا يعتبر تسليم الشرائح وحدها حقيبة مكتملة؛ معيار القبول هو قدرة مدرب مؤهل على تنفيذ النشاط وتقييمه من

.الوثائق المقدمة

نمط التعلم والوقت اللازم

يختار النمط بحسب ما يجب أن يفعله المتعلم. قد يحتاج العمل على معدات إلى معمل ومشرف؛ وتخدم الجلسة المتزامنة المناقشة والتغذية الراجعة، بينما تصلح وحدة ذاتية لتأسيس معرفة يمكن اختبارها. يوزع المسار المدمج بين التعلم الفردي والممارسة الجماعية والتكليف الوظيفي. ولا يعد .رفع ملف على منصة دليلًا على أن تصميمًا تعليميًا اكتمل

حدد ساعات التعلم الصافية منفصلة عن الاستراحات والتنقل ووقت التطبيق اللاحق. تجنب ضغط كفاءة واسعة في ورشة قصيرة؛ يمكن لورشة أن تبني جزءًا محددًا ثم تستكمله ممارسة بإشراف. وثق الوقت الذي يتيحه المدير، والبديل لمن يعمل بنظام الورديات، والدعم لمن يحتاج مساعدة .أولية. تقارن البدائل على نواتج تعلم متكافئة، لا على عدد الأيام وحده

ورشة خمسة أيام: مثال لتأهيل مسؤولي التدريب

نموذج تعليمي مقترح، وليس برنامجًا منفذًا أو اعتمادًا مهنيًا: خمسة أيام، في كل يوم ست ساعات تعلم صافية، بإجمالي ثلاثين ساعة، تتبعها مهمة تطبيق. اليوم الأول ينتج بطاقة مشكلة وخط أساس. الثاني يقدم تحليل مهام ودليل فجوة وأسبابًا بديلة. الثالث يبني خطة تدريب وأهدافًا وميزانية. الرابع يطور نشاطًا ومعينًا واختبار أداء. الخامس يعرض مشروعًا وخطة متابعة وتسليمًا .موثقًا للمدير

قاعدة تقييم إرشادية: التشخيص ٣٠٪، وملاءمة التدخل ٢٥٪، وقابلية القياس ٢٥٪، وجدوى التطبيق ٢٠٪. مثال حد قبول مقترح: سبعون من مائة مع وجود دليل فجوة وخط أساس ومسؤول تطبيق؛ يحتاج تكييفًا وتجربة قبل اعتماده. تتدرج الحالات في الصعوبة ويعاد العمل على موضع التعثر، ولا يستخدم مجموع جيد لتجاوز خطأ حرج. تختلف مدة هذا المثال عن مثال التكلفة ذي الاثنتي .عشرة ساعة الوارد لاحقًا

المعين التدريبي والأسلوب: اختيار له سبب

المعين هو ما يساعد على التعلم، مثل بطاقة الحالة أو الفيديو أو نموذج الجهاز أو قائمة التحقق؛ والأسلوب هو كيفية إدارة التعلم، مثل لعب الأدوار أو المناقشة أو التدريب بالممارسة. منصة التعلم وسيط لتنظيم المحتوى والمتابعة، وليست طريقة تدريس بذاتها. يبدأ الاختيار بسؤال: ما الذي يصعب رؤيته أو تجربته أو تذكره من دون هذا المعين؟

تصنف البدائل في بطاقة قرار: هدف المهمة، والمعين، ودوره في النشاط، ومتطلبات التشغيل والإتاحة، وكلفة الإعداد والتحديث، وطريقة اختبار فائدته، والبديل عند تعطله. لتفسير إجراء بسيط قد تكفي خريطة خطوات مع حالة تطبيق. ولتدريب التفاوض تستخدم بطاقات أدوار ومعايير ملاحظة وتغذية راجعة. جودة المعين في وضوحه وملاءمته للمهمة، ولا تستلزم تعقيدًا تقنيًا أو اشتراكًا مستمرًا.

من أوراق العمل إلى المعامل والمحاكاة

تخدم السبورة واللوحات الورقية ترتيب الأفكار، وتخدم الصور والرسوم توضيح العلاقات، وتتيح أوراق العمل ممارسة القرار. يقسم الفيديو إلى مقطع مرتبط بسؤال ومهمة، بدل عرضه دون نشاط. في تدريب البرمجيات يجهز معمل ببيانات اصطناعية وحسابات وصلاحيات مناسبة، وتوضع خطوات استعادة عند الخطأ. أما المحاكاة المكانية أو الواقع الافتراضي فتجرب عندما تضيف ممارسة يصعب توفيرها بوسيلة أبسط.

يناقش مقال اليونسكو في سبتمبر ٢٠٢٦ شروط توسيع التعلم بالمحاكاة والذكاء الاصطناعي في سياقات تعليم عالٍ محدودة الموارد، ومنها جاهزية المعلمين والإتاحة والاتصال والاستدامة. هو عرض نقاش وخبرات، وليس تجربة تثبت تفوق أداة بعينها. [٦] توصية المرصد: اختبر المعين مع مستخدمين فعليين، وسجل جودة الأداء والتعثر والوقت والدعم المطلوب قبل شراء عدد كبير من التراخيص أو الأجهزة.

التعلم القصير والألعاب وتحليلات المنصة

تقسم المهارة إلى وحدات قصيرة حين تسمح بنيتها بذلك، ثم تربط كل وحدة بممارسة واسترجاع

لاحق. لا يعني قصر الفيديو أن التعلم تحقق، كما لا تكفي النقاط والشارات لإثبات الكفاءة. في لعبة قرارات، يجب أن تكون الخيارات والعواقب مرتبطة بمهارة مستهدفة، وأن تناقش أسباب القرار بعد النشاط. يمنح المتعلم فرصة للتصحيح ثم تجربة حالة مختلفة.

تساعد سجلات المنصة على اكتشاف تعثر في الوصول أو تأخر في تسليم نشاط. لكنها لا تثبت بذاتها فهم المحتوى أو استخدامه في العمل. قارنها بمهمة عملية وتواصل مباشر، ولا تصنف من فتح الصفحة طويلًا بأنه متقن. اجمع الحد اللازم من البيانات، وحدد من يراها ومدة الاحتفاظ بها، واشرح للمشارك استخدامها في الدعم والتقييم. تكون قرارات الإكمال والتقدم قابلة للمراجعة البشرية.

الذكاء الاصطناعي في إعداد التدريب وتنفيذه

يمكن للمدرب الاستعانة بأداة توليدية في مسودة سيناريو أو تنويع أسئلة أو تبسيط شرح. يراجع خبير المجال صحة المادة واللغة المحلية والتحيز والمصادر قبل الاستخدام. ولتدريب الحوار يحدد الهدف والدور ومعايير التغذية الراجعة، ثم يفحص عينة من المخرجات. لا تنتقل إجابة الأداة إلى حقيبة معتمدة بمجرد حسن صياغتها.

تستخدم حالات اصطناعية أو بيانات مصرحًا بها، ويوفر بديل مكافئ عند تعذر الوصول. يطلب من المتعلم شرح قراره وأداء جزء من المهمة دون الاعتماد الكامل على التوليد؛ حتى يميز التقييم بين قدرته الشخصية وجودة المساعدة. في التقييم المؤثر على مسار الفرد يحتفظ بدليل الأداء ويتيح الاعتراض والمراجعة. يتابع المدرب الأخطاء المتكررة في الأداة ويعدل النشاط، بدل تركها توجه التعلم دون إشراف.

اختيار المدرب وتأهيله المستمر

يفحص الاختيار خبرة المجال والقدرة على تصميم التعلم والتيسير والتقييم والإتاحة. من المسودة الأصلية مثال أوزان قابل للتعديل: ٢٥٪ لخبرة المجال، و٢٥٪ للتصميم، و٢٠٪ للتيسير والتغذية الراجعة، و٢٠٪ للتقييم، و١٠٪ للإتاحة والتعامل الرقمي. تطلب عينة تدريس وحالة ومعيار تصحيح، وتعلن طريقة التقييم للمرشح. هذه آلية مقترحة وليست شهادة اعتماد أو معيارًا مهنيًا ملزمًا.

يتطور المدرب بدورة عملية: يصمم وحدة، ويقدمها أمام زميل خبير، ويراجع أداء المشاركين

وملاحظاتهم، ويعدل ما تعثر. يوازن بين رضا المتعلم وما يستطيع إنجازه، ويتعلم إدارة فروق الخبرة والوقت والنقاش. يحتفظ بمثال قبل التعديل وبعده وسبب التغيير. وتراجع الجهة صلاحية خبرته للمهمة المحددة؛ فالتميز في موضوع لا يثبت القدرة على تدريس موضوع آخر.

الإتاحة وجودة التعاقد والتسليم

يختبر التصميم مع اختلاف اللغة والقدرة الرقمية والاتصال واحتياجات الإعاقة. توفر ملفات واضحة، وبدائل نصية للمحتوى السمعي، وتعليمات يمكن الوصول إليها قبل الجلسة. يحدد بديل يحقق الهدف نفسه لمن يعوقه جهاز أو اتصال، ويعالج العائق قبل تفسير النتيجة بوصفها ضعف مهارة. وفي المؤسسات الصغيرة يمكن مشاركة موارد التدريب مع حفظ سرية الحالات وملاءمتها لكل جهة.

تحدد وثيقة الشراء المخرجات المقبولة: حقيبة، ونشاط مجرب، ومدرب مؤهل، وتقييم، ودعم تطبيق، وتقارير متابعة. يفصل السعر بين التصميم والتنفيذ والتراخيص والتحديث والمتابعة ووقت الموظفين. يوضح العقد حق استخدام المواد، وملكية البيانات، ومسؤولية الدعم، وآلية التعديل. ولا يعلن اعتماد رسمي أو ضمان توظيف دون مستند صالح ونطاق واضح. يقبل التسليم بعد فحص المخرجات المتفق عليها.

مقارنة تكلفة بديلين: مثال تعليمي

الأرقام التالية افتراضية بالكامل وبوحدة نقدية عامة. نفترض بديلين يحققان هدفًا واحدًا في اثنتي عشرة ساعة صافية لكل مشارك. البديل أ: تكلفة ثابتة ١٢٬٠٠٠، ومتغيرة ٢٠٠ لكل مشارك. البديل ب: ثابتة ٦٬٠٠٠، ومتغيرة ٥٠٠ لكل مشارك. عند عشرين مشاركًا يتساوى بندا الخدمة عند ١٦٬٠٠٠؛ وتنتج نقطة التعادل من ٦٬٠٠٠ ÷ ٣٠٠ = عشرين مشاركًا.

إذا قُيّم وقت المشاركين بمائة وخمسين للساعة، يكون وقت العشرين ٢٠ × ١٢ × ١٥٠ = ٣٦٬٠٠٠، والتكلفة الاقتصادية لكل بديل ٥٢٬٠٠٠. عند أربعين مشاركًا تصبح الخدمة ٢٠٬٠٠٠ لأ و٢٦٬٠٠٠ لب، ومع وقت قدره ٧٢٬٠٠٠ يصبح الإجمالي ٩٢٬٠٠٠ و٩٨٬٠٠٠. تفترض المقارنة ثبات الجودة والسعة والأسعار؛ إن احتاج العدد الكبير مدربًا آخر تعاد الحسابات. الضرائب والسفر والتجهيز الإضافي غير مدرجة. فرق الكلفة ليس عائدًا مثبتًا على التدريب.

متابعة دفعة دون إخفاء المجهول

مثال مستقل افتراضي: التحق عشرون شخصًا، وأكمل ثمانية عشر، وقُيم سبعة عشر من المكملين. استوفى أربعة عشر المعيار، ولم يستوفه ثلاثة، وبقي مكمل واحد غير مقيم واثنان غير مكملين. الإكمال ٩٠٪ من الملتحقين، وتغطية تقييم المكملين نحو ٩٤٫٤٪، والاستيفاء نحو ٨٢٫٤٪ من المقيمين أو ٧٠٪ من الملتحقين. تعرض المقامات مع كل نسبة كي لا تتحول مؤشرات مختلفة إلى «نسبة نجاح» مبهمة.

تابعنا افتراضيًا المستوفين الأربعة عشر: توفر دليل تطبيق لعشرة، ودليل عدم تطبيق لاثنين، وتعذر التحقق من اثنين. التطبيق المثبت ١٠ من ١٤، أي نحو ٧١٫٤٪، مع عرض المجهولين. وإذا استخدمنا كلفة الدفعة السابقة ٥٢٬٠٠٠، فكلفة كل مستوفٍ نحو ٣٬٧١٤٫٣، ولكل تطبيق مثبت ٥٬٢٠٠. هذه كلفة توزيع على نتائج موثقة داخل المثال، وليست قيمة المهارة أو منفعة نقدية أو إثباتًا لسببية التدريب.

القياس: تجربة وتعلم وتطبيق ونتيجة

اسأل عن وضوح التجربة وإتاحتها، ثم اختبر اكتساب المهارة بمهمة متكافئة الصعوبة، ثم راجع استخدامها في العمل، ثم افحص مؤشر المؤسسة. لا يستبدل مستوى مستوى آخر: الرضا لا يكفي لإثبات التعلم، وإتقان الاختبار لا يكفي لإثبات التطبيق، وانخفاض الأخطاء لا يثبت وحده أثر التدريب. حدد تعريف المؤشر ومصدره ومسؤول جمعه وفترة المقارنة قبل البدء.

استخدم عينات أداء متشابهة، وافحص اتساق المصححين والتغير في حجم العمل وتعقيده والأدوات المستخدمة. وحيث تسمح الظروف، ابن مقارنة مناسبة أو قياسات زمنية متكررة. يوضح المنشور في يوليو ٢٠٢٦ أن علاقاته المقدرة بالأجور ارتباطية وليست نتائج سببية؛ OECD فصل لذلك لا تحول أرقامًا عامة إلى عائد مضمون لبرنامجك. [٧] وإذا تعذر القياس، اذكر سببه وموعد استكماله بدل ملء الفراغ بتقدير متفائل.

المثال المالي من المسودة: اختبار الافتراضات

مثال تعليمي منقح، وليس نتيجة مؤسسة: تشخيص وتصميم ٢٠٬٠٠٠، وتنفيذ ومواد ٣٠٬٠٠٠، ووقت

موظفين ٢٠٬٠٠٠، ومتابعة ١٠٬٠٠٠؛ الإجمالي ٨٠٬٠٠٠. نفترض خلال ثلاثة أشهر تحرير مائتي ساعة شهريًا بقيمة تقديرية ١٥٠ للساعة، أي ٩٠٬٠٠٠، وخفض نفقات إعادة عمل منفصلة عشرين ألفًا شهريًا، أي ٦٠٬٠٠٠. المنفعة المقدرة ١٥٠٬٠٠٠ قبل الإسناد، بشرط ألا تتكرر ساعات العمل في البندين.

إذا افترضنا إسناد ٦٠٪ للتدخل، تصبح المنفعة المنسوبة ٩٠٬٠٠٠ وصافيها عشرة آلاف، والعائد التقديري ١٢٫٥٪. عند ٤٠٪ يصبح العائد سالب ٢٥٪، وعند ٨٠٪ يصبح ٥٠٪؛ ويتعادل الحساب عند نحو ٥٣٫٣٪. نسب الإسناد افتراضات للتحليل، تحتاج دليلًا مستقلًا. الوقت المحرر قدرة متاحة، ولا يصبح وفرًا نقديًا دون خفض مصروف أو استخدام منتج موثق. إذا لم تتحقق منفعة مالية قابلة للدفاع، تعرض مؤشرات الأداء والتكلفة بدل إعلان عائد محقق.

النماذج ١ إلى ٣: التشخيص والأولوية

النموذج ١، مقابلة الاحتياج: الجهة [ ]، المهمة [ ]، صاحبها [ ]، النتيجة المطلوبة [ ]، آخر حالة تعثر ودليلها [ ]، ظروف النجاح [ ]، الموارد والصلاحيات [ ]، ما جرب سابقًا [ ]، قرار التشخيص ومبرره [ ]، من اعتمده [ ]. المسؤول محلل الاحتياج بمشاركة المدير والموظف؛ والمخرج قرار موثق بشأن سبب المشكلة والتدخل المناسب.

النموذج ٢، مصفوفة المهارات: الدور [ ]، المهمة [ ]، المهارة [ ]، وصف المطلوب [ ]، دليل الأداء وتاريخه [ ]، الحالة: مستوفٍ أو غير مستوفٍ أو غير مقيم [ ]، المعالجة [ ]، موعد المراجعة [ ]. يمكن وصف التدرج بمعرفة أولية، ثم أداء بمساعدة، ثم مستقل، ثم معالجة حالات معقدة؛ يخصص الوصف لكل مهمة ولا يستخدم كسلم موحد لجميع المهن.

النموذج ٣، ترتيب الأولويات: الحاجة [ ]، الأثر [ ]، الإلحاح [ ]، الفجوة المثبتة [ ]، الأوزان ومبرراتها [ ]، الدرجة [ ]، متطلب حرج [ ]، كلفة التدخل [ ]، جاهزية التطبيق [ ]، قرار التمويل ومسوغه [ ]. المسؤول لجنة التدريب ومالك النتيجة. تراجع الأدلة الناقصة قبل احتساب الدرجة، وتفصل الاحتياجات الملزمة عن ترتيب الاختيار التطويري.

النموذجان ٤ و٥: الخطة وبطاقة البرنامج

النموذج ٤، الخطة السنوية: الربع [ ]، الهدف المؤسسي [ ]، المهمة [ ]، الفئة والعدد [ ]، دليل الحاجة [ ]، البرنامج أو التدخل [ ]، ساعات التعلم والتطبيق [ ]، الميزانية الشاملة [ ]، مسؤول التنفيذ [ ]،

مسؤول التطبيق [ ]، المؤشر وخط أساسه [ ]، موعد المتابعة [ ]. يراجع مالك الخطة التغيرات في العمل والموارد كل دورة، ويسجل سبب التقديم أو التأجيل أو الإلغاء.

النموذج ٥، بطاقة البرنامج: عنوان [ ]، حاجة مثبتة [ ]، متطلبات دخول [ ]، نواتج أداء [ ]، أنشطة [ ]، معينات وبدائل [ ]، تجهيزات وإتاحة [ ]، دليل مدرب ومتعلم [ ]، اختبار ومعيار تصحيح [ ]، مشروع تطبيقي [ ]، دعم المدير [ ]، حقوق المواد [ ]، التزامات الطرفين [ ]. تعتمد البطاقة بعد مطابقة كل نشاط بناتج، وكل ناتج بدليل تقييم؛ ويحذف المحتوى الذي لا يخدم هدفًا واضحًا.

النموذجان ٦ و٧: المدرب والتقييم

النموذج ٦، اختيار المدرب أو المورد: المرشح [ ]، خبرة مرتبطة بالمهمة [ ]، نموذج حقيبة [ ]، عينة تدريس [ ]، نشاط وتغذية راجعة [ ]، أداة تقييم [ ]، إتاحة [ ]، مراجع مهنية [ ]، تضارب مصالح [ ]، تكلفة شاملة [ ]، قرار ومبررات [ ]. يراجع خبير المجال ومسؤول التدريب جودة العرض، ثم تقارن أسعار خدمات متكافئة النطاق. تسجل شروط الدعم والتحديث ضمن المقارنة.

النموذج ٧، اختبار الأداء: المهمة [ ]، شروط التنفيذ [ ]، الزمن [ ]، الأدوات المسموح بها [ ]، معايير التصحيح [ ]، أخطاء حرجة [ ]، دليل قبلي [ ]، دليل بعدي [ ]، المصحح [ ]، مراجعة ثانية [ ]، قرار [ ]، اعتراض أو إعادة تقييم [ ]. لا يعاد السؤال نفسه حين يفسر الحفظ التحسن. يحتفظ بدليل مناسب وقابل للمراجعة، وتراعى الإتاحة دون تغيير القدرة المراد تقييمها.

النماذج ٨ إلى ١٠: التطبيق والأثر والدولة

النموذج ٨، متابعة ٣٠ و٦٠ و٩٠ يومًا: المشارك [ ]، المهمة المطبقة [ ]، التاريخ [ ]، عينة الأداء [ ]، فرصة التطبيق المتاحة [ ]، العائق [ ]، إجراء الدعم [ ]، المسؤول [ ]، الموعد التالي [ ]، الحالة المجهولة وسببها [ ]. يتحقق المدير من الاستخدام، ويقدم فريق التدريب الدعم، ويحدد مالك العملية ما يمكن نسبته إلى تغيير في الأداء.

النموذج ٩، تقرير الأثر والكلفة: المؤشر وتعريفه [ ]، خط الأساس وفترته [ ]، القياس اللاحق [ ]، حجم العمل وتعقيده [ ]، تغييرات أخرى [ ]، تصميم المقارنة [ ]، كلفة شاملة [ ]، منفعة نقدية مثبتة [ ]، قدرة محررة تقديرية [ ]، افتراض الإسناد ودليله [ ]، حساسية [ ]، حدود [ ]. يعتمد مالك البيانات صحة الأرقام، ويبقى الاستنتاج أضيق من الأدلة حين لا تسمح بإثبات السببية.

النموذج ١٠، بطاقة دولة وقطاع: الدولة [ ]، القطاع والمهنة والمنطقة [ ]، الجهة والمصدر المباشر [ ]، تاريخ النشر [ ]، فترة البيانات [ ]، الفئات المشمولة [ ]، حاجة مثبتة [ ]، برنامج قائم أو مقترح [ ]، نتائج متاحة [ ]، فجوات معرفة [ ]، موعد تحديث [ ]. تميز البطاقة بين الخبر والبحث والتوقع، وتمنع احتساب إحالات متعددة للمصدر نفسه بوصفها إنتاجًا جديدًا.

تكييف التدريب مع القطاعات

أمثلة تصميمية لتخصيص الحقيبة: في الخدمات الحكومية تستخدم رحلة معاملة وزمن إنجاز ودليل قرار؛ وفي الخدمات المالية حالة مراجعة وتحليل مع بيانات اصطناعية؛ وفي الصناعة والطاقة ممارسة على جهاز أو محاكاة مناسبة مع إشراف مؤهل؛ وفي الصحة والتعليم تدريب خاص بالدور دون تجاوز الترخيص أو نطاق الاختصاص. وفي السياحة والضيافة تراجع تجربة متعامل وموقف تشغيلي متعدد الأطراف.

يظل كل مثال نقطة بداية للتحقق مع أهل المهنة. تختلف اللوائح والمصطلحات والتجهيزات بين الدول والجهات، ويحتاج التطبيق تحديثًا محليًا. يسأل مصمم البرنامج عن الخطأ الذي لا يجوز تجاوزه وعن صلاحية المدرب والمشرف، ويحدد أين تنتهي المحاكاة وتبدأ الممارسة المرخصة. معيار النجاح أن يستطيع المتعلم أداء مهمته ضمن حدودها، لا أن يحصل على الدرجة نفسها في حقيبة عامة.

خدمة للمنظومة: من الاحتياج إلى التطبيق

يقترح المرصد للاتحاد مسار خدمة مخصصًا يبدأ بتشخيص موثق، ثم تصميم حقيبة، ثم تنفيذ وتجريب، ثم مساندة تطبيق وتقرير نتائج. هذا تصور تشغيلي يحتاج موارد وتعاقدًا وتسعيرًا؛ وليس إعلانًا عن خدمة منفذة. لكل مرحلة شرط انتقال: اعتماد الدليل، ثم المهمة والميزانية، ثم إظهار التعلم، ثم دليل استخدام، ثم قرار تحسين أو توسع.

يخدم المسار المؤسسة والمتعلم والمدرب وجهة التشغيل بإعادة استخدام أدوات واضحة مع تخصيصها. تتولى الجهة إتاحة البيانات والوقت والمشرف، ويتولى مقدم التدريب التصميم والتنفيذ والدعم وفق العقد. يتفق الطرفان على ما يسلم وما يقاس وما يتعذر ضمانه. تعرض لوحة المتابعة الاحتياجات ذات الدليل، والبرامج المرتبطة بمهمة، والمقيمين والمستوفين والمطبقين، والتكلفة،

.والمجهولين؛ مع مقام كل نسبة وفترة القياس

خطة تسعين يومًا وقرار الاستمرار

الأيام ١ إلى ١٥: اختيار وحدة ومهمة ومالك نتيجة وجمع خط الأساس. الأيام ١٦ إلى ٣٠: اعتماد التشخيص وبطاقة البرنامج وتجربة النشاط والمعين والتقييم. الأيام ٣١ إلى ٦٠: تنفيذ التعلم وبدء التطبيق وجمع عينات ومواجهة العوائق. الأيام ٦١ إلى ٩٠: مراجعة استمرار الاستخدام والكلفة والمؤشر، ثم قرار بالتعديل أو التوسع أو الإيقاف المبرر. هذه مدد تخطيطية تتغير مع دورة العمل .والمخاطر

مواعيد متابعة المتعلم بعد ٣٠ و٦٠ و٩٠ يومًا تحسب من نهاية تعلمه؛ لذلك قد تتجاوز التجربة التنظيمية الأولى ذات التسعين يومًا. يسجل تاريخ المرجع لكل متابعة منعًا للخلط. رأي المرصد أن البداية النافعة برنامج محدود يستطيع أصحابه إثبات حاجته ونتائجه وحدوده، ثم توسعه الأدلة. التدريب الذي يخدم المنظومة يترك قدرة وأداة ممارسة ومسؤولية متابعة، وتصبح كل دفعة .مصدرًا لتحسين الدفعة التالية

المرصد العربي للموارد البشرية

الهوامش والمراجع

تحليل ومشورة وأدوات تعليمية من إعداد المرصد. جميع الأمثلة والأوزان والأسعار وخطط الزمن افتراضية أو مقترحة، وليست .نتائج مؤسسة أو أدوات اعتماد. الشواهد المنشورة منسوبة لمصادرها؛ تغطية البلدان والسنة غير مكتملة

منهج الدمج ونطاق القراءة

تاريخ التحقق ١٢ أكتوبر ٢٠٢٦. بنيت النسخة على قراءة مسودة التدريب الأصلية ذات الإحدى والعشرين صفحة، مع إعادة تنظيمها وإزالة التكرار وإضافة أمثلة للتكلفة والمتابعة وتحديث الشواهد. موضع النشر المعتمد البند الثاني في البوابة السابعة «المهارات والتعلم المستمر». النماذج العشرة وورشة الأيام الخمسة والتأهيل والمعينات والربط بالسوق محفوظة في المتن بصياغة .منقحة

قرئت صفحات عرض المصادر وحدودها المبينة أدناه؛ لم تدقق جميع الكتب أو البيانات الخام. النطاق السنوي حتى تاريخ التحقق، ولا يمثل التقرير حصرًا مكتملًا لإنتاج الدول العربية. لا تعني

.الإحالة اعتماد الجهات المرجعية للنماذج والأوزان المقترحة

تواريخ الشواهد وحدود الاستنتاج

إرشاد مساند مؤرخ ٥ فبراير CDC تقرير منظمة العمل الدولية مؤرخ بالشهر: مايو ٢٠٢٦. صفحة ٢٠٢٥. مادة العراق نشرت ١ يونيو وحدثت ١٠ يونيو، وتصف تقييم فبراير–مايو ٢٠٢٦؛ أما صفحة .اليونسكو المغاربية بتاريخ ١٥ أبريل فتثبت نطاق الكتاب دون أن تكون قراءة لتفاصيله

إعلان إيتيدا في ٢ يونيو يصف المستهدف وتصميم البرنامج؛ لا يقاس منه عدد الناجحين أو أثر التوظيف. مقال المحاكاة نشر ١٧ سبتمبر وحدث ٢١ سبتمبر، ويعرض نقاشًا في التعليم العالي ولا .يمثل تجربة فعالية

نشر في ٧ يوليو ٢٠٢٦؛ بياناته الأساسية من دورة مسح مهارات البالغين ٢٠٢٢–٢٠٢٣ OECD فصل مع مقارنات بدورة ٢٠١١–٢٠١٨. استُخدم تنبيهه إلى حدود السببية دون نقل نسب أجور. الصفحة السعودية غير متحقق تاريخ نشرها، والمجالس المعروضة معتمدة في ٢٠٢٠. خبر الإسكوا والمنظمة .بتاريخ ٢١ مايو يصف سيناريوهات حتى ٢٠٣٥ دون تقديمها نتائج فعلية

مراجعة الحسابات وأحجام الدفعات

الأولوية: ٠٫٤×٥+٠٫٣×٤+٠٫٣×٣=٤٫١. مجموع أوزان مشروع الورشة ١٠٠٪، وكذلك نموذج المدرب. ورشة خمسة أيام × ست ساعات = ثلاثون ساعة صافية، وهي مستقلة عن مثال المقارنة المالية .ذي الاثنتي عشرة ساعة

الخدمة: أ=١٢٠٠٠+٢٠٠×العدد؛ ب=٦٠٠٠+٥٠٠×العدد؛ التعادل عند عشرين. وقت المشاركة=العدد×١٢×١٥٠. الإجمالي عند عشرين ٥٢٠٠٠ لكل بديل، وعند أربعين ٩٢٠٠٠ لأ و٩٨٠٠٠ لب. .ثبات السعة والجودة افتراض، ولا توجد أسعار سوق فعلية أو عروض موردين في المثال

الإكمال ١٨÷٢٠=٩٠٪؛ تغطية تقييم المكملين ١٧÷١٨≈٩٤٫٤٪؛ الاستيفاء ١٤÷١٧≈٨٢٫٤٪ أو ١٤÷٢٠=٧٠٪. التطبيق المثبت ١٠÷١٤≈٧١٫٤٪ مع مجهولين اثنين. كلفة المستوفي ٥٢٠٠٠÷١٤≈٣٧١٤٫٣؛ وكلفة التطبيق .المثبت ٥٢٠٠٠÷١٠=٥٢٠٠. لا تعد الحالات غير المقيمة إخفاقًا أو نجاحًا

تدقيق المنفعة والسجل القطري

المثال المالي المنقول والمنقح: الكلفة ٨٠٠٠٠؛ قدرة الوقت ٢٠٠×٣×١٥٠=٩٠٠٠٠؛ خفض إعادة العمل المفترض غير المتداخل ٢٠٠٠٠×٣=٦٠٠٠٠؛ إجمالي المنفعة المقدرة ١٥٠٠٠٠. عند إسناد ٦٠٪ يكون العائد (٩٠٠٠٠–٨٠٠٠٠)÷٨٠٠٠٠=١٢٫٥٪؛ وعند ٤٠٪ سالب ٢٥٪، وعند ٨٠٪ يساوي ٥٠٪. التعادل ٨٠٠٠٠÷١٥٠٠٠٠≈٥٣٫٣٪. لا تمنح افتراضات الإسناد صفة الإثبات، ولا يعادل الوقت المحرر وفرًا نقديًا

تلقائيًا.

سجل النطاق: مصر والعراق شواهد محددة؛ السعودية صفحة مساندة؛ الجزائر وليبيا والمغرب وموريتانيا وتونس نطاق إصدار؛ أربع عشرة دولة تحتاج استكمالًا قطريًا لهذا التقرير. تعذر فتح صفحة Skills Bahrain في التحقق الحالي؛ لا يُستنتج منه غياب المبادرة أو تعمم هذه الحالة على تغطية الموقع كله.

المصادر

[١] Lifelong learning and skills for the future. منظمة العمل الدولية — مايو ٢٠٢٦

مواضع الاستشهاد: الرسائل الأساسية وعرض الأجزاء الثلاثة

lab.ilo.org

ترخيص المرجع: حقوق المواد الأصلية لأصحابها؛ تحليل موجز ونسبة الأفكار دون إعادة نشر الكتب

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

مايو Lifelong learning and skills for the future تم الاستعانة بتقرير منظمة العمل الدولية ٢٠٢٦، وبالمراجع التالية. جُمعت مسودة التدريب الأصلية وأعيد تحريرها مع أدوات جديدة؛ النص ليس ترجمة كاملة أو أداة معتمدة من الجهات المرجعية.

[٢] Assess Training Needs: Conducting Needs Analysis — مراكز مكافحة الأمراض مقدمة تحليل الاحتياج وخطوات جمع البيانات — 2025-02-05 — CDC — والوقاية منها وتفسير الأسباب؛ قُرئت الصفحة الرسمية؛ لم يُراجع كل مرجع مرتبط بها

www.cdc.gov

[٣] Strengthening Data-Driven TVET Planning for Iraq’s Green and Digital Economy — اليونسكو — 2026-06-01 — فقرات تقييم سوق العمل واختلاف الاحتياجات بين المحافظات؛ قرئت المادة التعريفية بالتقييم؛ لم تتح بياناته الخام أو تقريره التفصيلي في هذه القراءة

www.unesco.org

[٤] Learning today, shaping tomorrow: excellence and equity through youth skills — اليونسكو — مكتب الرباط — 2026-04-15 — صفحة تعريف الإصدار ونطاق الدول

الخمس؛ قُرئت صفحة التعريف فقط؛ لم يُقرأ الكتاب الفرنسي الكامل

www.unesco.org

[٥] إيتيدا تطلق برنامج التدريب الصيفي لطلاب الجامعات بالتعاون مع المعهد القومي للاتصالات — هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات — إيتيدا — 02-06-2026 — الفقرات الخاصة بالمستهدف والساعات والمشروعات وأساليب التنفيذ؛ قُرئ الإعلان الرسمي؛ لم تُراجع سجلات تنفيذ البرنامج

itida.gov.eg

[٦] Beyond the pilot: UNESCO and partners explore scaling AI and simulation learning for lasting youth impact — اليونسكو — 17-09-2026 — فقرات البنية الأساسية وجاهزية المعلمين والإتاحة والاستدامة؛ قُرئ المقال؛ ليس تقييمًا تجريبيًا مقارنًا لفعالية الأدوات

www.unesco.org

[٧] OECD Employment Outlook 2026 — Skills at work: New evidence on returns to skills and training — OECD — منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية — 2026-07-07 — مقدمة الفصل الرابع وفقرات المنهج وحدود السببية؛ قُرئت أجزاء المقدمة والمنهج والحدود؛ لا إعادة تحليل للبيانات أو لكل مراجع الفصل

www.oecd.org

[٨] المهارات والتدريب — مبادرة المجالس القطاعية للمهارات — وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية — غير متحقق — قسم المجالس القطاعية: الغرض والعضوية وتاريخ اعتماد المبادرة؛ قُرئ قسم المجالس؛ لا تقييم مستقل لنتائجها ولا نقل أعداد بقية البرامج

www.hrsd.gov.sa

[٩] AI-driven transformation puts jobs, inequality and skills at a crossroads in the Arab region — منظمة العمل الدولية — خبر إطلاق تقرير مشترك مع الإسكوا — 21-05-2026 — خبر الإطلاق ووصف السيناريوهات الثلاثة؛ قُرئ خبر الإطلاق؛ لم يُراجع النموذج الأصلي أو الكتاب كاملًا

www.ilo.org