تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

تجريب خدمات الموارد البشرية قبل التعميم: تصميم تجربة قابلة للتعلم

إعداد تحريري للمرصد • نسخة 11 أكتوبر 2026

تقارير المرصد - نبض الموارد البشرية / خدمات الموارد البشرية وتطوير السياسات

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

منهج تطبيقي موثق لتحسين خدمات الموارد البشرية وتطوير السياسات عبر صوت المستخدم، وخط الأساس، والتجريب المحدود، والقياس المتوازن، وضوابط الذكاء الاصطناعي والخصوصية، وقرار التوسع أو الإيقاف.

١. الملخص التنفيذي: من فكرة تحسين إلى قرار يمكن الدفاع عنه

لا تبدأ خدمة الموارد البشرية الجيدة من شراء منصة أو كتابة سياسة طويلة، بل من نتيجة يحتاجها موظف أو مدير أو متقدم، ومشكلة موصوفة بدليل، وحدود قرار واضحة. وقد تكون الخدمة طلب خطاب أو ترشيحًا لتدريب أو معالجة تظلم أو تحديث بيانات. أما السياسة فهي القاعدة التي تضبط الاستحقاق والعدالة والمسؤولية، والعملية هي تسلسل التنفيذ، والأداة قناة مساندة. يضر الخلط بينها: قد يُعاد تصميم الشاشة بينما أصل التعطل موافقة غير لازمة، أو تُكتب سياسة جديدة بينما المشكلة في فهم الإجراء القائم.

يقدم التقرير طريقة عملية من اثنتي عشرة خطوة لتصميم تجربة محدودة، تبدأ بتحديد المستخدم والمخرج وتنتهي بقرار: توسيع، أو تعديل وإعادة اختبار، أو إيقاف. ويضع حواجز للخصوصية والإنصاف وإتاحة الوصول، ويشرح كيف تقاس السرعة والجودة وتجربة المستخدم معًا. كما يوضح متى تكون ورشة الاستماع دليلًا على مشاركة أصحاب المصلحة، ومتى لا تكفي لإثبات تحسن الخدمة، وكيف يتحول صوت المستخدم إلى سجل قرارات لا إلى قائمة رغبات غير مرتبة.

تستند القراءة إلى خمس مواد رسمية منشورة في ٢٠٢٦ من الإمارات والأردن ومنظمة العمل الدولية ومكتب إدارة شؤون الموظفين الأمريكي. وهي مواد مختلفة الطبيعة: أخبار عن مشاركة وتصميم وخدمة رقمية، واستراتيجية دولية، ومذكرة تنظيمية. لا تمثل مسحًا للدول العربية الاثنتين والعشرين ولا تثبت أثرًا تشغيليًا لم يُنشر. جميع الحالات والأرقام والحسابات التالية مصطنعة من إعداد المرصد لأغراض التعليم، ويظل تطبيق السياسات خاضعًا لقانون الدولة وقطاع المؤسسة وصلاحياتها.

٢. نقطة البداية: عرّف الخدمة من منظور من يستخدمها

اكتب اسم الخدمة بوصفها نتيجة، لا اسم إدارة أو نظام. «الحصول على إفادة وظيفية صحيحة خلال المدة المعتمدة» أوضح من «نظام الموارد البشرية». ثم حدد المستخدم الأساسي، ومن يتأثر بالنتيجة، ومن يملك اعتمادها. قد يكون المدير مستخدمًا للوحة مؤشرات، بينما الموظف هو صاحب البيانات، ووحدة الرواتب مستهلكًا لاحقًا للمخرج. اختلاف هؤلاء يعني أن معيار النجاح لا يأتي من طرف واحد.

صغ عبارة مشكلة قابلة للفحص: من يواجه ماذا، وفي أي مرحلة، وما الدليل المتاح، وما الذي لا نعرفه بعد. مثال مصطنع: «يعاد جزء من طلبات الإفادة لأن ثلاثة حقول تُفهم بطرق مختلفة؛ سجل الشهرين الماضيين يبين أسباب الإعادة لكن لا يبين لماذا أخطأ المستخدم». هذه العبارة أفضل من «النموذج سيئ» لأنها تفصل المشاهدة عن التفسير، وتفتح باب مقابلة قصيرة أو اختبار استخدام بدل القفز إلى حل مسبق.

حدد نطاقًا لا يبتلع المشروع: نوع طلب واحد، ومجموعة مستخدمين معروفة، ومدة تغطي دورة عمل معقولة. لا تجعل التجربة على الحالات الأسهل فقط ثم تعمم النتيجة على الجميع. سجّل الحالات المستثناة وسبب استثنائها، مثل طلبات تتطلب تحققًا قانونيًا خاصًا. وإذا كان أصحاب الإعاقة أو العاملون خارج المقر أو المتحدثون بلغة أخرى يستخدمون الخدمة، فتمثيلهم ليس إضافة تجميلية؛ قد يكشف حاجزًا لا يظهر في المجموعة الأساسية.

٣. افصل السياسة عن العملية والأداة

السياسة تجيب عن أسئلة مثل: من يستحق؟ وما الحقوق والالتزامات؟ ومن يملك القرار والاستثناء؟ العملية تجيب: كيف يصل الطلب ويتحقق ويعتمد؟ أما الأداة فتجيب: بأي نموذج أو منصة أو قناة؟ وقد يكون التحسين الصحيح تعديل ترتيب الخطوات دون تغيير حق أو شرط. لذلك ينشئ الفريق جدول أثر يوضح لكل تغيير: هل يمس قاعدة، أم خطوة، أم واجهة، أم دورًا ومسؤولية؟ ومن يجب أن يراجعه؟

إذا مس التغيير أجرًا أو تقييمًا أو اختيارًا أو بيانات حساسة، فلا يُعامل «التجريب» كتصريح لتعليق القواعد. تُراجع المشروعية والإنصاف والتفويض قبل تشغيله، وتستخدم بيانات تدريبية عندما يكفي ذلك. وقد يُختبر فهم النص أو سهولة الرحلة دون اتخاذ قرار حقيقي بحقوق الأشخاص. وإذا كانت القاعدة الوطنية أو القطاعية تحظر خيارًا، يُزال من التجربة بدل قياس قبول المستخدمين له.

تقترح المشورة سجلًا من أربعة أعمدة: المشكلة، والجزء المسؤول عنها بحسب الدليل الحالي، والتغيير المقترح، وصاحب الاعتماد. يفيد السجل في كشف الحلول الزائفة. فإذا كانت المشكلة تأخر مدير واحد في الموافقة، لن يعالجها زر أجمل ما لم يتغير مسار القرار. وإذا كان الموظفون يرسلون مرفقًا خاطئًا بسبب اسم مبهم، قد يكون توضيح قصير كافيًا ولا يلزم مشروع تقني كبير.

٤. ما الذي تضيفه مواد ٢٠٢٦ إلى التصميم؟

في ٢٥ أغسطس ٢٠٢٦ أعلنت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في الإمارات ورشة «صوت المتعامل»

بمشاركة ممثلين عن ١٨ جهة اتحادية. تناولت تقييم التجربة الحالية، والاحتياجات المقبلة، وما ينبغي البدء به أو التوقف عنه أو الاستمرار فيه، وانتهت إلى توثيق احتياجات وأولويات وأفكار، مع اتجاه إلى بلورة ميثاق للمتعامل. يثبت الخبر حدوث مشاركة منظمة ونطاقها المعلن، ولا ينشر بعده قياسًا يثبت تحقق تحسن بعينه في زمن الخدمة أو جودتها.

وتعرض استراتيجية منظمة العمل الدولية للموارد البشرية ٢٠٢٦-٢٠٢٩، المؤرخة ٢ مارس ٢٠٢٦، توجهًا لتحديث السياسات والعمليات مع التبسيط والرقمنة والاتساق التشغيلي. كما تربط إدارة التغيير بالتواصل والجلسات الاستماعية والاستبيانات وآليات التغذية الراجعة، وتضع مؤشرات نجاح للمساءلة والمتابعة. الاستفادة هنا مبدأ تصميم: لا تفصل التغيير التقني عن الحوار والدعم والقياس. والاستراتيجية تخص المنظمة ولا تنشئ التزامًا وطنيًا على مؤسسات الدول العربية.

أما بوابة «خطوة للمستقبل» التي أُعلن إطلاقها في الإمارات في ٢٩ يناير ٢٠٢٦، فتعرض خدمة رقمية لها مستخدمون وأطراف ووظائف محددة: نشر فرص التدريب، والاستعراض والتقديم والمتابعة، والمطابقة المدعومة بالذكاء الاصطناعي، ولوحة مؤشرات، وتقييم للمتدرب والجهة. الخبر يوثق خصائص وأهداف الإطلاق، لا يقدم دراسة أثر بعد التشغيل. لذلك يستخدمه المرصد مثالًا على ضرورة تحويل كل وظيفة معلنة إلى سؤال قياس مستقل، لا دليلًا على أن النتائج تحققت بالفعل.

٥. من صوت المستخدم إلى متطلبات مرتبة

ابدأ بجمع أدلة متنوعة بالقدر الذي يغير القرار: سجل الطلبات، وأسباب الإعادة، وزمن الانتظار بين الخطوات، ومقابلات قصيرة، واختبار مهمة، وشكاوى موثقة. لا تجمع بيانات أكثر لمجرد توفرها. يجيب كل مصدر عن سؤال مختلف؛ فالسجل يبين أين حدث التعطل، والمقابلة تساعد في تفسيره، والملاحظة تكشف ما فعله المستخدم فعلًا. ويظل كل تفسير فرضية حتى يؤيده أكثر من دليل أو اختبار مناسب.

بعد الجلسة أو الاستبيان، تُحول العبارات العامة إلى احتياج قابل للتنفيذ. «نريد خدمة أسرع» تتحول إلى تحديد المرحلة الأبطأ والمدة المقبولة ومن يملك تغييرها. «نريد شفافية» قد تعني معرفة حالة الطلب وسبب الإرجاع والموعد التالي، لا نشر كل تفاصيل العمل الداخلي. ثم تصنف الاحتياجات إلى ضرورية للسلامة أو الحق، ومؤثرة في إتمام المهمة، ومحسنة للتجربة. لا يعني التصنيف أن رغبة الأكثر صوتًا أعلى أولوية.

يوثق الفريق أثر كل مدخل: اقتراح قُبل وسبب قبوله، وآخر عُدل، وثالث رُفض مع سبب واضح. هذا الإغلاق يبني الثقة ويمنع ورشة المشاركة من أن تصبح ممارسة رمزية. ويمكن نشر ملخص لا يكشف بيانات شخصية: «سمعنا كذا، غيرنا كذا، وسنقيس كذا». وإذا تعارضت رغبتان، يعود القرار إلى غرض الخدمة والحقوق والمخاطر، لا إلى عدد الأصوات وحده.

٦. ميثاق خدمة يسبق التجربة

ينشئ الفريق بطاقة من صفحة واحدة: غرض الخدمة، والمستخدمون، والمدخلات الضرورية، والمخرج ومعيار قبوله، والمدة المستهدفة، والقنوات، والمسؤوليات، ومسار الاستثناء والتصعيد، وحدود الخصوصية. لا تعد

البطاقة سياسة بديلة، لكنها تجمع افتراضات التشغيل في موضع يمكن مراجعته. ويجب أن يعرف المستخدم ما سيحصل عليه وما يلزمه، وأن يعرف الفريق متى تعتبر المهمة منجزة.

مثال مصطنع: خدمة تحديث بيانات المؤهل. المخرج «سجل مؤهل محدث ومتحقق مع إشعار بالقرار». يبدأ الزمن عند اكتمال المستندات المطلوبة، لا عند فتح شاشة فارغة. إذا كان المستند ناقصًا، يتلقى المستخدم سببًا محددًا وخطوة تالية. ويُسجل الزمن داخل العمل والزمن المنتظر من المستخدم منفصلين، حتى لا تُحمّل جهة واحدة كل التأخير أو تُحسن مؤشرها بإيقاف الساعة دون تفسير.

يتضمن الميثاق أيضًا البديل عند تعطل القناة، وحدود الإتاحة، ومن يراجع الحالات المتأخرة. لا يُعلن مستوى خدمة لا تملك المؤسسة موارد لتحقيقه. وإذا كان المستوى المقترح تجريبيًا، يوصف كذلك ويحدد ما سيحدث بعد المدة. ويُراجع النص بلغة يفهمها المستخدم، مع تجنب مصطلحات تنظيمية يحتاج تفسيرها إلى اتصال إضافي بالخدمة نفسها.

٧. فرضية التجربة وخط الأساس

صغ الفرضية بعلاقة واضحة: «إذا غُيّر كذا لهذه المجموعة، نتوقع تحسن كذا من دون تدهور كذا». مثال مصطنع: إذا جمع النموذج حقول الهوية المهنية في خطوة واحدة مع مثال صحيح، تنخفض إعادة الطلب للنقص، من دون زيادة أخطاء اعتماد البيانات. لا تكتب «إذا أطلقنا النظام ستتحسن التجربة»؛ فهذه عبارة واسعة لا تحدد آلية ولا مقياسًا ولا خطرًا مضادًا.

يجمع خط الأساس قبل التغيير بالطريقة نفسها التي سيقاس بها الاختبار. حدّد الفترة، وعدد الحالات، وتعريف البداية والنهاية، وكيف تعالج الطلبات الملغاة أو المتكررة. إذا تغيرت القواعد أو الموسم أو نوع المستخدمين، يُذكر ذلك بدل دمج الفترتين. وقد يكون خط الأساس نوعيًا إذا لم يوجد سجل صالح، لكن لا يُعرض لاحقًا كنسبة دقيقة. أحيانًا يكون أول إنجاز للتجربة تحسين التسجيل نفسه.

تُحدد عتبة قرار عملية وليست ادعاءً علميًا عامًا. مثلًا: خفض الإعادة مع عدم زيادة الخطأ الجوهري، وعدم ظهور حاجز وصول، وقدرة الفريق على تشغيل التغيير ضمن موارده. العتبة داخلية مرتبطة بأثر الخدمة وحجمها؛ لا تُنسخ إلى جهة أخرى. وتظل الأحداث النادرة عالية الضرر قيدًا حتى إن بدا المتوسط جيدًا.

٨. اختيار العينة والمدة من دون ادعاء زائد

يشمل نطاق التجربة أنواع الحالات التي ستواجهها الخدمة عند التوسع، أو يعلن بوضوح ما لم يشمله. إذا اختبر الفريق موظفين خبراء في منصة داخلية، فلا يستنتج أن الموظف الجديد سيستخدمها بالسهولة نفسها. وإذا جرت التجربة خارج موسم التقييم أو الرواتب، فقد لا تكشف ضغط الحجم. وتُسجل خصائص السياق اللازمة للفهم من دون جمع بيانات شخصية لا يحتاجها القرار.

لا يقدم هذا التقرير رقمًا سحريًا لحجم العينة. يتوقف الاختيار على تكرار الخدمة وتنوع الحالات وشدة الخطأ والقدرة على المراجعة. خدمة يومية منخفضة الأثر قد تختبر بعشرات الحالات على مراحل، بينما قرار ذو أثر قانوني أو مالي يحتاج تصميمًا وخبرة وضوابط أقوى. إذا تعذر بلوغ دليل كافٍ، تكون النتيجة «الإشارة واعدة

.لكن غير حاسمة»، لا «نجاح» لتلبية جدول المشروع

تستخدم التجربة التدرج: اختبار فهم النص، ثم مهمة على بيانات تدريبية، ثم تشغيل محدود مراقب، ثم توسيع مشروط. لكل مرحلة سؤال توقف. هذا يقلل الضرر ويكشف الخطأ مبكرًا. لكنه لا يعني إطالة المشروع بلا نهاية؛ .تُحدد مدة وقرار ومسؤول، وتغلق التجربة أو يعاد تصميمها إذا ظلت المشكلة الأساسية بلا قياس

٩. القياس المتوازن: السرعة والجودة والجهد والإنصاف

تقترح لوحة التجربة أربعة أبعاد. الأول النتيجة: هل أُنجزت الخدمة صحيحة من أول مرة؟ الثاني التدفق: كم استغرق العمل والانتظار؟ الثالث تجربة المستخدم: هل فهم المطلوب والحالة والخطوة التالية؟ الرابع الحماية: هل ظهرت أخطاء أو فروق غير مفسرة أو مشكلات وصول وخصوصية؟ لا يعوض تحسن السرعة تدهور صحة .القرار، ولا يعوض ارتفاع الرضا تجاوز قاعدة

يجب تعريف كل مؤشر. «الزمن» قد يكون متوسطًا يخفي حالات طويلة؛ لذلك يُعرض الوسيط ونسبة الحالات التي تجاوزت الحد أو توزيع بسيط متى أمكن. «من أول مرة» يحتاج تعريفًا لما يعد تصحيحًا شكليًا وما يعد إعادة مؤثرة. و«الرضا» لا يساوي العدالة أو الصحة؛ قد يرضى المستخدم عن قرار سريع لكنه قائم على بيانات .ناقصة

وتُراجع الفروق بين القنوات والمجموعات بالقدر الذي تسمح به البيانات والحجم. إذا احتاج مستخدم قارئ شاشة وقتًا أطول بسبب عنصر غير متاح، فهذا عيب تصميم لا عيب مستخدم. وإذا كان عدد مجموعة صغيرًا فلا تنشر نسبًا قد تكشف الهوية أو توحي بدقة غير موجودة. تُعرض الملاحظة نوعيًا وتحدد خطوة تحقق .لاحقة

١٠. حالة محلولة: نموذج طلب داخلي - أرقام مصطنعة

في حالة تعليمية، عالج الفريق ١٢٠ طلبًا قبل التغيير و١٢٠ أثناء التجربة. أعيد ٣٦ طلبًا قبل التغيير بسبب نقص أو التباس، أي ٣٠٪، وأعيد ١٨ أثناء التجربة، أي ١٥٪. الفرق ١٥ نقطة مئوية والانخفاض النسبي ٥٠٪. هذه الحسابات .تصف العينة المصطنعة فقط، ولا تثبت أن التغيير سبب كل الفرق

فحص الفريق نوع الطلبات، فوجد أن الفترة التجريبية تضمنت نسبة أعلى قليلًا من الحالات البسيطة. وبعد تقسيمها، تحسن النوعان لكن بدرجتين مختلفتين. كما ارتفعت مدة المراجعة اليدوية من ست إلى سبع دقائق للطلب لأن المدقق راجع حقلًا جديدًا. لذلك لم يكن القرار «تعميم فوري»، بل تحسين إرشاد الحقل وتقليل .المراجعة المكررة ثم اختبار أسبوعين إضافيين مع حالات أكثر تنوعًا

ولم يكتف الفريق بالمتوسط. ظهرت حالتان لمستخدمين يعملان عبر الهاتف تعذر فيهما رفع المستند من المحاولة الأولى. أوقف الفريق التوسع إلى تلك القناة، وأصلح مسار الرفع واختبره بأجهزة واتصالات مختلفة. يوضح المثال أن مئة حالة ناجحة لا تمحو حاجزًا معروفًا لمجموعة محددة، وأن قيمة التجربة في كشف الشرط .اللازم للتوسع لا في إنتاج لون أخضر سريع

١١. الخدمات المدعومة بالذكاء الاصطناعي

إذا استخدمت الأداة الذكاء الاصطناعي للمطابقة أو التصنيف أو الصياغة، افصل بين المساعدة والقرار. حدد المدخلات والمخرج ومن يراجع ومتى يحق للمستخدم طلب تفسير أو تصحيح. لا يكفي وصف الخدمة بأنها «ذكية». اختبر الدقة حسب أنواع الحالات، وحالات عدم اليقين، واللغة، والبيانات الناقصة، واحتمال أن يتعلم المستخدم طريقة التحايل على التصنيف.

تعرض بوابة «خطوة للمستقبل» وظائف للمطابقة وتحليل السير والصياغة والترجمة ولوحة المؤشرات. يحول المرصد هذه الوظائف إلى أسئلة قياس: هل تقترح فرصًا ذات صلة؟ ما الحالات التي تفشل فيها؟ هل يستطيع المستخدم تصحيح بياناته؟ هل المترجم المقترح يغير معنى شرط؟ وهل يتخذ شخص مخول القرار النهائي؟ الخبر لا يجيب عن هذه الأسئلة؛ هو نقطة انطلاق لتصميم تقييم بعد الإطلاق.

تُحفظ سجلات كافية للمراجعة من دون تخزين غير لازم، وتُراجع شروط المورد ونقل البيانات والوصول. ويوضع بديل عند تعطل النموذج أو تغيره. إذا لم تستطع المؤسسة تفسير كيفية استخدام المخرج أو اختبار انحيازات معقولة، فلا توسع القرار الآلي إلى أثر أكبر. وقد يكون الاستخدام الأنسب تلخيص الطلب أو اقتراح تصنيف مع مراجعة بشرية، بدل اختيار الشخص أو رفضه مباشرة.

١٢. الخصوصية والإنصاف وإتاحة الوصول

قبل التجربة، حدد أقل بيانات لازمة، ومدة الاحتفاظ، ومن يصل إليها، وكيف تفصل سجل البحث عن ملف الموظف إذا لم يكن هناك أساس لدمجهما. لا تستخدم استبيان الرضا لجمع تفاصيل صحية أو وظيفية حساسة لا يحتاجها سؤال التحسين. وتُعرض المشاركة اختيارية حين يلزم، مع بيان الغرض وعدم الوعد بسرية لا تستطيع الأداة تحقيقها.

يفحص الفريق الإنصاف في القاعدة وفي التنفيذ. قد تكون السياسة محايدة في نصها لكن قناة رقمية واحدة تستبعد من لا يملك وصولًا مناسبًا. وقد يكون النموذج سهلًا للجميع لكن الاستثناء يقرر بلا معيار. لذلك تُختبر الرحلة العادية والاستثناء، وتراجع عينات القرارات من شخص مؤهل، وتسجل أسباب الاختلاف. لا تحول المراجعة إلى ترتيب للأشخاص أو وصم لمجموعة صغيرة.

وتشمل الإتاحة اللغة الواضحة، ودعم لوحة المفاتيح وقارئ الشاشة، والتباين، وإمكانية استكمال المهمة على الأجهزة المستخدمة فعليًا، وقناة بديلة عند الحاجة. لا تؤجل هذه العناصر إلى ما بعد التعميم؛ فتصحيح البنية بعد انتشار الخدمة قد يكون أغلى ويترك مستخدمين خارج القياس المبكر.

١٣. تشغيل التجربة وإدارة التغيير

يعين صاحب خدمة واحد مسؤولًا عن النتيجة، لا عن تنفيذ كل خطوة. ويضم الفريق ممثلًا للتشغيل والسياسة والبيانات والتقنية وتجربة المستخدم وفق حجم التغيير. لكل يوم أو أسبوع سجل قرارات وحوادث، مع نسخة واضحة لما اختبر. إذا تغير النموذج في منتصف الفترة، لا تُدمج نتائجه تلقائيًا مع النسخة السابقة.

تعلن الرسالة للمشاركين ما تغير، ولماذا، وما المتوقع منهم، ومدة التجربة، وطريقة الإبلاغ عن مشكلة، وما الذي سيحدث بعد انتهائها. لا تُستخدم عبارة «تجريبي» لتبرير خدمة غير مستقرة بلا دعم. ويُدرب الموظف الذي يستقبل الأسئلة على الحالات الشائعة ومسار التصعيد، لأن تجربة المستخدم قد تفشل عند أول استفسار حتى لو كانت الشاشة جيدة.

توصي استراتيجية منظمة العمل الدولية بالتواصل المنتظم، وجلسات الاستماع والاستبيانات وآليات التغذية الراجعة، مع تدريب على العمليات الجديدة ودعم للمديرين. يستفيد المرصد من ذلك كمنطق تشغيل، لا كنسخ هيكل المنظمة. في مؤسسة صغيرة قد يكون لقاء أسبوعي وسجل مسائل كافيين، بينما تتطلب جهة كبيرة قنوات متعددة وإدارة إصدار واضحة.

١٤. شروط التوقف والتراجع

تُكتب شروط التوقف قبل التشغيل حتى لا يدافع الفريق عن مشروعه تحت الضغط. أمثلة: خطأ يؤثر في حق أو دفع، كشف بيانات، تعذر وصول مجموعة، ارتفاع جوهري في الحالات المتأخرة، أو عجز فريق الدعم. ويحدد لكل شرط من يوقف، وكيف يحمي الحالات المفتوحة، ومن يبلغ الأطراف. لا تنتظر لجنة كبيرة إذا كان الضرر مستمرًا وصاحب الصلاحية معروفًا.

خطة التراجع ليست فشلًا؛ هي جزء من التصميم. تحفظ النسخة السابقة المسموح بها، وتحدد كيفية مزامنة البيانات ومنع التكرار، وتمنع العودة إلى إجراء غير مشروع أو معيب. وإذا كان الرجوع الكامل غير ممكن بعد تغيير قاعدة بيانات، تُبنى نقطة استعادة أو تشغيل يدوي محدود قبل التجربة. لا تعتمد على ذاكرة شخص واحد في وقت الحادث.

بعد التوقف، يُفصل بين احتواء الأثر وفهم السبب. قد يكون السبب إعدادًا تقنيًا أو نصًا ملتبسًا أو ضغط حجم أو قرار سياسة. تُسجل الواقعة بلا لوم مبكر، ويعاد الاختبار على الجزء الذي تغير. ولا يستأنف التوسع لأن العطل «أُغلق» في نظام التذاكر؛ يلزم دليل أن الخدمة عادت إلى معيار القبول.

١٥. قرار التوسيع أو التعديل أو الإنهاء

يجمع ملف القرار: الفرضية، والنطاق، وخط الأساس، والنتائج، والحوادث، والفروق بين المجموعات، وتكلفة التشغيل، وما لم يُختبر. ثم يجيب صاحب القرار عن ثلاثة أسئلة: هل ظهر تحسن مهم في النتيجة؟ هل ظلت ضوابط الجودة والحق مقبولة؟ وهل تستطيع المؤسسة تشغيل الحل واستدامته؟ إذا كانت إجابة الثالثة لا، قد يكون التصميم جيدًا لكنه غير قابل للتوسع الآن.

التوسيع قد يكون مرحليًا: وحدة أخرى أو نوع حالة إضافي أو قناة جديدة، مع بقاء القياس. والتعديل يعني فرضية جديدة أو معالجة عائق ثم إعادة اختبار، لا إبقاء التجربة مفتوحة بلا نهاية. والإنهاء قرار صالح إذا لم يظهر أثر أو كانت المخاطر أو الكلفة أعلى من المنفعة. يوثق السبب حتى لا تعاد الفكرة نفسها لاحقًا من دون تعلم.

تستخدم مصفوفة وصفية بدل نقطة واحدة: النتيجة، والجودة، وتجربة المستخدم، والإنصاف، والتشغيل،

والدليل. قد يكون القرار «توسيع مشروط» مع عائقين وموعدين ومسؤولين. لا تُخفى الشروط في ملحق؛ تظهر بجانب القرار. وبعد التوسع تحدد مراجعة في موعد أو حدث، لأن سلوك الخدمة تحت الحجم الكامل قد يختلف عن التجربة.

١٦. التعلم بين المؤسسات من دون نسخ أعمى

أعلنت هيئة الخدمة والإدارة العامة في الأردن لقاء مجتمع ممارسة للموارد البشرية في أكتوبر ٢٠٢٦، تناول ربط المبادرات باحتياجات الدوائر والتعلم بين الأقران والتوجه إلى بنك للممارسات والأدوات والدروس. هذه صيغة مفيدة لنقل التعلم، بشرط أن يحتفظ كل مثال بسياقه ونتيجته وحدوده، وألا يتحول البنك إلى مكتبة عروض نجاح بلا حوادث أو قرارات إيقاف.

تقترح بطاقة ممارسة مشتركة: المشكلة والسياق، والتغيير، ومن شمله، وما قيس، والنتيجة، والآثار غير المقصودة، وما تغير بعد المراجعة، وشخص اتصال مؤسسي إن سمحت القواعد. لا يكفي إرفاق نموذج؛ فالمؤسسة المستقبلة تحتاج معرفة شروط نجاحه. كما ينبغي إزالة البيانات الشخصية والسرية، وعدم مشاركة مواد محمية أو تفاصيل أمنية.

عند المقارنة، اسأل عن التشابه في الحق والقانون والقطاع والحجم والقناة، لا التشابه في اسم الخدمة فقط. قد تصلح طريقة اختبار استخدام من بلد إلى آخر، لكن لا تنتقل مدة الإنجاز أو الصلاحيات تلقائيًا. وتبقى الممارسة الخارجية فرضية للمؤسسة الجديدة حتى تختبرها في سياقها.

١٧. الاستبيان والتغذية الراجعة: سؤال له غرض

في الولايات المتحدة مذكرة بتاريخ ٩ يوليو ٢٠٢٦ تجعل الوكالات مسؤولة عن إدارة استبياناتها OPM أصدرت السنوية ابتداءً من دورة ٢٠٢٦، مع مرونة في الأسلوب والتوقيت والمنهجية، وحد أدنى من عشرة أسئلة مقترحة، وتسليم النتائج خلال تسعين يومًا من اكتمال الاستبيان. هذا ترتيب اتحادي أمريكي محدد، لا معيارًا عربيًا. فائدته التحليلية إظهار أن المرونة تحتاج عناصر مشتركة وتوقيتًا ومسؤولية واضحة.

في تجربة الخدمة، لا يلزم استبيان طويل. اسأل عن نقطة قرار: هل فهم المستخدم المستند المطلوب؟ هل عرف حالة الطلب؟ هل استطاع إكمال المهمة دون مساعدة؟ اربط السؤال بمرحلة محددة، واترك مساحة لمشكلة غير متوقعة. ووازن بين البيانات الكمية والمقابلة القصيرة؛ قد يخفي المتوسط أن كلمة واحدة سببت أغلب الإعادة.

ضع خطة للإجابة قبل جمعها: من يحلل، ومتى، وما القرار الذي قد يتغير، وكيف تُنشر الخلاصة. إذا لم توجد قدرة على معالجة الشكاوى، لا تدعُ الناس إلى قناة توحي باستجابة فورية. وتجنب مقارنة وحدتين بنسب رضا خام إذا اختلف نوع الخدمة أو توقعات المستخدمين. الاستبيان أداة لفهم وتحسين، لا شهادة جودة مستقلة.

١٨. خطة تسعين يومًا ومشورة المرصد

الأيام ١-٢٠: اختر خدمة واحدة، وعرّف النتيجة والمستخدم والنطاق، وارسم الرحلة، وافصل السياسة عن العملية والأداة. اجمع خط أساس محدودًا وملاحظات مستخدمين، وراجع الخصوصية والقواعد. المخرج ميثاق خدمة وعبارة مشكلة وفرضية وسجل مخاطر. إذا لم تتوافر بيانات موثوقة، يبدأ العمل بتحسين التسجيل لا باختراع رقم.

الأيام ٢١-٥٠: صمم التغيير واختبر الفهم والإتاحة على بيانات تدريبية، ثم شغل نطاقًا صغيرًا مع شروط توقف ودعم واضح. راقب النتيجة والجودة والزمن والجهد والفروق، وسجل كل تغيير في النسخة. اعقد مراجعة قصيرة منتظمة تفرق بين الحادث والعَرَض والسبب المفترض. لا تعلن نجاحًا قبل اكتمال الفترة المتفق عليها إلا إذا كان القرار إيقافًا للحماية.

الأيام ٥١-٩٠: حلل النتائج وحدودها، وشارك «سمعنا/غيّرنا/سنقيس» مع أصحاب المصلحة، واتخذ قرارًا موثقًا. إذا توسعت، حدد المرحلة التالية ومالك التشغيل وموعد المراجعة. وإذا أوقفت، احفظ الدرس في بطاقة ممارسة. هذه المدد مقترح تنظيمي وليست معيارًا عامًا؛ قد تتطلب خدمة حساسة زمنًا وخبرة أكبر.

مشورة المرصد للمدير: اطلب رؤية المشكلة وخط الأساس والحوادث قبل طلب عرض إطلاق. ولمالك الموارد البشرية: لا تجعل السياسة تعوض إصلاح العملية، ولا تجعل التقنية تعوض وضوح المسؤولية. وللفريق: اعتبر صوت المستخدم مدخلًا للقرار لا تصويتًا على الحقوق. وللقارئ العربي: راجع قانون دولتك والقطاع والاتفاقات السارية قبل نقل أي ترتيب. يبدأ التحسين المهني صغيرًا، لكنه لا يكون ضيق النظر: يقيس ما يصل للمستخدم ويحمي ما لا يجوز التضحية به.

المرصد العربي للموارد البشرية

الهوامش والمراجع

خمس مواد رسمية منشورة في ٢٠٢٦: ثلاث مواد عربية من الإمارات والأردن، واستراتيجية دولية، ومذكرة أمريكية للمقارنة. الأخبار توثق الإعلانات والأنشطة ولا تثبت الأثر وحدها. جميع الحالات والأرقام التطبيقية مصطنعة من إعداد المرصد.

المصادر

١] استراتيجية منظمة العمل الدولية للموارد البشرية ٢٠٢٦-٢٠٢٩. منظمة العمل الدولية - وثيقة مجلس الإدارة] ٢ مارس ٢٠٢٦ - GB.356/PFA/9

مواضع الاستشهاد: الصفحات ١-٢ للإصدار والغرض؛ ٨-١٠ لإدارة التغيير والسياسات والعمليات؛ والملحق لمقاييس النجاح. فترة الاستراتيجية ٢٠٢٦-٢٠٢٩.

https://www.ilo.org/sites/default/files/2026-03/GB356-PFA-9-%5BHRD-260220-001%5D-EN_0.pdf

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

قراءة عربية تحليلية مستقلة لأجزاء محددة، وليست ترجمة كاملة أو اعتمادًا من منظمة العمل الدولية. نماذج المرصد وحالاته منفصلة عن المصدر.

[٢] ورشة صوت المتعامل لتطوير منظومة الخدمات — الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية - الإمارات - ٢٥ أغسطس ٢٠٢٦ — الخبر الرسمي: مشاركة ١٨ جهة، ومحاور البدء/التوقف/الاستمرار، ومخرجات الاحتياجات والأولويات. يوثق نشاطًا لا تقييم أثر لاحقًا.

https://www.fahr.gov.ae/ar/news/fahr-engages-customers-in-shaping-its-service-framework-through-the-customer-voice-workshop/

[٣] إطلاق بوابة خطوة للمستقبل — الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية - الإمارات - ٢٩ يناير ٢٠٢٦ — الخبر الرسمي: وظائف البوابة والتقديم والمتابعة والمطابقة والقياس. يوثق الإطلاق والخصائص المعلنة، لا نتائج تشغيل مستقلة.

https://www.fahr.gov.ae/ar/news/fahr-launches-the-future-step-portal-to-enhance-the-training-experience-for-new-graduates-and-students-across-federal-entities/

[٤] لقاء مجتمع ممارسة الموارد البشرية — هيئة الخدمة والإدارة العامة - الأردن - ٦ أكتوبر ٢٠٢٦؛ الصفحة محدثة في ٧ أكتوبر — الخبر الرسمي: التعلم بين الأقران، وربط المبادرات بالاحتياجات، والتوجه إلى بنك للممارسات والدروس.

https://www.spac.gov.jo/AR/NewsDetails/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9%D8%A7%D9%84%D9%84%D9%82%D8%A7%D8%A1_%D9%85%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%B9_%D9%85%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%B3%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9

[٥] Annual Employee Survey Administration Requirements - 2026 and Beyond — U.S. Office of Personnel Management - مسؤولية الوكالات، المرونة المنهجية، الحد الأدنى من الأسئلة، وإرسال النتائج خلال ٩٠ يومًا. نطاقها الحكومة الفيدرالية الأمريكية. ٩ يوليو ٢٠٢٦ — المذكرة الرسمية، الصفحتان ١-٢:

https://www.opm.gov/chcoc/latest-memos/annual-employee-survey-administration-requirements-2026-and-beyond.pdf