TAAWON

دراسة بحثية حول

قطاعات العمل الواعدة والمهارات التي يجب تعزيزها وتطويرها لدى الشباب الفلسطيني

2025

إعداد
شركة حلول التنمية الاستشارية

تتطلع مؤسسة التعاون إلى تعزيز صمود الفلسطينيين في وطن حر ومستقبل ينعم بالكرامة والرخاء والديمقراطية، ويتيح لمواطنيه تحقيق ذواتهم وتفعيل قدراتهم بتميز وإبداع في مختلف المجالات

تأتي هذه الدراسة ضمن إطار برنامج "تعلّم لتقود" الذي تنفذه **مؤسسة التعاون**، ضمن مشروع "تطوير كفاءات ومهارات الشباب الفلسطيني ضمن قطاعات واعدة في فلسطين"، وذلك بدعم سخي من **الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي**. يهدف المشروع إلى تمكين الشباب الفلسطيني من اكتساب مهارات مهنية متقدمة وشهادات معترف بها دوليًا، بما يسهم في تعزيز فرص توظيفهم محليًا ودوليًا، ويدعم تنمية القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية في فلسطين

جدول المحتويات

	Executive Summary	6
	الملخص التنفيذي	7
1	المقدمة	8
1.1	هدف	8
1.2	مجالات البحث	8
2	الاتجاهات العالمية	10
2.1	التحولات الرئيسية في سوق العمل العالمي	10
2.2	التوجهات العالمية وانعكاسها على الأعمال	17
2.3	الواقع الإقليمي في العالم العربي	18
3	السياق الاقتصادي والقطاعي في فلسطين	31
3.1	الهدف	31
3.2	نظرة عامة على الواقع الاقتصادي الفلسطيني	31
3.3	تركيبة الاقتصاد الفلسطيني حسب القطاعات	32
3.4	ديناميكيات سوق العمل الفلسطيني	34
3.5	ملاحظات تمهيدية لاختيار القطاعات ذات الأولوية	37
3.6	نتائج التحليل	44
3.7	الأنشطة الاقتصادية الأعلى أولوية حسب التصنيف الصناعي	50
3.8	التصفية الاستراتيجية النهائية وتحديد القطاعات	50
4	تصميم خارطة الكفاءات	53
4.1	تحليل البيانات الميدانية	54
5	تصميم البرنامج: الربط بين الطلب العالمي واحتياجات القطاع	60
5.1	دلالات تحليل الوظائف المشتركة	61
6	تقدير التكلفة حسب الفئات المستهدفة	64
7	الخاتمة	68
8	المراجع	69
9	الملحق	71

جدول الأشكال والجداول

شكل (1) تغير نسبة المهام التي يؤديها الأشخاص حسب القطاع بين اليوم وعام 2023 13
شكل (2) ما التأثير الذي تتوقع أن يكون للذكاء الاصطناعي على مسارك المهني خلال السنوات الخمس القادمة، إن وجد؟ 14
شكل (3) احتمالية انتقال العاملين إلى وظائف خضراء مستدامة 16
شكل (4) القوى العالمية التي دفعتك لتعلم مهارات جديدة أو تطويرها خلال السنوات الخمس الماضية 17
شكل (5) المهارات التي يحتاج الأفراد إلى تحسينها للحفاظ على النشاط المهني 18
شكل (6) معدلات بطالة الشباب حسب المنطقة 19
شكل (7) أبرز التحديات التي تواجه القطاعات العربية 20
شكل (8) النمو المتوقع في التوظيف حسب القطاع في المنطقة العربية (2023-2030) 21
شكل (9) اضطراب المهارات، تأثير الذكاء الاصطناعي، والتنوع والإنصاف في بعض الدول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا 22
شكل (10) معدلات البطالة بين الحاصلين على تعليم عال في الدول العربية 24
شكل (11) أكثر 25 مهارة تقنية مطلوبة في المنطقة حسب الفترة 27
شكل (12) أكثر 25 مهارة تقنية مطلوبة في المنطقة حسب الفترة 29
شكل (13) مساهمة القطاعات في الناتج المحلي الإجمالي 2023 32
شكل (14) أعلى النشاطات من حيث نسبة الشباب المتعلمين في القوى العاملة 34

جدول (1) مقارنة بين المهارات المغطاة في البرامج الأكاديمية والمهارات المطلوبة في أسواق العمل الرقمية في لبنان والإمارات 25
جدول (2) مؤشرات قياس أهمية القطاع في الاقتصاد وقدرته على التكيف والنمو 39
جدول (3) مؤشرات بنية التوظيف حسب التعليم والعمر في القطاع ومدى مواءمتها مع متطلبات سوق العمل 40
جدول (4) مؤشرات المواءمة بين الوظيفة والمؤهل العلمي في القطاع 40
جدول (5) مؤشرات ثقافة التدريب الحالية لدى الموظفين والمؤسسات العاملة في القطاع 41
جدول (6) مؤشرات المستوى التكنولوجي وجاهزية القطاع للتحول الرقمي واعتماد التدريب الإلكتروني 41
جدول (7) الأنشطة الاقتصادية مرتبة تنازليًا حسب النسب الأعلى لمشاركة الشباب والمستوى التعليمي 44
جدول (8) الأنشطة التي تم استبعادها والأنشطة الإضافية التي تم إدراجها 45
جدول (9) نتائج التقييم القطاعي للنشاطات الاقتصادية المختارة مرتبة حسب التصنيف الصناعي الدولي 46
جدول (10) ترتيب النشاطات الاقتصادية المختارة حسب مستوى الأولوية بناءً على نتائج التقييم القطاعي وفق تصنيف ISIC 47
جدول (11) الأنشطة الرئيسية ضمن الأربع قطاعات المحددة 53
جدول (12) السمات الرئيسية عبر القطاعات: نقاط القوة، أبرز التحديات، والمهارات المطلوبة حسب نتائج العمل الميداني 60
جدول (13) ربط الشهادات المصغّرة العالمية بالقطاعات الاقتصادية ذات الأولوية في فلسطين 62
جدول (14) مقارنة بين المنصات العالمية لتقديم الشهادات المصغّرة من حيث الفئة المستهدفة، ونموذج التعلم، والقيمة التعليمية 64
جدول (15) المنصة التدريبية الأنسب لفئة الباحثين عن عمل من الخريجين الجدد وأهدافها التعليمية 65
جدول (16) المنصات التعليمية والنماذج التدريبية الأنسب لفئة الباحثين عن عمل من المستوى المتوسط 65
جدول (17) المنصات التعليمية والنماذج التدريبية الأنسب لفئة الموظفين من حديثي التخرج أو ذوي الخبرة القليلة 66
جدول (18) المنصات التعليمية والنماذج التدريبية الأنسب لفئة الموظفين من ذوي الخبرة المتوسطة 67

Executive Summary

Carried by Solutions for Development Consulting, this project was launched as an initiative by Taawon (Welfare Association) to support Palestinian youth and enhance their access to the labor market, by conducting an in-depth study of economic sectors and skill gaps and linking them to practical training solutions. The central idea stemmed from the growing mismatch between education and labor market requirements, and the need for short, effective, and recognized training pathways — particularly micro-credentials — that could address these gaps and open opportunities locally, regionally, and internationally.

The first phase of the project focused on selecting priority economic sectors. Using a multi-criteria approach — considering economic contribution, youth participation, alignment with education, and data availability — more than twenty economic activities were filtered down to four priority sectors: manufacturing, wholesale and retail trade, financial and insurance activities, and information and communications technology (ICT). These sectors were identified as combining significant economic weight, substantial youth employment potential, and clear opportunities for short-term, high-impact training interventions.

The second phase expanded the analysis to build a clearer understanding of future skill needs and their alignment with global and regional labor market trends. A review of international developments highlighted how digitalization, automation, and structural shifts are reshaping skill demand, making continuous and flexible training a necessity. Based on this, detailed competency maps were developed for each sector, outlining core job functions, technical and soft skills, and relevant global certifications. This provided a direct framework to compare Palestinian market needs with global demand.

To validate and contextualize these findings, fieldwork was conducted with ten companies across the four sectors, alongside focus group discussions with young employees and unemployed graduates. These activities revealed a complex reality: persistent gaps between academic education and workplace needs, significant variation between sectors in institutional maturity and training practices, limited awareness of micro-credentials, and weak adoption of digital tools and artificial intelligence. At the same time, youth expressed a strong preference for short, flexible, employment-oriented training programs, especially in digital skills, and showed clear interest in micro-credentials provided they are accredited, trustworthy, and linked to real opportunities.

The study also assessed leading global training platforms (Coursera, edX, and Udemy) from a value-for-impact perspective rather than cost alone. Each platform was found to offer distinct strengths: Coursera and edX providing structured academic and professional pathways with higher institutional recognition, while Udemy offering flexible, affordable, and practical learning at scale. This diversity creates options for tailoring training solutions to the different profiles of Palestinian youth and employees.

Taken together, the project presents an integrated roadmap: starting with the identification of priority sectors, moving to detailed competency mapping aligned with global trends, capturing the perspectives of companies and youth, and concluding with practical options for training delivery through micro-credentials. The overall conclusion is that micro-credentials, if meticulously designed and implemented, have the potential to close critical skill gaps in the Palestinian labor market and significantly improve youth employability both locally and abroad.

الملخص التنفيذي

جاء هذا المشروع بمبادرة من مؤسسة التعاون بهدف دعم الشباب الفلسطيني وتعزيز قدرته على دخول سوق العمل، من خلال دراسة معمّقة لواقع المهارات والقطاعات الاقتصادية وربطها بأدوات تدريبية حديثة وقابلة للتطبيق. الفكرة الأساسية انطلقت من التحديات المتزايدة في مواءمة التعليم مع متطلبات السوق، ومن الحاجة إلى إيجاد مسارات تدريب قصيرة وفعّالة تعالج الفجوات القائمة وتفتح أمام الشباب فرصًا محلية وإقليمية ودولية.

بدأ المشروع بمرحلة أولى ركّزت على اختيار القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية، استنادًا إلى تحليل متعدد المعايير شمل المساهمة الاقتصادية، حجم مشاركة الشباب، مستوى التوافق مع التعليم، وتوافر البيانات. ومن خلال هذا التحليل جرى تصفية الأنشطة الاقتصادية وصولًا إلى أربع قطاعات محورية هي: الصناعات التحويلية، والتجارة بالجملة والتجزئة، والقطاع المالي والتأمين، وقطاع المعلومات والاتصالات. هذه القطاعات تمثل مزيجًا يجمع بين الوزن الاقتصادي، وفرص العمل للشباب، وإمكانية التدخل التدريبي قصير المدى لإحداث أثر ملموس.

في المرحلة الثانية، توسّع التحليل نحو رسم صورة أوضح للاحتياجات المستقبلية وربطها بالتحولات العالمية والإقليمية. فقد أظهرت مراجعة الاتجاهات الدولية أن الرقمنة والتحول التكنولوجي وتغير أنماط السوق تعيد تشكيل الطلب على المهارات، وهو ما يجعل التكيف عبر التدريب المستمر ضرورة ملحّة. وبالاستناد إلى ذلك، جرى إعداد مصفوفات كفاءات تفصيلية للقطاعات الأربعة، تغطي الوظائف الرئيسية، والمهارات التقنية والناعمة، والشهادات العالمية المرتبطة بها، بما يسمح بمقارنة مباشرة بين ما يحتاجه السوق الفلسطيني وبين ما هو مطلوب عالميًا.

كما شمل العمل تنفيذ مقابلات معمّقة مع مجموعة من الشركات من كل قطاع، إلى جانب مجموعات بؤرية مع موظفين شباب وخريجين عاطلين عن العمل. وقد عكست هذه الأنشطة الميدانية واقعًا مركّبًا: فجوات واسعة بين التعليم الأكاديمي واحتياجات السوق، تفاوتًا بين القطاعات في النضج المؤسسي والتدريب، محدودية في الوعي بالشهادات المصغّرة، وضعفًا في استيعاب الأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي. في المقابل، برزت رغبة قوية لدى الشباب في التدريب العملي القصير والمرن المرتبط مباشرة بالتوظيف، خاصة في مجالات المهارات الرقمية، إلى جانب اهتمام واضح بالشهادات المصغّرة شرط أن تكون معتمدة وموثوقة ومرتبطة بفرص فعلية.

واستُكمل التحليل بتقييم منصات التعليم العالمية الأكثر حضورًا مثل Coursera و edXوUdemy، ليس فقط من زاوية التكلفة وإنما من حيث القيمة مقابل الأثر، وجودة المحتوى، والاعتراف المؤسسي. وأظهر التقييم أن لكل منصة نقاط قوة مختلفة يمكن توظيفها بما يتلاءم مع فئات الشباب والموظفين المستهدفين، بين المسارات الأكاديمية والمهنية العميقة من جهة، والتعلم المرن منخفض التكلفة من جهة أخرى.

وبهذا، قدّم المشروع مسارًا متكاملًا يبدأ من تحديد القطاعات ذات الأولوية، مرورًا برسم الكفاءات وربطها بالطلب العالمي، وصولًا إلى قراءة معمّقة لواقع الشركات والشباب، وانتهاءً بخيارات عملية لتصميم برامج قائمة على الشهادات المصغّرة. النتيجة الأساسية أن هذه الأداة قادرة، إذا طُبّقت بالشكل الصحيح، على سد الفجوات الحرجة في سوق العمل الفلسطيني وتعزيز فرص الشباب في التوظيف محليًا وخارجيًا.

1 المقدمة

تم إعداد هذا التقرير استنادًا إلى الاتفاقية الموقعة بين مؤسسة التعاون الفلسطينية (التعاون) وشركة حلول التنمية الاستشارية (حلول التنمية)، بهدف تنفيذ دراسة بحثية متخصصة حول القطاعات الاقتصادية الواعدة والمهارات المطلوبة لدى الشباب الفلسطيني (الدراسة)، بما يسهم في تطوير برامج تدريبية قصيرة المدى تتبع نهج "الشهادات المصغّرة"، وتستجيب لمتطلبات سوق العمل المتغيّرة، وتقلّص الفجوات المهاراتية القائمة، وترفع من كفاءة القوى العاملة الشبابية، لتكون أكثر قدرة على التكيف والمنافسة في بيئة عمل متسارعة محليًا وإقليميًا وعالميًا.

1.1 هدف

يهدف المشروع إلى دعم التحوّل البنيوي في سوق العمل الفلسطيني من خلال الاستثمار في رأس المال البشري الشاب، وتعزيز جاهزيته لمواكبة التحولات التكنولوجية واستغلال الفرص الناشئة في الاقتصاد الجديد. وتقوم رؤيته على أن تطوير المهارات الملائمة في القطاعات الواعدة لا يسهم فقط في خفض معدلات البطالة، بل يشكّل رافعة أساسية للنمو الاقتصادي المستدام وبناء اقتصاد أكثر قدرة على المنافسة والتكيّف.

يرتكز المشروع على تحليل متكامل يجمع بين استقراء الاتجاهات العالمية والإقليمية في أسواق العمل وفهم انعكاسها على الواقع الفلسطيني، بهدف تحديد الأنشطة الاقتصادية الأكثر قابلية للنمو واستيعاب الشباب، ومطابقة هذه الاتجاهات مع احتياجات القطاعات المحلية من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة. ويستند هذا التحليل إلى بيانات كمية ونوعية تغطي الجوانب الاقتصادية والقطاعية، بما يسمح برسم صورة دقيقة لفجوات المهارات في السوق الفلسطيني.

ويستهدف المشروع فئتين رئيسيتين من الشباب: الباحثين عن عمل لتعزيز فرص توظيفهم من خلال اكتساب مهارات عملية ذات صلة بسوق العمل الإقليمي والعالمي، والعاملين في القطاعات النشطة والنامية لتمكينهم من تطوير مهاراتهم ومواكبة التحول الرقمي ومتطلبات الاقتصاد الجديد.

كما يسعى المشروع إلى بناء قاعدة معرفية دقيقة تدعم مؤسسات التعليم والتدريب والقطاع الخاص في مواءمة برامجها مع احتياجات السوق، وتوفّر لمؤسسة التعاون أساسًا استراتيجيًا لتطوير مبادرات عملية تستهدف رفع قابلية تشغيل الشباب الفلسطيني وتعزيز اندماجهم في الاقتصاد الوطني والاقتصاد الرقمي الإقليمي.

1.2 مجالات البحث

اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية شاملة جمعت بين مراجعة الأدبيات الدولية والإقليمية، وتحليل البيانات الإحصائية الفلسطينية، والبحث الميداني النوعي، بهدف بناء تصور متكامل لاحتياجات سوق العمل الفلسطيني من المهارات والفرص الكامنة لتطويرها. وقد استندت إلى بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (PCBS) ومصادر رسمية أخرى، إضافة إلى مقابلات مع ممثلين عن الشركات والقطاعات المختلفة، و ومجموعات بؤرية مع فئات شبابية من خلفيات ومستويات خبرة متنوعة تشمل الباحثين عن عمل والعاملين في القطاعات النشطة. وتوزعت مجالات البحث الرئيسة على المحاور التالية:

- **تحليل الاتجاهات العالمية في سوق العمل والمهارات**، مع التركيز على التحولات الناتجة عن الرقمنة، والأتمتة، والتحول الأخضر، والاقتصاد القائم على المعرفة.
- **رصد التحولات الإقليمية في العالم العربي**، خاصة في دول الخليج والأردن ولبنان، لفهم توجهات الطلب على المهارات، واستكشاف الفرص المحتملة لتوظيف الشباب الفلسطيني في الأسواق الإقليمي
- **تحليل الو اقع الاقتصادي والقطاعي في فلسطين** لتحديد الأنشطة الاقتصادية ذات الإمكانات العالية للنمو والتشغيل، وقياس مدى توافقها مع الاتجاهات التكنولوجية الحديثة.
- **التحليل الكمي والنوعي للأنشطة الاقتصادية ذات الأولوية باستخدام مصفوفة تقييم شاملة ترتكز على مؤشرات النمو، والإنتاجية، واستيعاب الشباب، ومدى التكيّف مع التحول الرقمي.**

- **رسم الخرائط الوظيفية والمهارية داخل القطاعات ذات الأولوية** من خلال تحديد **الوظائف والمهام الفرعية**، وتصنيف **المهارات التقنية والسلوكية** المرتبطة بها عبر **ثلاثة مستويات وظيفية** (مبتدئ، متوسط، متقدم)، وربطها ببرامج وشهادات مصغّرة مناسبة.
- **بحث وتطوير قاعدة بيانات للشهادات المصغّرة (Micro-credentials)** من خلال مراجعة التجارب الدولية (مثل سنغافورة، الاتحاد الأوروبي، والسعودية) وتجميع دليل شامل للشهادات ذات الصلة بالقطاعات الفلسطينية ذات الأولوية.
- **إعداد قائمة بالمهارات والشهادات المصغّرة الأكثر طلبًا إقليميًا ودوليًا**، بهدف دعم الشباب الفلسطيني الباحث عن عمل ورفع جاهزيته للتشغيل محليًا وخارجيًا في القطاعات الصاعدة.
- **تحليل العرض التدريبي المحلي** عبر مقارنة مزوّدي التدريب والمؤسسات التعليمية من حيث المحتوى، وآليات الاعتماد، والتكلفة، ومدى توافق برامجهم مع متطلبات سوق العمل.
- **تقييم الكلفة التقديرية للتدخلات المقترحة** من خلال تحليل تكلفة الشهادات المصغّرة المقترحة وتنفيذها محليًا أو بالشراكة مع مزودين إقليميين ودوليين، بهدف ضمان قابليتها للتطبيق والاستدامة.

2 الاتجاهات العالمية

من أجل بناء تدخلات استراتيجية تستند إلى فهم راسخ ودقيق للوضع الراهن، لا بد من تحليل الاتجاهات العالمية والإقليمية في سوق العمل، بما يشمل المتغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، والديموغرافية، وانعكاسها على هيكل الوظائف والمهارات المطلوبة. لا يقتصر هذا القسم على تقديم عرض نظري لهذه الاتجاهات، بل يستند إلى مراجعة معمقة لمجموعة من التقارير والتحليلات الموثوقة التي تسلط الضوء على أبرز التحديات والفرص التي تواجه أسواق العمل العالمية. كما يسعى فريق حلول التنمية من خلال هذا التحليل إلى تكييف تلك الرؤى مع السياق الفلسطيني، وتحديد ما يمكن اعتباره محفزات أو معيقات محتملة لتطور سوق العمل المحلي.

2.1 التحولات الرئيسية في سوق العمل العالمي

يُجمع معظم الخبراء والجهات الدولية أن سوق العمل العالمي يشهد في الوقت الراهن تحولًا شاملاً مدفوعًا بأربعة قوى رئيسية تتفاعل بشكل متسارع: العولمة الاقتصادية، التحولات الديموغرافية، التقدم التكنولوجي، وتغير المناخ[1]. هذه القوى لا تعيد فقط تشكيل خارطة الطلب والعرض على الوظائف، بل تُنتج واقعًا جديدًا أكثر ديناميكية وتطلبًا من حيث المهارات والقدرة على التكيف.

2.1.1 العولمة الإقتصادية

تُعد العولمة الاقتصادية من أبرز الظواهر التي تعيد رسم خارطة سوق العمل العالمي، إذ تعكس الترابط المتنامي بين الاقتصادات من خلال تدفقات التجارة، ورؤوس الأموال، والعمالة، إلى جانب انتقال المعرفة والتكنولوجيا. لم تقتصر آثار هذا الترابط على المجال الاقتصادي فقط، بل امتدت إلى تشكيل التحولات السياسية والاجتماعية والثقافية في العديد من الدول.

تشير تقارير الأمم المتحدة إلى أن عدد المهاجرين الدوليين ارتفع من 173 مليون في عام 2000 إلى أكثر من 281 مليون في عام 2020[2]، وهو ما يمثل 3.6٪ من سكان العالم. هذا النمو يعكس اتساع نطاق الحراك البشري العابر للحدود، مدفوعًا بفرص العمل، والتعليم، والظروف الاقتصادية غير المتكافئة بين الدول.

في هذا السياق، يبرز تحدٍ مزدوج: فمن جهة، تسهم الهجرة المهاراتية في سد الفجوات في سوق العمل بالدول المستقبلة، وتُعد مصدرًا للتجديد المعرفي والابتكار، خاصة في قطاعات التكنولوجيا، الصحة، والتعليم. ومن جهة أخرى، تعاني الدول المصدّرة للمواهب من خسارة جزء كبير من مواردها البشرية المؤهلة، وهو ما يُعرف بظاهرة "هجرة العقول"[3]، التي تُفاقم النقص في المهارات، وتضعف إمكانيات التنمية المحلية. في المقابل، يمكن أن تمثل عودة هؤلاء المهاجرين لاحقًا فرصة لـ"استرداد العقول"، خاصة عندما يعودون محملين بالخبرات والشبكات المهنية التي يمكن أن تُحدث فرقًا في بيئاتهم الأصلية.

وفي هذا السياق، تتبع الدول الغربية ذات الدخل العالي سياسات فعّالة لجذب أصحاب المؤهلات العالية، حيث تشير البيانات إلى أن نحو ثلثي المهاجرين في دول مثل كندا وأستراليا يحملون درجات جامعية متقدمة، وهو ما يجعل من الهجرة عنصرًا محوريًا في استراتيجيات تعزيز الابتكار والنمو. وقد اتبعت دول الخليج هذا التوجه بكثافة خلال العقد الماضي[4]، من خلال تبني سياسات استقطاب الكفاءات الأجنبية لتغذية قطاعاتها الاقتصادية سريعة النمو، لا سيما في مجالات التكنولوجيا، الطاقة، والخدمات المتخصصة.

من ناحية أخرى، لم تكن العولمة متساوية في أثرها الاقتصادي؛ فبينما تطورت بعض الاقتصادات — مثل الصين والهند — إلى مراكز صناعية وتكنولوجية عالمية، ونجحتا في مضاعفة صادراتهما كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، شهدت دول أخرى مثل السعودية والأردن تراجعًا في مستويات التصدير، لأسباب تتراوح بين التحولات الاقتصادية الداخلية والتحديات الإقليمية.

---

[1] مؤتمر سوق العمل العالمي، *التنقل غدًا: إتقان المهارات في سوق العمل العالمي الديناميكي* (2024)

[2] UN World Migration Report 2022

[3] World Bank 2019

[4] مؤتمر سوق العمل العالمي، التنقل غدًا: إتقان المهارات في سوق العمل العالمي الديناميكي (2024)

وتُبرز هذه الفروقات أن النمو الاقتصادي لم يعد قائمًا فقط على تراكم رأس المال، بل على قدرة الدول على تطوير بنى إنتاجية معقدة ومتنوعة. فكلما زاد التخصص في سلاسل القيمة، زادت قدرة الدول على تحقيق نمو قائم على الابتكار والمعرفة.

كما شهدت العولمة تحولًا في أنماط التوظيف مع صعود فئة "الرحّل الرقميين" — وهم العاملون عن بعد الذين لا يرتبطون بموقع جغرافي معين — ما يعكس تلاشي الحدود التقليدية لسوق العمل، ويفرض واقعًا جديدًا يتطلب بنى تحتية رقمية متقدمة وسياسات تشغيل مرنة.

2.1.2 التحولات الديموغرافية

تشهد المجتمعات حول العالم تحولات ديموغرافية عميقة تُعيد رسم ملامح أسواق العمل وتؤثر على طبيعة الطلب على الوظائف والمهارات. ففي حين تتجه بعض الدول نحو الشيخوخة السكانية نتيجة ارتفاع متوسط العمر وانخفاض معدلات الخصوبة، تشهد دول أخرى توسعًا سريعًا في الفئة الشابة، مما يفرض تحديات مختلفة ولكنها متشابكة في جوهرها.

بحسب توقعات الأمم المتحدة، من المتوقع أن يرتفع عدد سكان العالم من 7.3 مليار نسمة في عام 2015 إلى ما يقارب 9.7 مليار بحلول عام 2050، مع استمرار آسيا في كونها الأكثر اكتظاظًا بالسكان، تليها قفزة نوعية في إفريقيا، حيث يُتوقع أن يتضاعف عدد سكان أكثر من 26 دولة إفريقية. هذه التحولات ليست محصورة بعامل واحد، بل هي نتيجة تفاعل معقّد بين معدلات الخصوبة والوفاة والهجرة، إلى جانب تأثيرات التعليم، والتنمية الاقتصادية، والمعايير الاجتماعية[5].

في الاقتصادات المتقدمة، بدأت ملامح الشيخوخة السكانية في الظهور بوضوح، ما أدى إلى تباطؤ نمو القوة العاملة وتهديد بحدوث فجوات حرجة في سوق العمل، خصوصًا في قطاعات الإنتاج والخدمات والرعاية الصحية. وقد لجأت بعض الدول لمواجهة هذا التحدي عبر استراتيجيات متعددة، منها:

- **تبني التكنولوجيا والأتمتة** :إذ ساهم التوسع في استخدام الروبوتات والذكاء الاصطناعي في تعويض النقص العددي عبر تحسين الكفاءة والإنتاجية.
- **الاستثمار في إعادة تأهيل العاملين(Upskilling & Reskilling)** : من خلال تطوير مهارات القوى العاملة القائمة لتمكينهم من أداء مهام أكثر تنوعًا وتعقيدًا. تُعد تجربة ألمانيا في نظام التعليم المهني المزدوج، الذي يجمع بين التدريب العملي والدراسة النظرية، نموذجًا ناجحًا في هذا السياق، إذ ساهم في الحفاظ على مستويات منخفضة من بطالة الشباب وتوفير قاعدة صناعية قوية. أما السويد، فقد ركزت على التعلم مدى الحياة وبرامج التعليم المستمر للبالغين، ما ساعدها على مواجهة التحولات الديموغرافية دون المساس بالإنتاجية والابتكار.
- **فتح المجال للهجرة المنظّمة** :لجأت بعض الدول إلى استقطاب العمالة الماهرة لتعويض النقص في الفئات الشابة، وهو ما يتطلب سياسات هجرة مرنة ومتكاملة مع احتياجات السوق.

في المقابل، تعيش مناطق مثل الشرق الأوسط وإفريقيا، ومنها فلسطين، واقعًا ديموغرافيًا مختلفًا، إذ تُعد من بين المناطق الأكثر شبابًا على مستوى العالم. فمتوسط الأعمار في دول مثل الأردن (24.6 عامًا) وفلسطين (22.9 عامًا) والسعودية (31.5 عامًا) ونيجيريا (17.6 عامًا)[6] يُعد منخفضًا مقارنة بنظيره في أوروبا. هذا الواقع يقدّم ما يُعرف بـ"العائد الديموغرافي"، وهو مفهوم يشير إلى الفرصة التي تتيحها الكثافة الشبابية لتحقيق نمو اقتصادي متسارع، شرط أن تكون السياسات قادرة على توفير التعليم النوعي وفرص العمل الكافية لهذه الفئة.

غير أن هذا العائد ليس تلقائيًا، بل يتطلب بنية سياساتية متكاملة تشمل الاستثمار في التعليم، خصوصًا في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات(STEM) ، وتوسيع آفاق التدريب المهني، وتحفيز ريادة الأعمال والابتكار. كما أن جودة نظم الرعاية الصحية والتعليم وسهولة الدخول إلى سوق العمل هي عناصر أساسية لضمان استثمار حقيقي في رأس المال البشري.

---

[5] IMF Changing Demographics and Economic Growth 2020

[6] UN Word Population Prospects 2024 data

يرى فريق حلول التنمية أن التحولات الديموغرافية لا يمكن النظر إليها كمعطى إحصائي فقط، بل كنافذة استراتيجية يمكن من خلالها إعادة هيكلة أولويات التنمية، وتوجيه الاستثمارات نحو بناء طاقات بشرية قادرة على تلبية متطلبات سوق العمل المتغير، محليًا وإقليميًا.

2.1.3 أتمتة الوظائف والذكاء الاصطناعي

يُعد الذكاء الاصطناعي (AI) والأتمتة من أبرز التحولات التقنية التي تُعيد رسم مشهد العمل والإنتاج على المستوى العالمي، حيث تقوم هذه التقنيات بمحاكاة التفكير البشري — كالتعلّم، التحليل، واتخاذ القرار — لتنفيذ مهام كانت في السابق تعتمد على الكفاءة البشرية. ويشمل ذلك تحليل البيانات، معالجة المشكلات، واتخاذ قرارات معقدة، وهو ما يعزز قدرتها على إعادة هيكلة الوظائف في مختلف القطاعات.

تشير بيانات معهد بيو للأبحاث إلى أن نحو 82% من القوى العاملة في الولايات المتحدة يعبّرون عن قلقهم تجاه تأثير الأتمتة على وظائفهم[7]. كما تُقدر تقارير معهد ماكينزي العالمي أن ما بين 400 إلى 800 مليون وظيفة حول العالم قد تكون مهددة بالاستبدال بحلول عام 2030، منها ما يقارب 73 مليون وظيفة في الولايات المتحدة وحدها[8]. هذه الأرقام تسلط الضوء على عمق القلق العالمي من فقدان الوظائف لصالح الآلات، وتؤكد أن التأثيرات ستكون واسعة النطاق.

ورغم هذه المخاوف، إلا أن دراسات حديثة تشير إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يكون عامل تمكين وليس فقط عامل استبدال. فبحسب بعض الدراسات تُسهم أدوات مثل "ChatGPT" في تعزيز إنتاجية العاملين ذوي المهارات المتوسطة والمنخفضة، عبر تولّي المهام الروتينية والسماح لهم بالتركيز على الجوانب التحليلية والإبداعية من أعمالهم[9]. وقد قدّر المشاركون في الدراسات أن هذه الأدوات يمكن أن تقلل وقت أداء ما يقارب ثلث المهام اليومية إلى النصف، ما يُحدث نقلة نوعية في الكفاءة. وفي هذا السياق، يتوقع المنتدى الاقتصادي العالمي أن تؤدي العلاقة المتغيرة بين البشر والآلات بحلول عام 2025 إلى إلغاء نحو 85 مليون وظيفة، مقابل نشوء حوالي 97 مليون وظيفة جديدة تتماشى مع التحول التكنولوجي ومتطلبات الاقتصاد الرقمي[10]، ما يُشير إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على التهديد بل يفتح آفاقًا لوظائف جديدة تتطلب مهارات أكثر تطورًا.

---

[7] Pew Research Center (2019). *Americans' Attitudes Toward Automation*

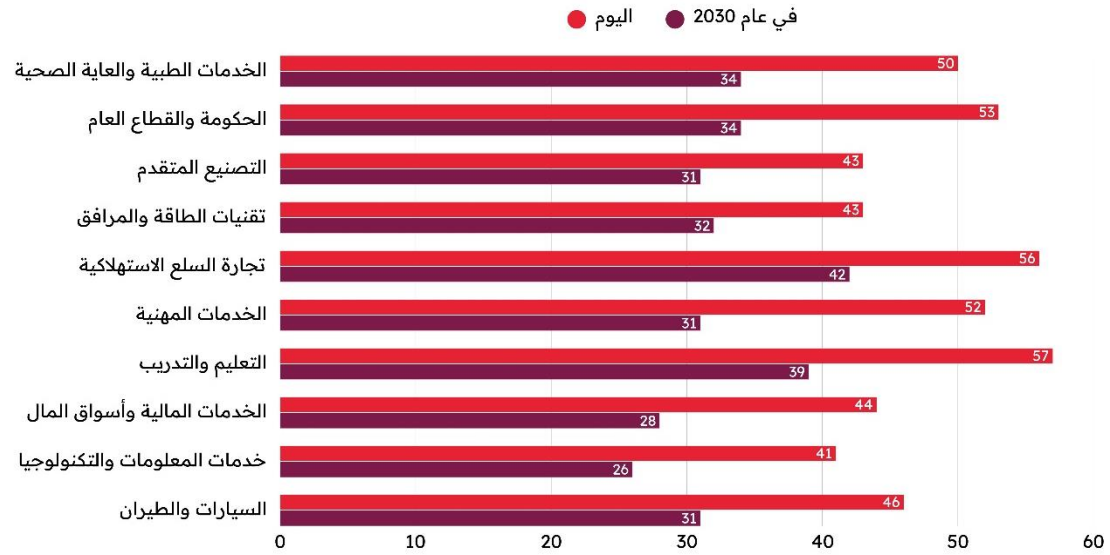
[8] McKinsey Global Institute (2017). *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*.

[9] Frey, C. B. (2023); Humlum, A. & Vestergaard, J. (2024). *ChatGPT and Productivity*.

[10] World Economic Forum (2025). *Future of Jobs Report*.

لكنّ الأثر لا يُوزَّع بالتساوي بين مختلف الفئات السكانية. إذ تُظهر الدراسات أن الشباب والنساء هم من الفئات الأكثر عرضة للتأثر بالأتمتة[11] .فالوظائف المبتدئة، التي يشغلها الشباب غالبًا، هي بطبيعتها أكثر عرضة للاستبدال كونها تعتمد على التكرار والمهام الروتينية. كما أن غياب التدريب المتخصص قد يحرمهم من فرص التقدم الوظيفي أو الدخول إلى قطاعات ذات أجر أعلى. وفي ظل وتيرة التغير السريع، يصبح الوصول إلى فرص التعليم والتدريب أمرًا بالغ الأهمية — وغالبًا ما يكون عائقًا حقيقيًا أمام الفئات الشابة في البلدان النامية.

وتتفاوت التأثيرات المتوقعة للأتمتة والذكاء الاصطناعي بشكل كبير بين القطاعات الاقتصادية المختلفة، كما يُظهر الرسم البياني أدناه. فعلى سبيل المثال، تُظهر التقديرات أن نسبة المهام التي سيؤديها البشر في قطاع التعليم والتدريب قد تنخفض من 57% اليوم إلى 39% فقط بحلول عام 2030، وكذلك الحال في قطاع الخدمات الطبية والرعاية الصحية، الذي يتراجع من 50% إلى 34%. أما القطاعات التي تعتمد بدرجة أكبر على التحليل واتخاذ القرار، مثل خدمات المعلومات والتكنولوجيا أو الخدمات المالية، فستشهد أيضًا انخفاضًا ملحوظًا في المهام البشرية. ويشير هذا التفاوت إلى أن بعض القطاعات ستتطلب إعادة هيكلة شاملة للمهارات وتوفير برامج تدريب تخصصية لتأهيل العاملين فيها، بينما قد تحتفظ قطاعات أخرى بنسبة أكبر من المهام البشرية، لا سيما تلك التي تعتمد على المهارات الاجتماعية والإبداعية.



شكل (1): تغير نسبة المهام التي يؤديها الأشخاص حسب القطاع بين اليوم وعام 2030

أما النساء، فتشير تقارير إلى أن نحو 11% من النساء العاملات يواجهن خطرًا كبيرًا بفقدان وظائفهن بسبب الأتمتة، وهي نسبة تفوق نظراءهن من الذكور[12]. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى عدة عوامل، من بينها تمركز النساء في وظائف دوام جزئي وقطاعات خدمية، إلى جانب انخفاض تمثيلهن في المهن التقنية التي تُعد الأقل عرضة للأتمتة، مثل البرمجة والتطوير البرمجي[13] اذ أن تركيز النساء في الوظائف الإدارية يقارب (58%) بالمقارنة مع (32%) في وظائف العلوم والرياضيات والتكنولوجيا.

وفي هذا الإطار، أجرت شركة PwC استطلاع "الآمال والمخاوف العالمية"[14]، بمشاركة 54,000 فرد من 46 دولة، من بينهم 1,563 مشاركاً من السعودية، الإمارات، مصر، وقطر. يهدف الاستطلاع إلى استكشاف توجهات القوى العاملة تجاه التحول الرقمي والاستدامة، وفهم التحديات التي يواجهونها. كما يسلط الضوء على تطلعات الجيل زد (Gen Z) فيما يتعلق ببيئة العمل المثالية، مما يوفر رؤى لدعم صناع القرار في بناء مستقبل مستدام وتعزيز التنويع الاقتصادي في المنطقة.

---

[11] Nedelkoska, L., & Quintini, G. (2018); UK Office of National Statistics (ONS), 2019; Council of Europe, 2019.

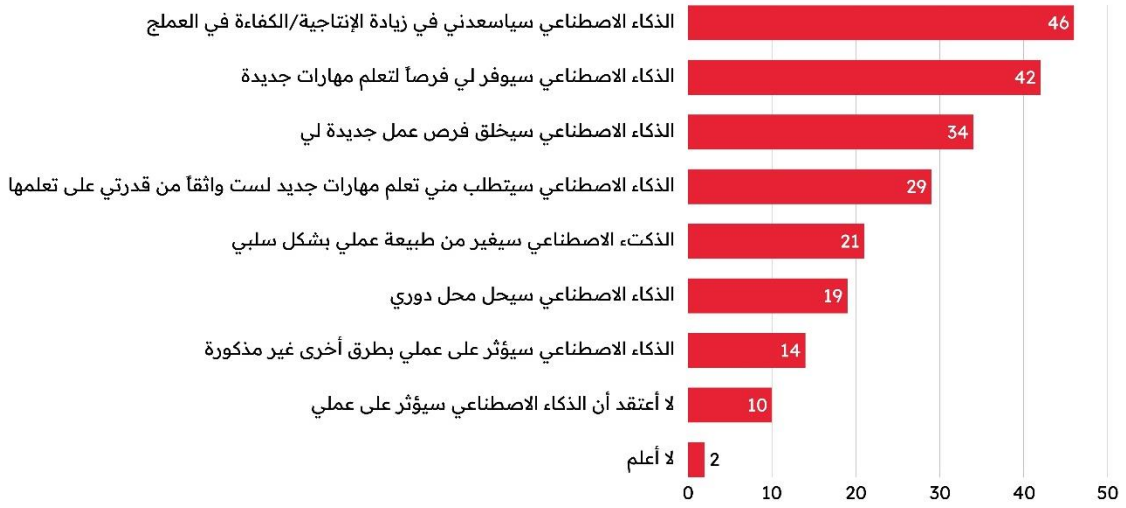
[12] International Monetary Fund (IMF). (2022). Gender Inequality and Automation Risk.

[13] PwC & World Economic Forum (2023). Gender Disparities in the Future of Work.

[14] PwC Hopes and Fears 2024

إحدى النقاط التي تم التركيز عليها من خلال الاستبيان، هي تأثير الذكاء الاصطناعي على المسارات المهنية في المستقبل. وقد أظهرت النتائج أن النظرة تجاه الذكاء الاصطناعي ليست موحّدة؛ إذ عبّر حوالي 46%من المشاركين عن توقعهم بأن يُسهم الذكاء الاصطناعي في زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم في العمل، فيما رأى 42%أنه سيوفر لهم فرصًا لتعلّم مهارات جديدة .بالمقابل، أشار 21%إلى أن الذكاء الاصطناعي قد يؤثر على طبيعة عملهم بشكل سلبي، بينما عبّر 19%عن تخوّفهم من أن يؤدي إلى إلغاء دورهم الوظيفي بالكامل .هذا التنوع في المواقف يعكس مزيجًا من الأمل والحذر، ويعزز الحاجة إلى سياسات استباقية تدعم العاملين وتُؤهلهم للتكيف مع بيئة عمل سريعة التحول.

شكل (2): ما التأثير الذي تتوقع أن يكون للذكاء الاصطناعي (AI) على مسارك المهني خلال السنوات الخمس القادمة، إن وجد؟



2.1.4 الإقتصاد الأخضر

يشهد العالم تحولًا متسارعًا نحو نماذج اقتصادية أكثر استدامة، مدفوعةً بتحديات التغير المناخي والالتزامات الدولية للحد من الانبعاثات الكربونية. هذا التحول لا يقتصر على التكنولوجيا والسياسات البيئية فحسب، بل يمتد ليشمل أسواق العمل وأنماط التوظيف والمهارات المطلوبة في المستقبل.

في هذا السياق، يُتوقع أن يشهد الاقتصاد الأخضر نموًا ملحوظًا في فرص العمل، حيث تشير التقديرات إلى أن الطلب على الوظائف المرتبطة بالاستدامة قد ارتفع بنسبة 40% منذ عام 2015، في ظل ازدياد الحاجة إلى خبرات في الطاقة المتجددة، والإدارة البيئية، والممارسات المستدامة في قطاعات متعددة[15] ووفقًا لمنظمة العمل الدولية، فإن تنفيذ السياسات المناسبة قد يؤدي إلى خلق نحو 24 مليون وظيفة جديدة بحلول عام 2030 في حال تم تبني نهج اقتصادي منخفض الكربون.[16]

تُعرّف الوظائف الخضراء بأنها تلك التي تُسهم في الحفاظ على البيئة أو استعادتها، سواء في القطاعات التقليدية كالبناء والصناعة، أو في القطاعات الناشئة مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح وكفاءة الطاقة[17]. وتُعد المهارات الخضراء — والتي تشمل المعارف والقدرات والقيم والسلوكيات — ركيزة أساسية لتحقيق هذا التحول، فهي لا تقتصر على المهارات الفنية كتركيب الألواح الشمسية أو إدارة النفايات، بل تشمل أيضًا المهارات العامة القابلة للنقل بين مختلف السياقات، مثل التفكير النقدي، وحل المشكلات، والعمل الجماعي[18].

[15] World Economic Forum (2023)

[16] ILO 2023

[17] OECD (2024)

[18] ILO (2023)

رغم التوقعات الإيجابية، إلا أن التحول نحو الاقتصاد الأخضر لا يخلو من تحديات. ففي الوقت الذي تتوسع فيه قطاعات الطاقة النظيفة وتظهر وظائف جديدة في مجالات مبتكرة، فإن بعض الصناعات التقليدية تواجه خطر التقلص أو الإغلاق التدريجي نتيجة للسياسات البيئية الصارمة. ويُعد قطاع الفحم أحد أبرز الأمثلة؛ إذ أدت السياسات الصينية الهادفة إلى تقليص الطاقة الفائضة إلى إغلاق عدد كبير من المناجم، ما تسبب بخسارة نحو 1.3 مليون وظيفة في قطاع الفحم، ونحو نصف مليون وظيفة في قطاع الحديد والصلب، أي ما يعادل حوالي 20% و11% من القوة العاملة في كل منهما على التوالي[19].

ولا يقتصر الأمر على الطاقة، بل تشمل التحولات أيضًا قطاعي النقل والصناعة، حيث بدأت تتجه أنظمة النقل نحو خيارات أكثر استدامة كالنقل بالسكك الحديدية بدلًا من الشاحنات، وزاد التركيز على إنتاج المركبات الكهربائية على حساب محركات الاحتراق التقليدية، إلى جانب تزايد ممارسات إعادة التدوير والتصنيع الدائري عوضًا عن الاعتماد على المكبات.

ومع ذلك، تُظهر المؤشرات أن أسواق العمل لم تصبح أكثر "خُضرة" على النطاق العام خلال العقد الماضي، إذ لا تزال الوظائف الخضراء تشكل نسبة صغيرة من إجمالي التوظيف. كما أن الفجوة بين الطلب والعرض في المهارات الخضراء لا تزال كبيرة؛ حيث لا يتجاوز حجم القوى العاملة المؤهلة التي تمتلك هذه المهارات نسبة 13% فقط من إجمالي القوى العاملة، رغم ارتفاع الطلب. ويؤكد تقرير LinkedIn حول المهارات الخضراء أن الوظائف الخضراء شهدت نموًا بنسبة 8% بين عامي 2015 و2022، في حين لم تتجاوز نسبة نمو الكفاءات المناسبة 6% خلال الفترة ذاتها[20].

تُظهر بيانات حديثة أن إمكانية انتقال العاملين إلى وظائف خضراء لا تتوزع بشكل متساوٍ بين القطاعات والمجالات الأكاديمية. فمثلًا، تُعد القطاعات مثل الخدمات العامة، والتعدين، والإنشاءات، من بين القطاعات التي يُرجح أن ينتقل منها عدد كبير من العاملين إلى وظائف خضراء، بينما يُسجَّل احتمال أقل في قطاعات كالرعاية الصحية، والتعليم، والضيافة. أما من ناحية الخلفية التعليمية، فتُظهر التحليلات أن خريجي العلوم الطبيعية والرياضيات والهندسة يمتلكون فرصًا أكبر للانتقال إلى وظائف مستدامة مقارنةً بخريجي العلوم الاجتماعية أو التخصصات الإدارية[21].

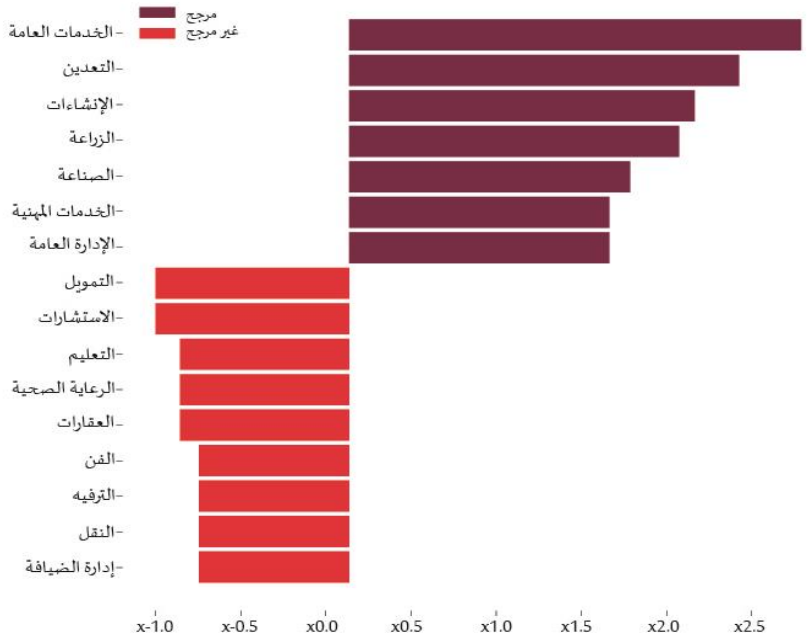
[19] مؤتمر سوق العمل العالمي، *التنقل غدًا: إتقان المهارات في سوق العمل العالمي الديناميكي* (2024)

[20] LinkedIn Global Green Skills Report (2022)

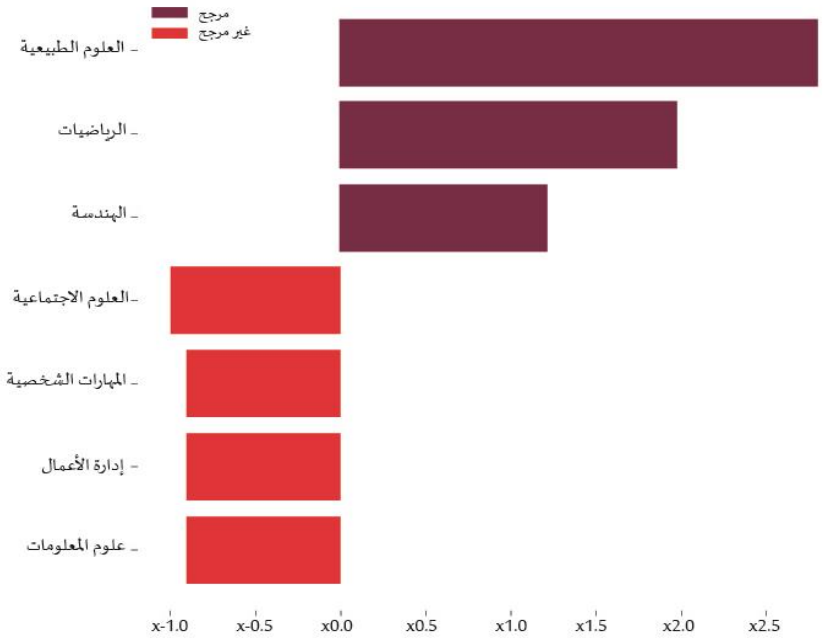
[21] مؤتمر سوق العمل العالمي، *التنقل غدًا: إتقان المهارات في سوق العمل العالمي الديناميكي* (2024)

شكل (3): احتمالية انتقال العاملين إلى وظائف خضراء مستدامة (X)

أ. حسب القطاع



ب. حسب مجال الدراسة



ملاحظة: القيم الموضحة على الجهة اليسرى من المحور تحت فئة "غير مرجح" وردت لأغراض بصرية فقط. الأرقام السالبة لا تعبر عن نسب سلبية، بل تستخدم للدلالة على اتجاه احتمالية مغاير

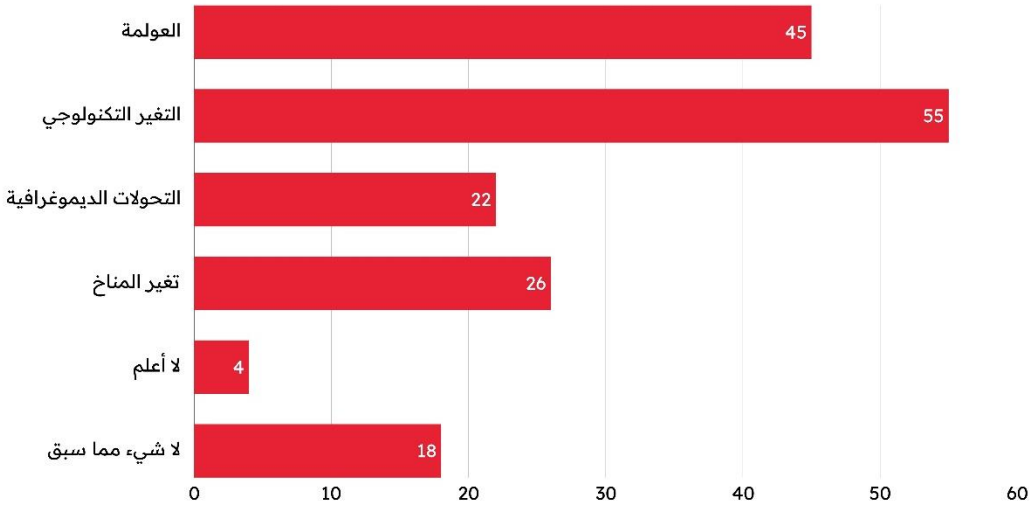
تعكس هذه الفجوة تحديات واضحة تتطلب تدخلًا ممنهجًا، لا سيما في ربط مخرجات التعليم باحتياجات التحول البيئي، وضمان تطوير المهارات الملائمة على مستوى النظام التعليمي والتدريب المهني.

2.2 التوجهات العالمية و انعكاسها على الأعمال

لا تقتصر أهمية فهم التحولات العالمية في سوق العمل على الجانب التحليلي النظري، بل تمتد إلى رصد تأثير هذه التحولات على سلوك المؤسسات والأفراد وتوجهاتهم المهنية .فمع تسارع التغيرات التكنولوجية، واتساع رقعة العولمة، وظهور تحديات مناخية وديموغرافية جديدة، أصبح التكيف مع هذه المتغيرات شرطًا أساسيًا للاستمرار في سوق العمل وليس مجرد خيار.

تعكس البيانات التالية[22] بوضوح كيف دفعت القوى العالمية الرئيسية الأفراد حول العالم إلى إعادة النظر في مهاراتهم، والتوجه نحو إعادة التأهيل المهني والتعلم المستمر.

تُظهر نتائج استطلاع عالمي[23] شارك فيه أكثر من 14,000 شخص، أن التغير التكنولوجي كان الدافع الأكبر وراء سعي الأفراد إلى اكتساب مهارات جديدة خلال السنوات الخمس الماضية، بنسبة تقارب 55%، يليه كل من العولمة (45%) وتغير المناخ.(25%)



شكل (4):القوى العالمية التي دفعتك لتعلم مهارات جديدة او تطويرها خلال السنوات الخمس الماضية (%)

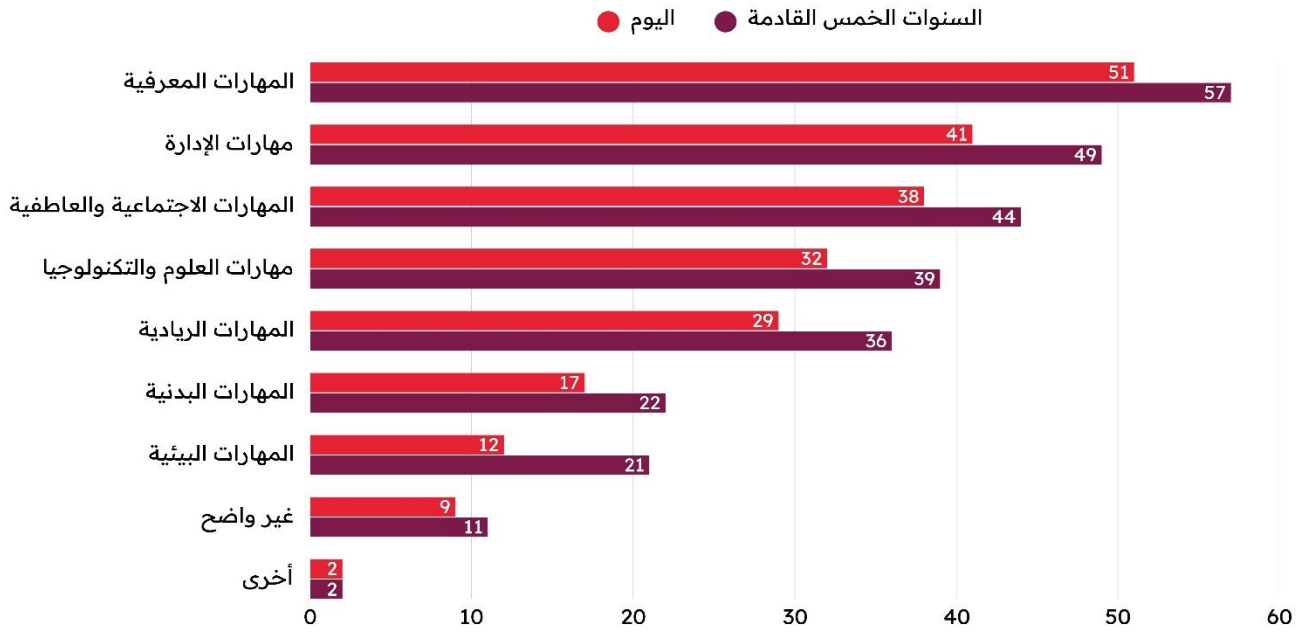
هذا يعكس بشكل مباشر الواقع الجديد الذي يفرض على القوى العاملة مواكبة التطور التكنولوجي السريع، إلى جانب التأثر المستمر بالتكامل الاقتصادي العالمي والتحولات البيئية. أما التحولات الديموغرافية فقد جاءت في مرتبة أقل نسبيًا، مما يشير إلى تفاوت وعي الأفراد بأثرها، رغم أهميتها المتزايدة في إعادة تشكيل هيكل سوق العمل.

بالنظر إلى المهارات التي يعتقد الأفراد أنهم بحاجة إلى تطويرها للحفاظ على قدرتهم التنافسية، فإن المهارات المعرفية والإدارية والمهارات الاجتماعية والعاطفية (Socio-emotional) تتصدر الأولويات سواء في الوقت الحالي أو في أفق السنوات الخمس المقبلة.

- نموًا متوقعًا في الحاجة إلى المهارات المعرفية (مثل التفكير النقدي والتحليلي) بنسب تتجاوز 60.%
- تركيزًا متزايدًا على المهارات الاجتماعية والعاطفية، مثل العمل ضمن فريق، والذكاء العاطفي، والمرونة.
- تصاعدًا في أهمية **المهارات التقنية** المرتبطة بالعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات(STEM) ، ما يعكس تسارع الرقمنة والذكاء الاصطناعي.

[22] مؤتمر سوق العمل العالمي، *التنقل غدًا: إتقان المهارات في سوق العمل العالمي الديناميكي* (2024)

- إدراكًا متزايدًا لأهمية **المهارات البيئية** في ظل التوسع في الاقتصاد الأخضر، وإن كانت لا تزال محدودة الانتشار نسبيًا.



شكل (5): المهارات التي يحتاج الأفراد إلى تحسينها للحفاظ على النشاط المهني

2.3 الواقع الإقليمي في العالم العربي

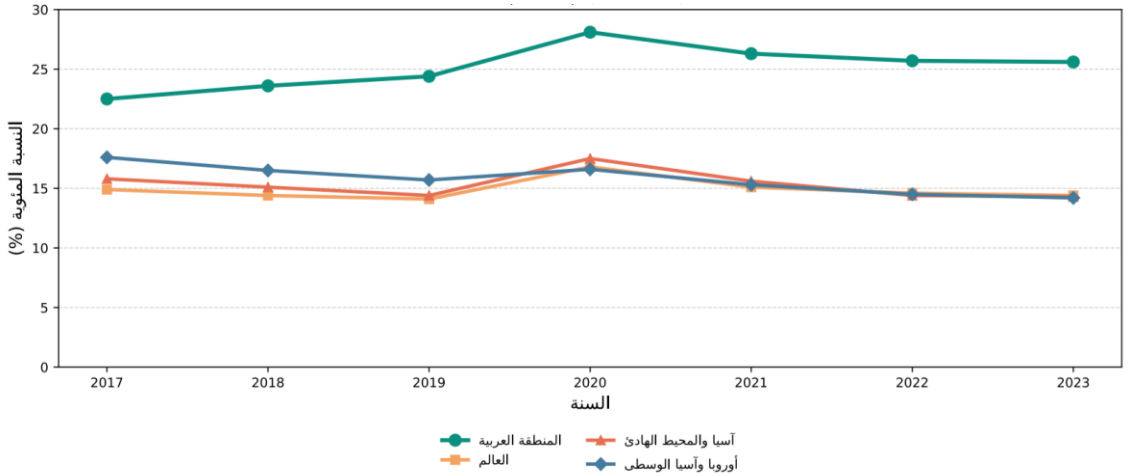
2.3.1 نظرة عامة على الديناميات الراهنة للتشغيل في المنطقة

تواجه منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تحديات هيكلية كبيرة في سوق العمل تجعلها من أكثر مناطق العالم تأثرًا بمشكلات البطالة وعدم الاستقرار الوظيفي. تعاني المنطقة من أعلى معدلات بطالة الشباب في العالم منذ عقود[24]، حيث يقدَّر معدل البطالة بين الشباب بحوالي 26% في عام 2023 وهو الأعلى عالميًا. وتتفاقم الأزمة بين الشابات، إذ تصل بطالة الإناث الشابات إلى نحو 44% مقابل حوالي 23% للذكور[1]. وبالإضافة إلى ذلك، تتميز المنطقة بأدنى معدلات لمشاركة المرأة في القوى العاملة عالميًا؛ إذ تشكل النساء نحو 19% فقط من القوة العاملة (2022)[2]. وتنعكس هذه النسبة المتدنية في بلدان مثل الأردن ومصر (حوالي 15%) والعراق (11%)[25] نتيجة عوامل ثقافية واجتماعية تقيد دخول المرأة إلى سوق العمل رغم ارتفاع مستويات التعليم.

[24] ILO, Global Employment Trends for Youth 2023

[25] World Bank, Labor Force Participation Data, 2022

شكل (6): معدلات بطالة الشباب حسب المنطقة



ولا تتوزع هذه المعدلات بشكل متساوٍ بين الدول، بل تعكس تباينات حادة بين الاقتصادات النفطية ذات القدرة على استيعاب القوى العاملة، وبين البلدان التي تعاني من أزمات اقتصادية أو سياسية. فعلى سبيل المثال، وصلت بطالة الشباب إلى مستويات تجاوزت 40% في فلسطين والأردن، في حين انخفضت إلى أقل من 5% في دول الخليج مثل قطر. هذا التباين يعكس تأثير اختلاف النماذج الاقتصادية، ومدى قدرة كل دولة على تحفيز القطاع الخاص واستيعاب الفئات الجديدة الداخلة إلى سوق العمل.

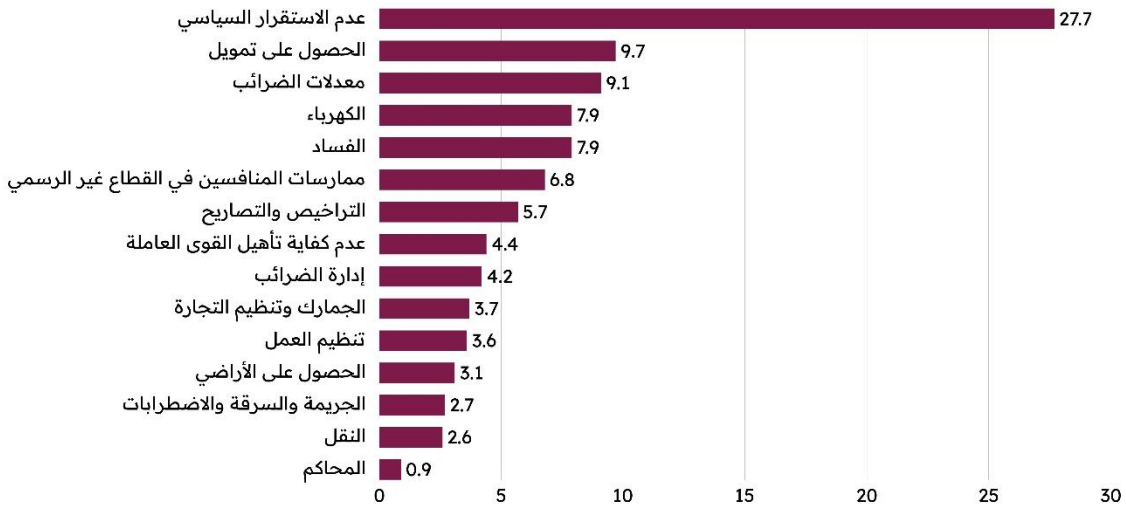
في المقابل، تشير التقديرات إلى أن المنطقة بحاجة إلى توفير نحو 33 مليون فرصة عمل جديدة بحلول عام 2030 فقط من أجل مواكبة تدفق الشباب إلى سوق العمل والحفاظ على مستويات بطالة مستقرة. أما على المدى البعيد، وحسب تقديرات البنك الدولي، فإن المنطقة بحاجة لخلق ما يزيد عن 300 مليون فرصة عمل بحلول عام 2050[26]، استنادًا إلى الاتجاهات الديموغرافية الحالية.

وتُفاقم هذه الأزمة البنيوية مجموعة من العوائق المؤسسية والتنظيمية التي تواجه القطاعات الاقتصادية في الدول العربية، والتي تعيق توسعها وقدرتها على توليد وظائف جديدة.[27] ويُظهر الرسم البياني (1) من تقرير الإسكوا حول ديناميات التوظيف[3] أن عدم الاستقرار السياسي يأتي في مقدمة العوائق التي تواجه بيئة الأعمال في المنطقة، إذ أشار نحو 28% من أصحاب المشاريع إلى اعتباره المعيق الأكبر. يلي ذلك ضعف الوصول إلى التمويل، وارتفاع الضرائب، وضعف البنية التحتية كالكهرباء، إضافة إلى تحديات الحوكمة مثل الفساد، والمنافسة غير المنظمة من القطاع غير الرسمي. كما برزت مشكلة عدم كفاية تأهيل القوى العاملة كأحد أبرز العوامل المُعطِّلة للنمو في القطاعات، وهو ما يعكس عمق فجوة المهارات وعدم مواءمة مخرجات التعليم مع احتياجات السوق.

[26] World Bank (2019), A jobs agenda for the Middle East and North Africa

[27] ESCWA (2023), *Skill Diversification as a Pathway to Economic Prosperity in the Arab Region*, Figure 1

شكل (7): أبرز التحديات التي تواجه القطاعات العربية



فضلاً عن ذلك، يرتبط التشغيل في الشرق الأوسط بظاهرة الانتشار الواسع للعمالة غير الرسمية. يقارب حجم العمالة غير الرسمية 68% من إجمالي الوظائف في المنطقة[3]، ويتجاوز ذلك في بعض البلدان ليصل إلى حوالي 78% في اليمن و81% في المغرب[3]. وهذا يعني أن غالبية العاملين يفتقرون إلى الحماية الاجتماعية والحقوق القانونية المرتبطة بالعمل الرسمي. ويتركز معظم العمل الرسمي في القطاع العام المحدود القدرة الاستيعابية، بينما يعاني القطاع الخاص الرسمي من ضعف نمو الوظائف[3]. وينتج عن ذلك انتقال كثير من الباحثين عن عمل إلى القطاع غير الرسمي أو الاقتصاد غير المهيكل، مما يؤدي إلى وظائف منخفضة الأجور والإنتاجية، ويفاقم فجوة المهارات بين ما يمتلكه العمال وما يحتاجه السوق.

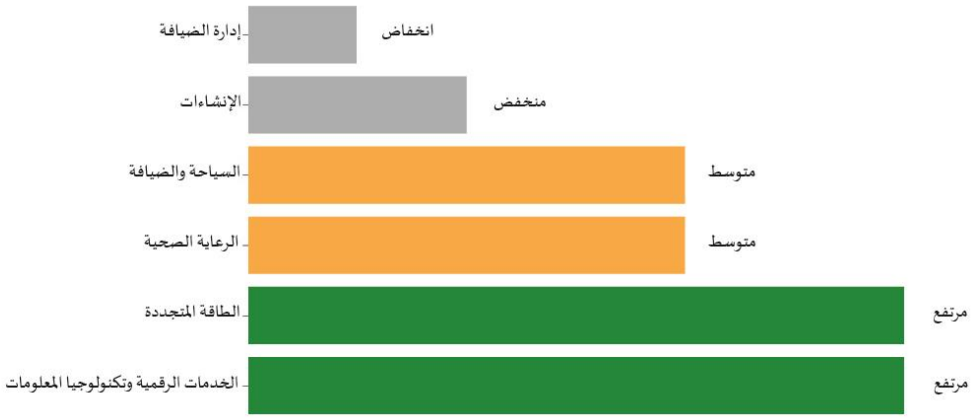
2.3.2 تأثير التوجهات العالمية على أسواق العمل الإقليمية

في ظل التحديات المتزايدة في سوق العمل الإقليمي، لم يعد من الممكن الاعتماد على القطاعات التقليدية لاستيعاب القوى العاملة الشابة. فالنمو المحدود في القطاع العام، وتباطؤ ديناميكية القطاع الخاص في عدد من بلدان المنطقة، يفرضان واقعًا جديدًا يستدعي التحول نحو قطاعات إنتاجية أكثر ديناميكية وقدرة على التوسع. تشير التحليلات الإقليمية إلى أن الفرص الحقيقية تكمن في القطاعات المرتبطة بالتحول الرقمي، والاقتصاد الأخضر، والاقتصاد المعرفي، والخدمات الاجتماعية وخدمات الرعاية ، وكلها مجالات قادرة على توليد وظائف جديدة وتنويع قاعدة المهارات[1].

ويوضح الرسم البياني التالي[28] التفاوت المتوقع في **معدلات نمو التوظيف القطاعي في المنطقة العربية بين عامي 2023 و2030** .ويبيّن الرسم أن القطاعات التقليدية مثل الزراعة والإنشاءات تشهد نموًا منخفضًا إلى متراجع، مقابل توقعات إيجابية لقطاعات الخدمات الرقمية، وتكنولوجيا المعلومات، والطاقة المتجددة، والرعاية الصحية.

[28] Source: Qualitative synthesis based on:

- World Economic Forum. *Future of Jobs Report 2025.*
- ESCWA. *Skill Diversification in the Arab Region: A Pathway for Economic Prosperity*, 2023.
- International Labour Organization (ILO). *The Green Jobs Assessment Model for Jordan*, 2022.
- World Bank. *The Upside of Digital for the Middle East and North Africa*, 2022.



شكل (8): النمو المتوقع في التوظيف حسب القطاع في المنطقة العربية (2023-2030)

أولًا، **يشكّل الاقتصاد الرقمي** أحد أهم محركات النمو في المنطقة، مدفوعًا بالانتشار الواسع للهواتف الذكية، وتزايد الاعتماد على الخدمات الرقمية، وتوسع التجارة الإلكترونية. وقد أظهرت بيانات المنتدى الاقتصادي العالمي أن المهارات المرتبطة بالتقنيات الرقمية، مثل البرمجة، وتحليل البيانات، وأمن المعلومات، وتصميم المنتجات الرقمية، ستكون من بين المهارات الأعلى طلبًا في السنوات القادمة[2]. إلا أن هذه الديناميكية تصطدم بواقع فجوة رقمية قائمة؛ إذ لا تتجاوز نسبة العاملين ذوي المهارات الرقمية المتقدمة في بعض دول المنطقة 2% من إجمالي القوى العاملة[3]، وهو ما يشير إلى ضعف الجاهزية المؤسسية والبشرية لاحتضان هذا التحول.

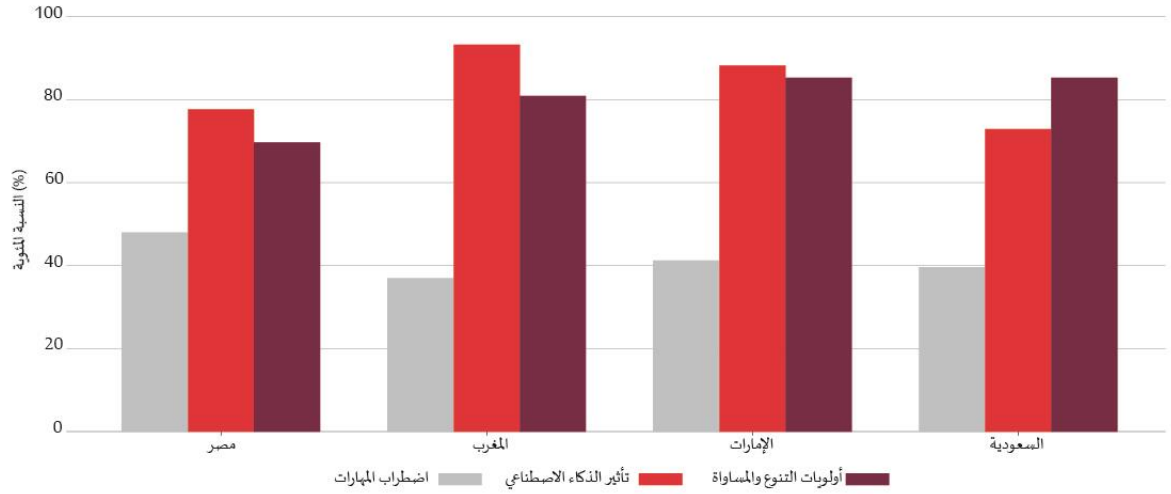
ولتقييم استعداد المؤسسات لهذا التحول، قام فريق العمل بالرجوع إلى بيانات مسح "الوظائف في المستقبل" الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي 2025(WEF Future of Jobs)[29] ، الذي استطلع آراء أكثر من 800 شركة رائدة عالميًا وإقليميًا، يشغل كلٌّ منها 500 موظف على الأقل. وقد ركّز الاستطلاع على الشركات الوطنية ومتعدّدة الجنسيات ذات الأهمية من حيث حجم الإيرادات أو عدد العاملين، بما يعكس توجّهات سوق العمل في القطاعات الكبرى والمؤثرة.

ويبرز من نتائج المنطقة العربية (حيث شمل المسح 4 دول عربية وهي السعودية، الإمارات، مصر والمغرب) ثلاث مؤشرات رئيسية:

- **اضطراب المهارات :(Skill Disruption)** وهو يُشير إلى النسبة المقدّرة للمهارات الأساسية التي ستتغير في أدوار العمل بحلول عام 2030، نتيجة التطورات التقنية والرقمية، ويبلغ المتوسط العالمي حوالي 39%
- **الذكاء الاصطناعي :(AI Exposure)** أي نسبة المؤسسات التي تُدير أو تستخدم فعليًا برامج مرتبطة بالذكاء الاصطناعي. في المنطقة ويبلغ المتوسط العالمي حوالي 88%.
- **التنوع والإنصاف والمساواة :(DEI Priorities)** نسبة المؤسسات التي تُقر بأن قضايا التنوع والإنصاف تمثّل أولوية تنظيمية بمتوسط عالمي يبلغ قرابة 83%

[29] World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025.

شكل (9): اضطراب المهارات، تأثير الذكاء الاصطناعي، والتنوع والإنصاف في بعض الدول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



ثانيًا، يُعد التحول نحو الاقتصاد الأخضر مسارًا ضروريًا للمنطقة العربية في ظل التحديات المناخية والاقتصادية المتزايدة. فبحسب تقديرات منظمة العمل الدولية[30]، يمكن أن يؤدي تسريع هذا التحول — إذا ما اقترن بسياسات صناعية ومناخية واضحة — إلى خلق ما بين 6.6 و10 ملايين وظيفة جديدة في المنطقة بحلول عام 2050. وتشير البيانات إلى أن فرص التوظيف ستتركّز تحديدًا في قطاعات مثل الإنشاءات (2.8 مليون وظيفة متوقعة)، والهيدروجين الأخضر (1.9 مليون)، إلى جانب صناعات المركبات الكهربائية والهندسة الكهربائية. في المقابل، يُتوقع أن تنخفض فرص العمل في بعض القطاعات التقليدية مثل النفط والغاز (بخسارة تُقدّر بنحو 700 ألف وظيفة) وصناعة البلاستيك (نحو 460 ألف وظيفة)، مما يستدعي وجود ترتيبات انتقال مهني مرافقة، تشمل التأهيل وإعادة التدريب.

أما من ناحية المهارات، فإن واقع سوق العمل في المنطقة لا يواكب متطلبات هذا التحول. فالغالبية العظمى من العمالة الحالية تتركّز في فئات المهارات المتوسطة والمنخفضة، ويغلب عليها الطابع اليدوي، إلى جانب اعتماد ملحوظ على العمالة الوافدة. وتشير التحليلات إلى أن نحو 300 ألف عامل في قطاع الوقود الأحفوري قد يحتاجون إلى إعادة تأهيل، لكن التحدي الأكبر يكمن في توفير تدريب متخصص لنحو 16 مليون شخص — بينهم 8 ملايين من العاملين حاليًا و7.9 ملايين من الشباب — لتأهيلهم للعمل في القطاعات المرتبطة بالطاقة المتجددة وإدارة المياه والنفايات والبنية التحتية المستدامة.

وتؤكد نتائج تقرير PwC للشرق الأوسط لعام 2023 هذا الاتجاه[31]، إذ عبّرت عينة من الموظفين (1536 موظف حول الوطن العربي) في دول مثل قطر (73%)، والإمارات (61%)، والسعودية (60%)، ومصر (59%) عن إدراكهم لأهمية المهارات الخضراء في وظائفهم الحالية. لكن رغم هذا الوعي، لا تزال المؤسسات تعاني من نقص واضح في الكفاءات المتخصصة اللازمة لتنفيذ المبادرات البيئية والاجتماعية والحوكمة(ESG) ، بما في ذلك بعض الأدوار دقيقة مثل مسؤولي محاسبة الانبعاثات الصفرية ومديري المخاطر البيئية. وتشير الدراسة إلى أن هذه الفجوة المهاراتية لا تقتصر على المنطقة، بل تُعد ظاهرة عالمية تتطلب تدخلًا عاجلًا على مستوى التدريب والتعليم المهني.

هذه التحولات تكتسب أهمية مضاعفة في ضوء التوجهات الاقتصادية في عدد من دول المنطقة، التي بدأت بتضمين قضايا المناخ والطاقة النظيفة في رؤاها الوطنية. الأردن، على سبيل المثال، رفع مساهمة الطاقة المتجددة إلى ما يقارب 26% من إجمالي إنتاج الكهرباء في عام 2021[32]،

[30] International Labour Organization (ILO) (2023). The social, economic and employment impacts of decarbonization and green industrial growth scenarios for the Middle East and North Africa region.

[31] PwC Middle East Workforce Hopes and Fears Survey 2023

[32] Annual report Ministry of Energy and Mineral Resources 2022

ما أدى إلى توسع محدود في فرص العمل المرتبطة بتشغيل محطات الطاقة الشمسية وطاقة الرياح. في المقابل، يواجه قطاع الزراعة — الذي يوظف شريحة واسعة من العاملين في عدد من بلدان المنطقة — ضغوطًا متزايدة بفعل الجفاف وندرة المياه وارتفاع درجات الحرارة. ما يفرض التحول إلى ممارسات زراعية أكثر كفاءة واستدامة، مثل الزراعة الذكية مناخيًا وإدارة الموارد الطبيعية، ويزيد في الوقت نفسه من الطلب على ما يُعرف بـ"المهارات الخضراء"، والتي لا تزال غير منتشرة بالشكل الكافي في السوق المحلي.

ثالثًا، يُعتبر **اقتصاد الرعاية** من القطاعات الواعدة لخلق فرص عمل مستدامة، خاصة للنساء والشباب. تزايد الطلب على خدمات مثل التعليم المبكر، والرعاية الصحية، وخدمات كبار السن، يعكس تحوّلات ديموغرافية واجتماعية مستمرة. هذا النوع من الاستثمار لا يحقق فقط أثرًا اجتماعيًا مهمًا، بل يسهم أيضًا في تعزيز المشاركة الاقتصادية للنساء وتحسين التوازن بين العمل والحياة. وعلى الرغم من أهمية القطاع، إلا ان ضعف البنى المؤسسية ونقص برامج التدريب المتخصصة تحد من قدرته على النمو والتوسع المنتظم.[33]

لكن هذا القطاع يواجه تحديات كبيرة، من أبرزها ضعف البنية المؤسسية ونقص برامج التدريب المتخصصة، وهو ما يحد من قدرته على النمو والتوسع المنظم. في المقابل، بدأ التحول الرقمي بخلق فرص جديدة داخل القطاع، خاصة مع دخول الذكاء الاصطناعي والروبوتات إلى الرعاية الصحية. حسب تقرير لشركة ديلويت، فإن سوق الذكاء الاصطناعي العالمي في هذا المجال سيرتفع من 78مليار دولار في 2021 إلى توقعات بأن يصل إلى 320 مليار دولار بحلول 2030. وبحسب توقعات التقرير نفسه، من المتوقع أن تنمو مساهمة الذكاء الاصطناعي في دولة الإمارات بنسبة 34%سنويًا . أما سوق الروبوتات في الرعاية الصحية في الإمارات، فيُتوقع أن يولّد حوالي 626.1مليون دولار في 2024، وأن يرتفع إلى 811.3مليون دولار في 2028، بمعدل نمو سنوي مركب يبلغ 6.69%.

رغم هذا النمو، تواجه المنطقة نقصًا واضحًا في الكفاءات المؤهلة في الذكاء الاصطناعي، والروبوتات، وعلوم البيانات — وهي المهارات المطلوبة بشكل مباشر في قطاع الرعاية الصحية الرقمية. ورغم جهود بعض الحكومات والمؤسسات التعليمية، لا يزال هناك حاجة إلى مزيد من الاستثمار في التدريب المتخصص. إلى جانب ذلك، يشكّل ضعف البنية التحتية للبيانات عائقًا إضافيًا، خاصة أن الذكاء الاصطناعي يعتمد بشكل أساسي على توفر بيانات دقيقة وموثوقة داخل أنظمة الرعاية الصحية.

رابعًا، بدأت **الصناعات الإبداعية والرقمية** تكتسب زخمًا ملحوظًا في عدد من دول المنطقة، مدفوعة بنمو المحتوى العربي الرقمي، وتطور سوق الألعاب الإلكترونية، والفنون، والإعلام الرقمي. وتعد هذه المجالات من أسرع القطاعات نموًا عالميًا، وتتميّز بانخفاض كلفة الدخول نسبيًا، واعتمادها على المواهب الفردية وريادة الأعمال. وفي هذا السياق، يُعد تمكين الشباب من المهارات الإبداعية والريادية، مثل إنتاج المحتوى، والتسويق الرقمي، والتصميم، من الخطوات الأساسية لتعزيز فرصهم في هذا السوق سريع التطور[34].

2.3.3 فجوة التعليم وسوق العمل: بين وفرة الشهادات وندرة المهارات

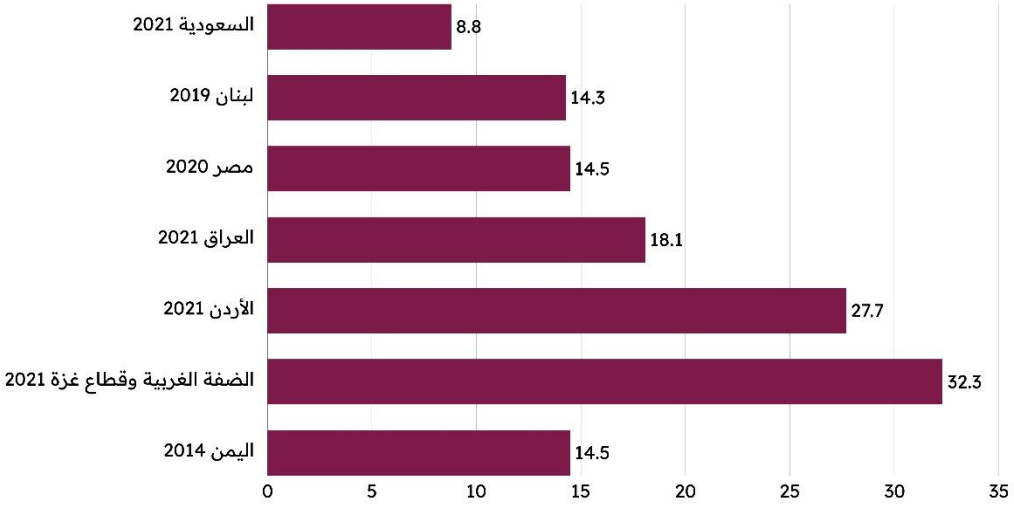
رغم التحسن النسبي في مؤشرات الالتحاق بالتعليم العالي في معظم دول المنطقة، لا تزال أسواق العمل في العالم العربي تعاني من اختلالات بنيوية واضحة، يتصدرها ضعف المواءمة بين مخرجات التعليم واحتياجات الاقتصاد. وتشير التقديرات إلى أن ما يقارب 30% من العاطلين عن العمل في المنطقة هم من حملة الشهادات الجامعية[35]، وهي من أعلى النسب عالميًا، ما يدل على أن المشكلة لم تعد مرتبطة بنقص التعليم، بل بعدم فاعليته في تأهيل الخريجين لسوق العمل.

[33] Deloitte (2024). Transforming Healthcare in the Middle East: The Impact of AI and Robotics.

[34] PwC (2024), Middle East Workforce Hopes and Fears Survey

[35] UN ESCWA

شكل (10): معدلات البطالة بين الحاصلين على تعليم عال في الدول العربية



يتجلى هذا الخلل في ظاهرتين أساسيتين:

- أولًا، التخصصات المشبعة ومنخفضة الطلب: فقد ركزت أنظمة التعليم لعقود على مجالات تقليدية مثل العلوم الإنسانية، والآداب، والتربية، ما أدى إلى تخريج أعداد كبيرة في مجالات محدودة الاستيعاب. وعلى النقيض، لا يزال الإقبال ضعيفًا على التخصصات التقنية والمهنية، مثل الهندسة التطبيقية، والبرمجيات , والعلوم المصرفية والتقنيات الخضراء، رغم ارتفاع الطلب عليها إقليميًا ودوليًا. ويُعزى ذلك إلى غياب التوجيه المهني في مراحل التعليم المدرسي، وضعف الحوافز الاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بهذه التخصصات.
- ثانيًا، الفجوة في المهارات العملية: يعاني العديد من الخريجين من نقص في المهارات التطبيقية التي تؤهلهم للانخراط الفعلي في الوظائف، كمهارات الاتصال، والعمل الجماعي، وحل المشكلات، واستخدام التقنيات الحديثة. وقد أظهرت دراسة لصندوق النقد الدولي أن نحو 70% من أصحاب العمل في المنطقة يشتكون من صعوبة إيجاد مرشحين يمتلكون المهارات المناسبة[36]، سواء كانت تقنية أو سلوكية. هذه الفجوة لا تقتصر على القطاعات الحديثة، بل تمتد إلى القطاعات التقليدية التي تتطلب كفاءات مهنية أساسية، مما يعمّق ظاهرة "فرط التأهيل" ويدفع بالكثير من الشباب إلى قبول وظائف لا تتناسب مع مؤهلاتهم.

ويبرز هذا الواقع بشكل أوضح في الأردن، حيث أفاد 45% من العاملين بأنهم يمتلكون مهارات تفوق ما تتطلبه وظائفهم الحالية، ما يعكس حالة من الإهدار في رأس المال البشري. وفي ظل غياب فرص عمل مناسبة، يتجه العديد من الشباب إلى الاقتصاد غير الرسمي، لا سيّما عبر المنصات الرقمية والعمل الحر .(Gig economy) وقد شهدت المنطقة مؤخرًا طفرة في هذا النوع من الأنشطة، حيث ارتفعت تسجيلات العمل الحر بنسبة 142% في عام 2023 مقارنة بالعام السابق، بحسب تقديرات حديثة.

ورغم أن العمل في الاقتصاد غير الرسمي يوفر حلولًا مؤقتة، إلا أنه لا يقدّم مسارات مهنية واضحة أو فرصًا للتطور، ويترك العاملين في حالة هشاشة مهنية ودخل غير منتظم. لكن التحدي الأكبر لا يقتصر فقط على محدودية الوظائف المتاحة، بل يشمل أيضًا عدم جاهزية شريحة واسعة من العاملين الحاليين لمتطلبات سوق العمل المتغير.وهذا ما يفسّر، وفق استطلاع آخر[37]، سبب استعداد نسبة كبيرة من العاملين في المنطقة للانخراط في برامج تدريبية أو إعادة تأهيل مهني. ففي الأردن، على سبيل المثال، عبّر نحو 30% من المشاركين عن استعدادهم للتعلم من أجل الحفاظ على وظائفهم — وهي نسبة تتجاوز المعدل المسجل في معظم الدول الغربية، وتعكس رغبة حقيقية في التكيف مع التغيرات، لكنها غالبًا ما تصطدم بضعف توفر مسارات تدريب مرنة وعملية.

[36] ESCWA. *Skill Diversification in the Arab Region: A Pathway for Economic Prosperity*, 2023.

[37] GLMC (2024), *Navigating Tomorrow*

ويُعزز هذا الاتجاه ما أظهره التقرير نفسه، حيث أبدى 40% من الشباب في المنطقة شعورًا بعدم جاهزية تعليمهم لسوق العمل[38]، ما يسلّط الضوء على الحاجة إلى إصلاحات جذرية في نظم التعليم والتدريب المهني. وتشير بيانات المنتدى الاقتصادي العالمي[39] إلى أن أكثر من 46% من المهارات المطلوبة اليوم ستتغير خلال السنوات الخمس المقبلة، ما يتطلب إعادة تصميم مستمرة للبرامج التعليمية، وتوسيع نطاق حلول التدريب لتكون متاحة أمام العاملين الحاليين وليس فقط الباحثين عن فرص جديدة.

وتزداد أهمية رصد هذه الفجوة في ظل تزايد الطلب على تخصصات ناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والبرمجة، والتي باتت تُعد من ركائز الاقتصاد الرقمي الجديد. إلا أن التحليلات المقارنة لعدد من البرامج الأكاديمية في جامعات عربية — كما هو الحال في لبنان — تكشف عن ضعف التوافق بين ما تقدّمه هذه البرامج من مهارات، وما تتطلبه أسواق العمل الرقمية فعليًا، سواء داخل السوق المحلي أو الإقليمي (مثل الإمارات). ويُظهر تحليل نوعي للبرامج الدراسية في مجالات الذكاء الاصطناعي، وهندسة الحاسوب، وتحليل البيانات، أن العديد من المهارات التطبيقية المطلوبة — مثلJava ، SQL، Apache Hadoop، وأدوات التعلم الآلي المتقدمة — غير مغطاة ضمن المحتوى الأكاديمي، في حين يركّز التعليم غالبًا على مفاهيم نظرية أو أدوات غير متداولة بكثافة في السوق.

فيما يلي جدول يقدّم ملخصًا لأبرز النتائج، من خلال مقارنة المهارات التي تغطيها أربعة برامج أكاديمية مع المهارات المطلوبة في أسواق العمل الرقمية في لبنان والإمارات:

جدول (1): مقارنة بين المهارات المغطاة في البرامج الأكاديمية والمهارات المطلوبة في أسواق العمل الرقمية في لبنان والإمارات:

البرنامج الأكاديمي	أبرز المهارات التي يغطيها البرنامج	أبرز المهارات المطلوبة في السوق ولم يشملها البرنامج	مدى المواءمة مع سوق العمل
هندسة الحاسوب والاتصالات	Python، البرمجة الكائنية (OOP)، لغة#C	JavaScript، SQL، HTML، أدوات مثل TensorFlow وHadoop	متوسطة إلى ضعيفة
دبلوم في الذكاء الاصطناعي وعلوم البيانات	Deep Machine Learning، Learning، Python	CSS، Java، Azure، Apache Hadoop، Debugging	ضعيفة
تخصص فرعي في تحليل البيانات	تحليل البيانات، النمذجة التنبؤية، اختبار الفرضيات	SQL، JavaScript، HTML، CSS	شبه معدومة في لبنان، جزئية في الإمارات
شهادة قصيرة في الذكاء الاصطناعي وعلوم البيانات	AI، الخوارزميات، Machine Learning، Deep Learning	SQL، CSS، JavaScript، Debugging	محدودة

أما على مستوى المهارات، فإن المشهد المستقبلي يتطلب مزيجًا من:

- **المهارات التقنية المتخصصة** :وتشمل البرمجة، وتحليل البيانات، والتقنيات الخضراء، وتكنولوجيا الرعاية، وغيرها.
- **المهارات القابلة للنقل** :(transferrable skills)مثل التفكير النقدي، وحل المشكلات، والتواصل، والعمل الجماعي، والقيادة.
- **المهارات السلوكية** :كالمرونة، والتكيّف مع التغيير، والتعلّم الذاتي، وهي خصائص باتت تُصنَّف ضمن المهارات الجوهرية للقرن الحادي والعشرين[40].

[38] PwC (2024), *Middle East Workforce Hopes and Fears Survey*

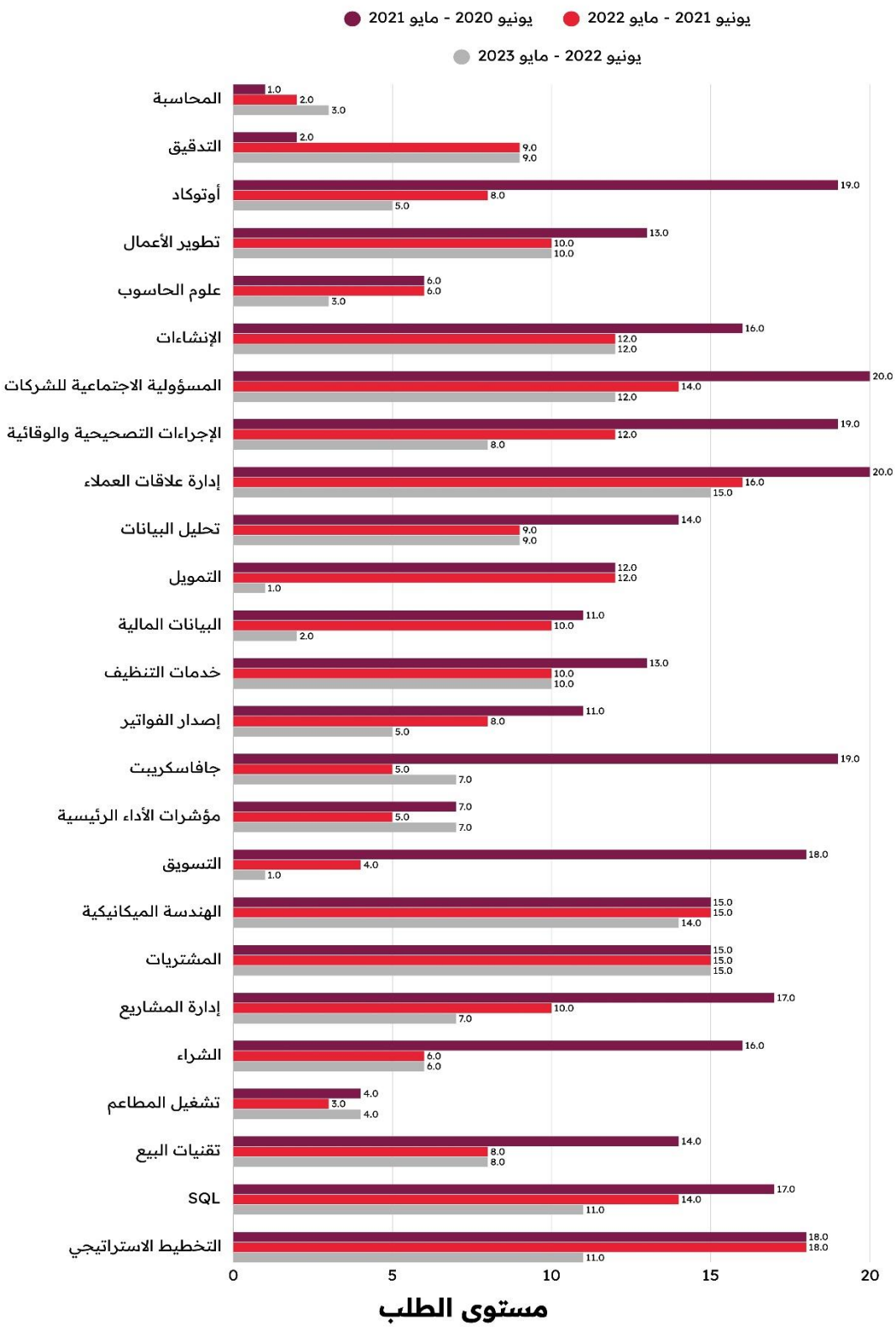
[39] WEF (2025), *Future of Jobs Report*

[40] GLMC (2024), Navigating Tomorrow

تشير بيانات مرصد المهارات التابع للإسكوا [41] إلى أن سوق العمل في المنطقة العربية يسجّل تحولات ملحوظة في المهارات المطلوبة، كما يظهر في إعلانات الوظائف المنشورة عبر المنصات الرقمية بين يونيو 2020 ويونيو 2023. يبيّن الشكل أدناه أن هناك مجموعة من المهارات التقنية الأساسية حافظت على موقعها ضمن قائمة المهارات الأكثر طلبًا على مدار ثلاث سنوات، ما يعكس استمرار الاعتماد على مجموعة ثابتة من الكفاءات، تشمل المحاسبة، التدقيق، إعداد البيانات المالية، والمشتريات، إلى جانب مهارات في الإدارة والتخطيط والمشاريع.

[41] ESCWA. Skill Diversification in the Arab Region: A Pathway for Economic Prosperity, 2023.

شكل (11): أكثر 25 مهارة تقنية مطلوبة في المنطقة حسب الفترة



لكن في الوقت نفسه، تظهر بيانات الرسم صعودًا واضحًا لبعض المهارات المرتبطة بالتحول الرقمي. علوم الحاسوب، على سبيل المثال، باتت في المرتبة الثالثة في 2023 بعد أن كانت أقل حضورًا في السنوات السابقة، إلى جانب الطلب المتزايد على تحليل البيانات، والبرمجة (SQL, JavaScript) هذه التحولات تعبّر عن اتساع رقعة الاعتماد على البنية الرقمية داخل المؤسسات، وتزايد حاجتها إلى كفاءات قادرة على التعامل مع النظم الذكية والبيانات الضخمة.

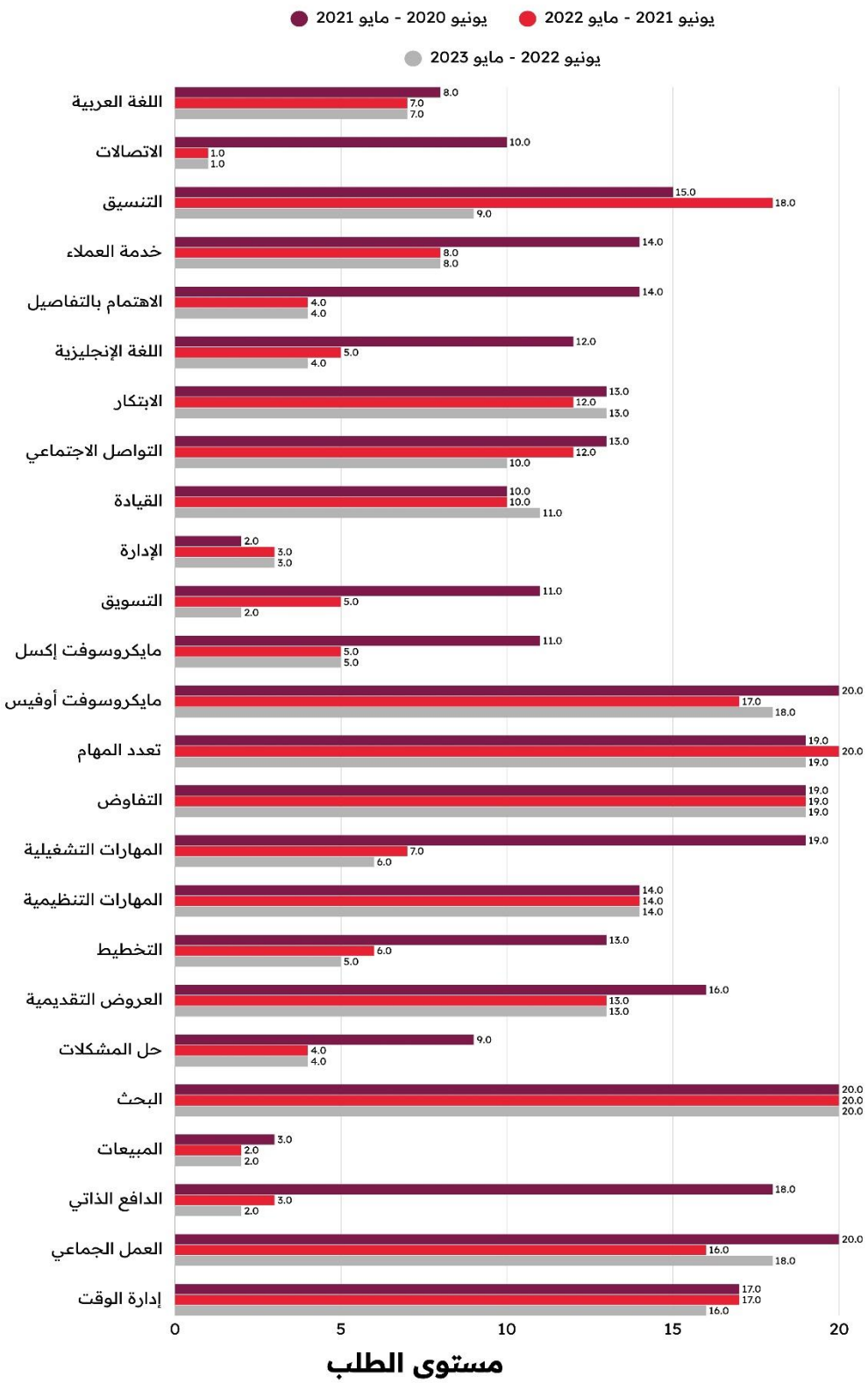
من جهة أخرى، يلاحظ أيضًا تصاعد الطلب على مهارات مرتبطة بالتوسع المؤسسي مثل إدارة علاقات العملاء وتطوير الأعمال. هذا يعكس تحوّلًا في الأولويات نحو النمو وتحسين الخدمات، خاصة في ظل توسع الشركات في المجالات الرقمية والخدمية.

وتُظهر مقارنة المهارات عبر الفترات الثلاث أن بعض المهارات مثل التسويق شهدت قفزات كبيرة في ترتيبها، ما قد يُفسَّر بإعادة ترتيب الأولويات المؤسسية، بينما تراجع الطلب على مهارات تقليدية مرتبطة بقطاعات مثل المطاعم والضيافة.

وأجمعت الدراسات التي إطلع عليها فريق العمل على أن المهارات "اللينة" أصبحت بنفس أهمية المهارات التقنية في بيئة العمل الحديثة، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في طبيعة الوظائف، والتوسع في أنماط العمل المرن، والعمل عن بُعد. من هنا، فإن تهيئة الشباب العربي للانخراط في هذه القطاعات الجديدة يتطلب ليس فقط تدريبًا فنّيًا، بل مقاربة شاملة لتنمية القدرات تشمل الجوانب السلوكية والمعرفية، وتربط التعليم بسياقه الاقتصادي والاجتماعي.

ضمن تقرير مرصد المهارات، قامت الاسكوا بإجراء تمرين مماثل للمهارات اللينة وتحديد 20 من المهارات الأكثر طلبا من خلال مسوحات الوظائف في الوطن العربي، كما يبين الرسم البياني التالي:

شكل (12): أكثر 25 مهارة تقنية مطلوبة في المنطقة حسب الفترة



تعكس بيانات المهارات الناعمة المستخلصة من مرصد المهارات التابع للإسكوا (2020–2023) استقرارًا لافتًا في توجهات الطلب على مجموعة من الكفاءات الأساسية في سوق العمل الرقمي العربي، لا سيّما تلك المرتبطة بالتواصل، والتنظيم، والعمل ضمن فرق متعددة التخصصات. ويُظهر الشكل أعلاه أن 17 مهارة ناعمة تكررت ضمن قائمة المهارات العشرين الأكثر طلبًا على مدار ثلاث سنوات متتالية، وهو ما يدل على ترسّخ هذه المهارات بوصفها متطلبات محورية لدى أصحاب العمل في الإعلانات المنشورة على المنصات الرقمية.

وتتصدّر مهارة التواصل القائمة بوضوح، محافظةً على المرتبة الأولى طيلة فترة الرصد، بما يعكس مكانتها المركزية في بيئات العمل الحديثة، خاصة في ظل تصاعد نماذج العمل الرقمي والهجين. كما تبرز مهارات المبيعات والإدارة ضمن المهارات الثلاث الأولى، في إشارة إلى تزايد الحاجة إلى كفاءات قادرة على تولي أدوار قيادية وتنفيذية في الوقت ذاته، ضمن بيئة تتسم بالتنافسية وتسارع الإيقاع.

من بين الاتجاهات اللافتة أيضًا، الارتفاع المستمر في الطلب على مهارة حل المشكلات، والتي تقدّمت من المرتبة 11 إلى المرتبة الرابعة خلال فترة التحليل. ويشير ذلك إلى تزايد أهمية التفكير النقدي والقدرة على التكيّف مع المتغيرات في مجالات متعددة، لا سيما في السياقات التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة. كذلك، حافظت مهارات مثل التنظيم والتخطيط والتفاوض على مواقعها المتقدمة، ما يعكس تفضيل أصحاب العمل للمهارات التي تجمع بين الرؤية المنهجية والمرونة في الإنجاز.

أما على مستوى اللغات، فقد استمر الطلب على اللغتين العربية والإنجليزية ضمن المهارات العشر الأولى، ما يعكس الطابع الثنائي للمشهد اللغوي في المنطقة، وضرورة التمكّن من اللغتين للتواصل الفعّال داخل المؤسسات ومع الأسواق الإقليمية والدولية.

في المقابل، يُلاحظ تراجع طفيف في ترتيب بعض المهارات، مثل خدمة العملاء والاهتمام بالتفاصيل، والتي قد تكون قد تراجعت لصالح مهارات أكثر استراتيجية، تتعلق بالقيادة والتحليل والتكيف مع بيئات عمل متغيرة.

تؤكد هذه النتائج أن التحوّل في سوق العمل العربي لا يقتصر على التحول الرقمي والتكنولوجي، بل يشمل أيضًا تحوّلًا في البوصلة المهاراتية، حيث يزداد التركيز على المهارات التكيفية والتعاونية والابتكارية .

2.3.4 أهمية الشهادات المصغرة

وفقًا لتقرير "مستقبل الوظائف 2025"، فإن اعتماد أسلوب التوظيف القائم على المهارات بدلاً من الدرجة الأكاديمية أصبح نهجًا شائعًا لزيادة فرص الوصول إلى المواهب. حيث تبقى الخبرة العملية هي العامل الأهم في عمليات التوظيف، ويتوقع 81% من الشركات الاستمرار في الاعتماد عليها خلال فترة 2025-2030. يعكس هذا التوجه تقديرالتعلم العملي والإنجازات الفعلية في بيئة العمل. كما يُلاحظ أن 4% فقط من الشركات لا تقوم بتقييم مهارات الموظفين المحتملين، مما يشير إلى أن تقييم المهارات أصبح منهجًا شائعًا عبر جميع القطاعات.

تعتبر تقييمات المهارات الطريقة الأكثر شيوعًا في عمليات التوظيف، حيث من المتوقع أن يستخدمها 48% من أصحاب العمل، مما يبرز التركيز المتزايد على اختبار كفاءات المرشحين مباشرة بدلاً من الاعتماد فقط على سيرهم الذاتية. كما يخطط 34% من الشركات لاستخدام اختبارات القياس النفسي، مما يعكس التركيز المتزايد على تقييم الصفات السلوكية والقدرات العقلية ومدى التوافق الثقافي لدى المرشحين.

نظرًا للطلب المتزايد على المهارات المتطورة، لا تزال الحاجة إلى رفع المهارات وإعادة تأهيل القوى العاملة كبيرة. فلو كان إجمالي القوى العاملة في العالم يتألف من 100 شخص، فإن 59 منهم سيحتاجون إلى تدريب بحلول عام 2030. ومن بين هؤلاء، يتوقع أصحاب العمل أن 29 شخصًا يمكنهم تطوير مهاراتهم ضمن أدوارهم الحالية، بينما يمكن إعادة تأهيل 19 آخرين وتوظيفهم في مواقع جديدة داخل مؤسساتهم. ومع ذلك، فإن 11 شخصًا لن يحصلوا على التدريب أو التأهيل اللازم، مما يجعل فرصهم في التوظيف أكثرعرضة للخطر.

تعكس هذه المؤشرات تزايد أهمية التعليم المستمر والتدريب المهني في تعزيز قابلية التوظيف ومواكبة متطلبات سوق العمل المتغيرة. كما تؤكد هذه التوجهات الحاجة المتزايدة لاعتماد نظم شهادات معترف بها لضمان جودة المهارات والكفاءات، مما يسهم في تعزيز الإنتاجية، والقدرة التنافسية للقطاعات المختلفة، وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

3 السياق الاقتصادي والقطاعي في فلسطين

3.1 الهدف

يمهّد هذا القسم لتحليل كمي معمق يهدف إلى تحديد القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية لتدخلات تطوير المهارات في فلسطين، وذلك من خلال تسليط الضوء على خصائص الاقتصاد الفلسطيني، ديناميكيات سوق العمل، وأبرز ملامح القطاعات الإنتاجية والخدمية في ظل التحديات البنيوية والظرفية التي تواجهها فلسطين.

3.2 نظرة عامة على الو اقع الاقتصادي الفلسطيني

يعاني الاقتصاد الفلسطيني من قيود بنيوية متعددة ناتجة عن سياق سياسي واقتصادي معقّد، يتمثل في استمرار الاحتلال، هشاشة الموارد، وضعف السيطرة على السياسات المالية والنقدية. وتنعكس هذه المحددات في تباطؤ وتذبذب النمو، إلى جانب بطالة مزمنة ومعدلات فقر مرتفعة، ما يشكّل بيئة تشغيلية محدودة الآفاق، ويدفع باتجاه البحث عن تدخلات نوعية تعزّز الإنتاجية وتوسّع قاعدة التوظيف، خصوصًا في صفوف الشباب والنساء.

سجّل الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي تراجعًا بنسبة 5.4% في عام 2023، نتيجة التبعات المباشرة للعدوان الإسرائيلي على غزة والانكماش الحاد الذي تبعه في القطاعات الاقتصادية المختلفة. وبذلك عاد الناتج إلى مستويات أقل من فترة ما قبل الجائحة، وسط انكماش ملموس في نصيب الفرد من الناتج، الذي انخفض بنسبة 7.8% ليبلغ نحو 2,858 دولارًا سنويًا، مع تفاوت كبير بين الضفة الغربية وقطاع غزة[42]. كما سجّل معدل التضخم ارتفاعًا بنسبة 5.9% على المستوى الوطني، مع معدلات أعلى بكثير في غزة، ما انعكس في تآكل القدرة الشرائية[43].

على صعيد سوق العمل، بلغ معدل البطالة في نهاية عام 2023 نحو 30%، مع تباين حاد بين غزة (نحو 46%) والضفة الغربية (نحو 13%)[44]. ويظهر التحدي بشكل خاص في فئة الشباب، إذ تبلغ البطالة في صفوف خريجي التعليم العالي ممن تتراوح أعمارهم بين 18 و29 عامًا حوالي 47%، وترتفع إلى ما يزيد عن 70% في قطاع غزة[45] وتُعد هذه المؤشرات من بين الأعلى في العالم، وهي تعكس ضعف قدرة الاقتصاد المحلي على خلق فرص عمل تتناسب مع الزيادة السنوية في الداخلين الجدد إلى سوق العمل.

في موازاة ذلك، تتجاوز نسبة السكان الواقعين تحت خط الفقر 32%، مع تفاقم ملموس في غزة حيث تتجاوز النسبة 64% [46]. وترافق هذه المؤشرات مع ضعف في الاستثمارات الإنتاجية، وهيمنة واضحة للإنفاق الاستهلاكي، سواء كان مصدره تحويلات العاملين أو المساعدات الخارجية. وتُقيَّد محاولات تحفيز النمو المحلي بمجموعة من العوامل، تشمل: محدودية الوصول إلى الموارد الطبيعية، الاعتماد على الاستيراد، القيود على الحركة، وتقييد الأنشطة الاقتصادية في مناطق واسعة من الضفة الغربية.

[42] تقرير سلطة النقد السنوي 2023

[43] المصدر السابق

[44] الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التقرير الربعي لسوق العمل 2023

[45] CARE & ORAD (2015), Youth Labor Market Assessment

[46] المراقب الإقتصادي ماس، 2024

3.3 تركيبة الاقتصاد الفلسطيني حسب القطاعات

يتّسم الاقتصاد الفلسطيني بتركيبة قطاعية غير متوازنة، حيث تتركّز النشاطات الاقتصادية بشكل مفرط في قطاع الخدمات، بينما تبقى مساهمة القطاعات الإنتاجية التقليدية محدودة. تُظهر البيانات الحديثة أن الخدمات بأنواعها المختلفة شكّلت ما يقارب 78% من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي لعام 2023 [47]، وهو ما يعكس هيمنة شبه كاملة لهذا القطاع على النشاط الاقتصادي.

تتمحور القطاعات الإنتاجية في فلسطين بالثلاث قطاعات الآتية:

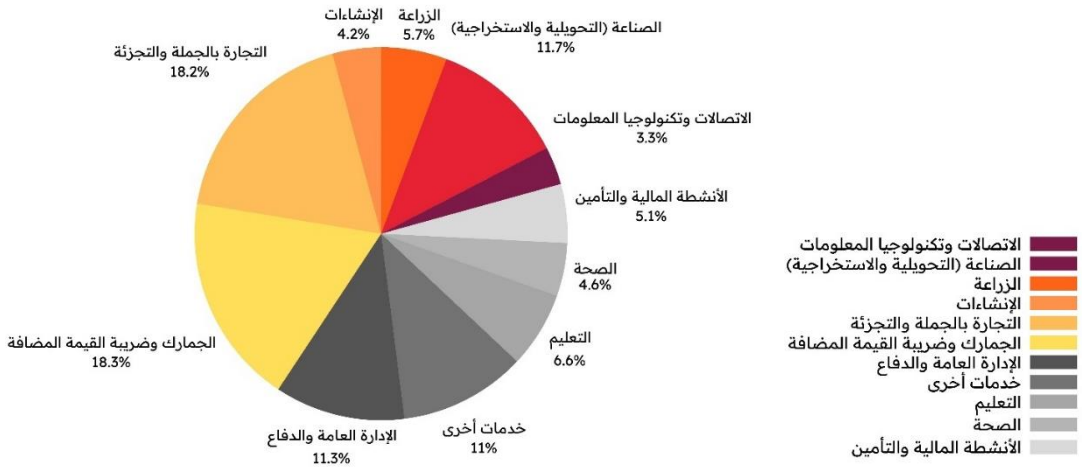
- الصناعة التحويلية والاستخراجية
- الزراعة
- الإنشاءات

وتتمثل القطاعات الخدماتية بالاتي:

- التجارة الداخلية
- الإدارة العامة والدفاع
- التعليم
- النشاط المالي والتأميني
- الصحة
- الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
- قطاعات أخرى صغيرة الحجم

يوضح الرسم البياني الآتي مساهمة كل من القطاعات الإنتاجية والخدماتية في الناتج المحلي الحقيقي في فلسطين للعام 2023

شكل (13): مساهمة القطاعات في الناتج المحلي الإجمالي (2023)



يعكس هذا التوزيع اعتمادًا مفرطًا على قطاع الخدمات، خاصة تلك المرتبطة بالإنفاق العام والمساعدات الدولية، مقابل ضعف واضح في القاعدة الإنتاجية. يتكوّن الاقتصاد الفلسطيني اليوم من قطاع خدمات ضخم ومتعدد يشمل التجارة والخدمات العامة والاجتماعية، في حين

[47] تقرير سلطة النقد السنوي 2023

يقل الوزن النسبي لقطاعات الزراعة والصناعة والبناء عن المستويات التي تُعتبر طبيعية في اقتصاد يسعى للنمو والتصدير والاستقلال الاقتصادي.

رغم أن مساهمة القطاعات الإنتاجية الثلاثة مجتمعة تبقى دون 25% من الناتج، إلا أنها تحمل أهمية نوعية تتجاوز وزنها الاقتصادي.

أولا: القطاعات الإنتاجية الصناعة التحويلية والإستخراجية:

يشكّل قطاع الصناعة التحويلية ما نسبته 11.7%من الناتج المحلي الإجمالي، وتتمركز نشاطاته في المجالات التقليدية مثل الصناعات الغذائية، الخشبية، الألبسة، ومواد البناء[48]. ويواجه القطاع تحديات مزمنة تتعلق بالتمويل، إدخال المواد الخام، والقيود اللوجستية التي تعيق التكامل الرأسي في الإنتاج.

يتجلى ضعف التراكم الصناعي المحلي في:

- التركّز في الأنشطة منخفضة المهارة والابتكار
- غياب الاستثمار في خطوط إنتاج عالية التقنية
- محدودية الربط مع مراكز البحث والتطوير أو التعليم الصناعي

الزراعة:

رغم أهميتها التاريخية في الاقتصاد الفلسطيني، شهد هذا القطاع تراجعًا مستمرًا في مساهمته بالناتج المحلي لتصل إلى **5.7%فقط في 2023**، مقابل حوالي 13% مطلع الألفية[49] لكنه لا يزال حيويًا لأسباب تتعلق بالتشغيل في المناطق الريفية، ودعم الأمن الغذائي، وتقليل الاعتماد على الواردات.

العوامل البنيوية المقيدة:

- محدودية الأراضي الزراعية القابلة للاستغلال (أكثر من 60% من الضفة تحت السيطرة الكاملة لإسرائيل)
- فجوة في شبكات الري وتقنيات الإنتاج الزراعي الحديثة
- ضعف في الخدمات الإرشادية، وتشتت الإنتاج وغياب التعاونيات القوية

الإنشاءات:

تبلغ مساهمة هذا القطاع حوالي 4.2 %[50] من الناتج المحلي، ويعد من القطاعات كثيفة التشغيل، لا سيما للعمالة غير الرسمية واليدوية [3]. تفتقر غالبية العاملين إلى التدريب المهني الممنهج، ويتمركزون في وظائف منخفضة المهارة.

ثانيا: القطاعات الخدماتية:

فيما يلي لمحة عن بعض القطاعات الخدماتية:

التجارة:

تمثل النسبة الأكبر من النشاط الخدمي، لكنها ذات إنتاجية منخفضة وتقتصر على التشغيل الذاتي أو الأنشطة العائلية الصغيرة، ما يحد من قدرتها على النمو أو التصدير.

التعليم والصحة:

[48] تقرير سلطة النقد السنوي 2023

[49] الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، الحسابات القومية 2023

[50] تقرير سوق العمل الفلسطيني، الربع الرابع 2023

يتم تشغيل نسبة كبيرة من القوى العاملة في هذين القطاعين، خصوصًا في القطاع العام والمنظمات غير الحكومية. وتُعد هذه القطاعات أساسية للتماسك الاجتماعي، لكنها تواجه تحديات في الجودة، التمويل، وضعف الحوافز المهنية.

الخدمات الحكومية:

تسهم بشكل كبير في الناتج بسبب حجم الجهاز البيروقراطي، لكنه قطاع مشبع توظيفيًا، ولا يشكل محركًا حقيقيًا للنمو المستقبلي.

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات(ICT):

سجل القطاع نموًا ملحوظًا خلال السنوات الماضية، حيث بلغ عدد الشركات العاملة في هذا المجال أكثر من 300 شركة، معظمها صغيرة ومتوسطة[4]. يُقدّر حجم مساهمته في الناتج المحلي بنحو **3.3%**، مع تركيز على خدمات تطوير البرمجيات، حلول الشبكات، والعمل الحر (freelancing). يتمتع هذا القطاع بميزات تنافسية، منها:

- ارتفاع نسبة الشباب المؤهلين رقميًا
- توسّع فرص العمل عن بُعد
- تكلفة تشغيل منخفضة مقارنة بدول الجوار

3.4 ديناميكيات سوق العمل الفلسطيني

تعكس خصائص سوق العمل الفلسطيني التحديات البنيوية والظرفية التي أفرزها الواقع الاقتصادي، حيث تظهر اختلالات واضحة في التوزيع القطاعي والجغرافي للقوى العاملة، وارتفاعًا لافتًا في معدلات البطالة، خصوصًا بين الشباب والنساء، فضلًا عن فجوات حادة في المهارات تعرقل الانتقال السلس من التعليم إلى التوظيف. ويقدَّر حجم القوة العاملة الفلسطينية بنحو **1.5مليون فرد** منتصف عام 2023، من بينهم نحو **1.065مليون عامل** داخل السوق المحلية بنهاية العام ذاته[51].

توزيع القوى العاملة حسب القطاعات

تتوزع هذه العمالة على القطاعات الاقتصادية بشكل غير متوازن يعكس هيكل الناتج المحلي؛ إذ أظهرت البيانات قبل الحرب الأخيرة أن:

- قطاع **الخدمات** يشغّل حوالي **34%** من العمالة المحلية
- قطاع **التجارة والسياحة** بنحو **23%**
- قطاع **البناء** استوعب نحو **17%**
- قطاع **الصناعة** شكّل حوالي **13%**
- قطاعا **الزراعة والنقل** استوعبا قرابة **6%** لكل منهما[52]

أما فيما يخص الشباب من أصحاب المؤهلات العلمية، فإن الرسم البياني أدناه يعكس الالنشاطات الإقتصادية التي تشتمل النسب الأعلى من الشباب المتعلم (الحاصل على شهادة جامعة أو شهادة تدريب مهني) ضمن قواها العاملة حسب بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

[51] الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التقرير الربعي لسوق العمل 2023

[52] تقرير سلطة النقد السنوي 2023

شكل (14): أعلى النشاطات من حيث نسبة الشباب المتعلمين في القوى العاملة

التفاوت الجغرافي في فرص التشغيل

إلى جانب التوزيع القطاعي، هناك تباينات جغرافية لافتة في سوق العمل. ففي الضفة الغربية، يستفيد جزء معتبر من القوى العاملة من إمكانية العمل في السوق الإسرائيلية وأسواق المستوطنات، وهو ما ساهم في خفض نسبي لمعدل البطالة قبل 2023. وتشير البيانات إلى أن عدد العاملين من الضفة في إسرائيل والمستوطنات بلغ حوالي 164 ألف عامل في منتصف 2023، معظمهم في قطاعي البناء والزراعة.

أما في قطاع غزة، فتُعد بيئة التشغيل أكثر هشاشة. فالفرص في القطاع الخاص محدودة نتيجة الحصار وتقلّص القاعدة الإنتاجية، ما جعل القطاع العام (بشكله الرسمي وغير الرسمي) والمساعدات الإنسانية بمثابة ملاذ لاستيعاب العمالة. ومع ذلك، يبقى الجزء الأكبر من قوة العمل الغزية إما عاطلاً عن العمل أو يعمل بشكل غير منتظم. وقد انعكس ذلك في **معدلات بطالة قياسية** تجاوزت **50%** في غزة، مقابل أقل من **20%** في الضفة الغربية قبل الحرب[53].

[53] الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

بطالة الشباب والنساء

تشير بيانات الجهاز المركزي للإحصاء إلى أن الشباب الفلسطيني، وخصوصًا المتعلم، يواجه صعوبات بالغة في دخول سوق العمل. وتُظهر الإحصاءات أن:

- نسبة البطالة بين الشباب (18–29 سنة) الخريجين والحاصلين على مؤهل دبلوم فأعلى تبلغ 47%
- ترتفع النسبة في غزة إلى 70–75%، مقابل حوالي 30–32% في الضفة
- يبلغ معدل البطالة بين الشباب عمومًا حوالي 60 % في غزة، ونحو 30 % في الضفة

أما بالنسبة للنساء، فرغم التحسن النسبي في معدلات التعليم، لا تزال مشاركتهن في سوق العمل محدودة للغاية:

- لا يتجاوز معدل مشاركة المرأة في القوى العاملة 19%
- يقارب معدل البطالة بين النساء المشاركات 40%
- تصل نسبة البطالة بين الشابات (18–29) إلى 59%
- تُصنّف 63% من الشابات ضمن فئة NEET (غير منخرطات في التعليم أو العمل أو التدريب)، مقابل 47% بين الشباب عمومًا

تعكس هذه النسب فجوة هيكلية في إدماج النساء والشباب في الاقتصاد، وتُشير إلى تآكل متزايد في استثمار رأس المال البشري الفلسطيني.

تشير الأدبيات إلى أن سوء المواءمة بين التعليم وسوق العمل يُعد من أبرز التحديات التي تواجه الخريجين الفلسطينيين، حيث يُظهر الواقع فجوة متزايدة بين التخصصات التي يدرسونها والوظائف المتاحة في السوق. وقد أوضحت ورقة مُرّار (2021) أن نسبة عالية من الشباب في فلسطين يعملون في وظائف لا ترتبط بتخصصاتهم الأكاديمية، أو أنهم عاجزون عن دخول سوق العمل رغم مؤهلاتهم الجامعية، مما يكرّس حالة من "عدم التطابق التأهيلي."

وتُبرز الدراسة مظاهر هذا الخلل على النحو التالي:

- وجود أعداد كبيرة من الخريجين الجامعيين الذين لا يجدون فرص عمل تتوافق مع تخصصاتهم
- تركّز الوظائف المتاحة في مجالات تتطلب مهارات تطبيقية أو عملية لا تدرّس بشكل كافٍ ضمن المناهج الجامعية
- قلة فرص التدريب العملي أو التطبيقي خلال الدراسة، ما يجعل الخريجين غير مهيّئين لسوق العمل مباشرة بعد التخرج
- هيمنة التخصصات النظرية (كالعلوم الإنسانية والاجتماعية) على اختيارات الطلبة، مقابل ضعف الإقبال على المسارات التقنية والمهنية المرتبطة بحاجة السوق

ويؤكد تقرير CARE هذا الواقع، حيث أفاد نحو 80% من أصحاب العمل بأنهم يواجهون صعوبات في توظيف خريجين يمتلكون المهارات المطلوبة، و85% وصفوا الفجوة المهاراتية في قطاعهم بأنها "شديدة" أو "بالغة الشدة"[1]. وأظهرت الدراسة كذلك أن نصف الخريجين فقط كانوا واثقين بقدرتهم على الحصول على وظيفة باستخدام المهارات التي اكتسبوها خلال الدراسة[2].

وقد انعكست هذه الفجوة أيضًا على مستوى الأجور والرضا الوظيفي. حيث أشارت دراسة CARE إلى أن بعض العاملين ذوي المؤهلات المرتفعة يشغلون وظائف لا تتطلب هذا المستوى من التعليم، ويتقاضون أجورًا أدنى من نظرائهم ممن يعملون في مجالات تتناسب مع مؤهلاتهم، وهو ما يعكس خللًا في عدالة التوزيع الوظيفي والمردود الاقتصادي للاستثمار في التعليم[2].

أخيرًا، تسجّل بعض القطاعات — كالتعليم، والسياحة، والخدمات — نسبًا مرتفعة من العاملين الذين لا يستخدمون مؤهلاتهم الأكاديمية فعليًا في أداء مهامهم اليومية، ما يُضعف فرص التدرج الوظيفي، ويُقلل من الإنتاجية على مستوى المؤسسة والاقتصاد بشكل عام[3].

كما تُظهر نتائج تحليل مؤسسة CARE (2015) أن جميع القطاعات تواجه صعوبات ملحوظة في سد الشواغر الوظيفية، لا سيما في ما يتعلق بالعثور على مرشحين يمتلكون المهارات التقنية اللازمة. ويُجمع أرباب العمل على أن المهارات المطلوبة تختلف من قطاع لآخر، إلا أن هناك قاسمًا مشتركًا يتمثل في الحاجة الماسّة إلى امتلاك الخريجين لمهارات فنية مرتبطة مباشرة بمجال العمل.

فعلى الرغم من تنوع المهارات التقنية المطلوبة — مثل "مواكبة التكنولوجيا" في قطاع تكنولوجيا المعلومات، أو "التواصل الشفهي" في القطاعات الخدمية — إلا أن الخبرة العملية والمعرفة التخصصية في مجال العمل تصدّرت باستمرار قائمة المهارات الأكثر طلبًا في جميع القطاعات. ويُشير ذلك إلى أن القدرة على تطبيق المهارات داخل بيئة العمل القطاعية تُعد من أبرز المؤهلات التي تعزّز جاهزية الخريجين لسوق العمل.

هذه المؤشرات تُعزّز الحاجة إلى ربط برامج التعليم والتدريب بشكل أوثق مع المهارات التطبيقية المطلوبة في كل قطاع، بما يضمن بناء رأس مال بشري يتماشى مع التحولات الفعلية في الاقتصاد وسوق العمل[1].

3.5 ملاحظات تمهيدية لاختيار القطاعات ذات الأولوية

ما استعرضناه في هذا القسم من تحليل للاقتصاد الفلسطيني وتركيبته القطاعية، إلى جانب ديناميكيات سوق العمل، يُظهِر بوضوح أن التحولات الاقتصادية وتغير طبيعة العمل تتطلب استجابات دقيقة ومنهجية. وقد دفعت هذه المعطيات إلى تطوير إطار تحليلي مزدوج يهدف إلى:

3.5.1 تحديد القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية لتدخلات تطوير المهارات.

1. مرحلة تمهيد القطاعات

اعتمد فريق حلول التنمية على نظام التصنيف الصناعي الدولي الموحد لجميع الأنشطة الاقتصادية International Standard Industrial Classification of All Economic Activities - ISIC)[54] وهو نظام تصنيف عالمي طورته الأمم المتحدة لتنظيم وتصنيف الأنشطة الاقتصادية في مختلف القطاعات. يهدف ISIC إلى توفير معيار موحد للمقارنة الدولية للبيانات الاقتصادية، مما يسهل تحليل الاتجاهات الاقتصادية ووضع السياسات. يتضمن التصنيف أقسامًا رئيسية وفروعًا فرعية تحدد مختلف أنواع الأنشطة الاقتصادية، مثل الزراعة، والصناعة، والتجارة، والخدمات. يُستخدم ISIC على نطاق واسع من قبل الحكومات، والمنظمات الدولية، والقطاع الخاص لأغراض الإحصاء، والتخطيط الاقتصادي، والبحوث. ويعتمد الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني هذا التصنيف في جمع وتحليل البيانات الاقتصادية، مما يضمن توحيد المعايير مع الأنظمة الدولية ويساعد في إعداد المؤشرات الاقتصادية الوطنية وفقًا للمعايير العالمية.

يعتمد (ISIC) على هيكل هرمي لتنظيم وتصنيف الأنشطة الاقتصادية بطريقة منهجية. يعمل النظام من خلال تقسيم جميع الأنشطة الاقتصادية إلى مستويات متسلسلة تشمل:

1. **الأقسام(Sections) :** المستوى الأعلى، ويشمل مجالات اقتصادية رئيسية مثل الزراعة، الصناعة، والتجارة.
2. **الفروع(Divisions) :** تصنيفات أكثر تحديدًا داخل كل قسم، مثل الصناعات التحويلية أو تجارة الجملة.
3. **المجموعات(Groups) :** تفصيل إضافي يحدد أنواعًا محددة من الأنشطة الاقتصادية داخل كل فرع.
4. **الفئات(Classes) :** المستوى الأكثر تفصيلًا، حيث يتم تصنيف الأنشطة الاقتصادية بدقة.

لضمان تطوير دراسة شاملة تغطي جميع القطاعات الاقتصادية الرئيسية وفقًا للتصنيف الصناعي الدولي الموحد (ISIC)، قام فريق حلول باعتماد الفروع (Divisions) لتقسيم القطاعات، مما يتيح تحليلًا أكثر دقة وشمولية للأنشطة الاقتصادية. سيساهم هذا النهج في تحديد الاتجاهات الاقتصادية، ودراسة العلاقات بين القطاعات المختلفة، وتحليل الأداء الاقتصادي لكل قطاع بشكل مفصل. كما يضمن توحيد البيانات وفقًا للمعايير الدولية، بما في ذلك منهجية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مما يسهل إجراء المقارنات بين القطاعات، وصياغة توصيات مبنية على أسس علمية دقيقة.

[54] International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, 2008

ضمن بيانات جهاز الإحصاء المركزي، والذي يعتمد أيضا على نظام ISIC كمرجعية في مسوحاته، تبين لفريق حلول التنمية أن عدد الفروع الاقتصادية في سوق العمل الفلسطيني يصل لما يقارب 86 فرع تتبع لأقسام مختلفة.

تم اختيار الأنشطة الاقتصادية التي خضعت للتحليل الكمي بناءً على معيارين رئيسيين:

- **مستوى مشاركة الشباب في كل قطاع** بالإعتماد على تعريف الشباب لدى الجهاز المركزي للإحصاء (18-29 عام)
- **مستوى التعليم الأكاديمي والمهني للعاملين في القطاع** من خلال اعتماد القطاعات التي تمتلك نسب عالية من لديهم تحصيل علمي دبلوم فأعلى.

يعكس اعتماد هذين المعيارين اختيارًا استراتيجيًا يستند إلى خصوصية السياق الفلسطيني. فمن جهة، تُعد فلسطين واحدة من أكثر المجتمعات فتيّة في المنطقة، إذ يشكل الشباب نسبة كبيرة من السكان، ما يجعلهم الفئة الأكثر إنخراطا في قطاع العمل وفي الوقت نفسه الأكثر قدرة على الاستفادة من تدخلات سريعة وفعالة. ومن جهة أخرى، فإن التركيز على الأنشطة التي تضم نسبة عالية من الأفراد ذوي المؤهلات المتوسطة أو العليا يتيح إمكانية تصميم برامج تدريبية قصيرة المدى تستثمر في معرفة موجودة أصلًا، وتبني عليها لتعزيز جاهزية هؤلاء الأفراد للالتحاق بسوق العمل أو الترقّي داخله.

وبذلك، تُعتبر هذه الفئة – الشباب المتعلمون العاملون أو القابلون للاندماج في أنشطة اقتصادية محددة – نقطة انطلاق منطقية لتدخلات قائمة على الشهادات المصغّرة، حيث تتوفر فيها الجاهزية الفردية والقابلية المؤسسية، ويُحتمل أن يُحقق الاستثمار فيها أثرًا ملموسًا وسريعًا.

تمثلت نتائج المرحلة الأولى بتحديد 30 نشاط إقتصادي تمثلت فيهم أعلى نسب من الشباب ومن الذين حصلوا على تعليم عالي.

2. مرحلة تقييم واختيار القطاعات

بعد أن تم تحديد 30 نشاطًا اقتصاديًا بناءً على معيارَي مشاركة الشباب والمستوى التعليمي، انتقل الفريق إلى مرحلة التقييم الكمي لهذه الأنشطة باستخدام مصفوفة مركّبة من المؤشرات المستقاة من ثلاثة مصادر إحصائية رئيسية صادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني:

- السلسلة الاقتصادية السنوية (Economic Survey Series) – لأخر خمسة سنوات توفرت فيها البيانات 2014-2018.
- مسح القوى العاملة (Labour Force Survey) - لأخر أربعة سنوات توفرت فيها البيانات 2019-2022.
- مسح استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات (Business ICT Survey) - لأخر سنة توفرت فيها البيانات 2021.

بالإضافة إلى ذلك، تم إدراج بعض المعايير الواردة في تقرير الوظائف للمنتدى الإقتصادي العالي لفحص مدى تأثر النشاطات الإقتصادية بالتوجهات العالمية (2025).

تم تصنيف المؤشرات ضمن **ثلاثة محاورتحليل رئيسية**، لكل منها هدف تقييمي محدد:

أولًا: المساهمة الاقتصادية والتكيف القطاعي

يقيس هذا المحور مدى أهمية القطاع في الاقتصاد وقدرته على التكيف والنمو، ويعتمد المؤشرات التالية:

جدول (2): مؤشرات قياس أهمية القطاع في الاقتصاد وقدرته على التكيف والنمو:

المؤشر	ما الذي يقيسه؟	لماذا هو مهم؟	العلاقة
معدل القيمة المضافة للقطاع (GVA)	مدى مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي	يعكس أهمية القطاع الاقتصادية. كلما زادت مساهمته، دلّ ذلك على قدرة القطاع على توليد القيمة	طردية
حجم الاستثمارفي الأصول الإنتاجية (GFCF)	مستوى الاستثمار الثابت في القطاع (الآلات، البنية التحتية...)	يشير الاستثمار المرتفع إلى توسّع وتحديث محتمل، ما يتطلب تطوير مهارات متخصصة	طردية
عدد المؤسسات النشطة في القطاع	عدد الشركات والمنشآت المسجلة والنشطة ضمن القطاع	يدل النمو في عدد المنشآت على نشاط اقتصادي متزايد وحاجة أكبر للقوى العاملة	طردية
الإنتاجية لكل عامل Value added/Employee	متوسط القيمة المنتجة لكل موظف	تعكس الإنتاجية المنخفضة ضعف الكفاءة، ما يفتح المجال لتدخلات تحسين المهارات لرفع الأداء	عكسية
تأثره بالتوجهات العالمية	مؤشر مأخوذ من منتدى الإقتصاد العالمي يقيس نسبة أصحاب العمل الذين يتوقعون أن تؤثر الاتجاهات الكبرى (مثل الرقمنة، التغير المناخي، التحولات الديموغرافية) على مؤسساتهم وتدفع نحو تغييرات تنظيمية أو تشغيلية.	يعكس درجة الوعي المؤسسي تجاه التحولات العالمية، ومدى الاستعداد للتأقلم معها. ارتفاع هذا المؤشر يشير إلى وجود إدراك عام بضرورة التطوير وإعادة الهيكلة، سواء على مستوى المهارات المطلوبة أو على مستوى نماذج العمل	طردية

ثانيًا: مواءمة المهارات وتوظيف الشباب

يركّز هذا المحور على مدى مواءمة الخصائص المهاراتية للعاملين في القطاع مع متطلبات السوق، ويقيس أيضًا جاذبية القطاع للشباب:

ويتضمن قسمين رئيسيين من المؤشرات

أ. **بنية التوظيف حسب التعليم والعمر بما يشتمل على:**

جدول (3): مؤشرات بنية التوظيف حسب التعليم والعمر في القطاع ومدى مواءمتها مع متطلبات سوق العمل:			
المؤشر	ما الذي يقيسه؟	لماذا هو مهم؟	العلاقة
نسبة الشباب العاملين في القطاع	مدى انخراط الفئات العمرية الشابة في القطاع	يدل على قابلية القطاع لخلق وظائف جديدة مستجيبة لاحتياجات الشباب	طردية
مدى انتشار المؤهلات الجامعية أو المهنية بين العاملين	النسبة العامة للحاصلين على تعليم عالٍ أو تدريب مهني	إمكانية التدخل في رفع الكفاءات للفئة المتعلمة تكون أكثر فعالية وأعلى سرعة	طردية
تناسب المهنة مع المؤهل العلمي أو المهني	التوافق المعرفي والمهاراتي	ضعف التوافق يدل على الحاجة لرفع المهارات	عكسية
تطور المهارات المستقبلية	مؤشر مأخوذ من منتدى الإقتصاد العالمي يقيس إلى أي درجة تتغير المهارات المطلوبة في القطاع بمرور الوقت	يشير إلى ديناميكية المهارات داخل القطاع، ويُرشد إلى ضرورة التعلم المستمر لموظفي القطاع	طردية

ب. **المواءمة بين الوظيفة والمؤهل بما يشتمل على:**

جدول (4): مؤشرات المواءمة بين الوظيفة والمؤهل العلمي في القطاع:			
المؤشر	ما الذي يقيسه؟	لماذا هو مهم؟	العلاقة
بلد التخرج	نسبة العاملين الذين حصلوا على مؤهلاتهم داخل فلسطين	يشير إلى وجود فجوة بين التعليم المحلي ومتطلبات سوق العمل، وذلك حسب دراسات خلال البحث المكتبي. يُستخدم كمؤشر غير مباشر على الحاجة لتعزيز المهارات	طردية
نسبة تعويض الموظفين	معدل الأجور/التعويضات في القطاع لكل موظف بأجر	يعطي صورة عن مدى جاذبية القطاع ودرجة التقدير المالي للكفاءات؛ انخفاضه قد يدل على ضعف المهارات أو تدني القيمة السوقية للوظائف	طردية

ثالثاً: مؤشرات جاهزية القطاع للتدخل وتبني التدريب

هذا المحور يحلل قابلية القطاعات لتقبّل وتنفيذ تدخلات تدريبية وتقنية

ويتضمن قسمين رئيسيين من المؤشرات:

أ. ثقافة التدريب الحالية لدى الموظفين والمؤسسة العاملة بما يشتمل على:

جدول (5): مؤشرات ثقافة التدريب الحالية لدى الموظفين والمؤسسات العاملة في القطاع:

المؤشر	ما الذي يقيسه؟	لماذا هو مهم؟	العلاقة
مدى التحاق العاملين بدورات تدريبية رسمية	نسبة العاملين الذين شاركوا في تدريب مهني موثق خلال العام الماضي	كلما زادت المشاركة، دلّ ذلك على وجود ثقافة تعلم وتطوير داخل القطاع	طردية
انفتاح العاملين على تغيير الوظائف أو الاستفادة من فرص جديدة	مدى استعداد العاملين لقبول فرص تدريبية أو وظيفية جديدة	يعكس مدى القابلية للتحول والتكيف، ما يسهل تنفيذ برامج إعادة التأهيل أو التطوير	طردية
تقديم الشركات لتدريب داخلي لموظفيها	ما إذا كانت المؤسسات تقدّم تدريبات تقنية للعاملين لديها	وجود برامج تدريب داخلية يدل على قطاع منفتح على التحديث والتطوير المهني	طردية
أهمية المهارات	مؤشر مأخوذ من منتدى الإقتصاد العالمي يقيس نسبة أصحاب العمل الذين يعتبرون مهارات معينة أساسية لنجاح موظفيهم	مؤشّر مباشر على المهارات المطلوبة في كل قطاع ويُساعد في تحديد المجالات التي تتطلب تطوير عاجل	طردية

ب. المستوى التكنولوجي لدى القطاع

جدول (6): مؤشرات المستوى التكنولوجي وجاهزية القطاع للتحول الرقمي واعتماد التدريب الإلكتروني:

المؤشر	ما الذي يقيسه؟	لماذا هو مهم؟	العلاقة
استخدام الإنترنت لأغراض تدريب الموظفين	اعتماد الشركات على أدوات رقمية في التدريب	مؤشر على جاهزية القطاع لاعتماد أنماط حديثة للتعلّم والمهارات الرقمية	طردية
الصعوبات التي تواجهها الشركات في توظيف خبراء تقنيين	مدى توفر المهارات المطلوبة، خاصة في مجالات التكنولوجيا والمعلومات	ارتفاع التحديات يعني وجود فجوة حرجة تستدعي تدخلًا لتأهيل الموارد البشرية التقنية المنتسبة للقطاع.	طردية
أسباب عدم استخدام التكنولوجيا في العمل	ما إذا كانت الشركات تمتنع عن استخدام التكنولوجيا بسبب نقص المهارات أو المعرفة	كلما كان هذا السبب شائعًا، دلّ على حاجة ملحّة لتدخلات تطوير الكفاءات الرقمية	طردية
مدى تأثر القطاع بالتغيرات التكنولوجية	مؤشر مأخوذ من منتدى الإقتصاد العالمي يقيس إلى أي درجة تتأثر وظائف القطاع بتبني التقنيات الحديثة	يساعد في تحديد القطاعات التي تحتاج لتدريب رقمي مكثف أو برامج تحول رقمية	طردية

3.5.2 بناء المؤشرات وتصنيف الأنشطة الاقتصادية ذات الأولوية

عقب تحديد المجموعات الثلاث من المؤشرات التي تغطي الأبعاد الاقتصادية، المهاراتية، والتمكينية، تم تطوير مؤشرات مركّبة (Composite Indices) تعكس مستوى أولوية التدخل في كل بعد من هذه الأبعاد.

ولضمان مستوى عالٍ من الاتساق بين المؤشرات، جرى اعتماد مقياس تدريجي موحّد في تقييم كل مؤشر فرعي ضمن المحاور الثلاثة، حيث مُنح كل نشاط اقتصادي درجة تتراوح من 1 إلى 3 على النحو التالي:

- **1(L)** = **أداء منخفض:** يشير إلى أن النشاط يُسجّل نتيجة ضعيفة نسبيًا في المؤشر المعني (مثل إنتاجية منخفضة، أو ضعف مشاركة الشباب، أو فجوة مهارية كبيرة).
- **2(M)** = **أداء متوسط:** يعكس توسط نسبي بين النشاطات الأخرى في ذات المؤشر، دون بروز استثنائي سواء في التحدي أو القوة.
- **3(H)** = **أداء مرتفع:** يُعبّر عن أداء مرتفع في المؤشر، سواء إيجابيًا (مثل كثافة توظيف الشباب أو ثقافة تدريب قوية) أو سلبيًا (مثل فجوة مهارية حادة أو تعويضات متدنية)، وذلك بحسب طبيعة المؤشر واتجاهه التحليل (طردي أم عكسي).

وتجدر الإشارة إلى أن "الدرجة المرتفعة" لا تعني بالضرورة تفوق النشاط الاقتصادي، بل تعكس مستوى الأولوية من حيث الحاجة إلى التدخل. فعلى سبيل المثال: نشاط منخفض الإنتاجية أو يعاني من فجوة مهارية حادة قد يُمنح درجة مرتفعة باعتباره مرشحًا أقوى لتدخلات تطوير المهارات.

بناءً على هذا التصنيف، تم احتساب متوسط (Unweighted Average) لدرجات كل محور رئيسي وأقسامه، ما نتج عنه خمس درجات مركّبة لكل نشاط اقتصادي:

1. درجة في المساهمة الاقتصادية والتكيّف القطاعي
2. بنية التوظيف حسب التعليم والعمر
3. المواءمة بين الوظيفة والمؤهل
4. ثقافة التدريب الحالية لدى الموظفين والمؤسسة العاملة
5. المستوى التكنولوجي لدى القطاع

بعد ذلك، تم ترتيب الأنشطة الاقتصادية وفقًا لهذه الدرجات، بحيث تعكس النتيجة النهائية مدى أولوية كل نشاط اقتصادي لاستهدافه بتدخلات تطوير المهارات. لا يستند هذا الترتيب فقط إلى أداء الأنشطة في مؤشرات فردية، بل إلى موقعها التراكمي عبر المحاور الثلاثة.

3.5.3 التحقق النهائي

بعد الانتهاء من تصنيف الأنشطة الاقتصادية وفقًا للمصفوفة الكمية الثلاثية المحاور، خضعت القائمة الناتجة إلى عملية تحقق نهائي شملت مراجعة نقدية وتكاملية للنتائج، بهدف ضمان شمول الأنشطة ذات الإمكانات الفعلية وعدم استبعاد أنشطة قد تكون مؤهلة للتدخل لأسباب لا تظهر في البيانات الكمية وحدها.

وقد تمثّلت هذه المرحلة النهائية في عملية مراجعة تكرارية (Iterative Review) جمعت بين التحليل الكمي ونتائج البحث المكتبي والملاحظات السياقية التي توصّل إليها فريق العمل. وشملت هذه المراجعة ثلاث حالات رئيسية:

1. **استبعاد أنشطة اقتصادية لم تكن نتائجها حاسمة**

تم استبعاد بعض الأنشطة التي ظهرت في مرحلة التمهيد (Scoping) لاحقًا بسبب عدم كفاية أو موثوقية البيانات الكمية المتاحة، ما جعل تقييمها غير دقيق ضمن المصفوفة.

2. **إدراج أنشطة لم تمر بمرحلة التمهيد لكنها حققت نتائج عالية**

تم إدراج بعض الأنشطة التي لم تلبِّ معايير الفلترة الأولية في مرحلة التمهيد، لكنها سجلت درجات مرتفعة في المؤشرات الثلاثية بعد التحليل الكمي، في القائمة النهائية باعتبارها أولويات محتملة تستحق النظر فيها.

3. **إضافة أنشطة ظهرت أهميتها خلال البحث المكتبي**

رصد الفريق من خلال مراجعة الأدبيات أنشطة اقتصادية محلية تحمل مؤشرات واعدة من حيث النمو المستقبلي أو الاتجاهات العالمية (مثل الاقتصاد الإبداعي، الاقتصاد الأخضر، أو تكنولوجيا الرعاية)، رغم أن نتائجها الكمية لم تكن مرتفعة. وقد تم إدراج هذه الأنشطة نظرًا لما تتيحه من فرص استراتيجية على المدى المتوسط والبعيد.

3.6 نتائج التحليل

3.6.1 النشاطات الإقتصادية التي اجتازت مرحلة التمهيد

في المرحلة الأولى من التحليل، تم تحديد مجموعة مكونة من 30 من الأنشطة الاقتصادية التي أظهرت نسبًا مرتفعة من حيث:

- مستوى مشاركة الشباب في سوق العمل داخل النشاط
- مستوى التعليم الأكاديمي أو المهني للعاملين فيه

يظهر جدول (7) أدناه الأنشطة الاقتصادية مرتبة **تنازليًا** حسب النسب الأعلى لمشاركة الشباب والمستوى التعليمي.

الترتيب	النشاط الاقتصادي	الترتيب	النشاط الاقتصادي
1	برمجة واستشارات الحاسوب	16	أنشطة المعالجة البيئية وإدارة النفايات الأخرى
2	البحث العلمي والتطوير	17	الطباعة واستنساخ الوسائط المسجلة
3	التأمين وإعادة التأمين وتمويل المعاشات (باستثناء الضمان الاجتماعي الإجباري)	18	الأنشطة البيطرية
4	الأنشطة القانونية والمحاسبية	19	وكالات السفر والأنشطة المرتبطة بها
5	الاتصالات	20	أنشطة الاستشارات الإدارية
6	الأنشطة المعمارية والهندسية	21	أنشطة الأسر كأرباب عمل للعاملين المنزليين
7	أنشطة خدمات المعلومات	22	إنتاج الأفلام والفيديو والبرامج التلفزيونية
8	أنشطة مهنية وعلمية وتقنية أخرى	23	التعليم
9	أنشطة النشر	24	الأنشطة الإدارية والدعم المكتبي
10	أنشطة الخدمات المالية (باستثناء التأمين وتمويل المعاشات)	25	أنشطة الأمن والتحقيق
11	الإعلان وأبحاث السوق	26	أنشطة البرمجة والبث الإذاعي والتلفزيوني
12	أنشطة الصحة البشرية	27	صناعة المشروبات
13	صناعة المستحضرات الصيدلانية	28	الأنشطة الإبداعية والفنية والترفيهية
14	الأنشطة المساعدة للخدمات المالية والتأمين	29	أنشطة المنظمات الأهلية والمهنية
15	المكتبات والأرشيفات والمتاحف والأنشطة الثقافية	30	صناعة الورق ومنتجاته

3.6.2 نتائج مصفوفة التقييم

استنادًا إلى المنهجية المعتمدة، تم تقييم كل نشاط اقتصادي مدرج باستخدام مؤشرات خمسة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية:

- المساهمة الاقتصادية والتكيّف
- مواءمة المهارات وتوظيف الشباب (ويشمل التوظيف ومستوى الكفاءات)
- جاهزية النشاط للتدخل (ويشمل ثقافة التدريب والتقدم التكنولوجي)

وقد تم تصنيف كل نشاط بناءً على مقياس ثلاثي:

مرتفع(H) ، متوسط(M) ، منخفض(L) ، لم تتوفر بيانات كافية(NA)

جدول (8): جدول الأنشطة التي تم استبعادها:		الأنشطة الإضافية التي تم ادراجها:	
رقم النشاط حسب ISIC	النشاط الاقتصادي	رقم النشاط حسب ISIC	النشاط الاقتصادي
72	البحث والتطوير العلمي	35	إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز والبخار وتكييف الهواء
91	أنشطة المكتبات والمتاحف والأرشيفات	27	صناعة المعدات الكهربائية
39	إدارة النفايات والأنشطة البيئية المشابهة	46	تجارة الجملة (باستثناء المركبات)
75	أنشطة الطب البيطري	33	صيانة وتركيب الآلات والمعدات
79	أنشطة وكالات السفر والسياحة	55	الإقامة والخدمات الفندقية
97	أنشطة الأسر كأرباب عمل للعاملين المنزليين	رقم النشاط حسب ISIC	النشاط الاقتصادي
80	أنشطة الأمن والتحقيقات	42	الهندسة المدنية
90	الأنشطة الإبداعية والفنية	22	صناعة منتجات المطاط والبلاستيك
94	أنشطة المنظمات الأهلية والمهنية	56	خدمات الأغذية والمشروبات
		10	صناعة المنتجات الغذائية

وبناء عليه، يعرض الجدول التالي نتائج التقييم للنشاطات الاقتصادية المختارة مرتبة حسب تصنيف ISIC

جدول (9): نتائج التقييم القطاعي للنشاطات الاقتصادية المختارة مرتبة حسب التصنيف الصناعي الدولي:							
	رقم النشاط الاقتصادي حسب تصنيف ISIC	النشاط الاقتصادي	بيانات النمو والتكيف القطاعي	التوظيف	الكفاءات	ثقافة التدريب الحالية	التقدم التكنولوجي
1	10	صناعة المنتجات الغذائية	H	M	H	H	L
2	11	صناعة المشروبات	M	H	M	M	L
3	18	الطباعة واستنساخ الوسائط المسجلة	M	H	H	M	M
4	21	صناعة المستحضرات الصيدلانية	H	H	M	M	L
5	22	صناعة منتجات المطاط والبلاستيك	M	M	H	M	L
6	27	صناعة المعدات الكهربائية	M	M	H	M	M
7	33	صيانة وتركيب الآلات والمعدات	M	M	H	M	M
8	35	إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز والبخار وتكييف الهواء	M	M	M	H	NA
9	42	الهندسة المدنية	M	M	M	M	L
10	45	تجارة الجملة والتجزئة وصيانة المركبات	M	M	H	H	L
11	46	تجارة الجملة (باستثناء المركبات)	M	M	H	H	L
12	55	الإقامة	M	M	H	M	M
13	56	أنشطة خدمات الأغذية والمشروبات	M	M	H	M	M
14	58	أنشطة النشر	M	H	H	L	M
	رقم النشاط الاقتصادي حسب تصنيف ISIC	النشاط الاقتصادي	بيانات النمو والتكيف القطاعي	التوظيف	الكفاءات	ثقافة التدريب الحالية	التقدم التكنولوجي
15	59	إنتاج الأفلام والفيديو والبرامج التلفزيونية	M	M	M	M	M
16	60	أنشطة البرمجة والبث الإذاعي والتلفزيوني	L	M	H	L	M
17	61	الاتصالات	M	H	M	M	M

18	62	برمجة واستشارات الحاسوب	M	M	M	M	M
19	63	أنشطة خدمات المعلومات	M	M	M	M	M
20	64	أنشطة الخدمات المالية (باستثناء التأمين وتمويل المعاشات)	NA	M	H	M	M
21	65	التأمين وإعادة التأمين وتمويل المعاشات (باستثناء الضمان الاجتماعي الإجباري)	NA	H	H	M	M
22	66	الأنشطة المساعدة للخدمات المالية والتأمين	NA	H	H	M	M
23	69	الأنشطة القانونية والمحاسبية	M	M	M	M	M
24	70	أنشطة الاستشارات الإدارية	L	M	M	L	M
25	71	الأنشطة المعمارية والهندسية	M	M	M	M	M
26	73	الإعلان وأبحاث السوق	M	H	M	M	M
27	74	أنشطة مهنية وعلمية وتقنية أخرى	M	H	H	M	M
28	82	الأنشطة الإدارية والدعم المكتبي	M	M	H	M	M
29	85	التعليم	M	M	H	M	NA
30	86	أنشطة الصحة البشرية	M	M	M	M	NA

وعند ترتيب تلك النتائج حسب نتائج التقييم (من الأعلى أولوية)، فإن النشاطات الإقتصادية تكون كما في الجدول التالي:

علماً بأن:

الرمز الأخضر يشير إلى النشاطات الأعلى أولوية

الرمز الأصفر يشير إلى النشاطات متوسطة الأولوية

الرمز الأحمر يشير إلى النشاطات منخفضة الأولوية

جدول (10): ترتيب النشاطات الاقتصادية المختارة حسب مستوى الأولوية بناءً على نتائج التقييم القطاعي وفق تصنيف ISIC.

الترتيب	تصنيف النشاط الإقتصادي حسب ISIC	النشاط الإقتصادي
1	10	التأمين وإعادة التأمين وتمويل المعاشات (باستثناء الضمان الاجتماعي الإجباري)

2	18	الأنشطة المساعدة للخدمات المالية والتأمين
3	33	أنشطة الخدمات المالية (باستثناء التأمين وتمويل المعاشات)
4	45	أنشطة مهنية وعلمية وتقنية أخرى
5	46	صناعة المنتجات الغذائية
6	56	الطباعة واستنساخ الوسائط المسجلة
7	59	تجارة الجملة (باستثناء المركبات)
8	61	التعليم
9	62	تجارة الجملة والتجزئة وصيانة المركبات
10	64	الاتصالات
11	65	أنشطة خدمات الأغذية والمشروبات
12	66	إنتاج الأفلام والفيديو والبرامج التلفزيونية
13	74	صيانة وتركيب الآلات والمعدات
14	82	الأنشطة الإدارية والدعم المكتبي
15	85	برمجة واستشارات الحاسوب
الترتيب	تصنيف النشاط الاقتصادي حسب ISIC	النشاط الاقتصادي
16	11	صناعة المشروبات
17	22	صناعة منتجات المطاط والبلاستيك
18	86	أنشطة الصحة البشرية
19	63	أنشطة خدمات المعلومات
20	58	أنشطة النشر
21	21	صناعة المستحضرات الصيدلانية
22	27	صناعة المعدات الكهربائية
23	55	الإقامة
24	73	الإعلان وأبحاث السوق
25	42	الهندسة المدنية

26	35	إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز والبخار وتكييف الهواء
27	60	أنشطة البرمجة والبث الإذاعي والتلفزيوني
28	71	الأنشطة المعمارية والهندسية
29	69	الأنشطة القانونية والمحاسبية
30	70	أنشطة الاستشارات الإدارية

3.7 الأنشطة الاقتصادية الأعلى أولوية حسب التصنيف الصناعي

تماشيًا مع النتائج الكمية للمصفوفة الثلاثية الأبعاد، يمكن تجميع الأنشطة الاقتصادية الخمسة عشر الأعلى ترتيبًا ضمن القطاعات التي تنتمي إليها (الأقسام حسب تصنيف الأنشطة الاقتصادية الدولية الموحد (ISIC)) (ملف تعريف الأنشطة) كما يلي:

القسم C: الصناعات التحويلية

- صناعة المنتجات الغذائية
- الطباعة واستنساخ الوسائط المسجلة
- صيانة وتركيب الآلات والمعدات

القسم G: تجارة الجملة والتجزئة؛ إصلاح المركبات

- تجارة الجملة والتجزئة وصيانة المركبات
- تجارة الجملة (باستثناء المركبات)

القسم I: أنشطة الإقامة وخدمات الطعام

- أنشطة خدمات الأغذية والمشروبات

القسم J: المعلومات والاتصالات

- إنتاج الأفلام والبرامج التلفزيونية
- الاتصالات
- برمجة واستشارات الحاسوب

القسم K: الأنشطة المالية والتأمين

- أنشطة الخدمات المالية (باستثناء التأمين والمعاشات)
- التأمين وإعادة التأمين
- الأنشطة المساعدة للخدمات المالية والتأمين

القسم M: الأنشطة المهنية والعلمية والتقنية

- أنشطة مهنية وعلمية وتقنية أخرى

القسم N: الأنشطة الإدارية وخدمات الدعم

- الأنشطة الإدارية والدعم المكتبي
- **القسم P: التعليم**
- التعليم

3.8 التصفية الاستراتيجية النهائية وتحديد القطاعات:

استنادًا إلى مزيج من:

- الحاجة المرتفعة لتطوير المهارات

- ديناميكية النشاط أو تعرضه لتحول رقمي
- الطلب الواضح على كفاءات متخصصة أو متطورة
- قابلية النشاط لتبنّي التدريب الجزئي والمرن(modular training)

تم تحديد **أربعة أقسام رئيسية من تصنيف ISIC** كمرشّحين أولوية لتدخلات قائمة على الشهادات المصغرة

القسم K: الأنشطة المالية والتأمين

يظهر من المراتب الثلاث الأولى (أنشطة التأمين، والخدمات المالية، والأنشطة المساعدة لها) أن الأنشطة ذات الطابع المعرفي والكثيفة بالمهارات التحليلية والرقمية تحتل الأولوية، ليس فقط بسبب دورها المتزايد في الاقتصاد الفلسطيني، بل نتيجة توافر مقومات تدخل فعالة فيها:

- نسبة مرتفعة من العاملين من حملة المؤهلات الأكاديمية
- فجوات مهارية ملموسة (خصوصًا في التكنولوجيا والتحول الرقمي)
- قابلية عالية لتلقي التدريب حسب ما عكسته بيانات ثقافة التدريب
- طلب متزايد على المهارات الرقمية، والتكنولوجيا المالية، والامتثال المالي (وفقا لنتائج البحث المكتبي)
- ملاءمة عالية للتعلم عن بُعد أو عبر النماذج المرنة

يتماشى هذا مع الاتجاه العالمي والإقليمي الذي أكدته التحليلات السابقة في هذا التقرير، حول توسّع الطلب على المهارات المالية والتقنية، مما يعزز مبررات الاستثمار في بناء قدرات الشباب الفلسطيني في هذه المجالات، خصوصًا مع تطور خدمات التكنولوجيا المالية والمؤسسات الرقمية في فلسطين.

الأنشطة ذات الصلة:

- الخدمات المالية
- التأمين وإعادة التأمين
- الأنشطة المساعدة للخدمات المالية

القسم C: الصناعات التحويلية

أنشطة مثل: صناعة المنتجات الغذائية، الطباعة، المشروبات، المطاط والبلاستيك، أحرزت مراكز متقدمة نسبيًا رغم أن مساهمتها في الناتج المحلي تبقى محدودة. إلا أن هذه الأنشطة تشغّل نسبًا عالية من الشباب، وتُظهر فجوات في الإنتاجية والكفاءة، ما يجعلها أهدافًا مثالية لتدخلات تدريب مهني وتقني تطال المهارات الأساسية والمهارات التشغيلية.

الأسباب:

- إمكانات واضحة لتحسين الإنتاجية عبر تطوير المهارات الفنية
- طلب مرتفع على التدريب المهني في مجالات مثل صيانة المعدات، ومعايير الإنتاج الغذائي
- ملائمة لتدريب عملي تطبيقي قصير الأجل

الأنشطة ذات الصلة:

- صناعة المنتجات الغذائية
- صيانة وتركيب الآلات والمعدات

- الطباعة واستنساخ الوسائط

القسم J: المعلومات والاتصالات

تظهر هذه الأنشطة مجتمعة في المواقع المتوسطة ضمن الترتيب النهائي، لكنها تُعد من أكثر الأنشطة استراتيجية على المدى الطويل نظرًا لدورها المتنامي عالميًا ومحليًا في الاقتصاد الرقمي.

الأسباب:

- أنشطة صغيرة من حيث حجم التشغيل حاليًا، لكنها تنمو تدريجيًا ضمن تحولات رقمية محلية وعالمية.
- يرتفع فيها مستوى التعليم الأكاديمي، ما يشكل أساسًا قويًا لتطوير المهارات التخصصية.
- تواجه المؤسسات في هذا المجال صعوبة في إيجاد كفاءات رقمية متقدمة، كما أظهرت بيانات مسح تكنولوجيا المعلومات من الجهاز المركزي للإحصاء.
- طلب مستمر على مهارات تقنية حديثة مثل البرمجة، إنتاج المحتوى الرقمي، تكنولوجيا الاتصالات
- قابلية مرتفعة لاعتماد التدريب المرن قصير الأجل

الأنشطة ذات الصلة:

- برمجة واستشارات الحاسوب
- إنتاج الأفلام والبرامج
- الاتصالات

القسم G: تجارة الجملة والتجزئة وإصلاح المركبات

الأسباب:

- قاعدة توظيف واسعة، لا سيما بين الشباب
- يستوعب نسبة كبيرة من الشباب، ما يجعله من أكثر الأنشطة تأثيرًا في حال تحسين المهارات.
- يعاني من فجوة في الكفاءة والإنتاجية، مع ضعف في القيمة المضافة للعامل الواحد.
- يُظهر قبولًا معقولًا لفكرة التدريب الوظيفي، ما يسهل إدخال تدخلات مهنية قصيرة الأمد.
- الأداء في التكنولوجيا منخفض، ما يفتح المجال لتطوير مهارات رقمية أساسية
- إمكانية تحقيق أثر سريع وعوائد ملموسة من التدريب

الأنشطة ذات الصلة:

- تجارة الجملة والتجزئة وصيانة المركبات
- تجارة الجملة (باستثناء المركبات)

4 تصميم خارطة الكفاءات

اعتمد الفريق في هذه المرحلة على مراجع تصنيف مهنية أقليمية وعالمية، والتي تم ذكرها في منهجية البحث ، من أجل بناء إطار منهجي لرسم الوظائف والكفاءات ذات الصلة بكل نشاط اقتصادي. وقد شمل هذا التحليل:

- تحديد أنشطة العمل الرئيسية (Core Functions) المرتبطة بكل من القطاعات المحددة.
- توثيق المهارات التقنية (Technical Skills) والمهارات السلوكية (Soft Skills) المرتبطة بكل وظيفة.
- تحديد المسميات الوظيفية التي تندرج تحت كل نشاط عمل.
- ربط كل نشاط عمل بمجموعة من الشهادات المصغّرة التي يمكن الحصول لرفع كفاءة الأداء.

جدول (11) : الأنشطة الرئيسية ضمن الأربع قطاعات المحددة:

	القطاعات الإقتصادية ذات الأولوية			
الأنشطة الرئيسية ضمن القطاع	**الصناعات التحويلية**	**تجارة الجملة والتجزئة**	**الخدمات المالية والتأمين**	**المعلومات والاتصالات**
	تطوير المنتجات	التخطيط للطلب	العمليات التشغيلية	البرمجيات
	جودة التصنيع	إدارة سلسلة الإمداد والمخزون	المبيعات والتسويق	هندسة الاتصالات
	تحسين البنية التحتية والهندسة	تحليل المخاطر	إدارة المطالبات	البحث وتطوير المنتجات
	تخطيط الانتاج	المشتريات والإمداد	إدارة العلاقات	البيانات والذكاء الاصطناعي
	الصحة والسلامة والبيئة	عمليات التجارة بالتجزئة	القروض والرهون العقارية	حماية البيانات والأمن السيبراني
	المبيعات	التسويق والترويج	الخدمات الرقمية	العمليات التشغيلية
	تطوير الأعمال	المبيعات	حماية البيانات والأمن السيبراني	الجودة
		تطوير الأعمال	تطوير المنتجات	إدارة المشاريع
		التجارة الالكترونية		المبيعات والتسويق
		تقييم الأسعار		التصميم
		إدارة تجربة العملاء		
		الإدارة المالية		
		بنية نموذج الأعمال		

بالاعتماد على الجدول الأولي المبين أعلاه الذي يوضح الوظائف الأساسية في كل من الأنشطة الاقتصادية الأربعة المختارة، تم العمل على تفصيل خارطة الكفاءات الخاصة بكل وظيفة ضمن هذه الأنشطة، بحيث تغطي المهارات الفنية، المهارات العامة (المعروفة أيضًا بالمهارات القابلة للنقل)، إلى جانب تحديد شهادات مصغّرة مقترحة تدعم تمكين العاملين في هذه الوظائف.

فعلى سبيل المثال، في نشاط **الخدمات المالية والتأمين**، تم التركيز على وظيفة "إدارة المطالبات"، والتي تتطلب مهارات فنية مثل تقييم الأصول والتحقق من المطالبات، إضافة إلى مهارات عامة كالثقافة المالية ومهارات التواصل وإدارة الذات. وقد تم اقتراح شهادات مثل أساسيات التأمين (IFCE) وشهادة معالجة المطالبات التأمينية المعتمدة كخيارات مناسبة لتعزيز الكفاءة المهنية في هذا الدور.

وفي نشاط **تجارة الجملة والتجزئة**، تم تسليط الضوء على وظيفة "إدارة سلسلة الإمداد والمخزون"، والتي تتطلب مزيجًا من المهارات التقنية مثل تحليل البيانات اللوجستية وتخطيط الطلب، إلى جانب مهارات عامة مثل التفكير التحليلي واتخاذ القرار. ومن بين الشهادات المقترحة في هذا السياق :شهادة محترف إدارة سلسلة التوريد (CSCP) وشهادة تحليل سلاسل القيمة.

تجدر الإشارة إلى أن جميع الوظائف والمهارات والشهادات المقترحة تم توثيقها بالكامل ضمن قاموس مفصل للكفاءات، والذي سيتم إلحاقه في نهاية هذا التقرير .تحليل البيانات الميدانية: ملاحظات مقارنة عبر القطاعات

4.1 تحليل البيانات الميدانية

I. القطاعات الرئيسية في الإقتصاد الفلسطيني: ملاحظات مقارنة عبر القطاعات

1. **فجوات المهارات وتناسب التعليم الأكاديمي**

أظهرت نتائج العمل الميداني – من مقابلات الشركات والمجموعات البؤرية على حد سواء – وجود فجوة قائمة بين مخرجات التعليم الأكاديمي والمهارات المطلوبة في بيئة العمل، إلا أن مظاهر هذه الفجوة تتباين حسب القطاع وطبيعة الوظائف.

- **من و اقع المقابلات مع الشركات:(KIIs)**

  - اتفقت الشركات على أن غالبية الخريجين الجدد يفتقرون للجاهزية العملية، خاصة في المهارات السلوكية (Soft Skills) ومهارات التواصل وحل المشكلات. وأشارت عدة شركات إلى أن هذه الفجوة لا يمكن تجاوزها من خلال المعرفة الأكاديمية وحدها، بل تتطلب تدخلًا تدريبيًا مستمرًا وسياقات تعلم مرتبطة بالواقع المهني.

  - في قطاع التجارة، أوضحت شركة يونيبال أن أحد التحديات المتكررة التي تواجهها عند التوظيف هو غياب المهارات السلوكية الأساسية لدى الخريجين الجدد، مثل الانضباط، مهارات التواصل، والتفكير المنطقي. وبسبب هذه الفجوة، تطبّق الشركة عملية توظيف صارمة تتضمن اختبارات شخصية واختبارات ذكاء(IQ tests) ، باعتبار أن المهارات الفنية يمكن اكتسابها لاحقًا من خلال التدريب، بينما المهارات الشخصية يجب أن تُبنى خلال سنوات التعليم الجامعي. يعكس ذلك إدراكًا مؤسسيًا واضحًا لأهمية السمات السلوكية كعامل حاسم في الجاهزية المهنية.في قطاع الخدمات المالية والتأمين، اعتبرت الشركات أن الخريجين يمتلكون أساسًا نظريًا جيدًا، لكن تنقصهم الخبرة التطبيقية اللازمة للانخراط الفعلي في العمل.

  - أما في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، فأشارت الشركات إلى أن البيئة التقنية ذات ديناميكية عالية وبطبيعتها تفرض تحديثًا دائمًا للمهارات، مما يقلل تدريجيًا من الفجوة الأكاديمية، لكن الحاجة تبقى قائمة لتطوير المهارات غير التقنية كالإدارة والقيادة.

  - في قطاع الصناعات التحويلية، وخصوصًا في وظائف الإنتاج، أظهرت الشركات صعوبة في توظيف خريجين قادرين على تطبيق ما تعلموه عمليًا، مشيرةً إلى افتقار الكثير منهم إلى الجرأة والكفاءة التطبيقية باعتبار أن أن التعليم وحده لا يكفي، وأن المهارات التشغيلية تُكتسب تدريجيًا عبر التجربة. كما أشار أصحاب العمل إلى أن ضعف الربط بين التخصصات الدراسية ومتطلبات الواقع التشغيلي يسهم في توسيع هذه الفجوة.

- **من و اقع المجموعات البؤرية:(FGDs)**

  - عبّر المشاركون من قطاع التجارة عن ضعف كبير في المهارات العملية بعد التخرج، مؤكدين أن الانتقال من التعليم إلى العمل كان مصحوبًا بارتباك وفقدان للثقة بالنفس، بسبب غياب أي ممارسة تطبيقية خلال الدراسة.

- في قطاع الخدمات المالية والتأمين، أكد الموظفون أن التدريب العملي خلال السنة الأخيرة من الجامعة (سواء عبر التدريب الميداني أو المشاريع) كان هو الفارق الحقيقي في جاهزيتهم للعمل، ما يعكس أهمية الدمج بين النظري والتطبيقي في التعليم.
- أما في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، فأظهر المشاركون وعيًا أعلى بأهمية التعلم الذاتي وتحديث المهارات، لكنهم أشاروا إلى غياب برامج منهجية تعزز المهارات القيادية والعمل الجماعي، خاصة ضمن بيئات متعددة الثقافات.
- في قطاع الصناعات التحويلية، ركز المشاركون على الفجوة بين التعليم النظري ومهارات العمل الفعلي، خصوصًا في بيئات الإنتاج. أشار عدد منهم إلى افتقارهم للجاهزية عند الانخراط الأول في العمل، لعدم تغطية المناهج الجامعية لجوانب تطبيقية مثل الالتزام بالإجراءات، السلامة المهنية، والتعامل مع المعدات. كما أبدى بعض المشاركين حيرة في الانتقال من تخصصاتهم الأكاديمية إلى مهام وظيفية لا تتطلب نفس المحتوى المعرفي، ما عزز شعورًا بعدم التناسق بين المسار الدراسي والواقع المهني.

خلاصة تحليلية:

تعكس النتائج أن الفجوة بين التعليم وسوق العمل لا تتعلق فقط بمحدودية المحتوى الأكاديمي، بل أيضًا بغياب فرص الممارسة التطبيقية، وضعف التركيز على المهارات الناعمة والقيادية. وبينما تظهر بعض القطاعات – مثل التكنولوجيا – قدرة أعلى على التأقلم بفعل ديناميكيتها، فإن قطاعات أخرى ما زالت تعاني من فجوة واضحة تتطلب تدخلات تعليمية وتدريبية مخصصة. تشير هذه الفروقات إلى ضرورة بناء برامج قصيرة تدمج بين المهارات الفنية والسلوكية وتُصمَّم لتناسب خصائص كل قطاع.

2. **الفروقات بين القطاعات من حيث بيئة العمل والنضج المؤسسي**

أظهرت نتائج العمل الميداني وجود تفاوتات في ملامح التطور المؤسسي بين القطاعات الثلاثة، خصوصًا فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، وهيكلة التدريب، وربط التعلم بالمسارات المهنية. هذه التفاوتات برزت من خلال ما طُرح في مقابلات الشركات وكذلك في تجارب الموظفين المشاركين في المجموعات البؤرية.

- **في قطاع التجارة**، ظهرت ممارسات مختلفة بين الشركات التي شملتها الدراسة. ففي إحدى الحالات، تم رصد اعتماد نظام تقييم سنوي وخطط تطوير فردية باستخدام قاموس كفاءات. في حالات أخرى، أُشير إلى وجود خطة تدريب سنوية، لكنها لا ترتبط دائمًا بأهداف مهنية واضحة، ما قد يؤثر على فاعلية التدخلات التدريبية.
- **في قطاع الخدمات المالية والتأمين**، عكست بعض الشركات ممارسات مؤسسية منظمة، منها استخدام أنظمة تقييم دورية، وربط واضح بين التدريب والترقيات، وتنوع في قنوات التدريب الداخلية والخارجية. وأُشير إلى توافق هذه الممارسات مع متطلبات الامتثال والاعتماد المهني في القطاع.
- **في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات**، لوحظ وجود نماذج مرنة في إدارة التدريب، مثل اعتماد التعلم الذاتي عبر أكاديميات داخلية، أو تخصيص التدريب حسب متطلبات المشاريع. هذه المرونة تُظهر توجهًا نحو دعم المهارات التقنية التطبيقية، مع تفاوت في مدى تنظيم التدريب المؤسسي بين الشركات.
- **في قطاع الصناعات التحويلية**، برز نمط تدريبي لا مركزي، حيث تُحدد الاحتياجات من قبل الأقسام وفقاً للطلب التشغيلي، مع تنفيذ التدريب في فترات محددة من السنة لا يكون فيها ضغط العمل مرتفع (موسمي). لا توجد خطة تدريب سنوية واضحة أو توصيفات وظيفية معيارية، ويُعتمد بشكل كبير على مبادرات الأقسام الفردية. ورغم وجود تقييم أداء دوري، إلا أن الربط بين التقييم والتطوير المهني لا يزال غير منهجي.

من و اقع المجموعات البؤرية:(FGDs)

- قدّم المشاركون في المجموعات البؤرية رؤى تعكس تفاوتًا في مستوى تنظيم وتطبيق السياسات المؤسسية ذات الصلة بالتدريب والتطوير المهني، وذلك باختلاف القطاع وطبيعة المؤسسة.

- **في قطاع التجارة**، أشار بعض المشاركين إلى وجود أدوات تقييم وتدريب داخل الشركات، إلا أن تطبيقها لا يزال يُنظر إليه على أنه متفاوت. كما برزت ملاحظات تتعلق بعدم انتظام ووضوح المسارات المهنية بشكل كامل واعتماد التطور الوظيفي في بعض الحالات على المبادرة الفردية أو عوامل أخرى غير معتمدة على سياسات او مبادرات المؤسسة .
- **في قطاع الخدمات المالية والتأمين**، عبّر المشاركون عن تجارب إيجابية نسبياً من حيث وضوح أنظمة التقييم وربط التدريب بالأداء الوظيفي. وأشاروا إلى أن هذه الممارسات ساهمت في خلق بيئة يشعرون فيها بالاستقرار وفرص التقدم المهني.
- **في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات**، أظهرت المداخلات انسجامًا مع ما ورد في مقابلات الشركات، خاصة فيما يتعلق بالاعتماد على التعلم الذاتي وربط التدريب باحتياجات المشاريع أو التحديثات التقنية. في الوقت نفسه، طُرحت ملاحظات حول الحاجة إلى مزيد من التنظيم في ما يخص المسارات القيادية والتطوير في العمل الجماعي متعدد الثقافات.
- **في قطاع الصناعات التحويلية**، أشار المشاركون إلى غياب الهيكل التدريبي المنظم، حيث يتم التدريب أحيانًا بمبادرة من الأفراد أو الأقسام دون وجود نظام ممنهج . كما لُوحظت الحاجة الى تفعيل الحوافز للتدريب وربط التقييمات بتطوير مهني ممنهج.

خلاصة تحليلية

تشير هذه الملاحظات إلى أن فعالية السياسات المؤسسية في مجال التدريب لا تتوقف على وجودها الرسمي فقط، بل تتأثر أيضًا بآليات تطبيقها ومدى وضوحها للعاملين. وقد برزت بعض الفروقات بين القطاعات من حيث درجة الانسجام بين التوجهات المؤسسية والتجربة الفعلية للموظفين، ما يُشير إلى أهمية النظر في الجوانب التطبيقية والتنفيذية عند تصميم تدخلات تدريبية تستجيب لاحتياجات الواقع العملي.

3. الوعي بالشهادات المصغرة

أظهرت نتائج العمل الميداني تفاوتًا في قناعة الشركات والموظفين بدور الشهادات المصغّرة ومدى دمجها في مسارات التطوير المهني. هذا التفاوت شمل نوعية الشهادات المفضلة، الدوافع وراء الحصول عليها، ومستوى ارتباطها بالأداء والترقيات، كما برز اختلاف في المواقف بين الإدارات والموظفين أنفسهم.

- **في قطاع التجارة**، تباينت المقاربات بين الشركات التي تمّت مقابلتها. ففي حالة، طُرح توجه يركّز على المهارات التطبيقية والسمات الشخصية، مع اعتبار الشهادات – بما فيها الشهادات المصغّرة – غير كافية كمؤشر مستقل على الكفاءة. في حالة أخرى، أُشير إلى استخدام الشهادات ضمن معايير الجودة المؤسسية، لا سيما في ما يتعلق بالترقيات، وإن دون وجود نظام مؤسسي واضح يربط الشهادة مباشرة بالأداء.
- **في قطاع الخدمات المالية والتأمين**، برزت ممارسات أكثر انتظامًا، حيث تم دمج الشهادات المهنية المعترف بها دوليًا ضمن خطط التطوير المؤسسي. وقد أُشير إلى أن بعض المناصب، خصوصًا تلك ذات الطابع الرقابي أو التحليلي، تتطلب حيازة شهادات مثل CFAو CPAوCISA، وهو ما يعكس توجهًا تنظيميًا نحو اعتماد مسارات مهنية محددة.
- **في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات**، طُرحت نماذج مرنة في اعتماد الشهادات، سواء عبر إتاحة محتوى تدريبي عبر أكاديميات رقمية داخلية، أو دعم الحصول على شهادات تقنية متقدمة بحسب احتياجات المشروع. ولاحظت بعض الشركات أن الشهادات لا تُعد شرطًا عامًا للترقي، بل يتم تبنيها وفقًا للحاجة التشغيلية.
- في **قطاع الصناعات التحويلية**، لم يظهر اعتماد مؤسسي واضح للشهادات المصغّرة، إذ أُشير إلى أن المشاركة فيها نادرة وغالبًا ما تتم بمبادرات فردية. لا توجد آلية داخلية لتحفيز الموظفين على الحصول عليها، كما أن الارتباط بين هذه الشهادات والتقييم أو الترقية غير مفعّل ضمن الهيكل الإداري الحالي.

من و اقع المجموعات البؤرية :(FGDs)

قدّمت المجموعات البؤرية رؤى متباينة حول الشهادات المصغّرة، تعكس اختلافًا في درجة الوعي بأهميتها ومدى ارتباطها بمسارات التطوير المهني داخل المؤسسات.

- في قطاع التجارة، عبّر بعض المشاركين عن اهتمام بالحصول على شهادات تُعزز المهارات التشغيلية، مثل التسويق الرقمي أوExcel ، لكنهم أشاروا إلى أن الحوافز المؤسسية المحدودة، أو ضعف التقدير الرسمي لهذه الشهادات، قد يؤثر على دافعيتهم الفردية. كما أُشير إلى أن التدريب غالبًا ما يُوظّف لحل مشكلات آنية واحتياجات مستجدة، دون ربطه بمسار مهني واضح أو تطور وظيفي طويل الأمد.
- في قطاع الخدمات المالية والتأمين، ظهر وعي متقدّم بأهمية الشهادات المصغّرة كجزء من مسار الترقية والتخصص، خاصة في المؤسسات التي تعمل ضمن أطر تنظيمية واضحة. بعض المشاركين أشار إلى طموحات بالحصول على شهادات مهنية محددة تتماشى مع متطلبات السوق، ما يعكس فهمًا متجذرًا لدور الشهادات في تعزيز الاستقرار والتطور المهني.
- في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، أبدى المشاركون مستوى وعي مرتفع بالشهادات التقنية العالمية، وتحدثوا عن استخدامهم المتكرر لمنصات مثل Coursera و edXو .Udacityوتم ربط هذه الشهادات بفرص عملية ملموسة، سواء في إنجاز مشاريع تقنية معقدة أو في فتح المجال أمام فرص عمل مع شركاء دوليين.
- في **قطاع الصناعات التحويلية**، أشار المشاركون إلى ضعف عام في الوعي بالشهادات المصغّرة، مع عدم وجود ربط بينها وبين التطور الوظيفي داخل المؤسسة. بعض الموظفين ذكروا أنهم لم يحصلوا على أي تدريب مهني منذ التحاقهم بالعمل، فيما رأى آخرون أن التدريب – إن وُجد – يأتي كمبادرات فردية . يعكس ذلك بيئة عمل لا تضع الشهادات ضمن أولويات التطوير أو معايير التقييم.

خلاصة تحليلية

تشير هذه المدخلات إلى تباين واضح في مدى تبنّي الشهادات المصغّرة على مستوى الأفراد والبيئة المؤسسية، حيث تتراوح بين أداة تشغيلية محدودة في بعض الحالات، وأداة مهنية استراتيجية في حالات أخرى. ويعكس ذلك أهمية تطوير نماذج تدريبية تراعي هذا التفاوت في الجاهزية، وتدعم الربط الفعلي بين الشهادات والممارسات الوظيفية داخل كل قطاع.

4. التحول الرقمي وتبني الذكاء الإصطناعي

أظهرت نتائج المقابلات والمجموعات البؤرية تفاوتًا في مدى تقدم التحول الرقمي واعتماد أدوات الذكاء الاصطناعي (AI) داخل المؤسسات المشاركة. ويشير هذا التفاوت إلى أن تبني هذه التقنيات لا يعتمد فقط على توفر البنية التقنية، بل يرتبط أيضًا بمستوى التنظيم الداخلي، والثقافة المؤسسية، ومدى مواءمة الأدوات الرقمية لاحتياجات العمل.

- **في قطاع التجارة**، طُرحت نماذج مختلفة في المقابلات. فقد أُشير في حالة إلى اعتماد بعض مسارات التعلم الرقمي ضمن خطط التطوير المهني، دون توظيف واضح للذكاء الاصطناعي كجزء من سير العمل اليومي. في حالات أخرى، وُصف استخدام الأدوات الرقمية بأنه لا يزال محدودًا، ويُركّز على أنشطة التدريب التقليدية أكثر من التفعيل التشغيلي أو الإداري.
- **في قطاع الخدمات المالية والتأمين**، برز استخدام الذكاء الاصطناعي في سياقات محددة داخل بعض الأقسام المختصة، خصوصًا تلك المعنية بالتحول الرقمي أو التحليل التقني. ومع ذلك، لم تظهر مؤشرات واضحة على تبنٍ مؤسسي شامل، بل تم وصف الاستخدام الحالي بأنه فردي أو مرتبط بمبادرات منفصلة، مما يشير إلى وجود مرحلة انتقالية في هذا المجال.
- **في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات**، طُرحت أمثلة على إدماج أوسع للذكاء الاصطناعي ضمن سير العمل، سواء في تطوير البرمجيات، إدارة البنية التحتية، أو تحسين تجربة المستخدم. كما تم الإشارة إلى دور العمل ضمن بيئة عالمية في تسريع تبني هذه الأدوات. ورغم ذلك، فإن درجة التوظيف تختلف باختلاف المشاريع، وهو ما يعكس بيئة مرنة تتكيف مع متطلبات التقنية والسوق.

- **في قطاع الصناعات التحويلية**، لم يُرصد وجود توجه واضح نحو التحول الرقمي أو دمج أدوات الذكاء الاصطناعي ضمن العمليات اليومية. استخدام الأدوات الرقمية يقتصر على مهام إدارية أو تنسيقية بسيطة، ويظل مرهونًا بمبادرات فردية. بيئة العمل التشغيلية تُشكّل تحديًا إضافيًا أمام التوظيف المنهجي للتقنيات الحديثة، خاصة في ظل غياب وحدات تنظيمية معنية بالتحول الرقمي أو التطوير المؤسسي.

من و اقع المجموعات البؤرية:(FGDs)

- **قطاع التجارة** :أشار المشاركون إلى استخدام محدود لأدوات الذكاء الاصطناعي، غالبًا على مستوى شخصي مثل استخدام ChatGPT، دون وجود دعم مؤسسي أو توجيه مهني لتوسيع الاستخدام.
- **قطاع الخدمات المالية والتأمين** :عبّر المشاركون عن وعي متزايد بإمكانات الذكاء الاصطناعي، لا سيما في مجال التحليل والتقارير، لكنهم لاحظوا أن التبني ما زال محصورًا في المستويات العليا أو الأقسام التقنية.
- **قطاع التكنولوجيا** :أظهر المشاركون مستوى متقدمًا من الاندماج الرقمي، حيث تُستخدم أدوات مثل GitHub Copilot وحلول الأتمتة بشكل يومي. كما طالب البعض بتدريبات متقدمة تشمل الذكاء الاصطناعي التطبيقي وأخلاقياته.
- **في قطاع الصناعات التحويلية:** لم يُشر المشاركون إلى استخدام فعلي لأدوات الذكاء الاصطناعي، وتركزت مداخلاتهم على التدريب الرقمي التقليدي دون ذكر أي تطبيقات ذكية أو أدوات تحليلية متقدمة، مما يشير إلى انخفاض مستوى التبني التقني في بيئة العمل.

خلاصة تحليلية:

تُظهر هذه النتائج وجود فروقات هيكلية في درجة التحول الرقمي بين القطاعات. فبينما يُظهر قطاع التكنولوجيا مستوىً عاليًا من الجاهزية والدمج التشغيلي لأدوات الذكاء الاصطناعي، يتقدم قطاع الخدمات المالية بوتيرة أبطأ، فيما لا يزال الاستخدام في قطاع التجارة محدودًا وفرديًا.

هذه الفروقات تُبرز أهمية تبني نهج تدريبي متدرج، يستند إلى مستوى الجاهزية في كل قطاع، ويأخذ بعين الاعتبار:

- رفع الوعي المؤسسي حول الذكاء الاصطناعي كأداة استراتيجية.
- تعزيز المهارات التطبيقية المرتبطة باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، خصوصًا في قطاعات التجارة والخدمات المالية.
- دمج مبادئ الذكاء الاصطناعي وأخلاقياته ضمن محتوى التدريب، مع التركيز على مهارات التكيّف والأمان المهني.

II. فئة الشباب الباحثين عن عمل

تُظهر نتائج المجموعة البؤرية والاستبيان أن فئة الخريجين الباحثين عن عمل تواجه تحديات مركّبة تتعلّق بضعف المواءمة بين التعليم الأكاديمي ومتطلبات سوق العمل، محدودية فرص التدريب العملي، وغياب مسارات مهنية واضحة، إلى جانب غموض في آليات الانتقال من مرحلة التعلم إلى التوظيف.

- **ضعف الجاهزية العملية:** عبّر معظم المشاركين عن شعورهم بعدم الجاهزية لسوق العمل، رغم إنهائهم للتعليم الجامعي. أشار العديد منهم إلى أن تخصصاتهم النظرية (رغم تنوعها – كالهندسة، إدارة الأعمال، المحاسبة والعلوم الإنسانية) لم تُعِدهم بالقدر الكافي لمتطلبات الوظيفة، وأنهم يفتقرون إلى الخبرة العملية، خاصة في المهارات التطبيقية ومهارات حل المشكلات والتواصل. عبارات مثل *"ما تعلمته لا يُطبق في الوظيفة الحقيقية"* و*"لا توجد فرص لاكتساب الخبرة إلا بعد التوظيف، وهو أمر متأخر جدًا"* كانت متكررة في عدد من الردود.

- **تجربة محدودة مع التدريب:** ما يقارب ثلثي المشاركين لم يشاركوا في أي تدريب او تجربة تعلم خلال الستة أشهر الماضية. أما من شارك، فغالبًا ما كانت المبادرة فردية وغير مرتبطة بمسار وظيفي واضح. التدريب الذي تم خوضه كان إما عامًا جدًا أو غير ملائم لتخصصاتهم، وغالبًا ما تم رقمياً بشكل مسجّل دون تفاعل مباشر أو متابعة. هذا يعكس غياب منظومة دعم مؤسسية واضحة لتوجيه الخريجين نحو التدريب المناسب.
- **ضعف في ربط التدريب بالتوظيف:** لا يرى معظم المشاركين أن التدريب الذي خاضوه – إن وجد – ساهم فعليًا في زيادة فرص توظيفهم. يعود ذلك إلى ثلاثة عوامل رئيسية تكررت في الردود: ضعف في جودة التدريب، غياب الاعتراف به من قبل الشركات، وعدم وجود مسار متابعة أو إرشاد بعد استكماله.
- **التحول الرقمي:** رغم أن معظم المشاركين أبدوا إدراكًا عامًا بأن التكنولوجيا تؤثر على طبيعة الوظائف، إلا أن هذا الوعي لم يُترجم إلى معرفة عملية أو استخدام مباشر للأدوات الحديثة. لم يشر أي منهم إلى استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي أو المنصات الرقمية المتقدمة، ما يشير إلى وجود فجوة تطبيقية واضحة في الوعي الرقمي، تزداد حدةً في ظل تطور سوق العمل واعتماده المتزايد على هذه التقنيات.
- **تفضيلات التدريب:** رغم هذا الواقع، أظهر المشاركون وعيًا بارزاً بأهمية التدريب المهني المصمم وفق احتياجات السوق. حيث فضّل معظمهم نماذج تدريبية قصيرة، مركّزة، ومرنة (مثل التعلم الهجين أو عبر الإنترنت)، على أن تكون مرتبطة بشكل مباشر بفرص التوظيف أو بالتخصص المطلوب. وقد برزت تفضيلات لحقول مثل التسويق الرقمي، تحليل البيانات، البرمجة، مهارات التفاوض، والعمل عن بعد. كما عبّر المشاركون عن أهمية وجود شهادة رسمية معترف بها بعد التدريب، كدافع رئيسي للالتحاق به.
- **موقف الخريجين من الشهادات المصغّرة:**

أظهر المشاركون اهتمامًا ملموسًا بالشهادات المصغّرة كوسيلة ممكنة لسد الفجوة، بشرط أن تكون:

- موثوقة ومعتمدة من جهة مرموقة
- قصيرة ومرنة زمنيًا، لا تتطلب التفرغ الكامل
- مرتبطة بفرص فعلية في سوق العمل أو بإمكانية التطبيق العملي
- مدعومة (ماليًا أو إداريًا) من جهات توظيف أو مؤسسات تدريب
- 75% من المشاركين فضّلوا التعلم الهجين (عبر الانترنت وحضورياً)

- **الانفتاح على أسواق العمل خارج فلسطين:** نحو نصف المشاركين ذكروا أنهم حاولوا التقدم لوظائف عن بعد أو في الخارج، لكنهم واجهوا تحديات تتعلق بضعف اللغة الإنجليزية، قلة الخبرة العملية، وعدم امتلاكهم لشبكات علاقات مهنية تساعدهم في الوصول إلى هذه الفرص.
- **غياب الحو افز والدعم المؤسسي** :أبرز ما يميز هذه الفئة هو غياب المنظومة الداعمة بعد التخرج، سواء عبر الجامعات أو مراكز التشغيل، أو حتى المنصات الرقمية. حيث لم يشر المشاركون إلى أي تجربة ممنهجة لإرشادهم أو دعمهم في بناء المهارات المطلوبة لسوق العمل، ما يتركهم في حالة بحث فردي وارتباك بشأن كيفية تحسين فرصهم.

5 تصميم البرنامج: الربط بين الطلب العالمي واحتياجات القطاع

عند النظر إلى نتائج العمل الميداني، نجد السمات الرئيسية عبر القطاعات ملخصة بالجدول الآتي:

جدول (12): السمات الرئيسية عبر القطاعات: نقاط القوة، أبرز التحديات، والمهارات المطلوبة حسب نتائج العمل الميداني:			
القطاع	نقاط القوة	أبرز التحديات	المهارات المطلوبة حسب نتائج العمل الميداني
قطاع التجارة	تظهر بعض الشركات اهتمامًا بالتدريب الرقمي ومسارات تطوير مهني، مع تركيز ملحوظ على المهارات التطبيقية في التقييم	غياب ربط مؤسسي واضح بين الشهادات ومسار الترقية – الاعتماد على التدريب كأداة لحل المشكلات أكثر من كونه مسارًا مستدامًا – استخدام فردي وغير منظم لأدوات الذكاء الاصطناعي	التسويق الرقمي، البيع والتفاوض، خدمة العملاء، أدوات Excel وPower BI، التواصل، وإدارة الوقت
قطاع الخدمات المالية والتأمين	وجود بنية مؤسسية لدى بعض المؤسسات تتضمن أنظمة تقييم وربط بين التدريب والأداء – بعض الأدوات التحليلية المدعومة بالذكاء الاصطناعي تُستخدم في أقسام متخصصة	صعوبة تغطية جميع الموظفين بالتدريب التخصصي – التركيز العالي على المعايير الدولية يتطلب شهادات مهنية متقدمة – التحول الرقمي لا يزال محدودًا على مستوى المؤسسة ككل	CPA، CFA، CISA، إدارة المخاطر، التدقيق، الحوكمة، تحليل البيانات، التفكير التحليلي
قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	مستوى عالٍ من الدمج الرقمي – توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في العمليات التقنية – اعتماد نماذج مرنة للتدريب مرتبطة بالمشاريع	الحاجة لتطوير مهارات القيادة والعمل الجماعي في بيئات متعددة الثقافات – تغيّر مستمر في المهارات التقنية المطلوبة	CDMP، AWS، TOGAF، الأمن السيبراني، Agile، القيادة التقنية، التواصل، العمل ضمن فرق متعددة الجنسيات، التفكير الاستراتيجي
قطاع الصناعات التحويلية	وجود إدراك لأهمية التدريب العملي خاصة في الوظائف الإدارية والفنية – مرونة زمنية للتدريب في المواسم المنخفضة – انفتاح على الشراكات الخارجية	غياب نظام تدريبي ممنهج – تركيز التدريب على الضرورات التشغيلية قصيرة المدى – ضعف الحوافز للتدريب والتطوير	السلامة الصناعية، ضبط الجودة، أساسيات التصنيع الغذائي، مهارات تقنية بسيطة، العمل الجماعي، مهارات حل المشكلات

بالمقابل، أظهر تحليل الوظائف التي تم استخراجها من الأنشطة الاقتصادية الأربعة وجود تكرار واضح في عدد من الوظائف التي تؤدي أدوارًا متشابهة عبر أنشطة مختلفة، مما يعكس وجود مجموعة من **الوظائف المشتركة** التي تتمتع بأهمية أفقية ويمكن أن تكون مدخلًا لتدخلات تدريبية متعددة القطاعات.

من أبرز هذه الوظائف:

- **المحاسبة وإعداد التقارير المالية**

تظهر هذه الوظيفة في قطاعي الخدمات المالية والتجارة، وتغطي مهام إعداد البيانات المالية، إدارة العمليات المحاسبية اليومية، والتقارير الضريبية.

- **إدارة المشتريات وسلاسل الإمداد**

حاضرة في كل من قطاع التصنيع والتجارة، وتُعنى بتخطيط طلبات الشراء، التفاوض مع الموردين، وضمان انسيابية التوريد.

- **المبيعات والتسويق الرقمي**

تتكرر في التصنيع، والتجارة، وقطاع تكنولوجيا المعلومات، وتشمل مهارات إدارة الحملات الإعلانية الرقمية، التعامل مع العملاء، واستخدام أدوات إدارة علاقات العملاء.(CRM)

- **خدمة العملاء والدعم الفني**

وظيفة أساسية في قطاع الاتصالات والخدمات المالية، والتي تتطلب مهارات شخصية أساسية، مثل حل المشكلات، التواصل الفعّال، والتعامل مع أنظمة دعم العملاء.

- **التحليل المالي وتحليل البيانات**

تظهر في الخدمات المالية والتقنية، وتشمل المهارات التحليلية، استخدام برامج Excel وPower BI، والقدرة على استخلاص المؤشرات لصنّاع القرار.

- **إدارة المشاريع**

وظيفة تقاطعية حاضرة في القطاعات الأربعة، وخاصة في المهام المرتبطة بإطلاق منتجات جديدة، تحسين العمليات، أو تطوير حلول رقمية.

5.1 دلالات تحليل الوظائف المشتركة

- وجود الوظائف أعلاه في أكثر من قطاع يعزز من أهمية تصميم مسارات تدريبية مرنة يمكن اعتمادها في سياقات مختلفة.
- المهارات المرتبطة بهذه الوظائف هي **مهارات قابلة للنقل**، ما يجعل من الشهادات المصغرة المرتبطة بها أداة فعالة لتمكين الأفراد من التنقل الأفقي بين الأنشطة الاقتصادية.
- تُعد هذه الوظائف مدخلًا استراتيجيًا لتطوير **برامج تدريب عامة ذات أثرواسع**، خاصة للفئات الباحثة عن عمل أو المنتقلة حديثًا إلى سوق العمل.

وفي نفس هذا الإطار، ولضمان تصميم برنامج لا يواكب فقط احتياج القطاعات الفلسطينية، بل وأيضا يتماهى مع أنماط الطلب العالمية وبما يخدم الشباب الفلسطيني في سوق العمل أو من ما زالوا يبحثون عن فرص، قام الفريق برسم صورة أكثر تركيزًا لأبرز الشهادات المصغرة التي تحظى بطلب عالمي مرتفع[55]، وربطها مباشرة بالقطاعات المستهدفة في السياق الفلسطيني بما يخدم رفع كفاءة تلك القطاعات وأيضا تزويد الشباب بالمهارات اللازمة التي تمكنهم من الاتحاق بأسواق العمل العالمية.

وقد تم الاعتماد في هذا الجزء على قائمة مُنتقاة من الشهادات المصغّرة التي توفّرها شركات تقنية رائدة مثلGoogle ، IBM، Meta، Microsoft، وAdobe، مع الأخذ بعين الاعتبار معيارين رئيسيين:

- **مدى ملاءمة الشهادة لطبيعة الوظيفة** ضمن الأنشطة الاقتصادية المحددة؛

[55] Micro-credentials Impact Report 2025, Coursera

- **الطلب العالمي المتزايد على هذه الشهادات** في أسواق العمل المختلفة بحسب تقارير مسوحات كورسيرا (Coursera)

جدول (13): ربط الشهادات المصغّرة العالمية بالقطاعات الاقتصادية ذات الأولوية في فلسطين		
النشاط	القطاعات المعنية	الشهادات المصغّرة ذات الصلة
تطوير المنتجات	الصناعات التحويلية، الخدمات المالية، المعلومات والاتصالات	IBM Product Manager, Google UX Design, Meta UX Design
تطوير الأعمال	الصناعات التحويلية، تجارة الجملة، الخدمات المالية	IBM AI Product Manager, Google Project Management
تحليل البيانات / تحليل المخاطر	الصناعات التحويلية، تجارة الجملة، الخدمات المالية	IBM Data Analyst, Google Data Analytics
البرمجيات	المعلومات والاتصالات	IBM Full Stack Developer, Meta Front-End/Back-End Developer
الأمن السيبراني	المعلومات والاتصالات، الخدمات المالية	IBM Cybersecurity Analyst, Microsoft Cybersecurity Analyst, Google Cybersecurity
التصميم	المعلومات والاتصالات	Adobe Graphic Designer, Microsoft UX Design, Meta UX Design
المبيعات	الصناعات التحويلية، تجارة الجملة	Google Digital Marketing & E-commerce, Meta Social Media Marketing, Salesforce Sales Development
التسويق والترويج	تجارة الجملة	Meta Marketing Analytics, Meta Social Media Marketing
التجارة الإلكترونية	تجارة الجملة	Google Digital Marketing & E-commerce
الخدمات الرقمية	الخدمات المالية	Google IT Support, IBM Full Stack Software Developer
إدارة المشاريع	الخدمات المالية	Google Project Management, IBM Project Manager
الإدارة المالية	الخدمات المالية	Microsoft Power BI Data Analyst, Google Advanced Data Analytics
إدارة سلسلة الإمداد	تجارة الجملة	IBM Data Analyst, Google Project Management

1. **اعتماد نموذج تدريبي مزدوج (قطاعي و أفقي)**

- **برامج قطاعية مخصصة** :تلبي احتياجات واضحة عبّر عنها أصحاب العمل، مثل CPA و CFAفي القطاع المالي، أو شهادات الأمن السيبراني والحوسبة السحابية في قطاع التكنولوجيا.
- **برامج أفقية متعددة القطاعات** :تركّز على وظائف مثل خدمة العملاء، تحليل البيانات، التسويق الرقمي، وإدارة المشاريع، وهي وظائف تتكرر في أكثر من قطاع. هذا يسمح بتوسيع أثر البرنامج ليشمل الشباب غير المنخرطين حاليًا في سوق العمل.

2. **أولوية للمسارات القصيرة والموجهة**

تظهر نتائج الميدان تفضيلًا عامًا في قطاع التجارة والتكنولوجيا للتدريب القصير والعملي المرتبط بسياق العمل. لذلك، يُنصح بالتركيز على شهادات يمكن إتمامها خلال 2–3 أشهر، مع إمكانية تقسيمها إلى وحدات تطبيقية مصغّرة .(micro-learning paths)

3. **تكامل بين التدريب والشهادات المعتمدة**

في القطاع المالي، يظهر حرص على الشهادات المعترف بها دوليًا، لكن غالبًا ما تكون مكلفة أو طويلة. التوصية هي تهيئة برامج تمهيدية أو "bridging certificates"تقرّب المنتسبين من تلك الشهادات، وتكون مرنة زمنيًا قدر الإمكان.

4. **ربط الشهادات بالأداء لا بالموقع الوظيفي**

يُستحسن أن ترتبط الشهادة بمخرجات عملية واضحة داخل المؤسسة، ما يعزّز قبولها الداخلي. يمكن أن يكون ذلك من خلال **مشاريع مصغّرة** في نهاية كل شهادة تُقيّم من قبل الشركة أو جهة إشرافية خارجية.

5. **تعزيز مهارات التعلّم الذاتي والمنصات الرقمية**

كثير من العاملين في قطاع التكنولوجيا والتجارة أظهروا تجربة ذاتية مع منصات مثل Coursera وUdemy، ما يفتح المجال لتضمين وحدات تدريبية تتناول **مهارات إدارة التعلّم الذاتي**، واستخدام الأدوات الرقمية لإتمام الشهادات.

6. **التوجيه المهني قبل و أثناء البرنامج**

لزيادة فعالية الشهادات، يُنصح بدمج **جلسات توجيه مهني** تساعد المشاركين على اختيار المسار المناسب بناءً على خلفيتهم والفرص القطاعية، وضمان استدامة الأثر بعد انتهاء التدريب.

7. **اعتماد نموذج تدريبي هجين**

الجمع بين محتوى نظري معتمد عالميًا ومقدم من خلال مقدمي خدمة الكترونيين وتطبيق عملي موجه داخل بيئة العمل، بما يتماشى مع ممارسات بعض المؤسسات وبما يوفر المرونة المناسبة للموظفين الملتحقين.

6 تقدير التكلفة حسب الفئات المستهدفة

رغم أن الكلفة الإجمالية غالبًا ما تُعد عاملًا حاسمًا في اختيار البرامج التدريبية، إلا أن هذه الدراسة تناولت تقييم التكاليف من منظور القيمة مقابل الأثر، من خلال مواءمة نقاط قوة كل منصة ونماذج الاشتراك الخاصة بها مع احتياجات التعلم لأربع شخصيات رئيسية حُدّدت استنادًا إلى العمل الميداني: الشباب العاطلون عن العمل من ذوي الخبرة المحدودة، والعاطلون من ذوي الخبرة المتوسطة، والموظفون من المستوى الأولي، والموظفون من المستوى المتوسط. كل من هذه الفئات تتطلب منهجية تطوير مهارات مختلفة — تتراوح بين التدريب الأساسي على المهارات الوظيفية العامة، والتخصص المتقدم أو التطوير المهني المرتبط بدور معين.

وعليه، فإن التحليل المقارن لمنصات Coursera و edX وUdemy لا يقتصر على الأسعار، بل يأخذ بعين الاعتبار بنية المنصة، وتصميم المحتوى التعليمي، وقيمة الشهادة، ومرونة الوصول، ومدى قابلية الدمج المؤسسي. فبينما توفر Coursera وedX مسارات أكاديمية ومهنية أكثر عمقًا وتتماشى مع التطور الوظيفي المنظم، تتيح Udemy وصولًا مرنًا ومنخفض التكلفة إلى مهارات عملية تدعم الأداء اليومي في العمل. يعرض الجدول التالي مقارنة عامة بين هذه المنصات

جدول (14): مقارنة بين المنصات العالمية لتقديم الشهادات المصغّرة من حيث الفئة المستهدفة، ونموذج التعلم، والقيمة التعليمية:

الميزة / المنصة	Coursera	edX	Udemy
الفئة المستهدفة	المتعلمون من المستوى المبتدئ إلى المتوسط الذين يحتاجون لمسارات مهنية منظمة	المتعلمون من المستوى المتوسط إلى المتقدم الباحثون عن شهادات أكاديمية أو تخصصية	الموظفون المبتدئون الباحثون عن مهارات قصيرة مرتبطة بالوظيفة
الشهادات	أكثر من 125 شهادة مهنية معترف بها من كبار الشركات	أكثر من 300 شهادة، و35+ برنامج MicroMasters من جامعات عالمية	لا توجد شهادات رسمية – فقط شهادات حضور
نموذج التعلم	تعلم ذاتي، قائم على المشاريع، أكاديميات منظمة	تعلم ذاتي، يقوده مدرس، وبرامج MicroMasters ، ومسارات أكاديمية	تعلم ذاتي عبر الفيديو فقط
أبرز نقاط القوة	مساعد ذكي بالذكاء الاصطناعي، مسارات تعليمية منظمة، دعم للغة العربية، تحليلات	شهادات جامعية معتمدة، وعمق في التخصصات	مكتبة عربية واسعة، تنوع كبير في المحتوى، تكلفة منخفضة
تتبع المهارات / التحليلات	متقدمة (أكثر من 63 معيارًا وأدوات تحليل للمهارات)	متوسطة (تقارير وتتبّع أساسي)	أساسية (تتبّع وقت المشاهدة فقط)
تدريب على الذكاء الاصطناعي GenAI	نعم – مدمج ضمن أكاديمية الذكاء الاصطناعي	نعم – جزء من أكاديميات القيادة والبيانات	لا – محتوى متفرق وغير منظم
اللغات	أكثر من 20 لغة بما يتضمن العربية	تركيز على محتوى باللغة الانجليزية	أكثر من 15 لغة بما يتضمن العربية
الهدف الأساسي	رفع الكفاءات بشكل واسع من خلال شهادات عالمية معترف بها	شهادات تخصصية لإعادة الدخول لسوق العمل أو الترقية المهنية	تدريب حسب الطلب لسد فجوات الأداء الوظيفي

يستعرض هذا القسم المنصة التي توفّر أعلى قيمة مضافة لكل فئة من الفئات الأربع، ويقدم توصيات استراتيجية لتكييف نموذج تقديم الشهادات المصغرة ضمن البرنامج.

الباحثون عن عمل – الخريجون الجدد

بالنسبة للشباب العاطلين عن العمل في بداية مسارهم المهني، تتركز الحاجة على اكتساب المهارات الأساسية القابلة للنقل واللازمة (Transversal) والتي تعزز من فرص التوظيف في مجالات متعددة. ويتم تعزيز ذلك من خلال إدماج مواد تدريبية تعنى بآليات البحث عن عمل ومهارات سلوكية ترفع من جاهزية الموظف لأداء مقابلات المقابلات.

جدول (15): المنصة التدريبية الأنسب لفئة الباحثين عن عمل من الخريجين الجدد وأهدافها التعليمية:

الفئة المستهدفة	الهدف	المنصة الأكثر ملائمة	التعليل
الباحثون عن عمل من الخريجين الجدد	اكتساب الحد الأدنى من المهارات المطلوبة للتوظيف وبدء مسار مهني.	Coursera	• توفر شهادات مهنية تأسيسية (أقل كلفة وتعقيد) صادرة عن شركات كبرى مثل Google و Metaو IBM. • دعم للغة العربية، وإمكانية التعلم عبر الهاتف، وتوجيه شخصي بالذكاء الاصطناعي، وبالتالي استقطاب واحتواء عدد أكبر من الفئة المستهدفة. • شهادات معترف بها تساعد على بناء الثقة وتعزيز فرص التوظيف. • تجربة تعلم منظمة تدعم الانتقال الوظيفي بسلاسة. • يركّز على مهارات قابلة للتطبيق فورًا مثل التسويق الرقمي، أدوات العمل، والمهارات الناعمة الأساسية.
التكلفة		399 دولار للرخصة سنويًا لكورسيرا	

الباحثون عن عمل – المستوى المتوسط

تضم هذه الفئة عادةً باحثين عن عمل يمتلكون عدة سنوات من الخبرة أو مؤهلات أكاديمية، وغالبًا ما يحتاجون إلى إعادة التخصص أو توثيق معرفتهم السابقة من خلال شهادات معترف بها عالميًا. تحتاج هذه الفئة إلى تعميق المعرفة التخصصية (مثل التحاليل المالية، علم البيانات، الذكاء الاصطناعي)، ما يمنح المتدرب أفضلية تنافسية عند العودة إلى سوق العمل.

جدول (16): المنصات التعليمية والنماذج التدريبية الأنسب لفئة الباحثين عن عمل من المستوى المتوسط

الفئة المستهدفة	الهدف	المنصة الأكثر ملائمة	التعليل
الباحثون عن عمل من المستوى المتوسط	إعادة التخصص أو تأكيد الخبرات	النموذج الأول: EDx	• توفر برامج MicroMasters وشهادات مهنية من جامعات كـ MIT وهارفرد وجامعات ذات اعتراف عالمي أخرى

	السابقة بشهادات عالمية.	• ملائمة للباحثين عن عمل من أصحاب الخبرات التقنية أو الخلفيات الأكاديمية المتقدمة. • برامج عالية الاعتماد في التحليل المالي، الذكاء الاصطناعي، وإدارة المشاريع. • يركّز على قطاعات تتمتع بطلب متزايد.
	النموذج الثاني: نموذج هجين: يُكمل المتعلمون مسارًا تعليميًا منظمًا عبر Coursera في موضوعات مثل: التحضير لامتحانPMP ، إدارة المخاطر، تحليل البيانات. ثم يتقدّمون لاجتياز امتحان الشهادة الرسمي عبر الجهة المانحة)مثل PMP منPMI ، أو CISA من ISACA، أو AWS Certified Solutions Architect).	• استخدام Coursera أو Udemy لتغطية كامل المحتوى التحضيري. • تخصيص ميزانية منفصلة لتكاليف الامتحان الرسمي ومواد الدراسة • اختيار الشهادات المصغّرة يتم من قائمة الوظائف والمهارات التي سبق تطويرها لكل قطاع مستهدف (مثل القطاع المالي، تكنولوجيا المعلومات، الصناعات التحويلية).
التكلفة	النموذج الأول عبر Edx: ما يقارب 1500 دولار لكل ملتحق النموذج الثاني: 399 دولار رسوم سنوية لكورسيرا بالإضافة إلى تكلفة الامتحان المعتمد والذي يتباين حسب نوعه والجهة المانحة ولكن ما متوسطه 400-700 دولار وبما مجموعة 800-1100 دولار	

الموظفون – حديثي التخرج أو سنوات الخبرة القليلة

يبحث الموظفون الجدد في مواقع العمل عادة عن فرص تعلم مرنة ومركزة تدعم الأداء الوظيفي اليومي. والحاجة إلى الوصول إلى دورات قصيرة ذاتية الوتيرة في مهارات عملية مثلExcel ، Power BI، التواصل الرقمي، والمبيعات. وتتيح المنصة للموظف الاستجابة الفورية لمتطلبات دوره وسد الثغرات المهارية الطارئة.

جدول (17): المنصات التعليمية والنماذج التدريبية الأنسب لفئة الموظفين من حديثي التخرج أو ذوي الخبرة القليلة

الفئة المستهدفة	الهدف	المنصة الأكثر ملائمة	التعليل
الموظفون حديثي التخرج أو سنوات الخبرة القليلة	سد ثغرات الأداء وتعزيز الكفاءة التشغيلية.	Udemy	• أكثر من 90,000 دورة قصيرة ذاتية، مع تغطية قوية للمحتوى العربي. • تركيز على المهارات العملية مثلExcel ، Power BI، البيع والتواصل. • لا تتضمن شهادات معترف بها، لكنها تلائم ثقافة المؤسسات التي ترى التدريب كأداة لحل المشكلات.

- يركّز على المرونة وسرعة التطبيق في بيئات العمل اليومية.

التكلفة	294 دولار للرخصة سنويًا

الموظفون – ذوي الخبرة المتوسطة

تتمثل الحاجة لدى الموظفين في المستوى المتوسط إلى تطوير مهاراتهم بما يدعم انتقالهم إلى مناصب إشرافية أو تخصصية أكثر.

جدول (18): المنصات التعليمية والنماذج التدريبية الأنسب لفئة الموظفين من ذوي الخبرة المتوسطة

الفئة المستهدفة	الهدف	المنصة الأكثر ملائمة	التعليل
الموظفين من ذوي الخبرة المتوسطة	التمكين للترقية إلى أدوار إشرافية أو تخصصية.	نموذج هجين: يُكمل المتعلمون مسارًا تعليميًا منظمًا عبر Coursera في موضوعات مثل: التحضير لامتحان PMP، إدارة المخاطر، تحليل البيانات. ثم يتقدّمون لاجتياز امتحان الشهادة الرسمي عبر الجهة المانحة)مثل PMPمن PMI، أو CISAمن ISACA، أو AWS Certified Solutions Architect).	• استخدام Coursera أو Udemy لتغطية كامل المحتوى التحضيري. • اختيار الشهادات المصغّرة يتم من قائمة الوظائف والمهارات التي سبق تطويرها لكل قطاع مستهدف (مثل القطاع المالي، تكنولوجيا المعلومات، الصناعات التحويلية).
التكلفة			399 دولار رسوم سنوية لكورسيرا بالإضافة إلى تكلفة الامتحان المعتمد والذي يتباين حسب نوعه والجهة المانحة ولكن ما متوسطه 400-700 دولار وبما مجموعة 800-1100 دولار

7 الخاتمة

تُعدّ هذه الدراسة تتويجًا لمسارٍ بحثي وتحليلي امتدّ عبر مراحل متكاملة، انطلقت من تحليل الاتجاهات العالمية والإقليمية في سوق العمل، مرورًا بتحديد القطاعات الاقتصادية الواعدة في فلسطين، وصولًا إلى رسم خارطة وظيفية ومهارية دقيقة للقطاعات ذات الأولوية. وقد أظهرت النتائج بوضوح أنّ التحديات التي يواجهها سوق العمل الفلسطيني لا ترتبط فقط بمحدودية فرص التشغيل، بل أيضًا بالفجوة القائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات القطاعات الإنتاجية والخدمية المتحوّلة بفعل التكنولوجيا والتحوّل الرقمي.

يتّضح من التحليل الميداني أنّ هناك إدراكًا متزايدًا لدى المؤسسات الفلسطينية لأهمية التدريب المستمر، غير أنّ تطبيقه لا يزال جزئيًا وغير مؤسسي في معظم القطاعات. كما تُظهر النتائج أنّ عدداً من القطاعات، مثل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والخدمات المالية، والصناعات التحويلية، تمتلك إمكانات عالية لتبنّي برامج تدريبية حديثة قائمة على "الشهادات المصغّرة"، لما تتمتع به من مرونة، واعتمادية دولية، وقدرة على ربط التعلم بالمهارة بشكل مباشر.

وانطلاقًا من ذلك، تؤكد الدراسة أنّ اعتماد نهج الشهادات المصغّرة كأداة تطوير مهني يمثل مدخلاً عمليًا لتعزيز قابلية تشغيل الشباب الفلسطيني، ورفع تنافسيتهم في سوق العمل المحلي والإقليمي والعالمي. ويُوصى بتبني هذا النهج ضمن رؤية وطنية شاملة لتطوير المهارات، تجمع بين الأطراف المعنية من مؤسسات التعليم والتدريب، والقطاع الخاص، وصنّاع القرار، بهدف بناء منظومة تعلم مستمر تتسم بالمرونة والتكامل والاستدامة.

ختامًا، تشير النتائج إلى أنّ الاستثمار في رأس المال البشري الشاب من خلال برامج قصيرة المدى قائمة على المهارات، ليس مجرد استجابة ظرفية للتحولات الاقتصادية، بل هو ركيزة استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين، وتمكين جيل جديد من الشباب القادرين على الابتكار والمنافسة، والمساهمة الفاعلة في بناء اقتصاد أكثر شمولاً واستقرارًا.

8 المراجع

المراجع العربية:

- تصنيف الأنشطة الاقتصادية الدولي الموحد .(2008) .(ISIC) *التصنيف الدولي الموحد لجميع الأنشطة الاقتصادية* .الأمم المتحدة.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني .(2023) .*التقرير الربعي لسوق العمل في فلسطين 2023* .رام الله – فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني .(2023) .*التقرير السنوي لسوق العمل 2023* .رام الله – فلسطين.
- حلول التنمية الاستشارية .(2025) .*دراسة تحليل القطاعات الواعدة والمهارات المطلوبة في فلسطين* .رام الله – فلسطين.
- سلطة النقد الفلسطينية .(2023) .*التقرير السنوي لسلطة النقد 2023* .رام الله – فلسطين.
- مركز الأبحاث الاقتصادية ماس .(2024) .*المراقب الاقتصادي الفلسطيني 2024* .رام الله – فلسطين.
- منظمة العمل الدولية .(2023) .(ILO) *تقرير الاتجاهات العالمية لتوظيف الشباب 2023* .جنيف: منظمة العمل الدولية.
- مؤتمر سوق العمل العالمي .(2024) .*التنقل غدًا: إتقان المهارات في سوق العمل العالمي الديناميكي*.
- مؤسسة التعاون .(2025) .(Taawon) *برنامج تعلّم لتقود: ورقة المفهوم والإطار التنفيذي* .رام الله – فلسطين.

English References:

- Annual Report. (2022). *Ministry of Energy and Mineral Resources.* Amman, Jordan.
- CARE & ORAD. (2015). *Youth Labor Market Assessment.*
- Council of Europe. (2019). *Youth Employment and Skills Framework.*
- Deloitte. (2024). *Transforming Healthcare in the Middle East: The Impact of AI and Robotics.*
- ESCWA. (2023). *Employment Dynamics and Labour Market Challenges in the Arab Region.* Beirut: UN ESCWA.
- ESCWA. (2023). *Skill Diversification in the Arab Region: A Pathway for Economic Prosperity.* Beirut: United Nations ESCWA.
- Frey, C. B., Humlum, A., & Vestergaard, J. (2024). *ChatGPT and Productivity.* Oxford University.
- GLMC (Global Labor Market Conference). (2024). *Navigating Tomorrow: Mastering Skills in a Dynamic Global Workforce.*
- International Labour Organization (ILO). (2022). *The Green Jobs Assessment Model for Jordan.* Geneva: ILO.
- International Labour Organization (ILO). (2023). *Global Employment Trends for Youth 2023.* Geneva: ILO.
- International Labour Organization (ILO). (2023). *The social, economic and employment impacts of decarbonization and green industrial growth scenarios for the Middle East and North Africa region.* Geneva: ILO.
- International Monetary Fund (IMF). (2020). *Changing Demographics and Economic Growth.* Washington, DC: IMF.
- International Monetary Fund (IMF). (2022). *Gender Inequality and Automation Risk.* Washington, DC: IMF.
- LinkedIn. (2022). *Global Green Skills Report 2022.*
- McKinsey Global Institute. (2017). *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation.* McKinsey & Company.
- Nedelkoska, L., & Quintini, G. (2018). *Automation, Skills Use and Training.* OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 202.
- OECD. (2024). *Skills Outlook 2024: Lifelong Learning for the Future Workforce.* Paris: OECD Publishing.

- Pew Research Center. (2019). *Americans' Attitudes Toward Automation.* Washington, DC: Pew Research Center.
- PwC & World Economic Forum. (2023). *Gender Disparities in the Future of Work.* Geneva: WEF.
- PwC. (2023). *Middle East Workforce Hopes and Fears Survey 2023.* PricewaterhouseCoopers.
- PwC. (2024). *Middle East Workforce Hopes and Fears Survey 2024.* PricewaterhouseCoopers.
- UN Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (2022). *World Population Prospects 2022.* New York: United Nations.
- UN ESCWA. (2023). *Skill Diversification as a Pathway to Economic Prosperity in the Arab Region.* Beirut: ESCWA.
- UN Migration. (2022). *World Migration Report 2022.* Geneva: International Organization for Migration.
- World Bank. (2019). *A Jobs Agenda for the Middle East and North Africa.* Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2022). *Labor Force Participation Data.* Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2022). *The Upside of Digital for the Middle East and North Africa.* Washington, DC: World Bank.
- World Economic Forum (WEF) & PwC. (2023). *Gender Disparities in the Future of Work.* Geneva: WEF.
- World Economic Forum (WEF). (2023). *The Future of Jobs Report 2023.* Geneva: WEF.
- World Economic Forum (WEF). (2025). *Future of Jobs Report 2025.* Geneva: WEF.

9 الملحق

1- bملف الإكسل المرفق يحتوي على الآتي:

أ. خريطة الكفاءات لكل قطاع

ب. نموذج استبيان الشركات – دائرة الموارد البشرية والتدريب

ت. نموذج استبيان الشركات – دائرة تقنية

Sectors' functions & Micro-credentails clea

2- نموذج استبيان الموظفين ضمن القطاعات المختلفة: انقر هنا

3- الفئات المستهدفة في المجموعات البؤرية

ضمن مرحلة البحث الميداني في الدراسة، قام فريق العمل بإجراء 6مجموعات بؤرية استهدفت عينة الدراسة الرئيسية من موظفين ضمن القطاعات ذات الأولية (4 مجموعات بؤرية) والباحثين عن عمل (مجموعتين بؤريات)

أ. الموظفون في القطاعات ذات الأولية

الخصائص	التفصيل
حجم العينة	48 شخص
منهجية اختيار العينة	شملت العينة موظفين تم ترشيحهم من قبل 10 شركات كبرى ورائدة في القطاعات المحددة على أن يكونوا موظفين من خلفيات أكاديمية مختلفة ويعملون ضمن أنشطة الشركة الرئيسية.
القطاع	توزيع متكافئ للقطاعات الأربعة، بمعدل 12 شخص من كل قطاع
المؤهل العلمي	بكالوريوس (34) دراسات عليا (8) دبلوم (6)
مستوى الخبرة	مبتدئين 1-2 سنة (18) متوسطين 3-7 سنوات (20) متقدمين: 8-12 سنة (10)
التوزيع الجغرافي	شمال (16) وسط (24) جنوب (8)

ب. الباحثون عن عمل

الخصائص	التفصيل
حجم العينة	30 شخص
الخلفية الأكاديمية	الهندسة والتيكنولوجيا (12) إدارة الأعمال/التمويل/المحاسبة/ التسويق (13) التعليم والتربية (3)
المؤهل العلمي	بكالوريوس (25) دراسات عليا (3) دبلوم (2)
مستوى الخبرة	بدون خبرة/لم يعمل بعد (13) خبرة متوسطة (12) متقدمين (5)
التوزيع الجغرافي	شمال (10) وسط (14) جنوب (6)

TAAWON

taawon.org
info@taawon.org

@taawonpalestine