تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

هندسة الوظائف القائمة على المهارات: من مسمى ثابت إلى عمل قابل للحركة والقياس

إعداد وتحليل المرصد • إصدار 2026-10-19

دليل عملي للعائلات والمستويات والمهارات والصلاحيات من دون إلغاء المسؤولية أو العدالة

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

يعتمد التقرير على دراسة OECD «سوق عمل يقدّم المهارات أولًا» المنشورة في ١٨ يونيو ٢٠٢٦، ويقدم نموذجًا لربط بنية الوظائف بالمهارات والتقييم والحركة الداخلية مع تحذير صريح من إزالة شرط الشهادة دون إصلاح أدوات الاختيار.

خلاصة القرار

المسمى الوظيفي وحده لا يوضح العمل، وقائمة المهارات وحدها لا تحدد المسؤولية. الهندسة السليمة تجمع غرض الدور ومخرجاته وصلاحياته ومستواه وعلاقاته والمهارات اللازمة.

توضح OECD أن النهج القائم على المهارات يمر بتحديد أدوار أولوية، وصياغة متطلبات مهارية، وتقييم مهارات مثبتة، ثم دمج المنطق في الأداء والتطور. لكنها تؤكد أن الأدلة التنفيذية لا تزال محدودة وكثير منها خبراتي.

يقترح المرصد تجربة على عائلة وظيفية واحدة، لا إعادة تصنيف المؤسسة كلها. يختبر النموذج التوظيف والتطوير والحركة والأجر قبل التوسع.

سؤال البحث ونطاق المرجع

السؤال: كيف تُبنى وظيفة تسمح بالحركة والتعلم وتبقى قابلة للمساءلة؟ التقرير الرسمي من منشور ١٨ يونيو ٢٠٢٦، في ١٠٤ صفحات، ويعرض سياسات وأمثلة دولية لا معيارًا قانونيًا OECD عربيًا.

المصدر يفصل بين المهارات والمؤهلات ويبين أن إزالة شرط الدرجة لا توسع الفرصة تلقائيًا. تحتاج المؤسسة أدوات تقييم عادلة ومسارات بديلة ودعمًا للفئات الأقل تمثيلًا.

لا ينقل المرصد أمثلة البلدان إلى مؤسسة عربية كدليل أثر؛ يستفيد منها في تصميم تجربة مع مراجعة الأنظمة المحلية.

المرصد العربي
للموارد البشرية

ست طبقات لبنية الوظيفة

الطبقة الأولى غرض الدور، ثم المخرجات، ثم نطاق القرار، ثم العلاقات، ثم مستوى التعقيد، ثم المهارات وإشارات إثباتها. يكتب كل عنصر بلغة قابلة للملاحظة.

تجمع الأدوار المتشابهة في عائلة، وتُفرق المستويات بتعقيد القرار واتساع الأثر والاستقلالية، لا بعدد سنوات الخدمة فقط.

لا تُستخدم المهارات لإخفاء توسيع العمل بلا أجر أو تفويض. كل تغيير مستمر في المسؤولية يحتاج مراجعة للتصنيف والأجر والسلامة.

الطبقة	السؤال	المخرج
الغرض	لماذا يوجد الدور؟	جملة قيمة
المخرجات	ماذا يسلّم؟	نتائج قابلة للفحص
القرار	ما حد التفويض؟	مصفوفة صلاحيات
العلاقات	مع من يعمل؟	نقاط تسليم
المستوى	ما التعقيد والأثر؟	معيار مستوى
المهارات	ما الذي يثبت القدرة؟	دليل تقييم

المرصد العربي للموارد البشرية

لغة مهارات قابلة للصيانة

تستخدم المؤسسة قاموسًا صغيرًا يبدأ بالمهارات الحرجة. لكل مهارة تعريف وسياق ومستويات سلوكية ومصدر تحديث. لا تستورد آلاف المصطلحات دون قدرة على صيانتها.

تفرق بين معرفة ومهارة وسلوك وترخيص. بعض الأعمال تتطلب مؤهلًا أو اعتمادًا قانونيًا لا يمكن استبداله باختبار داخلي.

يكون للقاموس مالك ودورية تحديث وسجل تغيير. إذا تغير تعريف المهارة، تحفظ قابلية مقارنة السجلات السابقة.

المرصد العربي
للموارد البشرية

تقييم الدليل لا الانطباع

ترتبط كل مهارة بطريقة إثبات تناسبها: عينة عمل، محاكاة، ملف أعمال، مقابلة منظمة، أو اعتماد. لا يوجد اختبار واحد مناسب لكل المهارات.

تُراجع إمكانية الوصول والتحيز واللغة والأمن. ويعرف المرشح معيار التقييم بما لا يكشف إجابات الاختبار أو أسراره.

يُختبر صدق الأداة وموثوقيتها على عينة قبل استخدامها في قرار مرتفع الأثر. إزالة الدرجة مع إضافة اختبار ضعيف ليست إصلاحًا.

المرصد العربي
للموارد البشرية

ربط البنية بالأداء والمسار

يُقيم الأداء على مخرجات الدور وسلوكياته ضمن السياق، بينما تُستخدم المهارات لتوجيه التطوير والحركة. لا تُخلط قدرة مستقبلية بنتيجة حالية.

يظهر المسار خيارات رأسية وأفقية ومشروعات، مع المتطلبات والفجوات. لا يكون الانتقال وعدًا آليًا بمجرد إكمال دورة.

تربط الأجور بقيمة الدور ومستواه والسوق والسياسة، لا بعدد كلمات المهارات في الملف. وتراجع آثار العدالة عند إعادة التصنيف.

المرصد العربي
للموارد البشرية

مثال افتراضي موسوم

مثال افتراضي: عائلة «تحليل البيانات» من ثلاثة مستويات. يختلف المستوى في استقلال القرار وتعقيد المشكلة وتأثير الخطأ، بينما تشترك المستويات في مهارات أساسية بدرجات مختلفة.

يُختبر مرشح المستوى الثاني بمهمة تنظيف بيانات وتفسير نتيجة وشرح حدودها. لا تكفي شهادة برنامج، ولا يجوز استخدام بيانات حقيقية حساسة في الاختبار.

الأمثلة مصطنعة؛ لا تمثل معيارًا لسوق عربي أو مؤسسة معينة.

المرصد العربي
للموارد البشرية

تجربة اثني عشر أسبوعًا

الأسابيع ١–٣: اختر عائلة ذات حاجة واضحة، واجمع الأعمال الفعلية لا الوصف القديم، وراجع التشريعات والعقود.

الأسابيع ٤–٧: صمم الطبقات والقاموس وأدوات التقييم، واختبرها مع شاغلي الوظائف والمديرين وممثلين للموظفين.

الأسابيع ٨–١٢: استخدم النموذج في فرصة داخلية أو توظيف محدود، وقس الدقة والوقت والعدالة وتجربة المستخدم، ثم قرر التعديل.

المرصد العربي
للموارد البشرية

حوكمة الذكاء الاصطناعي والمنصات

يمكن للذكاء الاصطناعي اقتراح مهارات من نصوص الوظائف، لكنه قد يكرر تحيز اللغة أو يختلق ترابطًا. كل اقتراح يحتاج مالكًا ومصدرًا ومراجعة بشرية.

لا تُستخدم درجة مهارة سرية لتقييد فرصة موظف. يجب تفسير مصدر البيانات وطريقة التصحيح ومسار الاعتراض.

تُفصل بيانات التعلم عن قرارات العقوبة ما لم توجد سياسة معلنة وضرورة مبررة. الهدف تمكين الحركة لا بناء ملف مراقبة شامل.

المرصد العربي
للموارد البشرية

الفجوات والخطوة التالية

المرجع عالمي ولا يحصر أطر الوظائف في الدول العربية أو متطلبات التراخيص المحلية. لم يظهر في هذه الدفعة معيار موحد قابل للتطبيق على ٢٢ دولة.

الأدلة التنفيذية على الأثر ما تزال محدودة، كما يذكر المصدر؛ لذلك تُقاس التجربة بدل افتراض منفعتها.

الخطوة التالية: اختيار عائلة واحدة وبناء بطاقة طبقاتها الست، ثم مراجعتها قانونيًا وتشغيليًا مع شاغلي الوظائف.

المرصد العربي
للموارد البشرية

الهوامش والمراجع

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

منهجية القراءة وحدود الحصر

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

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

تم الاستعانة بمادة ٢٠٢٦

تم الاستعانة بالمادة الرئيسة «A Skills-First Labour Market — Chapter 4: Promoting skills-first hiring and talent management» OECD وبالمواد 18 يونيو 2026، المساندة المبينة في المراجع في نهاية التقرير.

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

المصادر

[١] A Skills-First Labour Market — Chapter 4: Promoting skills-first hiring and talent management. OECD2026 18 يونيو

مواضع الاستشهاد: كتاب 104 صفحات؛ قرئ الفصل الرابع وصفحة البيانات الببليوغرافية

https://www.oecd.org/en/publications/a-skills-first-labour-market_2e1b85f0-en/full-report/promoting-skills-first-hiring-and-talent-management_81392a48.html

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

https://www.oecd.org/en/publications/a-skills-first-labour-market_2e1b85f0-en/full-report/promoting-skills-first-hiring-and-talent-management_81392a48.html

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

إطار الطبقات والتجربة من إعداد المرصد؛ لم تُنقل أمثلة المصدر بوصفها نتائج عربية.