تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

# التعلم بالممارسة وقياس الأثر: من فرصة التطبيق إلى نتيجة العمل

إعداد تحريري للمرصد • نسخة 12 أكتوبر 2026

دليل المرصد للفصل بين الحضور والإتقان والنقل والأثر، مع نماذج متابعة وحسابات قابلة للتدقيق

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

إطار عملي يربط التعلم بمهمة وفرصة تطبيق وسلوك ملاحظ ونتيجة عمل، ويفصل الوصف والمساهمة عن السببية والعائد المالي.

## النتيجة التي يريدها هذا التقرير

لا يبدأ قياس أثر التعلم من استبانة الرضا، بل من قرار مهني محدد: ما المهمة التي ينبغي أن تتغير بعد التعلم، وما الدليل الذي يثبت أن التغيير حدث بجودة مقبولة؟ يضع المرصد في هذا التقرير مسارًا عمليًا من ست حلقات: احتياج مرتبط بالعمل، تجربة تعلم، إتقان مقاس، فرصة تطبيق، سلوك متكرر، ثم نتيجة تشغيلية. سقوط حلقة لا يعني فشل المتعلم تلقائيًا؛ فقد يكون العائق غياب الصلاحية أو الأداة أو وقت المشرف أو اختلاف الحالات المتاحة.

الرأي المركزي للمرصد هو أن التدريب لا يُقاس بعدد المقاعد ولا بإنهاء المحتوى وحده. هذه بيانات نشاط مفيدة لإدارة التنفيذ، لكنها لا تجيب عن أثره. وفي المقابل لا يجوز القفز من تحسن مؤشر العمل إلى نسبة الفضل كلها للتدريب، لأن النظام أو عبء العمل أو تركيبة الفريق ربما تغيرت في الوقت نفسه. التقرير يشرح كيف نصف المساهمة بصدق، ومتى يمكن الاقتراب من الإسناد السببي.

## سؤال القرار قبل سؤال المؤشر

السؤال الضعيف هو: هل نجح البرنامج؟ فهو يجمع قرارات متعددة في كلمة واحدة. السؤال الأفضل يتضمن فئة ومهمة وزمنًا ومعيارًا: هل أصبح الموظفون الجدد، بعد ثلاث فرص تطبيق فعلية خلال ستين يومًا، قادرين على معالجة طلب معياري دون إعادة عمل وبزمن لا يتجاوز الحد المتفق عليه؟ عندئذ يمكن تصميم تعلم وقياس يخدمان القرار.

تكتب الجهة قبل الإطلاق جملة القرار: «سنوسع البرنامج إذا بلغ الإتقان حدًا محددًا، وتوافرت فرصة التطبيق، وتحسن دليل العمل دون تدهور السلامة أو العدالة». لا يختار المرصد حدًا عامًا لكل المهن؛ فالحد مرتبط بخطر المهمة وتكرارها وتكلفة الخطأ. المهم أن يثبت قبل الاطلاع على النتيجة، وألا يتغير انتقائيًا بعدها.

## خمس نتائج يجب ألا تختلط

الحضور يعني أن الشخص دخل النشاط. الإكمال يعني أنه أنهى متطلباته. التعلم يعني أنه أظهر معرفة أو مهارة في اختبار مناسب. النقل يعني أنه طبقها في سياق العمل. الأثر يعني أن نتيجة ذات قيمة تغيرت، مع بيان مقدار الثقة في مساهمة التعلم. ويمكن لبرنامج أن يحقق إكمالًا مرتفعًا مع نقل ضعيف إذا لم يمنح العمل فرصة تطبيق.

يضيف المرصد نتيجة سادسة هي «الاستدامة»: هل بقي السلوك بعد انقضاء الحماس والدعم المكثف؟ قياس اليوم التالي يلتقط تذكرًا قريبًا؛ أما قياس بعد ثلاثين أو ستين أو تسعين يومًا فيكشف الاستعمال والتثبيت. لا يلزم انتظار تسعين يومًا لكل مهمة؛ تُختار نافذة يتوقع فيها حدوث فرص كافية ومعقولة.

## ما المقصود بالتعلم بالممارسة

يشمل التعلم بالممارسة تدريبًا أثناء العمل، ومهمة ممتدة، وتناوبًا وظيفيًا، ومحاكاة، وتلمذة منظمة، ومرافقة خبير، ومجتمع ممارسة، ومشروع تحسين. العنصر الفاصل ليس مكان التعلم بل وجود فعل مهني حقيقي أو مماثل للحقيقة، ومعيار أداء، وتغذية راجعة، ثم إعادة المحاولة. مجرد الجلوس بجوار خبير أو تكليف المتدرب بأعمال هامشية لا يصنع تعلمًا منظمًا.

تؤكد منظمة العمل الدولية في إصدارها المنشور في مايو ٢٠٢٦ أن البرامج المتكاملة التي تجمع المهارات التقنية والمعرفية والاجتماعية مع الخبرة المبنية على العمل تكون أكثر اتصالًا بالنتائج المهنية، مع أهمية المسارات المؤدية إلى مؤهلات والدعم التكميلي [١]. هذا استنتاج عالمي متعدد الفترات؛ لا يحول وحده إلى حكم على برنامج عربي محدد.

## خريطة الدليل لعام ٢٠٢٦

تعرض المصادر العربية المتاحة أنماطًا مؤسسية لا نتيجة موحدة. خبر «تميز» في عُمان يصف مبادرة تستهدف ٥١٥ متدربًا، تجمع تدريبًا تقنيًا وعمليًا وسلوكيًا، وتقييمًا مستمرًا وشهادات، ومسارات من ستة أشهر إلى سنتين [٤]. تاريخ النشر ٢٦ فبراير ٢٠٢٦، أما رقم ٥١٥ فهو مستهدف للمبادرة لا عدد خريجين ولا أثر توظيف.

في الأردن وصفت مؤسسة التدريب الأوروبية في وثيقة نشرت في مسار مايو ٢٠٢٦ انتقالًا تدريجيًا نحو إطار وطني للتعلم المبني على العمل، مع بقاء التنفيذ متفاوتًا واعتماد بيانات وأدلة من فترات أقدم [٥]. كما عرضت في ٢٩ يونيو تجربة معيارية لمراكز التميز: ١١٤ مؤشرًا للتقييم الذاتي جُربت في ستة معاهد، وهو قياس مؤسسي تجريبي لا تقدير سببي لأثر تعلم الأفراد [٦].

وفي المغرب، وثيقة منشورة في مسار مارس ٢٠٢٦ تصف سياسات ومبادرات التعلم المبني على العمل ومدن المهن والكفاءات، لكن كثيرًا من بياناتها يعود إلى ٢٠٢٢–٢٠٢٥ [٧]. وفي السعودية أعلن الصندوق الثقافي برنامج تدريب تعاوني لعام ٢٠٢٦ بمدة ثمانية أسابيع فأكثر ومجالات منها الموارد البشرية وتقنية المعلومات [٨]. الإعلان يثبت التصميم والمعايير، ولا يثبت الإكمال أو جودة التطبيق.

## منطق التغيير في ورقة واحدة

يبني الفريق سلسلة بسيطة: مدخلات ← نشاط تعلم ← مخرج قابل للفحص ← سلوك في العمل ← نتيجة. مثال: وقت مدرب ومشرف وحالات تدريبية ← محاكاة ومعالجة حالات حقيقية تحت إشراف ← إتقان خطوات التحقق ← استخدام قائمة التحقق في المعاملات ← انخفاض إعادة العمل. تحت كل سهم يكتب الفريق افتراضًا: توافر حالات، صلاحية وصول، ثبات تعريف الخطأ، وعدم تغير النظام جذريًا.

الفائدة من السلسلة أنها تكشف موضع الانقطاع. إن نجح الاختبار ولم يحصل المتعلم على حالة حقيقية، فالفجوة تشغيلية. وإن حصلت الفرصة ولم يتقن المهمة، فالتصميم أو التدريب يحتاج تعديلًا. وإن طبق السلوك ولم تتحسن النتيجة، فقد يكون السلوك المختار غير مؤثر أو المؤشر بعيدًا أو أن عوامل أخرى غطت الإشارة.

## عقد تعلم ثلاثي

قبل البداية يتفق المتعلم والمشرف والمدرب على مهمة تطبيق واحدة، ودليل واحد، وموعد مراجعة. يلتزم المدرب بإتاحة ممارسة وتغذية راجعة؛ ويلتزم المشرف بإتاحة فرصة آمنة وصلاحية وأداة؛ ويلتزم المتعلم بحفظ أثر عمل مختصر وتأمل ما غيره. هذا العقد يمنع أن يبقى النقل مسؤولية المتعلم وحده.

النموذج المقترح يتضمن: وصف المهمة؛ مستوى الخطر؛ معيار الجودة؛ عدد الفرص المتوقعة؛ الشخص المخول بالملاحظة؛ نوع الدليل؛ ضوابط الخصوصية؛ وتاريخ المراجعة. هو نموذج من إعداد المرصد وليس أداة اعتماد من المصادر. في المهام الحساسة يجب أن يراجع المختص القانوني أو السلامة بنود الوصول والاحتفاظ بالدليل.

## تصميم الممارسة: من مشاهدة إلى استقلال

يقترح المرصد سلمًا من أربع درجات. أولًا: مشاهدة نموذج مشروح يبين التفكير لا الحركة فقط. ثانيًا: محاولة في بيئة آمنة مع توجيه فوري. ثالثًا: تنفيذ حقيقي تحت إشراف وتوقفات محددة. رابعًا: تنفيذ مستقل مع تدقيق عينة. الانتقال يعتمد على دليل إتقان لا على مرور ساعات محددة وحده.

المهمة المركبة تُجزأ إلى نقاط قرار، لا إلى شرائح معلومات. يختار المصمم حالات سهلة ثم حدودية ثم نادرة، ويضيف خطأً شائعًا عمدًا لاختبار اكتشافه. لا يكثر التنويع على حساب عدد المحاولات؛ فالمتعلم يحتاج تكرارًا كافيًا كي يظهر ثبات الأداء.

## دور المشرف بوصفه مالك النقل

المشرف ليس موزع دعوات تدريب. يسأل قبل البرنامج: أين سيستخدم الشخص المهارة؟ وبعده: متى ستتاح أول فرصة؟ وفي المراجعة: ما الدليل الذي لاحظته؟ ويزيل عائقًا واحدًا مثل غموض الصلاحية أو تعارض الأولوية. لا يطلب منه كتابة تقرير طويل؛ تكفي ملاحظة منظمة قصيرة ترتبط بمعيار معروف.

يحذر المرصد من تضارب المصالح حين يكون المشرف مدربًا ومقيّمًا وصاحب قرار مكافأة في وقت واحد. عند ارتفاع المخاطر تستخدم مراجعة ثانية أو تدقيق عينة مجهولة أو معيار مستقل. الهدف حماية العدالة وجودة القرار، لا نزع الحكم المهني من المدير.

## بطاقة الملاحظة السلوكية

تتكون البطاقة من سلوكيات قابلة للرؤية: تحقق من المدخلات، طبق القاعدة الصحيحة، وثق الاستثناء، صعد الحالة عند الحد، وحمى البيانات. لكل سلوك ثلاثة مستويات: لم يظهر، ظهر بمساعدة، ظهر مستقلًا. لا تستخدم صفات عامة مثل «ممتاز» أو «متعاون» دون مرساة سلوكية.

يسجل المقيم رقم الحالة أو رمزًا غير معرف، وتاريخ الملاحظة، وصعوبة الحالة، والدعم المقدم، والنتيجة. التعليق يصف الفعل: «تجاوز خطوة التحقق ثم صححها بعد تنبيه»، بدل الحكم على الشخصية. تراجع البطاقة دوريًا للتأكد من أن المعايير لا تميز ضد لغة أو إعاقة أو نمط تواصل لا علاقة له بالمهمة.

## دفتر الممارسة والتأمل

يسجل المتعلم في أربعة أسطر: ما الحالة؟ ماذا فعلت؟ ماذا حدث؟ ماذا سأغير؟ لا يطلب نسخ بيانات العميل أو أسرار العمل. يمكن ترميز الحالات والاحتفاظ بالحد الأدنى. الهدف تحويل الخبرة إلى فرضية قابلة للمراجعة ومنع ضياع التعلم الضمني.

تراجع عينة من الدفاتر بحثًا عن جودة التفكير لا كثرة الكتابة. علامة الجودة أن يحدد المتعلم قرارًا وأثره وحدوده. إذا تحولت الدفاتر إلى عبء إداري، تخفض التكرارات أو تستخدم مراجعة شفوية موثقة. الأداة تخدم التعلم، وليست غاية قياس مستقلة.

## القمع العددي للنقل

في مثال افتراضي دُعي ٣٦ شخصًا، بدأ ٣٠، أكمل ٢٧، قُيّم ٢٥، أتقن ٢٠، كان مؤهلًا لفرصة عمل ١٩، حصل فعليًا على فرصة ١٦، وطبق بالمستوى المقبول ١٣. يجب ألا يقسم كل رقم على المدعوين؛ لكل سؤال مقام منطقي.

بدء المشاركة = ٣٠÷٣٦ = ٨٣٫٣٪. الإكمال من البادئين = ٢٧÷٣٠ = ٩٠٪. تغطية التقييم من المكملين = ٢٥÷٢٧ = ٩٢٫٦٪. الإتقان من المقيمين = ٢٠÷٢٥ = ٨٠٪. إتاحة الفرصة للمؤهلين = ١٩÷١٦ = ٨٤٫٢٪. التطبيق المقبول ممن حصلوا على فرصة = ١٣÷١٦ = ٨١٫٣٪. أما التطبيق المقبول من المبتدئين فهو ١٣÷٣٠ = ٤٣٫٣٪، ويجيب سؤالًا مختلفًا.

## المجهول ليس صفرًا

إذا لم نر أداء أربعة أشخاص، لا نصنفهم راسبين ولا ناجحين. نسجل «غير مقيم» ونشرح السبب: غياب فرصة، انتقال، بيانات مفقودة، أو رفض مشروع. إخفاء المجهول داخل المقام يجمّل النتيجة أو يظلم المشاركين. ويعرض التقرير نسبة التغطية إلى جانب نسبة النجاح.

كذلك يميز بين «لم تتح الفرصة» و«أُتيحت ولم يطبق» و«طبق ولم يستوف المعيار». القرارات مختلفة: الأول يحتاج تدخلًا تشغيليًا، والثاني قد يحتاج دافعًا أو صلاحية، والثالث يحتاج ممارسة أو إعادة تصميم. هذا التفصيل أكثر فائدة من رقم أثر واحد.

## خط الأساس القابل للمقارنة

الخط الأساسي ليس أي رقم سابق. يجب أن يطابق تعريف المؤشر ووحدة العد ونافذة الزمن وصعوبة الحالات. قبل البرنامج يثبت الفريق ما هو الخطأ، ومن يراجعه، وهل يحسب المعاملة أم الحقل، وهل تشمل العينة الحالات الاستثنائية. تغير التعريف بعد البرنامج يجعل المقارنة مضللة.

عند غياب تاريخ جيد، يجمع الفريق فترة تأسيس قصيرة أو يقيم عينة من مخرجات سابقة بالطريقة الجديدة. يسجل أن الخط الأساسي أعيد بناؤه ولا يخفي حدوده. وإذا كان حجم العمل موسميًا، تقارن فترات متماثلة أو تضبط النتيجة لكل مئة معاملة بدل مقارنة الأعداد المطلقة.

## مثال حسابي قبل وبعد

في حالة افتراضية كانت الأخطاء ٢٤ من ١٦٠ معاملة قبل التدخل، ثم ١٤ من ١٦٠ بعده. المعدل انخفض من ١٥٪ إلى ٨٫٧٥٪؛ الفرق ٦٫٢٥ نقطة مئوية، والانخفاض النسبي ٤١٫٧٪ تقريبًا. هذه حسابات وصفية صحيحة، لكنها لا تثبت أن التدريب سبب الانخفاض.

سجل الفريق أن تحديثًا للنظام طبق في الفترة نفسها وأن الحالات الأسهل زادت. لذلك تكون الصياغة المهنية: «لوحظ انخفاض قدره ٦٫٢٥ نقطة مئوية بعد التدريب وتحديث النظام؛ لا يمكن فصل مساهمة كل تدخل بالتصميم الحالي». لا تستبدل الدقة الحسابية الصدق المنهجي.

## اختيار تصميم المقارنة

أضعف تصميم هو بعدي بلا خط أساس. يليه قبل/بعد في المجموعة نفسها. يتحسن الدليل بإضافة مجموعة مقارنة متقاربة لم تبدأ البرنامج، أو إطلاق متدرج يسمح بمقارنة الزمن، أو سلسلة زمنية قبلية وبعدية تكشف الاتجاه والموسمية. التجربة العشوائية ليست دائمًا ممكنة أو أخلاقية، لكنها ليست الخيار الوحيد لتحسين الاستدلال.

يختار الفريق التصميم المتناسب مع قيمة القرار ومخاطره. إذا كان القرار توسيع برنامج مكلف إلى آلاف الأشخاص، يستحق استثمارًا أكبر في المقارنة. وإذا كان تعديلًا صغيرًا قابلًا للعكس، قد تكفي «دورة تعلم سريعة بشرط ألا يطلق عليها «إثبات أثر».

## السلسلة الزمنية والتنبيه الكاذب

رسم نقطة قبل ونقطة بعد يخفي التذبذب. الأفضل عرض ست نقاط مثلًا قبل وستًا بعد إن أمكن، مع وسم تاريخ التدريب وتاريخ تغيرات النظام والسياسة. إذا كان المؤشر يتحسن أصلًا، لا ينسب استمرار الاتجاه للتدخل. وإذا حدث تحسن لحظي ثم ارتداد، فهذا يدل على مشكلة استدامة.

لا يقرر الفريق من لون أحمر أو أخضر وحده. يحدد نطاق تباين طبيعي أو حدًا عمليًا مهمًا. الفروق الصغيرة قد تكون ضوضاء، والفروق الكبيرة قد تأتي من تغير خليط الحالات. كل رسم يحتاج ملاحظة عن المصدر والتغطية والاستثناءات.

## المساهمة أم السببية

المساهمة» تعني وجود سلسلة منطقية وأدلة متوافقة: تعلم مثبت، فرصة تطبيق، سلوك ملاحظ،» توقيت مناسب، وتحسن نتيجة مع فحص تفسيرات بديلة. «السببية» تتطلب تصميمًا أقوى يبين ما كان سيحدث دون البرنامج. لا يختزل المرصد هذا الفرق في حظر كلمة، بل يجعله معيار صياغة .وقرار

يمكن كتابة مستوى الثقة: منخفض، متوسط، مرتفع، مع أسباب معلنة. لا يحول هذا التصنيف الرأي إلى إحصاء. فإذا كانت المقارنة ضعيفة لكن الأدلة النوعية متسقة، يقال «قرائن مساهمة متوسطة» .ولا تذكر نسبة أثر منسوبة للتدريب

## حساب الكلفة قبل العائد

في مثال افتراضي: تصميم ومدرب ١٨٠٠٠، ووقت ٣٠ مشاركًا × ١٠ ساعات × ١٢٠ = ٣٦٠٠٠، ووقت عشرين مشرفًا × ساعتين × ٢٢٠ = ٨٨٠٠، ومنصة ٤٠٠٠، وتقييم ٧٢٠٠؛ المجموع ٧٤٠٠٠ وحدة نقدية. .الكلفة لكل متقن = ٧٤٠٠٠÷٢٠ = ٣٧٠٠، ولكل تطبيق مقبول = ٧٤٠٠٠÷١٣ ≈ ٥٦٩٢٫٣

هذه ليست أسعار سوق ولا نتيجة مؤسسة. وهي تظهر أثر المقام: الكلفة لكل إكمال وحدها ستكون أقل، لكنها لا تعكس النقل. يفصل الفريق الكلفة الثابتة والمتغيرة، ويذكر هل وقت الموظفين تكلفة فرصة أم مصروف نقدي. الوقت المحرر بعد التحسن لا يصبح وفرًا ماليًا تلقائيًا إلا إذا أعيد .تخصيصه أو خفض إنفاقًا فعليًا

## منفعة افتراضية وحد التعادل

إذا قدرت جهة منفعة سنوية قصوى قدرها ١٢٠٠٠٠ وكان البرنامج يكلف ٧٤٠٠٠، فإن حد الإسناد اللازم للتعادل هو ٧٤٠٠٠÷١٢٠٠٠٠ = ٦١٫٧٪ تقريبًا. هذا لا يعني أن البرنامج حقق هذه النسبة؛ بل يبين مقدار .المنفعة التي يجب أن تنسب إليه كي يتعادل، وهو اختبار حساسية لا برهان

عند إسناد ٤٠٪ تكون المنفعة ٤٨٠٠٠ والعائد الصافي سالب ٢٦٠٠٠. وعند ٧٠٪ تكون ٨٤٠٠٠ والعائد الصافي ١٠٠٠٠. تعرض السيناريوهات بدل اختيار افتراض مريح. ولا يحسب العائد المالي لمنافع .السلامة أو العدالة قسرًا إذا تعذر تسعيرها؛ تسجل منفصلة

## الحالة التطبيقية المكتملة

حالة افتراضية: مركز خدمات يريد خفض إعادة المعاملات بسبب نقص التحقق. صمم تدريبًا قصيرًا ومحاكاة، ثم ثلاث فرص عمل تحت إشراف خلال أربعين يومًا. المعيار: إكمال خمس نقاط تحقق، توثيق الاستثناء، وعدم كشف بيانات. يسجل الخط الأساسي من ١٦٠ معاملة، ويكرر العينة بعد التنفيذ.

يحدد الفريق قبل البدء: توسيع البرنامج إذا أتقن ٨٠٪ من المقيمين، وحصل ٨٠٪ من المؤهلين على فرصة، وظهر تحسن عملي دون زيادة خرق الخصوصية. النتيجة الافتراضية حققت الإتقان والفرصة، وانخفض الخطأ وصفيًا، لكن تحديث النظام المتزامن منع الإسناد المنفرد. القرار: التوسيع المرحلي مع مجموعة مقارنة وتأجيل ادعاء العائد السببي.

## نموذج الثلاثين والستين والتسعين يومًا

في اليوم صفر تثبت المهمة والخط الأساسي والعقد. خلال أول ثلاثين يومًا تقاس أول فرصة وتزال العوائق. حتى اليوم الستين تجمع محاولتان أو ثلاث وتراجع جودة السلوك. في اليوم التسعين يفحص الثبات ونتيجة العمل ويقرر: تثبيت، تعديل، توسيع، أو إيقاف. المدة مثال وليست قاعدة؛ المهمة النادرة قد تحتاج أطول، والعالية الخطر قد تحتاج تحققًا أسرع.

تتضمن كل مراجعة أربعة أسئلة: هل تعلم؟ هل أتيحت الفرصة؟ هل طبق؟ ماذا تغير في النتيجة؟ وعمودًا للعوامل المتزامنة. يمنع هذا خلط مسؤولية المصمم بالمشرف والمتعلم. ويجب حذف البيانات الشخصية حين تنتهي الحاجة وفق سياسة الجهة.

## لوحة متابعة صغيرة لا مستودع مؤشرات

يقترح المرصد ثمانية حقول أساسية: المدعوون، البادئون، المكملون، المقيمون، المتقنون، المؤهلون للفرصة، الحاصلون عليها، والمطبقون بالمستوى المقبول. تضاف نتيجة عمل واحدة أو اثنتان، وكلفة كلية، وتغطية البيانات. لا يبدأ الفريق بعشرات المؤشرات التي لا تقود قرارًا.

تعرض اللوحة البسط والمقام والفترة والمصدر، لا النسبة وحدها. وتسمح بالتفصيل حسب موقع أو فئة عندما يكون العدد كافيًا وآمنًا. العينات الصغيرة لا تستخدم لترتيب فرق أو أفراد؛ يعرض معها

.العدد وتحذير عدم الاستقرار

## السلامة والخصوصية والعدالة

الممارسة الحقيقية لا تعني ترك المتعلم يخاطر. تقسم المهام حسب الخطر، وتحدد ما يسمح في المحاكاة وما يتطلب إشرافًا أو اعتمادًا. لا يضحى بحق العميل أو العامل من أجل جمع دليل. وعند تصوير الأداء أو تسجيله تؤخذ موافقات واضحة ويحدد الوصول والاحتفاظ والحذف.

العدالة تبدأ من إتاحة فرصة التطبيق. إذا كانت بعض الفئات تعمل في ورديات أو مواقع لا توفر الحالات، فإن مقارنة النقل دون ضبط الفرصة تظلمها. تراجع الجهة الإتاحة والتسهيلات المعقولة والأدوات المساندة، وتفصل أثر اللغة أو الإعاقة عن جوهر الكفاءة المطلوبة.

## المنشآت الصغيرة والموارد المحدودة

لا تحتاج المنشأة الصغيرة منصة معقدة. يمكنها اختيار مهمة واحدة، بطاقة ملاحظة من خمسة سلوكيات، عينة عشر حالات قبل وبعد، ومراجعة أسبوعية قصيرة. تحفظ الأرقام في سجل محمي وتوثق التغييرات المتزامنة. الجودة تأتي من وضوح التعريف لا من حجم النظام.

إذا كان المدير هو المدرب والمشرف، يمكن تبادل مراجعة عينة مع خبير خارجي أو منشأة شريكة مع حماية السرية. وعندما لا تسمح الأعداد بتحليل كمي، تستخدم حالات موثقة متكررة وتصرح بحدود التعميم.

## التكييف حسب القطاع

في الصناعة قد يكون الدليل إعداد آلة أو الالتزام بخطوة سلامة؛ وفي الصحة تنفيذ بروتوكول تحت إشراف؛ وفي الخدمات دقة قرار وزمن معالجة؛ وفي الوظائف الرقمية جودة شفرة أو تحليل؛ وفي القيادة جودة محادثة أو قرار موثق. المؤشر يجب أن يتبع المهمة، لا أن يفرض قالبًا واحدًا على كل القطاعات.

برنامج «تميز» العماني مثال على مسارات طويلة مرتبطة بقطاع الطاقة ومكونات متعددة [٤]؛ ولا يجوز نقل تصميمه كما هو إلى خدمة مكتبية قصيرة. وبرنامج التدريب التعاوني السعودي يثبت

أهمية الخبرة العملية في مجالات متنوعة [٨]، لكنه لا يقدم في الصفحة المتاحة تقييمًا للأثر. يقتبس المرصد المبدأ ويعيد تصميم القياس للسياق.

## معايير التوقف والتوسع

يتوقف البرنامج مؤقتًا إذا ظهر خطر سلامة أو خصوصية، أو غاب معيار التقييم، أو لم تتوفر فرص تطبيق كافية، أو تجاوزت الكلفة حدًا دون إشارة تعلم. ويعدل إذا تحقق التعلم دون النقل، أو النقل دون نتيجة. ويتوسع عندما تجتمع جودة التنفيذ، وإتاحة عادلة، وقرائن نتيجة، وقدرة تشغيلية على الحفاظ على الإشراف.

لا يعاقب فريق على فشل تجربة موثقة إذا تعلم منها ضمن حدود السلامة. الهدف إدارة محفظة تعلم: إيقاف الضعيف، تعديل الواعد، وتوسيع المثبت تدريجيًا. كل قرار يسجل مع السبب والبيانات المفقودة.

## تمرين مهني مع إجابة

التمرين: أكمل ٩٢٪ برنامجًا، ونجح ٨٥٪ في الاختبار، لكن ٤٠٪ فقط حصلوا على مهمة تسمح بالتطبيق. بعد ثلاثة أشهر تحسن مؤشر الجودة. هل يعلن البرنامج ناجحًا؟ اكتب القرار والدليل الناقص.

إجابة المرصد: توجد إشارة تعلم جيدة، لكن النقل لا يمكن تقييمه بعدالة بسبب ضعف إتاحة الفرصة. يتحقق أولًا من أسباب التوزيع، ويقيس التطبيق بين من حصلوا على فرصة، ويفحص تغيرات أخرى في الجودة. يمكن تثبيت محتوى التعلم مؤقتًا، لكن يؤجل ادعاء الأثر ويعالج تصميم العمل.

## قائمة تحقق تنفيذية

قبل الإطلاق: سؤال قرار، مهمة، معيار، خط أساس، مسؤول، فرصة متوقعة، وضوابط بيانات. أثناء التنفيذ: ممارسة، تغذية راجعة، إعادة محاولة، وسجل دعم. بعده: إتقان، فرصة، تطبيق، نتيجة، عوامل متزامنة، كلفة، وقرار. إذا غاب عنصر يسجل ولا يعوضه افتراض.

الخطوة التالية لكل جهة هي بناء صفحة قياس واحدة لبرنامج واحد، ثم اختبارها على دفعة صغيرة. لا تبدأ بشراء منصة أو إعداد لوحة ضخمة. بعد دورتين، تحذف الحقول التي لا تستخدم وتضيف فقط ما غير قرارًا.

## رأي المرصد ومشورته

يرى المرصد أن أفضل برامج التعلم ليست التي تخرج أكبر عدد من الشهادات، بل التي تجعل العمل نفسه بيئة ممارسة آمنة ومرئية وقابلة للتحسين. التدريب والتشغيل مسؤولية مشتركة: المصمم يهيئ الممارسة، والمشرف يفتح الفرصة، والمتعلم يجرب ويوثق، والقيادة تحمي الوقت والعدالة.

مشورة المرصد: لا تطلب «عائد استثمار» قبل أن تعرف من أتقن ومن أتيحت له فرصة ومن طبق. ابدأ بقمع النقل، ثم نتيجة عمل محددة، ثم تصميم مقارنة يتناسب مع القرار. ضع حدودك في الصفحة نفسها؛ فالقول «لا نعلم بعد» مع خطة تحقق أفضل من رقم دقيق بلا أساس.

## حدود التقرير وخطوة الاستكمال

هذه قراءة تحريرية وتطبيقية لمواد متاحة حتى ١٢ أكتوبر ٢٠٢٦، وليست حصرًا نهائيًا لإنتاج السنة أو مسحًا كاملاً للدول العربية. التغطية القطرية المباشرة في هذه النسخة تشمل شواهد من عُمان والأردن والمغرب والسعودية والإمارات، مع مرجع دولي ومواد عالمية مساندة. لا يعني غياب دولة في هذا التقرير غياب موادها من المرصد أو من الواقع.

المنشورة في ٢٠٢٦ تحمل بيانات وتحليلات لفترات أقدم؛ فصل التقرير سنة النشر عن ETF تقارير فترة البيانات. خبر جلسات نقل المعرفة الإماراتي يثبت ست جلسات في النصف الأول من ٢٠٢٦ [٩] ولا يثبت أثرها. ويظل المرور المنهجي على البلدان والمواد الجديدة مهمة لاحقة داخل البند؛ هذا التقرير أساس قياس قابل للتحديث لا إعلان اكتمال.

## الهوامش والمراجع

تحليل ومشورة ونماذج من إعداد المرصد. الأمثلة والحسابات والأسعار والحدود افتراضية وموسومة، ولا تمثل نتائج مؤسسة أو دراسة ميدانية. الشواهد الخارجية منسوبة لناشريها، ولا تعني الإحالة اعتمادهم أدوات المرصد.

## منهج القراءة والتحقق

تاريخ التحقق ١٢ أكتوبر ٢٠٢٦. قرئت المواضع المبينة في المصادر الرسمية أو المؤسسية. فُصل تاريخ النشر عن فترة البيانات، ووُسم الإعلان أو جدول الفعالية بوصفه كذلك، ولم يُعامل عدد المستهدفين أو المؤشرات أو الجلسات نتيجة أثر.

موضع التقرير هو البند الثالث من البوابة السابعة في ترتيب العرض، بمعرف ثابت learning-transfer-2026. التغطية القطرية المباشرة خمسة بلدان، وليست حصرًا نهائيًا للإنتاج العربي أو العالمي لعام ٢٠٢٦.

## مراجعة الحسابات وحدود السببية

القمع الافتراضي: ٣٠÷٣٦=٨٣٫٣٪، ٢٧÷٣٠=٩٠٪، ٢٥÷٢٧=٩٢٫٦٪، ٢٠÷٢٥=٨٠٪، ١٦÷١٩=٨٤٫٢٪، ١٣÷١٦=٨١٫٣٪، و١٣÷٣٠=٤٣٫٣٪. كل نسبة ذات مقام وسؤال مختلفين.

مثال الخطأ: ٢٤÷١٦٠=١٥٪، و١٤÷١٦٠=٨٫٧٥٪، والفرق ٦٫٢٥ نقطة مئوية والانخفاض النسبي ٤١٫٧٪. مثال الكلفة: ١٨٠٠٠+٣٦٠٠٠+٨٨٠٠+٤٠٠٠=٧٢٠٠؛ لكل متقن ٣٧٠٠، ولكل تطبيق مقبول ٥٦٩٢٫٣. حد تعادل منفعة ١٢٠٠٠٠ هو ٦١٫٧٪. كل الأمثلة مصطنعة ولا تثبت سببية.

## بيان البلدان والفجوات

الإمارات: نشاط نقل معرفة؛ الأردن: إطار تعلم مبني على العمل وتجربة مراكز تميز؛ السعودية: إعلان تدريب تعاوني؛ عُمان: تصميم مسارات طاقة؛ المغرب: سياسات وبنية تدريب مهني. الدول السبع عشرة الأخرى تحتاج مرورًا قطريًا مخصصًا داخل هذا البند قبل أي ادعاء اكتمال.

المصادر العالمية تدعم المفاهيم والحدود ولا تُعمم نتائجها على العرب. وثيقتا الأردن والمغرب نشرتا في مسارات ٢٠٢٦ لكنهما تحملان بيانات وسياسات لفترات أقدم؛ خبر عُمان وإعلان السعودية لا يقدمان نتائج إكمال أو توظيف.

## المصادر


[١] Lifelong learning and skills for the future. منظمة العمل الدولية — مايو ٢٠٢٦.

مواضع الاستشهاد: الرسائل الأساسية؛ مواضع التعلم المبني على العمل والجودة والإنصاف

lab.ilo.org



ترخيص المرجع: حقوق المصدر لناشره؛ استخدم تلخيصًا محدودًا وتحليلًا مستقلًا دون إعادة نشر.

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

استُعين بتقرير منظمة العمل الدولية الصادر في مايو ٢٠٢٦ وبالمراجع التالية. النص والنماذج والحسابات إنتاج مستقل للمرصد، وليس ترجمة كاملة أو أداة معتمدة من الجهات المرجعية.

[٢] OECD Employment Outlook 2026 — Skills at work: New evidence on returns to skills and training — منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية — OECD — 2026-07-07 — مقدمة الفصل الرابع والمنهج وحدود تفسير عوائد الأجور؛ بيانات أساسًا من ٢٠٢٢–٢٠٢٣، ومقارنات ٢٠١١–٢٠١٨؛ نشر ٢٠٢٦؛ قرئت مواضع محددة؛ لا إعادة تحليل PIAAC للبيانات ولا مراجعة لجميع مراجع الفصل

www.oecd.org

[٣] Building Evidence-Based Quality Apprenticeship Systems — webinar agenda — منظمة العمل الدولية — 13-02-2026 — الصفحتان ١–٢؛ الهدف والمحاور وجدول جلسة ٥ مارس ٢٠٢٦؛ جدول نشر في فبراير لفعالية ٥ مارس ٢٠٢٦؛ يستند إلى التوصية ٢٠٨ لعام ٢٠٢٣؛ قرئت الوثيقة كاملة وهي جدول فعالية من صفحتين، لا تقرير تقييم أثر

www.ilo.org

[٤] Ceremony marks arrival of Tamayuz energy sector trainees — وزارة وشركائها — 26-02-2026 — فقرات الفئة OQEP الخارجية — سلطنة عُمان، نقلًا عن والمسارات والتدريب العملي والتقييم والشهادات؛ وصول الدفعة الأولى في فبراير ٢٠٢٦؛ المبادرة تستهدف ٥١٥؛ لا نتائج إكمال أو توظيف؛ قُرئ الخبر الرسمي؛ هو وصف برنامج وليس تقييم أثر مستقلًا

www.fm.gov.om

[٥] Key developments in education, skills and employment — Jordan 2025 — Work-based learning — مؤسسة التدريب الأوروبية — ETF — 2026-05 — الصفحات ١٣–١٥، ولا سيما فقرة ؛ وثيقة في مسار مايو ٢٠٢٦ تصف وضع ٢٠٢٥ واستراتيجيات وبيانات متعددة الفترات؛ قرئت المواضع المرتبطة بالتعلم المبني على العمل والجودة؛ لم تراجع كل المراجع الأصلية

www.etf.europa.eu

[٦] From institutes to excellence: Jordan’s journey towards CoVEs takes shape — مؤسسة التدريب المهني الأردنية — ETF — مؤسسة التدريب الأوروبية — 29-06-2026 — فقرات الندوة وإطار التقييم الذاتي التجريبي؛ تعاون بدأ ٢٠٢٤؛ ندوة ٢٢ يونيو ونشر ٢٩ يونيو ٢٠٢٦؛ قُرئ المقال؛ أرقام المؤشرات والمعاهد تصف التجربة ولا تثبت أثر تعلم الأفراد

openspace.etf.europa.eu

[٧] Key developments in education, skills and employment — Morocco 2025 الصفحات ٥ و١١ و١٤–١٨؛ التعلم المبني — 2026-03 — ETF — مؤسسة التدريب الأوروبية — على العمل ومدن المهن والكفاءات؛ وثيقة في مسار مارس ٢٠٢٦؛ بيانات أساسها ٢٠٢٢–٢٠٢٤ وسياسات ٢٠٢٥–٢٠٢٧؛ قرئت المواضع ذات الصلة؛ لا تعامل الأهداف أو مرافق الإنشاء نتائج أثر

www.etf.europa.eu

[٨] إطلاق برنامج التدريب التعاوني في الصندوق الثقافي — الصندوق الثقافي — السعودية — 2026 — وصف البرنامج والمجالات ومعايير الاختيار؛ دورة ٢٠٢٦؛ مدة ثمانية أسابيع فأكثر؛ لا نتائج تنفيذ أو توظيف في الصفحة؛ قُرئت الصفحة؛ التاريخ اليومي غير ظاهر، وتصنف كإعلان برنامج لا تقييم أثر

interest.cdf.gov.sa

[٩] الهيئة تنفذ ٦ جلسات لنقل المعرفة خلال النصف الأول من ٢٠٢٦ — الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية — الإمارات — 2026-07-01 — خبر الأنشطة والموضوعات؛ النصف الأول من ٢٠٢٦؛ العدد نشاط لا قياس إتقان أو نقل أو نتيجة؛ قُرئ الخبر الرسمي؛ لم تراجع سجلات المشاركين أو تطبيقاتهم

www.fahr.gov.ae

المرصد العربي للموارد البشرية