تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

استشراف العمل وإعادة تصميم المهام: من توقع الوظائف إلى اختبار المهمة

إعداد تحريري للمرصد • نسخة 11 أكتوبر 2026

تقارير المرصد - مستقبل العمل والتحول التقني / استشراف العمل وإعادة تصميم المهام

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

منهج تطبيقي يحول استشراف العمل إلى تحليل مهام واختبار للجدوى والملاءمة والمخاطر، ثم يعيد تركيب الدور والمهارات عبر سيناريوهات قابلة للمراجعة.

١. الخلاصة التنفيذية

لا يبدأ مستقبل العمل بسؤال «أي الوظائف ستختفي؟»، بل بسؤال أدق: ما المهام التي تتغير، وما القيمة التي يجب أن تبقى، ومن يتحمل مسؤولية النتيجة؟ الوظيفة اسم واسع يخفي داخلها جمع معلومات وتحققًا وحكمًا وتواصلًا واستثناءات. قد تدعم التقنية بعض هذه الأجزاء، ولا يعني ذلك إلغاء الدور كله أو بقاءه كما هو.

يقترح المرصد مسارًا من خمس حركات: وصف العمل الفعلي على مستوى المهمة، واختبار إمكان الدعم التقني، واختبار ملاءمته ومخاطره، وإعادة تركيب المهام في دور مفهوم، ثم إعداد العامل ومتابعة جودة النتيجة. القرار لا يبنى على عرض أداة ولا على نسبة تعرض عامة، بل على عملية محددة وبياناتها واستثناءاتها.

الاستشراف هنا اختبار لمرونة القرار، لا ادعاء بمعرفة عام ٢٠٣٥. تستخدم المؤسسة أكثر من سيناريو، وتحدد إشارات مبكرة وشروط تعديل وخيار رجوع. مواد ٢٠٢٦ الإقليمية والقطرية والدولية تساعد في بناء الأسئلة، لكنها لا تثبت أن أثرًا واحدًا سيقع في كل دولة عربية أو كل قطاع.

٢. سؤال القرار قبل شراء التقنية

يكتب الفريق قرارًا واحدًا بصيغة قابلة للاختبار: «هل نعيد تصميم مهمة التحقق الأولي في خدمة محددة، خلال نطاق تجريبي، مع بقاء الاعتماد النهائي بشريًا؟». هذه الصيغة أفضل من «نريد التحول إلى الذكاء الاصطناعي» لأنها تحدد المهمة والنطاق والمسؤولية والوقت.

يذكر القرار المشكلة الحالية: زمن، أو خطأ، أو تراكم، أو صعوبة وصول، ويضع خط أساس قبل التجربة. إذا لم

توجد مشكلة مثبتة، فقد يصبح المشروع بحثًا عن استخدام. كما يحدد ما لن يتغير: الحقوق، وقواعد الأهلية، ومسار التظلم، والجهة صاحبة السلطة.

لا يكفي أن تستطيع الأداة توليد مخرج مقنع. المطلوب أن تتحسن النتيجة الكلية بعد احتساب المراجعة، وتصحيح الخطأ، والتكامل، والتدريب، والخصوصية، والعبء على العامل. النجاح التقني الجزئي لا يساوي جدوى تشغيلية أو عدالة أو قبولًا.

٣. الاستشراف ليس تنبؤًا واحدًا

يبني الاستشراف صورًا بديلة معقولة، ثم يسأل ما القرارات المفيدة عبر أكثر من صورة. لا يختار الفريق مستقبلًا متفائلًا ويعامله خطة مؤكدة، ولا يستخدم سيناريو كارثيًا لتبرير قرار جاهز. السيناريو أداة لفحص الافتراضات وكشف نقطة الانكسار.

يمكن اختيار عاملين غير محسومين: سرعة قدرة التقنية، وقدرة المؤسسة على التعلم والحوكمة. تنتج أربع حالات: تقنية سريعة ومؤسسة جاهزة؛ تقنية سريعة وجاهزية ضعيفة؛ تقدم بطيء مع جاهزية جيدة؛ وبطء مزدوج. لكل حالة أثر محتمل واستجابة وإشارة مبكرة.

تُراجع السيناريوهات عند ظهور دليل، لا في موعد احتفالي فقط. إذا تحسن التكامل أو تغير القانون أو ظهرت أخطاء جديدة، يعدل القرار. المرونة ليست غموضًا؛ هي شروط مكتوبة تجعل التوسع أو الإيقاف أو الرجوع مفهومًا قبل أن تضغط تكلفة المشروع على الحكم.

٤. لماذا تكون المهمة وحدة التحليل؟

قد تحمل وظيفتان الاسم نفسه وتختلف مهامهما، وقد تتشارك وظيفتان مختلفتان في مهمة قابلة للدعم. لذلك يؤدي الحكم على المسمى إلى مبالغة: إما إعلان اختفاء الوظيفة، أو رفض التغيير كله. المهمة تكشف أين تدخل التقنية وأين تبقى الخبرة البشرية.

تُعرّف المهمة بفعل وشيء وغرض، مثل «تحقق من مستند الهوية لاعتماد الطلب». أما «إدارة الطلبات» فعبارة واسعة لا تصلح للتصميم. كلما كان الوصف محددًا أمكن تحديد البيانات والقاعدة والاستثناء والمخرج وصاحب الاعتماد.

لا تفكك المهمة حتى تصبح حركة آلية بلا معنى. يحتفظ الوصف بعلاقتها بالنتيجة وبمن يتأثر بها. قد تبدو خطوة التصنيف بسيطة، لكنها تتحكم في حق أو فرصة؛ عندها يرتفع احتياج التفسير والمراجعة والطعن حتى لو كان التنفيذ التقني ممكنًا.

٥. تصوير العمل كما يحدث

يجمع الفريق الوصف الوظيفي وإجراء العمل ونماذج التدريب، ثم يقابل منفذي المهمة ويراقب عينة من الحالات. الوثيقة الرسمية قد تخفي إصلاحات يومية واختصارات واستثناءات يعرفها العاملون فقط. الغرض

.ليس مراقبة الأفراد، بل فهم النظام الحقيقي

تسجل خريطة العمل المدخل، والفعل، والمخرج، والمتلقي، والزمن، والأداة، والاستثناء، ونقطة القرار. وتفرق بين زمن المعالجة وزمن الانتظار وإعادة العمل. إذا كان التأخير ناتجًا من موافقة خارجية، فلن تحله أتمتة خطوة .داخلية منفردة

تراجع الخريطة مع العامل والمدير وصاحب الخدمة والجهة التقنية. اختلافهم معلومة مهمة؛ قد يكون لكل فريق نسخة مختلفة من العملية. لا تبدأ التجربة حتى توجد نسخة حالية معتمدة وحدود واضحة لما يقع داخل .النطاق وما يبقى خارجه

٦. كتابة المهمة بلغة قابلة للاختبار

يستخدم المرصد قالبًا بسيطًا: فعل، وموضوع، وغرض، ومخرج مقبول. مثال: «لخص الملاحظات المفتوحة لتجهيز مسودة إحاطة للمدير، مع رابط إلى كل مصدر». يوضح القالب أن الملخص مسودة وأن المصدر يجب .أن يبقى ظاهرًا

تكتب الحالات العادية والاستثنائية منفصلة. قد تنجح الأداة في المستند المكتمل وتفشل عند صورة منخفضة الجودة أو اسم متشابه أو قاعدة متعارضة. إذا لم توثق الاستثناءات، سيبدو العرض التجريبي أفضل من .التشغيل الحقيقي

يحدد معيار القبول قبل الاختبار: دقة الحقول، اكتمال الإحالة، زمن المراجعة، ونوع الخطأ غير المقبول. لا تستخدم عبارة «جيد» أو «ذكي» معيارًا. كما يمنع إدخال بيانات سرية في أداة غير معتمدة لمجرد اختبار .السرعة

٧. افصل الإمكان عن الملاءمة

السؤال الأول «هل تستطيع التقنية المساعدة؟» يفحص البيانات والقواعد والتكامل وثبات المخرج. السؤال الثاني «هل ينبغي أن تساعد؟» يفحص الضرر والحق والحكم والثقة وقيمة التعلم. قد تكون الإجابة نعم تقنيًا .ولا تنظيميًا أو أخلاقيًا

يمنع الفصل اندفاعين: اعتبار كل ممكن مرغوبًا، واعتبار كل مخاطرة سببًا لوقف التعلم. يمكن وضع مهمة في «ادعم الآن»، أو «ادعم بعد تجهيز»، أو «ابقها بشرية». قرار «بعد تجهيز» يجب أن يحمل متطلبًا ومالكًا .وموعدًا، لا أن يصبح منطقة نسيان

تراجع الملاءمة دوريًا؛ تغير البيانات أو الصلاحيات أو شدة الأثر قد ينقل المهمة إلى فئة أخرى. ولا تستخدم درجة واحدة لإخفاء سبب القرار. يظهر التقرير عامل الجاهزية وعامل الخطر كلًا على حدة حتى يفهم صاحب .القرار ما يجب إصلاحه

٨. اختبار «هل تستطيع التقنية المساعدة؟»

ينظر الاختبار إلى توافر بيانات مشروعة وعالية الجودة، وإمكان وصف القاعدة، واتصال الأنظمة، وقابلية المخرج للتحقق، واستقرار اللغة والسياق. المهمة التي تعتمد على ملفات متناثرة أو تعريفات متغيرة ليست جاهزة لمجرد أن النموذج يستطيع صياغة جواب.

يختبر الفريق حالات محفوظة ومصطنعة ومنزوعة الهوية تمثل التنوع والاستثناء. يقارن المخرج بخط أساس بشري أو قاعدة معتمدة، ويقيس زمن المراجعة. إذا انتقلت الجهود من التنفيذ إلى تصحيح دائم، قد لا يوجد مكسب صافٍ.

تفصل قدرة الأداة في بيئة العرض عن قدرتها داخل مسار العمل. التكامل والصلاحية والسجل والرجوع أجزاء من الجاهزية. وقد يصلح الاستخدام لتلخيص نص داخلي ولا يصلح لاتخاذ إجراء مباشر في حساب أو سجل.

٩. اختبار «هل ينبغي أن تساعد؟»

يسأل الاختبار عن أثر الخطأ، ومن يستطيع الاعتراض، وهل توجد فئة معرضة لضرر غير متناسب، وهل يحتاج القرار تعاطفًا أو تفاوضًا أو مساءلة عامة. كلما ارتفع الأثر، ارتفعت الحاجة إلى تفسير وتحكم بشري وإثبات.

ينظر أيضًا إلى قيمة المهمة في تعلم المهنة. إذا أتمتت المؤسسة كل عمل تأسيسي، فقد تفقد طريق إعداد الخبراء. يمكن أن تستخدم الأداة للتغذية الراجعة أو المقارنة مع إبقاء المتدرب مسؤولًا عن تكوين الحكم وإظهار منطقه.

لا تساوي المراجعة البشرية مجرد ضغط زر. يجب أن يمتلك المراجع الوقت والمعلومة والسلطة لرفض المخرج. إذا كانت الحصة أو السرعة تجعل الموافقة تلقائية، تصبح عبارة «إنسان في الحلقة» غطاءً لا رقابة فعلية.

١٠. تصميم نقطة التحكم البشري

تحدد نقطة التحكم من يراجع ماذا ومتى وبأي دليل. قد تكون قبل الإرسال، أو قبل تحديث سجل، أو عند انخفاض الثقة، أو عند ظهور استثناء. لا تمر كل الحالات بمستوى واحد إذا كان أثرها مختلفًا؛ توزع الرقابة بنسبة الخطر.

يظهر للمراجع المصدر والتغيير والسبب، لا النتيجة فقط. ويستطيع تعديل المخرج أو رفضه أو إحالته. تحفظ القرارات المهمة في سجل يمكن مراجعته، مع حماية البيانات وعدم تحويل السجل إلى مراقبة خفية للعامل.

تختبر المؤسسة قدرة الإيقاف والرجوع. إذا كانت الأداة تنفذ خطوات متعددة أو تستدعي أنظمة أخرى، تحدد حدود الصلاحية والقائمة المسموح بها ومعدل التنفيذ والتنبيه. الخطأ المتسلسل يحتاج قاطعًا قبل أن يصبح آلاف المعاملات.

١١. الاستثناء أهم من الحالة السهلة

العروض عادة تختار حالة نظيفة، بينما العمل الحقيقي يحتوي مستندًا ناقصًا وعميلًا مستعجلًا وقاعدة

متعارضة. يبني الفريق سجل استثناءات من الماضي، ويضيف حالات جديدة أثناء التجربة، ويربط كل استثناء بمسار آمن.

إذا لم يعرف النظام، يجب أن يصرح بعدم المعرفة ويحيل إلى شخص أو مصدر. لا يكافأ على إنتاج جواب بأي ثمن. ويحدد زمن الإحالة حتى لا يتحول الأمان إلى تأخير بلا مسؤولية.

تقاس جودة الاستثناء بنسبة اكتشافه وصحة تصعيده وزمن إغلاقه، لا بدقة الحالات العادية وحدها. وتراجع الأخطاء التي لم تكتشف؛ فهي أخطر من جواب مرفوض ظاهر. التعلم من الاستثناء يحسن الإجراء البشري أيضًا.

١٢. إعادة تركيب الدور لا حذف العنوان

بعد تصنيف المهام، يعاد تركيبها في دور له غرض وسعة معقولة ومسؤولية مفهومة. قد تقل مهمة جمع البيانات وتزداد مهام التحقق والتفسير والتواصل. لا تترك المؤسسة للعامل بقايا متفرقة عالية الضغط بعد نقل المهام السهلة إلى الأداة.

تراجع عبء الانتباه: كثرة مراجعة مخرجات آلية متشابهة قد تنتج إرهاقًا وثقة زائدة. يوضع تنوع في العمل وفترات تركيز وحدود للحصة، ويقاس زمن التصحيح. الإنتاج الأعلى ليس نجاحًا إذا زاد الخطأ أو فقد العامل السيطرة.

يحدث الوصف الوظيفي والصلاحيات ومؤشرات الأداء والتدريب معًا. لا يطلب من الشخص تحمل نتيجة لا يملك تعديلها. وإذا تغيرت حدود وظيفة نقابية أو منظمة قانونًا، يمر التصميم بمسار المشاركة والامتثال المناسب.

١٣. خريطة المهارات من خليط المهام

تستخرج المهارات من الدور المستقبلي، لا من قائمة عامة للاتجاهات. لكل مهمة معرفة وأداة وحكم وتواصل. تقارن المتطلبات بمستوى الفريق وتحدد فجوة قابلة للتعلم، وأخرى تحتاج توظيفًا أو شراكة أو تعديلًا في التصميم.

لا تعني الجاهزية أن يصبح الجميع مطوري نماذج. يحتاج معظم العاملين معرفة استخدام وحدودًا رقمية وتحققًا وتفسيرًا وحل مشكلات غير روتينية. يحتاج المختصون التقنيون عمقًا إضافيًا، ويحتاج المديرون قدرة على تصميم العمل والحوكمة.

توضع أولوية التعلم بحسب قرب المهمة وشدة الخطر وتكرارها. قد تسبق مهارة كشف الخطأ دورة متقدمة في الأدوات. ويظهر المسار كيف تنتقل الخبرة من مبتدئ إلى متمرس بعد تغير المهام، حتى لا تقطع المؤسسة سلم التطور المهني.

١٤. التعلم داخل العمل

يربط كل نشاط تعلم بمهمة مكتوبة وحالة حقيقية منزوعة الهوية. يتعلم الشخص مفهومًا، ويتدرب على مثال، ثم يستخدمه في نطاق آمن في الأسبوع نفسه. هذا الربط أقوى من دورة عامة لا تصل إلى سير العمل.

توفر المؤسسة قائمة فحص ونموذج قرار وأمثلة أخطاء ومسار سؤال. ويعمل المدير مدربًا للسياق لا موزع روابط. تقاس القدرة باختبار حالة ومراجعة مخرج، لا بعدد الساعات أو شهادة الحضور فقط.

تتابع المهارة بعد ثلاثين يومًا أو بحسب الخطر. إذا لم تستخدم، تبحث المؤسسة هل السبب نقص صلاحية أو بيانات أو فرصة، لا تلوم المتعلم مباشرة. وقد يكون إصلاح التصميم أهم من دورة إضافية.

١٥. حماية مدخل المهنة

غالبًا تشمل الأعمال الأولية جمعًا وصياغة وتصنيفًا؛ وهي أهداف سهلة للدعم التقني، لكنها أيضًا مساحة تعلم. إذا أزيلت بالكامل قد يصل الموظف إلى مهمة حكم دون خبرة تكفي. لذلك يصمم مسار تعلم بديلًا قبل تقليصها.

يمكن للمتدرب إعداد حل أولًا ثم مقارنة مخرجه بمساعدة الأداة، أو مراجعة أمثلة متنوعة وشرح سبب الرفض. يحتفظ بسجل تعلم لا بسجل عقابي، ويخضع لاختبار مستقل قبل منحه صلاحية أعلى.

تقيس المؤسسة عدد فرص التدريب وجودتها وانتقال المتعلم إلى مسؤولية أكبر. لا يكفي أن تبقى وظيفة دخول بالاسم إذا صارت بلا خبرة تراكمية. استدامة الخبرة جزء من حساب العائد على الأتمتة.

١٦. صوت العاملين والمشاركة

يعرف منفذو العمل الاختصارات والأخطاء والآثار غير المرئية. تشركهم المؤسسة في رسم المهام واختبار النموذج وتحديد الاستثناءات ومراجعة العبء. المشاركة ليست تصويتًا شكليًا بعد شراء الأداة، بل مدخل تصميم مبكر.

توضح الإدارة ما هو قرار مفتوح وما هو التزام قانوني أو تقني، وكيف ستستخدم الملاحظات. تغلق الحلقة بما تغير وما لم يتغير ولماذا. تحمي الاعتراض المهني ولا تستخدم بيانات التجربة لتقييم الأداء الفردي دون سياسة معلنة.

تمثل المشاركة العمال الميدانيين والمناوبات وذوي الإعاقة واللغات المختلفة. إذا شارك موظفو المقر فقط، قد تنتج عملية لا تعمل في الطرف الأخير. ويختبر وقت التعلم داخل العمل المدفوع لا في وقت العامل الخاص.

١٧. جودة العمل لا الإنتاجية وحدها

قد تختصر الأداة زمن خطوة ثم ترفع الحصة والضغط حتى يختفي المكسب. لذلك تقيس المؤسسة الشدة والاستقلالية والتعلم والوضوح والأمان إلى جانب الحجم والزمن. ثبات التوظيف لا يعني ثبات جودة العمل.

يحذر تقرير منظمة العمل الدولية لعام ٢٠٢٦ من أن تسريع المعالجة قد يتحول إلى توقعات إنتاج أعلى ومهل أضيق بحسب السياق. كما يذكر أن أثر الذكاء الاصطناعي يظهر في تنظيم العمل وجودته حتى حين لا تختفي

.الوظائف على نطاق واسع

يضع الفريق قيدًا: لا توسع إذا زاد الخطأ أو العبء أو تراجع وقت التعلم فوق حد متفق عليه. وتراجع الفروق .بين الفئات؛ متوسط جيد قد يخفي ضررًا في مجموعة صغيرة أو وردية أو موقع

١٨. مصفوفة سيناريوهات المؤسسة

المحور الأول سرعة تحسن التقنية وتكاملها، والثاني قدرة المؤسسة على الحوكمة والتعلم. في «تقدم سريع وجاهزية مرتفعة» تتوسع تجارب محسوبة. في «تقدم سريع وجاهزية منخفضة» تكون الأولوية لضبط .الصلاحيات والبيانات قبل الانتشار

في «تقدم بطيء وجاهزية مرتفعة» تستثمر المؤسسة في تحسين العملية والمهارة دون انتظار أداة مثالية. وفي «بطء مزدوج» تحمي الخدمات الحرجة وتبني الحد الأدنى من البيانات والتعلم. لا يعني السيناريو الرابع .الجمود؛ يعني اختيار استثمارات قابلة للنفع في كل مستقبل

لكل ربع ثلاثة عناصر: قرار اليوم، وإشارة انتقال، وخيار رجوع. إذا أصبح التكامل موثوقًا أو تغيرت كلفة .المراجعة، تتحرك المؤسسة. وإذا ظهرت أخطاء ذات أثر أو تضارب قانوني، توقف أو تقلص النطاق

١٩. قراءة الاستشراف العربي لعام ٢٠٢٦

أصدر الإسكوا والمكتب الإقليمي لمنظمة العمل الدولية تقريرًا عن مستقبل الذكاء الاصطناعي والتشغيل في المنطقة العربية بين ٢٠٢٥ و٢٠٣٥. يستخدم ثلاثة سيناريوهات لأن التوقيت والحجم غير قابلين للتنبؤ الدقيق، .ويبحث سياسات يمكن أن تكون مفيدة عبر أكثر من مستقبل

التقرير إقليمي واستشرافي، فلا يحول إلى توقع قطري أو رقم لمؤسسة. كما أن تقدير التعرض لا يعني فقد الوظيفة؛ التعرض يتعلق بمهام قد تُؤتمت أو تُدعَم. ينقل المرصد من المصدر المنهج والفكرة العامة، ويترك .تفاصيل النمذجة وحدودها في الهامش

المشورة هي إعداد قرارات قوية عبر السيناريوهات: بنية مهارات، وحماية انتقال، وبيانات أفضل، وتجارب قابلة .للرجوع. لا ينتظر القائد رقمًا نهائيًا عن الوظائف؛ يختبر عملية محددة ويحدث الخطة كلما ظهر دليل

٢٠. قراءة الدليل القطري لإعادة تصميم العمل

أصدرت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات القطرية في يونيو ٢٠٢٦ دليلًا من مرحلتين: إعادة تصميم العمل على مستوى المهمة، ثم تمكين المهارات. يفرق بين إمكان المساعدة وملاءمتها، ويحدد فئات للدعم الآن أو لاحقًا .أو الإبقاء البشري

قيمة الدليل أنه يحول العنوان العام إلى خطوات تشغيلية: وصف المهمة، وتقدير الجاهزية والخطر، وتحديد نقطة التحكم، وإعادة تركيب الدور، ثم ربط التعلم بالمهام. وهو توصية موجهة إلى مؤسسات قطر ولا يلغي

.القوانين أو سياسة كل جهة

يستفيد المرصد من منطقه ولا يعيد نشره. تطبق المؤسسة العربية القالب على لغتها وبياناتها وصلاحياتها وسياقها. وإذا كانت العملية غير موثقة حتى مستوى المهمة، تكون الخطوة الأولى بناء هذا الأساس لا شراء أداة.

٢١. إشارات عربية من الإمارات والسعودية والأردن

مستهدفًا تدريب خمسين ألف موظف حكومي بمسارات مرتبطة +AI أعلنت دبي في أبريل ٢٠٢٦ برنامج بالأدوار. الهدف المعلن ليس نتيجة أثر؛ لذلك يقترح المرصد ربط كل مسار بمهمة واختبار أداء بعد التعلم قبل .القول إن الجاهزية تحققت

وفي السعودية، أعلنت وزارة الموارد البشرية في سبتمبر مبادرة مركز تميز للذكاء الاصطناعي لتسريع التبني وتنمية المهارات وربطها بالاحتياجات المستقبلية. الإعلان يثبت الاتجاه والشراكات، لا عدد من أتقنوا العمل أو .جودة كل استخدام

وفي الأردن، أكد تصريح رسمي في ٤ يونيو أن السؤال هو الاستخدام المسؤول والعادل بما يدعم العمل اللائق ويحمي الحقوق. يحول المرصد ذلك إلى شرط تصميم: لا يعتمد مكسب سرعة دون فحص السلامة والحق .والتفسير ومسار الاعتراض

٢٢. الحركة والمنصات والمناخ ضمن مستقبل العمل

ناقش حوار أبوظبي الوزاري في فبراير ٢٠٢٦ المهارات والإنتاجية وتنقل العمالة والعمل عبر المنصات والتكيف المناخي. هذه موضوعات مترابطة؛ إعادة تصميم المهمة قد تغير مكان التنفيذ والعقد والمهارة المطلوبة .ومسؤولية الحماية

المادة خبر رسمي عن حوار ومبادرات، وليست تقييمًا سببيًا لكل دولة مشاركة. تفيد في توسيع السيناريو: لا تختبر المؤسسة التقنية فقط، بل تسأل عن العامل المتنقل، والاعتراف بالمهارة، والعمل عبر الحدود، وتأثر .القطاعات بالمناخ

إذا نقلت مهمة إلى منصة أو مورد، توثق صاحب القرار والبيانات والحق في التظلم وساعات العمل. وإذا نشأت .مهارة جديدة، تحدد طريق الاعتراف بها. المرونة التنظيمية لا ينبغي أن تنقل الخطر كله إلى العامل

٢٣. بطاقة تقييم المهمة

تحتوي البطاقة على: اسم المهمة، الغرض، المدخل، المخرج، الحالات، البيانات، القاعدة، الاستثناء، صاحب القرار، .أثر الخطأ، الزمن، وحجم الاستخدام. ثم تسجل «يمكن» من حيث الجاهزية و«ينبغي» من حيث الملاءمة

تضاف ثلاثة معايير: قيمة التعلم، وقابلية الرجوع، وتأثير المهمة على فئة ضعيفة. يكتب الفريق دليل الدرجة .ومصدره. لا يكفي رقم بلا تفسير، ولا يسمح لمورد الأداة أن يضع الدرجة وحده

القرار النهائي واحد من أربعة: تجربة دعم محدودة؛ تجهيز ثم تجربة؛ تحسين العملية بلا ذكاء اصطناعي؛ أو إبقاء المهمة بشرية. لكل قرار مالك وموعد ومعيار توقف. تحفظ البطاقة مع سجل النسخة.

٢٤. مثال حسابي افتراضي

هذا المثال من إعداد المرصد ولا يمثل بيانات مؤسسة. تعالج وحدة ١٢٠٠ طلب شهريًا. تستغرق المراجعة الأولية ست دقائق للطلب؛ أي ١٢٠ ساعة. تتوقع التجربة أن تختصر المساعدة ثلاث دقائق في ٧٠٪ من الطلبات العادية، بينما تبقى ٣٠٪ للاستثناء.

الوفر النظري ١٢٠٠ × ٧٠٪ × ٣ دقائق = ٢٥٢٠ دقيقة، أي ٤٢ ساعة. لكن مراجعة المخرجات تستغرق دقيقة لكل طلب مدعوم: ٨٤٠ دقيقة، أي ١٤ ساعة. ويحتاج تصحيح الأخطاء وتجهيز السجل ثماني ساعات. الوفر الصافي المبدئي ٢٠ ساعة، لا ٤٢.

إذا زادت إعادة العمل بعشر ساعات أو احتاج التكامل خمس عشرة ساعة تشغيل شهرية، يختفي المكسب. لهذا يسجل الفريق كل تكلفة ويقيس جودة النتيجة. ولا يحول الوفر مباشرة إلى خفض وظائف؛ يمكن استخدامه في الحالات المعقدة أو الخدمة أو التعلم.

٢٥. حالة تطبيقية مكتملة

حالة تدريبية: فريق مشتريات يعد ملخصًا أوليًا للعروض. تفكك المهمة إلى استخراج الحقول، والتحقق من الاكتمال، ومقارنة الشروط، وتفسير الاستثناء، والتوصية. يمكن للأداة دعم الاستخراج والمسودة، بينما يبقى تفسير الشرط والتوصية والاعتماد بشريًا.

يستخدم الاختبار عروضًا مصطنعة تشمل جدولًا ناقصًا وعملة مختلفة وشرطًا ملتبسًا. يجب أن يحيل كل رقم إلى موضعه، ويصرح بالنقص، ولا يرتب الموردين تلقائيًا. يتوقف الاختبار عند فشل إحالة أو كشف بيانات أو توصية بلا أساس.

المؤشرات: زمن المسودة والمراجعة، دقة الحقول، الأخطاء غير المكتشفة، الاستثناءات الصحيحة، وشعور المراجع بالسيطرة. بعد أسبوعين يقرر الفريق التعديل أو الإيقاف أو التوسيع إلى نوع واحد إضافي، ولا يعمم على كل المشتريات.

٢٦. خطة تسعين يومًا

الأيام ١–١٥ لاختيار عملية واحدة، ووصف عشر إلى خمس عشرة مهمة، وتحديد خط الأساس ومشاركة العاملين. المخرج خريطة حالية وبطاقة مخاطر، لا عرض شراء. ويستبعد الاستخدام إذا لم توجد بيانات مشروعة أو صاحب قرار.

الأيام ١٦–٤٥ لبناء اختبار محدود بحالات عادية واستثنائية، وضبط الصلاحيات والسجل والرجوع، وتدريب المراجعين على معيار القبول. تنشر نتيجة داخلية أسبوعية تجمع الجودة والوقت والعبء، ولا تكتفي بعدد

.الاستخدامات

الأيام ٤٦–٧٥ لتعديل الدور والمهارات وحزمة المدير، ثم الأيام ٧٦–٩٠ لمراجعة السيناريوهات والتكلفة والحقوق .واتخاذ قرار. لا توسع إذا بقي الاستثناء بلا مسار أو المراجعة شكلية أو الوفر غير صافٍ

٢٧. لوحة القياس

تعرض اللوحة خمسة مستويات منفصلة: جودة المخرج، وزمن الدورة، وإعادة العمل، وجودة العمل، والتعلم. .وتفصل الحالات العادية عن الاستثناءات، والفئات والمواقع. لا تجمعها في مؤشر واحد يخفي موضع الفشل

تقارن بخط أساس وفترة مماثلة، وتذكر تغير الحجم والسياسة والفريق. إذا تحسن الزمن بعد تبسيط النموذج .والتقنية معًا، لا ينسب الأثر إلى الأداة وحدها. ويظهر عدد الحالات لا النسبة فقط

تتضمن إشارات مبكرة للاستشراف: تغير قدرة الأداة، وكلفة المراجعة، وظهور قاعدة، وتوافر مهارة، وتغير نمط .الطلب. عندما تتجاوز الإشارة حدًا، تفتح مراجعة قرار لا توسعًا تلقائيًا

٢٨. رأي المرصد والمشورة التنفيذية

يرى المرصد أن أفضل استشراف يبدأ من عمل اليوم وينتهي بخيار قابل للتعديل. لا ينتظر يقينًا غير ممكن، ولا .يحول عدم اليقين إلى تصريح للمغامرة. المهمة هي الجسر بين استراتيجية المستقبل وواقع العامل والخدمة

المؤسسة الناضجة لا تسأل كم وظيفة ستستبدل، بل أين ستتحسن القيمة ومن سيحمي الحق وكيف سيستمر التعلم. قد يكون القرار الصحيح دعم مهمة أو إصلاح إجراء أو إبقاء الحكم بشريًا. النجاح هو نتيجة أفضل .ومسؤولية أوضح وانتقال عادل

المشورة العملية: اختر عملية واحدة، اكتب المهام، طبّق اختباري «يمكن» و«ينبغي»، صمم الاستثناء والتحكم والرجوع، واحسب الوفر الصافي، ثم اختبر عبر سيناريوهات. لا تغير المسمى والوصف والتقييم قبل أن يثبت .العمل الجديد نفسه

الهوامش والمراجع

تحليل ومشورة ونماذج أصلية من إعداد المرصد. يستند إلى تقرير إقليمي عربي ودليل قطري وتقرير دولي وإشارات رسمية من الإمارات والسعودية والأردن وحوار إقليمي منشورة في ٢٠٢٦. لا يمثل حصرًا نهائيًا أو دراسة أثر أجراها المرصد؛ المثال العددي .والحالة التطبيقية افتراضيان وموسومان

منهج القراءة وحدود الاستدلال

تاريخ القطع ١١ أكتوبر ٢٠٢٦. فُصلت مواد الاستشراف عن النتائج المتحققة، وإعلانات البرامج عن قياس أثرها، .والمصادر الوطنية عن الإقليمية والعالمية. يبدأ التقرير بتحليل المرصد ونماذجه؛ بيانات المصادر في النهاية

١] التقرير الإقليمي العربي]

يعرض تقرير الإسكوا ومنظمة العمل الدولية ثلاثة سيناريوهات لعام ٢٠٣٥ وتوصيات عابرة لها. النمذجة استرشادية والفترة ٢٠٢٥-٢٠٣٥؛ لا تقدم نتائج حدثت في ٢٠٢٦ ولا توقعًا قطريًا واحدًا. استخدم المرصد منهج السيناريو وتحليل التعرض بحذر.

[٢] الدليل القطري

الدليل الرسمي مؤرخ يونيو ٢٠٢٦ وموجه للمؤسسات العامة والخاصة في قطر. يلخص منهجًا من مرحلتين ويربط تحليل المهمة بالمهارة والرقابة. هو توصية تشغيلية لا قانونًا بديلًا ولا تجربة تثبت أثرًا، وأي تطبيق خارج قطر يحتاج تكييفًا.

[٣] التقرير العالمي لمنظمة العمل الدولية

يقرر التقرير أن الدليل المتاح يشير أساسًا إلى تغير المهام وتنظيم العمل، ويناقش أثرًا محتملًا على الشدة والاستقلالية والجودة. لا يخصص نتائج للدول العربية؛ استخدم لبناء احترازات لا خط أساس محلي.

[٤] و[٥] برامج الإمارات والسعودية

كلا المصدرين إعلان برنامج أو مبادرة. هدف دبي المستهدف وعدد المتدربين ليسا إنجازًا مثبتًا، وإطلاق مركز سعودي لا يثبت اكتساب المهارة. صاغ المرصد مؤشرات تحقق مستقلة ولم ينسب الحالات التدريبية إلى الجهتين.

[٦] الأردن و[٧] حوار أبوظبي

تصريح الأردن يثبت موقفًا رسميًا من الاستخدام المسؤول والعادل، وخبر حوار أبوظبي يوثق موضوعات النقاش ومبادرات معلنة وبيانات منسوبة للوزير. لا يمثل أي منهما مسحًا للعمال أو تقييمًا لجميع الدول المشاركة.

المصادر

[١] الإسكوا ومنظمة العمل الدولية. Artificial Intelligence and Employment Futures for the Arab Region - المكتب الإقليمي للدول العربية؛ ٢١ مايو ٢٠٢٦.

مواضع الاستشهاد: ٧٦ صفحة؛ السيناريوهات ص ٢٩-٣٩ والتوصيات ص ٤٠-٥٥ بحسب ترقيم الملف.

www.ilo.org

ترخيص المرجع: حقوق النشر للأمم المتحدة؛ يسمح بنسخ مقتطفات مع الإسناد وفق صفحة الحقوق.

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

تلخيص وتحليل محدودان؛ لا إعادة نشر أو ترجمة كاملة للتقرير.

[٢] وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، قطر؛ يونيو ٢٠٢٦؛ الإصدار ١.٠ — AI Workplace and Job Transformation Guidelines — DIA-GUI-004 — ٢٩ صفحة؛ ملخص الوثيقة ص ٤، ومنهج إعادة تصميم المهمة ص ١٣-٢٤، وتمكين المهارات ص ٢٥-٢٧.

www.mcit.gov.qa

[٣] منظمة العمل الدولية؛ تقرير المدير العام لمؤتمر العمل الدولي ١١٤ ٤ مايو ٢٠٢٦ — ٣٢ صفحة؛ تحليل تغير المهام وجودة العمل في ص ١٢، والمهارات في ص ١٩-٢٠.

www.ilo.org

[٤] Digital Dubai launches AI+ — إعلان برنامج — ١٥ أبريل ٢٠٢٦ — المكتب الإعلامي لحكومة دبي؛ يستهدف ٥٠ ألف موظف حكومي بمسارات مرتبطة بالأدوار؛ هدف معلن لا نتيجة أثر.

mediaoffice.ae

[٥] مركز التميز للذكاء الاصطناعي — وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، السعودية؛ ١ سبتمبر ٢٠٢٦ — إعلان مبادرة لتنمية المهارات وتسريع التبني؛ لا تتضمن الصفحة نتائج إتقان أو أثر لاحق.

www.hrsd.gov.sa

[٦] الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي وبيئة العمل — وزارة العمل الأردنية؛ ٤ يونيو ٢٠٢٦ — تصريح رسمي أثناء مؤتمر العمل الدولي؛ مبادئ عامة لا دراسة ميدانية.

www.mol.gov.jo

[٧] Abu Dhabi Dialogue 2026 — خبر رسمي عن جلسات المهارات — وكالة أنباء الإمارات؛ ١ فبراير ٢٠٢٦ — والإنتاجية والتنقل والمنصات والمناخ؛ لا ينسب أثرًا سببيًا لكل دولة مشاركة.

www.wam.ae

المرصد العربي
للموارد البشرية