تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

المعرفة والأجيال والتعاون: من خبرة الفرد إلى قدرة المؤسسة

إعداد تحريري للمرصد • نسخة 11 أكتوبر 2026

تقارير المرصد - القيادة والتطوير المؤسسي / المعرفة والأجيال والتعاون

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

خريطة للمعارف الحرجة وبطاقة معبأة من نشاط التدريب، مع تعلم متبادل ومجتمع ممارسة واختبار أداء ومتابعة لاحقة، وحساب تكلفة تجربة صغيرة وخطة تسعين يومًا. يفصل التقرير بين توثيق المعرفة والقدرة على استخدامها.

١. الخبرة التي تبقى قابلة للاستخدام

قد تمتلك المؤسسة ملفات كثيرة وتظل مضطرة إلى انتظار شخص واحد ليشرح كيف يعالج حالة غير معتادة. وقد تجمع موظفين متفاوتين في السن والخبرة دون أن يتعلم أحدهم من الآخر. يبدأ المرصد من اختبار بسيط: هل يستطيع زميل مؤهل العثور على المعرفة الصحيحة، وفهم سبب الإجراء، وتنفيذ العمل والتحقق من نتيجته عند غياب صاحبه المعتاد؟

نقل المعرفة في هذا التقرير ليس تجميع ما يعرفه الناس كله. إنه اختيار معرفة يحتاجها العمل، وتحويلها إلى ممارسة يستطيع آخرون استخدامها وتطويرها. لذلك يجمع بين الحوار والمشاهدة والتجربة والتوثيق. وتبقى بعض القرارات محتاجة إلى خبرة متخصصة أو تفويض؛ لا يجعل وجود دليل مكتوب أي شخص مؤهلًا لاتخاذها.

موقف المرصد أن المؤسسة تحمي الخبرة عندما تقدر صاحبها، وتوفر وقتًا للتعلم، وتختبر قدرة المتلقي على التطبيق. يقدم التقرير أدوات أصلية لاختيار الأولويات، وبطاقة معرفة معبأة، وبرنامج تعاون بين الأقران، وحالة حسابية، وخطة تسعين يومًا. جميع الأمثلة المصطنعة موسومة، والمراجع وحدود الأدلة في النهاية.

٢. البيانات والوثائق والمعرفة والحكم المهني

البيان وصف مسجل، مثل تاريخ استلام الطلب. والوثيقة تجمع معلومات أو قواعد، مثل دليل إجراءات الخدمة.

أما المعرفة العملية فتربط هذه المعلومات بالسياق: لماذا يطلب هذا المستند؟ كيف نكتشف تناقضه؟ متى يكفي الإجراء المعتاد، ومتى يلزم الرجوع إلى مختص؟ هذه الفروق توجه اختيار أداة النقل.

يمكن كتابة خطوات إغلاق تذكرة خدمة، لكن تقدير أن المشكلة تتكرر بسبب خلل أعمق قد يحتاج مشاهدة أمثلة ومناقشة مسار التفكير. ويستطيع الموظف حفظ تعريف مؤشر دون أن يميز تغير الأداء من تغير طريقة الحساب. لذلك تفصل بطاقة التعلم بين ما يمكن الرجوع إليه مكتوبًا وما يجب ممارسته وتفسيره.

كما يفصل المرصد بين المعرفة الصحيحة والعادة الموروثة. عبارة «نفعل ذلك دائمًا» بداية سؤال، وليست اعتمادًا للإجراء. يراجع صاحب العملية توافق الممارسة مع القواعد الحالية، ويحفظ سبب التغيير عند تصحيحها. هدف النقل استمرار القدرة على العمل الجيد، لا تثبيت كل تفصيل قديم أو تحويل الاجتهاد الشخصي إلى قاعدة عامة.

٣. الأجيال ليست قوالب للقدرة

لا يختار المرصد المعلم والمتعلم وفق العمر وحده. قد يتقن موظف أكبر سنًا أداة رقمية لا يعرفها زميل أصغر، وقد يملك الوافد الجديد خبرة قطاعية لا توجد لدى صاحب الخدمة الطويلة في المؤسسة. السن ومدة العمل ونوع الخبرة ومهارة التعليم متغيرات مختلفة، ويجب أن تظهر منفصلة في تشخيص الاحتياج.

تناقش مقالة علمية تأملية منشورة في أبريل ٢٠٢٦ كيف تؤثر توقعات الأدوار المرتبطة بالعمر فيمن يُنظر إليه كناقل للمعرفة أو متلقٍ لها. تُستخدم هذه القراءة لفحص الافتراضات، لا لتقرير صفة ثابتة لجيل معين. [٥] ويوصي المرصد بسؤال كل مشارك عما يستطيع تعليمه وما يريد تعلمه، مع طلب مثال عمل يؤيد ذلك.

وفي دراسة منشورة في يوليو ٢٠٢٦ على عينة عاملين في سياق صيني، ارتبط الإرشاد بين الأجيال بتقبل التغيير. تصميمها المقطعي لا يثبت السببية، ولا يجوز تحويل نتيجتها إلى حكم عن العاملين العرب. [٦] لذا تختبر المؤسسة ما يناسب أفرادها فعليًا بدل بناء برنامج على مسميات الأجيال الشائعة.

٤. من الأنشطة المعلنة إلى سؤال الأثر

أفادت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في الإمارات بتنفيذ ست جلسات للمقارنات المعيارية ونقل المعرفة خلال النصف الأول من ٢٠٢٦. يثبت الخبر وجود نشاط لتبادل الممارسة بين جهات، لكنه لا يقدم وحده قياسًا لقدرة المشاركين على التطبيق لاحقًا. [١] السؤال الذي يضيفه المرصد: ما الذي تغير في عمل الجهة المستفيدة بعد الجلسة؟

وفي الأردن، عرض خبر مدرج بتاريخ ٦ أكتوبر ٢٠٢٦ لقاءً لمجتمع ممارسة الموارد البشرية، مع توجه لإنشاء بنك للممارسات. لا يعادل الحديث عن البنك إثبات إطلاقه أو استخدامه. [٢] وفي السعودية، يصف خبر سبتمبر دورة [٢٠٢٦ لمشروع «خبراء التخصص» ومهام نقل الخبرة ودعم المدربين؛ والمشروع أقدم من هذه الدورة. [٣

لعام ٢٠٢٦ إتاحة التعلم المستمر بما يلائم العمل ومسؤوليات الحياة. [٤] OECD وتناقش خلاصة قمة مهارات هذه أمثلة وأفكار مختلفة النطاق؛ يحولها التقرير إلى أسئلة تصميم محلية، دون دمجها في ادعاء بوجود أثر

.عربي موحد أو نجاح مقاس لبرنامج بعينه

٥. خريطة المعرفة تبدأ بالخدمة

يختار الفريق خدمة أو عملية مؤثرة، ثم يقسمها إلى أعمال يمكن ملاحظتها. لكل عمل يسجل المعرفة اللازمة، ومن يستطيع تطبيقها، ومكان المرجع المعتمد، وعدد البدائل التي اجتازت تجربة فعلية، وما يحدث عند الغياب. خريطة العلاقات هذه أهم في البداية من فهرس ضخم بأسماء الملفات.

في مثال تعليمي لخدمة تنظيم برنامج تدريبي، تشمل الأعمال تأكيد الاحتياج، وتكييف المحاور، وتجهيز الجلسات، ومعالجة تعارض الجدول، وتوثيق التقييم. وقد تتوزع المعرفة بين مدرب ومنسق ومسؤول قاعة ومراجع محتوى. لا تختزل الخريطة في أصحاب المناصب الأعلى، لأن تفاصيل منع التعطل قد توجد عند من ينفذون الأعمال اليومية.

تراجع الخريطة مع أفراد من أكثر من دور، ثم تختبر سؤالًا محددًا: إذا غاب الشخص المعتاد أسبوعًا، أين يتعطل العمل؟ إذا كانت الإجابة «لن نجد كلمة المرور»، فالمشكلة إدارة وصول معتمدة، وليست تسجيل السر في دليل مشترك. وإذا كانت «لا نعرف لماذا يرفض هذا النوع من الطلبات»، فالمطلوب توثيق منطق القرار وأمثلة الاستثناءات.

٦. اختيار الأولويات دون دقة زائفة

يقترح المرصد أربعة أسئلة لترتيب المعرفة المطلوب نقلها: ما أثر فقدها على الخدمة؟ كم شخصًا يستطيع تطبيقها بالفعل؟ ما الوقت اللازم لإعداد بديل؟ وما قرب الحاجة إليها؟ لا تعني كثرة استخدام المعلومة أنها الأهم دائمًا؛ قد يقع استثناء نادر يسبب أثرًا كبيرًا ويحتاج استعدادًا مختلفًا.

تسجل الإجابات أولًا بوصف واضح وأدلة، ثم ترتب الحالات. فإذا كان عمل حرج يعتمد على شخص واحد ويحتاج إعداد بديله شهرين، بينما سيغيب بعد ثلاثة أسابيع، تظهر أولوية لا تحتاج إلى معادلة معقدة. يحدد الفريق ما يمكن نقله خلال المدة وما يتطلب مساندة أو تغييرًا مؤقتًا في طريقة الخدمة.

ولا تُحسب احتمالات فقد المعرفة من العمر أو التخمين في نية الموظف للمغادرة. تستخدم وقائع العمل المعروفة، مثل انتقال معتمد أو إجازة أو انتهاء مشروع، مع احترام الخصوصية. وإذا استخدمت المؤسسة درجات للمقارنة، تصفها كمساعدة للحوار، وتذكر أنها ليست احتمالات إحصائية أو قياسًا موضوعيًا لقيمة الأشخاص.

٧. بطاقة معرفة قصيرة ومكتملة

تتضمن بطاقة المعرفة المقترحة عنوان العمل، والغرض، وشروط البدء، والمدخلات، والخطوات الأساسية، ونقاط القرار، والأخطاء الشائعة، والاستثناءات، ودليل صحة النتيجة، وحدود الصلاحية، والمرجع، ومالك التحديث. تقصر البطاقة على مهمة محددة، وترتبط بالمراجع التفصيلية بدل تكرارها في كل موضع.

لكل خطوة سبب عندما يكون السبب ضروريًا للتصرف في حالة جديدة. كتابة «راجع البيانات» لا تكفي؛ يوضح صاحب المعرفة ما الذي يقارنه، وبأي سجل، وماذا يفعل إذا اختلفت القيم. ويشرح كذلك الحالات التي لا يصلح فيها الإجراء، حتى لا يستخدم المتلقي المثال خارج نطاقه لمجرد تشابه ظاهري.

تسجل البطاقة تاريخ اعتمادها وآخر اختبار وتاريخ المراجعة التالية. وإذا ظلت فيها نقطة غير محسومة، تظهر بوضوح وتوجه إلى صاحب صلاحية، ولا يملؤها المحرر بتخمين. ويتاح للموظف الإبلاغ عن خطأ أو صعوبة في التطبيق عبر طريق بسيط؛ فالبطاقة منتج عمل قابل للتصحيح، وليست شهادة على كمال المعرفة.

٨. مثال معبأ: معالجة تعارض جدول تدريبي

هذا النموذج افتراضي من إعداد المرصد. المهمة معالجة تعارض بين جلستين تحتاجان المورد نفسه في مؤسسة تدريب. الغرض إصدار جدول قابل للتنفيذ يحفظ أهداف البرنامج. يبدأ العمل عند ورود طلب تغيير مؤكد أو اكتشاف حجز متداخل، ومدخلاته النسخة المعتمدة من الجدول وتوافر القاعات والمدربين ومتطلبات الجلسات.

يتحقق المنسق أولًا من أن التعارض حقيقي وأنه يعمل على آخر نسخة. ثم يحدد العنصر المقيد: قاعة أو مدرب أو تجهيز أو توقيت وصول المجموعة. يجهز بديلين على الأقل إن أمكن، ويوضح لكل بديل أثره على التسلسل التعليمي والتجهيز والتواصل. لا يحذف محورًا أو يستبدل مدربًا خارج تفويضه لمجرد حل التعارض الزمني.

نقطة القرار هي اعتماد البديل لدى مسؤول البرنامج المفوض. وبعد الاعتماد، تحدث نسخة الجدول نفسها مع تاريخ ومبرر، وتسحب النسخة القديمة من مسار الاستخدام، ويصل التحديث إلى الأطراف المتأثرة. دليل الإنجاز تأكيد التوافر ووصول التعديل وغياب تعارض جديد، لا مجرد إرسال رسالة. والاستثناء الذي يتعذر حله ضمن الشروط يصعد مع وصف أثره بدل إخفائه في جدول غير قابل للتنفيذ.

٩. مقابلة الخبرة تكشف سبب الاختيار

يبدأ المحاور بحالة حقيقية منزوعة البيانات الشخصية أو بمثال مصطنع قريب من العمل. يطلب من صاحب الخبرة وصف ما رآه، والبدائل التي فكر فيها، والإشارة التي غيرت قراره، والخطأ الذي حاول منعه. الحديث عن حالة محددة يكشف تفاصيل أكثر من سؤال واسع عن أسرار النجاح.

ومن الأسئلة التطبيقية: ما أول علامة تلفت انتباهك؟ ما المعلومة التي تتحقق منها قبل الحكم؟ متى لا تثق في النتيجة الظاهرة؟ من تستشير، ولماذا؟ وما الذي سيخطئ فيه مبتدئ يطبق الدليل حرفيًا؟ لا يوجه المحاور الإجابة نحو قصة مثالية، بل يبحث عن الحدود والمفاضلات وما لم يكن واضحًا وقت القرار.

يعاد عرض الملخص على صاحب الخبرة وصاحب العملية للتأكد من دقته وصلاحيته. وإذا سجل اللقاء، تحدد موافقة المشاركين وغرض التسجيل ومن يصل إليه ومدة الاحتفاظ به بحسب سياسة الجهة. ولا يحل تفريغ الحوار آليًا محل المراجعة؛ فقد يسقط النفي أو يخلط أسماء الإجراءات أو يحول الاحتمال إلى قرار مؤكد.

١٠. دورة التعلم: شرح ومشاهدة ثم أداء

يقترح المرصد دورة قصيرة تبدأ بشرح الغرض وحدود المهمة، ثم مشاهدة حالة مع توضيح التفكير بصوت مسموع، ثم تنفيذ المتعلم حالة بإشراف، ثم تجربة مستقلة ضمن النطاق المسموح، ثم مراجعة ما حدث. يختلف طول الدورة بحسب المخاطر والتعقيد، ولا يوجد عدد جلسات يصلح لكل عمل.

في مرحلة المشاهدة، يتوقف الخبير عند لحظات القرار ويوضح سبب الاختيار. وفي مرحلة التنفيذ، يترك للمتعلم فرصة التفكير قبل التصحيح ما دام ذلك آمنًا. وفي الاختبار المستقل، يستخدم مثالًا جديدًا يكشف الفهم، لا نسخة مطابقة يمكن اجتيازها بالحفظ. تظل الأعمال عالية الأثر تحت حدود الاعتماد والإشراف المقررة.

إذا أخفق المتعلم، يحدد الفريق هل ينقصه فهم أو ممارسة أو صلاحية أو أداة. لا يحول كل إخفاق إلى حكم على استعداده الشخصي. ويعاد التدريب على الجزء الناقص ثم يختبر مع ما يتصل به، لأن النجاح في خطوة منفردة لا يثبت القدرة على إدارة العمل كاملًا.

١١. اتفاق تعلم متبادل بين زميلين

يسجل كل زميل معرفة يستطيع تعليمها ومهمة يريد تعلمها، ثم يختاران هدفين واضحين يمكن إثباتهما بعمل. لا يلزم أن تكون المعارف متماثلة أو أن يكون الطرفان في مستوى وظيفي واحد. الأهم ملاءمة المعرفة للاحتياج، وقدرة الطرفين على الشرح، وتوافر وقت واتفاق على حدود استخدام ما يتبادلان.

في مثال افتراضي، يشرح منسق ذو خبرة كيفية معالجة الاستثناءات في تنظيم البرامج، ويشرح زميل يتقن تحليل البيانات طريقة مراجعة ملف التقييم واكتشاف التكرار. يجوز أن يكون أيهما أكبر سنًا؛ توزيع الأدوار قائم على المهارة الفعلية. والمخرج بطاقة حالة مصححة وملف تجريبي يستطيع كل طرف تفسيره.

يحدد الاتفاق موعدًا قصيرًا منتظمًا، ومكانًا لحفظ المخرجات، وطريقة طلب المساعدة، وموعد مراجعة. وإذا لم يناسب الاقتران أحد الطرفين، توجد آلية لتغييره دون وصم أو تأثير غير مبرر على تقييمه. التعلم المتبادل تعاون مهني، وليس علاقة تبعية جديدة أو التزامًا مفتوحًا خارج وقت العمل المتفق عليه.

١٢. مجتمع الممارسة حول مشكلة حقيقية

يبدأ مجتمع الممارسة بسؤال يتكرر لدى العاملين، مثل تباين تفسير إجراء أو صعوبة نقل خبرة بين الفروع. يجتمع أصحاب العمل المرتبط بالمشكلة، ويعرضون حالات وأدوات، ويختبرون حلولًا صغيرة. لا يكفي إنشاء مجموعة محادثة وإضافة الموظفين إليها ثم حساب عدد الرسائل بوصفه معرفة منتقلة.

يمكن تنظيم لقاء من خمس وأربعين دقيقة: عشر دقائق لعرض الحالة، وخمس عشرة للاستفسار وفهم السبب، وعشر لتجربة بديل أو فحص أداة، وعشر لتحديد المسؤول والمخرج والمتابعة. هذا توزيع تعليمي قابل للتعديل، وليس معيارًا ملزمًا. تدور مهمة التيسير بين أعضاء مؤهلين، ويحفظ ملخص واضح لمن لم يتمكن من الحضور.

يخرج اللقاء بقرار معرفة واحد على الأقل: بطاقة تحتاج تصحيحًا، أو تجربة يتولاها عضو، أو سؤال يحتاج

خبيرًا خارجيًا. وفي اللقاء التالي تراجع النتيجة قبل فتح موضوع جديد. ويغلق المجتمع أو يغير نطاقه إذا لم يعد لديه احتياج عملي، حتى لا يتحول إلى اجتماع مستمر بلا غرض.

١٣. التعاون بين الفرق يحتاج اتفاق تسليم

عندما ينتقل العمل من إدارة إلى أخرى، تضيع المعرفة أحيانًا في نقطة التسليم نفسها. يوضح الفريقان ما الذي يُسلَّم، وبأي جودة، ومن يستقبل، وكيف يعاد الطلب الناقص، ومن يحسم الاستثناء. هذه المعرفة المشتركة لا يملكها طرف واحد بالضرورة، ولذلك تبنى بمراجعة رحلة العمل كاملة.

في مثال تدريبي، قد تسلم المبيعات احتياج العميل إلى فريق البرامج بوصف عام، فيعيد الفريق الأسئلة أو يبني محتوى غير مناسب. يعالج الطرفان ذلك بنموذج يوضح الهدف والفئة والمستوى والقيود والتوقعات، مع حالة مكتملة وأخرى ناقصة. لا يضيف النموذج حقولًا لمجرد الاحتياط؛ لكل معلومة استخدام معروف في القرار التالي.

تقاس فائدة الاتفاق بعدد مرات الإعادة ووضوح المسؤولية وزمن حل التعارض، مع مراعاة تغير حجم العمل. وإذا تحسن طرف على حساب تراكم العمل لدى الطرف الآخر، لم يتحسن التدفق الكلي. يراجع الطرفان النتيجة المشتركة، ولا يكتفي كل منهما بإعلان انتهاء مسؤوليته عند إرسال البريد.

١٤. التقدير ووقت التعلم يحميان المشاركة

يخصص المدير وقتًا معلومًا للشرح والتجربة والتحديث ضمن خطة العمل. إذا طلب من الخبير الاستمرار في إنتاجه المعتاد كاملًا وتدريب الآخرين وتوثيق خبرته في الوقت نفسه، فعليه تفسير مصدر الوقت الإضافي. تظهر تكلفة نقل المعرفة في الجدول بدل إخفائها في عمل غير محسوب.

ويقترح المرصد تقدير المساهمات التي ثبت استخدامها وتصحيحها، مع نسبتها إلى أصحابها ومراجعيها. مكافأة كثرة الملفات وحدها قد تشجع التكرار؛ ومكافأة مساعدة الزميل على اجتياز عمل محدد توجه الاهتمام إلى نتيجة أقرب للغرض. تحدد المؤسسة آلية التقدير بحسب سياساتها، دون تحويل المعرفة إلى منافسة تحجب التعاون.

كما يعالج المدير المخاوف بوضوح: ما الغرض من البرنامج؟ كيف سيظهر دور الخبير بعد إعداد بديل؟ وما فرص التطور المتاحة له؟ لا يقدم وعودًا لا يملكها، ولا يعتبر تحفظ الموظف دليلًا على احتكار المعرفة. يستمع إلى السبب، فقد يكون غموض الدور أو ضغط الوقت أو نقص الاعتراف أو تجربة سابقة غير عادلة.

١٥. المكتبة المشتركة لها مالك ودورة حياة

تحتاج المؤسسة إلى مكان يسهل البحث فيه عن النسخة المعتمدة، مع عنوان مفهوم ووسوم تتصل بالمهمة، ومالك محتوى، وتاريخ مراجعة، وحالة واضحة: مسودة أو معتمد أو مستبدل. لا يهم اسم المنصة بقدر قدرة المستخدم على الوصول إلى الإجابة الصحيحة ومعرفة حدودها.

تربط البطاقة بالقاعدة أو المصدر المرجعي بدل نسخ النص في أماكن متعددة. وعند التعديل، تبقى صفحة الاستخدام الحالية واضحة، بينما تحفظ النسخ السابقة في سجل مراجعات لا يختلط بها. ويُذكر سبب التعديل وأثره على الممارسة، لأن تغيير جملة في الإجراء قد يحتاج تدريبًا أو تحديث نموذج آخر.

ولقياس قابلية الاستخدام، يطلب من موظف مؤهل لم يكتب البطاقة أن يجد إجابة عن حالة محددة ويشرحها. يسجل الوقت وما وجده وما التبس عليه دون تحويل التجربة إلى مراقبة شخصية مستمرة. إذا وجد ثلاث إجابات متعارضة، فالأولوية لحسم المرجع وتوحيد مسار الوصول، لا إضافة محرك بحث أكثر تعقيدًا.

١٦. المعرفة الحساسة لها حدود مشاركة

تفصل المؤسسة بين معرفة يمكن تعميمها، ومعرفة متاحة لفئة وظيفية، ومعلومات شخصية أو تعاقدية تحتاج وصولًا مقيدًا. يمكن شرح طريقة معالجة شكوى أو تفاوض من خلال حالة منزوعة التفاصيل التعريفية أو مثال مصطنع، دون نشر ملفات الأشخاص أو الأسرار التجارية داخل بنك الممارسات.

يحدد صاحب المعرفة وصاحب العملية ما يمكن حفظه وما ينبغي الإحالة إليه في نظامه الأصلي. لا تتضمن بطاقات التعلم كلمات مرور أو مفاتيح وصول أو نسخًا غير لازمة من وثائق العاملين. ويُراجع المحتوى المشترك بين الجهات قبل نقله، مع التأكد من صلاحية المشاركة واحترام حقوق أصحاب المواد.

تمنح الصلاحيات بحسب الحاجة، وتزال عند تغير الدور، ويعرف المستخدم أين يبلغ عن نشر غير مناسب. لا يعالج الخوف من التسريب بمنع كل تبادل؛ بل بتحديد فئات المعرفة ومساراتها والمسؤولية عنها. ويخضع التطبيق للسياسات والأطر المحلية، من غير افتراض أن إجراء واحدًا يصلح قانونيًا لكل دولة أو جهة.

١٧. استخدام الذكاء الاصطناعي مع مرجع واضح

يمكن للمؤسسة أن تختبر أدوات معتمدة لتلخيص حوار خبرة أو اقتراح وسوم أو مسودة أسئلة، بشرط ملاءمة الأداة للبيانات وصلاحيات الاستخدام. تبقى النتيجة مسودة إلى أن يراجعها شخص يعرف المهمة ويربطها بالمرجع المعتمد. لا تتحول إجابة مصاغة بثقة إلى معرفة مؤسسية لمجرد أنها تبدو منطقية.

يقترح المرصد تجربة بأسئلة معلومة الإجابة، وأسئلة ناقصة السياق، وحالة لا يوجد لها مرجع. تقارن الإجابات بالنصوص الأصلية، ويُفحص هل يظهر مصدرها وهل تصرح بالنقص أو تقدم استنتاجًا غير مسند. ويحدد مسبقًا من يصحح الخطأ وكيف يمنع استمرار تداوله.

ولا يستخدم النظام لتقييم معرفة الأشخاص من محادثاتهم الخاصة أو استنتاج كفاءتهم من العمر. الغرض تسهيل الوصول إلى مادة موثوقة، لا إنشاء حكم خفي على العاملين. وإذا لم يستطع الموظف التحقق من الجواب أو كان القرار عالي الأثر، يرجع إلى المختص أو الإجراء المعتمد بدل الاعتماد على التوليد وحده.

١٨. مثال حسابي: التوثيق ليس الجاهزية

المثال التالي افتراضي بالكامل. أحصت مؤسسة أربعين مهمة ذات معرفة مهمة للاستمرار. لدى ثلاثين مهمة

بطاقة حديثة، أي تغطية توثيق ٧٥٪. ونفذ بديل تجربة تحت إشراف لثماني عشرة مهمة، أي ٤٥٪. واجتاز بديل ٣٠ اختبارًا مستقلًا ضمن التفويض لاثنتي عشرة مهمة، أي جاهزية بديلة ٦٧٪.

هذه المؤشرات تجيب عن أسئلة مختلفة؛ لا يجمعها الفريق في رقم واحد يوحي بأن المؤسسة جاهزة بنسبة متوسطة. كما لا يعتبر وجود بديل واحد لكل مهمة دليلًا على إمكان تشغيل كل المهام معًا، فقد يكون الشخص نفسه بديلًا في مهام متزامنة. لذلك تراجع خريطة التغطية مع الجدول الفعلي والغياب المتوقع.

ومن الأربعين مهمة، نفترض أن عشرًا صُنفت حرجة قبل القياس، وأن ثلاثًا فقط منها لها بديل اجتاز الاختبار. تصبح تغطية الحرجة ٣٠٪ أيضًا، لكن المعنى التنفيذي هو وجود سبع مهام حرجة تحتاج معالجة، وليس مجرد النسبة. يوضح التقرير عدد الأشخاص المؤهلين وحدودهم وتاريخ الاختبار، ويثبت المقام عند المقارنة الزمنية أو يشرح تغيره.

١٩. تكلفة تجربة تعلم متبادل

نفترض برنامجًا تجريبيًا لأربعة أزواج، مدة ستة أسابيع، بموعد أسبوعي قدره خمس وأربعون دقيقة. يستهلك الحضور أربعة أزواج × شخصين × ست جلسات × ثلاثة أرباع الساعة، أي ٣٦ ساعة عمل بشرية. هذه ساعات مجموع المشاركين؛ وليست مدة تقويمية متصلة أو ساعات شخص واحد.

ونفترض تخصيص ساعتين للتحضير والتوثيق لكل زوج، محسوبتين كمجموع وقت أفراده، فيضاف ثماني ساعات. ويختبر كل طرف مهمة، فيكون لدينا ثمانية اختبارات؛ لكل اختبار نصف ساعة للمتعلم ونصف ساعة للمراجع، أي ثماني ساعات إضافية. تصبح التكلفة المخططة ٥٢ ساعة بشرية، قبل إعادة الاختبار أو التنسيق الإضافي أو تعويض التشغيل.

يحدد المدير متى تتاح الساعات وما الذي يعاد ترتيبه لتوفيرها. وإذا احتاجت مهمة إلى تدريب أطول، يعدل تقديرها بدل ضغطها داخل النموذج. كما لا تعمم نتيجة أربع علاقات تعلم على المؤسسة كلها؛ غرض التجربة كشف ما يعمل وما يحتاج تعديلًا قبل توسيع العدد.

٢٠. قراءة المنفعة دون اختراع عائد مالي

في مثال تعليمي آخر، إذا خفضت بطاقة معرفة زمن معالجة حالة متكررة من ثلاثين دقيقة إلى عشرين، وكان هناك مائة حالة مماثلة في الشهر، فإن الفرق الحسابي ألف دقيقة، أي نحو ١٦٫٧ ساعة. هذا تقدير لقدرة محتملة محررة، بشرط ثبات تعقيد الحالات وجودة النتيجة وعدم انتقال العمل إلى طرف آخر.

لا تخصم المؤسسة هذا الرقم من بند الأجور وتعلنه وفرًا نقديًا تلقائيًا. تسأل أين استُخدم الوقت، وهل قل التراكم أو تحسنت الجودة، وما تكلفة إعداد البطاقة ومراجعتها والتعلم عليها؟ وإذا زادت الأخطاء أو احتاج الموظفون إلى مساعدة خفية، يعاد حساب المنفعة مع تلك الآثار.

وتقارن فترات متقاربة في الحجم والتعقيد، وتوضح أي تغير متزامن في النظام أو الفريق. يمكن أن يساعد التوقيت المسجل وعينة الحالات وتعليقات المستخدمين على تفسير النتيجة. لا يعد رضا المشاركين وحده إثباتًا

.لاستمرار المعرفة، لكنه إشارة مفيدة لتعديل تجربة التعلم مع أدلة الأداء

٢١. اختبار عملي للبطاقة والتعلم

في مثال تعارض الجدول التدريبي، يحصل المتعلم على ثلاث حالات مصطنعة: تعارض واضح في القاعة، وتعارض ناتج من نسخة جدول قديمة، وتغيير لا يملك صلاحية اعتماده. تختلف البيانات عن الحالة التي .شاهدها أثناء الشرح، حتى يكشف الاختبار فهم السبب وحدود القرار

يتحقق المراجع من أربع نقاط: تحديد مصدر الحقيقة، وتشخيص القيد، واقتراح بديل قابل للتنفيذ، واحترام مسار الاعتماد والتواصل. تكون نتيجة الاختبار «اجتاز ضمن النطاق المحدد» أو «يحتاج تدريبًا على جزء .محدد»، مع وصف الدليل. لا يمنح رقم إجمالي مرتفع حق تجاوز خلل جوهري في الصلاحية

وبعد فترة مناسبة للاستخدام، يعاد اختبار عينة أو تراجع حالة فعلية ضمن سياسة المؤسسة. إذا تغير النظام أو الإجراء، لا تبقى شهادة الاجتياز دليلًا دائمًا على الصلاحية؛ يراجع الجزء المتغير. وتسجل المساعدة التي تلقاها .المتعلم أثناء الاختبار كي لا توصف محاولة موجهة بأنها أداء مستقل

٢٢. خطة تسعين يومًا قابلة للتكييف

في الأيام من الأول إلى الخامس عشر، يختار الفريق عملية واحدة ويرسم خريطة المعرفة ويثبت المهام الحرجة وخط الأساس. المخرج قائمة محدودة بأعمال وملاك وبدائل وفجوات معروفة. لا يبدأ المشروع بشراء .منصة أو تكليف كل موظف بكتابة كل ما يعرفه

ومن اليوم السادس عشر إلى الخامس والثلاثين، يعد الفريق البطاقات الأولى ويجري مقابلات الخبرة ويختار علاقات التعلم بحسب الاحتياج. ومن السادس والثلاثين إلى الخامس والستين، ينفذ دورة التجربة والممارسة .والاختبار، ويعالج صعوبات الاستخدام، ويبدأ مجتمع ممارسة صغيرًا عند وجود مشكلة مشتركة متكررة

ومن السادس والستين إلى التسعين، يراجع نتائج المهام الحرجة وتكلفة الوقت وجودة المخرجات، ويقرر التوسيع أو التعديل أو وقف ما لا يفيد. كل مرحلة لها دليل خروج ومسؤول، ولا يعني بلوغ اليوم الأخير أن .المعرفة انتقلت. إذا لم يتوافر وقت المتعلم أو الخبير، تظهر المشكلة في الخطة وتعدل الموارد أو النطاق

٢٣. لوحة متابعة قصيرة ومسؤولية واضحة

تتضمن اللوحة عدد المهام داخل النطاق، والبطاقات المعتمدة، والمهام التي جُربت، والبدائل التي اجتازت الاختبار، والفجوات الحرجة، والمواد التي تجاوزت موعد المراجعة. تظهر الأعداد مع النسب، وتُفصل الحالات .التي لا تتوافر عنها بيانات. ولا تُحسب الإحالة إلى الملف نفسه في فرعين مادتين جديدتين

مسؤول العملية يعتمد صحة المحتوى وحدود الاستخدام، ومنسق المعرفة ينظم الوصول والتحديث، والخبير يشرح ويراجع، والمتعلم يطبق ويبلغ عن الغموض، والمدير يوفر الوقت. يمكن أن يجمع شخص أكثر من دور في .مؤسسة صغيرة، لكن المسؤوليات لا تختفي بسبب صغر الحجم

وفي المتابعة الأسبوعية يختار الفريق عائقًا واحدًا له أثر واضح: بطاقة لا تُفهم، أو تعارض مرجعين، أو اختبار مؤجل، أو خبير مثقل. يسجل إجراءً وصاحبه وموعدًا ودليلًا للإغلاق. بذلك تصبح المتابعة مساعدة على تحسين المعرفة، لا طلبًا متكررًا لملء جداول لا تستخدم في قرار.

٢٤. أخطاء التصميم وكيف تُصحح

إذا امتلأت المكتبة ولم يستخدمها العاملون، يفحص الفريق صلة المواد بمهامهم وسهولة العثور عليها وصحة نسخها. وإذا كثرت اللقاءات دون تطبيق، يربط كل لقاء بمخرج وتجربة. وإذا بقي الخبير ينجز العمل بدل المتعلم، يعيد توزيع الوقت ويحدد متى يكتفي بالإشراف ومتى يلزم التدخل.

وإذا احتكر البرنامج مجموعة صغيرة من الموظفين، تراجع معايير الترشيح وفرص أصحاب المناوبات والفروع واللغات المختلفة. لا يعني التعلم المتاح على الإنترنت أنه متاح عمليًا للجميع؛ قد ينقص الوقت أو الجهاز أو الدعم. ويختار كل مشارك أسلوبًا مناسبًا للمهمة وظروفه بدل افتراض تفضيل معين من فئته العمرية.

أما الخلاف بين خبراء على ممارسة، فيوثق كسؤال يحتاج حسمًا بالأدلة والقواعد الحالية. لا يختار المحرر رأي الأقدم خدمة تلقائيًا، ولا يدمج رأيين متناقضين في بطاقة تبدو متماسكة. يحدد صاحب الاعتماد القرار وأسبابه وما بقي غير محسوم، ويحفظ أثر المراجعة.

٢٥. متابعة بعد ثلاثين يومًا تختبر بقاء القدرة

يقترح المرصد متابعة تعليمية بعد نحو ثلاثين يومًا من الاختبار الأول، مع تكييف الموعد بحسب تكرار المهمة وخطورتها. الغرض معرفة ما بقي قابلًا للاستخدام، لا مفاجأة الموظف أو الحكم عليه من محاولة واحدة. يُعلن نوع المتابعة وحدودها، ويستخدم المراجع حالة مختلفة في التفاصيل ومماثلة في القدرة المطلوبة.

في مثال تنظيم البرامج، تضاف حالة يكون فيها الحل الأسرع متعارضًا مع تسلسل المحاور، وأخرى يتغير فيها مرجع الجدول. يوضح المتعلم أين يبحث، وكيف يقارن البدائل، ومتى يطلب اعتمادًا. يسمح له بالرجوع إلى البطاقة التي يستخدمها في العمل؛ فالقدرة المطلوبة ليست حفظ كل فقرة، بل اتخاذ خطوة صحيحة اعتمادًا على مرجع صحيح.

إذا اجتاز الاختبار الأول ثم احتاج مساعدة جوهرية في المتابعة، تسجل النتيجتان دون محو الأولى. يراجع الفريق توافر فرص الممارسة وجودة البطاقة وأي تغير في الإجراء، ثم يعيد تدريب الجزء المتأثر. ولا تسند المهمة الحساسة إلى البديل منفردًا قبل استيفاء الشروط المقررة لها.

هذا الموعد اقتراح من المرصد، وليس فترة مثلى مثبتة بالدراسات المستخدمة. وللمهام النادرة قد تكون المحاكاة الدورية أنسب من انتظار حالة فعلية، بينما تتيح المهام المتكررة مراجعة عينات العمل مع حماية بيانات المستفيدين.

٢٦. بداية عملية لمؤسسة تدريب خلال أسبوعين

الحزمة الآتية اقتراح تطبيقي للمرصد، لا وصف لقياس أُجري داخل الاتحاد. يختار المدير ثلاث مهام من نشاط التدريب، مثل تحويل احتياج العميل إلى برنامج، ومعالجة تعارض التنفيذ، ومراجعة نتائج التقييم. يحدد لكل مهمة خبيرًا وبديلًا ومرجعًا ومخرجًا قابلًا للفحص، مع التحقق من توافر وقتهم.

في الأسبوع الأول ترسم خطوات المهام، وتعقد مقابلة حالة واحدة لكل مهمة، وتعد ثلاث بطاقات يراجعها أصحاب الصلاحية. وفي الأسبوع الثاني يجرب البديل المهمة تحت إشراف ثم يجتاز حالة مختلفة ضمن حدود التفويض. إن لم تكف المدة، يقلص النطاق أو يمدد التدريب بناء على السبب، ولا يعلن الإنجاز استجابة للموعد وحده.

ورقة النتيجة لكل مهمة تجيب عن خمسة أشياء: ما الذي أصبح البديل قادرًا عليه؟ ما الجزء الذي ما زال يحتاج خبيرًا؟ أين النسخة المعتمدة؟ متى المتابعة؟ ومن يصححها عند التغيير؟ تكفي هذه الورقة مع دليل التطبيق لاتخاذ قرار توسيع التجربة إلى مهمة أخرى.

معيار النجاح الأول لهذه البداية هو إثبات انتقال قدرة محددة مع استمرار جودة الخدمة. أما زيادة الإيراد أو رضا العملاء فتحتاج قياسًا مستقلًا ومدة مناسبة، ولا تنسب إلى نقل المعرفة دون دليل. بذلك تبدأ المؤسسة بما تستطيع التحقق منه، ثم تبني قرارها التالي على نتيجة واضحة.

٢٧. مراجعة سنوية وتحديث عند تغير العمل

يعتمد النموذج مراجعة شاملة للمعارف الحرجة مرة كل سنة، مع مراجعة مبكرة عند تغير الإجراء أو النظام أو المرجع أو المسؤولية، أو ظهور خطأ متكرر في التطبيق. المراجعة السنوية شرط تنظيمي مقترح في هذه الحزمة، وليست دليلًا على أن كل معرفة تبقى صالحة سنة كاملة. تراجع المعارف الأعلى تغيرًا أو أثرًا بوتيرة تناسبها.

يحدد مالك كل بطاقة موعدها القادم ومسؤول مراجعتها وبديله. وتشمل المراجعة فحص المرجع والخطوات وحدود الصلاحية، وتجربة حالة مناسبة، والتأكد من قدرة البديل على الاستخدام، وسحب النسخة المستبدلة من مسار العمل. ولا يجدد تاريخ البطاقة تلقائيًا لمجرد مرور الموظف عليها؛ يرفق سبب إبقائها أو تعديلها ودليل الفحص.

إذا تغير مرجع مؤثر قبل الموعد، يوضح المسؤول فورًا الجزء المتأثر وما يستخدم مؤقتًا إلى حين اعتماد التحديث. وعند غياب المالك، تنتقل المراجعة إلى البديل المفوض. أما الخلاف الذي لم يُحسم فيظهر كحد استخدام ويحال إلى صاحب القرار، دون عرض محتوى غير معتمد على أنه صالح.

وفي المراجعة السنوية للبرنامج كله، تسأل الإدارة أي المعارف لم يعد مطلوبًا، وأي مهام جديدة ظهرت، وأين عاد الاعتماد على شخص واحد، وهل اتسعت فرص التعلم للفروع والمناوبات. ثم تعدل الأولويات وتخصص الوقت للدورة التالية. بذلك ترتبط المراجعة بتغير العمل والقدرة، لا بتحديث تاريخ الملف فقط.

٢٨. رأي المرصد والمشورة للمؤسسة والفرد

يرى المرصد أن أفضل بداية ليست أرشفة واسعة، بل مهمة مهمة يعرف الفريق أين تتعطل ومن يعتمد عليها وكيف يثبت انتقالها. تختار المؤسسة عددًا محدودًا من المعارف الحرجة، وتوفر وقتًا مشتركًا، وتنتج بطاقات قابلة للاستخدام، ثم تختبر البدائل وتراجع النتيجة. التوسع يأتي بعد تعلم ما يلزم لتشغيل هذا المسار.

وللفرد، تبدأ المشورة باختيار شيء يتقنه وشيء يحتاجه، وطلب علاقة تعلم محددة الهدف، وتسجيل سبب القرارات لا خطواتها فقط. وللمدير، تبدأ بحماية وقت التعلم وعدم معاقبة السؤال المشروع. وللمؤسسة متعددة الفروع، تبدأ بمشكلة مشتركة وممارسة قابلة للتكييف، لا بنسخ تجربة فرع كما هي دون فحص سياقها.

يبقى العمر جزءًا من تنوع الناس، ولا يغني عن معرفة قدراتهم واحتياجاتهم الفعلية. والملفات والاجتماعات والتقنيات وسائل؛ معيار المرصد هو أن تتحول الخبرة إلى قدرة مستخدمة ومراجعة دون الإضرار بأصحابها أو نسب نتائج لم تُقَس.

هذه قراءة محدودة في مواد ٢٠٢٦، وليست حصرًا للإنتاج العربي أو وعدًا بعائد مضمون.

الهوامش والمراجع

تحليل ومشورة ونماذج أصلية من إعداد المرصد. يستفيد من أخبار رسمية عربية وملخص قمة دولية وتعليق علمي ودراسة مقطعية منشورة في ٢٠٢٦. الأمثلة والحسابات تعليمية مصطنعة؛ لا نتائج تجربة لدى الاتحاد أو جهة عربية مسماة.

منهج القراءة ونطاق التقرير

تاريخ قطع القراءة ١١ أكتوبر ٢٠٢٦. تميز بين الإعلان الرسمي عن نشاط، وخلاصة نقاش سياسات، والتعليق العلمي، والمسح المقطعي. لا تتساوى هذه الأنواع في قوة إثبات النتيجة. الأدوات وخطط التنفيذ والحسابات أصلية للمرصد، ولم تختبر ميدانيًا في هذه القراءة. لا يعني تنوع الأمثلة اكتمال الحصر السنوي أو تغطية الدول العربية كلها.

١] الإمارات: نشاط تبادل لا قياس للتطبيق]

يؤرخ الناشر الخبر في ١ يوليو ويصف ست جلسات خلال النصف الأول، مع موضوعات في الموارد البشرية والتقنية والمواهب. نستخدمه مثالًا لآلية تبادل بين جهات، لا دليلًا على مقدار تعلم الأفراد أو تحسن الإنتاجية بعد الجلسات.

٢] الأردن: مجتمع ممارسة وبنك مقترح]

يعرض الخبر لقاءً للتعلم بين الأقران والتوجه إلى توثيق الممارسات. تاريخ ٦ أكتوبر ظاهر في فهرس الجهة؛ لا نعتمد اسم يوم الأسبوع الوارد في المتن لتحديد يوم الحدث. قُرئ الخبر، ولم يُتحقق من بنك عامل أو نتائج استخدامه. رابط الفهرس محفوظ في سجل التحقق.

[٣] السعودية: شبكة خبرة مرتبطة بمهام

يصف خبر دورة ٢٠٢٦ أدوار خبراء التخصص في مراجعة المحتوى ومساندة المدربين ونقل الخبرة. لا تقدم القراءة قياسًا مستقلًا لنتائج المشروع، ولا تعيد تأريخ بدايته إلى ٢٠٢٦؛ فالخبر يذكر انطلاقه في ٢٠١٦.

[٤] و[٥] المراجع العالمية وحدود النقل

توجهات لإدماج التعلم في العمل وإتاحة فرص مرنة تراعي ظروف الأفراد. تستفاد OECD تعرض خلاصة قمة كيف تضبط توقعات العمر أدوار Fasbender منها مبادئ تصميم، ولا تُنسب إلى عينة عربية. ويناقش تعليق التعليم والتعلم، مع تنبيه إلى تعقيد المعرفة وسياقها. نستخدمه لمراجعة الافتراضات ولا ننسب إلى جميع الأفراد نمطًا واحدًا.

[٦] الدراسة المقطعية: ارتباط وحدود تعميم

جمع الباحثان البيانات إلكترونيًا خلال يناير-مارس ٢٠٢٦ بعينة ملاءمة وإحالات غير احتمالية، واحتفظا بـ٨١٢ استجابة. تعكس المتغيرات تقارير المشاركين الذاتية في سياق صيني، لا قياس أداء تشغيلي. وجدا ارتباطًا موجبًا بين الإرشاد وتقبل التغيير، دون إثبات ترتيب سببي. وكانت الفئة المولودة في ١٩٧٩ أو قبله صغيرة: ٣٦ مشاركًا؛ لذلك لا يثبت غياب فروق دالة أن الفروق العمرية مستحيلة في كل سياق. لا تُنقل النتيجة إلى المؤسسات العربية دون اختبار.

المرصد العربي للموارد البشرية

المصادر

[١] الهيئة تنفذ 6 جلسات لنقل المعرفة خلال النصف الأول من 2026. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية - الإمارات؛ ١ يوليو ٢٠٢٦

مواضع الاستشهاد: متن الخبر عن الجلسات والموضوعات والجهات المشاركة. فترة النشاط: النصف الأول من ٢٠٢٦.

www.fahr.gov.ae

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

ملخص محدود مع تطبيقات مستقلة من المرصد؛ لا نقل كامل للأخبار أو ادعاء اعتماد الجهات للتقرير.

[٢] هيئة الخدمة والإدارة العامة تعقد لقاءً لمجتمع ممارسة الموارد البشرية — هيئة الخدمة والإدارة العامة - الأردن؛ مدرج في الفهرس بتاريخ ٦ أكتوبر ٢٠٢٦ — متن الخبر عن مجتمع الممارسة والتوجه إلى بنك للممارسات. تاريخ الفهرس منفصل عن عبارة يوم الحدث وعن آخر تعديل الصفحة ٧ أكتوبر؛ لا دليل هنا على إطلاق البنك.

www.spac.gov.jo

[٣] أكثر من 50 خبيرًا وخبيرة يُسهمون في تطوير التدريب التقني والمهني خلال 2026 — المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني - السعودية؛ ١٠ سبتمبر ٢٠٢٦ — متن خبر دورة ٢٠٢٦ لمشروع خبراء التخصص، ومهام مراجعة المناهج ودعم المدربين ونقل الخبرة. بداية المشروع المذكورة ٢٠١٦.

tvtc.gov.sa

[٤] OECD Skills Summit 2026 Joint Summary: Unlocking Talent Across Generations — حكومة تركيا ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ وثيقة SKC(2026)2 ؛ ١٩ يونيو ٢٠٢٦ — ص ١٠، الفقرات ٤٣-٤٥: التعلم المستمر والمرونة في إتاحته. ملخص اجتماع ٢٧-٢٨ أبريل، لا مسح جديد لأثر التعلم في مؤسسات عربية.

one.oecd.org

[٥] Knowledge transfer comes of ‘age’: Key themes and directions for future research — Ulrike Fasbender ؛ Journal of Occupational and Organizational Psychology؛ ١١ أبريل ٢٠٢٦ — الملخص والفقرات التمهيدية عن توقعات أدوار نقل المعرفة، وحدود التصنيفات الجيلية. تعليق علمي تركيبي يناقش أدبيات متعددة السنوات؛ ليس تجربة جديدة.

bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com

[٦] An analysis of the association between workplace intergenerational mentoring characteristics and employees’ receptivity to change: the mediating role of contextualized human capital perception — Chunli Sun وYange Qi ؛ Frontiers in Psychology ؛ 17:1899021 ؛ ٢٧ يوليو ٢٠٢٦ — الأقسام 3.1 و5.1 و6 والجدول 1. مسح إلكتروني مقطعي في سياق صيني، يناير-مارس ٢٠٢٦ ؛ ٨١٢ استجابة محتفظًا بها. المقال معلن بترخيص CC BY ؛ القراءة مختصرة وليست ترجمة كاملة.

www.frontiersin.org