تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

تقييم المهارات: فجوة يمكن إثباتها قبل شراء التدريب

إعداد تحريري للمرصد • نسخة 12 أكتوبر 2026

تحليل ومشورة من المرصد مع بطاقة تقييم ومصفوفة مهارات وحالتين محسوبتين وخطة لتسعين يومًا

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

كيف نحدد ما يحتاجه الفرد والفريق فعلًا؟ يربط التقرير المهمة بمعيار ودليل أداء، ويفصل نقص المهارة عن عوائق العمل، مع أدوات عملية وحسابات للتغطية والتكلفة.

١. السؤال: ما الذي لا يستطيع الشخص إنجازه بعد؟

تبدأ فجوة المهارة بسؤال عن العمل: ما المهمة المطلوبة، وبأي جودة، وفي أي ظروف، وما الدليل على أن الشخص يستطيع أداءها؟ لا تكفي قائمة دورات يرغب العاملون في حضورها، ولا انطباع المدير عن قوة فريقه. قد يمتلك الموظف المعرفة ولا يجد صلاحية التنفيذ، وقد ينجح في اختبار نظري ثم يتعثر أمام حالة مختلفة عن المثال الذي حفظه.

يقترح المرصد مسارًا يبدأ بتحديد المهمة ومعيارها، ثم جمع أدلة مناسبة، وفحص أسباب التعثر، واختيار تدخل، وإعادة التحقق. يخص هذا التقرير تقييم الفرد والفريق داخل المؤسسة؛ أما اتجاهات الطلب في السوق وتصميم البرامج التدريبية فلهما موضعهما المرتبط به في المرصد. جميع الحالات الحسابية والأدوات الواردة هنا تطبيقات تعليمية من إعداد المرصد، وليست نتائج مسح ميداني.

٢. افصل بين أربعة أسئلة إدارية

هل لدينا عدد كافٍ من العاملين؟ وهل يمتلكون المهارة؟ وهل تتاح لهم الأدوات والوقت والصلاحيات؟ وهل يستخدمون المهارة في العمل؟ هذه أسئلة مختلفة، وإن اجتمعت في مشكلة واحدة. نقص الأفراد قد يحتاج تنظيمًا أو توظيفًا، ونقص المهارة قد يحتاج تعلمًا، وتعطل النظام يحتاج إصلاحًا. شراء تدريب لكل تعثر قد يضيف عبئًا دون أن يعالج السبب.

يراجع المسؤول واقعة محددة بدل الحكم على الشخص كله. يطلب مثالًا ناجحًا وآخر متعثرًا، ويقارن ظروفهما: حجم الطلب، وتعقيد الحالة، وتوفر المعلومات، وخطوات الاعتماد. ثم يسجل فرضية قابلة للاختبار، مثل «يحتاج الموظف إلى ممارسة التحقق من الاستثناءات»، بدل «ضعيف في التحليل». الفرضية توجه جمع الدليل، ولا تصبح حقيقة لمجرد تكرارها في اجتماع.

٣. حوّل هدف المؤسسة إلى مهمة قابلة للملاحظة

إذا كان الهدف تقليل إعادة المعاملة، فقد تكون المهمة التحقق من اكتمال المستندات وتحديد الاستثناء الصحيح وتوثيق سبب الإحالة. أما عبارة «تنمية مهارات خدمة المتعاملين» فواسعة جدًا لتوجيه اختبار أو شراء برنامج. يُحدد الناتج المطلوب، وحدود مسؤولية الوظيفة، والحالات المعتادة والاستثنائية، وما الذي يجعل الخطأ جوهريًا أو قابلًا للتصحيح.

يشارك صاحب المهمة والمشرف ومختص الجودة في الوصف، ويُختبر على أمثلة حقيقية منزوعة الهوية. ليس مطلوبًا أن يصبح كل موظف خبيرًا في جميع الحالات؛ المطلوب أداء ما يدخل ضمن دوره، ومعرفة متى يطلب المساندة. ويُراجع الوصف عند تغيير النظام أو الإجراء، حتى لا نقيس الشخص على عمل أُلغي أو نطالبه بمهارة لا يستخدمها.

٤. لغة مشتركة للمهارة داخل المؤسسة

يقترح المرصد كتابة المهارة بصيغة فعل ومفعول وسياق: «يتحقق من صحة بيانات الطلب وفق قواعد الإجراء»، بدل كلمة «الدقة» وحدها. يضاف تعريف قصير، ومثال سلوك ظاهر، وما لا يدخل في التعريف. تُجمع المسميات المتشابهة تحت معرف واحد مع الاحتفاظ بمرادفاتها، حتى لا تظهر المهارة نفسها فجوتين بسبب اختلاف الإدارات في التسمية.

الصادر في ١٨ يونيو ٢٠٢٦ أهمية OECD يعرض فصل «بناء لغة مشتركة للمهارات» في تقرير الوصف المشترك وربط الأدوار بمهارات محددة، مع التنبيه إلى ضوضاء استخراج المهارات من البيانات وتكرارها. [٢] يستخلص المرصد أن القائمة الآلية نقطة بداية تحتاج مراجعة أصحاب العمل الفعلي؛ تكرار كلمة في إعلانات الوظائف لا يثبت أنها الأهم في مهمة المؤسسة.

٥. المستوى المطلوب يسبق تقييم الشخص

يقدم الدليل القطري للكفاءات العامة، إصدار يناير ٢٠٢٦، مستويات للكفاءة وأوصافًا للسلوك، ثم إرشادات لتقدير الأداء داخل المستوى ذي الصلة. [١] نستخدمه مثالًا عربيًا على أهمية تحديد المتوقع قبل إصدار التقدير، دون نقل درجاته إلى كل مؤسسة بوصفها نظامًا ملزمًا. المستوى المطلوب للدور وتقدير أداء شخص في هذا المستوى ليسا السؤال نفسه.

للتطبيق التعليمي، يمكن وصف ثلاثة أوضاع للأداء: ينجز بمساندة؛ ينجز مستقلًا في الحالات المعتادة؛ ينجز الحالات المعقدة ويعلل قراره. هذه أوصاف مقترحة تحتاج تخصيصًا لكل مهمة، وليست سلمًا معتمدًا أو متساوي المسافات حسابيًا. تسجل «لم يُقيّم» مستقلة عن الأوضاع الثلاثة؛ غياب الدليل لا يعني أن الشخص لا يمتلك المهارة.

٦. بطاقة معيار قبل بطاقة درجات

تتضمن البطاقة: المهمة؛ مستوى الاستقلال المطلوب؛ الناتج المقبول؛ شروط الأداء؛ الدليل الذي سيجمع؛ الأخطاء الجوهرية؛ أسلوب التيسير عند الحاجة؛ ومن يراجع القرار. يشرح المقيّم المعايير قبل التقييم، ويجربها على عمل نموذجي وآخر دون المطلوب. وإذا اختلف المختصون في تعريف النجاح، تعالج المؤسسة هذا الاختلاف قبل وصف العاملين بأن لديهم فجوة.

مثال مصطنع لمهمة فحص طلب: تحديد المستند الناقص، وتطبيق قاعدة الاستثناء الصحيحة، وتوثيق سبب القرار، وحماية بيانات المتعامل. تُعطى لكل عنصر أوصاف نجاح واضحة، مع اشتراط عدم وقوع خطأ جوهري في الخصوصية. قد يكون المجموع مرتفعًا بينما يفشل عنصر حرج؛ لذلك لا تسمح البطاقة بتعويض خطأ جوهري بمجرد سرعة التنفيذ أو جمال العرض.

٧. ما الدليل المناسب لكل نوع من المهارة؟

سؤال المعرفة يفحص فهم قاعدة، وعينة العمل تكشف كيفية تطبيقها، والملاحظة المنظمة تفحص الأداء في ظروفه، والمقابلة تساعد على تفسير القرار. أما التقييم الذاتي فيكشف شعور الشخص باحتياجه وثقته، لكنه يحتاج دليلًا مستقلًا عندما يكون القرار مهمًا. لا تصلح أداة واحدة لكل الأغراض، ولا تكفي شهادة حضور لإثبات القدرة على التنفيذ المستقل.

تصف إرشادات مكتب إدارة شؤون الموظفين الأمريكي عينات العمل بأنها مهام تشبه العمل، يلاحظها مقيّمون مدربون أو تُقاس نتائجها. سياق الصفحة اختيار المتقدمين، لا برنامج تطوير داخلي جاهزًا. [٤] يستفيد المرصد من مبدأ تمثيل المهمة، مع إعداد تطبيق تطويري مستقل يوضح المساندة المسموحة والهدف من التقييم، ويمنع تحويل تجربة تعلم أولى إلى حكم نهائي على الموظف.

٨. اجمع أدلة متكاملة دون مضاعفة الانطباع نفسه

قد يبدو اتفاق ثلاث استبانات دليلًا قويًا بينما تعتمد جميعها على رأي المدير نفسه. يُفضّل الجمع بين أنواع مختلفة: عينة عمل، ومناقشة سبب القرار، وسجل جودة مناسب. يُسجل لكل دليل تاريخه وسياقه وصاحبه وحدوده. إذا تعارضت الأدلة، نبحث هل اختلفت المهمة أو ظروفها أو معيار التصحيح قبل أخذ متوسط يخفي الخلاف.

يقترح المرصد وصف قوة الدليل بكلمات واضحة: كافٍ لهذا القرار؛ يحتاج استكمالًا؛ غير صالح للغرض. لا تُحوَّل هذه الأوصاف إلى نسبة ثقة إحصائية مصطنعة. وقد يكفي دليل محدود لتحديد تمرين تعلم منخفض الأثر، بينما يحتاج قرار ترقية أو استبعاد إلى إجراءات تحقق واعتراض أشد. عمق التقييم يتناسب مع أثر القرار على الشخص والمؤسسة.

٩. جهّز المقيّمين قبل مقارنة الموظفين

يقيّم شخصان عينة مشتركة أولًا بصورة مستقلة، ثم يناقشان مواضع الاختلاف وأسبابها في ضوء البطاقة. الهدف توحيد فهم المعيار، لا إجبار الجميع على الدرجة نفسها. تحفظ أمثلة توضح الحد الفاصل بين الأداء المقبول وغيره، وتراجع عند تغيير المهمة. ولا تُضبط النتائج لتنتج عددًا مقررًا

.سلفًا من الممتازين أو أصحاب الفجوات

يستحسن فصل جودة الدليل عن علاقة الموظف بالمقيّم، وإخفاء الهوية في عينات العمل حيث يناسب ذلك. ويسجل التيسير اللازم لتمكين الشخص من إظهار المهارة المستهدفة دون تغيير جوهرها. قد يقيس اختبار بصياغة معقدة إتقان اللغة أكثر مما يقيس فهم الإجراء؛ لذلك تفحص .المؤسسة ما الذي تقيسه الأداة فعليًا قبل اعتماد نتائجها

١٠. نموذج جلسة تقييم عملية

جلسة تعليمية مقترحة لمهمة إدارية في ستين دقيقة: عشر دقائق لشرح المهمة والأدوات؛ خمس وعشرون للتنفيذ؛ خمس عشرة لمناقشة القرارات وحالة بديلة؛ وعشر للتغذية الراجعة والخطوة التالية. الأوقات افتراضية قابلة للتعديل، وليست معيارًا لسرعة العاملين. تُعلن الأدوات المسموحة، .ويُستخدم محتوى مصطنع أو منزوع الهوية يحافظ على سرية العمل

تسجل البطاقة ما فعله الشخص وما احتاج فيه مساندة، لا أوصافًا لشخصيته. في النهاية يعرف النتيجة والدليل وما يمكنه الاعتراض عليه، ويتفق على تطبيق لاحق. إذا لم تعمل الأداة أو انقطع النظام، تسجل الواقعة وتُعاد المهمة المناسبة؛ لا يتحول العطل إلى درجة مهارة. ويحفظ سجل .التقييم لدى من يحتاجه للغرض المحدد فقط

١١. حالة تعليمية: فريق من ستة موظفين

نفترض فريقًا من ستة أشخاص وثلاث مهارات مطلوبة للاستقلال في المهمة: التحقق من البيانات «أ»، ومعالجة الاستثناء «ب»، وتوثيق القرار «ج». بعد تقييم مكتمل، حقق الموظفان الأول والثاني المعايير الثلاثة. حقق الثالث «أ، ب»، والرابع «أ» فقط، والخامس «أ، ج»، والسادس «ب» .فقط. جميع الحالات والأعداد مصطنعة، وليست وصفًا لمؤسسة حقيقية

تكون النتيجة خمسة مستوفين للمعيار في «أ»، وأربعة في «ب»، وثلاثة في «ج». من أصل ثمانية عشر اقترانًا بين موظف ومهارة، استوفى اثنا عشر المعيار، أي نحو ٦٦٫٧٪. لكن الموظفين المستوفين للمهارات الثلاث معًا اثنان فقط من ستة، أي نحو ٣٣٫٣٪. المؤشر الأول يقيس اكتمال .عناصر المصفوفة، والثاني جاهزية الأفراد للمهمة الكاملة

١٢. ست فجوات لا تعني ستة متدربين

في الحالة السابقة توجد ست خانات تحتاج تطويرًا: واحدة في «أ»، واثنتان في «ب»، وثلاث في «ج». لكنها تخص أربعة أشخاص، لا ستة. يحتاج الثالث إلى «ج»، والرابع إلى «ب، ج»، والخامس إلى «ب»، والسادس إلى «أ، ج». هذا التفصيل يسمح بتجميع التعلم بحسب الحاجة بدل إرسال الفريق كله إلى البرنامج العام نفسه.

إذا كانت المهمة تتطلب المهارات الثلاث، فلا يجوز توزيع الموظفين اعتمادًا على نسبة ٦٦٫٧٪ وحدها. وتحتاج الإدارة أيضًا إلى معرفة الوردية والتفرغ وعبء العمل؛ وجود موظفين جاهزين لا يثبت توافرهما معًا في الوقت المطلوب. تظل مصفوفة المهارات مختلفة عن جدول تغطية الخدمة، ويجب الربط بينهما قبل اتخاذ قرار تشغيلي.

١٣. احسب المجهول خارج الفجوة المثبتة

لو غاب دليل «ج» للموظف السادس في المثال، تصبح الخانات المقيمة سبع عشرة من ثماني عشرة: تغطية التقييم نحو ٩٤٫٤٪. يظل عدد الخانات المستوفية اثنتي عشرة، أي نحو ٧٠٫٦٪ من المقيم فقط. توجد خمس خانات لم تستوفِ المعيار وخانة مجهولة؛ لا نعامل المجهولة نجاحًا أو فشلًا ولا نخفيها بتغيير المقام دون شرح.

هذه حالة بديلة للتعليم، وليست تحديثًا صامتًا للحالة الأصلية. عند مقارنة فترتين، يجب ثبات تعريف المهارة والمعيار ونطاق الأشخاص أو بيان اختلافها. ارتفاع نسبة الاستيفاء مع استبعاد غير المقيمين قد يصنع تحسنًا ظاهريًا. تُعرض تغطية التقييم والاستيفاء معًا، ويُذكر عدد الأشخاص الذين لم تكتمل أدلتهم وما سيُفعل لاستكمالها.

١٤. رتّب التدخل بحسب الأثر والاستعجال

تبدأ الأولوية بمتطلب حرج للعمل أو السلامة أو التزام قائم، ثم تراجع تكرار المهمة وحجم التعثر وموعد الاحتياج وإمكان المعالجة. لا يلزم اختراع معادلة واحدة تضرب درجات ترتيبية في بعضها فتنتج رقمًا دقيق المظهر. يمكن إعداد قرار واضح يشرح لماذا تعالج فجوة معينة الآن ولماذا تؤجل أخرى، وما الإجراء المؤقت أثناء التأجيل.

تُفحص أيضًا فرص الاستفادة من المهارة القائمة: إعادة توزيع محدود، أو زميل مرشد، أو تحسين تعليمات، أو توفير أداة. لا يصبح الموظف الأكثر مهارة بديلًا دائمًا عن تطوير زملائه. ويُنظر إلى رغبته ومساحة عمله قبل تكليفه بالإرشاد، مع الاعتراف بالوقت اللازم. الهدف بناء قدرة الفريق، لا نقل العبء إلى شخص واحد يخفي الفجوة مؤقتًا.

١٥. حالة ثانية: هل الأخطاء مشكلة مهارة؟

في حالة تعليمية مستقلة، احتوت ثمانون معاملة على اثنتي عشرة معاملة بها خطأ، أي ١٥٪. بعد مراجعة أولية، ارتبطت سبع حالات بمشكلة محتملة في النظام، وثلاث بفهم قاعدة، وظلت حالتان غير محسومتين. هذه تصنيفات لفرضيات التشخيص، لا إثبات سببي نهائي. يُحسب كل ملف مرة واحدة في هذا التصنيف المصطنع لتجنب تكرار العد.

بدل شراء دورة عامة، تختبر المؤسسة المشكلة التقنية ببيانات تجريبية على الإعدادات نفسها، وتطلب من الموظفين شرح القاعدة وتطبيقها في مهمة مماثلة، وتستكمل الحالتين غير المحسومتين. قد تظهر أسباب متعددة في المعاملة الواحدة في العمل الحقيقي؛ عندئذ يعلن السجل أن الأسباب متعددة ولا يجمعها بوصفها عدد معاملات فريدًا. تتغير خطة العلاج بعد التحقق لا قبله.

١٦. انخفاض الأخطاء لا يكفي لإثبات أثر التدريب

بعد إصلاح تقني وتعلم موجه في الحالة السابقة، افترض وجود خمس معاملات بها خطأ من ثمانين معاملة جديدة، أي ٦٫٢٥٪. الفرق عن ١٥٪ يساوي ٨٫٧٥ نقطة مئوية، والانخفاض النسبي نحو ٥٨٫٣٪. هذه نتيجة تعليمية مفترضة، وليست أثرًا مثبتًا للتدريب؛ حدث تدخلان، وقد تختلف صعوبة المعاملات أو توزيعها بين الموظفين والفترتين.

يراجع الفريق أنواع الخطأ وخصائص الحالات، ثم يعيد تقييم المهارة بعينة جديدة مكافئة للمهمة. لا تعني إعادة الأسئلة المحفوظة إثبات انتقال التعلم. ويمتد التحقق إلى العمل بعد إتاحة فرصة مناسبة للممارسة، مع تسجيل ما تغير في الإجراء والأداة. إذا تحسن الاختبار دون تحسن المهمة، نبحث دعم التطبيق بدل إعلان النجاح بمجرد ارتفاع الدرجات.

١٧. المؤشر الخارجي يوجه السؤال ولا يحكم على الفرد

يُظهر إعلان «منصة مهارات الإمارات» في ١٤ مايو ٢٠٢٦ توجهًا لربط بيانات التعليم وسوق العمل وتحديد المهارات المطلوبة ودعم التخطيط. [٣] تستفيد المؤسسة من هذه المؤشرات لاختيار مهارات تستحق المراجعة، ثم تتحقق من صلتها بأعمالها. الإعلان يصف منصة واستخداماتها المستهدفة؛ لا يثبت أن موظفي مؤسسة بعينها يمتلكون مهارة أو يفتقدونها.

وبالمثل، لا يتحول شيوع أداة جديدة إلى تكليف كل العاملين بإتقانها بالمستوى نفسه. يحدد المسؤول من يستخدمها ولماذا، وما المخاطر وحدود الصلاحية، ثم يختبر الأداء المقصود. ويُحفظ مصدر الاحتياج الخارجي وتاريخ مراجعته. هكذا ترتبط بيانات السوق بالتقييم الداخلي دون الخلط بين الطلب المتوقع، والخبرة الحالية، والقدرة المثبتة على أداء مهمة محددة.

١٨. لماذا نفصل المؤهل عن المهارة وعن الأجر؟

لعام ٢٠٢٦ علاقات المهارات والتعليم والتدريب OECD يتناول فصل من توقعات التوظيف لدى بالأجور، مستندًا أساسًا إلى بيانات مسح مهارات البالغين ٢٠٢٢–٢٠٢٣. وينبه إلى أن العلاقات الإحصائية ليست آثارًا سببية، وأن عوائد الأجور ليست حسابًا كاملًا للعائد على الاستثمار. [٥] لذلك لا نستخدم أجر الشخص أو مؤهله وحده بديلًا عن تقييم المهمة.

استنتاج المرصد للمؤسسة عملي: الشهادة والخبرة معلومات مهمة لتخطيط جمع الأدلة، لكن قرار التطوير يحتاج النظر إلى ما يستطيع الشخص أداءه الآن. كما لا تعد زيادة المهارة وعدًا آليًا بزيادة الأجر أو الترقية؛ لكل قرار سياقه وسياساته. يشرح غرض التقييم للمشارك مسبقًا حتى لا يقدم المؤسسة برنامج تطوير ثم تستخدم نتائجه لغرض آخر غير معلن.

١٩. حساب تكلفة تجربة التقييم

للفريق الافتراضي المكون من ستة أشخاص، نفترض ساعة لكل مشارك بتكلفة وقت ١٥٠ وحدة نقدية: ٩٠٠ وحدة. ونفترض مقيّمين يحضر كل منهما ست ساعات جلسات وساعة معايرة، أي أربع عشرة ساعة بمعدل ٢٥٠: ٣٥٠٠ وحدة. وتحتاج صياغة المهمة والبطاقة أربع ساعات بمعدل ٢٥٠: ١٠٠٠ وحدة. الإجمالي المباشر المفترض ٥٤٠٠ وحدة.

الحساب يجمع تكلفة وقت وفق افتراضات معلنة؛ لا يعني خروج المبلغ كله نقدًا أو أنه سعر سوق. لا يشمل تراخيص أو سفرًا أو تجهيزًا أو تعطيل خدمة قد يلزم تسعيره منفصلًا. يمكن تقليل التكلفة بتقييم عينات محددة أو مقيّم واحد مع مراجعة مستقلة ملائمة للأثر، لكن لا تُخفض جودة القرار لمجرد تحسين تكلفة جلسة في لوحة مالية.

٢٠. خطة تطوير مرتبطة بالفجوة

في الحالة الأولى، تتضمن خطة كل شخص المهارة المستهدفة، والدليل الحالي، والمهمة التدريبية، والمساندة، وموعد التطبيق، ومعيار إعادة التقييم، والمسؤول. تُجمع احتياجات الأشخاص الأربعة في مسارات مناسبة. مثال تكلفة منفصل: أربع ساعات تعلم لأربعة أشخاص بمعدل وقت ١٥٠ تساوي ٢٤٠٠؛ وأربع ساعات ميسّر بمعدل ٢٥٠ تساوي ١٠٠٠؛ المجموع ٣٤٠٠ وحدة قبل البنود الأخرى.

الأربع ساعات افتراض للتخطيط وليست مدة كافية مثبتة لسد الفجوات الست. تُحدد جرعة التعلم من المهمة والأداء السابق، وقد يحتاج الشخص ممارسة أطول أو مسارًا مختلفًا. ولا يُغلق الاحتياج عند حضور البرنامج أو تسلم الشهادة. الإغلاق يأتي بعد دليل جديد على الأداء المطلوب أو قرار مسبب بتعديل الدور أو الوسيلة أو الهدف.

٢١. الذكاء الاصطناعي مساعد في التنظيم

يمكن استخدام أداة معتمدة لاقتراح مسميات أولية للمهارات أو تجميع أوصاف الوظائف وإبراز التكرار، مع مراجعة بشرية لكل ربط بين مهارة ومهمة. لا يرفع الفريق سجلات شخصية أو أعمالًا سرية إلى أداة غير مصرح بها. ويحتفظ بإصدار القاموس والمعيار والتاريخ، حتى يمكن تفسير سبب تغير النتيجة عند تحديث النظام أو النموذج المستخدم.

في التقييم العملي، يُعلن هل استخدام المساعد الذكي مسموح. إن كانت المهمة الحقيقية تسمح به، يُقيّم التحقق من المخرجات وشرح القرار وحماية البيانات، لا مجرد إنتاج إجابة أنيقة. ويمكن إضافة مهمة دون المساعد إذا كان الهدف قياس قدرة مستقلة لازمة عند تعطل الأداة. لا يستنتج نقص مهارة أو مخالفة من أسلوب كتابة أو كاشف آلي وحده.

٢٢. سجل المهارات وقائمة المراجعة

حقول السجل المقترح: رمز الشخص؛ المهمة؛ معرف المهارة وإصدارها؛ المستوى المطلوب؛ تاريخ الدليل؛ نوعه؛ النتيجة؛ المساندة المستخدمة؛ القيود؛ قرار التطوير؛ المسؤول؛ موعد التحقق التالي. تعرض الإدارة بيانات الفريق مجمعة، ويصل الفرد إلى ما يخصه ويطلب تصحيحه عبر مسار واضح. لا تتحول الألوان في المصفوفة إلى وصف دائم لقيمة الشخص أو إمكاناته.

قبل اعتماد القرار، تُراجع اثنا عشر نقطة: غرض التقييم؛ صلة المهمة بالعمل؛ معيار النجاح؛ المستوى المطلوب؛ الأدلة؛ تدريب المقيّمين؛ الإتاحة؛ الخصوصية؛ فصل المجهول؛ فحص الأسباب غير المهارية؛ مسار الاعتراض؛ وإعادة التحقق. يرفق بكل نقطة دليل أو إجراء تصحيحي، ويُراجع التقييم عند تغير المهمة لا عند مرور سنة فقط.

٢٣. خطة تسعين يومًا لتجربة محدودة

الأيام ١–٣٠: اختيار عائلة وظيفية ومهمتين مهمتين، وتحديد المعايير وتجريب البطاقة ومعايرة المقيّمين وشرح الغرض للمشاركين. الأيام ٣١–٦٠: جمع الأدلة وفحص الأسباب، والبدء في إصلاحات وتعلم موجه، وإتاحة مراجعة النتائج. الأيام ٦١–٩٠: تقييم تطبيق جديد، ومراجعة التغطية والفجوات المتبقية والتكلفة وتجربة المشاركين، ثم تقرير التوسع أو تعديل الأداة.

تنسق الموارد البشرية العملية، ويملك مدير العمل تعريف المهمة وفرصة الممارسة، ويراجع المختص الفني الأدلة، ويدعم مسؤول البيانات الحماية والجودة. يُحدد من يفصل في الاعتراض قبل وصوله. التسعون يومًا إطار مقترح للتنظيم، لا موعدًا مضمونًا لاكتساب مهارة أو شرطًا عامًا لكل جهة. قد يستلزم العمل الحرج معالجة فورية وإشرافًا مناسبًا منذ البداية.

٢٤. رأي المرصد: اشترِ التعلم بعد فهم الحاجة

يرى المرصد أن قيمة تقييم المهارات تظهر في القرار الذي يتغير بسببه: تدريب أدق، أو إجراء أصلح، أو توزيع عمل أكثر واقعية، أو فرصة تطوير عادلة. المصفوفة ليست غاية، وعدد الاختبارات ليس مقياسًا للمعرفة. أفضل نتيجة أولى هي تحديد فجوة محددة بدليل مفهوم، ثم إثبات أن المعالجة ساعدت الشخص على أداء مهمة يحتاجها العمل.

المشورة التالية: اختر مهمة واحدة، واكتب معيارها، واجمع نوعين مناسبين من الأدلة، ثم ناقش النتيجة مع صاحبها وحدد إجراءً وموعد تحقق. يرتبط هذا التقرير بمهنية الموارد البشرية والتعلم بالممارسة، ويهيئ لتصميم التدريب دون أن يحل محل التقرير الشامل المؤجل عن منظومته. وتظل التغطية قراءة مختارة، لا حصرًا لكل الإنتاج العربي والعالمي في البند خلال السنة.

الهوامش والمراجع

تحليل وأدوات تعليمية مستقلة من إعداد المرصد. الأمثلة والأرقام والأسعار والأوقات افتراضية، وليست نتائج مؤسسة حقيقية أو مقاييس معيارية معتمدة. تُخصص أدوات التقييم للمهمة والسياق قبل استخدامها في قرارات فعلية.

منهج القراءة وحدود التغطية

تاريخ التحقق ١٢ أكتوبر ٢٠٢٦. تضم القراءة أربعة منشورات مؤرخة في ٢٠٢٦ وصفحة إرشاد مهني غير متحقق التاريخ. لم يُستكمل حصر الدول العربية الاثنتين والعشرين أو جميع إنتاج السنة. الأدلة المختارة تساعد في بناء تحليل مؤسسي ولا تمثل معيارًا عربيًا موحدًا أو مسحًا أجراه المرصد.

قُرئت أجزاء التعريف والمستويات والتقييم من الدليل القطري؛ الغلاف يحدد يناير دون يوم نشر متحقق. لا ينسب إلى الدليل سلم المرصد التعليمي أو مصفوفة الأشخاص الستة. إعلان المنصة الإماراتية مؤرخ ١٤ مايو، ويستخدم بوصفه إعلانًا عن توجه ووظائف، دون ادعاء اختبارها أو إثبات أثرها.

حدود المراجع الدولية وفترة البيانات

المنشور في ١٨ يونيو ٢٠٢٦، قرئت أجزاء الفصل A Skills-First Labour Market من تقرير الثاني حول لغة المهارات ومصادرها ومخاطر الاستخراج الآلي. لم تقرأ جميع فصوله أو يعاد تحليل لا تحمل تاريخ نشر متحققًا في النص المتاح؛ سياقها تقييم OPM مراجع الحالات القطرية. صفحة متقدمين للاختيار، بينما أدوات هذا التقرير للتطوير من صياغة المرصد.

فصل توقعات التوظيف المنشور في ٧ يوليو ٢٠٢٦ يستند أساسًا إلى دورة مسح مهارات البالغين ٢٠٢٢–٢٠٢٣، مع مقارنات بالدورة الأولى ٢٠١١–٢٠١٨. قُرئت المقدمة والمنهج وحدود الاستنتاج؛ لم تُنقل نسب الأجور أو يعمم التحليل على سوق عربي. لا يعني وصف الارتباط بالأجر أثرًا سببيًا أو عائد استثمار شاملًا.

تدقيق المصفوفة ومقامات المؤشرات

الحالة الأصلية: ستة موظفين × ثلاث مهارات = ثمانية عشر اقترانًا؛ المستوفى خمسة + أربعة + ثلاثة = اثنا عشر، أي ٦٦٫٧٪ تقريبًا. المستوفون للمهارات الثلاث اثنان من ستة = ٣٣٫٣٪ تقريبًا. الخانات الست المتبقية تخص أربعة أشخاص. لا تجمع النسب أو توصف الأولى بأنها نسبة الموظفين الجاهزين.

الحالة البديلة تفترض أن دليل خانة غير مستوفية سابقًا أصبح مجهولًا: المقيم سبعة عشر من ثمانية عشر = ٩٤٫٤٪؛ والمستوفى اثنا عشر من سبعة عشر = ٧٠٫٦٪ تقريبًا؛ خمس خانات غير مستوفية وخانة غير مقيمة. تعرض هذه الحالة مستقلة، ولا تقارن نسبها بالأولى باعتبارها تحسنًا في المهارة.

حالة المعاملات: ١٢÷٨٠=١٥٪؛ ٥÷٨٠=٦٫٢٥٪؛ الفرق ٨٫٧٥ نقطة مئوية، والانخفاض النسبي ٧÷١٢≈٥٨٫٣٪. تغيرت الأداة والتعلم معًا، والحالات من فترتين مختلفتين؛ فلا ينسب الفرق للتدريب وحده.

تكلفة الوقت وحدود الأدوات

التقييم: وقت المشاركين ٦×١×١٥٠=٩٠٠؛ وقت المقيّمين ٢×٧×٢٥٠=٣٥٠٠؛ التصميم ٤×٢٥٠=١٠٠٠؛ الإجمالي ٥٤٠٠ وحدة نقدية. التعلم في مثال منفصل: ٤×٤×١٥٠+٤×٢٥٠=٣٤٠٠. لا تعد هذه أسعارًا أو وفورات أو عوائد مثبتة؛ البنود غير المشمولة موضحة في المتن.

النماذج وسلّم الوصف والأوقات وخطة التسعين يومًا مقترحات تعليمية تحتاج تجربة وتخصيصًا. لم يُجر اختبار سيكومتري لصدقها وثباتها، ولا تمنح شهادة جاهزية أو امتثال. يجب أن تتناسب إجراءات التحقق والاعتراض مع أثر القرار وأن يفصل غياب الدليل عن نقص المهارة.

المصادر

١] إطار الكفاءات: الدليل الإرشادي للكفاءات العامة. ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي — قطر — يناير ٢٠٢٦.

لإرشادات التقييم PDF مواضع الاستشهاد: الغلاف؛ مقدمة الكفاءات؛ الصفحات ٢٩–٣٢ من

cgb.gov.qa

ترخيص المرجع: حقوق المصدر لأصحابه؛ قراءة موجزة ونسبة الأفكار دون إعادة نشر الدليل

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

.اعتماد الجهات الناشرة له

تم الاستعانة بالدليل القطري للكفاءات العامة، يناير ٢٠٢٦، وبالمراجع التالية. المتن والتحليل .والحالات والنماذج من إعداد المرصد؛ ليست ترجمة كاملة أو أدوات معتمدة من الجهات المرجعية

[٢] A Skills-First Labour Market — Building a common skills language — منظمة الفصل الثاني: جمع معلومات — 2026-06-18 — OECD — التعاون والتنمية الاقتصادية المهارات وربط المهن بالمهارات؛ فقرات مخاطر الاستخراج الآلي؛ قرئت أجزاء الفصل الثاني وصفحة بيانات النشر؛ لم تُراجع كل فصول الكتاب أو مصادره الأصلية

www.oecd.org

٣] وزارتا التعليم العالي والبحث العلمي والموارد البشرية والتوطين تطلقان منصة مهارات الإمارات] — وكالة أنباء الإمارات — وام — 14-05-2026 — إعلان الإطلاق ووظائف المنصة؛ وقت النشر الظاهر ١٤ مايو ٢٠٢٦؛ قُرئ نص الإعلان الرسمي؛ لم تُختبر المنصة أو تراجع بياناتها الخام

www.wam.ae

[٤] Work Samples and Simulations — مكتب إدارة شؤون الموظفين الأمريكي — U.S. غير متحقق — فقرات تعريف عينات العمل وطريقة التقييم وحدود ملاءمتها عند — OPM الاختيار؛ قُرئت الصفحة الرسمية؛ لم تُراجع البحوث الأصلية المدرجة في مراجعها

www.opm.gov

[٥] OECD Employment Outlook 2026 — Skills at work: New evidence on returns to skills and training — منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية — OECD مقدمة الفصل الرابع وفقرات البيانات والمنهج وحدود تفسير عوائد الأجور؛ — 2026-07-07 قرئت المقدمة والمنهج والحدود؛ لا إعادة تحليل للبيانات ولا نقل جميع نتائج الفصل

www.oecd.org